

大学

大学发展上千年，中国大学也有百年历史，在人类文明史上贡献非凡。进入新千年，当世界政治、经济、文化发生深刻变化之际，大学也在从“象牙塔”中走出，去应付各种机遇与挑战。于是，大学治理问题已经成为大学内外必须思考的重大课题。特别是对于特定体制下的中国大学治理问题，更是一个充满挑战的重要课题。《大学治理：一种科学发展视域下的制度安排》一书，在对大学治理的基本范畴和概念作出合理的界定之后，从全球性大学治理的宽广视野概括了大学治理的基本模式，然后，重点对我国大学治理的利益主体、大学治理的内外要素以及大学治理的未来等相关问题做了深入的思考和分析，尤其是对我国大学治理的未来的论述和展望以及具体的制度安排的设想，有很多新锐的观点发人深思。

大学治理

——一种科学发展视域下的制度安排

韩春虎·著



大学治理——一种科学发展视域下的制度安排
DAXUEZHILIDONG DAXUE CHUBANSHE



大学

治理

——一种科学
发展视域下的
制度安排

韩春虎·著
辽宁大学出版社

©韩春虎 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

大学治理：一种科学发展视域下的制度安排/韩春虎
著. —沈阳：辽宁大学出版社，2009. 2
ISBN 978-7-5610-5736-0

I. 大… II. 韩… III. 高等教育—教育改革—研究—中国 IV. G649. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 018312 号

出 版 者：辽宁大学出版社

(地址：沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码：110036)

印 刷 者：抚顺光辉彩色广告印刷有限公司

发 行 者：辽宁大学出版社

幅面尺寸：170mm×240mm

印 张：12

字 数：230 千字

出版时间：2009 年 2 月第 1 版

印刷时间：2009 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑：董晋鑫

封面题字：刘东杰

封面设计：邹本忠 徐澄玥

责任校对：合 力

书 号：ISBN 978-7-5610-5736-0

定 价：20.00 元

联系电话：024—86864613

邮购热线：024—86830665

网 址：<http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件：lnupress@vip.163.com

序 言

大学，是读书人回家的灯火。

做读书人好，因为读书人可以有心灵的自由，便是不能自由地说话，仍可以自由地读书；便是不能自由地生活，还可以自由地思想。读书的自由和思想的自由，是读书人最后的坚守，也是最后的尊严。能守住这份最后的尊严，才是真读书人，所以，一辈子做个真正的读书人很不容易，比做专家学者难得多。

春虎兄是个读书人。他长期在辽宁大学办公室和宣传部做繁重的行政和党务工作，但他却成了一个读书人，所以我很敬重他。去年秋天，中央党校党建部与辽宁大学联合进行“大学的科学发展与青年学生核心价值的构建”案例课题研究，我与春虎兄有缘结识并一见如故。这期间，他谈到了自己多年对大学治理的思考和理念，我深感此课题的价值，希望他能够把这些思考加以梳理。于是，他利用在澳大利亚 ANU 大学访学的 3 个月时间，把多年的积累写成了《大学治理：一种科学发展视域下的制度安排》一书。

大学发展上千年，中国大学也有百年历史，在人类文明史上贡献非凡。进入新千年，当世界政治、经济、文化发生深刻变化之际，大学也在从“象牙塔”中走出，去应付各种机遇与挑战。于是，大学治理问题已经成为大学内外必须思考的重大课题。特别是对于特定体制下的中国大学治理问题，更是一个充满挑战的重要课题。《大学治理：一种科学发展视域下的制度安排》一书，在对大学治理的基本范畴和概念作出合理的界定之后，从全球性大学治理的宽广视野概括了大学治理的基本模式，然后，重点对我国大学治理的利益主体、大学治理的内外要素以及大学治理的未来等相关问题做了深入的思考和分析，尤其是对我国大学治理的未来的论述和展望以及具体的制度安排的设想，有很多新锐的观点发人深思。

不媚俗，这是作者的风骨。他没有简单地把发达国家大学治理的模式来比照我国，也没有回避我国大学治理中遇到的特定问题。他力图从我国独特的政治生态和独特的国情出发，并且在比较借鉴世界各国大学治理经验的基础上，探索真正适合我国国情的大学治理制度。这种努力是极其可贵的。比如，他把我国大学中的领导体制即党委领导下的校长负责制，纳入到了我国大学治理的

利益主体的范畴，并着力显示其独特的个性，从中可以感知作者长期在大学一线工作的深厚功夫。而阅读中更能感到有一种信念，中国特色的大学治理的未来，将是中华文明伟大复兴的未来。

毋庸讳言，本书无论从内容到结构，都还是一部探索性的作品，其稚嫩之处肯定不少。话说回来，也许正因为其探索性，才有阅读和讨论的必要吧。

随缘结识春虎兄顿有久违的感觉，没有道破，但细品来也是因了内心那份坚守。有了心灵的默契，作序也就免了俗套，就像好友见面不拘俗礼。因为按照俗套，作序是大家的事，要么是学术大家，要么是高官领导，自知前世今生福德浅薄，我不是大家不是高官也不想成为什么大家什么高官，自然也就没有作序的资格。非要作序就实在有些不知道天有多高地有多厚的矫情了。但春虎是我的同道，我们一起思考过，我想把他这种思考交流给更多的同道，想和所有愿意引为同道的朋友们一起思考，一起支撑，一起坚守。

大学承载大道。大学，是读书人的家园，即便你的万丈雄心和人生理想全部被社会“证伪”之后，那里依然有温暖的灯火为你照亮心灵的归途……

不敢成序，权作心声。

张志明

2009年1月12日于北京大有庄100号

目 录

第一章 大学治理之界定.....	1
一、大学理念的诠释.....	1
二、大学治理缘起.....	5
三、公司治理：大学治理的先行者	10
四、大学治理的内涵梳理	17
第二章 大学治理之模式	20
一、大学组织结构	20
二、大学分类	24
三、不同类型大学的治理模式	30
四、构建大学治理模式的关键问题	34
第三章 大学治理之利益主体——党委书记和校长角色定位	39
一、领导理论：角色定位的基础	39
二、党委书记：大学重要领导者	47
三、大学校长：兼具学者与领导者身份的职业管理者	52
第四章 大学治理之利益主体——教师激励机制	58
一、大学教师激励的导出	58
二、激励理论：大学教师有效治理的内核	61
三、大学教师个体激励机制	67
四、大学教师团队激励机制	78
五、“泛教师”全员激励机制.....	83
第五章 大学治理之利益主体——学生权力意识	87
一、学习权：获取知识的裨益	87
二、索取权：投入的回报	93
三、参与权：民主权力的获得	99
四、择业权：就业率的品鉴.....	101
第六章 大学治理之利益相关者——家长利益分析.....	104
一、谁来关爱家长.....	104

二、家长的基本素质·····	106
三、家长利益分析·····	112
四、家长重在“长”·····	115
第七章 大学治理之内部要素——战略设计理念·····	116
一、战略设计的“战略性”·····	116
二、战略设计的理念·····	118
三、战略设计的要素·····	128
四、战略设计的未来观·····	131
第八章 大学治理之内部要素——大学文化价值·····	134
一、大学文化的诠释·····	134
二、大学文化的特征·····	140
三、大学文化的发展历程·····	143
四、大学文化：大学治理的内在要素·····	145
第九章 大学治理之外部要素——政府导向·····	152
一、政府服务力·····	152
二、大学自治力·····	158
三、大学与政府的双向作用力·····	162
第十章 大学治理之未来·····	167
一、大学治理重提与结构重建·····	167
二、大楼时代应予终结·····	169
三、学术大师欲出有道·····	171
四、大学校长长长长·····	173
五、学生权益无小事·····	175
六、走进政府亦需步出政府·····	179

第一章 大学治理之界定

自人类文明诞生之日，治理便已存在。大到国家，小到公司、学校乃至家庭，都存在或多或少的治理问题。但是，公司治理引起世人高度关注并展开系统研究，一般认为是 20 世纪 80 年代的事情。而继公司治理之后，仍未引起足够重视的大学治理则研究寥寥。大学治理的研究与探索，当从大学理念起步，当以大学实践为基础，当充分借鉴公司治理成果，从而梳理出一些基本概念、结构、机制和内容。

一、大学理念的诠释

自组建第一所大学起，人们一直在追问：大学是什么。有人讲，大学是一种精神；有人讲，大学是一种责任；有人讲，大学是一种理念。从不同的层面诠释大学的内涵都存在积极的因素。其实，大学是一种理念，在传承知识与理论的前提下，可以理解为精神与责任。研究大学治理，源头之一在于大学理念的阐释。这种理念构成了人们对大学的基本看法和对大学价值本身的理性认知与思维探索。理念具有相对的稳定性，可以是上百年不变或不巨变。但是，随着时代的根本性变革，特别是在全球经济一体化、网络化的今天，大学理念不变已经不大可能。

（一）大学理念的初级业态

现代意义的大学诞生于欧洲中世纪。“当时的欧洲社会秩序也是混乱不堪，在其从混乱到形成秩序的过程中，教会起到了很大的作用”。^① 中世纪的大学与宗教密不可分。办大学的初衷亦即培养牧师和僧侣。到 11 世纪后期，一群先生和一群学生组合成了学术性行会，从而出现了 university 即大学的胚胎。随后，意大利的博洛尼亚大学和法国的巴黎大学成为最早的大学，被誉为“欧洲大学之母”。到 1167 年，具有现代大学特征的牛津大学问世。针对大学为何物、做什么事，当时西方的主导思想是：大学应该是一个教化的机构，目的是培

^① 曲建武：《识读大学》，人民出版社 2006 年版，第 2 页。

养颇有学问的青年绅士。回溯那个阶段的大学历史,首先提出大学理念和给出定义的是毕业于牛津大学、担任过爱尔兰都柏林新天主教大学校长的纽曼教授,他在《大学的理念》一书中讲到,大学是一切知识和科学、事实和原理、探索 and 发现、实验和思索的高级保护力量。“所以说,直到19世纪初,关于大学的理念,主流是强调传授知识,传授为人之道”。^①而早在2000年之前,即公元前233年之前,中国古代哲学家、深谙“赏罚”之道的韩非子,虽然在治理方略上秉承“治理国家并不是必须选贤任能,君王只需要把赏罚大权掌握在自己手里就可以了,这样,他就可以无为而无不为”。^②但在教育方略上提出世人皆喻的“传道授业解惑”之理论,当与大学理念的初级思想不谋而合。

(二) 大学理念的二级业态

以19世纪为分水岭,大学理念开始发生变化,或者称之为大学理念进一步延伸。即大学不仅要传授知识,而且要适应社会,创造知识。这是与当时的社会背景相伴而生的。进入19世纪,欧洲进入了工业革命的全盛期,工业已从手工操作阶段进入重化工业阶段。社会对知识的需求已不仅仅是传授知识那么简单,需要更多的有知识的人具有创新意识,以新的知识技能不断改进或至少适应工业化社会之需求。为此,大学的理念之变化最早由德国思想界引发而至。当时,受命组建柏林大学的德国教育家洪堡教授对大学理念有了进一步的表述。他认为,现代社会里的大学功能不仅从事教育,还同时从事研究。大学要培养“完人”,研究和为人类创造知识是大学的基本功能。

相对于中国高等教育而言,早在1917年,“北京大学之父”——中国著名教育家蔡元培先生就是带着这样的理念回到祖国并出任北京大学校长一职。1925年,蔡元培先生应世界基督教联合会之邀所作的讲演中对大学理念表述为:“不仅在于培养人们的实际工作能力,还在于培养人们在各种知识领域中作进一步研究的能力。”北京大学办学之初,即把欧洲大学的新理念完美地应用于实践之中。

(三) 大学理念的三级业态

大学理念初级业态发端于欧洲大陆,成熟于英伦半岛;二级业态形成并完善于欧洲大陆;三级业态则由欧洲转向美洲大陆。这其中仍与社会发展血脉相连。所谓三级业态的大学理念,当指大学在传授知识和创造知识的同时,必须服务社会。

① 丁学良:《什么是世界一流大学?》,北京大学出版社2005年版,第12页。

② 冯友兰:《中国哲学简史》,新世纪出版社2004年版,第141页。

美国的历史满打满算 200 年,其大学的创设历史并不久远。但大学创设之初,总是与社会需求相协调。在美国历史发展的关键时期,特别是从农业社会步入工业社会的转折期,联邦政府总是采取强有力的举措来满足公民对高等教育的需求。1785 年和 1787 年出台《西北法令》,要求每一个新建立的州划出公共用地用于资助办大学;1862 年出台《莫里尔法案》及其他的《赠地法案》,促使了高等教育的民主化,为公民提供了更多上大学的机会,使公民能够更好地服务于当时的工业经济社会;1944 年出台《退伍军人再适应法》,给数以百万计的退伍军人提供了上大学的机会。^①政府对高等教育的强力推进,并非毫无条件。它要求各州立高等学校必须为当地培养学生,特别是为当地经济与社会发展服务。哈佛大学特许状是这样阐释其使命的:“在各个学科领域发现新知识;保留、解释和重新理解现有的知识;帮助学生掌握方法、知识、技能和探究问题的习惯,这样他们就会终其一生而不断追求学问,领导社会向前发展”。大学服务社会的另外一个现实诱因是,由于美国高等教育发展之初比较稚嫩,如果自身不服务于当地政府,恐难以长硬本领,这也是现实之所迫,所迫便有所求,有所进步。

(四) 大学理念的最新业态

大学的上述三级业态,使其作用愈益凸显并基业长青。我们看到,一方面,480 年以前创办的组织,现在仍沿用同样的名字、做同样事情的、在世界范围内只剩下 85 个,而大学占了 70 个之多;另一方面,随着专业化水平的提高、管理分工程度的加深、世界范围内除国家机器军队之外,大型、偏大型组织已经凤毛麟角,而大学却独领风骚。究其原因,就是大学有一种不断丰富与创新的理念作为支撑,大学已经成为社会建设必不可少的助推器甚至是发动机。

大学理念的拓展往往与经济社会的巨大变革相联系。进入 21 世纪,最大的变化在于知识本身已经成为经济繁荣与社会稳定的产品。换句话说,在这种知识经济时代,“繁荣富强所需要的战略性资源将成为知识本身,这种知识将以接受过良好教育的人和他们的思想为形式呈现出来”。“19 世纪和 20 世纪的赠地模式,通过在农业和工业发展方面的投资集中开发了国家大量的自然资源。然而,今天我们已经逐步认识到国家未来最重要的资源是人,人的聪明才智与能力。在知识世纪的黎明,人们可能争论,受到良好教育的公民将替代自

^① [美] 詹姆斯·杜德斯达、达弗瑞斯·沃马克:《美国公立大学的未来》,中译本,北京大学出版社 2006 年版,第 177 页。

然资源或国防保卫成为 21 世纪的优先。”^① 美国密歇根大学前校长杜德斯达教授如是说并非空穴来风。今天，美国高等教育正在酝酿新变革，以应对前所未有的挑战。由劳伦斯·格罗斯曼和牛顿·米诺提议设立的“新千年教育信托基金”，将由出售或出租数字化通讯波谱设备的收入组成。据了解，几年之内，这项收入即可得 180 亿美元。其作用不亚于《西北法案》和《莫里尔法案》。

中国对大学理念的战略思考非常到位，从而亦为中国大学治理提供了理论与实践的基础。

一方面，中国高等教育的大发展助推了大学理念的升华。截至 2007 年年底，全国普通高校在校生达 1800 万人，规模居世界首位；受过高等教育的人口超过 7000 万，有高等教育学历的从业人员总数居世界第二。“十五”期间，高校承担各类科研课题 61.9 万项，其中作为第一承担单位承担“973 计划”项目占立项总数的 54.5%，承担的“863 计划”项目数和经费额始终保持在全国的 40% 左右。国家重点实验室有 63% 建在高校。近 5 年来，高校累计获得国家自然科学奖 90 项，占总数的 57.7%；获得技术发明奖 89 项，占总数的 64%；获得科技进步奖 543 项，占总数的 54.8%。2007 年，增选中国科学院院士 29 名，有 18 人来自高校，占增选院士的 62%。^②

另一方面，党的十七大对教育的新要求深化了对大学理念的认识。

一是对教育指导方针和要求进行了全新角度和更高层面的阐释。过去，党和国家的教育方针大家耳熟能详；其后，党的十六大把“为人民服务”写到了教育的旗帜上；2006 年 8 月 29 日，胡锦涛总书记进一步提出了教育发展中“为了人民”的新理念；党的十七大报告更是重点强调了“办好人民满意的教育”的要求。报告指出：“要全面贯彻党的教育方针，坚持育人为本、德育为先，实施素质教育，提高教育现代化水平，培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人，办好人民满意的教育”。^③ 培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人是目标，办好人民满意的教育也是目标，而且是压倒一切的重要目标。这是我党对教育认识的重大理论突破，为高校如何进一步改革发展、进而担负起民族振兴的历史使命提出了更新更高的要求。

二是对教育公平进行了新的阐述。“教育是民族振兴的基石，教育公平是社会公平的重要基础”。这不仅是对教育重要性给予的最高评价，也对实现教育公平予以高度关注。教育公平是教育制度的根本属性，是社会经济发展到一

① [美] 詹姆斯·杜德斯达、弗瑞斯·沃马克《美国公立大学的未来》，中译本，北京大学出版社 2006 年版，第 170、178 页。

② 《中国教育报》，2007 年 12 月 28 日，第 1 版。

③ 何平：《在新的历史起点上》，新华出版社 2007 年版，第 22 页。

定阶段的必然需要，它与青少年的健康成长息息相关，更与人民的幸福安康血脉相通。对高等学校而言，坚持以学生为本、提高教育质量，是保障教育公平的重要举措，是办好人民满意的高等教育的基本要求。否则，教学质量下滑，学生素质下降，势必引起学生家长及社会的不满，教育的公平也就无从谈起。

三是对教育的重要战略地位进行了全新阐述，提出要“优先发展教育，建设人力资源强国”，要“提高自主创新能力，建设创新型国家”。建设人力资源强国和建设创新型国家，是在新的历史时期和新的历史起点上，科教兴国的两个新目标。“国以才立、政以才智、业以才兴”，一个国家只有人才辈出、群英荟萃，才能兴旺发达、繁荣昌盛。大学的重要使命和神圣责任就是为国家和社会培养人才。要在培养具有创造性思维和创业潜能创新型人才上下工夫，要在创造知识上下工夫，使大学真正成为自主创新的摇篮，成为世界一流科学家和科技领军人才的孵化器和知识的辐射源，从而推动中国由人力资源大国转变为人力资源强国，实现到2020年“进入创新型国家行列”的奋斗目标。

更为难得的是，教育已经从纯文化建设范畴进入以改善民生为重点的社会建设领域，而且，社会建设之首即为优先发展教育，建设人力资源强国。这就是说，大学作为教育的极为重要的组成部分，其理念不仅是传授知识、创造知识和服务社会，而且要树立一种大学以其自身优势，不断创新知识，直接参与社会的新理念。这样，大学理念的最新业态可以表述为：在传授知识、服务社会的前提下，突出创新知识与技能，直接参与社会，在社会建设、经济建设中担纲重要角色，从而为建设和谐社会和创新型国家提供原动力。美国高等教育已经看到了这一点，可贺的是，中国高等教育已经迈出了这一步。

二、大学治理缘起

大学于11世纪初期产生之日，基本不需要治理。原因很明显，那时的大学似如行会一般，其理念亦是传播知识而已。随着时代的变迁，特别是当全球融入一个村落之后，大学已经愈益成为社会建设的一部分，办好公民满意的大学、促进高等教育公平已成事实。大学便像集团公司一样，治理问题愈益凸显。就中国高等教育而言，大学治理缘起可从三个方面切入：第一方面，过去生存所使然；第二方面，现实状况所使然；第三个方面，发展需要所使然。

（一）过去生存所使然

自1999年党中央、国务院决定大幅度扩大高等教育招生规模以来，中国高等教育走过这近10年的路，总的评价应该是2007年12月24日李源潮同志在第十六次全国高校党的建设工作会议上讲的那样：“我国高等教育进入了新

中国教育发展史上改革力度最大、发展速度最快、政治局面最稳定的时期之一，取得的成就举世瞩目”。^①事实也正是如此，尽管人们对高等教育说三道四，甚至在行风评比中时有下滑，但高等教育的历史跨越，教育改革的历史性突破，高等教育集聚的数量巨大的优质资源，教育为全社会贡献度等等都是不容置疑的。这里，仅就办学条件之变化而言，“各级政府在增加财政投入的同时，通过土地置换、提供低价土地或建设大学校区等政策举措，有力地促进了高等教育发展。高等学校解放思想、坚持改革、乘势而上，采取筹资、融资等举措，克服了规模迅速扩大带来的资源短缺问题。2002年至2006年，学校占地面积从112万亩增加到212万亩；教学用房从1.2亿平方米增加到2.7亿平方米；教学仪器设备总值从617亿元增加到1424亿元，学校的办学条件和校园建设取得重要进展。”^②

事物在发展进程中，从来都有正反两个方面的矛盾。中国高等教育的成就之辉煌世人皆知，但是，中国大学本身在过去生存中所付出的代价之巨大世人虽知其表，难解其里。特别是在改变校园面貌方面付出的代价非常值得，又非常尴尬。仅以地处振兴东北老工业基地轴心处的高校——辽宁大学为例，这所有60年历史的学府，解放之初即为东北恢复商业经济培养大批人才。但是，在几十年发展中，由于诸多因素，办学空间仅仅600亩土地，办学规模却达12000人。求质量，没有办学空间谈何容易；求稳定，狭小的弹丸之地难成其事；求水平，落后的教学设备恐难相配。进入新千年，这所大学领导与师生像国内许多高校一样，开始筹划征地建设新校区之事。

应该客观地讲，各级政府对高等教育从未轻视过，但相对于发展经济而言，高等教育仍然退其次而为之。美国高等教育起步及关键阶段，都有赠地法案的施行。中国高等教育管理者亦试图促成其事，但在寸土如金的今天，就是美国也不可能再无无偿赠地。缘于此，辽宁大学亦走了贷款建校之路。当2005年5月30日1500亩土地、30万平方米建筑物投入使用时，新校区建设贷款为5.6亿元，这是身为经济学家的校长及其智囊团精打细算的结果，亦是大学建设史上值得称道的事情。

由此带来的困惑是：高等学校为非赢利机构，政府投入虽年年有增，但增不抵出。这笔短期还本付息的款项如何筹措？学校为过去生存付出的代价一直延续至今，解决之道何在？仅仅依靠政府埋单之路可行吗？我认为不完全可行。国家的整体发展仍然要讲究统筹、协调，高等学校自己发展中种下的果子不可能让政府去全员品尝，无论苦与甜，大学一定要深知其味，深谙其解决之

① 李源潮：《以改革创新精神推进高校党的建设》，《求是》，2008年第4期，第10页。

② 周济：《坚持教育优先发展，办好让人民满意的教育》，新华网，2007年10月16日。

道才是上策。这里，重要的解决方案就涉猎大学治理之道，大学校长和党委书记、教师和管理者对此应予格外关注。

(二) 现实状况所使然

中国高等教育从没有像今天这样引起党中央和政府的高度重视，也从没有像今天这样面临新的现实与挑战。

1. 大学内部管理难度加大

一方面，大学虽然进入内涵建设阶段。全面提升办学质量是根本，但是，大学的规模仍随着社会的需求与进步在不断扩大。而且，无论是教师还是学生，包括学生家长，对一所大学的期望值在深刻变革。投入与产出意识已经不再淡化。故此，大学再延续几十年一贯制的管理模式难以满足发展需要，由此带来的管理难度客观上在增大。

另一方面，现行大学管理者，特别是校级管理者“双肩挑”现象极为普遍。在有限的工作时间内，既参与管理，又搞教学、做科研、带研究生。所以，大学校级领导常常是忙里忙外，充当“救火员”居多。大学的高层次管理已成问题。大学的中层管理状况亦不容过于乐观。这个层面管理者一般为专职人员，他们不在教师系列，一般待遇又偏低，容易与其服务对象——教师产生摩擦，故管理成本投入较大，而最终效益常常不尽如人意。

2. 大学同行间竞争加剧

在中国高等教育领域内，事实上已形成三大阵营：一是“985工程”院校。他们作为国内一流大学，拥有品牌、资源、区位等综合优势，在现实办学中仍处于强势地位。考虑中国国情，对他们的政府投入仍将不断增大；二是“211工程”院校及具有相应水平的大学。他们作为国家在高等教育领域中投资最大工程的受益者，依托政府大额投入及自身努力，在近10年中崛起较快，地位不容低估；三是大部分地方性本科院校及职业学院。他们虽优势不够明显，但前途较为光明，特别是职业学院，《国家教育事业发展规划纲要》已明确提出，中央投入100亿元加强职业教育基础能力建设，提高职业教育人才培养质量。

“三大阵营”看似各自为战，没有竞争的条件。实质上，正如美国密歇根大学前校长杜德斯达教授针对美国高等教育的未来发展所言：“在这样一个知识和受过良好教育的公民已经成为国家最重要财富的时代，有充分的理由考虑公共政策和项目，将有限的公共资金用于能产出更高质量的毕业生和研究的广泛的大学机构，而不是把筹集到的公共资金涌向早就拥有巨额财富的少数精英大学的金库。更简洁地说，今天美国需要的不是一个越来越富有的哈佛，而是

需要更多有哈佛那样高质量的大学,需要这样的大学遍布到全国各地。”^① 中国建设高等教育强国目标的实现,亦不可能有 3~5 所高质量大学即可,必须产生一批有一定国际影响力的大学才能算基本上实现目标要求。所以,未来几年内,高校间竞争同一块“蛋糕”的激烈度将不会亚于美国高等教育。

3. 大学生就业压力加重

近年来,高等学校毕业生总量大,增幅持续攀升。党中央采取积极有效措施,不断建立和完善毕业生就业制度、管理制度、政策体系、服务体系和工作机制,从而使高校毕业生离校时就业率连续多年保持在 70% 上下,实现了就业人数的持续、协调增长。这是总的评价,是大学生就业形势的基本判断。

同时,毋庸讳言,大学生就业问题压力重重。究其原因有:一是中国经济发展中的结构性变化与大学生知识结构间存在鸿沟。中国经济的深度转型,人才需求的视阈在不断更新,大学培养人才有 4 年周期,周期之长与经济转型之变形成反差。当然,其中亦有大学扩招带来的一定程度的负效应;二是高等学校本身对大学生就业的路数不多、招数不灵。时至今日,不少大学仍是一种只顾招生、不顾就业的习惯做法。虽有就业指导中心,但与党的十七大报告所要求的水准相差甚远;三是学生自身知识水准,就业思维、能力水平等存在较大差距。何亦名、张炳申在《高等教育大众化之后毕业生就业问题分析》一文中以广东省高校为例提到:“在大学生初次就业的地区分布方面,除去未签就业协议和考上研究生的毕业生,高达 93.1% 的毕业生在广东境内就业,而在广州、深圳两大城市就业的人数就占就业人数的 74%。在工作单位的分布方面,国有企业、三资企业以及学校和研究机构,是吸纳毕业生最多的单位,其比例依次为 24.2%、19.4% 和 17.8%。”^② 大学生就业压力促使我们必须研究大学治理问题,以期疏通大学生就业渠道,采取尽可能科学的办法达到党的十七大报告提出的“积极做好高校毕业生就业工作”的目标。

(三) 发展需要所使然

以党的十七大提出优先发展教育、建设人力资源强国战略目标为起点,中国高等教育进入新一轮全面质量发展阶段。国家将继续实施“985 工程”和“211 工程”建设,资金投入力度更大。同时,建设高等教育强国成为教育发展新目标。2007 年 12 月 23 日,教育部直属高校工作咨询委员会第 18 次会议提出,要认真学习贯彻党的十七大精神,以提高质量为核心,加快从高等教育

^① [美] 詹姆斯·杜德斯达、弗瑞斯·沃马克:《美国公立大学的未来》,北京大学出版社 2006 年版,第 177 页。

^② 中国人民大学书报资料中心:《高等教育》,2006 年第 3 期,第 59 页。

大国向高等教育强国迈进。“十一五”期间，中央财政将投入 25 亿元实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”。这是新中国成立以来中央财政用于高等教育质量与人才培养方面的最大一笔专项投入。建设教育强国已经成为中国教育报和中国教育电视台联合评出的“全国十大教育新闻”。

中国高等教育的使命与现代大学理念紧密相连。如前所述，大学的发展经历了几个不同的历史阶段，由传授知识到创造知识，由创造知识到服务于人类并直接参与社会。应该讲，代表现代大学形象的应属美国的一些诸如哈佛、斯坦福、麻省理工等一流大学。而代表中国大学形象的北京大学从 20 世纪 20 年代蔡元培出任校长之初，即受美国高等教育的影响，当然亦有德国高等教育的熏陶。故此，中国高等教育的起步晚，但起点不低；发展受挫，但势头不减。进入新世纪，中国高等教育的发展开始步入新阶段。在新的历史起点上，根据中国国情，特别是依托党的十七大提出的战略任务，现代大学的使命可以表述为一句话：为中华民族伟大复兴而奠基。用香港科技大学丁学良教授的话讲：大学“既是要挑战世界，而又包容世界；立足于本国，而又面向全球；传承过去，而又超越过去；把握未来，而又脚踏实地”。^① 用江泽民同志的话讲：大学“应该是培养造就高素质的创造性人才的摇篮，应该是认识未知世界、探求客观真理、为人类解决面临的重大课题提供科学依据的前沿，应该是知识创新、推动科学技术成果向现实生产力转化的重要力量，应该是民族文化与世界先进文明成果交流借鉴的桥梁”。^② 用胡锦涛同志的话讲：“在新的时代条件下，我们必须坚持以邓小平理论和‘三个代表’重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，全面实施科教兴国战略和人才强国战略，继续坚持好、落实好把教育摆在优先发展的战略地位的方针，大力倡导尊师重教，大力发展教育事业，大力提高全民族素质，为全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化、实现中华民族伟大复兴提供强大的人才和人力资源保证”。^③ 综合上述观点，可以得出结论，大学的兴衰，在当前的国际背景下，已经愈益与大国的兴衰血脉相连。要想把中国建成伟大的国家，只有众多的大学是不够的，必须要有不辱崇高使命的伟大的大学。而伟大的大学如何建成，必然从内涵、制度、机制、体制、结构等不同层面予以深入研究，从而完成其使命。

① 丁学良：《什么是世界一流大学？》，北京大学出版社 2005 年版，第 30 页。

② 江泽民：《江泽民文选》（第二卷），人民出版社 2006 年版，第 123 页。

③ 胡锦涛：《在全国优秀教师代表座谈会上的讲话》（2007 年 8 月 31 日），《人民日报》，2007 年 9 月 1 日，第 1 版。

三、公司治理：大学治理的先行者

探索大学治理路径和模式，离不开公司治理中已经成型的经验与教训。没有公司治理首开先河，大学治理的理论探索与实践探索可能还需后延几年甚至十几年。这样一来，到2020年中国建成创新型国家对高等教育的期望值将会大打折扣。公司治理实践丰富，理论趋于完善。但是，并非所有公司治理的方式方法都可以对接于现代大学的治理。而且，作为治理主体，现代大学在治理内容、模式、机制等诸多方面颇具特殊性，尽管这种特殊性仍在实践运行之中。

（一）公司治理背景描述

公司治理绝非空中楼阁。它是现代公司制度诞生之后企业如何生存与发展的产物，亦是现代公司发展进程中出现一系列问题甚至危机而寻找最佳解决方案的产物。公司治理的出现与日益受到关注，有公司本身在历史发展中自然而然形成的因素，有不同时期经济学家、管理大师科学发现与总结的因素，更有人们意想不到的种种危机因素。

1. 现代公司的产生引出公司治理话题

现代公司是什么样子，今天的公民都了如指掌，只是不知如何表达。美国著名企业史学家钱德勒1977年出版的《看得见的手——美国企业管理革命》一书给出这样的定义：“由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业”。^①这种表述应该还是比较全面而到位的。

现代公司是相对于古典资本主义企业而言的。古典资本主义企业是通过企业家、所有者和资本家的三位一体来解决企业家的选择与激励问题的。而企业家本身又往往是与资本家合二为一。那时的“三位一体”比较适合于单一的、小型的古典主义企业。但随着科技的不断进步，企业的规模越来越大，企业内部的组织结构日益复杂。这样，“三位一体”的资本家本身能力与水平受到限制，而有能力与水平的人又无法走向重要岗位。从而出现了这种两难状态：一方面，所有者面对大企业望洋兴叹，拥有财富而束手无策；另一方面，有些人才华横溢，但无钱无势。双方都在寻找一种契合点：前者希望巨大财富有人管，从而使财富升值；后者期待有在大企业中的用武之时。相互的愿望引发了一种合作的生成，从而导致了古典资本主义企业制度优势的日益削弱，带来了一种新的企业业态：现代公司制度。北京大学张维迎教授为我们提供了这方面

① [美] 钱德勒：《看得见的手——美国企业管理革命》，商务印书馆1987年版，第2页。