

治校之道丛书

顾海良 主编

汲取经验： 普林斯顿大学校长的反思

[美] 威廉·G.鲍恩 著

王天晓 译



Lessons Learned: Reflections of a University President

William G. Bowen



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

治校之道丛书

顾海良 主编

九江学院图书馆



1557161

1621917

汲取经验： 普林斯顿大学校长的反思

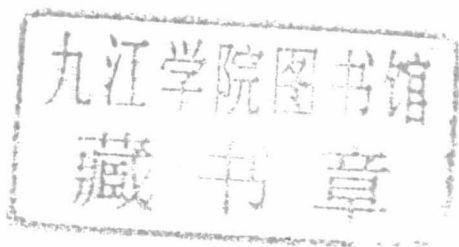
[美] 威廉·G.鲍恩 著

王天晓 译

Lessons Learned: Reflections of a University President

William G. Bowen

G649.712/18857



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图字：01-2012-4052号

LESSONS LEARNED: Reflections of a University President

Copyright © 2011 by Princeton University Press

All right reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

图书在版编目(CIP)数据

汲取经验：普林斯顿大学校长的反思 / (美) 鲍恩
(Bowen, W. G.) 著；王天晓译. — 北京：高等教育出版社，2012. 10

(治校之道丛书 / 顾海良主编)

书名原文：Lessons Learned: Reflections of a
University President

ISBN 978-7-04-035897-1

I. ①汲… II. ①鲍… ②王… III. ①高等学校 — 学
校管理 — 研究 — 美国 IV. ①G649.712

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第181768号

策划编辑 王玉衡 责任编辑 王玉衡 整体设计 王 睢
责任校对 胡美萍 责任印制 韩 刚

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街4号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	高教社(天津)印务有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
开 本	787mm×960mm 1/16		http://www.landaco.com.cn
印 张	12	版 次	2012年10月第1版
字 数	140千字	印 次	2012年10月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	39.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 35897-00

“现代大学制度参考书系”顾问和编委会成员

顾问（以姓氏笔画为序）

纪宝成 吴启迪 闵维方 周远清 赵沁平 钟秉林
秦绍德 顾明远 顾秉林 黄达人 潘懋元 瞿振元

编委会主任委员

顾海良

编委会委员（以姓氏笔画为序）

牛文起 刘宝存 刘献君 邬大光 李文长 杨东平
陈学飞 张 力 范文曜 查卫平 袁振国 黄百炼
阎光才 阎志坚

献给我四位终生的朋友
他们教会了我许多在这
本书中所讲述的经验

保罗·贝纳塞拉夫，
玛丽·埃伦·鲍恩，
小斯坦利·凯利，
尼尔·L. 鲁登斯汀

总 序

新近颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《规划纲要》）对我国未来十年教育发展作出了全面部署，是在新的历史起点上推进中国教育改革、发展和创新的纲领性文件。《规划纲要》对高等教育的改革和发展，提出了建立和完善中国特色现代大学制度的要求。完善大学治理结构、深化校内管理体制改革、提高高等教育质量，是建立和完善中国特色现代大学制度的重要任务。

大学治理结构以一定的社会和教育制度、体制规定为前提，治理目标和方向则是现代大学发展目标与功能的体现与实现。建设中国特色现代大学制度，要与当今世界高等教育发展的趋势相适应，要与我国国情相结合。完善大学治理结构，要紧紧围绕培养什么样人、怎样培养人的根本问题展开。其中，一是特别要坚持和完善党委领导下的校长负责制，这是中国特色社会主义高等教育的基本制度，是中国特色社会主义大学管理体制的基本特征，也是完善大学内部治理结构必须坚持的前提和方向；二是特别要把握和厘清大学治理结构的独特性和根本特征，大学治理结构不同于企业治理结构或政府治理结构，大学治理是一项职业性、专业化极强的管理，“让真正懂教育的人来办教育”，推动“教育家办教育”，坚持按教育规律办教育，是大学治理结构的核心问题；三是特别要

关注和推进大学的学术的繁荣和发展，尊重学者、崇尚学术是大学的生命和活力所在，探索教授治学、坚持学术自由，建立和完善以学术委员会为核心的学术权力体系，形成宽松的学术氛围是大学治理结构的重要条件和标志；四是特别要坚持和实施依法治校，这是我国高校管理改革的必然趋势，是高校管理走向科学化、规范化、民主化的必由之路，坚持依法治校，完善大学章程，是大学治理结构的体制和机制保障。

现在推出的“现代大学制度参考书系”，是由国家教育行政学院和高等教育出版社有限公司共同策划的。推出这一书系的目的，就是为了借鉴国外大学制度建设和大学治理的有效理论和有益经验；就是为了呼应建设和完善中国特色现代大学制度的现实要求，梳理中国大学发展的历史脉络，直面大学管理者和社会各界普遍关心的实际问题；就是为了完善大学内部治理结构、深化校内管理体制提供有益的参考和借鉴，引发积极而有效的思考与探索。希望在借鉴国外大学制度建设和大学治理的理论与实践的同时，也将中国现代大学制度建设和完善的改革现实情况进行探讨和总结，较为系统全面而又高端权威地展示现代大学制度研究的新成果。

首先推出的“治校之道丛书”，是“现代大学制度参考书系”中的一套。“治校之道丛书”由国内外高等教育领域著名学者、有丰富经验的大学管理者共同组成编委会。大学校长作为学校的法定代表人和行政主要负责人，全面负责学校的教学、科学研究和其他行政管理工作，是学校决策的重要参与者和执行者，是完善大学内部治理结构的关键，大学校长的“治校之道”是完善大学治理的鲜活案例与宝贵经验。鉴于此，本丛书以取精用弘为基本原则，主要遴选了一批在大学管理领域影响范围广、影响力大的国内外知名大学校长和学者写的关于大学管理的著作，奉献给广大大学管理者、研究者和关心大学发展的各界人士，伴随大家

一起走进知名大学的管理世界，走进知名大学校长的思想深处。

大学治理既有基于不同的社会历史文化背景下形成的个性与特色，也有大学之所以为大学所必须遵循的共性与规律。遵循共性、尊重规律，张扬个性、弘扬特色是大学治理面对的共同课题。我们希望这套丛书能够为中国特色现代大学制度建设提供有价值的启示。我们相信中国大学能够走出一条既充分吸收借鉴国外大学经数百年发展而积累的丰富成果，又立足于中国特色社会主义现代大学制度建设实际的“治校之道”，书写出大学治理的中国故事、中国道路和中国模式。

顾海良

2012年7月

第一章 前言与背景

1 真是难以置信，我做校长及相关工作竟有四十多年了。在这四十多年中，我先是做了一段时间的教务长，而后又担任了普林斯顿大学的校长（1967—1988）。在拿骚堂*办公的那些年，也就是在我做校长的最后那十六年，经常会遇到动荡的日子，但那些日子是非常具有启发性的，而且还有过很多重要的社交活动和难忘的经历。越南战争引发了一场范围广泛且高效的对政府治理原则的重新检验，这场战争也引发了人们对大学在社会中作用的探索。民权运动（civil rights movement）给我们增加了一种紧迫感，让我们尝试从根本上改变大学角色的同时，保留那些构成大学智性力量的基础因素。当时，对一些问题存在着争论，例如男女生同校制，以及在面临诸如高通胀、高失业率、能源消耗增加和令人沮丧的股票价格等一系列问题的情况下，如何加强师资建设（特别是生命科学专业）。对于像我这样在校长办公室中工作的人来说，这样的环境具有很强的激励作用。

2 那时，我还在俄亥俄州的丹尼森大学兼任董事。我曾是那里的一名学生，因此，我有机会去了解一所小规模的文理学院（liberal arts college）院长所承受的不同压力。在离开普林斯顿大学后，我去了安德鲁·W. 梅隆基金会（Andrew W. Mellon Foundation），这个基金会非常强调与校长和教务长的合作。这里的工作为我提供了另外一种了解不同校长在领导学校方面的不同做法，尽管他们所解决的很多问题都是共通的。

我经常问自己从这些经历中学到了什么（如果有的话）。这本书就是尝试着回答这个问题。本书不是一部回忆录，也不是一本历史书，而

* 普林斯顿大学办公楼。——译者注

是一系列反思，是从几乎每位校长都会遇到的挑战中所汲取的经验
的反思，包括如何建立与董事之间的关系；招聘有能力的同事（在必要的
时候能够服从）；有效的管理任期问题；建立学术优先；为做最重要的
事情筹集所需资金；明智地做预算，以保证学校财政长期供给的可延
续性；调和需求以保证秩序，即使有些时候会采取一些官僚式（“像商
业那样”）的做法；尊重学院的特殊性和氛围，为来自不同背景的学生
提供一个开放与包容的学习环境；处理分歧并维护校园对所有观点的包
容，保护学校的整体性；平衡内外部压力；最后决定什么时候卸任，以
及如何卸任。

能够把事情做好是非常令人愉快的，一些我所学到的最有说服力的
经验都来自于我所犯的错误。这些“沉痛教训”的一个共同特点就是很多
错误都源于我太看重真凭实据，有些时候我过于依赖我简单假设的现
实，只相信我想去相信的东西。

接下来我想感谢曾先后担任耶鲁大学和芝加哥大学校长的汉娜·格
雷（Hanna Gray），她在评论本书的初稿时注意到我所指的“汲取的经
验”在一些时候更像是“被确定的真理”。然而，这其中的一些“真理”
看起来显而易见，当被抽象地描述时和从纷繁复杂的背景中抽离出来
时，“真理”看起来的确很明显。我愿意回顾是因为事后的思考往往可
以让我们今后在做判断的时候更容易些，少一些混乱。简而言之，我在
这里提示读者，有时我可能会违反，或接近违反我最喜欢的一条爱因斯
坦的格言，那就是：“任何事情都应该做到简单，但是不能过于简单。”

在讨论“汲取的经验”时，我将会假设读者非常了解研究型大学和
文理学院的基本特点。我的目的不是讨论招生工作是如何进行的，或为

3

什么存在教员任期这类问题。^① 我也不会对美国高等教育系统发展做文字评论或系统说明。我将用具体的时间和故事来描述自己基本的观点。但我不能对还没有经历过的难题进行推测（至少是我）。因此，对所有高等教育机构来说，根据 2008—2009 年经济衰退所带来的严重财政制约进行有效调整，以及从中进行缓慢恢复是很重要的，但这并不是本书所要讲的内容。

由于我所汲取的经验多是基于我在普林斯顿大学做校长工作的经历，因此，不可避免地会提到很多普林斯顿大学的事例。最初，我想这可能对一些读者来说是一个不小的问题。但是，很多本书初稿的评论者（他们的名字会出现在本书的致谢部分，同时也将经常出现在页下注中）几乎一致认为这是一个积极的，而非消极的因素。书中的很多论点都是植根于一个“众所周知”的地方的具体场景。感谢这些评论者的贡献（包括 19 位高校的校长）。本书也参考了其他地方发生的事件，讲述了其他人在不同的环境下所学到的经验。然而，本书还是比我最初设想的还要更加“普林斯顿中心”一些，而且普林斯顿大学的特点毫无疑问地塑造了我的思想。我在这里先提供一些对普林斯顿大学的说明，这样读者们在头脑中会得到一个相关的背景知识。

简略地说，普林斯顿大学是一个历史悠久且非常富有的私立高水平研究型大学。它位于一个非常富饶的城郊社区，这个社区居住了很多

① 亨利·罗索夫斯基（Henry Rosovsky）在 *The University: An Owner's Manual*（New York: W.W.Norton, 1991）中对研究型大学最基本的特点进行了深刻的探讨。我知道在文理学院中没有能够与之相比的书籍，但代达罗斯（Daedalus）（Winter 1999）出版了一本有关这些学校的文章的合集：Steven Koblik and Stephen R. Graubard, eds., *Distinctively American: The Residential Liberal Arts Colleges*（New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2000）。唐纳德·肯尼迪（Donald Kennedy），斯坦福大学的前任校长，是 *Academic Duty*（Cambridge: Harvard University Press, 1997）的作者，他从学院职责的角度对我在这里所讨论的一些问题进行了探讨。尽管我也提及了一些关于学院的内容，但我阐述的重点还是在校长的角色上。

受过高等教育、且工作于知识密集型机构的人，例如教育考试服务处（ETS）、进修机构、普林斯顿大学、罗格斯大学（Rutgers university）及其他学院和中学。普林斯顿大学是住宿制学校，规模相对较小，招收本科生和研究生，招生选择性非常强。本科学院的学生曾一直都是男性，直到 1969 年才开始实行男女合校——这项改革早几年在研究生阶段已经开始了。普林斯顿大学有一个非常忠实（一些人可能会说是“狂热忠诚”）的校友团体。

相比于其他研究型大学，普林斯顿大学开设的研究生和专业课程（graduate and professional program）的范围不大。总的来说它是一所文理大学（arts and science university），具有工程和应用科学、建筑与规划、公共与国际事务方面的课程。我在第六章对普林斯顿大学没有成立很多研究型大学中都有的专业学院（法律、商业、药剂、教育）的原因进行了探讨。这种情况在组织结构上的反映就是普林斯顿大学只有一个高度集权化的学院，而且它的校长和教务长不需要去处理那些在更复杂的背景下会出现的数不清的复杂状况。但我们应注意到，其不利的一面就是普林斯顿大学缺乏与文理课程紧密相连的专业学院所带来的优势。

毋庸置疑，普林斯顿大学是一个非常不同的地方，就像它在资源上如此富有，却又有意识地限制组织的规模，一些政策能够在普林斯顿大学起作用，但放到其他没有普林斯顿大学这种优势的学校可能会很难实行。尽管如此，我想我讨论的很多议题在很多学校都还能够适用，包括那些不那么富有的、没那么强选择性的学校；有一些也可以应用到基金会和其他非营利机构。

我们需要清晰地认识到每位校长都有自己的优势和弱点，自己的好恶，而这些方面在决定如何领导和管理一所高校的时候都应该被考虑在内。即使是在一个给定的背景中，对于一名校长应该如何领导和管理学

5

校也不会有“万能的方法”。领导的风格会是多样的，也应该是多样的。本书中的观点不可避免地带有我个人的倾向，可能会引起其他人的共鸣，也可能不会。

最后，我想对学校的文化和核心价值观做一些简要介绍，希望能对读者有所帮助。就像任何曾经在高校中工作过的人都知道的那样，这些教育机构相比于商业组织来说没有那么强的等级化；相比于很多其他非营利组织和大多数政府实体来说，也没有那么的“自上而下”。但它们也不是“民主的”——也不应该是。尽管高等教育内部不同学校之间有很大的不同，采用不同的共同治理模式，但共同的一点是其中的教师都会深入到大学生活中的方方面面，特别是学术方面。董事（校务委员）^② 在所有的领域都有最大的权力，但决策的很多方面和大多数与“执行”相关的任务都由董事代理给校长。然后校长再把一些权力代理给其他管理人员和教师——他们在一些情况下可能会把有关校园生活的一些有限的权力代理给学生群体。大学治理的评论者常常指出，之所以这个多层次、分层的系统能够运行得如此之好，主要是因为多数董事都明白凡事都想亲力亲为的想法是很愚蠢的。

在学校，事情一般是通过广泛协商、多方劝说、仔细构建激励因素，以及实施某些处罚来完成的——很少是通过直接“命令”，尽管校长和其他具有执行权力的人必须对事情做出决定并为此负责。这个模式正好与过去更强调权威的模式相反。^③ 这种模式既依赖于董事的限制，也依赖于教职员、学生、校友和社会对治理规定的理解和接受——尽管还没有达到普遍的程度。

共同治理起作用的另一个原因是：学术共同体（academic communities）

② 在本书中“董事”一词也包括“校务委员”的意思。

③ 参见 Jonathan Cole, *The Great American University* (New York: Public Affairs, 2010), 66ff., 有关研究型大学对决策权评价的讨论。

的核心价值观——形成清晰的“制度规则”——得到重要群体的广泛理解和领会。高等教育机构的任务包括：传播、继承知识，同时以已有知识为基础，改正过去那些根深蒂固的、几乎是显而易见的错误；对新思想的积极追寻，新证据的收集，做好在任何情况下都会出现错误的准备；在每个人思考问题的重点都是个人需求的情况下，促进校园共同体（campus community）成员之间的沟通。当然学术共同体成员之间会有不同的意见，一些是有关课程内容的冲突，还有关于基本研究模式的假设的冲突，更不用说公共政策上的问题了。但这些冲突是发生在一个以被广泛认可的明确的制度规则为标志的框架之内，这个框架植根于一个包容不同观点的强大传统之中。对不同形式的共同治理思想的认可贯穿学校的一条线。但是这种对核心价值观的一致认同从来都不是决定一切的。还是有很多的机会可以让人对重要的事情表达否定意见，做错事的机会也会有很多！

第二章 治理

- 7 当一天结束的时候，校长有责任在共同治理的模式下取得好的成绩，尽管这种模式对校内外很多人来说很复杂，有些时候也的确是这样！一位校长在这种管理模式下获得成功的概率直接与他 / 她所在学校的具体治理结构相关。尽管在结构和程序上有很多变化，但任何运行良好的学术共同体（academic community）都有一个绝对重要的特点：董事和主要的教师必须认同责任和权力的分配方式，整个校园共同体必须接受治理规则的合法性。一般情况下，这些都不会有什么大的问题。但当困难出现的时候，如果共同体成员对于如何处理事情没有达成共识的话，就会产生很大的问题。在危机出现之前，一定要建构一个好的治理结构。在遇到问题的时候，不应把精力放在之前就应该已经做好的事情上。^①

8 董事和校园住宿共同体（Resident Campus Community）

在 20 世纪 60 年代后期，很多校园的经历为治理原则的重要性提供了一种近乎教科书式的强调。对越战及相关问题的抗议向高校治理方式提出了严重的挑战，例如草案咨询（draft counseling）经常与对其他问题的争论搅在一起（如限制男女生同处一间宿舍的时间）。在普林斯顿大学的案例中，1968 年 5 月上旬，哥伦比亚大学真正被关闭的一周以后*发生的示威运动的焦点就不仅是针对具体事情的不满，示威者还提出了一个

① 关于一所大学在比普林斯顿大学经历的更有争议的时期争取改革治理结构的深入讨论，参见 Richard W. Lyman, *Stanford in Turmoil* (Stanford: Stanford University Press, 2009)。莱曼（Lyman）校长强调了“建立新机构的难处，特别是在压力最大和意见相左的情况下”（156）。

* 1968 年 4 月的最后一周，哥伦比亚大学 1 000 多名学生占领了学校建筑物，并关闭学校，直至他们被纽约警察带走。——译者注

要求，那就是“决定一种重建大学决策机构的方式”。^②

我们这些试图维持秩序和公民话语权的人——这在那些日子是很不容易的——不得不承认早就应该对治理原则进行严肃的检查。尽管学校有章程，董事会和学院有规章制度，但却没有可供人们参考或反对的关于治理这一命题的清晰描述。对于大学各类角色的假定只是被“理解”（或者“没有被理解”）。幸运的是，那个时候普林斯顿大学的校长罗伯特·戈欣（Robert Goheen）做出了一个明智的决定，即同意与全体教师和学生一起建立一个关于大学结构的特别委员会。我们说服了一个非常有天赋，并且广受尊敬的政治学教授小斯坦利·凯利（Stanley Kelley Jr.）担任这个委员会的主席。“凯利委员会”（Kelley Committee）的建立是由董事会支持的，而且它基本上是一成立就开始运转。这样，那些抱怨者和有改革思想的人现在有了一个共同的、被承认的“可以去的地方”。

9

由于认识到需要尽快拿出一个方案，凯利委员会在1968年11月中旬发布了一个非常有影响的“阶段性报告”（Interim Report），此时它成立还不到六个月的时间。1969年5月该委员会提出具体建议，并在1970年发布了“最终报告”（Final Report）。该委员会有一系列重要的成果，我会在本书中适当的位置对此进行讨论。在宏观的层面上，它认识到学生、教师和管理者能够在建立治理结构的过程中作出贡献，而这对于建

^② 参见“The Governing of Princeton University: Final Report of the Special Committee on the Structure of the University”（之后是《凯利委员会报告》）导言的第2页，April 1970。这份报告是我所知道的对大学治理分析做得最好的，它的全文可以在普林斯顿大学出版社（Princeton University Press）的网站上看到：<http://diglib.princeton.edu/ead/getEad?id=ark:/88435/w37636770>。这份报告非常仔细地分析了我们为什么要有董事（校务委员）。任何对当前与这些问题有疑问的人应该去阅读一下对2009年在加利福尼亚发生的抗议的详细描述，这场抗议源于国家对教育公共支持力度的削减。例如，Tad Friend，“Letter from California: Protest Studies”，*New Yorker*，January 4，2010，22ff。在一次会议中，警察不得不清除屋内不停叫喊的抗议者，他们喊着：“这是谁的大学？我们的大学。”这些呐喊的内容与1968年5月我们在拿骚堂前听到的几乎是一样的。

立一种能够使校内不同支持者聚集在一起的方式是非常重要的。凯利委员会的研究也清楚地说明了一个事实，那就是即使校园共同体成员不能够左右结果，董事们也必须认真地思考他们的观点。

该委员会更具体的，而且是最直接相关的成果是鼓励董事们接受一份正式的“官方代理政策声明”（Statement of Policy on Delegation of Authority）。这份 1969 年的声明既把一些长期以来的实践进行了整理，又阐明了一个非常好的“治理哲学”，并在校园中获得了广泛支持。而且该文件中也阐明了学生住宿共同体（董事们倾向于继续把多数权力都授权给它）的运作方式。该声明对董事们履行职责的三种主要方式进行了解释：（1）一般审查（教师任命、课程事务、招生等）带有对“后续步骤的整体性和效率”及结果质量的关注；（2）优先审查（政策上的主要变化，在最终决定或承诺做出之前，与资金、预算决策有关的一切重要的新主张）；（3）权力的直接运用（特别是在大学捐助的管理上）。大家都认同的是，任何没有被明确委托的事情都仍然是董事的责任，董事“不能够再委托给任何其他方，他们的最终责任是由法律规定的，并受普林斯顿大学章程条款约束”。就像麦肯锡公司（McKinsey & Company）的罗恩·丹尼尔（Ron Daniel）（哈佛大学、卫斯理大学和布兰德斯大学治理委员会一位非常有经验的成员）所强调的：“责任永远不能被代理。只有权力才能被代理。”

董事们会定期对 1969 年声明进行审查和再确认，而且通常也只是进行了很细小的修正。这份声明从提出到现在已经 40 多年了，它所说明的和提供的保证在建立组织框架方面被证明是非常有价值的，这种框架鼓励直接讨论问题的实质，尽量减少关于权威来源的争吵。对于新董事来说，这份声明每年都是入职培训的要件。对于能有这么一种对决策来说就像是现成的参考资料和框架的文件，其实是有很多可以