

上 篇

实 例 浏 览



## 第一节 哈佛大学的多层次 多方位变革

哈佛大学 ( Harvard University ) 创建于 1636 年，是一所私立大学。现设有 13 所学院，其中本科生院两所。该校目前在校学生人数约 18 000 名，另外还有近 14 000 名学生在大学扩展部就读。教师总数约 3 500 名，其中正副教授约 2 000 名。这是一所综合性、研究型大学，其研究机构共有 40 多个。大学的主校园，包括拉德克利夫学院在内，占地 153.8 公顷 ( 380 英亩 ) 在坎布里奇 ( 波士顿地区 ) 有 400 多座建筑物。

哈佛大学是名冠全球的高等学府，共出过 6 位美国总统，34 位诺贝尔奖金获得者和 30 位美国普利策奖 ( Pulitzer Prize ) 获得者。此外，全美 500 家最大财团中 2/3 的决策经理都是从哈佛大学走出来的。《美国新闻与世界报道》每年组织的评价和排序，哈佛大学总是名列前茅，多次获得第一。该校培养的博士是美国大学教授最重要的来源之一。哈佛大学具有世界一流的学术水平和教育水平，这是全世界公认的。

自建校以来，哈佛大学一直充当着美国高等教育改革的先导，它没有因社会的赞誉而自满，而是居安思危，励精图治，以求永远不败。正如哈佛大学本科生教育学部副主任、考古学家波尔比姆 ( David Paulbeam ) 所说的：“一所伟大的大学必须永远处于改革状态，任何时候都不能高枕无忧。”

进入 20 世纪 90 年代以来，哈佛大学关注改革、完善改革、发展改革的热情丝毫没有改变。20 世纪末的最后一任校长鲁登斯坦 ( Neil L. Rudenstine ) 是哈佛大学的第 26 任校长。自 1991 年担任校长以来，他面对挑战，积极推进改革。

## 一、整体的大学改革

哈佛大学作为一个整体 近年来着重进行了两方面的变革。

### (一) 管理体制——“捏紧拳头”

鲁登斯坦上任后，一直致力于改变各学院过于分散的状况，把哈佛大学 13所互不联系的学院变成较为统一的整体，并推动教师们把注意力集中到国家面临挑战的五个主攻领域上。

哈佛大学长期以来实行一种分散管理的政策，允许每所学院制定自己的政策并自主制定预算和筹措资金。鲁登斯坦认为，现在具体情况已经变了 首先 现在大多数美国大学面临着削减预算问题 哈佛大学也是如此，把各学院变成一个较为统一的实体，可以更好地控制成本和分配资金。其次，这种做法可以为鲁登斯坦的下一个目标建立一种必要的机制——使教师们能把注意力放到国家面临挑战的五个主攻领域上。它们是 环境研究、公共教育、保健、职业道德和价值、智能和人类行为之间的关系等，这些已成为目前美国的、甚至是世界上的热点学科领域。鲁登斯坦认为，目前美国还没有一所学院致力于解决这些课题，而这些课题都是非常重要且迫切需要解决的。主攻这些目标会增强美国在世界新舞台上的竞争能力 否则 今后 20 年内美国其他事情也干不好。

这一思路赢得了哈佛大学大多数教授和学生的认可和好评。他们认为，鲁登斯坦强调更好地管理哈佛大学和把它的学术重点放在当代一些重大问题上，将有助于维护哈佛大学作为国家领头大学的地位。

在实现五个主攻目标方面，鲁登斯坦的第一个具体行动是：开设新的环境研究方面的本科主修学科。而在过去，哈佛大学一直把这种学科看成是太实际和没有足够学术性的学科而不愿开设。另外，在加强管理和实现主攻目标方面，哈佛大学各学院之间已更多地进行合作。例如，在主攻公共教育目标方面，教育学院已经开始和文理学院的教师一起工作，制定并实施了让中学教师到哈佛大学攻读数学和其他学科补习班的计划，使中学教师能了解这些学科的最新动态。

## (二) 本科教学——“学科交融”

鲁登斯坦对大学本科教育有着很深的理解：大学的研究固然应该为经济发展作出重要的贡献，大学教育也应当帮助学生从事有益社会并令人满意的工作。然而对于一种最好的教育来说，还存在无法用美元衡量的更重要的方面。最佳教育不仅应有助于我们在专业领域内更具创造性，它还应该使我们变得更善于深思熟虑，更有理想和洞察力，成为更完善、更成功的人。它帮助科学家欣赏艺术，又让艺术家追求科学；它帮助我们看到不同领域之间的关系，帮助我们作为个人或作为社区一员体验一种更有趣、更有价值的生活。

因此，哈佛大学正在竭尽全力地保持这种在艺术和科学领域内的“开化教育”的传统。其本科生在校四年中，一定要在一个主要领域学习如化学、经济、政治学科、艺术或其他专业，但同时要求学生进行跨学科或跨专业的学习。无论是从伦理、道德、哲学到数学、推理、逻辑，从自然科学到文学，还是从历史到其他文化的学习。大部分哈佛大学的本科生还要在课程之外花很多时间从事其他活动，比如为邻近社区提供社区服务，或为报纸和期刊撰写文章，或在交响乐团及其他音乐团体内参加表演。实际上，哈佛大学的本科生很少在完成四年的本科教育之前进行真正的专业训练。

### 1. 完善“核心课程”

前校长博克 Derek Bok 曾说过：“改变一个课程体系比搬迁一座墓地还难。”哈佛自建校后，课程体系曾有过四次重大的改革。最近一次大改革是从 1975 年开始调查研究，1977—1982 年建立起一套本科教育的核心课程（core courses）。1982 年至今，学校对其核心课程进行了多次反省，几次反省的焦点均集中在课程内容的更新和有关教学规定的完善两方面。目前哈佛大学的课程体系在美国高等教育领域被认为处于领先地位。

1975 年博克为了改变本科教育的松散、混乱状况，任命文理学院的院长罗索夫斯基（Henry Rosovsky）组成一个委员会专门调查本科生的课程设置情况。大多数学生认为，哈佛大学的通识课程和系里的

专业课程没有多大区别；已开设的通识课程在内容上、水平上因教师的不同而参差不齐。多数学生都以系里开设的某些课程来替代通识课程中的必修部分。1977年，该委员会的一个教师小组提出了关于“核心课程方案”的报告，建议专门设置一组独立于系的课程之外的课程，对本科生实施通识教育。该委员会最早提出八个领域的课程作为核心课程的范围，学生必须在每一个领域各选一门课。在实践中，又提出用五个领域来替代原先的八个领域。进入20世纪90年代后确定为六个领域。这六个领域是外国文化、历史研究、文学艺术、道德、自然科学和社会分析。目前，核心课程是哈佛本科课程的三大组成部分（核心课程、专业课程、自由选修课程）之一。哈佛《1994—1995年学生手册》对在校学生的选修课规定是：每个申请获得学士学位的学生必须修完32门学期课程，其中16门是有关专业的，8门是通识教育的，其余8门则可依据个人兴趣自由选修。8门通识教育课程必须从核心课程中选修。在哈佛《1994—1995年核心课程》目录中，外国文化课有27门，历史研究课有29门，文化艺术课有48门，道德课有12门，科学课有26门，社会分析课有11门。在上述六个领域的课程中，本科生至少选每个领域中的一门课程，否则将不能获得学位。

哈佛大学核心课程的不断完善，受到教师和学生的欢迎。教师对于核心课程的授课十分踊跃，虽然没有额外的报酬，也在所不惜。很多学生在修完了所规定的核心课程外，还选择其他核心课程作为他们的选修课。

核心课程方案不但体现了哈佛通识教育的内涵，而且体现了其培养学生思辨能力的特色。哈佛大学《1991—1992年核心课程选课手册》写道：“核心课程与其他通识教育方案不同，它没有像有的方案那样确定知识宽度的范围或要求消化特定数量的知识信息，而是努力把获取知识的主要方法介绍给学生。每个领域内的课程无论内容多么不同，其着重点——思维训练则是相同的。”

## 2. 优化教学过程的若干改革

比较宗教学教授艾肯(Deanna L. Aiken)说：“事实上，这所大学(哈佛)比我知道的其他任何一所著名大学花了更多的力量来思考教学

活动。”在现任校长的领导下 被称为哈佛评估讨论会的 100 名成员 在最近几年中每一个月召开一次会议，讨论如何提高大学本科生的教育质量。1995 年发表的第一次报告向 980 名文科、理科教师提出了具体的、基于常识的提高教学水平的建议。它们是根据对本科生的态度、习惯和经历所作出的评价提出的。例如，对学生的考试、论文要如同对待更经常性的作业一样，给予学生直接的反馈。

鲁登斯坦上任后不久就提出，将更多的教授配置到本科教学中去，改变以往本科课程教学由研究生承担的局面，以解决本科教育质量不稳定的问题。学校要求有名气的资深教授、诺贝尔奖得主及教学优异的年轻教授共同讲授核心课程和专业课程。

哈佛大学的选课制与早期的选课制相比，虽然已经有了许多改变，但学生仍可以自主选择“专业领域”(Concentration) 并且各个“专业领域”要求的课程、学习期限及每学期应选的课程门数均有严格的规定。新生第一年学习共同要求的课程，包括核心课程；第二年开始按“专业领域”选课。每一个“专业领域”都有规定的课程。学生转“专业领域”较自由 约有 25% 的学生可改变他们的“专业领域”选择 或在自然科学、人文科学内部转换，或在完全不同的领域间转换。每年约有 25% 的学生暂时离校 或到其他地方求得学分 或工作、旅行一个学期、一个学年，或注册一些无学分的课程。规定正常修课速度每学期四门，不能少于三门，超过五门者必须经过批准。不满八个学期提前毕业的学生，或者是属于认定的优秀生，或者是属于具有转学学分的转学学生，或者是经过特许每学期修课超过四门的学生等。在注册的八个学期内未获得学位者 可以经有关部门批准增加一个“第九学期”但“第九学期”内不提供住房和奖学金。哈佛大学严格而灵活的选课制有利于学生的自我发展和自我完善，有利于发挥每个学生的潜能，使整个哈佛大学的教学过程能“自由与秩序地均衡发展”。

## 二、哈佛商学院的改革

哈佛商学院 Harvard Business School 创建于 1908 年 是美国最早

的管理学院之一，也是当今美国热门的商学院之一，在世界上也有很大影响。哈佛商学院现有约 230 名教授、副教授、助理教授、讲师和在职研究人员，其中正副教授、助理教授占 90% 以上。其图书馆堪称世界上最大的管理类图书馆，收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料 50 万册以及期刊 6 500 多种。它每年要招收 750 名两年制的硕士研究生、30 名四年制硕博连读的博士研究生，还对 2 000 名各类在职经理进行培训。

### （一）全面反思，渐进变革

近十年来，美国的 MBA 教育发生着剧烈的变化。作为美国 MBA 教育发源地和泰斗的哈佛商学院，也不断地受到许多毕业生、在校学生和企业界人士的批评；批评哈佛商学院改进缓慢、傲慢自大等等。美国的工商界和传媒还批评美国 MBA 采用顾问及定量式的方法来解决商贸问题已远远不够，而商界实际需要的是软性技巧，MBA 在美国已显得太学术化、太理论化，而且脱离已发展了的现实商业活动。就 MBA 教育而言，美国 MBA 教育是否全球最佳，最近由《经济学人情报组》出版的 *Which MBA?* 第六版中指出，MBA 教育已出现“一学位、两制度”的局面，即“美国制”和“欧洲制”。欧洲制的 MBA 已形成能挑战美国的特色。欧洲 MBA 教育一向较为国际化，因而欧美已成为犄角之势，各具优势。翻看 *International Business* 转载伦敦出版社的 *The MBA Career Guide International* 1995 所刊的“全球十大国际 MBA 排行榜”(The World's Top International MBA Programs) 赫然发现排名榜首的是法国巴黎的商科研究院 INSEAD。哈佛商学院自 1992 年开始，组织专家对美国和外国的 23 个教育单位，包括传统商学院、公司培训部门和其他遴选院校的 MBA 教育情况，进行调查和比较研究，提出一份《对外比较汇总报告：MBA——领导与学习》的专题报告，以其他教育单位的实例作为借鉴，以探索在变化了的形势下如何制订更为适当的 MBA 教育方案。由于这份报告着重对近十年来美、英两国为主的西方 MBA 教育的状况与发展趋势，作出了具有典型概括意义的分析和总结，所以在各国，尤其是商学教育界，引起了相当广泛的注意，视其为 MBA 教育问题的典范之作。该报告分四个部分：

- (1) MBA教育所面临的问题和变革；
- (2) 教学内容与教学方法的变革；
- (3) 变革的过程；
- (4) 挑战和问题。

可见哈佛商学院极为重视教育改革。多年来的改革形成了商学院的管理特色。

## （二）独特的教师队伍管理

哈佛商学院在发扬和改善自身的管理特色过程中，形成了较为独特的教师队伍管理。

### 1. 终身教授不受名额限制

美国一般商学院与哈佛大学的其他学院的终身教授都有名额限制，而哈佛商学院却没有。只要条件符合，哈佛商学院的青年教授就有希望被聘为终身教授。他们的提升并不取决于多少老教授退休。

### 2. 鼓励教师到社会上兼职

在美国大多数商学院，教师的教学与研究之间普遍存在着摩擦，主要表现在教师应该把主要精力投放在教学上还是研究上，特别对社会兼职多的教师颇有非议。而在哈佛商学院，教师对研究的投入，并不成为一个有争议的问题。哈佛商学院鼓励教师用 20% 的时间在外兼职。学院教授身体力行“纸上得来终觉浅，绝知此事在躬行”的原则。这样，教师非但增加了收入，而且实际经验赋予他们一种由单纯搞专业理论研究无法获得的权威。哈佛商学院的前任院长麦克阿瑟(John H. MacArthur) 不仅担任大通曼哈顿银行、人民捷运航空公司等四家公司的董事，而且还担任美国、加拿大、欧洲一些公司及政府机构的咨询。像这样身兼数职的情况在哈佛商学院很普遍。

### 3. 鼓励研究边缘问题

哈佛商学院提倡研究那些处于理论和实践边缘的问题，这也是商学院吸引人才、吸引教师的地方。学院对这方面有才华的年轻教师，总是毫无保留地给予支持，保护他们不受传统势力的攻击，而能专心研究。几年前，有人指责教师波特出成绩太慢，但商学院院长始终信任

他。其后波特写出了轰动全国企业界的《竞争战略》一书。这本书现在是哈佛商学院一年级企业战略课程的教材。

### 完备的教师评价和奖励系统

哈佛商学院有完备的评价系统来检查教师提供的教学服务质量。每学期在课程接近结束时，就有学生会的教育委员会向学生送发“课程评价表”。评价项目主要有四项：

- 是否提高了学生辨析问题的能力；
- 实例与讲义的质量；
- 课程内容的恰当性；
- 课程负担的程度。

填表的学生可以不写自己的姓名，填好表后交给学生会保管。调查的结果在任课教师将学生考试成绩送到教务处后，再由学校通知本人，告诉他学生的评语、相对的水平和改进的意见。除了学生的评价外，还有专家评价。其中非正式的有同事的舆论，正式的则有“学校常设的课程评估委员会”和“提升及任期委员会”的评价。课程评估委员会偏重于对课程的评价，主要内容包括：

- 教师如何组织课堂讨论；
- 课程内容与现实中的问题的联系程度；
- 能否激发学生的兴趣；
- 解释理论概念是否清楚；
- 是否严格其其日师制在制丁0括{等}000000r0 00056

秘书制，每三至四名教师共用一名秘书，秘书负责一切打字、复印、电话、约会等事务性工作。这是哈佛商学院提高学院经济效益的重要方法。学院还有一个强大的行政办公室，来负责日常的行政管理工作。

### （三）独特的优秀人才培养方式

哈佛商学院不仅在师资管理上方式独特，而且在学生的培养上，从因材施教、学习管理等方面的改革已逐步形成了哈佛大学独特的培养方式。

#### 1. 重视学生的工作经历

哈佛商学院审核每一个要求入学者，除了要有优异的本科学习成绩外，还要有丰富的的工作经验，尤其要求学生要有担任领导的才干和气质。哈佛大学除了要求学生提供有学术地位和有成绩的人士的三封推荐信外，学校的录取委员会对本国的考生口试多达三四次。进入 20 世纪 90 年代，哈佛商学院对学生的工作经验的要求越来越高，已规定无论本科生如何出色，没有工作经验的一律不考虑。1997 年已规定申请人必须具有 3 年和 3 年以上行政或经理级的工作经验。1985 年哈佛商学院毕业班的 786 人中还有 23 人是由学士学位课程毕业后，直入商学院读研究生的而 1992—1993 年的 803 名和 826 名毕业班学生的平均工作经验是 4.1 年。

#### 2. 独特的学生分类和施教

哈佛商学院建立了一套独特的看待学生和培养学生的方法。教师运用心理学、社会学、组织学等最新的社会科学理论，从长期的实践教学中，逐步把学生归纳为以下六种类型：

第一种是数理分析型。是学生中的典型形象，擅长财务管理和管理控制。

第二种是人际关系型。特长的领域是组织行为和人力资源管理。

第三种是混合型。兼有以上两种类型学生的特点，擅长的科目是“经营战略与方针”和“企业、政府和国际经济”往往毕业后更有作为。

第四种是老谋深算型。往往后发制人，具有独特的见解。

第五种是政治活动型。对政治问题有着超人的敏锐触角，表现得

很自信。

第六种是“怪杰”型。脑袋里经常冒出一些常人不可能有的新奇创意。

上述六种不同类型的学生，特点各异，有着各自不同的优势和弱点。他们在学校里，将来在社会上，扮演着不同的角色，起着不同的作用。哈佛商学院根据他们不同的特点进行培养；而每个学生在与自己观点或行为方式不同的学生交往过程中，也学会了在以后的工作中建立所必须的人际关系。

### 3. “强压力”的教学管理

哈佛商学院为了培养学生今后在激烈竞争的社会上取得得心应手的成就，在学院的课程安排和考试评分等管理上，也形成了自己的特色。

哈佛商学院的课程压力使学生称为“地狱”。学生的学习压力是非常大的，竞争的激烈程度近乎残酷。商学院的学制为两年，大约有75%的学习任务被压缩在第一年的两个学期内完成；20%的学习任务在第二年第一学期完成，而到第二学期便只剩下5%的学习任务了。学生在第一年学习统一的必修课程，第二年学习专业课程。从绝大多数商学院毕业生的亲身感受来说，这第一年是“地狱”，第二年则是“天堂”。一年级的课程从上课、课外学习小组活动、准备案例讨论等，每天大概要13~18小时，很多学生差不多每天要学习到凌晨一两点钟，然后睡几个小时，再赶快爬起来上第二天的课。在哈佛广为流传的一句格言是“忙完秋收忙秋种，学习，学习，再学习。”

哈佛商学院的分配法考试制度 forced grading curve 是激励学生奋发学习的又一个特色。学院规定每个班级每门课的前15%~20%的学生得“优”，成绩差的15%~20%得“及格”，成绩中等的60%~70%得“良”，还有5%左右的学生“不及格”。另外，校方规定一年级的学生要学11门课程，至少要有10个“良”，如得到8个以上“及格”或“不及格”的同学被称为“触网”。一旦“触网”，究竟能不能升入二年级，要经学生成绩委员会根据学生本人的请求、教授的评价以及造成“触网”的客观因素等来决定。其中有一小部分人将获准升学，另一部分则

被迫退学，但可以保留重新申请入学的权利。由于考试不及格是按照固定的百分比 不是在整个年级而是在班上分配“触网”而被迫退学的威胁始终存在，因而哈佛商学院的学生既受到心理压力，也受到要奋发的激励，造就了哈佛商学院学生敢于向自身极限能力挑战的精神。

哈佛商学院的“强压力”不仅表现在以上两方面，还表现在奖学金的申请及学校生活的各方面。但毕业生发觉，走上社会后的实业界的竞争远比在哈佛时激烈。

#### （四）适应环境变化，及时采取措施

近几年 在商业环境变得更加国际化 工商界和传媒要求 MBA 教学更加务实、更加有用的情况下，学院正多角度的作出反应，采取多项措施 主要有五项：

##### 1. 推进教师的观念转变

1995 年 10 月前院长麦克阿瑟在《哈佛商学院：回顾与前瞻》一文中指出，教师对管理新观念、新方法的理解是至关重要的。因为高素质教师的研究工作可以不断开拓管理理论的新领域，其科研成果又不断地转化为新课程的开设。

##### 2. 对教学内容进行调整和更新

为适应形势发展的需要，增设“国际商务环境与各国文化背景分析”、“高新技术创新与管理”、“质量管理”等课程。从 1996 年开始 还增加了“领袖训练”、“团队精神及分析能力”等内容。对理论课程原来规定的 13 个必修单元 现已削减至 10 个，目的是让学生有机会选修更多的新的国际化科目。

##### 3. 强化学科知识的整体化

哈佛商学院推出“成组教育”(team teaching)。这对讲授课程的教师提出了更高的要求——教师要互相合作，以教学组为单位对学生进行“成组教育”。这也对课程的改革提出了新的要求：从前被认为分割开的学科知识要重新融合，甚至有的学科体系需要重新建立；案例教学也要求结合各学科知识进行编写、讲评和课前准备。这样能使学生更多地学习到不同领域多种专业知识整合在一起的宽幅的知识，而不再

像传统的学习过程那样孤立地学习各门课程。

#### 4. 教学管理作重要调整

调整的主要内容有：

(1) 将传统的学年制(每年有两个学期和两个假期)改为全学年制。一年开设四个学期，重新修改定为每四个月为一个学期。这样学生的修读最快可以由两年缩短为 16 个月。模糊传统教育中第一、第二学年的划分。允许学生至多可提前五个月结束 MBA 教育。这样可以节约学生的各项支出。这一措施不仅可以更适时地满足学生受教育的要求，还可以更有效地利用学院的固定设备，降低固定成本的分摊费用。

(2) 每年新开设三个 MBA 班。这样可以为更多的学生提供接触新思想、新观念、新方法的机会，并加快学术的突破与创新。

(3) 改革经理研讨班的教学。主要是深化课程、扩充专题讨论的范围、专门为某公司开设的研讨班系列化等等。这不仅使研讨班每学期爆满，受到社会的欢迎，而且由于研讨班人员背景不同，实践和经验的的不同，使接触的教师受益匪浅。

(4) 改革案例教学一花独放的局面。在案例教学法的基础上，对教学方法进行充实、强化并引进其他科学的教学方法，使其多样化。麦克阿瑟院长有意鼓励寻找和摸索最适合于各门课程特点的教学方法，以适应日趋复杂的管理问题。例如，现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等多种形式，鼓励学生多参加 MBA 实践活动，参加各项课题研究。

(5) 强化哈佛校风，重塑 HBS (学院) 精神。其核心内容是：崇尚冒险与创业，强调生活的富有应来自勤奋与努力；注重理性分析，讲求实际和成效。强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键。崇尚自由竞争和个人奋斗；崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度等。院长麦克阿瑟非常强调学生个人道德品质的重要性。他要求毕业生不要忘记母校，不要忘记自己对社会的责任、对国家的义务。

#### 5. 与外校联手开设课程

进入新世纪，哈佛商学院改革又有了新的大动作，即哈佛商学院与斯坦福商学院准备合并部分课程。计划中将两校的管理教育分部合并

为一个独立实体，提供网上课程，并为全球的公司进行设计和讲授现场。实体不按大学的管理规则加以经营，向参加培训的师生提供较多的奖励。拟议中的协议还包括哈佛商学院互动教学部（商学院网上课程开发部）与斯坦福大学工程学院进行合作教学。

这项合作如能顺利进行的话，有以下三个方面的好处：

(1) 这项联合课程附属于大学，它意味着 1 亿美元以上的收入 意味着管理教育界将诞生重磅炸弹。

(2) 这项联合是两所大学在无学位管理培训市场竞争日趋激烈形势下的生存战略。麻省理工学院斯隆管理学院院长理查德·施马尔伦泽 (Richard Smarllenze) 说：“联合顺理成章 因为两校侧重知识领域的不同方面。” 哈佛大学在综合管理和领导角色研究方面名扬四海，而斯坦福大学在创新、电子商务和培养企业家方面声名鹊起。

(3) 可以利用强强联合的魅力和名气，开设两校现在都没有开设但都在探索开设可能性的 MBA 课程，而且联合开设还能降低双方的成本。

这项改革是在两所因办学思想不同、距离相隔遥远和互为竞争对手之间进行的合作，被美国《商业周刊》称为“几近达成里程碑式的协议。”加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院院长、《商业周刊》专栏作者泰森 (Laura Theisen) 说：“通过人力和财力合并 强劲对手哈佛和斯坦福很可能成为一系列国内大学联合的开先河者。”她说：“这只会加强这一趋势 迫使我们采取行动。”

### 三、哈佛医学院的‘新途径’改革

哈佛医学院 Harvard Medical School 建于 1782 年 是哈佛大学最早建立的专业学院，同时也是美国最有名的医学院之一。它在免疫遗传、流行病、病毒致癌、神经生化、行为药理学等方面的研究 在美国居领先地位。哈佛医学院除有本科教育外，既培养医学硕士和博士，还和文理学院共同培养哲学与医学的双博士学位学生，和公共卫生学院共同培养医学博士与公共卫生硕士学位学生，和肯尼迪行政管理学院

联合培养医学博士与公共政策硕士学位学生等。学院现有近 300 名教师 其中教授近 30% 副教授和助理教授占 40%左右。

哈佛医学院作为一所具有 200 多年历史的老校，自 20 世纪 80 年代中期开始了一项名为“医学教育新途径”(简称“新途径”)的全面教学改革，至今已获得显著的成效。

### (一) “新途径”改革的背景

20 世纪 80 年代，哈佛医学院院长托斯特桑(Daniel C. Tosteson)教授认为，世界已进入分子医学的新时期，医学院和医生都必须及时地跟上日新月异的新进展，掌握新的知识和技能。与此同时，医学界的专家和教师也看到当今人们的生活方式和行为特点以及社会环境都在不断地发生变化，对医生的服务提出新的要求；还看到慢性病比重越来越大，医疗费用也在急剧上升。这些都是医学教育面临的大问题。凡此种种 都说明要对 20 世纪初弗莱克斯纳(Flexner)提出的基础与临床按学科讲课、以灌输知识为主的教学模式作必要的改革。托斯特桑在全美医学院联合会(AAMC)上做了一次演讲，提出医学教育中存在的主要问题和必须改革的见解；并指出“医学教育家应该从当代生物医学和科学技术的巨大进步出发，重新评价医学院现行的教学内容和方法”。随后，AAMC 召集了专题讨论会，正式通过了名为“为 21 世纪培养医生(Physicians for the 21st Century)”的报告，肯定了托斯特桑的具有挑战意义的观点和意见。

### (二) 改革的过程和措施

在医学界和哈佛大学校长的支持下，医学院院长精心策划，组织力量 募集资金，有准备、有步骤地着手这一重大的改革。

首先，托斯特桑院长召开“医学教育的新探讨”会议，在思想上、舆论上开始先行一步，更新管理人员和教师的教学观念。随后任命了一个“新途径”计划小组，负责构思组织领导的细则。计划小组建立了三个工作小组，每组由 15~20 名成员组成，负责研究包括态度、技能和知识三要素的医学教育内容。经过三个工作小组的努力工作，向计划小

组提出了新课程注重的以下原则和环节：

- (1) 态度、技能和知识的教育并重；
- (2) 精选教材、避免重复；
- (3) 从本科教育整体出发，避免课程的分割；
- (4) 采用小组为主的教学形式，密切师生间的接触，教学并进；
- (5) 全课程中临床和基础相互交织；
- (6) 采用主动教育的方法，包括学生独立收集、整理资料和解决问题等方法；
- (7) 在四年过程中有  $1/4$  至  $1/3$  的时间给学生用于选修和自学，包括完成一篇有一定深度的研究论文；

(8) 自始至终强调培养学生成为终身的学习者。

这些原则得到医学院教师会和课程委员会的批准。

其次，在上述基础上，成立了一个由院长主持的指导委员会，取代原来的计划小组；组织若干个相互密切联系的课程设计小组和由这些小组组长为主要成员的课程协调委员会；建立负责信息技术、教师开发和教学计划及其课程评估等方面工作的支持委员会。经过大家通力合作，约一年多时间，完成了全部新课程的草案，并得到学院课程委员会的认可。

最后 成立全面贯彻“新途径”计划的试点组织形式——学社 (society) 并命名为“Oliver Wendall Homes”。Homes 是医学院原院长、医学家、作家 含有纪念先人启迪后生的意思 以鼓舞大家。1985 年秋天 学社从 160 名新生中按自愿的原则选收 24 名为“新途径”改革试点的第一班学生。学社同时把参加的教师和学生组织起来，改变了原先的模式，并对四年的课程和学生的学习生活全面负责，加强了有连续性的管理。由于其中的师生都是改革的拥护者和支持者，容易排除一个新生事物初期常常会遇到的各种阻力，也为以后的发展打下良好的基础，真是一举多得。这反映了院长独具匠心的领导艺术。

改革班第一年就得到参加者的好评，取得成功。第二年又选收了 38 名学生办试点班，亦进展顺利。1987 年秋，Homes 学社的试点经验向全年级面上铺开 全年级 160 名新生完全改为按新课程计划教学，再