



谈大学制度文化建设与治理现代化

▶ 胡显章

中共十八大强调，文化是民族的精神家园。而大学在本质上是以文化传承创新为己任、以文化育人为根本任务的文化机构，大学更需要重视文化的作用。文化是“人化”和“化人”的综合。制度是“人化”的产物，要以人为本，要起好“化人”的作用，达至他律与自律的统一，自由与法治的统一，这是大学制度建设和治理现代化的高境界。

中共十九届四中全会对推进国家治理体系和治理能力现代化做出全面部署。清华大学应该发挥好示范和引领作用，这是进入世界一流大学前列的重要体现和保障。

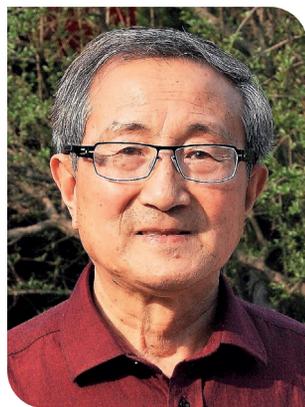
以往我们只有“管理”的观念。从“管理”到“治理”，其内涵与外延都有了重大变化。“管理”是自上而下的单向度的推进工作，“治理”是多元多向度相互影响，是自上而下与自下而上的互动。下面仅就做好大学治理现代化应该处理好的几方面关系谈点看法。

实现理念先导作用和制度保障作用相统一

办学理念是大学的灵魂，也是治理现代化的灵魂。应该使师生员工、特别是学校骨干对其有充分的

共识并自觉实践，发挥好导向功能。同时，正如德国哲学家卡尔·雅思贝尔斯所说：“大学只能作为一个制度化的实体才能存在。在这样一种制度里，大学的理念变得具体而实在。大学在多大程度上将理念转化成了具体实在的制度，这决定了它的品质。”正是科学的制度将大学与国家、社会有效地联系在一起，并使得学校各行为主体和谐相处，使学校优质高效运行。

科学的制度文化是治理体系和治理能力现代化的重要体现和保障，也是落实办学理念的保障。大学最重要的制度应该是大学章程。清华大学已于2014年制定了《清华大学章程》，这个《章程》比较充分地体现了办学理念制度化。现在，一是需要随形势发展和实践检验，做好适时的修订；二是让全校师生员工能够有效地认知并实施，防止徒具形式。建议借110周年校庆之机在理念转化为制度上下更大的功夫，突出理念先导和问题意识，有针对性地推进学校制度建设，提高大家对清华理念和清华精神的认同，并落实到根本制度、基本制度和具体制度建设上。特别是要组织大家研讨《章程》，熟悉《章程》，



胡显章，曾任清华大学党委副书记、校务委员会副主任，兼任人文社科学院院长，新闻与传播学院常务副院长，主持文科恢复建设工作。

实践《章程》，并提出完善《章程》的意见。

实现强化领导核心和活跃多元治理相统一

大国崛起之路和此次抵御疫情的实践表明，坚强的领导核心对国家的发展和民生具有关键性作用。美国著名比较教育学家伯顿·克拉克通过对英、法、德、日和美国高等教育的系统研究得出一个结论：大学应对多种复杂的需求和挑战，最关键的就是具有强有力的领导核心。对于中国的大学，这个领导核心和关键机制就是党的全面领导和

党委领导下的校长负责制，这是中国特色大学的根本制度。要坚持党的全面领导，落实到“把方向、管大局、做决策、抓班子、带队伍、保落实”上；在健全管党治党制度的基础上，真正使党的领导有效地落地生根，防止在基层党的领导虚化；同时，校长是学校的法定代表人，在党委领导下全面负责教学、科研、行政管理工作。2014年10月，中共中央办公厅印发了《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》，明确“要坚持党委的领导核心地位，保证校长依法行使职权，建立健全党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制”。《意见》明确了党委的10项领导职责和校长的10项工作任务。要防止“领导的不负责，负责的不领导”现象，真正做好集体领导，各司其职，协调配合，形成合力。在此基础上落实好“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理、社会参与、依法治校”的现代大学治理架构，要使相关制度规范化。

习近平同志强调：“制度执行力、治理能力已经成为影响我国社会主义制度优势充分发挥、党和国家事业顺利发展的重要因素。”制度执行力、治理能力也是大学发展的重要因素。学校核心领导治理能力是否科学有效，一是体现在党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制是否合理顺畅；二是

体现在多元利益主体的协同共治上是否协调有效。由于不同院系、不同学科具有不同特色的多元文化特点，大学的核心领导不能照搬政府或企业的科层关系实施自上而下的单向管理，应该尊重院系的学术发展和人才培养的自主权，在不同层次上有效发挥教授治学和民主管理的作用。有关学科建设和人才培养的决策，既要防止院系部分人员的局限性或利益本位，又要充分尊重学科主体的正当权益和合理意见。这样既保证了学校大局利益，又激发了院系的办学活力。今后，亦应进一步规范相关制度。

为了适应建设创新型国家的需求，大学务必充分调动学术主体的活力，一个重要的制度建设任务就是加强学术共同体建设。曾任康奈尔大学校长17年的弗兰克·H·T·罗德斯指出，当今美国作为校园特征之一的大学共同体衰落了。其原因是由于大学规模的扩大，课程内容的扩增，共同体成员在各自学科或专业中自成体系。罗德斯认为：如今在学术共同体方面的缺失，不是表现为缺失一致和凝聚力，而是缺失争论，缺少富有意义的对话和交流。清华缺乏学科间活跃的对话交流，甚至在同一学科、同一院系内“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，缺乏学术沟通、碰撞的情况比较普遍。罗德斯强调，对话必须是多元的——学科与学科、教授与教授、

教师与学生以及校园与大众的。为此，需要建立新的激励机制和新的结构，以鼓励多元对话的进行，要使之制度化。在这方面航天航空学院固体力学研究所为我们确立了榜样。清华固体力学曾经占据了全国力学一级学科历年百篇优秀博士论文数量的半壁江山，这一现象曾被人们称为“清华固体力学”现象。固体所每周雷打不动的学术交流会制度功不可没。曾经主管过学校研究生工作的余寿文教授说：“我们拥有一个团结奋进、取长补短的文化哲学氛围。”这种经常性的学术交流制度就是创新型学术文化与高等教育认识论哲学理念得以实现的保障。学术共同体的建设，本质上是学术文化问题，也涉及学术与人事制度的改革，如推进跨院系的聘任、教师双下标或多下标的归属和酬金制等，是新形势下现代大学制度改革和创新的重要课题。

实现治理传统的继承和创新 发展相统一

清华大学自建校以来，从一所留美预备学校发展成为具有中国特色、清华风格、世界一流的大学。其积淀和依托的系列优良治理传统，需要以文化自信和自省来梳理、体认、继承和发展。如：

出以公心，服务全局，注重共识， 强化合力

清华凝聚力强，办事高效，是



2020年清华大学全校教学工作推进会

公认的特色优势。究其原因，在于学校党委注意发挥中国特色社会主义的制度优势，在于清华干部能够出以公心，有大局观念，工作中很少扯皮，更少拉帮结派，互相掣肘。记得20世纪80年代学校领导改制，清华十分平稳。有媒体访谈高景德校长，问“为什么”？高校长笑答：“这个制，那个制，领导班子不团结就没治！”清华班子能够出以公心，和谐合作，使得学校平稳发展，这是十分宝贵的传统。

同时，学校注意各级干部、师生的共识，以强化合力。如经常提的“对党的路线方针政策认识一致，对党的教育方针和办学指导思想认识一致，对学校历史、现状和发展目标认识一致”。思想认识的一致，保障了力量的凝聚和行动的一致，就有了强的推动力，也就有了高效率，所以成为“不漏气的发动机”。记得1997年暑期干部会，我就文科

发展提出了“三个认识一致”，在秋季学期校长书记带领班子成员14次到文科调研，听取意见，然后在1998年寒假领导班子务虚会上，就建设一流文科达成高度共识，使清华文科发展走上快车道。现在，清华发展出一套有效的治理制度，如寒假领导班子务虚会、暑期干部会、教育工作研讨会、科研工作研讨会、教书育人研讨会，一年两次的教代会以及学术委员会、教学委员会等系列以教授为主体的委员会制度，今后要坚持好，并作进一步的规范和完善。

这里有一个需要重视的就是决策过程的群众路线问题，这是民主治理能否体现的重要环节。在蒋南翔长校时，坚持“从群众中来、到群众中去”，强调“基层出政策”，善于集中群众的智慧，将基层创造性的实践上升为指导全局的政策。同时，注意坚持决策的民主集中制。

后来，在我们党内发展成为“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”16字决策原则。这些优良的传统需要认真传承，切实防止决策中的“一言堂”“家长制”。

坚持“行胜于言”与“人文日新”的融合

“行胜于言”是1920级学子的级呼，后来成为校风；“人文日新”是1926级校友送给学校的牌匾，闻一多先生曾称之为校箴。“行胜于言”比较突出地成为清华人的行为特色。清华百年校庆时，武汉大学前校长刘道玉写了给清华的公开信，认为仅仅强调“行胜于言”是不够的，它可能导致师生“形而上”的思维贫乏，从而窒息了青年人的想象力。后来我依据国家向创新型转型对创新文化的要求，向顾秉林校长建议正式以“人文日新”为校箴，达成共识。“人文日新”的校箴已正式写入《清华大学文化建设“十三五”规划》。今后应该将“行胜于言”校风和“人文日新”校箴作为清华人的基本行为规范并提，可以体现工具理性和价值理性的统一和对创新文化的重视。

坚持实事求是，不唯书、不唯上、不唯他、只唯实，一切从实际出发，以实践为检验标准

这是由具有哲学思维的教育家蒋南翔带出的好传统。一个影响久远的事例就是1964年毛主席在春节

谈话中批评了教育“办法不对”，要将活动总量砍掉三分之一。蒋南翔从实际出发，有分析地对待毛主席的批评意见。强调对毛主席的指示“还要通过‘翻译’。要结合实际情况来贯彻，最后结果要高质量。”80年代初期，政治课有规定的《中共党史》课，由于“文革”刚结束，针对党犯了严重错误，同学们对中国共产党的合法性产生怀疑，上此课的积极性不高。清华决定改上《中国革命史》课，将中国共产党走上历史舞台放在中国革命的大背景下来讲。当时上面有人认为清华在“砍旗”，但实践表明效果是好的，并在全国高校得到推广。梁允能副校长针对类似的情况说：对于清华一些大胆而有效的改革，常有“一反对，二默认，三推广”的套路。这表明，改革是对传统的突破，开始时常不被认可，只有坚持实事求是，解放思想，才能获得成功。

还有一次是我主管清华政治课改革的经历。1998年中央政治局常委听取了刚到任的教育部部长关于高校政治课改革的汇报，制定了政治课课程方案。教育部召集高校政治课负责人进行了部署。我回校向政治课教师传达，开始时有的老师不理解，情绪比较大。我想起蒋南翔老校长对待毛主席春节谈话的态度，就对政治课老师说，应该以积极态度理解中央精神，中央政治局重视政治课是改革的重要动力和机遇，具体方案要从实际出发，认真总结我

们的实践，允许有自己的特色，结果要高质量，经得起实践的检验。

后来，清华的方案走了有自己特色的路子，效果良好，获国家教学成果一等奖，清华的思政教学团队被评为首个国家级优秀教学团队。所以，只有坚持实事求是的路线，不唯书、不唯上，才能有创新，真正提高教育质量，才能够发挥引领作用。

近几年习近平同志在多种场合要求力戒形式主义、官僚主义，他

基本特征，缺乏这种精神，很难做好治理现代化。在这方面，我们应该向蒋南翔老校长学习，切实继承和发扬崇尚真理、实事求是、不唯书、不唯上、不唯他、只唯实、一切从实际出发的好传统。

最后，依据马克思强调的“哲学是文化活的灵魂”，恩格斯提出的“一个民族要站在科学的最高峰，一刻也不能没有理论思维，特别是哲学思维”，以及习近平强调的“学



学校应注意各级干部、师生的共识，以强化合力。如经常提的“对党的路线方针政策认识一致，对党的教育方针和办学指导思想认识一致，对学校历史、现状和发展目标认识一致。”思想认识的一致，保障了力量的凝聚和行动的一致，就有了强的推动力，也就有了高效率，所以成为“不漏气的发动机”。

特别要求“中央政治局的同志必须带头树立正确政绩观，始终做老实人、说老实话、干老实事，自觉反对形式主义、官僚主义”。现在，有一种不好的倾向，就是片面理解“四个意识”（政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识）和“两个维护”（维护习近平总书记在党中央和全党的核心地位、坚决维护党中央权威和集中统一领导），重形式轻实质。

清华在这方面总体是做得好的，也有值得改进的地方。坚持真理、实事求是，是现代理性精神的

哲学，用哲学是我们党的好传统”，在推进治理体系和治理能力现代化的进程中，应该提高哲学自觉。学校领导应该像蒋南翔那样带领大家学哲学、用哲学。同时，建议带头学些历史。我国2000多年国家社会的治理文化及其在当代的发展，可以帮助我们以史为鉴，通达“治国安邦，经世济民”之道。还要熟悉国内外高教发展史，包括认真梳理本校历史，总结办学经验，学习国外高校先进的治理理念和方法，通过综合创新，有效推进中国特色、清华风格的大学治理现代化。📖