### 田国强教授谈提升大学院系治理能力经验

### ——在湖北经济学院党委中心组学习会上的报告

**2017年6月8日**

编者按：本文根据2017年6月8日上午上海财经大学经济学院院长田国强教授在湖北经济学院党委中心组学习报告录音整理而成，主题为如何加强二级学院治理。湖北经济学院校党委委员、纪委委员，各二级学院全体班子成员、职能部门党政主要负责人、企业化实体主要负责人，以及2017年办公室主任培训班全体学员参加了学习。校党委书记温兴生主持。

核心观点：

* 大学的院系建设是“五位一体”的系统工程：改革、发展、稳定、创新、治理。学院治理要坚持公开、公平、公正原则，三者次序不能颠倒。治理中要高度重视沟通与交流，这是保持信息对称的关键。
* 单位领导在学院治理中发挥着重要作用，要学会在约束性条件下开展工作。好的领导，必须要具备“德、威、仁”三种素质。德，就是个人要行得正；威，就是要照章办事；仁，就是要有仁慈之心。
* 在学院综合治理中，要注意四个维度：道、术、势、时。道，要求我们要做正确的事，做应该做的事。术，要求我们工作中要讲求方式方法。势，要求我们要注意事物发展态势，顺势而为。时，要求我们把握时机，注意工作次序。
* 讲话还指出，学院综合治理有正、活、少三大法则。正就是要求行得正；活就是要能用得活；少就是要管得少。具体工作中，还要注意三个要诀，就是理、利、情。要晓之以理，待之以利，动之以情。
* 事物发展是在具体情境中运行的，情境主要有五种情况：简单情境、复合情境、复杂情境、混乱情境、杂乱情境。每一种情境都有不同的应对之策。因此，二级学院改革与治理，必须要高度重视风险控制与安全稳定这两大关系。

各位老师、领导、同仁，

大家上午好！谢谢温书记的邀请和刚才对我的介绍。我和湖北经济学院有10年以上的来往，基本上每年至少来一次，和学校历届领导都建立了良好关系。这次温书记邀请我来，给了我一个任务，要我谈谈学校院系的管理和治理，也就是怎样搞好工作、当好领导、做好管理。今天和大家交流分享一下我在上海财经大学经济学院是如何当院长和管理学院的。当然，每所学校、每个学院都有不同的校情、院情，我讲的一些做法不见得都适合在座各位领导的具体工作，只是供你们参考，但隔行不隔理，治理的一些基本原则可能还是有其共性的。

无论是单位还是个人，明道（即了解做事情的客观规律及其内在逻辑）异常重要，这是由于做任何事情都有其客观内在规律，所以明道决定了眼光的高低，眼光的高低决定了理念的优劣，理念的优劣决定了目标的大小，目标一旦决定后，当然也就决定了方向、战略、愿景、使命、未来和格局。

作为大学和学院，我们的使命是什么呢？一个大背景就是，中国正在从大国向强国迈进。国家之间的竞争，特别是强国间的竞争，就是资源的竞争、制度的竞争、人才的竞争和话语权的竞争，其中最根本的是制度和人才的竞争。随着中国在上世纪90年代初确立社会主义市场经济目标，经济学和经济学教育在中国改革开放进程中肩负着民族复兴的重大历史责任使命，大学有近四分之一的本科生是学习经济学和商学的。中国学生的素质世界一流，但长期以来国内经济学和商学教学水平及人才培养质量与上述目标一直有较大差距，不能满足国家发展战略的要求，学生的研究能力、创新能力、自我学习以及知识更新能力与国际学生相比处于明显劣势，各个学校不得不大量引进海外人才。造成这种现象很大程度上是由于缺乏崇高教育目标、先进教育理念和全球视野，从而导致课程体系及能传授最新前沿知识的师资队伍、培养要求、考核制度、管理体制及相关规则都有较大欠缺，因而必须依靠全方位的经济学教育教学改革来取得突破。这就是我们二级学院作为领导需要去面对和解决的。

中国大学的改革不是一件容易的事情，需要正视其改革的艰巨性，用好成功改革的方法论。将一件事情或改革做成、做好，既要有想法、有勇气、有担当、有智慧，也要有忧患意识，危机意识，特别是风险意识。由此，我提出无论是国家层面还是学院层面的建设，必须以**改革、发展、稳定、创新、治理**五位一体的综合改革治理框架去系统思考做什么，应不应该做，怎么做、谁去做，能不能做及怎么做才最优的问题。在这个过程中，有一条主线需要明确，那就是要坚持教育要“面向现代化，面向世界，面向未来”方针去办大学，绝不能故步自封，关起门来自我评价，一定要以国家战略和国际标准来衡量。

在二级学院治理中，做好学院治理要坚持公开、公平、公正原则，三者次序不能颠倒。治理中要高度重视沟通与交流，这是保持信息对称的关键。信息对称是做成事情，做好事情的前提条件。具体来说，就是要做好上下传达及横向的沟通与交流，这是保持信息对称的关键。学院的工作就像一部机器，是有内在联系的，做好工作的前提就是信息对称。因此，我们学院任何领导去学校开会，都要求要有会议纪要，并且这个纪要不只是让院长知道，而是发给党政班子的所有成员。为了了解学院工作情况，学院要求行管人员每周五都要提交本周工作汇报和下周主要工作安排。通过工作汇报，我们班子成员能了解学院工作的基本进展和所存在的问题，了解每个行管人员日常的主要工作情况、工作能力和工作表现。其实工作汇报很简单，简单罗列几条，用几百个字描述这周做了什么事情，出现了什么问题，下周准备做什么事。我有几个重点关注的领域，比如学生工作，我就非常关注。

为什么呢？我认为小平同志说的很好，“发展是硬道理，稳定压倒一切。”我经常说的一句话，要做到《孙子兵法》说“不战而屈人之兵”那个境界，尽可能避免不好的事情发生，同时要做好应急方案，给出意外发生之后所应采用的应对举措，如果等出了事情才去解决，最多的是中策，说不定是下策。因为有每周工作汇报，我对学院所发生的事情都比较了解和清楚，这就是为什么有些学生把我想得有点神乎其神了，说“田老师连学院门口飞个蚊子都知道。”还有个博士生说，田老师可能有个情报系统，其实，我哪有呀？所以说，信息对称很重要！这是做好工作的前提。

另外一个前提是依靠管理团队。我非常崇尚老子的“无为而治”。但是老子的“无为而治”是基于两个前提条件，一个是制度，另一个是管理团队。我们学院制度建设非常详尽和全面，所形成的汇编总共有20多万字，我们的行政管理团队也非常齐全，学院自己就聘了不少人员。一个真正好的领导，无论是校长还是院长，要懂得放权。许多领导管得特别多，特别地细，不仅如此，还特别喜欢隔级领导，隔级指挥，结果造成副手和下级的不满。这种隔级领导的方式是对被越过的领导的不信任，会影响其积极性，也可能会对员工的工作造成不必要干扰。最好是隔级动员、隔级检查、隔级关怀，而不要隔级布置、隔级指挥、隔级责备。没想法又抓权不放。这是最差的领导，既提不出大的设想，又调动不了团队的积极性。如果一个院长把什么权力都抓在自己手上，那就麻烦了，不利于调动管理团队的积极性。你田老师能干，就一个人去做好了。这不利于学院的发展。西北农林科技大学前任党委书记作为教育部巡视组组长到学院巡查后，认为我们的管理做得非常规范，还专门找我们要了学院的制度汇编等材料。后来也请我去做了类似今天由院系领导及以上领导干部参加的讲座。

**（一）二级学院建设主要是“五位一体”的系统工程**

从以上这个引子讲起，我认为一个学院的发展，应该是五位一体的综合治理：改革、发展、稳定、创新、治理。温书记给我的任务是主要谈院系治理。实际上，十八大以来，中央的几个大文件，都体现了综合治理的纲领性理念。十八届三中全会文件提出两个非常大的亮点，其中一个大家都知道，“让市场在资源配置中发挥决定性作用”；另外一个，就是“国家治理能力和治理体系的现代化”。实际上，不仅仅只是国家层面上的治理，还需要各个单位、各级政府提高治理水平。比如，大学都要做好治理，院系作为学校的实体，更需要有一套治理体系。十八届三中全会指出“处理好政府与市场的关系”，放到学院层面，就是要处理好领导与员工、学生、教师之间的关系。十八届四中全会提出要“依法治国”，就是我们刚才讲的让规章、制度发挥主要作用。实际上，充分让规章制度发挥作用，我们的工作就会开展得很顺畅，并且会少很多麻烦，少得罪人。比如，上海财大经济学院现在做得好了，学院声誉和学生质量培养都很有知名度了，很多人，包括一些领导干部的小孩都想进我们经济学院。如果没有硬性规则，弄不好，那我可能把这些人都得罪了，那还能帮助办事吗？但如果没有硬性规定，很可能碍于情面就帮着把事情办了，规则和理念只是一个摆设，那我们学院还能发展和将事情做成吗？多半不行。于是，就必须要有一个公开、公平、公正的规则。我们对所有的入学考试都有一系列的要求，学生申请报考、入学、毕业，都有一整套规范的制度规范。若没达到基本条件，那我就说：“对不起，需要让你小孩或者亲戚好好准备，争取考上。只要达到要求，我们会尽量把事情办成”。说实话，在当下中国，关系就是生产力。因为大家都优秀，达到要求是必要条件，你必要条件都没达到我就没办法了。所以规定做到公开、公平和公正，就会少很多麻烦，减少许多来自不同方面的不满。由此可以看出综合治理的法治和规则的重要性。

十八届五中全会讲的“创新、协调、绿色、开放、共享”这五大发展理念，其中的创新发展对学院的发展非常重要。十八届六中全会的四个全面：全面建成小康社会、全面深化改革、全面依法治国、全面从严治党，也可相应地对应到学院的工作中。实际上，十八大以来的几次全会就是从政治、经济、社会、文化、生态、党建等多个方面来谈综合治理的，完全可以对应到学院的综合治理上来。

经济学的一个最基本原理就是在约束条件下做事。要做好改革，就必须要处理好改革与稳定的辩证关系。具体在工作当中，必须要考虑中国国情。同时，国家的法规，那是红线，教育部的政策也是底线。这实际和我们讲的排兵打仗一样，要有执行力，一旦形成决议，不管你同不同意，认不认可，都要执行，理解也要执行，不理解也要执行。所以，毛主席所提倡的“团结、紧张、严肃、活泼”就非常有道理，翻译成当下的语言，就是：团结就是凝聚力，紧张就是效率，严肃就是执行力，而活泼就是有一个轻松和谐的工作环境。而且学院的改革是综合改革和治理：学科建设、师资队伍、科学研究、人才培养、学术交流、行政管理等涉及方方面面。因此，也只有遵循“改革、发展、稳定、创新、治理”的综合治理理念来发展，学院才取得今天的成绩。

**（二）领导艺术**

上面谈了学院治理的一些基本原则，下面谈谈作为一个院长，个人的领导力是什么、领导力为什么重要、领导力如何提升等基本问题，强调人格魅力、愿景感召、战略谋划和沟通激励的重要性，从道、势、术、时四方面提升领导力和驾驭复杂形势的基本技巧。下面所谈到的领导之道（原则和技巧）是“阳谋”的运筹帷幄而不是“阴谋”的雕虫小技，是经济学思维与现代领导科学和艺术的有机结合，是建立在**“对人以诚、处事讲信、取长补短、存异求同、区别对待”**的做人做事五项原则基础上的，追求的是做成事，做大事，看重、追求的是学院的发展，而不是看重的个人利益。《领导力》的作者，美国加州大学圣克拉拉分校的吉姆•库泽斯和巴里•波斯纳通过几十年对上万人调查后发现，尽管经历不同、行业不同、专业不同，一个优秀领导人身上有着四个突出的共有素质，那就是：真诚待人，远见卓识，胜任其职，鼓舞人心。

**1、卓越领导的三项品质：德、威、仁**

卓越领导应具有行得正和真诚待人的高尚道德，及有威信和仁慈的品质。中国式领导的三个素质或手段：德行领导：领导者表现出很高的个人操守，赢得部属的景仰与效仿。威信领导：领导者强调规则不容挑战，要照章办事，部属要毫无保留地遵守，以便提高其领导力和执行力以及维持一个稳定的环境。仁慈领导：领导者应该仁慈，对部属和员工在工作和生活上予以关怀。

所以说，当好领导，首先要有德行，有职业道德，或者说忠诚教育事业，忠诚国家和民族。自己要清廉，同时还要有担当。忠诚、干净和担当也是我两年前在中央党校千人计划国家特聘专家短期学习班上刘云山校长对我们讲课谈到的要求。我在学院的民主测评得分在全校院长当中一直都是前列的。长久以来，不管改革力度多大，学院老师的收入差距多大，经济学院的老师为什么支持我们学院如此多和力度大的改革呢？实际上，就是小平同志所说的“发展是硬道理”。我记得2004年一上任当院长的时候就做了三个承诺，在我的三年聘期中：一是所有老师不因为学院改革而没有课上；二是所有老师不因为学院改革而丢掉工作；三是每年奖金保持20%涨幅。特别是第三条特别好，大家认为你这个院长就是站在学院老师的立场上把学院发展壮大，为大家谋福利。所以说，凡是为学院作了贡献的，我都力所能及地帮助他们，帮助他们发展。当然自己干的很辛苦，学院老师基本都认同，田老师是没有功劳有苦劳，没有苦劳也有疲劳。所以说，德行很重要。

其次，要有威信，或有一定的权威。如果说，你这个领导不想管事，不敢照章办事，什么都是和稀泥，那还有谁听你的呢？我是照章办事，也非常强调学院的文化就是照章办事，这样就会形成威信和领导力。举例来说，我们经济学院已经基本把本科论文抄袭或诚信的问题解决了。这是至少花了三年时间才逐步完成的。开始抓到本科论文抄袭时，是推迟三个月毕业，后来慢慢到推迟六个月、一年毕业。刚开始做的时候难度很大，因为这基本上是个普遍现象。要整治这一现象，就必须要有严格的规章制度。当然制定了制度不是马上就实施，总要给学生一定的缓冲期，甚至是新人新办法，老人老办法。改革就是做增量改革，千万不要做减量改革。特别重要的是，要从一开始就做到事前信息对称。对于新生，我们把关于毕业论文诚信的要求和规章制度都讲清楚了，特别要让家长知道，要对知晓这一情况做纸质签收。开始时，还是有一些学生铤而走险，但我们照章办事，学生就来学院吵，甚至还有学生家长来跟我求情。我说不是我们故意为难你，我们向家长和学生都三番五次强调了，大家都签了字，还要去铤而走险，那我没办法。改革就是这么过来的。再举一个抓诚信的例子。我自己的一个博士，最后一门考试课程，是一个教授的开卷考试，他还相互抄袭。学院规定，只要发现抄袭，自己退学。我们还是比较人性化地处理，没有上报给学校。因为只要上报给学校，学校按照教育部的规定，就是警告处分，警告处分就拿不到毕业证，甚至还会在你的档案里记一笔。那我们给他的选择就是，要么我们告诉学校，要么自己打一个报告申请退学。最后他选择了退学。我这个学生最后去了某个财经大学，现在博士毕业当老师了。这就是规矩。有时候处理起来真的很难受的。包括前年，我们处理了一个学生。一个知名大学考进来的，课程门门分都是九十分以上，但她可能还想拿更高的分，考试作弊被抓到了。我们班子开会讨论了很长时间，为她感到特别可惜和痛心，这么好的一个学生，到底抓不抓？如果不抓，这就形成了先例，那么这个规定基本就是作废了，改革白搞了。因为必须要对所有学生公平，这个事情不解决，那其他的学生、家长就会引用这个先例，你们为什么不处理她呀？而要处理我呀？不公平对待所有学生，学生及家长就会不满，弄不好会大吵大闹，严重影响学院形象。那我们的改革就白费了，所以最后大家一致同意，让她退学。所以，规则就是规则。但是在制定和执行规则的时候，一定要事先反复地讨论，要反复地跟学生讲清楚。

第三是仁慈。人不要仗着手中的权力为所欲为，搞不好就会影响别人一辈子。处理人的时候，一定要小心再小心。我前面说了，每一个老师都有课上，每一个老师都不能失去工作。不能把这个矛盾推给社会，要自己把它消化。所以说，很多问题总是原则性加灵活性。比如，我们规定本科论文基本要求是，首先不能抄袭，其次希望学生能掌握一定的写作技巧和规范，因为无论是将来做研究，还是到业界、到企业去，如果连基本的分析报告都不会写，那就贻笑大方了。今年就发生了一件事，四个学生由于答辩没有通过，其中有些家长都找到我这里来了。其中有一个学生，平均的绩点是3.89。我们学院，学的课程本来就已经非常难了，而且考试都是按照相对分数打分，最多只能15%得A。在这种情况下，一个学生绩点都那么高且被国内某顶尖大学保研录取了。而且他论文诚信已经过关，只是在答辩时可能表述不好就被界定为论文答辩不通过，要延迟至少半年毕业。我听到这个事情就特别不安，弄不好就毁了学生的前程，甚至毁了学生一辈子。这样的规定就设计得不太合理，就需要走程序进行修改，从制度层面解决问题，最后这个学生的家长特别感激，还写邮件来感谢我。在影响到学生的人生和前程时，就要谨慎处理，千万不要滥用手中的权力。每一个人都活得不容易，我也活得不容易，要体谅，换位思考。所以，一方面要严格要求学生，另一方面也要帮助学生，领导的仁慈心特别重要。

**2、领导就是引领+指导**

所谓领导，就是引领+指导。如果连方向都不清楚，根本就无法领导，甚至可以说是一个不称职的领导。过程的优化，则可以从信息、激励和效率三个方面来加以改进，尤其是信息对称、激励相容非常重要。

首先如何做到信息对称，就是我一开始谈到的，我们要求每个行管人员每周都要写本周工作汇报和下周工作安排。这只是一个方面，沟通和交流也非常重要。作为二级院系，你尽管有不同的想法，但是一旦上级决定以后，你只能执行。但问题是，你跟领导提前沟通交流了吗？如果你都没有就这件事找过领导直接就上会讨论了，80%以上的可能会被否定掉。我经常说开大会解决小问题，开小会解决大问题，不开会解决关键问题，然后花99%的时间和精力去走程序。为什么不开会是解决关键问题呢？显然，当过任何一个级别的领导在自己作决定之前，都需要首先了解情况。领导的决策需要建立在充分了解事情的基本情况之上的，才能做出支持你的决定。我刚到财大就任时，拜访了所有的校领导包括常委委员，还有十多个学校的职能部门，一下子就让所有校领导和职能部门的领导刮目相看，说从来没有其他院长这么做过。我之所以这样去做，就是希望能信息双向对称，让他们尽快了解我，得到他们的支持，显示尊重，建立友谊和良好的上下级关系。因为关系就是生产力，信息对称是做好事情的前提。信息对称首先能消除误解误会，其次可能达成你的意志，即便达不成你的意志，我求你帮忙可以吧。就是我经常说的一句话，亲戚不走也不亲了，朋友走得多比亲戚还亲。求领导，求朋友，找人帮忙的过程当中就是奠定感情和相互了解的过程。当时，我不但拜访了在任的领导，还拜访了前几任的校党委书记、校长、副校长和我们经济学院前任的领导、教授，你不要小看那些退下来的人，他的那种关系，学生、人脉、手下都在台上呢，并且他是有领导力的。当然首先我们要把工作做好，其次也要维护好关系网。

我每次提出一个改革措施，为了学院的发展和请求学校给予支持的时候，我都会在正式上会前，和校领导沟通，让他们了解事情的来龙去脉和这个事情的必要性、重要性。保护领导就是保护自己，即使跟领导汇报，我也分成几个层次：第一个层次就是让领导信息对称，不见得一定要领导表态，就是让领导知道，让他心里有个数；第二个层次是征求他的意见；第三个层次是遇到特殊情况，领导必须给一个答复。领导就是为人民服务的，肯定是希望你把工作做好，将学院发展起来。你真想做事，且敢做事，也能做事，还能做成事，做成大事，领导会不高兴吗？当然，什么事都有一个度，你老去烦领导，老要他们解决问题，那也不行，领导会烦你的。

其次，还要做到改革和发展让大多数人获利及形成激励相容。改革当然很重要，但是必须要满足参与性约束条件，也就是改革要让大多数人包括老师和学生获利，违背了他人利益的改革是行不通的。邓小平同志的改革也是这样的，尽管小平同志让一部分人先富起来，其他人收入和生活水平随之也都大有提高。当然，由于改革还有待深化（这不是邓小平的错），还没有解决好收入差距过大，贫富差距过大的问题，不少老百姓可能还是有意见的，但是至少可以说，中国的改革没有让老百姓利益受损。

改革当然也是由你所在的位置决定的，上财经济学院所推行的好多改革举措是和国际一流大学接轨的。但也要注意方式方法以及改革的顺序等问题。我们的第一项改革措施主要改的是本科课程，因为本科教学改革是跟我们老师的利益是相对最远的，比如说，我们本科首先改的就是让学院学生上数学分析，这个改革，有一定话语权的博士生导师就不太关心。但是，你如果一开始就直接把老师有自主招博士生的权力改掉，动了他们的奶酪，其中一些教师很可能会很不高兴了。其次，所进行改革必须要考虑中国的国情，同时还要有前瞻性，比如说，我们十多年来，从2005年以来就一直坚持上马克思的《资本论》，现在我们出名了。最近这些年，特别是习近平总书记都在强调要重视这方面，很多学校开始重视马克思主义经济学了。而我是从2004年当院长的那天起就筹划，下一年的课程所有的博士生必须上《资本论》。我们考虑的是，人才的培养要按国家的要求去做，那么中国是社会主义国家，肯定要坚持马克思主义，我们希望我们培养的人才有基本的政治素质，我是从这样一个角度考虑的。当时还有某个知名的老师不认同这个做法，认为马克思的《资本论》过时了。我就跟他讲，中国的国情就是马克思主义指导。《资本论》就是研究批判资本主义市场制度的绝对性，并且对现代市场的制度很有帮助。而且马克思的辩证唯物主义和历史唯物主义、唯物辩证法，逻辑性很强，对处理工作很有帮助。现在经过十几年的发展，效果出来了，教育部网站上已经刊登我们的相关做法了，《中国教育报》《中国青年报》很快会有相关报道。现在很多学者都专注于自己所学，学西经的很瞧不起学政经的，学政经的也瞧不起学西经的，认为对方是方向性的错误。其实，中国的国策是改革开放，是让市场在资源配置中发挥决定性的作用，所以说政经和西经两个学科都非常重要，不能偏废，偏废任何一方面都是以偏概全，是错误的。不管怎么样，我们改革的最终目的是在为国家培养人才，所以我们不应该把它们对立起来。

一个领导必须要做到引领和指导，具体到我作为学院院长来说，学科的发展不能由于我这个院长的专业知识不同而有所差异。我尽管是学西方经济学、现代经济的，但是我们学院政治经济学、经济史学、经济思想史等学科都发展起来了。我们2010年在全国各大院校都没有政治经济学系的时候就成立了政治经济学系，并且我们是双系主任制，一个国内系主任，一个海外联席系主任。此外，我们还成立了经济学系、经济史学系和数量经济系。我觉得一个科学的经济学家应该满足三要素，既注重有很好的内在逻辑的理论训练，也注重有大视野的历史比较分析，及有数据统计的实证量化分析方面的训练，三者缺一不可。

首先，要有很好的内在逻辑的理论训练，我们要学生加强数学学习，同时上好微观经济学、宏观经济学，因为需要解决现实问题，解决市场经济遇到的各种问题，你必须要有很好的理论分析，所以我们对数学课程和宏观经济学、微观经济学的学习抓得非常紧。第二要有大视野的历史比较分析。因为经济学它不能拿社会做实验，政策建议弄得不好就会危害到国家社会，所以我们要求学生有一个比较大的历史视野，也就是李世民所说的以史为鉴知兴替，特别强调的是上马克思的《资本论》，要把它作为经典研读，本科生、研究生都要上，博士生是必修课，政治经济学系的博士生要上三个学期的《资本论》。对于《政治经济学》，我们也分初级、中级、高级。此外，学生还要上经济思想史。上海财大的经济思想史就是这一领域唯一的全国重点学科。可以说经济思想史学科在全世界范围内能开设起来的高校很少。现在由于量化经济史学出现了，经济史学科又开始活起来。但是我们这边是十几年前就开始做了。第三个就是要有数据统计的实证量化分析方面的训练，所以说要上好概率论、数理统计、计量经济学及计算机软件和编程。

在这里，我实际上也是相当于在跟你们谈学科建设应该怎么样做、怎么样培养人才，我是把我的经验分享给大家。当然，我再次声明的我讲的东西都不见得对，我讲的都不见得完全适合你们的校情，但是我想其中一些基本的原则、原理应该差不多的，至少部分会对你们有借鉴作用，但是不能完全照搬，因为每一个学院、每一个学校都有不同的地方。

学术研究中最强调的就是自由之思想、独立之精神，百家争鸣、百花齐放，我作为院长，要给每一个学科发展的空间，并且为了发展这个学科，必须要大力支持甚至给予政策倾斜。比如开始的时候凡是政经的会议和史学的会议，我都是全批的，还给额外的资金和支持，因为这个学科比较弱小，就像一个小孩一样的，他在成长阶段的时候需要扶持。现在我们政治经济学系培养的学生很火，他们既学习了政治经济学，也学习宏观、微观、计量等课程，基本上是全才了。到其他高校工作后，既能上政经课程，也能上资本论，还能上初级、高级的宏观、微观和计量方面的课程。

**（三）综合治理的四个维度：道、势、术、时**

接下里，我想谈一下综合治理的几个维度，我觉得综合治理要讲究道、势、术、时。道就是说要做正确的事，合乎客观规律的事，就是做什么，应不应该做。术，做任何事情都是有方式、方法，怎么做才做到最佳，经济学基本上就提供这种优术的方案。道为什么重要？我经常说，刚开始也提到了，一个人的成就实质上是依赖这个人的眼光的，个人的眼光决定了你的理念的大小，理念的大小决定了你的目标的高低，你的目标想做什么，应不应该做决定，那后面才涉及战略、方向、愿景、未来和格局。所以，做事情，要考虑到约束条件，你的定位要分短期、中期、长期去做，应该有一个大致的规划和思想。势，就是我们讲的态势和实力，这个非常重要。

我觉得毛主席的两句话说得很好，就是笔杆子、枪杆子，夺取政权靠这两杆子，巩固政权也靠这两杆子。在和平年代，枪杆子就是你的实力，你能不能够招到好的教师，培养好的人才，能不能有非常好的教授，建立起强大的师资队伍，能不能使你学校有非常好的发展前景。所以，我们院长一个很重大的任务就是要把学科建设搞上去。同时，你如果光做，但不跟领导汇报，就不好了。其实，找领导汇报工作，请领导解决问题的过程中，就是跟领导建立感情，增加友谊，甚至是让领导了解你的过程，只有领导真正地信任你、相信你，他才愿意支持你。如果领导只是有限地了解你，很难得到领导的大力支持。我们一方面需要跟领导信息对称，一方面也需要跟外界信息对称。所以说，我们的宣传工作也是非常重的，要让领导、让外界，让社会知道你所做的事情，所取得的成效，才能获得更大的支持。

我经常说中国的事情就是一把手的事情，领导不支持的事情，基本上是做不起来。你若要搞改革，书记校长不支持你能搞起来么？首先反对的人，他更加反对，支持的也不敢支持，但如果得到领导的支持，下面的人无论是真心支持还是碍于领导面子给予支持，都会支持，这就是“势”。术，主要是指方式、方法、执行。还有一个“时”，时机很重要，改革的时机、改革的顺序都非常重要。比如说，博士导师双向选择不是一开始做，如果一开始就做，肯定会遇到很大阻力，要等时机成熟了，最后也就做了，我们的改革是渐进的，都是分期、分批做的。像我国目前的经济社会发展中应该要解决的房产税、利息税、遗产税，肯定要实施，但是现在能做吗？困难和阻力一定很大。错过了时机，如果20年前做，那时大家都没有房产，没有什么财富，做起来会很简单，但现在大家有房了、有财产了，谁愿意要交税？我觉得以上四点是综合治理的四个维度。

**（四）综合治理的三大法则：正、活、少**

综合治理的三大法则，即“正、活、少”。我们做事就要行得正、用得活、管得少。越往上走，越要管得少，领导的作用应该是引领和指导，无论是院长、校长还是哪个单位的领导，什么事都亲力亲为肯定不行。老子《道德经》的第57章“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”写得太精辟了，“以正治国”首先要做正确的事、人要行得正，这也是《道德经》中“德”方面的要求，家庭如此、单位如此、国家如此、个人的修身养性亦如此。之前有人对“以奇用兵”的解释有误，认为是领兵打仗，其实这里三句话连在一起谈的是综合治理，“以奇用兵”应该是指把一件事办成，要因人、因事、因地、因时而异，具体情况具体分析。“以无事取天下”，院长、校长管事管得多了之后，是不利于调动属下的积极性的，不利于学校发展的，应该要发挥广大师生的积极性，包括管理团队的积极性，现在我们经济学院我不管具体事务，教学、财务、人事都有相关副院长具体负责，当然我是第一责任人，出了事我就要负责。我经常和我们班子成员说：“任何事你们事先告知了我，我同意的，出了事由我负责；但如果没有提前告诉我，由你作的决定，那么出了事就是你们的责任。当然，哪些事该讲哪些事不该讲，你们看着办。但如果什么事都和我讲，说明你这个干部不合格。”长期以往，就形成了动态激励。一个好的制度安排或规则关键是要看是否较好地解决了信息、激励和效率这三点。我在6月9日中国留美经济学会会长论坛的主旨发言也将会谈到，经济发展的两个最大约束条件就是信息往往难以对称和个体逐利，弄清情况是做好一件事情的先决和前提条件。所以，我们要以信息、激励及效率这三个关键词作为准绳：一是信息的有效性，尽可能用最少的信息；二是激励相容性，让他人、个体即使逐利时，客观上也做了社会想做的事情；三是资源配置的有效性。所以，无论是中国的经济发展还是管理，都要有管理的素养，管理学中谈到，好的团队管理的最大幅度是最后不超过12人，再多就管不过来了，只有找好人帮你做事，这才是高手。

**（五）综合治理的三个要诀：理、利、情**

综合治理的三个要诀，就是“理、利、情”，要“晓之以理，动之以情，待之以利”。“晓之以理”就是要遵守一定的规矩、法规，必须要有基本的底线。比如我要处理一个学生，会把他叫到办公室谈话，首先就告诉他：“某某同学，根据我们的规定，你不应该做这件事，你做了就是违规了。”这就是晓之以理，其次，也需要“动之以情”，“情”也是社会规范，它无欲无刚，比如理念、校风、学风等，这类文化的东西是最重要的，一流的企业做出品牌、二流的企业做出技术、三流的企业才是生产产品，学校也一样。我会跟同学们说：“你们看看，你爸爸妈妈把你们送到学校来，非常艰辛，父母亲对你们的爱无微不至，真正关心你才会对你要求严格。”同时，还要“待之以利”，好好学习会有一个好的前景，不能天天采取“大棒式”的管理模式，所以批评老师、批评同学千万不要搞太多，很多领导“专制”、“一言堂”、“横”的管理方式不可取，我们可以有，但要有个度。

当然，也不能一味地用“情”，“情”是儒家文化的范畴，对有血缘亲情的这样关系，很有作用，是很小的一块内容，但一味地运用到国家治理中就会出现问题。凡是把孔子的这套治理方式一味扩大到推向全面，就基本都不会成功。人类的竞争是在非常恶劣的环境下产生的，适者生存，所以产生了很难做到大公无私的基因。理想是丰满的，现实是骨感的，更是残酷的，大家如果都是雷锋肯定最好，都是勤勤恳恳、老老实实的员工，那就不需要任何制度安排了，你干嘛还要管他呢。但总存在相当部分人，更多考虑的是自身的利益，所以才需要好的治理，好的制度安排。邓小平说的真是深刻，制度好使“坏人”无法任意横行，制度不好使“好人”无法充分做好事，甚至走向反面。《邓小平文选》我至少看了3、5遍，里面有非常深刻的观点和思想，他真是一位非常了不起的领导人。隔行不隔理，松绑放权，给人们更多的自由选择也是一种制度安排，松绑放权的改革给了老百姓更多的自由不就是一种新的规则，也就是一种制度设计吗？在这种情况下，就要充分发挥老百姓的主观能动性。

光强调“利”当然不利于学生的成长，不能总是谈利益。我觉得全国财经类大学生有一个共同的问题，从好的方面来说，社会评价是上手快，好用。但也有一个问题，就是相对实际，不关心其他方面的事情，导致事业发展缺乏后劲。我们对上海财经大学学生非常强调公益性、社会服务和社区服务。如果第一次为社会服务给学生报酬了，下一次学生可能就会问，报酬呢？所以，光靠利益是不行的，要尽可能达成理念一致。亚当·斯密最后二三十年反复修改他写的《国富论》和《道德情操论》这两部书。个体逐利只是在常规情况下，才合理和现实，但是在非常规情况下出于同情心也会主动利他。比如在汶川地震的时候，我们经济学院教师初期的捐款基本接近学校的一半，原因就是理性假设是有边界条件的，如果国家遇到危难的时候、我们的同胞、同学有困难需要帮助的时候，那么你应该雪中送炭，我们不要总是做锦上添花的事情。

**（六）卓越领导与情境的分析和互动：五种情境及其应对**

最后再讲一下领导处理问题的情境分析和互动。在处理问题时，需要分轻重缓急，这点非常重要。事物发展是在具体情境中运行的，情境主要有五种情况：简单情境、复合情境、复杂情境、混乱情境、杂乱情境。每种情境的处理办法都是很不一样的，每一种情境都有不同的应对之策。这也是大到一个国家、小到一个家庭处理问题的方式。

最简单的一种就是简单情境，人人都能一眼看出来明显的因果关系，也就是说问题的正确答案不言而喻，无可争议，这种情况下领导就不用去管了。我经常讲，靠制度和管理团队至少可以管80%的事情，也就是照章办事。

第二种情境就是复合情境，可能会有多个正确的答案，尽管存在着明确的因果关系，但并不是所有人都能看到，作为领导就应该感知分析做出反应，这个时候就应该进行调研，甚至要建立一个专门委员会，现在我们经济学院就成立了19个委员会，尽量让教授治学，让老师有主人翁精神。对这种情况，作为院长，也不一定要去管，由副手或委员会去解决基本就可以了。前两种情况，基本上能解决95%的工作，而不需要院长亲历亲为。

第三种是复杂情境，在这种情境中，一时无法看清楚，无法找到正确答案，在大家还没有形成共识的时候，最简单的办法就是“等待”。为什么要做到信息对称、要和老师多沟通？就是要形成共识，改革的共识、做事的共识。如果大家都反对的事，我在没有足够理由说服他们的时候，我是绝对不会去做的。如果你做了就等于把自己孤立起来，把所有人都推到你的对立面。你想做成一件事，就需要得到大部分人的支持，所以“等待”并不见得一定是一件坏事。比如当前的改革，我们学者有多大的作用？老实说，没有什么作用。我经常说，我们的作用是“零”，有人说“零”没用，但我觉得“零”也是有用的。如果我们学者都不出来发表看法，领导人得不到支持的声音，这个领导多半也不敢去做，改革就倒退了。如果一大部分人说还要坚持市场化改革，另外一部分说不要坚持市场化改革，那么领导至少说，我们再等一等、看一看。所以说，“等一等、看一看”也是一种策略，领导还没有控盘，他自己没有想清楚，时机不成熟。所以说，复杂情境下要耐心等待，如果没有思路，就让时间来解决问题。

第四种情境就是混乱情境，所谓混乱情境就是事情已经失控了，领导首先要做的不是为了立刻解决这问题，而是要“止血”。就像我们看到一个人出了车祸，第一时间不是马上治疗，而是首先要止血，不让更多的血流掉。领导者必须第一时间采取行动进行“止血”，知晓哪些方面稳定有序、哪些方面混乱无章，努力将混乱情境转化为复杂情境。所以说，领导的危机意识和解决危机的能力就展现在这个时候。

第五种情境是杂乱情境，这种情境下会有多种观点相互争夺主导地位，不同派系的领导相互争辩、到处都是不和谐的声音。这是最麻烦的一种情境，比如说出现了动乱，出现了一种大的危急事件，并且这一事件已经失控，那么只能将这种情境逐一分解，分解到前四种情境下一个个解决。当然，我认为这都不是最高明的做法。不让事情发生才是最重要的，发生了，如前面所说，至多是中策，说不定都是下策了。《孙子兵法·谋攻篇》说:“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”“不战而屈人之兵”的战略方针才是最高明，最重要的。所以，不让事情发生才是最重要，最高明的，这是我的座右铭和工作方针，也是一直在思考的，也是想做好的。所以我们做事情就特别小心，充分打足提前量。在做一件事情和进行某项改革时，我总会充分考量各种风险的大小，非常注重稳定。如何不让它发生？关键是要建立制度、建立管理团队，要有目标、要有设计，并且这种设计要充分考虑到愿景，并给出恰当的制度安排，当环境发生变化时制度也要适时做出变化。

我在搞改革讲发展的时候，总会强调风险意识、稳定意识。不只是政治上的稳定就稳定了，学生的思想稳定也至关重要，全国很多高校每年都会发生学生轻生的事件，我们经济学院这十几年来没有发生一起这样的事件。我经常说我的胆子极小，但也很大，胆子小是一定要把工作做到位，做到前面，胆子大是一旦发生了，那也没有办法了，不会改变什么了，也就死猪不怕开水烫，没有什么好怕的了。就应该存得住气，应该去积极应对解决，按照前面分析对几种情景进行归类，去解决，将风险和坏的后果减少到最低。当然，如前所述，最重要的是如何让问题不发生。在学生工作方面，我们对学生的工作方式是，抓好中间，照顾两头，大部分学生的行为是规范的，因此要抓好大多数的中间部分的学生的教育，而照顾两头分别是特别优秀的学生和特别差的学生，需要特别关注。对于好学生，要给予他们一切尽可能的机会，包括提供奖学金，写好的推荐信帮助他们进入好的学校，因为他们代表着今后学校的品牌和声誉及其标杆。在经济上帮助困难学生。对于差生要给予鼓励，不能把学生推到我们的对立面。学生的成绩差、失恋等生活、学习问题，我都要求分管书记、辅导员跟踪，我主要向辅导员谈做事原则，具体操作由他们进行。

此外，每学期我都会开全院学生大会，全国像我们这样做的院系几乎没有，这样做就是因为我怕出事，家长把孩子送到学校就是对我们的一种信任，孩子是国家社会未来发展的希望。学生出事主要集中在两个问题，一是成绩不好，二是失恋。在做学生思想工作时，我也会和他们谈我的个人经历、现身说法。告诉他们，虽然失恋非常痛苦，但生命只有一次，要珍惜生命，失恋最多半年之内情绪会平复。对于学习成绩不好，我告诉他们我于1979年考上华中工学院研究生。由于各种原因，学校取消了我的研究生资格，这对我来说是一个天大的事，因为我是1976年工农兵学员，如果不考上研究生，就像被戴上右派帽子，不摘帽，就没有未来，没有希望。失去研究生资格对我打击特别大，坐在长江边思考了几个小时，最后决定哪里摔倒就从哪里站起来，今后要好好表现，继续考研究生，此后我任何课程、会议都不迟到早退，一年之后成为学校的优秀团员和三好学生，再次如愿考上了研究生。生命只有一次，我们要对学生负责，学生工作既要粗也要细，抓关键问题，领导就是做好引领和指导。

**（七）互动**

以上是我的发言，大家有什么问题可以提问。

**问：**田老师对于二级学院的治理讲得非常细致，对于二级学院而言，它的制度建设有哪几个方面，最重要的方面是什么？

**答：**你可以把你的联系方式告诉我，我开头说了，我们编辑了一本学院治理方面的制度汇编，总共有20多万字，有电子版可以发给你。治理主要是综合治理，例如，学生管理、课程设置、行管各岗位工作流程。学院行管的流动性比较大，因为有工作流程能保证新人很快接手。因此总体来说包括：学科建设、人才培养、人才引进、科学研究、学术交流、行政管理六块内容。在制定规则时，首先要求信息对称，且容易执行。在重要性上，行政管理方面强调信息对称，在学生培养方面强调学生课程设置体现对学生在历史、理论、量化分析三个维度方面的综合素质的培养。在科学研究方面对老师的科研考核方面也制定地非常细致。学院行政管理包括财务、用车、院务、信息等，这些工作我们在十多年前已经开始规范。我们的管理原则就是做到公平、公开、公正，尽可能做到信息对称。考生可以通过我们的网站详细了解学院的各项要求，他们对我们的评价也是“信息最公开的学院”。做成一件事情一定是要综合治理，这是管仲的“拘之以利，结之以信，示之以武”，与我们所提的“晓之以理，待之以情，动之以利”有一定的对应关系。设立规矩，调动积极性。

**问：**田老师，请问你如何看待行政管理？

**答：**这是一个非常好的问题，一方面，国务院、教育部都在推行负面清单管理，去行政化，但是另一方面，现在行政化是前所未有的收紧管理。在行管人员方面，我们除了学校的编制人员，还聘用很多院聘人员。我的思路是这样：学院的院领导要做到双肩挑，他们的科学研究已经非常出色，希望他们不被过多的行政事务所束缚，同时也希望我们的教师将更多的精力放到教学和科研上，因此我们聘了不少行管人员帮他们承担。例如：研究生教学秘书，学校只配备了一个编制，显然无法完成工作，我们就院聘了一位研究生教学秘书，本科生教学秘书也是如此。但还是不够用，于是又聘了两位学生助管。还有一个就是宣传工作，学校不配编制，于是我们自己院聘行管，组成4个人的宣传组，不仅是宣传工作，我们的很多学院的材料都由他们起草的，包括各类总结报告、文件的起草及会议纪要的整理。我不能经常参加学校院系主任例会，他们会派一个人去记录会议内容。学校的行政文件太多，我经常向学校抱怨，既然这么多行政方面的要求，就应该增加编制。我对学院的行政工作非常重视，行政人员的奖金不会低于老师的平均奖金，经济学院行政人员的奖金在学校数一数二。我们还有创收项目，这方面收入可以保持教师的奖金近些年每年10%左右的增涨。行管人员非常重要，老师们的科研，会议发票都由行管负责，把我们的老师从这些琐碎的事务中解放出来。

**问：**现在我们的学生总是在课堂上玩手机，也不问问题，您是如何解决的？

**答：**这也是一个好问题，我到上海财经大学经济学院13年，教了13年的《高级微观经济学》。在近十年里，我每年都要跟本科生上《经济学思想与方法》课程，和另外两位海归教授一同授课，包括学院和外院两百多学生在听我们的课，上课率达到98%。如何做到的？还是靠制度，并且是简单的制度安排就能做到。除了将教学大纲按照学院的要求发给学生，第一次课，我还强调2条纪律：第一、必须上课要签到的，并且不能找他人代签。如果代签，这就是不诚信的表现，问题的性质变了，抓到后，至少是写检讨。第二、迟到五分钟后不要进课堂。我们经济学院明确要求每一门课程在开课前都要把课程大纲发到学生手上，这相当于是老师和学生的一份合约，教学大纲明确说明了课堂表现和课堂成绩占 20%，这条规定对学生的约束性非常强，20%的占比很容易将学生的成绩拉开。

并且，我要求学生上课要将手机关机收好，不要让我看到。当然，没有检查，就可能存在代签和仍然上课看手机而不注意听讲的问题。那么，我是怎么轻松地解决了这两个问题呢？很简单，课堂小测验。我会不时地在下课5分钟前进行课堂小测验。这一条厉害，是一个很好的形成激励相容的制度安排，我早在2005年是写了《关于改善上海财经大学学风、教风的建议书》，后来发表在《中国大学教学》2006年第1期上。有了这一制度安排，学生就会有很大的激励去好好听课。如果上课玩手机，没有注意听讲，就多半答不出我本次课上所讲的内容。随堂课程小测试，不仅解决了学生上课玩手机的问题，也解决了诚信问题，找人代签，一个课堂随机小测验，就让他们显露原形。现在代签这样的事情已经比较少发生了，今年只出现了两例，一个是外院的本科生，一个是我经济学院的本科生。他们没有进行随堂测试，这就表明，他们一定没有到场，这绝对是欺骗行为。辅导员和分管学生工作的副书记都找他们谈话了，对其进行了严厉的批评，最后他们都写了检讨书。我看后觉得他们认识得很深刻，就没有进一步的处理了。

还有一个很有效的方法，检查学生是否课堂小测验作弊了。有一年我对学生进行小测验，不少学生的小测验成绩好的离奇，第二天我把十个满分学生全部叫到办公室，要求他们把同样的题目再做一遍，结果所有的人都答的不好，问他们是怎么回事？我告诉他们，我是很难被糊弄的，并且谈了诚信的重要性，特别是步入社会后诚信的重要性，没有人愿意和说谎话的人在一起。我们的学生还是非常不错的，当时都承认了他们的作弊行为，他们回去后写了检讨，写得非常深刻，我看了都被打动和感动了。今年给本科生上课，头一次整体成绩都很高，我怀疑有不少学生课堂小测验时可能看了讲义，于是讲了这个故事，我告诉学生，考试闭卷，如果考了高分，我可能让你到办公室再做一遍。随后的考试学生的整体平均分下降了十分。我就这样用了很简单的方法解决了诚信问题，信息对称问题，我在《关于改善上海财经大学学风、教风的建议书》一文中的很多做法被全国十多所学校直接采纳。当然我不搞突然袭击，我都是丑话说到前面的，把要求在第一课或教学大纲中说明的。前不久，我在一个微信群讲了这个故事，有人问我，这样做，是否评教会很低。我说，恰恰相反，我这样做反而教学评教一直都很高。其实，绝大多数学生都是很明事理的，知道你是真正为他们好，就像父母亲责备小孩，都是为小孩好一样。我总是在全院开大会时，和我们老师讲，对学生一定要负责，教学要尽心。是否用心，可以有一个参照系，那就是，如你给你的小孩或弟弟妹妹上课，也是这样对待的吗？如都是一样，那你就知道你对教学尽心了。