

引言

一、起源与主题：大学为学生

从 年起我经常回国到高校讲学，转眼已经 年。 年 月我被任命为清华大学经济管理学院院长，至今已经 年。清华大学经济管理学院（简称清华经管学院）成立于 年。在清华经管学院前 年的历史中，头 年由朱镕基担任院长。从 年起，经过 年、 年和 年三次换届，我进入了连任院长的第四个任期。

作为“文革”后的第一届大学生，我是清华大学 级本科生。自 年从清华提前毕业出国留学到 年回清华经管学院担任院长，其间 年我一直在美国大学中学习（哥伦比亚大学、耶鲁大学、哈佛大学）和任教（斯坦福大学、马里兰大学、伯克利加州大学）。在快速发展的中国，在国内顶尖的清华，在备受瞩目的经管学院，担负起院长之责对长期在海外任教的学者来说，是一个巨大的挑战。

我并不是第一个从海外回国担任学院负责人的学者，我也不敢说我是最有成绩的，但我可能是办学最投入的。从经济学者转换为教育管理者和教育改革者，这是一个人生的选择。从一开始我就认识到，担任清华经管学院院长不仅是一份工作，更是一项事业。

这与我们这一代人的特殊经历，以及强烈的改革情结密切相关。我们这一代人大多有在农村插队、在工厂当工人、在部队当兵的社会经历，由此而来的是我们根植于追求中国现代化的改革情结。我是这一代人中幸运地成为改革开放后最早出国学习现代经济学的留学生之一。这些留学生中的多数在国内的本科专业是数学、物理等理工学科，之所以在 世纪

二、思想与行动：思行合一

本书中的文 与我之前的经济学论文的最大不同，不仅在于内容是教育 题而非经济 题，更重要的是这本书中的文 是用 动 成的。本书当然是有 性的，不过毕 有关教育 和理念的书已经很多了。而本书的特之 在于，这是一本基于理念而 动的书，是一本 实 教育改革和实 的书。虽然 中国经济改革、 业改革、 业的书有不少，但是 中国 教育改革的书就少见。办学不仅要有改革 ，还要有改革 动，“ 一” 是本书的重要特点。

这是一本 的书。虽然它主要是一本用 动 的书，但这些 动 是基于理念的，基于 考的。在改革中，我 很多时间 考 题，力求 ， 清 。因为 动不 实 了没有 力外的一个重要 因 是 本身有 ，所以在 动过 中 推进。因此， 清 很重要。

在我看来， 于眼 。 地说，我相 办学必 要有三 眼 ： 长远眼 、世界眼 、现代眼 。这与 提出的“教育要面 现代化， 面 世界，面 来”是一 的。

长远眼 就是教育要考虑学生的一生，不仅仅是当下的 识 和眼前的就业。长远眼 的对立面是急功近利。虽然急功近利在 业都很显 ，但它在教育界的不 后 远比其他 业更加 重，因为教育对人的 是长期的，并且改 很 。长远眼 就是要立 于教育育人的长远 目标。

世界眼 就是要 世界的经 ， 全人 文的 。历 的事 实是，在过 年中，先是 的大学、后是 美的大学成为全 高等教育的领先者。世界眼 就是要 世界一流大学的 ， 和建设世界 认的一流大学。

现代眼 就是要学习先进的和前 的办学经 ，并且在学习中不 新。现代眼 主要 现在两方面：一是现代教育理念， 是现代大学 。现代

眼光就是要把教育现代化置于中国现代化进程的大局之中，并以教育现代化推动人类社会进步。

这更是一本行动的书，是一本以讲话和文章原文为内容，记述办学行动的书，实录教育改革的书。书中的教育思想和理念本身并非原创，但是基于这些理念的一贯办学和改革行动就需要创造性了。

办学和改革要想成功，必须要有“理想”、“感情”、“行动”，缺一不可。理想是建立高的目标，感情是为了实现理想不遗余力的投入，而最理想和情感都要落实到行动上。

虽然是行动而不是理念，就必须考虑到中国现实条件的约束。本书的重要特点，就是展示如何在国情、校情、院情的约束条件下探索与国际接轨的改革路径。这条路径中有大量的办学和改革的细节。细节，每一个细节，都关系着改革的成败。这本书提供了从思考到行动，从教师职员到教学项目，从内部管理到外部关系等各个环节的各种细节。

有一种说法：“大有想法，清华有办法”。办学和改革，仅有想法或仅有办法都不够，必须要有想法，又要有办法，尤其要有充分考虑各种和文化约束条件下的办法。把改革理念付诸改革实践就是要有思想，又要有行动，就是思行合一。思行合一，说起来容易，做起来难。

、

在我看来，大学的改革包含两项主要内容：一是实践现代教育理念，二是建立现代大学制度。现代教育理念涵盖现代教育的目的、内容、方法和手段。现代大学制度包括政校关系、治理结构、管理方法等。《大学的改革》就围绕这两项内容展开。

《大学的改革》由《第一卷·学校篇》与《第二卷·学院篇》组成，共收录我的文章和讲话多篇。《学校篇》的内容涵盖各种类型的学校，《学院篇》的内容聚焦清为为清清华清为于国成到提眼前华特

聚焦 “ 什么”、“怎 么”、“ 什么 ”
； “好奇 ”、“ 象 征”、“批判 思维” “ ”、
“ 思维”、“ ” “ 角”
五 。 溯 演 ，
， 梳 。 试 炼 老
南联 ， 老 治
。 《牛津 指南》 ，
。 “ 路” 五 均 《
》 ， 较 谨 。 针
“ 布局”（ ）、“ ”（ ）、“治 ”（ 、 、
五 ） 逐 析， 路 议。
五 核 道 ， “道”
包 “道 ” “道路” 。
编 “ ” “通 ”、“ ”、“ ”、
”、“ ” “ 案 ” 五 。 编
， 又 路 施 细 深 。 “通 ”
六 通 。
， ， ， 般
。 角 解 通
施通 。 核
， 什么 。“ ” 九
—— 。 介绍，
演 踪。 演 折射
路径。“ ” 介绍
， 髓， 介绍 秋季
续 《 》课 ， 解 解
、 核 。 “ ” 注

(商 硕 士) 、 (商 硕 士) 创新创
企 家 精 神 。 去 二 十 ， 先 家
验 ， 坚 持 际 方 式 ， 又 合 实 际 ， 取 得
突 。 “ 案 例 ” 章 六 篇 章 分 别 概 括 呈
位 ， 即 、 博 士

招 介绍 致新 信， 典礼 话 导向 课， 座导言
聘 师介绍，再 谈话， 每 具体环节 体
方 方面面。“博士 ” 章 五篇突 真 、崇尚 博士培
养 路 取向 培养方

医学科相 合。这一章中的几篇就是学院组 这 跨学科、跨院系的 措, 既有社会科学中的政治学、社会学、心理学, 也有理工医科中的机械、信 、环境、设计、医学 。

第四 “治理”包括“教师人事”、“学院治理”、“校友工作”和“顾问委员会”四章。这 中的前两章涉及学院的“内部治理”。在人事制度上, 学院率先系统性 改革了教师人事制度。“教师人事”一章中的 篇细述清华经管学院的教师 制度改革、教师人事制度改革、教师薪酬制度改革, 以及学院 人 进, 建立教师行为准 规范。“学院治理”一章中的四篇记录了学院率先提出并实践学院治理改革以及行政管理改革的细节。这 中的后两章涉及学院的“外部治理”。校友关系是学院外部治理中范围最广泛的部分。“校友工作”一章有 篇, 内容涵盖学院按照项目、 区、行业和兴趣成立和建设校友会 校友工作。顾问委员会是学院外部治理中在国内外最具显示度的部分。学院顾问委员会于 年在朱镕基院长 成立, 至今已经成功 办 次年会。这个顾问委员会堪称 界一流、 无 。 年以来, 学院借顾问委员会会 开之际 办面向师生校友的“清华管理全球论坛”和“顾问委员 进清华经管 ”。“顾问委员会”一章中的 篇有关其中的三场 , 两场是关于全球管理教育新趋势, 一场是 创始人扎克伯 () 用中文 。这 从一个侧面体 出顾问委员会 学院发展的作用。

就写作风 面 , 这本书有两个特 。一是讲实话、讲真话, 不讲官话、不讲俗话。我不认 两种讲话倾向: 一种是 话、 话、官话, 另一种是媚俗话。前者是官气, 后者是俗气, 不是大学应 有的学府风气。二是力 简单、简洁、简约。我 乔 斯的理念, 极简主义, 简单就是美。我也追随爱 斯坦的信念, 界的基本 理应 是简单的, 如果不能简单的 理说清楚, 说明你 没有理 透。这 是与 子的哲学思想“大 至简”相一致的。

四、一般性：超越经济与管理

虽然 ， ， ，
念、 实 ， 超越
一般性。 希望 书 、 （商 ）、
意义， 够 注 读 意义。
什么 书 他 ， 、 、 医
一般性意义呢？ 。

。虽然 通 ，
实际上它 “ ” ： ， 它 包含
（ ）， 实上 。 ，
通 分 。 ，
（ 如上 交通 、南京 、武汉 ）， 分 两
（ 如 京 、复旦 、浙江 ）。 ， 概念
很普遍， 见。 实上 包括
， 招 兼招， 它 全
考 考 青睐 ， 重要 培养方案
按照 模式 设 ， 性质 意义远远超 或
。 使得 他
一般性意义。 然， 、 、 医 他 建设
上 性。

。虽然 家 家 究 家，
他 思考 问题 实施 上 家 ，
方面： 家 分析思路 ， 别
论分析框架，

革提供了参照。虽然教育与经济不同，学校与企业也不同，但是它们在改革逻辑上有相通之处。一是作为管理学研究管理的道理，其中不少对大学治理和管理的改革有借鉴价值，很多改革课题在过程中可以运用管理学中的原理。二是因为经济学和管理学特别是基础社会科学和应用社会科学，它们研究的对象是人和人，而研究的对象又是科学的和经济的，所以经济管理学院与其他文科、理科、工科、农科等学科有相通之处，其经验也更容易被借鉴。

第三是现实特点。中国高等教育规模已经是全球最大。2002年，中国高校普通本科专科在校学生2000万人，研究生在校学生100万人；中国普通本科专科招生100万人，研究生招生10万人；而中国的高等教育入学率（一周内高校在校学生数与该年龄段人口数之比）已经高达20%（《中国统计年鉴》）。在此情况下，大学教育的质量问题成为重要的问题。清华经管学院面临的问题是当今中国教育面临的共同现实问题。一方面是压力。当前全社会对教育问题的关注远远超出任何时期，对高等教育质量的批评主要集中在两个方面：一是对“培养尖新人才”不多的批评，二是对学生“素质”整不高的批评。特别是在“科学发展观”和“以人为本”的大背景下，教育问题更是成为众矢之的。一方面是约束。尽管大学和学院的领导们兢兢业业，工作极其努力，但是由于各种原因，他们中相当多的人主要精力很集中在办学上。在大学，政治上需要“维稳”，学术上需要“安全”，经济上需要“投入”，这些成为办学的条件，但也要耗费很多精力，影响办学。这压力和约束是中国所有大学和学院面临的共同现实问题，而本书是针对这些共同现实问题的分析和对策。

《大学的改革》是我2002年在清华经管学院担任院长，2005年在中国教育领域的重要著作。这本书最重要的特点可用下面两句话概括：

- 大学改革的一个主题是“大学为学生”；大学改革的两项内容是“现代教育理念”和“建立现代大学”。

• 这本书在记述教育改革思想的同时，真实记述教育改革行动，重点体现“思行合一”。所以，它不仅是一本理念上“为何改革”的书，更是一本实践中“如何改革”的书。

我很幸运，改革时代给了我好的机会，我度过了一段好时光。这些年来我心怀理想主义，努力做事，做成了一些事。同时我也要坦率地说，由于各种制约因素和我本人能力所限，还是有不少事或是不能做，或是做了但没做成，或是做了但得不彻底，或是做成了又回去了。这是我的遗憾，也是时代的特征。

我深感庆幸的是，我依然还是一个“把一些事做成的理想主义者”。



年 月于清华园