

教授治校坦率地讲，很难在中国推广，从历史上讲中国从来就没有地方自治的传统。从现实上讲，今天中国大学里虽然年轻的教职人员水平有所提高，但是大部分的学术造诣平平，而且没有独立性，通常依附于一个大教授。更有一些年轻人，甚至是中年人在学校里拍上级的马屁，在校外动辄以专家自居，骗取政府的科研经费，发表的论文从来没有人读。让这样的人参与管理，中国的大学只能变得更官僚，效率更加低下。

在美国，为什么教授治校只能做到系一级呢？其实也是出于效率的考虑。因为今天美国大学的规模比早期大了很多，如果到了学院一级再进行这样的民主管理，效率未免太低。在英国剑桥大学，曾经有过由全体教授组成的上议院，但是这个上议院除了选举校长和选出当地的下议院议员外，对学校的管理并不干涉。

今天，随着学校规模越来越大，自然要求权力相对集中，因此，现在美国大学的权力更多地集中在学校和学院这两级，关于这一点，我们明天再讲。研究型大学里，各种大型实验室和中心在大学里的地位也非常高，这进一步削弱了系的发言权，因此教授治校虽然听起来好听，但其实不如说是**教授们管理好自己更准确**。

几年前我曾经问过李开复博士，当初他为什么要离开学校到工业界（到了苹果公司）。他跟我讲，在大学里除了教学科研，还必须承担大量的事务性管理工作，那大约要占到时间的1/3，他自己既不喜欢，又不擅长那些工作，不如集中精力管理团队做项目。

另外，按照他的看法，今天计算机科学最高的研究水平，从人工智能，到并行计算，从计算机网络，到处理器芯片，从数据库，到云计算，都在公司，而不在大学里。在中国，这种现象同样明显，很多中年教授已经开始知识老化却喜欢在媒体上指指点点。相反，倒是很多老院士思维开放，愿意接受新东西。

通过美国大学里教授治校的实质含义，以及它的来龙去脉，社会条件，不知你是否依然认为这种大学的管理方式适合中国。中国大学有自己的问题，需要在中国这个大环境下寻找答案，不是简单套用美国的做法。这不仅对大学管理如此，对于我们解决日常问题也是如此。

此外，通过今天的内容，你是否体会了很多做法都是追求效率的结果？在系一级采用教授治校是为了效率，在更高的行政单位不采用，也同样是因为这个原因。

明天我们将介绍美国大学的董事会制度，以及校和学院的两级管理。

**思考题：**如果中国采用了教授治校，会有什么好处和坏处？

祝近安



2018年8月5日

**吴军的谷歌方法论**

一份智能时代的行动指南

版权归得到App所有，未经许可不得转载

