

编者按：对苏州大学人文社会科学研究而言，过去的五年，是极其不平凡的岁月。在深入调查研究基础上，学校相继出台了一系列科研管理文件。这些管理举措符合党中央繁荣哲学社会科学的方针，顺应国家和地方经济社会发展需要，同时注意尊重学术发展规律，从学校实际情况出发，因而极大地激发了广大教师的科研积极性，使学校人文社会科学研究事业获得了长足的发展。然而回顾这一过程并为之欣慰时，无论是教师，还是学术管理者，内心都在进行更深层次的思考：如此前行，我们还能“走”多远？确实，五年来的实践探索，我们迈上了更高的台阶，同时也自然产生出“高原反应”。制度效用的消解和增长空间的限度使一系列现实问题接踵而至，管理转型改革势在必行。为此，我们采访了苏州大学分管人文社会科学研究的副校长田晓明教授。这篇访谈录已然超越了一般性工作总结的意义层面，不仅是理论思考与实践探索有机结合的比较典型的经验样本，也是学者与管理者两种身份和谐统一者的一段心路历程，更是深度阐释“回归大学本位”办学理念的可贵文本。

思考与探索：大学人文社会科学研究管理

田晓明^{1,2} 徐维英²

(1. 苏州大学 心理学系, 江苏 苏州 215123; 2. 苏州大学 人文社会科学院, 江苏 苏州 215006)

摘 要：在系统总结科研管理制度设计理念、运行机制及实践效用的基础上，进一步分析了现阶段大学（尤其是地方大学）人文社会科学研究由“数量提高”向“质量提升”、“外延拓展”向“内涵建设”转型的必要性和可行性，并从“文化校园建设”“师资队伍建设和“社会服务”等多视角详细阐释了大学科研管理转型的理念创新、具体内涵、实现路径、困难预期、应对举措等。

关键词：大学；人文社会科学；科研管理；制度设计；文化校园

作者简介：田晓明（1964—），男，江苏如皋人，苏州大学副校长兼人文社会科学院院长，苏州大学心理系教授、博士生导师，主要从事管理心理学、高等教育管理研究；徐维英（1978—），女，江苏无锡人，苏州大学中国特色城镇化研究中心副主任、人文社会科学院基地建设办公室主任，主要从事高等教育管理研究。

基金项目：江苏省高校哲学社会科学重大项目“大学文化传承与创新功能之理论分析与对策研究——基于人文社会科学研究视野”（项目编号：2012ZDAXM006）的阶段性研究成果。

中图分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-4403(2014)03-0011-13 **收稿日期：**2014-04-20

徐维英（以下简称徐）：田校长，近年来苏州大学人文社会科学研究事业取得了有目共睹的成绩，在学界也产生了广泛而积极的影响。您认为，

这些成绩的主要支撑是什么？

田晓明（以下简称田）：确实，通过几年来的艰难探索和共同努力，我们取得了一些成绩，也赢得了积极的反响和良好的声誉。作为学校分管领导，我深感欣慰。我认为，这些成绩的获得，绝

对不是偶然的,其必然性主要来自两个方面:一是教师的辛勤劳动与付出;二是制度创新的效用。

徐:作为科研主体的教师,其辛勤劳动与付出当然是学校科研事业发展的必要条件。但我们与教师交流过程中发现,他们非常关注学校的科研制度。是否可以这么说,学校科研管理制度的导向、激励功能在推动科研中发挥了主要作用。

田:学校科研事业的发展,主要还是取决于教师的智慧与劳动。再好的制度,其导向、激励、控制等功能都要在“人”身上产生效用。所以我对全校人文社会科学研究者怀着深深的敬意,没有大家的努力,就没有今天这样的好局面。当然客观来看,一套尊重学理、符合实际、举措得力的科研管理规章,可以激发教师的科研热情,挖掘教师的科研潜力。因此说,制度的效用对科研事业的发展也是至关重要的。从制度层面来看近年来学校人文社会科学研究工作,我认为,我们的制度具有导向明确、务实可行、力度强劲等特点,无论作纵向或横向比较,我们都应该充满自信。

徐:作为分管人文社会科学研究的学校领导,在制度设计方面,体现了您对手文社会科学研究的把握和思考,您能否跟大家分享一下?

田:正是因为制度拥有导向、激励、控制等功能,所以制度设计尤为关键。我有几点感受或体会。一是制度设计必须尊重学术发展规律。有悖于学理的制度设计,必然演绎荒诞,对学术研究的作用将适得其反。二是制度设计必须符合实际情况。不同的组织拥有不同的组织文化、组织结构,其所处背景、所控资源、所居地位等也不尽相同,因此,制度设计也必须符合实际情况。比如说,我们可以向一些著名大学学习,借鉴他们先进的管理经验,但绝对不能背离自己的实际情况,生搬硬套,否则就会犯经验主义和教条主义的错误。我始终认为,经验是可以借鉴的,但绝对不可以复制。别人的“好”,未必能够成为自己的“好”;在别人看来的所谓“不好”,也未必就是“不好”。“好”与“不好”其实是相对的,要把握适用性原则,也就是说,适合自己的,才是真正的“好”。三是制度设计必须具有一定的前瞻性。管理制度设计的主要依据是“过去的事实”,保留既往“事实”的成功经验,有效规避既往“事实”的失败教训,是制度设计的基本内容。但制度设计不能仅限于此,还必须具有一定的前瞻性。所谓前瞻,就是根据事物发展的规律,对事物发展

方向、态势进行预测,对可以预见的状况加以有效控制,在这个过程中应贯穿发展性思维。四是制度设计必须考虑可行性。尽管制度设计必须遵循学术发展规律,但表达为各种管理规章的制度系统,不是单纯的理论与探讨,从一定意义上说,制度就是能够有效付诸实践的“操作说明书”。换言之,没有可操作性,即便尊重学理,也是废纸一张。五是制度设计还必须留有“余地”。正因为制度设计应有一定的前瞻性,所以基于“预测”的制度表达极有可能存在“误判”,我们固然可以视其为制度体系的“系统误差”,但必须考虑到这种“系统误差”将会带来管理行为的偏差。因此在制度设计过程中,不能对“预测性前景”给予僵死、教条的规定,必须给管理实践留有一定的“调适空间”,以期获得纠正管理行为“偏差”的可能。我想,制度设计至少必须基于以上五个方面的考量,而且这是五位一体,缺一不可的。

徐:刚才您从理念层面对制度设计进行了分析和探讨,能否以学校人文社会科学研究管理制度系统为例,从操作路径或技术路线层面,谈一谈制度设计的步骤与方法。

田:从操作路径看,制度设计一般经由调查研究、内容分类和文本写作三个具体环节。以学校人文社会科学研究管理制度系统为例,“调查研究”环节包含了对上级科研规划管理部门相关文件的学习与领会、兄弟高校情况比较分析、学校现状调查与分析等。“内容分类”是对管理制度系统内容进行分门别类,具体而言,大学人文社会科学研究管理制度系统包括六个方面的基本内容:一是核心期刊目录的确定和分类,二是科研项目及经费管理的相关条例,三是科研成果认定和评价的相关办法,四是学术规范管理条例,五是科研团队及平台建设的相关条例,六是学术活动开展的相关规定。其实,内容分类也就是系统设计,这是管理思想的形成,具体的文本写作只是管理思想的体现。

徐:没有调查研究,就没有发言权。调查研究是成就事业的前提与关键。然而,在喧嚣浮躁的当今社会,日常工作(尤其是管理工作)中,调查研究之重要性似乎人人皆知,却很难落实,有时还存在如何面对不同话语的问题。大学学术期刊的遴选就是很典型的例子。这是教师普遍关心的,但关注点往往集中在自己所在学科的期刊等级、数量等等,因而意见或建议不可避免地带有

一定的个人利益色彩。对此,制度设计者往往很难形成一种符合学理性的决策意见或主张,最后的结果大多是一种“妥协”的产物。请问,您在主持学校人文社会科学类核心期刊目录遴选工作时是否也遇到这样的情形?又是如何理性应对和妥善处置的?

田:你所说的情形确实客观存在,但总体而言,教师的意见还是充满智慧、尊重学理的。即便有极个别的意见存在偏颇,甚至缺少学理支撑,但也不足以影响整体决策意见的形成。当然,这对制度设计者的素质和能力也是一种考验。

就以学校人文社会科学类核心期刊目录的甄选来说,我认为,学术期刊不仅是学者发表研究成果的重要阵地,也是学者和学术共同体开展学术交流、学术批评,推动学术发展的主要载体,因此,对学术期刊进行遴选、分类是学术研究管理的重要职责。由于众所周知的原因,学术期刊种类繁多、良莠不齐,为了纯正学术研究风气,提高学术研究管理效益,引导和激励学者和学术共同体独立、自由却不失规范地开展学术研究活动,有必要进行学术期刊的整理并确定核心期刊。实践证明,一套科学、合理且相对稳定的核心期刊目录体系,不仅具有积极的引导和示范作用,而且可以提高科研管理效益。

诚然,对于核心期刊的确定和分类,学界也存在着不同的观点。有学者认为,学术作品的影响力在于其本身的思想性和创造性,而给学术成果表达的载体(如期刊)进行分类或定级,无疑是本末倒置;论文质量与发表的刊物整体质量之间并不能划等号,一流的期刊所发表的论文也不一定都是一流的。再则,论文的发表受多种因素影响,比如,作者的知名度、编辑的素质等等。评价论文的学术质量,要看其本身的学术水平,而不能仅看刊载它的期刊。还有期刊引用率的问题,这是一个动态的概念,其高低是变化的,而且受多种因素的影响。热点问题、名家论文、综述类论文等引用率一般会高一些,反之则低。况且,即便引用率低,也不能说明论文的学术水平就一定低,有些论文由于超出了同时代人的理解力,引用率也会很低,甚至无人引用,比如,孟德尔的遗传学论文在发表35年之后才为科学界发现和认同。此外,引用率的高低根本上取决于论文本身的质量,而不是取决于期刊。也就是说,质量差的论文即使发表在一流杂志上,引用率也不

会高;而质量好的论文即便发表在一般期刊上,也会因为其高引用率而提升了所刊载期刊的知名度。比如,罗巴切夫斯基创立的非欧几何发表在《喀山大学学报》上,这本学报并不有名;阿贝尔的论文发表在当时并无多少影响的《纯粹和应用数学杂志》上,但他所提出的问题“够数学家们忙上五百年”。这些不太有名的期刊后来因此而出名了。因此,有学者认为,把杂志分成三六九等,以此来衡量学术水平的做法是不科学的。索引本来是一种工具,不是衡量学术的根本标志,也不能作为衡量学术的标准,只能作为一个参考。而且,这种做法也在一定程度上暴露出或强化了以行政手段来管理学术的弊端。学术研究需要的是相对自由和宽松的环境——无论是内部的还是外部的,也无论物质上的还是精神上的——但期刊分类、量化考核却给学者们附加了越来越多的束缚。学术研究不可能一蹴而就,更不是依靠论文数量得以提升,它需要一个长期的积累过程,也只有在长时期的稳定、宽松的环境中这种积累才有实现的可能。

上面所列举的种种观点,其中不乏真知灼见,对现实问题的剖析和批判也十分深刻,我内心也认可这些看法。但这里想说的是,我们不能因噎废食,因为其中存在着某些不合理因素甚至缺陷,就从根本上排斥甚至否定学术期刊分类以及核心期刊确认的合理性存在。对学术管理者而言,更需要保持理性态度。

从逻辑上看,假如对学术研究的考核和评价必须充分体现“十年冷板凳”“数十年磨一剑”之“胸怀”,耐心地等待“名山之作”“传世之作”以及“大师”的出现,那么,我们是否可以将考核和评价的周期确定为十年、数十年甚至上百年的呢?如是,大学教师的科研考核制度还有存在的必要吗?显然,这是一种似是而非的悖谬。基于这种认知的观点难以成立,即便成立,学者们也不能普遍认同和接受。因此,我认为,相对科学、合理的学术期刊分类是必须的。问题在于,我们不能机械、教条地套用某种考核或评价体系,采用“一刀切”的管理模式,应当在规范管理的同时,充分尊重学术规律,灵活运用“例外原则”,采取切实有效的举措,将考核或评价体系之系统误差所带来的管理行为偏差降低到最低限度。

在人文社会科学类核心期刊目录的确定方面,本土大学基本采取两种做法。一是全盘套用

有关社会评价机构所研发的核心期刊体系,如中国人文社会科学引文索引(CSSCI)源期刊等。这种做法因社会公认度较高,故而具有一定普遍性。但因其没有兼顾大学自身的学科实际,所以在实施过程中不可避免遭遇到来自大学内部的阻力。二是在大学内部各学科权威人士推荐基础上,管理层再按一定比例下达核心期刊目录之指标数。这种做法其实是大学内部各学科之间的博弈与平衡,其结果往往是乱象丛生。由于缺少学术公认度,这种做法不仅不能推动学术研究发展,相反还会滋生学术腐败,因此,广受学界诟病。显然,上述两种做法都有极端化倾向,科学的学术管理必须尊重规律、实事求是。在这方面,国外一些成功的经验值得我们借鉴。

美国科技情报所(ISI)编辑出版社会科学引文索引(Social Sciences Citation Index,简称SSCI)是一个经典的范例,在国际学术界拥有很高的学术公认度。为了建立适合中国背景、符合学校实际的核心期刊目录体系,我系统分析、研究了SSCI分级理念,从中获取了科学、合理的设计思想和方法。尽管学界对SSCI的认识也有反对意见,比如,有学者对SSCI源期刊的国家分布、英文表达提出过尖锐批判。我认为,这些意见之于中国大学人文社会科学研究十分中肯,在管理实践中应尽量吸收。

徐:我校在合理借鉴和吸收SSCI期刊分类思想和方法的基础上,对人文社会科学类期刊进行了分类和遴选,作为主导者,您谈谈具体的思路和做法。

田:在充分调查研究的基础上,我们比较审慎地选用了“中国人文社会科学引文索引”(CSSCI)作为学术期刊遴选的基本内容。这一选择的主要考量是,“中国人文社会科学引文索引”(CSSCI)是受国家教育部委托、由南京大学与香港科技大学合作,经过十多年潜心研究而研制的,不仅极大地尊重了人文社科的学科发展特点,同时也兼顾了当下中国内地高校教师科研工作考核的通行做法,因此,这套系统不仅获得国内学界的普遍认同,在国(境)外学界也有相当的认同度。

在CSSCI源期刊(2008—2009)中,共收录了包括管理学、马克思主义、哲学、宗教学、语言学、中国文学、外国文学、艺术学、历史学、考古学、经济学、政治学、法学、社会学、民族学、新闻与

传播学、图书情报与档案学、教育学、体育学、统计学、心理学、人文与经济地理、环境科学以及综合性社会科学期刊、高校综合性社会科学期刊等25个学科门类528种学术期刊。按照这25个门类,我分别对期刊的影响因子(IF)进行了统计和排序,并采用布拉德福定律划分成三类,并以此作为核心期刊之基本目录。

此外,综合考虑到国际期刊以及大学本身的学科具体情况,对我校核心期刊目录进行了必要的调整。原则有五:一是根据以上规则所确定的CSSCI源期刊的一类核心期刊不变,增加社会科学引文索引(SSCI)、艺术人文社会科学引文索引(A&HCI)之源期刊(其他外文期刊由学校人文社会科学院组织专家鉴定);二是兼顾学校学科分布和发展的具体情况,在二类 and 三类期刊中适当进行微调;三是对体育学、艺术学和外国语言文学等特色学科核心期刊的确定,可以适当从CSSCI源期刊(扩展版)中选择性增加到三类核心期刊;四是将《新华文摘》《中国社会科学文摘》《人大复印资料》等文摘类期刊以及《光明日报》(理论版)、《人民日报》(理论版)、《中国社会科学报》等转载(摘)或发表的论文,纳入二类核心期刊计。五是交叉学科(如心理学、管理学、统计学等)在自然科学类期刊发表论文,按照自然科学类期刊要求计。这样《苏州大学核心期刊目录》(人文社会科学版)便产生了。

徐:正因为进行了扎实的前期调查研究,使得原本十分敏感、困难的核心期刊目录遴选工作顺利推进,并在教师中获得了比较一致的认可。我还想问的是,核心期刊目录的确定只是制度设计的基础工作之一,在后续制度设计(如科研项目、科研经费、科研奖励等管理条文的制定)过程中,您又是如何把握的?

田:后续管理条文的制定,同样是基于细致、全面、深入的调查研究工作。学术水平的评价、考核和奖励等尺度的把握,必须基于对教师科研情况全面、细致的了解,同时还必须进行兄弟高校间之横向比较。

自2007年9月起,我花了三个多月时间,对教师科研情况进行深入的调查分析。首先,借助中国知网,全面而详尽地分析了1979年至2007年近30年间苏州大学人文社会科学学者(包括已经去世的、离退休的、在职的、引进人员以及已经调离的等五类教师)在人文社会科学类一类核

心期刊上发表论文的情况(删去会议综述、译介和书评三类文章)。论文的检索按照 CSSCI 的 25 个学科门类或期刊类型分别进行。在此基础上,借助于 CSSCI 数据库所提供的期刊影响因子和影响广度等信息,以科研项目、研究成果、学术奖励、学术影响等 4 个经度和发文数量的学者排名、发文数量的学科排名以及论文引用检索数量的学科排名等 3 个纬度为分析框架,截取了 2000 年至 2004 年 5 年间的历史片段,深度分析了苏州大学人文社会科学各学科之研究状况,并与省内外相关高校(如南京大学、南京师范大学、郑州大学等)进行了横向比较,获得了比较丰富而清晰的数据资料。这些比较扎实的基础性调查研究,使我在后续制度设计过程中拥有了自信。

徐:在充分调研的基础上,您先后主持制定了《苏州大学核心期刊目录》《苏州大学科研项目及经费管理办法》《苏州大学科研成果认定与登记办法》《苏州大学学术管理条例》《苏州大学校级科研基金管理办法》《苏州大学举办形势报告会和哲学社会科学报告会、研讨会、讲座、论坛管理暂行办法》《苏州大学优秀研究成果奖评选办法》《苏州大学科研档案管理办法》《苏州大学科研成果奖励办法》等一系列管理条例,建构了一个完整的学术管理制度系统。这一管理制度系统的建立,对推进我校人文社会科学研究的整体效果如何?

田:我不太喜欢用一些定量指标来表达近年来学校人文社会科学事业的发展业绩,因为这些所谓的硬性指标,总给人以“冷冰冰”的感受,而缺少大学特有的人文精神与情怀。但是,作为一种参考或一种视角,这些指标可以比较直观地反映学校人文社会科学事业的进步和成效。从科研项目看,2006 年之前,教师所承担的国家级科研项目都在个位数徘徊,其后的 5 年间,教师承担国家级科研项目均在 20 项之上,其中国家社科重大项目达到 5 项;从科研经费看,2006 年度科研经费只有 250 万元,2012 年已经达到近 4 000 万元,2012 年度横向项目经费更是 2006 年度的 125 倍;从科研成果看,教师在一类核心期刊发表论文从 2006 年的 36 篇(年度)增长至 2012 年 128 篇(年度),其中教师在《中国社会科学》发表论文 15 篇,是 2006 年之前总数的 50%,图书馆科技查新结果表明,教师在 SSCI 上发表论文数直线上升,连年刷新历史记录;从学科点看,2006 年只

有中国语言文学 1 个一级学科博士点,至 2012 年,我们已经拥有了 9 个一级学科博士点,博士后流动站也从 2006 年的 4 个增长为 12 个。

我还是那句话,这些成绩的取得,主要来源于广大教师的艰辛劳动与极大付出,制度创新发挥着不可或缺的激励作用,制度越是合理科学,其激励作用就越显著。这一点,正是近五年的发展实践所证明的。

二

徐:正如您所说,制度设计的主要依据是“过去的事实”,同时要保持“前瞻性”。那么,我们是否可以这样认为,随着形势的发展,这些制度在运行过程中,也一定遭遇到一些新情况或新问题,面对这些新的问题,您认为应如何保证制度顺利有效运行和管理举措落实?

田:确实,制度设计的基本内容是基于“过去的事实”,在制度设计过程中,即便考虑到一定的前瞻,但从本质上讲,这毕竟是一种“预测”。在现实中必然会有层出不穷的新情况和新问题,经验和预测往往不能完全应对当下。当然,对于新情况、新问题要辩证分析。经过分析,如果发现不是根本性问题,我们将坚持制度的正常运行,这是管理稳定性的要求;如果发现问题涉及到根本原则,我们将随时进行修订和完善。比如说,人文社会科学核心期刊目录的确定依据是“中国人文社会科学引文索引”(CSSCI),而 CSSCI 每两年调整一次,那么,我们的核心期刊目录也必须进行相应的微调。在现实中,我们也难免碰到一些特殊情况,而这些情况又是制度本身没有“覆盖”到的,甚至制度设计时无法“覆盖”的。此时,我们将会有效利用制度设计时预留的“余地”或“空间”,进行“例外”处理。这就是所谓的“例外原则”,这同样是符合管理学原理的。

徐:何谓“例外原则”?您是否可以介绍一下,或举例说明这一原则。

田:“例外原则”的提出,主要用来弥补科研成果评价的规章制度未必周延之处。人文社会科学研究成果的评价十分复杂,很难操作但又必须面对和处置。言及大学科研评价的问题,我们必然面临着一系列递进式追问:首先,教师的科研工作要不要考核?答案显然是肯定的,因为没有考核的评鉴、奖惩,工作是不能令人信服的。其次,教师的科研工作如何考核?科学的考核隐含

着客观、公正、公平的要求,因此,在实际执行过程中,必须拥有相对统一的评价体系。强调了评价体系的统一性,无论是定性评价,还是定量评价,都必然会遇到实际操作的困难。这种不可避免的困难主要来源于学科的特点和学科间的差异。我认为,这是评价体系的系统误差。统计理论认为,任何系统误差都是无法根本消除的。我们唯一能够做到的就是,在确定评价体系时尽量使系统误差最小化。也就是说,我们不能因为系统误差的存在,便全面否定整个评价系统的合理存在。再次,如何修正或弥补评价体系之系统误差所带来的管理行为偏差?既然系统误差无法从根本上消除,那么管理行为的偏差就无法完全避免,这就需要对管理行为进行必要的修正和完善。需要说明的是,这种修正和完善是在不改变系统原则的前提下进行的。具体到大学学术评价而言,就是在总体评价体系不变的前提下,尊重学科特点和学科间差异,制定补充细则,完善评价系统。管理学将这种修正和完善称之为“例外原则”。

在现实中,我们不乏这样的案例。比如说,一所大学之所以著名,就是因为她拥有为数不多的几位著名学者,或者说,这所大学可能就是因为这几位著名学者而闻名。在人事管理过程中,如果严格按照相关文件规定,对照一些硬性指标(如退休年龄、科研考核指标等),这些“大师级”学者必须到龄退休,这无疑是在学科、学校的损失;反之,如果不严格执行既有文件规定,延长这些学者的退休年龄,又会引发“不公平”“不公正”等诸多议论和质疑。显然,这是一对矛盾。对此如果根据制度设计时留下的“余地”,运用“例外原则”,就可以比较圆满地解决这一问题。从制度建设角度看,这非但不是对制度的破坏,反而是对制度体系的健全。

徐:“例外原则”的执行,往往赋予了政策的制定者或实施者个人高度的主观裁量权,因此,这一原则的实施将基于个人的知识、能力、胸怀、胆识等基本素质。这是否又会引发新的问题?因为一项政策的执行如果高度依赖于个体的判断,就容易发生公正、公平缺失等现象,甚至滋生腐败。对此,您是如何认识和处置的?

田:是的,在执行“例外原则”时,我也遇到这样的问题,你的担心不是没有道理。事实上,没有制约的权力必然会导致腐败。一项制度的制

定和执行,如果主要基于制度设计者或执行者的个人素质,那这项制度就可能形同虚设,甚至导致整个制度体系的效用消解,甚至系统崩溃。但是,我说的“例外原则”不是“无原则”的“例外”。我曾经打了个比方:我们选择评价体系,就如同评价一只水桶。这只水桶可以由黄金制成,也可以是木板打造,“黄金”和“木板”涉及评价体系的價值估量。假如水桶有一漏洞,不论是黄金桶,还是木板桶,由于漏洞的存在必然会影响其盛水功能。为了保证它的盛水功能,人们或用黄金修补,也可以选用一块烂抹布堵塞。尽管黄金与抹布之间价值悬殊,但就其功能而言,其用途是一样的。因此,在考量和选择我们所选用的评价系统时,需要整体性思维,需要从实际出发,而不能纠结于局部和片面的细节。如果在总体原则不变的前提下,对个体赋予主观裁量权并给予严格监督和有效限制,其管理效用将增加,而且不会引发制度体系的效用消解和系统崩溃。

徐:确实,我们从与教师交流和收到的社会反响中,已经感受到学校科研管理制度的显著效用;在我们的交流中,也能感受到您对制度创新、管理创新的高度自信。我想问的是,这种自信是否意味着您对这套管理制度的坚守?

田:这是一个十分尖锐的问题。我想表达两层意思:一是因为制度设计不仅基于扎实的调查研究工作,而且实践效用十分显著,所以,我对制度设计的理念充满自信,这无疑应当坚守;二是任何制度都有一定的时代局限性,当形势发生根本性变化时,制度的不适应性就会凸显,修正与完善也是势在必行的。

徐:时至今日,您认为学校科研管理制度的效用是否一如既往?您是否考虑过修正和完善呢?假如有这样的思考,又将如何进行?

田:是的。我个人认为,经过五年多的实践与探索,我们的制度系统已经发挥了十分显著的效用。但随着形势的发展,其效用已不再如从前,制度的修订和完善是大势所趋。至于如何修订和完善,这又必须回归到制度设计之初的愿景上来。以科研项目为例吧,2006年之前,学校人文社会科学类国家级科研项目都在个位数徘徊,为了有效激发教师争取项目的情緒和潜力,我们设计了“项目经费配套”举措。事实证明,这一举措发挥了很大的效用。尽管我们不能说“经费配套”是教师项目申报热情高涨的唯一动因,但“经费配套”

发挥了应有的功效。我认为,这项举措的出台,不仅符合学校当时的实际情况,而且有良好的目标预期,后来的事实证明了我的初始判断。

时至今日,形势已经发生了根本变化。无论是科研项目、科研经费,还是科研成果、科研平台,这些所谓的硬性评价指标都获得了显著提高,学校学科影响力和社会知名度也获得了显著提升。作为学术管理者,我在欣慰、自豪的同时,也越来越强烈地感受到一种“高原现象”正迎面袭来。套用既有的管理制度,在既定的道路上,我们到底还能“走”多远?事实上,像我们这样层次和学校,在一些数量指标方面,已经没有太大的提升空间,当初的制度效用也已风光不再。转换发展思路,改变发展路径,已成为迫在眉睫的话题。在即将进行的制度修订和完善中,我认为,“取消配套”“调整奖励”和“保留培育”三点想法可能成为着力点。

徐:请您谈谈“取消配套”“调整奖励”和“保留培育”三点具体想法背后所隐含的理念?

田:谈不上什么“隐含”,其实这是一种显而易见的“顺势而为”。“取消配套”“调整奖励”和“保留培育”三点考虑,主要基于管理理念的转换,即从“数量提高”向“质量提升”的转换。关于数量与质量的关系问题,大家耳熟能详,不再赘言。归根结底,没有一定数量的保证,便是妄谈质量。当初制度设计的主旨就是提高一些数量指标,这也是大学有效提升办学水平、提升办学实力的必要前提。当数量达到一定程度时,尤其是进入“高原期”,必须回归到“质量提升”这一主题。因此,及时修订和完善制度系统,向内涵发展、质量提升方向做政策倾斜,是大学管理者的必然选择。无疑,这是制度设计的一种科学导向。“项目经费配套”这一举措的出台,对科研项目数量的提升具有激励功能;“保留配套”便是对数量提高的“强化”或“维持”,而“取消配套”,在一定时期内可能会对数量的提高产生一定的抑制作用,但不会从根本上消解教师的项目申请热情。再有,学校同时考虑“调整奖励”和“保留培育”,这将有力保证数量的稳定和质量的提升。“调整奖励”具有鲜明的导向功能,即引导教师不仅要获得项目支持,还应为优秀成果的产出辛勤劳动,更要为学术品牌(如“东吴学派”)的打造倾心竭力。“保留培育”对师资队伍建设,尤其是青年教师的激励和培养意义非凡。我们预期,这些改革举措必将

更有力地推动学校事业的发展。

三

徐:您刚才谈到,为了从“提高数量”向“提升质量”转变,将推行“取消配套”“调整奖励”和“保留培育”等制度改革举措。除此以外,在人文社会科学研究管理方面,学校还有其他方面的重要举措吗?

田:其实,“取消配套”“调整奖励”和“保留培育”等举措,并非科研管理改革的重点,从本质上说,这些举措的出台只是一种制度的完善和修正。在人文社会科学方面,学校将在管理理念上进行重大调整,主要集中在三个方面:一是文化校园建设;二是师资队伍建设;三是社会服务功能提升。这是新的系统性举措,正在积极酝酿之中。

徐:无论是文化校园建设,还是师资队伍建设和社会服务功能提升,内容十分丰富。这些工作的推进,将涉及到学校方方面面,无疑会遭遇很多很多的困难。以文化建设为例吧,我注意到,您提出了“文化校园”这一新概念,这与“校园文化”在内涵和外延上都存在某些差异。您是怎样界定和把握这一概念的?

田:“文化校园”这一概念,并非我所提出的。这是我与一位大学校长出身的著名文化学者交流时所获得的一个新概念。在这位学者看来,大学应该建成一个全方位育人的“文化校园”,大学的历史和现实,大学的每一景观、每一机制,大学的课上课下,教师的一言一行,都要渗透浓厚的人文教育。要培养学生的诚信、仁爱、自律、责任等现代人文气息,要激发学生自主学习、积极创新、独立思考的自由本质。大学如果离开了人文精神,我们真的很难理解大学文化。记得美国人经常说的一句话“先有哈佛,后有美利坚”,就是体现这个意思。我们从事教育,只有超越工具化、功利化的培养模式,才能够回归大学文化的本质,这才是社会的希望之所在、人的幸福之所系。我十分赞同这位文化学者的观点。“校园文化”与“文化校园”是两个不同的概念,这不是简单的文字游戏。三年之前,我就曾建议把相关文件中“校园文化建设”改成了“文化校园建设”。我们很难给出一个关于“文化是什么”的权威定义,但我们可以讨论和评价现实生活中“什么是文化”,甚至可以批评“什么是文化缺失”,或“什么没有文化”。

在高等学府,将文化狭隘、简单地理解成学生的文体娱乐活动,显然是文化的缺失。如何加强大学的物质文化、精神文化和制度文化建设,任重而道远,需要探索的问题很多。

徐:“文化”是一个十分难以定义的概念,可谓仁者见仁、智者见智。请谈一谈您对“文化”概念的理解。

田:借用黑格尔的一个比喻来说吧,“文化像洋葱头,它的皮就是肉,肉也是皮;如果把皮一层层剥掉,也就没有肉了”。著名学者梁漱溟先生曾说,“文化就是人的生活样式”,我比较认同这一说法。作为人的“生活样式”,文化总是有很多显形的“体”,每一种“体”的形式下都负载着隐形的“魂”。要观察和理解文化,不仅要见其有形之体,更要识其无形之魂。体载魂、魂附体,魂体统一构成了生机勃勃的文化体系。古往今来,世界上各地区、各民族乃至各行各业都形成了自己的文化体系,每一文化体系都是它自己的“魂体统一”。

徐:我当然认同您的观点,但我有一个疑惑:您分管的“人文社会科学研究”与“文化校园”建设似乎是两项不同的工作,您为何将文化校园建设工作纳入到人文社会科学研究领域呢?

田:确实,这是两项不同的工作,但是二者之间存在内在联系。可能因为我对“文化校园”有一定的独特理解,因此校长将“文化校园”建设工作交由我负责。这固然是一种工作安排或分工,但从主观上说,我也想探寻“文化校园”与“人文社会科学”之间的关联;从客观上来看,人文社会科学本身就是以文化为研究对象的,其成果转化成为“文化校园”的实践有许多有利条件。

徐:我能感受到您对“文化校园”建设的一种强烈的使命感,请问,这种使命感从何而来?能否展开谈一下您对“文化校园”建设的理解?

田:这是一个很好的问题,我十分愿意跟你分享自己的心路历程。可以这么说,关于“文化校园”建设的问题,缘起于这一伟大的时代背景;具体而言,与以下几方面的经历和思考有关。

首先,海外之行的心灵震撼。我曾在日本、法国、德国、美国等发达国家进行学术交流或工作访问。尽管这些国家彼此之间存在着很大的文化差异,但其优良的总体国民素质给我留下了深刻的印象。我在观察之后,也自然萌生出这样的问题:中华民族优秀传统文化的因子为何在异国他乡

可闻可见,却在本土缺少彰显?去年5月,我应邀参加了2013高等教育国际高阶论坛,这也是我首次访问台湾。尽管此行只有短短一周,但宝岛给我留下了深刻的印象,也加深了我的感触:在日常交往以及对古老街景的观察中,都能感受到传统文化在台湾“保留”得比较系统。反观大陆,几十年来我们在剔除封建糟粕的同时,也几乎冷落甚至放弃了许多优秀传统文化;在全面汲取苏联计划经济“洋经”的同时,几乎完全否定了市场经济的自由。“文革”期间,中华民族经历了一场“天灾人祸”,对优秀传统文化的破坏自不必多言。改革开放以来,随着国门的“打开”,在演绎经济发展奇迹的同时,中华民族的优秀传统却没有同步得以弘扬,甚至出现了丧失的现象。这是海外之行给我的文化反思与心灵震撼。值得欣喜的是,国家已经充分意识到文化建设的重要性和紧迫性。在致力强化经济“硬实力”的同时,提升文化“软实力”的伟大国策已应运而生。

其次,文化建设的大学使命。大学是人类文化传承与发展的重要场所和主要阵地,她不仅要运用包括人文科学、社会科学、自然科学等在内的人类文化知识有目的、有计划、有步骤地进行高级人才的培养,而且还直接担当着发展、创造与创新人类文化的历史责任。人们一般认为,大学具有人才培养、科学研究和社会服务三大功能。应该说,这样的概括涵盖了现代大学教育的几项主要任务。但从学理上讲,还存在值得商榷的地方。从逻辑上看,这三项功能并非并列的要素。无论人才培养,还是科学研究,都隐含着服务社会的导向,都是大学服务社会的主要方式。从这个意义上来说,社会服务不是一项单一的大学功能。从内涵上看,这三项功能的概括本身就具有“工具化”“表面化”的特征,并没有概括大学功能的本质内涵。那么,大学的本质到底是什么呢?我认为,大学的本质在于文化——文化的启蒙、文化的传承、文化的自觉、文化的创新。从这一意义上说,大学文化建设在民族文化乃至人类文化传承、创新中具有不可替代的重要地位。可以说,传承、创新人类文化是大学主要的历史使命与责任担当。

再次,文化研究的困境与尴尬。文化建设离不开文化的理解与实践。因此,文化研究是文化建设的前提和基础。从文化研究现状来看,目前主要存在两个方面的问题:一是文化研究面临着

“科学主义”“工具理性”的挑战和挤压；二是文化研究多是空洞乏力的理论分析、概念思辨，缺少务实、可行的实践探索。一方面，在“科学主义”泛滥的当今时代，被称之为“硬科学”的科学技术已独占人类文化之鳌头，越来越受到人们的顶礼膜拜。相比之下，人文社会科学在人类文化中应有的地位正逐步或已经被边缘化，其固有的功能正日益消解或弱化。曾经拥有崇高地位的人文社会科学已风光不再，在喧嚣和浮躁之中，不可避免地陷入了“软”科学的无奈与尴尬。即便充满理性色彩、拥有批判精神的大学已经意识到并开始重视人文社会科学的教育功能和文化功能，但在严酷的现实生活中，也不得不“违心”地按照所谓客观的、理性的科学技术范式来实施人文社会科学教育管理和研究评价。另一方面，由于文化研究的现实成果表达多以“概念思辨”“理论分析”等形式表达，缺少与现实的联系、对实践的指导，难免给人以“声嘶力竭”或“无病呻吟”之感受。从一定意义上讲，这种苍白、乏力的研究现状加深了人们尤其是各级政府决策者视文化为“软”科学的看法。凡此种种，形成了文化建设的多重困境。

第四，大学校长的文化忧思。如果说，大学的本质在于文化的启蒙、文化的传承、文化的自觉、文化的自信、文化的创新，那么，大学校长的主要责任之一便是对文化的“抢救”“保护”和“挖掘”。这是大学校长应有的文化忧患意识。在办学体制改革过程中，如何以人为本，这是制度文化的表达；在氛围营造过程中，如何纯化风气，这是精神文化的彰显；在校园建设过程中，如何体现特色，这是物质文化的呈现。以大学为例，校徽、校旗、校训等标识的设计是文化建设的体现，而博物馆、书画院的创建，则无疑是文化名片的打造。在推进这些文化建设具体事项的过程中，作为主持者，我深切感受到，真正具有高度文化自觉和自信的大学管理者，其内心深处所拥有的不是浅薄的欣慰和自豪，而是深深的焦虑和遗憾。在博物馆所展示的“历史碎片”面前，我感到的是一种沉重的责任！为了不给后人留下太多的遗憾和焦虑，当下还有很多很多事情需要我们去落实、去实现。

最后，区域发展的现实契机。苏州是一座以底蕴深厚、经济发达而闻名遐迩、举世瞩目的历史文化名城，勤劳智慧的苏州人民正以古典园林

的艺术精心打造现代经济的版块，用双面绣绝活儿巧妙实现中西文化的和谐对接。洋溢着古韵今风的姑苏城，在城镇化、城市化的发展浪潮中，前所未有地重视文化的建设。天赐庄文化景区建设工程的上马，便是最好的例证。尽管本人意识深处并不赞成甚至反对文化建设以“工程”名义出现，但看到地方政府能够史无前例地意识到文化建设的重要性，内心还是倍感欢欣！这无疑是一种社会的进步。古老的东吴大学校园坐落于天赐庄地段，作为其中一分子，我们自然不能袖手旁观。可以说，加强文化校园建设和研究，不仅是区域发展赋予的时代契机，更是中国现代知识分子应有的历史担当。

四

徐：众所周知，当今社会是充满激烈竞争的社会，而最根本的竞争就是人才的竞争。一定意义上说，谁拥有了一流的人才，就意味着拥有了一流的学科和大学，也就拥有了话语权。在下一轮学校人文社会科学研究管理改革中，以师资队伍建设为抓手，这无疑是一种明智的选择。应该说，加强师资队伍建设是学科建设的关键。既然作为一项关键性工作，它应该常态化，何以成为学校科研管理转型的一项举措呢？进一步说，您认为学校在既往师资队伍建设过程中是否存在着什么问题或不足？

田：正如你所言，事业的发展，人才是关键。这一道理在学校自然科学学科突出的发展成就中已经得到了有力佐证。可以说，近年来学校自然科学事业的飞速发展主要取决于师资队伍建设。相比较而言，这些年学校在人文社会科学领域的师资队伍建设工作（尤其是人才引进）稍显滞后。我认为，其中有两个制约因素：一是学校在财力有限的前提下，提出了“有所为、有所不为”的理念，尽管人文社会科学学科被列为“稍后发展”的序列，但我对此完全理解并充分认同和支持。需要说明的是，这并不代表学校忽视或轻视人文社会科学学科，而是一种比较理性的行为选择。二是由于人文社会科学学科自身固有的特点，师资补充（尤其是著名人文社会科学学者的引进）确实较自然科学学科困难。而今，经过数年努力，学校自然科学学科已经获得了长足的发展，转向发展人文社会科学师资队伍，也就成为情理中事。当然，人文社会科学师资队伍建设工作没有因为

身处“稍后发展”序列而停滞不前或毫无建树;“稍后发展”,只是相对于自然科学学科而言。

徐:您刚才说,由于人文社会科学学科自身的特点,其师资补充(尤其是著名人文社会科学学者的引进)较自然科学学科困难。请问,人文社会科学学科哪些特点制约了其师资队伍建设?

田:人文社会科学固有的特点,也是相对于自然科学而言的。因此,试图了解人文社会科学之特点,必须在与自然科学的比较中才能获得。我可以从三方面来分析两者的差异:

首先,自然科学研究大多具有“高度协作性”。在这种协作过程中,即便是团队领袖人物(如院士),也能充分意识到团队中最基层人物(如实验员)的存在及其重要性;同样,即便是团队中最基层人物也会意识到自己工作的神圣与伟大。为了共同的目标,他们必须齐心协力。从某种意义上说,团队精神便成了他们事业成功的重要保证。与之相比,人文社会科学研究尤其是人文基础研究则具有“高度独立性”。科研的性质决定了人文社会科学学者将研究对象永远置于客体地位,而将自身永远放在主体地位,这种主客体位置的摆布,再加上研究过程中成果不断丰富、学术地位不断提升,使得研究者主体意识不断强化。这谈不上有什么不好,只是如果没有理性的把控,这种日益强化的主体意识带入现实生活和人际交往,极有可能泛化成为“以自我为中心”的个人主义。

其次,自然科学学科、专业、方向之间存在着“高度独立性”。一旦跨出自己的研究领域,自然科学研究者便因为自身知识的局限而很少有人能够拥有更多的话语权。因此,在自然科学界极少有人跨领域对其他学科、专业、方向的研究工作说长道短,即便是相关研究领域的同行,彼此之间的评价也比较谨慎和小心。与之相别,人文社会科学的学科、专业 and 方向之间则存在着“高度相关性”。因此,人文社会科学学者之间便拥有了学术评价的“话语普适性”。在现实生活中,我们经常可以目睹到这样的情形:一位中国古代文学研究专家不仅可以在中国古代史研究者面前侃侃而谈,也能在中国古代哲学研究专家的语境中形成自己的话语。这是自然科学研究所无法企及甚至无法理解的。

再次,自然科学研究没有国界的限制,很少受到意识形态的影响和制约,而且研究结论的验证简捷明了。围绕研究的假设,依照科学的规律

与逻辑,以历史的、现实的被验证成功的事实作为依据,进行严密的证明、推理和实验,其结论要么是对研究假设的证实,要么是对研究假设的证伪,在一系列证实或证伪中,推动着科学技术的发展与进步。尤其重要的是,自然科学研究过程(如证明、推理和实验等)的“可重复性”使得其结论更加客观、更令人信服。与自然科学研究结论验证的简明性和可重复性相比,人文社会科学研究结论表现形态往往是一种“自圆其说”的理论或一种新颖的观念,甚至是一种有别于传统的“说法”。此外,人文社会科学研究不仅带有十分浓重的意识形态色彩,还受制于文化传统的制约与影响,即便是同一社会制度下,不同地区的风俗习惯、风土人情等文化传统,也给人文社会科学研究带来不同的色彩。这种高度的意识形态性和研究结论验证的复杂性便使得人文社会科学的评价十分“柔性”。确实,对于人文社会科学研究结论的真伪验证,需要假以很长的时日甚至是悠久的年代,这不仅需要人们给予充分的耐心和智慧,更需要人们拥有宽容的胸襟和非凡的胆识。

徐:人文社会科学学科发展是否也与地域存在着一定的相关性,这是否对人才引进也有影响?

田:是的。大学人文社会科学学科发展水平与其所在城市的政治、文化地位和定位高度相关。一定意义上讲,地处省会城市的大学一般不及地处首都的大学,而地处省辖市的大学一般也不及地处省会城市的大学。即便地方大学拥有着某种区域性研究特色,但总体来看,无论是学科层次,还是高级人才的聚集度,都将无法与地处国家政治、文化中心的大学相比拟。这种地缘政治力的影响,我们是无法忽视的。因此,对地处省辖市的地方大学而言,引进人文社会科学学者(尤其是著名学者)就相对困难了许多。

徐:确实,与自然科学学者的“单纯”相比,人文社会科学学者多了几分“复杂”。我们不时看到人文学者原本纯粹的学术之争容易演变成“地位之争”和“门派之争”,甚至是“态度对抗”。加之在市场经济条件下,“学术理性”不可避免地受到“功利性”侵蚀,利益纷争可能使原本紧张的人际关系更趋复杂,并波及整个学科,乃至整个学校和学界。您作为学者和管理者,对此一定有切身的感受。

田：是啊！对“文科”和“理科”的全面而深入的理解，必须从学科分类的本质属性上进行分析和研究，才能使结论客观公正。记得钱锺书先生曾经说过：“科学研究的各个对象彼此系连，交互映发，不但跨越国界，衔接时代，而且贯穿着不同的学科。由于人类生命和智力的严峻局限，我们为方便起见，只能把研究领域圈得愈来愈窄，把专业学科分得愈来愈细。此外没有办法。所以，成为某一门学问的专家，虽在主观上是得意的事，而在客观上是不得已的事。”我对这段文字有两点理解。一是，学者要从“得意”之中意识到“不得已”，更要“不得不”利用自身有限的精力专注于某一事业，“不得不”收敛自身有意或无意被放大的话语权。二是，学科的分类与工作的分工，是人类社会进步的产物，其本身并无贵贱、轻重之分。人类为了研究的方便，而将事物进行分类、对工作进行分工，这恰恰是人类智性的一种表现。倘若对这样的分类和分工缺乏本质理解，对他者的学术工作缺少尊重，却囿于自身学科的有限知识去妄论其他学科的是非与长短，这不仅是智性的缺失，也会衍生出无知与荒唐！

徐：在师资队伍建设方面，您的理念是什么？

田：师资队伍建设的理念依然是“有计划培养、有选择性引进”，要有效践行这一理念，还有大量、过细的工作需要落实。这里我想说的是，加强师资队伍建设，还必须完善科研管理机制。具体到当下的工作而言，就是通过“驻院”研究，精心培育科研团队，探索一条坚实、有效的科研团队和科研平台建设路径。

尽管人文社会科学研究尤其是基础人文研究高度“依赖”学者个体的“顿悟”，但科研平台之于文科学者、科研团队的重要功能是不言而喻的。众所周知，人文社会科学类科研平台的建设十分艰难。华勒斯坦曾说：“学科与壁垒是一对孪生姐妹”，在特定条件下，学科之间的壁垒会成为学科本身发展的藩篱；加之现行大学办学体制之制约，学校之间、院系之间还存在着强大而无形的“行政壁垒”，这同样是严重制约学科发展的消极因素。对于大学人文社会科学类科研机构建设，我曾经通俗地形容“一抓就空、一放就死”。基于这样的分析，在保留原有行政功能的基础上，学校将“人文社会科学处”改名为“人文社会科学院”，这一字之差，并不是简单文字游戏，其中隐

含着一种革新理念：顶层设计、上层推动。具体而言，就是努力打破学科之间壁垒和院系之间的行政壁垒，在学校层面有效整合优质学术资源，精心打造具有核心竞争力的科研团队，培育经得起历史和学术考验的优秀成果，推动人文社会科学事业的快速发展。

徐：从科研管理方面看，坚持“有计划培养、有选择性引进”的师资队伍建设理念，确实必须革新传统的科研管理机制。请问，在师资队伍建设方面，除了管理理念和管理机制的创新，您有什么具体的举措吗？

田：在师资队伍建设方面，我曾经作过比较通俗的比喻，即“七子”计划：“戴帽子”“抓小子”“梳辫子”“下套子”“搭台子”“抢位子”和“撒票子”。所谓“戴帽子”，就是要重点保护那些为数并不太多的资深学者，尤其是那些长期从事基础研究且取得重要业绩、产生重大影响的学者；所谓“抓小子”，就是用心发现和精心培养具有科研潜力的年轻学人；所谓“梳辫子”，就是用心打造科研团队；所谓“下套子”，就是有针对性地寻找、引进学科建设紧缺或急需的高级专门人才；所谓“搭台子”，就是为人才发挥效用而提供机会、搭建平台；所谓“抢位子”，就是积极支持人才在学术阵地上争先进位；所谓“撒票子”，就是为人才成长、成熟并发挥效用而给予资源支持。

这样的比喻尽管十分通俗，但基本上概括了师资队伍建设的内涵。我可以选择性地阐述这些举措，比如，“戴帽子”就是指重点保护那些为数并不太多的资深学者，尤其是那些长期从事基础研究且取得重要业绩、产生重大影响的学者。这些能够称得上“大师”或“大家”的学者，并非通过培养可以得以实现的，一定意义上说，这些学者的出现“可遇而不可求”，因此，一旦我们发现或拥有，就要倍加珍视和珍惜，并努力加以保护。我想说的是，这些“大师”或“大家”并非是一些功利性指标（如科研项目、科研经费、科研奖励等）“堆砌”而成，而是真正在学界拥有重大发现、产生重大影响的学者。因此，发现这些“大师”或“大家”，无疑需要智慧，而保护这些“大师”或“大家”，在现实社会中，有时还需要面对非议、经受委屈的勇气与担当。再比如，“抓小子”就是要用心发现和精心培养具有科研潜力的年轻学人。如果说，重点保护那些“大家”或“大师”，让人们感受到“夕阳无限好，最美是黄昏”的人文

情怀,那么,发现和培养年轻学人,则是事业可持续发展的需要。对年轻人的培养,不仅需要“锦上添花”,更需要“雪中送炭”。诚然,人才的成长与成熟无不需要经过艰苦的历练,“培养”和“提携”并不代表一味的呵护、扶持,甚至溺爱,还必须要有意识、有计划地让他们在实践中经历锻炼、遭遇挫折甚至暂时的失败,因为“阳光总在风雨后”。其他就不再赘言了。

五

徐:无论是文化校园建设,还是师资队伍建设,一般看来都属于基础性工作,与您所提出的学校科研管理转型似乎没有太大的关联。但可以感受到,您在这些基础性工作的背后,似乎还有其他更深层次的考量。

田:是的,一直以来,我怀有一种愿景或梦想,这就是致力打造学术品牌——东吴学派。具体说,学校相继推行的“东吴学者”“东吴讲座教授”“东吴特聘教授”“东吴创新团队”“东吴论坛”“东吴大讲堂”“东吴文库”“东吴智库”等举措,都是“东吴学派”内容的具体体现。你所言没错,无论是“文化校园”建设,还是师资队伍建设,都属于基础性工作,但是,如果将刚才所列举的若干举措融入文化校园建设和师资队伍建设,你就能比较清晰地感受到我的梦想或愿景。诚然,真正实现这一梦想或愿景,还必须回归到大学的本质,即从文化的视角或层面来分析大学科研管理的转型。

徐:从文化层面来考察大学科研管理转型,会形成新的改革举措吗?

田:当然能够提供思考问题的新的路向。大学的本质在于文化,而文化具有开放性和保守性两大特征。就其保守性特征而言,大学必须坚守“精神家园”,在这种坚守中传承文化,使学生获得文化的启蒙、文化的自觉和文化的自信。大学可以没有“物理围墙”,但不可没有“精神围墙”,大学必须小心、审慎地维持着与社会的距离。如果大学堕落成为社会的“技术服务站”和“员工加工厂”,这不仅是大学的黄昏,也是人类精神的日落。从文化的开放性特征看,大学又必须走出校园,服务社会,在服务社会中进一步创新和发展文化。因此,真正有效的科研管理转型,还必须努力提升大学服务社会的能力。

徐:您能否谈一谈学校在社会服务方面的总

体思路?

田:大学,尤其是地方大学,应该秉持“以服务谋发展、以贡献求支持、以合作促双赢”的理念,在精心呵护精神家园的同时,“推倒”大学的“物理围墙”,密切与地方政府、行业的合作,充分发挥大学的人才、学科优势,以建设“东吴智库”为抓手,把大学建设成为服务国家和地方经济建设、社会建设、政治建设、文化建设、生态文明建设的思想库、智囊团和引领者。无疑,这需要我们努力探索出一条特色鲜明、务实高效、尊重规律、前景广阔的办学之路。

徐:文科谈社会服务有自身的局限,也有一定的优势。作为分管人文社会科学和学校领导,您在这个方面有什么思考或举措?

田:大家知道,苏州不仅是具有深厚底蕴和人文精神的历史文化名城,也是经济社会飞速发展的一方热土,对高校的人才、智力、技术等需求极其迫切。顺应这一形势要求,苏州大学率先于全省乃至全国高校,在办学模式上突破传统思维,大胆创新社会服务机制。“苏州人力资源研究所”“苏州大学人口研究所”“苏州大学台商投资与发展研究所”“苏州基层党建研究所”等一批合作研究机构的成立,正是这一新型社会服务机制的重要标志。应该说,这种“以合作机构为平台、以项目投放为载体、以成果共享为目的”的运作方式,消除了大学学术研究与社会需求的隔阂,突破了传统财政体制下科研经费投入的束缚,构建了良性互动、合作共赢的新机制。

徐:这些举措出台之初,在与教师交流中,我们能感受到教师内心的隐忧。他们担心,学校过分强调社会服务,是否导致学术研究的“退化”。事实上,在很多教师内心有这样的认识,社会服务只是“贴补家用”的一种无奈之举,而非真正的学术研究。或者说,社会服务并不需要真正学术水平,社会服务也不需要学术能力。因此,很多教师对社会服务怀有一种不屑甚至排斥的态度。对此,您是如何认识和妥善应对的?

田:确实,在很多教师内心深处,看不起社会服务工作。显然,这是一种偏颇的思想认识,甚至是错误的观点。反思教师原先的科研工作,你就可以发现,大多数教师的科研工作属于远离社会现实、凭借个人兴趣和爱好的“书斋式”研究,即便偶尔有一些横向研究任务,也多是一些“游离式”的单干。我认为,原因有两个方面:一是

相当数量的教师盲目地看轻横向合作研究,存在着社会服务项目学术水平较低的先验意识;二是学校科研考核机制存在偏差,“重纵向、轻横向”的科研管理思想严重制约着大学社会服务功能的发挥。考虑到这些因素,在当初制度设计过程中,我们有效进行了规整。学校在制度层面积极鼓励教师开展横向项目研究,直接针对经济社会发展需要开展“接地气”的学术活动。对其研究成果的考核和验收也进行了相应的调整,项目验收不再是传统的论文(著)提交,而是既有理论支撑、又必须具有很强操作性的研究报告或对策建议。这一科研成果评价形式的改变,客观上也鼓励广大教师走出校园,深入社会,在田野调查发现问题、探询原因、找出答案、提供建议。在潜移默化中,教师的团队精神、合作意识、问题意识得到了锻炼、提升和强化,思想碰撞、学术交流的风气日渐形成,大大提高了科研能力和科研质量。更有说服力的是,随着这项工作的强力推进,很多教师将理论研究与社会现实紧密结合,将问题意识与区域发展紧密结合,主动将研究面向社会现实,并直接介入国家级、省部级科研项目指南的制定工作。事实证明,社会服务非但没有消解学术研究,相反大力促进了学校科研事业的发展。2007年以来,教师所承担的国家级、省部级科研项目数量和层次显著提升,便是最好的佐证。也正是这些富有成效的实践探索,使我坚定了致力打造“东吴智库”的信心和决心。

徐:您认为打造“东吴智库”对提升科研绩效、改变科研取向乃至学术生态也具有一定意义。

田:是的。从绩效上看,近年来教师所承担的国家级、省部级科研项目数量和层次的大幅攀升了,但相比较而言,我更看重以下几点成功的经验:一是突破了地方财政体制的束缚。作为省属高校,苏州大学尽管地处经济发达地区,但不属当地财政体系覆盖之列。与苏州地方政府、企

事业合作共建研究平台,无疑是一种体制创新和突破。地方财政、企事业以项目形式给予经费支持,很大程度上弥补和缓解了学校科研经费之不足,真正有效践行了“以服务谋发展、以贡献求支持、以合作促双赢”的理念。二是促进了优质科研资源的整合和优秀科研团队的培育。社会现实问题尤其是重大社会现实问题的分析和研究,往往需要多学科人力资源的整合,在这种整合过程中,我惊喜地发现,教师原先“跑单帮”式的横向科研工作,渐渐孕育成为“跑马帮”模式。这无疑是一道靓丽的风景。这样的感受还有很多,每一种新的正向变化都会给我以鼓励,增强内在的自信。

徐:最后,我想问一个带有“私人”色彩的话题。您是一名学者,同时又是一名学术管理者,在很多情况下,这两种社会角色之间充满着张力甚至矛盾,您这一路走来,一定备尝“得”与“失”的感受,能否披露一些?

田:确实,我一路走来,感触良多,个中不乏获得成功的喜悦,也有遭遇挫折乃至失败的苦楚和无奈。在工作和事业上,我深知不足之处还很多,提升的空间也很大。你提到了学者和管理者的“张力”和“矛盾”,使我有些感触,不妨表露一点心迹:作为一名学者和读书人,面对冗繁复杂的工作环境,自然不愿意摧眉折腰,不愿放下矜持的架子和尊贵的身段;但作为一名管理者,为了成就一番事业,又不可能保持“绝对的清高”,这显然是一对矛盾,也是我内心的纠结!于是,我经常“宽慰”自己,在充满功利、纷繁无奈的世俗社会,当我们不愿俯首低眉时,为了成就一番事业,可以选择“蹲下身来”;当我们不愿意卑躬屈膝时,为了成就一番事业,可以选择“匍匐前进”。因为,有一种成功叫做妥协,有一种胜利叫做撤退,有一种拥有叫做放弃!

徐:感谢您拨冗接受采访,谢谢!

[责任编辑:雨夕]