

京津冀一体化热点区域面临治安压力

一个青年民警眼中的燕郊困局

本报记者 文 静

4月23日早晨6点多，河北小镇燕郊开始活跃起来，很多人步履匆匆，赶着去上班。

6点45分，民警臧朝贤开车从家里出发，7点15分，准时到达工作单位——燕郊行宫东大街派出所。

在食堂吃完早饭，臧朝贤回宿舍换上警服。然后，他来到值班室，把防刺手套、甩棍、催泪喷射器等一系列出警用的装备挎在腰间，对讲机别在左胸前。

按规定，臧朝贤和同班组的民警，应该从8点30分起，开始他们一天24小时的值班工作。

就在臧朝贤准备出警装备的时候，已经有3名群众来派出所办事：1名叫满释放的人员来派出所建档；1名昨晚跟别人打架的中年男子来接受处理；1名老太太来咨询遗产公证问题。

8点32分，110接到群众报警：在福成一期小区，一辆电动三轮车被盗。臧朝贤带上他的小黑笔记本，叫上同组的一名协警，立刻出发。这是他今天出的第一次警。询问失主并查看监控录像后，臧朝贤8点55分回到派出所。

9点15分，有群众报警说，在迎宾路上的餐馆面厨小厨，有人发生纠纷，臧朝贤又出发了。9点30分，他的对讲机接到警情，一个职工宿舍被盗。10点25分，有人举报，在福成五期小区发现非法传销。11点，还在同一小区，有人因为租房发生纠纷。

整个上午，臧朝贤一直奔走在出警的路上，在协警开车赶往另一事发地点的空隙，他还拿出手机给他建立的社区QQ群里的居民回消息。

这是臧朝贤日常工作中一个普通的片断。

“一个一个警连着出，都忙不过来”

臧朝贤，今年27岁，河北沧州河间人，2009年从河北公安警察职业学院毕业。他从小就向往当民警，高中毕业填报志愿时，他毫不犹豫地填报了这所学校。毕业后，他参加了公务员考试，又回警校培训两年。2012年，他被分配到燕郊行宫东大街派出所，成为一名人民警察。

行宫东大街派出所位于燕郊东边的燕高路上，辖区面积约为13平方公里，派出所19名民警要管理约23万人口，民警比例仅为万分之零点二，与公安部规定的万分之十二、省公安厅规定的万分之七的标准相差很远。

这19名民警包括3名内勤和16名外勤。外勤民警就是可以出警的干警，16人中，包括1名所长、1名指导员、1名副所长和13名民警。由于人手不够，只能招募协勤辅警帮着干活儿。

臧朝贤说，在派出所工作的民警，平均每隔3天就要上一个“全天班”，即值晚班。全所13名民警，分为3个班，每班约为4人，3天一倒班。臧朝贤所在的班，共有5名民警和16名协警。其中，民警老李已经50多岁，而且患过脑梗，只能负责接电话，记录情况。其他4名民警分为两组，每组配备3名协警，轮流值班。

“最大的感受就是人手太少，时间不够用”，臧朝贤说，每天都要接到各种报警百十起，其中有效警情，也就是需要接待并处理的大小小的民事纠纷案，包括家庭纠纷、买卖纠纷、人际冲突等四五十起，最多的一天有64起，还要接受各种治安、刑事案件的报案，进行应急处理，还要协助分局刑警队破案等等。

“一到值班，就没有闲着的时候，一个一个警连着出，都忙不过来。”让臧朝贤记忆深刻的是，前几天他和同事值“全天班”，一天里，光接到的打架报警就有16起。

具体的打架内容已经记不清了，臧朝贤说，只要110报警台接到打架报警，一般处理流程是，巡警队的干警首先到达，控制打架者的情绪，稳定现场，如果不能现场调解，派出所的民警就要出警处理。

“同一时间接到数起打架报警的情况



臧朝贤在调解纠纷。

王连川摄

太多了”，臧朝贤说，遇到这样的警情，他常常感到分身无术。“比如，持刀、持械打架斗殴的和同事间发生摩擦打架的都报警了，肯定先去社会危害程度高的；再比如，哪个打架打得比较厉害，已经有人倒地了，就先去处理哪个，要赶紧把人送医院。如果另外一个是一人打架，就是把对方抓破了，情绪很激动，就让巡警先安抚情绪，等带回派出所再做调解工作。”

臧朝贤说，在全天班中，他们不仅白天要照常工作，而且晚上更忙，尤其到夜间仍是事情不断。“特别是周六日，因为这一时间段正是人们因吃饭喝酒滋事、打架斗殴、伤害、拦路抢劫等案件的高发时间。案件可能发生在前半夜，但处理完就到后半夜了。”

就在前几班，臧朝贤值全班，他在40个小时里只睡了3个小时的时间。

那天是星期四，臧朝贤从早晨8点30分开始出警，一个接一个不间断出警，一直出到第二天凌晨4点30分，把一个因醉酒袭警的嫌疑人带回派出所。凌晨5点，他在值班室睡了一觉到早上8点。然后，赶紧起床，先调解两起打架的，中午开始处理醉酒袭警的案子，直到晚上11点，把嫌疑人拘回了。“本来想吃口饭的，但是太累，也不觉得饿，没吃就回家了。”

臧朝贤说，因为人手少，不管后半夜几点钟睡下，早上8点都要照常上班。有一次，有4拨人同时来派出所处理打架案件，有一拨人发现，在他们面前的3拨，都比他们的情况更严重，而他们都是轻微的肢体冲突。当事人一看，就跟民警说：“我们俩私下调解算了，不给你们找麻烦了。”

臧朝贤说，他们每天接待处理的案件中，最多的是琐碎的民事纠纷案，大概占到有效警情的80%。“别看这些事不大，如果处理不好，最容易引起老百姓对公安工作的不满。”臧朝贤的体会是，处理民事纠纷，关键是说话说到当事人的心坎上。

臧朝贤说，他每次调解完一起纠纷或办完一个案子，都觉得心情格外舒畅，“有种正义感，觉得为老百姓干了件好事。”

“尽管如此”，臧朝贤话锋一转笑着说：“燕郊社会治安形势严峻复杂是事实，老百姓不满意、上级公安机关分配的任务完成得不够好。但是，我们真的很委屈，因为我们一直不停地在做事，但是活儿太多，干不完呀！”现在，臧朝贤一看到哪个小区楼盖完了，在安装玻璃，他就紧张，“这又得增加几万人人口，可是派出所的民警哪有增加呢？”

一个社区民警管着7万人口

按照现代化的警务模式，在行宫东大街派出所的民警分工中，臧朝贤的主要工作是社区工作。他是一名社区民警，负责福成一期五期小区。但是，由于派出所接处警工作繁重，他又不得不去兼职。

2012年3月到7月，臧朝贤在成为行宫东大街派出所正式民警前，和其他10名警校同学按照三河市公安局党委的部署派往

去北京的派出所交流学习，目的是学习北京社区管理方面的先进经验。

臧朝贤在北京顺义李桥派出所学习，他的师傅是彭国海，是北京市十佳社区民警。他发现，彭师傅所负责的南半壁店社区，跟燕郊的社区非常类似，典型的城乡接合部，大量外来务工人员，出租房屋多，人口流动性大，社区治安形势复杂。

“彭师傅对社区里的每条街道，每户居民的家庭情况、房屋情况，都知道得一清二楚，这些非常值得我学习。”臧朝贤一边学习一边思考：彭师傅为什么能把工作做得这么细致？“他有足够的时间、足够的精力去社区，他每天全部工作就是跟老百姓打交道，不用出去处理案件。而他的工作与案件又分不开，一旦发生案件，谁家几口人，在哪里居住，家中什么情况等等这些平时积累的基础信息，可以及时反馈给办案人员，案件处理起来也比较快捷。”

可是，在燕郊，这种社区民警工作的理想状态目前实现不了。

“虽说我是一名社区民警，但在实际工作中，被日常接处警和打击工作占据了大量的精力。”臧朝贤叹了一口气说，“就算我把所有的时间都投入到社区警务工作中，要想对这个社区达到完全管控也不是件容易事。”

臧朝贤做了个对比，算了笔账：在李桥派出所，每个小区配备一个专职社区民警，彭国海所负责的南半壁店社区，常住人口3000多人，流动人口约1.6万人。

在行宫东大街派出所，臧朝贤负责福成一期五期小区。这个小区的前身是赵辛庄的拆迁村，村子里不到300户人家，最多1300人，2009年小区建成入住后，从不到300户人家一下子扩展到两万多户，7万多人，整个小区被两条马路分为3个区域，共有63栋楼。“要想把这两万多户人家、7万多人走访完，就算我一年365天每天走访10户，也要将近6年的时间。”

基于现实状况，臧朝贤把北京的好经验移植了过来，他动员居委会、业委会和物业公司的力量，把物业保安、保洁员、修理工发展成平安志愿者；在每栋楼设立楼门长，每个单元建立一个中心户，负责本楼本单元的治安防范。

臧朝贤每个月给这些楼门长、志愿者开两次例会，让大家在一起聊一聊治安情况，提供一些小线索，及时消除安全隐患。

臧朝贤还把自己的照片、手机号码、QQ号和派出所电话号码都印在牌子上，挂在楼门口和小区出入口。

自从2012年7月臧朝贤接手福成一期五期小区，他每天都要接到社区居民打来的三四十个电话，每个电话都有十几条短信。

“小区居民打电话主要是咨询”，臧朝贤说，比如上户口、办医疗保险、孩子上学等各种证明，需要到哪里去办理，带什么证件。

有一次，一个原籍湖南的社区居民回老家生小孩，孩子出生后，需要补办准生

证。但是，她和家人都在湖南，就给臧朝贤打电话，咨询办准生证需要的手续。臧朝贤把计生部门联系方式告诉她，但她说，需要有人替她亲自去跑一趟。“在这儿没有亲戚朋友，我就抽空跑去问了一趟，写了一个详细的流程，需要准备什么材料和证件，发短信到这个居民的手机上，如果她不明白再给我打电话，我再帮她问。”

还有很多实际上不归民警管的大事小情，居民也爱给臧朝贤打电话。

“老百姓信任你，觉得警察是为百姓服务的，有困难找民警嘛。”臧朝贤说，经常有居民因为暖气漏水、燃气不通向物业打电话，可是他们双方沟通不通畅，就求助民警帮忙跟物业说，赶紧解决问题；家庭纠纷，也要请民警来帮忙。燕郊的新小区外来人口比较多，两口子在家里闹矛盾、闹别扭，在当地又没有亲戚给说和，就找臧朝贤去现场给他们调解；买房卖房的，请民警核实对方身份证号码，或是请民警作证签署买卖合同；还有刚从外地来的群众，给他打电话，让他推荐当地有特色的小吃……臧朝贤还经常接到想跟民警交朋友的电话，“外地人到这里来，人生地不熟，有个民警朋友好像觉得心里踏实些。”

由于社区民警的工作事无巨细，臧朝贤的手机内存经常不够用。臧朝贤说，他电话就存了1000多个，很多都是服务类的，比如，小区物业、居委会、水电部门、民政部门、公证处、建材城、百货商场，有的甚至细致到，锁门的、换门的、换玻璃的、换纱窗的、饭馆外卖的。此外，每天还要存很多居民发来的短信或电话，“比如有居民向我咨询，但当时解释不了，就需要把短信、电话存起来，等有回复再跟他联系。”

臧朝贤还发现，近几年发展起来的新小区，小区居民中老年人特别多，几乎家家都安装了互联网，于是，他就建立了一个小区QQ群。“我24小时开机，24小时在线，大家有什么问题时，在群里可以交流。我在出警中，闲的时候就看一眼，尽量及时回复。”

尽管臧朝贤通过自己的努力，与社区居民的联系日益密切起来，但是，他与居民的这些联系都是通过电话、网络和击工作的“派出所日常接处警和打击工作”，几乎把所有的时间都占据了。只能趁不值班、案件不多的那几天晚上下班时间，来社区走访居民，但是，即便那样，机会也非常少。”臧朝贤说，2013年一共走访了51家，这些都是楼门长提供的线索，这些人大多家庭比较困难，或是无正当职业，属于派出所工作重点关注人群。此外，还对一些出租房屋进行走访、核实。

臧朝贤说，现在他在社区工作中的最大困难是日租房的管理。据他估算，在福成一期五期小区，1/3的房子是出租的，大约有7000多户。“日租房比普通旅馆私密，一些进行违法活动的人员，如果住宾馆，会留下痕迹，比如要求登记，但是住日租房，没有登记，通过网上社交软件进行联系，就能租到。这个管理起来太困难了，对燕郊的治安来说是个很大的隐患。”

“现在我们正在摸底，小区里有多少出租房屋，打算把这些房屋通过居委会纳入管理。”臧朝贤说，现在楼门长一共60多人，都是离退休的老干部、老职工，“依靠这些治安力量深入到社区居民家中，挨户敲门协助我入户调查、登记信息。如果没有他们的帮助，我的社区警务工作开展得没那么顺利。”

“如果不增加警力，燕郊的治安就真成了一个大问题！”

早在2009年刚大学毕业的时候，臧朝贤就作为警校学员到三河市公安局治安大队实习，臧朝贤所在的是行动队，主要的任务是打击“黄赌毒”。

“从那时开始，由于大量的人口涌入燕郊，燕郊的治安形势开始变得复杂，这些年来，黄赌毒一直是困扰燕郊治安形势的毒瘤，不过，通过三河市公安局的不断打击，黄和赌得到很大程度遏制。”臧朝贤分析说，流动人口多，人员成分复杂，给黄赌毒提供了生存空间。外地人来燕郊居住生活

实际是为北京而来的，北京租房、买房费用大，生活成本高，而燕郊离北京非常近，交通优势明显，导致大量的人口聚集在燕郊。

首先，来燕郊的人员素质不一，特别是燕郊的工地多，流动人口多，这就给一些低端的涉黄发廊、洗浴中心提供了生存空间。一段时间内，在燕郊火车站附近的汉王路形成了暗娼涉黄场所的聚集地，通过当地警方的严厉打击，小姐站涉黄已经看不到了，“但是现在存在的涉黄人员的作案手段也更加隐蔽了，增加了我们的打击难度。”

其次，大规模的拆迁盖楼，使燕郊涌入大量做生意的外地人，他们来燕郊后，会让电玩城等涉赌场所有了市场。这些情况引起了当地警方的高度重视，从2010年开始进行严厉打击，现在燕郊没有一所电子赌场。

此外，有一些身份复杂的人，本来在别的地方就有毒瘾，来燕郊后必然要买毒品，人越聚集越多就会形成一个吸毒贩毒的圈子。尽管公安机关一直在打击，但是警力严重不足，对毒品犯罪的管控能力提出了严重的挑战。

流动人口频繁带来犯罪率高居不下。臧朝贤回忆说，2009年他所在的三河市公安局治安大队行动队共查处、破获黄赌毒案件七十八起，给予260多人刑事拘留、行政拘留，其中燕郊的案件占90%以上。

据行宫东大街派出所副所长张良介绍，燕郊犯案量占三河市的70%至80%。2013年，仅行宫东大街派出所就给予362人刑事拘留、行政拘留、罚款等处罚，“这一数量在廊坊市公安系统内的派出所打击量里是不多见的。”

由于有在行动队干过的工作经历，臧朝贤在燕郊当民警的这两年中，对现在燕郊日趋复杂的治安形势特别担忧。

臧朝贤说，目前关于毒品犯罪全国形势都很严峻，燕郊也不例外。在日常工作中明显感觉到毒品犯罪有上升蔓延趋势。“去年办了几个毒品案子，现在手里还有线索，但是苦于警力不足，有些案件的后续经营侦查受到了影响。”他说，现在燕郊的警力对于毒品犯罪的打击偏向于被动打击。“现在涉毒犯罪分子的手段非常隐蔽，反侦查意识不断提升，这样的案子没有民警一定时间经营，在短期内是不会有显著成果的。如果人手充足，就能在一定的时间内把证据收集齐，对燕郊的毒品犯罪分子进行深度打击。”

毒品犯罪会衍生很多其他犯罪，比如打架斗殴、危险驾驶、盗窃等。最近，还出现一种与毒品相关的新的变种形式“冰妹”，这些卖淫女本身是吸毒人员，他们只与吸毒人员进行卖淫交易。

一名民警对记者说，前些天有一件吸毒人员危险驾驶的事情让他至今心有余悸。那天，一个吸毒人员在吸食毒品后，出现幻觉，在抢夺一辆大货车时把车开翻后，又抢夺一辆混凝土搅拌车，再次开翻，一路横冲直撞，撞坏4辆停靠在路边的小汽车。“幸亏事件发生在北外环，地点比较偏僻，街面上人比较少，没有造成人员伤亡。这种情况一旦发生在市区，发生在人们的生活区，得危害多少人的生命！现在，我想起来都后怕。”

恶劣团伙也有发展苗头。一些没有正当职业的人来燕郊聚集，寻衅滋事，聚众斗殴，还向棋牌室、超市、饭馆、水果摊等做小生意的保护费。这给民警的社会管控能力提出了难题。

盗窃频发。住小区里的年轻人白天去北京上班，家里没人，小区保安力量又比较薄弱，为入室盗窃提供可乘之机；上下班高峰期乘坐公交车的人特别多，公交车内盗窃严重；尤其是新小区建立，必然会增加菜市场等便民场所，扒窃就会产生。

“今年在行宫东大街派出所管片范围内，还要新建成5个居民小区，估计人口至少增加10万人，我们的工作量肯定要翻番。”臧朝贤说，京津冀一体化是趋势，可能还会有大量人口来到燕郊，“如果不增加警力，燕郊的治安就真成了一个重大问题！”

质疑未获证实 官员能说 是媒体的事吗

刘畅

近年频频被“雾霾围城”困扰的京津冀地区，环保形势极其严峻，地方环保官员的责任和压力之大，几乎成为众所关注的公共话题。在河北省柏乡县，两名环保官员为了一家涉嫌违法排污的企业发生了争执，继而在执法现场互殴。此事经媒体报道之后，舆论哗然。最新消息说，当地环保官员被撤职，负有领导责任的县环保局副局长也被免职。据《人民网》报道，针对媒体质疑“当事人跟执法对象之间的利益牵连”，相关官员回应称“没有发现表明两名打斗官员跟受检企业有利益牵连的证据，媒体要那么写是媒体的事”。

上述官员是代表当地党委、政府对外发布调查结果的。此前，媒体披露了两名官员的打斗现场照片，发生在当地一家化工企业门口，照片没有显示出报道所称的涉事公司“烟筒背后冒出浓浓的黑烟”，但却记录了两名环保官员（一位是柏乡县环保局环境监察大队大队长，另一位是该队一中队队长）拳脚相加的场面。此事与一般的环保企业内部纠纷不同，最初的污染举报来自媒体，而且，查处污染的执法过程有媒体记者全程记录，故而，两名环保官员的表现很快暴露在公众面前并引发舆论热议。

来自《法制晚报》的消息说，斗斗起因是“双方言语不和和涉事企业存在擅自开工生产，存在污水涉污，未做到无害化处理”。同时，还有媒体直指一名中队长与涉事企业“关系不一般”，引发了“是否跟受检企业有利益牵连”的“公众猜想”。随后，柏乡县纪委介入了调查，认定当事官员“违反工作纪律”，“对企业监管不力”，“而柏乡县环保局环境监察大队也存在“污水处理监督不到位”等问题。

从时间和程序来看，柏乡县纪委的做法只能算“初步调查”和“初步作出处理”。在上级关切和舆论重压之下，当地党委、政府有责任尽快作出反应，给社会公众一个初步交待，降低舆论对此事的关注度，避免给当地造成更大被动。由于属于应急响应，调查匆忙启动，而且需要尽快得出处理结论，因而，大多数调查会停留在“没有证据显示”。目前没有找到“证据”，“没有找到证据”，这种措辞，充满了调查者的“理性”和“智慧”，潜台词是：调查进行了，目前得出的结论是负责的，甚至是严谨的，至于以后再发现问题，与“本机关”和“本官”无关。

因而，当地官员奉命向媒体通报柏乡县纪委调查结果时，只是通报了“对官员打架和对企业监管不力的处理，面对舆论更为关注的‘利益牵连’，则用了“没有证据”的机智措辞，至于媒体报道是否真实，舆论怀疑是否合理，能否进一步挖掘幕后交易，这名官员就说出“是媒体的事”的心里话。

对于地方官员而言，这句话可以有重重含义。既有媒体揭露此事给当地造成压力的怨言，也有对媒体报道的事情“没法证实”、“没有证据”的澄清，更有让媒体自己去证实怀疑的推托。而对此进行更加深入细致的调查真的只是“媒体的事”吗？首先，媒体记者发现了企业非法排污对环境造成影响，向环保部门举报，已经显示了“管片”环保官员的失职。而环保执法部门接到举报赶赴涉事企业，又发生了“管片”环保官员与自己的上级发生纠纷并相互互殴，已经不是表面上的“监管不力”所能解释的，公众质疑“管片”环保官员与涉事企业有“利益牵连”，不仅符合情理，是合理怀疑，更是纪检部门挖地三尺、发掘事实的调查方向。对于涉事官员、涉事企业，不能简单听其说辞，更不能草率结论、敷衍了事。因此，进一步对相关官员调查，不是“媒体的事”，而是当地纪检机关的重要责任。

对话

本报记者 桂 杰

人物档案
高洪，中央美术学院党委书记。
对话背景
2013年11月，《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出，“创造条件，逐步取消学校、科研院所、医院等单位的行政级别。”高校去行政化的路该怎么走，高校的负责人对去行政化如何看待和理解？日前，中国青年报记者专访了高洪。

中国青年报：中央美术学院是教育部直属的唯一一所高等美术学院。在这样的学校背景下，你对高校去行政化怎样理解？行政之手给高校带来哪些负面影响？

高洪：中央美术学院历史的传统是肩负引领中国美术事业和艺术教育事业的发展，这也是一代代中央美术学院大师身上所传承的，之所以能够承担这种使命，是因为这些大师是站在巅峰上的人，境界、视野和水准决定了把“崇尚学术”作为学校最重要的传统。在这个背景下，如果说行政化和行政资源影响了教授们的使命和学术，都是行政化的消极表现。

高洪：严重的行政化会破坏学校的文化品质

2013年是中央美院建院95周年，我们曾经有一个总结，学院发展的过程中学术何时受到过干扰，不管是过去的政治运动，还是某些利益的影响，学院的发展就会遭遇曲折。因此，我们必须把中央美院承担历史使命和学术使命摆在重要的位置上，这样学校能够走得更好。

中国青年报：在你看来，高校内部的管理中，过度行政化体现在何处？

高洪：在我看来，学校的行政化和所谓管理如果影响或干扰它所承担的历史使命和学术使命，就是所谓的过度行政化。当然，学校需要在人事权、财政以及资源配置上行使必要的权力，但是如果有些学术项目的分配和选择仅仅是靠行政发挥主导作用，就会破坏学校的文化品质和干扰学术的发展。

中国青年报：有观点认为，校领导和大教授们的精力主要用在了资源的获取过程中，而没有集中在利用资源进行高质量的教学和研究上。对此，你怎么看？

高洪：的确，国家设立的一些项目，尤其是财政上给予支持的项目，能让学校

获得更多资源，出发点是好的，是没问题的。但是在实际过程中，确有实际的利益在里面，如果不好好把握，产生功利的思想和带有功利色彩的行为，就会最终损害学术发展和本来的初衷，这些东西在现实中也是很多人能够感受到和存在的，是行政化带来的一些弊端。

我的看法是，一个更成熟的大学会根据自己的实际情况，用符合大学发展的规律去做自己力所能及的事情，对学校发展和人才发展能够取得一致的政策，认真争取，但不要为争取而争取，干扰了校园安静认真地做学问做学术，攀登艺术高峰。尤其是当有些功利的东西影响学校发展大局的时候，完全可以从容一点，不要特别计较，不要损害自身。成熟、一流和有思想内含的大学，不该过多受到行政的干扰。

中国青年报：南方科技大学原校长朱清时说过，让教授治校，行政干部应该服务而不是指挥教授。对于这种说法，你怎样看？

高洪：行政部门和掌握资源的部门，所做的是对国家政策以及学校发展实际中

带有管理性的问题提出技术性保障，而属于学术问题要通过学术讨论来完成，提出意见和建议，学术委员会在先，最后交给行政决策执行，这是高校去行政化最核心的问题。如果一切都是行政在先，则会伤害到高校品质。大到学校的学科建设、师资建设，小到具体的资源配置、设施设备的采购、科研项目的承担以及教师的评价体系等，都涉及学术评价，必须经过学术委员会和相关机构，在教师中共同商议，按照一定程序走。

中国青年报：如何保障学术委员会的权力和作用？

高洪：制度化。比如，学校在作出重大决策和面对一些具体问题的時候，必须要通过学术委员会论证这个环节，学术委员会和相关机构必须进行专业化的论证，并且提出方案和解决办法，校党委把这个环节摆在重要位置，不经过这个程序，行政班子的会议上就不能讨论。

程序上进行控制，就强化了学术委员会的重要性，保障不受其他因素的干扰，不是走过场，这是建立现代大学制度的必

由之路。如果学术委员会达不成协议，拿出方案也行，党委可以经过讨论在行政上给予决策，从操作性上还要进行讨论。如果党委的结论与学术委员会完全不一致，必须明确告知学术委员会，最后达成一致。不管面对什么问题，在操作过程中都不能硬来，大家意见不统一的时候强行执行，就会影响到学校内部的和谐、团结和自由的学术氛围。

中国青年报：在高校去行政化的过程中应该注意什么？

高洪：对于学校的建设和管理，大家必须有一个共同的思想基础和文化价值，即学术判断在前，行政决策在后。对此，大家必须高度认同，并且要渗透到每一个人的灵魂里。建校95周年我们提出学校办学的12字传统：注重使命，崇尚学术，尊重人才，兼容并序。学校的行政人员和教师，大家都建立在这种共同的思想基础上，而不是只争利益，否则去行政化光嘴上说说，很难操作。去年，我们还对外发布了中央美院的校训“尽精微，致广大”，这些对于一所大学很重要，因为我必须建立在学校

灵魂的基础上，才能干具体的事儿，这也是一个大学区别于培训机构的根本所在。

中国青年报：中央美术学院院长、副院长，美术馆馆长以及各个学院的院长很多都是知名的艺术家、画家，面对这样一个群体，去行政化如何体现？如何让这些艺术家摆脱行政化带来的各方面精力的消耗？

高洪：学校不是有行政化的现象，我们可以看看，一个有成就的艺术家到美术馆执教后，在国际上的学术地位是否因为参与学校管理和教学而降低了？如果是，我们需要反思，我们通过什么干扰到了他们，这就是行政化的体现。像我们这种艺术院校，应该时刻清楚地知道，学生来了就是因为他们所仰慕的艺术家到美院当了老师和领导，我们绝对不能让不重要的行政工作干扰到艺术家的创作，否则就是学校和学生的损失。不仅不干预，我们还要给他们提供符合艺术家成长规律的个性，学术自由的空气，如果以管理的名义损害他们，实际上也与学校提出的培养人才的根本任务自相矛盾，引领美术事业发展的追求也会受到干扰。