展息息相关者的利益关系，而不能仅仅局限于调节股东与董事会、经理层的关系。

第四，企业法人财产不等同于股东资产，企业法人财产是相对独立的，除企业出资者投入的资产，还包括经营过程中的财产增值和无形资产。

共同治理对民办高校治理的启示

第一，民办高校的创办者可以视为公司的“原始”投资者，除考虑民办高校创办者的利益外，还须考虑与民办高校发展息息相关的其他利益相关者的利益。在民办高校决策、运行、经营过程中，不能只顾投资者的利益，丢弃高等教育的规律，忘却相关利益者的利益。这里，“利益”不仅限于经济利益，还包括政治利益和民生权益。

第二，要实现学校可持续发展的长远利益，民办高校必须充分调动广大管理人员和专任教师的积极性，建设和谐校园。利益相关者理论告诉我们，企业的利润是广大利益相关者共同创造的，企业的绩效取决于利益相关者的共同努力。发挥好各利益相关主体的积极性和创造性，才能取得企业效益的最大化。民办高校办学是一个整体，一个庞大的系统。在民办高校的办学过程中，也不能片面强调某一方面的地位而忽略了另一方面的作用。只有不断增强办学共识，凝聚人心，共建共赢共享，才能促进学校高质量发展。

大学治理机制的他山之石

国外私立大学多属于捐资办学，与我国民办高校的公益性有相通之处。相比于我国民办高校的发展历史，国外私立大学的发展更为悠久，其发展过程中不断完善的治理经验，可供供我们借鉴和参考。

（一）英、美、日、德等私立大学治理经验

英国私立大学的内部治理借鉴了公司治理模式，建立了完善的“三会一层”，既董事会（校务委员会）、监事会（理事会）、教师代表大会和管理层。其中，校务委员会下面还设有总务委员会，对学校的行政、学术管理进行统筹。在总务委员会的人员设置中，80%以上的人员必须来源于教授，其余来源于其他利益相关者。因此，在英国私立大学的内部治理结构中，普通教授在学校治理中具有相当重要的作用，可以直接影响学校的发展和走向。同时，普通教授与管理层间也拥有通畅的沟通渠道。

美国私立大学以章程作为重要遵循体系，对最高权力机构董事会的行为进行约定，使其能够符合所有利益相关者的诉求。作为代表和保护教师利益及学术共同体的组织，教授委员会是大学最高学术权力的代表。为了最大限度地避免“外行领导内行”问题，学术评议委员会在内部治理中发挥着参与和监督的作用。治理过程中，学术与行政的相互监督、制约、渗透，以防止行政专权。

日本私立大学治理实行“三权分立”，即将董事会（理事会）、管理层、监事会、职工代表大会的职能进行界定和区分。同时，各个私立大学根据《民办学校法》《民办学校法施行令》《民办学校法施行细则》的规定，制定相应的学校《章程》，并在《章程》的指引下不断健全校内治理的各项制度。

德国私立大学董事会（理事会）是其核心治理机构，董事会的人员由社会人员代表、教授、产业和文化机构代表等组成。德国私立大学的利益相关者主要来自于为大学提供资金的团体、机构和对大学进行监督的组织。

（二）对我国民办高校共同治理机制构建的启示

第一，重视所有利益相关者共同治理。从内部治理组成结构来看，要注重所有利益相关者参与学校的治理。与国外私立大学相比，我国虽然在《民办教育促进法》等法律、法规及政策中，都对民办高校决策机构的设置进行了规定，但并没有对利益相关者如何参与学校治理而进行细化落实，教师并不是学校治理的重要主体。国外私立大学治理对教师参与学校治理重视度高，学校共同治理的文化氛围浓厚，这样的方式保障了学校办学方向的正确性，以及教育产品高质量输出的稳定性。

第二，加强内部权力机构的协调与制衡。与我国民办高校传统管理的“一董独大”相比，国外私立大学的治理机制中，严防董事会的专权，将立法、司法、行政领域的“三权分立”引入高校治理，形成内部权力主体间的相互制衡和分权机制。在大学的章程中明确董事会、监事会、管理层、教师（职工）代表大会的职责、权利、义务，将董事会的决策权、监事会的监督权、管理层的执行权、教师和普通职工的参与权纳入章程，并作为契约不折不扣的执行，有效地实现了利益相关者共同治理的合力。扁平化的治理结构通过建立通畅的信息公开、流通、披露体系，实现利益相关者可以随时了解学校的经营和治理情况，为我国民办高校的治理提供了有力借鉴。

民办高校共同治理机制构建路径

在利益集团控制模式下，让利益主体直接参与协商不仅仅是一个效率问题，更是一个容易让举办者感觉对自己的权威有威胁的事情。与此相比，机制之间的制衡遇到的困难可能会更多。如果说共商决策对自己利益可