

附件 1

“案例中心杯”首届中国研究生公共管理案例大赛工作总结

2016 年 10 月，我委和教育部学位与研究生教育发展中心联合启动了“案例中心杯”首届中国研究生公共管理案例大赛。按照大赛章程和工作细则，目前赛事已圆满落幕。现就有关工作总结如下：

一、启动背景

为促进研究生培养质量的全面提高，提升研究生教育主动适应社会、经济需求的能力，自 2013 年起，教育部学位与研究生教育发展中心举办“全国研究生创新实践系列大赛”。为引导 MPA 研究生更加关注我国公共管理实际问题，进一步提高其综合运用公共管理理论和公共政策分析方法科学有效地解决实际问题的能力，同时，进一步推广案例教学方法，推动高校与政府机关和非政府公共机构间的沟通，我委与教育部学位与研究生教育发展中心联合推出“案例中心杯”首届中国研究生公共管理案例大赛，成为全国研究生创新实践系列大赛的主题赛事之一。

二、组织架构

中国研究生公共管理案例大赛设立组织委员会、评审工作组、申诉工作组及组织委员会办公室。

组织委员会负责大赛的组织、管理、决策与协调；评审工作组负责确定赛题及技术指南、制定赛事评审规则和实施细则、评审参赛作品等相关工作；申诉工作组负责处理案例大赛申诉，集体审议做出最终处理意见。

三、参赛对象

以各培养院校的 MPA 在读研究生为主，公共管理相关学科在读研究生和 MPA 毕业生也可参与组队，但每队最多不能超过 1 名。每所学校参赛队伍数量不限。每支队伍 3-5 人。

四、初赛阶段

（一）比赛内容

初赛阶段重点考察参赛队伍的案例编写能力。参赛选手以团队为单位，在选题范围内，自主确定案例题目。通过实地调研等方式，收集第一手资料，进行案例撰写和分析，形成完整的案例正文和分析报告。

（二）参赛情况

本届案例大赛得到了各培养单位的大力支持和积极参与，共有 143 所培养院校的 671 支队伍报名，最后经过案例提交、文本检查等环节，来自 132 所培养院校的 415 支队伍所提交的案例要件完整且符合匿名要求，成功进入初赛评审阶段。各校参赛案例数目统计详见附件 1。

（三）评审安排

因参评的案例数量大，为保证工作效率和评审质量，初赛环节划分为两轮进行匿名评审。

第一轮评审，将每篇案例分配给 5 位评委，每位评审约 25 篇案例。将评分进行标准化处理后，去掉最高分和最低分，加总排序，筛选出前 100 强案例（涵盖了 80 所院校）。在这轮评审中，共 65 位专

家参与了评审工作。

第二轮评审，将前 100 强案例随机分配给 5 位评委，每位评审约 20 篇案例。同样进行标准化处理，去掉最高分和最低分后加总排序，筛选出前 32 强案例（涵盖了 30 所院校）。在这轮评审中，共 26 位专家参与了评审工作。

之后，由教指委委员对 32 强的案例进行再次评阅，投票产生前 16 强案例（涵盖了 15 所院校），晋级决赛。

（四）评审专家

本届案例大赛的评审专家，是在中国专业学位教学案例中心公共管理教学案例入库评审专家的基础上，根据实际需要加以调整而确定。

1. 吸纳案例入库评审工作中认真负责的评审专家。在中国专业学位教学案例中心公共管理教学案例入库评审工作中，认真、细致、负责的评审专家，被吸纳进此次案例大赛的评审队伍中。

2. 根据评审需要加入相关领域专家。为保证评审专家研究领域与所评案例的所属领域相匹配，并保证各专家所评案例篇次基本一致，在全国范围内遴选相关领域杰出专家加入本届案例大赛评审专家队伍中。

（五）领域分类

为保证评选的信度和效度，要求各队伍在提交案例时，选择确认该案例所属的领域，以保证在评审环节将相关领域的案例精准推送给相对应领域的专家进行评审。此次全部参赛案例共被划分为政府治理与领导、公共组织与人力资源管理、非营利组织管理等 17 个领域进

行评审。

（六）评审任务分配

在相应的研究领域下，给专家随机分配评审任务。

在分配时，评委采取回避原则，不参与所属单位参赛案例的评审。

根据各领域的参赛案例数量，此次共有来自各领域的 76 位高水平专家参与了初赛的通讯评审工作。

（七）匿名评审

评审专家接受评审任务后，在评审系统，依据评审指标对匿名版案例进行评分（初赛及决赛第一轮文本评分表详见附件 2）。

（八）对专家评分进行标准化处理

不同的专家进行评分时，对同一篇案例，评分尺度往往不一（手松手紧）。例如，5 位专家评审同样的 25 篇案例，也许都能选出其中质量最高的那篇作为第一，但评分却不太可能一样，也许给了 95 分，也许给了 90 分，甚至只给了 85 分；那这 5 个分数就不能简单地进行算术运算。就像 10 元人民币和 10 元美元不能简单相加一样，因为货币单位不同。标准化处理就是要让这 5 位专家的评分变得可以进行算术运算，就像货币兑换一样。

本次标准化处理采用最常用的标准化办法——z-score 标准化 (zero-mean normalization)，即无量纲标准化，也称为标准差标准化。算法是将某变量中的观察值减去该变量的平均数，然后除以该变量的标准差。具体地，就是计算每位专家对所评文章的评分的平均分和标准差，案例得分的标准分等于其原始得分减去平均分然后除以标准差。

经过标准化后，标准分的平均分为 0，分值有正负。

标准化后的分值不改变专家对所评案例的排序及案例间的得分差距，只是用了新的进制表示，可以看做是一种排序分值。此时的分值代表的是：某专家认为该案例的质量处于所评案例中的排序位置，正者意味着专家认为该案例高于所评案例的平均水平，数值代表高出的程度；负者意义反之。经过标准化后的分值去除了专家的评价尺度影响（手松手紧），可以进行直接的算术运算。

（九）去极值后加总排序

为避免极值干扰，对专家评分进行标准化处理后，将每篇论文得到的 5 个标准分去掉最高分和最低分后，进行加总从高到低排序。

五、决赛阶段

（一）决赛第一轮（小组赛）

1. 赛程赛制

决赛第一轮是小组赛，16 进 4。分两个赛场进行，每个赛场 8 支参赛队伍、两个晋级名额。每个赛场共举行 4 场比赛，每场比赛有两支队伍参赛。每支队伍现场展示案例正文及分析报告，并接受对方提问。评委综合考虑每支队伍的案例正文和分析报告的质量以及现场展示答辩水平进行打分。根据总得分排名，确定晋级决赛阶段第二轮的队伍。

晋级决赛的 16 支队伍，通过抽签确定赛场和比赛队伍。比赛双方在同等的给定时间内互相研究、分析对方所提交的案例及分析报告，并就对方案例提出己方的分析方案，双方通过现场的陈述与辩论展现

自身能力水平。

2. 评审办法

分为赛前文本评分和现场竞赛评分两个环节。

每支参赛队伍的分数为两个环节得分的加总。每个环节的得分为去掉评委最高分和最低分后取平均值。其中，赛前文本评分环节分值权重占比为 40%，评分标准及要点见《初赛及决赛第一轮文本评分表》（详见附件 2）；现场竞赛环节分值权重占比为 60%，评分标准及要点见《现场评分表》（详见附件 3）。

评审专家分为两组，分别负责所在分赛场的文本评分和现场评分，最后将该赛场 8 支队伍的得分进行排序，选出晋级决赛第二轮的 2 支队伍。评委采取回避原则，不参与所属单位参赛队伍的评审。

3. 流程安排

①4 月 27 日 12:00 前，16 支队伍将修改完善后的案例正文及分析报告提交至案例大赛系统（www.mpa.org.cn），并做好匿名处理。迟交 30 分钟及以内，在文本评审时扣 2 分。迟交 30-60 分钟（含），扣 4 分。迟交 60 分钟以上者扣 10 分。

②4 月 27 日 20:00，16 支队伍通过抽签两两分组，确定所在赛场和上场顺序。

③4 月 27 日 20:00，下发各小组所使用的案例（即对方小组编写的案例）。分组双方在 36 小时内互相研究、分析对方提交的案例及分析报告，并就对方案例提出己方的解决方案。

④4 月 28 日晚上，赛前文本评审。

⑤4月29日8:00, 16支队伍分为两个赛场同时开始现场竞赛。
其中, 每组参赛队伍陈述与辩论环节流程详见附件4。

4.晋级结果

通过赛前文本评分和现场竞赛评分两个环节, 各分赛场分别产生2只晋级队伍。最终晋级决赛第二轮(总决赛)的4支队伍是: 中国人民大学公共管理学院“北京第十水厂PPP项目案例小组”、复旦大学国际关系与公共事务学院“复申坊”、浙江大学公共管理学院“来自火星的马列猫”和中山大学政治与公共事务管理学院“彩虹百思科战队”。

(二) 决赛第二轮(总决赛)

1.赛程赛制

决赛第二轮为总决赛, 晋级决赛阶段第二轮的4支队伍, 由组委会提供同一案例, 在规定时间内完成案例分析, 并进行现场展示和问辩。评委对每支队伍的案例分析水平和现场问辩表现分别进行打分, 结合赛前文本盲审得分, 确定最终名次和奖项归属。其中:

①总决赛所使用的比赛案例来自中国专业学位教学案例中心公共管理案例库;

②每次上台2支队伍(决赛第一轮两个赛场的第一二名交叉对决), 每支队伍限3人上台。

2.评审办法

评审办法同决赛第一轮, 分为赛前文本盲审和现场竞赛打分两个环节。每支参赛队伍的分数为两个环节得分的加总, 每个环节的得分

为去掉评委最高分和最低分后取平均值。其中，赛前文本评分环节分值权重占比为 40%，评分标准及要点参见《决赛第二轮文本评分表》（详见附件 5）；现场竞赛环节分值权重占比为 60%，评分标准及要点参见《现场评分表》。

评委采取回避原则，不参与所属单位参赛队伍的评审。

3.流程安排

①4 月 28 日 19:00，下发决赛第二轮比赛案例。4 支队伍使用同一个案例（案例文本详见附件 6），在相同时间内完成案例分析和对策报告（可以是 PPT 形式）。

②4 月 29 日 17:30 前，4 支队伍提交匿名版案例分析和对策报告（可以是 PPT 形式）。迟交 30 分钟及以内，在文本评审时扣 2 分。迟交 30-60 分钟（含），扣 4 分。迟交 60 分钟以上或者未做匿名者扣 10 分。

③4 月 29 日 18:00，两个赛场的一二名共 4 支队伍交叉分两组对决，通过抽签确定上场顺序。

④4 月 29 日 18:00-18:30，赛前文本盲审。

⑤4 月 29 日 18:30-21:30，现场竞赛。其中，每组陈述与问答流程详见附件 7。

4.比赛结果

通过赛前文本评分和现场竞赛评分两个环节，中山大学政治与公共事务管理学院“彩虹百思科战队”荣获大赛冠军，中国人民大学公共管理学院“北京第十水厂 PPP 项目案例小组”获得亚军，复旦大

学国际关系与公共事务学院“复申坊”、浙江大学公共管理学院“来自火星的马列猫”分获第三、第四名。

六、奖项颁发

总决赛结束后，按照大赛章程和工作办法，进行了各个奖项的宣读和颁发。

本届大赛设立一等奖 4 个（名单详见附件 8），获得者依次为：中山大学政治与公共事务管理学院“彩虹百思科战队”、中国人民大学公共管理学院“北京第十水厂 PPP 项目案例小组”、复旦大学国际关系与公共事务学院“复申坊”和浙江大学公共管理学院“来自火星的马列猫”。获奖队伍每队奖金 5000 元。

二等奖 12 个（不分名次，名单详见附件 9），获奖队伍每队奖金 3000 元；三等奖 16 个（不分名次，名单详见附件 10），获奖队伍每队奖金 1000 元；优秀奖 68 个（不分名次，名单详见附件 11）。

大赛还设立最佳案例和最有价值队员两个单项奖。最佳案例奖，共两名，在决赛第一轮比赛中的文本评审环节产生，获得者分别为：苏州大学政治与公共管理学院“吴王闻剑石”队的《“榭雨街”邻避型群体事件：停建、续建还是迁建？》和中共中央党校研究生院“南院大有庄”队的《夜来施工声，烦忧知多少——甲市夜间施工扰民的案例》。最有价值队员奖，共 4 名，进入决赛第二轮比赛的四支队伍各 1 名，由评委投票产生，获得者为别为：中山大学政治与公共事务管理学院的郭鹏同学、中国人民大学公共管理学院的张齐南同学、复旦大学国际关系与公共事务学院的肖卓霞同学和浙江大学公共管理

学院的高璐杰同学。

附件

1 各校参赛案例数目统计表
(按学校代码排序)

序号	院校	代码	所在省	所在市	批次	参赛案例数量
1	北京大学	10001	北京	北京	1	4
2	中国人民大学	10002	北京	北京	1	6
3	清华大学	10003	北京	北京	1	9
4	北京工业大学	10005	北京	北京	6	1
5	北京航空航天大学	10006	北京	北京	1	3
6	北京邮电大学	10013	北京	北京	5	7
7	北京林业大学	10022	北京	北京	6	1
8	北京师范大学	10027	北京	北京	1	3
9	首都师范大学	10028	北京	北京	5	1
10	中央财经大学	10034	北京	北京	3	5
11	对外经济贸易大学	10036	北京	北京	5	3
12	首都经贸大学	10038	北京	北京	5	6
13	中央民族大学	10052	北京	北京	3	1
14	南开大学	10055	天津	天津	2	1
15	天津大学	10056	天津	天津	1	2
16	天津师范大学	10065	天津	天津	3	4
17	河北大学	10075	河北	保定	3	1
18	华北水利水电大学	10078	河南	郑州	6	2
19	华北电力大学	10079	北京	北京	6	1
20	河北科技大学	10082	河北	石家庄	6	1
21	河北师范大学	10094	河北	石家庄	5	2
22	内蒙古大学	10126	内蒙古	呼和浩特	2	6
23	内蒙古农业大学	10129	内蒙古	呼和浩特	5	1
24	内蒙古民族大学	10136	内蒙古	通辽	6	1
25	辽宁大学	10140	辽宁	沈阳	3	2
26	大连理工大学	10141	辽宁	大连	3	3
27	东北大学	10145	辽宁	沈阳	1	4
28	辽宁工程技术大学	10147	辽宁	阜新	6	2
29	辽宁石油化工大学	10148	辽宁	抚顺	6	2
30	大连海事大学	10151	辽宁	大连	3	1
31	辽宁师范大学	10165	辽宁	大连	4	1
32	沈阳师范大学	10166	辽宁	沈阳	4	2
33	吉林大学	10183	吉林	长春	1	2
34	延边大学	10184	吉林	延吉	6	2
35	哈尔滨工业大学	10213	黑龙江	哈尔滨	1	4
36	燕山大学	10216	河北	秦皇岛	3	2

37	哈尔滨工程大学	10217	黑龙江	哈尔滨	4	8
38	东北农业大学	10224	黑龙江	哈尔滨	5	3
39	哈尔滨商业大学	10240	黑龙江	哈尔滨	5	1
40	复旦大学	10246	上海	上海	1	9
41	同济大学	10247	上海	上海	1	5
42	华东理工大学	10251	上海	上海	3	2
43	上海理工大学	10252	上海	上海	5	1
44	东华大学	10255	上海	上海	6	2
45	华东师范大学	10269	上海	上海	1	2
46	上海财经大学	10272	上海	上海	3	4
47	华东政法大学	10276	上海	上海	4	2
48	南京大学	10284	江苏	南京	1	2
49	苏州大学	10285	江苏	苏州	2	3
50	东南大学	10286	江苏	南京	3	3
51	南京理工大学	10288	江苏	南京	4	7
52	中国矿业大学	10290	江苏	徐州	3	1
53	河海大学	10294	江苏	南京	5	3
54	江苏大学	10299	江苏	镇江	6	1
55	南京信息工程大学	10300	江苏	南京	6	2
56	南京农业大学	10307	江苏	南京	2	12
57	南京医科大学	10312	江苏	南京	6	1
58	南京师范大学	10319	江苏	南京	5	2
59	江苏师范大学	10320	江苏	徐州	6	4
60	浙江大学	10335	浙江	杭州	1	6
61	浙江工业大学	10337	浙江	杭州	6	5
62	浙江师范大学	10345	浙江	金华	3	1
63	安徽大学	10357	安徽	合肥	2	2
64	中国科学技术大学	10358	安徽	合肥	1	1
65	合肥工业大学	10359	安徽	合肥	2	1
66	安徽工程大学	10363	安徽	芜湖	6	3
67	厦门大学	10384	福建	厦门	1	5
68	福建农林大学	10389	福建	福州	5	11
69	福建师范大学	10394	福建	福州	3	2
70	南昌大学	10403	江西	南昌	2	2
71	南昌航空大学	10406	江西	南昌	6	1
72	江西农业大学	10410	江西	南昌	5	1
73	江西财经大学	10421	江西	南昌	3	1
74	山东大学	10422	山东	济南	2	4
75	中国海洋大学	10423	山东	青岛	3	2
76	济南大学	10427	山东	济南	6	1
77	山东师范大学	10445	山东	济南	3	5
78	曲阜师范大学	10446	山东	曲阜	5	1
79	郑州大学	10459	河南	郑州	2	6

80	武汉大学	10486	湖北	武汉	1	5
81	武汉理工大学	10497	湖北	武汉	3	2
82	湖北工业大学	10500	湖北	武汉	6	2
83	华中师范大学	10511	湖北	武汉	2	1
84	中南财经政法大学	10520	湖北	武汉	3	1
85	湖南大学	10532	湖南	长沙	2	1
86	中南大学	10533	湖南	长沙	2	1
87	湖南农业大学	10537	湖南	长沙	5	1
88	中山大学	10558	广东	广州	1	5
89	华南理工大学	10561	广东	广州	2	1
90	华南师范大学	10574	广东	广州	3	10
91	海南大学	10589	海南	海口	3	2
92	广东财经大学	10592	广东	广州	6	1
93	广西大学	10593	广西	南宁	3	4
94	桂林理工大学	10596	广西	桂林	6	2
95	广西师范学院	10603	广西	南宁	5	19
96	四川大学	10610	四川	成都	2	8
97	重庆大学	10611	重庆	重庆	2	1
98	西南交通大学	10613	四川	成都	4	1
99	电子科技大学	10614	四川	成都	4	3
100	西南医科大学	10632	四川	泸州	6	1
101	西南大学	10635	重庆	重庆	5	1
102	四川师范大学	10636	四川	成都	6	2
103	西华师范大学	10638	四川	南充	5	5
104	西南财经大学	10651	四川	成都	3	1
105	西南政法大学	10652	重庆	重庆	5	3
106	云南大学	10673	云南	昆明	2	2
107	云南师范大学	10681	云南	昆明	6	1
108	西安交通大学	10698	陕西	西安	1	10
109	西北工业大学	10699	陕西	西安	3	4
110	西安电子科技大学	10701	陕西	西安	6	1
111	长安大学	10710	陕西	西安	4	3
112	西北农林科技大学	10712	陕西	杨凌	5	3
113	兰州大学	10730	甘肃	兰州	2	2
114	青海民族大学	10748	青海	西宁	4	1
115	新疆大学	10755	新疆	乌鲁木齐	2	1
116	新疆农业大学	10758	新疆	乌鲁木齐	5	1
117	三峡大学	11075	湖北	宜昌	6	4
118	扬州大学	11117	江苏	扬州	3	2
119	北方民族大学	11407	宁夏	银川	6	1
120	北京城市学院	11418	北京	北京	6	2
121	浙江财经大学	11482	浙江	杭州	6	1
122	宁波大学	11646	浙江	宁波	4	3

123	河北经贸大学	11832	河北	石家庄	5	16
124	中国劳动关系学院	12453	北京	北京	特批	3
125	中共中央党校	80000	北京	北京	6	2
126	中国社会科学院研究生院	80201	北京	北京	2	11
127	国家行政学院	80202	北京	北京	5	12
128	中共上海市委党校	89631	上海	上海	6	1
129	中共浙江省委党校	89633	浙江	杭州	6	1
130	中共山东省委党校	89637	山东	济南	6	1
131	中共湖南省委党校	89643	湖南	长沙	6	1
132	中共重庆市委党校	89655	重庆	重庆	6	1
总计						415

2 初赛及决赛第一轮文本评分表

满分 100 分

第一部分 案例正文（满分 50 分）				
指标序号	评价内容	满分	满分标准	评分
1	案例来源	10	案例材料以作者本人实地访谈、调研获得的一手资料为主；内容充实。	
2	选题	10	选题本土化，紧密联系我国公共管理实践中的重大问题；具有很强的典型性和代表性。	
3	摘要	5	摘要精炼准确，能反映案例的核心内容；篇幅得当。	
4	案例主体	20	谋篇布局非常合理；起承转合分明；内容丰富，能还原案例的真实情境。	
5	启发性	5	具有很强的启发性、争议性和复杂性；能很好地引导读者进入案例情境，激发读者的探讨兴趣。	
第二部分 案例分析报告（满分 40 分）				
指标序号	评价内容	满分	满分标准	评分
6	理论明确	10	案例分析所使用的公共管理理论和工具非常明确且合理。	
7	思路清晰	10	有恰当的分析框架，结构十分严谨，逻辑性很强。	
8	分析全面	10	全面系统的分析相关背景、决策要素和政策影响。分析深刻且准确。	
9	对策可行	10	提出的政策或建议非常有针对性、可操作性和创新性。	
第三部分 文稿质量（满分 10 分）				
指标序号	评价内容	满分	满分标准	评分
10	文本可读性	5	语言生动、概念准确、条理清晰、行文流畅、详略得当，结构完整	
11	文本规范性	5	引注规范、图表格式一致、清晰；不存在知识产权争议。	

评委签名总分

注：在决赛第一轮评审中，文本评分占比 40%。

3 现场评分表

满分 100 分，权重：60%

评分项目	评分点	评分标准	满分	评分
现场表现	语言表达能力	口齿清晰，适当的音量及恰当的语速。	10	
	身体语言与眼神交流	演讲期间具有良好的眼神交流，表现自信。	10	
	PPT 制作水准	能准确把握主题，PPT 界面风格统一、新颖。	5	
	重复性及时间控制	表述简洁明了，在时间限制内完成演讲。	5	
	团队合作	团队成员分工明确，配合默契。	10	
专业水平	提问能力	提出的问题具有一定深度和专业性；	10	
	应答能力	能冷静、迅速回答所遇问题，思路清晰、逻辑严谨、表达明了。	15	
	方案可行性	方案经得起质疑和挑战。	15	
	专业分析能力	能在现场答辩中运用公共管理知识、理论和分析方法。	20	

评委签名总分

4 决赛第一轮每组参赛队伍陈述与辩论环节流程

环节	甲队流程	乙队流程
1	1号队员陈述己方案例。限时4分钟。(PPT)	
2	2号队员陈述己方分析报告。限时4分钟。(PPT)	
3		3号队员陈述己方就对方案例所提解决方案。限时4分钟。(PPT)
4	双方自由辩论。共8分钟。每方发言时间不超过4分钟	
5	甲队进行总结(限时4分钟;可1人,也可多人)	
6		1号队员陈述己方案例。限时4分钟。(PPT)
7		2号队员陈述己方分析报告。限时4分钟。(PPT)
8	3号队员陈述己方就对方案例所提解决方案。限时4分钟。(PPT)	
9	双方自由辩论。共8分钟,每方发言时间不超过4分钟	
10	乙队进行总结(限时4分钟;可1人,也可多人)	
11	评委现场亮分(1分钟)	
	总计49分钟	

- 注: ①每次提问只能提一个问题,提问时间算入该队发言时间;
 ②发言时请起立;
 ③提问者可指定对方某位队员回答,但不能连续提问该队员。

5 决赛第二轮文本评分表

满分 100 分，权重：40%

案例分析报告				
指标序号	评价内容	满分	满分标准	评分
1	理论明确	25	案例分析所使用的公共管理理论和工具非常明确且合理。	
2	思路清晰	25	有恰当的分析框架，结构十分严谨，逻辑性很强。	
3	分析全面	25	全面系统的分析相关背景、决策要素和政策影响。 分析深刻且准确。	
4	对策可行	25	提出的政策或建议非常有针对性、可操作性和创新性。	

评委签名总分

6 决赛第二轮（总决赛）案例文本

失落的苗寨：旅游开发中的合作与对抗

引言

充分利用得天独厚的旅游资源帮助少数民族群众脱贫致富是不错的思路，做得好，既可帮助群众脱贫，又可保护和弘扬民族文化。国家十分关注特别贫困的西南少数民族地区的发展，国务院 20xx 年 x 号文件特别为 A 省的发展做了规划。规划中明确 A 省民族地区主要发展旅游业。旅游扶贫，这条立足于多方共赢的策略为经济落后的少数民族地区带来希望，但如何推进？政府如何在少数民族地区协调推进社会治理和经济发展，还需深入探索。X 村是 A 省最早以村寨为载体开发文化旅游的典型，它的旅游开发故事饶有意味，也值得深思。

一、古老苗寨新机遇

X 苗寨是全世界最大的苗族聚居村寨，位于 A 省苗族侗族自治州，建寨历史超过 800 年。这个在群山的庇佑下成长起来的古老村寨，保存了丰富的民族文化，使其具有了活生生的民族文化博物馆的美誉。

除了美丽的苗岭风光之外，当地独特的生活习惯、宗教文化、宏伟的杆栏式木质建筑群、精美的苗绣蜡染和银饰以及美食总是带给人强烈的审美愉悦。著名作家余秋雨先生就对 X 苗寨千户苗寨做出过这样的评价：“用美丽回答一切，看 X 知天下苗寨”。

然而当地落后的经济状况却一直让当地政府一筹莫展。贫困人口数占比过高，与其它地区间的距离越拉越远。与 A 省其它少数民族地区一样，传统农业是 X 苗寨的主业。由于受资源条件的限制，曾经的工业化努力大都没有成功。很低的经济收入让群众体会不到改革开放的好处，群众对于发展的渴望成为县政府最大的动力和压力。结合本地的资源优势，调整思路的县政府准备打造民族文化旅游，开发民族文化资源促进三产发育，帮助群众脱贫致富。

2005 年，县政府就拟定了县域旅游发展规划。经过县政府积极准备和努力争取，2008 年 9 月 26 日，第三届 A 省旅游产业发展大会（以下简称旅发大会）在 X 苗寨隆重召开。大会的主题是“建设生态文明，发展和谐旅游”。期待已久的旅游开发拉开了序幕。

旅发大会后，为推进 X 苗寨的旅游开发顺利进行，县政府随即成立了 X 景区旅游产业发展领导小组，下设 X 景区管理委员会（以下简称管委会）负责景区行政管理工作；2009 年 3 月，成立国有全资企业：A 省 X 千户苗寨文化旅游发展有限公司（以下简称旅游公司）负责 X 苗寨景区的市场运作。这样一来，X 景区“地方政府领导+国有企业经营”及“旅游行政管理=地方治理”的发展模式布局完成。

一开始，群众对于旅游开发既兴奋又警惕，旅游开发成为当地的热点话题。人们在讨论、想象、渴望、犹豫中看到管理局和公司的入驻。为了打造商业街，公司需要拆迁一些村民的住房并征用一些土地，而房屋拆迁和土地征用工作则由政府与公司共同完成。

面对生活所出现的巨大变化，整个村子都感到紧张与不适。村民、村委会、乡村权威人士间的关系也发生了变化。

苗族，是一个在上千年的辗转迁徙中锻炼了自我管理能力的民族，在他们的文化传统中有一套完整的解决苗族社会问题的组织与方式。自建国以来，这一传统或潜或显地存续着发展着，通过乡规民约的制定与裁量，通过配合和影响村委会决定，在乡村管理实践中不断强化权威，发挥着稳定乡村社会，维护乡村秩序的作用。

按照苗族的传统，“方老”和“寨老”分别作为“自然地方”和寨子的最高领袖，协同负责苗寨地方事务的总调度；其下，“理老”负责处理民间纠纷，而“榔头”则负责刑罚和治安；“牯藏头”负责祭祖，“活路头”负责组织农业生产等。在民族治理传统中，这些乡村精英的职能分工明确，各司其职，遵循“有事理事，无事务农”的管理原则，服务地方的安全繁荣。到旅游开发之前，X苗寨中除了世袭的“牯藏头”与“活路头”外，其它的角色早已消失，相应的功能转移到村委会与“老人会”组织身上。村子里的“老人会”由一些德高望众的老人自然组成，没有严格的组织形式，有公认的会长，专门议事断事，传达村民的意愿，评议乡村决策，能够影响村委会决定，在村民中享有较高威信。

从身份上看，“老人会”成员与村委会成员都是普通农民，除了负责宗教事务的“牯藏头”与农业生产的“活路头”为世袭继承外，其它人员皆由村民选举或者公推产生。从功能上看，“老人会”完全没有政府背景，只对邻里负责，对村寨的平安负责；村委会承担了较

多的行政任务，必须平衡村民与政府之间的关系，村委会的资源调动能力要强于“老人会”。从 X 苗寨的情况看，旅游开发之前，当地传统百年的“乡规民约”依然非常强势，尤其是在乡村事务的管理当中。为有效地防止火灾、制止打架斗殴、家庭暴力等，村民杀牲歃血以承诺共同遵守传统村约以及惩罚制度，比如，“4 个 120”¹制度。

旅游开发给 X 带来了新的治理问题，需要新的治理格局才能应对。镇政府担心村民的不信任与不理睬；村委会是村民眼里的准政府，更倾向于政府而不是村民；“老人会”为代表的乡村治理力量没有资源可以分配，也不具有处理旅游开发之类的新问题的经验。迫在眉睫的旅游开发的征地与拆迁问题，到底谁说了算？

二、政社合作“解”难题

由于 X 旅游开发之初没有社会资本进入，国有性质的开发公司与地方政府间利益目标一致，因此，最初的对话只在政府与乡村之间进行。

2009 年新春伊始，X 苗寨组织召开了村民会议，就县政府拟定的《X 千户苗寨扶贫旅游开发实施纲要》(以下简称《纲要》)征求各方意见，参加会议的有乡镇镇长、党委书记、苗寨村委会主任、牯藏头、活路头、“老人会”代表及村民代表 15 名。《纲要》指出，旅游开发要本着“举办一个节会，打造一个品牌，开发一个景点，树立一个形象，带动一方经济”的发展思路，通过推动旅游经济的发展达到改善村民生活水平，实现地方富裕的目标；在规划建设初期政府工作

¹ “4 个 120”是 X 苗寨一种传统刑罚制度。指违犯村规的村民，需要按情况缴纳财物受罚。其中经常使用的是“120 斤猪肉，120 斤米酒，120 斤糯米、120 元现金”的处罚，故称。

将围绕旅游基础设施建设、吸引外来商户、鼓励村民参与三方面开展工作。这次会议传达了 X 旅游开发的目的是与初期策略构想，并对初期的建设工作目标达成了共识。

在对《纲要》进行充分讨论与完善的基础上，2009 年 4 月，镇政府与 X 景区管委会共同出台了《X 苗寨旅游开发区内村道路与通村公路修建方案》，决定在苗寨里的几个主要村落间修建通村道路。按实施方案的分工，镇政府主要负责资金筹集、土地征用的协调工作，X 景区管委会负责道路修建工作。这个时候的 X 景区管委会与建设开发公司职能尚未划清，管理与建设职能交叉重叠。大家都意识到修好路才能搞旅游，可是地方政府财力极为有限，如何解决征地、拆迁问题成了旅游开发的第一个难关。

2009 年 5 月，X 镇政府出台了《X 苗寨内村道路与通村道路修建征用土地补贴实施细则》（以下简称《实施细则》），其中规定：村寨内修路所占耕地统一按照每亩 1.5 万元进行补贴，其中包括对当季青苗及附着物的赔偿费用；房屋按照建筑面积每平方米 2000 元进行补贴。《实施细则》一经公告便遭到了村民的质疑，“靠地收成，靠天吃饭，没了土地就是没了饭碗”“仅仅 2000 块钱的补贴就把祖上留下来的东西毁了，那怎么可能”。村民们不合作的态度让镇政府的修路计划一筹莫展。但是老百姓看来，即使不考虑包含在土地与房屋中的情感因素，仅仅是这 2 样东西的使用价值对农民来说就是极其珍贵与非常必须的，那点少得可怜的补偿费根本无法补偿。

村民的不合作是情理之中的事情，作为拆迁方，镇政府很难与村

民进行更深入的沟通与解释，而强拆又会激发民怨。破解僵局的关键是一个能够在政府与村民之间流畅沟通传达的公共角色，当政府通过村委会找到了“老人会”时，村民也习惯性地找到了“老人会”。

作为苗寨的农民领袖群体，老人们既能理解村民对土地和房屋的依恋和依赖，以及对失去房屋和土地的恐惧，也能启发村民从“未来会更好”“大家都会更好”的角度思考问题。当村民们希望老人们出面替自己解决补偿问题的时候，老人们充当了“信使”与“说客”角色。老人们一边安抚群情激昂的村民，讲明发展旅游对大家伙脱贫致富的重要性，强调“众人拾柴火焰高”的道理；另一边积极与政府交涉，要求提高房屋土地征用补偿标准。

在老人会这个“和事佬”的调节下，5月末，当地政府最终与村民达成共识：耕地补偿费调整为每亩2万元，青苗补偿费调整为每亩5000元，房屋补偿费调整为每平方米为3000元，新增人口安置费用每人7000元。新的补偿标准下来后，苗寨的村民们才吃下了一颗定心丸。政府还承诺失地村民除了以上补偿金外还优先安排到旅游公司上班。村民相信老人会的判断，相信目前的牺牲终会随着旅游开发得到回报，大家的注意力也逐渐转移到了如何借助旅游开发实现“近水楼台先得月”——率先致富的问题上来了。在村委会与“老人会”的帮助下，最容易引发对抗的房屋拆迁和耕地征用得以顺利进行，旅游开发的初期工作取得了极大的成功。

接下来的招商引资，吸引了不少村外的商家前来投资，这是继开发公司之后又一股外来的力量进入X苗寨。村民与商家的摩擦时有

发生，事件的诱因多种多样但不外乎民族文化与外来文化之间，村民利益与外来者利益之间的对抗。一旦产生纠纷，村民之间会互相帮助，而公司则倾向于保护商家的权利，矛盾逐渐演化为村民对公司/政府的不满，且不满情绪日益弥漫在村子里。一些不大的偶然事件就能引发群体对抗。

2010年初，县某局长的亲戚W买下了河旁边的一处传统木质民居，将房屋原有的木质结构改造为混泥土结构，并增加楼层，建成一座仿民居的宾馆。尽管修建宾馆并不符合民居保护的协议，但大多数村民对此还是抱着比较宽容的态度。建设中的宾馆高五层，内里为混凝土结构，外装饰仿照苗家传统木楼，房顶屋檐远远高出周围普通民居，显得十分特殊。五月底连绵的阴雨天里，宾馆的屋檐水不断滴落在旁边的村民家的屋顶上，这在苗家人看来，是一种破坏住宅风水运势的诅咒。不满的村民来到施工现场，强烈要求W缩短屋檐长度或者降低楼层高度，避免屋檐水滴落到村民家屋顶上。W认为自己的建筑方案得到政府的批准，因而态度强硬地加以拒绝，甚至采用暴力威胁前去交涉的村民。村民们被激怒。次日，寨子里三百多名男性将施工现场团团围住，制止宾馆施工。项目方则从城里调来满满一卡车青壮年，持械与村民对抗。整个寨子都愤怒了，村民加速聚集，参与对抗的人数接近800人。情势十分紧急，一旦械斗开始，后果不堪设想。镇政府得知该消息后迅速赶往现场解决冲突，但村民们并不买账。村民埋怨政府保护外来资本，允许他们在寨里子胡作非为，指责政府和W是一丘之貉。村民的质疑与抵触让镇政府的劝说完全没有成效，

村民要求驱逐 W 离开寨子，人群不断出现骚动。僵持中，镇政府请老人会和村委会出面，会同项目方、当地的村民几方共同协商裁量解决此事，村民们认可这种解决方案。

裁定的原则是现行法律法规和村规民约同时生效。裁定的结果是，在宾馆修建中破坏村民家风水的事件上，项目方承担全部过错；暴力威胁村民挑起事端，项目方承担责任，村民无过错。W 若要继续留在苗寨做项目，除了法律法规的处罚以外还必须按乡规民约交齐“四个 120”以表明自己知错愿改的态度。最后，W 不仅接受了镇政府的行政处罚，接受了缩短屋檐长度的裁定，还接受了寨子处罚的“4 个 120”，换取了留在寨子里发展旅游服务业的机会。

三、淳朴苗寨“内乱”起

自 2008 年实施大规模旅游开发以来，经过一年的精心筹备，到 2009 年时，X 苗寨内村道路、通村公路、公共厕所等基础公共设施已逐步完善，旅游经营项目趋于多元化，游客纷至沓来，整个 X 的旅游呈现出一片欣欣向荣的景象。为推动当地旅游经济进入良性循环的轨道，县政府决定从 2009 年 1 月 1 日起开始对 X 千户苗寨景区收取门票，门票收入中一定比例的钱将分给当地村民。旅游公司与村民达成的门票分配方案中规定，门票收入的 15% 作为民族文物保护费返还给村民，每年年终一次性返还。文物保护费发放实施细则由政府和村两委联合制定，旅游开发公司按照规定以每户木质吊脚楼面积、修建年限、日常卫生情况三部分作为评价依据，按照相应补贴标准进行计算每户应得的文物保护费。按照这一评价体系，苗寨每户每年可

获得 700—4000 元不等的补贴。实实在在的收入也刺激了村民们对旅游开发的热情,但村民觉得自己应该得到 50%的门票收入而不是 15%,也有些失望和不满。

表 1 X 苗寨 2009 年至 2013 年旅游综合收入情况

年份	旅游综合收入
2008 年	0.95 亿元
2009 年	1.79 亿元
2010 年	2.89 亿元
2011 年	9.52 亿元
2012 年	12.36 亿元
2013 年	16.35 亿元

(数据来源于实地调研)

2009 年初,政府为了缓解巨大的投资压力,以极具吸引力的优惠政策招商引资,一时间大量商家入驻 X 苗寨。这是继公司以后又一股新的力量进入寨子。商业对世代从事农业生产的村民来说很陌生,但 X 苗寨的空气中很快就充斥着浓重的商业气息。这种变化冲击着缺乏准备的村民,由于缺乏经营意识、创业技能、资金,甚至没有得到政府给予外来商家的优惠政策,大多数村民在旅游开发大潮中找不到自己的定位。迷茫期后,本来以为可以“近水楼台先得月”的 X 村民发现,经商的好机会已经不属于他们了。更为糟糕的是,距离旅游干道的远近,使得原来一样生活水平非常接近的山上家庭与山下家庭在经济收入方面显现出很大差距——山上的村民不但没有山下优越的发展机会,还要承担旅游开发带来的迅速提高的生活成本压力,由此造成的村民间的相对剥夺感也在像颗毒瘤一样侵蚀曾经的共同体。对于山上的村民来说,所谓的旅游收益仅源于 15%的民族文物保

护经费，而山下村民不仅获得了文物保护费还可以凭借区位优势经营商铺或是临街摆摊做点小本生意，实现率先致富。山上的DY村村民李某就说：“我们家很穷，比开发前更穷了，我们家根本就没有沾上旅游开发什么光，别家挨着街边的，可以做生意，我们家在山上，每年只能靠外出打工来维持家庭的开支”。家越住得高就越得不到机会，眼见得外来的商家与临街的家庭分享了旅游开发的好处，而自己却只是不断地付出成本，这些村民感受到伤害，开始埋怨政府埋怨公司和旅游开发。而临街的村民则因为收入远远比不过外来的商家，也埋怨政府和公司没有把最大的红利回报给村民，没有兑现当初的承诺。村民的家庭收入普遍比开发以前增加了一些，但村民对政府的不满与怨恨也变得强烈。

表 2 X 苗寨开发前后各项经济指数变化

	开发前	开发后	下降	提高
耕地面积（亩）	约3579	约2147	约40%	
户均占有耕地（亩）	约2.8	约1.8	约35.7%	
农业收入占总收入比例	约60%	约27%	约33%	
被征土地增值占有率	100%	0	100%	
旅游收益占有率	100%	15%	85%	
贫富差距值（元）	约5万	约120万		约23倍
物价水平（以大米为例；元/斤）	1.5—2（同市场价）	2.5		25%—66.7%

（数据来源于实地调研）

村民们的利益诉求指向了旅游门票收入的分配。村民们认为15%的分配比例已经不足以体现其对旅游开发的贡献，也不足以消弭经济结构的变迁给其生活消费所带来的负面影响了。村民普遍认为“X是我们祖祖辈辈修造的家园，政府却让外人来赚钱”，“搞得我们土地没有了，房屋没有了，只给这么一点钱，怎么行？”。2010年村民就门

票收益分配问题通过“老人会”多次向镇政府、旅游公司反映，但多次对话都没有得到对方实质性的回应。2011年初，上百名村民在X苗寨景区内外的三次游行示威，参与游行的J某气愤地说，“只有以这种妹（不）友好的方式，才会引起政府的重视”。可正是这一闹，把存续了数百年的“老人会”闹没了。

“老人会”作为一种传统权威，它在苗寨里的角色既是村寨自主治理主体之一，也是村民意志的代言人，民族传统的维护者，还是村民与政府沟通的中间环节。从开发初期到利益分配阶段，“老人会”在代表村民与政府和旅游公司进行交涉的过程中，始终处于村寨利益与政府利益博弈关系的焦点位置。在门票收入分配问题上“老人会”与后两者产生罅隙。当村里出现了游行示威，镇政府觉得这个没有官方背景的民间组织成了“带头闹事儿”的角色，成为旅游发展的“绊脚石”。这次示威后，镇政府一纸批文下来，“老人会”被定性为民间非法组织，责令限期解散。虽然这一纸批文在村民之间惹起了轩然大波，“老人会”还是被取消了。

由于村委会并不能如“老人会”一样地得到村民的信任与支持，取消“老人会”意味着曾经在村民和基层政府之间的缓冲地带被瓦解了，意味着普通的村民将被排除在游戏规则之外，面对强势的镇政府和旅游公司，他们丧失了沟通对话的渠道。大半年以后，由于工作上的需要，镇政府恢复了“老人会”组织。与之前强硬的态度不同，政府承认了其民间自治组织的合法身份，还在旅游开发公司办公楼里为其设置了一个办公室，日常支出由旅游开发公司承担。获得身份后的

“老人会”换了负责人，被赋予了分发村民文物保护费的权力，微妙的是“老人会”与村民的关系发生了变化。用村民 P 的话说，“现在的老人会不是原来的老人会了，也不帮村民说话，只照顾各人的亲戚。”村民们发现，当初那个全心全意为村民说话“老人会”最终消失了。

2012 年 5 月，旅游公司决定开辟 M 旅游线路(以下简称“M 线”)，将散落于苗寨里的银饰坊、酿酒坊、蜡染坊串联起来，打造特色观光线路，进一步促进苗寨的旅游业发展。开辟 M 线需沿苗寨背后的山麓修建通村道路，途径三十多户苗寨村民的农耕用地，政府提出的征地补贴仅在 2008 年的基础上提高了百分之十，村民觉得价格太低。这一方案让已经在土地房屋征用上吃过亏的村民极为不满。经过要求提高门票分配比例的波折后，村民们对镇政府和旅游公司的信任此时也已经大打折扣。在他们眼里，政府、公司、外来商家都串通一气地欺负当地村民，村委会不敢说真话，所能依靠的“老人会”也入驻到了公司办公楼里，不知成了谁的代言人。村民的屋檐下出现了大量的讨论，有的主张接受政府所提出的征地方案，有的主张聚集起来，用乌合之众式的集体对抗来表达意愿，争取对话的机会；少了老人会这个“绊脚石”以后，管委会和公司处理寨子里的事情时轻松了很多，征地工作顺利完成，通村公路如期开工。

一系列的博弈失败让村民感到孤立和挫败，维护权利和利益只能依靠更激烈的对抗的想法开始形成。调研人员与村民间的经典对话：

“与政府对话？”“——他们只会永远商量商量不给正面回应”；“与旅游公司对话？”“——有钱有势的公司不会理睬一群要钱的‘暴民’”。

“跟村两委反映？” “——村两委收了旅游公司的“补贴”还能为大家说话？” “跟老人会诉苦？” “——现在的老人会跟村两委没有区别”。

村民们穷则思变，开始钻景区管理的空子挣钱——拉私活²。X旅游公司、管委会得知相关情况后，迅速将这一扰乱景区正常经营、管理秩序的行为上报了县政府，县政府在了解村民的倒票、拉活行为后，为了让景区恢复正常的经营管理秩序，在征求X镇政府、旅游公司、景区管委会意见的基础上，出台了一项管制村民车辆自由进去景区的政策。该政策规定村民车辆只能在晚上8点到第二天上午9点间自由进出景区，其他时间不能进出景区。该项政策在2012年8月9日起执行，由景区管委会主要负责。该项政策一出台，立即引起了景区居民的强烈不满。村民都生活在景区里面而大部分田地景区外面，景区商户做生意也需要来回拉货，这项政策给村民带来了极大的不便，这也让前期积累的所有矛盾凝聚到爆点。

2012年8月XX日爆发了X苗寨自旅游开发后规模最大、持续时间最长的群体性事件（后被称为“8·XX”事件）。8月XX日早晨，几十辆村民的私家车、部分男性村民将景区大门车辆出入口、停车场出入口堵得水泄不通，他们以此来抗议车辆管制政策。临近中午时，除了私家车主、部分男性村民外，还来了一些中老年妇女，他们将景

²管委会出于景区的管理的目的，只允许村民车辆以及旅游公司标配的观光车自由进出景区，其他车辆不得进入景区。村民用自己的私家车在火车站、客运站、X苗寨景区客运站等各个客流高峰路段蹲点进行倒票、拉活，以此来增加自己的经济收入。在景区外，他们用自己的私家车以低于景区门票的20%-50%不等的费用拉客进入景区，他们通常有两种方式应对负责景区车辆进出口的管委会值班人员的检查，一是谎称坐在自己车里的是自己家亲戚，二是用布或其他物品将后排座挡住，游客坐在后排座上。在景区内，村民以低于旅游公司标配的观光车价格拉游客游览景区。

区售票大厅、检票口等关键位置堵住，不让旅游公司售票、检票，并对前去购买门票的游客宣称当日景区全面免费开放，可以自由进出景区。使景区的运营秩序一度陷入瘫痪。X 旅游公司领导与村民进行协商，试图劝退他们，但是村民们没有理会旅游公司的请求。下午接近傍晚时，景区大门集聚越来越多的村民，几乎每家每户都有“代表”。示威群众找来一头膘肥体壮的生猪，让生猪在景区门口院坝（平日用于迎宾队跳舞迎宾）处来回跑，随后，有人往生猪脖子上捅了一刀，受伤的猪在旅游公司楼下拼命奔跑，所到之处血溅三尺，场面血腥。等到生猪鲜血流尽，奄奄一息时，一些村民从家里拿来了蔬菜、柴火、锅、碗、瓢、盆等，村民们合伙将猪开膛破肚，下锅烹煮，在院坝里集体享用。晚九点左右，村民各自散去，留下一片狼藉。旅游公司干部职工们只好摸黑收拾村民们留下的残局，希望示威行动到此结束。可在接下来的一周里，村民们的这种抗议行动日复一日，规模进一步扩大。甚至几次试图冲到旅游公司办公楼内。景区正常的经营秩序彻底崩塌，进山的旅游观光车、私家车连绵堵了几公里，游客们怨声载道，X 苗寨的声誉受到了极大损害。

四、抉择

村民持续的抗议示威行动，引起了县委县政府、州委州政府甚至省委省政府的关切。县里一方面派警察隔离游客和村民，疏通道路，控制住事态的发展，另一方面县委县政府委托新任县长会同县级各部门立即到现场处理。新县长是本地成长起来的干部，有丰富的处理涉及民族因素问题的经验，也是发展经济的一把好手，还获得了 MPA 学

位。

在驱车前往苗寨的路上，镇政府的主要领导汇报说，村民群体情绪非常激动，提出了种种问题和条件，要求旅游公司和地方政府必须解决这些问题，不然他们不会妥协。这些问题涉及要求提高门票收费分配、提高征地补偿、提高当地村民就业、撤销对村民车辆的管制、停止景区学校、医院的搬迁³等等。

望着车窗外苍茫的暮色，新县长心情沉重。应该怎么回应村民的要求？这些棘手的问题应该怎么解决？更长远地来看，县委县政府不能总是充当救火队员，怎样才能使 X 旅游开发项目和苗寨走向可持续发展？需要建立怎样的治理安排？怎样才能发挥各方的积极性，共享共赢？新县长觉得，成功处理 X 苗寨的问题也许可以为其他少数民族地区提供一个范例，但同时又觉得压力扑面而来……

备注

1. 本案例来自中国专业学位教学案例中心案例库，知识产权归案例库所有，请勿擅自传播、使用。
2. 案例原作者为重庆大学罗章教授。为比赛需要，在原案例基础上有改动。
3. 案例分析及解决方案应站在新县长的角度。

³ 在 8.10 事件之前，西江镇政府试图将景区内的学校医院搬迁至里景区较远的山上，遭到苗寨村民的集体反对。

7 决赛第二轮每组参赛队伍陈述与问答流程

环节	甲队流程	乙队流程
1	1、2号队员陈述己方分析报告。限时7分钟。(PPT)	
2	双方自由辩论。共8分钟，每方发言时间不超过4分钟	
3		1、2号队员陈述己方分析报告。限时7分钟。(PPT)
4	双方自由辩论。共8分钟，每方发言时间不超过4分钟	
5	评委向两支队伍轮流提问，两队分别回答，共10分钟。 每次回答不超过2分钟，每方发言时间不超过5分钟。	
6	3号队员做总结陈述。限时4分钟。	
7		3号队员做总结陈述。限时4分钟。
8	评委现场亮分，并投票选出每队的最有价值队员(2分钟)	
9	评委对两支队伍进行点评(5分钟)	
	总计55分钟	

8 一等奖获奖名单

(按照总决赛得分排列)

序号	院校名称	队伍名称	初赛案例名称	指导教师	队员	最有价值队员
1	中山大学 政治与公共事务管理学院	彩虹百思 科战队	直面变革——“共享单车”爆红之后的公共治理思考	叶林	郭鹏 林祥枝 黄艺 涂思明 白晓明	1号(郭鹏)
2	中国人民大学 公共管理学院	北京第十 水厂 PPP 项目案例 小组	北京市第十水厂 PPP 项目风雨二十载	王丛虎	苏冷然 孟盈 朱纯超 王潇 马文娟 张齐 南	3号(张齐南)
3	复旦大学 国际关系 与公共事 务学院	复申坊	“阿大葱油饼”的死与生：政府监管中法与情的博弈	唐贤兴	梁金萍 高夏 骏 肖卓霞 孙俐	2号(肖卓霞)
4	浙江大学 公共管理 学院	来自火星 的马列猫	元治理视角下的农村垃圾分类长效化模式探索——以金华市为例	徐林	程芳茹 陶晨 慧 高璐杰 赖俭 孙周	3号(高璐杰)

9 二等奖获奖名单

(按照院校名称首字母排列)

序号	院校名称	队伍名称	案例名称	指导老师	队员
1	东南大学人文学院	友邻动力队	积极老龄化视角下的社区营造与治理创新	季玉群 靳力	许梦瑶 吕玉洁 荆雷 刘月婷 王倩茜
2	福建农林大学公共管理学院	微信问政调研小组	“移动互联网+政务服务”：地方政府治理创新进行曲 —— “忻州随手拍”，拍出大智慧	卢海阳	李东平 戴周超 饶礼彬
3	河北经贸大学公共管理学院	什么都队	强拆命案的背后	蔺丰奇	马俊红 刘珍 王亚慧
4	河海大学公共管理学院	绿色先锋队	不该建的学校谁之过？——基于常州外国语学校“毒地事件”的追问	曹海林 杜春林	韩珊珊 余用 梁华 徐张峰 赵栩
5	河海大学公共管理学院	水之子队	南京市共享单车的“魅”与“惑”	范仓海 朱新华	陈智 张忠 施丹丹 姜勇 朱海娟
6	厦门大学公共事务学院	滴水穿石	1984年一封基层通讯员来信的“回响” —— “宁德模式”扶贫政策议程设置及公民参与的思考	李艳霞	谢亦萍 丁淼淼 黄元灿 姚祖婵 吴维滨
7	首都师范大学管理学院	公共事业管理专业代表队	信息社会的“网约车”问题及其政策制定	谢新水	甄珍 许静 刁冉冉
8	四川大学公共管理学院	引凤来栖	信用保卫战：以“全程服务”化解地方政府“骗婚式”招商之尬	郭金云	王丹华 周雄超 申洋 周玥伶
9	苏州大学政治与公共管理学院	吴王闻剑石	“榭雨街”邻避型群体事件：停建、续建还是迁建？	孟晓华	王瑞成 王燕静 王洁 闻春花 吴剑
10	长安大学政治与行政学院	政能量代表队	“烟头革命”背后的行政效能困境	王景荣 赵晓妮	李翔宇 李国强 王钊 赵艳 李亚利

11	中共中央 党校研究生院	南院大有庄	夜来施工声，烦忧知 多少——甲市夜间施工 扰民的案例	赖先进 黄小勇	刘小阳 裴瑞 侯 星 唐川斐 夏锐
12	中南大学 公共管理学院	灵随心动	邻避之火，何以燎 原？	张桂蓉	李婉灵 朱翠衡 胡志卓 武博

10 三等奖获奖名单

(按照院校名称首字母排列)

序号	院校名称	队伍名称	案例名称	指导老师	队员
1	安徽工程大学人文学院	灵犀队	政府财政支持下的传统村落保护——以安徽省为例	张勇	张晨 孔翔 李俊峰 叶蔚 罗诗旭
2	北方民族大学管理学院	青春北民大	“公交纵火”何时休?	海云志 赵林栋	李渊 游素军 曹佳 马彦萍 晋滢
3	北京师范大学政府管理学院	北师政管一队	疏功能与调利益: 解码西单文化广场腾退	海云志 赵林栋	索怡敏 曲晓雨 张雯 张淳 马煜瞳
4	北京邮电大学公共管理学院	公管之梦	生命的尊重——北京市遗体捐献管理问题的沉思	王欢 张静	关静雯 齐晓辉 于通 宋超
5	电子科技大学政治与公共管理学院	行动者	农村公共事务可持续治理的丹棱模式	锁利铭	吉丽琴 李雪 陶羚艺 张元黎 孙頔
6	广西大学公共管理学院	学而思行	“向阳花”该向何方开?	谢舜	吴刚 徐孝艳 王筱菡 黄丹 江小艳
7	国家行政学院研究生院	舞动青春队	“双城记”——网约车监管的地方探索	张弦	舒歆 白文斌 丁肇星 胡霞 陈龙飞 曹雄娜
8	华东师范大学公共管理学院	师大狮子队	嵌入社区的养老服务: “乐龄照护之家”的创新与困局——基于S街道的实证案例	谢炜 曲如杰	孙怡 汤靓 王成伟 唐凌志 田旻珏
9	江苏师范大学哲学与公共管理学院	任天游	科员小任的迷惑: 送不到一线的‘好’政策, 花不到刀刃的‘好’资金	周定财	魏衍丽 李晓婷 任东东 吕云慧 周淑芳
10	辽宁大学哲学与公共管理学院	夜空中最亮的星	报告很丰满, 现实略骨感——郑科长精准扶贫回访之困惑	张学本 郭浩然	郑睿 韵涛 许永学 冀姗姗
11	南昌大学公共管理学院	阳光队	石家庄“利剑斩污”行动的政府与市场失灵问题	韩艺	陈念平 李岳宇 徐文俊

12	南京农业大学公共管理学院	南农大020模式下的外卖食品安全问题研究	020模式下网络外卖如何守护“舌尖安全”？——以315“饿了么”曝光事件为例	于水	戴芬园 薛澎 邵长江
13	清华大学公共管理学院	清华明德队	北京新机场拆迁案例——打造“重大工程”与“头号难题”的完美结合	曹峰	华晓梅 陈浩 张楠 王鲁彬 程文彬
14	武汉大学政治与公共管理学院	珞珈凯思人队	小城大爱——东方之星沉船救援纪实	陈世香	胡心婷 陈静 丁清国 刘吉翔 张超
15	浙江师范大学法政学院	美少女天团	“三改一拆”背后的两难抉择——行政伦理两难决策实训	金姗姗	曾佳 陈超楠 王芳
16	中国人民大学公共管理学院	一路同行	“公”“共”自行车争宠记	范永茂	林青霞 汤丽洁 刘月怡 裘子恩 苏莹

11 优秀奖获奖名单

(按照院校名称首字母排列)

序号	院校名称	队伍名称	案例名称	指导老师	队员
1	安徽大学管理学院	兴欣	最后一公里的“尴尬”——共享单车的梦想与现实	李财富 王辉	杨学成 尤雨辰 张利影 黄秋爽 李路
2	北京大学政府管理学院	博雅队	从公共自行车到共享单车,试探讨公共服务供给机制	田凯 柳林	郑江 赵丽花 肖波 高楚捷 张红阳
3	北京航空航天大学人文与社会科学学院	铁三角	“公建民营”养老机构模式的探讨——以北京汇晨老年公寓为例	李筱光	李蕊 王蕾 邢文婷 王羚 王岩
4	北京林业大学人文社会科学学院	绿政先锋队	政府主导还是市场驱动?——北京共享单车发展的驱动力和困局	陈佳	苏宏 李丝璐 龙霄 顾瑞智 杨文杰
5	北京师范大学社会发展与公共政策学院	北师大发队	合作与博弈:政府购买服务与社会组织发展	陶传进	王丹丹 刘春阳 孔丽华
6	大连理工大学人文与社会科学学部	辉光日新代表队	T处长的抉择-自贸试验区建设中的检验检疫创新之路	李鹏	王琦 杨威 李宜宣 范静
7	东北大学文法学院	东大行者	玩不转的家庭医生——从家庭医生制度推广看社区卫生服务机构发展困境	李月娥	胡然 王锴 高明 李雪杰
8	东北大学文法学院	俊采星驰	里程碑还是墓志铭?——罗一笑事件对网络募捐的冲击和影响	李丹	焦丽 张思文 郭广鑫 林海波 赵妍
9	东北农业大学资源与环境学院	东农-梦之队	社区自治何去何从?——以哈尔滨市建北社区为例	司静波	韩立伟 高玉洁 赵志兴
10	对外经济贸易大学公共管理学院	连中三元	疫苗之殇——问题疫苗缘何屡禁不止	郭蕾	张楚翘 吴燕 廖嘉炜 邢昉 范利灿
11	福建农林大学公共管理学院	绿色先锋	聘礼——不可承受之重	陈智军 苏时鹏	余坤 郑南琼 钱濛濛 金莎纳
12	复旦大学国际关系与公共事务学院	我们的一小步	城市社区中的协商民主何以可能:基于A	陈水生	陈悦 吴佳忆 龚思文 徐姗燕 于胜君

	务学院		小区治理停车难的案例分析		
13	复旦大学国际关系与公共事务学院	切问近思	共享单车奏响城市慢行交响曲:市场独奏,还是与政府合奏	郑磊	孙弋峰 许怡婷 杨波 张楠
14	复旦大学国际关系与公共事务学院	笃学尚行	“疯狂学而思”:教育减负政策的非预期后果	熊易寒	魏若楠 陈宇思 吴玲玉 严晓欢 徐阳鸣
15	广西师范学院经济与管理学院	Dream Teamer	癌症村的呐喊	何玲玲	吕翠丽 王婧洋 李鹏程
16	桂林理工大学人文社会科学学院	17 一起努力	暴雨也疯狂 ——北京“7.21”特大暴雨事件中的公共危机管理	彭正波	李杏 晁操 张玉净
17	国家行政学院研究生院	长春桥队	网约车开向何方	宋世明	古龙 王蛟 银一丁 赵政朋 马冲
18	国家行政学院研究生院	CAG 梦享	五厘米的政策差距	张孝德 王雪黎	赵志国 易双立 王可心 王英朴 田茜
19	哈尔滨工程大学经济管理学院	奇迹	黑龙江省 XX 高校 XX 学生校内猝死事件的处置	王斯	国超群 刘乐乐 马楠 李兴
20	哈尔滨工业大学管理学院	第三代表队	哈尔滨“天价鱼”事件:“鱼”和“舆”谁之过	郑海涛	徐晶 高占鑫 孔繁杰 解朝 张博
21	河北经贸大学公共管理学院	Ran	一张葱油饼引发的思考:市场监管的“温度”	宋惠敏	马晓东 张莉 耿然
22	湖北工业大学经济与管理学院	MPA 案例大赛二队	进口食品许可和监管的是与非 ——以爱司盟圣约翰无忧草复合胶囊案为例	刘耀东 孙浩	黄海鹏 贺从艾 朱文梁 朱恒均
23	湖南大学法学院	细姐军团	益阳市史上最大环保处罚单能否敲山震虎	刘细良	黄子璇 周敏 胡海涛 桑亚丽 彭银
24	华东政法大学政治学与公共管理学院	代表 1 队	“12·31”上海外滩拥挤踩踏事件的应对与处置	裘铮	杨慧舜 任佳莺 吴尚
25	华南师范大学公共管理学院	有爱队	打通便民服务“最后一公里” ——基于广州市南沙区医保业务下移情况调研	戴黍	林锦桔 叶波霞 史喜娟
26	吉林大学行政学院	片羽吉光	学区划分政策中利益相关者权益冲突及其	许玉镇	李佩瑾 崔晗 李佰洋 党姣姣

			政府治理		
27	兰州大学管理学院	绿动兰州队	“绿宝宝”成长的烦恼——兰州市公共自行车项目运管现状及前景	朱永彪	周国康 严莉 张敏 崔坚 贺娟
28	南昌航空大学经济管理学院	俊采星驰	萍乡市煤矿棚户区改造的“三结合模式”	王秀芝 吕昕阳	周希彤 李小龙 孟志起
29	南京大学政府管理学院	求是队	强拆之痛，谁人之过	陈志广	杭璟琨 史介正 仲阳阳 刘文婷 杨林川
30	南京理工大学公共事务学院	公共服务代表队	“社区共治”的经验探索	程倩	张剑 黄静 宋佳佳
31	南京农业大学公共管理学院	网约车新政中的利益博弈	监管需要这么细吗？——网约车新政中的利益博弈	于水 吴红梅	康慧慧 许竞恺 张峰 邵明明
32	南京师范大学公共管理学院	南师一队	长江边休闲农庄的去留之路	陈辉	谢莹 丁越新 陆志明
33	南开大学周恩来政府管理学院	日新月异	PPP模式下政府在公共服务领域的职能分析	张志红 蒋建荣	郑道芃 李靖伟 黄迪 兰昊鹏
34	内蒙古大学公共管理学院	绿色使者队	沙漠“工业奇迹”的罪与罚：以腾格里沙漠污染案为例	刘银喜	李永刚 陈玮 张文芳 粉振玮 朱鼎文
35	宁波大学法学院	党员同心圆：“互联网+党员志愿服务”的宁海样本	党群同心圆“互联网+党员志愿服务”的宁海样本	詹国彬 吕承文	史恒峰 何钰铭 肖祥 刘拥军 郑玫华
36	清华大学公共管理学院	之远	为什么是银川？——从“@问政银川”看政务微博发展	张楠	李炜烨 于国昊 王颖
37	清华大学公共管理学院	清华二队	驰马试剑：“电视问政”的丽水实践	梅赐琪	卢舜 李桂泓 许弢
38	厦门大学公共事务学院	厦大吾小初队	略显坎坷的探索之路——共享单车在厦门	杨方方	丁洁 奚望 谢少明
39	山东大学政治学与公共管理学院	山大泉韵	不只是分数的博弈——以山东省Z市公安机关绩效考核为例	滕玉成 张天舒	卓其沅 柳晓 张骞
40	山东师范大学公共管理学院	凤鸣麟出	救赎还是纵容？——济南市弃婴岛发展困境分析	骆苗	郭修欣 杜琳 李欢欢 钟晓悦 焦敏
41	上海财经大学	海上日出	如何从简单的“拒绝”	唐桂娟	杨小杰 胡剑 宁宏

	公共经济与管理学院		到共赢的“解决”——一张葱油饼引发的公共管理难题		涛 秦璐 徐冉
42	首都经贸大学 城市经济与公共管理学院	案例大赛 2队	对丰台区应急避难场所功能失效状况的调研报告	张智新	仝晓宇 田琳 刘艺 焦京
43	天津大学管理与经济学部	北洋巾帼队	让数据多跑路，让群众少跑腿	闫东玲	李潇 王洪钰 高曼 王慧
44	天津师范大学 政治与行政学院	第五代表队	共享单车的“最后一公里”之困	强恩芳	赵亮 刘清华 李雪 王洪月
45	同济大学经济与管理学院	东海小动能队	社区难题的共同治理之道：老旧小区电梯更新的有益尝试	陈强	冯路 俞栋 陈涯 陈 绿草
46	同济大学经济与管理学院	益心壹意	公益不易，坚持到底——从“益心”看我国公益组织的发展	邹珊珊	秦玮 李董翔 李延 明 俞龙蓉
47	武汉大学政治与公共管理学院	梅长苏队	执法博弈：一个乡镇综合行政执法局的执法困境	吕普生	汤雯涓 任蓉 严予 希
48	西安交通大学 公共政策与管理学院	西安交通大学代表队（组长徐乐乐）	破解大型城市“隐性缺水”问题的路在何方？——西安市计划用水管理分析	胡书孝	徐乐乐 苏煜 张超 房灵犀
49	西北工业大学 人文与经法学院	公共项目管理	多层次模糊综合评价法在政府购买养老服务绩效评价中的应用	张婷	尹伟洁 张娜 李筱 桥 何琰
50	西华师范大学 管理学院	齐鲁勇者 无敌队	山东省“非法疫苗”事件引发药品安全治理的思考	刘长江	常浩 邢一箭 崔新 聪 王丹丹 许伟娜
51	西南大学政治与管理学院	缙行嘉政	医改“七日维新”折射的“是与非”	欧书阳	张魏 张楨楨 杨建 生 王骥 傅亮
52	西南政法大学 政治与公共管理学院	change 队	《风险沟通与风险型环境群体性事件的化解——以丰盛垃圾焚烧项目为例》	廖秀健	张诗晨 周子牧 周 鑫 冉童心 何传平
53	新疆农业大学 MPA 教育中心	新疆农业大学代表队	从“怕冷哥”、“地铁女”等事件谈安检中安全与效率的关系问题	蒲春玲	刘祥鑫 贾丽娟 张 杰 尹潇婕 陈芳
54	延边大学政治与公共管理学院	2015 届 学生组	社区未成年人管护模式的探索：政府推动、社会参与、高校支持、	金洙成 伏威	王华 咸雄浩 金波 翟云飞 刘晶

			企业化运作		
55	云南大学公共管理学院	至公天下	去“留守”之痛——云南省楚雄州农村留守儿童问题治理实践	罗红霞 邓崧	耿尚勋 杨裕旭 谢深泉 李林洪
56	浙江大学公共管理学院	小铲子小组	腐败裂变式扩散的实施路径和内生机制——以山西塌方式腐败为例	陈国权	李玲燕 何剑 沈波 冯晨飞 李薇
57	浙江大学公共管理学院	panda 队	中国式的地方政府公共危机管理——以温州民房倒塌事件为例	王诗宗	王莹 周纯 姚瑶 汪晓勇 董琦琦
58	浙江工业大学政治与公共管理学院	梦之队	微公益行政监管问题研究——以罗一笑事件为例	杨逢银	李梦婷 黄怡梦 彭弯弯 傅晓威
59	郑州大学公共管理学院	前进队	精准扶贫，何以“精准”	韩恒	马建峰 李图强 苗圃 张欣 杜文杰
60	中共湖南省委党校研究生部	中共湖南省委党校MPA 队	出租车行业政府管制之殇 ——基于湖南省龙山县出租车事件的思考	孙翊锋 陈平远	王思思 刘怡伸 高爱枝 谢彪
61	中共山东省委党校MPA 教育中心	鼎新	济南老火车站复建之争	栾晓峰 成长群	郝付英 岳梦筠 丁梦婕 张传达 石文博
62	中共浙江省委党校MPA 教育中心	颀颀	政府治理中的条块冲突逻辑与协同路径——来自浙江 DG 家庭农场的启示	汪锦军 张鸣	刘超 沈良 莫徐曼 刘凯航 张斌
63	中共重庆市委党校研究生部	重庆市委党校代表队	新形势下重庆市沙坪坝区石井坡街道社会精准治理的探索与实践	闫建 戴志颖	李瑞 赵中华 陈科良 郝晓明 曹春花
64	中国人民大学公共管理学院	北京医改案例小组	城市公立医院改革的“破茧”之道：“医药分开”的北京经验与启示	张楠迪扬	姜辰枫 乔媛慧 王杰锁 唐佳骥 张冰
65	中国社会科学院研究生院	社科智享家	一样的公车改革，不一样的政策回响	蔡礼强 栗燕杰	张薇 李天然 孙大权 祁欣超 赵欣慰
66	中南财经政法大学公共管理学院	江城老司机	网约车路在何方	徐双敏 邓汉慧	赵威 李福磊 郭媛媛 吴明娟 侯建婷
67	中央财经大学政府管理学院	Mobike 摩拜单车	成都城管收缴共享单车事件 ——共享单车与城市管理	邢华	张腾 张迎亚 张胜男

68	中央民族大学 管理学院	动感超人	涿州供暖：别让好心 办坏事	陈旭清	侯嘉琪 李晓云 朱 佳
----	----------------	------	------------------	-----	----------------