

上海交通大学

管理改革初探

上海交通大学出版社

**上海交通大学**  
**管理改革初探**

上海交通大学党委办公室编

上海交通大学出版社

上海交通大学管理改革初探

上海交通大学党委办公室编

\*

上海交通大学出版社出版

上海淮海中路1984弄19号

(电话: 314972)

常熟文化印刷厂排版

上海市业余工业大学印刷厂印刷

\*

开本: 850×1156 1/32 白张: 21 1/4 字数: 550,000

1983年12月第1版 1983年12月第1次印刷

1984年5月第2版 1984年5月第1次印刷

印数: 30,001-70,000册

统一书号: 17324-3 科技新书目: 76-218

定价: 2.50元

会见学校主要领导干部和部分教授

## 邓小平对上海交大教育改革表示满意

王震说，改革总是有障碍、有困难的，要坚持斗争

新华社上海2月16日电（记者陆国元、刘军）中共中央政治局常委、中央顾问委员会主任邓小平和中共中央政治局委员、上海交通大学校务委员会主任王震，今天上午在上海亲切会见探索高等教育管理改革取得显著成效的上海交通大学的主要领导干部和部分教授。邓小平同志对上海交大的教育改革工作表示满意。

下午，王震同志专门到上海交大看望了师生员工，对他们进行的教育管理改革表示赞许。他说，学校要适应新的历史条件，适应



邓小平同志在上海亲切接见了上海交通大学部分党政领导和教授。邓小平同志对上海交大的教育改革表示满意。

· 新华社记者王子瑾摄 ·



王震同志参观上海交大科技成果

·本报记者周先铎摄·

四化建设的需要，就必须进行改革。改革是一场革命。在前进的道路上总是有障碍、有困难的，要坚持斗争。

王震同志还察看了正在兴建的“包兆龙图书馆”的施工现场，参观了学校计算中心的微机研究室、中文信息处理研究室和学校的科研成果展览，并观看了中文信息研究和中文智能终端设备的操作表演。他勉励教职员员工要有多出人才，出好人才，继续努力，为四化建设作出更大贡献。

1984年2月17日《人民日报》第1版

万里对上海交通大学的同志说

## 改革必须坚持 不改革就没有出路 教育要讲效益 多出快出出好人才

本报讯 万里副总理最近指出,教育改革要继续坚持下去,不改革是没有出路的。他是对上海交通大学的几位领导同志说这番话的。

万里同志指出,教育也要讲效益,讲社会实践,讲对社会的贡献。他说,我国的知识分子并不多,可是有的又使用不当,他们的潜力没有充分发挥出来。现在的管理办法,不利于人才流动。学校师资近亲繁殖、四代同堂、论资排辈,又不流动,是不利于学校发展的。

万里同志说,我们的改革是探索性的,改革会有成功,也可能失败。但不能因此而不改革。目前农村的教育改革已经迈出了可喜的一步。农、林院校通过实行定向招生试点,招收一些具有中学文化水平和农村实践经验的青年入学,有利于培养既有理论,又有实践经验,安心农业科学技术的人才。

万里同志指出,现在少数中学片面追求升学率,不认真贯彻德、智、体全面发展的方针,忽视学以致用,不利于培养对四化建设有用的人才。这是对青少年学生的摧残,一定要加以纠正。大、中学教学要提倡启发学生独立思考。

万里同志强调,教育的根本目的,是要多出人才,快出人才,出好人才。要培养能为四化建设服务的有用之人。

在谈话中,万里同志对上海交大实行管理改革的工作表示肯定,加以支持。他说,上海交大通过改革使人才流动起来,这不容易。交大能办到的,为什么其他学校办不到,希望有关部门研究这个问题。

1984年2月12日《人民日报》第1版

# 上海市领导同志肯定交大改革方向

政府机关、企业也要学交大

本报上海四月五日电 记者肖关根报道：中共上海市委、市人民政府领导同志陈国栋、胡立教、汪道涵今天上午前往上海交通大学，详细了解交大管理改革的进展情况，一致肯定交大的改革方向，希望不断加以完善和提高。

陈国栋、胡立教、汪道涵指出，交大在管理改革中制订了教师工作规范，实行了岗位责任制，克服了“吃大锅饭”现象，以后政府



图为陈国栋、胡立教、汪道涵在交大参观微型电脑展览。刘开明摄

机关、企业也要实行责任制。他们指出，中央领导同志要求上海在“四化”建设中起“重要基地”和“开路先锋”的作用，这是很艰巨的任务，交大在这方面要走在前头。你们劲头很足，势头很好，要珍视和发展这个势头。交大要发挥优势，一要出人才，二要出成果，当前特别要加快科研成果的推广应用。

上海交大党委书记邓旭初、校长翁史烈汇报了管理改革以来教学、科研工作出现的新气象。他们谈到，为了把学校的教学、科研与生产更好地结合起来，使科研成果更快地推广应用，学校在巩固已有的科研、生产联合体的基础上，正在酝酿成立一批研究开发企业。它的任务是把研究成果推广到通过中间试验和小批量生产取得效益后，再在工厂企业中大批量生产。市委领导同志赞同交大的这一设想。

1984年4月6日《人民日报》第3版



市委批转关于上海交大的调查报告指出

## 交大管理改革经验有普遍意义

对各条战线都有启迪，各级党组织  
要结合实际参照执行

本报讯 中共上海市委日前批转市委研究室关于上海交通大学管理改革的调查报告，指出：“交大管理改革的基本经验具有普遍的意义，对各条战线都有启迪。”要求各级党组织结合各自的实际，认真研究，参照执行。

市委的批语说：“上海交通大学从一九七九年开始进行管理改革，已取得显著成效。邓小平、万里、王震等中央领导同志都肯定了他们的改革工作。交大管理改革的基本经验具有普遍的意义，对各条战线都有启迪。

“各级党组织要学习交大为开创新局面，坚持改革、不断探索的精神。学习他们的好经验，要结合自己的实际，研究、推动本系统、本地区、本单位的改革工作，努力实现党的总任务、总目标。”

市委研究室题为《上海交通大学管理改革初见成效》的调查报告共有三部分内容：改革的由来；改革的措施；改革的成果。报告着重介绍交大党委逐步推行的改革措施有人员流动、定编、制定教师工作规范和工作岗位责任制，并进行考核等。

1984年4月18日《解放日报》第1版

# 不 改 革 没 有 出 路

访上海交通大学党委书记邓旭初

本报记者 肖关根 蒋涵箴

春节刚过，我们访问了上海交通大学党委书记邓旭初。他兴奋地说：“今年春节，我校的教职工在团拜活动中，一个个都喜气洋洋。中央领导同志对交大改革的支持和鼓励，使教师和干部心情十分舒畅。大家奔走相告，表示要把改革继续进行下去，使交大为四个现代化多作贡献。”

改革是一场革命。它必然触及一部分人的切身利益，调整一部分人与人之间的关系，必然会触动旧的传统。因此，人们对于交大改革褒贬不一：有人拥护，有人反对，有人观望。在关键时刻，交大的同志多么迫切需要上级的支持啊！春节前，邓旭初等同志去北京汇报，到京的第二天就见到了万里同志。万里同志说：“去年我对教育部领导同志说过，上海交大改革的路子是对的，应当支持。”“今天我之所以抽时间见见你们，就是表示对你们管理改革的支持。”

在介绍交大改革情况时，邓旭初越说越激动。他说，我长期在学校做领导工作，总觉得工作效率不高，多数教师很辛苦，但也有有的教师一年到头不上讲台，在家抱孩子、生炉子，这种状况不改变，搞‘四化’建设是一句空话。

那么，为什么大学改革先要抓管理改革呢？邓旭初说，是啊！当时有人就提出，学校的主要工作是教学和科研，应该先搞教育改革嘛。可是这条路行不通。我们曾提出先进行教学改革，但是推不动，响应的人不多。由于管理制度上有弊病，大家的积极性调动不

起来,表现在两个方面:一是吃“大锅饭”,分配中的平均主义,干多干少、干好干坏一个样。这样做对懒汉是鼓励,对积极分子是打击;二是管理上的一刀切,上面管得太死,各级都没有自主权,不能从实际出发提高工作效率。通过分析研究,我们决定从管理改革着手。事实证明,这条路子是对的,拥护改革的是绝大多数,他们情绪高昂,一心致力于工作。通过管理改革,全校工作量净增三分之一,科研任务翻了一番多。

交大的改革当然不是在风平浪静中进行的。邓旭初感慨地说,今天改革者固然无“车裂”之险,不过日子是很不好过的。社会改革的实验比实验室作实验复杂得多,当改革一旦在某些方面有失误,未能完全达到预期目标时,就有人责备非难。校内有些混日子的人吃不上“大锅饭”了,就对改革发牢骚,有的甚至造谣诽谤,写信诬告;有的同志错误地吸取了“文化大革命”中的教训,怕出头,怕冒尖,怕在改革中得罪人,以后日子不好过;还有些人受“左”的影响较深,至今还未从“左”的一套中完全解脱出来,他们总认为今天所实行的改革是右了。你想,交大共有一万多人,只要有百分之一的人有不同意见,专找改革中的毛病,找你的刺,写信告状,改革就会受到干扰,使学校领导不得不分散精力去应付这类扯皮事。

遇到了阻力怎么办?邓旭初说,首先班子要团结,思想要一致。其次要拿出正确的措施和办法。交大的党委和行政领导班子经过几次调整后,基本上符合了干部“四化”的要求,而且在改革问题上取得了一致,这是进行改革的前提。他举例说,比如人员流动,如果领导班子内部意见不一致,让某人流动出去,某领导就出来说话,这就无法进行人员流动。交大党委在人员流动上作出了决定,领导谁也不准说情,要是谁出来说情,你就代替他流动出去。几年来,全校已流动出去五百人,领导班子中没有一个人出来唱反调、说情的,从流动出去的人来看,大部分在外单位是发挥了作用的。

邓旭初是抗日时期参加革命的老干部,今年63岁。他曾多次表示到了离休年龄坚决离休;但在退居二线前一定要把交大的管理改革搞好。去年3月,邓旭初和其他两位同志代表交大领导向

教育部党组织汇报了交大前三年改革的情况和进一步深入改革的方案，并当场立下了“军令状”向党保证，通过改革一定要达到：一、教育质量在全国重点大学中居于前列；二、保质保量地完成国家下达的科研任务。如果达不到上述目标，甘愿受撤职查办的处理。今天交大的管理改革已经取得了可喜的成果，邓旭初也愈加成为知识分子所爱戴的党委书记。

在访问中，他一再强调说：“我深切地感到，改革的困难最大，莫过于失去上级领导的支持，我们并不是怕丢乌纱帽，而是担心改革中途夭折。我们改革走过的路程是坎坷不平的。今年《人民日报》元旦社论传达了中央坚持改革开创新局面的精神，现在万里同志又支持鼓励我们继续搞好管理改革，我们深受鼓舞，有信心克服前进中的困难。我们不要求上级领导在物质给予额外照顾，只期望在精神上对改革予以支持，并帮助我们使改革逐步完善，使我们的改革能继续完善下去。”

采访在进行中，室外雨雪绵绵，室内寒气袭人，然而采访者和被采访者都感到春天已经悄悄地来到交大校园。

1984年2月14日《人民日报》第3版

上海交大党委书记邓旭初答本报记者问

## 搞好改革开创新局面的关键是领导班子

改革不可能一蹴而就，会遇到种种阻力。从领导思想方面要解决四个问题：怕乱，顾虑左邻右舍；怕违反上级规定；对发科研提成奖有顾虑

本报讯 记者张貽复报道：上海交通大学党委书记邓旭初，三月二十日就该校五年来管理改革中的主要感受，回答了记者提出的有关问题。

问：你认为搞好改革，开创新局面的关键在哪里？

答：关键是领导班子。要有改革管理体制种种弊端、改变落后状态的决心，又要有克服困难的精神。要开创新局面就必须改革，因循守旧是开创不了新局面的。改革中既要与中央的路线、政策保持一致，要谨慎小心，走群众路线，从实际出发；又要不怕冒风险，不怕丢“乌纱帽”，不怕别人攻击、骂街、打小报告。如果没有这种思想准备，就可能败下阵来。领导班子的团结十分重要。我们的班子经过几次调整，基本上符合中央提出的革命化、年轻化、专业化、知识化的要求，是有战斗力的，心是齐的，能相互支持，团结战斗，经得起考验，不管来自哪个方面的压力和阻力都动摇不了我们的决心。不然的话，一遇某种压力，班子内部就可能有人动摇、分化，制造麻烦，整个改革工作就难以进行下去，甚至遭到失败。

问：你们在改革中遇到些什么问题，有何体会？

答：改革是有矛盾、有阻力的。这些阻力大致有这样几个方面：第一、旧的习惯势力的阻碍。中国几千年封建社会的规矩是：“祖宗之法不可变”，然而历史是不断前进的，我们的眼睛长在前

面,要向前看,推动历史前进,绝对不要停留在某一点上。过去没干过的事现在要干,过去没有过的办法今天要有。旧的习惯势力的眼睛是长在后面的,在我们改革的初期就有很多人嘀咕:“干吗新花样这么多?”这是一种阻力,但是改革一旦取得了成效,许多人会和我们站在一块。第二,在改革中得益不比别人多或眼前利益受损的人会反对。通过工资改革,贡献大的人工工资级别连跳二、三级,而“南郭先生”们一级也不调,后者就要骂街。不吃“大锅饭”以后,象“阿混”那样混日子的人就非反对不可。第三,极“左”思想严重的人也会反对。他们对党的三中全会路线抱有成见。无论党委布置什么工作,都一概反对。第四,来自社会的压力。社会上对我校改革的传闻很多,有些传闻往往是不真实的,也给我们造成压力。

这些都不可怕。我们最担心的是能不能得到领导的支持。改革不可能一蹴而就,必须逐步完善,我们相信,经过一段时间的努力,是可以完善的。几年来,上级领导都大力支持我们。

问:你认为在改革中有些什么思想认识问题要解决?

答:从领导思想方面看,有以下几点:

一、怕乱。学校搞改革,怕把整个城市整个地区搞乱,捅出大乱子。这种顾虑是可以理解的。所以每走一步,都要谨慎,估计到可能发生的各种情况,避免可能产生的乱子。事实证明,乱子是可以预见到的,是可以避免的。我们不能因为怕乱或者有的单位出现过乱就因噎废食,不图改革。

二、顾虑到左邻右舍。这里无非是指“摆不平”。我们觉得首先应当考虑的是改革方案是否符合中央的路线、方针、政策,是否从实际出发,而不应只顾虑到左邻右舍。应当允许个别单位先走一步,经过试点,取得经验,然后推广。而不应该一刀切,同时起步。各个单位具体情况有所不同,要求齐步走是不可能的。

三、怕违反上级的规定。对上级制定的规定、制度是要坚决执行的。如果在实践中感到某些规定不适合目前的实际情况,为什么不可以由个别单位冲破框框,采取新的办法进行试验和探索,

取得经验,然后供给上级作为制定新的更合理的规定的依据呢?那种明知不合理,也不允许个别单位冲破框框进行试点的观点,貌似对革命负责,实质是对革命不负责。

四、对发科研提成奖,有顾虑。从学校看来,按照规定从科研收入提成费中视贡献大小发一些奖金,是理所当然的。既符合按劳分配的原则,又能调动知识分子积极性,促进生产力发展,有何不对?

问:面对各种困难,你们是怎样坚持改革的?

答:我们坚持两条:一是在政治上同党中央保持一致;二是一切从实际出发,实事求是,做踏踏实实的工作,每采取一项改革措施,我们都上下讨论,吸取大家合理意见,在民主的基础上集中。总之,要从党的根本利益出发,要象金刚钻一样,钻进去,开拓前进。当然,改革有可能成功,也有可能失败,我们同意万里副总理的意见:“允许改革犯错误,不允许不改革。”

最近,邓小平、万里、王震等中央领导同志热情鼓励我们的改革,全校教职工奔走相告,热气腾腾。各个学科都在规划如何在四年内把教学、科研水平提高到全国最前列。我们的责任更重了,更要谦虚、谨慎、戒骄戒躁,在上级党、政机关的领导下,一手抓巩固和发展管理改革的成果,另一手把我校的教学科研水平更快地搞上去。

1984年4月2日《光明日报》第1版

# 活水带来生机

——上海交大管理改革见闻之一

本报记者 蒋涵箴 肖关根

上海交通大学管理改革的起步是人才流动。从1980年起,学校流出500余人,调进400多人。有进有出,“死水一潭”变成“活水常流”,人才流动带来勃勃生机。

同其他历史悠久的大学一样,交大人才济济。人才集中有集中的优势,然而如果结构不合理,长期不流动,人才集中就可能变成人才积压,优势就可能转化为劣势。比如,交大有的教研室里本校同届同班毕业生就有一大批,彼此之间水平不相上下,“头碰头,脚碰脚”,评职称难,提干也难。有些教研组“三代同堂”,“近亲繁殖”,基本上属一个模式,妨碍了博采众长,不利于活跃学术思想。历次政治运动也给人与人之间留下一些难于消除的隔阂。尽管有些同志从“个体”上来看是能人,但从整体上看他不合群,工作上难有起色,甚至互相抵消力量。

这些弊病,年深日久,许多人感到不改不行。一说人才要流动,几乎人人都拍手叫好。有的同志甚至慷慨激昂地表示:“把我们系的人抽走一半,工作可以比现在干得更好!”“交大人才积压,一个交大可以办两个交大”。

然而,说是那么说,真做起来却是另外一番情景。党委宣布实行人才流动,要求各系把名单报上来,基层领导却为难了。“人往高处走,水往低处流”。谁愿意从名牌大学流到分校、职工大学、业余大学、工厂去?有的干部想:我把名单提出来了,你们调不动他,以后我还要天天和他见面,这个“恶人”做不得。



校党委决心把管理改革进行下去。领导的坚定态度，消除了许多基层干部的疑虑。在调查研究的基础上，党委通过人事处向各系下达了调出人员的指标，校系两级认真讨论，集体确定流动人员的名单。党委作出了规定：名单没有正式宣布之前谁都不能泄露出去，违反者要受纪律处分；凡确定要调出人员，没有正当理由，都要服从组织分配；领导不能为流动出去的人员说情，谁来说情谁就替他流动出去。

人才流动的目的，在于人尽其才，才尽其用，这本是广大知识分子长期来所梦寐以求的。但一旦真的实施，有些人却又不自觉地起来作顽强的抵制。有的流动对象到处奔走呼号：“我犯了什么错误？我哪点比别人差？”“你这是排斥异己，打击报复！”这架势，没有一股子坚定不移的劲头，真难招架。幸好，校党委的同志头脑很冷静。他们认为，“大锅饭”吃惯了，许多人不适应改革是自然的。再说，“左”的流毒、小生产的痼疾、个人主义等等，在知识分子身上不可能没有一点反映。但是，改革毕竟是大势所趋，人心所向。只要把工作做细，困难总是可以克服的。

听说交大要向外流动人才，上百个单位都来向交大要人。是不是因为校外争着要人，就可以乘机“甩包袱”了呢？交大的同志认为，千万不能这样。这个消息对即将流动出去的教师，无疑是个鼓舞：居然有那么多单位需要我们，换个单位也许能更好地发挥作用。渐渐地，有些人愿意走了。中国的知识分子，总是想干一番事业的呀！

校党委经常提醒人事部门的同志：人才流动，是为了把长期积压的人才用到更能发挥作用的岗位上去。调出去的同志工作一定要安排好，假如他到了新的单位还不如在交大能发挥作用，那就意味着我们工作是失败了。校人事处本着对调出人员认真负责的态度，到接收单位访问了解，弄清他们所需要的专业、工种以及福利待遇等等。有的单位在外地，人事部门的同志也要亲眼去看看才放心，回来后如实向被调的同志讲明情况。被调者也可以自己提出要上哪一个单位去，由学校负责联系。校党委开大会宣布了一条