

PAOHAO ZHEYIBANG

Wode Banxue Linian Yu Sikao

跑好这一棒

——我的办学理念与思考

施建军 著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

跑好这一棒

——我的办学理念与思考

施建军 著

对外经济贸易大学出版社

中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

跑好这一棒：我的办学理念与思考/施建军著. —
北京：对外经济贸易大学出版社，2010（2010.7 重印）
ISBN 978-7-81134-404-2

I. ①跑… II. ①施… III. ①高等学校－学校管理－
研究－中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 093012 号

© 2010 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

跑好这一棒
——我的办学理念与思考

施建军 著

责任编辑：汪友年 马 荷 乔 亚 史伟明

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码：100029

邮购电话：010-64492338 发行部电话：010-64492342

网址：<http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸：180mm × 250mm 20.5 印张 249 千字

2010 年 6 月北京第 1 版 2010 年 7 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-81134-404-2

印数：5 001 - 10 000 册 定价：49.00 元

自序

奉献给大家的《跑好这一棒——我的办学理念与思考》这本书，从书名看好像是体育比赛的指导书，实际上是我作为大学校长的办学理念和思考的办学经历的汇报。“跑好这一棒”仅仅是借用体育运动的概念，当然，这不是一本关于体育竞技的书。在历史悠久的大学发展历程中，每位校长都是匆匆过客，犹如在历史长河中，仅仅是一朵美丽的浪花。一般来说，大学的事业是永恒的事业，是百年基业，而对于每位大学校长而言，犹如在进行一场短跑的接力赛。在你承接的这一棒的赛跑的过程中，会面临巨大的困难和问题，你必须确定你的跑步方向和目标，按照大学运行的基本规律，全心全意，尽心尽力去努力，去拼搏。跑步就是一场竞争，要敢于竞争，善于竞争；在竞争中，寻求合作，寻求共赢，寻求乐趣，寻求快乐。我们在发展中寻求大学事业共同发展的目标，为人类共同的事业而竭尽所能。

“跑好这一棒”是我就职对外经济贸易大学时，喊出的一句心声，也是我向贸大师生表达的决心和愿望，更是我履新工作内心激励的心路历程。当好一名知名大学的校长，我将其比喻为接力赛跑的竞赛。在这场竞赛中，首先面临的是环境的变化，我们面对国内外经济社会的巨大变化，面临科技革命带来的新的商业机遇和挑战，面临高等教育深化改革的深水区作业，面临经济全球化给我们带来的深层次的国际大学变革的影响力，面临低碳校园和绿色大学建设的时代要求，尤其是全球金融危

机带来的新的挑战和机遇。我们面临时代巨大变化所形成的大学发展进程中极其珍贵难得的战略机遇期，在这种环境机遇变革中，我们要如何提升大学的竞争力，如何把我们的大学带得更远、更高、更强、更稳健……

“跑好这一棒”是一位校长在执政期间的办学理念和思想，它诠释了高等教育的办学宗旨，即办一所什么样的高校、如何办好这一所高校的深度思考，培养什么样的人才、如何培养这样的人才，这样一些基本的高校发展命题。这也是大学校长“跑好这一棒”的心中的目标和方向。我坚信，一个知名的大学校长必须有自己完整的办学理念和思想，有自己的独立思考，有完整的全面推进大学办学竞争力的办法和能力，能运用现代教育理念，有效组织大学的科学运营，提升大学的发展竞争力。我们以目标导向的办学思想，紧密结合对外经济贸易大学近 60 年的办学历程所形成的办学传统和特色，融合现代大学的办学规律性认识，初步形成具有自己理念和办学风格的思考，以引导这所现代化大学在新的历史征程中，按照有特色、高水平的办学方向，办出水平，办出特色，在高等教育的百花苑中独树一帜，“俏也不争春，只把春来报”。

“跑好这一棒”，必须汲天地之精华，养浩然之正气，必须有长期的经验和思考的积累。这一是源于我从南京大学到对外经贸大学、从南苑到惠园的工作经验和经历，在南京大学工作了近 25 年，特别是在南大当副校长和常务副校长的 10 多年中，我积累了较为丰富的管理现代大学的经历和经验，这是非常重要的积累，既积累有丰富的理论思考，也有长期的办学实践和经验探索的思考，犹如瀑布之水，长期积累的结果一定会溅出思想的浪花。二是源于对外经济贸易大学事业的继续性。经了解，我应是贸大第 11 任校长，在前 10 任校长 58 年的办学历史中，他们丰富

的办学理想，不仅在硬实力上，而且在大学软实力上，都使对外经贸大学有了非常好的办学声誉和历史文化沉淀，使之成为一所国内知名的高水平大学。我们知道，办好一所现代大学，光靠一代人的努力是远远不够的，它就像接力赛一样，需要数代人的共同努力，这是我提出自己跑好这一棒的缘由。我记得一位大学校长说过：“我们的任期是有限的，但大学的事业是无限的，我们要用有限的任期对无限的事业负责。”我想对外经贸大学的事业来说，道理当然是一样的。

“跑好这一棒”取决于跑步者以怎样的心态去跑：是慢跑？快跑？还是竞争性地跑？慢跑，有利于身心健康，强身健体，寻求健康和乐趣，没有压力，追求的是一种悠然自乐的感觉和恬静淡定的心情，尤其有超然度外的心境和没有对目标价值的强烈追求，似乎没有自己强烈的使命感和责任感……但如果是竞争性的赛跑，可能面临的压力就完全不一样了，竞争性比赛要求跑步者有先期的运动素质和竞争性的心理准备，有基础的运动条件，有竞争性的动力机制，有竞技性的比赛技能，有不达目的永不放弃的信心和毅力，在不断的追求中完善自我的内在励志过程。同样，大学校长们也应“更快、更高、更强”的体育精神不断激励自己，并在体育竞技过程中获得快乐。即使他们在竞争中失败了，也虽败犹荣。那么，作为一位大学校长，你是以怎样的心态去“跑步”呢？

这对于任何一位在任的校长来说都是一种挑战。在竞争性社会发展中，不管什么样的心态，都要有爱岗敬业的思想，在其位，谋其政；如果在位时，不谋其政，就必然会使我们的事业失去发展的机会，丧失发展机遇。我们必须以跑步竞争的心态完成我们的事业追求，在事业发展中寻求事业成功的乐趣。我们处在一个高速发展的时代，无悔地选择了难得的发展机遇期，全力以赴做好我们的本职工作，就是要 365 天里

“5+2”、“白加黑”，即5天工作，2天休息时间还在工作，白天工作，夜晚还要工作。尽心尽力，不仅是用力做，因为用力做只能求得合格，而是全力以赴用心做，只有用心做才能达到优秀。

在这本书里，大多都是由我个人履新的365个日日夜夜的思考，构思出的讲话提纲。在各种会议和宣传媒体采访和写作过程中的思想和思考的轨迹，是我动员对外经贸大学师生与我一起，同心同德、凝心聚力，为我们共同的事业奋斗的真实记录。将这些讲话稿拿出来出版，是将我的办学理念和思想集于一体，求教于高等教育同行们，因为我们在同一战线上奋斗，大家有很多同感，交流和沟通也许会获得共同创造的欢乐；也是我想与我的同事们进行有效沟通的手段。我们知道，组织内部团结的基础是共识，共识的基础是沟通。有效的组织内的沟通是事业发展和组织和谐的重要手段，通过多次演讲，我与对外经贸大学的师生有了初步的沟通；而通过本书的出版和发行，将会达到更有效的心灵沟通的目的。这是本书出版的缘由之一。

以出版书的形式来表达一个流动的思想是有一定风险的，特别是以讲话稿的形式出版。因为大多讲话稿都是即席发言，不是他人代写的深思熟虑的思想和工作部署，而是一个无法修改的思想过程。书中不仅是口头语言多，而且言语上也难免有过失，甚至有遗憾。回味我的即席发言，常常觉得有遗憾。但是，许多人包括我自己，都喜欢无稿子的即席讲话，因为直接表达的思想是原汁原味的，是真实的，虽然难免思考不够周全，可真的，往往就是善的，美的。

写这个前言时，正逢2010年5月2日在南京召开第四届中外大学校长论坛期间。在这美好的夜晚，世界中外著名大学校长相聚南京，共同思考高等教育发展规律，共同探索大学发展的基本规律并运用于实践，

我想，我的这本书也是这次大会的一个编外的发言。

我要感谢校办孟源，他在演讲稿的整理和编排，包括部分稿件的修订和加工方面，付出了艰辛的劳动。我还要感谢学校出版社的同志们为本书的出版付出的辛劳。

谨把此书献给我爱的和爱我的人们，因为爱是老师师德形成的基础，是社会进步的原始动力。人的一生，不能仅考虑自己，还有更多的人需要我们去关爱，只有世界充满爱，社会才会更加美好。

谨将此书献给我的同行们和贸大人！

施建军

2010年5月2日书于南京

目 录

尽心尽力，跑好这一棒！	1
南京大学是我永远的精神家园	5
我对现代大学精神与理念的思考	7
关于创建有特色、高水平大学的思考	19
认真践行贸大精神，做积极向上的贸大人	31
学科建设为龙头，持之以恒求实效	37
高校中青年拔尖人才的形成机制的思考	44
加快科研基地建设，着力提高科研水平	53
认清高等教育发展特征，深化本科教学改革	60
国际化：立校之本、特色之源、发展之路	68
统一思想，为全面提高博士培养质量而努力	76
深刻理解新的教育理念，全心做好新时期学生工作	94
商务英语学科与商务英语课程设置的思考	100
积极发展中国高等财经教育	113
学会感恩，展翅社会	119
铸就品牌，回报母校	123
暑期社会实践是大学生成才的重要一课	125
提升质量创品牌，开拓市场重创新	134
凝心聚力，全力以赴，做好新形势下就业工作	138
坚定工作信念，明确定位，切实推进辅导员队伍建设	153
建设什么样的机关？	163

做好干部换届，提升干部的领导能力	169
成立国际关系学院，优化学科布局	177
强化六种意识，努力开拓我校宣传思想工作新局面	180
论高等学校党风廉政建设的若干机制	184
现代大学理财的思考	194
推进高校产业规范化管理的八个分开	209
加强学校国有资产管理能力，保证国有资产增值	217
打造校园信息平台，推进高校信息化建设	222
积极探索高校后勤社会化理论与实践	227
区域经济发展与现代大学的创新驱动	231
开创教育基金会，办好 60 周年校庆	238
加强校友工作，努力促进校友与母校的共荣共赢	253
叫人怎能不歌唱？	259
弘扬书法艺术，展现老有所乐	262
新的南大门，新的发展希望	264
现代化图书馆是大学的心脏和核心	267
创建低碳校园，打造绿色大学	270
兰州会议提问解答	281
大学应该把教育分三类清楚定位	
——在“搜狐教育年度盛典暨中国教育 60 年成就奖 颁奖典礼”上的访谈	284
培养创新人才，大学和中学教育教学如何衔接	288
发展远程教育要学会做大事	
——对外经济贸易大学校长施建军专访	294
求人不如求己	
——施建军校长《教育人生》栏目采访稿	304

尽心尽力，跑好这一棒！

今天，是我一生中又一个难忘的日子。教育部党组在这里宣布了关于对外经贸大学领导班子调整的决定，决定由我出任对外经贸大学的校长。我感到非常荣幸，但更多地是感到重任在肩、责任重大，也有些惶恐和不安。

我想借此机会，感谢教育部党组和领导们对我的信任！我特别要衷心地感谢以陈准民同志为校长的前任班子给我留下宝贵的学校发展资源和基础。我也恳请现任领导班子全体成员和全校师生员工能接纳我！

作为新任的校长，既有办好对外经贸大学的信心，也确实面临不少学校发展中的困难，要做的工作很多，我提出以下几点，既是对自己的要求，也是与大家共勉：

一是要加强学习。对于现代大学的领导，不断学习的能力是十分重要的领导能力。作为一所现代化大学的校长，要真正成为政治家和教育家，就要学习现代政治理论知识和现代科学技术知识，学习现代大学的教育理论和教育规律，学习现代经济与管理的知识，学习国际经济政治的知识。只有努力提高自己的学习能力，才能掌握大学发展的基本规律，才能提高自己驾驭市场经济的能力，提高自己处理复杂问题的能力，提高自己的执政能力。对于我来说，国际化的专业知识是我的弱项，需要进一步加强学习，希望各位老师和专家不吝赐教。对于发展好对外经贸

大学的理论知识和经验，我是初来的小学生，希望大家给我帮助。我相信，只要自己不断学习和创新，就能不断推进我们的事业向前发展。

二是要加强团结与合作。领导班子团结，人心齐，泰山移，这是最基本的组织原理。我们要从组织的分工和合作原理出发，在君子“和而不同”的原则下，相互理解，相互支持，相互补台，相互宽容。我希望全体班子成员能够凝心聚力，科学定位，各负其责，守土有责，在科学分工的基础上，做到分工不分家。我希望每一位和我共事的管理者和同事们都在快乐的心境下追求我们共同的事业。我相信在现代大学的发展过程中，无数历史证明：只要组织系统上下凝心聚力，就会有现代大学事业的跳跃性发展；只有班子的精诚团结，才能使我们的事业无往而不胜；只有全校师生的和谐合作，才能有生动活泼、充满生机的对外经贸大学美好的明天。

三是进一步强化公仆意识。来对外经贸大学工作，我感到这既是组织对我的一种信任、一种鞭策，更是一种压力、一种责任，因为我肩上担负的是全校广大师生的重托和期望。无论是由于组织的重托，还是作为一名党员，我应该有忧民之心，有爱民之情，理应权为民所用，利为民所谋，情为民所系，坚持全心全意为人民服务的宗旨，深入基层，深入师生，为广大师生办实事，解难事，做好事。当然，人无完人，我知道我的个性上也有缺点，工作上也会有缺失，工作中如有不到之处，请大家多多批评！我会努力转变角色，进一步了解对外经贸大学、认识对外经贸大学、读懂对外经贸大学、融入对外经贸大学，让自己尽快成为一个真正的对外经贸大学人。

四是进一步强化廉政意识。公生明，廉生威。奉公则荣，谋私则耻。进一步推进廉政制度建设，努力构筑严密有效的反腐倡廉的制度体系，

让权力在阳光下运行，是我一直追求的行为目标。要从源头上抓好标本兼治的制度建设，力争形成以制度规范流程，以流程规范行为，以行为规范管理，进一步提高反腐倡廉的制度化水平和防控能力；充分发挥民主监督、群众监督、审计监督，进一步推进校务公开，建立健全各类监督网络，形成包括监督我在内的全校预防腐败的监督合力。今后，请大家时时监督我，事事帮助我。

五是真心关爱学生。教育以育人为本，以学生为主体。大学的本质是培育人才，必须把人才的培育作为大学的根本任务。要把培养德、智、体、美全面发展的高素质创新性人才作为学校的根本任务。坚持立德树人，努力强化学生的社会责任感，进一步深化教育教学改革，强化学生创新精神培育，加大力度培养学生的实践能力，尊重学生的个性特征，优化服务学生的管理体制和机制，在学校管理中，积极发挥学生的参与作用。

处在一个新的历史发展时期，我认为，认真学习和践行科学发展观对于发展新对外经贸大学有无比重要的作用。首先是对外经贸大学要走科学发展之路。其核心是要以全体师生员工为本，特别是要强化、优化教师队伍，发挥全体员工的创新精神，保障大家的各项权益，促使老师和学生在对外经贸大学都得到自由全面、健康的发展。其次是学校要坚持走内涵发展之路。这就要求我们要承前启后，继往开来，走提高质量、强化创新的发展之路，在适度规模发展的基础上，着力抓人才培养、科学研究和社会服务。再次是学校要坚持走特色发展之路。在保持和张扬对外经贸大学的涉外经贸和国际化的特色和优势基础上，深化教育教学改革，着力培养具有国际交往能力和国际竞争能力的人才，进一步拓宽其他学科的发展并办出特色，促使各学科协调发展。最后是学校要走现

代化发展之路。这就要求我们要坚持科学办学、民主办学、依法办学，坚持学术立校、人才强校、依法治校，逐步完善现代大学制度和创新运行机制，推进学校各项工作的现代化。

最后，我希望在我的任期内，勤勉尽责，把学校的工作水平和办学质量再推进一步。对外经贸大学的事业是无限的，但我的任期是有限的，我要让有限的任期对无限的事业负责。每位大学校长都犹如参加一场短跑接力赛，我要努力工作，接好我这一棒，跑好我这一棒，为实现建成国内外知名的高水平大学的奋斗目标尽心尽力！

2009年6月5日

南京大学是我永远的精神家园

日月如梭，转眼间到南京大学工作有 25 个年头了，在副校长的岗位上已经有 14 个年头了，现在突然到了分别的时候。这几天来，我的内心充满了留恋，南大校园的一草一木，同事们的亲切笑容以及和大家一起走过的道路、一同开创的事业，时时萦绕在我的心头，浮现在我的眼前，让我思绪万千。我留恋南京大学这块土地，留恋与大家一块共事的这份情缘，留恋我们共同奋斗的事业，也留恋同事们给我的友情，正是共建世界一流大学的历史使命，让我们在一起共事、团结、拼搏，是你们的支持与合作，让我萌发太多的感知、感悟、感动和感恩！

在上级组织的关心和教育下，我努力工作的目的就是希望看到广大师生满意和赞许的目光，以办人民满意的教育为我们的奋斗目标，这样才无愧于党和组织对我的信任和期望。这 14 年来，我所考虑的每一个问题，所作出的每一个决策，所应对的每一次考验，所经历的每一次挑战，都在努力地践行着这一追求；这 14 年来，南京大学的发展应该说是历史上发展最好的时期，刚刚结束的党代会对其作了很好的总结，南大令人瞩目的发展和成就，一切都凝聚着前辈们良好的基础，凝聚着上级组织的关怀，凝聚着同事们努力拼搏的心血，凝聚着广大师生全心的支持，我作为其中的一分子，充满了成就感；这 14 年来，有我和同事们共同奋斗取得胜利带来的喜悦，有我因为工作上未能如意带来的烦恼，也

有一些事我想做而未能做成而带来的遗憾。这是我人生历程中最令人难忘的一段经历，也是最值得回味的一段经历，更是我终身受益的一段人生经历。我从心底深处感谢组织对我的培养和给我的机会，感谢老领导、老同志和同事们对我的教育和帮助，感谢我所有的同事们特别是班子成员对我的信任和支持！

应该说，配合三届校长的工作，我的副校长的生活很辛苦但很充实和愉快。这种辛苦体现在个人的责任、压力和竞争上，这种充实体现在人生的生动、丰富和价值上，这种愉快体现在事业的成就和不断发展的学校工作上。回首这 14 年，弹指一挥间，然而对我而言，却是浓缩的社会阅历和著名大学的人生奋斗的经历。自感欣慰的是，在南京大学这块充满活力和希望的土地上，我没有虚度光阴，我把我的青春和汗水浇灌于这所百年老校，我也从这所百年大学中吸取了有益的精神营养，这让我终身受益。我是个性格比较直爽的人，是个爱憎分明的人，是个敢于承担责任的人，也是个讲正气、讲原则、讲学习、讲廉洁的人。“堂堂正正做官，踏踏实实做事，实实在在做人”一直以来都是我的信念和追求。当然，我知道我的个性上也有不少的缺点，工作上也有不少的缺失，也有不少对不起同事们的地方，请大家多多包涵！

南大的老领导说过，我们的任期是有限的，但南大的事业是无限的。相信后人会比我们更能干，会比我们干得更出色。南京大学是多少代人不懈努力的事业，我希望南京大学的明天会更好！

不能和大家——道别了，在此珍重地说声再见吧！我不会忘记大家，不会忘记这块给我太多耕耘和收获的土地。我为我的同事们祝福，为南京大学的明天祝福！

不管我走到哪里，南京大学是我永远的精神家园！

我对现代大学精神与理念的思考

同学们，非常高兴跟大家见面。这也是我到对外经贸大学来，第一次跟这么多同学见面。在第一周新任校长的工作日程中，我想安排一项工作是看望一“老”一“小”，“老”即老教授、老同志，“小”即在座的可爱的大学生们。在中国很多大学生会抱怨，“读了四年大学，都不知道校长什么样子，直到大学毕业的时候，才见到校长颁发毕业证书，最后一分钟见到了，但是我已经离开了”。所以我想找机会和同学们交流沟通一下，叫知己知彼，加强沟通。我是学财经专业的，本科毕业于安徽财经大学，在厦门大学先后获得经济学硕士、博士学位。我学习的学科是经济统计，后来从事的教学和科研工作工商管理领域，近来主要教授创新和战略管理课程。我在经济学、统计、会计学领域三个方向带博士生和博士后。从1989年到现在，我带过的硕士生和博士生有200多名。我的研究领域比较宽，有一批研究成果，出版过20多本专著和教材，公开发表过近200篇学术论文，承担过20多个国家级和省、部级课题，获得过20多项省、部级的奖励。我从研究生毕业后一直在南京大学从事教学和研究工作，1996年开始担任南京大学总会计师和副校长，2002年开始担任南京大学常务副校长。2009年，根据教育部工作安排，我来到对外经贸大学，和大家一起共事，恳请广大师生能够接纳我。