

大学管理的理论与实践

DAXUE GUANLI DE LILUN YU SHIJIAN

郝书辰 著

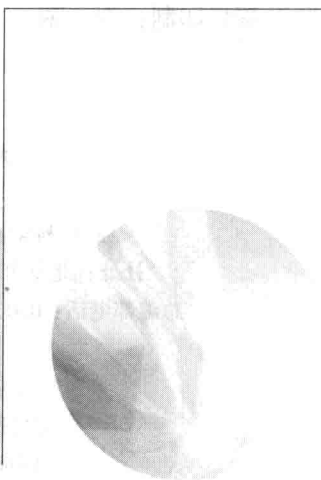
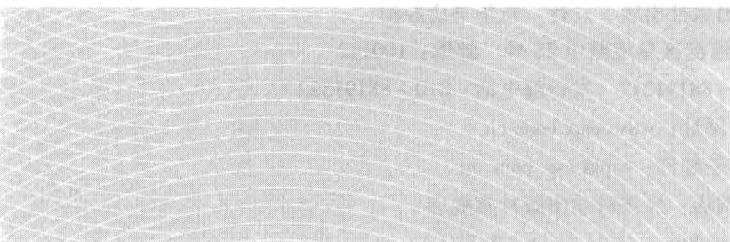


经济科学出版社
Economic Science Press

大学管理的理论与实践

DAXUE GUANLI DE LILUN YU SHIJIAN

郝书辰 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大学管理的理论与实践 / 郝书辰著. — 北京: 经济科学出版社, 2013. 10

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3900 - 6

I. ①大… II. ①郝… III. ①高等学校 - 学校管理 - 文集 IV. ①G647 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 250633 号

责任编辑: 柳 敏 于海汛

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 齐 杰

责任印制: 李 鹏



大学管理的理论与实践

郝书辰 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

汉德鼎印刷厂印刷

华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 21 印张 330000 字

2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3900 - 6 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

山东财经大学 我永远的精神家园

（代前言）

（本文系作者2013年6月17日卸任山东财经大学
党委书记时在全校干部大会上的致辞）

尊敬的各位领导、同志们：

刚才省委领导宣布了省委关于山东财经大学领导班子调整的决定，并对我们提出了要求和希望。我坚决服从组织关于我职务调整的决定，衷心拥护省委关于刘兴云同志担任山东财经大学党委书记的决定。刘兴云同志党性观念和大局意识强、政治素养和个人修养好、工作经验丰富、战略决策能力和管理水平突出，相信在以他为班长的校党委的领导下，山东财经大学的发展将会取得更加辉煌的业绩。

衷心感谢党组织对我的培养和信任。正是党组织的培养和教育，使我从一个青年学生成长为一名教授、一个大学校长、党委书记；正是党组织的高度信任，使我这个之前没有党务工作经验的一院之长担任了合并组建的财经大学的党委书记。两年来我和校党委的各位成员对学校工作丝毫不敢懈怠，尽我们所能，认真履行岗位职责，克服重重困难，实现了平稳合并、快速融合与包括人才培养方案、人事分配制度在内的五个统一，实现了省部共建，三个一级学科均以100%的支持率通过了博士学位授权学科的验收，完成了省委、省政府交给我们的任务，没有辜负组织的信任和重托。

深深感恩山东财经大学。我在山东财经大学工作了22年

又2个月，是这所大学让我实现了与妻子、女儿的团聚，这所大学几乎让我经历了在大学发展中能够经历的一切：从三尺讲台上的幸福到科研成果获奖的自豪，从本科教学合格评估到水平评估，从本科专业建设到获得博士学位授予权，从申办独立学院到学校更名为大学，从老校区改造到新校区建设，从负债累累到逐步化解债务，从校企合作办学到两校合并（并且是十分复杂、艰难的合并），等等等等，这些经历使我磨炼了意志，升华了思想，积累了经验，丰富了人生，成就了事业，也成就了我自己。

由衷感激山东财经大学的前辈、领导和同志们。感谢前辈们的悉心培养和谆谆教诲，感谢同事们的精诚团结和全力协作，感谢同志们的鼎力支持和深情厚谊，这一切都是我发奋工作的动力之源。二十多年来我一直是带着这份情感，严格要求自己，廉洁自律，洁身自好，全身心投入学校的工作，唯恐努力不够、能力不足对不住我的前辈、领导和同志们。在二十多年的工作和生活中，特别是在最近两年的工作中，如果我的言行和决策伤害了哪位同志，恳请您能原谅，我完全是无意的；我在工作中受到的所有善意的批评，都将是我不完善自己的良药；至于我在工作中受到的无端责难，则早已如秋风吹过，无影无踪。

新的工作岗位将使我面临工作和生活的两大挑战，对此我已有充足的心理准备。请各位领导和同志们放心，我一定努力学习审计业务知识，树立“责任、忠诚、清廉、依法、独立、奉献”的审计人员核心价值观，严格要求自己，尽快适应四个转变：从学校工作到政府工作的转变，从基层工作到部委工作的转变，从审计对象到审计工作者的转变，从管理一个四五万人的单位到负责一个一二十人部门的转变，尽快成为一名合格的审计工作者，在新的岗位展现我们山东人、我们山东财大人的风采。

最后，我想对山东财经大学这片热土说，祝愿明天更加美好，这里是我永远的精神家园！我想对我抛洒在这片热土的青春说，无怨无悔！我想对山东财经大学的前辈、朋友和同志们说，健康快乐，情谊长存，衷心感谢！

谢谢大家！

目录

Content

理论学思

从感悟牛津看向世界一流大学学什么	3
突出教学工作的中心地位 提高教学质量和办学水平	11
财经院校依托财经学科优势促进非财经专业发展的思考	14
实施“五项工程” 加强学科建设	20
教学研究型大学如何实现教学与科研良性互动	25
重点工程为学科建设强筋健骨	32
关于建设层次清晰、特色鲜明的高等财经教育体系的思考	35
财经类大学教师专业发展研究	44
我国高等教育资源配置的现状分析与趋势前瞻	55
构建全方位育人体系 积极探索德育新模式	62
构建地方财经高校大学生诚信教育体系的思考	71
建设高水平财经大学：我们的共同愿景与不懈追求	78

党建探索

增进党内和谐是建设和谐社会的前提和途径	95
全面加强和改进党的建设 推进学校事业又好又快发展	98
切实提高执行力 争做“三宽四有”干部	109

以党务公开促进“三个融合”推动高水平财经大学建设	118
学校要努力建设学习型、服务型、创新型基层党组织	123

致语学子

祝福与期盼	137
集体生活中的公德、秩序与个性化需求	139
珍惜大好时光 勇于探索创新	141
未来的日子我们将一起走过	145
你们是母校永远的思念和牵挂	150
恪守诚实守信品格 构筑美好精神家园	153
《大学生就业与创业实务》序	156

工作谋划

关于学校发展与分管工作的思考	161
虚心学习 敢于负责 不辱使命	165
励精图治 打好“十一五”开局之年的几个硬仗	167
进一步加强学科建设、科学研究和人才工程建设、 努力提升核心竞争力	183
再接再厉 努力实现学校发展关键之年的工作目标	193
以教学工作为中心 全面提高本科教学质量	202
巩固评建成果 切实提高教育教学质量	214
乘势而上 全面推进高水平财经大学建设	226
情况·体会·共勉	233
考察六所财经类高校的收获、启示与思考	249
解放思想 以改革创新精神开创学校发展新局面	265
强化内涵发展是我们建设高水平财经大学的主旋律	275
强化学科建设龙头地位 确保实现博士授权单位规划 建设目标	289

成就坚定信念 更知任重而道远	301
恪尽职守 团结协作 不负众望	305
为什么 是什么 怎么干	307
加快实现五个统一 积极推进三个融合 努力达到三个 和谐 为创建一流财经大学奠定坚实基础	314
珍惜发展机遇 建设财经名校	320
后记	322

理论学思



从感悟牛津看向世界一流大学学什么

我们向世界一流大学学什么？这个问题是国内高校领导必然会思考的一个话题。作为地方高校的校长，我有幸于2006年6月23日至7月16日参加了由教育部与国家外专局共同组织的首届地方院校校长海外（牛津大学）培训班。历史悠久、大师云集、人才培养和学术成就卓著、国际化程度高，政府、社会、皇室、教会等多方支持，这是我从牛津大学感悟到的世界一流大学的鲜明特点和发展环境。牛津大学之所以享誉世界，并不是因为它的办学规模，而在于它的悠久历史、教育质量、学术成就以及办学体制上的特色。据统计，牛津的毕业生中，先后涌现了4位英国国王，46位诺贝尔奖获得者，30位英国首相。我国著名历史学家陈寅恪，文艺理论家钱钟书，文学家、翻译家杨宪益也曾在牛津深造。牛津之行的所见所闻给我颇多启示。作为发展中国家的普通地方高校，在历史、环境、师资、学生基础、科研水平、经费等多方面与牛津大学相比存在巨大差距，其管理体制和运行机制多是我们无法、无力、无条件采用的。但是，他山之石可以攻玉。我们应向牛津大学学什么？我的体会和感悟主要包括以下若干方面：

一、独立精神

有两个故事足以显现牛津自由独立的大学精神。其一，苏格兰北部边远地区一个教育相对不发达的郡，有一位女学生的中学毕业考试成绩达到了全A，符合申请牛津大学的标准。这是近百年来当地第一个达到牛津录取线的毕业生，当地政府对此极为重视。但牛津大学教授在面试后认为该学生不具备牛津大学要求的创造潜质，拒绝了她的入学申请。当地议会将此事反映给英国中央议会，议员们就找到教育大臣，请他出

面说情，希望给予破格录取。在被牛津大学婉言拒绝之后，教育大臣又找到副首相前去求情，还是遭到拒绝。无奈之下，副首相只得请布莱尔首相出面疏通。但牛津大学仍然表示不能接收，理由就是一个：在招生问题上，任何人无权更改学院教授的面试结论，这是牛津大学几百年来传统。布莱尔当然觉得很没有面子，在此后的一个私人场合，当提到牛津大学的时候，他不自觉地说了一句牢骚话：牛津大学真是太古板了，要与时俱进，必须进行改革。牛津的师生得知后极为愤慨，学校立即取消了授予布莱尔荣誉博士学位的原定计划，并对政府行政干预学校事务的这一严重事件提出抗议。其二，牛津大学在1996年11月5日曾有过一次痛苦的抉择。牛津大学各学院的学监们以259票对214票的表决结果，否决了沙特阿拉伯亿万富翁瓦菲支·塞义德的提议。后者建议向牛津捐款340万美元，让牛津建立一所“世界级的工商管理学院”。牛津人认为，教育是让学生为公众服务，而不是对赚钱有所准备。所以校监们决定：“有着古老传统的牛津大学应该远离沾满铜臭味的工商教育”。从某种意义上说，牛津拒绝的不仅仅是金钱，更是一种世俗化的思想和理念。

从中我们不难体会，大学既是育人的场所和人们心目中的一片净土，也是展示追求真理和正义的一方舞台，不是讨价还价的交易场所，必须高扬道德的旗帜和高尚的大学理念。牛津的做法值得称道，但不能照搬。我认为，由于发展环境的差异，我们普通高校的独立精神主要应体现在学术研究与大学文化方面。学术研究应立足追求真理，引领社会，走在时代前沿，要在理性思维的基础上敢为人先。绝不能人云亦云、曲意逢迎、趋炎附势；大学文化建设要弘扬积极向上、尊重独立与个性发展的校风、教风和学风，并使之固化为师生的独特品格。

二、尊重个性

鼓励学生独立思考、注重个性、因材施教、全面发展，是牛津大学最基本的办学理念和教学传统。牛津大学始终重视培养学生的自学能力和从事创造性研究工作的能力，任何问题都不存在什么标准答案，也不存在什么绝对权威。39所独立设置、多姿多彩的学院中，不同系别、不同专业的学生交叉汇聚在一起，他们互相交流，学习到不同领域的知

识来开阔他们的视野，形成有利于发展个性的良好环境。牛津鼓励学生不盲从，不希望学生只是刻苦学习，当一个“书虫”，而要独立思考，要他们通过多和别人交流学到更多的东西。

反观我们周围的高等学府，其专业设置、教学方式、培养方向基本一致的不在少数，尤其对“好学生”言行表现的要求更为趋同。结果学校成了“工业加工的生产线”，用一个模子去装配无数个鲜活的、富有个性的学生，培养“通用件”、“标准件”。所以培养出来的学生往往都是一个样，缺乏个性。

长期以来，我国高等教育比较强调“教”，强调“是什么”、“为什么”，但对学生学得如何、如何去学，则关心不够。不少学生毕业后需要较长的时间来适应工作岗位，而且个性不足。如果大学生千人一面，不敢标新立异，整个社会的创新又从何谈起？因此，我们在教育教学中应特别注重凝炼、塑造学校的办学特色，最大限度提供空间，尊重和促进学生的个性发展。

三、治学严谨

牛津大学的教师对课堂教学非常认真，每次上课都至少提前10分钟到教室。教授讲课极其规范，90分钟的课堂普遍采用互动式教学，每个讲座1小时的讲授，半小时的讨论与问答，每堂课讲授的内容既有系统性，又侧重学生所关心的问题，具有较强的针对性，使得听课者既能了解主题内容的事实和研究的前沿，也能听到主讲教授本人的学术观点。通常，每一个学术讲座都有一个规范的程序：第一，事实情况是……；第二，多数人的观点是……；第三，还有少数人对此持有如下的看法……；第四，我本人的研究结论是……；第五，还有以下几个问题有待进一步研究……；第六，同学们有什么观点、评论、意见……；第七，对整堂课进行总结。上述程序将牛津大学的学术风格表现得淋漓尽致。

由牛津想到我们，长期以来的课堂教学虽然是传授知识的重要方式，但难以借此培养学生的实践和研究工作能力；课堂传输知识，教师主动，学生被动，难以调动学生的积极性。大学教育不应片面追求知识的传授，而应着力培养学生获取知识的能力和创新的意识；不应只在教师教的方面下功夫，而应更多地考虑在学生主动学的方面做文章，我们

要在这一方面深入进行探索与实践,创造一个有利于创新人才脱颖而出的良好环境。

四、崇尚学术

牛津大学作为英国的思想、学术中心,在英国的文艺复兴、宗教改革、工业革命和现代化的过程中都发挥了重大的作用,它崇尚学术的办学理念表现在很多方面。

牛津大学的学术管理十分严格,每五年对教师进行一次教学和学术研究考评。学术考评以5分为最高分,达到5分者必须提出具有国际影响的学术成果,3~4分的获得者必须提交在英国具有较大影响的学术成果,评价低于3分的教师应自动离校。

牛津大学设有多所考试学院,每个学生都有统一的考试服,每到考试,牛津的学生都穿统一的考试服到考试学院进行。主要的学院都有自己的教堂,学位授予仪式则在教堂进行。仪式非常隆重、神圣。这些都充分彰显了学术、学问、学位的崇高地位。考试作弊、论文抄袭在牛津大学极少发生,一旦出现,必然是当事人马上终止与牛津大学的关系。

大学是学术殿堂,学术是大学之魂,学术活动是大学存在的基础和核心。今天,在科学发展观的指导下,要实现高等教育的全面协调、可持续发展,我们就必须进一步秉承“学术至上”的办学理念,遵循高等教育发展规律,建立科学合理的学术评价体系和人才考核机制,大力加强学术诚信、考试诚信、信贷诚信教育等,鼎力维护学术的尊严与崇高。

五、学生为本

牛津大学对本科生实行基于精英教育和学生为本理念的导师制。学生申请入学时,一般是由各学院相关学科的教授审查申请文件,而其中的一位教授,则成为日后学生的导师,全面指导学生一、二年级的专业学习。有了专业基础和自我发展能力的三、四年级学生就没有导师了。导师制是牛津大学进行精英教育,培养本科学生的一种独特的制度,被认为是牛津大学这顶皇冠上一颗耀眼的明珠。

牛津学生的课程学习主要有两种方式：一是课堂讲授模式；二是导师制教学模式。牛津大学所创立的导师制是基于传统的精英人才培养的一种教学模式，导师在每周至少与学生见面一次，教师与学生之间实行的是一对一或者一对二、面对面的个别辅导，教师与每一个学生共同制定个性化的教学计划，每一门课程都是如此。在课程学习过程中，导师每周都根据学生的情况，指定学生要听哪些课程和讲座，提供一个相关的论文题目、几本书和一份参考文献目录，要求学生在规定的时间内完成所提供书目的阅读，并按要求写出一篇 2000 字以上的论文，然后组织学生与导师一起参加论文讨论会，相互之间就文章的论点、论据进行辩论。在提问和讨论过程中，导师与学生相互交流学术思想。导师制教学促使学生对所学科目使用创造性思维，有利于训练学生的逻辑思维和临场反应能力。这是牛津教学体系中最值得称道的地方。

这种一对一或者一对二的导师制，其真正的价值在于导师能够掌握学生的个性和特点，做到因材施教，有针对性地指导学生，能把每一个学生的潜能发掘出来。并且，一个刚从中学毕业的学生，进入大学就能有一位专业水平高且有丰富人生阅历的导师指导，这对学生未来成长是十分有益的。由此可见，牛津的导师不仅仅传授给学生知识，而且也教给了学生一种生活方式和思想方式。

目前，国内高校囿于条件所限，无法直接学习牛津大学的导师制，但它所体现的以学生为本的理念很值得我们借鉴。我们很多高校也在进行或曾经进行过本科生导师制的尝试，但基本没有实质内容。我认为，学生管理者特别是辅导员、兼职班主任应该发挥本科生导师的职能和作用，因为这些同志与学生们朝夕相处，指导着他们怎么学习、怎样生活、怎样面对人生，指导他们规划大学生活、规划职业生涯。这就要求我们的学生管理者不仅要学习思想政治工作、学生工作的业务知识，而且要学习学生所在专业的业务知识，以便更好地履行自己的职责。

六、学年学分制

牛津大学实行学年学分制，学制 4 年，没有弹性学制，也不允许转专业（除非重新申请入学）。如果出现考试不及格的现象，第二学期开

学时有一次补考机会，再不及格就取消学籍了，非常严格，尽管这种情况很少出现，但也很残酷。

从国内外高校的实践看，学年制、学分制、学年学分制都是当今高校行之有效、比较成熟的教学管理模式。学年制因年划级、设定学制，执行严格的教学计划。学分制随分定级、弹性学制，不同学校之间资源共享，学分互认，给予学生在专业选择、课程选择、课堂选择等方面的自主权。现多数欧美大学都实行学分制，它要求教育资源充裕，意识形态上强调个性发展与个人权利。学年学分制则介于二者之间，因年划级，设定学制，按学分考核毕业资格与学位资格，适量选修，有相对严格的教学计划。牛津大学和剑桥大学、日本和我国的大学现在实行的基本都是这种教学管理模式。

实行哪种教学管理模式，既与传统文化、传统理念和政治体制有关，也与教育资源的供求状况有关。学分制的实施必须建立在优质高等教育资源相对充裕的基础之上。在当前，我们可以结合自身实际，创新思路，在条件允许的前提下，积极尝试灵活的学制、开出不同风格的课程、提倡学生的自主学习、健全导师自主的指导等，但也不宜过多宣扬在我国目前条件下根本不符合实际的完全学分制。

七、忧患意识

培训期间，使我深受震撼的是牛津大学这样一所世界一流大学所具有的对自身发展深深的忧患意识，以及在延揽杰出人才、招收优秀学生方面积极的开拓精神。

牛津大学作为世界顶尖学府之一，声名远播，领跑大学之林近千年，却始终居安思危，未雨绸缪。在资讯技术日益发达的今天，除了在文史哲、法律、经济等人文社会学科一直保持明显的优势之外，在高新技术的研究开发方面也不甘落后，保持着学科前沿的位置。比如，2001年5月5日，牛津大学投资1500万英镑成立了世界上第一个因特网学院，主要从事因特网及其对社会影响的研究。另外，牛津投资6000万英镑建设的化学实验室，拥有4位诺贝尔化学奖获得者。种种举措，使得学科建设和教育质量得以保证，多次荣膺“英国最好大学”的称号便是例证。

为了实现追求卓越的办学目标，牛津大学把建设一流的师资队伍作