

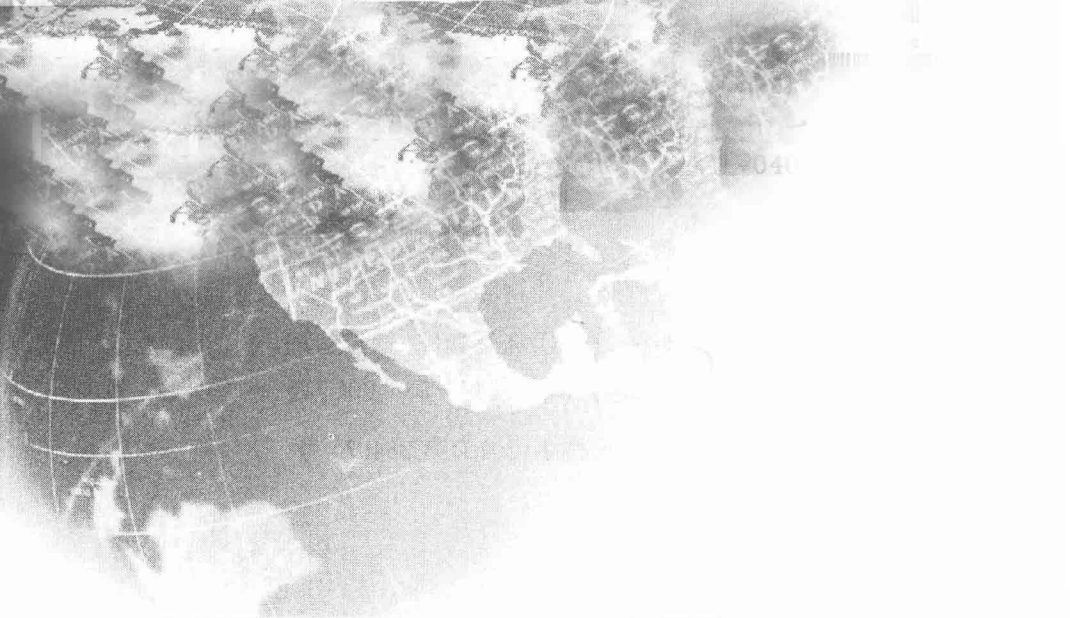


高 抒 著

高校院系管理与社会服务



南京大学出版社



高校院系管理与社会服务

高 抒 著

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校院系管理与社会服务/高抒著. —南京:南京大学出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 305 - 07999 - 3

I. ①高… II. ①高… III. ①高等学校—学校管理—文集 ②社会服务—文集 IV. ①G647 - 53 ②C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 264971 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 高校院系管理与社会服务

著 者 高 抒

责任编辑 彭 涛 编辑热线 025 - 83686308

照 排 南京紫藤制版印务中心

印 刷 南京大众新科技印刷有限公司

开 本 635×965 1/16 印张 28 字数 352 千

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 07999 - 3

定 价 68.00 元

发行热线 025 - 83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

序

现代大学的使命是人才培养、学术研究、社会服务和全球文化培育。作为教育部重点实验室和院系的管理者，高抒教授在本书中按照科研管理、学科与队伍建设、人才培养、社会服务等四个部分对高校院系工作提出了许多意见和建议。

改革开放 30 多年来，中国高等教育经历了大改革、大发展、大提高的历史发展时期。高校在过去 10 年中经历了国家对科技投入的大幅度增加和高等教育大众化的快速推进，带来了许多新的管理问题。南京大学有着辉煌的历史，在科学研究、人才培养上形成了鲜明的特色，赢得了良好的社会声誉，但在新的发展时期，如何在跟随国家发展的脉搏而跳动的同时，保持和进一步提升南京大学作为一所著名大学的总体水平，在这一点上我们依然面临着前所未有的挑战。作者从高校院系工作的视角，对上述问题进行了积极的思考，所阐述的管理理念具有启发和参考意义。

第一，本书展示的管理理念首先是院系的发展要跟上国家发展的节奏，否则在教学和研究资源、吸引优秀教师人才、保持优质生源等方面都会发生困难，进而影响机构的生存和发展。的确，在中国发生巨大转型的历史时期，中国的高等教育也在发生着深刻的变化。科技投入的增加和高等教育的大众化，对于大学的管理提出了更高的要求，管理部门现有的政策和措施还不能完全适应大学事业发展的实际需求。作者结合自身所在学院的工作实践，提出要把科研工作的重点转移到国家项目上来，并应强力推进重点实验室和重点学科建设，就是出于这个理念。

第二，本书对于上级管理部门存在的问题不是采取随波逐流



的态度,而是积极提出批评的意见,如对于重点实验室管理政策、科研经费管理、考核评价体系、研究生培养质量、本科教学工作、学生工作等都提出了自己的深入的思考和建议。目前,针对我国在科技和高等教育管理方面存在弊端能够提出非常中肯和到位的建设性意见的管理者还不是太多。如果对于既定的政策和管理方法一味盲从,可能将给我们科教事业的发展造成不必要的损失。事实上,作为管理者本身,他们也通常期望在工作实践中不断总结,寻找差距和不足,加强理论学习,持续改进管理的水平 and 质量。

第三,本书针对大学发展过程中出现的新型问题,有针对性地提出了大量的专家性建议。例如,对于科研经费流失问题,提出了年薪制等解决方案;在改进考核评价体系上,提出了对团队学术带头人而不是对每个人进行考核的办法;对于学校的科技队伍建设,提出了建设一支有自持力的非固定编制科技队伍的建议;对于江苏海岸出现的盲目围垦、破坏湿地生态的问题,提出了结合海港资源开发、以岸外人工岛方式实施围垦的建议。对上级管理部门提建议,这是对工作负责的态度,有思考、有深度的建议,更是管理工作所需要的。

第四,本书在管理的 service 功能上提出了独特的见解。作者认为,向被管理者提供服务,首先要弄清他们需要什么样的服务。还要尊重每一位员工,“对科技人员要时时处处以礼相待,即便是在领导看来毛病很多、个性太强、难以沟通的人,也要尊重,对他们有尊重、有期待,他们就会自觉地改变自己,一些缺点和毛病也会在工作中逐渐克服”,这话说得很好。本书收录了不少关于青年教师的学术发展、地球科学创新意识培养、研究生的科研工作、本科学生学习方法、防范不正当学术行为侵害、学位论文技术性问题等方面的发言材料,可以说是“管理即服务”理念的具体实践。

简而言之,本书是一部难得的源于实践而又高于实践的著



述,对于高校存在的问题提出了许多高屋建瓴的意见和建议,这对于高校管理者和教师提高管理、教学和服务水平都具有很高的启示和借鉴价值。当然,诚如作者所言,本书并不是关于高校管理的理论研究,而是作者 10 多年来从事院系管理及相关工作的言论实录,所以在部分章节中存在着观点和内容上的重复。作者所提出的有些意见和建议由于受到国家现有资源、条件和环境的限制虽然目前尚没有完全实现,但有理由相信,随着国家科教体制和高校管理体制的逐步完善,作者的建议一定能够实现。另外,高校管理如何更多地考虑社会心理因素?如何办好研究型大学?世界一流大学建设如何推进?我期待着高抒教授的这本书能够引发我们更多的思考和探讨。

陈 骏

2011 年 3 月 18 日

(陈骏 南京大学校长)



目 录

序	陈骏
---------	----

引言	1
----------	---

第一部分 科研管理

致国家自然科学基金委员会政策局的信	11
致江苏省自然科学基金委员会的信	13
重点实验室管理体制改革建议	15
关于重点实验室管理体制问题致学校科技处的信	23
关于重点实验室评估问题致学校科技处的信	25
国家杰出青年科学基金项目实施与管理工作的建议	27
重点实验室学术委员会的历史使命	30
我校人才引进和培养中的制度性不公正问题	33
高校基础研究的原创性	35
就海岸与海岛开发教育部重点实验室岗位问题 致校人事处的信	39
“大师加团队”模式质疑	41
科技管理亟待改善	43
海洋科技与创新型国家建设	47
有效的科技管理是实现自主创新的重要环节	55
关于 CNC-IGBP 今后工作的建议	59
关于改进科技项目经费管理的提案	61
再谈高校教师的年薪制问题	64

就德国籍教授聘任程序问题致学校人事处的信	67
学校 SCI 论文奖励方案的修改建议	69
美国海洋研究与管理机构访问观感	72
国家科技创新体系的构成、组织与管理	76
高校理科职称和学位制度改革的方向	81
关于在国家科研院所和高等学校中实行年薪制的提案	86
科学大师产生的土壤	89
我国海洋事业的大发展呼唤体制改革	93
建立我国的海洋科学考察船共用制度	98
培养一批优秀的海洋科学家	102
遏制科技领域的欺诈行为	107
科技事业发展的社会学和心理学因素	112

第二部分 学科与队伍建设

关于学校发展的思考	119
关于在南京大学建立海洋科学系的报告	124
关于学院建设的建议	129
关于地学学科建设的建议	131
英国海洋科学教育现状	134
21 世纪地球科学发展战略建议	139
资源、环境领域优先研究方向建议	142
沉积体系与环境演化研究建议	146
海洋地质基础研究的现状和方向	149
城市与资源学系 2004 年的工作重点	154
南京大学地球科学研究院建设构想	159
南京地球科学国家实验室主攻的科学问题	167
研究组建设应成为教授业绩考核的重要内容	170
坚持、拓宽、提高我校的基础研究	174



“陆地表层系统地理过程”的科学问题	176
关于地理与海洋科学学院成立的一些问题	179
野外工作条例(初稿)	183
211 工程三期建设方案的初步想法	185
仙林校区资源环境领域的院系建设	187
任美镔先生学术思想及其影响	188
南京大学地理与海洋科学学院海洋科学中长期 发展规划(初稿)	191
地理与海洋科学学院“学科发展规划”研讨活动小结	209
地理与海洋科学学院向何处去	212
就学科建设问题致一位专家的信	217
建设一支有自持力的非固定编制科研队伍	220
国家自然科学基金项目的性质和申报	224
我院学科发展中的观念转变问题	228
什么是地球科学教材的创新性	231
地理与海洋科学学院工作四年总结	236
论学院新一届班子的工作重点	242
江苏沿海开发要有区域海洋学支撑	247
构建基于物联网技术的江苏海洋灾害防治体系	251
江苏沿海开发的生态建设建议	255

第三部分 人才培养

论地球科学的学位论文	261
提高我校地球科学博士、硕士学位论文质量的几点建议 ..	264
我们为什么去西方留学	267
回复人文地理专业一位博士研究生的来信	270
再论研究生的科研工作	272
国际化人才培养的几个问题	276



本科教育的培养目标	279
关于本科高年级学生学习方法的建议	280
研究生应防范不正当学术行为的侵害	281
关于南京大学“十一五”本科教育发展规划的修改建议	285
地球科学本科高年级学生创新意识培养	287
在重点实验室研究生新生录取会议上的发言	290
《海洋科学引论》课程的主题式双语教学	293
关于研究生科研工作的几点建议	299
谈谈研究生发表国际学术刊物论文及其他相关问题	301
研究生如何在科研活动中防范不端行为	304
地球科学研究概论	306
关于“海洋科学”系列教程的几点建议	314
地理学领域学位论文技术性检查要点	317
高等学校人才培养质量亟待提高	322
瑞典乌普萨拉大学与南京大学的本科教学交流: Linnaeus-Palm 计划	327
构建研究型大学通识教育的地球科学课程体系	331
谈谈本科生的职业生涯规划	337
论我院青年教师的个人学术发展规划	339
“研究生跨学科项目指南”建议	347
学术论文写作要注意“类型”	349
如何进行大学生创新项目申报:准备工作要点的建议	351
关于海洋科学本科专业推荐免试研究生比例的建议	357
关于改革扣发学位证书规定的建议	359
《海洋学导论》课程期末考试的题型解释	361
什么是“Scientific Integrity”	365
谈谈我院研究生的学位论文和研究论文	368



第四部分 社会服务

关于青岛市东部岸线建设的建议	375
关于江苏省两份海岸带开发研究报告的看法	377
关于中止江苏省滨海湿地围垦的建议	380
关于“循环经济”的一些想法	382
关于解决学生素质教育和高考结果的矛盾的一些想法	385
进一步改善我省城市交通秩序	388
关于苏北经济、社会发展的三项建议	391
苏北海岸资源开发与保护的进一步思考	394
关于建立“公务信用卡”制度的建议	398
关于立即停止海岸盐沼和红树林湿地围垦的提案	400
关于教材和专著出版中署名规范化的建议	402
公务员年薪制度势在必行	404
关于沿海开发工作的进一步建议	407
江苏文化产业发展	410
关于我国经济相对发达地区耕地保护与农业人口 管理的提案	412
关于改革高考录取办法的提案	415
让高考远离应试教育	418
我国公共场所的英语标识需要改进	422
拉威尔《波莱罗舞曲》联想：自然与社会系统的正 反馈机制	423
关于改善高校退休教师收入状况的提案	428
《国家中长期教育改革和发展规划纲要》修改建议	430
后记	432

引言

过去十年中我们高校所经历的前所未有的变化有两点：一是国家对科技的投入大幅度增加，二是高等教育规模急剧扩张。在改革开放的初期，高校的科研经费主要是按照政府拨款的方式分配的，其额度远远不能满足研究的需求，那时的教师们十分渴望能有一笔支持基础研究的经费，对西方国家的科研条件羡慕不已，对一些来访的国外学者在学术讲座中表现出来的研究工作的细致程度更是十分惊叹；到了 20 世纪 80 年代中期，国家成立了自然科学基金委员会，开始以项目形式资助科学研究，每个项目的资助额度为几万元，科研人员有了一些可以由自己控制的研究经费，项目的资助强度逐渐提高，到了 20 世纪 90 年代后期已达到十几万元的水平。进入 21 世纪后，自然科学基金的总经费和资助强度都急剧上升，十年间增加了好几倍。国家基金委的情况可以说是国家科技事业的一个缩影，国家科技部和许多政府部门的投入都是以比 GDP 总量增幅快得多的速度上升。如今，许多高校获得了让西方国家同行都感到羡慕的经费资助，基础设施、研究经费、个人收入等方面达到了我们的前辈难以想象的高度。

在高等教育上，20 世纪后期开始的高等教育大众化进程产生了深远的社会影响。改革开放之初，国家刚刚恢复高考制度不久，高校招生规模较小，是按照历史上的“精英教育”模式进行的。77、78 级全国高考招生的规模分别为十几万人和二十几万人。实行高等教育大众化策略之后，尤其是最近十年，高校招生规模快速上升，目前已达到每年 600 多万人的规模。虽然“上好大学难”的忧虑依然存在，但“上大学难”的情况已经改变。为了

安排如此巨大数量的学生就读,高校多年来一直忙于扩建新校区,校园面积扩大了好几倍,有的学校甚至有了多个校园,新的图书馆、体育馆、院系大楼和行政楼的建设如雨后春笋。此外,全国还新建了大量的高校,既有国家(教育部和省级政府)办的,也有民办的。

上述变化的原因是社会、经济的快速发展,其中科技发展对经济增长的支撑作用是一个重要因素。改革开放后的一段时期,经济的快速增长主要是依靠资源的消耗和普通劳动者的辛勤工作,而这两个动力都在趋于平缓,也就是说,今后的经济发展不可能继续沿用这个模式,而应像发达国家那样,更多地依靠科技进步,用科技创新的成果来提高生产力。在这个背景下,国家领导人提出了“科学发展观”和“创新型国家建设”的思路,而通过加大科技投入、扩大高校人才培养规模正是这个战略的合乎逻辑的举措。

然而,上述两大举措能否取得预想的成效,还有一些不确定的因素。首先,不断增加的经费投向何处,如何遴选科技的主攻方向,如何调整和完善资助模式,这对于主管部门和高校教师都是一个挑战。长期在低投入科研环境下工作的人们一时还来不及适应新的情况。管理部门在资助基础研究、组织针对国家重大需求的研究、支撑产业开发等方面缺乏成熟的经费分配方案,而研究人员则对科研项目申报表现出极大的热情,大家都想拥有自己主持的项目。在这一时期,国家制定了中长期科技发展规划,各部门也经常举行各种各样的战略研讨会,科研经费经常成为问题的热点。其次,如何管理数额巨大的科研经费,管理部门还缺乏经验,在管理体制不够完善的情况下,研究人员的薪酬还不合理,研究活动中的社会学和心理学因素的影响快速上升,在一定程度上出现了管理混乱的现象,如科研经费的流失、研究人员的职业道德意识淡薄、评价中不问内涵只问数量等。在一部分研究人员那里,研究项目的经费就是财源,而不是用来支持



研究的,从而出现了科技活动的异化现象。第三,随着高校规模的快速扩大,教师队伍的力量严重不足。高校的基础设施在本科生招生人数成倍增加的初期有过一个短暂的困难时期,但新校园在几年中就可以建起来,实验室仪器设备也可以马上买回来,因此这还不是主要的问题,教师队伍才是主要问题。经过“文革”的破坏,原有的教师队伍不仅规模较小,而且在研究水平上也明显落后于国外同行。改革开放后,国家向国外派出了大批留学生,加强了人才培养力度。尽管如此,直至20世纪末,教师队伍总体上还处于青黄不接的状态。面对急剧增加的学生人数,各高校都出现了教师紧缺的情况,于是加大了教师招聘力度。问题是,教师队伍的培养需要较长的时间,新教师投入本科教学,使教学质量出现了下降趋势;雪上加霜的是,高校教师还要承担各类研究项目,对教学投入的时间和精力难以保证,这也明显影响了教学质量。第四,高校招生数量增加,带来了就业和升学问题,因而对研究生培养质量形成了挑战。我国研究生培养的制度化只有较短的历史,“文革”之后,对于研究生应达到什么样的学术水平、学位论文如何写作、研究生在科研活动中应发挥什么样的作用等问题人们很少有深入的了解。在研究生人数较少、选派留学生出国攻读博士学位的情况下,问题还不严重。但是,随着研究生招生人数的快速上升,指导教师就成了一个明显的薄弱环节;与此同时,国家实施了博士、硕士生导师评定,博士、硕士点资格评定,以及招生规模控制等措施,其目的也是为了应对研究生培养质量下降的问题。此外,在学术氛围营造、科研成果评价、高校科研的创新性、应用研究的产学研结合、高校博士后等研究队伍的建设、科学诚信体系建设等方面,高校面临的挑战也是很严峻的。

在国家层面上的高校发展背景下,一些原先的著名高校也面临着新的问题,南京大学就是一个典型的例子。这所大学有着辉煌的历史,在科学研究、人才培养上形成了良好的社会声



誉。然而,在新的发展时期,南京大学遇到了前所未有的挑战,核心问题是如何在跟随国家发展的脉搏而跳动的同时,保持一所著名高校的总体水平。大学的发展有其自身的发展规律,一流的大学必然是在教育投入、教师队伍、学生生源、学术成就、学术自由等方面处于领先地位。南京大学在一些方面是有基础的,另一些方面则有待进一步提高。从长时间尺度看,现阶段的科技投入增加,高校招生规模扩大只是一个叠加在总体发展上的“扰动”。但是,能否恰当地应对这一扰动,却可能是至关重要的。如果不能跟上国家发展的节奏,则在教学和研究资源、吸引优秀教师人才、保持优质生源等方面都会发生困难,而且如果不能克服这些困难,则学校的近期生存都会有危机,更不用说持续历史的辉煌了。

国家发展的走向和学校发展战略无疑是影响院系工作的主要因素。南京大学地理与海洋科学学院的前身是竺可桢先生创建的地学系。在九十年的发展历程中,研究的领域不断扩大,先后分离出多个研究、教学机构,如地质学、气象学、环境科学、城市科学等领域的学院,为学校地球与环境科学的完整体系的建立做出了贡献。另一方面,本学院在如何保持活力、做出新的贡献上也面临着较大的危机。在国际层面上,地球科学已经取得了高新技术应用、定量化、系统性的长足进步,并且对社会、经济发展的作用日益显著,我们需要跟上这个趋势。在国内层面上,经过“文革”时期的停顿,又受到体制和管理因素的影响,学院的工作与国际先进水平势必有不小的差距,同时,在一段时期内,我们的院系在服务国家战略方面也有明显的差距,其标志是科研的重点没有放在国家基金委和科技部的项目上;研究队伍有分散化的倾向,在重点实验室、重点学科建设上未能像历史上那样保持领先状态;培养的学生中获得“国家杰出青年基金”等高端人才称号的人数偏少。这些指标后面的更深层的问题是学院学术地位和社会声誉上的现状和态势与一流大学存在差距。



综上所述,高校的院系是各种问题的聚焦点,而且各种问题是交织在一起的。无论院系管理层如何应对,有两个矛盾是无法回避的,即研究能力与经费增长的矛盾、本科生和研究生培养质量与数量的矛盾。简单化的处理办法是执行学校的各项指令,不采取任何自主的行动,“天塌下来有高个子顶着”,反正现在投入大,各个院系都能生存。但是,如果院系不能以负责任的态度来看待上述问题并采取积极的行动,则研究型大学的活力将会失去,高校作为科研和人才培养基地、履行服务社会的职能就会落空。这不是说政府部门和学校的管理是无效的,而是说如果脱离了院系实际,上层的管理措施很可能经常是无的放矢、不切实际的。因此,过去十年中,我在各种场合的发言中提出了不少问题,表达了不少意见和建议,期望政府部门和学校能够参考;同时,我认为院系管理的目的是提供服务,而服务的对象是学院的员工和学生,因此,在管理工作中力求针对他们的需求提出建议。

本文集收录的发言材料就是我本人上述管理理念的反映。文章是按照时间先后排列的,这样可以看出随着时代的发展某些发言的侧重点的变化。例如,在科研管理上,由于早期的问题是研究重点的确定,因此,从基础研究的角度提出了多项研究议题的建议以及相应的管理措施的建议。在这些方面,作为战略科学家应该站在国家和科学共同体的立场上提出建议,而不应从个人或小团体的利益出发,这是国家基金委等部门经常提出的要求。我在工作中提出了长江流域研究、海洋地质学发展等建议,就是本着这种精神的。后来,科技管理中的科学诚信问题逐渐凸显,于是我的发言就更加侧重了这个主题,提出了提高科技管理水平的措施建议,如实行年薪制、建设非教师编制的研究队伍等。这个问题的重要性是不言而喻的,科学诚信(英文原文为 Scientific Integrity,意为“科学完整性”,即作为一位科研工作者所应具备的品质和素质)能否坚持,事关科技事业顺利发展与



否的大计。

这些以时间顺序排列的文章也有其共性,那就是针对现阶段高校院系管理的特点,试图在内部管理工作、与学校关系的处理、社会服务等方面提出建议。它们都有一个基本的出发点,即追求科学诚信和管理的有效性。例如,一个时期以来,滥用行政和学术权力来抢夺资源的现象开始出现并日趋严重,如果不加以遏制,势必给国家的科技事业带来损失,因此我提出了改善科技管理的建议。根据建设创新型国家的任务和要求,指出了当前科技管理的薄弱环节以及相应的对应措施。再如,高校的现状难以满足国家对人才培养和社会服务的需求,对此我又从管理战略和技术层面上对学校领导提出了多个建议,包括科研评价体系改革、教学和研究队伍建设、研究生的科研工作、本科生创新能力培养等方面,其中一些建议还以政协提案和大会书面发言的形式提交给有关部门。

院系管理的难题之一是协调学校发展战略与教师需求的关系。管理的要点是服务,因此首先要了解教师和其他人员需要什么样的服务,当所要求的服务与学校布置的任务不一致时,管理就成了两难的问题。例如,要完成重点学科、重点实验室的建设任务,就必须加强基础研究,争取更多的国家级项目,然而教师中的很大一部分人员又有多做横向应用项目、提高个人收入的要求。解决这个两难的问题,不能采用行政命令的手段,否则即使一个团队强行建成,其可持续性也会成问题,历史经验表明这不是通向科技研究成功的道路。本文集所提出的思路是将学术环境建设看成一个系统(即教学、研究机构)的演化过程,通过不断的说服工作、对学术发展的鼓励、对年轻人才成长条件的创造而实现。只有这样,才能最终激发出人员的创造力,产生高质量的成果。这条道路在开始时看上去是较慢的,长远地看却是最有效的。

作为院系管理工作的一份实录,本文集记下了一个管理者

