

# 大学管理案例评析

主编 龙云瑞



华中师范大学出版社

# 大学管理案例评析

主编 龙云瑞

华中师范大学出版社

鄂新登字11号

大学管理案例评析

主 编 龙云瑞

责任编辑 黄梅发

封面设计 李相庆

•

华中师范大学出版社出版发行  
(武昌桂子山)

新华书店湖北发行所经销

湖北省新四军历史研究会印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9字数20万  
1992年11月第1版 1992年11月第1次印刷

ISBN 7—5622— 0933—2/G·338  
278 印数：1—3,000 定价：4.10元

## 前 言

案例，是管理理论与管理实际紧密结合的一种形式，也是学习管理学理论和培养管理能力的重要工具。

我们中国历来有重视案例研究的传统，司马光的《资治通鉴》可以看作是中国古代国家管理的案例大全，毛泽东早年写的江西兴国的长岗乡调查和福建上杭的才溪乡调查也是土地革命时期的典型管理案例，我们今天加强案例建设是对中国管理研究的科学传统和革命传统的继承和发扬。

国家教委负责同志曾指示高校干部培训要重视案例教学，从1988年起，我们开始建设自己的高校管理案例库，办法是师生共建。广泛发动学员，在学习高校管理的基础上人人动手写案例。至今我们的案例库中已收有高校管理案例850个，已经编印了高校管理案例选编四本，收入案例403个。虽然数字很小，但这表明我们已经迈开了第一步。这些案例既是我们教学的成果，也是我们教学的素材。通过案例分析，进行模拟实习，对于学员马列主义管理观点的培养，高校管理规律的把握，管理思想方法的训练，管理能力的提高，正在发挥有效的作用。高校管理学科的教学改革也由此得到推动，学科教学的应用性、理论性和针对性正在不断加强。

案例研究的特点是：小中见大，典型中见一般，现象中

见本质，问题中见方法。西蒙在《管理行为》中指出：“我们必须发展现有管理状况的案例研究。这方面的工作宜从较小规模的组织入手，周密细致地考察规模不大的组织单位，只有这样做才能避免流于肤浅。”根据这些认识，我们在1990年着手编这本案例评析，目的是借此总结前两年案例研究的经验，推动案例研究走上新水平，并求教于全国同行。

这本案例评析是中南教育干部培训中心集体力量的结晶。案例的撰写者是1988年至1990年来中心接受培训的各高校干部，评析的撰写者是中心的教师和干部。案例和评析的编写工作由龙云端、别敦荣主要负责。参与评析撰写的还有湛虹、李相庆、罗志刚、欧阳光华、朱正秀、杨卫东。参与做了大量辅助工作的有王进富、邹志盛、张锦钟、王爱萍、汤琢梁、袁虹、马汉英、黄静娴、杨广斌。原中心常务副主任黄锦汉对本书的编写提出过宝贵的意见，并审阅了全书。

由于我们的案例研究起步不久，经验缺乏，水平有限，加以时间仓促，书中难免存在一些问题，欢迎同行专家和广大读者批评。谨以此书向中南教育干部培训中心建立十周年献礼。

**编者** 1992年10月

# 目 录

## 一、教学科研部分

|    |                 |        |
|----|-----------------|--------|
| 1  | 要不要重考·····      | ( 1 )  |
| 2  | 一次不成功的考试·····   | ( 3 )  |
| 3  | 舞弊风波·····       | ( 7 )  |
| 4  | 一次调停课引起的争执····· | ( 13 ) |
| 5  | 这样的处分是否正确·····  | ( 16 ) |
| 6  | 谁当这个教研室主任好····· | ( 21 ) |
| 7  | 应该要谁·····       | ( 24 ) |
| 8  | 这个教师是否要换·····   | ( 28 ) |
| 9  | 教案展览引出的思考·····  | ( 32 ) |
| 10 | A被通报 批评·····    | ( 36 ) |
| 11 | 加强协调与淡化矛盾·····  | ( 39 ) |
| 12 | 怎样推广科研成果·····   | ( 43 ) |
| 13 | 弹性工作时间·····     | ( 47 ) |
| 14 | “发红包”的风波·····   | ( 49 ) |

## 二、学生思想政治工作部分

|    |                   |        |
|----|-------------------|--------|
| 15 | 女生宿舍门卫制度执行以后····· | ( 52 ) |
|----|-------------------|--------|

|    |                      |       |
|----|----------------------|-------|
| 16 | 对学生下午睡懒觉的治理·····     | (57)  |
| 17 | 一起突发事件的处理·····       | (58)  |
| 18 | 两个谈恋爱的学生如何分配·····    | (62)  |
| 19 | 弹性处罚·····            | (65)  |
| 20 | 抵制“校运会”·····         | (68)  |
| 21 | 听到汇报以后·····          | (75)  |
| 22 | 评选“优秀团员”引起的·····     | (79)  |
| 23 | 谈恋爱的学生能否评为“三好生”····· | (84)  |
| 24 | 管理的契机·····           | (87)  |
| 25 | 面对这种学生怎么办·····       | (90)  |
| 26 | 对S 怎样处理为好·····       | (95)  |
| 27 | 一名难缠的女生·····         | (97)  |
| 28 | 牛仔裤被窃后的结果·····       | (101) |
| 29 | 对一名犯错误学生的处理·····     | (103) |

### 三、教职工思想政治工作部分

|    |                       |       |
|----|-----------------------|-------|
| 30 | 两次总支会的不同结果·····       | (108) |
| 31 | 从一位青年教师发言中得到的启示·····  | (112) |
| 32 | 丈夫出了车祸以后·····         | (116) |
| 33 | 两难的选择·····            | (118) |
| 34 | 因人设事的特例·····          | (121) |
| 35 | 对一次临时住房争执的处理·····     | (123) |
| 36 | 一个决定控制了“近水楼台先得月”····· | (126) |
| 37 | 既留住了人，又留住了心·····      | (127) |
| 38 | 宜调不宜判·····            | (134) |

|    |                 |       |
|----|-----------------|-------|
| 39 | 她象变成了另一个人·····  | (139) |
| 40 | 来点皆大欢喜又何妨·····  | (143) |
| 41 | 收到检举信以后·····    | (146) |
| 42 | 离婚案的后遗症·····    | (150) |
| 43 | 这个栏目该不该办下去····· | (153) |

## 四、后勤工作部分

|    |                   |       |
|----|-------------------|-------|
| 44 | 校园周围自然环境的保护·····  | (157) |
| 45 | 班车不准超员·····       | (159) |
| 46 | 一次施工还是两次施工·····   | (164) |
| 47 | 分房·····           | (167) |
| 48 | 分房规定外的决定·····     | (170) |
| 49 | 八角与二元八角·····      | (173) |
| 50 | 差旅费的小包干·····      | (175) |
| 51 | 该不该让李老师住这套房子····· | (178) |
| 52 | 一场没有了结的争论·····    | (181) |
| 53 | 失败者被提拔的启示·····    | (182) |
| 54 | 谁当厂长·····         | (186) |
| 55 | 她该不该调到总务处·····    | (188) |

## 五、人事工作部分

|    |                |       |
|----|----------------|-------|
| 56 | 人尽其才与才尽其用····· | (191) |
| 57 | 她能不能回来工作·····  | (194) |
| 58 | 这两名转干指标给谁····· | (197) |



|    |                   |       |
|----|-------------------|-------|
| 59 | 他的爱人该不该调来·····    | (200) |
| 60 | 暂缓提拔·····         | (202) |
| 61 | 风平浪未静·····        | (206) |
| 62 | 两种评定职称方法的思考·····  | (209) |
| 63 | 不怕一万只怕万一·····     | (214) |
| 64 | 劳务费引起的争议·····     | (218) |
| 65 | 不批准总支书记留任·····    | (222) |
| 66 | 为什么不能按定编人数发奖····· | (226) |
| 67 | 重奖未达激励效果·····     | (228) |

## 六、干部队伍建设部分

|    |                   |       |
|----|-------------------|-------|
| 68 | 党委会上的一次冲突·····    | (232) |
| 69 | 无把握的发言·····       | (235) |
| 70 | 身先士卒，不令而行·····    | (241) |
| 71 | 老K的做法对不对·····     | (245) |
| 72 | 他的威信为什么得而复失·····  | (249) |
| 73 | 值得商榷的决策·····      | (251) |
| 74 | 毛巾毯与威信·····       | (254) |
| 75 | 一位青年干部的浮沉·····    | (257) |
| 76 | 谁说我无权决定·····      | (261) |
| 77 | 如何处理与年长下级的关系····· | (264) |
| 78 | 信息调研与科学决策·····    | (269) |
| 79 | 招生办和学生部·····      | (273) |
| 80 | 增设接待科的争论·····     | (275) |

# 教学科研部分

## 1 要不要重考

《电工学》笔试后的第二天，教务处处长收到一封学生的匿名信，反映考查时考场过于拥挤，没有足够的空位；监考不严，考查过程中交头接耳、对答案、抄袭等现象均有发生，尤其是交卷时秩序更乱。

教务处即责成学生所在系对此事调查核实并提出处理意见。该系领导对此有两种意见：少数人认为，匿名信可以不管不问；多数人则认为期末考试刚开始就发生此类事，应迅速弄清事情真相，妥善处理，以正考风。经调查，匿名信所反映的情况基本属实。系里考虑到涉及面较宽，建议该课程重新命题考查。教务处根据系里调查的情况及意见，安排了重新考查的所有具体事宜。

通知发到学生班级后，10余名学生一起找到主管教学的院长，申诉监考不严应由老师负责，考场安排不合适亦不是学生的责任。至于部分学生违反考场纪律，不能以重考来让

守纪律的同学陪考。鉴于这种情况，院长指示教务处应慎重对待重考问题。教务处接到院长的指示，颇感棘手，立即取消了重考安排，决定查清了作弊的同学之后再作处理。但由于时过境迁，要查出究竟谁违犯了考试纪律，恐怕不是那么容易的事。因此，此事也就被搁下来了。

（汤友谊）

## 〔评析〕

《电工学》笔试，违反考场纪律的现象比较严重，涉及面较宽，相当多的卷面不能反映真实情况，当然应该重考。

重考有两类，一类是调查性重考，目的是鉴别考试违纪者，事前不让学生有思想准备，临时通知，集中起来用原卷重考，然后将调查卷与原卷比较对照，小有出入是难免的，出入大了就不正常。要查清违纪情况，仅凭一次重考还嫌不够，还要辅之以其它手段，要把所有违纪学生都查清也不容易，只要能查出作弊最严重、最典型的，就是教育的胜利；另一类是补救性重考，目的是宣布风气不正的考试无效，通过补救性重考弄清学生真实的成绩，并让学生在重考时进行自觉守纪的锻炼。这种重考可重新命题，事先通知。补救性重考的试卷不便与原卷比较。

这则案例中，教务处安排的重考属补救性重考。由于补救性重考重新命题重新准备，增加学生负担，容易引起学生反感，所以事先要做好学生的思想工作，使学生认识考风不正的严重性和危害性，重考的必要性，从而自觉配合组织好重考。对考场上的歪风，用考场上的正气去克服。

遗憾的是，没有及时进行严肃的思想政治教育工作，造

成十几个学生找院长拒绝重考。最后，本是理直气壮的重考决定被窝窝囊囊地取消了。

重考的天折，从领导的角度分析原因，就是一个“软”字。教务处责成系里对匿名信反映的考风不正进行调查核实，提出处理意见。少数系领导主张“不管不问”，不要碰考风不正问题，是一软；查明匿名信反映情况基本属实后，系里提出的意见只是重新命题考查，丝毫没想进一步调查违纪学生的责任，是二软；面对强词夺理反对重考的学生，主管教学的院长不能理直气壮地分清是非教育学生，反而胆小怕事地暗示教务处不要太顶真，是三软；教务处长看到院长软了，立即取消重考安排，是四软。

这所学校要端正考风，组织重考，首先应从各级领导“考”起，不“考”掉领导的“软”字，端正考风谈何容易。

（龙云瑞 杨卫东）

## 2 一次不成功的考试

上学期结束时，物理教研室在评卷中发现，采取统考试卷的本科班级，期末考试不及格率达60%，最高卷面分不到80分，并且有三分之二的学生未做全部试题。很显然，这是一次不成功的考试。

原因出在何处？

从教师方面查找原因，或许是教师讲课水平不高？但由于这是学校首届本科生，上讲台的教师都具有讲师以上的职

称。除教研室主任A外，以往历届专科学生对教师的教学都反映较好。

从试卷上看，试题由外地某名教授拟定。印试卷前，教务处曾委托物理教研室副主任B（他未承担本科生的教学）做了审查，确认无问题后，才采用的。

但室主任A与其他任课教师却坚持认为试卷量大题难，超出了教学大纲。

对这件事如何处理呢？

A请示了基础部领导，基础部主任则把“球”推给了教务处，教务处又推给了主管教学的副院长。于是副院长拍板：请本市几家大学物理学正、副教授对试卷“会诊”，若确属试题偏难偏繁，则可对考试结果做适当调整，否则，责任在讲课教师和学生。

事后了解，负责审查试卷的B只是草草地看了一遍试卷，他并未对照教学大纲，认真研究试题的容量、难度等问题。

对此事，教师中有各种各样的议论：

其一，副院长处理此事太轻率、太简单，挫伤了教师的积极性。其实明眼人很容易看出：问题就是出在试卷上，试题面广、量多、偏难。副院长对此事的处理，反映了他对自己“部下”的不了解与不信任。

其二，中层干部之间互相推诿，不敢拍板，害怕承担责任。基础部的领导很清楚A与B长期以来在工作上配合不好，相互之间有一定的矛盾。主要原因是A的能力较弱，但A是副教授，且与基础部领导关系较好。B则看不起A，不与之配合。关于物理统考中的问题，基础部完全可以自己解决。

其三，教研室主任A也完全可以自己处理此事。数学教

研室几年来一直采用外校试卷实行统考，每遇矛盾处，或修改试题，或对考试结果统一修正，从未上交过矛盾。A却事事请示，结果却处处被动。

其四，请名教授出题并非是个好办法。名人的名气高，包袱也多，行事处处考虑“名人”的地位，反而易脱离实际。最好是设立自己的“题库”，由计算机选题。

其五，统考这一形式有待研讨。近年来统考成风，大学教学“中学化”的趋势很盛。采用“统考”的办法，把不同风格、不同流派的教学纳入一个固定模式，框死了教师在教学领域内的创造性发挥。

由一次不成功的考试引出如此之多的思考，的确是谁也未曾想到的。

（崔东方）

## 〔评析〕

考试成功的标准是什么，如果说学生的考分高才成功，考分低就不成功，恐怕说不过去；反过来也是一样，说考分低才成功，考分高就不成功，也站不住脚。

考试的成功与否是由考试目的实现的程度决定的。考前能不能组织学生系统复习，考中能不能使学生受到自觉纪律的锻炼，考后能不能使教师、学生对自己的教学情况或学习情况做一个明白人，肯定成绩，找到差距，振奋精神，为继续工作或学习奠定新的基础。

不同的考试有不同的目的。自己命题考试主要根据自己对教学基本要求的理解，参照平时对学生学习情况的把握，考查学生的学习效果；统考用一杆公共尺子来衡量不同教师

的教学和学生的学习，便于在不同教师和班级间进行比较，发现问题；请外地专家命题考试，可以查找本校教学水平和国家先进水平的差距；有的重点高校，在某些学习尖端科技的专业里，还引进国外名牌高校的试题，以查找与世界先进水平的差距。

后两种考试都带有向外比试的特点，对于贯彻教育要面向现代化、面向世界、面向未来的方针是有益的。由于不同学校的任务、师资、设备、教材、学生来源和学校管理等方面存在许多不同的特点，对比试的结果要作科学的分析，碰到问题不能仅仅责怪教师或学生。这种比试如果用在期末考试中，最好让它只占一定的比例，只成为期末考试的一部分，还可以辅之以授权任课教师从本校实际出发的全面考查。

这则案例反映某新建高校，为了考查第一届本科生物理教学水平和学习质量究竟如何，请外地名教授命题考试，结果考分不够理想，于是生出许多对命题，对教研室主任，对教务处长，对教学副院长的种种非议。辛苦了一学期的教师们，最后的考试没能全面反映自己的工作成绩，不好向领导和学生交代，有些意见牢骚发一发，甚至把本来正常的现象也说成不正常，这都是可以理解的。牢骚过后，还是要冷静地坐下来，找一找自己的教学和先进水平的差距，克服盲目自满的情绪，才是正视现实的积极态度。

这所学院从这次考试中可以获得一些经验，一方面要进一步加强日常的教学管理，另一方面要大力提高教师的思想素质和业务素质。

（龙云瑞 杨卫东）

### 3 舞弊风波

某师范专科学校的一个系，在即将毕业的某年级学生的毕业考试中，由于系主任A在考试之前没有将教务处考务工作会议精神向监考教师和考生传达，而只将教务处临时制定的《学生考试规则》贴在考场了事。不管是监考教师，还是考生，都不知道临时制定的《学生考试规则》新增加了一条内容，即考生试卷下面不准垫任何东西。加上考试开始之前，因教务处考场安排不当，学生在考试时间已到的情况下临时更换考场，所以，许多学生象往常一样，将考试之前总爱多看几眼的教材都带入了考场，不少学生还垫在考卷下面。监考教师也没有过问，还象往常监考那样，只看学生有无抄袭现象。因为监考教师比较认真，加上该门课程出题偏易，所以考场秩序井然。

但在考试即将结束之际，教务处巡回监考的B领导到达该考场。他发现不少学生将教材垫在考卷下面，便登记了门口的×××和×××的姓名，其他学生见状立即把试卷下的教材放到别的地方。接着，B领导为严肃考场纪律，当场宣布已登记姓名的两名学生为考试舞弊，考试成绩以零分计算，不准参加正常补考，按结业进行分配。但监考老师认为两位学生没有舞弊。恰巧，这时A也来考场巡视，听了监考教师的汇报，也认为B的做法不妥，便和B领导吵了起来，这样就促使了矛盾的进一步激化。因此，尽管在事发之后，



两位学生写了深刻的检查，A主任也感到自己工作有失职之处，主动承担了主要责任，但教务处还是在当天下午研究决定：对两位学生，提出通报批评，按舞弊处理，成绩以零分计算，按结业分配，不准参加正常补考。

此决定传出后，A认为教务处的处理既不妥当也不公平。因为据他掌握的情况，在当天的考试中，不少系也都发生了类似的情况，教务处也是清楚的。但在通报批评中一个也没提，所以他准备和教务处B领导去论理。

该系党支部书记C知道此事后，立即找A交谈，说：“教务处不顾主客观情况对两位学生这样处理，的确是不恰当的。在各系均发生有类似情况的条件下，仅仅处理我系的两位学生的确也是不公平的，我的心情和你一样。但是，我们也要设身处地地考虑一下教务处的地位。据我所知，在全校各系中，在考场上和教务处领导争吵的只有我们一家，这既有损教务处B领导的威信，又在学生中造成了不好的影响。所以，教务处从维护领导威信，严格考试纪律的需要出发，作出这样的决定是可以理解的。至于其它系在考试中发生的类似情况，我们在处理这个问题时不能类比。我们已经感到教务处对我系的两位学生处理不妥，难道我们还要让其它系具有类似情况的学生也受这样的牵连吗？如果真这样做，就会使我们自己处于孤立的境地，不但上下反目，无助问题的解决，而且会左右不是，把与兄弟系的关系搞僵。所以，我们对这个问题要冷静思考，谨慎处之。你和教务处B的争吵，已经使你与B之间产生了对立情绪。因此，我觉得在这件事情的处理上，你可以暂时回避一下，由我先来做做工作。

C书记稳定了A主任的情绪后，立即同教务处领导，特