

大学管理概论

余 立 主编

复 旦 大 学 出 版 社



2 033 6279 8

大学管理概论

余立 主编



复旦大学出版社

大学管理概论

复旦大学出版社出版

新华书店上海发行所发行

复旦大学印刷厂印刷

字数 337千 开本 850×1168 1/32 印张13.5

1985年4月第一版 1986年1月第二次印刷

印数: 15,001—27,000

书号: 7253·09 定价: 2.05元

目 录

第一编 总 论

第二编 管理系统与效能

第一章 领导的功能和体制	36
第一节 领导的功能	36
第二节 领导体制	41
第二章 管理机构	48
第一节 设置管理机构的原则	48
第二节 管理机构的结构形式	51
第三节 行政管理系统	56
第四节 教学行政基层组织	60
第三章 领导集体	62
第一节 领导干部的基本要求	62
第二节 领导集体的合理结构	66
第三节 领导职责和领导艺术	69

第三编 教学的组织与实施

第四章 教学管理的组织	77
第一节 指导思想和基本原则	77

第二节	目标、任务和内容	81
第三节	方法	84
第四节	组织和领导	92
第五章	教学管理的实施	95
第一节	专业设置和培养目标	95
第二节	教学计划的管理	98
第三节	教学大纲和教材的管理	103
第四节	教学过程的管理	106
第五节	教学质量的管理	112
第六节	教学管理制度	117

第四编 科学研究与研究生培养

第六章	科学研究管理的任务、原则	122
第一节	科学研究的作用和任务	122
第二节	大学科学研究的特点和原则	131
第七章	科学研究管理的机构与过程	138
第一节	科研机构与研究队伍	138
第二节	科研过程环节的管理	141
第三节	科研合同制和教学、科研、生产联合体	151
第四节	科研工作的评价	156
第八章	研究生教育管理	160
第一节	管理的目标和要求	160
第二节	招生工作	162
第三节	培养过程的管理	166
第四节	学位质量管理	173

第五节 加强对研究生教育管理工作的领导	178
---------------------------	-----

第五编 教学科研设施建设

第九章 图书情报资料工作的管理	186
-----------------------	-----

第一节 图书情报资料工作的地位和作用	186
第二节 组织管理体系	188
第三节 业务管理	191
第四节 统计工作	194
第五节 情报工作	196
第六节 人员的培养和管理	199
第七节 图书馆的现代化	202
第八节 图书情报资料工作的评价	205

第十章 实验室的建设和管理	207
---------------------	-----

第一节 实验室的任务	207
第二节 实验室的建设	210
第三节 实验室的技术管理	214
第四节 实验室的经济管理	215
第五节 实验室工作的评价	218

第十一章 电化教育管理	222
-------------------	-----

第一节 电化教育的作用	222
第二节 电化教育的组织管理	225
第三节 教育手段现代化	228

第十二章 校办工厂、农场和附属医院的管理	232
----------------------------	-----

第一节 校办工厂的任务	232
第二节 校办工厂的教学实习管理	233

第三节	校办工厂的计划、技术、劳动管理·····	235
第四节	校办农场的建设和管理·····	238
第五节	临床教学基地的建设与管理·····	242

第六编 思想政治工作的科学组合

第十三章	学生思想政治教育管理·····	248
第一节	学生思想政治教育管理的基本任务·····	248
第二节	正确处理教育管理中的几个主要关系·····	252
第三节	教育管理体系和实施环节·····	257
第四节	教育管理的机构设置与队伍建设·····	266
第十四章	教师、职工思想政治工作管理·····	274
第一节	正确认识大学教师队伍及其战略地位·····	274
第二节	确定教师思想政治工作管理的基本任务和要求·····	279
第三节	按照大学教师的特点组织思想政治工作·····	283
第四节	职工思想政治工作·····	291

第七编 教职工队伍建设与学生管理

第十五章	教师管理·····	299
第一节	教师的培养提高工作·····	299
第二节	师资的管理·····	306
第十六章	职工管理·····	314
第一节	大学职工的地位、作用 and 基本要求·····	314
第二节	职工的培养与管理·····	315

第十七章 学生管理	319
第一节 招生工作.....	319
第二节 学籍管理.....	320
第三节 助学金与奖学金.....	323
第四节 课余生活的组织.....	325
第五节 毕业分配.....	327

第八编 体育与卫生

第十八章 体育工作	331
第一节 体育的目的任务与组织领导.....	331
第二节 体育课教学.....	337
第三节 课外体育活动.....	339
第四节 体育工作的检查与评比.....	343
第十九章 卫生工作	346
第一节 卫生工作的目的任务与管理机构.....	346
第二节 学生的卫生保健.....	348
第三节 教职工的卫生保健.....	352
第四节 建立卫生管理制度.....	354

第九编 总务财务基建管理

第二十章 总务行政管理	358
第一节 总务行政管理的基本要求.....	358
第二节 生活管理.....	360
第三节 校产管理.....	364

第四节	校园绿化.....	366
第五节	能源管理.....	367
第二十一章	财务管理.....	369
第一节	财务管理的作用和任务.....	369
第二节	预算内资金管理.....	373
第三节	预算外资金管理.....	378
第四节	财务活动分析.....	382
第五节	财务监督.....	384
第六节	提高经济效益.....	387
第二十二章	基本建设管理.....	390
第一节	学校基本建设的任务和管理程序.....	390
第二节	学校总体规划设计 and 单项工程设计.....	392
第三节	施工阶段的管理.....	394
第四节	基本建设的财务管理和定额管理.....	396

第十编 计算机辅助管理

第二十三章	计算机辅助管理是大学管理现代化的重要手段.....	400
第一节	计算机用于大学管理的必要性和可行性.....	400
第二节	管理范围、功能和管理信息的准备.....	404
第三节	计算机辅助管理系统的建立.....	408
第四节	计算机辅助管理的实施.....	416
编 后		423

第一编 总论

教育科学是从教育实践中产生，又随着教育实践的深入而不断发展。教育管理科学亦然。

党的十一届三中全会以来，由于我们党深思熟虑地、坚决地从思想上、政治上、组织上和社会主义建设事业的各方面，有步骤地提出和执行了一系列重大决策，并根据新的历史条件，逐步确立一条适合中国情况的社会主义建设的正确道路，始终把发展生产力放到战略全局的中心位置，从而使知识、人才、教育、科学受到极大的重视，确定了它的战略地位。在这样的形势下，高等教育科学的研究，才有了空前的发展，作为教育科学的教育管理科学和学校管理学，才引起人们的注意，才有越来越多的同志想从理论与实践的结合上进行研究，并已形成若干专著。这个事实说明：教育（学校）管理科学是建立在实践基础上的，它成为科学研究对象，逐步建立起适合我国国情的学科理论体系，必将推动社会主义教育事业的发展，使高等教育更好地完成它在国民经济发展中所应有的战略地位的任务。

按照这样的要求，现在教育（学校）管理科学的研究，无论在理论上还是在实践上，都还有不小的差距。这就需要我们继续坚持以马列主义、毛泽东思想为指导，贯彻理论联系实际的原则和“百花齐放，百家争鸣”的方针，对建国以来的成就和经验进行历史的总结，对国际上各种思潮进行有分析的研究和批评，吸

取其中有益的东西，以取得新的研究成果。

用辩证唯物主义和历史唯物主义的理论，去研究大学管理科学。

第一，研究教育问题的根本出发点

教育不是孤立的社会现象。大学教育作为培养专门人才的社会实践活动，它不仅要受到人的身心发展规律和教育、教学过程内在的规律所制约，而且会受到其他社会因素的影响和制约。大学管理科学，是从微观角度去研究的，但它必然涉及宏观方面的许多关系，如教育与社会生产力以及社会的政治、经济、军事、文化、科学、道德、艺术等方面都不同程度地存在着相互影响和相互制约的关系。这种关系是客观存在的。正确认识和处理好这种关系，才能办好大学，也才能管理好大学。这是马克思主义者研究教育问题的根本出发点。我们可以从邓小平同志对教育工作的一系列论述中体会到，他从来不是就教育论教育，总是从现代化建设战略全局的高度来观察和处理教育问题，并把教育看成是关系到社会主义现代化建设成败的极为重要的社会事业。他明确指出：“不抓科学、教育，四个现代化就没有希望，就成为一句空话。”（《邓小平文选》第176页）正是基于这样的认识，早在一九七七年，他就向全党发出号召：尊重知识，尊重人才。

今天我们可以看到，他的深谋远虑、卓著见识，已经成为全党的统一认识，党据此而制定了一系列政策并付诸行动。这是邓小平同志总结了建国以来社会主义革命和建设中正反两方面的经验，洞察社会主义社会发展的规律，第一次提出建设高度物质文明与高度精神文明的主张，并把这两者作了辩证唯物主义的阐述。这就把教育这一战略局部同现代化建设的战略全局联系起

来。他进而提出教育事业必须同国民经济发展的要求相适应的主张，提出要研究发展什么样的高等学校、怎样调整专业设置、安排基础理论课程和进行教材改革的主张，提出了抵制和克服资产阶级腐朽思想对青年学生的精神污染，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人的主张等等。所有这些，都是在新的历史条件下的教育理论的新概括，丰富了科学社会主义的理论和马克思主义教育理论，对教育工作具有指导意义。我们研究大学管理科学，必须以这些基本的理论为依据，大学里的各个部门、各个单位以至每个成员，对此都必须有统一的认识，一致的行动，使这些教育理论、原则，更好地得到贯彻执行，只有这样，才能办好社会主义大学。

党中央已明确肯定在新的历史时期以经济建设为核心，而振兴经济主要依靠科学技术的进步。科学技术是靠人去掌握的，即依靠教育去完成劳动力培养、人才培养、科学技术的开发和推广工作。尤其是大学，是当代学术水平最高、站在学科领域前沿的专家、学者比较集中的地方，更需要我们依靠这些专家、学者为国家培养高级的专门人才，以适应时代的要求。这是教育对经济发展、社会发展的巨大作用。而要实现这样的教育职能，脱离社会关门办学是做不到的。例如，大学培养什么样的人才，不是凭主观想象，而是要根据社会发展、经济发展的要求来确定的，脱离国家的需要，就不可能完成培养我们所需要的人才的任务。同时又要明确，既然教育是经济建设的战略重点，培养人才的任务就不仅仅是大学的责任，也是全党、全社会的责任。全社会必须关心大学的发展与提高，及时向大学提出培养人才的要求与科学技术上的要求，并为大学提供贯彻党的教育方针，开发科学技术的条件。这样才能使大学随时感知经济建设的脉搏，大学教育才能积极作用于经济，大学培养的人才才能更加适应社会的需要。

这里，还要明确一点：大学为经济建设服务，是大学教育职

能所决定，也是大学教育、教学过程所必须。大学的教学过程，是一个特殊的认识过程，它既有一般认识过程的共性，也有自己的个性。为了贯彻教学过程中理论联系实际的原则，在教学过程中，组织好学生的参观、实习、生产劳动、课程设计和毕业设计等实践环节，让学生尽可能接触实际，并把所学得的知识运用于实际，这对于人才培养具有十分重要的作用。现实的社会生产是最活跃的教学因素，它有利于培养学生的智力和能力，尤其是动手能力和创造才能。这是为实践经验所一再证明了的真理。我们研究大学管理科学，就要弄清这些基本观点，并正确地组织实施。我们所进行的各项具体管理工作，都不是局部的事务工作，而是与实现党的总任务，实现教育作为战略重点的任务密切联系起来的。一个部门、一个单位的管理目标，要与这一大目标联系起来，局部工作管理不好，就会影响学校的全局，乃至教育的全局。有了这样的战略思想，管理工作和管理人员才会有明确的方向和强大的动力。

按照马克思主义的观点，人总是在一定的社会关系中生活，接受来自社会环境的积极影响或消极影响，形成一定的思想、观点和行为、习惯。在我国社会主义制度下，由于国家和人民的根本利益的一致性，学校和家庭、社会能够形成协同一致的教育影响，因而具有强大的教育作用。它在提高整个民族的文化科学水平，培养社会主义新人的过程中，所起的教育作用是巨大的，而大学在整个教育体系中，在与家庭、社会协调一致地去培养人才的过程中，居于主导地位。因此，管理工作，特别是思想政治教育的管理工作，一方面要把学校的教育责任担负起来，另一方面又不能孤立地去进行教育管理。我们既要研究教育与经济发展、社会发展的规律，也要研究人的发展规律。我们要研究社会对人才的要求，同时要研究这样的人才在培养工作中的客观规律，善于把社会主义制度下的社会环境对学生的影响纳入思想政治教育

之中，使教育过程具有丰富的内容和明确的政治方向，激发学生的积极性，使他们在教育过程中，既表现为客体，又表现为主体。应当明确，研究人的发展规律，目的还在于更有效地为社会培养人才，而研究教育与经济、社会的规律，则是要使大学培养出适应社会发展需要的人才来。这两者是相辅相成、互为因果的。这是教育职能作用辩证发展的关系，也是作为一个有效的管理者必须掌握的一个基本观点。

第二，坚持对立统一的观点

在大学内部的管理上，要坚持对立统一的观点，处理好局部与整体的关系。大学对整个社会来说，它是一个局部，对高等教育系统而言，它也是一个局部。要办好一所大学，必须处理好大学的局部与整个社会的关系，掌握其规律，才能管理好学校。大学又是一个整体，由各部分所组成。各部分之间又有联系。各部分的功能健全，才能使整个学校的功能健全。管理科学，就是使整体与各部分以及各部分之间的联系处于最佳状态；在实际工作中进行动态管理，不断调整整体与局部、局部与整体的关系，使整体的工作与局部的工作，都处于最佳的状态。

整体与部分是互相作用的，整体工作不好一定程度上会影响局部工作的发展，而局部工作做得不好，必然会影响整体工作，但整体工作是起主导作用的。从大学的领导者来说，领导决策要正确，领导意图要为各级职能部门的同志所掌握，不仅知道为什么要这样做，而且知道怎样去做，任务、职责都很明确，形成统一的意志和行动。作为各部分的管理者，必须明确本单位既是学校的一部分，又是独立的一级组织，它有自身的管理对象和范围，既有其从属性，又有其独立性，两者都不能忽视。如果忽视从属性，强调本位工作，各自为政，校长指挥不了处长、系主任，就必然造成管理上的混乱，影响学校整体工作。作为部门和单位的领导者，一定要把自己主管的工作，永远置于为实现全校

目标的前提之下。有时从本位工作看来是合理的、应该做的事，而放到全局中去考察则不能办或者暂时不能办，那就要照顾大局。反之，从全局考虑应该办的事，即使困难再大，也应当克服困难，千方百计地去完成它。但如果忽视独立性，事事听命于上级，伸手向上面要办法，这样的职能机构，在整体中将会失去作用，最终要影响整体工作的完成。一个单位或部门的工作有无特色和创造性，这是衡量其管理思想和管理水平的重要标志。

以上是从整体与局部的辩证统一关系来说的，再从大学管理系统来说，与此相联系的还有上下左右之间的关系。处理好这些关系，也要坚持辩证统一观。首先要明确，对上负责与对下负责的一致性。大学的职能部门、下属单位，要对党委和校（院）长负责，对下来说它又是中层领导，要对本单位工作和所属师生员工负责。这就要求部门和单位的领导要善于把领导的决策变为师生员工的自觉行动；同时要把群众中的信息及时反馈到领导中去，使上情下达，下情上达，思想统一，行动一致，使党的各项方针政策贯彻到底。

其次要明确，各部门各单位之间的分工与合作的一致性。这是我们党一贯以来的工作方法的一般原则，它是由事物之间存在的区别与联系的法则所决定的。大学管理各平行单位都要树立一个指导思想，分工是为了合作。大学的一切工作的出发点与归宿，都是为了培养高质量的人才，这是各平行单位合作的基础。我们首先要弄清本部门工作在整个学校工作中的地位与作用，高效能地完成自己的职责任务；同时还要找出与各部门之间的必然联系，单有做好本职工作的雄心壮志是不够的。譬如教学与科研是一个事物的两个方面，相辅相成。不论重点大学还是一般大学，都要同时抓好教学和科学研究工作。教务处、科研处的分设，是便于研究各自的工作规律，其共同目标是办好大学，培养好人才。从这一全局出发，确定各自的工作地位与范围，既有分

工，又有合作。把这种相互之间的关系处理好，也是形成整体管理最佳状态的一个重要因素。

再次要明确，不同的管理层次应有不同的权力和责任，但不论哪一个层次的管理者，都要树立全局观点，明确各自的职责。做到在其位，谋其政，行其权，尽其责，获其荣，惩其误。上级不代替下级的工作，下级不超越自己的责权范围，平行层次之间互助互让，顾全大局，使上下左右之间的关系，保持相对的平衡和协调。要做到这一点，关键在于每一个成员都要确立如下的认识：一切管理工作都是为了完成大学的根本任务，出人才，出成果，为建设具有中国特色的社会主义服务，并以此来衡量各人的思想和行为。这是大学组织关系中的特殊性，或者说是主要矛盾。抓住了这一主要矛盾，把每个成员的思想统一到这一点上来，人们就会更自觉地做好本职工作，主动调整各种关系，达到科学管理的目标。

二

遵循马克思主义关于人的全面发展学说，明确大学管理工作的着眼点。

大学是为国家培养各级各类专门人才的场所。这种人才的培养，国家有明确的、严格的规格。实现这一培养目标，是学校的一项根本任务，也是大学管理的着眼点。

第一，管理者要树立马克思主义教育思想

马克思关于人的全面发展学说，是马克思主义教育思想的核心。这个学说之所以是科学，就是因为它是由社会化大生产的本性决定的，是适应新的社会生产力和生产关系的客观要求的。我们党在各个不同的历史阶段所提出的教育方针，尽管其表述有所不同，但着眼于培养本阶级所需要的人才、要求这种人才在德、

智、体诸方面都得到生动活泼的主动的发展，则是共同的。当然，我们对马克思关于人的全面发展的学说，也要正确理解：他是针对资本主义制度下社会分工所造成的人的畸形发展而说的。人的全面发展是一个历史范畴，有一个逐步实现的过程。它应当是：身体方面、智力方面和道德方面的发展，全面发展其才能；全面发展，不局限于知识、技能，还包括人的生活、情操，体现人的充分的、全面发展，只有在共产主义高级阶段才能实现。因此，人的全面发展学说，是马克思主义的共产主义原理，也是我们争取逐步实现的教育目的。在社会主义条件下，人的全面发展与全面发展教育内容和要求是相一致的。人的全面发展与全面发展教育，是两个不同的概念，但两者又有密切关系。人的全面发展是教育的目的，而全面发展教育，则是人的全面发展诸因素中的一个重要因素。

我们的全面发展教育方针，是马克思主义这一理论精髓的具体运用。今天进行全面发展教育，是努力向共产主义的全面发展过渡的一种伟大实践。我们研究大学管理，就是要更好地、全面地让学生在德、智、体诸方面得到生动活泼的发展。要处理好德、智、体三者的相互关系，任何偏废都是违反教育方针的。我们应当明确：大学生只有用马列主义、毛泽东思想武装起来，才能树立崇高的共产主义理想，才能充分发挥其积极性和创造精神，在校学习时，具有明确的方向和巨大的动力，按照培养目标努力实践；将来走上工作岗位，就能把自己的智慧和才能全部贡献给社会主义、共产主义事业。因此，各项管理工作，都要把对学生的思想政治教育放在首位。同时又必须明确：掌握科学知识，是人的全面发展的重要条件，人类改造自然和社会的创造活动是以科学文化知识为依据的，科学文化知识是形成世界观的基础，无产阶级世界观是建立在自然与社会发展规律之上的。我们不能把对学生的思想政治教育与掌握专业理论知识对立起来，或割裂