

路在脚下

田中阳著

岳麓书社



田中阳



路在脚下

一位大学院长的管理心迹

田中陽

岳麓書社

图书在版编目(CIP)数据

路在脚下:一个大学院长的管理心迹/田中阳著. —长沙:

岳麓书社,2009

ISBN 978 - 7 - 80761 —290—2

I. 路... II. 田... III. 高等学校—学校管理—中国—文集

IV. G647 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 180475 号

路在脚下——一位大学院长的管理心迹

作 者:田中阳

责任编辑:张卫国

封面设计:郭天民

岳麓书社出版发行

地址:湖南省长沙市爱民路 47 号

电话:0731—88885616(邮购)

邮编:410006

2009 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本:960 × 640 1/16

印张:29.5

ISBN 978 - 7 - 80761 —290—2/G · 767

定价:48.00 元

承印:湖南天闻新华印务有限公司

如有印装质量问题,请与本社印务部联系

电话:0731—88884129

一位大学院长的管理心迹

路在
脚下

路在脚下

自序

在拙著《蜕变的尴尬——对百年中国现代化与报刊话语嬗演关系的研究》的“后记”中，我写过这样一段话：“2001年，我受命院长一职，当时正看过《泰坦尼克号》，被一种‘泰坦尼克’精神和它的音乐激荡得不知所以然。我立志要当一个‘泰坦尼克’号上的船长那样的院长，忠于职守，绝不亵渎它。我要为我的母校扎扎实实地做点事，建一个正正规规的、活力盎然的、团结祥和的、有着较雄厚的学术实力的、在全国较有影响的新闻与传播学院。”七年光阴，犹如白驹过隙，一晃而逝，学院在全院师生员工的努力下，实现了跨越式发展。这本小书，当是经历过艰苦搏击的学院这艘不平常的小船的“船长日志”，尤其为“心志”。

为什么书名叫“路在脚下”？其中自有一些道理：一是该书展示了学院一步一个脚印的发展历程，它的主要价值是较为完整地记录了学院的发展轨迹；二是该书展示了学院求真务实的工作精神，学院工作千头万绪，贵在务实，“敢问路在何方，路在脚下”；三是该书不是一部“学术论文集”，因此不必用学术性太强的标题。

虽然如此说，然作为一部管理文编，还是体现了在经营学院的过程中，在学院整个工作的架构中一种较系统而坚实的价值理念支撑。学院的管理是讲究章法的，它是系统论指导下的管理。在七年的发展过程中，学院在教育教学、学科发展、行政管理、学生工作诸方面都形成了自身的价值理念，形成了独有的精神纲绳。学院认同

“管理是生产力，而且是最重要的生产力”的观点，遵循管理工作的规律。譬如，把学科建设作为学院发展的头等大事，将其始终置于发展的龙头地位，把管理层面的建设和制度建设作为学院稳定发展的根本保障，形成制度管人、管事的科学管理机制，把打造学院文化作为增强学院“软实力”、强身健体的重要举措，营造和谐、向上的学院文化氛围等等，就都是有着明确旨归的、提纲挈领的举措。但总的说来，此书还是一本经验层面的“工作信息汇编”，是一本有着内在历史逻辑联系的工作纪录。

七年辛苦不寻常，有智慧更有汗水。在世界上，再高的山没有人高，再长的路没有脚长。七年的发展虽然打下了较好的基础，然不进则退，只有脚踏实地，与时俱进，学院才会有生生不息的动力，才会胜景迭出。

“会当凌绝顶，一览众山小”，当这样想，更当脚踏实地地去做！

田中阳

2008年5月2日于岳麓山寓所

目录

一位大学院长的管理心迹

- 002 创业艰难百战多 (2001 年 7 月 4 日)
- 004 抓而不紧 等于不抓 (2001 年 8 月 14 日)
- 007 第一位应把自己的工作做好 (2001 年 9 月 2 日)
- 015 欲穷千里目 更上一层楼 (2002 年 1 月 18 日)
- 033 认真贯彻落实学校新学期工作会议精神
 加速推进我院 2002 年工作进程 (2002 年 2 月 23 日)
- 038 凝聚力、向心力就是学院的生命力 (2002 年 6 月 20 日)
- 042 一年辛苦不寻常 (2002 年 9 月 1 日)
- 050 世上无难事, 只要肯登攀 (2003 年 1 月)
- 067 落实学校新学年工作会议精神
 全面推进我院新学年工作 (2003 年 2 月 16 日)
- 071 脚踏实地 勇于进取
 开创我院工作新局面 (2003 年 8 月 16 日)
- 083 尽心尽力搞好科研 (2003 年 12 月 19 日)
- 088 励精图治 艰苦奋斗 发展为本 (2004 年 1 月 11 日)
- 093 从长计远 从严治院 稳步拓展 (2004 年 2 月 8 日)
- 098 齐心协力搞好“迎评” (2004 年 3 月 18 日)
- 105 加强团队精神 优化工作质量 (2004 年 7 月)
- 110 更务实些 更提高些 (2004 年 9 月)
- 117 以人为本 奋发向上 打造强院 (2004 年 10 月 29 日)
- 130 携手并肩 开拓新的工作局面 (2005 年 1 月)
- 138 以高度的责任感 做好新学年工作 (2005 年 2 月 24 日)
- 142 责任重于泰山 (2005 年 6 月 3 日)
- 148 建功立业 搞好“迎评” (2005 年 8 月 24 日)

统一认识 步调一致 (2005 年 9 月 2 日)	154
人无远虑必有忧 (2005 年 9 月 23 日)	157
团结一心 奋发向上 再创佳绩 (2006 年 1 月)	160
认真学习贯彻学校新学期工作会议精神脚踏实地地 完成新学年工作任务 (2006 年 2 月 13 日)	175
健全制度 规范行为 提高研究生培养质量 (2006 年 2 月 24 日)	186
全员动员 加大力度 推动“迎评” (2006 年 3 月 31 日)	188
众志成城 搞好新学期工作 (2006 年 9 月 3 日)	194
全面的检阅 全面的提升 (2006 年 11 月 24 日)	200
团结 敬业 开拓工作新局面 (2007 年 3 月 5 日)	210
真抓实干 务实进取 (2007 年 5 月 25 日)	219
增强忧患意识 把握发展主动权 (2007 年 7 月 13 日)	223
与时俱进 开创工作新局面 (2007 年 9 月 2 日)	231
务实进取 搞好新学年工作 (2008 年 2 月 23 日)	238
永不言弃 实现可持续性发展 (2008 年 8 月 29 日)	249
立大志向 绝不懈怠 继续稳步快速发展 (2008 年 12 月 31 日)	259
心无旁骛 一心一意谋发展 (2009 年 2 月 13 日)	271
强化学术本位, 优化管理素养 (2009 年 9 月 5 日)	280
《致远》发刊词	292
《天下》发刊词	293
让我们更精彩	295
站得高一点 看得远一些——在 2001 级迎新大会上的演讲	299
做竞争中的优胜者——在 2003 级迎新大会上的演讲	301
不做行色匆匆的路人——在 2004 级迎新大会上的演讲	303

306	读书为本，不同流俗——在 2005 级迎新大会上的演讲
308	书山尚勤——在 2007 级迎新大会上的演讲
310	天下书山——在 2008 级迎新大会上的演讲
313	大学的成功——在 2009 级迎新大会上的演讲
318	大华广告艺术节的意义（2007 年 12 月 8 日）
319	立足湖南 面向实际 为打造 新闻与出版学术湘军贡献力量（2007 年 8 月 28 日）
324	《传播研究丛书》主编写言
330	《现代化与中国传播研究丛书》主编写言
344	《蜕变的尴尬》自序
352	《蜕变的尴尬》后记
360	《新闻与传播教育丛书》主编写言
362	《木铎自选丛书》主编写言
365	《双轮：本土与现代》后记
367	《书山博士文丛》总序
369	《求通文丛》主编写言
378	对新闻传播学科实践性教学的探索
387	对加强新闻传播学科“读书”教育的思考和探索
400	《工作信息汇编（一）》编者按语
401	《工作信息汇编（三）》编者按语
402	《工作信息汇编（五）》编者按语
403	《工作信息汇编（六）》编者按语

《工作信息汇编（九）》编者按语	404
《工作信息汇编（二十）》编者按语	405
《工作信息汇编（二十三）》编者按语	406
《工作信息汇编（二十四）》编者按语	407
《工作信息汇编（三十一）》编者按语	408
《工作信息汇编（三十三）》编者按语	409
《工作信息汇编（四十三）》编者按语	410
湖南师范大学新闻与传播学院发展目标	
与当前工作规划（讨论稿）	412
湖南师范大学新闻与传播学院“十一五”发展规划	417
新闻与传播学院发展概略	424
新闻与传播学院大事记（2001—2008）	439
后记	454
出版补记	456

工作报告

创业艰难百战多^①

这个学期的工作基本结束了，我们在文学院的工作履历基本打结了，在新闻与传播学院的工作履历此时此刻正式开始了。过去的工作履历值得我们永远纪念，但如何将新的工作履历写得更充实、更美好，更值得我们去构想，去运作。如果我们学院的每一位教职工都将自己的工作做好了，我们学院的这篇文章就璀璨了。我们学院要有标帜性学者，要有标帜性青年教师，要有标帜性管理干部，要有标帜性人生楷模。

新闻与传播这个学科是大有发展前途的学科，它的发展是与现代化的历史进程同步的。5月28日北大成立了新闻与传播学院，盛况空前，陈至立部长亲自致电祝贺。清华大学也在筹建新闻与传播学院。大家都看好这个学科，是因为它重要，它有发展前途，同时也就表明着竞争的激烈性、残酷性。优胜劣汰，没有例外。我们的硬件建设要上去，人才建设更要上去，没有一支优秀的教师队伍，没有大将之才、王牌教师，如何问鼎中原，俯临天下？我们要卧薪尝胆，苦干实干。作为教师，一定要把教学和科研搞上去。我们有这方面的将才，但还不是群星灿烂，我们有十分有力的指头，但还没有形成有力的拳头。新闻学系提出了很好的工作方案，我们一定全力支持付诸实现。院里将制订出奖励先进、鞭策落后的教学、科研管理条例。我们的学院一定是一个奖勤罚懒的学院，

^①2001年7月4日在全院教职工大会上的讲话。

一定是一个曲直分明的学院，一定是一个老实人不吃亏的学院。把业务搞好一定不吃亏。我们学院45岁以下的教师全是研究生，智力不是问题，关键是下工夫的问题。如果我们的个别教师过多地把精力花到别的地方去了，有一天淘汰的命运就会毫不留情地降临到他的头上。社会的进步在加速，高校教师定编定岗势在必行。

我们的院史应从1993年中文系成立新闻教研室开始，也可称“十年辛苦不寻常”了。由教研室到系，再到院，逐步发展壮大。从文学院分离出来，我们拥有了更大的发展空间，但创业是十分艰难的，创业艰难百战多。大家读了我们的《工作信息汇编（一）》，看了聂建成老师写的实验室建设规划，就知道我们家底之薄弱和建设任务之艰难。但我想更重要的是，大家读了这本小册子，会更充满信心的，产生凝聚力的。“开局很好，前景看好，蓄势以待”，我认为实事求是的一种描述。不说远了，就说近的，这个暑假会是一个繁忙的暑假，待学校把我们的院址定好后，维修建设就会要紧锣密鼓地进行，尤其是实验室和图书室的建设任务更是艰巨。每个教职工都应把参与这个时期的建设作为自己应担当的职责，尤其是院、系管理人员，图书室和实验室的工作人员更应待命在岗，如旅游、开会等等，应把联系电话告知办公室杨智勇老师，如果工作需要，应该召之即来，来之能战，战之能胜。因为与院址建设同步还有许多工作要做，“工作信息汇编”上的“院务会议纪要”提出了目前工作的五项任务，这五项任务都是暑假要做的。

作为院长，我将尽我最大的努力使这个院一开始就把路走正，把风气搞正，产生强大的凝聚力。我在宣布院领导班子的那次教职工会上说过，个人的力量是渺小的，集体的力量才是伟大的。我还说过，学院的发展取决于两个最重要的因素：一是学校的鼎力支持，一是全院教职工的团结奋斗。只要有这两个因素的保障，学院成功无疑、繁荣无疑、前途无量无疑。

抓而不紧 等于不抓^①

暑假过了大半了，开学在即，工作头绪繁多，难度很大，但进展喜人。这么几项工作都在有力的进行之中：一、学院大楼的维修工作，二、成教创收工作，三、人事工作，四、招生工作。

维修工作从规划的反复修订，对场地的反复测算，到和固定资产处、校办公室反复切磋，向校领导反复请示汇报，做了大量十分具体、十分细致的工作。由于学校领导的大力支持，尤其是固定资产处的领导和同志们的大力支持，维修工作进行得比我们预想的好。现在还有两件大事要继续努力，直至落定：一是积极协助固定资产处的有关领导做好实验室的规划工作，二是改建厕所的工作。成教创收也做了多方面的努力。研究生课程进修班是目前能够实际运作的一个创收渠道。我们在《长沙晚报》、《湖南广播电视报》、《东方新报》免费刊登了招生广告。现在校内报名人数有 20 人，株洲广播电视局和我们合作办学已有了明确意向，省广电局和我们联合办学也有了明确意向。高升本报名来势看好。创收渠道，现在还有办辅修班和树达学院上专业的机会，但需要精心运作。省出版局培训基地还没最后签协议，我们盼望成为现实。人事方面的工作，亦十分紧迫。蔡骐爱人的调动还没有到位，要紧追到底，尽快办好，田赞明到位也还要做工作，骆晓戈商调函还没有发出，成教、实验室和图书室的管理人员，

^①2001 年 8 月 14 日在院务扩大会议上的讲话。

也必须赶紧物色，尽快到位。人事工作不顺手，已成为学院发展的一大困难。招生工作明天开始进场录取。学校的主要产品就是学生。因此生源质量十分重要，要严格把关。同时，我们和外界打交道的优势也在这里。因此，利用这个机会扩宽一些关系，亦是时候。但一定要把握分寸，对学院的发展确实有益有利的事才做。对招生工作中的不正之风要持警惕态度。

院领导班子成立仅四个多月，但工作进度喜人，确实卓有成效。我的想法是，尽可能在较短的时间内缩小我们和先进新闻院、系的差距，抢回过去耽误了的一些时间。如果如愿实现我们的工作构想，在今年年底就将出现一个人人劲头十足的好局面，达到进入全国新闻院系“二世界”的水准，这是十分不容易的，也就是说，我们用半年时间要做完几年的事情，甚至几年也没有做成的事情，用半年时间打基础，做准备，为下一阶段的发展蓄势。人是要有一点精神的。我们最需要的是什么精神呢？是牺牲自我的精神，高度负责的精神，不怕多做事的精神，团结协作的精神。我们没有任何老本可吃，一点一滴都要我们用心用力去做，都要到位。在这里，我要特别对李水平、杨智勇、康洁、聂建成提出表扬。他们就很充分地表现了这样一种精神，工作很有成效，而且很有水平。

下一步我们的工作依然十分艰巨，不能有半点松懈，抓而不紧，等于不抓，不能功亏一篑。下面，我把我想到的一些工作列出来，然后我们再讨论商量，派定到人：

一、学院大楼维修工作：1. 实验室规划的落实到位（郭光华、聂建成），2. 厕所改建工作（雷绍业），3. 维修质量监督（雷绍业、聂建成）。

二、成教创收工作：1. 株洲广电局（郭光华、肖燕雄），2. 省广电局（郭光华、肖燕雄、李水平），3. 辅修班（郭光华、杨智勇、康洁），4. 树达学院（雷绍业、李伶俐），5. 高升本（雷绍业、李水平、康洁、杨智勇），6. 办收费许可证（田中阳、李水平），7. 争取省委宣传部对办学的支持（田中阳、李水平）。

三、人事工作（田中阳、李水平）；职称工作（田中阳、李水平）。

四、招生工作（李伶俐、杨智勇）。

五、与文学院办交接手续（请李伶俐、雷绍业拿出一个可行性方案）。

六、搬家（雷绍业、李水平、李伶俐、杨智勇）。

七、教学安排，包括研究生培养计划、研究生课程进修班教学计划的制订（郭光华、肖燕雄、吴泽顺）。

八、制订教学科研管理条例（郭光华），行政管理条例（雷绍业、李水平），图书管理条例（熊月英、田赞明），实验室管理条例（聂建成）。

九、建立董事会（待定）。

十、筹备成立大会（待定）。

这些工作都很具体，很麻烦，需要我们以高度的责任感去做好。我们这个班子有一个磨合的过程，相互适应的过程。作为院长，我一直把思想的统一、目标的统一放在我努力的一个十分重要的位置，同心同德，是我们事业成功的前提。应该说，我们这个班子是有战斗力的，是合作得不错的。我曾在6月25日召开的院务会议的讲话中提出了立院的五条基本原则，得到大家的认同。下面我再提两点具体要求：一、院、系领导必须进一步明确自己的职责范围，加强自己的岗位意识；二、做事要有时间表，要有备忘录，对自己负责的工作要胸中有数，要有全局、整体观念。

第一位应把自己的工作做好^①

新学期开始了，在新维修的学院大楼召开新学期第一次教职工大会，该是一件多么惬意的事情，也是一件多么具有意义的事情！前面做的工作都是前奏，是序曲，现在正式开幕，让我们为此热烈地鼓掌吧！

我今天要讲的第一个方面的内容，是要向大家汇报前一段的工作情况。总的说来，形势是比较好的。暑假前，我们召开了一次教职工大会，摆明了我们要做的工作，并对教职工提出了“召之即来，来之能战，战之能胜”的要求。正由于我们具有前瞻性很强的、明晰的工作思路，具有明确的工作目标，具有未雨绸缪的决策，同时又具有脚踏实地的务实精神，我们的工作才有这样的局面，才取得这样的基础性的成果。在暑假召开的一次院务会议上，我提出了十个方面的工作，这些工作哪一件都不能不做，不能不做好，不做或不做好则影响全局，造成被动，延缓我们的工作进度。具体说来，暑假我们做的几件大事有：

一、如愿地完成了学院大楼的维修工作，实验室的建设工作

由于学校的支持，特别是固定资产处的领导和同志们的鼎力支持，学院大楼的维修工作圆满地结束。这不光是资金投入的问题，更有心血的投入。大楼粉刷一新，用较好的材料安装了隔音墙，办公用具全新，课桌椅全新，黑板、

^①2001年9月2日，在全院教职工大会上的讲话。