

Study on Education and Science Management



教育与科技 管理研究

刘人怀/著



科学出版社

教育与科技管理研究

Study on Education and Science Management

刘人怀 著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书由著者在教育和科技管理领域 30 多年中所发表的文章以及研究报告汇编而成,内容涉及高等教育管理、基础教育管理、科学技术管理和科学普及管理等方面,既有新的思想理念,又有实际问题的分析和解决方法。

本书适合政府、高等学校、中等学校、科研院所、科技社团等领域的领导、管理人员和科研人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

教育与科技管理研究/刘人怀著. —北京:科学出版社,2016

ISBN 978-7-03-049092-6

I. ①教… II. ①刘… III. ①管理学-文集 IV. ①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 142079 号

责任编辑:马 跃 / 责任校对:李 影
责任印制:霍 兵 / 封面设计:无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 6 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2016 年 6 月第一次印刷 印张:24

字数:480 000

定价:132.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

1978年3月18日的全国科学大会是我国教育和科学技术发展的重要转折点。在这次会上，邓小平同志提出“知识分子是工人阶级的一部分”和“科学技术是生产力”的著名论断，满腔热情地主动提出要做教育与科技的后勤部长。1988年，他又提出“科学技术是第一生产力”的新论点。在这些思想的指引下，党和国家把科教兴国战略作为一项基本国策。从此，我国走上了高速发展的强国富民之路。

既然科教兴国战略如此重要，教育管理和科学技术管理的研究就显得格外引人注目，笔者有幸成为这一领域的成员，进行了一些科教管理研究工作。

笔者出生在一个教师世家，从曾祖父任教师开始，到我的儿子已有五代。直系亲属任教师的有数十人之多，从幼儿园老师、园长开始，直至小学老师、校长，中学老师、校长，大学老师、校长，每种岗位均有人任职，既感到从教光荣，又深知教育和科学技术管理对国家至关重要。笔者从事大学教育工作已有53年之久，先在兰州大学任力学教师，1978年全国科学大会召开之时，正好调到中国科技大学任教，亲身感受到邓小平同志著名论断的震撼！我们从“臭老九”上升为工人阶级的一员，当时感到十二万分的高兴。当年，笔者又走上了教研室副主任的管理岗位，开始从事教育和科技的管理工作。从任这一职务开始，先后任系副主任、院长、副校长，最后任校长、党委书记，而且在校领导岗位上工作长达22年之久。不仅如此，在中国科技大学任教之后，又开始从事管理科学的科研和教学工作。值得一提的还有，本人任教的五所大学体制完全不同：兰州大学是国家教育部直属高校，中国科技大学是中国科学院直属高校，上海工业大学是上海市属高校，暨南大学是国务院侨务办公室直属高校，澳门科技大学是澳门特别行政区“一国两制”下的民营高校。加之，自己又有留学国外感受国外大学管理的经历，先是中国第一批经由联邦德国直接挑选的洪堡学者在德国鲁尔大学留学，后又到加拿大卡尔加里大学任高级访问学者。此后，又访问过世界数十所著名大学，交流教育和科技管理经验。特别是，笔者曾先后任中国工程院机械与运载工程学部常委，中国工程院工程管理学部副主任、首席咨询专家，广东院士联谊会执行会长，中国工程院院士广州咨询活动中心主任，国家教育部力学教学指导委员会主任委员，国家教育部科技委员会委员、战略指导委员会委员、学风建设委员会委员、管理学部主任，中国振动工程学会理事长，中国力学学会

副理事长，中国复合材料学会副理事长，中国仪器仪表学会常务理事和仪表元件学会理事长，全国高校教学研究会副理事长，广东省科协副主席等职务。所以，我一生在这一领域，阅历较丰富。30多年来，在高等教育管理、基础教育管理、科技管理和科普管理等领域完成了一些科研项目，发表了一些文章，现将它们汇编成书出版，以供大家借鉴。借此机会，要特别感谢在这些工作中与我合作的同事、朋友、助手和学生。

书中不足在所难免，恳请专家和读者指正。

刘人怀

2015年8月23日于暨南大学明湖苑

目 录

前言

第 1 章 高等教育办学理念与发展战略	1
1.1 浅谈高等学校科学管理“三字经”	1
1.2 试答“钱学森之问”	14
1.3 加快我国高等教育进入世界先进行列	22
1.4 加快广东省高等教育发展	113
1.5 建设广州大学城	121
1.6 激励民办专科学校升为本科学校	123
1.7 促进广东省职业教育发展	124
参考文献	131
第 2 章 教学管理和人才培养	134
2.1 认真做好高校力学教学指导工作	134
2.2 我国力学专业教育现状与思考	135
2.3 搞好力学课程教学	140
2.4 深化力学课程改革	141
2.5 谈谈课堂教学中的几个问题	142
2.6 欢迎新同学们	143
2.7 谈谈大学的学习生活	144
2.8 与暨南学子谈成才	147
2.9 珍惜时间 勤奋成才	153
2.10 知识交融 创新成才	157
2.11 从学生会主席到大学校长之路	164
2.12 从教感想	167
参考文献	169
第 3 章 高等教育管理实例	170
3.1 接任暨南大学校长时的讲话	170
3.2 创建一流大学	172
3.3 走“侨校+名校”之路	173
3.4 积极主动地为侨务工作服务	184
3.5 为祖国统一大业服务	190

3.6	全面推进我校学生德育工作	202
3.7	标准学分制的研究与实践	205
3.8	建立优劳优酬分配体制	210
3.9	努力完成高校扩招任务	215
3.10	开展同步预防职务犯罪工作	223
3.11	举行全国 100 所“211 工程”学校赠书仪式	224
3.12	举办第一届亚洲大学生田径锦标赛	225
3.13	笑迎百年华诞	226
3.14	离任校长时的讲话	235
	参考文献	238
第 4 章	高考管理	239
4.1	关于高考的一点浅见	239
4.2	争取广东成为高考制度改革试验区	240
	参考文献	245
第 5 章	基础教育管理	246
5.1	大力发展我省高中阶段教育	246
5.2	建议实行九年一贯制办校	253
5.3	我的语文观	255
5.4	情牵母校	256
	参考文献	257
第 6 章	科技发展战略	258
6.1	以科技创新加快推进全面建设小康社会步伐	258
6.2	我国高新技术发展战略	264
6.3	加强基础研究	270
6.4	广东省发展高新技术的若干意见和建议	275
6.5	认真做好“2011 计划”重大战略部署工作	280
6.6	全力推动协同创新工作开展	280
	参考文献	282
第 7 章	科技运作管理和创新人才培养	283
7.1	切实做好科技评价工作	283
7.2	建立公正科技评价机制	283
7.3	办好院士之家	285
7.4	为广州发展提出建议	286
7.5	谈谈科研中的几个问题	286
7.6	积极投身科技创新活动	293
7.7	创新路上的感想	294

7.8	关注世界科技创新态势	311
7.9	推进振动工程学科发展	326
7.10	加强振动理论研究和应用	327
7.11	推动振动理论和应用技术的发展	328
7.12	加强机械动力学的研究	329
7.13	推动力学学科发展	330
7.14	做好力学学会教育工作	330
7.15	努力开创仪表元件分会工作的新局面	331
7.16	促进仪器仪表事业发展	342
7.17	汇聚人才为广东发展效力	343
7.18	开创科协工作新局面	344
7.19	切实推进科技进步与创新	345
7.20	建设幸福广东	346
7.21	认真评选科技奖	348
	参考文献	349
第8章	科普管理	350
8.1	弘扬科学精神 普及科学知识	350
8.2	做科技创新的鼓手	351
8.3	专家学者不妨多点科普和传播意识	351
8.4	为提高全民族科学素质作出新贡献	355
8.5	开拓创新 做好科普工作	358
8.6	开展健康教育	361
8.7	保障用药安全	361
8.8	推进科普漂流书屋进校园	362
8.9	开展千乡万村科普惠农行动	363
8.10	提高农民科学素质	364
8.11	稳步推进科普志愿服务事业	364
8.12	培养青少年的创新精神	369
8.13	认真做好青少年科技创新作品的评审工作	370
8.14	让优秀青少年脱颖而出	371
	参考文献	372

第1章 高等教育办学理念与发展战略

1.1 浅谈高等学校科学管理“三字经”^{*}

如何做一个管理者，如何把一所大学的管理工作做好，笔者想从个人的经历谈谈这个问题，而不是谈书本上那些理论。大学管理有它的特殊性。大学还多种多样，有研究型大学、教学型大学、本科大学、职业学院，每个学校的定位不一样，管理也不一样。但是，没有一本专门的书讲这些问题。特别是在中国，管理更是很长时期没能得到重视。在20世纪80年代以前，中国就不强调这个问题，大学不培养管理人才，学管理的地方都没有。任何人，比如管理岗位让你做，你就上来做领导，马上就处理事情，那时的管理基本上是凭脑袋凭经验。

实际上，真正好的管理者是需要理论指导的。管理科学本身又随不同民族、不同国家、不同时代、不同体制而有所不同。管理是科学。但是管理在某种程度上又是艺术，七分科学，三分艺术。每个人的管理方法都不一样。比如说今天是刘书记执政，学校可能是这样管理，明天换了一个书记，可能又是另外一种管理，人世间找不到完全同类型的管理。怎么能把事做好，这要看管理方面的本事。管理科学理论用得好，这所学校必定发展得快，品牌好、知名度高，培养的学生质量高，受社会欢迎。

笔者年轻时候喜欢读书，古今中外，都有涉猎，以后又读了一些管理方面的书。实践经验是从学生时代开始得到的。当老师后，又先后担任室、系、院和校各级领导职务，并在国内外6所大学工作过。

担任这些职务并有这些经历，便知道怎样能把高校搞好。当然这些想法也不是一开始就形成的，形成最后的理念时，已到了50多岁。因为我们这代人，比较简单，就是唯上，领导讲的就绝对是正确的，从来没去怀疑过哪一点不对。过去是唯上，现在是既要唯上，同时又要唯真理。归纳起来，笔者拙见，作为一个高校的管理人员，要把学校办好，就必须具备以下四方面条件。

1.1.1 学校管理人员必须具有三个“心”

1. 要有爱心

一个人当领导，无论是当学校里哪级领导，首先要有爱心，这是必须具备

* 本节内容原载《科技创新与品牌》，2008，(10)：14-17；(11)：10-13。

的,没有这个爱心就做不好工作。什么叫爱心?这很简单,也就是说要爱祖国,最起码对自己的祖国要热爱,对自己的民族要热爱,爱中华民族,爱学生。你不爱学生,不爱祖国,不爱民族,在这个岗位就待不下去。具备了这个条件,才具备了上岗的基本品质条件。我们想想,一个不爱国的人,他怎么能够培养无产阶级事业的接班人,怎么能够培养我们国家优秀的人才,让我们国家能够得以传承,这是不可能的。当领导就一定要有一个广阔的胸怀,要爱自己的祖国,要爱自己的民族,要爱学生,要忠诚于我们国家的教育事业。

2. 要有责任心

要有责任心,这一点是非常重要的。不管在什么岗位,都要把这个岗位的事情做好。不要今天刚做这个岗位,马上就想要升官,要调岗。既然到了这个岗位,就要把工作做好,千万不要见异思迁。这件事其实很简单,但是要做到却是非常难的事情。我们观察周围的人,很多人是不负责任的。到他手上的事情,他不负责,他不种自己的地,却常常要去耕别人的田。不管什么岗位,哪怕不喜欢的岗位,都要认真,要尽力把它做好。责任心非常重要。今天高校内非常浮躁,浮躁的原因就是一些人责任心不够,成天想着要升职、要升教授等。其实只要认真工作自然有机会升职。如果不好好做事,老出纰漏,当然就升不了职,升了职也得下来。责任心对每一个领导干部都非常重要。必须把岗位工作真正当成自己的事情干,把它干好。

3. 要有耐心

做领导干部更要有耐心,为什么呢?因为做很多事情,可能别人非常急,国家也非常急,环境要求你很快要做决定,要把它做完做成。但是实际上,有些事情急于求成是做不成、做不好的。比如说学校要变成一所名校,这不是三五天的事,是要慢慢做的,这是急不得的事情。很多事情都急不得。即使别人很急,火烧眉毛,也要非常沉着,必须有耐心。很多困难的事情,半途而废,不行!必须要忍耐才能过这个关,要有耐心,这个耐心还包括忍,否则很多事情做不成。回想起来,笔者这一生很多事情都是靠忍耐过了关。

首先举个学术例子,笔者成名作的题目是“波纹圆板的研究”。1963年大学毕业以后,笔者很想科研方面为国家作贡献,所以就去兰州市的一些工厂搞调查研究,寻找科研课题。后来找到一家航空仪表厂有一个仿制美国飞机高度表的任務,其核心问题是要研制高度表的核心元件,即一个锯齿形波纹圆板,属于板壳非线性力学研究领域。可是,该厂找不到人研究这个元件。笔者是初生牛犊不怕虎,勇敢地答应试试,他们很高兴。

笔者非常高兴地拿着这个科研课题回到学校,立即向教研室支部书记请示汇报。不料被支部书记批评了一顿,不准去做这一研究课题,还给笔者戴了一顶“不务正业”的帽子。但是笔者觉得这个课题太好了,对我们国家太重要

了，所以便不顾领导意见，在业余时间偷偷地做。从1964年做到1965年的夏天，差不多快做好了，突然接到上级通知参加“农村社教运动”，不到一年，开始了“文化大革命”。笔者受迫害当了“牛鬼蛇神”，课题一直做不成，直到1966年8月。当时，笔者除参加学校活动以外，就冒着风险悄悄做这个课题。这就是忍耐。组织不让做，做了也没什么好处，而且做这个课题所用的经费还是自己掏钱。同时，做课题计算所用的电动和手摇计算机也无法从大学里借出来，只好借助算盘和对数表，用手算完成巨大的计算任务，草稿用了几麻袋。“文革”期间，笔者受爱人保护，偷偷在家里做业务。外文也是不能学的，后来就买了《毛泽东语录》英文版、俄文版，巩固自己的外语。那个时期没有做业务的条件，所有国家的学术刊物全部停止出版。做业务是没有好处的，也没有想到要升职称，什么荣誉，什么奖，都没有想过，只是觉得，这些研究未来对国家、对民族有用，完全是靠忍耐才能做下去。这个研究课题完成于1968年，直到1978年才在学术刊物上发表，立即引起学术界轰动。这一课题从开始到完成到公开整整经历了14年。

再比如，笔者到暨南大学（简称暨大）工作后，也是很需要有耐心的。1991年11月27日，上级调笔者到暨南大学任副校长。20世纪90年代初，在改革开放前沿的广东，老百姓认为暨南大学和其他广东高校都办得差，并取了难听的绰号。为此我十分伤心，真是不高兴，一百个不高兴！但是要服从组织安排，只得继续待下去。于是暗暗下决心要把这个学校办好。因为笔者排在领导班子第五位，笔者就从第五位的工作做起。

1993年秋天开始分管教学，第一天管教学就到教学大楼检查上课情况。8点钟上课，7点50分就在大楼门口站着，到了8点开始数有多少迟到的学生。那个时候全校有3000多个本科生和2000多个专科生，居然有1500多个学生迟到，最严重的到8点40分才来。随后又检查了第四节课的下课情况，本来是12点结束，可一位教师在11点15分就下课了。同时，笔者还随机去教室听老师讲课。一个老师到了教室，上了讲台就问：“同学们，你们是本科生还是大专生？”他走上讲台还不知道听课对象。有一个老师还问：“你们上节课上到哪儿了？”他连上一节课上到哪儿了都不知道，他是如何备课的，真是天知道。教学的管理非常混乱。要转变这种现象，阻力不小，这可急不得，得一件一件地做，很需要耐心。差不多花了10年的工夫，才把暨南大学办学名声不好的帽子摘掉了。

从1993年开始，笔者搞了一系列改革，通过改革找出路。一个改革，两个改革，三个改革——逐步改革。因为担任管教学的副校长，开始时便做学分制的改革^[1-3]。做自己权力范围内的事，改革成功率高些。做事情要非常有耐心，才能够真正把事情做好，做每一件事情，做大事小事都要有耐心。

1.1.2 学校管理人员必须树立三个“第一”的观念

1. 学生第一的观念

做学校领导一定要树立学生第一的观念,没有学生就没有学校,学校是学生成长的摇篮。现在我们中国的很多学校还不是很明白这个道理。一些学校好像是以教师为主,或者领导为主,我是领导,我是校长,我是书记,应该以我为主,其实学校里面是学生为主。校长、院长、领导班子,处长、老师们,都是为学生服务的。没有学生就没有学校,因学生存在才有老师。假如说全是我们老师在一块儿,那是研究院,不是学校。学生是学校的主体部分,我们是围绕着学生服务的。所以在心目中应该是学生第一,要牢固地树立这个观念。

要围绕学生开展工作,首先就要变我们中国传统的保姆式教育为自主式的教育。以学生为第一,就是学生在学校里面要受到充分的尊重,要让学生自己决定学什么专业,需要学些什么东西,要怎么成才,要快还是慢,怎么选择老师等。就是说,要让学生来选,有挑选的余地。按照学生的愿望、学生的兴趣、学生自己的目标来确定他的发展,不要由我们老师、领导强迫他去做。我们中国是强迫的,是一种家长管理式的教育。这种办法培养不出创新人才。我们现在提倡创新,提得很好,但是我们的方法不对,我们学校的管理体制不对,是保姆式教育,保姆式教育是容不下这种创新的,因为创新的人才往往是要异想天开。聪明的孩子他要作贡献,他要想一些人家都不敢想的事情,这才能创新。

其次,就要为学生创造成才的氛围和最好的条件。以暨南大学为例,笔者根据学校的办学任务和实际情况。提出了“侨校+名校”的发展战略^[4,5]。笔者的本意是用最少量的字告诉全校师生,暨南大学是侨校,这是我们的生命,这是我们的性质,同时我们学校的目标是成为名校,只有成为名校,侨校的任务才能完成得更好。这便决定了我们应该招什么样的学生,应该培养什么水平的学生,应该怎样培养学生,应该为学生提供什么学习环境和条件。华侨华人对我们国家帮助很大,从辛亥革命开始到现在,几乎每一个中国前进的跨越,华侨华人都作出过巨大贡献。没有孙中山先生领导的华侨华人的支持,辛亥革命难以成功。今年是改革开放30年,这30年来中国引进的外资,70%来自华侨华人。华侨华人为中国的发展做了重大贡献,暨南大学要为他们服务好,满足他们的愿望,多培养他们的子弟,并使之成才。

为此,笔者一再在学校强调要多招境外生。可是一些老师、一些领导不喜欢,跟笔者诉苦。在暨南大学当老师、当干部确实辛苦,苦在哪里?大家都知道中国内地的高中和我们国家的香港、澳门、台湾的高中不一样,跟欧洲、美国的也不一样,跟发展中国家的也不一样,由此造成我们学校的新生程度相差甚大,习惯也不同,面对这种复杂的教学对象,教书相当难。所以老师只愿意教国内的学

生,不愿意教境外的。笔者觉得暨南大学既然是侨校,就应该累一点,人家华侨华人给我们做了这么大的贡献,当然应该多招境外生。为了有利于华侨华人和港澳台学生成长,经再三研究,我们将境内外学生比例定为1:1,50%境外生,50%境内生。刚当校长时全校只有来自10多个国家和地区的1000多名境外生,现在已发展到1万多名,在国内高校中位列第一,来自世界五大洲80多个国家和地区。全世界主要国家和地区都有学生来了。学校牌子太差,校园环境太差,办学质量太差,谁愿意来读这个学校?学生家长和学生本人都希望是好学校,要好文凭。几万里远的人要知道这个学校,要知道学校的牌子好,这谈何容易!令人欣慰的是,经过艰苦的努力,校园焕然一新,办学质量大大提升,暨南大学开始名扬四海,成了学子们向往的大学。达到了1:1的数量目标,而且在全国2000多所高校里,暨南大学从一般学校一跃而成为国内排名前50位的一所名校。

没有名气,不是名牌,一个学校便招不到好学生。如果办得差,每年招生的时候就十分辛苦,没人来读。一个学校要办成名校很不容易,在一般的意义上,名校是指世界的一流学校,或者全国的一流学校。实际上,每个领域、每个层次学校中的好学校也是名校。人们接受的教育是不同层次的教育,社会需要不同层次的人才。每个学校都要找好自己的位置,做好定位。有了定位,才能做好围绕“学生第一”的有关工作。

2. 质量第一的观念

质量是生命。任何单位、产品都要讲质量,办学中要抓的问题有很多,但首先要讲质量第一^[6]。可是质量第一的观念却很难树立起来。在每个人的工作里面,在每个部门的工作里面,质量的含义都是不一样的。学校整体工作的质量,很难做好。我们现在有一种很不好的社会风气,那就是做事不认真,往往差不多就行了。“差不多”先生太多。处事呢,马马虎虎。“好像”“几乎”“大约”“大概”这种词汇很多,工作里面全是这种处理方法,包括数字也如此,所以无法保证工作任务高质量地完成。

中国在质量方面不注意的问题太多了,我们工程上的问题很多,而且有时候还掺杂着腐败在里面。我们学校发生一件案子,教训很深刻。有一年,学校修建家属住房,负责建造的工程队不顾工程质量,偷工减料。有三栋房子的基础地桩按设计要22米,有人举报这个桩弄短了,我便要主管副校长调查。基建处一些负责人,不仅对抗、抵制调查,而且威胁我们。笔者坚持要现场调查,马上那几个负责人的脸色都发白了。挖了几个小时后,发现22米的桩只有14米。既腐败,又没有质量概念。特别是发现那根1米皮尺,人为地给缩短了,实际只有80厘米多。

每一件事,包括考试,质量的管理问题都很多。当时学校的学风不好,考试

都无所谓,学生中百分之四五十都有不及格课程,那就补考,过了30%,再补考,一补、二补、三补、四补,老师出题都出烦了,给你60分算了。管理人员也不注意,无所谓,报表一看过关就行了。学生成长过程的每一个关口,很多时候对质量的监控都是不到位的,产生这个问题的原因是多方面的。

要有好的质量,就要遵守质量管理的四个原则。

第一个原则,就是质量要符合要求。应该让全校的老师、干部明白要求是什么。不只是院长、书记、处长知道是什么原则,所有工作人员都要知道是什么要求,什么是优秀,什么是良好。要大家都明白这个才能保证质量。从前,我们的质量标准,领导知道应该怎么做,下面的干部不知道,老师不知道,那你就做不好。保证质量,就是要让管理人员知道是什么要求,什么叫符合要求,这是第一原则。

第二个原则,质量系统的关键在于预防。不是等事后来检验来评估,靠检验和评估来保证质量是保证不了质量的。首先应该预防,根据这个事情的程序,找出哪些东西可以预防,事先采取措施。

第三个原则,工作的标准必须是零缺陷。零缺陷就是没有缺陷,而且是第一次就把事情做好,不是要第二次、第三次来做。一次就把事情做对做好,要提倡零缺陷,这是我们质量管理的核心。

第四个原则,质量是用不符合要求的代价来衡量的。在工作里面,不符合要求的那部分工作量的花费,就是你的代价。

如果我们在全体教职员工中都树立质量第一的概念,那我们的教学工作、科研工作和行政管理工作就一定做得很好。

3. 管理第一的观念

一个国家、一个省、一个城市、一个单位,甚至一个家庭,怎么算是做好?笔者认为做到四个字就行了。对国家来说,强国富民。国家强大,老百姓富裕那就很好。强国是我们宏观条件好,富民是老百姓生活好,包括住房、收入、环境、精神上都很好。对学校来说,是强校富民。学校很强,学校品牌好,大家生活幸福。于是,师生们才会爱这个学校,愿意为这个学校奋斗,愿意为学校工作,愿意为学校作奉献。怎么做到这四个字呢?核心的问题是领导者要树立管理第一的观念,懂管理,会管理。管理实在太重要了,过去我们不太强调管理。

管理的核心是什么?是发展战略。发展方向决定好以后,如果因为环境和人的关系,今后发展慢了也没有太大关系,慢了但也没有走错。把发展战略搞错了,不符合环境,不符合时代,不符合国家要求,越努力,学校就办得越不好。一定要首先确定好发展战略,然后再做科学的决策,第一件做什么,第二件做什么,第三件做什么。还有用人,要用优秀的老师、优秀的干部,等等。

改革开放以来的30年,是我们中国几百年来第一次出现的盛世!按照邓小

平理论，国家高度重视管理，才有了今天这么现代化的环境，国家强大，老百姓也生活得很好。回想 20 世纪的“大跃进”“三年困难时期”以及后来的“文革”，都是管理出了问题，弄得几乎经济崩溃，教训深刻。

管理十分重要，管理不能随心所欲，一定是要科学管理。管理中间的内容很多，包括发展战略、科学决策、科学用人、科学机制等，还有很多，这里面的内容非常丰富。对于学校领导，要管好学校，就一定要科学管理，就一定要首先树立三个“第一”的观念：学生第一的观念、质量第一的观念和管理第一的观念。

1.1.3 管理学校的三条原则

1. 因材施教的原则

在学校里一定要因材施教。这里包括两个方面，一方面是要根据学生个体的差异因材施教；另一方面，每个学校由于性质不一样，层次不一样，专业不一样，所以要按照学校自己的定位去培养人才。例如，对于一流大学而言，要培养的是精英人才，那就要按照精英人才的要求安排教学和实验。对于职业学院，定位是培养应用型的科技人才，毕业的学生不是去从事基础理论创新，那就要按着应用型人才的要求去培养。这样一来，教学的安排，教材的安排，课时的安排，实习实验的安排，德育的安排等，都要根据学校的性质来决定。不要都用一流大学的方式，而是要根据学生的情况用自己的方式，这才是因材施教。

2. 有教无类的原则

有教无类，这是孔夫子的思想，就是学生即使差一点，甚至有一些瑕疵，老师仍然要教育他。不要歧视学生，不歧视落后的学生，不歧视失败的学生，不歧视有瑕疵的学生，要宽厚。这一点，一些老师，一些干部没有做到。要考虑学校不是惩罚人的地方，是培养人才的地方，应把不同的人都能够培养成人才。不要去埋怨学生，有差错的时候也不要歧视，一定要关爱他们。

3. 奖惩分明的原则

奖惩分明，就是要以奖为主、惩罚为辅。一定要搞清楚奖惩的关系，不要以惩为第一，应该以奖为第一。例如，处长对科室里面做得好的要及时奖励、激励。做得不好的，首先要扶一扶。对事要严肃处理，对人的处理要宽厚一点。在惩罚的时候，还希望他改正错误，给他关爱，留有余地，可重可轻的时候要从轻处理。应该实行疑罪从无的方法。事情未搞清楚的时候千万不要去处理人家。前些年，只要认为犯了错误或犯了罪，就一定是犯了错或犯了罪，所以在政治运动中搞了很多的冤假错案。这些冤假错案产生的原因都是把怀疑变成了人家的罪行、人家的错误。要激励同志们做好事，奖励优秀的同志。激励为主，表扬为主。

1.1.4 管理学校的三个方法

1. 从严治校的方法

在家里培养孩子，需要严格才能使子女成才。在系统比较乱的情况下就要用严格的办法。在暨南大学，为使校风、教风、学风好转，笔者^[7]提出了“三从严”的原则：从严治校，从严治教，从严治学。坚持了多年，取得了成功。

大学里面，核心是两件事：老师是教课，学生是听课。老师的教学工作是用上课质量来检查的，学生的学习质量是靠考试来检查的。所以领导要抓两个方面：教和学。学生方面把考试抓住，当然平常也抓，平常有很多程序，核心是抓考试。中国在作弊方面自古以来管得很严格，我从小学到大学就没见过作弊，哪怕两个人考试时座位很近，都不敢去看人家的考卷。西方也是这样，一个大学生作弊后，一辈子都找不到好工作，所以在西方诚信很重要。我们为什么现在有考试作弊多这个毛病呢？很大的问题就是诚信差了，就是不严格造成的。一个社会失去了诚信，在管理上的代价就太大，当领导就很苦，说一不是一，说二不是二，很麻烦。

为了根除考试作弊，笔者就想出大考场的办法，这在中国是第一次。大考场，全校学生在一个考场里。我们学校最大的房间是体育馆，在体育馆里考试，这件事《人民日报》都报道了。在大考场中，每一个行列不是一个专业，排梅花形的座位，每位考生见不着周围同卷子的人。考试桌子设计得很特别，私存夹带完全不可能。进考场的时候，学生无关考试的东西要存放。进到大考场以后，学生要靠自己的智商和能力来完成考试，在那种情况下作不了弊。自从设立大考场以来，便没有学生作弊。学生无法作弊，考试质量就很好。学生要考试好就得平时学习好，所以整个学习过程都要管住。

另外还有考题问题，学生巴结老师送礼，有的老师就会漏题，为此，就搞试题库。全校每门课程都搞试题库。一个试题库不是一个老师做，是几个老师分开做，而且一套题是几个老师的试题混在一起的，最后收集起来一门课程起码有十几套考题。主管教学的副校长到考前两天才选考题。我们把试卷编成号码1、2、3、4……他随机抽号码，但不知考题的内容。每个专业都抽好后，由另外的人去印刷，参与印刷的只有几个人，这几个人不带手机，跟外界不联系，就在学校里面或者郊区去做这个事情。在两天之内把考卷全部都印好封存。包括硕士生、博士生的考试全部都这样做，所以暨大考试非常严格、公平。题目漏出去，作弊，这是最大的对人才选拔的不公正，选不出优秀人才。

关于阅卷工作，我们也想了办法。教师集体阅卷，阅卷后试卷不能由老师带出阅卷室。阅卷要管好，整个流程都注意，每一步都科学管理。

考试严格以后，省里对我们比较信任，就把几次干部考试放在我们学校举

行。有两位副厅长作弊，当场被我们抓住了，副厅长的官都丢了。不诚信的人就绝对不能做领导，作假的人肯定做不了好领导。今天我们社会有很多贪污腐败，产品质量很差，很多原因都是因为不严格、不注重质量，祸害太大了。

在学校这样一个培养人才的地方一定要严格，大家首先就要不作弊，要讲诚信。在学校的时候，如果允许学生作弊及格，那么他到社会上就更作弊了。所以我希望我们的领导，在管理学校的时候一定要严格，不要怕得罪人。我觉得人活一辈子一定要注重人格。一辈子多做善事，多做好事，一定不要做坏事。全中国高校都应该严格管理，严格以后，我们培养的人才质量就高了。这些学生到社会后就会体会到严格带来的价值，严格带来质量，严格带着他们最后走向成功，严格带来的是民族的诚信和兴旺。

2. 依法治校的方法

我们国家最近一直在强调法治，因为中国过去是人治的国家，现在是由人治走向法治。这一点说起来容易，其实是很难很难的事情。20世纪80年代初，我在德国呆了两年多，发现德国管得比较好，社会治安比较好，经济搞得也比较好。经济上通货膨胀率低，基本是在1%左右，物价稳定。每年每个人的工资增长是超过通货膨胀率的。人们很热爱自己的工作，都愿意好好地干活，找到工作就很好。他们说的好日子就是可以旅游，可以去玩。穷人也有自己的车，虽然是差一点的车。有钱人是开奔驰，开好车，这是差别。社会管理得比较好，很大的原因是法治，多数人都循规守法，不偷税漏税，该交多少税就交多少税，而且办事不求人，每一个人都做好自己的工作。我要办什么事情都按照制度，找张三办、李四办都一样。不像我们学校的一些部门，要先研究研究，得求人，得巴结人，得送礼，才能办事。人家的高校使用法治这样的方法，我们差得比较远。现在老百姓办个事很困难，该办的事情，一些部门常常都不给办。所以我们应大力提倡，老百姓要办的事情，只要是制度上允许办的事情，人家来找你办，你就要立即去办，不能有拖拉，不要刁难人家，哪怕这个人平常跟你关系不好。因此，学校方方面面都应首先建立健全制度，包括学校整体的管理制度，教学的管理制度，科研的管理制度，后勤的管理制度，住房制度，教师管理的制度，卫生、保卫制度，等等。

笔者在学校一任职，就开始搞制度建设。每个部门都建制度，甚至每个小方面都有制度。最后搞了300多个制度，编成两本文件集：《行政管理卷》^[8]和《教学科研卷》^[9]，还有党务方面的制度。然后发到学校各个单位，每一个科室都有，任何人办事都看这个制度，照着程序做。就不要临时考虑是找张三还是找李四。属于哪个部门负责，都要告诉老百姓。电话要公开，大家好办事。中国传统求人的制度要改变，传统的拉关系习惯要改变，绝不能谁有权力，就拿在手里面，就得求他。所以一定要改变我们的管理制度。要真正为老百姓服务，要按制度来办事。