

勇于改革 善于改革

上海交通大学管理改革经验介绍

中华人民共和国教育部

中华人民共和国劳动人事部

勇于改革 善于改革

上海交通大学管理改革经验介绍

中华人民共和国教育部
中华人民共和国劳动人事部

目 录

- 我们为什么要编印这个小册子
..... 刘子久 一九八四年五月 1
- 邓小平对上海交大教育改革表示满意
..... 《人民日报》一九八四年二月十七日 4
- 万里副总理在听取上海交通大学
汇报管理改革情况时的谈话..... 5
- 王震同志在上海交大校务委员会及有关部门负责人会议上
的讲话..... 7
- 万里对上海交通大学的同志说
改革必须坚持 不改革就没有出路
教育要讲效益 多出快出出好人才
..... 《人民日报》一九八四年二月十二日 10
- 中共上海市委批转市委研究室《上海交通大学管理改革初
见成效》的调查报告批文
..... 一九八四年四月十三日 12
- 上海市领导同志肯定交大改革方向
政府机关、企业也要学交大
..... 《人民日报》一九八四年四月六日 13
- 活水带来生机——上海交大管理改革见闻之一
..... 《人民日报》一九八四年二月九日 14

这也是生产力的解放——上海交大管理改革见闻之二	
.....《人民日报》一九八四年三月四日	18
大胆起用有创见的实干家——上海交大管理改革见闻之三	
.....《人民日报》一九八四年三月七日	21
“大锅饭”是怎样端走的?——上海交大管理改革见闻之四	
.....《人民日报》一九八四年三月十二日	26
讲服务 讲效率——上海交大管理改革见闻之五	
.....《人民日报》一九八四年三月十四日	30
加强责任制 扩大自主权——上海交大管理改革见闻之六	
.....《人民日报》一九八四年三月十七日	33
改革才能开创新局面···《人民日报》一九八四年三月十七日	36
不改革没有出路——访上海交通大学党委书记邓旭初	
.....《人民日报》一九八四年二月十四日	39
这里，升起改革的曙光——上海交通大学管理改革见闻	
.....《文汇报》一九八四年二月十八日	42
搞好改革开创新局面的关键是领导班子	
上海交大党委书记邓旭初答《光明日报》记者问	
.....《光明日报》一九八四年四月二日	52
高校管理改革的初探和浅见	
……中共上海交通大学委员会 一九八四年五月十六日	56
上海交通大学人事制度、劳动制度、工资制度改革改革的	
总结.....	74
上海交通大学工人考核、工资改革情况总结.....	88

我们为什么要编印这个小册子？

我们编印这个小册子的目的，就是为了要传播和推广上海交大管理制度改革的经验，作教育改革的促进派。

大家知道，智力缺乏是当前阻碍我们加快实现四个现代化步伐的一个卡脖子的薄弱环节，而大专院校是我们进行智力资源开发的一个重要场所。可是，现在的大专院校管理制度，特别在十年动乱中所造成的那些弊端，如果不进行彻底的改革，就不能使之更好地为实现四个现代化服务，就不能开创大专院校教学、科研工作的新局面。好在，上海交大在三中全会以来党的路线、方针政策的指引下，在管理制度的改革方面，已经迈出了可喜的一步，带了一个好头，树立了一个样板。

这个小册子的内容包括以下三个部分：（一）党中央和国务院的负责同志对于上海交大管理制度改革的评价；（二）《人民日报》记者所写的有关上海交大管理制度改革的六篇通讯和该报评论

员的文章；（三）上海交大关于实行管理制度改革经验的总结。从这个小册子所提供的大量材料中，我们可以清楚的看到上海交大党政领导机构，在管理制度改革的过程中，是作了大量的艰苦细致的调查研究工作、思想政治工作和组织工作。并且这些工作都是在同形形色色的反对改革的保守思想和保守势力的尖锐复杂的斗争中进行的。他们经过改革，在教学科研等方面所获得的这些有目共睹的成果，是用大量的艰苦细致的工作换来的，是在克服了形形色色的保守思想与保守势力之后取得的。他们的改革的经验与成果，是符合中央所提出的关于改革工作的三个“有利于”的要求的，即有利于建设中国特色的社会主义，有利于国家的兴旺发达，有利于人民富裕幸福。因而受到了党中央和国务院领导同志的肯定与赞扬，是理所当然的。

我们编印这个小册子的目的，不是为了把上海交大进行管理制度改革的一些具体作法，叫其他大专院校在各自改革过程中都照抄照搬，而是要大家结合各自的具体情况学习并运用上海交大在改革过程中那种艰苦细致的工作作风与反对保

守思想和保守势力的革命精神，使各自的改革都有自己的特点和特色，来一个“后来者居上”、“青出于蓝而胜于蓝”。并以此使上海交大管理制度改革的内容更加充实，经验也更丰富；这才是我们编印这个小册子所希望 and 要求的。

我们为什么要用教育部和劳动人事部两个部的名义来编印这个小册子呢？这是因为在上海交大管理制度的改革过程中，教学科研管理制度的改革与人事工资管理制度方面是同步进行的，两者都获得了好的效果。在人事管理制度上，初步作到了“人尽其才”克服了在智力上窝工浪费的现象，在目前我国资源缺乏的情况下，智力的窝工浪费是最大的浪费。在工资制度上，比较好地贯彻执行了按劳分配的原则，破除“吃大锅饭”的平均主义的弊端。而目前相当普遍地存在着的这种“吃大锅饭”的平均主义，已经成了妨碍我们调动广大职工群众社会主义劳动积极性一种无形的桎梏。

刘子久

一九八四年五月

会见学校主要领导干部和部分教授

邓小平对上海交大教育改革表示满意

王震说，改革总是有障碍、有困难的，要坚持斗争。

新华社上海2月16日电（记者：陆国元、刘军）中共中央政治局常委、中央顾问委员会主任邓小平和中共中央政治局委员、上海交通大学校务委员会主任王震，今天上午在上海亲切会见探索高等教育管理改革取得显著成效的上海交通大学的主要领导干部和部分教授。邓小平同志对上海交大的教育改革工作表示满意。

下午，王震同志专门到上海交大看望了师生员工，对他们进行的教育管理改革表示赞许。他说，学校要适应新的历史条件，适应四化建设的需要，就必须进行改革。改革是一场革命。在前进的道路上总是有障碍、有困难的，要坚持斗争。

王震同志还察看了正在兴建的“包兆龙图书馆”的施工现场，参观了学校计算中心的微机研究室、中文信息处理研究室和学校的科研成果展览，并观看了中文信息研究和中文智能终端设备的操作表演。他勉励教职员员工要为多出人才，出好人才，继续努力，为四化建设作出更大贡献。

（《人民日报》一九八四年二月十七日）

万里副总理在听取上海交通大学汇报 管理改革情况时的谈话

（根据记录整理，未经本人审阅）

时间：一九八四年一月廿一日上午

地点：中南海万里同志办公室

出席人员：国家计委副主任张寿、电子计算机和大规模集成电路领导小组办公室主任李兆吉、上海交大邓旭初、刘克、朱雅轩、林栋梁、朱荣林等同志。

我看过你们交大管理改革的材料，你们的改革搞得是不错的。去年，我对教育部领导同志说过，上海交大改革的路子是对的，应当支持。

我国的知识分子并不多，可是有的又使用不当，他们的潜力没有充分发挥出来。现在的管理办法，不利于人才流动，有些有本事的人没有被使用，压在那里，你不用，又不让人家走，使他们无用武之地。学校师资近亲繁殖、四代同堂，又不流动，是不利于学校发展的。现在三、四十岁的年轻人很想干一番事业，打打天下，但往往被老年人所压抑。尤其是搞什么几代同堂，论资排辈，这是最坏的。你们交大流动出去 500 多人，这是不容易的。交大能办到的，为什么其他学校办不到，这个问题至今没有人回答我。

改革不会是一帆风顺的，必然会有各种风言风语，必然会得

罪人。凡是冒尖的人、冒尖的事，没有不受攻击的，历来如此。

你们要有精神准备。农业改革以来，形势很好，粮食增产。有的人肚子吃不饱了，还骂我们是复辟资本主义，大概不吃饭才是“社会主义”。首都钢铁公司是管理效率很高的企业，很有成效，也挨人骂。温元凯的改革是我支持的，也被骂。

我们准许改革不成功，但不准许不改革。三十多年的历史证明，不改革是没有出路的。我们的改革是探索性的、改革会有成功，也有可能失败。你们交大的改革要继续坚持下去，教育、生产、引进各方面工作大学都要介入。你们就从现在开始，在抓教育、生产、引进上做出成绩来，树立个榜样。

农村的教育改革迈出了可喜的一步。最近，农、林院校的定向招生进行了试点，招收一些具有中学文化水平和农村实践经验的青年入学，虽然入学起点低一些。但有利于培养既有理论、又有实践、安心农业科学技术的人才。中学教学要避免片面追求升学率，提倡启发独立思考。片面追求升学率，是对青少年学生的摧残，一定要加以纠正。教育的改革要坚持下去，对于国外的办学经验，要取其精华、弃其糟粕。我们进行改革根本目的，是要多出、快出、出好人才，就是坚持“多”、“快”、“好”三条。你们的改革就按这个方向办。所谓“好人才”，就是能为四化建设服务的有用之人。教育也要讲效益，讲社会实践，讲对社会的贡献。你们注意了高等教育与经济建设密切结合，为四化建设服务，这是对的。如果学校培养出对两个文明建设没有用的人，那就是出废品；如果培养出对社会进行捣乱的人，那更糟糕。

今天，我之所以抽时间见见你们，就是表示对你们管理改革的支持。

（此件经万里同志秘书张敬源、孟晓苏阅改）

王震同志在上海交大校务委员 及有关部门负责人会议上的讲话

（根据录音整理，未经本人审阅）

时间：一九八四年二月十六日下午

地点：上海交大总办公厅大会议室

同志们，这次我是陪同我们党中央顾问委员会主任、中央军委主席邓小平同志出来的。我们这次出来主要是去视察经济特区，看看一些引进的先进技术，这些情况同志们都从报上看到了。邓小平同志对开放和开发经济特区、引进先进技术、开发智力、加强我国社会主义四化建设、事业非常关心。因为，这关系到收回港澳主权、台湾回归祖国的统一中华、振兴中华的大事。邓小平同志视察经济特区和其他一些地方，使全国人民受到了很大的鼓舞。

上海交大的管理改革工作，在教育部、上海市委、市政府的领导下，由于适应了新时期的历史条件，经过努力，见到了成效，得到了万里同志的支持和肯定。在这里我要特别强调，交大改革的显著成绩，不是我的功劳，是你们大家的功劳，是市委、市政府、中央书记处、国务院领导同志关心的结果。

进行改革是中央的决定，因此不能政出多门。这就是说改革不同于科学技术研究，可以百花齐放、百家争鸣，改革就是中央的决定，任何人都不能以各种理由阻碍和反对改革。当前的改革，是一种革命。就是要发扬和表扬在改革中有创造性的、作出成效

的新生事物；同时也要批评阻碍新生事物发展，阻碍改革或反对改革的人。说得重一点、严重一点，这就是对革命的态度问题。有些人就是态度不端正，到处写材料，逆革命的潮流。我们在改革中要前进，就要不断克服障碍和各种困难，而且是要进行斗争的。斗争也要讲意同志合，这样才能斗而不伤。

社会主义并不是就一定要“吃大锅饭”的，而是在社会主义制度下更可以改变“吃大锅饭”。你们在校党委领导下，不是就做到了吗？在社会主义社会更可以发挥每个人的聪敏才智，更可以发挥集体智慧，这都是社会主义的优越性、特长和特点。我们的改革，范围是很广的，旧的、落后的东西要改革，先进的东西要学。你们在改革中还要注意改造思想，加强思想政治工作。

我们要改革，也不能还同过去那样搞关门建设，关门建设妨碍发展，不会有生气。改革要坚持，在这个问题上退却是没有出路的。

我们的老教授在对学生教学中要学以致用，要教育学生业精于勤。我是个没有学问的人，看了一些书，也不知看懂没看懂，一知半解也要讲一点，前段时间我看了一些教育哲学书，感到很有启发。现在有一种说法，说是老教授没用了，我对这个问题有怀疑。老教授是我们的老底子，我们砌高楼，要打好基础，有了这个基础，才能起高楼，一层一层往上砌。我希望老教授在改革中还要起作用，老师总还是老师，我们有一位学术界的老前辈，大概是叫韩愈的说过：老师要“传道、授业、解惑”嘛。所以老教授要发挥作用，还要带研究生。

不知现在即将退休的老教授有多少？身体还健康吗？各级领导要关心他们，不要叫他们太劳累了。我祝愿他们身体健康，好！年青人要尊重老前辈，当然不是我这个老前辈，而是德高望重

的老教授，是几十年为新技术的发展作出成就和懂得学问的人。年轻的教师要在他们的指导下认真工作，要常去拜访和向老师领教。我虽年老，但本是个笨人，今天和老教授在一起，就虚心做个老学生。如果笨再不学习，那就更老了。一个高等学府有教授、讲师、研究生等很多人才，也要和各行各业一样，为振兴中华、为社会主义四化建设、为了人类崇高的理想——共产主义的实现而努力。

我这次是来看看的，知道了你们的一些情况，情况很好。祝你们在市委、市政府，在中央、国务院的领导下，在改革中争取更大成绩。

大家都知道，邓小平同志是我党的领导的核心，在全党全军全国人民中威望是最高的，就象毛主席、周总理、朱总司令、刘少奇等老一辈革命家一样。

邓小平同志是军委主席，解放军是全国人民的钢铁长城。在四化建设中有国防现代化，所以你们学校也要对国防现代化作出贡献。

邓小平同志对你们的管理改革工作非常关心，非常支持。对你们在改革中取得的成效表示满意。他对你们在当前的改革中认真贯彻执行中央、国务院的精神很高兴，今天上午他还约了你校的领导、教授和学生代表一起照了相。

我代表邓小平同志对上海交大的师生员工表示亲切的慰问。

万里对上海交通大学的同志说

改革必须坚持 不改革就没有出路

教育要讲效益 多出快出出好人才

本报讯 万里副总理最近指出，教育改革要继续坚持下去，不改革是没有出路的。他是对上海交通大学的几位领导同志说这番话的。

万里同志指出，教育也要讲效益，讲社会实践，讲对社会的贡献。他说，我国的知识分子并不多，可是有的又使用不当，他们的潜力没有充分发挥出来。现在的管理办法，不利于人才流动。学校师资近亲繁殖、四代同堂、论资排辈，又不流动，是不利于学校发展的。

万里同志说，我们的改革是探索性的，改革会有成功，也可能失败。但不能因此而不改革，目前农村的教育改革已经迈出了可喜的一步。农、林院校通过实行定向招生试点，招收一些具有中学文化水平和农村实践经验的青年入学，有利于培养既有理论，又有实践经验，安心农业科学技术的人才。

万里同志指出，现在少数中学片面追求升学率，不认真贯彻德、智、体全面发展的方针，忽视学以致用，不利于培养对四化建设有用的人才。这是对青少年学生的摧残，一定要加以纠正。大、中学教学要提倡启发学生独立思考。

万里同志强调，教育改革的根本目的，是要多出人才，快出

人才，出好人才、要培养能为四化建设服务的有用之人。

在谈话中，万里同志对上海交大实行管理改革的工作表示肯定，加以支持。他说，上海交大通过改革使人才流动起来，这不容易。交大能办到的，为什么其他学校办不到，希望有关部门研究这个问题。

（《人民日报》一九八四年二月十二日）

中共上海市委 批转市委研究室《上海交通大学管理 改革初见成效》的调查报告的批文

各区、县、局党委或党组，各部、委、办：

现将市委研究室的调查报告《上海交通大学管理改革初见成效》转发给你们，请结合各自的实际，认真研究，参照执行。

上海交通大学从一九七九年开始进行管理改革，已取得显著成效。邓小平、万里、王震等中央领导同志都肯定了他们的改革工作。交大管理改革的基本经验具有普遍的意义，对各条战线都有启迪。

各级党组织要学习交大为开创新局面，坚持改革、不断探索的精神，学习他们的好经验，要结合自己的实际，研究、推动本系统、本地区、本单位的改革工作，努力实现党的总任务、总目标。

中共上海市委委员会

一九八四年四月十三日

(沪委[1984]18号)

上海市领导同志肯定交大改革方向

政府机关、企业也要学交大

本报上海四月五日电 记者肖关根报道：中共上海市委、市人民政府领导同志陈国栋、胡立教、汪道涵今天上午前往上海交通大学，详细了解交大管理改革的进展情况，一致肯定交大的改革方向，希望不断加以完善和提高。

陈国栋、胡立教、汪道涵指出，交大在管理改革中制订了教师工作规范，实行了岗位责任制，克服了“吃大锅饭”现象，以后政府机关、企业也要实行责任制。他们指出，中央领导同志要求上海在“四化”建设中起“重要基地”和“开路先锋”的作用，这是很艰巨的任务，交大在这方面要走在前头。你们劲头很足，势头很好，要珍视和发展这个势头。交大要发挥优势，一要出人才，二要出成果；当前特别要加快科研成果的推广应用。

上海交大党委书记邓旭初、校长翁史烈汇报了管理改革以来教学、科研工作出现的新气象。他们谈到，为了把学校的教学、科研与生产更好地结合起来，使科研成果更快地推广应用，学校在巩固已有的科研、生产联合体的基础上，正在酝酿成立一批研究开发企业。它的任务是把研究成果推广到通过中间试验和小批量生产取得效益后，再在工厂企业中大批量生产。市委领导同志赞同交大的这一设想。

（《人民日报》一九八四年四月六日）