

我的大学工作

吴启迪 著

从同济大学这个缩影，可以看到，
1993—2003年这十年正是中国高等教育
改革风起云涌、高潮迭起的十年，同时
也是中国高等教育事业举世瞩目快速发
展的十年。

——张孝文



Tongji

同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

我的大学工作

吴启迪 著



内 容 简 介

本书收录了作者自1993年至2003年在同济大学担任校领导期间对大学工作、高等教育的理解与思考。全书共分为《理念愿景篇》、《教学科研篇》、《校务管理篇》、《改革探索篇》、《对外交流篇》、《感言拾遗篇》六个部分,其中包含了对现代大学理念的思考,对教学、科研、管理的认识,对高等教育改革的见解,建设与管理高校的思路和经验,以及作者自己的人生经历。

本书适于高等院校管理人士、教育行政管理人士以及广大高等院校师生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

我的大学工作/吴启迪著. --上海:同济大学出版社,
2012.3

ISBN 978 - 7 - 5608 - 4290 - 5

I. ①我… II. ①吴… III. ①同济大学—学校管
理—交集 IV. ①G647 - 53

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第043446号

我的大学工作

吴启迪 著

封面题词	江景波	扉页题词	王建云	出品人	支文军	责任编辑	方红玫 赵泽毓
责任校对	徐春莲	封面设计	陈益平	摄影	姜锡祥		

出版发行 同济大学出版社 [www. tongjipress. com. cn](http://www.tongjipress.com.cn)
(地址:上海市四平路1239号 邮编:200092 电话:021-65985622)

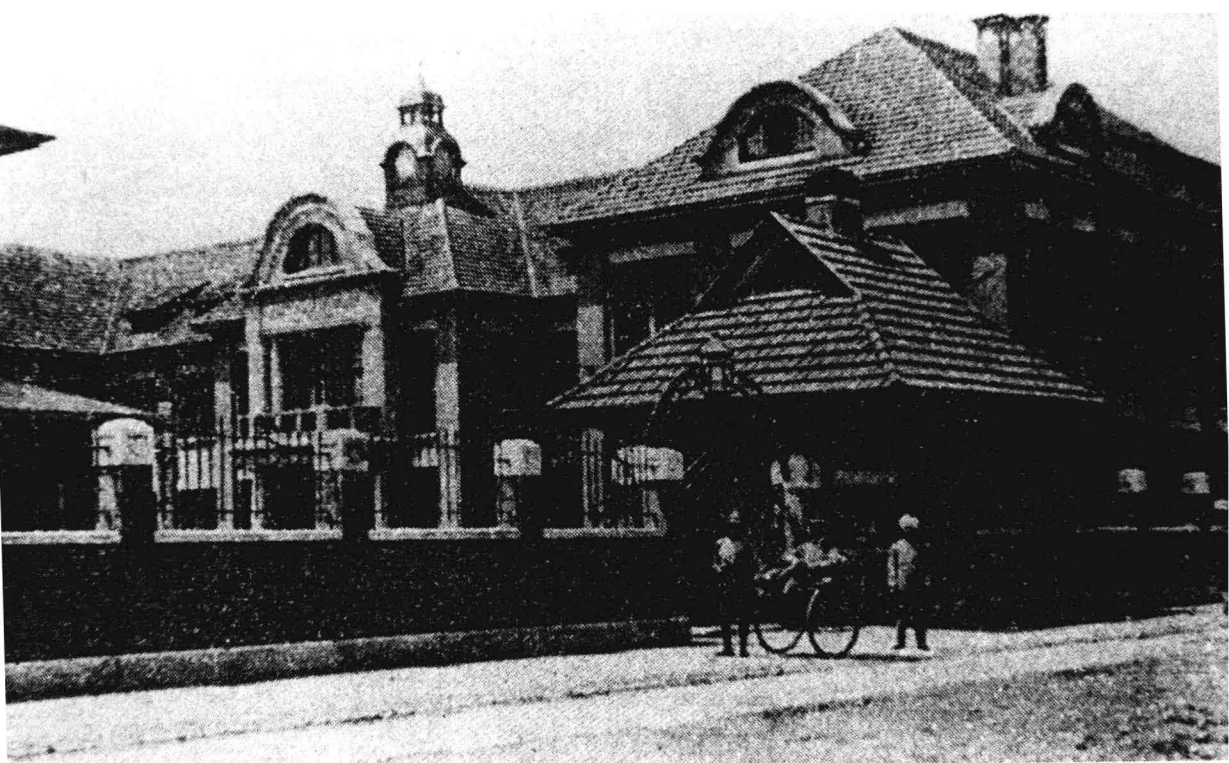
经 销 全国各地新华书店
印 刷 常熟华顺印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 34
字 数 680 000
版 次 2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5608 - 4290 - 5

定 价 80.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究



1907年德文医学堂



1912年同济医工学堂



1990年同济大学校区



2011年同济大学嘉定校区

序

《我的大学工作》这本文集系统收录了吴启迪同志在担任同济大学校领导期间（1993—2003年）的讲话、文稿等历史资料。记录了她在主持同济大学领导工作八年的思考和实践；记录了这个时期同济大学的改革、发展、提高的足迹。文集既见证了这一时期同济所发生的变化和令人振奋的进步，也从一个侧面反映了我国高等教育在世纪之交的改革和发展的轨迹。从同济大学这个缩影，可以看到，这十年正是中国高等教育改革风起云涌、高潮迭起的十年，同时也是中国高等教育举世瞩目快速发展的十年。岁月荏苒，这位在当时大学中首次尝试“民主推举”校长过程中脱颖而出的同济大学校长，转眼间也已经从教育部副部长的领导岗位上退了下来。读起这本书，像我这样经历和见证过她这个人生历程的同行，读来当然更加感触万千。

吴启迪同志是在1965年“文革”前，经过最后一次高考进入清华大学的，她又是“文革”后1978年考入清华的首批研究生。1981年她在清华大学获得了在我国实行学位制度后首次颁发的硕士学位证书。那时我虽然也在清华园，但和她不在一个系，所以互相并不认识。1985年以后我到学校工作，和当时的清华大学党委书记李传信同志接触频繁，他是吴启迪同志入学时所在系的系主任兼党总支书记。他多次和我说起：吴启迪同志是一个在他们班师生中有口皆碑的“才女”，给我留下很深的印象。

1981年的春天，吴启迪同志到爱因斯坦的母校瑞士联邦苏黎世理工学院去

留学，并于1986年获得该学院电子工程科学博士学位。取得博士学位后，她就立即回国到国家科委科技干部局去报到。当时学成回国的“洋博士”是“稀缺资源”，到什么地方去工作可以有很多选择。李传信同志对她工作的去向也非常关心，极力建议她到高校工作。按照她各方面的条件，经教育部门的推荐，她决定到教委的直属高校同济大学工作。李传信同志知道后对我说：这对于她发挥作用是一个很好的选择。这样，吴启迪同志就开始了在同济大学教书育人的生涯。

1988年暑期，清华为换届做准备，李传信同志和我组织学校其他一些干部及教师，一起到上海宝钢、上汽、金山石化等大企业和一些高校进行考察和学习。当时同济大学江景波校长得知这个消息后，非常热情地邀请我们就住在同济，这个安排为我们在上海一周多的活动提供了极大的方便和帮助，我也有机会第一次和吴启迪同志见了面。

到同济大学后，她从在电气系担任普通教师做起，以其出色的教学和科研成果先后被聘任为副教授、教授和博士生导师；并先后兼任了教研室主任、电气工程系副主任和计算机集成制造系统研究中心主任、信息中心主任、校长助理、副校长等管理工作。毫无疑问，这一系列从基层开始的教学和科研工作的经历，为她后来主持学校全面工作积累了宝贵的经验和打下了坚实的基础。

1994年末，我在国家教委分工负责高等教育工作期间，根据中央的精神，提出了在高校进行民主推举校长的试点工作。同济大学正好面临校长换届，教委决定在同济开展试点。当时在学校党委领导和组织下，经过广泛的动员和提名，民主酝酿产生出了几位候选人，吴启迪同志是最年轻的一位，再经过充分的协商推荐，于1995年初顺利地完成了民主推举校长的工作。吴启迪同志就在这过程中脱颖而出，成为同济大学历史上第一位女校长，也是当时国家教委直属高校中最年轻的一位校长。同济大学的民主推举校长试点的成功，对我国高校校长产生机制的改革，积累了有益的经验，也受到海内外媒体的报道和关注。

1995年2月她上任不久，就和王建云同志（时任同济大学校党委书记）约好一起来教委报告工作。在会面中她向我介绍新一届校班子的工作方针和目标：在原有工作基础上，深化改革、努力创新，在保持和发展特色学科和优势

学科前提下，把同济大学进一步发展成一所以工为主、理工结合，经、管、文、法等各具特色的多科性一流大学。她表示：“现在领导和同志们信任我，把我推到校长这个重要岗位上，我今后的工作，一定不负众望，为同济大学的建设、改革和发展全力以赴，不遗余力！”她是这样说的，也是这样做的。

在她任职的8年多内，同济大学的面貌发生了令人瞩目的变化，已经建成一所拥有理、工、医、文、法、哲、经济、管理、教育九大学科门类的综合性大学。同济是首批被国务院批准成立研究生院的高校之一；学校被列入国家财政立项资助的“211工程”和国家教育振兴行动计划与地方重点共建的高水平大学行列。

从这本文集中我们可以看到，吴启迪同志在领导同济的工作成绩，是以她对现代大学的地位和作用的思考和认识作指导的。她认为培养人是学校工作的重中之重，“教书育人是学校的中心工作”，毕业生在社会上获得的认同程度是衡量一个学校水平最主要的标准。她认为“大学教育应该塑造学生知识、能力和人格的统一”，“质量是高等教育的生命线”，也是“大学工作永恒的主题”。她对人才培养过程中的人文教育方面给予了特别关注。她坚持本科和研究生教育并重，认为“本科教育是立校之本，研究生教育是强校之路”。从社会需要和同济的实际出发，明确同济大学要“构建以全日制的学位教育为主体，以积极发展面向社会的多种类教育和面向世界的多形式合作办学为两翼的大学教学模式”。她指出研究工作要出创新的成果，而“原创性则是科技创新的灵魂”。在学校的科技工作布局上，坚持基础研究和应用、开发研究并重，坚持科技攻关服务和参与决策咨询服务并重，全面参与经济建设和社会发展。她倡导开放办学，扩大国内外的交往，充分发挥同济原有的优势，在和德国合作上开创了新局面。

除了有明确的指导思想和工作方针，以及实践中的科学布局外，吴启迪同志的敬业奉献和勇于探索的精神，执著而坚毅的工作态度是她取得成功的重要精神因素。这给我留下的印象是很深的，其中有两件事值得一提。

第一件事是关于“211工程”。“211工程”是我国政府为了迎接世界新技术革命的挑战，制订的一个发展和提高我国高等教育水平的宏伟计划，即：面向21世纪，集中中央和地方各方面的力量，分期分批地重点建设100所左右的

高等学校和一批重点学科、专业。这个目标和任务虽然在1993年中央下发的《中国教育改革和发展纲要》中已经提出，但是一直到1995年还处于准备阶段，尚没有正式立项列为国家对高校的重点建设计划。为了推动这个计划的立项，而且在国家计划落实后，重点建设工作能在一些条件较好的高校中较快地启动，在1994年下半年到1995年初，我们决定在少数委属高校中进行“部门预审”的试点。由于当时同济大学没有列入“部门预审”的第一批试点，她对这个工作的总体状况也了解不够，就非常着急，怕同济会进不了“211工程”，不断地跟国家教委和有关部门反映，要求争取加入。我有一次出差在江苏转机，出乎意料在候机室和她相遇。乘机机会，她再次向国家教委提出：“希望把同济大学列入‘211工程’建设的行列。”我向她解释“211工程”还没有立项和正式启动，没有参加“部门预审”的试点，并不是将来就进不了“211工程”。我说：据我对同济大学的了解，将来正式通过预审进入重点建设应该是很很有信心的。希望学校能积极准备，创造条件。我和她说：例如，将来建设资金问题，不可能完全从中央支付，直属高校要积极争取能够得到地方政府共建的支持，学校也要通过社会的支持进行自筹等等。我原以为这是一次出差“偶遇”，后来才知道她是设法了解了我的行程后，特意到机场来找我的。我事后知道这个原由后，一方面很为她千方百计、兢兢业业为学校工作的精神而感动，同时也自惭在领导岗位上没有和基层的同志有更好的沟通。后来，经过他们的努力和上海市领导的支持，共建等工作都取得了较好进展，在各方努力下，同济大学比较早地通过了“部门预审”，被列入了“211工程”的重点建设行列。

第二件事是众所周知的，在她校长岗位任职的中途。1999年她突然患了急性胰腺炎，病情十分严重，几度濒临死亡。1999年10月我有机会到上海，向上海市教委提出想去医院看望她，我说：我也是大病初愈，或许能给她一些鼓励。市教委的领导说：她现在隔离抢救，是谢绝探访的，建议我不去医院为好，他们表示可以转达我的关心，只能这样作罢。后来知道经过4次大手术、148天惊心动魄的抢救和治疗，在各方面尤其是上海市医疗界的努力和她以顽强的毅力积极配合下，终于战胜病魔，得以康复。病后她没有因此退缩，继续精神振奋地投入到工作中。这一场大病考验了她，也锻炼了她的意志和品格。

吴启迪同志本来就是一个善于与人相处、团结同志的校领导，她能“以共同目标团结人，以事业发展凝聚人”，曾经和三任校党委书记愉快地合作过。病后她在这方面更自觉了，她感到“生命很顽强，也很脆弱。每一个人都应当珍惜时间，也应当更宽容地去看存在的很多现象。”大病的人生感悟也转化成了她从事教育工作中一笔精神财富。2000年12月她得知有一个学生得了重病，但还很坚强抗争，她就给这个在病榻上的女学生张婷写了一封亲笔信。信中说：

“我知道经济管理学院有位身患重症并与病魔不断抗争的坚强的大学生。作为校长，也作为一个死而复生的人，为有您这样一位小同济人而感到骄傲。人是需要有一点精神的，您是精神的富有者。”张婷在回信中激动地说：“您一直是我十分敬佩的女中豪杰和十分爱戴的学校校长。不曾料到，一场大病使我有机会如此近距离地真切感受到您的人格魅力。请相信我会做生命的强者，生命不息，信念不止。”虽然最后病魔还是夺走了张婷的生命，但是就在她临终前，学院党组织批准了她的入党申请，并在病榻上进行了庄严的入党宣誓。这个故事的结局有些哀伤，但令人欣慰的，她是在实现了她崇高的志愿和带着以吴校长为代表的同济人的爱离开的。

1998年政府换届以后，我已从国家教委领导岗位上退了下来，但我们还是保持着一定联系，有机会见面就讨论和交换对高教改革和发展的一些看法。对她的工作状况有所耳闻，还不时有些同济在她领导下发展的好消息传来。2003年知道她被任命为教育部副部长，主管高教方面的工作，我们有了更多交换意见的机会，也曾接受她的委托做过一些咨询性的工作。感到在同济大学8年校长的经历和锻炼，对她做好在教育部领导岗位的工作起到了重要的作用。

现在这本文集，虽然只是吴启迪同志在同济从事领导工作的一些探索、思考和实践，但是它不仅保存了同济大学发展的珍贵史料，而且有助于同济大学现任和今后的各级领导承前启后地开展工作。我相信对于我们教育工作者尤其在高校工作的领导同志们，阅读相关的篇章也一定会得到有益的启迪。

原清华大学校长
国家教委副主任

张孝文

2010年11月



1995年校长任命大会

前言

我终于把在大学工作时期的资料整理完了，断断续续地用了3年多时间，完成之后，如释重负。这里收集的是从1993年到2003年之间的一些文章和讲稿。由于我不爱丢东西，所以资料保留得还比较全；但又由于我不善整理东西，所以材料比较散乱，较难梳理。书中所涉及的这十年是中国高等教育发生巨大变化的十年，对这十年变化的评价虽然基本是积极的，但并不都是“鲜花”。作为亲历亲为的我，只想把当时我们的实际情况，我们的理想、愿景、观点、措施和实践反映出来，供感兴趣的人们参考。

1977年，当恢复招考研究生的消息公布时，我正在电子工业部叶县“五七”干校劳动。晚上收工回来，我就摊开我丈夫江上舟寄来的复习资料，学习到深夜（由于经常停电，常常在油灯下）。1978年作为“文革”后第一批研究生，我和江上舟双双重返清华园。1981年毕业后，经导师章燕申教授推荐，当年赴瑞士联邦苏黎世理工学院（这也是爱因斯坦的母校）进修，后工作并攻读博士学位。五年的留学生涯是我一生的转折点，也为我以后的工作打下了坚实的基础。我中学读的是俄语，清华学的是英语，而在苏黎世生活、学习和工作用的是德语，最后我的博士论文也是用德语撰写的。我在苏黎世理工学院电子工程系自动化研究所期间担任过助教，带过研究生，因此五年中我有机会对西方的高等教育进行比较深入的考察。我发现，欧洲特别是德语国家的高校十分重视实践环节，实验设备比较好，更新也很快。他们的教授很多是从工

业界聘来的，对学生实践能力的要求很高。理工科大学的理科基础非常好。这些都是值得我们借鉴的。因此，博士毕业后我未加任何考虑，选择了立即回国从教。1986年初我回到祖国，在北京拜访了一些教育界的老前辈，包括我们的老师常迺教授。他听到我回国后愿意去高校工作，非常高兴，亲自写信向同济大学推荐，鼓励我在教育方面努力做出成绩。在众多教育界老前辈关心下，1986年我踏进了同济校园。

到了同济后，在李国豪名誉校长、江景波校长、高廷耀校长等老领导、老前辈的领导下，我先后担任自动控制教研室主任、电气工程系副主任、信息中心主任、科技德语中心主任、CIMS研究中心主任，直至校长助理、副校长。1995年1月，经学校民主推举，我被国家教委任命为同济大学校长。为了适应新的工作，我认真追溯了同济大学近一个世纪以来的发展轨迹，虚心向同济的老前辈，向各院系的专家学者，向学校党政老干部请教，在大家的通力合作下，确定学校发展的基本方针。我感受到了百年同济的伟大和魅力，在90周年校庆时我署名写了一篇记录同济辉煌历史的文章《同济沧桑九十年》，这也是我初步学习的总结。同济大学在中西文化碰撞中产生，早期医、工等学科在中国独树一帜，在国际上有较高声誉，在我国高等教育史上书写了引人注目的篇章，是一所兼具理工文法医的综合性大学，曾得到时任教育部长蔡元培先生的高度关注。1927年被定为国立大学。1952年院系调整后，规划、土木和建筑学科得到超常规的发展，一直保持全国领先地位，直至今日。

1978年改革开放以来，同济积极参与到改革大潮中，在改革中发展，在改革中前进，今天的同济大学已基本构建起了“综合性、研究型、国际化知名高水平大学”的整体框架，学科设置涵盖工学、理学、管理学、医学、经济学、文学、法学、哲学、教育学等9大门类，这是发展，其实也是回归。历任的老领导为此付出了极大的心血，全校师生员工都作出了各自的贡献。实际上我在1995年接棒时，同济这个工作平台已经生机勃勃、蓄势待发。我主政8年，在同济百年历史的长河中，当然只是渺小的沧海一粟，作为是有限的。只是这8年与高教改革的8年紧密相连，也许有回顾反思的必要。

回顾我所走过的路，“文革”之前（1965年）进入大学，在工作8年之后重归学校念研究生，之后又出国留学5年，我的成长完完全全得益于改革开放。学成回国之后，我得到了一个难能可贵的机会去回报，去奉献国家，虽然

也遇到过种种障碍和磨难，对我自己来说，这段时期是“激情燃烧的岁月”，我愿意记录她，正如以上所述，她是改革开放的一个缩影。

感谢同济大学老校长江景波教授和与我共事多年的王建云书记题写书名。江校长在1986年把我引进同济大学，并推荐我进入校务委员会，使我一开始就有一个较高的起点。在管理、业务和学术诸方面都给了我直接的大力支持。与王建云书记共同工作的时期是同济大学面临挑战最为严峻的时期，王书记对我的工作自始至终十分支持，特别是在我重病期间。我们的合作是愉快的，配合是默契的，因此班子也是团结的。

衷心感谢教育部的老领导、我母校的老校长张孝文教授为我的文集写序。我在大学领导岗位工作的这十年恰好是张校长在当时国家教委担任副主任、副书记，主管高等教育的时期，他对同济大学、对我的工作有比较多的了解。我记忆犹新的是，1995年2月18日，我被任命为新一任同济大学校长时，是国家教委党组成员、人事司陈文博司长来宣布的。他代表国家教委宣读了党组意见，“希望”我能在新的工作岗位上做出成绩。这时他专门提到，张孝文同志在稿上加了一句，也“相信”我能够做出成绩。我当时深感责任重大，也下定决心要做好这件事，我是这么想的，也是这么做的。张校长不仅是我的老领导，也是我十分尊敬的师长。这次请他作序，他不仅认真核对了每一件事和人，而且阅读了本书的全部初稿，甚至从网上调阅相关资料，张校长严谨的工作作风是我学习的榜样，张校长是我永远的老师。

吴启迪

2011年1月



土木学院