

大道至简



大学管理悟方略

张士昌·著

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

大道至简

DADAODZHILIAN DAXUE GUANLI WU FANGLVE
大学管理悟方略

张士昌 著

山东人民出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

大道至简/张士昌著. —济南: 山东人民出版社,
2017. 4

ISBN 978 - 7 - 209 - 10602 - 3

I. ①大… II. ①张… III. ①高校管理—研究—中国
IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 077362 号

大道至简

张士昌 著

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东人民出版社
社 址 济南市胜利大街 39 号
邮 编 250001
电 话 总编室 (0531) 82098914
市场部 (0531) 82098027
网 址 <http://www.sd-book.com.cn>
印 装 山东华立印务有限公司
经 销 新华书店
规 格 16 开 (169mm × 239mm)
印 张 19.75
字 数 220 千字
版 次 2017 年 4 月第 1 版
印 次 2017 年 4 月第 1 次
印 数 1—900
ISBN 978 - 7 - 209 - 10602 - 3
定 价 38.00 元

如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换。

目 录

开篇：团结干事 和谐快乐	1
第一部分 党务管理	9
» 团结论	9
和谐班子如何建	9
“一把手”怎么当	12
党政同台“戏”咋唱	19
» 方法论	23
党建“建”在哪儿	23
党建“建”什么	27
于“实”“细”处见真功	31
打铁还需自身硬	34
人心齐 泰山移	38
思政创新 与时俱进	44
» 责任论	48
主体责任抓党建	48

众人划桨好行船·····	49
不忘初心敢担当·····	51
党建功夫在“双基”·····	54
» 廉洁论·····	60
建好制度的笼子·····	60
把规矩挺在前面·····	64
风清气正好扬帆·····	66
欲不节 必滔天·····	73
第二部分 决策与运行机制·····	77
» 办学决策篇·····	77
决策不逾矩·····	77
铸就校之魂·····	78
坚守“工匠精神”·····	82
小河有水大河满·····	83
打好强院“组合拳”·····	85
走出“一统就死”“一放就乱”怪圈·····	88
八仙过海 各显神通·····	90
» 体制改革篇·····	93
把准改革之脉·····	93
抓住瓶颈问题·····	94
畅想体制梦·····	96
“跑偏”的扁平化·····	99
向改革要动力·····	100
撬动事业发展的支点·····	103
有效管理 芝麻开门·····	105

文化也需现代化	108
第三部分 发展目标与路径	110
» 目标规划篇	110
当好大学的设计师	110
不忘初心定准位	111
工大体系化改革设计	116
治校贵在不折腾	117
» 路径设计篇	120
“筑路基”与“铺沥青”	120
走特色办学之路	122
责任担当 继续前进	
——写在山东政法学院改建成功之际	133
治之已精 益求其精	144
以史为鉴 启示当下	147
第四部分 学科建设	152
» 理念篇	152
学科是纲 纲举目张	152
支点为基 撬动发展	157
文理渗透 融合发展	162
» 实践篇	169
学部制	
——关于齐鲁工业大学经管学部建立的思考	169
虚设学部怎么建	171
重视工业大学里的“弱势学科”	173

管理体制创新先行 ——“去行政化”一二三	176
第五部分 选人用人	182
》为官修养篇	182
校准“三个维度”	182
践行“四讲”要求	184
风兴“五个务必”	186
镜照“六正六邪”	192
节养浩然“七气”	194
为学校中层把脉	200
“召回”问题干部	202
吾日“四省”吾身	204
》教育管理篇	207
裁掉“不拉马的士兵”	207
学点经营之道	212
不做“太平官”	214
贵在“严”字当头	216
当好“两个主人”	217
造就“双四有”干部	218
撞钟也需标准	219
当好“兵头将尾”	221
升职更需“升质”	226
》选拔任用篇	231
用人之规	231
识才之法	235

何为“四敢”干部	238
选“后备”的辩证法	240
第六部分 师资建设	242
》“师本”要论	242
以教师为本	242
不忘教师初心	244
“敬畏”教师职业	246
做好教师“功课”	248
》》师资“要术”	250
师资建设“三论”	250
建设师资“路径”	256
“楚才晋用”的启示	263
千军易得 一将难求	264
贵在“教研相长”	266
第七部分 办学资源	268
》资源整合篇	268
资源“聚则为生”	268
“三化”配置资源	269
共享发展红利	270
敢于“动奶酪”	271
》》资源拓展篇	272
因势“利”导	272
“可能”与“不可能”	273
舍“小我”成“大我”	274

执行力“四问”	276
倡导“两种思维”	277
第八部分 人才培养机制建设	278
» 人才培养理念篇	278
德智一体化培养	278
“一体两翼”牵龙头	279
学生装备的“四个能力”	280
滴水汇海不干涸	282
让网络凝聚正能量	283
涵养源自“文而化之”	283
以学生为中心	284
» 培养机制构建篇	284
目标与路径	284
学科与专业	285
质量与特色	286
求知与求职	287
教师与课程	287
道德与文化	288
第九部分 和谐校园	290
» 和谐文化篇	290
禾口言皆	290
宽容达和谐	291
快乐蕴和谐	292
自信赢和谐	292

方法建和谐	293
» 和谐师生篇	295
和谐言行	295
和谐班子	296
和谐管理	297
和谐家庭	297
» 和谐机制与环境篇	298
铸和谐人格	298
立和谐导向	299
明舍得之道	299
建全面和谐	301
后 记	302

开篇：团结干事 和谐快乐

新事业、新环境、新发展，需要新理念、新面貌、新风尚。关心、热爱、建设好学校是每一名师生员工的神圣职责和光荣使命。全面推进学校内涵发展，对每个人来讲都是全新的事业。事业的科学发展基于科学的理念。“团结、干事、和谐、快乐”是一种全新的工作理念，是一种全新的工作和生活境界。《大学》中云“苟日新，日日新，又日新”，团结、干事是党的一贯要求，并在时代的发展中不断被赋予新的内涵；构建和谐社会是党的执政理念，是全体国人追求和企盼的幸福生活；快乐指数是衡量社会发展水平和人民生活质量的最新尺度，是和谐社会的重要指标。总而言之，“团结、干事、和谐、快乐”富有时代新意，每个人都应牢固树立和实践“团结、干事、和谐、快乐”的工作理念。

团结是一种要求。团结是严肃的政治要求，《中国共产党章程》明确要求，“维护党的团结和统一，对党忠诚老实，言行一致，坚决反对一切派别组织和小集团活动，反对阳奉阴违的两面派行为和一切阴谋诡计”。团结是严肃的政治纪律和党性原则，是对每一名共产党员最基本的要求。什么时候团结做得好，事业就兴旺发达、蒸蒸日上，反之，就会出问题。党委和各级领导班子要发挥好表率作用，

带头遵守党的纪律，实践党的要求，带头讲团结。团结是基础，班子团结，才会有严肃活泼、心情舒畅的政治生活，才能彼此和谐、快乐干事，整个团队才能出正气，出威信，出凝聚力和向心力，领导干部就能成为群众认可的“火车头”和“主心骨”，得到群众的衷心爱戴和拥护。领导干部必须胸怀宽广，有胸怀才有感召力，宽容、宽心、宽厚，有容乃大，要有容人之量，用人之胆，讲五湖四海，以最大的魄力、最大的诚心把每一个人团结在周围，让每一个有一技之长、有干事创业之心的人都能够找到位置，舒心工作。师生员工都重视团结、珍惜团结、维护团结，就能够营造风正、心齐、气顺的和谐环境，就能出创造力和战斗力。

团结是一种方法。团结是一种管理理念和管理方法，严格按照原则和制度办事是最好的方法，通俗来讲，就是讲“游戏规则”，按常规出牌。就是老老实实做人，光明磊落办事，讲政治、讲正气、讲党性、讲原则。团结不是不分是非地和稀泥，不讲原则地抱团。要坚持人文主义的“文化管理”理念。“文化管理”是柔性管理，是“以我为主”的“人性化”艺术，是从尊重人出发，以提高人的自觉意识为前提，以道德自律为核心，以维护和实现人的利益为目标的科学管理模式。历史是呈螺旋式向前发展的，曲曲折折，山重水复，柳暗花明。人生百味，酸甜苦辣咸，不可能面面俱到，必然要有得有失。侠者有所为，智者有所不为，这都是人生的大智慧。团结要大事讲原则、讲自律，小事讲风格、讲道德。资源和荣誉就这么多，不可能人人如意，事事如意，好处和荣誉面前先换位思考，退一退，让一让，这是大智大勇、大仁大义、大度大气，不是憨、傻、呆、笨。退一步能进三步，让出去的是眼前的利益，获得的是长远的人格魅力和广泛的尊重、肯定、支持。

团结才能干事。“团结就是力量”，团结是事业发展的根本要

求，为事业而团结，为发展而团结。学科建设、科学研究、教学改革等许许多多的工作都需要集体攻关、集团合作。合作、协作已成为现代管理和科技人才的必备素质，单枪匹马很难应对复杂形势和工作的挑战。团结要围绕一个目标，有目标就有合力，力合则强，力分则弱；有目标就有凝聚力，心齐则聚，众人拾柴火焰高，心不齐则散，则迷失方向。最可怕的就是一盘散沙，就是窝里斗、内耗正能量，产生无用功，闹不团结，就是自残、自杀，其后果必然是事业的衰亡，集体的解体。“大河有水小河满，大河缺水小河干”，事业不发展，个人无所依，“团结起来，光明在前”是亘古不变的真理。

团结是一种目的。团结不仅仅是为了工作，不仅仅是外在要求，也是每个人的切身需要、切身利益，也是大家的目的，不应当是一种刻意、被动的行为，不应当仅仅因为外力的约束和要求而搞团结，更应当出于每个人的自觉自主、自发自愿。一日24小时，除去睡眠休息时间，仅余半数，这半数当中最起码有8个小时是与同事相处，因此，同事是工作和生活中最亲近、最亲切、最息息相关的人，大家从五湖四海来相识、相聚、相知，这就是缘分，人要惜缘惜福，要自觉地、主动地、快乐地、自然而然地团结起来。这样的团结，才是真团结，才是干事创业的团结、和谐快乐的团结。

团结是一种和谐。当代大学的一个主要标志是“和谐”文化，“和”就是协调分歧，达成和睦一致；“谐”在一定意义上就是“协”，就是团结协作。各种人才各安其位，各得其所，互相尊重，团结协作，就是平等，就是“和谐”，也即《中庸》中所说的“万物并育而不相害，道并行而不相悖”。不团结，争争吵吵，打打闹闹，拉拉扯扯，就不可能心甘情愿地、全身心地投入到工作中去，就会不干事、干不了事、干不好事、应付了事，就会出现“干的干，

看的看，捣乱的捣乱”的古怪局面，出现不和谐音符，就不可能和谐。在和谐的环境里生活，自然会增进团结和友谊，提高工作积极性，提高工作效率和效益。

团结才能快乐。每个人生活在一个集体中，在学校这个集体，所有的师生员工共同构成一个系统，团结才能够营造和谐快乐的工作生活环境，才能够建立和谐快乐、协调健康的人际关系。团结，就是大家同呼吸、共命运，就是互相理解、互相尊重、互相宽容、互相关心、互相帮助、互相补台、互相学习，别人为我付出，我为别人付出，付出就是快乐，就是自我价值的体现。在这样的环境里工作、学习和生活，会体会到同志般的温暖、朋友间的友爱、一家人的温馨，更能体会到自己的重要性，增强自豪感。如果搞不团结，你争我斗，伤人也是自伤，就不可能快乐。在快乐的心态中工作，自然精神焕发、效率百倍。

干事是岗位职责所在，更是人生价值所在。有作为才有地位，在其位谋其政。学校是因事设岗，因岗定人，而不是因人设事，事业不需要滥竽充数、装模作样的干部，每个人都应当有责任感和事业心、进取心。“今天工作不努力，明天努力找工作”，在这个岗位上，肩头就要承担起这份责任，担不起或不愿担这份责任就应当让贤。人生的快乐莫过于在拼搏中实现自我价值，展示自我风采。庸庸碌碌、浑浑噩噩、迷迷糊糊地混日子，无异于浪费生命，要保持积极进取的精神状态，尤其是在遇到困难和挫折时，要以饱满的热情、向上的心态积极求进，决不轻言放弃。人生的许多成功就在于最后一分钟的坚持。“以学科建设为龙头，以教师为主体，以学生为中心”的办学理念应当作为一切工作的出发点和落脚点。“教师围绕育人转、干部围绕人才转、机关围绕基层转”，工作业绩最能体现一个人的价值，工作岗位是实现自我价值的最好平台，每个人都应当

敢于坦然面对“我是重要的，我是不可或缺的，我是无愧于心的”这句话，少说多做，讲实绩、讲实效，拿出实实在在的业绩。讲究工作效率，低效率是浪费时间、资源和生命，生产要出精品，凡事做就做好，决不能敷衍了事，做而无功不如不做，工作是我们的本职本分，不是在为别人做，糊弄工作就是糊弄自己。工作是快事，创业是乐事，在快乐中干事创业，以突出的业绩体现和实现人生价值，来发现、体会和品味快乐。

干事基于人才。“质量立校、特色兴校、人才强校”这三大任务都基于人才。人力资源是第一资源，以科学人才观为指导，努力做到用事业造就人才、用环境凝聚人才、用机制激励人才、用制度保障人才，为人才干事创业、发展成长，营造一个宽松、和谐、快乐的氛围和环境。尊重知识、尊重人才是学校办学理念的重要内容，人才存在于群众之中，衡量人才的标准是知识、素质、能力和业绩，对学校来讲，所有具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为把学校建设成为开放式、现代化、有特色、高质量的高校而做出积极贡献的教职工，都是有用的人才。全面贯彻任人唯贤、德才兼备的原则，坚持从政绩看德才、凭德才用干部，真正把那些政治靠得住、工作有本事、作风过得硬、师生员工信得过的人才选拔出来，用前瞻性的思维方式、工作方法，努力做到“人才能进得来、留得住、作用发挥得好”，让人才宽心生活，舒心育人，放心做事。“尺有所短，寸有所长”，用人不能求全责备，用人就要用人之长，容人之短，干部需要的是敢于承担责任、善于干事创业、勇于开拓创新的人，最不需要的是四平八稳、人云亦云、尸位素餐、得过且过的撞钟和尚，更不需要“说闲话不干事”的无聊看客。

和谐的最主要标志是发掘和发挥个性。和谐不是压抑，而是顺应，是“和而不同”，是尊重每一个人的个性，发挥每一个人的创造

性。而不是抹杀个性，时光和世俗磨平了棱角同时也磨出了棱角。圆滑、八面玲珑、无原则无特色无棱角，是一摊稀泥而不是和谐。特色和个性就是生命力，应当给每个人展示自我、施展才华的空间和舞台，让每个人在擅长的岗位上和喜欢的业务上施展所长。任何事情，只要顺应民心民意，出于自发自愿，必然热情高涨，事半功倍，通达顺畅。和谐应当各音符协奏，有高山，也有流水，有平峡，也有深谷，不是简单的整齐划一，不是“用一个调子唱歌”，而是“嘈嘈切切错杂弹，大珠小珠落玉盘”。一枝独秀不是春，百花齐放春满园，万紫千红，百舸争渡，才有生机和活力，才有新意和创造力。在学科和专业建设方面，应强化重点意识，有所为有所不为，集中精力和资源，实施“学科重点发展战略”，创建特色优势学科，明确各学科专业在省内和全国同类学科专业中的地位，明确优势与不足，明确重点发展方向，重点发展有优势、有特色的学科专业，并以此为示范，带动其他专业的建设和发展。这才是健康、和谐发展。

和谐的基础是每个人的真心付出。孔孟都认为：“人皆可以为尧舜。”人的能力有大小，术业有专攻，不可能以同一个标准要求每一个人，但“国家兴亡，匹夫有责”，事业发展，人人有份，主要看人生态度、工作态度，只要真心付出，真情奉献，真心诚意做工作，就是“尧舜”，就是好同志。党的根本宗旨就是“全心全意为人民服务”，全心全意是关键，大家都百分之百地努力付出就不存在干多干少、干和不干的矛盾，就不存在攀比，少产生口舌，争争吵吵、杂七杂八的事就少，也将和谐快乐。和谐校园建设的最主要途径就是在事业的快速发展中实现广大师生员工的根本利益，不全心全意努力付出，不认真工作，事业就不会健康快速发展，就满足不了广大师生员工日益增长的物质文化需要，在此状态下期望值与失望值是

成正比的，心愿与实际的落差必然产生矛盾，团结就无从谈起，快乐就是水中月、镜中花，和谐就可望而不可即。

快乐是最高工作境界，也是最大的人生幸福。什么是快乐？不同的人有不同的理解，但不管如何理解，快乐都是每一个人追求的幸福，向往的境界。有了快乐，才能体会到工作的意义、人生的价值和生命的乐趣。快乐是动态的，不看你已经拥有多少财富，而是孜孜不倦、珍惜时光、珍爱生命、好好生活、努力工作，是实现人生价值的过程；快乐是和谐的、开放的，不仅仅是个人的自我感觉，更不是自恋，公道自在人心，更重要的是你的公众人格和社会公论，“独乐乐，不如众乐乐”，快乐就要有包罗万象的胸怀，有宽容之心、爱心、热心、同情心，而嫉妒之心是腐蚀剂和毒药，伤人伤己，快乐是彼此的、互相的，自己的快乐应当建立在别人的快乐之上，而不是建立在别人的痛苦之上，快乐不仅仅是自己的所得所有，更重要的是为他人、为集体、为社会的付出，自己工作有成绩，这是快乐；为他人付出，更是快乐；播下快乐才会收获快乐，获得别人真心诚意的支持帮助和赞赏亦是快乐，大家团结一致，一起快乐是和谐中的快乐，这才是真快乐。

快乐是一种健康和谐的心态。心态决定姿态，快快乐乐、健健康康是最有质量、最有内涵的生活。在工作事业上保持一颗进取心、上进心，不自满、不停滞，而在索取上要有限度，应当懂得适可而止、过犹不及的人生哲学，哲人苏格拉底的话痛快而透彻——“这个世界上原来有那么多我并不需要的东西”。在经济社会转型和高等教育改革力度增大的大背景下，人们经常处在变化多、节奏快、压力大的环境中，有的同志经常处于“不健康”或“亚健康”状态，心态失衡，心理和人格问题增多。然而健康把握在自己手中，快乐等不来，天上不会掉馅饼，也不能依靠他人恩赐，心态要自我保持