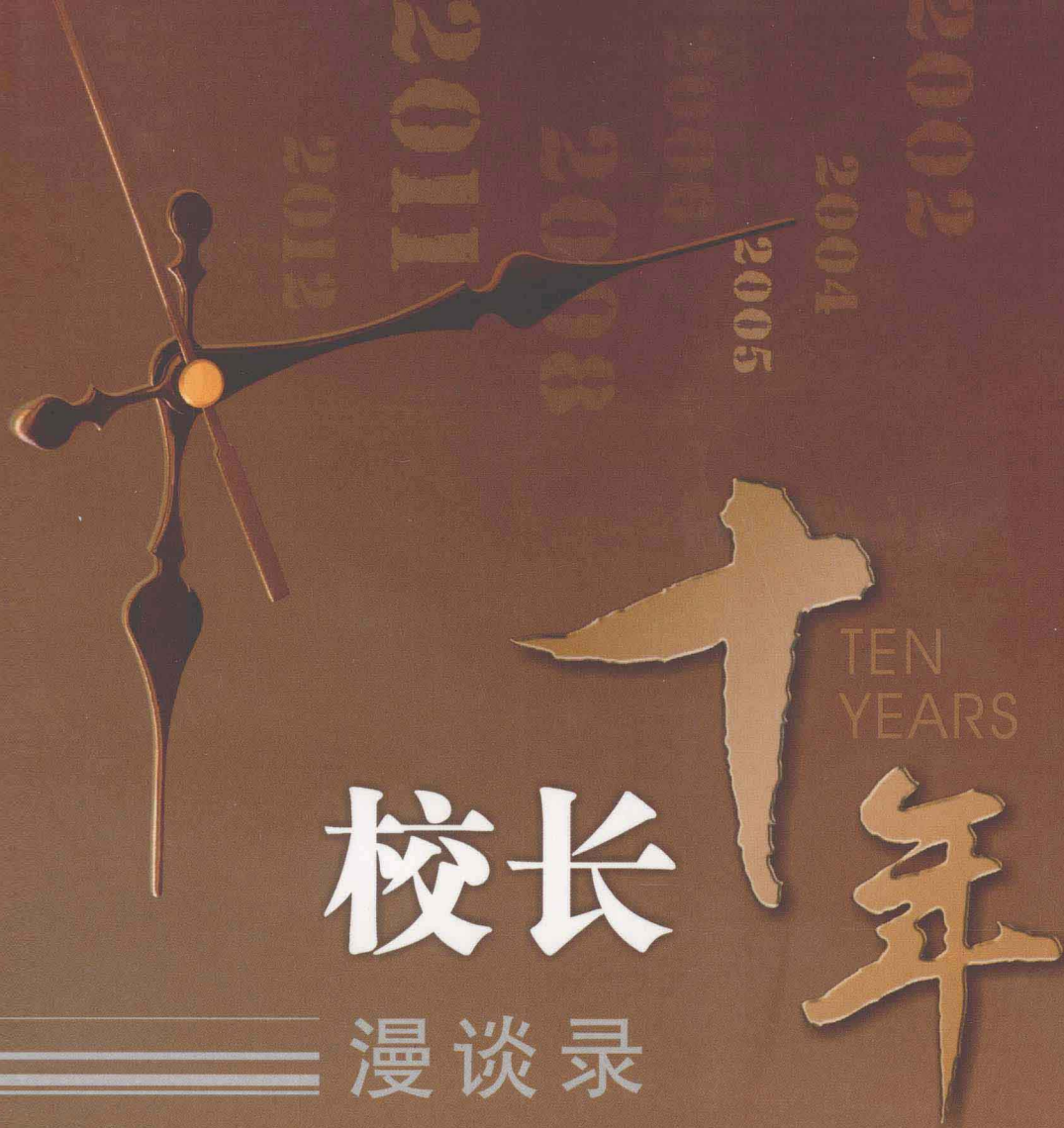




段宝岩



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

校长十年漫谈录

段宝岩

西安电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长十年漫谈录/段宝岩著. —西安: 西安电子科技大学出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5606-3220-9

I. ① 校… II. ① 段… III. ① 高等学校—学校管理—中国—文集
IV. ① G647-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 231135 号

策 划 李惠萍 高维岳

责任编辑 李耀平 高维岳

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印 张 28 彩插 1.25 印张

字 数 498 千字

印 数 1~1000 册

定 价 75.00 元

ISBN 978-7-5606-3220-9/G

XDUP 3512001-1

如有印装问题可调换

序 一

段宝岩同志是在西电完成本科、硕士、博士学业并留校任教的一位优秀教师。2002年至2012年担任校长一职，此间，正值学校建设与发展的一个崭新时期，国家经济高速发展，中央提出了信息化战略、科技强军、科教兴国、人才强国、西部大开发等一系列战略部署，给高等教育带来了新机遇，也为学校的发展带来了新的机遇和挑战。

宝岩同志任职期间，抢抓机遇、真抓实干，克服了许多困难和障碍，着力推进了学校的战略规划、学科和师资队伍建设、对外拓展、新校区工程、国际化进程等事关西电长远发展的重点工作，学校“十五”、“十一五”建设成效显著，进步明显，为“十二五”乃至更长远的发展开辟了新局面，打下了良好的基础。

宝岩同志担任校长期间，在学校发展上付出了很多努力，在办学理念、发展思路、战略规划、教师队伍和学科建设、管理服务、合作交流等方面提出了一系列具有真知灼见的想法、办法与举措，做了大量扎实、踏实的工作。通过不懈努力，这些工作取得了良好的进展，在此期间，他发表了一系列讲话、报告和文章，这既体现了对工作的设想、实践和总结，也是在理论层面的有益探索。现将其编辑成书，对10年工作作一较全面的回顾、总结，我想本书的出版将对学校的进一步发展和高等教育管理研究，必将具有一定的借鉴作用。

保 铮

中国科学院院士
西安电子科技大学原校长
2013年4月

序 二

段宝岩校长是“西电”培养成长起来的一位出色的学者、大学合格管理者。更可贵的是，他在认真做好学校繁重的管理工作的同时，在电子机械学科领域的开拓方面也贡献明显，能够二者兼得，不仅来源于其个人的不懈奋斗、艰苦努力，更与他担当校长一职的强烈的责任心和使命感紧密关联，与西电长期办学过程中形成的埋头苦干、自强不息的学风与传统渊源深远。

一所大学之所以能办出特色、长久不衰，最重要的因素在于具有特色的大学精神传承、发展，并落实在与时俱进的人才培养成长体系之中，使大学形成“根深叶茂”的态势。“根深”指其以大学精神为核心，所形成的校园文化的深度和广度不断持续的发展；而“叶茂”指其大学文化代代相传、与时俱进、开拓创新所结出的文化硕果。西电多年的发展，造就了一大批电子信息领域的高级人才，尤其是1977年恢复高考后以本科教育为基础的高层次人才培养效果突出，传承着这所具有光荣革命历史、鲜明办学特色的全国重点大学的血脉，广大校友也时刻关注着母校的每一次进步，期望着更上一层楼的发展。

段宝岩校长任职10年，坚持发扬优良传统，积极推进学校的学科建设，在教学科研、人才队伍、新校区建设工程、国际化进程等方面成效显著，他在任期间的思考、举措、行动，对办好高水平特色型大学具有借鉴意义。

欣闻《校长十年漫谈录》即将编辑出版，特致以祝贺，期望广大教育工作者讨论交流，在我国大学漫长的现代化发展中共同进步。

中国科学院、工程院院士
北京理工大学名誉校长



2013年4月

作者序

2002年5月，承蒙西电广大教职员工、教育部与陕西省领导的信任与支持，我出任西安电子科技大学校长，2012年7月届满卸任，十年光阴弹指一挥。

这10年，恰好是我国高等教育在21世纪头20年战略机遇期的起步阶段，科教兴国、人才强国战略启动，高等教育扩大规模、快速发展，逐步从规模向水平、从数量向质量、从外延向内涵扎实推进，为实现全面建成小康社会的宏伟目标提供强有力的人才支撑和智力支持，高等教育事业迈出了坚定的改革与创新步伐。

作为一名见证者、亲历者和实践者，我切身感受了高教事业的巨大变化，由衷地为能够参与大学的建设与发展而自豪。这10年，是西电各项事业取得较快发展的历史时期。例如：学校的占地面积由不足1000亩增加到4000亩，建筑面积由68万平方米增加到185万平方米，固定资产由4.57亿增加到44.74亿；师资队伍建设成效显著，两院院士、杰出青年基金获得者、长江学者等高端人才实现了历史性突破，中青年教师队伍水平不断提高；学科建设的龙头地位得到进一步巩固，“信息与通信工程”、“电子科学与技术”两个一级学科全国排名名列前茅（由第2、第9位上升至第2、第4位），博士点由14个增加至50个；人才培养、科学研究、社会服务及文化传承创新的能力有了长足进步。

10年任职，而若从我1977年考进西北电讯工程学院（1988年更名为西安电子科技大学）就读本科算起，自己在这所具有光荣革命历史传统、鲜明办学特色、朴实工作作风的大学学习、工作、生活已经满35年了，人生的大半时光在这里度过，可谓与学校紧密相依、血脉相通、呼吸相连。

10年奋斗，工作上取得了若干明显的进步，但也存在一些不足。

通过思考和实践，个人在大学的顶层设计与思考、发展规划的制定与推进、凝炼学科方向、建设师资队伍、加强教学科研、规范日常管理等方面积累了一些粗浅的认识，在建设新校区、推进国际化上付出了艰苦努力，在面向国家重大需求、支持国防现代化建设、服务行业与区域发展上着力推进，努力实现学校内涵发展与外部拓展的相互结合、相互支撑，提高质量、提升水平，为学校的科学发展、健康与可持续发展付出了应尽之力。

10年工作，当作一认真总结，或可与他人借鉴，以启后者。为此，将任职校长期间的一些主要报告、讲话辑录成书，取名为《校长十年漫谈录》，供高等教育战线的同仁与研究者参考。

因个人水平所限，难免存在一些缺陷与不足，敬请批评指正。是为序。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '王宝俊' (Wang Baojun).

2013年4月

目 录

第一部分 办学之思

继往开来 勇挑重担 埋头苦干 不辱使命	2
跨越 特色 集成	5
夯教学之基 扬科研之帆 举学科之旗	10
学科建设的顶层思考	16
新机遇 新挑战 新要求	20
结合西电实际 自觉学习领会	25
从实际出发查找问题 以实践为准发现矛盾	32

第二部分 治校方略

开拓新思路 增创新优势 为建设一流大学而奋斗	45
为政三件事	56
质量为先 育人为重	61
西电的长远发展与当前任务	68
强优 整合 拓展 创新	83
管理就是服务	87
西电的战略转移与突破创新	92
夯人才培养之基 创一流本科教育	108
管理责任重如山	117
依法治校 以人为本	122
大气 大节 大志	129
以人为本聚合力 团结奋进谱新篇	133
学以明志 廉以修身 俭以养德	147
正心 正身 正德	150
价值 境界 操守	153

第三部分 大 师 之 本

凝聚高水平学术队伍 锤炼创一流竞争团队	158
大力加强教师队伍建设	164
锤炼高水平教师队伍 培育复合型创新人才	170
教师是核心竞争力	175
教师卓越与大学一流	178
着力锻造一流师资队伍 全面推进高水平大学建设	181
以学术为志业 在竞争中成长	191
“人才强校”需要“精兵强将”	195
人才强则西电盛	199
壮心犹不已 夕阳无限红	203
大学教师的使命	205
以高端人才为引领 深入推进人才强校	208

第四部分 育 才 之 根

紧抓机遇 与时俱进 造就电子信息优秀人才	217
终身求知 立志创业 谨慎处事 踏实做人	220
宣传学校和校友的窗口	222
压力与动力	223
珍惜生命中最美好的时光	225
立志 成才 做人	232
努力成为科技创新的主力军	234
驾驭人生重大的转变	237
艰苦磨砺 不断成长	239
西电的变化	242
献身科学 追求卓越 苦学深钻 团结奉献	246
学会做人 立志成才 走向成功	249
科技创新的日新月异与人才成长的厚积薄发	252
立大志 勇创新 成事业	256
把好人生的航标	259
科学精神与创新能力	262
创新是灵魂 质量是生命	264

让自己更加优秀	267
改变命运 塑造人生	271
研究生的能力与精神	274
从“仰望星空”到“俯视大地”	278
调整 调节 适应 突破	281
一流大学 卓越人才 历史责任	285
生命 生存 生活	290
与 IT 相伴 与科技同行	294
站稳脚跟 夯实基础 勤奋有为 砥砺成才	296
以积极的心态迎接人生的重要转型	299
学业 职业 事业	302
学术 责任 人生	306
志存高远 脚踏实地 求知若渴 虚心若愚	308
把握好人生起跑的头五年	310
思 辨 行 远	314
求知 明理 探索 实践	317
用心编织自己的人生	321
自警 自省 自立	324

第五部分 新区建设

合作共赢 推进发展	328
一期封顶 再接再厉	331
一个奠定跨越的里程碑	332
一个崭新的读书环境	335

第六部分 合作交流

服务区域创新 贡献人才成果	338
大学的定位、规划与发展	340
架起两岸学术交流与合作的桥梁	349
交流学术思想 碰撞智慧火花	351
推进教育技术发展 提升高等教育水平	353
特色立足开拓创新 优势提升引领发展	355

乘共建东风推进内涵式发展 藉各方支持建设高水平大学	357
架起学术桥梁 加深两岸友谊	359
在困难中砥砺 在拼搏中成长	361
树西电丰碑 铸空天利剑	369
探索学术真谛 提升培养水平	371
建设特色型大学 实现创新性突破	373
工程师的精英教育之路	380
五十载耕耘结硕果 半世纪风雨铸辉煌	386
特色型大学人才培养模式改革的思考与实践	387
三万里辗转凝聚“西军电”精神 八十载兼程彰显“西电人”本色	394
十年光阴 弹指一挥	399

附录 在报刊、杂志上公开发表的文章选编

关于研究型大学的思考	402
大学应积极参与并引领区域创新体系建设	405
纵横之间 大有可为	409
大学在国家创新体系中的位与为	414
培育大学特色 建设特色大学	419
大学文化的竞争力	426
破解制约难题 实现创新发展	430
大学之道 以人为本	434
实现协同创新的关键是体制机制改革	440
致谢	444

第一部分 办学之思

思考，是认识事物、分析判断、把握本质、洞悉内涵的一系列思维活动，是产生思想与智慧的前提和基础。

思者常新，行者至真。办好一所大学，应从顶层设计的角度，首先认真思考办学的根本宗旨、发展思路，廓清办学理念，用思想指导行动，用理论指导实践，使办学达到学思结合、知行合一的目的。

凡事预则立，不预则废。思之而先行，谋定而后动。

2002年就任校长伊始，教育部提出“思考两个问题、制定三个规划”的工作要求，各高校围绕“建设一所什么样的大学、怎样建设这样的大学”的问题，广泛开展了办学思想大讨论，为制定发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划的“三个规划”开启了帷幕。2002年至2003年，学校开展了自上而下、自下而上的关于办学理念、发展思路的研讨，集思广益、理顺思路、廓清理念、达成共识，逐步形成了“三个理念”、“四个兴校”、“一头两翼一保障”的办学理念和发展思路，从顶层设计、全局布局上为制定发展规划、提出治校方略打下了基础。

本部分收录的7篇讲话及报告，主要是2002年、2003年开展办学思想大讨论期间总结概括的广大研讨者和教职工建设性意见的情况，以及后来学习“三个代表”重要思想、科学发展观的体会，结合学校实际工作的进一步思考，其中一些思考仍显粗浅和不足，有待完善。



继往开来 勇挑重担 埋头苦干 不辱使命

——在教育部宣布学校新班子会议上的讲话
(2002年5月17日)

首先,非常感谢教育部领导与学校广大教职员工的信任与支持。作为新任校长,此时此刻,我感到更多的是责任与压力。经过几代人的艰苦奋斗和无私奉献,学校已经取得了显著的成绩,而如何在保持现有优势的基础上,使西电有更大的发展、在国内外有更大的影响,是党和人民赋予我们的历史使命,是广大教职工寄予我们的深切厚望。

我已深深感受到这种责任的崇高、这一任务的艰巨、这副担子的沉重份量。借此机会,谈五点想法:

一、狠抓学科建设,向着研究型、开放式的目标阔步前进

两年前,我们在思考应该把一个什么样的西电带入新世纪的问题。今天,我们在思考西电应以什么样的姿态面对新世纪的问题。回答是什么呢?我想应当是一个朝气蓬勃、奋发有为的新西电,是一个特色鲜明、研究型、开放式的国内外知名大学!

为此,就要以学科建设为龙头,因为学科是高校教学与科研工作的基础,学科建设的目的是提高人才培养质量、科学研究水平和管理能力,为实现教学、科研和社会服务三大功能打下坚实基础。

狠抓学科建设,首先要建设好国家级重点学科,突出我校电子与信息特色;其次,建设好211工程的“三群一点”,这是我们的骨干学科;再者,着力培育新的学科增长点,大力发展新兴学科、交叉学科与边缘学科,不断增强学科发展的后劲。

二、以人为本,大力加强师资队伍和管理干部队伍建设

一流的学科靠谁来创造、靠谁来建设呢?靠创造型人才,靠大师级的教授,靠一流的管理人才。因此,就要以人中心,以人为根本,尊重人,重视人,把人的积极性、创造性和主观能动性发挥好、引导好、保护好。说到底,就是要扎扎实实地建设好师资队伍和干部队伍。

首先要有一支知识结构优化、年龄档次合理、具有较高学术水平的师资队

伍，树立教师是学校主体的意识，贯彻教授是大学灵魂的观念，行动上而不是口头上提高教师的待遇与地位，使大家树立校兴我荣、校衰我耻的主人公意识。

同时，要建设一支廉洁高效、扎实肯干的干部队伍。要坚持德才兼备、任人唯贤的选拔干部的原则，确实把那些政治上坚定、作风正派、乐于奉献、有能力的人提拔并充实到各级干部队伍中去。

老教师和老干部是学校的宝贵财富，他们曾经为西电的发展做出过重要贡献，要注意发挥他们的积极性，使他们发挥传、帮、带的作用。

年轻教师是学校的希望与未来，应制定切实可行的措施提高年轻教师的待遇。把待遇留人、事业留人与感情留人的“三留人”措施落到实处。

三、落实四个机制，把奖勤罚懒措施落到实处

贯彻执行竞争、激励、评价与奖励等四个机制，是管理工作的关键。我认为贯彻四个机制的核心，在于奖惩严明。要旗帜鲜明地表扬和奖励先进人物。要敢于严惩各种违反校规的人和事，决不姑息迁就。每一位领导干部都要“从自己做起，从现在做起”。

要大力提倡廉洁高效、严厉惩治腐败，从思想上、制度上与组织上堵住各种漏洞。一旦发现腐败现象，不管是何人何事，都要一查到底，严厉惩处，决不让腐败现象在西电有藏身之地。

四、拓展外部发展空间，优化校园文化环境

一所大学的发展离不开国家和社会的关心、支持与帮助。为此，我们必须做好以下四方面的工作。

第一，全力搞好并尽快实施共建工作。共建是教育部倡导的高校改革方向之一。实施共建有利于充分利用各种资源，调动各方面的积极性。我们要积极争取陕西省、西安市的支持，争取中国电子科技集团与信息产业部的支持，尽快促成部、省、市、集团的共建，为我校寻求更为广阔的发展空间。

第二，着力改善并加强与陕西省和西安市的关系。要在观念上、思想上乃至行动上，切实改善同省市的关系，加强沟通、增进了解。学校应努力为当地经济与社会发展多做贡献，也希望得到省市多方面的关心、支持与帮助。

第三，继续深化同国家相关部门的友好关系。由于学科专业的特点与历史的原因，我们与总装备部、各军兵种、电科院等部门有着广泛而深入的联系，我校大部分科研经费来自于这些部门。因此，我们应更加积极主动地加强与这些部门的联系，寻求更多的支持。

第四，抓好校园文化建设。要大力加强对学生的综合素质教育，使学生成



为既懂专业知识又具有较高文化品位的新一代大学生。要提高广大教职工的文明素质，在校园内形成一种理解、团结、祥和的良好氛围。要切实加强对新校区建设的领导，加快新校区建设的步伐。

五、基本工作方针与原则

在今后工作中，我将始终贯彻的工作方针与原则是：

第一，坚持贯彻公开、公正、透明、合理的原则，努力创造一种公平竞争、透明规范的工作局面，时刻牢记“民不敬吾能、而敬吾公”的古训、不忘“吏不畏吾严、而畏吾廉”的名言。我深信，做任何事情，公开是前提，透明是关键，公正合理是目的。我将认真贯彻这一原则并首先从自己做起。同时要求全校各部门、各级领导都应在工作中认真贯彻这一原则。

第二，坚持党的相信和依靠最广大人民群众的优良传统。注重调查研究，掌握第一手资料，把自己的一生同西电的兴衰荣辱紧密联系在一起，为学校的发展埋头苦干，不辱使命。

第三，坚持按程序办事，按规章制度办事，维护学校各种规章制度的严肃性。

第四，信守踏踏实实做人，认认真真做事的准则。诚信为本、操守为重；不说大话、空话，一切从实际出发；言必信、行必果。

同志们，西电曾经有过辉煌过去，正经历着充满机遇和挑战的现在，也必将会有一个更加美好的未来。我们应当认真地总结过去，准确地把握现在，清醒地规划未来。让我们以“三个代表”重要思想为指导，紧密结合我校实际，团结一致，振奋精神，奋发努力，扎实工作，少说空话，多做实事，为把我校早日建成特色鲜明、研究型、开放式的国内外知名大学而努力奋斗！

跨越 特色 集成

——在学校“211工程”“十五”建设动员大会上的讲话
(2002年9月25日)

今天，召开“211工程”“十五”建设动员大会，启动学校建设与发展重中之重的工作，具有特别重要的意义。下面，着重讲三个问题：

一、进一步提高对加强“211工程”建设意义的认识

(一) “九五”建设有力促进了各项工作的全面发展

我校“211工程”从1994年校内专家评审开始到1998年被国家计委批准正式立项，经过“九五”建设，到2002年4月完成整体项目验收，历时近十年。通过“211工程”的“九五”建设，学校办学实力有了明显增强，在学科建设、人才培养、科学研究、队伍建设、办学效益以及成果转化等方面均取得了重要进展，办学条件大为改善，涌现出一批跟踪国际先进水平、具有国内领先和先进地位的标志性成果。教育部专家组对此给予了高度评价，认为我校“高质量地完成了国家下达的‘211工程’‘九五’立项建设任务”。

(二) 继续搞好“十五”建设意义重大

我校“211工程”“九五”建设在主管部门资金未能足额到位的情况下，克服了重重困难，这些成绩来之不易。但在肯定成绩的同时，必须正视问题和不足，主要有三个方面。

第一，学科专业面较窄。我校学科大部分属于工学类，工科又主要集中在电子信息类，这是我们的特色。但是，从另一方面看，对学校发展也带来一定困难，特别是在学科门类间的交叉、融合与渗透，以及对人才培养的综合影响方面有所欠缺。

第二，人才队伍后劲不足。这表现在两个方面，一个是数量，一个是质量。目前我们的教师数量是远远不够的，就质量而言也不容乐观。学校地处西部，吸引和稳定高水平人才队伍存在困难。

第三，学校在体制上的活力不够，教学、科研工作存在隐忧。比如，各学院人才队伍建设的积极性还未能充分调动起来，缺少立竿见影、雷厉风行的作风；缺少一流的教师，缺少一流的教学实验设施；科研上军口的优势比较明显，



要继续保持，但民口纵向、民口横向实力欠缺。

国家“211工程”“十五”建设将遵循“上质量、上水平”的宗旨，通过机制创新，继续以重点学科建设为核心，加大学科调整力度，大力支持、发展新兴学科、交叉学科和边缘学科，加快高等教育信息化的步伐，推进知识创新和科研成果的转化。

显然，这又是一次难得的机遇，在一定程度上可以解决我们目前存在的一些问题，加快学校的发展。

首先，可进一步凸显我校电子信息学科特色。“十五”期间将大力发展信息、生命等高技术学科，我校优势将进一步得到发挥。

其次，将进一步巩固学科群的建设成果。“九五”期间重点建设“现代通信网络工程”、“先进军事电子信息系统”、“电子机械先进制造技术”3个学科群和“微电路高可靠制造保证科学与技术”学科点(简称“三群一点”)，凝聚了学校学科建设的群体优势力量，继续加强建设，必将得到更大发展。

另外，有利于进一步加速新兴学科、交叉学科的培育与成长，如光通信、光机电一体化、生物医学工程、光电子、电子商务等新兴学科的发展，理学、管理学、教育学以及社会科学的拓展等。

此外，将进一步加速人才梯队的成长。“211工程”“十五”建设中明确提出加强学科梯队建设、提高师资队伍水平的任务，有利于加快人才梯队的培育与成长。

二、认真做好“211工程”“十五”建设规划

凡事“预则立，不预则废”。这里，我想谈三点意见。

(一) 坚持重点突出、整体推进的原则

教育部2002年7月20日到8月1日，召开首届中外大学校长论坛，“启迪智慧、憧憬未来”，邀请了牛津大学、剑桥大学、哈佛大学、斯坦福大学、东京大学、德国亚琛工业大学等国外著名大学校长出席，召开了40多场座谈会，国内82所大学校长参加。

通过参加这次论坛，我觉得有三句话印象深刻：一是一流大学必须要有一流的学科；二是一流大学不是所有的学科都是一流的；三是学科发展要凝炼方向、体现优势、突出重点。

我校“211工程”“九五”建设紧紧抓住学科建设主线，重点突出“三群一点”建设，取得了明显成效。只有紧抓主线、突出重点、有所作为，才能取得事半功倍的成效。“十五”建设仍要坚持紧紧抓住学科建设的重点，搞好学科群点的优势整合，拓展新兴领域、新兴学科。同时，也要坚持整体推进，以重