

大学管理实践与思考

卢铁城 编著

四川大学出版社

书名:大学管理实践与思考

作者:卢铁城

ISBN:7-5614-2974-6G.545

出版年:2004年

定价:68元

目 录

一、建设高水平大学的实践与思考

建设高水平大学的实践与思考	(3)
---------------------	-------

二、现代化建设与高校使命

“三个面向”指引中国高等教育走向辉煌	(43)
论新世纪高等教育的特点及发展趋势	(57)
面向 21 世纪的中国高等教育	(63)
论高等教育必须实行教育、科研、生产三结合	(72)
我国高等教育应从稳定规模转为适度发展	(86)
关于积极稳步发展高等教育的思考	(91)
应加速扩展高等教育规模	(103)
更新教育观念，加速高教发展	(106)
经济全球化与高等教育国际化	(112)
加入 WTO 与高等教育国际化	(117)

加入 WTO 与高等教育改革发展对策	(128)
西部开发与高校使命	(143)
充分发挥高校在西部大开发中的作用	(147)
发展高等教育自学考试，为西部大开发培养人才	(152)
网络教育：快速发展高等教育的一条捷径	(155)
运用现代信息技术，振奋中华民族精神	(159)

三、高教改革与建设高水平研究型大学

并校改革应把握的若干问题	(163)
三强合并，铸就辉煌	
——四川大学的并校改革之路	(171)
坚定地走强强合并之路，为把四川联合大学建设成国内	
一流、国际知名的社会主义新型综合大学而奋斗	(184)
关于高校管理体制改革的思考	(203)
面向新世纪建设高水平研究型大学的思考	(210)
把四川大学建成一流大学的思考	(221)
坚持教育创新，建设一流大学	(228)
继承传统，再创辉煌	(239)
第二次并校改革一年来的工作汇报	(243)
部省共建，再创佳绩	(252)
关于大学管理架构、运行机制改革与调整的思考	(254)
建设高水平管理干部队伍是实施人才强校战略的前提	(269)
建设高水平教师队伍是建设高水平研究型大学的核心	(281)
创新教师教育，增强综合国力	(291)
教师是四川大学的光荣、骄傲和希望	(301)
向魏于全院士学习，勇攀科学技术高峰	(305)
深化四川高等教育改革的几点意见	(310)

回顾与展望

——谈我省教育事业的发展和前景 (316)

办自费走读班的初步实践与思考 (321)

教育创新的探索

——热烈祝贺川大附中的成立 (325)

四、加强教学工作 培养拔尖创新人才

论高素质创新人才的培养 (331)

关于培养创造性人才的思考 (345)

加强教学管理，提高教学质量 (353)

关于改革高校人才培养模式的思考 (358)

现代信息技术条件下的教育变革 (367)

转变师生教育观念，深化文化素质教育 (374)

扩大规模，提高质量，造就国家栋梁之材 (384)

办好《实验科学与技术》刊物，加强实验室建设与管理 (393)

确保质量

——加快发展以多媒体网络为主要手段的现代远程教育 (399)

大学校长必须关心毕业生就业工作 (410)

校长寄语 (420)

五、加强科学研究 提高学校竞争力

科技兴国，教育奠基

——学习科学技术是第一生产力的体会 (423)

搞好科技创新，增强综合国力 (428)

实践“三个代表”，勇攀科学高峰 (431)

如何增强学校的科技竞争力 (439)

搞好八个结合，再创科技辉煌	(444)
加速大学科技成果转化	(454)
中国高校科技成果怎样推向国际市场	(459)
海外学子报效祖国的新事物 ——论郭亚军为国服务的“哑铃”模式	(464)
如何推进四川的技术创新	(467)

六、加强大学精神建设

刍论大学精神与川大精神	(479)
论川大校风校训	(489)
改进党的作风，创建一流大学	(494)
加强机关作风建设，促进校风好转	(497)
学习贯彻十六大精神，奋力推进川大新跨越	(506)
践行“三个代表”重要思想，创建高水平研究型大学	(515)
打好校园改造的六大战役与加强党的建设	(533)
深入学习邓小平理论，提高师生职工的理论水平	(541)
努力开创高校思想政治工作新局面	(544)
以高度政治责任感和历史使命感进一步做好在学生中 发展党员工作	(550)
感人泪下，催人奋进 ——赞徐尚大、刘达平的奉献精神	(560)

七、他山之石 可以攻玉

从中美高等教育的比较谈提高办学效益的措施	(565)
美国高教经费筹措渠道及给我们的启示	(588)
美国高等教育发展的某些特点	(596)

美国社区学院的办学特点	(602)
美国成人高等教育的某些特点	(609)
从郑元芳教授任系主任谈我国高校干部选拔方法的改革	(615)
美国对培养学生创造力的做法	(623)
苏联高等教育的发展、改革和启示	(631)
日本大学的教育改革及其启示	(646)

八、 记者访谈

党政“一肩挑”：一种有效的领导形式	
——访四川大学党委书记卢铁城	(655)
注重学科间的交叉研究	
——四川大学校长卢铁城谈科技创新	(661)
川大校长卢铁城访谈	(664)

一、建设高水平大学的实践与思考

建设高水平大学的实践与思考

1997年12月22日，原国家教委党组任命我为四川联合大学党委书记兼校长。1998年12月21日，学校更名为四川大学，我继续担任党委书记兼校长。2000年9月29日，四川大学和原华西医科大学再次合并为新的四川大学，党中央任命我为党委书记兼校长。2003年6月5日，党中央任命谢和平院士接任校长，我继续担任党委书记。今天，党中央任命杨泉明同志接任党委书记，我不再担任四川大学的领导工作。到校工作6年半的时间中，我把自己的全部思想和精力都集中到和全校师生员工一起为建设高水平研究型大学而拼搏奋斗上，现将我所参与的实践和所做的思考简要总结汇报如下。

一、从数字变化看学校发展

我在四川大学任职的六年半，是中国高等教育发展史上最好的黄金时期。四川大学领导班子的任务就是抓住机遇，加速发展，为创办高水平研究型综合大学奠定坚实基础。几年来，学校加大改革力度，加速发展步伐，在学科建设、人才培养、科学研究、医疗卫生和社会服务、对外交流与合作、师资队伍和校园建设等方面取得了显著进

展，各个方面都发生了令人瞩目的变化，办学的整体水平和综合实力已进入中国高校前列，实现了学校的历史性跨越，为学校的进一步发展奠定了坚实的基础。

1. 学科结构进一步优化，国家级重点学科，博士、硕士学位授权点和博士后流动站大幅度增加，办学实力显著增强

博士点：1998年初，原三校有博士点50个（按新目录换算统计，含1个重复）；现有博士点152个。

硕士及专业学位授权点：1998年初，原三校有硕士点117个，专业学位点3个；现有硕士点240个，专业学位点7个。

博士后流动站：1998年初，原三校有博士后流动站6个；现有博士后流动站21个。

本科专业：现有118个，覆盖了文、史、哲、理、工、医、经、管、法、农、教共11个大学科门类。

重点学科：1998年初，原三校有国家重点学科6个，现有15个，还有66个部省级重点学科。

重点实验室及中心：现有2个国家重点实验室，6个国家工程中心及其他中心，64个部省级重点实验室和中心。

现有4个国家人文社会科学重点研究基地（全国100个），6个国家人才培养和科学研究及课程教学基地，4个国家级临床研究基地，学校还是教育部确定的大学生文化素质教育基地。

2. 办学规模迅速扩大，办学层次显著提高，教育质量稳步上升

全日制本科以上学历学生人数：1998年初为20 110人，2003年已达43 957人，增加了118.58%。

全日制在校本科生：1998年初为17 169人，2003年已达30 172人，增加了75.7%。

研究生：1998年初为2 771人，其中博士生681人，硕士生2 090人；2003年研究生达13 132人，增加了373.9%，其中博士生2 740人，增加了302.3%，硕士生和专业学位研究生10 392人，增长了397.2%。

留学生与港澳台学生：1998年初为170人；2003年底达735人，增加约332%。

此外，1997年有成人高等教育学生8975人，2003年为21130人；网络教育学院2000年开始试办，2003年学生超过3万人（多数为在职专升本）。

从2001年秋季起，在文理工各学科新生中率先试行了完全学分制和弹性学制。

通过实行本科生的主辅修制、双学位制、转专业及优秀本科生导师制，以及与美国华盛顿大学（西雅图）等海外著名高校联合办学等措施，深化了教学改革，学风明显好转，教育质量稳步提高。

师生比：1998年初为16.3，2003年为116。

继争取400万美元世行贷款用于改造和建设“六大基础实验室”后，学校又积极自筹资金5000万元，启动了实验室建设的“523工程”，建设高水平教学实验室。

本科生一次就业率达90%左右，研究生一次就业率达97%以上。

近年来，川大学生在全国性的挑战杯、电子设计、数学建模、英语演讲、英语辩论、国际企业管理挑战赛（GMC）、体育竞赛、文艺表演等各项竞赛中都取得了优异成绩。其中，川大代表队2003年代表中国地区参加第20届国际企业管理挑战赛（GMC），获全球冠军；3篇研究生学位论文获得“全国百篇优秀博士论文”。

3. 科研经费迅速增加，科研竞争力明显增强，科研综合实力排位不断攀升

科研经费：1997年，原三校理工医科科研经费为8373万元，列四川省内高校第3位；2003年达到3.7亿元，比1997年增长了341.8%。1997年，社科经费为157.3万元，2003年达到3499万元，比1997年增长2124.4%。最近有关报纸上公布四川大学科研综合实力排位上升到全国高校第13位。

国家自然科学基金：1997年获79项，总经费为902万元；2003年获130项，总经费达3081万元，其中面上项目109项，经费2886.5万元，列全国第8位。此外，获教育部博士点基金36项，经费203.5万元，列全国高校第3位。

全校理工医 SCI 收录论文数：1998 年为 126 篇，2003 年达 435 篇，居全国高校第 12 位。

2003 年，全校理工医科在中国核心源期刊发表论文 3 016 篇，列全国高校第 6 位。国内外发表论文总数 3 752 篇，居全国高校第 7 位。

2003 年，全校理工医国内期刊论文被引用 3 096 次，居全国高校第 7 位。

全校申报和授权专利数：1998 年全校申请专利 24 项，授权 13 项；2003 年申报专利 179 项（列国内高校第 11 位），其中发明专利 157 项，授权专利 56 项（列全国高校第 10 位），授权专利中含发明专利 34 项。

2002 年，学校拨 1 000 万元专款，鼓励文、理、工学科和医学学科的交叉，在药学、生物医用材料、临床治疗和医学诊断、治疗仪器与技术等领域创建了“人类疾病生物治疗研究”、“医学信息技术研究”、“生物材料与生物力学临床应用工程技术研究”、“创新药物与中药现代化研究”和“出生缺陷研究”5 个交叉学科研究中心。2003 年学校又继续拨款 1 500 万元，进一步鼓励多学科交叉，促进新兴、交叉、边缘学科的建设。

4. 科技成果转化及医疗卫生服务成绩突出，发展态势喜人

2001 年 5 月，四川大学科技园被科技部、教育部批准为国家大学科技园（全国 22 个之一），59 家企业入驻，引进社会资金 3.3 亿元；四川大学绵阳科技园也正式启动。

2001 年 7 月，经科技部批准，四川大学国家纳米生物医用材料产业化孵化基地正式成立，成为材料、口腔、临床等多学科交叉的研究中心。

2001 年 9 月，经国家经贸委和教育部批准，川大成为全国高校 6 家国家级技术转移中心之一。该中心组织转化的第一个项目磷酸一铵（MAP）获巨大成功，第一个项目投资 2 000 万元，年产 20 万吨；第二个项目投资约 3 000 万元，年产 25 万吨。建成了两座全部国产化的复合磷肥厂，取得了巨大的经济效益。川大图形图像研究所相继获得 2 项国家科技进步二等奖。该所依据自己的科研成果兴办的股份制

“智胜软件公司”创造了出色的业绩，研究、开发的领域也从民用航空扩大到军用，去年，通过激烈竞争获得 2.1 亿元军事研制项目，在全国产生重大影响。

2001 年 9 月，经国家知识产权局批准，四川大学被列入全国 10 个知识产权保护试点大学之一，这表明四川大学在专利申请等工作中取得了显著进步。

2001 年，经科技部批准，国家中药安全性评价中心成立，并迅速完成了基本建设任务，评价研究和国际交流取得显著成效。

2002 年 5 月，经国家科技部批准，同意四川大学与中国工程物理研究院环保工程研究中心共同组建国家烟气脱硫工程技术研究中心。

学校建立了临床新技术基金，开展了多项新技术、新疗法的临床应用，肿瘤生物治疗、微创技术和组织工程肌腱的基础研究及临床应用等已达到国际先进水平。

2003 年 6 月，针对“非典”肆虐，学校自筹资金 200 万元，创建了 P3 实验室。

2003 年，学校四个附属医院共医治门诊、急诊病人 246 万余人次，出院病人 6.78 万余人次，手术 3.3 万余台次。

在第一、二、三、四届中国国际高新技术成果交易会（深圳）上，学校成交额分别居全国参展高校第三、四、三、一位。

5. 教师队伍建设得到加强，一支结构合理的高水平教师队伍正在成长

教职工人员结构日趋改善，教师比例增加。近几年来，正式职工中的管理人员、教辅人员、工勤人员比例逐步减少，教师的比例逐步加大。学校现有专职教学科研人员 4 170 人，其中专任教师 3 261 人、科研人员 909 人，占校本部人员总数的比例由 1997 年的 53% 提高到现在的 73%。

教师年龄结构更趋合理，中青年比例增加。目前，40 岁以下的专任教师已占到教师总数的 58%，其中 40 岁以下的教授达 138 人。

教师的学历、学位结构改善，具有硕士、博士学位的教师比例增加。获硕士及其以上学位的教师占教师总数的比例，由 1997 年的

42% 提高到现在的 78%，其中博士学位获得者所占比例由 7% 提高到现在的 27.7%（904 人）。此外，还有 355 人正在在职攻读博士学位。

教师职称结构更趋合理，高级职称人数增加。学校现有正高职称 1 001 人，副高职称 2 252 人，比 1997 年分别增加 34% 和 27%。

学科带头人和学术骨干队伍初步形成，拔尖人才脱颖而出。学校现有两院院士 7 人，国务院学位委员会委员及学科评议组成员 17 人，“长江学者” 10 人，2 人获首届国家级“教学名师”奖，22 人获“杰出青年基金”，9 人当选为国家“百千万人才工程”第一、二层次人选，21 人成为国家“有突出贡献的中青年专家”，27 人成为教育部“跨世纪优秀人才”，12 人获得教育部优秀青年教师奖，15 人成为卫生部“有突出贡献的中青年专家”，109 人成为教育部优秀青年教师资助计划和骨干教师资助计划人选，161 人成为“四川省学术和技术带头人”，239 人成为“四川省学术和技术带头人后备人选”，549 人成为博士生导师。

引进人才呈可喜态势。近几年来，从国内外引进了 220 多位高层次人才，其中，海外留学博士 64 人，近来有越来越多的海外留学人员申请到四川大学任教。

教职工待遇有所提高。1997 年时，学校只负责给教基础课的教师发课时津贴，每课时 4 元，连省、市规定发的生活补贴也没有兑现。从 1998 年起，学校兑现了地方政府规定的各种生活补贴，并逐步增加课时津贴，到 2000 年时，每课时津贴增加到 20 元，且包括实验、实践和指导研究生等一切教学工作。从 2001 年起，学校筹资 7 000 万元、2002 年筹资 8 000 万元，实施人事分配制度改革和“214 重点人才工程”，使校本部事业编制 6 000 多人，尤其是教学、科研、管理骨干的收入有了显著增长。据统计，2002 年与 1998 年初相比，学校教职工的人均年收入（学校应发的）增长了 169.9%。

6. 校内管理体制改革不断深化，为学校进一步发展提供了组织保障

1998 年初以来，学校相继进行了两轮管理机构调整压缩，两轮院系调整和专业归并，两轮干部调整、精简和两轮人事分配制度改革。

三强合并前，原三校共有校机关部处 82 个，机关中层干部 228 人；合并后，有部处 24 个（含工会、团委），机关中层干部 87 人。

三强合并前，原三校处级建制的教学科研单位有 162 个，学院中层干部 456 人；合并后，有 29 个学院、1 个体育部，学院中层干部 179 人。

两次强强合并，在办学规模大大增加的情况下，仅机关和学院中层干部就精简了 418 人。

后勤社会化改革步伐加快，成立了四川大学后勤集团，后勤机构由 60 个精简为 6 个职能部门和 13 个企业化实体公司（或中心），在编人员从 1 175 人减少为 967 人，临时工从 1 880 人减少到 1 367 人。

7. 对外交流合作进一步扩大，办学的国际化程度不断提高

四川大学先后与 42 个国家和地区的 100 余所著名大学及科研机构建立了交流合作关系。

1998 年初以来，学校共接待 500 余个国外来访团组近 3 000 人次；接待港澳台地区来访团组 147 批 1 879 人次，超过上一个六年总人数的 6 倍多。

1998 年初以来，学校每学年接受外国专家、外籍教师培训的青年教师、硕士生、博士生、本科生达 2 000 多人次。

留学生与港澳台学生：1998 年初为 170 人；2003 年为 735 人。学校的留学生生源已从 1998 年初来自 20 几个国家发展到来自世界 36 个国家。

境外学生中本科以上学历学生所占比例从 1998 年的 21% 上升至 45%，其中硕士、博士研究生和高级进修生（含博士后）占总人数的比例从 1998 年不到 7% 上升至 2002 年的 15%；在校的港澳台学生已全是学历学生，且硕士生、博士生比例达 26%。境外学生的学习专业已从以前较单一的语言专业扩展到 14 个学科和专业。

依托我校重点学科协办或承办的国际学术会议逐年增多，会议规模扩大，代表层次提高，进一步提高了我校在国内和国际的影响力。

8. 公共服务体系与基础设施建设得到加强，办学条件显著改善

从1998年初至今，学校新建楼房总建筑面积74.5万平方米（不含新校区），其中新建教学科研用房16栋，计17.7万平方米；学生宿舍17栋，计11.5万平方米；教工宿舍36万平方米，其他用房9.3万平方米。

学校投入上亿元资金，对学校水、电、气管网进行了扩容和改造，彻底改变了过去经常停电、停水的情况。

1998年初以来，敷设光纤85千米，新建网站57个，交换机400余台，建成千兆校园主干网，百兆到楼，十兆到桌面，至2003年底共有31620个宽带接入点，网络用户3万余户（1998年初全校仅300余户）。

拆除危、旧及临时建筑近15万平方米，维修房屋17万余平方米。长期脏、乱、差的九三路文化路段顺利封闭，并建成校内花园大道；新增、改造景区景点92个，面积24.71万平方米，新增、改造草坪绿化11.18万平方米，新栽乔木、灌木41.92万株，新建道路1.4万平方米，校园面貌发生了很大变化。

在望江校区新购土地219亩，其中，河心村110亩土地经改变用途，为学校净筹资1亿多元，用于学校建设和发展；另109亩用于建设川大花园（经济适用房），使898户教职工住上了较好的住房。在双流已新征土地3241亩，待征地400亩，共计新征土地3641亩，使校园面积达到7291亩。其中，用241亩土地建成962套档次较高的川大江安花园住宅卖给教职工，使教学、科研、管理骨干和部分离退休老同志的住房得到极大改善，并预留了20套高标准住房用于引进拔尖人才。

江安新校区教学楼、实验楼、图书馆、学生公寓、教师公寓等一期工程的主要建筑约70万平方米及道路管网、电力系统、景观水系等基本完成，2003级7800名本科新生已于2003年入住，2004级新生9300人将于9月入住。目前，新校区已具备容纳2万学生的办学

基本条件。

总之，新川大经两次“强强合并”，集三所全国重点大学之优良传统和学科优势，尤其经过最近6年多的深化改革和快速发展，实现了原三校实质性深度融合，做到了学科优势互补，办学资源共享，交叉新兴学科发展势头强劲，办学综合实力大大增强，办学层次大幅度提高，办学规模翻番有余，科研总经费翻两番多，办学条件显著改善，老校区基础设施渐趋完善，一座环境生态化、景观园林化、信息网络化、设施现代化的新校园为川大的新跨越奠定了坚实的物质基础。从四川大学近几年的改革发展实践中，我们深刻体会到，改革是学校发展的动力，干部是改革、发展的关键，提高教育质量、科研水平和办学效益是改革、发展的出发点和落脚点，加强学科的交叉、渗透、融合和引进拔尖人才是学校学科建设的捷径，高水平师资队伍是学校发展的根本，发展是凝聚人心、化解矛盾、鼓舞斗志的最有效办法。

二、促进学校快速发展的若干重要工作的简要回顾

1. 出主意，抓重点，明确每一阶段的工作思路

学校主要领导的重要任务就在于出主意，抓重点，明确学校每一阶段的工作思路和工作重点。我到校后，经过调研和酝酿，1998年3月27日，在全校贯彻“两会”精神的中层干部大会上，代表党委提出了学校“4321”的工作思路，即搞好四项建设：学科建设、教师和干部队伍建设、校园环境和办学支撑条件建设、教风学风校风建设；达到三个提高，即教育质量、科技水平、办学效益提高；抓好两个重点，即改革和融合；实现一个目标：即在班子任期内（2001年底）把四川联大建设成为国内一流、国际知名的社会主义新型综合大学，在全国高校评估中，从当时的第27位晋升到前20位。这样的目标，对于尚处在合并磨合困境中的四川联大人是一个鼓舞。

学校的工作思路不是一成不变的，必须与时俱进。此后，在每一个学期开学前，尤其是在学校发展的每一个阶段或每一件重大工作