

全力以赴,在投入严重不足的情况下,在较短的时间内,实现了发展的大跨越,取得了举世瞩目的历史性成就。

放眼几十年或者更长一段时间,再回过头来看,高等教育在这几年中取得的历史性的跨越式发展,是中国社会主义现代化建设的奠基工程,对中华民族伟大复兴将产生重大而深远的根本性影响。我看过一组比较印度和中国的文章,其中多数认为中国更有竞争力、更有前途,但也有几篇认为印度更加有竞争力、更加有前途,其中一个重要理由是印度的高等教育发展得比中国好。他们的比较方式是对的,强调了教育和人力资源特别是高级人才的重要性;但其结论是错误的,原因是引用了1998年前的数据。印度1998年的大学生是中国的两倍,现在情况相反,中国是印度的两倍。2006年,美国科学院和工程院提出的《迎接风暴》报告指出,2004年中国毕业了大约50万工程师,印度为20万,而美国仅为7万;到2010年,中国培养理工科博士数量将超过美国。他们认识到中国高等教育孕育了中国未来强大的竞争力。

高等教育发展成就与高等教育系统广大师生员工的艰苦奋斗密不可分,也与我们始终坚持改革,加强管理,以改革促发展、以管理保发展密不可分。大家都是我国高等教育发展不平凡历程的亲历者、见证者,相当一部分还是当时的决策者、领导者,对这一段历史都很熟悉。我们是在战争中学习战争,在实践中探索并进行了高等教育管理体制和布局结构调整,在高校招生和毕业生就业制度、人事和分配制度、后勤管理等方面都进行了改革,这些管理方面的改革大大激发了学校的活力,提高了广大教职员工的积极性和创造性,有力保障并推动了我国高等教育的发展,同时,我们在这个历史过程中也积累了丰富的管理经验,提高了管理能力和水平。总结世纪之交高等教育的大发展,可以说:没有高质量的管理,我们不可能在非常有限的经费条件下支撑起规模如此庞大的高等教育,不可能在规模迅速发展的同时保持较高的高等教育质量,不可能在社会转型期复杂的形势下连续多年保持高等教育的稳定局面。

2.深刻认识高等教育肩负的历史使命,切实把重点放在提高质量上。

质量是大学的生命,创新是大学的灵魂。学校是培养人才的地方,看一所学校关键是看它培养人才的质量。高等学校作为高层次人才培养的主要阵地,应该把质量放在突出位置。我们要深刻认识高等教育所肩负的重要使命,切实把工作重点放到提高质量上来。

提高质量是经济社会形势的发展对高等教育提出的迫切要求。当今世界,科技进步日新月异,知识经

济方兴未艾,国力竞争日趋激烈,知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素,人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。面对这样的形势,中央提出,要增强我国的自主创新能力,建设创新型国家。建设创新型国家的关键,是培养大批高素质的创新人才,全面加快科技创新的速度。高等教育作为创新型国家的基础和引领力量,高等学校作为人才汇聚的战略高地、知识创新的重要基地,在建设创新型国家中具有不可替代的重要作用,如何更好地完成肩负的历史使命,是高校领导要深入思考的问题。

提高质量是高等教育持续协调健康发展的内在要求。经过几年的发展,我国高等教育规模基本适当,已经到了要更加注重质量的阶段。数量和质量是辩证统一的关系,没有一定的数量,就没有基本的质量;但没有质量的数量,也是没有意义的。目前,高等教育人才结构和人才质量问题比较突出。人才结构主要是人才培养与区域、行业、产业、专业性人才需求的对应性还有待加强;人才质量主要是思想道德素质,科学文化素质,健康素质,特别是创新能力、实践能力等方面还存在大幅提升的空间。今后,高等教育要切实坚持“巩固、深化、提高、发展”方针,更加重视高等教育的质量提高、结构调整、布局优化,更加重视提高高等教育的科技创新和社会服务能力。

提高质量是衡量高等学校的核心竞争力的基本标准。一流大学和高水平大学要培养一流的人才,创造一流的科研成果,提供一流的社会服务。人才培养尤其是拔尖人才培养是高水平大学提高质量的根本点。目前,我们学生的创新能力、实践能力还有待进一步提高,我们在拔尖人才、杰出人才、大师级人才的培养方面还存在很大差距,要引起高度重视。继续实施高水平大学建设工程,必须把提高质量作为最基本的要求,必须把创新人才特别是拔尖创新人才的培养作为最重要的工作。

3.重视和加强管理是高等学校提高质量的必然要求。

多年来,高等学校的管理总的来讲是好的,是高质量的。新时期新阶段,高等教育面临新的机遇、新的挑战,必须把管理工作提高到一个新的水平。

强调高校管理在当前有着重要的现实意义。《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》明确提出,要改进学校思想政治工作和管理工作。高校领导干部要把思想认识统一到中央的要求上来,切实加强学校管理。

加强管理是高等学校当务之急。近年来,高校的发展出现了一些新的情况。在高校内部,规模显著扩大,短短几年,有些学校的规模达到以前的10倍,各个学校的资金普遍是以前的十几倍,许多高校已经是

家大业大;空间布局出现了“一区多校”或“一校多区”;不少高校创建和兴起了一批科技企业;如何提高资源、资产的利用效率,如何实现多校区大学的团结,加强学科融合、实现交叉互补,需要认真思考。在高校外部,社会转型期出现重大转变,互联网等现代科技手段广泛运用,高等学校对外交流不断扩大,带来了高校师生思想观点、行为方式等方面大的变化。如何应对这些新变化,培育大学文化、创造和谐校园环境,需要仔细研究。内外环境的变化,给高等学校管理带来前所未有的挑战。另外,高等学校大发展之后,出现了一些问题和矛盾。例如,办学行为不规范,发布虚假招生广告、进行欺骗招生,安全稳定以及干部违法违纪等问题。高校中存在的这些问题,很多都是管理问题。一方面,我们有些高校领导对管理重视程度不够,没有把足够的时间和精力放在管理上;另一方面,原有的管理理念、管理方式不能适应新形势的变化,亟待创新。这些问题如果得不到很好的解决,就会影响高等教育发展的大好形势。

发展要求管理,管理为了发展。加强管理是高校工作的应有之意和长远之计。管理出质量,管理出效益。世界高等教育发展的经验表明,高等学校要办出水平、办出特色,成为一流大学,必须高度重视管理工作,把管理放在学校工作的突出位置。目前,我们的高等学校无论是对管理的重视程度还是科学管理的水平,与世界一流大学相比都有很大差距。因此,我们必须加强高等学校内部建设,把管理摆到突出位置,走出一条中国特色的高等教育发展的路子,中国特色的高水平大学发展的路子。

二、充分认识高校管理的规律和特点,把管理工作提高到新水平

对一个高校的发展来讲,尽管有多种多样的影响因素,但高校领导自身的领导才能和工作作风无疑是决定性的。毛泽东同志曾经指出:“办教育也要看干部。一个学校办得好不好,要看学校的校长和党委究竟怎么样,他们的政治水平如何来决定。”邓小平同志也说过:“我们需要大量的、合格的学校管理人员,这也是专业人员。应该是懂得教育的有管理学校专长的专业人员,会管理某一类学校。”因此,进一步加强高校的管理工作,首要的一条,就是高校领导必须充分认识高校管理的规律和特点,不断提高管理能力和水平。

1. 管理既是一门科学,又是一门艺术。

管理是人类生活特有的现象。管理通过组织与协调他人的共同活动收到个人单独活动所不能达到的效果,并通过配置有限的资源,从而实现预定的目的。马克思曾在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接

社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动所产生的各种一般职能”。这里的“指挥”讲的就是“管理”。

管理可以说是一切组织正常发挥作用的前提条件,任何一个有组织的集体活动,只有通过管理,才能按照正确的方向进行。组织是由其各个要素组成的,各自独立的组织要素,只有通过管理,使之有机地结合在一起,才能使组织正常地运行与活动。在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,甚至会影响这个组织的存在。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,对管理水平要求也就越高。管理的重要性还表现在实现组织目标上。任何一个组织都是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。通过有效地管理,可以放大组织系统的整体功能。在相同的条件下,由于管理水平的不同会产生效益、效率的差别,“事半功倍”与“事倍功半”讲的就是这个道理。

管理既有科学性,又有艺术性。管理的科学性,是指管理是有理论和规律可循的,可以通过学习来掌握管理知识。管理科学作为社会科学的一种,是长期以来人们在管理实践中经验的总结和发展,有着共同的基本规律和原则。管理的艺术性,是指管理不仅要靠理论,靠原则,还要靠人格魅力、灵感与创新。不同的环境,不同的组织,不同的个人,其所运用的管理也是不一样的。所以我们说,管理是科学,但同时也是一门艺术。

提高管理水平,必须坚持严格管理、民主管理和科学管理。严格管理是提高管理水平的内在要求;必须强化执行力,强化监督约束机制。民主管理是提高管理水平的的基础;必须坚持以人为本的原则,充分调动师生的积极性。科学管理是提高管理水平的必由之路;必须遵循规律,科学确定管理目标,科学组织管理活动。严格管理、民主管理和科学管理是辩证统一的,是管理的科学性和艺术性的有机结合。

2. 深刻认识高等学校管理的特殊性。

与其他组织的管理相比,高等学校的管理有其特殊性。大学最初的功能是传授知识。中世纪欧洲大学诞生以后的数百年中,大学主要是传授知识、造就人才的场所。从19世纪开始,德国柏林大学进行了创新,高举“教育与科研统一”的旗帜。20世纪初,从美国威斯康星州立大学开始,提出了高校为社会服务的任务。现代大学成为具备培养人才、科学研究和社会服务三大功能的综合体。基于大学的三大功能,高等学校管理表现出了以下四个方面的特点。

第一,高校管理是以知识为中介的活动过程,是知识管理。高等学校三大基本功能中的教学是知识的传播,科研是知识的创新,服务是知识的应用,都是以知识为媒介的。在高等学校,教师和学生是知识的载

体,是知识创新的重要力量,他们共同构成知识的积累、流动、共享和创新系统,高校的管理使该系统的运行更加有效率。高校管理通过对高等学校知识资源的开发和有效利用,通过知识获取、知识共享、知识创造和知识应用,提高高校的创新能力,从而实现高校的三大功能。

邓小平同志指出“科学技术是第一生产力。”现代管理学的奠基人彼得·德鲁克也曾说过:“在知识经济的时代,真正的控制性资源和生产决定性因素不是资本,也不是土地和劳动力,而是知识。”高校是知识密集型组织,知识是高校的核心,这既是一种资源,也是一种挑战。高校竞争力的最根本来源是知识。只有把知识作为高校管理活动的焦点,才能提高高校的核心竞争力。

第二,高校管理的主要对象是学生和教师,是知识分子,是高知识的群体。作为教师和学生,主要都是从事学术性工作和学习,这就决定了他们工作学习的个性化程度比较高,需要进行创造性思维。高校管理的一个十分重要的任务就是要调动教师和学生自身的积极性和主动性;并为他们创造有利于人尽其才、才尽其用的环境条件;同时,只有师生间、教师间、各学科各专业间的协作配合,形成统一目标,才能更好地发挥组织优势、综合优势。

高校管理中我们必须认真思考并解决以下两方面的问题:一是高校应当培养什么样的人以及怎样才能培养好这样的人?为此,高校要全面贯彻党的教育方针,坚持教育为社会主义现代化建设服务,为人民服务,与生产劳动和社会实践相结合,培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。二是谁来培养学生,即谁能够当好教师?蔡元培、梅贻琦、张伯苓、蒋南翔、匡亚明、朱九思等著名校长其治校之所以有如此之大的成就,无不得益于他们重视人的作用,重视教师的作用并在延聘优秀教授上倾注了大量的心血。

第三,高等学校是一个具有文化属性的系统,高校管理也是一种文化管理。高校文化包括学校教学、科研所需的物质设施和物理环境在内的物质文化,学校各种规范性、系统性的规章制度在内的制度文化,学校成员共有的价值追求、理想信念、心理状态、道德情感、思维方式、行为规范、人际关系等在内的精神文化,也就是我们所关注的大学精神。这三个层面的文化融为一体、互为影响,共同作用于高校的方方面面。对外形成高校的社会影响力、吸引力,对内则影响学校成员形成共同的信念、和谐的氛围,产生凝聚力。育人是高校的基本职能,而育人的关键就在于高校是否形成了育人的优良文化环境。我们关心大学精神建设,就是要将社会主义核心价值观体系融入大学育人的全过程,形成大学的办学特色和优良的育人环境。

第四,高等学校是社会服务组织,高校管理受到社会环境的影响和制约,高校管理具有开放性。一方面高等学校不断地为社会培养人才,并且为经济社会发展提供服务;另一方面政治、经济、文化等因素影响学校教育。高等学校与社会的这种密切关系,决定了它在管理上的开放性。要充分利用社会环境中的一切积极因素,促进实现学校的教育目的和发挥对社会服务的作用。我们一方面要把大学建设融入社会主义现代化建设的伟大事业中,为现代化建设服务,实现大学自身的价值;另一方面要抓住经济社会发展中的一切积极因素和有利时机,推动高校的更大发展。

3. 高校领导要成为高等教育管理专家。

高等学校领导的素质和能力对高校的改革和发展至关重要。因此,中央要求高校领导要成为社会主义的政治家和教育家,也就意味着,高校领导要成为管理专家。

从国际上看,高校的存在和发展既要依靠教授的创造力,也要依靠校长的领导力、管理力。从牛津大学、剑桥大学,到洪堡大学、莫斯科大学,到哈佛大学、耶鲁大学、斯坦福大学、加州伯克利大学、MIT等等,都可以清楚地看出,这些学校每一次具有重大意义的跨越式发展,都离不开校长们独到的办学思想、宏大的战略规划和严格规范的内部管理。

从国内来看,新中国成立至今,我国高等教育取得了巨大成就,高等学校管理积累了丰富的经验,中国特色社会主义的大学管理正在形成。解放以后的17年中,有蒋南翔、吴玉章、江隆基、马寅初、李达、成仿吾、彭康等一大批人民教育家,改革开放之后的28年中,更有一大批杰出的大学领导人,他们都是高等教育的管理专家。当代中国的大学管理,有着社会主义性质,有着中国特色,不同于解放前的大学管理,也不同于世界上其他国家的大学管理。我们要努力在中国高等教育改革发展的伟大实践中,形成以马克思主义为指导的中国风格中国特色中国气派的高等教育管理学。这是我们大家共同的责任。

近些年,我们在切实加强高校领导班子建设,提高高校领导的管理能力方面做了大量的工作,取得了一些成绩。我们许多高校领导思想政治素质好、工作能力强、深受党和人民信任,但是,为了更好地完成党和人民交给的历史使命,还要努力成为优秀的高等教育管理专家。北京大学的老校长陆平同志曾经说过,“大学领导要有省委书记的水平,支部书记的作风”,意义非常深刻。高等学校的领导要从宏观、中观和微观各个层面做好高校的管理工作,既要具有战略思维和长远眼光、国际视野和前沿意识,又能掌握现代管理理论,提高高校的管理水平,从大处着眼,小处着手,努力办好让人民满意的高等学府。要着重提高科

学判断形势的能力,抓住机遇加快发展的能力,应付复杂局面的能力,依法执政的能力,总揽全局的能力;同时,要改进工作作风,深入群众,注重调查研究,扎扎实实推进工作。

著名教育家陶行知曾经说过,看一所学校,先看它的校长,校长是一所学校的灵魂。在座的各位书记和校长,你们的肩上担负着重要的责任。过去几年中,我国高等教育实现了又好又快发展,这与在座各位卓有成效的领导和管理是分不开的。现在,我国高等教育进入了新的发展阶段,作为高校领导要继续高度重视管理、勤于学习管理、专心投入管理,要成为高等教育管理专家,这是现代大学改革和发展的客观需要,也是“成为社会主义的政治家、教育家”的内在要求。

三、深刻把握高校管理内涵,促进高等学校科学发展

建设一流大学必须要有一流的管理。作为高等学校领导,在管理工作上应该抓好哪些方面呢?朱九思同志曾经对我讲,他当校长时创造性的工作主要是两件半事情:一是提出了发展的新思路:“走综合化道路”和“科研要走在教学的前头”;二是采取超常规的办法广揽了一大批人才;半件事情是植树造林。这值得我们在座各位书记、校长们学习和借鉴。美国耶鲁大学校长理查德·雷文认为:“校长应该能够提出一个远景目标并很好地传达给他的同事,能够制定远大而能够实现的目标,能够留出充足的时间致力于主要战略任务”。斯坦福前校长史德龄,在任期间管理工作主要做了两件事:一是发展“学术尖塔”,在关系国家安全等重要的学科领域占据领导地位,扩大学校影响;二是发挥科学家和工程专家对工业和社会发展的关键作用,构造“大学—政府—企业三赢关系”。这些工作使斯坦福大学成为了美国顶尖的大学之一,史德龄本人也被誉为“斯坦福大学快速发展的建筑师”。

结合我国高等教育发展的实践,我想高校领导主要应抓好以下几个方面的工作:

1. 以科学发展观统领高校的管理工作。

科学发展观是促进高等教育持续协调健康发展始终坚持的重要指导思想。我们要做好高校的管理工作,必须全面准确地把握科学发展观的内涵,以科学发展观统领高校工作的全局。

要加强学校的战略管理,特别要加强宏观思考和战略研究。在这样的要求下,学校领导要认真思考“两个问题”,精心制定“三个规划”。即:“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”这样两个问题;精心制定学校的“发展战略规划、学科建设和队伍建设

规划、校园建设规划”。根本的一条,是将高校的发展融入社会主义现代化建设的伟大事业之中。大家在这方面做了很多工作,取得了很好的经验。

贯彻落实科学发展观,在高校管理中要紧紧抓住以人为本这个核心,努力实现教育以育人为本,以学生为主体;办学以人才为本,以教师为主体。教育事业的最大特点,就是依靠人、培养人、服务人,教育管理工作的每一个环节都要贯彻以人为本的方针。学校的一切工作都要把培养学生、促进学生全面发展作为学校工作的出发点和最终归宿。把教师队伍建设摆在学校工作“重中之重”的位置,全心全意地依靠教师队伍,坚定不移地建设教师队伍。同时,要抓好管理干部队伍建设,把管理干部队伍建设成为政治坚定、求真务实、开拓创新、勤政廉政、团结协作的坚强管理集体。

要注重统筹协调,突出重点。我们对全国教育工作提出了“四个统筹”的要求:统筹教育的规模、质量、结构和效益的协调发展,统筹各级各类教育的协调发展,统筹城乡教育和区域教育的协调发展,统筹教育的改革、发展和稳定。这“四个统筹”,同样是高等学校管理要遵循的原则和方向。结合高等教育发展的实践,高校管理还要着力抓好人才培养、科学研究、社会服务三大任务的统筹,抓好学科建设、队伍建设、基地建设三大建设的统筹,抓好办学经费、内部管理、对外交流三件大事的统筹;最重要的,要将九个方面有机结合起来,形成合力,形成有机协调的整体,形成高等学校持续协调健康发展、充满生机和活力的良好局面。

2. 紧紧围绕高等学校的三大任务,做好高校的管理工作。

在高校管理过程中,学校领导既要为大学确立远景,明确办学思路,又要在战略的执行和实现过程中发挥重要作用。现代大学肩负着人才培养、科学研究、社会服务三大任务。我们高校的管理要紧紧围绕“培养一流的人才、创造一流的科研成果、提供一流的社会服务”三大任务进行。

培养一流的人才,就是努力培养德智体美全面发展,特别是具有创新精神和实践能力的人才。这就要求我们积极推进大学人才培养模式的改革和创新,特别要做好教学管理工作和思想政治教育。举个例子,学校的人才培养怎样与生产劳动和社会实践紧密结合?这是我们的薄弱环节,是要着重抓好的方面,要在组织和管理学生的生产劳动和社会实践等方面多研究,多下功夫。

创造一流的科研成果,就是要“顶天”,在关系国家整体科学水平的基础研究方面和战略性高技术研究方面取得具有自主知识产权的研究成果,为国家经济建设和社会发展做出重大科技创新贡献。要加强科

研管理,使用好科研经费,倡导良好学术道德和学术风气,在科技创新中发挥重要作用。举个例子,高校如何在国防创新体系中发挥更大作用,争取和承担更多的国防科研项目?这是一个需要仔细探讨的科研管理问题,值得我们认真地去考虑。

提供一流的社会服务,就是要“立地”,是要将科技成果更好地转化为现实生产力,回答和解决改革开放和现代化建设中的重大理论和现实问题,发挥思想库、人才库的作用。高校建设如何主动融入社会,服务地方?这是高校管理必须思考的一个问题。浙江大学加强社会服务的管理工作,总结了“四个转变”的经验:努力从数量扩张向数量与质量相结合、以质量提升为重点转变,争取大项目、形成大成果;努力从个体自发合作向自发与组织相结合、以学校有组织合作为重点转变,形成大团队,构筑大平台;努力从项目合作为主向项目合作与战略合作相结合、以长期合作为重点转变,构建新体系,跃升新水平;从适应性合作向适应性与导向性相结合、以导向性合作为重点转变,提高主动性,树立新形象。我们应该学习这些管理的经验,把社会服务提高到一个新水平。

做好高校管理工作,关键在于把握好“人才培养、科学研究、社会服务”三大任务之间的“度”,统筹协调三大任务之间的关系,形成三大任务的辩证统一。这是我们用科学发展观统领高水平大学建设的一个关键问题。对建设高水平研究型大学来讲,要突出科技创新这个重点,抓住了科技创新这个牛鼻子,三大任务就能够共同发展,实现全面协调可持续发展。

做好高校管理工作,我们还要注意辩证地认识“综合”与“特色”的关系。我们通过“共建、调整、合作、合并”的改革,组建了一批优秀的综合性大学和多科性大学,符合知识经济的内在规律,符合世界高等教育发展趋势。与此同时,高等学校要突出特色。怎样才能形成“特色”?关键在于实事求是,因校制宜,具体情况具体分析。现在,我们有多种类型的学校,既有学科门类比较齐全的综合性大学,也有具有鲜明学科特色或行业特色的单科性或多科性大学,要建设成为高水平研究型大学,关键在于特色,在于有特色的综合。中国海洋大学是一所海洋特色非常鲜明的学校,他们在管理中提出了“强化发展特色,协调发展综合,以特色带动综合,以综合强化特色”战略,因此在海洋方面确实处于国内领先的地位,在国际上也达到了先进水平。

3.切实抓好对高校三大建设的管理,提升学校的综合实力和核心竞争力。

发展靠实力,实力靠建设。高校管理的重要任务,就是要抓好学校的学科、队伍和基地建设。我们要建设一流的学科,一流的队伍,一流的基地。学科建设是核心,队伍建设是关键,基地建设是保障。

一是凝练学科方向。高等学校的领导要充分发挥高校学科综合、人才密集的优势,构筑一批综合型、开放式的学科,彻底改变当前有些高校学科建设中“一片高原、没有高峰”甚至是“一片平原”的状况。学科建设要按照“总体规划、分步实施、重点突破、全面推进”进行规划、建设和管理。学校每个基层单位和课题组都要经过反复修订完善,形成全方位的学科规划。我们既要重视和提升传统强势学科,也要培育和发展未来优势学科。知识经济时代,产业结构和劳动力结构都发生了根本性变革,必然会引起学科结构的深刻变化。比如,过去十年中,IBM公司适应世界产业结构中现代服务业比重不断提高的变化趋势,成功实现了从计算机制造公司向信息服务公司转型,这种与时俱进的战略思考应该给高校学科发展很好的启示。

二是汇聚学科队伍。人才资源是第一资源。没有一流的教师,就不可能有一流的大学;反之,有了一流的人才、队伍、项目、经费、基地等等都可以创造出来,就可以创造一流的学科。人才问题,应当成为校长、书记们第一个要考虑的问题。我们高校领导者应该真正做到“求贤若渴、爱才如命”,倾注超常规的精力,采取超常规的措施,不惜超常规的代价,引进人才,培养人才,用好人才,全力建设好教师队伍。这里也有管理问题:要尊重人才、关心人才、爱护人才,真正做到感情留人;要在事业发展中培养人才,在学校建设中造就人才;要建立激励与约束机制,创新人才工作机制与制度。

三是构筑学科基地。基地建设是学科发展和队伍建设的重要支撑条件,在科学技术突飞猛进的时代,能否取得一流的研究成果,在很大程度上取决于是否有一流的研究手段。在改善技术装备,建设一流的实验室、工程中心的同时,要注重管理,努力为科研人员提供一流的研究平台,创造良好的工作环境和氛围,并加强基地的维护和运营管理,努力实现良性循环。

校园是学校精神、学术和文化的载体,是培养高素质创造性人才的重要基地。校园环境、校园文化和校园氛围直接关系到人才培养的质量,关系到学校战略目标的实现。要高度重视校园建设的规划,这是百年大计,应该精心,应该全力,努力建设极具品位、环境优美、特色鲜明、适于学生生活和成长的社会主义和谐校园。近年来,随着高等教育的改革与发展,有的由于几所学校合并为一所学校,出现了一校多区;有的为了适应规模扩大的需要,在原有校区之外另建了新的校区。一校多区,增加了管理工作的复杂性。对这个问题,历史的经验反复证明,单校区是福,要尽量避免过多校区的局面;即使不得已有了多校区,也要作新的考虑,必须集中力量建设一个主校区。这样,有利于学生的成长,有利于学科的融合,有利于学校的管

理。

4.集中精力做好三件大事,为建设高水平大学服务。

高等学校的领导还要着重抓好三件大事,为建设高水平大学服务:一是做好办学经费的筹措与使用,二是抓好学校内部管理,三是加强对外交流。

要筹措和使用好办学经费。发展的速度和投入的力度,始终是一对尖锐的矛盾。我们在谋划发展的时候,一个根本性的问题是钱从哪里来的问题。这几年国家实施的“985”工程、“211”工程,在资金等方面给高校建设和发展注入强大的动力,大学的办学条件有了很大的改善。但是向政府要钱,向银行贷款,这些都是有限的,我们还得想办法,要创新。一方面是要千方百计集成社会各方面的力量,积极争取各方面的投入,许多学校在与部委、企业和地方政府联系共建的事,我一再建议,要多谈为部委、企业和地方政府服务和贡献的事。多做事才能多拿钱,这才是顺理成章的。另一方面,根本出路还是自我良性循环。世界上的许多著名大学都是在这个问题上取得了重大突破从而实现了跨越式发展,最典型的案例包括美国的斯坦福大学和英国的剑桥大学、沃里克大学等。斯坦福大学依靠毗邻硅谷的地缘优势,发展了大学科技园,迅速将学校的科技成果转化为现实生产力,创造了有名的“硅谷奇迹”。剑桥大学注重产业化和科技成果转化工作,创办了剑桥科技园,实现了世界知名的“剑桥飞跃”。沃里克大学针对英国政府削减高等教育经费的计划,通过制定创收政策,及时引导学校更好地为企业和社会服务;创办了学科公司,扩大了经费来源,使学校在发展过程中形成了良性循环。这三所学校的共同经验,就是顺应了“知识经济”的时代潮流,坚决将教育和科技与经济结合起来,将教育和社会与文化结合起来,形成了鲜明的办学特色。我们一定要坚持“以服务为宗旨,在贡献中发展”的思路,为中国经济建设和社会进步提供更多的服务,做出更大的贡献,争取社会对学校更多的支持,实现学校更大的发展。

在“开源”的同时,我们也要用好钱、巧用钱、管好钱,努力提高经费使用效益。要推进学校决策的科学化、民主化,提高经费的管理水平。加强项目管理,进行优化组合,集中力量办大事。要做到精打细算,量力而行,量入为出。进一步规范、改进高等学校的财务管理,建立健全财务审计制度,完善监督机制,预防经济犯罪行为,确保经费安全。

要发扬艰苦奋斗的作风,厉行节约,勤俭办学,坚决抵制奢靡之风,坚决反对一切浪费现象。

要抓好学校内部管理。高校内部管理是一项系统工程,大系统工程,需要严密而有效的组织、紧张而有次序的工作,必须做到忙而不乱,井井有条。内部管理包含方方面面内容,有的我在前边已经提过了,如教

学管理、科研管理、社会服务管理、财务管理、教师队伍管理等等,但还有许多方面需要我们去注意和加强,如学生管理、后勤管理、基建管理、离退休老同志管理等。我们要注重综合协调,统筹考虑各职能部门之间的区别与联系,把握好各部门管理干部之间的分工与合作。要严肃纪律,深入开展党风廉政建设,坚决惩治腐败行为。要增强政治意识、大局意识、责任意识,加强工作,切实维护学校安全稳定。高等学校的领导,一定要把加强并改进内部管理作为当前和今后一个时期的一项紧迫任务,下决心把学校内部管理水平抓上去,构建平安、健康、文明的社会主义和谐校园。

要加强对外交流。学校对外交流,按照交流地域的不同来划分,可以分为国际间和国内的交流两类;按照交流对象的不同,可以分为与政府、与企业、与学校和其他组织的交流;按照交流内容的不同,可以分为学术、人、财、物等的交流等等。学校的对外交流,对于学校的发展具有重要作用。在学校的对外交流中,国际间高校的交流和合作具有重要的位置。要坚决把以迎来送往为主的礼宾外事转变成为以实质性合作为主的项目外交;积极吸引优秀留学人员回国到高校工作;进一步与境外高水平大学在科技合作研究等方面强强合作、强项合作;加大高层次创新人才和学术带头人的出国留学选派工作力度;加强外国留学生来华留学工作等等都是学校对外交流的重要内容。近年来,高等教育的快速发展,质量不断提高,已经为我们在更广范围、更高层次、更深领域,全面开展教育国际交流与合作奠定了很好的基础。高校领导要以更加开放的心态,更加务实的作风,扩大教育的国际交流与合作。

同时,高校与国内政府、企业、学校等组织的沟通与交流,对学校提高水平、争取资金、加强合作等方面也发挥着重要作用。对口支援、省部共建、校市合作,无不要求学校提高对外交流的水平。学校领导还要注重与新闻媒体的沟通,应当成为学校对外交流的代表,提高对外交流的能力,加快学校的发展。

四、从严治校、规范管理,切实提高办学质量

1.倾心办学,精心管理。

在高等教育跨越式发展进程中,高校管理总的讲是成功的,取得了很大成绩,但是相比较于党和人民对高等教育寄予的殷切希望,我们的管理还要大大加强。今后,各位校长、书记要更加重视和加强管理工作;要把主要精力投入到管理工作中;要学习管理理论,提高管理水平;要通过高水平管理提高质量、办好学校。总之,要一心一意谋发展,聚精会神搞建设,要用爱与责任,管理好我们的大学,办好让人民群众满意的大学。

2. 从严治校, 狠抓落实。

做好高校管理工作, 当前要特别强调严格管理, 严格是民主管理、科学管理的基础和前提。严格管理曾是我国社会主义建设的成功经验。大庆提出的“三老四严”极大地促进了我国工业管理水平的提高, 其精神实质是我们今天仍然要认真学习 and 借鉴的。严格管理要求各位高校领导有高度的责任感、事业心, 要敢于管理, 向管理要质量、要效益。当前的紧要任务是要找出和解决在管理制度和管理机制上“不适应”和“不符合”的问题。当前高校内部的管理, 存在相当多的不适应新形势需要、不符合国家要求的问题。一方面, 面对新的形势, 高等学校的管理理念、方式方法必须与时俱进; 另一方面, 教育部和有关部门在教学、安全、稳定、党风廉政等多个方面出台了很多政策, 提出了很多要求, 但有些高校落实得很不够, 应当认真整改。

我们把 2007 年定为“高等学校管理年”, 高校领导要下大决心、花大力气做好管理工作。要找出高校管理中存在的问题, 首先要确定哪些属于宏观管理中的问题, 哪些属于中观管理中的问题, 哪些属于微观管理中的问题, 然后要考虑在每个层次中怎样去抓落实, 抓整改。

高校的宏观管理, 就是高校的战略管理, 就是清晰地给出学校的发展定位和办学特色, 制定学校发展规划。前面谈到的三大任务、三大建设和三件大事, 需要通过三个规划来进行战略管理。高校领导要结合本校实际, 不断完善并分阶段地推进三个规划的落实。

在中观管理上, 当前的紧要问题是进一步规范办学行为。客观地讲, 我们的校长很难, 在条件不充分的情况下, 干了很多事, 干了很多大事业。在国外, 在香港, 许多大学校长是给多少钱干多少事。而我们的校长是以积极主动的态度, 在条件不具备、不充足的情况下谋求事业发展。条件不够, 又要干事业, 不规范的问题就可能出现。大发展时期可以放开一些, 巩固提高时期就要比较谨慎, 到了规范管理的时候, 就必须严格遵守规章制度, 不同时期应该有不同的思考。有些事情, 在十年前是好主意, 五年前可能就是馊主意, 而现在就可能是坏主意。中观管理涉及学校管理的方方面面, 我们在这些方面还存在很多管理上的漏洞和薄弱环节, 需要着力加以解决。一定要排查存在的问题, 通过各位分管领导和中层干部抓好管好。当前一些高校在成教脱产班、自考脱产班上出了不少问题, 损害了教育形象, 影响了社会稳定。这些办学行为在历史上为高等教育的发展做出过贡献, 但在新的历史条件下, 我们这些要进军一流的大学不应该再办这种类型的事情了。这方面的问题必须引起高度重视, 要果断停下来, 态度要坚决, 措施要有力。

微观管理, 就是学校每一个部门内的管理, 具体到一人一事的管理。毛主席说, 要在战略上藐视敌人, 在战术上重视敌人。因为, 细节在一定条件下可以决定成败, 我们的领导干部绝不能忽视微观管理, 要有把看似简单的事情做彻底, 把平凡的事情做经典的态度和精神。微观管理中, 高校领导不一定事必躬亲, 不一定每一件事都要管, 但一定要抓住关键点, 找准解决问题的突破口; 要善于抓住典型, 要搞好试点, 总结经验, 以点带面, 这是我们党的优良传统; 要善于通过制定规章制度, 使学校一切管理工作都有章可循、有据可依。微观管理只有从这三个方面着手, 才能管得住, 管得好。

当然, 各个学校的情况千差万别, 存在的问题不同, 解决问题的方法、顺序也不同, 要在宏观管理、中观管理、微观管理各个层次上, 根据实际情况, 仔细排查, 抓要害, 弹钢琴, 力争在较短时间内解决突出问题。

从严治校, 狠抓落实, 当前, 特别要强调两个问题, 一是抓住高校管理中的薄弱环节, 采取有力措施, 切实解决好管理中存在的突出问题。要认真查找在招生、考试、收费、基建、后勤等环节上的管理漏洞, 有针对性地建章立制, 同时加大整改力度, 确保在这些环节上不出问题。二是加强工作, 切实维护学校安全稳定。今年是我国政治生活中十分重要的一年, 高等学校要以优异工作迎接党的十七大的召开。各位高校领导要切实维护学校安全稳定, 扎实做好各项稳定工作, 彻底排查并及时整改工作薄弱环节; 充分发挥思想政治工作优势, 及时化解工作中出现的矛盾和纠纷; 建立健全应急管理体系, 妥善处理校内突发公共事件。

3. 坚持依法治校, 加强制度建设。

“没有规矩不成方圆”, 我们讲加强管理, 一方面要着力解决当前的紧迫问题, 另一方面, 还要将解决问题的方法制度化、法制化。小平同志讲, 制度好可以使坏人无法任意横行, 制度不好可以使好人无法做好事, 甚至会走向反面。制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。制度健全了, 大家都受制度的制约, 都按制度办事, 我们党的建设, 我们的社会主义现代化建设就一定能够健康发展, 一定能够不断地从胜利走向胜利。坚持管理不松懈, 必须要有长效机制, 做到有制度, 有管理, 有执行, 有监督。要坚持依法治校, 依法完善学校内部管理制度, 健全符合法制精神和法律规定的学校内部管理体制, 形成符合法制理念的校园秩序和文化氛围。

健全的现代大学制度是大学创新与发展、不断提升办学质量的重要保障。它的实质是理顺高校与政府和社会之间的关系, 规范权力配置与权力监督机制, 目的是促进大学自我发展与自我约束机制的有机统

