

# 第二十一期处级干部培训班 学习资料汇编



复旦大学党校

二〇一四年十一月

# 目 录

毛泽东：党委会的工作方法 .....	1
习近平：怎样是好干部，怎样成长为好干部 .....	3
习近平：严明党的组织纪律，增强组织纪律性 .....	7
朱之文：广大干部要带头提高能力和素质 .....	12
孟晓犁：谈谈如何当好一名系主任 .....	15
教育工作中国家秘密及其秘密具体范围的规定 .....	20

# 党委会的工作方法<sup>\*</sup>

(1949年3月13日)

毛泽东

一、党委书记要善于当“班长”。党的委员会有一二十个人，像军队的一个班，书记好比是“班长”。要把这个班带好，的确不容易。目前各中央局、分局都领导很大的地区，担负很繁重的任务。领导工作不仅要决定方针政策，还要制定正确的工作方法。有了正确的方针政策，如果在工作方法上疏忽了，还是要发生问题。党委要完成自己的领导任务，就必须依靠党委这“一班人”，充分发挥他们的作用。书记要当好“班长”，就应该很好地学习和研究。书记、副书记如果不注意向自己的“一班人”作宣传工作和组织工作，不善于处理自己和委员之间的关系，不去研究怎样把会议开好，就很难把这“一班人”指挥好。如果这“一班人”动作不整齐，就休想带领千百万人去作战，去建设。当然，书记和委员之间的关系是少数服从多数，这同班长和战士之间的关系是不一样的。这里不过是一个比方。

二、要把问题摆到桌面上来。不仅“班长”要这样做，委员也要这样做。不要在背后议论。有了问题就开会，摆到桌面上来讨论，规定它几条，问题就解决了。有问题而不摆到桌面上来，就会长期不得解决，甚至一拖几年。“班长”和委员还要能相互谅解。书记和委员，中央和各中央局，各中央局和区党委之间的谅解、支援和友谊，比什么都重要。这一点过去大家不注意，七次代表大会以来，在这方面大有进步，友好团结关系大大增进了。今后仍然应该不断注意。

三、“互通情报”。就是说，党委各委员之间要把彼此知道的情况互相通知、互相交流。这对于取得共同的语言是很重要的。有些人不是这样做，而是像老子说的“鸡犬之声相闻，老死不相往来”<sup>①</sup>，结果彼此之间就缺乏共同的语言。我们有些高级干部，在马克思列宁主义的基本理论问题上也有不同的语言，原因是学习还不够。现在党内的语言比较一致了，但是，问题还没有完全解决。例如，在土地改革中，对什么是“中农”和什么是“富农”，就还有不同的了解。

四、不懂得和不了解的东西要问下级，不要轻易表示赞成或反对。有些文件起草出来压下暂时不发，就是因为其中还有些问题没有弄清楚，需要先征求下级的意见。我们切不可强不知以为知，要“不耻下问”，要善于倾听下面干部的意见。先做学生，然后再做先生；先向下面干部请教，然后再下命令。各中央局、各前委处理问题的时候，除军事情况紧急和事情已经弄清楚者外，都应该这样办。这不会影

---

<sup>\*</sup> 这是毛泽东在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上所作的结论的一部分。

<sup>①</sup> 见《老子》第八十章。原文是：“邻国相望，民至老死不相往来。”

响自己的威信，而只会增加自己的威信。我们做出的决定包括了下面干部提出的正确意见，他们当然拥护。下面干部的话，有正确的，也有不正确的，听了以后要加以分析。对正确的意见，必须听，并且照它做。中央领导之所以正确，主要是由于综合了各地供给的材料和正确的意见。如果各地不来材料，不提意见，中央就很难正确地发号施令。对下面来的错误意见也要听，根本不听是不对的；不过听了而不照它做，并且要给以批评。

五、学会“弹钢琴”。弹钢琴要十个指头都动作，不能有的动，有的不动。但是，十个指头同时都按下去，那也不成调子。要产生好的音乐，十个指头的动作要有节奏，要互相配合。党委要抓紧中心工作，又要围绕中心工作同时开展其他方面的工作。我们现在管的方面很多，各地、各军、各部门的工作，都要照顾到，不能只注意一部分问题而把别的丢掉。凡是有问题的地方都要点一下，这个方法我们一定要学会。钢琴有人弹得好，有人弹得不好，这两种人弹出来的调子差别很大。党委的同志必须学好“弹钢琴”。

六、要“抓紧”。就是说，党委对主要工作不但一定要“抓”，而且一定要“抓紧”。什么东西只有抓得很紧，毫不放松，才能抓住。抓而不紧，等于不抓。伸着巴掌，当然什么也抓不住。就是把手握起来，但是不握紧，样子像抓，还是抓不住东西。我们有些同志，也抓主要工作，但是抓而不紧，所以工作还是不能做好。不抓不行，抓而不紧也不行。

七、胸中有“数”。这是说，对情况和问题一定要注意到它们的数量方面，要有基本的数量的分析。任何质量都表现为一定的数量，没有数量也就没有质量。我们有许多同志至今不懂得注意事物的数量方面，不懂得注意基本的统计、主要的百分比，不懂得注意决定事物质量的数量界限，一切都是胸中无“数”，结果就不能不犯错误。例如，要进行土地改革，对于地主、富农、中农贫农各占人口多少，各有多少土地，这些数字就必须了解，才能据以定出正确的政策。对于何谓富农，何谓富裕中农，有多少剥削收入才算富农，否则就算富裕中农，这也必须找出一个数量的界限。在任何群众运动中，群众积极拥护的有多少，反对的有多少，处于中间状态的有多少，这些都必须有个基本的调查，基本的分析，不可无根据地、主观地决定问题。

八、“安民告示”。开会要事先通知，像出安民告示一样，让大家知道要讨论什么问题，解决什么问题，并且早作准备。有些地方开干部会，事前不准备好报告和决议草案，等开会的人到了才临时凑合，好象“兵马已到，粮草未备，”这是不好的。如果没有准备，就不要急于开会。

九、“精兵简政”。讲话、演说、写文章和写决议案，都应当简明扼要。会议也不要开得太长。

十、注意团结那些和自己意见不同的同志一道工作。不论在地方或部队里，都应该注意这一条。对党外人士也是一样。我们都是从五湖四海汇集拢来的，我们不仅要善于团结和自己意见相同的同志，而且要善于团结和自己意见不同的同志一道工作。我们当中还有犯过很大错误的人，不要嫌这些人，要准备和他们一道工作。

十一、力戒骄傲。这对领导是一个原则问题，也是保持团结的一个重要条件。就是没有犯过大错误，而且工作有了很大成绩的人，也不要骄傲。禁止给党的领导者祝寿，禁止用党的领导者的名字作地名、街名和企业的名字，保持艰苦奋斗作风，制止歌功颂德现象。

十二、划清两种界限。首先，是革命还是反革命？是延安还是西安？有些人不懂得要划清这种界限。例如，他们反对官僚主义，就把延安说得好似“一无是处”，而没有把延安的官僚主义同西安的官僚主义比较一下，区别一下。这就从根本上犯了错误。其次，在革命的队伍中，要划清正确和错误、成绩和缺点的界限，还要弄清它们中间什么是主要的，什么是次要的。例如，成绩究竟是三分还是七分？说少了不行，说多了也不行。一个人的工作，究竟是三分成绩七分错误，还是七分成绩三分错误，必须有个根本的估计。如果是七分成绩，那末就应该对他的工作基本上加以肯定。把成绩为主说成错误为主，那就完全错了。我们看问题一定不要忘记划清这两种界限：革命和反革命的界限，成绩和缺点的界限。记得这两条界限，事情就好办，否则就会把问题的性质弄混淆了。自然，要把界限划好，必须经过细致的研究和分析。我们对于每一个人和每一件事，都应该采取分析研究的态度。

我和政治局的同志觉得，要有以上这些方法，才能把党委的工作搞好。除了开好代表大会以外，党的各级委员会把自己的领导工作做好，是极为重要的。我们一定要讲究工作方法，把党委的领导工作提高一步。

## 怎样是好干部，怎样成长为好干部<sup>\*</sup>

（2013年6月28日）

习近平

**第一个问题，怎样是好干部？**这本来是一个十分清楚的问题，党章有明确要求。然而，由于选人用人上的不正之风的影响，由于一些地方选出来的干部素质和能力明显不合格，甚至出了一些“带病提拔”、违规提拔的干部，致使不少同志对这个问题的认识模糊了。这也说明我们的组织工作还大有可改进之处，因为如果选来选

---

<sup>\*</sup> 这是习近平在全国组织工作会议上讲话第一大点的一部分。标题为编者所加。

去使大家对好干部的标准都弄不清了，那显然是选出来的一些人不仅没有起到标杆作用，反而起了反作用。这个问题要引起深思！

好干部的标准，大的方面说，就是德才兼备。同时，好干部的标准又是具体的、历史的。不同历史时期，对干部德才的具体要求有所不同。革命战争年代，对党忠诚、英勇善战、不怕牺牲的干部就是好干部。社会主义革命和建设时期，懂政治、懂业务、又红又专的干部就是好干部。改革开放初期，拥护党的十一届三中全会确定的路线方针政策，有知识、懂专业、锐意改革的干部就是好干部。现在，我们提出政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过等具体要求，突出了好干部标准的时代内涵。

概括起来说，好干部要做到信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。信念坚定，党的干部必须坚定共产主义远大理想，真诚信仰马克思主义，矢志不渝为中国特色社会主义而奋斗，坚持党的基本理论、基本路线、基本纲领、基本经验、基本要求不动摇。为民服务，党的干部必须做人民公仆，忠诚于人民，以人民忧乐为忧乐，以人民甘苦为甘苦，全心全意为人民服务。勤政务实，党的干部必须勤勉敬业、求真务实、真抓实干、精益求精，创造出经得起实践、人民、历史检验的实绩。敢于担当，党的干部必须坚持原则、认真负责，面对大是大非敢于亮剑，面对矛盾敢于迎难而上，面对危机敢于挺身而出，面对失误敢于承担责任，面对歪风邪气敢于坚决斗争。清正廉洁，党的干部必须敬畏权力、管好权力、慎用权力，守住自己的政治生命，保持拒腐蚀、永不沾的政治本色。这些说起来大家都明白，但要真正做到就不那么容易了。

这几条都很重要，一段时间以来，我在不同场合都强调了这些要求。这里，我想特别强调一下理想信念、敢于担当这两个问题，这是当前干部队伍中比较突出的问题。

理想信念坚定，是好干部第一位的标准，是不是好干部首先看这一条。如果理想信念不坚定，不相信马克思主义，不相信中国特色社会主义，政治上不合格，经不起风浪，这样的干部能耐再大也不是我们党需要的好干部。只有理想信念坚定，用坚定理想信念炼就了“金刚不坏之身”，干部才能在大是大非面前旗帜鲜明，在风浪考验面前无所畏惧，在各种诱惑面前立场坚定，在关键时刻靠得住、信得过、能放心。

理想信念就是人的志向。古人说：“志之所趋，无远勿届，穷山距海，不能限也。志之所向，无坚不入，锐兵精甲，不能御也。”意思是说，志存高远的人，再遥远的地方也能达到，再坚固的东西也能突破。在革命、建设、改革各个历史时期，有无数共产党员为了党和人民事业英勇牺牲了，支撑他们的就是“革命理想高于天”的精神力量。

应该充分肯定，我们大多数干部理想信念是坚定的，政治上是可靠的。同时，在我们的干部队伍中，也有的对共产主义心存怀疑，认为那是虚无缥缈、难以企及的幻想；有的不信马列信鬼神，从封建迷信中寻找精神寄托，热衷于算命看相、烧香拜佛，遇事“问计于神”；有的是非观念淡薄、原则性不强、正义感退化，糊里糊涂当官，浑浑噩噩过日子；有的甚至向往西方社会制度和价值观念，对社会主义前途命运丧失信心；有的在涉及党的领导和中国特色社会主义道路等原则性问题的政治挑衅面前态度暧昧、消极躲避、不敢亮剑，甚至故意模糊立场、耍滑头，等等。党的领导干部特别是高级干部，在大是大非面前没有态度，出了政治性事件、遇到敏感性问题没有立场、无动于衷，岂非咄咄怪事！

有人说要“爱惜羽毛”，也就是所谓“声誉”，那也要看看你爱惜的是哪家的“声誉”，究竟是个人主义的、一些别有用心的人会喝彩的“声誉”，还是站在党和人民立场上的声誉？作为共产党人只能要后一种声誉。一心想着要前一种“声誉”，那将是十分危险的！

现在，形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风为什么盛行？为什么不断有人沦为腐败分子甚至变节投敌，走向犯罪的深渊？说到底，还是理想信念不坚定。我常说，理想信念是共产党人精神上的“钙”，理想信念坚定，骨头就硬，没有理想信念，或理想信念不坚定，精神上就会“缺钙”，就会得“软骨病”。

事实一再表明，理想信念动摇是最危险的动摇，理想信念滑坡是最危险的滑坡。我一直在想，如果哪天在我们眼前发生“颜色革命”那样的复杂局面，我们的干部是不是都能毅然决然站出来捍卫党的领导、捍卫社会主义制度？我相信，绝大多数党员、干部是能够做到的。

革命战争年代，检验一个干部理想信念坚定不坚定，就看他能不能为党和人民事业舍生忘死，能不能冲锋号一响立即冲上去，这样的检验很直接。和平建设时期，生死考验有，但毕竟不多，检验一个干部理想信念是否坚定确实比较难，X光、CT、核磁共振成像也没有办法。

当然，也不是不能检验。那就主要看干部是否能在重大政治考验面前有政治定力，是否能树立牢固的宗旨意识，是否能对工作极端负责，是否能做到吃苦在前、享受在后，是否能在急难险重任务面前勇挑重担，是否能经得起权力、金钱、美色的诱惑。这样的检验需要一个过程，不是一下子、经历一两件事、听几句口号就能解决的，要看长期表现，甚至看一辈子。

坚持原则、敢于担当是党的干部必须具备的基本素质。“为官避事平生耻”。担当大小，体现着干部的胸怀、勇气、格调，有多大担当才能干多大事业。

现在，一些干部中好人主义盛行，不敢批评、不愿批评，不敢负责、不愿负责的现象相当普遍。有的怕得罪人，怕丢选票，搞无原则的一团和气，信奉多栽花、

少栽刺的庸俗哲学，各人自扫门前雪、不管他人瓦上霜，事不关己高高挂起，满足于做得过且过的太平官；有的身居其位不谋其政，遇到矛盾绕道走，遇到群众诉求躲着行，推诿扯皮、敷衍塞责，致使小事拖大、大事拖成大祸；有的为人圆滑世故，处事精明透顶，工作拈轻怕重，岗位挑肥拣瘦，遇事明哲保身，有功劳抢得快，出了问题上推下卸。更可怕的是，这样的人有些还混得左右逢源甚至如鱼得水，付出的比别人少，得到的比别人多。这种不求有功、但求无过的“圆滑官”、“老好人”、“推拉门”、“墙头草”多了，党和人民事业还怎么向前发展啊？这些问题危害极大，必须下大气力解决。

说到底，无私才能无畏，无畏才敢担当。“心底无私天地宽。”担当就是责任，好干部必须有责任重于泰山的意识，坚持党的原则第一、党的事业第一、人民利益第一，敢于旗帜鲜明，敢于较真碰硬，对工作任劳任怨、尽心竭力、善始善终、善作善成。“疾风识劲草，烈火见真金。”为了党和人民事业，我们的干部要敢想、敢做、敢当，做我们时代的劲草、真金。

当然，敢于担当，是为了党和人民事业，而不是个人风头主义，飞扬跋扈、唯我独尊并不是敢于担当。春秋时期宋国大夫正考父是几朝元老，但他对自己要求很严，他在家庙的鼎上铸下铭训：“一命而偻，再命而伛，三命而俯。循墙而走，亦莫余敢侮。饔于是，鬻于是，以糊余口。”意思是说，每逢有任命提拔时都越来越谨慎，一次提拔要低着头，再次提拔要曲背，三次提拔要弯腰，连走路都靠墙走。生活中只要有这只鼎煮粥糊口就可以了。我看了这个故事之后，很有感触。我们的干部都是党的干部，权力都是党和人民赋予的，更应该在工作中敢作敢为、锐意进取，在做人上谦虚谨慎、戒骄戒躁。

**第二个问题，怎样成长为好干部？**好干部不会自然而然产生。成长为一个好干部，一靠自身努力，二靠组织培养。从干部自身来讲，个人必须努力，这是干部成长的内因，也是决定性因素。

干部的党性修养、思想觉悟、道德水平不会随着党龄的积累而自然提高，也不会随着职务的升迁而自然提高，而需要终生努力。成为好干部，就要不断改造主观世界、加强党性修养、加强品格陶冶。要时刻用党章、用共产党员标准要求自己，要有“与人不求备，检身若不及”的精神，时刻自重自省自警自励，努力做到“心不动于微利之诱，目不眩于五色之惑”，老老实实做人，踏踏实实干事，清清白白为官。

学习是进步的阶梯。干部要勤于学、敏于思，认真学习马克思主义理论特别是中国特色社会主义理论体系，掌握贯穿其中的立场、观点、方法，提高战略思维、创新思维、辩证思维、底线思维能力，正确判断形势，始终保持政治上的清醒和坚定。还要认真学习各方面知识，丰富知识储备，完善知识结构，打牢履职尽责的知



识基础。

好干部除了要加强学习，还要加强实践。“耳闻之不如目见之，目见之不如足践之。”知识和经验犹如雄鹰之双翼，只有经风雨、见世面，才能飞得更高、飞得更远。越是条件艰苦、困难大、矛盾多的地方，越能锤炼人。干部要深入基层、深入实际、深入群众，在改革发展的主战场、维护稳定的第一线、服务群众的最前沿砥砺品质、提高本领。

好干部还要靠组织培养。形势越变化、党和人民事业越发展，越要重视干部培养。培养干部，要抓好党性教育这个核心，抓好道德建设这个基础，加强宗旨意识、公仆意识教育。要强化干部实践锻炼，积极为干部锻炼成长搭建平台。实践锻炼不是去“镀金”，更不是去走过场等着提拔，如果那样，必然会身子去了心没去，还是与群众格格不入，那就是弄虚作假了。要加强对干部经常性的管理监督，形成对干部的严格约束。没有监督的权力必然导致腐败，这是一条铁律。组织上培养干部不容易，要管理好、监督好，让他们始终有如履薄冰、如临深渊的警觉。对干部经常开展同志式的谈心谈话，既指出缺点不足，又给予鞭策鼓励，这是个好传统，要注意保持和发扬。

## 严明党的组织纪律，增强组织纪律性\*

(2014年1月14日)

习近平

党要管党、从严治党，靠什么管，凭什么治？就要靠严明纪律。1964年10月，周恩来同志在音乐舞蹈史诗《东方红》演出人员大会上作报告时说，毛泽东同志说我们党是“一个有纪律的，有马克思列宁主义的理论武装的，采取自我批评方法的，联系人民群众的党”，“毛泽东同志特别把有纪律放在最前面，这不是偶然的。因为这是决定党能否坚持革命、战胜敌人、争取胜利的首要条件”。干部出问题，都是因为纪律的突破。必须严明党的纪律，党的各项纪律都要严。遵守党的纪律是无条件的，要说到做到，有纪必执，有违必查，而不能合意的就执行，不合意的就不执行，不能把纪律作为一个软约束或是束之高阁的一纸空文。

去年，我在中央纪委第二次全会上强调了严明政治纪律问题。政治纪律是最重要、最根本、最关键的纪律，遵守党的政治纪律是遵守党的全部纪律的重要基础。党的各级组织要加强对党员、干部遵守政治纪律的教育，党的各级纪律检查机关要

---

\* 这是习近平同志在十八届中央纪委三次全会上讲话的一部分。

把维护党的政治纪律放在首位，确保全党在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。今天，我想重点讲一讲严明组织纪律问题。

党的力量来自组织，组织能使力量倍增。我们党是按照马克思主义建党原则建立起来的政党，我们党以民主集中制为根本组织制度和领导制度，组织严密是党的光荣传统和独特优势。90多年来，我们党栉风沐雨、历经坎坷，不断从胜利走向胜利，发展成为世界第一大执政党，组织严密是重要保证。

计划经济时期，社会资源配置靠各级组织完成，组织的作用在各个层次各个领域都十分明显，个人对组织的依靠感和归属感很强。改革开放和发展社会主义市场经济，改变了原有的资源配置方式和组织管理模式，越来越多的单位人变成社会人，各种复杂的人际关系和利益关系对党内生活带来不可低估的影响，引发了种种问题，组织观念薄弱、组织涣散就是其中一个需要严肃对待的问题。比如，有的个人主义、自由主义严重，目无组织纪律，跟组织讨价还价，不服从组织安排；有的党组织和领导干部在处理一些应该由中央和上级组织统一决定的重要问题时，事前不请示、事后不报告，搞先斩后奏、边斩边奏，甚至斩而不奏；有的变着法儿把一件完整的需要汇报的大事情分解成一件一件可以不汇报的小事项，让组织程序空转；有的领导班子既有民主不够、个人说了算问题，也有集中不够问题，班子里各自为政，把分管领域当成“私人领地”，互不买账，互不服气，内耗严重；有的只对领导个人负责而不对组织负责，把上下级关系搞成人身依附关系；有的办事不靠组织而靠熟人、靠关系，形形色色的关系网越织越密，方方面面的潜规则越用越灵；有的党组织对党员、干部疏于管理，缺乏严肃认真的组织生活，等等。组织纪律松弛已经成为党的一大忧患。组织观念、组织程序、组织纪律都要严起来。不严起来，就是一盘散沙。如何在新形势下加强全党的组织纪律性，是需要我们认真思考和回答的重大课题。

领导我们事业的核心力量是中国共产党。什么叫核心力量？一些同志没有搞得很清楚，或者说知道这个道理，但一到实际工作中就搞不清楚了。党的领导，体现在党制定科学理论和正确路线方针政策上，体现在党的执政能力和执政水平上，同时也体现在党的严密组织体系和强大组织能力上。一个松松垮垮、稀稀拉拉的组织是不能干事、也干不成事的。如果党组织像个大车店、大卖场一样，想来就来，想走就走，那还能有什么核心力量？还能把广大人民群众团结在党的周围吗？要好好抓一抓组织纪律，加强全党的组织纪律性。

**第一，切实增强党性。**组织纪律性是党性修养的重要内容。加强组织纪律性必须增强党性。党性说到底就是立场问题。共产党人无论是想问题、搞研究，还是作决策、办事情，都必须站在党和人民立场上，而不能把个人利益放在第一位。这就是共产党人的党性原则。

宋代朱熹在福建漳州任知府时写过一副对联：“地位清高，日月每从肩上过；门庭开豁，江山常在掌中看。”我们共产党人特别是领导干部都应该心胸开阔、志存高远，始终心系党、心系人民、心系国家，自觉坚持党性原则。坚持了党性原则，就不会把个人凌驾于组织之上，或者使自己游离于组织之外。遵守党的组织纪律，向组织报告，听组织意见，很多问题就不会发生。一个人什么时候容易犯错误？就是以为自己万物皆备、一切顺利的时候，得心应手了就容易随心所欲，随心所欲又不能做到不逾矩，就要出问题了。月盈则亏，水满则溢。一个人不管当到多大干部都要有组织纪律性，职位越高组织纪律性应该越强，防微杜渐才能不出问题。

党章规定的“四个服从”，既是党最基本的组织原则，也是最基本的组织纪律。相信组织，这是党内很多老同志最可贵的品质，他们把相信组织、服从组织视为生命。全党同志要强化党的意识，始终把党放在心中最高位置，牢记自己的第一身份是共产党员，第一职责是为党工作，做到忠诚于组织，任何时候都与党同心同德。全党同志要强化组织意识，时刻想到自己是党的人，是组织的一员，时刻不忘自己应尽的义务和责任，相信组织、依靠组织、服从组织，自觉接受组织安排和纪律约束，自觉维护党的团结统一。

**第二，切实遵守组织制度。**民主集中制、党内组织生活制度等党的组织制度都非常重要，必须严格执行。这里，我强调一下请示报告制度问题。请示报告制度是我们党的一项重要制度，是执行党的民主集中制的有效工作机制，也是组织纪律的一个重要方面。1948年9月，党中央在西柏坡召开政治局扩大会议，会议的一个重要议题是强调要建立请示报告制度。正是这项制度的建立和执行，有力推进了党的作风和纪律建设，保证了政令军令畅通，为解放战争胜利提供了重要保障。我们这么大的党、这么多党组织和党员，如果都各行其是、自作主张，想干什么就干什么，想不干什么就不干什么，那是要散掉的。

作为干部特别是领导干部，在涉及重大问题、重要事项时按规定向组织请示报告，这是必须遵守的规矩，也是检验一名干部合格不合格的试金石。连这一点都做不到，还是一个合格的领导干部吗？领导干部要有组织观念、程序观念，该请示的必须请示，该报告的必须报告，决不能我行我素，决不能遮遮掩掩甚至隐瞒不报。请示报告不是小事，不要满不在乎，这些年来一些干部出事就出在这个上面。该请示报告的不请示报告，或者不如实请示报告，那就是违纪，那就要严肃处理，问题严重的就不能当领导干部。

当前，在请示报告制度方面存在不少问题。有的干部目无组织，干了什么、人跑到哪里去了，组织上都不知道，泥牛入海无消息。有事要找他们，众里寻他千百度，颇费周折。孔子说“游必有方”，我们的领导干部特别是高级干部要是连这一条都做不到，那就成问题了。对不请示报告的干部，党组织要格外注意，可能就是

要出问题的前兆。这些年查处的领导干部中，有的不打招呼悄悄跑到千里之外会情人去了，有的神不知鬼不觉跑到境外赌博去了，或者去干其他不该干的事情了。如果没有见不得人的事，为什么不向组织报告呢？有的领导干部不知哪来的神通，办了好几个身份证，违规办了因私护照甚至持有外国绿卡，有的有几本香港通行证，有的把老婆孩子都送到国外去了，根本没给组织上了一声，没把组织当回事！这些都要查，查出来就要处理，不搞下不为例。领导干部独往独来、天马行空，迟早会走向反面。这方面我们是有深刻教训的。

领导干部个人事项报告制度是请示报告制度的一个重要组成部分，虽然现在推开领导干部财产公示还不具备条件，但要在一定比例中抽查，如果填的和实际情况不一样，就要搞清楚为什么，不能糊弄党组织。省部级领导干部离婚、再婚要不要报告？身边人出现重大事件要不要报告？当然要报，第一时间就要报告，要报告发生了什么事，报告是什么原因。不要突然来了一个网上信息，我们不知真假，再去核实就被动了。光知道没有报告不行，还要问清楚为什么不报告？到了一定程度就要派纪委去了解情况。

**第三，切实加强组织管理。**党组织功能的实现、作用的发挥靠有效管理。这种管理体现在组织对组织、组织对个人两个方面。这方面有很多工作要做，这里，我强调一下正确处理组织意图和领导个人意图关系的问题，以及引导党员、干部正确对待组织的问题。

组织意图和领导个人意图既有联系又有区别，组织意图是党组织通过民主集中制形成的意见，领导个人意图是领导干部个人的意见。组织意图和领导个人意图可能一致，也可能不一致，或不完全一致。领导干部包括主要负责同志，要准确表达组织意图和个人意图，该以组织名义出面就不要以个人名义出面，该以个人名义出面就不要以组织名义出面，该集体研究就不要擅自表态，该征求意见就不要省略程序，不能把个人意见强加给集体、强加给组织，不能用个人决定代替组织决定。任何时候任何情况下，都要自觉防止个人凌驾于组织之上。

党员、干部要正确对待组织，对党组织忠诚老实。在党组织面前，党员、干部不能隐瞒自己，不能信口雌黄。党员之间也应该言行一致、表里如一，讲真话，讲实话，讲心里话。由于多方面原因，有人说假话，也有人喜欢听假话，有人惯于唆使别人说假话，有人觉得不得不说假话。社会上，说假话占便宜，讲真话吃亏，这种现象在一定程度上是存在的。但是，作为共产党人，要敢于坚持真理，不要见风使舵，不能学“逢人且说三分话，未可全抛一片心”那一套市侩哲学！对向组织讲真话、报实情的党员、干部，各级党组织都要支持和保护。对党组织决定，党员、干部应该不讲任何价钱，不打任何折扣。如果认为组织决定有不妥之处，可以按照组织程序提出意见和建议，但在组织没有改变决定之前，必须毫无保留执行，不允

许以任何借口阻挠和拖延组织决定的执行。每个党员、干部，无论党龄长短、职务高低，都必须接受党组织教育和监督。越是党龄长、职务高、成绩大，越要谦虚谨慎、戒骄戒躁，而不能居功自傲，更不能把成绩和贡献当作向组织讨价还价的资本。

需要注意的是，不能把党组织等同于领导干部个人，对党尽忠不是对领导干部个人尽忠，党内不能搞人身依附关系。干部都是党的干部，不是哪个人的家臣。有的干部信奉拉帮结派的“圈子文化”，整天琢磨拉关系、找门路，分析某某是谁的人，某某是谁提拔的，该同谁搞搞关系、套套近乎，看看能抱上谁的大腿。有的领导干部喜欢当家长式的人物，希望别人都唯命是从，认为对自己百依百顺的就是好干部，而对别人、对群众怎么样可以不闻不问，弄得党内生活很不正常。邓小平同志早就说过：“上级对下级不能颐指气使，尤其不能让下级办违反党章国法的事情；下级也不应当对上级阿谀奉承，无原则地服从，‘尽忠’。不应当把上下级之间的关系搞成毛泽东同志多次批评过的猫鼠关系，搞成旧社会那种君臣父子关系或帮派关系。”党内决不能搞封建依附那一套，决不能搞小山头、小圈子、小团伙那一套，决不能搞门客、门宦、门附那一套，搞这种东西总有一天会出事！有的案件一查处就是一串人，拔出萝卜带出泥，其中一个重要原因就是形成了事实上的人身依附关系。在党内，所有党员都应该平等相待，都应该平等享有一切应该享有的权利、履行一切应该履行的义务。

**第四，切实执行组织纪律。**制定纪律就是要执行的。“不以规矩，不能成方圆”；“木受绳则直，金就砺则利”，讲的就是这个道理。党的规矩，党组织和党员、干部必须遵照执行，不能搞特殊、有例外。各级党组织要敢抓敢管，使纪律真正成为带电的高压线。

执行组织纪律就要明确，有些事能做、有些事不能做，有些事该这样做、有些事该那样做，有些事可以个人对组织或组织对个人、有些事必须组织对组织，有些事可以简化程序、有些事只能按程序办，有些事该发扬民主、有些事该请示报告，都要规定得明明白白。对违反民主集中制原则、拒不执行或擅自改变党组织作出的决定、个人或少数人决定重大事项的，对在党内搞非组织活动、破坏党的团结统一的，对不严格执行请示报告等组织制度的，对长期不参加党组织活动、不能履行党员义务的，必须及时批评教育，情节严重的要给予组织处理或纪律处分。

要加强对组织纪律执行情况的监督检查，对问题突出的要启动问责机制，追究责任。胡锦涛同志说：“要严格执行党的纪律，严格遵守党章和其他党内法规，对违反纪律的行为必须严肃处理，坚决改变一些地方执行纪律失之于软、失之于宽的状况，做到纪律面前人人平等、遵守纪律没有特权、执行纪律没有例外。”对这个问题，都要理直气壮抓起来。

抓纪律，就要敢于板起脸来批评。不要犯了大错误才批评，平常有问题就要及

时批评。担心批评得罪人、会丢选票的心态在不少领导干部身上存在，有的不仅不敢批评、不愿批评，而且还经常以表扬代替批评。

组织纪律、财经纪律过去都是不敢碰的高压线，现在这两条纪律在一些地方和部门成了最松弛的低压线，犯个组织纪律、财经纪律算什么？打个哈哈就过去了！一到节假日甚至不是节假日，有些人就到处跑，还带着一大家子，吃好的，住好的，玩好的，大江南北，长城内外，哪儿好就往哪儿去。不少是公款消费，财政成了他们家的钱包，财政局长成了他们家的管账先生。社保基金、扶贫资金、惠民资金等关系千家万户切身利益，历来贪污挪用这种钱要罪加一等，也有人敢下手。要加强对各项资金使用情况的管理和监督，加强审计工作特别是对重大领域、重大项目、重要资金的审计监督，防止贪污、挪用、截留等问题发生。

## 广大干部要带头提高能力和素质<sup>\*</sup>

（2013年5月17日）

朱之文

加强学习，只有起点，没有终点。同样，提高能力和素质，也是长期的过程，是干部成长中一个永恒的课题。针对当前学校工作实际和我们副职干部的特点，这里我想强调五个方面。

### **第一，要坚定政治方向。**

当前，国际和周边形势复杂多变，国内经济社会发展中的矛盾比较突出，意识形态领域斗争十分激烈，因此，强调政治纪律、坚定政治方向、站稳政治立场，具有特殊重要的意义。高校历来是各种社会思潮激荡交锋的场所，是思想理论斗争的前沿阵地。作为高校的干部，**一是要坚持学习党的基本理论**，尤其是学习中国特色社会主义理论体系，掌握马克思主义的立场、观点、方法，把握事物发展的规律，正确认识改革发展中的矛盾和问题，坚定中国特色社会主义的道路自信、理论自信、制度自信。**二要认真学习党的路线方针政策**，增强政治敏锐性和政治鉴别力，对于一些错误思潮、主张以及敌对势力的渗透破坏活动，要认清它们的本质和危害，澄清模糊认识，遵守政治纪律，始终与党中央保持高度一致，做到在大是大非面前头脑清醒、立场坚定。**三要坚守法律底线**，增强法律意识，认真学法守法，坚持依法治校，坚持“学术研究无禁区，课堂讲授有纪律”，决不给错误思潮和主张提供传播的渠道。

---

<sup>\*</sup> 这是朱之文在中层副职干部学习贯彻党的十八大精神专题培训班动员讲话的一部分。

## **第二，要胸怀发展全局。**

副职干部都是负责一方面工作的。因此，我们往往对自己分管的领域比较熟悉，对其他条线知之甚少，对全局的情况不够了解，这样就容易造成站位不高、视野不宽。古人说“不谋全局者，不足谋一域”。干部的能力强不强，水平高不高，工作成效好不好，很大程度上就取决于你的站位高不高，视野宽不宽，望得远不远，胸怀广不广，心中的格局大不大。因此，我们的干部要提高素质和能力，很重要的一条就是要胸怀全局、站高望远。**一要善于从国家战略来谋划发展。**我们要认真研究国家的重大规划、重大政策、重大部署以及区域的重大需求，了解国家和区域需要什么、关注什么，我们能提供什么，并在其中找到结合点、找准切入点，抓住机遇，争取资源，在服务国家战略和区域发展中实现事业的发展突破。**二要善于从学科前沿来谋划发展。**我们要站在追踪和引领国际学术前沿的高度来谋划我们的学科发展，要十分清楚世界高等教育和科技发展的趋势是什么，国际同行在做什么，国内一流高校在干什么，在更广领域、更高层次上把握学科发展的方向。**三要善于从学校全局来谋划发展。**从事教学管理的同志要了解科研的重点和方向，从事科研管理的同志也要了解教育教学改革的进展；从事学生思想政治工作的同志要了解教学科研的情况，从事教学科研管理的同志也要了解学生的思想实际；院系、医院工作的同志要了解学校的全局，在机关工作的同志要了解基层一线的实际。只要我们心中有了全局，胸怀和视野就会更加开阔，思考和处理问题的方式、角度、深度就会有所不同，工作水平就会有一个新的提高。

## **第三，要增强工作本领。**

在推进改革和发展的过程中，总会碰到这样那样的困难和问题，有些是长期积累下来的老问题，有些是随着发展而产生的新问题。要解决这些困难和问题，破解发展的难题，就必须不断增强我们的本领。增强本领既要靠向书本学习，也要靠在实践中学习。**一要钻研管理业务。**管理是一门科学，有其自身的规律。我们要认真学习先进的办学理念，在实践中不断丰富对办学规律的认识，自觉用规律指导实践。要坚持干什么学什么、缺什么补什么，有针对性地学习掌握履行岗位职责所必备的各种知识。每一位干部都应该努力成为管理方面的专家，成为分管工作的行家里手。**二要提升综合素质。**我们要注重学习历史人文、现代科技、时事政治、管理科学、法律法规等等，优化知识结构，加快知识更新，丰富知识储备。我们每一位干部特别是年轻干部，都要养成读书学习的好习惯，多读书，读好书，不断充实自己、完善自己。**三要大胆改革创新。**敢于改革创新，善于改革创新，也是干部一种十分重要的本领。我们要坚持解放思想、转变观念，以改革创新的精神来谋划发展，以改革的办法来解决发展中存在的问题，以创新的思路来赢得发展的先机，努力在工作中出实招、出新招、出高招，善于用新思路、新办法来化解矛盾、破解难题。

#### **第四，要自觉维护团结。**

团结就是力量，团结就是形象，团结就是战斗力，团结就是生产力。团结对一所学校、一个单位的发展至关重要。我们每一位干部都要以学校事业发展为中心，自觉维护领导班子和干部队伍的团结，把精力用在想大局、谋大计、成大事上。一是要正确处理正副职关系。要坚持民主集中制，正确把握集体领导与分工负责的关系。正职要善于听取各方面意见，调动副职的积极性；副职既要大胆负责、主动担当，也要做到大事主动请示、集体决策，还要积极参与集体领导，对全局性工作提出意见和建议。要多说有利于团结的话，多做有利于发展、有利于大局的事，大事讲党性、讲原则，小事讲团结、讲风格。二是要加强副职之间的相互协调。一个单位、一个部门的工作是一个整体。对于职责交叉的领域，或是涉及多位领导分管的工作，副职之间相互理解、相互支持、相互协调、相互补台就显得尤为重要。对于交叉领域的工作，班子成员之间要主动沟通、提早沟通，围绕共同的目标，齐心协力做好工作。三是要增进跨单位、跨部门之间的沟通。部门与部门之间职能交叉或相关的领域往往是管理比较薄弱的地方，也往往是基层意见比较大的地方，每个部门都要有团结协作的意识，在协调协作中加强科学管理、推进改革发展。机关和基层之间也需要相互支持、相互体谅、相互沟通。只要是有利于事业发展、有利于工作，符合条件能办的事要马上就办，规章里没有的事要用改革创新的精神去办，涉及原则问题确实不能办的事要沟通说明、明确答复，争取对方的理解和支持。

#### **第五，要带头真抓实干。**

当前，如何抓落实是我们面临的一个比较突出的问题。我们经常看到这样一种现象，有的干部讲起思路来头头是道，但落实起来就拖拖拉拉、大打折扣，过一段时间回过头去检查，没有什么进展，好的思路落不到实处。我们一定要下决心改变这种状况。各级领导干部，首先从校领导做起，都要发扬求真务实的精神，带头真抓实干。一要全身心投入。我们的干部受组织和群众的信任，走上了领导岗位，担负了一定的职责。从担任领导干部的那一刻起，你就不再是简单的自己。你工作做得如何，直接关系到一个单位事业的发展，关系到这个单位每一个人的发展。担任领导干部就要有牺牲精神，以牺牲自己的时间和业务来换取这个单位的发展和大家的发展。特别是双肩挑干部，一定要处理好个人学术研究与管理岗位的关系，确保把主要精力投入管理工作，在其位、谋其政，用心想事、用心干事，不辜负师生的信任和期望。二要增强工作的执行力。任何的工作部署，抓而不紧、抓而不实等于不抓；任何科学的规划、任何正确的决策，抓而不紧、抓而不实等于一纸空文。我们每一位领导干部都要带着一份责任、一份使命，尽职尽责地抓好工作落实，一抓到底、抓出成效。在困难和矛盾面前，我们的干部要勇往直前，勇于担当，发扬攻坚克难的精神，善于抓住主要矛盾，善于用改革创新的办法破解发展中的难题。我



们当干部，就是要有这样一股冲劲，这样一种精神，这样一种力量。三要善于调动广大师生的积极性。作为干部，一方面要发挥表率作用，身先士卒，为下属和师生作出榜样，另一方面要坚持走群众路线，真诚地依靠群众、相信群众、发动群众、服务群众。深入开展调查研究，关心解决群众的实际问题，调动广大师生的积极性和主动性，齐心协力推进学校事业发展。今年下半年，我们将按照中央的部署开展以为民务实清廉为主要内容的党的群众路线教育实践活动，每一位干部都要积极参与到这项活动中来。

## 谈谈如何当好一名系主任<sup>\*</sup>

——兼及哈佛的本科教育教学经验

孟晓犁

### 行政引导 学术带头

在美国，作为一名高校系主任，更多承担的是行政及教学方面的职责，尽管有“领导”的因素，但强调的是为大家服务，主要在于“引导”。在美国，作为一名高校系主任必须具备两方面的素质，一是学术好，二是热心教学。所谓“带头就要全面带头”，作为系主任，绝不应该停止学术研究。在高校机构里，学术往往等同于话语权。如果学术不好的话，就不能树立威信，说话的分量也就有限。热心教学是选择系主任一个很重要的标准。在哈佛，我不需要跟同事强调科研工作，因为他们都具备丰富的学术经验和突出的科研能力，同时非常清楚科研对自身的意义所在。系主任往往承担的是推动群体的力量共同去做或是增强大家热爱教学的意识。这涉及一个环境的问题，一个系如果能有百分之五十的教员对学术和教学非常热情的话，另外的百分之五十，即使不热情，也不会太敷衍了事。所以系主任的引导非常重要，不仅要学术带头，热衷于教学及服务，更要发挥发动群体力量的作用。

作为系主任，具备良好的人际关系也很重要。为学校做事，服务大家，这是取得他人以及上级的信任和肯定的关键。我也参加了一些学校委员会，如教学改良委员会、本科生教育委员会、研究生教育策略委员会等，与很多人打交道，大家彼此认识了解，这为从事工作提供很多帮助。我和院长的关系也很好，院里常把我们系作为推广的教学和培养计划的样板。所以与上级建立良好的关系，往往有利于系主任工作的各方面展开。

在美国高校，系主任具备的权力并不大，很多职责主要体现在对院长的辅助作

---

<sup>\*</sup> 作者为哈佛大学统计系主任，文章来源于复旦校刊。

用上。以哈佛为例，文理学院所有正教授工资的决定权在于院长，系主任只有建议权。此外，院长每年与我开一次会议。我通过汇报每一个教员的情况，主要包括研究、教学及对本系和学校的服务这三方面内容，来支持和推进上级的工作和决策。我认为一流高校具备强大的师资，不仅体现在学术研究上，也要投入到教学层面。只有如此，才能吸引优秀人才和学生。所以我们的工作重心在于强调和鼓励教员具备一流的学术研究及出色的教学能力。

### **身体力行 亲身参与**

在哈佛，选拔系主任经过这一程序：院长让每个教员写一封秘密的信，举荐这个系里谁最适合做系主任，然后院长在此基础上做决定。能够成为系主任，我觉得得利于之前的经验积累。我在芝加哥大学做过学生录取委员会主任，管理过一个统计咨询站；其次就是我比较外向，愿意和人交流，做些事情，更容易进入系主任的状态中。这两点也许是哈佛选拔系主任所看重的。

我当初没有什么远大的蓝图，多半凭着自己的性情踏上了系主任这条路。刚刚开始的时候，哈佛学院学生对统计课程的要求突然增多，造成助教资源严重缺乏。临时应急，我们招了一些不太符合要求的助教( Teaching Fellow)，让学生抱怨不断。后来有三位研究生向我建议开设一门关于教学的课程。于是我决定与比较有经验的 teaching centre 一起合作开设这门课。现在这门课已经开了 5 年，所有博士生第一年都要修这门由我和一位年青教授合开的课。这门课教授演讲和教学技巧，为学生提供了提高口才和交流能力的平台，在学校里成了榜样课程。我当初从来没有想到要做这件事情，但是一做以后发觉非常有好处。

今年是我担任系主任的第 6 年。我认为如果能够找到很好的合作者，共同愿意为大家服务的话，不一定需要进行转化职责的专门训练。所以我一直强调，系主任一定要亲身参与，只要是系主任真的投入用心带头做的事情，即使一开始有些教员不太情愿，系里的风气还是会渐渐地发生改变。

### **体制透明 核心管理**

我们系的管理架构是以一个 5 人组成的核心小组为主，职责设置分为一名系主任，两名教员分管研究生工作，两名教员分管本科生工作。系里基本上没有专职人员。两人中通常一个是正教授，另一个是副教授或助理教授。一老一新的梯队组合，这样老教授的经验能够传给年轻的教员，方便以后升级轮换，同时年轻教员的时间精力更为充沛一些，能够多做一些具体的工作。在哈佛，强调正教授的带头作用，以分摊副教授、助理教授的教学、科研以及晋升压力。我觉得这是国内高校应该借鉴的。我们还很重视青年教师的全程参与，让他们拥有话语权，可以做想要做的事

情，通过认同感提高忠诚度，避免他们“跳槽”。此外，统计系没有学术委员会这一机构。

在招人方面，在美国高校，一般所有正教授都要参与进来，大系要分小组。由于我们统计系比较小，参与的成员包括了系主任在内的所有教授。在系里，课程设置以及学科发展计划的制定，都是经5人核心组先行讨论，然后在全体教员会议上提出来。在我们系，任何事情强调透明化，一般都是经过大家一起讨论，最后由我来汇总和完成总结报告。

### **“交流大平台”——谈美国高校的会议形式**

作为系主任，对于会议如何在高效的前提下，取得明显的效果这一问题，我有几点体悟。首先事先要说明会议情况，确保大多数人的参与，作为系主任，自身更要保证到位。换句话说，如果连开会出席问题都解决不了的话，其他事情就很难解决了。

另一方面，会最好不要开得很正式的，上面坐领导，下面人听，这种形式收效甚微。哈佛喜欢开“圆桌会议”，校领导和大家坐在一起，没有明显的等级概念，完全像一个学术探讨会。每个系大概有十分钟的时间介绍，避免领导长篇大论。会上常有此类现象，一旦有人发牢骚，就会有人跟着发牢骚。作为校院领导，一定要听，不要马上给出答案或答辩。哈佛一般一个月举行一次比较小型的会议。文理学院下面有理学院，理学院下面有十几个系或中心，每个月会碰一次头。规模通常不大，时间不长，所以一般是理科的一起开，文科的一起开，主要是座谈交流，听大家的想法。这点很重要，必须让系主任感到参加会议能反映问题，对系里工作的改进有实际裨益。正式的会议当然很重要，但是这种非正式的会议有时可以得到更多的信息，起到更大的作用。在美国高校中流行这种做法，一年召集一次所有系主任，开一天会，吃一顿好的，大家交流想法。这个会一是经验交流；二是学校领导可以听听大家真正的反映；三是校院领导可以和系主任谈点心里的想法和具体的事情。

### **激发教师积极性 投身本科生教学**

跟国内很多大学一样，哈佛力图在对教师考核的指标权重设置上体现出教学业绩、研究成果、为院系服务三方的平衡。这的确是一个非常难的问题。哈佛的院长目前普遍强调三方达到基本上的平均，但没有明确地给出一个百分比。我想他们在思考这些因素时，都会考虑到在学校一定配额的前提下，每个系怎么继续招收好的师资、好的学生。配额的权力在院长手中。如果某个系研究好，教学又出色的话，在配额上就会享有优先权。同时，本科生的教学和教师的配额是挂钩的。哈佛所有

本科生通过网上评估给老师打分。如果一个教员分数低于一定水平的话，院长会给他写信，系主任也会找他谈谈。学校专门有一个 teaching centre，面向教员及研究生提供专业系统的帮助，我们会建议这些教授去一下那里。学校里比名额更紧张的是 space。因为我们系这几年教研及学生培养工作做得好，学校专门把另一个部门安排在其他地方，多给了我们很多工作空间。在这样的情况下，系里大家的积极性得到了激发，发展走上了良性循环。

真正一流的名校，鼓励教员做研究的同时，又要考虑怎么传播研究，不把教学看成是一个单纯服务性的任务。教学对本科生的影响最大。我们给本科生上课有几百个学生，而且他们以后会到各行各业，所以影响力非常大。做研究的人都希望自己的学术研究得到传播，有时候疏忽教学，原因可能就是学校对教学的评估没有对研究的评估那么严格。谁得了个研究的一等奖、二等奖，学校就会大张旗鼓宣传。教育也要宣传，也要大张旗鼓，要让大家感觉到学校的重视。系领导也要以身作则。我们系原来是学校里教学比较落后的系，现在我们是一个标杆，尽管还是很小，但已是哈佛唯一的连续四年拿 Bok 教学奖的系，哈佛校报和美国统计界都有报道。

几年前，我参加了一个委员会，专门开了一学期的会来探讨如何激发教学热情。其中一点考虑到在每年增加工资中，有一部分百分比取决于教员的教学业绩。这里面除了学生的评估，还有同行间的教学交流切磋。和我一同来复旦教哈佛暑期班的另一名教授就是管同行间教学交流委员会的主席。如何在教员之间进行有效的教学交流是比较难的一个课题，因为有的教员不愿意互相之间提意见，特别在同一系里。我们现在就想了几个方案：一是在不同系之间做些互相交流；二是不要把它作为一种评估，而是一种交流切磋，就象搞科研。我们希望建成一个体系，就像审稿一样，让听课的人能够发现一些上课的人自己没有发现的问题，这样可以改进教学。这是一个比较困难的工作，我们也刚刚起步。但我们这几年的经验就是，一个系一个学校的风气，是一步步来的，是一个长期推广的过程。

### **实行有效聘任、教学机制、激发院系间合作竞争**

哈佛基本上还是单聘，教授是隶属于系的。但是哈佛有一个体制，比较少，就是 Professor of Practice 头衔，称为实践教授。他们的主要任务就是教学，虽然也做科研，但评估重点是教学。专门做研究的在我们文理学院非常少，在医学院比较多，有 Clinic Professor 头衔。我们还有一个头衔是 Research Professor，这主要是给从教学上退了休但是继续做研究的教授设的一个荣誉称号。我以前在芝加哥大学的时候是双聘的，既属于文理学院，又属于自己的系。双聘也许会激发教师的主人翁精神。聘的人要教育和学术两方面都好，这是一箭双雕的事情，一方面加强学院的师资，另一方面双聘也成为一种荣誉。

从教学的角度来说，我们统计系每个教员每年上三门课，系领导也一样。系里要求每个教员每年教一门本科生课，一门专业研究生课以及一门讨论研究小课，这样可以保证每个教员都涉及每一种教学及学生。

关于哈佛学院、文理学院、文理研究生院之间的关系，哈佛的系统比较复杂。首先是学校，下面有好几个院，10—11个左右。研究学术阵容最强最广的是文理学院，在它之下，有哈佛学院、研究生院、自然科学学院、社会科学学院、人文学科学院。它们之间的关系比较复杂，即向文理学院院长汇报工作，同时互相之间又有很多合作。每个系同研究生院和哈佛学院的关系密切，系部门研究比较多，所以和研究生院的关系更为密切一些。本科生是由哈佛学院统一招，然后学生自己选择攻读哪个专业。这些学生有着双重认同，但程度要看系本身所做的工作。因为要吸引学生，系与系之间也是有竞争的。相比，研究生的认同感以系为单位。

### **建立健全教学中心**

哈佛有位老校长 Bok，他做了 20 年校长，对于教学非常关心，为了纪念他贡献，哈佛设立了 Bok Teaching Center。前面提到的 Bok 教学奖也正是以他命名的。Teaching centre 是一个独立的机构，但要向哈佛学院院长汇报。机构里面有两部分人，一种是专职的，还有一部分是兼职的。他们的帮助是保密的，系主任可以推荐系里教员去，但是教师有没有去那边系主任是不知道的。当然我们要求研究生助教（Teaching Fellow）一定要接受培训。针对没有经验的青年教员或助教，这个机构会派很有经验和研究的人提供专业系统的帮助。少数资深教授对教学缺乏基本热情，而且又不在乎，院长就可能会出面给他写信、和他谈话，当然做到这里就比较极端了。这就需要有一个中间人。比如一个年纪青的系主任可以与老教授谈话，但不一定方便或有效。这时候，Teaching Center 就可以出面，这些人很多都是研究教育学和心理学的，知道怎么去和那些老教授沟通。他们代表了第三方机构，没有上下级关系，而更多是一种帮助协调、挖掘原因。当然，教学中心的人员也做其他工作，有专门的研究人员研究教育；针对一些英文不好或者不会教学的助教，机构专业人员会为他们拍教学录像，然后一起看，看的过程中发现问题，做出改进。

如果要建立这么一个机构，一定要有一个很好的主任，因为做这个工作还是有一定阻力的。这个人一定得非常热心，口才好，有说服力，会说会写，能够把大家的积极性调动起来。先进的教育机制需要有一个学校带头，找到一个好的模型的话，会忙得不得了，因为其它学校都会来找你学习了解。象很多其它项目一样，也许这一项上复旦也可以在国内起个先锋作用。

# 教育工作中国家秘密及其秘密具体范围的规定

(教密〔2002〕2号 2001年7月9日)

第一条 为保守国家秘密，维护国家的安全和利益，保障教育改革与发展，根据《中华人民共和国保守国家秘密法》和《中华人民共和国保守国家秘密法实施办法》，制定本规定。

第二条 教育工作中的国家秘密是指关系国家的安全和利益，依照法定程序确定，在一定时间内只限一定范围的人员知悉的事项。

第三条 教育工作中国家秘密及其密级的具体范围：

## (一) 绝密级事项

国家教育全国统一考试在启动之前的试题(包括副题)、参考答案和评分标准。

## (二) 机密级事项

- 1、全国性学潮的防范预案、处理措施及综合情况；
- 2、教育系统秘密结社情况及处理措施；
- 3、影响社会和高校稳定的重大敏感问题的动态和反映；
- 4、全国教职工罢教、游行等突发事件的防范预案、处理措施及综合情况；
- 5、国家教育省级统一考试在启用之前的试题(包括副题)、参考答案和评分标准；
- 6、全国教育中、长期发展规划中尚未公布的重大调整方案；
- 7、高等学校特殊专业教育的统计资料；
- 8、国外留学人员和来华留学人员中特殊事件、特殊人员及其处理意见；
- 9、参加国际组织和对外交往活动中，为维护国家主权和声誉的斗争策略；
- 10、驻外教育机构从特殊渠道获取的驻在国针对我国派遣留学生、研修生、访问学者等有关教育、科研方面政策调整的分析、建议及国内的批复和采取的对策；
- 11、对台教育交流的内部政策及管理规定。

## (三) 秘密级事项

- 1、国家教育全国、省级和地区(市)级统一考试命题工作及参与人员的有关情况；
- 2、国家教育地区(市)级统一考试在启用之前的试题(包括副题)、参考答案和评分标准；
- 3、国家教育全国、省级、地区(市)级统一考试在启用之后的评分标准；
- 4、各省市自治区、直辖市教职工罢教、游行等突发事件的综合情况；
- 5、不宜公开的出国留学人员选派计划和国外留学人员的党务工作情况；

- 6、不宜公开的双边、多边教育交流项目（含备忘录）；
- 7、国家安全部门录用高校毕业生的综合情况；

第四条 高等学校承担国家涉密工程科研项目 and 课题，以及经省部级以上批准立项的涉密科研项目 and 课题，其密级按主管部门确定的秘密或国家科技保密规定执行；

教育工作中涉及其他部门或行业的国家秘密事项，其秘密按有关部门的保密范围确定；对是否属于国家秘密和何种密级的不明确事项，由教育部确定。

第五条 教育工作中下列事项不属于国家秘密，但只限一定范围的人员掌握，不得擅自扩散和公开：

- 1、未公布的全国教育统计资料、年度计划和发展规划；
- 2、未公布的教育经费预决算及教育经费使用情况；
- 3、拟议中的机构、人员调整意见、方案及干部考核、晋升、聘任、奖励、处分等事项的内部讨论情况及有关材料；
- 4、各级教育行政部门掌握的教育社情动态情况；
- 5、考试后不应公开的试题和考生答卷以及考生的档案材料；
- 6、国家教育全国、省级和地区（市）级统一考试试卷的印刷、存放、保管、运送等事项；
- 7、教育工作中不宜公开的内部文件和资料；
- 8、教育工作中不宜公开的其他重大事项。

第六条 本规定由教育部负责解释。

第七条 本规定自印发之日起实施，1989年12月18日国家教委、国家保密局印发的《教育工作中国家秘密及其密级具体范围的规定》（[89]教密字001号）同时废止。