

在科技处熏陶锻炼八年

○徐振明（1970届精仪）



1999年5月参加北京亚太国际贸易博览会，左起：徐振明、滕人杰、孟祥提

1992年，我从精仪系来到学校科技处担任办公室主任。科技处成立50周年时约我写了一篇稿件，这份稿件从一个侧面记录了我这段时期的工作，在毕业50周年之际转摘如下，以表纪念。

工作选择人

“工作选择人”，是清华的传统，对于大多数清华的干部来说是如此，而对于一个普通教师——我来说，却也是如此。1991年下半年，我所承担的“七五”科技攻关项目“自动对准投影光刻机”完成验收鉴定，在科技处工作的张书练同志调回系里另用，科技处希望系里能找一位同志置换。当时精密仪器系主任周召英找到我说：你办事认真，待人诚恳，科技处又是我们系重点联络的部处单位之一，准备派你到科技处工作。就这样，在1992年我从精仪系的教学科研一线，来到校机关的科研管

理岗位。与张书练同志在科技处交叉近一年，一边学习，一边熟悉。

我是1993年初将人事关系正式调入科技处综合交流科的，时任科技处处长是侯世昌同志，科里有田贺明、江静、赵戈、孙荣玲、小董及退休回聘的何惠玉、周敏康等同志。1993年5月，学校正式任命冯冠平同志为科技处处长，不久科技处办公室从综合交流科就独立出来了。1996年学校又将我调到科技开发部工作。直到2000年10月份，因学校筹备90周年校庆要建设新校史展览馆，我才依依不舍地离开了钟爱的科技处。

皇家园林的环境， 农村土屋的条件

进入红门金匾的“清华园”大门，看到了雕梁画栋、飞檐翘角的工字厅古建筑和庭院深深、回廊曲折的皇家园林的优美环境。科技处办公室是紧靠大门西侧朝北的一座平房。10平方米左右，房间里4张办公桌4个工作人员。桌子上电话、文件、书籍等满满当当。虽然古色古香的老建筑和美轮美奂的园林布局使工字厅成为人们观赏游览的风景胜地，但科技处办公的几间小平房的工作条件还比较艰苦。这些平房一年四季见不到阳光，冬天只有靠窗口的不多的几片水暖器供暖，室内温度有时仅十多度，朝北的门人来人往根本无法关上，阵阵的西北风带着沙尘直往屋里灌。

我们在房间里仍要穿着棉衣外套。好在川流不息的人流带来的旺盛的人气提升了我们办公室的温度，热烈的场面、热情的语言、热心的服务，使我们忘却了寒冷。夏天，阴暗潮湿的房间里大白天也是蚊子飞舞歌唱、横冲直闯的天下，每个人身上被蚊子叮咬的包红痒肿大，一个挨着一个，没有消停的时刻。那时房间里没有空调，每个房间只有一台电风扇，但风扇一开又会将桌上的文件纸张吹得乱飞乱落，大家就不想用它了。好在工作一紧张，一专注，满脸的汗水，一身的汗湿也就没人注意了。然而在这样艰苦的环境里工作的科技管理人员却完成了这样大的管理任务奇迹，从1991到2001的10年内，学校科研经费连续保持了年均超过20%的高增长率，1991年科研经费是0.775亿元，而2001年的科研经费达9.1亿元。

第一件事是下系调研

1993年冯冠平处长到科技处主持工作时，对办公室下达的第一项工作是安排他自己到系里调研，有时一周安排一个系，有时两周去一个系，约半年左右的时间，学校的20多个系、院、所都调研了一遍。每次我都陪同冯冠平同志下系，系里也都提前做好准备，系主任、科研副系主任都要详细向我们介绍他们的情况，还要带我们参观各系的重点科研基地、科研课题、科研成果，并与骨干科研教师座谈。通过下系调研，我们了解到各系的科研特点和经验，如建筑学院“藏富于民”（院系不提成）；核研院组织大兵团建造低温堆、高温堆，CIMS发挥校内多单位协同攻关；电子系军民结合，大力开拓军工科研任务；环境系“小而精”（系小队伍精

干），与国家环保部门合作，承担国家级重大任务……第一手的调研资料为科技处制订全校的科研规划、科技政策提供了可靠的依据，如“三个计划”的制订（登峰计划、辐射计划、基地计划）、学校基础性研究队伍的布局、7个学科群的设立、促进科技成果转化的对策、发展高科技产业的举措、保持规模优势与提高科技效益的部署等。得益于下系调研的经历，我在以后的科技开发、成果推广、项目转让工作中对学校总体科研的实力、研究的领域、成果类别、研发的进度、运用的范围、推广的前景等均有较好的把握。

用脑子干活

综合科及办公室工作的特点是人多、事急、秩序乱、要求高。文件满天飞，电话响不断，人来人往，嘈杂喧哗。我们一进办公室，手脚眼嘴，身体的每个部分都得勤快起来，当然更勤快的还得算脑子，得用脑子干活。就拿每天对大量公文信函文件的处理来说，光登记就要花半天时间。怎么办？要有新的思路：分流，直通，登、转、存、办。即重要的，登记；对口的，转出；通告的，留存；急需的，即办。公文信函在脑中浏览后，按分流处理方式，直接送发到各科室或当事人手里。我用这样的方法处理公文，效率提高了数倍，以后再也听不到“丢失了”“延误了”“转错了”等喊叫声了。此外，通过对公文信函的处理，对高校的科研计划、国家的科技政策、学校的科研动态等又在脑子里形成了想要却难以获得的宝贵的副产品，掌握了许多对高校科技管理工作非常有用的信息。由于科技处办公室处理公文信件的方法快速准确，连校办张

桂先同志处理人民来信中的部分疑难信函，也常常转到科技处办公室来迎刃而解了。

一切为第一线的科研人员着想

我在学校第一线工作20多年，也曾当过科研项目负责人，科研人员酸、甜、苦、辣的滋味都尝过。到科技处办公室不久，房管处一位副处长就来和我商量制定全校实验室收费的方案。当时国家科技体制正是从拨款制向合同制改革的转变期，学校老师的科研项目申请并得到批准十分不易，到校的科研经费，学校要提取管理费，纵向的5%，横向的更多，有的系、所、教研室还有分层提成。机电类搞样机研制的项目，装调、测试需较好的实验室条件，样机研制的硬件成本很高，科研经费消耗很大。而我们了解到当时国内的许多高校，提取比我校低得多的科研管理费，却提供了比我校更好的科研工作条件。同时，学校的一批国家重点实验室和国家教委等部门开放实验室均处于创建的起步阶段，工作研究设施和条件十分艰苦，尚需获得学校多方面的大力支撑和关照。我当即向房管处的同志表示，学校实验室收费方案的出台时机尚不成熟，应从长考虑，不宜仓促上马。为减轻基层科研人员的负担，为学校一线科研人员的休养生息赢得了几年时间。

一心为院系科研管理人员服务

那时学校科研管理是校系两级管理。学校专职科研编制的教师有2000多人，兼职科研的教师又有2000人左右，还有几千人的边攻读学位、边开展课题研究的研究生队伍。校科技处在编工作人员仅20人左

右，要承担学校如此巨大的科研管理工作，只有紧紧依靠各院系科研科的工作人员的积极配合。每年科技处要召开多次系科研科工作人员会，有全校科技工作通报和规划会，各类科研项目（基金项目、攻关项目、863项目、军口项目、国际合作项目等）申报工作会，科研数据填报统计会，科技成果申报、归档、管理工作会，全校科技工作总结会等。

特别值得提到的，每年年终我们都要组织全校科研科同志开一次工作座谈会，慰问系科研科同志的辛勤劳动，感谢他们对科技处工作的支持，交流座谈有关科研管理的经验。每两年，我们还要召开一次正规的全校科研工作研讨会。1994年的研讨会在暑期召开，是办公室筹办的，我们先在校内举行工作交流会，会前我们征集到数十篇科研管理论文，论文中有许多系科研科同志的科研管理经验和心得体会，并印制了精美的论文集，论文集中有基层工作人员撰写的一些论文，我们还帮助作者推荐到正式学术刊物上发表。交流会后到河北易县革命老区参观，并为易县的农民举行学校科技成果发布会，记得还签订了新型大棚支架材料等成果转让合同。是一次很有意义的科研工作研讨会。通过多次交流和座谈活动，科技处的同志和系科研科的同志建立了深厚的友谊和紧密的工作关系，系里同志有什么要求，要什么东西，有什么困难，只要到科技处来，都会得到满意解决。科技处要系里的同志做什么事情，一个电话，立马办好。我离开科技处后，常常碰上原系科研科的曾兰、王丽华、张立萍、刘承敏、李秀荣、崔培、王筠英、陆志强、王金爱、张桂芳、皮新玲、姜新建、陆符聪、金光宇、徐勤等老

同志，仍感到特别亲切。

一道亮丽的风景线

那时上午上班时间是早晨7点半。7点以后，机关的工作人员就陆续提前来到了工字厅，大家打扫卫生、拖地打水、整理内务，为7点半的正式工作做好准备。记得当时工字厅里没有开水房，更没有现在的饮水机，上班前大家都要将各自房间里的暖壶灌满开水。离工字厅最近的烧开水的锅炉房有两处，一处是在静斋南边，一处是在二院东边（现动振小楼旁边）。我们一般都是到静斋处去打开水，校机关的同志们提着水壶，成群结队地走在工字厅到静斋之间的马路上，使校机关各部处的工作人员从相貌上相互认识、相互熟悉，在工作上相互了解、相互配合。在打水的这一段时间内，我们知道了学校内发生的大事、各部处的主要工作、大家关心的热点、各部处办事的程序、寻求兄弟部处支持的途径、需要各部处相互协调配合的领域……集中打水的这段时间，俨然像一个集体办公的时间，各部处的人员聚集在一起，需要通报的、需要支持的、需要协调的、需要合作的，当即拍板解决。正是在



1997年与科技开发部和与企业合作委员会的同事们合影。后排左1为徐振明

和人事处的接触中，我们得悉有一位日本友人愿意提供个人基金奖励我校教师的信息，我们当即和人事处商定设立“横山亮次论文专项奖励基金”，奖励了力学系的一位论文高产教师。“横山亮次论文奖励基金”和“梅贻琦论文奖励基金”及清华大学科技论文奖励基金一道，为激励我校教师多发表论文，促进我校科研工作的快速发展作出了贡献。在集体打水时进行工作交流，在校机关的工作历史上，从未看到这样一道亮丽的风景线。

印象、风格和精神

当时校机关的同志评价我们科技处有“三多”：能人多、贡献多、漂亮的女同志多。能人多主要指人才多，这不用多解释，科技处是藏龙卧虎的地方，在科技处锻炼熏陶后，到校级当领导，到各部处当骨干，到院系当负责人，到地方企业当干部的，比比皆是。贡献多也好理解，科研工作对学校研究型大学的建设，科研经费对学校办学条件的改善，科研成果对学校学术水平的提高，科技水平对国家科技实力的增长，科技合作对社会发展的影响，科技成果转让对经济的推动……清华科技贡献多，有目共睹。而且漂亮的女同志多，只要看一下每年年底科技处主办的全校科技成果奖励大会的发奖仪式就清楚了。在发奖仪式上，科技处的女同志穿一式的花毛衣、长裙子，她们着装整齐，衣饰讲究，神采焕发，仪表翩翩，齐刷刷站成一排，登上主席台给获奖代表颁奖，为颁奖大会增加了光彩，让校机关其他女同志羡慕不已。

说到科技处工作作风方面的印象，冯冠平处长说过的几句话很有启发，他说，

我开着推土机，在前面给你们开山辟岭，后面你们要挥动镐铲、为道路填土补石。指挥者在前面开拓进取，大部队在后面默默奉献，这也许就是科技处的做事风格。这倒也是清华校风的一种体现。冯冠平处长在请示报告上批示的那刚健有力、挥洒自如的粗笔大字，侯世昌处长在工作笔记本上那工整清晰、一丝不苟的蝇头小字，

在科技处八年间的许多令人难忘的往事中，两位处长的笔迹在我的脑海中浮现的频率最高。能否从其中探索出科技处精神的真谛？仅靠短短八年的经历，我实在难以确定，但有一点是肯定的，我将珍惜科技处精神所迸发出的每一道光輝。

我爱科技处，那里有许多让我快乐的回忆。

清华园里走出的国际裁判

○黄初冬（1999级土木）

我的乒乓情缘，主要是在清华求学期间建立的。在清华读本科的四年里，陪伴我课余生活的主要是乒乓球活动，乒乓球就是我最喜欢的运动项目，没有之一！尤其令我喜出望外的是，也正是经过清华园的培养，在老师的指导下，我从一名不了解规则的普通乒乓球爱好者，成长为一名乒乓球国际级裁判员。

快乐乒乓

在清华期间，一有空我就会去打球，打球的地点主要是西大饭厅。2000年前后在校的校友应该知道，西大饭厅当时已不是餐厅，而是乒乓球、羽毛球的运动场地。小时候我没接触过正规训练，大学期间恰巧和时任清华乒协会长路遥同系同年级，我们经常一起打球，慢慢知道了正手攻球、反手推挡等一系列乒乓球技术概念。正是从这段时间开始，我的打球动作逐渐显得正规起来，以至于现在常有业余球友误以为我在体校训练过，这一点极大地满足了我的“虚荣心”。

西大饭厅拆除之后，打球地点便转到学生服务中心（简称学服）地下室。2003年“非典”的那段特殊时期，所有室内的聚会活动都被取消，但依然没有阻挡球迷们打乒乓球的热情。不知是谁把一张球台搬到23号楼东面的小树林，于是那里就成为了一处难得的以球会友的好地方。“非典”期间各种活动较少，在小树林打球就成为球友们最大的乐趣。全校的球友，都会跑到小树林里露天的乒乓球台旁集中。人太多轮不过来的时候，我们就玩双打，一局定输赢。只要风不大，即便偶尔有点



裁判席上的黄初冬校友