

关于人才培养访谈的汇报

黄达人

诸位：

在今年夏季工作会上，我曾应郑书记、许校长之邀，向全体中层干部做了我访谈24位“985”大学书记、校长情况的汇报，题目是《关于世界一流大学建设》。

在今年学校春季工作会上，郑书记和罗校长都特别提到了人才培养的问题，因为我这段时间正在调研这个问题，所以，郑书记、罗校长准备让我向学校党委中心组做一次汇报。正好有第二次珠海会议的机会，两位领导想干脆把听众范围扩大些，就有了今天向各位的汇报。

当年我就说过，谁做校长就支持谁，现在还是这样。从校长的岗位退下来以后，我对教育部的态度是“两个不”：不做在野党，不做应声虫。对学校的态度，一是做保皇派，谁在位置上就支持谁。二是只被动地提出建议。教育部巡视组领导曾找我谈话，我说，本人没有任何话需要通过组织向现在的领导班子转达，而且我认为，作为大学的前任领导不应该对现任领导指手画脚。

四年前，关于世界一流大学的汇报讲了五个方面：要有更高的目标，要与满足国家需求紧密结合。要认识规划的重要作用，要更加重视学生和教学工作，要更加关注基金会的工作。这次就只讲其中一个问题，人才培养。

有些同事可能知道，我在卸任校长职务以后，把工作的兴趣点转向与大学管理者的交流上，而且把这个交流的过程看作是一个学习的过程。以欣赏的眼光去分享他们在办学中取得的成就，不断为他们的作品点赞。在商务印书馆连续出版了《大学的声音》、《高职的前程》、《大学的治理》和《大学的转型》等四本关注大学宏观层面的访谈录以后，我希望能够认真地探讨一次人才培养这个看似微观的话题。

在半年多的时间里，我着重访问了“985”大学里既有国内学习经历，又在海外有学习、教学经历的学院院长，像“四个一”：施一公、饶毅、钱颖一和陈十一，还有上海交大医学院的陈国强、北京大学医学院的栾桐，访问这两位时都是请孟孟副校长一起去的，因为我始终对医科保持敬畏之心，听不懂的就请孟孟副校长帮忙解释；还访问了几位对于人才培养工作有着深刻理念的大学校长，像上海交大的张杰校长、南京大学的陈骏校长、时任复旦大学校长的杨玉良、时任浙江大学校长的林建华以及西北工业大学的汪劲松校长，请他们来谈谈人才培养工作以及他们的做法。预计这本《大学的根本》访谈录今年上半年能够面世。

下面，就向诸位汇报人才培养访谈的一些体会和思考。

一、对于何为大学根本的认识

1. 大学的根本是人才培养。

大学的职能和任务有很多，包括学科建设、科学研究、社会服务等等等，但其诸多职能和任务最终都是为人才培养服务的。目前，社会上有一种看法，把教学与科研对立起来。澳门大学赵伟校长曾担任美国国家科学基金会计算机暨网络系统分部主任，他给我讲了一个故事，曾经有著名大学的学者向他提出建议，美国国家科学基金会不应该让每个学校都来分一杯羹，而是应该让排名在前面的大学申请，并且许诺，让他们这样的著名大学来承担同样的科研项目，需要的成本更低。赵校长通过一番调查后告诉我，美国国家科学基金会的使命表面上是支持科学研究，实际上是通过对所有学校的支持，帮助他们培养人才，培养人是第一目标。

2. 大学的本质在于平等地对待每一个学生。

去年，我们90周年校庆的主题是“平等地对待每一位校友”。我认为，这体现了大学的本质，即平等地对待每一个学生。正是因为大学要关注每一个学生，我们在实施诸如拔尖人才培养计划时，不是更应该关注所有学生的成长？南京大学陈道蓄教授说起，曾经有老师说，一流大学，只要把100个学生中的前25个培养好就是以保证学校的声誉了。但是他认为，无论什么样的大学，都应该关注每一个学生，因为他们对于每个家庭而言就是100%。访问复旦大学杨玉良校长，他也提到，复旦大学拔尖人才培养的学生始终不脱离原来的班级，只是增加部分课程。实际上，我们在请甘阳教授来主持博雅学院之初，就定下是人文高等研究院、通识教育部和博雅学院三位一体，既进行部分学生的博雅教育，更是为了全校的通识教育。前不久，逸仙学院陈敏院长告诉我，逸仙学院的目的是为更大范围学生的教育进行探索，不会因为学生在逸仙学院学习就在评奖学金、推免研究生等方面给予优先待遇。

为什么要明确大学本质？我认为，这涉及到学校本位和教育本位的问题。从学校本位出发，我们往往追求办学上的成绩，把注意力集中在前25%的学生身上，在乎量化指标，关心大学的排名；但是从教育本位出发，才会真正地以学生为本，关心每一个学生，重视教学。

二、教学改革是教育综合改革的深水区

目前，很多高校响应“深化教育领域综合改革”的号召，积极制定综合改革方案，其实综合改革方案与学校规划建设方案不同。“规划建设方案”主要是解决“围绕发展目标要做什么？”的问题，而“综合改革方案”是突出“为达到目标要改些什么？”的问题。

我对做规划有两个基本认识：第一，规划宜粗不宜细，规划不是计划；第二，学科怎么弄，要听教授的；但学科如何布局，行政决策的味道应该更重一些。因为教授的特点是学科本位，否则就一定称

不上好教授。在春季工作会上，学校提出了“大团队、大项目、大平台”的思路，我觉得中大发展到现在这个地步确实需要考虑这个问题，这的确是我们的弱项。为此，学校提出为实现“三大”创造条件的倍增计划。我理解的倍增计划，就是在确定的优先发展的学科上首先实现倍增。

这是做规划，但是如果做综合改革方案也只涉及宏观，那么，教育教学改革就永远只是空话。比如说，很多高校在提完全学分制或彻底学分制。用时任大连理工大学李志义副校长的说法，完全学分制的本质是学生自主学习，包括自主选专业、自主选课程、自主选老师、自主选进度，前提是供大于求，即在专业、课程、老师和学习阶段等数量上都比较大比较充裕的情况下，实施完全学分制才有意义。

中国大学的现状是“宏观改革轰轰烈烈、微观改革冷冷清清”，即便是教学改革做得比较深入的南京大学和大连理工大学，陈骏校长坦言，在北大，教学改革，没有十年二十年干不下来，更不要指望三四年就能立竿见影。李志义副校长也告诉我，目前改了300多门基础课和专业核心课，只占总数的10%~15%。因此，教学改革是教育综合改革的深水区，既要触动灵魂又要触动利益，教学改革依然是一场攻坚战。

为什么教学改革如此艰难？我认为，可能有以下三个原因。

1. 源自教育行政主管部门的管理思维。

教育行政主管部门对于大学的管理方式很多时候是工程化、项目化、碎片化、数量化的。像学科建设、科学研究都有量化的硬指标、硬任务，而人才培养的指标偏软。

2. 是由于大学管理者的自我定位。

我们总是说大学与政府不一样，但在实际操作中，我们其实也在做政绩工程，追求数据上的表现。对于教学、人才培养这些需要很长时间才有显示度的工作没有倾注足够多的精力。

作为大学的管理者，究竟要不要关注指标？我认为，对于指标要两看。一些指标确实反映了学校的发展思路，例如，张杰校长告诉我，上海交大把科研经费尤其是自然科学基金当作一种非常重要的价值导向去追求。他认为，之所以强调自然科学基金，是因为它体现的其实是大学的创新活力，而这是上海交大培养创新性人才所必须的。但是，有些指标也有盲目性，比如说，国际化这个指标，一些人认为通过留学生数量来体现，拼命招收外国留学生。但是西工大汪劲松校长说，所谓国际化，很简单，就是三个字，“跟谁玩”。一个学校的老师和学生在国际上和那些学校交流了，就体现了这个学校的国际化水平。后来，我加了三个字，“玩什么”，同样是交流，向别人学习和与别人合作是两种不同的程度。又如，研究型这个指标，一些人认为就是本科生和研究生的比例，拼命增加研究生数量。时任武汉大学测绘学院院长李建成就说，研究型是要以科研带动人才培养，要把科研成果及时地渗透到教学当中。我认为，对于研究型大学而言，即使是本科生，也要注重通过科研来培养学生。

在任校长时，我不主张给学校、学院定指标，我更愿意把指标看做指南而不是目标。例如，根据ESI指标，我们学校目前已有16个学科进入全球前1%。我记得当时教育部副部长陈希同志在会上提出要特别关注ESI指标。此前我自己对这个指标并未特别关注，听陈部长讲话时，冷汗都下来了，下决心要好好研究一下。还对同行的其他校领导讲，我们学校要争取在“985”三期结束的时候能有两个学科进入前1%。结果回来一查，中大已经有9个学科进入前1%。我特别欣慰，我们没有刻意追求这个指标，但是客观上指标表现也不错，这让我觉得有种“蓦然回首”的感觉。

同时，我并不认为讲指标就有错。去年，在华中科大做本科教学质量审核评估时，罗校长是分管教学工作的常务副校长，他与我谈大学的治理模式进行了讨论。我认为，大学的治理模式也有多样性。可能在北大、复旦、南大等传统的综合型大学的治理模式会比较注重氛围的营造；而在清华、浙大、华中科大等传统的理工科大学可能会比较讲究指标。我认为，不同的治理模式，没有对错，只要看是否适合学校在特定历史背景下的发展需要。用李延保老书记的话说，大的方向确定下来，不过是一个选择。对于我而言，现在更不愿意轻易说别人对或者错，有人说我是成熟了，其实我知道，是老了。

我现在也特别理解罗校长所面临的紧迫感。他是恨不得一天当两天过，五年掰成十年用，相信大家都已有感受。我也曾跟罗校长开玩笑，在他头上有两件大事，一是进入世界一流大学常态化建设行列，二是拿到“2011协同创新中心”。两件事其实就是进入世界一流大学常态化建设行列这一件大事。

今年“两会”政府工作报告明确提出要“建设世界一流大学和一流学科”。在教育部公布的2015年工作要点里，也提出“坚持中国特色、一流标准，统筹推进世界一流大学和一流学科建设的组织实施”。实际上，罗校长所说的进入第一方阵，就是进入世界一流大学常态化建设行列。按照我的理解，所谓常态化的意思是以后对于这些大学的拨款不再按照项目来拨，不再单纯以指标来考核大学。但是决定谁可以进入第一方阵，又必须要看指标。所以，大家应该能够明白，我们现在追求指标，目的是为了不要被那些工程化、项目化、碎片化、数量化的指标所左右。但是，现在摆在面前的现实是，如果进不了世界一流大学，就要去争取世界一流学科，但是中山大学学科的特点是学科间的水平比较平均，很难说哪个学科占有绝对优势，某种意义上来说，争取世界一流学科，可能更为困难。

再来说“2011”计划。我认为，“2011”计划是进入第一方阵最起码的标准。许宁生校长曾对我说，这是悬在他头上达摩克利斯之剑。对于我而言，我曾分别担任了第一批“2011”计划科学前沿

组的会评和现场考察组长以及第二批行业产业组的会评和现场考察组长，因为做组长的一个前提是本校没有本组的参评项目。我现在最大的希望就是到第三批的时候，不要再担任组长了！实际上，从前两次如此艰难的过程，也可以看出我们的学科在全国的影响力还是不够。因此，我认为，下一步，需要进行总结、调整。前几天，我应邀参加了我校三个协调创新中心的讨论，我想，我的梦想今年应该可以实现了。

对于这两个问题，我也跟罗校长开玩笑地说，我退了，许宁生跑了，两座大山现在全部压在他的身上。他的压力山大可想而知。因此，我很能理解罗校长在春季工作会通过指标来充分表达与第一方阵差距的这种方式，其实他是要让大家明白我们的努力方向。至于如何进入第一方阵，我认为，并不是要把谁拉下来，而应该反过来想，第一方阵的阵容是可以扩大的。在这个方面，上个世纪80到90年代的浙大和南大给我们做了榜样，当时这两个学校没有列入国家重点建设的行列，但是浙大的路甬祥校长和南大的曲曲岳校长毫不气馁，带领两个学校把工作做得非常出色，他们现在不是稳定地站在第一方阵吗？同样的道理，现在讲第一方阵，也不是说固定只有几所高校，我们和前十所高校的差距逐渐缩小，那我们就可以进入第一方阵！2006年，在第六届教代会上，我们提出建设“居于国内一流大学前列、具有国际影响的高水平大学”的目标。2012年，学校第十二次党代会确定建设“文理医工各具特色融合发展，具有广泛国际影响的世界一流大学”的战略目标。进入第一方阵，建设世界一流大学是我们全校为之奋斗的共同目标。对此，罗校长提出，实现世界一流大学目标要实施分步走的战略路径，进入第一方阵并无明确的时间表，我很赞同，但时间真的是非常紧迫了，我们应该一起努力，缩短与第一方阵的距离。

罗校长作为一位巨人来到中大，在他的就任演说中，我注意到了他对中大历史的尊重。我认为，校长到新的学校，最重要的是继承和发扬。在与罗校长聊天时，他几次提起陈寅恪先生。大家不要觉得理工科的老师对陈寅恪先生不熟悉，我可以举出好几个理工科教授崇拜陈寅恪先生的例子。有次聊天，罗校长提到原打算在就任演说中对陈寅恪先生表达敬意，后来被告知在那个场合讲可能不是很合适，最好在其它场合说。陈春声常务副书记、副校长告诉我，他曾在2009年陈寅恪先生逝世40周年之际写过一篇文章，题目叫《读书人要脱俗》，里面提到陈寅恪先生，“将学术精神的要旨，归结为‘独立之精神，自由之思想’，又将这一点与‘脱心志于俗虑之桎梏’联系在一起。也就是，读书人要脱俗。”我认为，这就说得很清楚，对于陈寅恪先生的这两句话，大家可能更加看重抵御外来干扰，尤其是做学问不要受政治的干扰，但更重要的其实是学者对自身的要求。

罗校长刚来不久时曾跟我聊天，他以后从校长岗位上退下来时，是在广州还是回到武汉。我告诉他，虽然我的身份证还是杭州的，但是我主要住在广州。我还说，作为校长，首先是中大人，然后才是中大的校长。中大是我们永远的青春家园。罗校长表示赞同。其实，我还有一个私心，因为我知道他正在领衔一个国家重点项目和大学科学装置，我希望能够落户在中大，壮大我们的科研力量。

作为中大人和作为外人来讲是很不一样的。有些话让外人来讲，我们觉得是批评，比较难以接受；但是作为中大人来讲，大家关起门来，怎么讲都没关系。即便如此，在春季工作会后，罗校长给我打电话说，他在会上作为中大人的感觉太好了，后来想想可能有些话说得过头了。我想，这件事可能我都有责任，因为我再三跟他讲，你应该以中大人的身份来讲话。同时，我也希望在座诸位也把校长当作中大人，这样，他说的很多话就是顺耳的。

3. 教学改革其实是教师的自我革命。

教师都是学科本位的，一些教师，尤其大牌教授会认为自己的课是专业的核心课，谁也不愿意承认自己的课不重要。

对此，时任北京大学生命科学学院饶毅院长认为，现在专业课程设置上两个突出的问题是核心课程过多以及核心课程讲不深。而后者更难。对此，饶毅说，对于现代生物学，核心课程只有四门，学完这四门核心课程，现代生物学的框架就能基本掌握，包括他自己的课都不是必修。对于这样的老师，我是很敬佩的！

三、教学改革需要关注人才培养的全过程

在教学改革方面，大连理工大学给我留下了深刻印象。可以说，大连理工大学的教学改革涉及到宏观、中观、微观层面，关注了人才培养的全过程，从顶层设计到课程，形成了体系。

1. 明确人才培养定位是大学教学改革的逻辑起点。

在访问时任北大工学院院长陈十一和上海交大张杰校长时，我专门问了一个问题：他们如何认识21世纪工程教育的定位？陈十一院长的回答是：不仅是培养工程师，而且更加关注工程科学家的培养。张杰校长的回答是：把工科教育变成工程科学教育。大连理工大学也明确提出“精英教育”的培养定位。我认为，对于这类大学，人才培养定位的眼光要更加长远。

明确人才培养定位的目的是，像人才培养方案、课程体系等都可以围绕定位进行制定。林建华校长就说，他们在重大和浙大做的第一件事就是厘清人才培养定位，然后根据这个定位，全面修订人才培养方案和实施方案。

就我访问的“985”大学来看，普遍强调人才培养的宽口径、厚基础。例如，西工大汪劲松校长曾经担任过清华大学教务长，他告诉我，清华大

才培养的定位是在通识教育基础上的宽口径的专业人才培养。杨玉良校长也说，复旦在提出“坚持通识教育的培养理念，注重学生的全面发展，尊重学生自我管理，培养具有人文情怀、科学精神、国际视野、专业素养的人才”的培养定位以后，全校开展通识教育，连专业课程都按照通识理念去设计。去年发布的《中山大学章程》提出要培养“胸怀振兴中华、造福人类的抱负，具有人文情怀、开拓创新精神和国际视野的社会英才”。这个是不是我们的人才培养定位？如果是，接下来是否应该考虑在人才培养的各个环节对这个定位进行匹配，以实现这样的人才培养目标。

2. 把课程体系建设作为人才培养工作的重要抓手。

很多人认为课程体系是大学管理微观层次的事，没有提高到学校战略的角度。我到美国访问的圣托马斯大学陈思齐校长就以课程体系建设为切入点，实现了学校整体水平的提升。因此，我校还专门邀请他到学校做了一场报告。我认为，对于课程体系的关注，实际上是抓住了人才培养的核心。

例如，陈骏校长对我说，南京大学2012年全校做的一件事是要求各院系用一年的时间研究世界一流大学相同或相近专业的课程体系和教学计划，然后由各个学院的学院院长来汇报研究成果以及后续如何改进各个专业的人才培养方案和教学计划。后来，我又碰到陈骏校长，他告诉我，下一步南大的一个工作重心就是完善教学质量保障体系以及努力把每一门课上好了。

3. 重视教学保障体系的建立。

最近，我访问了国内三所独立设置的中外合作办学高校（宁波诺丁汉、西交利物浦、北师大香港浸会联合国际学院），他们的一个共性是对英国的高等教育体系有着比较多的借鉴，他们普遍认为，为什么英国大学的教育质量能够得到保障？是因为有一套体系在保障它。学生不敢偷懒，是因为老师不敢偷懒。如果老师不敢偷懒，老师要求是很严格的，学生绝对不敢偷懒。老师为什么不敢偷懒？因为后面有人盯着。英国的大学也不敢偷懒，因为有校外监督。校外的的那个人为什么不敢偷懒？因为它是接受QAA指导的，英国所有的大学都要接受它的质量审计。前几年，QAA对所有学科、所有大学进行审计，所以大中小学也不敢偷懒。在谁都不敢偷懒的情况下，教育质量就有保障。最近，我校财务处黄桂刚处长受教育部财务司委派到英国学习内部控制，她回国后与我交流时提到，在英国，内部控制贯穿于整个大学事业发展和建设的全过程，并不仅仅是财务上。

在外事部门方面，北京师范大学香港浸会大学联合国际学院专门提出了建立国际化评估对于大学国际化的意义。他们每年都会请海外各领域的知名教授来校，针对相关的几个专业进行评估。这样，既使专业接受了评估，同时也让海外的同行了解学校教学质量和学生水平的情况，这对于学生留学，甚至对于学生在国际上的排名都有一定的帮助。

我始终认为，想要成为世界一流大学，首先要使得我们的学院、学科、专业能够接受国际论证。我们管和岭内都通过了英国、欧洲、国际三大认证。目前在国内外恐怕也只有少数几个学院做到。我认为，这在人才培养的国际化方面迈出了步伐。

四、关于教学改革，学校不同层面的侧重面不同

我认为，教学改革有宏观、中观和微观等三个层面，分别对应着学校校长、院长和教师三个层面。面对人才培养的问题，这三个层面的侧重点是不同的。

1. 校长要有理念。

我有幸参加了几次公开选拔教育部直属高校校长的遴选工作，在面试时，有这么一个问题：作为校长，如何加强本科教学工作？好几位应聘者分别提到了精品课程、教材、实习等等。只有一位应聘者很明确地提出要落实经费，制定政策。我认为，这个把握应该还是比较恰当的。在大学里，所有人都应该关注教学，但是不同的身份有不同的侧重面。

校长要有理念，既要尊重历史，也要有所发展。大学管理既是接力跑也是马拉松，不同的历史时期有着不同的办学理念和政策。上海交大张杰校长把“交通”这两个字做一个全新的诠释。他将《易经》里的“天地交而万物通，上下交而其志同”注入到了对“交通”的解释，其实给学校赋予了新的内涵。

例如，我们今年在珠海开会，对于珠海校区的定位，当时是由于扩招的需要，将几个学院专门设在珠海，而且没有增加教师编制。由于所处的阶段不同，接下来，是否也应该对珠海校区的办学定位进行调整，以更好地适合学校发展的需要。

2. 推动教学改革的关键在于院长。

南京大学外国语学院王仁仁院长提出，作为院长，很认同南大提出的“三三制”教学改革。我认为，只有学校、学院达成共识的教学改革政策，才能够真正得以贯彻。我还认为，教学工作需要学院的一把手来关注，而不只是教学副院长的事。因此，重视教学，特别是课程改革，需要学院的重视，更重要的是，是学院的院长要动起来。

饶毅院长根据他自己的经历，直言他在北大所建议的教学改革的所有步骤，学校都同意。而且，他认为，教学改革的阻力，不在教育部，也不在学校，关键是看院长是否负责任地做这件事。

在这方面，我看到了很多院长在教学方面是亲力亲为的。例如，清华经管学院钱颖一院长亲自抓通识课。又如，上海财大经济学院田国强院长认为学生工作不能仅仅靠辅导员，他自己经常给学生做报告，还把自己的感情经历讲给学生听。再如，上海交大医学院陈国强副院长通过博客与学生交流，鼓励学生树立信念，被称之为“信念院长”。我也了解到，岭南学院在徐信忠院长的带领下，进行本科教学的改革，发布了《岭南本科教育改革报告》。我在认真读完以后，深为感动。岭南学院从舒元院长到徐信忠院长，一直有着重视教学的传统，也是我们学校教学改革的一面旗帜！

北大医学院何杨常务副校长还提出，在推动教学改革的过程中，作为院长，不推不行，但是光杆司令一个也不行。在任期间，她和她的管理团队几乎推动了医学院全部课程的改革。总结经验，她认为，这是因为她作为医学院院长，手上有资源可以调配。

我认为，建立现代大学制度，很重要一条是学院两级管理。我特别欣赏上海交通大学张杰校长从“校办院”向“院办校”转变的治校理念。用他的话说来，上海交大的优势是集团作战，但是未来的发展方向，是要将学校这一台大的发动机变成三十几个小的发动机，共同推进学校的发展。

又如，林建华校长在重庆大学设立了几个学部，相当于学校的一个派出机构。他说，学部设立的目的，不是从学院收权，而是从学校放权。把发展性的事务，包括队伍建设、学科调整、规划、教育改革等，放权给学部来管。

3. 课程改革的关键在于教师。

老师对待教学的态度影响学生对于学习的态度。北大医学院何杨院长提到，对于医学生而言，老师的榜样作用体现得最为明显。在校时，老师怎么对待学生，这些学生以后走上社会后就会怎样对待病人。

特别对于“两课”而言，不仅仅是知识点的传授，更重要的是教师的示范作用。正如大连理工李志义副校长所说，德育教育是一个积累的过程，但我们现在却把它简单化了。与此类似的是大学辅导员队伍，不能简单看作是对学生的管理，更多的应该强调对学生的引导、示范和服务。在授课方式上，两天前，在武汉见到几位研究、制作微课的专家，我向他们请教通过微课提高“两课”效果的可行性。他们认为，完全是可以的。

刚才提到了校长、院长和教师对于人才培养的意义。比较而言，我认为，更重要的是院长的作用。回首往事，我觉得当时中大发展的关键是启用了一批年富力强的水平院长。只有一流的院长，才会有一流的队伍，一流的研究和一流的教学。

4. 营造良好的行政文化氛围。

我始终认为，一个大学，好的行政文化甚至会决定学术文化和整个文化氛围。如果一所大学办得不好，第一要反思是不是行政文化出了问题。时任教育部副部长的陈希同志曾经是清华大学党委书记，他有一次对我说，我对你就像我在清华对待老书记一样。对于这句话，我开始没有理解，也没有太在意。后来有一次聊天，谈到了这句话。他说：“我当清华大学党委书记时，认为处长、部长是下级，但教授不是；当教育部副部长时，认为司局长是下级，但大学书记校长不是”。我认为，他把所谓大学行政的本质讲透了。让我非常自豪的是，中山大学一直都有着非常良好的行政氛围。我曾经对校办主任陈望南说，做校办主任，首先要做好公文流转、会务、接待等工作。更高的要求是能够协调全校重大活动。最高的境界是把校办办成全校行政文化的窗口，别人一到校办就能感受到这个学校崇尚什么。前年暑假，我们一位校友申请到校内拍摄婚纱照，在申请表上，陈望南只写了“幸福福”这三个字，校友看了感到非常惊喜，发到网上，后来又被报纸报道。我看到后，发了一个短信给他：我曾听说过做校办主任的最高境界，你正在实践中。他表示只是随手而已。我说，值钱的地方就在“随手”，如果是刻意而为之，反而不稀奇了。

一个好的行政文化，也需要一个良好的行政生态，特别是在上、下级关系方面。首先，作为下级，应该服从上级的工作布置，这是上下级关系的第一个层面。但是如果只强调这一点，大学就真的变成政府了。第二个层面是下级对上级的的工作布置是高度认同的，这就变成了自觉的行动，这种工作的推动就是上下联动的。第三个层面是下级对于上级人格的信任。碰到问题就会主动来找上级商量。我主张，上级应该给下级以压力，但是不能让下级感到压抑，失去了沟通的意愿。

我就这个问题与梁庆寅教授交流过。他做过副校长、副书记、常务副书记。他对于大学副职的定位，让我很认同。他认为，一是要成为校长、书记的智囊，不是简单地服从和执行；二是在执行环节，与处长不一样的地方是要体现组织的价值；三是能够独挡一面，在面对校内危机的时刻，能够挺身而出，为校长、书记贤勇补苴。

我很清楚自己资历平平。在担任校长职务时，我就认为，学校的工作是依靠大家的智慧一起在做。在任时，我本人每篇重要的讲话稿，几乎都会主动请陈春声、梁庆寅等教授修改，他们在心目中就是大师。其实，在中大各个学科都有一批这样的大师。

在卸任时，我说这是一个大有可为的时代，需要更多的实干家。我们要有一个共同的信念，与我抱怨，不如实干。我也相信，我们的继任者一定会做得更好，中大的未来一定会更好。我和大家一样，会继续全力支持学校的发展。

谢谢各位！

（作者为中山大学原校长）