



新闻搜索:

请输入关键字

搜索

[南医首页](#) | [新闻首页](#) | [校内公告\[内网\]](#)
[要闻](#) | [时讯](#) | [医疗](#)
[校园](#)
[深度](#) | [图集](#) | [人物](#)
[校景](#)
[媒体](#) | [视频](#) | [校报](#)
[广播](#)
[讲座](#) | [观点](#)
[首页](#) > [要闻](#)

我校中层干部深入交流赴新加坡培训经验

时间:2015-01-23 17:34:12来源:新闻中心 作者:黄瑶 编辑:点击:1353 次

1月22日下午,我校中层干部赴新加坡培训总结汇报会在山河厅举行,党委书记陈敏生、校长余艳红、党委副书记吕家杰,新加坡首批培训团全体成员出席会议。会议由组织部部长赵为民主持。

为有效提升我校中层干部队伍的综合素质,开阔中层干部的国际视野,2014年12月7日至20日,学校派出24名中青年中层干部组成培训团,在新加坡参加了“高等医学教育研究”专题培训课程。

2周培训时间共17场讲座、5次现场考察

在总结汇报会上,培训团团长、药学院院长刘叔文代表新加坡培训团全体成员,将有关的学习情况、学习体会、思考和建议向学校领导进行了详细汇报。该报告汇集了大家的收获和感悟,是集智慧智慧的结晶,由培训团学习委员曾志嵘执笔。

据刘叔文介绍,培训团学习内容围绕“高等医学教育研究”主题,17场讲座涵盖了新加坡的政治、经济、文化、社会、大学治理结构和模式、大学人事管理和人才战略、大学教学和科研管理、国际化发展、医院建设与管理、后勤和产业管理、学生管理、教师发展等领域,为团员们提供了一次全方位的培训。5次现场考察,让团员们实地参观了新加坡中央医院、丘德拔医院,新国大的大学城、教育发展中心,以及南洋理工大学,比较全面地了解了新加坡大学及医院的管理体制、运作模式等,给团员们留下了深刻印象。

在2周的学习中,团员们对新加坡的政治、经济、文化有了一个基本的了解,尤其是对新加坡廉洁高效的政府、精细化的社会管理有了比较深的印象,也强烈地感受到新加坡人的危机意识和对国家的高度认同感。通过对新加坡国立大学的全面剖析和学习,让大家对新加坡高等教育管理的模式有所了解,每个人都有不同的体会和收获。

刘叔文着重汇报了新加坡国立大学的建设、改革和发展带给大家的感悟和体会。他表示,新加坡国立大学是一所被国家需要、服务于国家需要、善于创造需求的大学,现代治理体系和治理能力是新加坡国立大学快速崛起的根本原因。

通过此次学习,团员们留下了九大最深刻的印象,包括学校清晰的共同愿景和使命、基于科学分析的战略规划和务实高效的发展策略、“政策即执行,执行即是政策”的理念、明确的权责体系和关键绩效指数(KPI)考核体系、服务大学战略发展需求的学科人才战略、教学科研一体化的发展模式、追求卓越研究的学术发展体系、依托大学平台的附属医院医教研一体化建设、国际化策略和活跃的交流平台等等。

新加坡培训团全体成员对我校的建设发展提出了一些的思考和建设。汇报中指出,学校要坚定不移地贯彻“大南医”的理念和战略,建设好与世界对话的平台,加快大学内部治理改革和机制体制创新,高度重视战略规划的制定和管理,凝练和集中建设学校的特色和优势方向,加强统筹协调,把握发展机遇,依托大南医加快附属医院的分类发展。总的来说,大家在这次培训中的收获非常丰厚,也感受到学校党政领导班子加快学校建设发展的决心,并体会到这里的种种不容易,更深刻地理解了学校的发展是一个系统的工程。

报告最后提到,新加坡大学的模式和经验值得借鉴,但不可以拿来主义,因为大学的建设发展远比大家预期的要复杂艰难得多。但大家坚信,在学校党委的领导下,在即将召开的党代会精神的引领下,南医大人一定能够牢牢把握历史机遇、从容面对挑战,南医大的愿景和目标一定能够实现。

结合学习体会和工作实际,将先进经验学以致用、融会贯通

在大会上,新加坡培训团学员代表也一一进行了总结汇报,阐述了赴新加坡培训的个人心得体会。大家一致认为,此次培训是一次到世界一流水平高校学习的宝贵机会,是对“新加坡模式”的深刻体验,是对现代大学管理经验的深入学习。大家表示,要借鉴新加坡大学的先进理念,结合学习体会和工作实际,将先进经验学以致用,融会贯通,努力把这次培训的成果转化为推动学校建设发展的实际成效。

党政办公室主任杨海文谈到,通过学习和交流,不仅感受到了新加坡多彩的民族文化、繁荣的商业经济和完善的管

热点

我校中层干部深入交流赴新加坡
 我校“教职工小家”接受验收
 南方医院连续六年获评“全国最
 南方医院、珠江医院召开党员领
 魏红云代表我校参选“省、港、
 增城市中心医院和新塘医院成为
 珍惜“1公里”放假多陪陪父母
 我国首设中医专业学位 学位分为

分类热点

我校中层干部深入交流赴新加坡
 南方医科大学(第一军医大学)
 学校召开校领导班子及成员任期
 吴以环主持召开深圳医院筹建工
 我校成为省高校奖助学金工作专
 我校三位专家当选国务院学位委
 我校通过《加强ESI学科建设方案
 【责任文化大家谈】张金华:成

《南方医科大学报》数字版

投稿邮箱: xcb@smu.edu.cn

新闻热线: 020-61648769

人物



【责任南医·中
 帼风采】顾

在校本部3号
 门通往图书馆的路
 上...[详细]



【考研经验谈】
 孟小占:保

孟小占,外国
 语学院2009级医
 学...[详细]

理制度，更感受到国立大学超前的办学理念、优美的教学环境、先进的教学设备、雄厚的师资力量以及以人为本的服务理念，通过学习开阔视野增长了见识，拓展了知识，强化了团队发展的意识。今后要努力建立能有效落实、运作高效、科学规范的行政管理机制，树立危机意识和执行意识，提升规划水平、管理水平和法制水平，在思想上有新突破，在行动上有所作为。

人事处处长常军武指出，新加坡的大学鼓励国际合作，有一个多样化的人才库，培养学生的全球意识，追求卓越的文化，增加对研究发展的投入。新加坡国立大学的崛起，得益于有一套起激励作用的人事管理政策，有实用、高效的管理流程和执行力，其中人事政策对高校管理起着至关重要的核心关键性作用。今后要深化人事制度改革，推进专业技术职务评聘聘任机制创新；坚持以人为本，完善人员退出和高端专家保留机制；绩效优先，加大分配制度改革力度；坚持引育并重，建立分段式阶梯培养体系。

科技处处长赵醒村表示，新加坡国立大学对于愿景与使命的高度认同，让学校赢得政府和社会大力支持；高效管理理念和实干精神成为起飞速发展的助推器。通过卓越研究、提高大学竞争力，是国立大学永恒发展的主题；高端人才队伍建设是国立大学科技高速发展的根本保障。学校紧密围绕世界大学排名规则，针对性地开展各项事务管理，实施严格而普遍的科学评估，确保了事务管理决策的科学。巨大的资金投入，为科技发展奠定了世界一流的科研条件。通过实施科教一体化战略，实现学校的世界级教育教学质量。

国际交流与合作处处长张宁表示，通过在新加坡的学习认识到，清晰的办学定位和科学的规划决策是大学快速发展的基础，高效的执行力与绩效管理机制是大学快速发展的关键，国际化策略和活跃交流平台是大学快速发展的推进器。今后要进一步明晰定位，整体规划，科学决策；制度建设不但求健全，还应落实到位；要鼓励和形成跨学科、跨部门、跨地域的合作氛围与机制，来打通科研创新、教育创新的脉络，形成一个卓越的平台。

医院管理处处长廖四照指出，新加坡国立大学有很多值得我们学习的办学理念和精神，包括全方位的服务理念、敬业精神、团队协作的精神、国际化的办学理念和开放的心态等。新加坡的理念和制度对于深圳医院具有很好的借鉴条件，医院必须从一开始做好顶层设计，要通过SWOT分析，反复研究论证，提出医院使命、核心价值观、愿景和战略目标，并明确具体的实施策略。要建立一套完整的人力策略规划程序，以支持医院发展的中长期发展目标。要创新医疗服务体系、法人治理体系、医务人员职业价值体系、政府财政补助体系、患者科学就医体系、医疗服务定价及医保支付体系、廉洁诚信体系、医教研结合体系等八大体系。

生物医学工程学院院长冯前进认为，管理是一门科学，是重要的生产力要素，而人是管理的第一要素。参与管理、服从管理的意识强，这是新加坡能够成功的重要原因之一。因此，要加强对自身管理水平的提升，加强对学院发展的整体规划，理清教学与科研的关系，理清生物医学工程与医学的关系，理清生物医学工程与产业的关系，协调优势研究方向与科学研究方向单一的矛盾。

教务处处长曾志嵘、团委书记段俊杰、第五附属医院院长邹小明等多位培训团成员也相继汇报了自己的学习心得体会，分别从大学育人文化的渗透、以生为本的教育理念和优化附属医院管理制度等多个方面，进行了坦诚的交流和热烈的讨论。

余艳红对于新加坡首批培训团全体成员带着问题去学习、去思考的做法给予了表扬，同时对参与此次培训活动的中青年管理干部寄托了殷切的希望。她表示，培训团的成员们在新加坡学习期间，全面地了解了新加坡大学及医院的管理体制、运作模式等，学习了现代大学办学经验和大学文化建设。余艳红指出，学校此次派大家到新加坡学习是一个很好的时机，希望大家站在学校的高度谋划学校的顶层设计，理顺大学内部治理结构，推动教研协同发展，要有更大的勇气去改变现状，把所思所想扎实结合好我们的日常工作，在工作中有所作为。

陈敏生在总结讲话中，对于新加坡首批培训团学员的总结汇报成果予以了充分地肯定。他指出，学校派出中层干部赴新加坡进行为期两个星期的学习，听完后，感觉大家学习感悟深、收获大，思考有深度，认识有高度。他强调，管理是一门科学，管理也是生产力，在座的中层干部是学校的中流砥柱，心中所想应是学校如何更好地发展，希望大家不仅在课上也要在课下进行不断地学习、感悟和思考，对学校未来发展提出好的建议。陈敏生表示，学校面临的机遇与挑战是并存的，需要大家共同努力，把所学习到的成果进行转化，从自己做起，从自己负责的部门做起，把好的理念灌输到内部所有员工当中，站在新的起点上全面部署今后的工作。

中青年管理干部新加坡国立大学培训团学习报告

培训团团长 刘叔文

(2015年1月22日)

受学校委派，我校中青年管理干部新加坡国立大学（以下简称新国大）首批培训团在赵为民领队、刘叔文团长的带领下，圆满顺利地完成了“高等医学教育研究”专题培训课程。培训团一行24人牢记学校领导的嘱托，珍惜来之不易的学习机会，带着学校建设发展中需要思考的问题，深入学习新加坡在高等教育改革方面的经验，开阔了视野，增长了见识，启发了思考，提升了能力，增强了使命感和责任意识，积蓄了一身的干劲和热情。现将有关的学习情况和体会、结合学校发展实际的思考和建议向学校汇报。

一、基本情况

培训团一共24人，分别来自学校管理职能部门、学院、医院等23个部门和单位，其中有16个部门或单位正职。24人基本上都是在近2年提拔或调整到新岗位的中层干部，充满活力、思维活跃。来自不同部门、不同领域、不同经历的团员组成，为跨部门的交流和讨论、换位思考和理解提供了良好的基础，也成为本期培训团的特点之一。

培训时间为2周，学习内容围绕“高等医学教育研究”主题，17场讲座涵盖了新加坡的政治、经济、文化、社会，大学治理结构和模式、大学人事管理和人才战略、大学教学和科研管理、国际化发展、医院建设与管理、后勤和产业管理、学生管理、教师发展等领域，为团员们提供了一次全方位的培训，得以站在学校的层面看待、思考和理解问题。5次现场考察，让团员们实地参观了新加坡中央医院、丘德拔医院，新国大大学城、教育发展中心，南洋理工大学，比较全面地了解了新加坡大学及医院的管理体制、运作模式等，给团员们留下了深刻印象。

二、学习状态

全体团员都深刻地领会到学校的良苦用心，尤其感触的是在学校这么忙、学校领导工作这么繁重的情况下，下这么大的决心把一批“最忙”的人派出来学习。大家都以高度的使命感和责任心，全身心地投入到学习，展现了良好的学习姿态，树立了良好的形象。

一是谦逊的心态，饱满的热情。大家都能够带着谦逊的态度和求学若渴的精神，及时地调整心态，从工作状态及时调整到学习状态。整个学习过程始终保持着饱满的热情，每一次课都是问到最后，因此每一次课都几乎是“拖堂”，每一次交流和参观都是争取多看一个角落、多了解一些细节，总是“意犹未尽”。

二是井然的秩序，活跃的课堂。全团14天的培训过程中，除两人因身体不适请假1次课，整个培训课程无人缺席、无人迟到和早退，课堂上专心致志，学习井然有序。同学们对教学内容的浓厚兴趣，课堂上非常踊跃的提问和互动，给老师们留下深刻的印象。老师们说，南医大培训班课堂提问的活跃程度远超过他们的预期，甚至有些措手不及。同学们说，有一半的观点和内容是大家问出来的。大家真正地是按照学校领导的要求，带着问题去学习的，因而学有所思、学以致用，每个人对与自身从事工作相关的领域的专注、勤学、好问，都时时感染着其他同学。很多的团员一直在思考如何将己的所学所悟运用到自己所在单位的建设，回来的个人总结里纷纷地将自己的工作计划和打算写了出来。

三是热烈的讨论，坦诚的交流。同学们的好学还体现在各种场合的热烈讨论上，不论是课堂讨论、课后交流还是专题的学习报告，大家的讨论都非常热烈。无处不在的课堂，无时不在的讨论，即兴而发的感慨，灵光一现的启迪，即时发起的辩论，成为培训期间的一道独特风景。同时，大家都从来自不同部门的同学身上了解到彼此不同的工作，从大家看问题的思路感受到不同的工作角度，坦诚的交流和辩论使得大家得以相互学习、相互理解、相互包容。大家都觉得“谈出不少道道，辩出很多共识”。

三、学习的收获和感悟

在2周的学习中，同学们对新加坡的政治、经济、文化有了一个基本的了解，尤其是对其廉洁高效的政府、精细化的社会管理有了比较深的印象，也强烈地感受到新加坡人的危机意识和对国家的高度认同感。从新加坡国立大学和南洋理工大学的快速崛起，尤其是对新国大的全面剖析和学习，让我们得以对新加坡高等教育管理的模式有所了解，对新国大的办学理念、治理结构和管理体系、战略规划、改革发展有了一个比较全面的认识。每个人都有不同的体会和收获，也有很多的感悟是共同的，很多的触动引发共鸣。我们根据大家的总结，将其中比较共同的体会和感悟予以梳理和汇报。关于新加坡国家的管理和社会治理，在大家个人的总结上多有提及，学术和公众讨论的也比较多，我们这里着重汇报新加坡国立大学的建设、改革和发展带给我们的感悟和体会。

（一）新加坡国立大学是一所被国家需要，服务于国家需要，善于创造需求的大学

新国大从世界的角度，从一流大学的高度运用全球资源，挖掘区域优势，来解决自身定位和发展问题。因而，拥有足够资源和投入的新国大，只要想到并去做“对”的事，就能够得到政府、社会、行业的足够支持。新国大也将新加坡的地缘优势、国家优势、社会吸引力发挥到极致，为其人才吸引战略提供了强大的基础。同时，新国大也将自己的作用和地位发挥到极致，成为新加坡国家战略中的重要成员，其通过亚洲研究和政府管理项目，正在努力成为亚洲的影响者甚至是领导者。

新国大的发展站在世界的舞台上，站在国家的肩膀上，有着无可比拟的优势、有更多的发展可能与空间。被国家需要、被亚洲需要、被世界需要，从而成为世界顶尖大学、影响世界，是新国大的战略“野心”。事实上，这也是世界一流大学，国内一流大学崛起和发展的共同规律。同理，我们南方医科大学也必须努力创造需求，也该将区域的优势发挥到极致，将自己的作用放大到极致，成为被医疗卫生事业、被高等教育事业需要的大学，被广州、顺德、深圳，被广东、被国家需要的大学。延伸到一所医院的建设，也是如此。不论是正在建设的深圳医院、顺德医院，还是我们原来的南方医院、珠江医院、三院、五院，都可以在服务区域需求、创造需求上大有所为。

我们还体会到，任何一种高等教育制度，任何一所大学的建设发展，都与其所处的政治、经济、社会、文化环境密切相关，都与其获得资源的方式、来源密切相关，不能脱离大环境思考大学的发展，也不能脱离大学的实际去考虑改革。

（二）新加坡国立大学的现代治理体系和治理能力是大学快速崛起的根本原因

从新国大内部的治理来看，有九大最深刻的印象，分别是：清晰的共同愿景和使命、基于科学分析的战略规划和务实高效的发展策略、“政策即执行，执行即是政策”的理念、明确的权责体系和关键绩效指数（KPI）考核体系、服务大学战略发展需求的学科人才战略、教学科研一体化的发展模式、追求卓越研究的学术发展体系、依托大学平台的附属

医院医教研一体化建设、国际化策略和活跃交流平台。

首先是清晰的共同愿景和使命。新国大把“一所立足亚洲、影响未来的世界级顶尖大学”作为学校的愿景，把“通过教育、研究及服务，改变人们的思维与行为方式”作为学校的使命，我们不知道当时的新国大人对此是否有过争论，但至少我们现在看到的是这已经成为每一个人的愿景与使命，很难说清楚是因为成功了所以被认可，还是因为这样的愿景和使命引领了成功。可以非常明确的是，新国大人身上的认同感，使命感，危机感，责任感，荣誉感给了我们极大的触动。几乎到每一个机构参观考察，都会看到他们有一个Vision and Mission（愿景和使命）的醒目标牌。他们非常重视自己的发展目标，并让这个目标不断地重复，深入到机构每一个员工的人心。

这也让我们深深地感受到身为南医大人的责任和使命，我们坚信并期待大南医的发展愿景一定能够实现。当然，理念和文化需要得到理解和认同，引起共鸣，才能成为大学的精神和动力，这需要一定的时间，更需要一套机制和一系列的载体。

二是基于科学分析的战略规划和务实高效的发展策略。让我们体会到新国大的顶层设计、战略规划的不是厚厚的一本企划书，也不是一个精心设计的项目规划，而是一组组的数据分析，一个个战略选择的案例。基于世界排名的战略分析和决策，刚开始让人觉得这实在是功利的嫌疑。半天的讨论下来，才深刻地体会到这一系列基于排名数据的科学分析，为新国大的人才、科技、学科发展战略提供了生动而详实的数据支持。大学和什么样的机构合作有利，大学需要什么样的人才，什么样的人不能流失，那些人才需要挖来，什么样的学科值得开拓，数据的挖掘和分析是决策的主要依据。以“h因子”为关键指标的高层次人才培养、引进和保护策略让我们印象尤为深刻。当然，他们并不否认、抵触和排斥这其中的功利性。这其中的成就是显著的，至少目前是这样的。事实上，从美国的杜克大学、耶鲁大学选择是否与新国大合作的漫长过程中，我们也同样看到了这样的一些缩影。

三是“政策即执行，执行即是政策”的理念。新国大人将新加坡政府治理国家和社会的“政策即执行，执行即是政策”的理念引用到大学的治理中去，把政策的制定与实际的执行严格地统一起来。在力求政策科学性的同时，更强调政策可操作性，可执行的政策才拿出来，制订了的政策就要执行，而且在全校保持统一政策的一致性、稳定性，这就在贯彻落实政策的同时又形成了强大的执行力，强大的执行力又为政策的完善和实施提供了更好的基础。管理的有效性，管理的高效率，也就自然体现出来。

这一点非常值得我们学习。在学校的管理实践中，一切工作的执行落实，就是将政策观念的内容转化为实际效果，从而实现既定的政策目标的过程。唯有贯彻到底的执行力才能把战略决策持续转化成精确、满意的结果。而强有力的执行，在推动政策落地的过程中，又进一步强化了政策，从而推动新政策的制定。近年来，我校在“大南医”理念引领下，各项政策推陈出新，但仍呈现行政管理效率低、服务意识淡薄、落实力度不够强的现象。这既要审视政策的科学性和可操作性，又需要以明确的岗位职责为核心，狠抓决策落实，推动政策与执行的动态良性互动，促进决策与落实的科学循环发展，努力建立能有效落实、运作高效、科学规范的行政管理机制。

四是明确的权责体系和关键绩效指数（KPI）考核体系。新国大的治理结构层级清晰，权责相适，相互制约。这与其非常明确的岗位职责划分密切相关，董事会层面、学校层面、学院层面、学系层面、教学科研团队层面，甚至每一位员工的岗位职责和要求都比较清晰，都知道自己在一个什么样的岗位上、需要完成什么样的工作、需要达到什么样的标准。在这样的一个权责明晰的体系下，以贡献为导向的关键绩效指数（KPI）考核体系被制定出来，并且成为了新国大内部治理中最为关键的管理策略。大学有大学发展的关键绩效指数（KPI），服务于大学的决策和资源配置。对每一位教师都建立了非常详尽和科学的关键指标体系（KPI），在教学、科研和服务三方面进行考核打分，并以此为依据决定人员的去留、长期聘任、年终的花红等等，以此引导和不断激励教师在不同的领域做出贡献、获得发展。关键绩效指数（KPI）考核体系还体现在医院建设的管理上。以顾客为中心的精细化管理体现在一系列的关键绩效指标上，折现关键指标的检测则是动态呈现在一张张的平衡积分卡上面。

五是服务大学战略发展需求的学科人才战略。新国大有钱，但不“任性”。其人才战略的指向性非常明确，就是围绕世界顶尖大学的目标而聚集和发挥人才的作用。但其人才的选拔却又非常的苛刻和复杂，其考虑的层面不仅仅是人才本身的能力水平，更重要的还要考虑其他系列的相关问题，比如：这样的人才是否是大学战略发展所需要的、能否与大学的学术体系和文化相适应、能否与学科的发展需要相契合，这样的人才是不是多一个不多一个不少（基于世界大学排名的分析），这样的人才对竞争对手来说是什么样的资源，在一系列的分析之后最终确定人选和引进策略。尤其值得一提的是，对高层次人才的评价着重于“h因子”的分析，这实际上已经是国内外一流大学评价和选聘拔尖人才的核心指标。另一个动向就是新国大采用国际化的思路，以高薪从全世界吸引人才到大学工作，从挖学术大家逐渐过渡到吸引有潜力的青年才俊。

新国大的“预聘-长聘”制度也值得关注和借鉴。新国大将有潜力的博士后吸引来做预聘的助理教授，在最长七年的预聘期里，他们必须在教学、科研和服务三个方面做出突出的业绩，才能晋升为长聘（铁饭碗）的副教授，副教授再通过努力成为教授。业绩的考核采用一个非常详尽的关键绩效指数体系（KPI），同时还要加上非常严格的国际同行评价。这些机制，保证了从世界各国来到新国大的年轻学者，能够在高强度的淘汰式竞争中，在最容易做出大师级成果的年纪（30-40岁），充分挖掘出自己的潜能，成就大学科研水平和人才培养水平的快速提高。除了这些“预聘-长聘”的教授之外，新加坡的大学还有大量的研究系列人员，他们是“预聘-长聘”的教授利用大学提供的启动经费和自己的项目经费招聘的，是合同制的研究人员，项目结束容易按合同解聘，再有项目也容易再招到水平更高、更合适的合同制研究人员。

六是新旧大教学科研一体化的发展模式。在人才培养和教学发展观念方面，学校大力推进科研和教学一体化进程，认为没有科研的教学不是世界级的教学，科研就是教学，教学就是科研，强调学生的学习更多是在研究和讨论的过程中完成知识的积累，教师在传授知识的同时更加注重学生学习能力、创新能力的培养，而学校和教师实现这些教育目标的前提，必须是建立在雄厚研究发展的基础之上才有可能。新国大鼓励和支持每一位教研人员在教学、科研和服务贡献方面都能够不断的创立与攀登卓越成果的高峰。这在其“教学、科研、服务”三位一体的绩效评价体系中得以体现，从事教学的教师能够得到认可和尊重，从事科研的教师能够得到支持和激励，从事服务（医疗、管理、成果转化、社会服务等）工作的人员也能得到应有的评价。在新国大里面，没有不教学的教授，教授的岗位相比主任医师、研究员来说更难获得，更为人所尊重。大学附属医院的医生将获得教授岗位视为更高精神层面的追求。能够进入由教学名师组成的“翰林院”，是教师们的至高荣誉。

新国大对教育教学工作十分重视，特别重视对学生的创新能力培养和素质教育，为学生努力提供世界一流的教师、世界一流的课程、世界一流的课堂和实践教学环境，以及和世界一流大学的学生一样拥有的发展机会。无论是新国大自己的几个书院，还是与耶鲁建立的联合书院，都为学生的个性成长、自主学习、自主发展提供了全方位的支撑，从书院的育人主题、丰富的学习资源、友好的生活和学习环境、以学生为中心的管理机制和服务体系都彰显以学生为中心的育人理念。新国大的教师发展中心（CDTL）和教学技术中心（CIT）的功能设置和运作机制，及其为教师提升教学职业发展能力和教育信息化水平所做的系统支撑，是提升新国大教学质量的重要保证。新国大大学城（U-Town）遍布在校园中的移动图书馆、简便书桌、电源插座、无线网络都在折射出一样的理念和价值观。

事实上，人才培养是大学的根本使命，科研创新是大学追求卓越的关键所在，培养一流的人才和实现一流的科技创新，这两者是相辅相成的。科研应当服务教学、促进教学。一流大学的老师应该培养人才、追求创新、服务社会。要实现这样的发展，需要建立一套与之相适应的机制、政策和管理模式。应该说学校目前正在推出的一系列改革和机制创新，出台的一些突破性政策和举措，已经在学校广大教师中产生了积极的影响。但这些政策仍然是局部的，只有从学校整体、大学发展的全局系统地制定一整套机制，才能实现可持续地发展。

七是追求卓越研究的学术发展体系。新国大在介绍人事管理、组织管理、学术机构、学术评价、科研组织、大学排名、医院管理、教学管理等方面的经验时，几乎无一例外都对科学研究工作从不同侧面都给予了高度的关注和重视，并且在学校管理的各项事务中给予了充分支持与保障。可以看出，新国大从上到下各个部门和学院之间都对学校的卓越学术追求达成了高度的共识，即实现学校“世界级顶尖大学”的愿景必须把学校学术竞争力的提升作为各项工作的首要目标，追求卓越研究成为学校建设发展的永恒主题。根据世界大学排名指标体系确定的学术评价指标，在研究项目获取、论文引用次数、国际科技合作、优秀科技人员H指数、研究机构ESI指数、社会服务能力等方面开展针对性的各项高校行政事务管理，并在多年的指标数据持续跟踪和深入分析的基础之上，适时调整学校的各项行政管理决策和措施，不断推进学校排名的持续稳步提升。

新国大的“研究旅馆”也值得关注和借鉴。大学的公共科研实验平台，采用“研究旅馆”模式管理，即学校提供通用的科研实验室和场地，配备共用实验仪器设备，采取租赁方式提供给没有研究场地的新引进研究人员和承担重大研究任务但是场地不足的研究人员临时使用，一旦新引进人员找到固定场地或是重大研究任务完成，即交还场地给学校，由学校重新租赁给其他需要人员使用。以跨学科研究领域来布局学系和实验室，以及办公室集中、实验室分开的管理模式，也体现了促进科研人员的交流、学术资源的共享和学科交叉的理念。大学辟出创造科研人员交流的公用休息厅、会议室甚至办公室，期待不同学科的人员在接触时产生头脑风暴，促进交叉学科的发展，产生不期然的大师级成果。这一制度，契合了“大师级的科学发现通常是偶然的”这一科学史上已经多次证明的真理。反观我们学校的科研场地和设施，不管怎么扩大总是不够，而当要建设一些重要的公共平台（SPF动物实验室、中心实验室）时却是满校园找不到地方。我们觉得，新国大科研设施的布局模式和“研究旅馆”的机制可以研究借鉴。

八是依托大学平台的附属医院医教研一体化建设。新国大认为，没有教学和科研的医院，不可能成为一流的医院。新国大的医学院和医院发展有两种模式，一是自己的杨瑞龄医学院、牙医系和国大医院、牙医院系统；二是杜克-国大医学院和中央医院（医院不属于国大）系统。这两个模式的特点，都是重视依托新国大的教学科研优势，实现医教研的协同发展，成为医学学术中心。杜克-国大医学院与中央医院的合作体系中，明确划分了各个不同岗位的人员的关键绩效评价的内容和比例，比如说，临床优秀人员的评价只要有5%的教学权重，临床和教学均优秀的评价则需要有30%的教学权重，临床科学家的评价需要有50%的科研权重。大学层面统筹教学资源、科研资源的模式也让我们印象深刻，比如所有的医院自身是没有教授、副教授的职称和岗位的，临床医生必须获得大学的聘任、承担教学任务才可能成为教授，而在新加坡这个小小的岛国里，成为大学的教授是一种至高的荣誉。

九是新国大的国际化策略和活跃的交流平台。实际上新国大是一所世界的大学，办学理念、所有的发展战略和举措都是在国际视野、国际资源下进行，国际化无处不在。新加坡资源有限，危机感强，不但是新国大，即使是整个国家，也是始终以国际化的理念来明确自身定位，确保在国际社会中的不可或缺性。作为新国大快速发展的推进器，实施学生国际化、教师队伍国际化、课程国际化和国际合作办学战略，是新国大的重要办学举措。“把世界引进来，把学生带出去”的国际化策略，扎扎实实地体现在几组数据上：本科生中国际生比例为16%（政府规定的上限），研究生中国际生比例为60%，教师中50%来自于外国，每年2000多名学生参与海外学习，70%的本科生有海外短期学习机会，联合培养或国际双学位课程项目60余项，16个学院中的3个完全是国际合作机构，海外分院项目达到6个等等，与世界顶尖大学耶鲁、杜克的联合书院和医学院被新国大视为引进世界的成功案例。国际化战略成为新国大发展的核心战略，同时成就了

教育创新理念的实施。“融入世界”在国大已经跨越了自上而下推动的阶段，而成为每个一线岗位自主自发的常规性工作职责。

四、对我们大学建设发展的思考和建议

建议一：坚定不移地贯彻大南医的理念和战略。通过对新国大的剖析和借鉴，让我们更加深刻地认识到，“大南医”的发展理念和战略的重要性。我们大学有一个目标，就是建设国内一流、国际有影响的多科性医科大学。我们觉得，需要对这样的目标内涵进行丰富，具体化、可解读、能落地、被认同，要成为南医大人的共同愿景和使命。只有让南医大的愿景和使命成为南医大人的共同追求，才能汇聚全体南医大人的智慧、凝聚南医大的力量。大南医的理念不能搁置在思想、原则、要求的高阁上，需要明确路线图、制定出具体措施、创新建设的载体、落实到改革的实践，比如说能否有一系列大南医的重大发展平台，能否让大南医的文化标识系统能够更加丰富，能否将校史、文化渗透在校园的角落，形成一个“嵌入大南医文化的校园”。南医大的发展是南医大人的事业基础，南医大的事业取决于南医大人的发展。在各个领域百业待兴、各种机遇和挑战接踵而至的历史发展关头，需要更加科学、务实的大南医的理念和战略来协同各方、集聚资源、实现共同发展。

建议二：建设好与世界对话的平台。新国大快速成长为世界一流大学的实践成果告诉我们：国际化发展战略，不能仅是一个口号、一项规划、一单工作，而应该是一种渗透在大学运转每一个环节中的文化，是贯穿在教学、科研、管理工作中的重要理念。我校虽也制订了“十二五”国际化办学发展建设规划，但是在战略布局、具体措施和保障机制等方面，还缺乏具体的引导和科学的阶段性建设目标。近年来学校对师资与管理队伍培养建设投入较大，但对学生的国际化培养投入还在原地踏步。国际化建设存在的问题具体表现在：理念旧，步子慢；缺乏激励机制与长期稳定的经费支持；国际课程建设和参与国际课程教学的师资队伍建设滞后；国际交换生项目的开展受到国际课程建设的局限；没有将国际化建设绩效指标纳入对单位和人员的业绩考评体系中等等。

在今天的全球化环境下，大学要发展，就必须树立国际化理念，清晰世界高等教育发展的规律，了解与世界伙伴竞争共赢的“游戏”规则，搭建与世界对话的平台。如果不能站在世界的角度看大学，就无从谈自身的国际化建设。因此，学校应该完善机制，加大投入，既有吸引世界优质教育资源和优秀人才的土壤，又有输送老师、学生和管理人员走出去交流学习的长效机制；既要以优势特色学科为牵引，拓展活跃的国际合作平台，又要立足区域经济建设发展需要，把国际交流与合作作为大学快速发展提升的助推器。学校应该为此战略设置一个专项的基金。

建议三：加快大学内部治理改革和机制体制创新。随着国家和广东省加快推进现代大学治理体系和治理能力改革，高校的管理模式、资源配置的方式都在快速变化。高等教育体系和大学的布局正在重构，如何在新一轮教育变革中实现新的跨越，成为变革的成功者，取决于大学自身的改革。新国大的战略转变之所以能够执行，正是因为其在2000年前后近乎颠覆性地推动了内部治理结构和管理机制的改革。正如我们所看到的，新国大最直观的成功经验，就是其内部治理中的人事制度改革、教学和科研组织评价体系的转变，还少不了其基于精细化管理的强大的行政管理服务系统的构建。

建议以目标为导向，以大南医事业为核心，以人事制度改革为牵引，加快推动学校内部治理机制体制的改革创新，释放南医大人的活力和潜力。人事制度改革是全面深化改革的指挥棒，而优化考核评价体系、改革分配制度是人事制度改革的两个关键。因此学校要把人事制度改革作为推进学校综合改革的核心，推动教学科研组织方式变革，改革内部机构管理，以岗位职责任务为核心实行目标管理。积极探索精细化分类管理，完善考核评价机制，逐步建立以分类管理为基础，业绩贡献和能力水平为导向的教师评价机制；创设引才聚才的长效激励机制；创新薪酬分配方式，积极探索实行与教育教学、学术研究规律相符合的年薪制，优化薪酬结构，建立重实绩、重贡献、向高层次人才和重点岗位倾斜的分配激励制度。学校可以对所有的专业技术人员进行一次学术的分析和评价，为下一步的人才战略提供依据。不论是试点学院、人才培养特区、科研特区，都应该加快、加大力度地推进。探索出符合南医大实际、符合南医大愿景和使命的机制和模式。

同时，学校也需要以强化责任、转变职能、规范服务、提高效能为核心，优化行政部门设置，进一步明晰部门与岗位职责，建立各司其职、各负其责的责任体系；重新梳理内部管理流程，推行权力清单制度，强化内部流程控制，强化监督，切实拓宽广大师生员工参与学校管理与监督的渠道和途径，加快构建依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代大学治理体系。

建议四：高度重视战略规划制定和管理。正如前面所介绍的，新加坡大学战略发展规划的严谨和科学让我们深感震撼。新国大的学科与科研副校长室，每年都会对世界知名大学的排名情况进行对比研究，对本校各学科专业存在的差距、具有的发展优势等进行详细的统计分析，形成发展决策。学校的规划方案多以前期调研、多方论证、数据说话为支撑，而非“一拍脑袋”的决定，减少了大学发展中的弯路错路。这一做法值得借鉴。同时，规划的落地更需明确目标，明晰责任，奖惩分明，强化执行力，由此才能实现真的发展。近年学校召开了医院管理、本科教学、人才工作与科技工作等专题会议，提出了一些发展思路和想法。但仍需以创建“部委省”共建高校、广东省高水平大学为契机，研判政策形势，充分调查研究，紧密结合实际，进一步明确学校建设发展的阶段目标任务，进一步凝练出更加清晰办学思路，进一步做好更加科学合理的顶层设计，进一步制定出更具战略性、前瞻性、可实施的发展规划，真正拿出一揽子更具可行性、系统性的改革策略。

建议五：凝练和集中建设特色和优势方向。新国大非常重视形成自己的特色。一个大学不可能发展所有的专业，只能凝练出自己发展的特色，才能屹立于大学之林。新国大通过将国家发展需求与自身能力相结合，选定了工程、理学、医学和环境科学四个方向作为自己的特色，大笔进行投入，大力引进人才和创新管理模式，促进特色学科的发展，目前这些

特色学科都已经在世界领先。比如在医学领域，他们引进杜克大学，发展美国的4+4临床医学培养体系，与现有的五年制临床医学培养体系进行比较和融合。其医学已经稳居东南亚第一，除满足新加坡国人的医疗需求之外，正在大力成为东南亚的医学中心。

我们学校也正处于这样一个关键的时期，一方面似乎难以确定优势的、非常有前景的学科和科研方向，另一方面又似乎有很多的学科都有合理的诉求、有很多方面都需要投入。影响资源配置决策的往往是基于南医大内部自身的分析，而没有从全国、乃至世界的角度，缺乏横向的比较，也没有很好地结合学校的愿景和使命、契合学校的发展战略。建议尽快论证建立一套基于数据的、跳出学校自身束缚的学科评价机制，重视和运用第三方的数据和观点。

建议六：加强统筹协调把握发展机遇。学校的建设发展正处于一个关键期，学校党委和行政班子具有先进的办学理念、强烈的责任心和使命感、办学治校能力强、改革发展的决心大，是凝聚和引领南医大人干一番事业，带领南医大乘势而上、实现新的辉煌的坚强保证。通过主要领导这两年带领学校有关部门的积极争取和全力协调，学校也面临着广东省高水平大学建设、部委省共建高水平大学的重大历史机遇。我们是否已经做好承接这样的发展机遇的准备了呢？在这么好的领导基础上，这么好的历史机遇面前，如何把握好这样的机会，实现新的大发展？这些是学校领导和每一个员工面前的共同挑战。从新国大的资源统筹和整体协同的启发来看，我们学校在这一方面的工作需要尽快做一个大的调整。应该建立一个跨部门的统筹协调机制，科学地统筹配置资源，避免对战略理解的片面性、政策的不一致性、决策的碎片化、投入的盲目性、资源配置的不合理、经费使用效率的低下。应该建立一种汇集民智的咨询机制，听取更多的意见，为学校的决策提供更多的观点和更多的选择。

建议七：依托大南医加快附属医院的分类发展。从新国大的经验中可以看到，要建设南方医科大学一流的附属医院必须依托大南医的教学和科研平台。从附属医院建设的现状来看，我们大学的附属医院建设发展正处于一个新的阶段，一是原有的南方、珠江2大医院正在谋求新的突破，二是三院、中西医结合医院已经进入新的轨道，三是深圳医院、五附院正在适应新的医改形势探索新的建设发展模式。从学校建设发展形势和机遇来看，部委省共建协议即将签署，国家卫计委、广东省政府都在协议中对南医大的附属医院建设、南医大的改革试点提供倾斜和支持，学校将面临更多的医疗卫生改革政策优势和资源投入，附属医院建设发展也将迎来新的大机遇。在这样的新形势和新挑战背景下，尤其需要坚持大南医战略，依靠全校的力量和资源，共同应对挑战、把握机遇，加快附属医院发展。建议进一步明确大南医系统附属医院建设发展的总体布局 and 战略一方面统筹全校医疗资源合理布局，共建共享优势学科发展平台，一方面发挥学校的教学、科研优势支撑附属医院的建设，最终实现大学附属医院集团的跨越式发展。

以上是在大家的共同体会之上，汇集的收获和感悟。由于学习领会的时间短、结合实际思考还不够深入，提到的建议、想法不一定对，请学校领导们予以指导和指正。

总的来说，大家在这次培训中的收获是非常丰厚的，不论是理念的更新、经验的借鉴、思维的碰撞，还是结合自身工作的务实思考，都对我们产生了极为深刻的触动。通过对整个新国大的剖析和认知，通过跨部门同事的交流和辩论，大家都得以从一所大学建设的整体系统地看待和思考办学、办院中的问题。大家得以从学校党委和行政班子的角度、甚至是从书记、校长的角度看待和思考学校的发展和改革，理解了学校层面的难处，感受到学校党政领导班子加快学校建设发展的决心，体会到这里面的不容易。更深刻地理解到南医大的发展是一个系统的工程、是一个整体，需要大南医的理念、大南医的战略、大南医的机制。

我们也清醒地认识到，新国大的模式和经验值得借鉴，但不可以拿来主义，我们学校有学校的实际、国家有国家的国情，大学的建设发展远比大家预期的艰难得多、复杂得多。但是，我们坚信在学校党委的领导下，在即将召开的党代会精神的引领下，南医大人一定能够牢牢把握历史机遇、从容面对挑战，南医大的愿景和目标一定能够实现！我们愿意为之而奋斗！这是我们每一个人身上的责任和使命！