

大学的观念与实践

黄达人 著



2011年·北京

前 言

黄达人教授 1998 年 11 月调任中山大学常务副校长,自 1999 年 8 月至 2010 年 12 月,任中山大学校长近 12 年。其间,各类讲话、文章,已近五十万言,并已有近三十篇发表于《中国高等教育》等教育类刊物上。

在这些文稿之中,黄达人校长以一个实践者的身份,对中国高等教育,从大学的基本理念及至大学管理诸方面,提出了许多持平之论,实有灼见真知。从某种意义上说,这些观念,为中国大学的治理提供了一条可能的路径。

黄校长卸任后,我们认为这些文稿应该结集出版,他再三婉拒。黄达人校长的这些文稿,集中体现了一个大学校长的教育理念,它们不仅是中山大学历史的一个组成部分,更是学校的重要精神财富,从中可以看出中山大学近十余年来的努力,而中山大学的发展,也是正处于重要转型期的中国大学的一个缩影。因此,学校认为,文集的出版是有必要的。

为篇幅计,亦为了尽量简洁地呈现作者的教育理念,本书谨以作者提出的“大学是一个学术共同体”、“教授就是大学”、“善待学生”等三个基本理念为纲,以“文摘”的形式,对这些文稿进行了摘编,作者关于大学管理的理念,大抵已荟萃其中了。

需要说明的是,此集是“文摘”,而非“语录”,故大篇幅地原文照录了许多文稿,而在某一话题之下,也会有一些重复,编者以为,这样也可以看出作者教育思想形成的脉络。由于作者的文稿,大多首先以讲话稿的形式流传,所以,在此书中,也存在着一些口语化的语句,编者以为,保留这些讲话时的口语,可能更可以见出作者对中山大学、对中山

大学的师生员工的殷殷之情。

书中所述,大抵在于“观念”与“实践”二者,即以中山大学的三个基本理念贯串之,而系于其下的,即是大学治理的实践,故名之曰《大学的观念与实践》。考虑到全书的条理,在摘编过程中,还另拟了小标题。

参加本文集编辑工作的有陈望南、黄毅、李汉荣、梁庆寅、陈春声等。

本书编辑难免有疏漏处,尚祈读者指正。

编 者

2011年2月

目 录

第一编 大学是一个学术共同体

- 一、大学是一个以学术为依归的命运共同体 3
 - 学术共同体是大学的基本定位 3
 - 大学应该有核心价值理念 4
 - 学者应该以学术为生存方式 6
 - “清议”的力量 9
 - 行政部门的责任与义务 11
 - 忠诚服务值得尊崇 12
 - 大学的本质就是追求卓越 15
 - 党政团结的关键 19
 - 从我做起是一种人生态度 21
 - 要有志向和“霸气” 23
 - 大学要有道德感 32
 - 学风是大学的根本所在 37
 - 学术自由与社会责任 47
- 二、大学的管理和组织形式 50
 - 政策的制定,是选择与平衡的过程 50
 - 中大模式 52
 - 以学院为中心的管理模式 59
 - 大学的“大部制”设想 60
 - 大学的人事退出机制 64
 - 尊重差异性,是大学管理的精髓 65
 - 正视科研的差异性 67
 - 尊重差异,分类指导 74

大学需要经营	75
大学管理中的“另类浪费”	87
三、学科建设、科学研究与服务社会	94
学科建设是大学发展的生命线	94
学科布局是个动态过程	97
找准方向,抢占制高点	100
以国家需求为科研的立足点	101
大学既是象牙塔,也是发动机	103
提倡优雅的态度	106
“零代价”转让	108
给横向项目以“国民待遇”	110
大学要有服务社会的使命感	111
自主创新重点突破的切入点	113
“985工程”与大学的终极目标	115
重点投入要向团队倾斜	116
积极融入国家创新体系	118
大学应该成为创新型国家建设中的战略力量	122
“孤独的思考者”与人文社科研究团队	126
“国际一流”与“中国特色”	127
文科:“无用”即“大用”	130
医科必须培养“成品”	131
医科科研要以疾病为导向	135
大学附属医院的特殊性	136
中山大学与“岭南学派”	137
如何打造“岭南学派”	141
中大的经验就是不出经验	143
务实、互惠,以我为主、为我所用	144
四、大学精神与大学文化	148
中山大学的气质	148
大学精神与中大文化	150
中山大学的学术文化	152
中山大学的行政文化	156

2 大学的观念与实践

每个人都是他人的外部环境	159
中层干部应该超脱些	162
要有“官心”,不要有“官气”	165
干部要谋事	173
沟通也是生产力	183
办公室的定位	197
办公室人员的职业化	200

第二编 教授就是大学

一、教授不是雇员,教授就是大学	209
教师仅仅是大学的雇员吗?	209
教师与学校一荣俱荣,一损俱损	210
大学教师的“准入条件”	211
大学教师的定位	216
大学的使命与教师的责任	218
二、人事制度与人才队伍建设	221
营造和谐,着眼长远	221
大学人事制度的根本性改革	227
教师的身份,博士后的工作	231
聚集“水涨船高型”人才	233
高层次人才积聚体现大学的水平	236
形成尊重人才的“软环境”	237
名教授的地位高于校长	242
大学要有“公心”	245
院长最重要的工作是“找人”	248
引进人才的原则	249
期待新一代学术带头人	251
为青年学者搭建施展才华的舞台	257
青年教师是学校的未来	258

第三编 善待学生

- 一、善待学生是中山大学的核心理念 267
 - 善待我们的学生 267
 - “在大学里还有什么比本科教学更重要的吗?” 277
 - 学生是上帝吗? 278
 - 什么是大学的素质教育? 278
 - 如何推进素质教育? 285
- 二、对学生的希望 288
 - 我心目中的中大学生 288
 - 用大学精神培养栋梁之才 293
 - 立大志向,干大事业 295
 - 我不断被同学们感动 297
- 三、人才培养是大学的根本使命 300
 - 人才培养是中心 300
 - 提升育人质量 300
 - 一个好教师应具备的素质 306
 - 高度重视教风、学风建设 307
 - 以良好的人格影响学生 309
 - 辅导员要善于与学生交朋友 310
 - 创新人才培养的管理理念和措施 312
 - 调整研究生培养模式 314
 - 培养复合型的专门人才 317
 - 培养学生“舍我其谁”的气概 321
 - 本科生的宽口径培养 323
 - 学术规范是一个“养成”的过程 325
- 四、就业心态与职业准备 327
 - 适当降低就业期望值 327
 - 作好职业准备 330
 - 关键在于提高学生的竞争力 332
 - 要在就业质量方面考虑学生的利益 336
- 附录 作者高等教育管理文稿系年要目 337

4 大学的观念与实践

引

吴承学

黄达人校长文集编成后，编者命我作序。我虽感荣幸，又颇惶恐：因为我既非领导，又是后辈，何敢言序？在中国古代，“序”又可称之为“引”。我就权作一引吧。引者，非引导也，引玉之谓也。我愿以一位在中山大学学习、工作数十年的文科教师身份谈谈个人的先睹之快。

十二年前，黄达人校长受命从西子湖走进康乐园，执掌中山大学。转瞬之间，我们共同亲历的这一切，都已经成为历史的一页了。

在历史长河中，十二年只是弹指之间，而对于中大来说，却不可谓短暂。这本书让我们这些一路相伴走来的中大人油然而生一种亲切感，蓦然回首，十多年走过的路又仿佛重现眼前。这种感觉就像李白诗中所描写的：“却顾所来径，苍苍横翠微。”

现在，我们可以从容地站在今天所处的高度，回瞰这十多年盘旋而上的“所来之径”。这不是一条现成坦途，而是中大人自己开辟出来的道路，上面深深地留下了中大人的足迹。按照庄子的说法，事物有“迹”，有“所以迹”。“迹”，就是一般人所能见到的事物与现象；“所以迹”，就是事物、现象之形成发展的内在成因或者背后的精神与信念。这本书的珍贵之处，不仅在于记录了中山大学发展的“所来之径”，更有“所来之径”形成的背景、原因、动机与思路，为我们解读中山大学的发展与前景提供了可贵的文献。

这本书的核心是中山大学的制度设计与文化建构。大学的文化与制度是虚实相成的。制度是形而下的“器”，文化则是形而上的“道”。制度是“迹”，文化则是“所以迹”。有好的制度才能确保正常组织与运

作的效率,才有规范可依。而在大学制度之上,还有大学文化。黄校长认为,文化是大学核心竞争力最重要的组成部分,对大学发展的影响是潜移默化、大道自然的,然而更为深远。所谓“大学文化”是大学的一种精神状态与特有气质,它是在一所大学长期的办学过程中积淀而成,越是有着悠久历史传统的大学,其文化的影响力就越巨大,那些无形的、约定俗成的传统总是会随时随地展现在大学的运作过程之中。这种大学文化实际上就是一种核心价值观。

黄校长不断强调“大学是一个学术共同体”、“教授就是大学”和“善待学生”三位一体的核心价值理念。这一治校理念,既是在中山大学发展过程中不断摸索出来的,也是借鉴国外数百年现代大学的经验而形成的,因此兼有现实性与超越性的品质。一方面,它直击当下中国大学行政化与社会化的要害,具有匡正时弊的现实意义,目的就是要使中山大学回归大学的本质、品格与使命;另一方面,它并不是只适应一时的权宜之计,也不是只适合一地一校的教育,它是对数百年逐步发展起来的现代大学基本理念的反思、提炼和总结,具有普适性与超越性,是一种可以超越国家与地域、制度与意识形态的价值观。在现行体制与条件下,这样的治校理念,最大程度地保障了对大学精神的追求与发挥。

如果说,黄校长的大学基本理念主要是受到西方现代大学的启发,他的思想方法则显然受到本土传统思想的影响。黄校长常说,政策的制定过程,是一个不断地寻找平衡点的过程,而在寻找平衡点这个方面,儒家的终极理想“中庸之道”可以给我们以有益的启示。黄校长甚至把中庸之道的理念投射到对于中山大学文化精神的把握之中。他有一段妙论:

人们经常将中山大学简称为“中大”,细想其中似颇有深意,按我的理解,“中”的含义有平衡、均衡、中庸等意思,在这里主要体现为“度”。“大”的含义有包容、博大、深邃、宽厚、多样化、差异性等意思,在这里主要体现为多样性与差异性。

2 大学的观念与实践

这虽属“望文生义”，却是独具慧心的睿智。我们看到近年中山大学的许多制度与理念都体现出这种允执其中、不偏不倚的中庸之道：立规矩与留空间、学科规划与学术自由、科研创新团队与孤独的思想者、国际水平与国家需求、象牙塔与发动机、自律与他律、道义与利益、学术自由与社会责任、师道尊严与善待学生……这种中国式的智慧是一种哲学，也是一种艺术。

黄校长是数学教授，又长期在以理工科见长的浙江大学工作，对文科有个逐渐理解的过程。他曾说：“初来中大时，我就被中大文科教授们的风采所吸引，他们的博学让我敬畏，觉得就算不能与文科的教授们结成知音，也一定要做他们的朋友。但是过了一段时间，我发现，在文科的领域，也许我只能做他们的学生。”他又说，他从中大文科教授那里得到许多教益，所以更为大气，更有境界。我不认为这是故作自谦之语。一位领导有无“文化”，与其专业无关，主要在他对文化的态度与胸襟。黄校长来到人文学科传统积淀深厚和具有独立、自由和宽容风气的中山大学，以敬畏之心与谦逊态度，走进文化，领略文化，引领文化，成为有激情与想象、有人文情怀的管理者，有人格魅力、有思想深度的教育家。从这个角度来讲，他受中大文化与岭南文化沾溉甚多。

一位从事理科研究的领导而能热心地支持与呵护人文学科，已属不易，而这种支持与呵护是出于对人文学科的真切理解的，就更为难得。黄校长认为，人文科学是“无用”之“大用”。虽然它不能像科学技术那样直接产生经济效应，也不能为大学排名增加多少硬指标，但是它代表着大学的品位与境界，所以是一种软实力，一种极为重要的无形资产。它的作用可能要很久才看出来，却影响久远。鉴于此，中山大学非常强调正视学科的差异性，提倡学术的自由精神。黄校长说：对于基础学科，大学应该要有一种平和的心态，要有“养士”的气度。对于那些以学术为生存方式的学者，大学应该给他们良好、宽松的学术环境和生活空间，而不应该以量化管理来制约其创造力。文科的评价有比较强的主观性，难以标准化。所以中大对于文科，相当重视“清议”。“清议”是

一种纯学术的评价,是一种“共同体认同”,是一种可以经得起历史检验的“公论”,因为在真正的学者心里自有“一杆秤”。“清议”只能出于“清流”,“清流”就是一批有学术水平与学术良知的精英学者。应该让这些学者拥有更大的话语权。

我与黄校长并无深交。回想起来,黄校长掌校十多年,我到校长办公室谈话只有两次。第一次是2007年6月,黄校长约我到中山楼谈话。《中山大学学报》社科版原主编退休,学校领导希望我能接替此任。我说,我不是中共党员,恐怕不太合适。黄校长笑着说:“我们知道,不过,我们信任你。主编是一个学术岗位,只要坚持严格审稿,按照学术发展的内在规律,坚持用高水平的论文就可以了。”他又强调,不要有压力,学校不会以什么转载率、引用率指标来考核学报。临别,他补充说,有什么需要可直接找他。不久,我就请见黄校长。因为学报改版和扩版,需要在原有预算外增加经费投入。我向校长递交了扩版报告,黄校长批示道:“我认为,对学报的支持也是对文科支持的重要手段。”这两次谈话总共不到半小时,干净利索,就解决了问题。在主持《学报》工作中,我深深感受到学校所给予的充分信任与尊重。在一次长江学者座谈会上,我发言说:对于有责任感、有担当的学者来说,信任是一种压力,最大的压力就是没有给他们具体的压力。信任不是放任,而是为之提供一个更好的空间和宽松的环境。当时,黄校长在座,我见他频频点头,意颇然之。

黄校长刚到中大时,偶尔还与年轻教师打打篮球。他球艺精良,球风硬悍,对于胜负还颇为在意,那时他是多么的魁梧健壮啊。十年过去,虽乡音无改,笑容依旧,但头发逐渐斑白萧疏。2010年6月,我和彭玉平教授主编的《中山大学文化校史》一书杀青,请黄校长赐序,他欣然俯允。在序中,他深情写道:

我与中大在一起,已经12年了,对四个校区的一草一木,已产生了深深的眷恋,与中大在一起,我充满了激情。我知道,这种激

情来源于中大的历史、现在和未来,来源于中山大学的每个人,更来源于中大的文化血脉,我朝夕浸淫其间,早已成为其中不可分离的一分子。

可谓情动于中,一唱三叹。个中况味,不难读解。半年后,黄校长卸任。2010年12月23日下午,怀士堂座无虚席。黄校长作卸任演讲时,一贯从容淡定的他竟不能自持,数度哽咽。他以校长身份说的最后一句话是:“我是中大人,中山大学是我永远的精神家园。”闻者无不动容。

卸任数天后,十多位文科教授请老校长到珠江边饮酒品茗。席间,互道多年来工作中之韵事和糗事,笑语不断,举座皆欢。临别,众教授赠老校长一纸,上以秦简字体书写一颂。颂曰:

亦长亦友,达己达人。

康园一纪,百卉争春。

前人有谓:“秀才人情纸一张。”诚哉斯言。然纸薄,人情不薄。

愿康园春天永驻。

2011年3月于康乐园郁文堂

第一编 大学是一个学术共同体

一所大学固然要以其智力资源、科研优势服务地方经济、社会的发展,但一所大学的学术水平和学术影响才是其国际评价和声誉所在的衡量标尺,所以,我们强调“大学是一个学术共同体”,这是大学原本应有的品格。

大学以科学思想为基础,是追求真理、创造知识的地方,大学总是严肃地、批判地把握人类社会发展的一些永恒价值。而大学的功能则是通过学术性的教学(而不是职业教育或者技术教育)、创造性的科学研究,全面地塑造学生,传承和创新人类的知识与文化,并服务于当下社会。

在大学这样一个学术共同体里面,所有的个体之间,不仅人格是平等的,而且每个人的职业价值也是平等的、没有层次差异的。所以,如果要给这个共同体一个形象比喻的话,那么它应该是一个棱柱体,组成大学的三个群体——教师、职员以及学生,构成了这个棱柱体的三个面,所有大学中人的目标应该只有一个,就是为了这个学术共同体的事业发展。

一、大学是一个以学术 为依归的命运共同体

学术共同体是大学的基本定位

无论是人才培养、科学研究还是服务社会,究其本质而言,大学与学术密切相关,探究大学的本质,对于中山大学的长远发展无疑是有着重要的意义的。

现代意义上的“大学”(University)一词源于拉丁文 *universitas magistrorum et scholarium*,简单的解释就是教师与学者的共同体 (*community of teachers and scholars*),这就是我们常说的“学术的共同体”的由来。

我们今天为什么还要再次强调大学是“学术共同体”这个概念呢?

首先,强调“学术共同体”的概念,有助于我们重新回归大学的本质。在今天的中国社会,大学已经越来越被人们等同于一般的行政单位和社会组织,逐渐淡忘了其原本应有的品格。大学作为“学术共同体”,是由它产生的历史因由和固有使命决定的。大学必须以学术为目的,以科学精神为核心凝聚力,并具有某种对绝对精神的追求,如果脱开随着社会的发展而赋予大学的各种任务,从理想的层面而言,大学在本质上应该为学术而学术,为科学而科学,对真理的向往不会因为外在环境的变化而改变。同时,大学必须有所作为,能够通过创造知识,培养优秀人才,传承精神和物质的知识力量,大学应该面向未来,并服务乃至引领社会的发展。总之,大学以科学思想为基础,是追求真理、创

造知识的地方,大学总是严肃地、批判地把握人类社会发展的一些永恒价值。而大学的功能则是通过学术性的教学(而不是职业教育或者技术教育)、创造性的科学研究,全面地塑造学生,传承和创新人类的知识与文化,并服务于当下社会。从这个意义上说,当前社会上某些挂牌为“大学”的机构,未必具备“学术共同体”的禀赋,因为她们并不具备追求真理、创造和传承知识的大学精神,也没有形成自己独特的理念和品格,这样的大学,也就是一所普通的“职业养成所”,谈不上“学术共同体”。作为“学术共同体”的大学应该拥有自己的核心价值理念。

其次,如果说大学作为象牙塔,作为人类精神和知识存在的某种象征,具有比较抽象的意义的話,那么“学术共同体”这一概念就比较具体。作为一个学术共同体,它不仅要有大家共同认可的核心价值体系,而且其成员还应有共同的向往学术的兴趣和追求。从一种理想的状态而言,作为一名学者,学术应该成为其生存方式,在此基础上,所有学者应共同遵循学术道德与学术规范的制约,并相互联系、相互影响、相互尊重,从而在这个共同体中形成一种比较强的学术凝聚力。当然,这确实是一种比较理想的状态,以这一标准去要求目前大学中的所有学者,可能会太苛刻了些,但正如古人所云,“身不能至,而心向往之”,我们的大学要发展、要有未来,就必须有一个理想,并且不断地朝这个方向去努力。

(2009年2月20日在中山大学2009年工作研讨会上的讲话)

大学应该有核心价值理念

十年前,合并前的中山大学为庆祝建校75年拍摄了一部专题片,虽然我十分清楚,操办此事的同事花费了大量心血,片子内容很翔实,也颇具观赏性,但我后来还是对校办的同事说,看了这部专题片,感觉中山大学只能算是一所“三流学校”,因为片子里面只强调了历史,很少描述现在,更看不到未来。

我讲这个例子,就是想说,我们的大学应该面向未来,而要面向未

来,就必须有自己的发展理念,因为这是一个学术共同体得以维系的核心价值。这一点,在与国内外大学交往的过程中,我有比较深的体会。每个学校在自我介绍时,中国大陆的大学大都只是介绍现状,有多少个博士点、硕士点,院士、长江学者、杰青,各类重点实验室等等,给人家的感觉就是一大堆数字,非行内的人很难明白其意义。而境外的大学则不同。我们最近走访了台湾的八所大学,在与校长的交流中,他们都着意地介绍本校的育人理念。我上个月应邀前往菲律宾雅典耀大学参加该校的校长论坛,雅典耀大学创校 150 年,其办学的核心理念就是以培养有社会担当、为国服务的人才为己任,而随着时代的发展,大学也在不同的时期赋予其理念以新的内涵,这说明自始至终,雅典耀大学都有自己的理念支撑。此外,她的几个学院也都有各自明确的使命和人才培养目标,尤其令我印象深刻的是该校新创办的医学与公共卫生学院 (Ateneo School of Medicine and Public Health),其模式是四年大学本科毕业,进入该学院学习五年后,同时获医学博士和公共卫生管理硕士学位。这个学院遵循大学的办学宗旨,提出要将学生培养成为“五星级”医生,即医疗保健的提供者、卫生政策的制定者、与民众的沟通者、社区公共卫生的领导者与管理者。

雅典耀大学在菲律宾属于前三位的大学,但在国际上未必是名校,可是我认为,她具备了作为一个学术共同体应有的最基本的特质,是一所有理念的大学。更重要的是,这所大学的学院和多数教师都认同这个理念,并愿意为实现它而去努力。由此,我想到了我们这所学校,是否可以说,“善待学生”就是我们的核心理念之一。我认为,“善待学生”的理念如果体现在目标层面,就是我们要培养“具有领袖气质的文明的现代人”,他们知礼、诚信,勤奋、阳光,敢于超越,勇于担当,并具有职业准备。这样的大学培养目标,让我们着眼于学生的未来发展,对他们的一生负责,这是“善待学生”这一理念更为深层的内涵。总之,强调知行合一、学以致用,强调大学与国家、社会的紧密联系,强调关注民生,强调培养富于社会责任感和历史使命感的学生,是中山大学的优良传统,也是我们这个学术共同体的价值追求。

一、大学是一个以学术为依归的命运共同体 5