

林建华：做主动的助手

原创 林建华 未来教育管理研究 昨天



导读：有些人很聪明，总是想把一辈子的事情事先规划好。实际上，这既不大可能，也没有必要。人生是有很多难以预知的变数的。始终拥有感恩的心，甘心付出、不求回报，安心做好眼前的事情，才是对未来最好的准备。相反，瞻前顾后、想入非非，甚至不惜投机钻营，就会乱了心态和方寸，到头来，只会害人害己。



图片来源|北京大学 摄影|崔喆



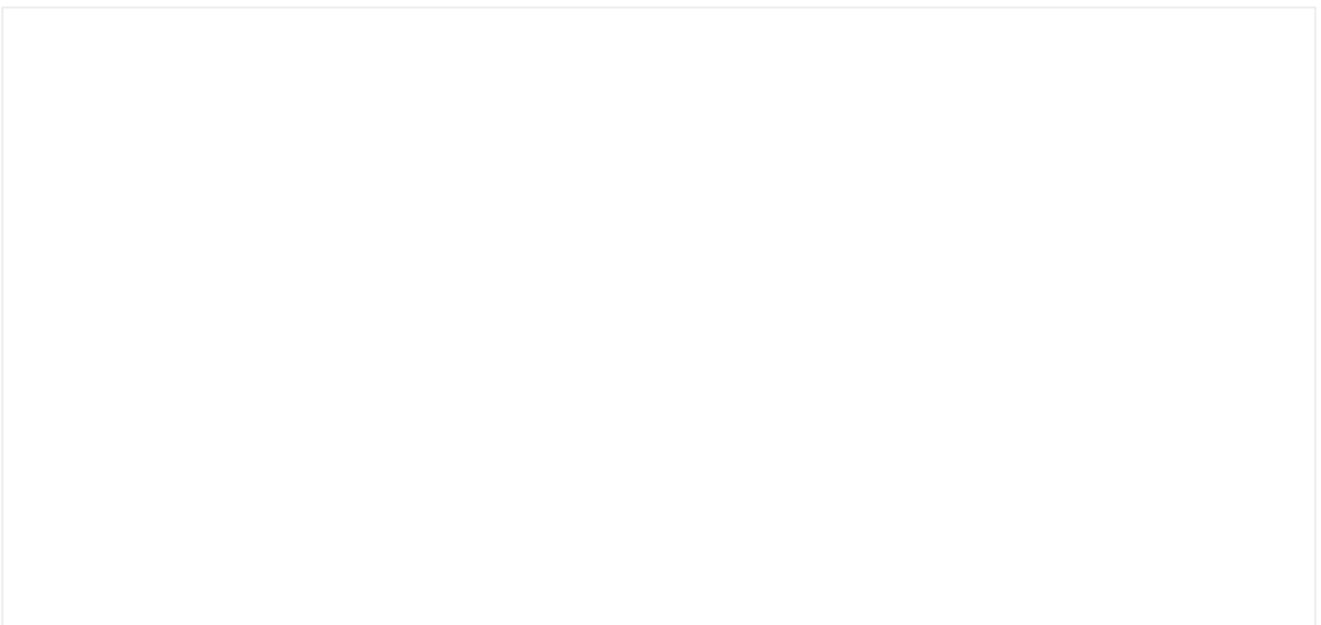
被迫上岗

读大学期间，北大的政治氛围非常活跃，同学们一些参加竞选学生干部，一些参加各种学生社团。我一直是老老实实的学生，每天宿舍、食堂、教室三点一线，从来没想过有一天去做领导。说来好

笑，唯一一次有关的谈话是同当年寝室中的一位同学，他说我是个比较靠谱的人，做事情也比较靠谱，应该能做领导。对于他的话，我觉得有趣，只是一笑了之而已。在北大读博士的时候，系里希望我担任 84 级的级主任，由此开始了一段边做学生边做老师的经历。后来出国做了近五年的博士后。回北大后我也一直做自己的学问，学术做得还不错，在国内外固体化学界也算是有了一些声誉。

1998 年化学院班子要换届，当时的院长赵新生老师动员我来接任，我不肯。他讲道：“化学院是我们共同的家，如果家不好、风不正，你、我、大家都不能做好学问的。”他的话打动了我，就这样我误入“歧途”，做了化学院院长。在院长任期结束前一年，我又被任命为教务长和校长助理，次年担任了副校长，随后担任常务副校长，负责学校的学术事务，在学校前后做了近十年。后来担任重庆大学校长，两年半后又被任命为浙江大学校长，2015年初再次回到北大，20年的大学管理时光让人已经青丝成白发。

化学院是一个有着辉煌历史的机构，早期的学者如钱思亮、傅鹰、黄子卿，以及当代学者张青莲、唐有祺、徐光宪等，都是我国化学教育和研究事业的翘楚，在中国化学界享有崇高的声誉。既然答应做化学院的管理工作，我要求自己像做学问一样认真和负责。做任何的决定前，都要求自己不仅知其然，还要尽可能地了解其所以然，全力以赴、追求完美，真正把学院办好。



北大百年校庆刚过，国家启动了创建一流大学计划，当时接受的第一项任务就是岗位聘任。在“大锅饭”观念盛行的情况下，实行岗位聘任，把人们的收入分成三六九等，真不是一件容易的事情。化学学院风气很好，老师们都非常支持学院的工作，岗位聘任委员会的委员们也非常公正，学院的岗位聘任工作非常平稳地完成了。

随后，化学学院进行了一系列改革和调整。制定了发展战略规划，推进课题组制度实施、进行课程体系调整、加强研究生课程体系建设、完善了各类委员会，使学院的学术管理更加规范。在随后十多年，化学学院在连续几任班子的带领下，各项制度逐步完善，整体学术实力不断增强，逐渐成为具有良好国际影响和声誉的化学教育与研究机构。



今天想来，当年既没有管理经验，也没有思想准备，真有点初生牛犊的劲头。能够做好化学学院的工作，除了大家的支持和幸运以外，或许就像我那个同学曾经说的吧，我一直要求自己做个靠谱的人。

要做就主动一些

做管理工作，常常要从助手开始。我在学校担任校长助理，主要协助迟惠生常务副校长。迟校长是一位卓越的学者和教育家，对大学管理和学术发展有很强的洞察力。为了锻炼和培养青年人，迟校长不时会找一些具有挑战性的事务交给我。一天下午，迟校长把我找来，让我去恢复和组建北大的教务长系统。他当时随手画了一张图，告诉我要建立一个包括本科生、研究生、继续教育甚至中小学在内的教务长系统，统筹学校的学术事务，并建议我去担任教务长。



北大曾经有教务长、秘书长和总务长体系，但在上一轮的管理制度改革中被取消了。重建这样大的教务长系统，对于一个校长助理来讲，是一件很困难的事情，也是很重的任务。在拟建的教务长系统中，很多职能部门领导的资历都比我深很多。好在大家都非常支持，教务长系统的建设和运行都很顺畅。

这段经历于我非常重要，让我从中学到了很多。例如，要做成一件事情，倾听远比自我表达更重要，协作远比个人英雄更重要，要学会不违反底线的妥协，只有这样才能最大限度地聚集共识。又如，你可以做一个循规蹈矩、唯唯诺诺的助手，但更应当做一个主动的和有创意的助手。这对后来我主管学校学术事务有很大的帮助。

领导是很重要的环境

当然，助手能否主动和有创意还取决于领导是否有心胸、有方法调动助手的积极性，放手让他们大胆工作。我担任常务副校长和教务长负责学校的学术事务期间，正是北大改革发展任务比较繁重的时期。当时学校的学科布局比较陈旧，前沿和交叉学科领域还没有成型，新的学科增长点不多。同时，学术队伍正处于新老交替阶段。由于学校体制机制仍不完善，对优秀人才吸引力也不够强。当然在教育、学校发展空间等方面也都面临不少困难和问题。记得当时许校长和闵书记找我谈话，鼓励我大胆工作，并半开玩笑地称我为首席学术执行官。



回想起来，我还是非常幸运的，校长和书记都非常支持我的工作，特别是许智宏校长，作为长者，给予我很多信任和指导，在需要的时候，总能给予全力的支持和帮助。当时我们确定了“以队伍建设为核心，以交叉学科为重点，以体制机制创新为动力”的基本方针，并一直坚持始终。

经过这些年的建设，北大发生了很大变化，发展势头也非常好。一批世界顶尖学者齐聚北大，在很多前沿领域的布局优化了整体学科格局，也吸引了一大批优秀的青年才俊。体制机制建设也取得了很大进展，人事制度、研究生培养机制、交叉学科机制、院系管理等机制都已经初步形成。另外，在教育教学改革、学校运营体系等方面，也都进行了有益的探索，积累了经验。



以前长期在北大工作，对学校的风格与文化体会不深，有点不识庐山真面貌。离开之后才发现，北大的经历与文化传统，都成为我生命中深深的烙印。常常回顾在北大的工作，似乎没有什么大风大浪，也没有遇到什么大是大非，一切都是那么平常、自然、亲切。

在今天的社会大环境下，面对功利，如何能保持不疾不徐的冷静！面对压力，如何能拥有不亢不卑的理性！实际上，办大学是急不得、躁不得的，只要坚持自己方向，按教育规律办事，一步一个脚印，持之以恒，必有所成。如果只会被动地等待上级指示，亦步亦趋，或只是紧盯指标，患得患失，是办不好一所杰出大学的。



我一直很感恩北大，让我能够为这所伟大的学校奉献一番力量，做了一些可能微不足道的事情，希望大家会认为我还是尽力了。北大是我们心中伟大的学术殿堂，一百多年来，它承载了一大批著名学者的情感和心血，蔡元培、李大钊、胡适、马寅初、季羨林等，一代代大师为这所学校罩上了一层层绚丽的光环。

我希望有一天人们不仅会记住过去的北大，更为今日和明日的北大自豪。希望我们的后人不仅为我们的先人骄傲，也能为我们而骄傲。我深深地笃信并践行着北大人的守正创新、引领未来的理念。经历了“文化大革命”和“上山下乡”的这代人，没有奢望成为鸿儒和教育家，只希望能够为中华民族的伟大复兴奉献一份力量，为中国教育的振兴贡献力量。多年来，这个梦想一直伴随着我，伴随着我们这一代人，尽管我们只能是这所伟大学校的匆匆过客，但我们努力了、奉献了，我们就无愧于历史，无愧于未来。（本文完）

May.10
2021+
星期一

END

文章转载、投稿及合作，请发邮件

lilin2@zhishish.com

北大未来教育管理研究中心

北大未来教育管理研究中心成立于2019年4月,成立的初心就是推动有关未来教育的议题讨论、聚合全球相关领域的专家与精英,共同寻求面向未来的教育解决方案,为推动社会进步贡献智识!

问题导向
知行合一
跨界融合
面向未来



喜欢此内容的人还喜欢

在省会城市当选调生,她活出了大厂996的感觉

青年热点

悲催的仨星期

小白鱼的生统笔记

“他们永远也富不了”|一位老党员在中科院数学与系统科学研究院座谈会上的讲话

和乐数学