

南 洋 理 工 大 学  
研 修 报 告

精细管理，专业服务  
从我做起，追求卓越

——南洋理工大学行政卓越机制研究



威海校区资产与实验室管理处 孙巍峰

2019年9月27日

# 精细管理，专业服务 从我做起，追求卓越

——南洋理工大学行政卓越机制研究

## 前言

南洋理工大学，简称南大（NTU），拥有材料科学（全球第3）、工程科学（全球第5）等高峰学科（群）。2020年QS排名亚洲第1位，世界第11位；连续6年在全球50所顶尖年轻大学中排名第1位。现有员工8383人，其中教师1775人，科研人员3476人，教师与科研人员约70%为外籍人士。行政人员1654人，支持辅助人员1478人。现有在校学生33000多人，其中本科生23665人，研究生8022人，学生来自全球80多个国家和地区【1】。

南大进入世界一流大学前列，核心要素之一就是其精细化管理基础上的卓越行政管理服务机制。本文结合我校“深化改革，建立与世界一流大学相适应的内部管理制度”的实际需求，重点分析了南大行政工作发展历程及成效、行政卓越的理念与运行机制以及对我们的启示，希望能为我校行政管理服务质量提升提供借鉴和参考。

## **一、南大行政卓越的理念与成效**

2006年4月，南大与新加坡教育部签署自主办学协议，成为按照章程相对独立办学、设有法定董事会的非营利性公司制大学(the University Company)。

大学行政团队在办学愿景与使命的指引下，贯彻诚信、服务、卓越的核心价值，行政工作“精益求精”、“准确准时”、“细化执行”、“严控偏差”，事前指令明确、事中跟进督导、事后考核纠偏，通过精细化管理基础上的企业文化管理和自主管理，实现了行政工作与教学、科研工作并跑，成就师生的同时也成就了自身行政的卓越。

### **(一)行政工作的总指引：愿景与使命**

南大以“创新高科技，奠定全球性卓越大学；全方位教育，培养跨学科博雅人才。”作为大学办学愿景与使命。这个愿景与使命被广泛接受，内化为师生员工统一的工作目标和整体利益。研修期间每一位给我们上课的教师、科研人员、行政人员，讲课中都提到了大学的愿景使命以及与之配套的大学战略。这种高度的认同感，提供了大学战略高效落地执行所必需的统一的思想基础。

南大行政人员从学校整体利益出发，将行政工作定位在“为创新科技、全方位育人提供专业、高效、增值服务”，将学生的成长成才、教师的学术成绩作为行政工作的核心利益。

### **(二)行政工作的核心价值：诚信、服务、卓越**

新加坡有着一流的公共服务，政府通过公务员、公职人

员向公众提供了与时俱进的舒适、安全、高素质的生活环境与条件。这得益于整个公共服务贯彻着同一个核心价值：诚信、服务、卓越。卓越的核心要素之一，就是“精益求精”。新加坡前任首席公务员首长林祥源在《怎样当领导》一书中，描述他任职国防部、教育部、财政部、李光耀总理首席秘书等职务时得到最大的一个启示，就是“追求卓越、精益求精”【2】。

南大作为新加坡的三所重点大学之一，校园面积占到了新加坡国土面积的四分之一，是新加坡社会的重要组成部分和缩影，其行政工作也深受新加坡公共服务的影响，在核心价值上保持着一致。

### **1.诚信：行为规范的价值观基石**

源于新加坡严密的法律制度及对法律规定的严格执行，诚信是包括南大在内的新加坡所有组织和个人行为规范的价值观基石。“行为不端被鞭刑”等真实案例下，诚信内化为整个社会一种自然的行为选择。笔者访谈南大的教授和行政人员时，他们这样表述，“教授可以为别人写不符实际的推荐信，但学术声誉将严重受损”；“行政人员（公务员）违反法规，职业生涯是毁灭性的。”

在敬畏法律、信守承诺、珍惜社会声誉诚信的氛围下，南大的行政工作、教学科研工作、学生事务工作具备了一个良好的制度和价值观环境，大大减少了因不诚信带来的社会成本。

### **2.服务、卓越：“精、准、细、严”**

南大的行政管理，并不是天生卓越。2011年6月，南大第二任校长徐冠林博士离任前接受新加坡《联合早报》专访，这样谈到南大的行政：“年轻教授和一些学生找某些行政人员协助他们推行计划时，还未能获得全面配合，部分行政人员会以‘我们一向都这样做’来推搪，这种态度不改，会使他们无形中变成南大前进的障碍，这是我们急需的改革……行政人员落实‘万事从心出发’的办事理念，态度应该是怎样提供最好的服务来帮教授做好，帮学生学好，让大学更好。”

笔者通过研修期间的学习和访谈，了解到南大行政管理的发展，经历了从“岗位责任制”至“精细化管理”，再发展至“企业文化管理”和“自主管理”这样一个从初级管理至中级管理再至高级管理、精细化程度不断提升的过程，行政供给能力得到了不断优化。

**(1)岗位责任制。**2006年4月，南大与新加坡教育部签署自主办学协议，成为按照章程相对独立办学、设有法定董事会的非营利性公司制大学(the University Company)。相对独立办学之前，南大基本是按照传统的岗位责任制进行管理。

**(2)精细化管理。**2006年-2018年，通过业务流程再造实施精细化管理，精益求精、准确准时、细化执行、严格纠偏，落实“怎样提供最好的服务”，不断创建更合理的行政团队，提升南大的行政供给能力。比如，2014年为了进一步推动卓越管理，成立业务流程再造委员会，抽调相关财务、采购、人事、IT人员，成立以支持大学教学、科研为中心的机构NSS（共享服务中心）【3】，以实现更大程度的服务整合，改

善行政工作与师生的沟通协调。再比如，2016年提出“实施现代化、可持续和有弹性的行政服务”，主要包含四个方面：改进关键政策和程序；提高工作人员的能力；善用系统和技  
术；改善绩效管理，实行战略性绩效管理。

**(3)面向未来的行政体系。**2019年，校长苏雷什教授提出“数字化与行政转型计划”，规划进一步建立“云战略和应用程序系统”，以满足学校对“可靠、安全、及时的数字化信息”的需求，以及建设“面向未来的员工、行政体系、工作流程”。

### **(三)南大行政卓越的成效**

遵循着诚信、服务、卓越的价值观，南大行政工作“从心出发”，向着专业、高效、增值的卓越服务不断努力。8年后，行政工作支撑保障了大学“创新高科技，成为全球性卓越大学”、“全方位教育，培养博雅人才”这个最大办学目标的实现，创造出较大的管理效益，做到了行政“并跑”，实现了“四个满意”。

#### **1.行政工作与教学、科研“并跑”**

在南大学习期间，笔者访谈了大学的副校长、教授、院长、副院长（科研）、副院长（行政）、博士后、职能部门主管、基层行政人员，也随机向学生了解对行政工作的评价，反馈表明南大的行政人员对国家政策掌握精准，为学院和师生提供了“专业、高效”的服务，得到了师生一致认可，行政工作与学院、师生发展相辅相成，与教学、科研并肩前行。

#### **2.行政工作实现了“四个满意”**

**(1)学生满意。**大学行政团队创造出一流的、全方位育人的学习环境，创造出便捷、绿色、可持续发展的生活、休闲、娱乐环境，“以学生为中心”的办学理念得到切实保障和实现，行政工作得到学生高度认可。

**(2)教师满意。**大学行政团队减轻了教师的行政负担，为教师提供了良好的人才生态环境、行政生态环境，为世界一流的科研、技术创新提供了先进的软硬件支撑保障，助推南大学术迈入全球一流大学前列，行政工作得到教师和科研人员高度认可。

**(3)行政人员自身满意。**大学建立起以结果为导向的绩效管理评估体系，行政人员的选聘、培训、考核、晋升、退出机制指标清晰、导向明确，实现了“人岗相适”、“能者愿意多劳，优者多劳多得”。行政工作得到师生认可的同时，行政人员自身也拥有良好的获得感和精神满足感。

**(4)国家满意。**大学领导层通过学术聚焦、资源配置和行政服务，实现了新加坡教育部与大学确立的三大自主化办学战略目标，办学成果得到了国家教育部的认可。

①提供优质教育为新加坡的经济增长和国家建设输送优秀人才；

②精于科研、开发和创新，缔造新的知识和理念，以加强新加坡的国家科研能力，助力新加坡的发展；

③实现卓越教学与科研的国际化品牌。

## **二、南大行政卓越的运行机制**

南大校决策层【4】聚焦新加坡国家战略制定大学五年

战略规划，以资源配置为杠杆，通过事前指令明确、事中跟进督导、事后严格纠偏，保证了行政工作的前瞻性、务实性、高效性、专业性，构建出行政卓越的运行机制。

### (一)五年战略规划及资源配置

战略名称	2015 战略 (2010-2015)	2020 战略 (2015-2020)	2025 战略 (2020-2025)
主要战略 1	可持续发展	可持续发展	南大正讨论制定中 推测关键词： 可持续与智慧校园 AI+ 数据收集、连接与处理 未来与人才 乐龄社会
主要战略 2	新创意媒体	未来学习	
主要战略 3	保健医疗体制 科技	健康社会	
主要战略 4	新丝绸之路	环球亚洲	
主要战略 5	创业创新生态 模式	安全社区	

南大资源配置的基本思路是：聚焦国家战略，通过资源配置杠杆，引导研究团队和个人树立以国家需求为导向的研究方向，通过明晰资源配置各主体的权责、资源配置评估考核、注重教学改革、鼓励学科交叉和资源共享、房产资源前瞻规划等方式，实现了资源配置工作规范运行，资源得以良



性循环。此部分内容在作者的研修小组报告《资源配置在南大一流大学建设中的支撑作用研究》有详细论述，在此不再赘述。

## **(二)战略执行的精细化管理**

### **1.行政职位设置**

南大行政职位“按需设置、大学审批、统一聘用”。行政管理岗位的职级，根据职责和任职条件的不同，E级（管理员）、M级（经理）为基层，D级（主管）为中层，基层和中层行政人员主要面向新加坡国内进行招聘，校外人员和校内人员具有同等竞聘机会。D级之上为高层，包括校长、教务长、副校长等，主要由校董会通过猎头公司面向全球招聘。

**(1)高层行政工作。**南大决策层积极对接新加坡研究和创新国家战略，关注国际学术前沿，制定出前瞻性的战略规划，并通过资源配置、督导评估等确保各项规划达成预期目标。

**(2)中层行政工作。**中层行政人员根据本领域战略规划，按照SMART原则【5】制定本部门（学院）中长期主要业务目标，以及达成目标所需资源。中长期目标和资源需求得到大学确认后，各部门（学院）进一步将中长期业务目标拆解为中短期的阶段性目标、年度目标，在合规的前提下向着目标努力，对人、财、物工作拥有充分自主权，大学决策层面注重结果导向，不再干涉各部门（学院）的具体运行。

**(3)基层行政工作。**基层行政人员在中层人员的指导下制定务实可行的年度执行计划，并拥有将计划落地执行相适应的资源，在职位权限和执行计划的范围内自主开展工作。

2014年以前，行政人员长期聘用，员工正常履职不违反国家法律和学校规定，可以工作至法定退休年龄。2014年以后，为每3年签订一次聘用合同，3年期满双向选择决定去留，绩效不佳者面临被解聘的可能。

## 2 行政过程精细

南大通过明晰工作标准将管理工作细化、量化，通过不同岗位、不同部门按规定程序协同配合，追求管理的精益求精和整体效率的不断提高。精细化管理的过程主要体现在以下三个环节：

### (1)事前：工作指令精细化

工作指令是岗位职责、工作流程、规章制度的统称。南大精细化管理的具体表现之一，就是发现了传统岗位职责责任模糊，执行随意的弊端之后，将原来八条或者十条左右的粗放的岗位职责撤销，代之以《员工手册》。通过《员工手册》将办学战略逐层分解细分为每一个部门的目标、每一位员工的任务，转化为各种具体的绩效考核指标体系，注重岗位之间、部门之间工作流程上的协同，注重规章制度的细化和量化，下属完全理解相关工作指令的意图并坚决执行，从而为大学战略目标的完成和年终的绩效考核建立起可靠的基础数据。

以南大人事工作相关职员的年度工作目标之“客户目标”的精细化确定为例：

①南大战略：引进全球卓越人才。

②南大五大战略推动力：强化以客户为主的服务；扩大

合作伙伴关系；增强工作团队的能力；充分利用科技；推动有效治理；其它。

③人事工作职员战略推动力：强化以客户为主的服务。

④人事工作职员的目标：缩短招聘过程。

⑤目标描述：缩短招聘过程并使招聘过程更有效率。

⑥可衡量目标：招聘过程从 90 天缩短到 80 天。

⑦绩效考核：是否实现了可衡量目标。

如果不实施精细化管理，有可能岗位职责或者工作目标制定到第⑤步就结束了，结束于模糊的语言描述，而不是细化、量化的标准（事实上我们制定的很多职责或者目标也确实如此）。而第⑥步“可衡量目标”，正是我们需要加强的地方。没有第⑥步，就只能是粗放管理，而不是精细化管理。“招聘过程从 90 天缩短到 80 天”正是南大精细化管理“精益求精”、“准确”核心理念的体现。

笔者的岗位年度工作目标可以这样描述：努力提高资产管理服务水平；加大对固定资产账实对应的管理力度；更多的走进学院和实验室了解需求……

也可以这样描述：学习国家最新的《政府采购法》并做学习笔记；设备类固定资产的账实对应率不低于 95%；每周至少走进学院实验室 1 次，和实验员、专业教师交流不少于 3 人次……

二者的区别在哪里，两种描述对工作的执行和推进效果如何，年终工作考评哪种更客观，一目了然。

## **(2)事中：工作督导精细化**

著名 CEO 韦尔奇参加 2004 年北京“中国企业高峰论坛”，有企业家问他：您所谈的东西，我们也知道，大家知道的都差不多，为什么我们和你们的差距那么大？韦尔奇一字一句地回答：你们“知道”了，但我们“做到”了。韦尔奇在自传中写道：任何伟大的设想，你都必须不停的督促、督促、再督促！【6】

事前的指令精细只能保证员工“知道”，不等于员工一定可以“做到”。从某个角度来说，员工只会做上司所检查的，而不会做上司所希望的，这就是为什么必须强调事中督导精细化的原因。上司只有跟进精细化的督导，才能更好的保证下属按照指令采取行动，保证工作的衔接，保证战略和设想执行的质量和效率。

在南大，年中上司必须依据年初设定的工作目标、工作任务对下属的工作情况进行一次督导，其它时间则根据工作实际需要进行不定期的跟进。根据督导情况，为了更好的完成工作目标，上司会建议下属或者下属征得上司同意后，进行各种适合的培训进修，大学则提供专门经费支持和鼓励员工进行职位技能和执行力的培训；大学也会要求各部门主管参加各种考核督导方式方法的培训班，以提高部门主管对员工进行跟进督导和绩效考核的方法技能。

### **(3)事后：工作纠偏精细化**

员工实际工作状态与管理层期望或要求的状态，难免存在一定差距，这就是执行偏差。南大通过正反馈（奖励）激励先进，追求行政工作“精益求精”；通过负反馈（惩罚）

实施末位警示给予员工持续的危机感，纠正偏离大学战略和发展方向要求的行为表现，促进员工工作成效提高。

以南大的年终绩效考核为例：

①**考核内容**。年终绩效考核时，南大为每位行政员工提供一份考核表格，将考核内容细化为个人素质、绩效评估、工作业绩三部分并赋以不同的权重，由直接上司对被考核人进行绩效考核，以年初设定的工作目标、工作分配为依据，考核其实现程度。南大对行政人员不进行 360 度考核，考核由直接上司负责，也不需要下级考评上级。直接上司具有很强话语权，而行政人员只需对工作本身负责即可（新加坡的公务员考核也采用同样的机制）。

个人素质 (权重：3)	绩效评估 (权重：4)	工作业绩 (权重：5)
工作态度/行为	适应性	工作质量
对工作的承诺	分析规划能力	工作量
主动	判断力	
诚信	领导和监督力	
团队合作	语言能力	
服务态度	责任	
培训	书写能力	

同时，南大对专职教师的年度考核也凸显其精细化。专职教师年度考核内容包括教学、科研、服务三个方面的业绩，所占比重一般为 5:5:2。考虑到分类管理和岗位的特殊性，对双肩挑人员考核比重优化为 2:2:8，以突出其服务质量；

对高级讲师考核比重则调整为 8:2:2，以强调其教学质量；对科研人员考核比重则调整为 2:8:2，以强调其研究质量；同时对全职正教授的评价则凸显其学术领导力和推动跨学科研究。

②**考核结果**。考核结果分为 5 级，严格规定各等级的比例。（**花红**是对绩效奖金的称谓，一个花红即一个月工资）

考核等级	等级描述	人数比例	工资奖励	绩效奖励
A	各方面远远超过职位要求	12%	工资上调 5%	奖励三个月花红
B	大多数方面超过职位要求	30%	工资上调 4%	奖励两个月花红
C	在某些方面超过职位要求	45%	工资上调 3%	奖励一个月花红
D	符合职位要求	10%	工资上调 1%	没有花红
E	不符合职位要求	3%	工资不上调	没有花红

通过上表可以看出南大绩效考核的三大特点：

**追求精益求精**。工作表现“超过职位要求”的人数占到了行政人员总数的 87%，强烈体现了行政工作追求“精益求精”的理念，行政人员只有提供超出本职位基本质量的服务，

才能够在考核中获得靠前的等级。

**正面反馈激励。**工资和绩效奖励起到很大的激励先进的作用。年轻员工持续工作优秀（A/B），将可以获得与绩效普通（C/D）的资深员工相近甚至超出的薪水，实现了“能者愿意多劳，多劳确实多得”。

**负面反馈严格。**必须有“E”，这是整个绩效考核的基石，如果“E”的比例达不到要求，考核结果无法输入考评系统。通过实施末位警示给予员工持续的危机感，促进员工个人工作成效提高。“E”的员工须接受6个月-9个月的辅导和职位技能培训，直至工作表现有所提高。如果培训后仍无起色，则允许自己联系校内转岗或者校外寻找工作。如连续两年持续表现差则面临被解聘的危险。

除了物质激励层面的正反馈，南大同时还建有一套精细化的荣誉表彰体系，对员工进行精神层面的正面反馈。比如：大学向在十年或更长时间内提供优质服务的员工颁发长期服务奖（LSA）；大学表彰和庆祝教职员工、学生的杰出成就和贡献的南洋研究奖、南洋研究奖（青年研究员）、南洋创新与创业奖、南洋团队合作奖、南洋人道主义工作奖、南洋功勋奖、南洋教育奖，等等。

### **三、对我校行政工作的启示**

#### **1.行政卓越需要高度协同的组织系统和制度环境**

行政工作是一个始于大学战略→细化为各部门目标→落实于员工任务→对实施情况进行跟进和评估→战略实现（修订）的系统组织流程。要通过这个系统实现行政卓越，

就要对现有行政层级结构进行重构，对现有行政流程进行再造，对绩效考核的作用进行再认识，通过行政机制的变革，营造奖优罚庸的制度环境，构建高度协同的组织系统，实现办学实力高质量快速发展。

## **2.精细化管理是文化管理、自主管理的前提和基础**

制度最难的不是制定，而是行之有效。南大的行政卓越，是精细化管理基础上的企业文化管理、自主管理、人本管理，我们表面上所观察到的其行政卓越表现和行为，背后都隐含着南大“精益求精、准确准时、细化执行、严格纠偏”的精细化管理服务作为保障和支撑。

我们在学习借鉴南大企业文化管理、自主管理、人本管理的同时，需要更加注重借鉴其精细化管理。战略制定可以适当使用模糊性词语，但中层、基层的执行要尽量避免这些词汇，代之以可以量化的数字和目标。

细节尽在程序中，程序是精细化管理的基础。建立《山大员工手册》，不断将责任细化并落实唯一的责任人，不断对现有工作程序再优化，约束员工按照制度、流程做事，促进员工执行力的提升，对员工工作的检查和考核有据可依。通过事前指令明确、事中跟进督导、事后严格纠偏，将精细化管理贯穿行政工作的全过程，打造“山东大学”品牌竞争力。

## **3.一张台账呈现战略执行及履职情况，及时督导纠偏**

学校层面建立“战略执行台账”。“强院兴校”等六大战略在执行过程中有着时间跨度长，涉及部门、人员、资源因



素多等特点，难免存在战略制定与战略执行之间脱节、战略执行碎片化、战略进展数据统计不一致等情况。建议引进一套类似“平衡计分卡”的管理系统，一张台账将整个战略的信息呈现出来，高层、中层、基层的目标及任务一目了然，时间节点清晰，责任部门和责任人明确，进展情况如何可以根据时间节点精确督导、评估。同时，一张台账督导、评估，有助于高层及时发现战略执行中的偏差和问题，采取措施予以应对，确保战略的执行到位，同时也可以避免中层、基层执行时因信息衰减带来的目标偏离或者目标降低。

行政人员层面建立“岗位每日业务台账”。业务项目名称、已办结、正在办理中、拒办及理由、申办人电话等信息由员工每日下班前输入台账系统，上司对员工业务工作定期审核、抽查。年终绩效考核就像期末考试，日常的跟进督导就是课堂发言、小组讨论、单元小测，直接上司注重平时的督导记录，积累员工的日常表现作为表现台账，年终考核时自然就有素材和依据，可以客观的为每一位下属打出合适的考核等级，下属在客观证据面前自然服气。如果平时的检查和跟进做的很少，年终只能凭感觉来打分，主观性强，选择都打高分对上司来说是减少争执和矛盾的“最优”选择，年终考评也就流于形式。

#### **4.行政工作“法无授权不可为”，“走动式跟进督导”**

行政工作“法无授权不可为”，依据国家法规告知师生相关“禁止性规定”，依据“负面清单”对学院、师生进行政策指导和业务服务。

离开办公椅和会议桌，开展走动式管理，行政人员将学院和现场定义为自己的第一办公地点，明德楼、知行楼的办公室定义为行政工作支持团队所在地，积极主动深入师生走访调研、现场办公。

资源配置向学生倾斜，切实改善师生学习、生活、休闲的各项基础设施，满足师生员工对山大美好生活的向往。构建有山大特色的荣誉和表彰体系，设立更多的特色荣誉奖项，满足师生对精神成就的美好向往。

### **5.学院工作“法无禁止即可为”，“随心所欲不逾矩”**

在“强院兴校”战略中，学院在国家法规、审计规定、学校预算框架内对人、财、物拥有充分自主权。年度预算采用“区块预算”模式，学院日常必需的运行费用之外，学校单独为学院的创新想法和“亮点”特色发展规划设立预算，各学院、学科可以通过彼此竞争来获取这部分资金。学院行政工作实行 PI 制，行政副院长在院长领导下协调处理院内各类行政事务，减少院长、副院长的行政事务性工作，助力他们更好的聚焦学术核心竞争力。结合学校行政精简政策，学院自主决定所需行政职位、数量、待遇，和校内现有行政人员双向选择，依然空缺的岗位由学院自主新聘。

加强“科研诚信”建设。“学术界和高校最致命的错误就是失去对科研诚信的控制，每出现一次造假事件，公众就会对高校失去一份信任。”【7】南大 2010 年使用防剽窃软件建立起科研诚信体系，引导师生采用恰当的引用方式，对于剽窃和造假采取“零容忍”的立场，确保科研工作的原创性。

## **6.选聘培养“充电电池型”行政员工**

管理人才是管理卓越的最宝贵资源。“绳短不能汲深井，浅水难以负大舟。”【8】学校事业越发展，就越加需要管理人才来实现内部管理水平的突破。各部门负责人不仅是“裁判员”，更是“教练员”、“辅导员”，需要将培育行政人才当作领导职位的第一要务和最大成绩，通过目标设定、过程督导、考核反馈等对下属的优点进行肯定，对下属的不足进行纠正，帮扶下属不断成长、持续发展。

选聘行政岗位员工时既考虑现实需求，又前瞻性的考虑未来事业发展对行政人员学习能力、规划能力的需求。将学习进修作为和绩效奖励同样重要的优秀员工激励方式，培养保持充电状态、不断升级能力内存、紧跟学校事业发展需求的“充电电池型”员工，取代职业生涯只有消耗没有能力补充提升的“蜡烛型”员工。

建设学校员工业务技能培训提升网络平台。将现有碎片化的师德、英语、公文写作、人才人事、学生工作、科研培训等资源集中在一个系统的学习平台，实行资源动态更新，员工根据自身需求随时上网学习，实现入职培训与在职培训、线下培训与线上培训、集中培训与个人自学的紧密结合。

## **7.构建科研资源池，打造未来科研基石**

南大根据科研数据长期存储和研究人员跨学科高效获取研究数据的需求，将越来越多研究项目的计算和存储资源池化。借鉴南大的做法，校院协同构建科研资源池数字平台，实现科研团队、科研人员之间的信息共享和协同，满足教授

和科研人员对跨学科联接、智能、安全、计算、数据融合等数字化能力的需求，打造我校未来人才发展和科学研究的基石。通过数字平台的高效协同与数据融合能力，提升研究资源共享度，促进教学和科学研究效率的大幅度提升，不断推动跨学科研究融合，将我校科研和学术推向新高度。

#### 四、结语

不忘初心、牢记使命，山东大学 118 年来始终与国家和民族同心同向、始终以国家强盛和民族振兴为使命担当。学校第十四次党代会已经绘就了学校事业“由大到强”的蓝图和路径，我们在教学、科研、人才引进等方面捷报频传。通过三个月的研修，笔者对我们学校的发展更加坚定信心。南大的发展有其自身的天时地利人和，我们有着我们自身的优势和力量源泉：党的领导；国家双一流战略；山东省新旧动能转换；三地多校区融合发展；师生员工的满意度、认同感和幸福感不断提升，凝聚力向心力不断增强……。

“船到中流浪更急，山到半坡路更陡”。在学校加速前进的关键时期，作为一名行政人员更需要大事讲前瞻，小事重细节；服务既精准快捷，又周到细致。从我做起，努力成为行政工作的卓越一环，环环相扣，最终成就学校卓越行政的闭环，为建设笔者心中最美的山东大学【9】，为学校实现“由大到强”、“建设中国特色、世界一流的大学”的目标而奉献全部能量。

## 注释:

- 【1】 NTU: At A Glance 2018.1 July, 2018. By Institutional Statistics-Student & Academic Services Department and Corporate Communications Office.
- 【2】 林祥源、林华敏:《怎样当领导》,格致出版社、上海人民出版社。
- 【3】 共享服务中心的主要职能:财务:薪酬管理;支付和固有资产管理;应收款管理。采购:策略性采购;购买管理与采购管理;采购处理支持。人事:招聘管理、合同管理、绩效管理;为学院人员的招聘、晋升、终身教职的评选委员会做秘书工作;休假和福利管理;培训和发展业务。IT:服务台;电脑问题服务;音频/视频服务;数据管理与分析。
- 【4】 南大的校决策层:董事会是南大办学的最高议事决策机构,不直接干预大学的运行,其主要职能是与大学管理层一同制定战略方向,确保政府拨款和资产妥善使用,审批年度财务报表等。校长作为校董会成员和大学首席执行官,组建大学核心领导团队,负责全面工作。
- 【5】 SMART 的五原则: S=Specific 具体、M=Measurable 可衡量、A=Attainable 可达成、R=Relevant 相关、

T=Time-bound 有一定期限。

- 【6】 温德诚：《精细化管理实践手册》，新华出版社。
- 【7】 姜天海：《新加坡南洋理工大学校长：大学，在创新中求变》，《中国科学报》(2015年10月8日第5版，大学周刊)。
- 【8】 《习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要》，学习出版社、人民出版社2019年版)。
- 【9】 笔者心中最美的山东大学：  
身怀家国天下情怀，引领中国文化传播；  
对接国家战略需求，深入服务齐鲁大地；  
名师大家云集汇聚，为国育贤人才辈出；  
一流学科世界领跑，国际学子求学圣地；  
管理服务卓越高效，敬业爱岗担当奉献；  
引擎亮点一体发展，智慧山大资源无限；  
解放思想改革创新，百年学府再铸辉煌。

## 致谢：

本文得到了国家留学基金委与山东大学管理人员海外研修项目资助。

文中相关资料数据主要来源于南大教师授课内容、交流、实地考察和网上信息公开数据。

在此衷心感谢学校领导为我们提供了本次宝贵的海外研学经历；感谢为我们授课并答疑解惑的余明华、刘宏、孙敏炎、赖涯桥等教授；感谢热情校友刘向阳教授、慕宇光教授、陈博秘书长；感谢王航、shelly、钟国伟、黄爽等老师在整个项目中提供的亲切关怀和细致服务。在报告形成期间，公共研究生院戴世岩教授、材料学院陈晓东教授、计算机学院文勇刚教授和林娟慧老师、生物科学学院赵燕老师、高性能中心 Melvin Soh 和 Edwin Tan 工程师接受了我们的访谈，答疑解惑，并带领我们实地参观，没有他们的帮助本篇研修报告无法顺利完成，在此一并感谢！