

2019年6月15日上午，南京大学新时代“第一资源”开发大会进行大会交流暨经验分享。会上，成伯清、张生、孙建军、王建华、顾秋生、黎书华、陈冬华、程章灿、钱国兴等代表9个小组作交流汇报，围绕“第一资源”开发主题提出了意见建议。现将交流发言刊发如下。

以人才梦托起南大梦

——南京大学新时代“第一资源”开发大会小组汇报交流发言摘编

第一组交流发言

成伯清



成伯清报告第一组讨论情况

各位领导、各位老师，第一组主要成员是各院党委书记和优秀青年人才代表，还有听到大会消息，主动跑来参加交流的老师。中科院院士、校长吕建，校党委常务副书记杨忠，校党委常委、党委统战部副部长、党委办公室主任王云骏，人文社科资深教授莫砺锋参加了第一组讨论。

大家一致认为，这个大会开得非常及时，开得振奋人心！胡金波书记的讲话，内容丰富，思路开阔，直面“南大之痛”，同时从战略层面上指明方向，谋划对策，



第一组讨论现场

让南大人倍感振奋！有人认为，如此重视人才工作、如此定位人才工作，这不仅不是创新之举，也是一次文化的变革！对于杨忠常务副书记和谈哲敏副校长的主题报告，大家也都表示认同，并抱有热切的期待！

在讨论中，大家畅所欲言，慷慨激昂，气氛热烈，体现了大家对南大的拳拳之心。由于议题众多，我围绕如下几个方面概述一下：

一是出台的各类人才制度要处理好引进人才和原有人才及一般人才的关系。领军人才固然重要，但是没有帽子的人才的贡献也不容忽视，也需要关心。各类政策标准要公平公开，向一般教师做好解释宣讲工作。有些在南大看似一般的人才，可能正是其他学校要挖的对象。

二是人才引进是系统工程，需要各个部门配合。有人甚至期待，如果院系看中一个人才，这个人才也有意向，剩下的安排就可交由专门的机构来完成。在人才引进之后，也要重视，服务和关心要跟进，要到位，要通过细节留人，让人才有归属感，安心做学问出成果。

三是薪酬制度改革，非常好，但两个体系的转换，是否能做到无缝对接，

希望考虑充分全面。

四是适当放权，放权到院系，学校要重心下移，但对于下移的程度，院系是否容易操作，可能需要有精准化的细则。

五是有关考评的细节，比如管理人员职员职级评聘是否需要发表论文，毕竟升职级和升职称不同；再比如招聘专家组要10个人，会不会太多，拉长了工作时间而可能错失良机？有人建议中层副职分设指标，目前中层副职考核指标设定中副书记党建工作无考量；还有对于优秀的辅导员要有合适的上升空间，了解他们情况的院系也要有话语权。还有人建议考评应该人性化，比如55岁或58岁以后就免于考核。

七是有人建议可以试点院长职业化。

八是人才认定和管理要分类，要尊重学科的差异，要有利于人才的成长，特别是要关注到实务操作的群体，比如实验员、解剖员、演奏员。

九是关于编制问题的一些讨论。

吕建校长全程参与了讨论，并在最后进行了总结。吕校长对大家直面问题畅所欲言予以了充分肯定，同时也高屋建瓴地回应了大家对“何为一流”“何为人才”“如何评价”等本原性问题的关切。吕校长强调，世界上并无“一流”

的固定模式，“第一个南大”是干出来的，是自己闯出来的。人才如何评价？当然要结合南大在国内第一方阵的地位，要与南大这个平台相匹配，同时在同行中要有学术的竞争力和领导力。

我们觉得，参加这次大会和座谈，收获满满，我们将一面继续学习消化，一面撸起袖子加油干，让南大的人才事业早结硕果！

（第一组会议召集人：成伯清、卞建波；记录人：薛业飞）

第二组交流发言

张生



张生报告第二组讨论情况



第二组讨论现场

各位领导、各位老师，第二组举行讨论会，各位与会同志认真学习了江苏省委组织部常务副部长王立平同志和江苏省教育厅副厅长潘漫同志的讲话，学习了杨忠常务副书记和谈哲敏副校长的报告，讨论了这次大会的各份文件。大家着重学习了胡金波书记《“开”第一资源兴校之路，“发”第一资源强校之力》的大会讲话。各位代表积极发言，形成了不少共识。校党委副书记薛海林参加第二组讨论。

小组讨论的第一个焦点，大家都认为，“第一资源”开发大会恰逢其时，非常必要，对创建“第一个南大”至关重要。第一天上午的会议“干货”很多——一是如何做大，剩余编制如何用，向教学科研一线、向急需的学科倾斜，思路明确；二是管理干部的职级晋升问题，涉及到广大管理干部投身“双一流”建设的积极性问题；三是辅导员的职级问题，如何建立专业化的辅导员队伍，涉及到“立德树人”目标的实现；四是薪酬制度改革，涉及到头衔教授、非头衔教授的薪酬改革，如何体现贡献大小，充分调动大家的积极性。大家充分肯定了“第一资源”开发对南大的重要意义，肯定“第一资源”开发大会的立意。

第二个焦点，是关于非头衔教授的待遇改革问题。不少同志提出，非头衔教授是南大教授的主体，占总数70%以上，很多人作出了不凡的贡献，学校应当根据工作业绩提升非头衔教授的待遇，现在待遇差别太大。各位同志还提出，南京跟京沪相比没有天时地利优势，南大要拿出更高的待遇来吸引人才，尤其要关心青年教师；对南大老师的具体境遇，要展开调研，跟南京、江苏、全国各高校对比，看待遇是低还是高，切实地让南大老师有获得感、荣誉感。

第三个焦点是关于教师聘用制度改革。多位同志就拟议的准聘、长聘制度改革提出了自己的看法，认为要明确AB轨的区别，特别是其转换机制和考核机制。目前考核强调较多，奖励讲的比较少。这种新制度在北大、清华、上财等校已经实行，有何利弊，应该调研，以便每位老师“对号入座”，根据自己的长短作出选择。

职员职级改革，是第二小组讨论的热点。各位同志提出，职员、辅导员、技术员、后勤人员职级晋升，关系到这些队伍的前途和积极性，大家非常欢迎。对管理干部的考核，应从管理绩效考核，主要应看是否做好服务，事务性工作是

否做到位，积极性主动性不够，领导和群众是否满意，目前有些要求不合理，比如起草重要文件，院系职员没有什么机会；考核他们的论文、课题，易导致一些人埋头搞论文，忽略本职工作。大家认为，科研教学一线教师是重中之重，管理和后勤也很重要，新的办法要细化，考核落到实处最重要——怎么考核？目标责任如何制定？对不同管理岗位也不能一刀切，有的部门在矛盾焦点上，有的不是，要考虑分别。为了提高管理干部的积极性，可以多设台阶，并和津贴级别对应起来，避免一次到位后的积极性流失问题。大家还提出，这次集中出台人事文件，要加强审核，确保其合法、科学、精准。

第五个焦点，关于不同学科、专业的考核，应当区别对待，确保公平。大家认为，考核、尤其是数量考核非常必要，但各院系、学科有自己特点，文理科区别大，文科内部，人文和社会科学区别很大，理科内部，基础科学和应用学科也有区别，一刀切会有问题。大家提出，人文社会科学学科教授退休要弹性处理，可以根据其科研教学具体情况在退休后干几年，65岁左右正是文科出东西的时候，不少人退休后被别的学校聘用了，培养这样级别的专家需要时间和资源，不好好使用这些人才是损失。大家还提出，目前的考核、评优评优活动中，不同程度存在评审专家评自己不熟悉的学术领域的情况，应该更多听取本领域专家的意见。

第二组的同志们认为，“第一资源”开发大会是南大就如何人才兴校、人才强校召开的里程碑性质的大会，大家从“第一资源”开发大会看到了南大提升站位的决心，对恪守“诚朴雄伟，励学敦行”校训的母校充满了信心。

（第二组会议召集人：张生、秦猛；记录人：霍杰）

第三组交流发言

孙建军

各位领导、各位老师，受第三组委托，我向大会汇报昨天下午的讨论情况。大家认为，校党委书记胡金波同志所作的《“开”第一资源兴校之路，“发”第一资源强校之力》的讲话高屋建瓴、务实中肯、催人奋进，为南京大学在新时代的“第一资源”开发开拓了思路、凝聚了共识、指明了方向。校党委常务副书记杨忠同志、副校长谈哲敏同志的（下转第10版）