



# 由起點至成功登峰

## 科大校長陳繁昌的攀峰手杖

文：馬歡儀

**作為一所面向國際，全球排名40位、亞洲排名首位的研究型大學，香港科技大學(科大)校長陳繁昌教授用鮮明的機構定位、重視人才，以開明健全的管理系統和敢於創新的精神作為手杖，帶領大學團隊在學術上不斷攀峰。2012年2月10日，陳教授擔任本院舉辦的總裁對談午餐會暨「社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃個人獎勵頒獎典禮」，與134位會員機構代表、得獎同工和導師分享「領導的挑戰—科大成為亞洲頂尖學府之路 大學領導的特色與挑戰」。**

### 「一流的人才吸引一流的人才」

社會需求多元化，在有限的資源下，機構要提供適切和卓越服務，起點在於明確的定位。機構應集中資源針對特定的社群和服務需求設計服務的範疇，更有效地服務他們。定位影響未來

的發展策略和服務的成敗，科大以研究型大學作為定位，在行政和管理上的策略亦以此為中心。陳教授指出：「機構定位有助招攬一流人才和合適的夥伴。當你一旦訂立機構定位，別人就會看到你們的服務方向和專業水平，所以絕不能草率地定位。如科大定位為國際性教研並重的研究型大學，由於科學研究是世界性的，外國的物理跟香港的物理不會有兩樣，所以我們絕不能只放眼於香港，而是與國際的科學研究接軌，向最高的水平進發。」

「一流的人才吸引一流的人才，二流的人才吸引三流的人才。」確立攀峰的目的地後，下一步就是組織共同進退的團隊。陳教授認為人才對機構服務發展或大學研究成就十分關鍵，領袖不應該因人手短缺而草草招聘。「所謂百年樹仁，為了穩固定位和邁進目標，我們在全球招攬優秀的教授，亦促進學生間的國際交流，對教授、員工和學生的水平要求都一絲不苟，以明確的定位，造就社會一流的未來棟樑和對科研作出貢獻。」

### 「校長不是老闆」

誰說穩健和創新不能並存？創新的服務不但提升機構的知名度，更能彈性和進取地回應社會和服務對象的新需求。陳教授表示：「在大學，校長不是老闆，大學的決策有校董會和各持份者的參與，校長領導策略性的發展，有效管理，並且協調各部門的溝通。而且學術是自由的，我們希望教授敢於創新和挑戰權威，這樣對科研才有貢獻。」

然而在行政角度，如果天天創新就會造成混亂。陳教授認為尊重和溝通，對行政運作穩健和學術研究，成就創新科研成果尤為重要，「我會有系統地聽取教授、職員和學生各方的意見，因為教授對教學和研究及促進新科研成果至為重要；行政人員是有效管理的關鍵，而培育同學的成長，更是大學的責任和目的。我經常與他們一邊吃蛋撻，喝奶茶，一邊聽取他們對大學政策的意見和學習的體驗，他們每方的聲音都對大學發展有重要的意義。當然學生、職員和教授的人數眾多而他們亦有不同訴求，我沒可能逐個見面，但我告訴自己溝通是必須的，並沒有猶豫的空間，當中考量的只是溝通的模式。」

### 「用一張紙嘉許他們」

對於領袖來說，了解同工的動力所在，予以嘉許能夠激勵同工更投入地服務，共同邁進山峰，得到滿足和成就感外，更能提升服務質素。大部分從事學術和社會服務的人，重視自己的貢獻多於回報，致力助人自助。陳教授呼應當日的頒獎禮主題—持續學習，笑說：「像今天業界同工得到『社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃』個人獎勵，雖然嘉許狀只是一紙獎狀，但獎狀正正是對同工支持終身學習、追求卓越之精神的嘉許和肯定。」

事實上，領導團隊登峰和實踐機構使命，都是一個充滿未知之數和挑戰過程。過程中可能會遇到種種客觀環境和主觀因素的困難和障礙，這其實亦是一個學習的過程。要成功登峰，每位成員的角色和責任都非常重要，有成員負責糧食，有成員負責物資等；而機構要確立定位和提供創新服務，內部亦會設立各專責部門，例如：人事部、地區服務部、籌款部等等。雖然各角色和部門肩負不一樣的責任，但陳教授強調，機構是一個團隊，一個整體，「就如科大有個口號：『同一科大。』科大是一個整體，而不只是四個學院，有教授、職員和學生，而我們是共同邁進同一目標的團隊。」陳教授用團結從一的概念，以明確定位和創新的精神作為領導登峰的手杖，這手杖對社會服務界的領袖來說也非常合用。\*

### 陳繁昌教授簡歷

- 2009年**  
出任香港科技大學校長
- 2007年**  
獲美國科學促進會頒授院士銜
- 2006年**  
擔任美國國家科學基金委員會助理會長
- 2001年**  
升任美國加州大學洛杉磯分校自然科學學院院長
- 2000年**  
出任美國加州大學洛杉磯分校純數及應用數學系研究院主任
- 1997年**  
晉升為美國加州大學洛杉磯分校數學系主任擔任計算機科學系和生物工程學系榮譽聯合教席
- 1986年**  
任教於美國加州大學洛杉磯分校，為數學系教授



陳教授和午餐會贊助代表花旗集團企業傳訊及公共事務總監張巧文女士，透過「惠施網」心思心意捐贈平台將本院紀念品之預算，分別捐贈予香港航空青年團和社聯學院專業發展基金。

圖左起：香港社會服務聯會主席廖達賢先生、陳繁昌教授、花旗集團企業傳訊及公共事務總監張巧文女士、HKCSS Institute督導委員會主席方文雄太平紳士及社聯行政總裁方敏生女士。

