

赴校外挂职锻炼干部 交流材料汇编

二〇一四年十一月

目 录

“科技镇长团”改变了什么?	1
走出象牙塔 开辟新天地..... 高分子科学系 刘天西	7
地方大舞台 实干出成绩..... 计算机学院 张文强	11
薪尽火传新长征	公共卫生学院 金克峙 15
为有源头活水来	社会发展与公共政策学院 沈奕斐 20
做科技创新的黏合剂..... 信息科学与工程学院 陆起涌	25
用责任和坚守做“新西藏人”	附属中山医院 沈 辉 30
打开一扇窗 别有洞天..... 马克思主义学院 李 冉	35
绝知此事要躬行	原校党委组织部副部长 顾 莺 40
发挥专业优势服务地方经济..... 计算机学院 李敏波	45
无限风光尽被占	学校办公室 陈长城 49
挂职三问	信息科学与工程学院 黄 芳 54
知天气 接地气 聚人气..... 法学院 罗 霄	59
流水前波让后波	计算机学院 李 旻 64
博观约取学无止	生命科学学院 钟 妮 69
绿满当年携手处	附属儿科医院 王来栓 74
夙龄爱远壑 晚莅见奇山..... 研究生院 姜友芬	79
行之愈笃 知之益明..... 数学科学学院 王光临	84
白杨今日无限笑	附属眼耳鼻喉科医院 邬海翔 89
当见山高月更阔	化学系 罗 凌 94
助力合作发展 做好“信息交换机”..... 复旦资产经营公司 王金童	99

科技镇长团为地方发展注活力，让科教资源接地气，让高校教师变观念——

“科技镇长团”改变了什么？

如何更好地用自己的实际行动为国家出力？如何更好地将自己的所学所知与社会需求联系起来？是我们这一代学人对祖国、对人民需要交出的答卷。

江苏经历乡镇企业、开放型经济两次经济转型后，县域经济正处在由资源依赖向创新驱动转变的第三次转型，对科技资源的需求极为迫切。“科技镇长团”应运而生，覆盖省辖市，把科技创新资源布局到乡镇，以提高基层创新能力和服务水平。截至目前，共从省内外 217 家单位选派了 1876 人到全省 79 个县（市、区）的 623 个乡镇、街道、开发区任职。

改变了地方的发展观念

2008 年 10 月，江苏省从 16 所高校挑选 17 名教学科研骨干，到苏州常熟市的 14 个乡镇担任党政副职，为期两年。不同于以往零零散散、各自为战的挂职，他们集中食宿，一起探讨难题，把每个成员背后的高校资源整合起来，因此被称为“科技镇长团”。

认准镇长团是一扇联结校地的新门户，我校积极参与，及时对接，把该项目作为学校选派挂职干部的年度计划项目之一，派出的教师已在江苏 7 个市挂职，辐射出了复旦的影响。

科技镇长团是江苏省为打破科教资源与县域经济隔膜、融通政产学研、构建基层科技创新体系的一项创举。项目实施以来，科技镇长们针对地方转型升级迫在眉睫与创新资源严重短缺的

现实矛盾，以县域经济为统筹对象，以中小型民营企业为立足点，着力构建“政府——高校院所——企业”的三螺旋结构，取得很大成效。现在，“科技镇长团是一座桥梁，一扇窗户，一个舞台。”常熟市长王飏说，每个团员背后都是一个院系乃至一所高校的科教资源富矿，极大地激发了地方创新发展的活力。

材料系教授吕银祥曾在太仓市浏河镇任副书记，他说：“江苏的经济实力雄厚，一个镇就相当于西部一个县。浏河镇有 1000 多家企业，但只有一名科技助理。他们想做大做强企业，迫切地需要新观念、新视野、新技术。”在徐州市云龙区任副区长的化学系教授刘天西也深有同感：“地方政府正面临经济转型、产业升级的问题，思维方式也在逐步转变。”

改变了产学研合作模式

服务国家、服务社会一直是复旦的光荣传统。

校第十四次党代会更明确提出：“拓展社会服务，努力提高服务国家发展的能力”，“积极对接国家、地方、产业发展和国防安全的需求，开展多方位、多层次合作，积极探索产学研合作新模式。”我校正通过多种方式践行这一方针。参与镇长团工作，就是一项新尝试。

6 年来，江苏科技镇长团选派工作在政学两界逐渐达成共识，选派单位从江苏省省内科研院所拓展到全国，派驻范围从苏南放大到全省，派驻对象从组织动员过渡到个人报名，基层乡镇从计划安排发展到主动争取。江苏省政协副主席、省科技厅厅长徐南平院士表示，科技镇长团已经成为推动创新资源向基层集聚、推动科研成果转移转化、推动产学研合作长效机制形成的创新平台。

当前我国经济转型升级面临的一个突出问题是，一方面，科研院所里林林总总的科技成果睡大觉；另一方面，面广量大的企业科技创新没门路。校地隔阂导致产学研的脱节。只有当转化了的科学技术真正发挥第一生产力的威力时，长久存在于产学研用之间的墙才能不复存在。任无锡市锡山区科技镇长团团长的信息学院主任技师陆起涌说：“挂职让我能近距离接触政府、企业、市场，了解政府管理和企业的运行诉求。我深深感到高校的科研成果与产品间的差距，企业家和专家应该相互理解配合，才能研发出有科技含量、适合市场的产品。高校要做并能够做的事情很多。”

科技要成为第一生产力，就必须真正与产业实现有效对接，一定要从强化基层科技力量上入手，直接服务到企业中去。科技镇长们和以往学习型挂职干部不同，他们都是具有副高以上职称、有的已是处级干部的科研骨干，既然选择到乡镇、开发区挂职，非为镀金当官而来，而是为产学研合作探路。他们充分发挥政策解读能力强、专业学术背景深、学科联系范围广的优势，用实实在在的行动逐步改变老旧的合作模式，在科技创新工作中起到了关键性的引领作用。

计算机学院有近 50%的科研经费来自承担企业科研课题资助，对校地、校企合作的重要性有切身体会，学院认为要加快和深化校地、校企合作进程，一个最基本的办法就是增强校地、校企间人员的思想沟通和感情交流。因此，学院希望有更多的教师走出校门，走向地方和企业，学以致用、服务地方，加强校地合作，争取地方政府的支持。因此，学院积极动员教师报名参加镇

长团，去年选派了三名教师参加江苏省第六批科技镇长团。如今，三位教师挂职任期过半。他们为挂职单位与计算机学院乃至学校牵线搭桥，促进了地方和学院间的信息沟通，创造了许多合作机会，加快了学院科研成果向产业化转化。他们利用本身的专业特长及在计算机行业内的影响力，为计算机行业的专家与地方政府、地方企业建立合作和交流平台，为地方政府后续开展产学研合作和产业招商工作打下基础。

吕银祥在挂职期间促建的“复旦技术转移中心太仓分中心”，已于2013年4月挂牌。中心成立后立即开展了三项工作：把复旦的成熟技术转化进太仓；牵线复旦教师与当地企业合作；复旦给当地企业做培训。

生命学院教师胡海荣在无锡滨湖区挂职时，积下厚厚一叠上海—无锡的车票。“挂职镇长就是当学校和地方的桥梁，把学校的成果和地方的需求对接，沟通非常重要”。她走访了园区50多家企业，和不少企业的技术骨干和人事经理交上了朋友。牵线无锡华质铂马生物医药技术有限公司与复旦合作的项目在今年成功申请了“863”项目，促成生科院活体动物的生物新药筛选平台和无锡再生源生物医药技术有限责任公司建立了合作，促成学院和惠山生命科学园签订合作协议，学院也与无锡在学生就业、创业、实训基地等方面开始了合作。“挂职镇长团的离家之思和来回奔波之苦的确有，但和挂职过程与成果相比，还是十分值得。”胡坦言。

镇长团就是让科技人才到社会最需要的地方去，让科研成果与市场结合起化学反应，使科技创新的触角从复旦园更有力地向

企业延伸，也让复旦教师的成就不只停留在论文上。而他们通过辛勤工作，推进了校地产学研全面合作、校地人才培养合作、特色产业基地与高校相关院系合作、重点企业与高校专业合作、高校科研成果在地方转化等“五个层面”的立体合作，实现“三个”对接：即企业与专业对接、产业与学院对接、区镇与高校对接，努力构建并完善校地长效合作机制。

改变了自己的观念

上接部委，下进企业，“顶天立地”是校地、校企合作之路。鼓励教师参加科技镇长团，就是接地气的新模式。

两年来，学校共派出 8 名教师参加镇长团，他们有的已经结束任职返校，有的还在任期中。但谈起这段经历，他们都感慨收获颇丰。因为这两年，他们改变了囿守论文指标的观念，提高了实践能力。他们被誉为企业科技创新的“指导员”，乡镇经济发展的“参谋员”，高校服务地方的“特派员”。从高校教师到地方基层干部，他们通过角色的转换，释放了自己的科技知识和资源。

随着越来越多的教师申报地方项目或与 IT 企业合作，计算机学院的不少老师意识到，计算机学科的发展离不开产学研合作。学院也了解到，江苏省地方产业面临转型升级，紧缺计算机方面的高端人才，计算机学院的教师去江苏省挂职，对地方计算机产业及软件产业的发展能带去很大影响。因此，学院鼓励教师们申报“科技镇长团”，去地方上看看地方和企业需要什么，学院能提供什么，还需要研发什么，积极创新产学研合作模式。对此，学院副教授张文强深有体会：“挂职不是埋头看论文。如何整合资源、拓宽信息渠道、创新工作方法是我的首要工作。”

法学院研究生工作组组长罗霄从上大学始就一直生活在校园，参加江苏省第六批科技镇长团后，现挂职江苏省南京市江宁区秣陵街道党工委副书记。挂职期间，走访调研了 170 余家企业，引进高层次人才 8 名，协助申报省市级科技项目 6 个，专利 10 余项，资金支持 80 余万元。他的感受是：“挂职的日子一边是艰辛，一边是创新；一边是繁忙，一边是充实。提升了自我，也服务了基层政府和高校。”

象牙塔外是广阔天地，大有可为。镇长团新启了通向广阔天地的一扇门。

本文刊于复旦校报第 993 期。

走出象牙塔 开辟新天地

刘天西

暖风和煦，春回大地。转眼间我已挂职半年了。半年间，独处异地的不便、开拓局面的艰难，伴随默默耕耘的充实、成就事业的喜悦，铺满了我的挂职之路。

2013年9月，我由学校选派到江苏省徐州市云龙区挂职并担任副区长和江苏省第六批科技镇长团团长。徐州是苏北重镇、交通枢纽，近年来面临着产业转型升级的重任。云龙区是徐州市主城区的核心区，房地产与商贸流通业发达，但同样存在着实体经济不够发达、企业转型乏力的问题。我到云龙区后，走遍了徐州市三个科技产业园和云龙区八个街道办事处，了解地方情况，掌握基层需求，愈发坚定了做好科技参谋、桥梁纽带和引才育才工作的信心。

2013年12月7日，徐州市举行了复旦大学技术转移中心徐州分中心揭牌暨校企合作签约仪式，签署了复旦大学技术转移中心徐州分中心协议书和复旦大学技术转移中心徐州分中心备忘录及多项具体的政产学研合作协议。分中心依托复旦的科技与人才优势，把具有良好产业发展前景、符合徐州产业转型升级方向的高端科研项目引入徐州，推动复旦的先进适用技术成果在徐州实现产业化，将徐州打造成复旦在淮海经济区的科研成果转化和产业基地。

我全程参与了这项活动，为了促成这一对双方具有重大意义的合作平台尽快运作，我多次往返上海与徐州，运用自己多年的

积累以及挂职的便利条件，积极协调徐州市科技局和我校科技处，做好与有关院系的对接工作。我始终认为，作为学校派出的挂职干部，在地方一定要尽其所能，做好学校与地方政府和企业沟通的桥梁，努力将科研工作产生的优秀成果推介给地方，将有才华、有热情的优秀专家和青年学子介绍给地方。经过我的介绍和促成，中国工程物理研究院崔旭东研究员创办的徐州旭东高新技术科技有限公司已经在云龙区注册成立并正常运转，我校材料系硕士生李阳进入复旦技术转移中心徐州分中心做全职工作，我校高分子系博士生刘明凯被位于徐州的江苏师范大学作为 A 类博士引进。我体会到，不论地方政府还是企事业单位，都迫切希望产业转型升级、提高生产效率、培育核心竞争力，渴望有学识、有事业心的人才。只要真诚地为地方的发展、转型多做事、做实事，挂职干部在地方不仅可为，而且一定会有为。

今年 1 月 24 日，我牵线搭桥并主持的复旦-徐州电子商务产业孵化园项目洽谈会在云龙区政府召开，它为复旦-徐州电子商务产业孵化园顺利落户徐州打下了良好的基础，项目成功后将至少提供一千个就业岗位，极大提升徐州市在电子商务产业链中的地位。为了促成洽谈会的成功举办，我积极协调我校科技处和有关院系，与企业家广交朋友，了解他们的需求，共同探讨项目合作的可能性；我向徐州市、云龙区有关领导做了多次汇报，地方政府高度重视，指派分管领导与我就项目情况进行讨论，学校、政府、企业三方合作意向基本成型。目前，经有关部门推动，该项目即将在徐州启动和落地。能够取得这样的阶段性成果，让前期的付出终于有了回报。而为了推动项目从构想变成现实，中间

要跨越的挑战不亚于取得一项科研成果，其间的辛劳和曲折也难为常人所知。看到地方经济在包括我在内的科技镇长团全体团员的共同推动下，逐步实现技术升级，业态多样，发展活力不断提升；年轻人拥有更多就业机会，可以有更好条件发挥自身聪明才智，我感到由衷的喜悦和满足。

邓小平同志说过，科技是生产力，而且是第一生产力。这句话随着时间流逝愈发显现出理性的光辉。我常想，作为科技工作者如何才能走出象牙塔，更好地用实际行动为国家出力？更好地将自己的所学所知与社会需求联系起来？这不仅仅是我个人面临的问题，而是我们这一代学人对祖国、对人民需要交出的答卷。通过前往基层挂职锻炼，我深深体会到：**基层具有广阔的天地让知识分子大展拳脚**。经过若干年的高速发展，沿海地区早已经历了劳动密集型企业的成长阶段，传统产业对吸纳就业、增加税收、促进增长的边际效益在递减，对资源环境的破坏作用却不断显现，急需转型升级。而要转型升级，就必须增加产品的技术含量，改进生产工艺和流程，开发新产品，不断满足社会需求，这些正是高校的强项。**地方政府思维方式正在逐步转变**。如果说在过去，各个地方大干快上基础设施、倚重房地产发展经济还是一种普遍现象的话，今天的地方政府则十分重视经济发展的效益和质量。以徐州市为例，从书记、市长到普通政府工作人员，对招才引智工作均表现出足够的重视，云龙区更是将产业转型升级工作列为政府工作的首要任务，全员动员予以推动。针对这种需要，如果高校能够把握机遇，及时对接，可以有效促进科技成果加速转化、不断延伸和扩张学校影响力、为我校科研人员和优秀学子布局全

国创造良好外部条件，而这将成为我校最珍贵的无形资产。**干事创业不能过多计较个人得失。**离开复旦，告别家人，来到陌生的地方，从生活到工作都有逐步适应的过程，这个过程甚至是艰辛的。虽然徐州市、云龙区给我提供了良好的生活条件，地方同志也给予我无微不至的照应，但独自在陌生环境中打开工作局面也需要付出足够的耐心和努力。有时独自加班到很晚，看着窗外万家灯火，也会想，是什么支撑着自己一路走来？我想，能够把有限的生命投入祖国发展的洪流中，能够用自己的所学让国家天更蓝、水更绿、人民更加富裕和有尊严，这就是使命所在。

刘天西：高分子科学系教授；上海市青年科技启明星及其跟踪计划获得者、上海市曙光学者、教育部新世纪优秀人才、国家杰出青年基金获得者。目前在徐州市云龙区挂职副区长。本文刊于复旦校报第984期。

地方大舞台 实干出成绩

张文强

2013年8月，我由学校选派，作为江苏省第六批科技镇长团的一员，到苏州市姑苏区金阊新城管委会挂职副主任。回顾半年来的挂职工作经历，深感自己在工作能力、工作方法和工作思路等方面得到了不同程度的锻炼和提高。

初接触 —— 从迷茫到心定

苏州市姑苏区作为历史文化积淀深厚的老城区，2013年第一次招收科技镇长团，首批团员由来自高校、省直机关7名成员组成，我是唯一派往基层单位挂职的成员。

初到地方，迷茫和问题接踵而来。我的工作主要是协助科技条线，但具体协助哪些部门领导，具体协助科技项目还是科技招商，都没有明确。看着在其他局级机关挂职的同仁们，风风火火、有条不紊地开展工作，我有些坐不住了。

做科学研究的人，调查是我们的强项。我所挂职的金阊新城地处苏州城市西北部，物流与软件产业是其主打产品；姑苏软件园更是苏州市政府重点支持的项目。目前，姑苏软件园尚在启动阶段，拆迁和设计规划等工作基本完成，投资兴建就在眼前。更让我心动的是金阊新城的产业布局与我所学的计算机专业关系密切。我感到自己发现了一片创新创业的热土，一片可以在上面施展才华的处女地。

思想通了，观念还需要转变。挂职不同于在学校做研究，不是埋头看论文。如何整合资源，拓宽信息渠道，创新工作方法，

需要我在平时的细节中体会和把握。

再深入 —— 从实干到成效

我理出了两条工作思路：**以移动互联网为抓手和主线开展工作**。通过调研了解到苏州市是首批开展国家 4G 建设试点示范的城市，姑苏区信息化应用水平居国内前列，已建成数字化、全覆盖的信息通信网络，具备较完善的信息基础设施。姑苏区信息化应用水平居国内前列，信息化在提升政府服务效能，提高企业经营效率，促进社会和谐方面发挥了重要作用，移动互联应用有广泛的需求和良好的基础。

姑苏软件园等各类创新创业专业园区，已建成的可使用面积超过 130 万平方米，具有大规模集聚发展移动互联网产业的承载和服务能力，在产学研合作、专业服务等方面适合发展移动互联网产业。2013 年 10 月 25 日，苏州市政府在《苏州市创建中国软件名城实施方案》中提到：“进一步明确各重点地区软件产业发展的定位和目标……姑苏区力争在工业设计、移动互联网等新兴领域实现突破。”这说明我的思路是切合苏州市整体发展规划的。这更坚定了我的决心和信心。

迈开“科技”和“人才”两条腿。科技和人才两者缺一不可，互相补充和促进。比如，在引进有实力的高科技企业时，需要我们细心观察企业内是否有满足条件的产业专家可以申报江苏省或者苏州市的人才计划，这对“引才引企”工作非常有效。

有了目标和思路，下一步是扎实的准备工作。我深深体会到**“机会往往是给予有准备的人”**。

2013 年 8 月 23 日，我参与接待了 IBM 与其战略合作伙伴软

通动力集团公司有关移动互联定制中心的落地交流会。会后，我协助完成了金阊新城 IBM 移动互联项目的可行性分析报告。9月4日，苏州市苏鸿投资发展有限公司组织专家对“IBM 移动互联定制中心”项目落户姑苏软件园可行性进行论证，我作为专家组成员参加评审。

随后的两个月内，我又参与了数次区内项目落地评审会。如今，IBM 姑苏软件园卓越云计算及移动互联定制中心项目已正式落地，按照计划，该项目将先后建成移动互联展示中心、后台云计算中心，既是 IBM 公司创新服务和运营模式的一种探索，也为金阊新城推进产业升级注入了新的活力。在项目签约仪式现场，我为项目谈判过程的曲折而感叹，更为项目最终落地成功而喜悦，也尝到了服务地方发展带来的成就感，进一步激励我，更加全身心地投入到挂职工作中。我先后组织举办了“智慧社区核心技术与示范应用”论坛、“智慧社区-智慧物业”和“移动互联网技术与产业”两场研讨会，走访姑苏区 12 个街道和 20 余家企业，并不断对苏州市尤其是姑苏区软件产业重点领域、重点企业开展深入调研，在系统整理兄弟省份、地区移动互联网产业扶持政策的基础上，写出了“移动互联网产业@姑苏软件园规划建议”报告，该报告受到区领导、组织部、经科局、金阊新城等各级领导的广泛赞扬和鼓励。

谈体会 —— 从合作到共赢

挂职半年，我真正体会到政、产、学、研、商可以优势互补，实现共赢。近年来，地方政府思维方式不断转变，往往把退二进三、产业升级换代作为头等大事来抓。劳动密集型产业举步维艰

的局面，也激发了地方对高技术、高工艺、高附加值产品的需求。而高校中，研究与工程脱钩、专利转化率底等情况普遍存在。可以说，各方需求强烈，却苦于没有对接的渠道。挂职干部的到来，正可以做好学校与地方政府及企业沟通的桥梁，不仅可以将科研成果与产业界需求结合起来，形成良性循环；还可以将学术界有才华、有能力的专家、才俊推荐给地方。

为此，我不余遗力，先后邀请我所在的计算机学院周曦副院长、汪卫副院长、冯瑞副教授；学校信息办副主任王新教授等到姑苏区洽谈有关移动互联、智慧物流等方面的合作。我还利用计算机学会成员的身份，邀请各方面的专家教授、企业老总到园区，建立了一批学科优势明显、产业对接合理的合作和交流平台，为后续的产学研合作和产业招商工作的开展打下了基础。

一年挂职已过大半，从初离学校和家人，独自来到陌生地方的不适应，到以主人的姿态，真心投入到挂职工作中，我总是觉得，我的收获远远大于自己的一点付出。我不仅有幸成为苏州市计算机学会唯一来自外地的常务理事，成为苏州地区第一位成功竞选为 CCF YOCSEF AC 委员；更令我感动的是，当地政府多次挽留，希望我再在姑苏区挂职一年。广阔地方，舞台很大，我欣然接受，愿将自己的一点智慧、一份实干，投入到姑苏大地的改革洪流中，贡献属于复旦人的一份力。

张文强：计算机学院副教授，机器人智能实验室负责人。CCF YOCSEF AC 委员、苏州市计算机学会常务理事。在苏州市姑苏区金阊新城挂职管委会副主任。本文刊于复旦校报第 985 期。

薪尽火传新长征

金克峙

奉献的接力

原上海医科大学与新疆医药卫生事业的发展紧密联系、源远流长。新疆独特的地理位置以及历史文化等原因，在公共卫生的视界里，是一个绝好的研究地理气候与各族群相互影响而引起可能的健康结局的大现场。早在 1955 年国家第一个五年计划设立新疆医药卫生中心-新疆医学院时，上医就派遣了 11 人的团队参与建设，成为新疆医学教育和实践的骨干力量。继而 1958 年吴伟杰、王国荃和张月明等四人从上医奔赴乌鲁木齐，从在新医创建卫生学教研室，到建立卫生系和公共卫生学院，用一生见证了新疆公共卫生事业的成长，奠定了新医公共卫生在西北部乃至全国医学院校的地位。此后两校在科研教学等方面不断有合作。2011 年，中组部的第七批援疆计划又一次把新医和复旦联系起来。通过对口支援的方式，复旦公共卫生学院在以科研为主的领域与新医公共卫生学院对接。在我之前先行的郑英杰副教授和叶露教授在学科建设、课题申报和学术交流方面做了大量的工作，他们的优异成绩也赋予我援疆挂职的巨大动力。

先辈们用平凡中见不平凡的奉献，筚路蓝缕，描绘了一幅壮丽的复旦援疆画卷。开创了一条从“个人援疆”到“团队援疆”、从“技术援助”到“学科建设”的援疆路。如今到援疆挂职一年的我们，只是接过了先辈传来的接力棒。能成为这支队伍的一员是我的光荣和骄傲。

内心的召唤

去新疆的愿望萌发在少年，长驻我心。西域，是个让我目眩神迷的地方，早在小时候看《西游记》时已经是想像满满，以至于第一次到西安的第一个念头就是去大雁塔看孙猴子的师傅，那曾经用脚揣摩过西域大地的玄奘法师。后来，看到池田大作（Daisaku Ikeda）在回顾采访大历史学家汤因比（Toynbee）时问若是生命重来愿生于何时何地，答曰西元纪年伊始的新疆，因为那是数个文明交汇交融之处。寥寥数语，言下尽显沉稳中的澎湃，也引发我内心的激荡。再后来，在书卷所识西域人物中最让我钦佩的人物是鸠摩罗什，此人知识渊博，才智高超也就罢了，一生沉浮曲折，从高贵的国师到囚徒，却在被幽闭凌辱的十年中完成其后半生成就翻译大家的准备。生命的大起大落不曾动摇过他最初的心愿。西域蕴含的这种丰厚的生命力量，叫人如何不仰视？

西域一直在召唤我，在学院找我谈援疆挂职时，我内心充满惊喜和感激。我知道，我不仅能实现梦想了，还能比少年梦想飞得更高更远。因为援疆挂职并不是个人行为，组织给了我远比玄奘西行时更宽更阔的路。

毅力的长征

相较于两校之间悠久的渊源，援疆的一年实在太短。时间虽短却是传承历史。我知道，这条宽阔的路，却是要用毅力走下去的。

援疆的“援”有牵引（《说文》）、攀上（《尔雅》）等意思，而新疆的广阔、复旦的资源，让我的脑子中始终萦绕着“交流”二字。

两位先行的教授做了大量的可持续性工作，比如根据学科发

展需要，组织复旦讲师团来讲学，复旦专家为新医基金标书做预评审，为新医教师联络进修的机会等。其中由叶露教授在促进新医公卫加入复旦郝模教授牵头的“健康领域重大社会问题预测与治理”协同创新中心的工作中做了大量前期基础铺垫。他们给我开创了很好的起点，让我在尝试利用复旦源促进新医公卫的多层次交流，以达到提高科研水平、带动学科建设和教学服务等方面进展顺利。

刚到新医公卫，适逢 2014 年国家自然科学基金申请的动员阶段。趁这个机会，我对学院的科研情况作了调查，掌握了目前在研项目情况及在职教师的申请意愿。根据职称层次、既往科研以及申请意愿等情况列出了重点对象，一一找人谈话，了解困难并寻找解决途径。经过多方努力，最后提交的国家自然科学基金申报书从最早的 8 个意愿增加到 20 份。

从科研情况调查以及通过院内各种项目汇报中，我认为在科研设计和数据挖掘上有很大的提升空间。我组织了一系列的公共卫生研究设计和数据处理讲座，如请伦敦大学 Milligan 博士讲疫苗效果验证的设计和数据处理，请约翰霍普金斯大学苏若克副教授讲比例交叉设计和职业伤害研究，请佐治亚州州立大学戴大军博士主讲空间数理统计短训班。教师们的热情超乎我的想象，空间数理统计因为涉及上机操作，原定设计不超过 10 个人，实际培训却近 20 人。接下来还有重复测试数据分析、缺失值处理以及时间序列分析等内容在安排。

在新学科增长点方面，新疆与八个中亚国家接壤，是开展全球健康（Global Health）极好的场所。我做了两件事情：培养教

师熟悉与国际学术交流；通过复旦平台推动新医公卫进入全球健康的实践。借助郑英杰副教授援疆期间牵线伦敦大学热带医学研究所的一个流行病学团队参与新医研究生教育的机会，将其在新期间的活动加入相关学科项目点评和论文点评，让各项目组准备PPT进行项目或者论文汇报和交流，既让外宾熟悉新医公卫的科研情况，为以后可能的国际联合项目打下基础，也让项目组在交流过程中获得项目实施或者数据分析的新角度。去年年底，在与伦敦大学团队洽谈的谅解备忘录中加入了这部分内容，希望能成为一项常规的“锻炼”。此外，新医公卫以新丝路经济带的代表进入了复旦公卫牵头的中国商务部和英国联合资助的全球健康项目，有了获得全球健康的技术和实践的平台。

如何让新疆独特的多族群成为公共卫生研究和转化的稳定可持续资源？这是我思考的核心问题，因为长期稳定的队列是公共卫生高水平研究的重要基础。而新疆的区域经济已经推动了部分地区率先实现居民健康资料的数字化和网络化，这给公共卫生提供了很好的、在大数据时代的探索和试验的机会。接下来，我的工作之一是考虑以怎样双赢机制促进新医公卫科研基地的建设，提供一个可供各学科方向进行探索和数据挖掘的平台，而且可能的话，以开放机制实现校际（如与复旦的基地）甚至国际之间的联合机制。

大爱的传承

援疆给了我宝贵的机遇。去年底，我参加了南疆片基层村卫生室全科医师转岗培训督导，在南疆喀什、疏附、疏勒、巴楚、叶城、莎车等地感受三级疾病预防控制网络中最基础的建设，这

是比阅读最高等级杂志最新研究报告还更好的机会，让我深刻体会公共卫生的含义和力量。大爱无疆，从最基层感受到这种力量范围之广责任之重关怀之细微，我想到了芥子须弥一说，想到了鸠摩罗什以对人之博大关怀而成就文化交流的巨星。若有机会，当到库车一感大师发心，到旧都草堂一瞻大师风采。

金克峙：公共卫生学院职业卫生与毒理学教研室副教授。教育部第七批援疆干部，在新疆医科大学公共卫生学院挂职，任副院长。本文刊于复旦校报第 986 期。

为有源头活水来

沈奕斐

忽如一夜春风来，千树万树玉兰绽。夹裹在每日上下班的人流里，回想起近半年来在地方的挂职生活，从最初的迷茫到新工作打开了新视野，再到豁然开朗，收获了新问题和新观念。我深深感受到挂职锻炼给自己带来的改变和提升，认识到社会科学必须要走出象牙塔，到社会上去多看看多实践，才能更好地把研究和社会现实问题相结合，才能更好地解决问题、用学术服务社会。

挂职之初的迷茫

学院领导一直鼓励老师们的研究要理论联系实际，深入社会寻找课题、检验成果。我提交了挂职锻炼的申请，并由学校选派，到虹口区地区办挂职。但刚得知去我被分派去地区办挂职锻炼时，我却有些迷茫，因为我完全不知道地区办是个什么机构，主要负责什么工作。粗粗询问了一下，大概是管理社区和居委会的。我心里就犯了嘀咕：这离我的专业领域太远了，我去能做什么呢？

我的专业虽然属于社会科学研究领域，但更偏重私人领域如家庭、性别等，以前的社会调查和研究也从私人个体收集数据，和政府部门没什么联系，也不太关注政府事务，所以还真不清楚政府的部门设置和工作范畴。

幸亏有学校和地区办的帮助，这种迷茫的状态没有持续很久。学校为我们这些挂职的老师专门召开了一次会议，并把挂职单位的领导请到学校来，提前给我们讲一讲未来的工作。很巧，今年请的正好是我挂职的单位——虹口区地区办的王力平主任。王主

任不仅有实践工作经验，而且非常喜欢钻研问题，有很多理论见解，几句话就让我感觉到这次的挂职锻炼一定能收获很多。

第一次到虹口区地区办开会，是关于居委会减负增能的会议，这个会议让我想起了 2005 年参与的居委会改革的研究，当时的居委会正在进行改革，要从政府部门变成一个社会组织。课题组当时采集了许多案例，提出了一系列方案，在经过长期研讨和多次梳理后，大家觉得结论非常完善，把居委会、街道和区政府之间的关系也理得非常清楚了。但我没想到过了八年，居委会的情况并没有按课题组的结论发展，它没有了原有的政府地位，居委会委员也不再是公务员，却依然承担很多的政府功能。因而这项当时被研究者们推崇为进步的改革，在基层却不断被抱怨。

研究和现实之间的差距第一次如此鲜明而具象地在我面前展开。当我开始通盘考虑居委会的人员利益、街道的需求、区政府的工作要求时，发现三者之间关系并不能通过一个简单的学术模型来解决，具体的方案需要更多地考虑个体和群体之间的差异性。

挂职之中的启迪

我在地区办主要负责社会组织的孵化和培育。正式挂职后的工作不断地让我认识到研究和现实操作间的距离。

十多年前，我的硕士论文就是写台湾的社会组织，还一度想以妇女非政府组织为主题来写博士论文。因此在工作时，我觉得我对社会组织还是有一定的认识，岗位应该算是对口，地区办王力平主任也很重视我的挂职，花了一个下午和我沟通需要我做的工作，不仅给我详细介绍了孵化中心的来龙去脉，更提供了很多

数据案例，让能我直观地了解情况。那一刻，我意识到挂职锻炼是多好的学习机会啊。

我调整了心态，把自己放在好奇孩子的角度观察和理解工作中的各种问题，还购买了很多书恶补过去几年在社会组织研究上的脱节。

整整三个月，我不发表观点，静静聆听、仔细观察、认真记录和梳理看到的一切。了解了大概的情况后，我开始把已有知识和目前工作结合起来思考，厘清了很多问题的关键。从第四个月，我开始在某些小会作简短的发言。我的很多观察结果、感受和意见都得到了工作人员的尊重，那些时刻，我感受到学术因浸进了生活中而迸发出的指导力量。

我因而豁然开朗，明白了今后科研的方向和方法。学术并不仅仅是深奥名词和复杂理论，它还提供了多元的思维方式和看问题的视角，理论结合现实，有助于抽丝剥茧，把复杂的问题理清楚。挂职像一扇门，打开了它后，学校和社会连在了一起，理论和实践的结合帮助我既站在基层社会里却又能高于它：现在我能体会基层社会的需求和心境，而过去在学校的学术训练和研究习惯使得我研究问题时，又常常有不同于实际工作人员的视角，往往站在更宏观的层面来考虑问题的解决，这种风格很快被社会组织孵化和服务中心的工作人员以及地区办的领导们肯定，他们给了我更大的工作平台。

挂职是广阔的平台

我开始独立负责整个社会组织孵化和服务中心的制度建设。作为一名学者，我选择了我最擅长的研究方式来设计和建立

制度。我先通过焦点小组和个体访谈，了解了孵化中心工作人员遇到的一系列问题和各个社会组织目前急需解决的问题。

通过第一轮摸底式的调查，我收集到了非常多而有用的信息，这些信息帮助我更好地了解实际工作的运作，也对孵化中心未来的发展和转型至关重要。

此外，虹口区组织部还组织了咖啡分享会，把在不同岗位挂职锻炼的学者联系起来，大家一起谈感受，说收获，互相鼓励，一起成长。复旦也有老师定期和我们沟通，了解我们的困难，帮助我们解决问题。正是因为有来自区政府和学校的各种支持，挂职锻炼得以非常顺利地进行下去。

我深深地感受到挂职是个广阔的平台，在上面大有可为：一方面我有正式职位，可以非常有效地组织讨论活动，收集信息，为今后的科研做丰富的储备；另一方面因为有挂职干部的身份，所以在利益方面可以和任何一个群体保持距离，站在客观的角度引领探讨，参与者也没有面对领导的压力，更愿意敞开心扉，利于找准问题的关键之处。

挂职也是一座桥梁，沟通了社会和学校。我发现复旦大学社会工作系和孵化中心可以非常好地连接起来：孵化中心需要专业的社工，而我们的社工专业学生需要实习和工作的岗位；孵化中心经常需要来自理论界的指导，而社会工作系也需要实践的基地；孵化中心在转型时需要权威的建议，而社会工作系的研究者也需要孵化中心提供的鲜活个案。于是，我回到学校和社工系的赵芳主任商量连接工作，得到了她的支持。系里和孵化中心目前正在设计和建立这样一种学校和社区的直接交互方式，这种方式有利

于社区发展、有利于社会组织的成长、有利于研究的推动、有利于学生的成才，是多赢的一种方式。

挂职锻炼让我走出校门，走进社区，让研究接了地气，也让研究丰富了地气。在接下来的工作中，我还需要进一步提升自己的能力，也需要更好地为孵化中心以及虹口区的社区建设作出应有的贡献，我也更期待学校和社区的联结能够构成一个长效机制，使得挂职锻炼不仅仅是在一年间，而是在未来能保持长期的联系。

沈奕斐：女，社会发展与公共政策学院副教授，复旦大学家庭发展研究中心主任、复旦大学社会文化人类学中心副主任，哈佛大学燕京学社访问学者。挂职锻炼岗位在为虹口区地区办副主任。本文刊于复旦校报第 987 期。

做科技创新的黏合剂

陆起涌

2012年8月，受学校组织部委派，我参加江苏省第五批科技镇长团，在无锡市锡山区挂职，任锡山科技镇长团团长、副区长，去年留任第六批科技镇长团团长。挂职以来的实践让我深深体会到，科技创新是企业的生命力，随着产学研合作模式的创新，高校应该更多更好地为地方经济和社会进步服务，而科技镇长团就是要做好科技创新的黏合剂。

调研地情确立目标

科技镇长团要发挥作用，首先要了解当地情况。赴任前我就开始了解熟悉而陌生的无锡和锡山区。无锡是中国吴文化、民族工业和乡镇企业的发祥地。锡山区位于无锡市东部，辖5个街道、4个镇，建有锡山经济开发区和高铁商务区，有山有水，水美土肥，物产丰富，产业结构较齐全，民营经济十分发达。

通过调查研究，对锡山区和无锡市有了全面了解，从地情出发，认识到江苏省组建科技镇长团的目标是深化产学研合作、加快人才引进和创新载体建设，促进科技资源融合，推动特色产业做大做强，增强区域自主创新能力和持续发展能力。

所以，科技镇长团的主要工作就是为企业的人才引进和政产学研合作起到纽带作用，将高校科技成果转化为生产力。理顺这样的思路，工作的目标就很明确了：科技镇长团是连接企业和高校的桥梁，是科技创新的黏合剂。

集思广益凝聚智慧

作为科技镇长团团长和副区长，必须充分发挥镇长团的集体智慧，并且协调处理好与部门及各板块的关系，才能有所收获。

“科技镇长团”8位成员多数来自不同高校，个别来自省直机关，通过调研讨论提出任期工作目标，建立管理规章制度，推进落实各项工作任务。我们努力在生活上融入当地，工作上相对独立，密切深入企业，以把握相关技术领域发展态势和创新资源布局。

出谋划策也好，牵线搭桥也好，都需要很强的针对性。为寻找到工作的内容和重点，镇长团除积极与组织部、科技局、经信局等职能部门沟通外，也与青商会、企业家协会等团体，与挂职的各板块认真沟通，分别举办科技镇长团走进锡北、东港、鹅湖、羊尖、科创园等活动，与各板块的科技助理和组织委员建立良好的沟通机制。我觉得，经常到板块走走，实地与企业讨论，才能了解区里的产业结构、定位，各板块的产业重点和特色，为进一步服务打下基础。

通过深入调研和广泛讨论，我们与许多企业家建立了良好的关系，他们中大部分尤其是年轻一代都有提高产品质量、提升产品档次、增强企业科技含量的愿望，并将此上升到关系企业市场规模甚至是企业生死存亡的高度，渴求技术、人才和项目。锡山区的电动自行车、信息、机械、材料、农业等产业有一定优势，复旦大学在锡山大有可为，建议老师们走出校门，将科研成果产业化，以实现其价值。

资源整合多方共赢

锡山团从到岗开始，就在锡山区与派出单位之间架到了桥梁，在企业的科研活动和人才引进等方面起到了沟通作用，在企业的创新意识和管理方面起到了咨询作用，在项目申报和课题组织等方面起到了参与作用。

利用派出单位及科研合作单位在产业化方面的优势，经常有针对性地邀请专家来锡山考察相对应的企业，增加产学研合作的机会。挂职以来，复旦大学科技处、校产办以及信息学院、计算机学院、药学院等与锡山产业相关的学科多次派人来锡山调研，探讨在成果产业化、大学生创业、产品合作研发等方面利用双方各自优势进行合作。组织区相关企业赴复旦大学等高校举办科技合作洽谈会，达成了多个产学研合作协议。我校研发的 863 农业物联网项目成果也在锡山现代农业示范园进行示范应用，园区的多家企业利用项目研发的“食品质量安全追溯平台”对农产品“产加储运销”等环节进行监测和追溯，保证了农产品的质量安全。

镇长团为各板块及企业申请项目提供一定的服务，或者直接参与项目申报书的起草和后续工作，为项目申请、基地平台建设等创造条件。积极鼓励企业申请专利等，协助企业申请发明等专利，利用知识产权来保护企业的核心竞争力。并协助企业申报高新技术企业。

镇长团参与组织多次人才招聘活动，组织企业到高校招聘所需的人才。利用各自的学科背景和派出学校的优势，积极为区里培育和引进双创人才服务。促成来自多个高校的专家参加“教授博士柔性进企业”项目，到锡山进入企业服务。

我还结合调研了解的情况与区里各部门沟通，提出一些建议得到实现或正在操作。如“复旦书架”项目，将复旦大学教师编著由复旦大学出版社出版的书籍赠送给怀仁中学，建立复旦书架，供师生参阅。

结合实际推进创新

转眼在锡山区挂职已经一年半了，我们走访企业，了解需求，考察产业结构和优势，分析获取的信息，结合科技镇长团派出单位的优势，为企业解决了一些问题，宣传了科技创新的理念和成果，启发了一批企业自主的研发和科技创新和动力。

挂职锡山区副区长，让我能近距离接触政府、企业、市场，了解政府管理和企业的运行诉求。我深深感到高校的科研成果与产品间的差距，企业家和专家应该相互理解配合，才能研发出有科技含量、适合市场的产品。高校要做并能够做的事情很多。

我也认识到：一、企业是创新主体。高校和研究院所在很大程度上是创新的源头，但要通过产学研的途径，将创新的成果转化为创新的产品或者服务，由企业推向市场。因此，高校和科研院所要走入企业，才能将科学技术真正转化为生产力。二、要建立人才蓄水池。创造宽松环境吸引科技型、管理型、服务型等各类人才，依托现有的高层次人才队伍，建立人才沙龙、实体书店、探讨咖啡厅，举办各类讲座、读书会、自由讨论会、项目推荐会等。同时对职业技术培训要有所突破，培养技术型人才。三、利用资本来推动创新。资本是推动创新发展的动力和润滑剂，科技创新要利用市场化的天使、投资、风险等类型的基金资本。四、政府要建立创新平台。政府要在创新平台建设上发挥指导性的作

用，通过建立公开、公平、公正的市场竞争机制，搭建宽松的市场准入政策，包括产业政策、行业政策、环保规范等，而引导有序的竞争。政府可以依托高校、科研院所，提供研发、检测、人才资源、知识产权等公共服务平台，同时完善民生为本的社会环境，通过项目来达到科技创新和产业升级转型的目的。

陆起涌：信息科学与工程学院电子工程系，主任技师；无锡市锡山区科技镇长团团长，任锡山区副区长。本文刊于复旦校报第 988 期。

用责任和坚守做“新西藏人”

沈辉

牵手心灵梦想

日喀则，藏语意为“水土肥美的庄园”，是一片美丽而神奇的土地。它地处西藏西南部、雅鲁藏布江及其主要支流年楚河的汇流处，总面积 3875 平方公里。距今已有 600 多年的历史。

漫步在璀璨浩渺的星空下，耳边拂过“蓝蓝的天上白云朵朵，美丽河水泛清波，雄鹰从这里展翅飞过，留下那段动人的歌”的旋律。远远近近的山脉，山的颜色或黑或深蓝或浅蓝或翠绿，在一个视野之中可以看到多种颜色的山脉，我的心境也随之而变化……我庆幸如果不来援藏挂职，也许我就和她失之交臂。

西藏曾是我心灵深处遥远的梦。我知道西藏的海拔最高，空气最稀薄。我曾以为，以我的体质一辈子都不会去到那么高海拔的地方。但当学校党委组织部赋予我援藏挂职的任务时，我觉得自己作为一名共产党员，作为附属医院的党委副书记责无旁贷。于是，我成了一名援藏干部，命运之手牵引着我来到西藏。带着沉沉的光荣和艰巨的责任，来到日喀则，来实现我和西藏未了的情缘。

鲍勃·迪伦说：“一个人要走多少路，才能成为真正的人。”我想说：“一个人要奉献多少责任和爱，才能成为真正的人。”

永远盛放的精神之花

我和其他 67 位援藏干部来到西藏，和当地的同事们相识、相知，慢慢地，我蜕变成一个“新西藏人”。

进藏第一天，我就听当地人说起了“老西藏”精神。

究竟什么是“老西藏”精神呢？在 20 世纪 50 年代初，随着人民解放军进军西藏的脚步，一种崇高的、奉献的气质诞生在在保卫边疆的战火中，形成于建设西藏的事业中，弘扬于发展西藏的伟业中，它穿越 60 年的漫漫岁月，激励了一代又一代人。它就是无数生命凝成的“特别能吃苦、特别能战斗、特别能忍耐、特别能团结、特别能奉献的‘老西藏’精神”。他们未曾想过惊天动地轰轰烈烈，未曾想过树碑立传名垂千古，更未曾想过业绩斐然前无古人，因为，解放和建设西藏是党的事业，是共产党人的使命和责任。

“老西藏”精神已经是西藏的魂灵，是雪山和草原的血脉。在我挂职的日喀则地区人民医院，我日复一日地被它浸润、滋养。

一次我参加医院退休职工的林卡活动，听前任老书记讲了他的一次经历。老书记是藏族，当年在部队里担任连长，连里派他到仲巴县集训民兵。他来到那个民兵连，发现纪律涣散，每天早操时稀稀拉拉没几个人，来自各地的民兵还搞帮派、闹矛盾。老书记面对这种情况想了个办法。在天寒地冻的 11 月某天凌晨 5 点吹军号紧急集合，民兵们以为有敌情迅速集合待命。集合完毕，老书记命令向一条河流方向冲锋，他身先士卒跳进刺骨寒冷的河水里，民兵们纷纷跟着他趟过冰冷的河流。事后，民兵们知道了这是一次特殊的早操训练，在暗地里嘀咕：“这个老藏民，心毒得很！”但是从此，连队的纪律明显改观，再也没有人不出早操了。

我听了这个故事，心中豁然开朗，这就是“老西藏”精神！即

使在那样艰苦、恶劣的环境下，“老西藏”们也能动脑筋，想办法，以身作则，处理好各种复杂局面。在这里工作虽然还不到一年，我已经接触了很多“老西藏”，他们常年累月生活在这片土地上，把自己的青春甚至一生都奉献给了雪域高原。虽然在高原缺氧的自然环境中，走几层楼梯同样会气喘，但是他们仍然这样坚守！我的藏族同事们，不仅能说流利的汉语，还要用汉字书写病历和各种文件，有的甚至能写一手漂亮的汉字行书，让我自愧不如。甘于奉献、勇于坚守就是“老西藏”精神的内涵。

这里的自然环境与上海迥然不同，自去年6月进藏以来，已经有三位上海援藏干部患了严重的高原病。每天伴随着援藏干部的是气喘、失眠、鼻出血、食欲不振等高原反应，以及远离家人和亲朋的无聊、寂寞。但是正因为条件艰苦环境恶劣，援藏工作才神圣而光荣。我时时告诫自己，必须保持顽强的斗志和乐观的精神状态，把困难当成挑战，把孤寂当成奉献，把握好在雪域高原工作的难得的经历，珍惜我和西藏的这份情缘，用实际行动为复旦增光，为中山添彩。

在服务西藏中提升自我

虽然我在中山医院已经积累了一定的管理经验，但在西藏工作有其特殊性，不能照搬照用原先的工作思路和方法。西藏的特殊性决定了以往的思维方式、工作方法都要“升级换代”。在这里，我把自己当做了一个求知的学生。我希望在服务西藏的同时也提升自我。

在日喀则这个新的环境中，值得我学习的东西很多很多。我目前任职的日喀则地区人民医院建于1955年。在医院发展的59

年历史中，一代一代的干部、职工依靠集体的智慧和力量，依靠前 6 批援藏工作打下的坚实基础，形成了良好的局面。奉献和坚守的精神是我首先要学习的。“老西藏”的工作作风也是我要学习的。西藏的民族宗教、历史文化、风土人情，更是我在这三年里要抓紧学习的。

我虽然是外来者，但我不愿意在当地同事的眼里仅仅是一名“过客”。

在我心里，我是一名继承了“老西藏精神”的“新西藏人”。我必须摆正位置，不能自以为是，不可自恃清高。在这里，我就是——一个日喀则人。

工作中，我和当地同事团结协作，充分沟通，不分彼此，用最短的时间熟悉了地区人民医院的 123 亩地、2600 平方米建筑的每一个角落，熟悉了五个对口支援县的卫生基本情况，把提升医疗服务能力作为我们的共同目标。

工作之余，我参加了同事们的各类业余活动，过“林卡”，吃藏餐，玩藏族骰子游戏等等，只有真正融入当地同事们的生活，才能换来充分的信任和理解。短短几个月，日喀则已经成为我亲切的第二故乡。

技术援藏是时代要求

援藏工作走过了 20 个年头，这里的医务工作者之间已经没有明显的汉藏之分，医疗硬件条件也大幅度改善了。但是医生少、专家少、护士少的现状还没有根本扭转，卫生人力资源紧缺是最大的问题。

当援藏工作成为一种常态，工作要求会越来越高，当地的期

望值也越来越高，“技术援藏”显得越来越重要。明确了自身定位，明确了目标，就可以放手去干。我把带队伍、抓管理、提升当地医务人员的临床技能和服务水平，确定为我挂职工作的重中之重。进藏不到一年，我和当地干部职工以及其他援藏干部齐心协力，在中山医院的全力支持下，完成了日喀则地区人民医院“三级乙等”评审工作。为医院新建了内镜诊疗基地和新生儿诊疗基地，申请到一项上海市科委的子课题，落实 10 万元科研基金，填补了医院的空白。医院的选址重建工作正在进行中，新医院有望在 3-5 年内建成。未来三年，计划建立一套较为完善的现代化医院信息系统，每年建成新的医疗学科，留下一支带不走的专业人才队伍。

沈辉：附属中山医院党委副书记。挂职任日喀则地区人民医院党委书记、副院长，日喀则地区卫生局副局长。本文刊于复旦校报 989 期。

打开一扇窗 别有洞天

李冉

2013年7月1日，在校党委组织部的安排下，我到上海市委宣传部理论处挂职锻炼。转眼间，我在这个新岗位上已经工作了9个月。时间好像有着两重性，经历的时候，是整日的繁忙，有种不知穷尽的漫长感；回忆的时候，是弹指一挥间，快得让人有种后怕感。好在，回想这九个月，繁忙填充了时间，收获填充了繁忙，没有虚度，值得总结。

走进“司令部” 扩展学术视野

宣传部理论处是一个主管意识形态的地方，被业内人士逗乐地称为“五路大军”（高校、党校、社科院、军事院校和政府实际部门的理论工作者）的“司令部”，口口相传，平添了这个部门的神秘感和威严感。

我就是怀着一种好奇心走进神秘“司令部”的，虽然我留校以来，一直从事有关意识形态的研究与教学工作，只不过我接触的大多是意识形态的“消费环节”。我也一直想近距离地了解意识形态的“生产环节”与“流通环节”，但一直没有合适的机会，是挂职锻炼给我提供了这个良机。

九个月来，我经历了一次次的舆情调研与理论采集，为更高层面的理论创作提供了素材；我更是经历了一次次重大理论的学习宣讲贯彻落实等工作。前者就是“生产环节”的一部分，后者则是“流通环节”的范畴。在这些工作中，我既热情参与，也静心观察，对意识形态工作的认识变得更加系统了，我的学术研究也因

此而获益匪浅。因为对研究对象的认识越是全面深刻，学术研究的选题越有针对性，研究的路径也就越加通达，也才能越接近于问题的本质。可以说，学术视野的扩展与问题深度的精进，是挂职锻炼带给我的第一个重要收获。

对社会实践保持敬畏

挂职锻炼带给我的第二个重要收获是：下沉身段，对社会实践保持足够的敬畏。在这个风云际会、狂飙突进的时代，思想是很容易落后于现实的。按照马克思和恩格斯的理解，落后于现实的思想与哲学就会变得反动，就有可能成为“动摇分子、庸人和投机文人的避难所”。现在看来，这种担忧不是没有道理。

我就有这种惶恐与不安。任教8年来，一直沉浸在纯理论的研究中，不食社会实践的烟火，虽然也一路顺风，收获不算小，屡屡获得“某某学者某某人才”之类的名号。但事实上，我常常反思，经常把自己问得哑口无言——学术研究之于社会发展的意义究竟何在？

是挂职锻炼帮我释疑解惑。在理论处工作的这段时间，我感受到了两股强大的实践力量，这是我以前没有充分重视的。

其一是政府行政力。“政府庸能”，恐怕是大众从媒体上得到的一个基本印象。其实不然，政府对当代中国问题的采集与反馈渠道是多元而畅通的，对问题症结的诊断是符合中国实际的，也是远远超越大多数学者水平的。在马克思主义研究这个典型的社会科学领域，政府行政力的作用是非常显著的。因而，实现学术影响力与政府行政力的有机统合，至少是马克思主义学科背景下需要认真审视的问题。对任何一方主观性地厚此薄彼都不是一个

建设性的学术态度。

其二是社会实践力。在理论处，我随队参加了很多次基层调研，深切感受到了社会各领域竞相迸发的实践活力。这为当代理论研究提供了最为鲜活最为广泛的学术素材。中国的学术根植于中国的土壤，离开了这些素材，我们的学术研究就会脱离社会实践，就会变得日益僵化，学术最终沦为“讨饭碗”的工具也就不是危言耸听了。

此外，在挂职中，我深切地感受到了校园与社会、理论与现实、问题与愿景之间的张力。这种张力，对于一名致力于马克思主义研究的青年人来说，格外震撼。与其他学科不同，马克思主义学科有着更为苛刻的学科要义，一名称职的马克思主义工作者要在政治立场、学科规范、社会情怀、话语范式之间找到契合点，任何一个方面的短板都可能造成致命的缺陷。以这种统一性来审视当下的马克思主义研究与教学，一系列带有二元性的问题呈现在我们面前——中国话语与世界视野、灰色理论与鲜活阐释、问题意识与理论建构、理论维护与思潮批判、现实回应与未来引领、价值祛魅与信仰培育，如此等等。如何将这些二元性的问题处理好，对此我还无力解决，只是处于探索之中。不过有一点是肯定的，那就是要在社会实践的平台上思考这些问题。恩格斯说过，在“无数个互相交错的力量”中“产生出一个合力，即历史结果”。这个“合力”归根到底是在实践中产生，而不仅仅在人的头脑当中产生。总之，下沉身段，对当代中国的社会实践保持足够的敬畏，是马克思主义研究的一个必要的学术情怀。在这个问题上的感悟恐怕是我挂职锻炼的又一个重要收获。

牵线搭桥推动共谋共建

作为学校派出的一名挂职锻炼者，我不仅是我，我的背后还承载着学校事业发展的重任。一个人的作用是有限的，但总可以做些事情。首先是要树立复旦挂职队伍的良好形象。社科部领导高度重视挂职锻炼工作，精心配置了便利的工作条件。我在学院的一部分行政工作被剥离出来，以保证我在挂职单位的工作时间。此外，我压缩了在学校的课时量，并安排在周一集中上课，保证了一周有四天用于挂职。

在挂职锻炼中，我首先始终注意保持勤勉的工作节奏与良好的工作作风，注重树立复旦人的工作形象。第二，推荐复旦研究生到理论处实习，开阔他们的学习视野，锻炼他们的实践能力，为学生提供一个成长成才的平台。第三，推动组建上海市社科部系统中青年理论骨干队伍。面对上海市理论队伍断层的问题，我积极建言献策，推动组建了由本市（高校与党校）社科部系统12人构成的中青年理论骨干队伍，其中吸收了我校社科部两名青年教师。目前，这支队伍已经正式运转，并完成了第一项工作任务。第四，积极推介复旦的师资力量，努力承接上海市的理论宣传任务，比如各类讲师团的师资推荐，上海马克思主义研究报告、理论通俗读物的编撰等等。第五，推动理论处与我校社会科学基础部的共建。共建平台的搭建，可为我校的理论人才培养、马克思主义学科建设、资料信息共享、相关基地建设、扩大学术影响力等方面提供更有力的资源支撑与物质保障。目前，共建的初步意向已经达成，后续工作正在紧张筹备中。

潮平两岸阔，风正一帆悬！

李冉：马克思主义学院副教授、副院长。在上海市委宣传部理论处挂职副处长。本文刊于复旦校报第 990 期。

绝知此事要躬行

顾莺

朝看水东流，暮看日西沉。仿佛不经意间，日历就从 2013 年 4 月一下翻到了 2014 年的 4 月，挂职的生活即将画上句号。翻看记录满满的四本工作笔记，这些天开始回想，时间都去哪儿了？这是一年充实难忘的时光，每天在上海的东北角和西南角之间往返穿梭，尽阅春华秋实，累积的不仅仅是车辆的里程数，更是一段脱胎换骨的成长。

新岗位的历练

在这一年里，我受学校委派，在徐汇区委组织部挂职任副部长。

徐汇区位于上海市区西南部，是上海市 8 个中心城区之一，区域面积 54.93 平方公里。徐汇区现辖湖南路、天平路、斜土路、枫林路、徐家汇、田林新村、虹梅路、康健新村、长桥、凌云路、龙华、漕河泾 12 个街道和华泾镇，至 2013 年底，全区常住人口 112.5 万人，其中户籍人口 91.7 万人。徐汇区历史人文底蕴深厚，是上海海派文化的发源地，也是经济实力较强的中心城区。2013 年，全区实现生产总值 1094 亿元，同比增长 8.3%；二、三产业结构比例 17:83；完成区级财政收入 118.7 亿元，同比增长 8.8%。徐汇区基础设施较为完善、居住环境良好，社会事业较为发达。徐汇区是上海市科技资源和人才智力资源聚集、科技成果转化活跃的中心城区。这里有上海昨日的辉煌、今日的荣耀，也在孕育明日的传奇。传统与现代、自然与人文、创新与怀旧、东方与西

方在这里汇聚和交融，在这里坦诚相见。在这里工作，是挑战，更是历练。

一年来，我主要参与了以下几个方面的工作：

——参与部门常规工作。我定期参加部务会、部长碰头会、领导班子民主生活会、党员组织生活及各类专题学习会；参与讨论组织部的各项工作。

——参与区域党建促进会相关工作。参与筹备促进会的理事会和年会；邀请专家举办理论研讨会；借助复旦大学·上海市“党的建设理论与实践”创新研究基地，整理徐汇区区域化党建特色案例汇编；参与对手机 APP 平台的改版，增设主题教育活动版块；参加各街镇分会的活动，召开街镇分会联络员会议；走访专委会、理事单位、区域单位，及时宣传徐汇的发展，听取参会领导的意见建议，共同谋划工作；参与文化专委会“大地在歌唱”诗歌朗诵比赛的协调组织工作；参与建设组织生活现场开放点；参与筹备“徐汇·党员大课堂”专家名录，借助区域单位的教学资源，推动流动课堂的建设，丰富党员教育的途径；参与筹备“乐业在徐汇”面向区域单位的大型招聘会；提议开展记录区域单位创建全国文明城区工作作风采的微电影大赛。

——参与两新党建相关工作。我走访多家两新企业了解党建工作开展情况；参与新社会组织党组织的建设；参加两新党组织负责人座谈会，研讨两新党组织负责人激励关爱机制；走访工商联、司法局等单位，共同研究 2014 年两新党建工作方案；参与区级人才计划的评审。

——参与党代表相关工作。我带领党代表赴江西井冈山参加

培训，组织多场座谈会了解党代表履职情况，听取意见。

——参与人才工作。我赴律师事务所、区牙防所、三甲医院慰问区级人才服务团队成员；积极联络复旦大学各附属医院的资源，充实人才服务团队成员；参与准备上海女性高层次人才音乐品鉴会。

——联络同批挂职干部。我走访各接收单位，访谈部门领导和带教老师，访谈挂职干部，了解挂职工作情况和单位评价；组织挂职同志参观徐汇滨江规划展示中心、巴金故居、武康路老洋房和藏书楼，通过实地走访了解徐汇的情况；通过建立飞信群和微信群的方式保持挂职同志间的联系畅通。

新职责的收获

回想这一年的经历，我有很多感悟。

感悟之一：走出一扇门，走进n扇门，天地宽阔了。开始挂职之前，虽然已经有十年的工作经历，但是严格来说学习工作从来没有离开过校园。这一次的挂职是一个新的起点，让我有机会走出校门，走进了机关的门，走进了社区的门，走进了区域单位的门，走进了老百姓的家门……在组织部，我有幸参与到了区域化党建、两新党建等重要工作中去，感受到了作为区委重要的职能部门严谨团结高效的氛围。以前对徐汇的印象就停留在徐家汇，这一年里我走遍了徐汇的十三个街镇，领略了徐汇的广博与厚重，现在对“康乐工程”、“天平人人学雷锋，天平个个是雷锋”等情况耳熟能详。区域化党建是一个资源整合型的平台，借助这个平台我走进了大校大院大所，184家区域单位中我走访了三分之一以上，接触了超过一半的区域单位的领导；在七一和新年两个节日

进入社区慰问困难党员，了解到他们的疾苦和需求。

感悟之二：从理论到实际，从老师到学生，且行且学习。在复旦园做了十年老师，从书斋到讲台，指点学生，自得其乐。可是走出了校门才体会到“纸上得来终觉浅”，在社会这本大书面前自己还是那么无知。在徐汇挂职的一年里，每天和机关工作的公务员们打交道，传说中的机关“门难进”、“脸难看”、“事难办”在组织部几乎找不到痕迹，同事们分工不分家、认真投入工作的状态让我印象深刻。还记得去年七八月份期间，组织部部长带队、各职能科室共同参与，开展了走访区域单位的工作。大家在走访前精心分配单位，认认真真做好彩排，带哪些资料、宣传哪些工作、听取哪些方面意见，无不考虑周到。每次走访后集体交流走访情况，梳理收集到的意见，总是热火朝天、欲罢不能。一次走访把全部部门的力量调动了起来，而走访之后各个科室又迅速跟进对接工作，没有任何推诿。今年2月，部里筹备促进会的年会，配合创建全国文明城区工作的需要给每个区域单位写一封告知信，根据各单位所属行业以及自身特点提出个性化的要求，从拟稿到查找错别字，再到修改全角半角标点符号这样的细节都非常细致，让我不断提醒自己在工作中不能忽视任何一个细节。

在工作中，我接触到了在社区一线为老百姓排忧解难的街道书记、居民区书记们，她们中有些是经验丰富的“老法师”，有些只是80后的大学生社工，即使社区工作头绪再多，麻烦再多，压力再大，她们始终对社区工作充满了感情，她们的驾轻就熟、举重若轻也让我肃然起敬。

不断收获感悟的同时我也在不断思考，通过调查徐汇区两新

党建的开展状况，结合我在学校从事学生党建的工作，我于去年底设计了“后大学时代党员发展与培养链研究”的课题，已成功立项成为 2013 年度上海市阳光计划项目（党建系列），目前在此基础上积极准备申报上海市哲学社会科学课题。

感悟之三：从客人到自己人，从旁观到投入，收获正能量。
这一年里，我换了新环境，是领导和同事们的包容和接纳，让我很快融入了这个亲密无间其乐融融集体，我也不再是旁观的客人，自觉地在“我们复旦”和“我们徐汇”之间穿针引线，架起沟通的桥梁，密切区校合作。一年里，我邀请复旦的专家学者们为徐汇区的组工干部、区域单位党员讲课七次，召开党建理论研讨会五场，为徐汇的事业发展提供智力支持；与此同时我也积极联络安排复旦师生深入社区调研考察，为解决学生就业问题牵线搭桥。

这一年，虽然第一次没有了暑假寒假，第一次除夕日还在单位上班，但是正如有挂友说过的，不挂的人生是不完整的，我想再补充一句，没有在徐汇挂过的人生是不精彩的。

顾莺：原校党委组织部副部长，现为枫林街道办事处副主任。在徐汇区委组织部挂职，任副部长。本文刊于复旦校报第 991 期。

发挥专业优势服务地方经济

李敏波

深入基层寻求目标

海门历来有佳名。地处黄海之滨，南依长江，是中国黄金水道与黄金海岸 T 字型的结合点；与上海崇明岛隔江相望，西靠南通，北倚广袤的江海平原，素有“江海门户”之称，是全国闻名的“科技之乡”、“纺织之乡”、“建筑之乡”、“教育之乡”、“长寿之乡”。进入新世纪，它的发展越发快了。海门经济技术开发区去年升级为国家级开发区，全年实现工业应税销售 235 亿元，实现财政收入 24 亿元，经济规模和财政收入占海门市的三分之一。

去年 8 月中旬我到海门，和科技镇长团集体走访海门市四个开发区、主要乡镇的骨干企业，了解园区经济和企业基本情况，以求掌握骨干企业的科技人员、技术研发的需求，为后续开展产学研项目对接和人才服务打下基础。

海门开发区工作重点之一是建设謇公湖科教城，希望发展软件园与高新产业研发基地。我利用自身资源和开发区党工委副书记王一兵一起去北京中关村软件园公司、用友软件园参观学习，帮助开发区领导了解国内知名软件园的建设和发展历程、投资回报周期、运营管理经验。接下来，我参与接待开发区来访的投资企业，为信息类投资项目提供技术可行性评估以及投资项目的技术建议。同时，我与其他挂职干部一道走访了开发区的招商局重工、宝钢集团海宝工业园企业、骨干制造企业和生物医药企业。

促进合作签约共建

经过我的介绍和促成，我校药学院王永辉教授与江苏万高药业公司达成新药合作研发协议，该项目获得海门东洲英才项目资助并申报 2014 年江苏省双创人才计划；药学院沙先谊副教授与万高药业公司的合作项目也在洽谈中，正在推荐沙老师依托万高药业申报江苏省科技副总（企业创新岗）人才计划。校光纤研究中心的贾波教授与海门上市公司通光集团达成合作协议。邀请了药学院教授委员会、计算机学院领导到海门开发区和临江生物医药园区考察。近期正在联系环境科学与工程系郑正教授团队到海门环保局、水利局，推介农村污水处理技术、淤泥脱水处理技术，河道水质改善综合治理解决方案。

去年 10 月 29 日，在海门市开发区举行了复旦大学与海门市人民政府合作签约暨揭牌仪式，签署了《复旦大学与海门市人民政府全面合作协议》、《复旦大学与海门经济技术开发区共建“复旦大学技术转移中心海门分中心”协议》、《复旦大学与海门经济技术开发区共建“复旦学生海门科创基金”协议》。我全程参与“复旦学生海门科创基金”协议，“复旦大学技术转移中心海门分中心”协议起草工作，积极协调海门开发区和我校科技处、资产经营公司，促进合作协议的顺利签署。

随着对挂职园区各职能部门工作的逐步了解，管委会希望我为开发区设计开发一个企业公共服务软件系统，为数百家企业提供基于网络的建设项目规划、安全生产、科技人才和企业经营数据的网上填报。调研了两个多月后，我带领项目团队完成了开发区企业公共服务平台的功能概要设计、详细设计和功能界面，现

已与开发区管委会签订项目开发合同。

今年春节后，我被海门市委组织部任命兼任工业园区管委会副主任，帮助园区规划和发展的叠石桥家纺产业的电子商务。每天在相距 30 多公里的两个工业园区奔波成了我工作的主基调，调研叠石桥国际家纺城的商户、家纺企业电子商务应用和快递物流的现状和困惑；帮助园区推进叠石桥家纺电子商务的应用规划，进行家纺电子商务平台的项目可行性分析，协助联系商业合作伙伴。

服务社会提升自我

通过挂职锻炼，我体会到：工业园区和企业产业升级对科技、人才需求为高校产学研提供了应用空间。大型制造企业对当地经济发展起着支撑作用，但对资源环境的破坏作用却不断显现，企业急需产品和加工工艺的转型升级。地方对河道污染治理、废气废水治理的需求极其迫切。海门市非常重视招才引智工作，开发区和组织部领导带领园区企业每月甚至每周都要奔赴复旦等多所高校进行产学研对接。高校在新产品研发、新工艺、新能源、新材料、环境治理有较多的科研成果和领先优势，通过校地合作和校企产学研的成果对接，可以有效促进科技成果加速转化。

传统市场面临电子商务的挑战，需要专业的电商平台规划咨询、平台运营服务。比如叠石桥家纺批发市场（每年数百亿的市场交易额）和家纺企业面临“不上电子商务等死，上电子商务找死”的困境，管委会希望构建网上的叠石桥家纺批发零售交易平台，由于缺乏电子商务专业人才、电商平台的业务设计、平台开发和运营合资伙伴，至今在电商平台方面未能破局。我曾经担任

用友软件电商业务部的咨询顾问，为多个行业和企业提供电子商务系统的规划设计。现在也将尽我所能为叠石桥家纺电商平台的发展出谋划策，提供项目商业分析和辅助管委会领导决策。

挂职工作让我更全面了解基层经济和企业的实况。长期以来，各级地方政府和工业园区都在追求 GDP 增速、财政税收的增长，对园区规模以上企业制订严格细致的应税销售收入指标和纳税考核指标，这种行政干预、带有计划经济特征的园区绩效考核体系常常导致土地、优惠政策等资源不是按照市场规则配置，并容易导致企业产能过剩。走访调研当地 30-40 家骨干企业，了解企业经营状况和科技人员需求，让我第一次有机会了解基层工作的酸甜苦辣。以小见大，以微见著，挂职工作经历让我更好认识地方经济的复杂性、转型升级的迫切性，认知国家宏观政策在地方上落实的困难。

作为学校派出的挂职干部和科技工作者，如何将自己的所学所知与地方经济转型、企业需求联系起来，这是挂职最需要回答的问题。我在地方工作时尽己所能，做好学校与地方政府和企业沟通的桥梁、科技服务的中介，努力将高校优秀的科研成果推介给地方和企业，促进高校与地方、企业间的产学研用合作。发挥自己的专业特长（软件、物联网和电子商务应用）和外部资源，真诚地为地方工业园区的高新产业发展、经营模式的转型多做实事。

李敏波：计算机学院学科秘书、副教授；在海门经济技术开发区管委会挂职副主任，兼任海门工业园区管委会副主任。本文刊于复旦校报第 992 期。

无限风光尽被占

陈长城

2012年4月，经组织推荐，我先后被借调到教育部直属高校工作司、巡视工作办公室两个司局挂职，在很多方面得到了锻炼。

悉心做好多面手

从直属司到巡视办，在这些新平台上的两年，我经历了从行政到党务，从综合到专项等多个岗位的历练，锻炼了多方面能力。这些工作可以概括为：上传下达、沟通内外、协调左右、联系四方。

上传下达。借调伊始，我在直属司承担文件运转工作。这项工作看似简单却非常重要。它使我在极短时间内熟悉了司局内部工作流程和方法，也熟悉了教育部其他司局的业务内容，对75所部属高校的整体情况有了初步了解。

沟通内外。负责文件运转工作的同时，我还负责接听司办对外电话。凡是重要电话均需做好记录，及时向领导报告。每天做好来电接听、答复以及电话记录需消耗大量时间和精力，既要友善耐心，又要认真仔细。在巡视工作日益重要的今天，如何既捕捉到关键信息，又做好无关电话的善后解释工作，是对工作能力和水平直接考验。

协调左右。组织、策划、协调直属高校重要会议、重大活动是直属司、巡视办的重要工作。挂职期间，我先后协助参与了第22届教育部直属高校工作咨询会、有关直属高校及“省部共建”

高校“逢十”、“逢百”校庆活动、教育部党的群众路线教育实践活动动员部署会、巡视工作暑期研讨会、教育部巡视专员聘任大会等若干大型会议以及若干场部内座谈会、片区会。在各项会议筹备工作中完成了会议方案、主持词、会议须知、会议材料等一系列文字编排及各项会务工作，极大地锻炼了组织协调能力。

联系四方。和直属高校沟通联系是直属司、巡视办的日常工作之一，与这些直属高校的党校办、组织部等部门保持密切的沟通联系对高效开展工作尤为重要。在第一批教育实践活动中，我更是与所督导高校保持紧密联系，确保沟通渠道畅通，保障督导工作顺利开展。

温暖集体助成长

教育部如同一部高速运转的精密机器，庞大而有序，严谨而精确，其办文、办会、办事体现了中央国家机关的高水平。我有几点体会特别深刻：

扎实过硬的政治素质。直属司、巡视办工作总揽直属高校发展大局。因此，把握好正确的政治方向至关重要。工作中，领导和同事们凡事必先考虑政治大局，围绕中心工作开展服务工作。尤其是巡视办的工作，政治性、政策性、纪律性较强，时时处处要求保持政治敏感性，对来电、来信、来访人咨询的答复，要考虑到每句话都可能会被咨询者当做国家最高教育部门的意见，任何一个想当然的回答都会引发意想不到的负面后果。

严谨细致的工作作风。“巡视工作无小事”，任何细节的差错都可能导致严重后果，丝毫马虎不得。厚厚的《巡视工作文件汇编》及《巡视工作规程》，让我深感巡视办的严谨和规范。

稳健平和的工作气质。挂职期间，工作量大、责任大、压力大；急件多、要件多、密件多。在巡视办工作，没有固定的上班時間，期间还再被外派京外一个月参加巡视工作。日复一日的满负荷工作，如同一个炼炉，将身处其中的每一个人的神经都锤炼得如钢铁般坚韧，气质平和而稳健，反应快速而灵敏。做到无论多急的文件，都不慌；无论多复杂的事，都不怵；无论多大的压力，都不垮。

学无止境的工作态度。直属司作为综合协调部门，对工作能力的要求很全面，工作人员不但要具备过硬的文字能力和较高的政治素养，还需要具备较强的组织协调能力和敏捷的应变能力。面对高教领域日新月异的形势，每一个工作人员要做好工作，唯一的途径就是不断地学习：学习身边领导同事的好榜样，学习其它司局的先进经验，学习兄弟高校的优良传统。司局内部也有良好的学习交流的平台，正是这种学无止境的工作态度，保证了这个集体强大的战斗力。

团结友爱的工作氛围。紧张严肃的工作内容和较大的工作压力，必得有一支团结的队伍才能高标高效完成任务的。巡视办的氛围特别温暖，从领导到同事，心往一处想，劲往一处使，遇到急活累活难活，都是领导带头上，大家一起上。

前路宽阔多知己

挂职教育部是难得的锻炼机会，在这个高端平台上，我付出很多，但收获更多。

开阔视野提升格局。高度决定眼界，教育部这个平台让我对直属高校工作有了一定了解，极大地开阔了眼界。通过这两年的

耳濡目染和实际操练，对相关领域的把握更准确了，理解更深刻了，方法应用也更熟练了；更重要的是，随着眼界的开阔，工作格局也得到了提升，学会了胸怀大局，通盘考虑。

学习方法锻炼能力。在教育部，我了解了国家机关的工作流程和决策机制，熟悉了部里各司局的工作职能和基本理念，学习了教育领域相关的理论政策和法律法规，掌握了一些好的工作方法和手段。能力得到了一定的锤炼，通过办文提高了文字写作能力；通过办会增强了组织协调能力；通过办事提升了灵活应变能力。

增进了解促进交流。挂职之初，学校就要求我努力工作，在充分展示复旦素质和风采的同时，做好增进学校和教育部联系的桥梁和纽带。工作中我尽力推介学校，为学校相关部门争取在简报、相关会议上的展示机会；工作中了解到的重要信息，在不违反保密原则的情况下，第一时间向学校汇报。一定程度上增进了部校之间的了解，促进了部校之间的交流。

结交朋友拓宽人脉。新岗位也是结交朋友的地方。两年间，我与办公室领导、同事结下了深厚的友谊；熟悉了一批兄弟高校的同行人，有的还成了私交很好的朋友；通过工作结交了一批部里的公务员，从他们身上学到了很多办文、办会和办事的方式方法。业余生活中，来自五湖四海的挂职同志组成了一个临时大家庭，互相照顾，共同进步。

聚是一把火，散是满天星。回首来路，深感不虚此行。这两年的挂职锻炼对我来说，是那么的短暂而充实，却在人生刻下深深印迹。

陈长城: 学校办公室工作人员, 现在教育部巡视工作办公室挂职。
本文刊于复旦校报 994 期。

挂职三问

黄芳

2014年的4月15日,是我在市教委学生处挂职的最后一天。回想这紧张而又忙碌的一年,曾经萦绕在我心中的三个问题又再次浮现在我的脑海。

一问：我是谁？

对学校来说,我是一名到上海市部委挂职的干部。但对我挂职的教委学生处来说,我是一名新手:不了解教委工作的要求,也不熟悉学生处的工作。面对新的工作岗位,是慢慢适应,还是主动出击?我想,既然是来学习和锻炼,就应该尽快适应新环境,转变角色,变新人为处室的一份子。

挂职的第一个月,我为自己订下了三个目标:一是尽快熟悉学生处的工作内容,二是了解教委各处室的工作要求,三是熟悉与学生处业务相关的各处室、单位等。熟悉新工作环境有一个最直接、最简捷的办法,就是学习这个部门近年来的工作总结和计划。我挂职的市教委在制度规范、内网建设上非常成熟,通过内网就能查询到各个处室的相关资料,包括处室工作计划、总结、发文等。学习完这些材料,基本上对学生处的历史、目前工作情况和未来发展方向就有了一些认识。

教委的每一项工作都有具体的政策依据和要求,因此除了熟悉学生处的业务工作之外,对政策的把握也非常重要。有些政策

是国家层面的，有些政策是上海市层面的，每一份文件都必须认真了解，同时也必须非常熟悉和学生处业务相关的文件政策，才可能周全地把握工作内容和方式。

分送文件也是一个了解较为内部工作环境的机会，每份文件我都会亲自送到相关处室，而不是只发到公共信箱，这样可以更快地熟悉同事。凡是见过一次的老师，我都会在通讯录上标注，第二次见面时我就主动招呼。

利用到岗第一个月的时间，我梳理了学生处的工作内容、工作要求以及办事流程。大部分与教委、学生处业务相关的文件政策等材料，我都认真学习并做好笔记。完成了这些准备工作，我终于可以上岗了。

二问：我能做些什么？

我挂职的学生处共有 6 位工作人员，其中 5 位都有十年以上工作经验，1 位刚刚入职的同事也在教委直属单位工作过 2 年。虽然他们中有的人年龄没有我大，但从岗位的实践经验来说，都是我的带教老师。

公务员岗位并不是一般公众所想象的那样，可以轻松悠闲地一份报纸读到下班。相比学院的工作节奏，市教委的明显要快很多。我所在的学生处除了统筹负责整个上海市招生、就业、资助、学籍等业务工作，每天还要处理大量的事务性工作。正如一位老师所说，教委工作关系到老百姓的民生问题，大到文件政策的制定，小到一个电话、一封电子邮件，每一项工作都需要认真对待，

严谨细致落实好每一个环节。

因此对我来说，应该做的就是发挥自己的优势与特长，大事积极参与，小事认真做好。在学生处挂职的这一年，我主要负责学生处的党支部宣传工作，并辅助各模块的同事做好配合工作。在学生处群众路线教育实践活动中，我积极参与主题展板的策划和微信党建平台的创建，及时报送支部活动新闻，参与撰写的征文获得机关党委“为民务实清廉”主题征文二等奖。在内勤工作上，我主要负责文件的流转、档案归档等工作，做到及时准确。在招生、就业、资助等业务工作上，我负责会议的通知、会务筹备、会议总结等工作，力争做到细致周全。

说实话，在学生处的一年时间，每天接触到的都是一些平凡琐碎的事情，但正是在这些平凡的工作中，我结识了不平凡的人物，看到了很多感人的故事。刚刚结束援疆工作的平老师一回来就投入到学生处的工作中，每天总是第一个到办公室。负责招生工作的丁老师，尽管是这块工作方面的专家，但是为人非常谦虚、耐心和善。负责资助工作的周老师对于文件的熟悉，可以精确到每一份文件的具体内容。两位 80 后的小伙子经常为了工作加班加点。在教委工作了 40 多年的金老师，为了做好交接工作，在退休后的一个月里仍坚持到教委上班。在教委的一年，我更多感受到的是公务员们的认真严谨和高度的责任心。

三问：我能做好什么？

认真做事，只能把事情做对；用心做事，才能把事情做好。

在学生处如何用心做事呢？经过思索，我总结出，要想把事情做好，就要做到“谦、慎、勤”。首先要谦虚，多向同事请教，学习他们的工作作风和处理事情的方式方法。其次在处理事情上，要慎重、认真、仔细。比如每天收到的各种资料，都要进行登记，标注流转过程。对于各种会议通知，需要按会议内容、紧急程度分类，并及时反馈信息给主办单位和通知参会人员。第三，要勤奋工作。从身边的琐碎事做起，做到大事不退缩，小事不推脱。情愿自己多做些，做得越多就了解的越多，适应得也越快。

市教委学生处是一个和睦的集体，团队合作的氛围非常浓。虽然每一个人都有自己的模块工作，但具体工作的推进中大家都是互相配合、互相支持。比如去年年底的时候，我负责整理学生处的工作总结，为了减少我的工作难度，同事们都先把各块的工作整理好发给我。遇到不清楚的地方，他们都热心仔细地给我解释。作为一名学生处的“临时工”，我时时刻刻都能感受到来自同事们的关心和支持。在学生处忙碌的一年，也是非常温馨的一年。

结束挂职的时候，对学生处多了几许留念。习惯了每天早晨，无论刮风下雨都准时去乘拥挤的地铁，习惯了每天9点一定要坐在办公桌前，习惯了乘晚班公交车感受上海的夜景。挂职一年，对上海市的教育改革有了切身的体会，深知改革不易，推进更不易。再次回到复旦校园，我感到肩上的责任更重了。重新审视现在的本职岗位，我发现还有很多需要提高的地方。如何用心地做

好研究生的学生工作，如何更好地为复旦青年教职工服务，则是未来努力的方向。

最后要特别祝福我的学生们，他们是那么一群充满激情、才华横溢的青年。在我挂职的一年，他们凭借出色的表现获得了复旦大学研究生优秀班集体称号。再过几个月，他们就要离开美丽的复旦园。亲爱的同学们，祝你们前程似锦！

黄芳：信息科学与工程学院研工组组长，校工会青年工作部部长，校青年教师联谊会秘书长。2013年4月-2014年4月在上海市教育委员会学生处挂职。本文刊于复旦校报第995期。

知天气 接地气 聚人气

罗霄

2013年8月底，我参加了江苏“科技镇长团”。挂职初始，我曾怀疑自己的文科背景在开展工作方面有天然的弱势。但校党委组织部和学院党委的鼓励让我满怀信心地踏上了挂职锻炼之路——“复旦大学不仅承担着人才培养、科学研究的使命，更肩负着社会服务、文化传承的重任，服务国家和地方，是我们义不容辞的责任。复旦老师应该勇担重任，大胆走出去，开拓视野，丰富阅历，服务地方，回报社会。”

明确 1 个挂职理念

“科技镇长团”，是江苏省委省政府高度重视人才开发战略的举措，承载着推进地方人才队伍建设，提升竞争力、促进地方转型升级的重任。上岗伊始，我结合学校和挂职单位两方面的要求，首先明确了自己的挂职理念——“以服务地方为己任，以人才引进为抓手，以自我提升为动力，知天气、接地气、聚人气，深入基层，服务群众，着力推进挂职地方政府科技和人才队伍建设。”知天气是要深入系统了解国家和地方的各项方针、政策和重大战略规划；接地气是要沉得到底，吃得起苦、担得起责，树立牢固的群众观念，学会和老百姓沟通；聚人气是要为地方转型升级、改革驱动、科技创新汇聚高层次人才，大力推进地方人才队伍建设。

做好 2 个角色转变

挂职能否取得预期效果，必须尽快实现“从高校教师到政府

官员，从学生思政工作者到基层街道工作人员”这两个角色的转变。缺乏基层实际工作经验、群众工作能力和处理复杂矛盾能力不足是高校挂职者普遍感受到的劣势，但同时我们也有汇聚人才的天然优势，更容易发现和识别人才，更善于和人才打成一片，更擅长指导和组织科技项目申报，更习惯主动为人才提供全方位服务。如何用好所长，提升短板是关键，仔细思量后，我决定将“人才引进”作为挂职工作的突破口，迅速实现角色转变。

分管 3 项基本工作

按照分工，除街道的社会管理和公共服务常规工作外，我还重点分管挂职街道科技和人才两方面工作，兼管镇长团的整体宣传工作。街道作为最基层的行政组织，担负着第一线的社会管理和公共服务职能，如何改善民生、化解社会矛盾、规范社会行为、倾听百姓诉求，维护群众权益成为日常工作中的重中之重。在科技和人才工作中，我带领分管部门，对企业、科技和人才各类项目申报加班加点给予组织和辅导，投入大量时间和精力为街道的年度计划发现储备人才和对接科技项目。在镇长团宣传工作中，我指导规范全团版块成员宣传信息、新闻的写作，定期制作工作简讯上报给省市各部门，维护镇长团网站，并负责统一对外进行新闻发布。

面临 4 个工作困境

大规模走访企业和人才后，我发现基层的科技人才工作主要存在四方面困境：1）政策载体的缺陷。街道和高新园、开发区不同，没有属于自己的灵活优惠政策，缺乏竞争力；缺乏规模化、配套服务完善的创业载体。2）管理和人员的不足。街道人才科

技工作归口人才办和科协，只有两名固定工作人员，工作量却是每年至少完成 20 名人才引进和近 500 项的专利申请。3) 工作协调途径不畅。科技和人才工作与很多面上工作都是互通的，但实际工作中负责的归口不同，协调不够，导致效率相对低下。4) 工作思路的不同。园区的科技、人才引进思路更多是从全区和全市的配套产业着眼，看中的是后期的孵化和发展，而街道作为基层政府的延伸，除了完成考核任务外，更多考虑民生、税收，在科技项目和人才引进上缺乏合理的长期规划。

采取 5 项应对措施

经过充分调研和学习园区的优秀经验，结合挂职街道特点和实际，我带领分管部门制定了五项有针对性的措施：1) 整合资源，明确工作职能和审批事项。成立了由组织办、人才办、科创中心、招商中心、企服中心为主的人才引进团队，每个部门抽调 1 人，我负责统筹协调，定期召开工作例会，把问题困难快速反映给相关部门。2) 健全规章制度。例会纪要定期报送区主管部门和街道各主要部门，制定了符合街道特点的人才引进的激励考核制度，把科技项目申报和人才引进纳入街道部门和社区的工作考核。3) 搭建宣传平台。通过街道门户网站和招商网站大力宣传特色产业、相关的支持政策，让专家足不出户就能了解所在街道的特色、选择创业方向和载体。4) 完善交流、服务平台。建立专家联谊会、人才 QQ 群和微信群，第一时间了解专家们在创业中遇到的困难，努力协调解决。我还注重发挥专业特长，强化人才维权意识。创业的很多专家都是理工科背景，对于专利、知识产权的保护意识相对薄弱。我邀请了相关领域的法官、律师宣

传指导，规范合同文本，提高员工法律意识，消除了人才创业的后顾之忧。5)“走出去，请进来”。天天在家等，永远等不来人才。所以，我牵头组织了引才团队到各大高校展开有针对性的宣传，同时积极参加广州、杭州、深圳、南京等地的留交会和人才高峰论坛，多接触人才，多发掘机会。

收获 6 份挂职硕果

三万余字的挂职日记记录了这些日子一边是艰辛，一边是创新；一边是繁忙，一边是充实。盘点挂职的收获，主要有六方面：1) 实现自我提升。挂职锻炼开拓了视野，丰富了阅历，积累了基层工作经验，增强了群众工作能力和解决复杂问题能力。2) 推进合作共赢。牵线搭桥，着力搭建了一个基层政府和高校沟通联络的桥梁。3) 践行服务国家战略。为学校科研成果转化和产学研工作提供了平台和载体。4) 出谋划策。通过职能梳理、建章立制、资源整合等措施，为挂职地方的科技和人才工作打开了新局面。5) 真抓实干。挂职期间走访调研了 170 余家企业，引进高层次人才 8 名，协助申报省市级科技项目 6 个，专利 10 余项，资金支持 80 余万元。6) 强化宣传意识。一名合格的干部既要有真抓实干的精神，也要有能说会道的本领，我在挂职期间发表新闻稿 32 余篇，省市级媒体报道 2 篇，建立维护宣传网站 1 个。

《孟子·公孙丑下》：“天时不如地利，地利不如人和。”“知天气，接地气，聚人气”，看似难实则不难。只要挂职干部将自己当成一粒种子，扎根基层，深入地方、融入群众，就能在广阔大地中发芽，茁壮成长，结出丰硕的果实。

罗霄：法学博士，法学院研究生工作组组长，学生总支副书记。
挂职江苏省南京市江宁区秣陵街道党工委副书记，江苏省第六批科技镇长团成员。本文刊于复旦校报第 996 期。

流水前波让后波

李旻

每周来往于盐城到上海的长途汽车上，步移景换中日日感觉到季节的变换。从夏天又到了夏天，我在盐城的挂职快有十个月了。季节又回了开始的时候，而我的生活却走到了远处，沉淀在一分分地厚重起来。

复旦·盐城

2013年8月，我受学校组织部委派参加“江苏省第六批科技镇长团”，分派到盐城市亭湖区。

盐城市是江苏省面积第一、人口第二的地级市，拥有江苏省一半以上长度的海岸线。盐城离上海的距离与南京距离上海差不多，但由于没有直通的铁路，每次来回，都必须坐长途汽车。从上海去盐城，首先经过的是江苏省内最发达的苏州市境，然后过江，是近年来经济快速发展的南通，再过四个多小时，才能到达经济相对不那么发达的盐城。穿梭在这条路上，我更加深刻地体会到“大上海”对周边区域的经济辐射影响，随着距离的延伸，其影响能力也在衰减。作为从上海来的挂职干部，也更加意识到挂职的重要。

从全国的层面来看，盐城是一个正在快速发展的新兴城市。其经济总量在全国地级以上城市排名第38位，超过了部分内地省会，甚至超过了山西太原——在知道这一点时，我还是有些吃惊的。我所挂职的盐城环保科技城，只是一个正在申报尚未批准的省级开发区，其行政级别只有正科（主要领导高配副处），尚

不如上海市的一个街道办事处，却是近年来盐城整个城市重点发展的环保产业的龙头园区，是盐城市希望形成的以新能源和环保节能产业为龙头的两大发展目标之一。以大气排放控制、废水废气处理、环保节能研究、环保材料制造为主业的一大批国内行业领军企业已经在园区内投入了生产。按照盐城市委朱克江书记的话，“2014年，全国卫生城市创建和环保科技城能不能得到大的发展，这两件事办好就够了”。

复旦与盐城市早有多层面上的合作。尤其是环境科学系与计算机学院，几年前在盐城成立了复旦大学江苏大气污染防治技术研究中心，致力于环保信息化方面的研究。复旦又在盐城成立了盐城复华环保产业开发有限公司，与盐城市签订了合作协议共建科技创新平台，其产业基地就设立在我所挂职的园区之内。2013年年末时，副校长金力专程访问盐城市，和朱克江书记畅谈了加大复旦与盐城的合作力度，提出在盐城创办复旦大学产业研究院的设想，以加强我校科技成果转化及产业研究工作的能力。甚至更早，复旦的其他院系已经在盐城市境内对于沿海滩涂开发、环境保护工作，以及共同协议促进盐城金融研究院建设上，起了非常积极的作用。

工作·收获

我所挂职的岗位，是园区的副书记（BBS上大家调侃说，李老猫变成李素鸡了），按照科技镇长团的统一安排，分管园区的科技与人才工作。当然，我还有学校给我的任务，就是配合已经在盐城的校属各机构，加强促进复旦与盐城的产业联系和推进科技转化工作。

与苏南相比，盐城仍是一个欠发达的城市。这一点，尤其在科技与人才工作上表现明显。能不能留住本地的人才，能不能吸引外地的人才，这是一个城市发展的后劲支持。盐城的进一步发展，必须改变依靠相对低廉的劳动力的模式，除依赖更发达地区向本地的产业转移以外，发展自己有特色的产业，制订出富有成效的科技人才政策，就显得尤为重要。

江苏促进城市产业转型升级的力度，在全国都是有名的。为了鼓励创新创业，不但在省一级推进了高科技人才创新创业的项目支持，而且在各个地市，结合自身的产业发展特点和规划，为双创人才提供了更为给力的项目支持。2013年稍前，通过复旦在盐机构的推介引进，就为盐城市引纳了多名“千人计划”成员来创新创业，我校环境科学系的李溪教授，就获得了盐城市创业项目的“市双创计划”最高奖励支持1000万元。

我的工作就是围绕着这些人才科技目标，以复旦为后盾，与当地科技、人才、组织部门紧密联系，与盐城本地高校相互合作，争取为盐城市的经济建设，为园区的企业技术服务，提供更丰厚的支持。

这一年里，我参与了江苏省环保厅与盐城市政府主办的、在环保科技城内举行的环博会工作；参观调研了园区内各个环保产业企业；参与了为园区内企业及复旦基地平台申报江苏省及盐城市各类科技项目的申报；为盐城市2014年度市级双创项目申报引进了两位候选人；代表园区出席市区各级人才科技工作会议并落实；与盐城工学院、盐城师范学院达成了联合进行技术转移工作的协议。

这些工作是专任教师接触不到的，因此，我的收获也特别大。一方面，从封闭的象牙塔中走了出来，走到了基层现实中，看到了许多以前看不到的东西，了解了许多以前不了解的事；一方面，接触了我们国家的发展现实，看到了很多实际存在的困难和问题，而不是理想化地以为万事都有解决的通法。

发展·改变

申请挂职时，家里就反对。最主要的理由是：一，离家远，没法照顾孩子；二，喝酒多，容易伤身体。前一条确是要有点牺牲；但后一条，却遇到了一个很明显的变化，从小见大，这也是这一年多来我们国家的变化。

在基层工作，应酬自然比较多，盐城又算是苏北，习惯接近于北方，酒桌上有“东北大老虎，喝不过苏北小绵羊”的说法。我虽然前几年做了些酒类防伪的技术工作，不过酒量却一直没怎么练出来，真要上去，心中也是有点怵的。

但这近一年来，情况却大不一样了。十八大召开以来，全党要求改变作风面貌，最近的群众路线教育运动也轰轰烈烈地展开着，我在盐城已经难有应酬喝酒的机会了。据认识的乡镇干部说，早些时候，市里区里下来个干部到乡镇，乡镇主要领导不陪不好，陪了就得喝酒，每天陪个两到三顿那是常事，现在好多了，中午不准喝酒，晚上一般能不喝也不喝，接待任务也少得多了，对上对下，对大家，负担都减轻了。

喝酒少了，这只是变化中的一个。随着公车改革，公务用车也趋紧了。因为园区地处较偏远，每次到区县开会，办公室总是尽量照顾我的用车或和其他领导拼车。机关工作作风改善了，上

班在岗，人到心到也卓有成效。工作效率提高了，扯皮的事少了。和群众利益息息相关的一些工作，如拆迁安置、信访接待等也更讲情讲理了。这些都是一年来在我眼皮子底下发生的改变。这些都是让人看在眼里的，我们党政机关的作风面貌，确实在十八届三中全会以后，有了明显的改进。

李旻：计算机学院讲师，现在江苏盐城环保科技城挂职担任党工委副书记。本文刊于复旦校报第 998 期。

博观约取学无止

钟妮

2014年4月底，已回学校的我临时又被召回到教育部思政司，参与起草一份呈报中央的报告材料。再次踏入教育部大楼，紧张忙碌的借调生活又浮现脑海，仿似昨天。一年半的借调经历，持续激励着我坚定前行。

使命光荣 责任重大

党的十八大报告把立德树人、培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人作为教育的根本任务。十八大以来，习近平总书记发表的一系列重要讲话中，多次对大学生思想政治教育工作提出要求，对青年学生寄予厚望。这无不体现了党中央对高校思想政治工作的高度重视，对高校师生的亲切关怀。

教育部思政司承担着全国高校党建、思政和稳定工作，做的是立德树人的工作，干的是关系到千秋万代、千家万户的事业，工作层次高、任务重、节奏快、要求严，使命光荣，责任重大。

作为基层一线的辅导员，面对新岗位、新工作，我既兴奋又倍感压力，我深知借调干部的形象不仅代表个人，更代表着学校的整体形象。为了尽快熟悉工作，我自觉加强学习和积累，勤记、勤问、勤练；同时，牢记国家机关工作的特殊性，谨言慎行、戒骄戒躁。如此，我工作上手较快、效率较高，得到了领导和同事的肯定。一年半里，我为主参与了教育系统中国梦宣传教育系列座谈会、全国高校辅导员工作现场会、全国大学生心理健康教育工作会议、全国大学生海洋知识竞赛、中国大学生年度人物评选、

全国高校辅导员工作精品项目评审、全国高校心理健康教育示范中心评审等组织协调工作，为主参与了《普通高等学校辅导员培训规划(2013-2017年)》、《高等学校辅导员职业能力标准(暂行)》等文件的起草工作。

在借调生涯中，最难忘去年的5月4日，习近平总书记在与中国空间技术研究院与全国青年代表座谈，并发表了重要讲话，王沪宁、刘延东、李源潮、栗战书等中央领导同志和教育部、共青团中央等部门负责人一同出席。我作为教育部唯一的工作人员，负责组织“中国大学生年度人物”和“全国辅导员年度人物”获奖者参加座谈会。会后，总书记和与会人员一一握手，我也有幸与总书记握手，并与李源潮校友有几句交谈！

难掩激动心情的同时，我更加深刻地体会到了党中央对青年一代的高度重视，大学生的思想成长，总是牵动着中央领导的心：我们报送的大学生思政工作简报，经常得到中央领导的批示；我们开展的大学生思想政治状况调查，每年的报告都会送到中央领导的案头；我们评选的大学生和辅导员年度人物，屡次受到中央领导的亲切接见和高度肯定。作为一名辅导员，作为一名思政司的干部，我感到无比光荣、无比自豪！

中央领导的重视和关心，是压力也是动力。从部领导到司、处领导，无一不为了促进思政工作的质量提升、内涵发展而恪尽职守、全力担当。处长身先士卒，有什么工作都是冲在第一线；司长总是来得早走得晚；当有“急难险重”任务时，甚至袁贵仁部长、杜玉波副部长也跟我们一起熬夜，亲自逐字逐句修改文稿、督战进程，节假日都很少休息，切实把立德树人的使命感、责任

感转化为进一步加强和改进工作的实际行动。这种求真务实的工作作风，极大地鼓舞和带动了我们的借调干部为思政教育事业奋发努力。

内涵发展 服务大局

党的十八大召开后，我国高等教育进入以质量提升为核心的内涵式发展的历史新阶段，大学生思政工作也要在全面深化改革、推动高等教育内涵式发展的大局中谋发展、提质量、作贡献，更好地服务于人才培养中心任务。这就需要我们立足世界人才培养的前沿、立足中国国情、立足当前的工作实际和时代的发展要求，在遵循教育规律、学生身心发展规律、思政工作规律的基础上，加强顶层设计、协同推进、久久为功，形成具有中国特色的思想政治教育的体系、政策、成果。思政司作为高校思政工作主管部门，既要发挥宏观指导作用，又要督查具体工作落实；既要主动建设，又要夯实基础；既要系统设计，又要分众实施；既要更新内容，又要创新方法，不断推动大学生思想政治教育工作取得新进展、新成效，对思政司干部的素质、能力、水平提出了更高要求。

思政司的文字工作任务比较重。开始时，我把起草文稿简单地等同于写文章，找一篇类似的历史文稿模仿一下，再修改一下措辞、加一点新的中央精神，就交稿了。结果被领导退了回来。在领导的指导下，我体会到，文字只是载体，它所承载的思想，对工作的思考、理念和设计才是本质。我们管改稿子的过程叫“磨”，这“磨”的，不是词藻、不是修辞，而是工作的理念、思路，在反复打磨的过程中，越来越清晰、越来越务实。

借调干部们来自基层和一线，掌握最鲜活的一手资料，对学生的实际需求、对思政工作的实效最为了解，这是我们的优势；但囿于具体工作、站位不高、眼界不宽也是我们的不足。要做好新形势下大学生思想政治教育工作，既要接地气，同时更加要有大局观，把自己从事的工作摆到人才培养的全局中去，摆到党和国家发展的大局中去，这样制定出来的政策、制度、搞的方案、活动，才能经得起琢磨、经得起考量。不管是做借调干部还是做辅导员，都是这样。

认真总结 转化提高

一年半借调期间，我边工作边学习边积累，先后参与组织了30余次会议和活动、起草了20多篇中央领导和部领导重要文稿及有关重要文件素材稿，其中一篇公文获得了2013年教育部优秀公文奖，两篇报送中央的报告得到了多位中央领导的亲笔批示。这其中有自己的努力和付出，更离不开领导的培养、同事的帮助和学校的支持。总结下来，主要有以下收获和感悟：

一是提高了认识。思想政治工作是做人的工作，与其他专项业务工作相比较，思想政治工作容易显得虚，但虚与实是相比较而言的，虚功一定要实做。从基层一线到国家机关，从开展具体事务到参与顶层设计，两种截然不同的工作经历，使我一方面增强了政治意识、大局意识和责任意识，另一方面又保留了基层工作者的务实和灵活，从而对思政工作的“虚”和“实”有了更全面的认识和更成熟的考虑。

二是当好了桥梁。借调期间，我严格要求自己，维护好自己及学校的形象；积极保持和学校的沟通联系，协助推动开展相关

工作；同时积极向司里宣传展示学校的实际做法和经验，当好学校和政府间的桥梁。

三是加强了思考。借调期间，我深入学习了中央的精神，大量接触了各地各校的好经验、好做法。回到学校后，将宏观政策与本职工作紧密结合，将优秀经验转化为创新工作的实践，当好学生的人生导师和知心朋友，实现有效的思想引领，培养思想道德素质、科学文化素质与国家期待、复旦要求相适应的优秀大学生，是我要为之不断努力的事业。

钟妮：生命科学学院学工组长，现在校党委学生工作部思政办挂职。2012年8月至2014年1月在教育部思想政治工作司思想政治教育处借调工作。本文刊于复旦校报第999期。

绿满当年携手处

王来栓

最近，喀什地区第二人民医院在新生儿科、麻醉科、妇产科等多科合作下，成功挽救了母子可能双亡的重度子痫前期病例，这是上海援疆打造“带不走”的医疗队过程中的又一实战案例。在喀什，上海医疗援疆的成就日益凸显，“三降一提高”的民生援疆项目正造福着喀什地区更多的孕产妇及婴幼儿。

“喀什”一词，在突厥语汇中即“玉石”之意，“喀什噶尔”作为地理名称，其含义被解释为“玉石之城”。玉，无论置身何处、用于何途，其高尚、高贵品质永无改变，以玉喻人，即“君子如玉石，或圭璧，或环玦，不改温润高洁”。

在喀什的工作和生活中，我更认知了玉的温润、静谧、高洁，而这种品质也慢慢融入每一个援疆人的精神世界，并用行动阐释着。

医疗援疆：启动“三降一提高”

在经济社会发展相对滞后、妇幼保健水平相对较弱或缺乏的南疆地区，新生命的到来也是对患儿或母子双重生命生与死的考验。

据 2012 年统计，喀什地区围产期死亡率和新生儿死亡率是全国平均水平的 7.2 倍，与“十二五”医改规划目标相差甚远。因此，新一轮上海对口援疆工作启动了以“三降一提高（降低传染病发病率、孕产妇死亡率、婴儿死亡率，提高人均期望寿命）”为主要任务的民生援疆项目。我有十几年国内外围产新生儿工作

经验，围绕践行这一目标，制定和实施了一系列的工作任务。

深入基层：着力建设培训体系

我进驻喀什的第一件事，就是深入基层参加当地的孕产妇和围产儿死亡病例讨论，参加当地的继续教育项目培训等，通过多方面多途径了解到目前喀什地区已经或正在建立孕产妇和新生儿急救“绿色通道”、培训产儿科专业人员、专家蹲点指导等产儿科服务能力建设的服务模式。

在调查研究的基础上，实施了健康教育与健康素养促进行动项目。通过开展健康教育巡讲、开办孕产妇课堂、健康知识维语广播、健康知识专家咨询等形式多样的健康教育活动，以传播健康知识，提高妇女儿童以及广大群众自我防病意识和能力。同时还实施了贫困地区儿童营养改善试点项目、国家扩大免费规划项目等。这些项目的实施，对喀什妇女儿童健康水平起到了很大促进作用。

但由于受宗教、经济、习俗和传统观念等影响，仍有不少妇女儿童存在看病难、卫生保健意识差等问题。

我曾经在加拿大工作，又有在上海工作的基础。通过近半年在喀什地区第二人民医院及医联体的工作实践，我深切体会到喀什地区围产期保健与上海等发达地区的差异，提出了对围产医学现在和将来发展的独特看法。我认为，随着社会及围产医学和新生儿危重症抢救水平的提高，围产儿死亡率明显下降，这主要归功于新生儿窒息复苏水平的提高和早产儿存活率的上升，以及相应技术的推广普及，而这些适宜技术可以分别降低引起新生儿死亡的三种常见病因——早产、分娩过程中原因和感染相关原因的

58%、79%和 84%，并且这些做法完全可以在喀什地区加以实施。

由于经济社会发展水平参差不齐，围产医学在中国的发展并不平衡，围产医学的过去式、现在式和未来式在中国将并存，这对中国围产医学的发展是一个巨大的挑战。在喀什等西部边远地区，围产医学的发展还处在初级阶段，面临的主要任务还是把居高不下孕产妇和围生期死亡率降下来，而在发达城市如上海，主要的任务已经转移到围产医学的未来即胎儿医学。

现在，喀什地区大部分的分娩是在县级及以下医院或家庭分娩完成的。因此，基层医生的水平决定了中国的孕产妇死亡率和围产儿死亡率，这也意味着在今后相当长一段时间内，中国围产医学技术的推广和人员培训的重心要下移，关口要前移。重点是培训基本技能。而对于年轻医生和基层医生来讲，掌握相应的基础知识比较简单，最困难的是掌握必要的临床基本技能。

因此，建立相应的临床技能培训体系尤为重要。目前的新生儿复苏主要采用美国儿科学会的培训体系，经过十年的实践，执行情况满意，也将成为下一步喀什地区新生儿培训的重点。但在产科基本技能培训方面，国外还没有系统成熟的培训体系可以直接应用。开发适合中国国情的基本技能培训课程——产科基本技能培训（Basic obstetric Skill Training, BEST）及推广将为产科医生的培训提供有力保障，这方面的工作正在着力推进。

借力上海：造福喀什儿科

我以喀什地区第二人民医院创建三甲医院为契机，发展区域化的儿童新生儿危重症救治中心以集中优势资源和技术，会同新生儿转运和远程会诊中心，实现病人按照疑难危重程度分级管理，

达到危重病人优先原则，一般疾病基层解决的三级转运网络。这种做法可以大大提高资源的使用效率，提高整体的救治水平。

现今，围产医学的发展逐渐向母胎医学和胎儿医学延伸，学科的发展已经不限于产科和新生儿科，也需要麻醉科、儿外科和临床遗传学科等医务人员的参与。最近喀什二院新生儿科通过和麻醉科、妇产科等多科合作，成功挽救了本来母子可能双亡的重度子痫前期病例，就是很好的说明。该孕妇怀孕7个月不到，患儿出生后两斤多一点，患儿出生后没有自主呼吸、生命垂危。时间就是生命，由于早产儿生命力低下，从宫内依赖母亲的寄生生活状态到生后完全的独立生活状态，生命支持技术十分重要，同时对专业技术的要求和团队协作精神的要求都很高。我们经过几个月的实践，新生儿科已经初步搭建了危重新生儿的抢救平台建设，如无创有创通气呼吸支持技术、肠外静脉营养支持技术，保暖和新生儿无菌操作技术等等，为该患儿的存活提供了强有力的保障，经过不到一个月的救治，患儿体重已经接近2公斤，并顺利出院，目前随访一切正常。

如何进一步降低围产期新生儿死亡率，提高他们的存活质量，对于南疆地区来讲是一个系统工程，宏观上需要提升整体的文化、教育水平，其次微观上，要做好围产期的保健工作，推广适宜技术，筹建高危孕产妇转运会诊中心和新生儿救治中心，充分发挥医联体的网络化运作和远程会诊平台作用。

我现在获得了上海市出生缺陷重点实验室课题的资助，正开展喀什地区重大出生缺陷筛查体系的初步建立和对应基因型研究工作。相信随着上海援疆工作的加强和喀什地区围产新生儿网

络平台的建设和集医疗、培训和研究为一体的新的民生援疆模式的开展，进一步降低喀什地区孕产妇和新生儿死亡率指日可待。

这些成绩，离不开娘家——复旦大学附属儿科医院的倾力支持和帮助医院领导和科室领导亲自关心指导，主动帮助我的家人排忧解难，解除我的后顾之忧，让我在最短的时间内，克服种种困难，挽救了一个又一个鲜活的生命。

王来栓：附属儿科医院新生儿科副主任医师。上海市第八批援疆干部人才，现在新疆维吾尔自治区喀什地区第二人民医院挂职，任该院新生儿科首任主任。本文刊于复旦校报第 1002 期。

夙龄爱远壑 晚莅见奇山

姜友芬

从 200 号到 100 号——时间虽流逝，收获却倍增

2004 年-2014 年，十年间有幸两次被校党委组织部选派外出挂职。十年前是人民大道 200 号的上海市科教党委；十年后是大沽路 100 号的上海市教委。虽然同样是挂职工作，但从感触和收获上完全不同，十年前挂职时觉得自己只是个临时工，工作的期望仅限于“做好事做对事”，半年的挂职经历似乎对回来后的工作没有太多帮助。但十年后的今天，到上海市教委高教处（上海市学位办）的挂职经历对我来说却是感触颇深，十年间的变化，不只是时间的流逝和从 200 号到 100 号的递减，更是人生阅历不断积累和收获的倍增。

上海市教委高教处是上海市教委对全市包括高职高专、成人（或网络）教育、本科教育以及研究生教育在内的各类高等教育进行统筹规划，协调管理的职能处室，同时承担着上海市学位委员会办公室的工作（简称“上海市学位办”），负责各类学位管理、学位授权点和学位授权单位的设置等。自 1978 年恢复研究生教育以来，上海的研究生教育发展已经走过了三十六个年头，尤其近十年是研究生教育持续、快速、跨越式发展的时期。目前，上海共有 61 家研究生培养单位（其中高校 29 家，科研机构 31 家，党校 1 家），在校全日制研究生约达 13.7 万人（其中硕士生约 10 万人，博士生约 3.7 万人），另有非全日制在职攻读的专业学位研究生约 4-5 万人。在国家大力发展专业学位研究生教育的大背

景下，上海的研究生教育已经开始从规模的增长期逐步进入了改革的深水区。

这时的挂职工作，使我有幸亲历这段将改变未来的改革。

100、200 号的生活——角色转换沟通校地

我大学毕业后就一直在校研究生院负责学位方面的工作，对上海市学位办并不陌生，自认为两者的工作有极大的相似性，不过是换个地方上班而已。

但到了市学位办上了几天班，就打碎了我原来驾轻就熟的想像。除了每天早晚来回两个半小时的地铁的上下班外，很多工作是需要到全市不同高校或直属单位去现场开展的。交通基本靠公交或地铁。挂职的第一个月里，常常是上午在一家单位开会，下午再赶去另一家单位的情形；加之兼顾学校工作，时有在教委与学校间穿梭往来，这种节奏对于习惯了复旦校园生活的我特别不能适应，那一阵，回到家就只想睡觉，也顾不上每天见不到两小时的幼儿的渴望眼神。

经过近一个月的适应，在家人和单位领导同事们的大力支持下，终于习惯了这种工作方式和节奏，开始主动思考角色的转变。还记得临行前，我们同一批到上海市教委挂职的“挂友”被召集到组织部的会议室，部长对我们最为重要的嘱托就是要搭建起学校与上海市教委的交流平台，成为两者沟通的桥梁。

挂职一年来，我时刻谨记着这样的工作使命，充分发挥自己在研究生教育战线工作时间长、人头熟的优势，积极参与并主要推进了几方面工作：

参与上海市研究生教育创新计划项目申报及评估的组织实

施。实施过程中，我主动联络我校参评项目的负责人，根据自己对各类项目评审内在要求的理解和经验，为他们在项目的材料申报和现场答辩提供指导和信息沟通。在 2014 年学术论坛的项目评审中，我校突破原有每年 2 个名额的限制，争取到 4 个市级项目。

在继续推进临床医学硕士专业学位教育与住院医师规范化培训相结合项目实施的基础上，与上海市卫计委一起推进启动了上海市临床医学博士专业学位教育与专科医师规范化培训相结合的项目。充分发挥我的学科背景，组织召开“临-住项目”毕业生座谈会，撰写向教育部汇报的《上海市“临-住项目”总结报告》，负责起草《上海市临床医学博士专业学位教育与专科医师规范化培训衔接改革的实施办法》等。

推进筹备并成立了若干个上海市专业学位研究生教育指导委员会。目前已经成立的上海市专业学位教指委包括翻译硕士教指委、工商管理硕士教指委；正在筹备成立的还有公共管理硕士、艺术硕士、教育硕士及法律硕士等教指委，拟在挂职结束前完成。

参与上海市学位办各类课题的研讨并献言献策。包括《上海市高等学校学科规划和优化布局课题项目》、《上海市示范级专业学位研究生实践基地建设评估指标体系的研制》、《上海市学位与研究生教育信息化建设的项目》、《上海市学位与研究生教育质量年报的评价指标体系建设项目》等。

组织接待上级部门的调研工作。如：教育部学位中心关于专业学位水平评估指标体系的调研、致公党中央教育委员会及教育部关于研究生教育发展与改革的调研等。借此机会，我与教育部

相关职能部门保持密切沟通，同时也促进了学校相关工作的开展。

挂职一年间——丰富阅历提升能力

回顾一年来的挂职经历，对我来说收获的不单是工作能力的提升，更多是人生阅历的丰富。喜欢每天在地铁里怀着感激有座位的心情捧一本喜欢的书一路看到下车；喜欢每天从上海音乐厅门前走过时恬静和放松的感觉；留恋延安绿地的午间散步，与教委同事的咖啡时间，还有华灯初起的延安路高架桥……都是我人生中的美好回忆。

而最想与读者分享的，是两点工作感悟：

工作创新不仅是方法创新，更重要是思想创新。在学校比较多是操作层面的工作，虽然也会有政策面的考虑，但惯性使然，总让我不敢有过于突破性的想法。挂职期间，正值国家对两校一市（清华、北大和上海市）试行国家教育综合改革试验区的政策，上海市学位办应此要求也需要在全市研究生教育层面提出了若干个重要的改革突破口，比如，是否试行学校学位的问题、设立课程硕士的问题、自主确定招生计划的问题等等。在这些试点方案的讨论和撰写过程中，我体会到，要敢于突破原有框架去思考问题，要有国际化的视野，站在历史长河中去思考问题，如何更有利于实现人才培养的目标，如何更有利于提高人才培养的质量。

走出去才能引进来，复旦人要有“使命与担当”。在过去的一段时间里，我校部分管理部门在与上海市层面主动沟通的意识方面，专家学者们在全市性学术组织中承担更多责任、发挥更大影响力的主动性方面，与其他高校相比有一定差距。事实上，近年来的“部市共建”让复旦在服务社会、服务上海乃至全国的过程

中越来越体会到了与上海市建立密切联系、实现资源共享的“双赢”成果。所幸我校组织部门已经意识到了它的重要性，近几年连续向上海市不同部委、基层单位甚至外地派出一批又一批挂职干部，就是很好的明证。我相信，随着越来越多的挂职干部走进上海市甚至外省市不同部门，加强交流与合作，不断引进经验思想，一定能推动复旦各项事业的快速发展。

姜友芬：研究生院学位办主任，副研究员。2013年9月-2014年8月在上海市教委高教处（上海市学位办）挂职。本文刊于复旦校报第1003期。

行之愈笃 知之益明

王光临

从2013年9月开始，在校党委组织部安排下，我在上海市教育委员会人事处、上海市教育人才交流中心挂职。挂职的过程既是对个人素质、工作能力的检验，更是拓展视野、增长本领、锤炼意志、收获友谊的难得机会。

找准方向 树立目标

在挂职之初，我就给自己定下了3个目标：

加强学习。向领导、同事学习，努力做到融会贯通，学有所成。围绕当前高校人事人才工作的重点问题、工作面临的难点问题，深入研究思考推进工作的新理念、新措施和新方法，不断总结经验，完善思路，强化措施，推动工作。

有所作为。要尽快转换角色，自觉做好人到、心到、情感到，以主人翁的姿态主动开展工作。要结合挂职岗位的实际，改进工作方法，创造性地开展工作，既要坚持原则性，又要注意灵活性；既要把握工作大局，又要突出工作重点，更要注重协作配合，团结共事，凝聚工作合力，最大限度地发挥正能量。

有所收获。要通过一年的挂职学习，使个人决策能力、协调能力和管理水平各方面都得到提高。要以实干求实效，以人人为我师、时时是锻炼、事事可借鉴的态度发挥桥梁纽带作用。要勤于思考，善取“真经”，及时总结工作成绩，沉淀成果。

理清思路 稳步推进

市教委人事处的主要职责是宏观管理和指导人事工作，制定

师资队伍建设规划,协调人事改革中的重大问题;负责人事调配、工资福利、编制管理、劳动力管理;指导学校内部管理体制改革;负责学校师资队伍建设和评优奖励工作等。挂职一年中,我主要参与了以下几个方面的工作:

人才推荐和评优评奖工作。人才推荐方面,主要是组织实施国家和上海市的高层次人才计划,先后承担和参与了教育部“长江学者奖励计划”、上海市“千人计划”、上海市“领军人才”、特支计划青年拔尖人才等多项人才计划的遴选工作。工作期间,结合在学校从事人才推荐工作的经验,着重加强了对人才工作整体性的考虑,有针对性地分析各类人才计划的特点及要求,细化推荐方案,取得了良好的成效。评优评奖方面,先后承担和参与了全国杰出专业技术人才、享受政府特殊津贴专家、全国教育系统先进集体全国模范教师和全国教育系统先进工作者、全国优秀教师和全国优秀教育工作者、全国教书育人楷模、寻找身边的“张丽莉”活动、上海市教书育人楷模、交通银行特教园丁奖等多项评优评奖工作。期间还参与了《上海教育人才状况》一书的编撰工作,参与了上海市东方学者联谊会的活动组织工作。

行政权力清理工作。参与了市教委对现有行政权力的梳理工作。行政权力清理工作政策性强,涉及面广,时间紧,任务重。按照清理要求,坚持权力取得要有据、权力运行要公开、权力行使要依法、权力监督要到位的基本原则,结合工作实际,对所有权力、服务、决定事项进行拉网式清理。在清理工作中,对涉及到高校人事工作的国家、上海市法律政策文件进行了认真的学习,对行政权力的清查清理过程,也是一次强化学习,增强法治意识,

提升政策水平的过程。

政策建议制定工作。参与了上海市教委《本科教学质量报告》中涉及人事部分的修改工作，参与了《上海实施创新驱动发展战略建设有国际影响力的科技创新中心总体方案》教育人才方面政策的建议起草工作。结合自己在学校的工作经验，为政府部门制定政策提供参考建议。

其他工作。完成领导交办的其他工作，如信访处理等。在参与上述工作的过程中，我始终把自己作为挂职单位的一份子，树立起齐心协力、服务大局的意识，始终坚持求真务实的心态和任劳任怨的精神，兢兢业业地干好分配给自己的各项工作任务，不把自己当客人，做到不错位、不缺位、不越位。

用心感悟 收获成长

一年的挂职时间在不知不觉中过去，自己从能力素质、思维视野、价值观念、工作作风等很多方面得到了锻炼。在挂职锻炼期间，在以下几个方面有所收获：

开拓了视野，拓展了思维。在市教委挂职，有机会学习掌握国家机关开展工作的具体方法和规律习惯，机关工作非常严谨和规范，重视程序，这些使自己在规范严谨、精益求精方面不断锻炼提高。机关工作的执行力很强，工作注重细节，机关干部的眼界和胸怀广阔，这些都值得学习。参与讨论带全局性、规律性、战略性的问题，及时发现和把握面上现实的突出问题，增强认识问题、分析问题、处理问题的能力，使自己的思维得到有效拓展。这些都对回到学校本职岗位上更好地开展工作大有裨益。

学习了经验，提升了能力。市教委在市属高校教师队伍建设

方面构建了高校教师全过程培养体系，有很多好的做法值得我们借鉴和学习。比如在新教师岗前培训方面，市教委对市属本科高校新教师实施为期三个月的脱产岗前培训工作，基于新教师的职岗任务与胜任要求，设计了“宏观视野”、“技能精练”、“素质养成”三大学习模块，通过系统全面的入职培训，旨在帮助新入职教师养成崇高的职业理想、良好的职业道德、必备的学术规范与心理素养，树立先进的教育理念，形成一定的教学教育技能，提升科研、人文等综合职业素养，为其今后的教师生涯发展奠定良好基础。工作中也有机会汲取其他兄弟高校的好经验、好做法，让自己的视野得到极大的开拓。

加深了认识，摸清了规律。虽然自己原来在学校也负责人才计划的申报工作，但是对于主管部门的评审机制了解还不是很透彻。通过一年来多次组织人才计划评审，对于上海市各类人才计划有了更为全面的认识，特别是对主管部门的评审机制有了深入的了解，对于今后如何做好我校人才计划的申报工作有很大的帮助作用。

加强了联系，架起了桥梁。挂职意味着一种特殊身份，我没有忘记自己代表的不只是自己的形象，更担负着学校的使命和期待。挂职期间，学校非常关心我，给予各种指导和便利。我也一直注重加强与主管部门领导、同事的交流和沟通，同时借挂职锻炼的机会搭建起学校人事部门与政府人事主管部门沟通、发展、友谊的桥梁，先后邀请了上海市教育委员会人事处、上海市教育人才交流中心、上海市人力资源和社会保障局专技处等部门的领导到学校就人事人才工作开展座谈，促进了相互之间的交流。

王光临：现任数学科学学院副院长。曾任校人事处师资办公室主任，在上海市教育委员会人事处、上海教育人才交流中心挂职。本文刊于复旦校报第 1004 期。

白杨今日无限笑

邬海翔

今年2月22日，作为上海市第八批援疆干部，带着复旦大学及附属医院领导的深情嘱托，怀着不辱使命的决心，我们来到祖国西部边陲喀什，沿着援疆先行者的足迹，继续描绘复旦大学医疗援疆的壮丽画卷。

医院关爱 倍感温暖

临行前，医院领导到家问候，送来组织的信任与嘱托，我深感作为援疆干部的光荣，也更加坚定为边疆发展奉献力量的信念。刚到喀什二院，工作和生活虽有不习惯，但家乡的问候和关心，犹如母爱般温暖着我。

技术援疆 惠及民生

技术援疆、传帮带教、惠及民生，是复旦大学援疆干部人才的重要任务，体现在日常工作中，体现在每一位患者的临床救治过程中。

5月26日，我在眼科病房例行早查房，74岁的维吾尔族大妈贝丽柯孜·居麦拉住我和维族眼科医生卡米江的手，流着泪说：“我能看见了，我要宰一只羊，请你们到我家做客”。一周前，大妈因为右眼白内障过熟引起晶体核半脱位，眼痛难忍，视力降至光感，主动要求摘掉眼球，已由科室医生安排准备手术。我得知情况后，认真检查了她，认为完全没有必要摘除眼球，只要做一个核心部的玻璃体切除，再把极硬的晶体核从角膜缘娩出就可以解决疼痛，甚至恢复部分视力。但是南疆三地州尚无医院能独立

开展此项手术，远赴乌鲁木齐不但延误病情还增加了患者负担。我在喀什二院玻璃体视网膜手术设备尚未到位的条件下精心设计了手术方案，顺利为患者进行了“右眼前段、核心部玻璃体切除术+白内障摘除术”，术后第三天患者矫正视力达到 0.15。

3月14日下午，喀什二院医务科接到克州自治区人民医院医务科发来的眼科急会诊，30岁女患者努日古丽“左眼外伤后视力下降一周”，诊断为“左眼眼内炎，左眼外伤性白内障”，邀请我去会诊治疗。我们立即驱车前往克孜勒苏柯尔克孜自治州人民医院。检查病人时，她剧烈眼痛，左眼视力已降至光感。在进行充分的准备后，我克服了机器、器械、显微镜不熟悉等困难，当天即为患者实施了左眼晶体切割+玻璃体切割+玻璃体腔注药术，并特意保留了患者的晶体前囊膜，以便二期植入人工晶体。术后第二天，患者诉眼痛减轻并能看清东西了。至3月21日复诊时，感染完全控制，患者矫正视力已达 0.7。

在喀什，我们发挥复旦大学医疗技术优势，填补南疆医疗空白。来喀什二院之前，我了解到南疆地区尚无医院独立开展玻璃体视网膜手术。过来以后发现南疆地区维吾尔族因其高脂肪、高蛋白的膳食习惯是增殖性糖尿病性视网膜病变，视网膜静脉阻塞等玻璃体视网膜疾病高发区，在调研科室基本情况，技术力量后下定决心在喀什二院开展玻璃体视网膜手术。然而科室的现状是眼底病诊疗设备几乎是一片空白。在上海援疆医疗队领队吴韬院长、副领队鲁冰副院长的大力支持下，购买了眼底激光、海德堡眼底 OCT。并争取到 Alcon 公司投放一台最新型的 Constellation 超乳玻切机一体机和一台 Infiniti 的超乳机。就这样眼底外科从

无到有，随着主要设备到位，多种手术耗材的筹备到位，7月2日这天成功开展了5台复杂玻璃体视网膜手术，此项新技术的开展将为喀什地区第二人民医院带来巨大的社会效益和经济效益。

人才培养 学科建设

3月我进入科室后，发现科室人才梯队和学科建设存在两个主要问题：医生专业发展不明确，集中在白内障、青光眼亚专业。在2013年下半年共开展手术565台，其中白内障手术就有549台。为了改变这个局面，在医院科研科支持下，我利用自身专业优势，带教了张帆医生和卡米江医生，让卡米江医生重点向眼底外科发展，让张帆医生重点向眼底内科发展，同时鼓励古再丽医生在小儿斜弱视的诊疗上再上一个台阶，加上在上海九院进修的米沙力医生，眼科的亚专业分组初步完善。针对科研教学力量相对薄弱、医生自我知识更新、临床带教意识不强的现状，我提议安排每周三上午教学查房，每周四下午科室业务学习。教学查房主要由我主持，讲解一些眼底疾病的最新诊疗指南。每周四的科室业务学习起初由我讲，后来鼓励每一位临床医生按照顺序讲课，这样让他们在准备讲课的同时，牢固掌握了眼科临床最新知识，同时又提高了演讲技巧和自信心。

6月，喀什二院年度三优人才计划遴选完成。在竞选之初，在我们的鼓励和指导下，眼科的卡米江医生认真完成了申请书和ppt，并以饱满的热情进行演讲汇报，在众多报名人员中最终脱颖而出，成为全院8名优秀青年医师骨干中的一员。

业务增长 凝聚人心

科室发展体现在各项医疗业务的增长中，体现在科室文化的

改变中，体现在科室医生团结一致，积极向上的精神风貌中。自上海第八批援疆医疗队进驻喀什地区第二人民医院以来，喀什二院眼科得到全面发展，从原先的以白内障手术为主，到眼底病、小儿斜弱视、眼眶眼整形、角结膜手术全面开花。眼科业务量从3月开始逐步攀升，在5月创下历史新高，5月各种眼科手术达到162台，打破之前单月138台的最高记录。住院医生的绩效比2月翻了一倍，科室医生工作热情高涨。科室学科建设初步完善，为培养本地骨干技术人才打下了坚实基础。眼科迪丽娜主任和吐尔洪江副主任喜上眉梢：“上海卫生援疆带来切切实实的改变，这种改变每天都感觉得到。”

艰苦锻炼 自身成长

艰苦环境是锻炼人的好机会。刚到喀什二院，下到科室以后，面对的是艰苦条件和复杂的问题，首先是科室玻璃体视网膜亚专业的诊疗设备全是空白。我在充分调研后，克服困难，争取到医疗队领导、科室等支持，用了4个月多方筹措，解决了开展玻璃体视网膜手术所需设备、耗材。这既磨练了我的意志，也锻炼了我解决复杂问题的能力。其次是工作中如何打开局面，通过一系列疑难疾病的成功诊疗、手术，再加上新理念的灌输，新技术的开展，迅速打开局面，为后续工作的开展奠定了坚实的基础。同时在科室管理方面，对一些问题如医疗习惯、病房周转，通过对自己病人的治疗全过程的讲解来潜移默化的改变当地习惯。

刚到喀什的3月，我们第八批上海援疆医疗队员在专家楼前种下两棵小白杨。看着小白杨笔直挺立在春风中，憧憬着小白杨将伴随我们度过的时光，就像《小白杨》歌词一样，它长我也长，

更加坚定了我们医疗援疆的信念和决心。

邬海翔：附属眼耳鼻喉科医院玻璃体视网膜专业主治医师，上海市第八批援疆干部，现在新疆喀什地区第二人民医院眼科挂职，任眼科行政副主任。本文刊于复旦校报第 1005 期。

当见山高月更阔

罗凌

一年的挂职工作转眼已经结束。理一理一年来的工作，想一想一年来的收获，大体而言可以概括为一个从认识徐汇到融入徐汇再到认同徐汇的过程。

认识徐汇

到研究室的第一份工作是梳理 2012 年区委各部门调研报告并进行观点汇编。由于完全不熟悉政府工作特别是经济方面的工作，所以大概花了一周左右才基本浏览完成。通过阅读研究报告，我对徐汇区的重点工作形成了一个初步的认识。对于徐汇滨江、现代服务业发展、大联勤、区域化党建等问题有了比较清楚的了解，为后面进一步开展工作打下了较好的基础。

研究室领导和带教老师还带领我先后走访了康健街道、天平街道、枫林街道、市容绿化局、组织部、宣传部、规土局、衡复置业、聚信租赁、诺诺镑客等区机关工作部门和企事业单位，帮助我更加直观深入地了解徐汇区情和经济社会发展情况。

我印象尤为深刻的是对三个街道的调研。一个街道，一个主题。在康健街道，我们重点了解了社区养老工作的相关情况，走访了社区养老院，对目前养老院存在的盈利性和非盈利性两种体制有了大致了解。老龄化问题是上海社会今后十年即将面对的重大难点，这个需要政府在现阶段未雨绸缪、长远规划、加大投入才能妥善解决。在枫林街道，我们主要了解了枫林作为居住型社区在发展过程中遇到的问题和矛盾，对枫林这样一个三甲医院聚

集的区域如何妥善加强社区治理，协调区域单位与周边居民间的关系有了比较深刻的认识。在天平街道，我们听取了永嘉路 492 弄 66 户居民房屋置换的实际案例，在与居民代表的对话中，为他们自发高唱《没有共产党就没有新中国》而震撼，为他们听闻街道书记积劳成疾而落泪所感动。新时期搞基层群众工作，说到底就是要坚持维护群众的利益。

融入徐汇

在区委办这个大平台，我能够站在全区的视角通览徐汇经济社会发展的全貌，更好地融入徐汇这个舞台。区委办和研究室领导为我量身定制了挂职工作计划。一方面，希望我认真完成研究室的部分日常文字工作，主要包括讲话稿和调研报告；另一方面，积极参与督查科、综合科、社建办等科室的相关工作，全方位融入到徐汇区委办的工作大环境。

作为组织者之一，我积极参与推进 2013 年区委重大调研课题“打造国际慢生活街区”的相关工作，先后召开课题联络员会议和中期推进会，参加了居民区书记对于社区治理和历史街区和谐共荣的讨论。对于徐汇历史风貌保护区在保护性开发过程中面临的难题有了认识和体会。

一年里，在督查科同事的安排下，我陪同区政法委王书记体验了信访接待日工作的全过程。与信访群众面对面，使我对信访制度以及基层信访工作的难度有了直观的感受。我还与综合科的同事一道实地走访了上海新兴的商业综合体，了解上海新兴商业发展和经营的特点和情况，憧憬着 60 万平方米的徐家汇中心的规划蓝图。与社建办的同事走访了虹口区物业管理新社会组织和

徐汇区房地局，调查了解新社会组织在社区物业管理中的作用。也有幸作为区委办的工作人员全程参加了为期三天的徐汇区人大全体代表会议，真实地看到和听到区领导在面对人大代表提问时的情况，对国家的基层民主制度有了最直观的了解。

2013年10月至2014年2月，在徐汇区委组织部的安排下，我又到区委组织部社会工作党委工作了一段时间。这段经历使我对基层党务工作部门在新时期开展和推动党建工作的努力和做法有了全新的认识。通过参加筹备2013年徐汇区区域党建促进会年会的相关工作，我有机会聆听到上海各高校、科研机构的相关学者、资深党务工作者们对于基层党组织开展区域党务工作的最新见解，也有机会与外资企业、民营企业的两新组织党务工作者面对面交流，对于“区域化”这个党建工作的新领域有了直观的感受。

认同徐汇

认同徐汇，除了是对徐汇区经济建设、社会治理等各方面的认同，更多的是认同在徐汇区工作的这群人。从他们身上，我看到了徐汇建设国际大都市一流中心城区的憧憬和行动。从他们身上我收获的最宝贵的经验是“顶真”和“敬业”。

做事“顶真”，是我对徐汇区委办的第一印象。在这里，对于每一篇文稿的字句、表述都精益求精，很多提法都会逐条查阅中央和市委文件比对；每一个数据都会找相关职能部门询问更新；成稿形成之后还会逐字逐句朗读，查找可能出现的错漏字。每一次会议的方案、议程都反复讨论；席卡位置、会议材料的放置都反复推敲，拉线对齐。每一次调研光有宏观理论指导不行，必须

要形成徐汇特色的实实在在的解决问题的对策建议。这样的一种“顶真”不仅体现在日常的各项工作中，对支部学习这种旁人看起来过得去就可以的活动也同样非常认真。新年伊始，支委成员就认真制定每季度的学习活动方案，内容覆盖理论学习、专家讲课、实地参观等多个方面。每个季度再分别明确每一次支部学习活动的具体内容，提前请支部党员安排好工作，做好学习准备。在学习过程中谈思想、谈心得、谈收获，言之有物，真正把党支部建设成为了一个讲学习、聚人心的组织。这个机关最为核心、最为繁忙的中枢部门能够如此重视支部学习，做到每两至三周一次，的确值得在高校做基层党务工作的同志思考和学习。

挂职的另一个收获是“敬业”。无论是在区委办还是在研究室，每天下午 5 点半，办公室里依旧灯火通明。2014 年春节长假结束的第一天，组织部的同志就加班到晚上 9 点半，之后的一个礼拜，每天加班差不多接近晚上 10 点。在这里，早上 8 点半到办公室，下午 6 点半离开是常态。1 月初，全区开人代会，区委办的所有同志白天忙会务、忙记录，晚上忙着整理发言、印制简报，每天晚上工作到凌晨两三点。这样的一种付出，是平常生活学习在校园中的我们难以体验到的。我们做学生工作，平时有没有把时间花在学生身上，这是最关键的问题，也是最基础的问题。只要我们真真正正的把时间花在学生身上了，很多问题也就迎刃而解了。

从最初的陌生人成为工作团队的一份子，从初到新环境的略微紧张到与同事们的谈笑风生，回想三百多个日日夜夜，我感谢学校、感谢徐汇，给了我走出象牙塔的机会。在这里，我看到了、

学到了过去 10 年工作以来都不曾接触到的种种，这一年的挂职成为我人生经历中的一笔宝贵财富。

罗凌：化学系分党委副书记。2013 年 4 月-2014 年 4 月在上海市徐汇区挂职区委研究室主任助理。本文刊于复旦校报第 1007 期。

助力合作发展 做好“信息交换机”

王金童

2013年8月，我作为复旦大学与上海市宝山区干部交流挂职锻炼的一员，到宝山区发展与改革委员会担任主任助理一职。宝山区可说是复旦的娘家，现在，江湾校区又紧邻宝山，复旦软件园高新技术产业基地也落户于宝山，双方有更好更广的合作基础。2012年下半年，复旦大学与宝山签署了“全面加强战略合作推进创新驱动转型发展框架协议”，共同谋划新的合作与发展。这为前往宝山挂职锻炼的复旦教师提供了良好的学习和锻炼契机。

参与宝山经济工作

上海的8月从来都是骄阳似火，2013年的夏天更是如此，在近40度的高温下，我的挂职工作开始了。初到宝山的第一项工作是在区发改委陆继刚主任的指导下参与宝山区十二五规划中期评估和国民经济运行情况报告的编写，通过这项工作，我对宝山区调结构促转型的经济发展战略有了更加清晰的认识。同时，在陆主任的支持下，我还参加了由区委书记汪泓主持的宝山区社会经济形式分析会议，撰写整理本部门相关材料。在此过程中，我深深体会到了科技和创新在社会发展中的重要地位，渐渐明确了自己在挂职期间的主要工作方向：力争做好拓宽学校科技成果转化与宝山产业结构转型升级之间的“信息交换机”，为区校合作添砖加瓦。

此后，我又参与了宝山区金融服务的相关工作。任务之一是

在区发改委副主任康锐的指导下开展与小额贷款公司相关的工作。对小贷公司的规范性指导考验着作为管理部门的金融办的智慧。通过约谈小贷公司，实现对公司情况的了解及相关政策说明，通过督促公司整改等方式，有效防止风险的发生和已有问题的扩大。

另一工作是参与推动和协调宝山区在上海市首创的“政府引导、市场运作”的中小微服务创新平台，该平台于 2013 年 5 月 28 日正式启动，依托网络平台汇集有融资需求企业并批发给金融机构，从运行机制、保障机制、考核机制、保密机制等方面充分保障平台的公信力和平台的运行。通过这项工作，我进一步认识到了金融创新和金融服务对增添经济活力的促进和推动作用。

另外，通过参与组织 2013 年 12 月 18 日在宝山举行的“网罗天下贷动未来”2013 上海金融信息服务业年度峰会暨上海互联网金融高峰论坛，更加深了我对互联网金融的认识和理解，进而筹划专门针对初创企业等的金融支持方案。

做好“信息交换机”

我认为，挂职的一个重要职能就是信息交换，为各方信息交流提供帮助。如：通过在宝山区的挂职工作，与宝山区科委、上海市科协等取得联系，为学校长三角集成电路协同创新中心建设寻找资源，在 10 月的长三角经济论坛上举办中心主推的“长三角集成电路圆桌论坛”；陪同由校友担任负责人的投资基金等各类企业考察宝山科技园等产业园区，与街镇政府的领导交流，参与项目的讨论与对接，提出意见与建议，积极宣传区里出台的“1+9”产业扶持政策，为企业答疑解惑。这些就是我挂职工作的

日常内容。

在宝山区工作时，我力争结合学校发展的需求，沟通协调宝山区高境镇政府，在原有复旦软件园高新技术产业基地的基础上，2013年12月6日启动了复旦软件园三门路基地正式对外服务，为复旦科技成果转化体系的建设再添新瓦。同时，在区校领导的关心下，由宝山区发改委、商委和复旦资产经营公司、科技处等共同牵头，编写复旦协同创新研究院和复旦产业研究院建设的可行性方案。其间，我先后陪同区、校领导实地考察选址，陪同学校院系专家实地了解情况，统计实际需求，参加区校情况对接，联络园区与相关单位交流，并在区发改委顾斌副主任的指导下，与发改委同事共同编写修订向区领导汇报的方案文字材料，取得了初步的成果。

广阔舞台提升自我

一年的挂职工作因充实而显得更加短暂。前往宝山区挂职锻炼的第一天，校党委组织部领导带队赴宝山区，与区委组织部的领导一起，对挂职干部提出了要求和希望，希望大家充分发挥自身优势，结合工作实际，在获得锻炼的同时为宝山和复旦的发展做出贡献。总结在这一年的挂职锻炼经历，虽然时间短暂，但我的收获却远超当初的想象，更重要的是对自己所从事的工作也有了更深刻的体会。总结下来，主要有三个方面：

在地方政府挂职工作为高校干部提供了一个拓宽视野、增长经验的广阔舞台，珍惜和利用好这样的锻炼机会，才能切实提升自身的工作能力和水平。就如在宝山区发改委的工作，坊间说“发改委像小国务院”，我认为地方政府的发改委更是经济运转的核

心部门。从起草地方经济发展规划等，到制订与发布各类专项经济政策；从学习贯彻上级单位的各项指示，到协调处理各类发展中的具体事务；从跨季度、跨年度事项的规划与管理，到处理各类紧急突发事件，无一不考验着地方政府的执政能力。而通过亲身参与其中的工作，不但了解了宏观政策计划的制订和实施过程，也积累了处理协调各类实际问题的经验，这对将来的自身发展是一笔宝贵的财富。

将挂职工作与在学校从事的工作相结合，充分发挥自身能力和经验，能够事半功倍，提升工作效率。地区经济的转型升级需要知识的引入和创新力的推动，而大学的发展也离不开地方政府的支持，双方各自的需求都体现在一个个具体项目上。为了提升信息的及时性和有效性，我每周往返于区校间，为项目进展进行信息的沟通与对接，有时一天内要往返两三次，而正是这种挂职工作与原工作的结合，才能充分发挥自身能力，有效提高工作效率。

在挂职后重新考量自己在学校的工作，能够提升对工作的人事和理解。在宝山区发改委的挂职，使我对复旦在十二五规划和十四届党代会报告中提出的“服务国家发展”战略有了更深刻的认识。调结构促转型是地方政府在经过若干年高速发展后提出的新要求。宝山区政府将产业转型升级工作列为政府工作的首要任务，这也正是高校产业工作可以有针对性地展开工作的出发点和结合点。把握机遇，及时对接，完善科技成果转化体系的建设，有效促进科技成果加速转化，必将成为高校服务国家发展、服务区域经济发展的又一具体体现。

王金童：复旦资产经营公司办公室主任、校产业工会主席、校第六届教代会执委、校新经济组织团总支部书记。2013年8月至2014年7月在上海市宝山区发展与改革委员会挂职锻炼，任主任助理。本文刊于复旦校报第1009期。