Source: *zbSunday,* p10
Date: 20 March 2022

人物面对面

许翔宇
hsiangyu@sph.com.sg

刘斌教授今年1月出任新加坡国立大学高级副教务长（教研人员与体制发展），目前是国大高层领导团队中，职衔最高的女性。如何进一步提升国大的人才招揽和栽培，是她下来要专注的重点工作之一。刘斌接受《联合早报》访问，畅谈如何兼顾母亲、科学家，以及大学高层领导等多重身份，也道出走向科研道路的心路历程。她同时也对大学人才培养，以及女性如何发挥领导力等课题分享看法。

“小姑娘”管多个“大老爷们”

——国大高级副教务长刘斌的一步一脚印

刘斌在2005年加入新加坡国立大学担任助理教授时，化学与生物分子工程系只有一位女同事，其他约40名男教员个个比她年长和资深，每个人都直呼她为“小姑娘”。

12年后，这位“小姑娘”不仅升职为系主任，而且已是国际顶尖学者，被誉为有机纳米功能材料领域的翘楚。

2019年，刘斌受委为国大副校长（研究与科技）。今年1月，她再获擢升，出任国大新设的高级副教务长（教研人员与体制发展）一职，下来将专注提升大学的人才招揽和栽培。

过去五年，领导职位三次晋升，47岁的刘斌教授现在是国大高层领导团队中职衔最高的女性。

上个月当选美国工程院院士

刘斌出生于中国江苏省，目前是新加坡永久居民。在国大任职17年，她的事业扶摇直上，屡获奖项，刚在上个月当选为美国国家工程院院士。这份殊荣可谓工程界中最高荣誉，授予在工程研究、实践及教育领域成就卓著的学者。刘斌是今年被授予此荣誉的22名国际学者之一。这也是首次有居住新加坡的女性学者获此表扬。

刘斌上个月接受《联合早报》专访。当记者指出她不平凡的事业轨道，她第一反应是，重点不是她个人受肯定，而是凸显了国大的教育及研究水平。

“关键是我选择在国大考获博士学位。这是非常正确的选择。我深深受益于国大的文化与教育。当然，很感谢政府以及国大协助我建立起事业，让我有所成长，成就了今天的我。”

刘斌的本科与硕士学位是在南京大学化学化工学院完成的。她在2001年考获国大化学博士学位后，赴美国圣巴巴拉加州大学接受博士后培训。2005年重返国大任教，2016年擢升为教授。目前，国大高层领导团队共26人，15人拥有学术职位，不少在英美著名大学考获博士学位；拥有国大博士学位的有四人。

对于事业平步青云，刘斌谦虚中带有自信，以及实事求是的态度。

“我并不特殊，是别人觉得我特殊。校方给予我信任和机会。我会尽所能贡献自己的力量。”

不少学者不倾向担任大学行政职务，一大考虑因素是做研究的时间会减少。

但刘斌认为：“一个人的研究做得出色，得到的只是个人荣耀；若能为更多人做事，协助栽培其他人，岂不是能为社会做更大的贡献？我决定就尝试平衡（行政和研究）吧。”

虽然具备扎实的科研功力，但刘斌自认并非天生的领袖，不讳言起初被点名出任化学与生物分子工程系主任时，她因为心里没有底而一度婉拒。

她说，那时国大化工系有一段时间找不到适合的系主任人选。“当时的（工程学院）院长就来了，他说，‘这个系这样下去就没有主任了，我们觉得就是你了’。我说，‘你没跟我开玩笑吧，我没想过要做系主任，也没有做系主任的训练’……但后来再想一想，我们系那时国际排名排第九，不好再滑落了，我决定就忍着（挺一挺）吧。”

那时的刘斌来到国大已10多年，自认已非“小姑娘”，仍有一些长辈同事习惯这么称呼她。对此，她并不介意，也理解为何当初有质疑她的声音。

“一个‘小姑娘’需要管好多个‘大老爷们’，凭什么人家让你管啊？我不认为我一定比别人强，但我相信男女在智力方面绝对可平起平坐，所以我决定用行动赢得大家的拥护与尊敬，我觉得我应该接受挑战。”

她指出，系的名声很高，换成她处在同事的位置，对一个年轻很多的女士当上主任，她或许也会有疑问。尽管起步难，刘斌约半年后向同事证明，她是有心为系里做事的。她相信，自己当时虽缺乏领导经验，但由于在研究方面有实力，人们还是愿意给她机会。

“我知道自己缺乏相关经验，就不断地学习，我学得相当快，过程中也纠正错误……我们有很多资深教授。我碰到问题时请教他们，他们都很愿意引导我。”

担任领导后，刘斌说，她不认为自己是在“管人”。她更着重探讨哪些重要的事一定要做，而且要先做；哪些事情不是很重要，也许可不做？而又有哪些事情做了后，其他问题变得不那么棘手，甚至自动解决？

促进教职员协作 提升化工系排名与声望

她举例，除了促进协作关系，她也会问系里的教员，她该怎么做，或提供什么资源，才能帮助他们成为最优秀的自己。“如果每个人都很成功，整个系的声望就更上一层楼。我们若做到这点，自然就会有更多资源，高素质的学生和年轻教员找上门……”

去年，国大化学与生物分子工程系在化工教育方面，在国际教育市场咨询公司（简称QS）国际排名中跃升到第三。刘斌说，系里上下感到十分自豪，并会继续精益求精。

出任高级副教务长后，刘斌已卸任副校长职务，并将在6月30日之前卸下系主任职务。

担任国大副校长期间，刘教授对于推动创建跨院系创新研究群组发挥了重要作用；她积极壮大国大可持续研究群组的发展，为化学与生物分子工程系及其它科研项目招募人才。

对于人才栽培，她强调，一味地为教员供应资源，并非可持续的策略。

“重要的是要了解什么才是帮助他们提升事业的关键因素。我们未必每次能满足他们的需要，但我们尽可能创造有利环境。这包括打造好的设施、提供可共享资源，以及引进不同学科的人才，促进协同效应，推动研究人员携手去解决更大的挑战，如气候变化和可持续发展等课题。我们应让人们觉得，要是离开了国大这个环境，自己就未必能有最佳的表现。”

由于自己曾受益于国大及国际科学家群体中不少良师益友的引导和启发，刘斌十分重视给助理教授等年轻教员类似的引导和咨询，提升专业发展。

目前，她正同国大各院系领导人沟通，了解各自栽培人才的方式，包括针对助理教授的导师计划等。她希望下来总结出一系列最佳实践方案，鼓励各院系按各自情况参考借鉴。

◀工作忙碌之余仍注重健康的刘斌教授，特别在自己的办公桌上添置一个平台，以便时不时站起来使用电脑，避免自己久坐少活动。（唐家鸿摄）

人生拐点：大学室友多出的一份申请表格

年幼时梦想当大厨，硕士毕业后差点成为公务员，刘斌当年因同学有多余的表格，才会抓住机会申请来新加坡攻读博士。尽管走向科研领域，看似由偶然机缘促成，她认准目标后，就矢志不渝，以坚定毅力克服挑战，最终成为国际顶尖研究学者。

忆起年幼时所追逐的爱好，与科学完全沾不上边，刘斌不禁莞尔一笑。“外婆和舅舅开餐馆，厨艺了得。当年每逢过年，全家人齐聚，外婆和舅舅烧出一道道美食。当时我认为当厨师做出好吃的菜肴，是最棒的事。”

年少的刘斌常为家人下厨，她对针线活也有浓厚兴趣，擅长织毛衣和绣花。她没有继续发展这些手艺，主要因父母鼓励她专注数理。

刘斌的父亲毕业于南京大学法语系，曾是翻译员，后来成为公务员。虽文科出身，他坚信要让孩子学好数理知识，才更容易找工作。

“从小学开始，他就开始抓我的数理。我的童年好多时间花在做数学习题，看数理书籍。”

到了申请大学，刘斌听从父母建议，报读南京大学化学化工学院。硕士毕业后，刘斌通过公务员考试，获南京海关录取。她说，那时这样的事业单位工作稳定，可获配房子，不少年轻人梦寐以求，父母也为她高兴。

凑巧的是，刘斌早前因宿舍同学申请国大博士课程，刚好有多一份表格，她于是也提了上去。在开始接受南京海关培训约一周后，她收到国大的录取信，最终选择走上截然不同的事业和人生道路。

“公务员的工作我已拿到了，当时这样走下去，我知道我的人生和事业会是怎么样。但对于这边（新加坡），我什么也不知道，决定试一试，那时也没有太高深的想法。”

现在的刘斌对科研有极大热忱，但她坦言，攻读博士前，还未完全确定志向。“我之前有很多兴趣。我觉得我可以做这个，也可以做那个……所以当现在年轻人说，他们不知道要做什么，我特别能理解，我也曾和他们一样。”

走入科研领域，看似由一连串的巧妙机遇促成，但刘斌的成功绝对不是偶然。“我有一个习惯。一件事只要决定要做了，我会很认真、很执着，以最大的热情去完成它。不管我之前喜不喜欢，只要我认准了，我很快就会去喜欢这项任务，而且也会有极大的动力去把它做好。”

几经困难　完成博士课程

攻读博士期间，曾经一年无法取得研究成果，刘斌一度想退学。但后来，她仿佛开窍一般，不但攻克难题，顺利完成研究，还在两年三个月短时间内完成博士课程。

刘斌在南京大学时专攻有机化学，来到国大后按当时指导教授的指示，开始研究聚合物（polymer）。她头一年屡试屡败，无法合成聚合物。

“那是我人生最黑暗的日子，（聚合物）就是做不出来，连续几个月失眠。那时我考虑退学，但不知道怎么和父母交代。想到父母对我退学肯定会很伤心，我就坚持住，想办法解决问题。”

她说，可能是失败太多次，她慢慢有所长进，也可能是开窍了，随后很多研究很快做出来。“我意识到困难都是可克服的，心理上更强大一些。那次之后，我也遇到困难，但难度就轻了很多，而我现在也更愿意去找人帮忙，有困难找人商量一下，就较容易解决。“

如今，对于有类似挣扎的学生，她会发挥同理心，尽早给予引导。她指出，如今国大各院系有很多求助渠道，包括让学生接受专业心理辅导。

刘斌提醒学生，害怕失败是正常的，关键是要如何处理它。“在克服失败过程中，是不是还能坚持活得好、吃好和睡好，其实是很重要的。”

完成博士课程后，刘斌义无反顾走上研究道路。对高分子化学及有机材料在生物医药、环境监测暨能源配备等方面的应用研究，做出显著贡献。

刘斌也获专业信息服务提供商科睿维安（Clarivate）推举为全球最具影响力科学家，以及材料科学领域中顶尖1%高引研究学者。

2014年，她联合创办国大子公司Luminicell，专为医疗与生物应用生产有机发光纳米粒子。

鼓励女性勇于尝试领导职务

有些女性对担任领导职务裹足不前，或也因信心不足，刘斌鼓励女性多相信自己，勇敢去尝试。

刘斌坦言，未担任领导职位前，她也不确定自己行不行，做了之后发现她有担当的能力。她认为，如果有机会担任领导工作，女性不妨尝试。

“女性或许比较谨慎保守，事情要有95%把握才去做。可能男士这方面比较自信一点，有50%把握他们就觉得可以了。”

以国大高层领导团队来说，26人当中，九人是女性。在刘斌看来，这个比率还是相对高的。她指出，总的来说，各院系女教员相对较少，国大下来希望在招聘时，在保证人才素质的前提下，尽量探讨能否引进多一些女教员，日后才有可能有更多女性领导被选上来。

谈及如何兼顾工作和家庭，刘斌强调自己很幸运，照顾家庭方面有丈夫积极分担，她的经验未必能轻易让另一个人复制。

刘斌的丈夫是一名兼职教育工作者，两人育有一对子女，分别15岁和10岁。她笑称，丈夫是家里的领导，掌控家中大小权力，也承担比较多的家务事。

“他特别能谅解我。如果我有时间，能优先用在陪孩子上。比如说，我今天有两个小时，我全花在做家务，那就没有时间陪孩子。他明白这两个小时，我用来陪孩子，比做两小时家务更有价值。如果孩子睡了，我还有一点时间，我就会帮忙家务……虽然我很忙，但孩子跟我还是很亲。”

两个孩子学习方面也很自律，她不需要太操心。

她和丈夫为子女选校时，同意应让孩子报读住家附近的启发小学，而不是国际学校，好让孩子在本地多元环境中学习和成长。刘斌的长子已升上华侨中学。

▶刘斌教授出生于中国江苏省，当年在南京大学化学化工学院完成本科和硕士学位。（受访者提供）

Source: Lianhe Zaobao © SPH Media Limited. Permission required for reproduction.