

校办通报

〔2017〕第5期

凝心聚力再前行 对标聚焦创一流

全面建设区域特色鲜明的应用研究型大学

——在2017年暑期中层干部会议上的讲话

党委书记 蔡袁强

(2017年9月5日)

同志们：

今年，是实施“十三五”规划的重要一年，是全面深化改革向纵深推进的关键一年。面对新世纪第二个十年的发展目标，学校进入了最后的冲刺阶段。要冲刺，就要鼓起百倍的干劲、付出百倍的努力。所以，今年大家都很忙碌、很辛苦。包括在这个暑期，很多同志都在加班加点，比如学校的招生、大类培养和教育管理方案的完善、一流高峰学科的遴选与论证、相关改革举措的制订、各类项目和成果的组织申

报、全国学生运动会的筹备、“两学一做”学习教育、人才的引进、干部的培训、学院的搬迁、校园的改造维修和安全保障，以及科研、企业服务和社会实践等等，各项工作都有条不紊的进行。假期里食堂比较挤，校园里车都停满了，这就是研究型大学与教学型大学的区别所在。在这里，我代表学校党政班子，向同志们的辛勤工作表示感谢！

今年7月，省委对学校领导班子进行了调整。省委组织部张学伟副部长在全校教师干部大会上，客观评价了学校的成绩，也很有针对性地提出了“四个必须”的要求。8月7日，围绕省委的要求和下一步的发展，学校开了一天的务虚会，查找问题，研究对策。特别是针对这一轮的“双一流”建设，需要我们正确看待和认真反思。对于这样一个结果，失望和失落的情绪不可避免，但决不能因此迷茫和迷失。没有入围，不能成为“麻醉剂”，而要作为一剂“强心针”。我们既要正视“身份标签”的缺失给我们带来的负面冲击和舆论压力；也要抓紧对表对标，找出存在的问题；更要快速警醒，化压力为动力，强弱项、补短板，争取在下一轮建设中占有一席之地。

因此，这次的中层干部会有两个目的：一是要在思想上统一认识，凝心聚力，振奋精神；二是要在行动上统一步调，对标聚焦，有所作为。

下面，围绕会议主题，我讲三个方面的内容：一是分析

我们面临的内外部形势；二是分析我们存在的突出问题；三是对标“一流”，交流下一步的发展思路。

一、认清形势，提振自信心

谋大局，必先观大势。正确认识学校所处的历史方位和现有的发展基础，是我们推动事业发展的大前提、大逻辑。

（一）抢抓经济社会发展的新机遇

大学始终与国家发展和民族振兴同向同行，这是大学发展的规律，也是世界一流大学建设的经验。大学的发展与经济社会的发展是相互支撑、相互促进的，只有把握住了经济社会发展的机遇，学校才有生存的空间和发展的机会。因此，我们要从三个层面认清形势、抢抓机遇：

1. 要抓住新一轮科技革命和产业变革的机遇。

当今世界正处在大发展大变革大调整时期。世界多极化、经济全球化深入发展，社会信息化、文化多样化持续推进，新一轮科技革命蓄势待发，一些重大颠覆性技术创新正在创造新产业新业态。总体上有四大趋势：

一是移动互联网、智能终端、大数据、云计算、高端芯片等新一代信息技术发展带动众多产业变革和创新；**二是**围绕新能源、气候变化、空间、海洋开发、智能制造的技术创新更加密集；**三是**绿色经济、低碳技术等新兴产业蓬勃兴起；**四是**生命科学、生物技术带动形成庞大的健康、现代农业、

生物能源、生物制造、环保等产业。

对此，习近平同志强调，“我们必须增强忧患意识，紧紧抓住和用好新一轮科技革命和产业变革的机遇，不能等待、不能观望、不能懈怠”。今年6月22日，李克强同志主持国务院党组理论学习中心组学习讲座，专门就新一轮世界科技革命和产业变革若干前沿领域发展态势进行学习。他指出，“面对渗透各方、扑面而来的科技革命产业变革浪潮，我们必须站高、看远、想深、谋实，增强紧迫感”，“要深入实施创新驱动发展战略，瞄准主攻方向，努力追赶或站上世界科技前沿”。

2. 要抓住国家“两个一百年”伟大进程的机遇。

党的十八大以来，“两个一百年”的奋斗目标、“五位一体”的总体布局、“四个全面”的战略布局等一系列治国理政的方略，为高等教育的蓬勃发展提供了广阔的空间。即将召开的党的十九大，还将面向世界、面向未来谋划高等教育发展。

习近平同志多次强调要“坚定实施科教兴国战略，始终把教育摆在优先发展的战略地位”。在全国高校思想政治工作会议上，习近平同志指出，“教育强则国家强。高等教育发展水平是一个国家发展水平和发展潜力的重要标志。实现中华民族伟大复兴，教育的地位和作用不可忽视。我们对高等教育的需要比以往任何时候都更加迫切，对科学知识和卓

越人才的渴求比以往任何时候都更加强烈”。

所以，在国家全面建成小康社会的决胜阶段，面对中央提出的创新驱动发展、“中国制造 2025”“互联网+”“一带一路”以及一系列区域、产业发展战略，面对经济发展的新常态，面对动力转换、结构调整、方式转变、产业升级的紧迫任务，高校在人才和智力支撑等方面大有可为，也应该有所作为。

3. 要抓住浙江“两个高水平”建设的机遇。

当前，浙江正处在重要的战略机遇期、发展黄金期、转型关键期，特别是“一带一路”和长江经济带建设在浙江交汇，以贸易投资、海洋经济、中国制造、信息经济、创新驱动、金融发展等为主题的众多国家级改革试点在浙江叠加，不仅为浙江的转型发展提供了难得的历史契机，也为高校带来了更多的时代命题和发展机会。

省第十四次党代会提出了“两个高水平”的总目标和“六个浙江”的具体目标，明确了“四个强省”的工作导向。面对新形势、新任务，省委、省政府充分认识到了我省高等教育的突出短板，也更加紧迫的需要高等教育为区域发展提供引擎和动力。车书记在报告中明确提出“要下大决心全面实施高等教育强省战略，瞄准双一流目标实施好省重点高校建设计划和产教融合发展工程”。7月份，车书记、袁省长率团到安徽、江苏和上海学习考察，主要是为了补浙江的五个短板，而其中有两个就是高等教育和科技创新。

因此，今后一个时期，省委、省政府对高等教育的投入和支持力度必将持续加大。如何深度对接、主动服务八大万亿产业和新兴战略产业，以及杭州城西科创大走廊、国家自主创新示范区等一系列重大战略，需要我们深入思考、抓紧落实。

（二）应对高等教育发展的新挑战

机遇总是与挑战并存。新的机遇，要求高校主动做出新的转变、应对新的挑战。挑战来自于三个方面：

1. 高教发展新常态带来的挑战。

认识新常态、适应新常态、引领新常态，是我国当前和今后一个时期经济发展的主旋律，也是教育工作的大逻辑。当前，高等教育发展的新常态有四个特征：

一是在发展环境上，随着国家产业转型升级进程的加快，人才市场的供需关系正由高校为主导的供给驱动转向行业企业为主导的需求驱动。这给高校在树立市场竞争意识、优化调整人才培养结构上带来新的挑战。

二是在发展定位上，随着创新驱动战略的实施，高等教育的角色定位从过去的支持服务逐步转向服务和引领同步。这给高校在拓展服务能力和提升贡献力上带来新的挑战。

三是在发展方式上，随着多年来的快速发展，高等教育正在从以规模扩张为特征的外延式发展转向以质量提升为核心的内涵式发展。这就给高校在“以量谋大”到“以质图强”的战略转变上带来新的挑战。

四是在发展动力上，随着教育改革进入深水区，高等教育正在从要素驱动转向改革驱动，这就给高校深化体制机制综合改革、释放发展活力带来新的挑战。

2. 高等教育新战略带来的挑战。

毋庸置疑，“双一流”建设已成为影响我国未来30年（国家建设方案展望至本世纪中叶）高等教育发展的重要战略，将对我国高等教育的现有格局进行“重新洗牌”。

尽管也有人在批评“双一流”建设带来的负面效应和不良生态，比如说，“马太效应”正在呈现，发展不平衡加剧；比如说，在学科调整中对哲学社会学科造成了“误伤”；还比如说，这几年“高薪挖人”的现象愈演愈烈，以至于教育部于今年1月专门发出通知（不鼓励东部高校从中西部高校、东北地区高校引进高层次人才；已拥有高层次人才头衔的领军人才，原则上在聘期内不可变更工作单位；提倡高校之间、区域内部制定最高薪酬限额），制止这种乱象。但是，作为一项国家战略，“双一流”建设正在改变着中国高校和学科的发展生态，必须直面挑战，主动做出改变。

身份和实力同等重要。一方面，我们要按照“双一流”的要求，对表对标，在一流高峰学科建设上实现突破，争取“双一流”的“名”。因为“身份标签”对于学校来说一直是一个痛点，必须争取。另一方面，更重要的，我们要通过“双一流”建设这个抓手，在争“名”的同时争取“实”，全面提升我们的实力、能力、竞争力。

3. 高等学校新发展带来的挑战。

这几年，大学各方面的竞争日趋白热化，可谓千帆竞发、百舸争流。从我们的标杆学校和同类学校来看，都在快速发展，人才引进、一流学科建设、科研等方面都有大手笔、大产出。特别是在“双一流”建设总体方案出台以后，各个省对高校的投入空前加大，已出台建设方案的有 20 多个省份，经费保障达 400 亿元。比如，北京预计投入 100 亿，推进高校高精尖创新中心建设计划；广东省市各级财政三年计划投入超百亿元，重点支持大学建设；江苏对于进入全国百强的省属高校，每年新增 1 亿元。可以预见，在这种“不差钱”的状态下，发达地区的高校还将会保持迅猛的发展势头。我们要实现弯道超车，就要积极应对可能出现的“标兵渐远、追兵渐近”的情况。

从我们省内来看，一方面，在高等教育强省建设的推动下，省属高校的发展水平会整体提升，我们要充分认识到“不进则退”“慢进也要退”。另一方面，随着“大院名所”的持续引进，浙江高等教育的结构会发生变化。比如，西湖大学、北京航空航天大学杭州校区等等。不久前，省政府与中国科学技术大学签署了战略合作协议，共建中国科技大学浙江研究生院。因此，我省未来的高等教育格局，必将是大浪淘沙、物竞天择，我们要有充分的准备来应对这样的挑战。

（三）肩负学校事业发展的新使命

在宏观层面，就是要按照习近平同志的要求，肩负起立

德树人和“四个服务”（为人民服务，为中国共产党治国理政服务，为巩固和发展中国特色社会主义制度服务，为改革开放和社会主义现代化建设服务）的重要使命。

在中观层面，就是要凸显“以浙江精神办学，与区域发展互动”的办学特色，肩负起支撑我省“两个高水平”建设的重要使命。

在微观层面，就是要围绕全体工大人的“名校梦”“强校梦”，肩负起建设区域特色鲜明的应用研究型大学的重要使命。

在今年2月份的中层干部会议上，我专门就学校的发展目标和路径问题做了分析，通过分析学校的发展基础、发展定位，以及与兄弟高校的对比，我认为，应用研究型大学是我们建设研究型大学的必然选择。要建设应用研究型大学，我们的主线是什么？路径在哪里？需要我们共同思考，大家一起讨论：

下一步，我们要以一流学科建设为主线。

主线是占主导地位或统领事物发展的线条。主线既要体现大学的普遍规律，也要体现特定时期的客观要求。

从高等教育规律来看，学科是大学的细胞，是知识创新、学者汇聚以及学生培养的基层单位和组织化载体。纵观大学发展史，近代世界高等教育中心从意大利开始，经英国、法国、德国至美国，历经了四次转移，其本质是一流大学群体优势的转移，是优秀学者、杰出人才和创新性知识等一系列

学科要素的转移。

从外部形势来看，“双一流”建设充分说明了学科建设与大学发展的关系，倒逼着我们要对照标准，主动适应，做出调整。

从内部需要来看，学校也迫切需要现阶段更有力的工作抓手。主线具有鲜明的阶段性特征，学校不同时期的主线是随着内外部环境的变化而变化的。按照“双一流”建设的文件精神和高教领域的普遍理解，一流学科建设的内涵非常丰富，包括一流的育人质量、一流的师资队伍、一流的科研水平、一流的平台环境，当然还包含了一流的社会服务，就是要提升解决经济社会发展重大问题的能力。

所以，学校“十三五”发展规划提出要“以一流学科建设为主线”，就是要将一流学科作为统领发展、牵引发展的抓手。通过抓学科要素，更有利于顶层规划、资源配置、队伍建设、评价考核等工作的落地，更有利于推动学科、科研和人才培养的“三位一体”，更有利于培养质量的提高、社会服务能力的提升。

下一步，我们要实施“三步走”的战略步骤。

第一阶段（到2020年）：是转型攻坚期，要在国家自然科学奖、技术发明和科技进步一等奖等关键指标上实现突破，跻身世界一流学科建设高校，全面完成省重点高校建设计划的各项任务，基本建成区域特色鲜明的应用研究型大学。

（5-7个学科进入全国前10%，7-8个学科进入全国前30%。）

第二阶段（到 2025 年）：是品质提升期，以世界一流学科为牵引，建成若干特色优势学科群，基本形成“区域特色全国一流”的地方高水平大学发展模式，全面建成区域特色鲜明的应用研究型大学。（能不能有 1 个学科进入全国绝对排名前 3，3-4 个学科进入全国绝对排名前 10，4-6 个学科进入全国前 10%，3-4 个学科进入全国前 20%。）

第三阶段（到 2030 年）：是声誉形成期，真正成为具有较高社会声誉和广泛社会影响力的国内名校。（能不能有 2-3 个学科进入全国绝对排名前 3，5-7 个学科进入全国绝对排名前 10，3-5 个学科进入全国前 10%。）

大家可以充分讨论。要完成这一历史使命，需要我们保持定力，坚定信心。刚才说了，挑战这么多，竞争如此激烈，我们的定力如何体现？信心从何而来？我想，主要有三个方面：

一是有坚强的后盾。

省委、省政府对学校的支持是一以贯之的。在 7 月份的教师干部大会上，省委组织部张学伟副部长对学校的地位、作用和成绩做了充分肯定。省委认为，工大“在省属高校中有着特殊重要的地位，也肩负着特别重要的期望”，要“当好尖兵和领头羊”。省委领导在与我和李校长谈话的时候，也表示要全力支持学校各项事业的发展。

二是有良好的基础。

当前，学校整体进入内涵发展、转型发展和跨越发展的

新阶段。“十三五”规划实施以来，从面上看，学校的发展目标、办学理念、校区布局更加清晰，人才培养的定位更加明确，学科和科研的方向更加聚焦，空间瓶颈有效缓解，办学实力不断增强。学校密集出台的 60 多项改革举措，特别是“三合一”的岗位聘任，绩效考核、科研政策、自主理财制度的完善，本科生和研究生教学一系列改革举措的实施等，正发挥出积极的正效应。

从点上看，重大突破性指标和关键性指标有了较大进展，科研经费逆势增长，国家基金项目稳步攀升（今年已立项自然科学基金 159 项，其中有 4 个重点研发、重大仪器和优青项目，2 个“两化融合”重点项目，国家重点研发项目和经费持续增长；社科基金连续三年都在 20 项以上），千万以上的重大横向项目井喷式上升（近两年 1000 万以上项目 12 项；今年有军民融合重大项目 2 项，其中一项合同金额达 1.2 亿元），专利一直高位运行。这些成绩，为学校未来发展奠定了坚实基础。

三是有积累的经验。

多年来，学校发展的成功经验，为下一步的发展路径提供了借鉴。这些经验包括：**始终坚持**抢抓机遇，牢牢把握高等教育发展的黄金期、转型期，顺势而为、主动作为；**始终坚持**特色发展，着力彰显“以浙江精神办学，与区域发展互动”的办学特色，立足浙江、服务区域；**始终坚持**以人为本，紧紧依靠广大干部教师，拼搏奋进、争创一流；**始终坚持**深化改革，不断完善校内治理体系，凝聚合力，激发动力。

二、直面问题，找准突破口

问题导向，是马克思主义世界观和方法论的重要体现。在不同时期、面对不同的形势，都需要我们像解剖麻雀一样，找准问题，分析问题，直面问题，解决问题。只有找到工作的着力点、突破口，对症下药、量体裁衣，才能让思路和举措有针对性、操作性和实效性。

在8月份的全省高校书记校（院）长暑期读书会上，葛慧君部长就高校思想政治工作连发“五问”找问题；在杭州市委十二届二次全体会议上，赵一德书记“六问”杭州离一流城市还有多远。我们常说，一流城市要有一流大学，一流大学要支撑一流城市建设。那么，我们也应该问一问，工大离一流大学还有多远？

距离一流大学的差距，既有外在的显性表现，也有内在的隐性因素；既有客观条件的制约，也有主观能动性的不足。我想，从宏观上看，无外乎是精神、能力、机制、短板这四个层面：

（一）精神缺钙

“精神是创造一切伟大、崇高、壮丽与不朽的源泉”。既然是“源泉”，那么我们首先就来问一问，我们的精神面貌、精神状态是不是一流的？干部的精神状态有没有发挥引领作用，影响我们的教师？教师的精神状态有没有发挥表率作用，感染我们的学生？那么，我们到底缺乏什么样的精神？我想，主要体现在进取精神不足、担当精神不足、合作精神

不足。

1. 进取精神不足。

“艰苦创业、开拓创新、争创一流”的“三创精神”是工大人的精神传统，其本质就是积极进取、追求卓越。进取精神从何而来，我想主要是两个方面：一是要有坚定的目标和远大的抱负。没有理想抱负，就不会有事业心，就不知道往哪里进取。二是要看到别人的进步和自己的差距。看不到差距，或者说不在乎差距，就没有危机感，就会觉得没必要进取。

因此，我们要问一问，我们有没有追求卓越、争创一流的理想抱负？有没有把个人的志向与学校的目标、与“名校梦”“强校梦”统一起来？有没有把工作当作事业来做，用心把每一件事情做到极致？

我们也要问一问，我们有没有不进则退的危机感、紧迫感？有没有自我感觉良好、小富即安的心态？我们有没有去思考，学校、学院的核心竞争力在哪里、是什么？将来要拿什么去向一流大学靠拢，拿什么去跟兄弟高校竞争？

这一点上，我们要好好向企业学习。很多同志都看到了，现在很多企业的科研条件比我们好，人才比我们多；还有最关键的，就是企业的忧患意识、危机意识、竞争意识比我们强。这是企业的生存之道。大家去看海创园、阿里巴巴，晚上都是灯火通明。我前面说了，暑假期间，很多干部、老师都在忙。但是，是不是所有的部门、学院、研究院都是这样？

有的办公室是不是两个月都没开过门？有的实验设备是不是两个月都在睡大觉？

2. 担当精神不足。

担当，就是要在其位、谋其政，任其职、尽其责。有没有担当，就是看有没有责任感，有没有真正的负起责任、尽到责任。

我们要问一问，在工作面前是不是尽到了责任？我们的干部有没有为官不为的情况？我们的教师有没有尽到教书育人的本分？有没有本末倒置，把教师当作副业的情况？

我们也要问一问，在难题面前是不是负起了责任？我们说，发展进入了攻坚期，改革进入了深水区，现在遇到的问题都是“硬骨头”。所以才强调要攻坚克难，迎难而上。那么，面对难题，我们有没有破釜沉舟的工作魄力？有没有敢闯敢试的创新意识？是不是存在“等靠要”、徘徊观望的情况？是不是存在当“二传手”、不担责任的情况？是不是存在当“老好人”、不敢碰硬的情况？

3. 合作精神不足。

人心齐、泰山移。一盘散沙干不成大事，凝心聚力才能建功立业。

我们要问一问，各二级单位的班子是不是团结和谐、心齐气顺？能不能做到开诚布公、坦诚相见？能不能做到同心同德、同频共振？

我们也要问一问，各个部门、各个学院有没有大局意识、全局观念？面对改革和各种利益调整，有没有本位主义的思想？

我们还要问一问，干部教师有没有开放、包容、共享的意识？有没有海纳百川、共生共荣的意识？有没有集体至上、团队作战的意识？我们的胸怀够不够广、气量够不够大？有没有“既生瑜何生亮”的心态？

（二）本领恐慌

干事创业，既要有精神动力，也要有本领支撑。面对新挑战、新任务，我们要问一问，我们的工作标准高不高、管理水平行不行、办事能力强不强？我想，要认真思考四个问题：

我们要问一问，有没有战略的思维？“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。我们干部的领导能力、领导方法、领导艺术是不是一流？是不是站得高、看得远、想得深？顶层设计、战略谋划和统筹兼顾的能力强不强？把握大势、着眼大局、谋划大事的能力强不强？

我们要问一问，有没有宽阔的视野？视野的高度和宽度，决定了本领的高度和宽度。我们的干部有没有政治的敏锐性、洞察力？对机遇的把握、对信息的捕捉是不是慢半拍？对政策的研究、制订有没有前瞻性？我们的老师有没有大胆地走出去？对行业圈、工程圈、学术圈各种资源的整合利用做得够不够？有没有追踪学术发展的新动向、关注产业发展的新

技术？

我们要问一问，有没有清晰的思路？干工作，方向要明，思路要清。在推进工作的过程中，我们的干部有没有计划性，有没有针对性，是不是“干到哪算哪”？有没有学会“弹钢琴”，抓住战略重点、主攻方向，集中力量解决重要矛盾？

我们要问一问，有没有服务的理念？有人说：有了用心搬椅子的大学管理者，教授才能真正成为大学的灵魂。教师、学生是学校的主体，我们的服务有没有用心、用情？有没有真正做到主动服务、超前服务、便捷服务、高效服务、个性化服务和全过程服务？服务的标准是不是一流？服务的流程是不是科学？服务的手段是不是先进？能不能尽快实现“最多跑一次”甚至“一次都不跑”？

（三）机制不顺

全面深化改革是学校这几年的工作重点，目的就是要进一步理顺校内管理体制和运行机制。体制机制的改革创新，本身就是“摸着石头过河”，是一个需要不断调整、不断完善的过程。我们要问一问，是不是还存在制度不健全、运行不顺畅的情况？

从整体与局部的关系上看，是不是存在执行力的问题？一分部署，九分落实。我们要问一问，学校的发展规划、出台的改革政策，是不是停留在“纸上划划、墙上挂挂”，有没有落细、落实？学院的发展规划，是不是符合学校的总体

目标和发展战略？政策之间是不是相互配套、相互协调？下放给学院、学科的事权、财权，有没有很好的组织和运用，有没有发挥出应有的作用？对于目标任务的过程管理、考核评价是否完善，有没有发挥出导向、激励和监督作用？

从普遍性与特殊性的关系上看，是不是存在个性化的问题？改革要敢于突破常规。我们要问一问，在制定普适性政策的同时，个性化的政策多不多？在提出一般举措的同时，超常规的举措多不多？我们的政策有没有“绿色通道”，能不能做到特事特办、急事快办？

（四）短板凸显

学校的短板不少，我们一直分析的很多。这里，我重点提三个方面：

一是学科的短板。“双一流”建设已经充分暴露了我们的问题，缺乏学科高峰，传统的优势受到了挑战。在学科投入方面，存在“撒胡椒面”、重点不突出、方向不聚焦的情况。

二是科研的短板。大平台、大项目、大成果仍然缺乏，对于重大产出的顶层设计、统筹规划和跟踪培育还不够。我们已经连续空缺国家奖，这次的冲击已经很有希望，但是临门一脚时功亏一篑。在对接需求方面，我们解决经济社会发展重大问题的能力明显不足，解决行业共性关键技术问题的

能力明显不足，真正引领产业发展的能力明显不足。

三是人才的短板。大家都关注到了，最近网上的很多头条都在报道 39 岁的院士候选人（清华大学颜宁）、90 后的博导（浙江大学杨树），还有一些准 90 后的国家优青、青年千人。所以，我们不仅在院士、特级专家、长江、杰青等高端人才队伍建设上差距比较大，人才储备上差距也比较大，对青年英才的争夺将会更加激烈。在团队建设上，我们存在明显的后续乏人现象。我之前给大家举过“雁阵”的例子，人才梯队建设还是需要加强。同时，我们也迫切地需要“狼群”的出现。这个“狼群”，就是人人都出色，既能单兵作战，又能团队协作。

三、攻坚克难，实现新跨越

明确了机遇和挑战，分析了问题和短板，接下来，就需要我们提出思路和举措。学校的各块工作都很重要，就像陈宝生部长说的“教学决定生存、科研决定水平、服务决定地位、质量决定兴衰、制度决定成败”。要实现跨越式的发展，这些工作都是决定性的，要齐头并进、不可偏废。在现阶段，对照“双一流”标准，对照应用研究型大学的发展目标，我想，要争创一流，就要在八个方面下功夫：

（一）坚持目标定位，树立一流理念

没有革命的理论，就没有革命的行动。同样，没有一流的办学理念，就很难建成高水平大学。世界高等教育发展的

历史事实充分证明了这一点。办学理念到底是什么？是目标愿景，是办学宗旨，还是发展思路，在学术界、教育界没有标准答案。我想，从本质上看，办学理念还是对“办什么样的大学、怎样办好大学”两个根本性问题的深度思考和高度凝练。

“办什么样的大学”，就是要坚持我们的历史使命和目标定位；“怎样办好大学”，就是我们的发展思路和实施路径。党的十八届五中全会提出“创新、协调、绿色、开放、共享”这五大发展理念，这是“‘十三五’乃至更长时期我国发展思路、发展方向、发展着力点的集中体现”。对于高校来说，这也是管全局、管根本、管方向、管长远的办学理念。

创新发展，就是要把创新作为跨越发展的基点，以创新的精神加快转变发展方式，实现特色发展、错位发展；就是要以创新的举措深化综合改革，在人才培养、科学研究和社会服务等各方面推动理论创新、制度创新、模式创新、方法创新。

协调发展，就是要处理好规模发展与内涵发展的关系，实现学校综合实力与核心竞争力的同步提升；就是要处理好教学与科研的关系、立地与顶天的关系、引才与育才的关系、行政与学术的关系、学校与学院的关系、教师与学生的关系，让大学的各要素同向同行、同频共振。

绿色发展，既是要构建实体意义上的“绿色校园”，也是形成文化层面的“绿色生态”，要通过党风廉政建设、

师德师风建设、文化校园建设，构建良好的政治生态、学术生态、教育生态、文化生态，推动学校的绿色、健康、可持续发展。

开放发展，就是要开门办大学，推动校际、校企、校地的深度融合，服务经济社会发展；就是要国际化办学，树立世界眼光和国际视野，大力提升国际化水平。

共享发展，就是要以人为本、民生为重，尊重和突出教师、学生的双主体地位，坚持发展依靠师生、发展为了师生，让师生共享优质资源、共享发展成果，让师生有更多的获得感、幸福感。

（二）坚持价值引领，铸就一流文化

一流的文化根基和精神土壤，是大学彰显特色的软实力和重要标志。要铸就一流的文化，必然需要正确的价值引领和共同的价值导向，凝心聚力、固本强基。

一是以社会主义核心价值观为引领，加强思想政治工作。社会主义核心价值观（富强、民主、文明、和谐，自由、平等、公正、法治，爱国、敬业、诚信、友善），集成概括了国家层面、社会层面、公民层面的价值目标和价值准则，全体师生应当共同遵循和追求。各级党委要守土有责、守土尽责，把思想政治工作作为生命线，把社会主义核心价值观融入到课堂教学、社会实践和校园文化建设的方方面面，旗帜鲜明地弘扬主旋律、传播正能量。要创新工作方式，深入推进文化育人工程、实践育人工程和校园新媒体建设工程，做

有品质、有温度、有担当的具有工大特色的思想政治工作，用真心打动人，用实干鼓舞人，用榜样引领人，推动思想政治工作取得新突破、新成效。

二是以“厚德健行”的校训精神为引领，凝聚强大精神动力。大学精神是大学文化的核心和灵魂，其重要载体就是校训。一所大学的校训，是在其长期的办学历史中，对自身精神气质的倡导、践行、提炼和升华。我们的校训也是如此。

“厚德”与“健行”，体现了道德修养与行为实践的哲学统一，是几代工大人奋斗历程的思想结晶，也是全体工大人共同的价值导向和精神追求。“厚德”，需要我们进一步改进评价体系，奖惩并举、奖优罚劣，切实加强师德师风建设，引导广大教师以德立身、以德立学、以德施教。“健行”，需要我们进一步继承和发扬“三创精神”，强化大局意识、危机意识、责任意识，切实增强追求卓越的进取精神、舍我其谁的担当精神、知难而进的改革精神和亲密无间的合作精神，在事业上奋发有为，建功立业。

当然，一流文化的形成，需要长期的积淀，几代人的努力，非一日之功。但是，精神的力量是无穷的，也是可以快速的添能量、见成效的。很多同志都去学习了“井冈山精神”，我想，如果以这种精神状态投入工作，就没有克服不了的困难。所以，我们要一起努力，振奋精神，鼓足干劲，共同营造“追求卓越、大气开放、包容和谐”的文化氛围，用一流的党风、政风、校风、教风和学风推动事业发展。

（三）坚持根本任务，培养一流人才

人才培养质量是大学办学水平、办学声誉的重要载体。强调教育要“回归常识、回归本分、回归初心、回归梦想”，归根结底，就是要坚持立德树人的根本任务，把促进学生全面发展作为学校一切工作的出发点和落脚点。

一是要坚持教学中心地位。要把立德树人真正落实在学生的健康成长和教师的教书育人上，党政合力，全员发力，确保教育教学资源优先配置，努力形成“教师乐教、学生乐学”的良好氛围。要不断健全教师教学激励机制，不断完善“教书育人贡献奖”“优课优酬”等制度。要加强基层教学组织建设，充分发挥好在教学建设、教学研究、队伍建设、教学组织和质量监控等方面的作用。

二是要切实提高培养质量。要进一步完善专业动态调整机制，优化专业结构，加强内涵建设。要进一步完善书院制的管理运行模式，完善大类招生、大类培养和专业分流的方案和体制机制。要进一步坚持产出导向，深化人才培养模式改革，健全人才培养质量标准、课程标准，优化培养方案和课程体系，推进考教分离，向课堂教学要质量。大力推进创新创业教育与专业教育相结合，创新工程教育方式与手段，着力培养复合型、高级应用型人才。要进一步加大研究生申请考核制招生改革力度，完善研究生资助体系。要大力推进四段制研究生教学模式改革；进一步严把导师标准，严把出口标准，健全质量监控体系，切实提高研究生培养质量。

（四）坚持以人为本，汇聚一流师资

“人才是第一资源”的理念，应该说已经深入人心了。我们要继续坚持人才强校战略，全力、全速推进人才集聚“1号工程”，顶层设计，重点突破，着力打造“总量适度、结构合理、人才荟萃、富有活力”的人才队伍。

一是要加快人才集聚。要以“院士工程”为引领，坚持“学科依托、引育结合、上下联动、重点突破”的思路，围绕学科建设规划和重点建设方向，优先满足重点团队、重大项目、重大需求的人才需求，突出引才的选择性和计划性（确保到2020年有30多位在各自领域有影响力的拔尖领军人才）。要提早选苗、重点扶持、跟踪培养，壮大师资博士后队伍，加大青年英才储备，为未来的发展积蓄力量。

二是要强化制度供给。要推进“人才特区”建设，完善荐才、识才、引才的渠道和机制，建立健全“院士—领军人才—青年英才—优秀博士后”梯度式人才培养和引进政策体系。要推进青年教师助教制，完善青年教师培养和指导体系，强化青年教师过“三关”，优化青年英才成长发展的制度环境，增强人才可持续发展能力。

三是要优化服务体系。要进一步落实人才服务保障主体责任，实施人才工作首问负责制，健全考核评价和责任倒查机制。要进一步完善人才服务的体制机制，成立高端人才服务中心，构建“一站式”精细化服务体系。通过“店小二”式的服务，确保人才引得进、留得住、用得好。

（五）坚持特色发展，构建一流学科

特色是一流学科建设的生命力、竞争力和发展力。我们要对表对标，以一流学科建设为主线，坚持“一流牵引、分类统筹、特色发展、资源整合、交叉驱动、生态优化”的发展战略，争取“双一流”建设的突破。

一是要全力打造学科高峰。坚持“有所为，有所不为，有先为，有后为”，以“高目标、大投入、重绩效”为原则，聚焦“一流高峰学科建设计划”，集中优势资源，重点建设化学工程与技术、机械工程、控制科学与工程、生物工程和药学等5个学科，力争在学科核心要素上实现重大突破。

二是要不断优化学科结构。紧密对接国家、区域重大需求，坚持内涵发展、特色发展、分层分类发展的建设思路，加强学科布局的顶层设计与战略规划，按照世界一流学科（个别，培育）、全国一流学科（部分，强化与世界一流学科的协同）、省特色优势学科（一批，作为学科金字塔的基石）的纵向维度，以及优势学科、支撑学科和学科支撑（辅助学科）的横向维度，进行重点布局、重点投入、重点建设，加快提升学科的综合实力。

三是要重组学科组织架构。以二级学科组建研究所，做实研究所和团队，实现从个体散兵游勇向团队式组织化合作发展转变，从松散型小团队向“大兵团”组织体系转变。要强化一级学科负责人与学院负责人之间的责任利益捆绑，将压力传递到研究所和创新团队，进一步提高学院统筹发展水

平和二级学科自主发展能力。

（六）坚持立地顶天，作出一流贡献

扎根大地办大学，是学校的一贯优势和办学特色。我们要继续坚持面向科技前沿、面向经济主战场、面向国家和区域重大需求，先“立地”，再“顶天”，增强“立地”的厚度，提升“顶天”的高度，在更大的贡献中提高影响力、话语权、美誉度。

一是要重构新优势。要坚持应用研究和应用基础研究“两手抓”，既要加强传统产业和战略新兴产业关键技术的应用研究；也要主动凝练、攻关行业龙头骨干企业中关键技术背后的科学问题，加强应用基础研究。要通过实施科研攀登计划、“8+X”卓越创新计划和人文社科能力提升计划，进一步激发科研创新主体的活力。对大项目、大平台、大成果，要举全校之力，进一步做好顶层设计、组织实施和统筹协调工作，学校、学院、学科（团队）要各司其职，集中力量争取重大突破。

二是要搭建新平台。要依托重点优势学科，围绕绿色制药、生物技术、新能源、智能制造等领域，在产业集聚区（如台州）组建若干个重点研究院（如借鉴中科院宁波材料所的发展模式），打造学科增长和学校服务社会的新平台，为产业转型升级提供实实在在的服务。

三是要打造新亮点。要进一步强化产教融合，不断优化知识创新、技术开发和应用服务推广体系，以协同创新中心、

地方实体研究院和新型智库建设为抓手，与各级政府、企业进行全方位、深层次、实质性的合作，找准契合点，打造新亮点，为经济社会发展提供高质量的科技、智力和人才支撑。

（七）坚持深化改革，实现一流治理

没有一流的治理，就没有一流的大学。“双一流”建设对大学的内部治理体系和治理能力提出了更高的要求。要实现跨越发展，还是要坚持向改革要动力，用改革增活力，构建一流的内部治理体系。

一是要围绕总目标抓改革。要紧紧围绕构建现代大学治理体系这一目标，加强顶层设计、战略谋划和统筹协调，切实增强改革的系统性、整体性、协调性，使治理体系更加完善、更加成熟、更加定型。要坚持和完善以“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”为核心特征的中国特色现代大学制度，完善决策机制，提升管理的科学化水平。

二是要牵住“牛鼻子”抓改革。干事创业，人是决定性因素。人事制度改革是“牵一发而动全身”的“牛鼻子”，是激发人的潜能和动力的有效抓手。要继续坚持以深化人事制度改革为突破口，推进分类管理、分类考核。要优化职务评聘的评价、激励和导向机制，建立以质量为主导、基本要求和个性特点相结合的多元考核评价体系，建立以产出和任务为导向的资源配置机制和绩效考核体系，建立以创新团队为基础的科研考核机制，营造“公平竞争、有为有位”的正确导向和良好氛围，让不同岗位的教职工既有压力、更有奋

斗的动力。

三是要把握“风向标”抓改革。改革，既有外在的要求，也有内生的动力。一方面，**要准确把握改革要求的“风向标”。**对于教育综合改革的新思路、新动向、新要求，要有前瞻性的研究和对策。比如说，前面讲到的专业调整与内涵建设，就是要对接“新高考”改革的要求，把握“新工科”建设的风向。比如说，对于“最多跑一次”改革，我们要超前谋划，提升我们的管理服务水平。对于教育“放管服”，我们要推进二级学院改革试点，在学科专业设置、编制及岗位管理、引人用人、职称评审、薪酬分配、经费使用管理等方面下放权力，鼓励先行先试、探索路径。**另一方面，要准确把握群众诉求的“风向标”。**在改革中，我们要把握住干部师生关注的热点、焦点和难点问题，特别关注师生呼声强烈、迫切要求解决的重点问题，真正共享改革的成果，凝聚改革的合力。

（八）坚持从严治党，打造一流队伍

加强和改进高校党的建设，是学校事业发展的根本保证。要坚持全面从严治党，抓党建、强队伍、作表率，充分发挥全体党员干部的先锋模范作用。

1. 围绕中心抓党建。

党建工作的效果好不好，不仅反映在基层、反映在基础，更反映在重点工作、中心工作上。学校党建工作必须要结合当前的中心、当前的重点，不能简单地就党建抓党建。

一是基层党组织要围绕中心抓党建。各二级党委要把全面从严治党与单位发展结合起来，把方向、谋大局、抓重点。**要把会开好。**要按照党政共同负责的要求，严格按照议事规则开好党政联席会、党委会，学校每年年底对班子考核前要专项检查党政联席会和党委会执行情况。**要把事做细。**要主动对照学校《加强基层党组织建设的若干意见》，优化基层组织设置，建强支部书记带头人队伍，加强党务干部培训，把党建责任落细落小落到位。**要把心谈透。**要运用好思想政治工作的法宝，善于“理直气壮说真话、直面问题说行话、走进师生说心里话、结合实际说土话”，入脑入心关心师生的困惑，入情入理解决师生的难题。

二是基层党支部要围绕中心比贡献。基层党支部要把全面从严治党与所在部门、学科、研究所等单位业务工作结合起来，比贡献、赛成绩。**支部工作要创新作为。**要结合各单位教师学生实际，优化考核评价指标，全面推进党员业绩排行榜、党员先锋指数、支部堡垒指数等管理方式，用成绩说话、用行动证明，切实提升党支部的战斗力和战斗力。**支部工作要奉献服务。**党支部体现先进性，关键要把服务作为鲜明主题和主要职责。要加强支部服务能力建设，鼓励支部带头落实“最多跑一次”改革，创新服务载体形式，切实提升党支部的向心力。**支部工作要严格严肃。**要严格落实“三会一课”、党

组织固定活动日、主题党日活动、民主评议等制度，切实发挥好支部管理教育的主体作用，学习教育的效果要经得起检查、经得起检验。通过严肃组织生活，强化政治引领，做好组织、动员、教育、引导等工作，切实提升党支部的凝聚力。

三是全体党员要围绕中心当先锋。全体党员要坚定不移地落实全面从严治党的个体责任，立足岗位勇当先锋。各级党组织要结合学校实际，加强对党员发展教育管理工作的探索，围绕中心工作创新载体平台，深化党员领航工程，把党的工作责任和使命落实到每一位党员，引导师生党员争创“学术先锋”、“育人先锋”、“服务先锋”和“成才先锋”，切实激发党员队伍的生机活力。

2. 聚焦目标强队伍。

“火车跑得快，全靠车头带”。干部就是火车头。习近平同志在十八届六中全会上强调，“要精准科学选人用人”。省第十四次党代会突出了“事业选人、以事择人”的要求。结合学校实际，干部工作要充分聚焦到学校事业发展的目标上来，建强练强中层干部队伍。

一是要打造“忠诚如铁”的坚定信念。中层干部作为学校事业发展的“关键少数”，“忠诚如铁、全面过硬”是基本要求。全体中层干部，**要讲政治责任**，既然选择了承担学校管理工作，就要承担起坚持社会主义办学方向的政治责任。

要切实增强“四个意识”、坚定“四个自信”，把党性觉悟体现在思想行动上，把政治责任体现在工作业绩上。**要讲教育情怀**，在高校当干部，权力有限，责任无限，需要我们大力倡导教育情怀。要把对教育事业的热爱转化为管理上的精益求精、追求卓越，必须要有“燃烧自己、照亮别人”的情怀。**要讲纪律规矩**，要把纪律规矩挺起来、立起来、严起来。要强化日常性、经常性的学习教育，加强干部管理制度建设，强化干部党风廉政责任和“一岗双责”落实情况检查。干部年度考核要就参加学习教育、出国境、兼职、管理精力投入等情况进行述职，接受师生群众的监督。

二是要树立“实干实绩”的工作导向。要坚持党管干部的原则，进一步强调实干精神、突出实绩导向，选出来的干部要让组织放心、群众满意、干部服气。**要用好考核评价的“度量衡”**，切实把目标责任制考核、届中考核、年度考核与干部工作结合起来。这届干部聘期即将过半，组织部、纪委、发规处要加快研究方案，把这两年大家的工作成绩真真实实地考核出来，该表扬的要表扬，该批评的就批评。**要拿好选人用人的“指挥棒”**，要强化组织把关，加强组织选拔、优化竞争上岗，看分不唯分、看票不唯票，切实把肯实干、有实绩的高素质人才选拔到干部岗位上来。**要建好实干实绩的“后备军”**，要着眼于事业发展的需要，围绕学术型干部

缺口大的问题，加大对干部特别是基层一线干部的跟踪培养，加大青年“双强型”人才“百人计划”实施力度，培养选拔“政治强、业务强、管理强”的“三强型”干部。

三是要强化“能谋善断、能干善治、能征善战”的素质能力。前面讲到，本领恐慌、能力不足是我们亟待解决的突出问题。学校要超常规跨越发展，迫切需要提升干部队伍的素质能力。要强化立地顶天谋划发展的能力。要加大干部的业务培训和各条线上的工作交流，加强干部在管理工作上的研修学习，把握大局，开阔视野，切实提升领导水平、创新管理方法。要强化开天辟地推动改革的能力。我们的干部要善于发现制约改革的问题短板，要善于想办法、找对策，要以开天辟地的精神和自我革命的意识推动各项改革工作落到实处。要强化上天入地抢抓机遇的能力。要加大干部“上挂下派”力度，让我们的干部抓得住区域经济发展的重大机遇，把握得住全国乃至世界经济社会的发展脉动。

3. 提振作风当表率。

“作风建设永远在路上”，全体党员干部对此要有充分的认识，要从自身做起，从部门工作做起，从教学科研的每项具体工作做起，提振作风，当好表率。

一是要把提振作风内化为思想认同。要切实创新管理、提升效能，确保实效实绩，争当创先争优、善于管理的表率。

二是要把提振作风外化为行为习惯。要主动改进服务、优化流程，确保师生“少跑路”，争当以人为本、优质服务的表率。

三是要把提振作风固化为制度机制。要经常检查、经常“回头看”，确保长效常态，争当从严从实、干事创业的表率。

要实现这八个“一流”，保障必不可少。保障是方方面面的，前面讲的党的建设、干部队伍、人才队伍、体制机制，从广义上讲，既是一流建设的内涵，也是实现一流的保障。除此之外，还有后勤的保障、经费的保障，等等，都很重要，我就不一一展开了。这里再强调一点，就是空间的保障。几天前，德清校区已经开工建设了。下一步，要加快德清校区和附属教工经济适用房的建设；在屏峰校区，要加快山坳地块和学生宿舍建设，加快推进路北地块拆迁等工作。同时，我们还要积极谋划对外拓展，在校区周边打造科技园区、高新产业园区，建设环工大经济圈（如屏峰校区的“工创谷”、德清校区的生物技术产业园等），实现校区、城区、园区“三区联动”，更好地拓展空间、盘活资源。

同志们，推进学校跨越发展的历史任务已经落到了我们这代人的肩上。使命光荣，责任重大。唯有坚定信心，负重前行。面对目标，我们要保持“咬定青山不放松”的定力；

面对任务，我们要增强“不破楼兰终不还”的决心。心往一处想，劲往一处使，以新的精神状态和奋斗姿态，全面建设区域特色鲜明的应用研究型大学，开创学校更加美好的未来！

谢谢大家！

