校 办 通 报

〔2017〕第 6 期

全员自觉追求卓越

打赢国家“双一流”翻身仗

——在 2017 年暑期中层干部会议上的讲话

校长 李小年

（2017 年 9 月 5 日）

同志们:

2017 年，全国奏响了全面建成小康社会的决胜号角，浙江省翻启了实现“两个高水平”建设奋斗目标、实施高等教育强省战略的新篇章，学校进入了内涵发展、转型发展和跨越发展的关键阶段。

下面，我想围绕“全员自觉追求卓越，打赢国家‘双一流’翻身仗”这个主题，结合学校行政工作向大家汇报近期

的所思、所想、所虑，主要分三个方面：**一是现状与基础，二是使命与追求，三是路径与策略。**

讲话没有准备面面俱到，希望大家在随后的讨论中打开思路、广开言路、积极献计献策，也真诚地恳请大家批评指正！

一、现状与基础

（一）基础条件

近年来，学校坚持“以浙江精神办学，与区域发展互动”的办学特色，坚持以人为本的办学理念，发扬“艰苦创业、开拓创新、争创一流”的精神传统，有效对接国家战略和区域需求，深入推进全面深化改革，各项事业得到了健康、快速、持续的发展。2013 年 5 月，学校成为国家“2011 计划”首批牵头高校之一，2015 年 4 月，成功入选“浙江省重点高校建设计划”，在最新公布的（USNews）全球最具影响力的 2017 世界大学工科排行榜上列 380 位，全国工科排行榜上列 53 位。学校现有教职工近 3100 人，专任教师 2147 人，其中正高级职称教师 514 人、副高级职称教师 997 人、具有博士学位的教师 1402 人，拥有各类国家级人才 79 人次、各类省级人才 567 人次，人力资源基础进一步夯实。

5 年来，学校经费总投入达到 74.68 亿元（其中，用于学科建设 3.84 亿元、队伍建设 2.05 亿元、人才培养 2.11 亿元），为事业发展提供了资金保障。与此同时，屏峰校区

1-A 区块已经投入使用，德清校区已正式开工。这些都为学校后续发展奠定了较好基础。

1.各项改革深入推进

学校从 2015 年开展全面深化改革以来，通过整体谋划和顶层设计，在学科建设、人才培养、师资队伍建设、科学研究、社会服务、学校治理等方面出台和完善了 60 余项改革文件。通过“三合一”岗聘、人才培养质量提升、科研与教学激励、目标责任捆绑等一系列改革措施，各项事业呈现上扬态势，政策效应开始显现，积聚了良好的发展动能。

2.学科建设稳步推进

以一流学科建设为主线，按照分层分类的原则，从世界一流、全国一流、全省特色优势三个维度推进学科的内涵发展、特色发展。目前，学校有 4 个学科进入 ESI 全球排名前 1%，农业科学、生物学与生物化学也在接近前 1%。18 个学科入选“十三五”省一流学科。现有 6 个博士后流动站，5 个一级学科博士学位授权点，32 个二级学科博士点，24 个一级学科硕士学位授权点。为有效对接“双一流”建设，全面推进“省重点高校建设计划”、“省一流学科建设工程”，启动实施了“一流学科高峰建设计划”。坚持“大目标、高投入、强绩效”，打造一流高峰学科。

3.人才培养质量稳步提高

目前，在校普通全日制本科生 20091 人（不含之江）；在读各类研究生 9588 人（博士研究生 698 人，硕士研究生

8890 人），留学生 1112 人,研究生和本科生人数比例（研本比）接近 1:2。建立了专业动态调整机制，已有 6 个专业停止招生。推进工程教育专业认证，建立起五年一轮常态化的专业评估制度。目前，已有 11 个专业通过全国工程教育专业认证。全面放开转专业申请，满足不同潜质学生发展需要。严把研究生出口关，提高导师资格标准，优化研究生招生指标分配，提高研究生学术产出。近年来，获国家级教学成果二等奖 3 项，连续 4 次获省本科教学业绩考核第 1 名。本科生、研究生的一次签约率分别保持在 93%、95%以上。

4.人才队伍建设取得成效

实施并不断完善“三合一”岗聘制度，出台了一系列人才引进和培养制度。目前，学校拥有中国工程院院士 2 人、国家“万人计划”4 人、国家“千人计划”入选者 12 人、国家杰出青年基金获得者 6 人、教育部长江学者 2 人、国家优秀青年基金获得者 2 人、国家级有突出贡献中青年专家 4 人、国家级教学名师 3 人、“百千万人才工程”国家级人选 8 人、浙江省特级专家 8 人。

5.科学研究与社会服务能力不断提升

通过制定和完善一系列科研激励政策，提升教师科研水平和服务区域发展能力。近年来，科研经费、项目、论文、专利、平台等呈明显的上扬态势。国家基金稳步增长，2015-2017 年分别为 109、137、159 项；国家社科常规项目全国高校排名近三年分别为 32、26、45 名；1000 万以上重

大项目 12 项；科研经费逆势增长，论文稳步攀升，专利一直高位运行。近年来，以区域经济转型升级和协同创新需求为导向，先后建立 9 个校级直属研究院、10 个地方实体研究院、30 多个技术转移中心，服务企事业单位 4000 多家，为区域经济社会发展提供有力支撑。围绕“一流学科高峰建设计划”，创新大科研的培育机制，实施旨在培育重大项目、重大平台和重大成果的“8+X”卓越创新计划。

6.教育国际化持续推进

以入选“浙江省国际化特色高校”首批建设单位为契机，积极实施“国际化特色高校建设工程”。通过各种渠道建立与高水平大学合作与交流，更多借助学院和学科力量扩大国际合作范围，提高合作层次。积极主办或承办国际学术会议，提升国际影响力。2016 年“激光绿色制造技术国际科技合作基地”成为首批地方高校“高等学校学科创新引智计划”新建基地。2017 年“绿色制药学科创新引智基地”获批“111 计划”立项建设。

总之，学校近年来所取得的一系列成绩，奠定了较好的办学基础，具有较强发展后劲。

（二）发展任务

站在新的起点上，面对新的发展需求和严峻形势，我们必须肩负起新的历史担当。当前，我们迫切需要统一思想，坚定信念，统筹规划，精心布局，深化改革，追求卓越，按照既定发展目标，尽快解决制约发展的瓶颈问题，坚定不移

地加快学校各项事业快速可持续发展，打赢“双一流”翻身仗，实现全体工大人的“名校梦”，在全力实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的“中国梦”，以及我省“两个高水平”建设奋斗目标、实施高等教育强省战略、推进“双一流”建设的伟大历史进程中，当好“尖兵”和“领头羊”，用超常规思路高水平谱写学校发展的新篇章。

二、使命与追求

使命是一所大学最高的精神追求。纵观世界一流大学，追求卓越是其赖以生存与发展的灵魂。哈佛大学、耶鲁大学、剑桥大学、牛津大学等之所以享誉世界，就在于强调使命驱动、追求卓越的精神文化；北京大学、清华大学与浙江大学等也是如此，我们浙江工业大学也必须是如此！

没有全员的自觉就不会有持续的发展。工大发展好坏、快慢、荣辱与每位师生都紧密相关，我们要通过文化价值引领和制度安排，让全体师生拥有追求卓越的共同价值取向，让广大教授能自觉追求卓越，自觉地迎接各种挑战和压力，促进学校可持续、内涵式发展。对于知识分子来说，完全依赖制度进行管理就会缺乏活力、动力和创造力，必须提高教师抱负水平和理想信念。

当然，追求卓越要成为全员自觉的行动，我们**必须对卓越的内涵有一个共识性的理解。首先，卓越的核心是品质。**建设高水平大学，必须追求有品质的高水平，有丰富精神内

涵和工大特有大学文化的高水平。卓越体现在水平和品质上，就是品质教学、品质管理、品质保障等，还要体现主动性，结合高水平的科研，就构成了品质工大。**其次，卓越是分层次的。**对不同岗位老师，尽管精神层面卓越相同，但是工作层面的卓越是有别的。有别体现在我们要求全校师生在各自岗位上把自己工作做到极致。虽然卓越没有“放之四海皆准”标准，但是通往卓越的路径是唯一的，那就是“勤奋”！真正的优秀不是别人逼出来的，而是不断自我超越、不断自强进取的结果。**第三，卓越是一种价值理念。**通常卓越是一种追求，在于将自身个人发展与组织愿景、崇高的理想信念相结合，将自己潜能发挥到极致的一种状态。

（一）发展目标需要我们全员自觉追求卓越

我们要追求卓越，实现工大“名校梦”，各方面的目标定位和工作要求毫无疑问肯定更高了，相对于更高要求，我们还有许多方面存在不相适应和需要提升的地方，已经越来越成为制约高水平建设工大的关键因素。大家可以从多个维度去深入思考。

1.思想认识水平

人们常说：思想是行动的先导。如果将学校比作一列火车，那么思想认识水平可能就是控制板，车子的启动、运行、进退、速度等都受它影响。目前，我们一些老师不同程度地存在着理念需要更新，要坚定地克服惯性思维，实际行动需要更加坚决、果断，提倡主动探究的精神，需要积极呼应社

会需求，增强社会责任感。

2.高峰学科建设

高峰学科缺失是影响学校内涵建设的短板。国家实施“双一流”建设进一步凸显了高峰学科缺失对学校上水平上层次的制约效应。以一流学科建设为主线，如何自觉地正确认识一流学科建设的历史必然性？如何在经济社会快速发展和发生剧变的关键时期，着力打造学校“五大优势学科群”？通过高峰学科建设，将我们最强的学科充分地凸显出来的同时，是否需要及如何同时实现其他学科和支撑学科或辅助学科共同繁荣发展？

3.人才队伍建设

人才队伍建设是学校动力总成，就像飞机的发动机。高端人才是学校事业发展的巨大财富，需要学校不懈追求，我们要创新完善学校人才队伍成长的制度体系和文化环境。目前，领军人物，高层次人才和青年英才的培养与引进、校内自己培养的高端人才、团队建设中接班人培养等工作，显然未能很好地满足学校事业发展的需要；地方高校特有的人才断层现象应该引起我们高度警觉。另外，需要进一步加强团队作战意识和学科专业团队建设。

4.办学资源集聚

随着大学规模扩大和功能拓展，办大学越来越成为昂贵的事业，办学层次和办学水平的提升对资源的依赖程度越来越高。大家清楚，德清校区启动建设后，学校办学空间不足

的问题将得到有效缓解。因此，个人认为，将来的发展不是简单的资源投资驱动阶段，而是转变到创新驱动发展的新阶段（除本科教学外），大家要转变观念，与其等下雨，不如主动找涌泉。其他各方面的工作都应该是如此（当然，学校将继续为大家提供更多更好的公共服务）。

5.卓越文化建设

大学是个学者云集、充满文化氛围的特殊环境，文化建设如同润滑剂或者催化剂，没有高远的文化作为引领和支撑，大学必然缺少生机和活力。与国内高水平大学比较一下，我们大家需要共同提高理想抱负和事业发展的目标，需要我们大家共同构建追求卓越、大气和谐、开放包容的校园文化。学校历史上形成“三创精神”在新的办学历史条件和时代背景下需要我们高高举起、大力弘扬。

6.体制机制改革

大学作为系统，体制机制改革是必不可少的环节，从生产力和生产关系的基本原理来考虑，体制机制的变是永恒的，不变只是相对的。我们一方面需要建立精准施策、有效投入（资）的机制体制，另一方面，也需要健全完善分层分类考核评价体系，激发每个学院、教师个体的积极性、主动性、创造性。

（二）发展形势倒逼我们全员自觉追求卓越

1.宏观层面

（1）全球：全球经济科技发展瞬息万变，世界主要经济强国都将建设高水平大学作为增强国家综合实力的重要手段

从世界历史发展事实看，大学与国家之间有着强烈的共生关系，大学崛起往往就意味着大国崛起。一流大学在国家崛起、民族复兴、社会进步、产业革命、文化繁荣中始终肩负重大使命，是一个国家高等教育发展水平乃至综合国力重要体现，也成为一个国家经济、科技、社会、文化、教育发展到较高水平或新阶段后的迫切需要。学界有一种观点：未来中国将和美国、英国、德国，甚至包括日本，还有印度，在北纬 30 到 45 度之间，出现一个世界教育中心城市带。

（2）全国：我国已经进入全面建成小康社会的决胜阶段，创新驱动、高教强国战略为地方高校崛起撑起了发展空间

在新时期，国家深入实施创新驱动战略、高等教育强国战略、一带一路倡议，为地方高水平大学崛起创造了难得机遇和同台竞争平台。党的十九大将“面向世界谋划我国高等教育发展格局”，为今后高等教育发展描绘蓝图、指明方向；同时“双一流”是高等学校分类设置标准，将对现有高校格局进行重大调整，关系到我国高等教育层次再划分、资源再配置。更为严峻的是，我们所追赶的标兵已进入“双一流”，

占得先机，拉大了与我们的距离，而追兵已越来越迫近，我们的生存与发展空间受到“挤压”。

（3）全省：浙江“两个高水平”建设迫切需要区域高等教育作出强有力的积极回应，学校面临前所未有的机遇和挑战

立足区域是地方高水平大学生存之本。面对新的发展阶段，全省第十四次党代会提出的“两个高水平”建设奋斗目标，对高校的知识、技术、人才和智库的需求的强烈程度**前所未有**；省委省政府对高等教育的高度重视和对工大当好“尖兵”和“领头羊”的期待和嘱托**前所未有**；G20 峰会、亚运会召开对杭州国际知名城市品位的提升进而对在杭高校办学的区位优势增强**前所未有**。

同时，之江实验室的成立，西湖大学、湖畔大学等新型办学实体和研究平台的加快推进，以及省政府规划大力引进国内外大院名校来浙江办学等等，这些区域发展环境变化给学校带来良好发展机遇的同时，将使相关学科面临更为激烈的竞争，对学校未来发展带来的机遇和挑战也是**前所未有**。

比如 8 月 22 日省政府发文成立的之江实验室，主要以国家目标和战略需求为导向，致力于“四个一批”建设，即打造一批世界一流的基础学科群，整合一批重大科学基础设施，汇聚一批全球顶尖的研发团队，取得一批具有影响力的重大共性技术成果，支撑引领具有国际竞争力的创新型产业集群发展，积极争创网络信息国家实验室。之江实验室的成

立对我校信息类学科和计算机类学科提出了高水平建设的新要求，需要我们主动对接、强化协同。**又如**正在筹建的西湖大学致力打造一所新型民办、国际化、高水平高起点的研究型大学，优先建设理学、医学、工学三个学科门类，今年9月2日首批19位博士研究生正式入学，发展势头强劲，将对我校生物工程、药学等学科带来不小挑战，但我们若能积极做好内功，主动寻求合作，更将是这些学科发展的历史性机遇。**再如**湖畔大学立志打造世界一流商学院，对国内 MBA 教育培训市场将产生重大影响，对学校MBA和经管类学科带来挑战的同时，也会创造更好的学术生态。需要我们积极应对、开放办学、融入发展，围绕需求及时调整发展方向。

2.微观层面

（1）学科：“双一流”建设倒逼学校必须进一步强化顶层设计和战略布局，聚焦重点提升核心竞争力

学科是高水平大学建设的基础。这几年，“双一流”建设持续成为高等教育领域关注的焦点，各省地方高水平大学都卯足劲来竞争“一流学科建设高校”，更加强化以一流学科带动学校整体实力提升的战略导向。对于工大这样一所地方高校，成为“一流学科建设高校”是学校跨越发展的关键，是摆脱长期困扰我们身份短板的一次战略机遇。“双一流”建设以绩效为杠杆，实行动态筛选，只要我们沉下心来重新梳理家底，强化顶层设计和战略布局，鼓励基层探索，在一流高峰学科建设上实现重大突破、厚积薄发，就有机会在下

一轮建设跻身其中。

（2）学者：各类人才政策密集出台，为学校引才、聚才创造了良好的政策环境

学者是高水平大学建设的关键。近一两年来，国家和地方密集出台力度空前的政策来推动人才工作改革：2016 年 3 月，中共中央印发《关于深化人才发展体制机制改革的意见》，进一步全面推进人才发展体制改革和政策创新，最大限度激发人才创新创造创业活力；浙江省 2016 年 6 月实施“人才新政”，聚焦打造人才生态最优省份目标，为我们地方高校集聚人才、培育人才、激励人才等提供了良好政策环境。高层次人才队伍的创新能力以及人才队伍整体素质，将直接影响和决定一个学科、一个学院或者整个学校在国内外的学术地位和影响力，就目前工大所处的方位和态势而言，进一步提升学校质量水平的关键还是在人才，尤其需要有大学者、大师等高层次人才引领，需要强有力政策来保障，真正实现“人才强校”。

（3）学生：国家和省高校思想政治工作会议将立德树人作为办学的根本，对人才培养提出新的更高要求

学生是高水平大学的立校之本。去年 12 月召开的全国高校思想政治工作会议，关乎我国高等教育事业改革发展的道路问题、方向问题，高等教育在注重规模、结构、质量、效益发展的同时，必须坚定教育方针，努力培养社会主义事业的建设者和接班人。今年“新工科”是个热词，作为一所

工科见长的省属高校，必须要迎接“新工科”对学科重构、专业调整、工程人才培养改革等提出的新挑战。同样，浙江省率先实施新一轮高考改革，带来专业间激烈竞争，倒逼学科、师资、科研等上水平，提升社会声誉，以吸引更优质生源。

（三）工大精神引领我们全员自觉追求卓越

1.全员追求卓越是学校在长期办学、克服困难过程中积淀形成的文化底色和内在基因。从 1953 年建校至今，学校经历“五年三迁”艰辛，遭受“文革”洗礼，也抓住了落户杭州、升格大学、四校合并、省部共建、入选“2011 计划”等几次历史性机遇，形成“厚德健行”校训，凝成“艰苦创业、开拓创新、争创一流”的工大精神与文化基因。通过历届班子，包括在座所有管理层的共同努力，所以才有工大今天的综合实力，才有今天省委省政府把“尖兵”“领头羊”的重任赋予我们。

2.现阶段以举全校之力进入国家“双一流”为学校全员追求卓越的重要标志。工大在建设高水平大学过程中，现在阶段性目标是进入“双一流”。打赢“双一流”翻身仗是学校近几年的重要任务，关乎学校的身份标识。为了实现这个目标，全校师生必须立即行动起来，要从思想（精神面貌）、行动和成效等方面，自觉地去追求卓越（卓越文化始终印在工大人的内心深处，需要我们在新的办学进程中进一步凝练其文化内涵，构建起师生组织愿景和集体风尚，强化师生普

遍而深厚的价值认同，切实增强师生员工对学校使命、办学理念和精神的认同感，以自觉追求卓越文化引领全体师生行为、引领工大跨越发展）。

三、路径与策略

当前，实现卓越文化引领、精准施策、资源有效配置、科学品质管理和品质教学是学校行政改革的核心任务，**追求卓越就是要通过文化价值引领**，主动适应高等教育竞争的新挑战，大力倡导全员自觉追求卓越的文化，强化“排头兵”的使命和担当；**就是要通过政策制度导向**，强化战略谋划、顶层设计和战术协同，促进学校各项事业的**“重点突破、全面提升”；就是要通过服务管理保障，**坚持以人为本，切实做到主动服务、品质管理，为教学和科研等工作提供更多更好的公共服务。通过上述工作，努力把全体师生的智慧和力量凝聚到全面深化改革、推动学校内涵发展、转型发展和跨越发展的进程中来，加快高水平大学建设，打赢“双一流”翻身仗，实现全体工大人的“名校梦”。具体路径我从七个方面进行阐述。

（一）做强内功，以质图强，核心竞争力与综合实力并举

学校历经60多年办学历史，特别是通过近20年跨越发展，综合实力得到显著提升，社会影响力逐渐增强，得到省委省政府和社会各界认可。首轮“双一流”建设我们未能进

入，不是综合实力不行，而是核心竞争力还不够强，需要集中精力优先突破。

1.加强战略规划和顶层设计，鼓励基层探索，优先提升核心竞争力

提升核心竞争力是未来工作优先的战略选择，当前及未来一段时期，最体现核心竞争力的无疑是入选“双一流”。如何突破“双一流”是摆在学校发展前面最大一个局，必须举全校之力强化战略规划和顶层设计，通过重点突破、协同推进去攻克。

实施一流高峰学科建设计划，重点打造一流高峰学科。一流高峰学科承担对接“双一流”建设的主攻手角色，当前核心工作是举全校之力实现一流高峰学科建设的新突破。前段时间确定的 5 个一流高峰学科要尽快进行方案优化论证，明确战略任务与核心质点、实现路径与责任团队。学校将在政策扶持、资源保障和绩效评估等方面进一步采取有效措施。这是我们未来几年重中之重的工作，大家一定要有大局意识、长远眼光和战略定力。

实施“8+X”卓越创新计划，形成重大成果持续产出能力。接下来要打好重大成果“组合拳”，从战略层面进一步强化顶层设计、系统规划、层层推进。上学期通过各个学院自主申报和公开答辩，目前已经初步遴选出 8 个重点培育的大平台、大项目、大成果，开学后相关部门要加强与一流高峰学科建设计划的对接，尽快形成一对一的个性化支持方

案。各学院也可以根据自身建设发展情况，及时提出需要学校层面进行重点培育支持的新“增长点”。

面对“双一流”要做最坏打算和最佳考虑。所谓最坏打算就是要有底线思维。学校主要领导、班子成员、相关部门以及学院、学科负责人要做到胸中有数。所谓做最佳考虑就是要通过聚焦重点、特色发展、政策引导和文化引领，实现全面发力、多点突破。

2.加强统筹兼顾和系统思维，稳步提升综合竞争力

大学建设需要良好的生态，核心竞争力与综合竞争力是互为支持的。从长远来看，学校综合实力提升，在某些点上经过持续积累和积淀就会自发产生核心竞争力，而核心竞争力提升又能很好地促进、带动学校综合办学实力提升。我们要强化统筹兼顾和系统思维，在提升核心竞争力的基础上，通过文化引领、品质教学、主动服务和品质管理等，稳步提升学校办学的综合实力。

（二）对标一流，支撑发展，构建良好的学科生态体系

学科是大学的基本单元，良好的学科生态体系是学校内涵发展和一流学科成长的需要。

1.着力优化学科生态体系。高峰学科需要一批高原学科来支撑，这是我们实现重点突破的需要；同时，通过高峰学科的辐射带动，可让更多学科成长为高原学科，这也是学校提升综合实力的需要。因此，要围绕做强工科、做精理科和做优人文社科的发展思路，实施人文社科与理科的繁荣计

划，促进工科、理科、人文社科之间互为欣赏、互为支撑，共同繁荣、全面提升，努力达到美美与共、各美其美的和谐境界。

2.优化学科建设经费投入。学科建设经费投入大家非常关注，需要我们既讲究战略又注重策略。我想，学科建设经费投入须根据学科规划布局的需要，既要重点解决近 3-5 年的需求，也要着眼长远、布局未来（投资未来）。我们要在重点保证一流高峰学科建设经费投入的同时，充分考虑支撑学科和辅助学科建设发展的需要。今后的发展不能仅仅依靠简单的资源投入推进事业发展，创新驱动将是学科未来发展的最根本驱动力。对于学科建设经费到底应该由谁来统筹使用的问题，我们要始终坚持“谁高效谁主导”的原则，即谁使用更加高效就由谁来主导使用。

（三）呼应社会，对接需求，着力提升解决经济社会发展重大问题的能力

学校核心竞争力必然且必须体现在我们高水平的科学研究上（用高水平的研究支撑高水平的本科教学与研究生培养）。对于高校特别是一所地方高水平大学而言，科学研究必须回应社会重大需求，只有更好地回应和满足社会需求，才有持续生命力。我们要在现有基础上推进优势学科、特色学科与区域重点产业的深度对接，围绕大项目、大成果强化排兵布阵、培育和有效服务，进一步提高重大成果持续产出能力和对区域经济社会发展的支撑度和贡献度。

1.准确把握国家、区域经济社会当下和未来的重大需求

我们要引导教师以重大需求为导向，非常精准、十分敏感地去对接国家和区域社会重大需求，选准科研方向和对象。俗话：女怕嫁错郎，男怕入错行。搞科研最怕选错科研领域和研究方向。方向和对象选错了可能干一辈子都是一事无成，只能有些小论文、小专利，不太可能有大成果，对经济社会发展也难以作出重大贡献。用沈院士的话讲，就是我们要做得奖项目、金牌产品；高院士也深有体会，很感谢导师早期为其指明研究方向，才造就了他今天的学术成就。

同时，要通过加强多学科融合的协同创新，切实提升解决经济社会发展重大问题的能力。以往很多工作都是“点对点”（即教师个人、团队直接对接某个企业、某个项目），需要进行“面对面”工作的统筹规划和战略布局，进一步提高对一些区域重点产业的支撑度、一些重大项目的参与度。

2.注重发挥科研组织形态上的学校组织行为

要以省部级重点实验室（工程研究中心）等为载体，进一步强化科研重大研究方向的凝练。当前，靠个人或团队自发的、无组织的、个体作坊式的科研形态已不适应大项目、大成果持续产出的目标要求。需要更好地体现科研的组织行为和学校意志，加快**实现科研工作由“低、小、散、乱”向体现重大需求和重要前沿科学问题的“高、大、聚、精”转变**。学校要通过目标聚焦、资源汇聚、政策协同，建立重点创新团队，强化对重大项目、重要平台和重点成果的持续培

育，逐个攻破重大突破性科研目标；同时要强化协作，优化服务，主动出击，推进科研成果的应用转化和成果奖项的申报工作。大项目、大成果的培育和造就是一个系统工程，需要跨团队、跨学科、跨学院、跨部门协同，需要系统每个人为之付出艰辛劳动。

要鼓励学术自由探索，培育未来新的增长点。我们在强化学校科研组织行为的同时，也要认真遵循科研工作规律，充分尊重学术自由的特点。积极推进交叉学科和新兴学科领域的自主创新，尊重并鼓励部分教师在学科和行业前沿有发展潜力的领域进行自由探索，培育未来新的增长点。

进一步强化战略谋划和顶层设计，优化地方研究院建设布局。以项目为牵引、以平台为依托，通过多学科交叉融合，共同解决经济社会发展中的重大问题，提高对产业经济契合度、贡献度，这是地方研究院建设发展的有效路径。政府、企业与大学是知识经济社会内部创新制度环境的三大要素，我们要把地方政府的各类资源用到刀刃上、点子上，要将产业技术难题作为重大研发项目准确凝练出来，要用学校优质资源去有力支撑重大任务的协同攻关。

（四）立德树人，固本强基，着力提升教学品质和育人水平

我们能否成为一所社会公认的一流大学，最根本的还是在于我们能否为国家和社会培养出一流的人才，今后是否有一流的校友。这是长久之计、立校之本。人才培养是一个系

统工程，需要着重关注的有三个方面。

1.专业（学位点）建设讲标准

没有规矩不成方圆，没有标准何谈质量。专业论证是提高专业建设标准化水平、提高教学品质的基本保障。没有标准就没有质量，标准是底线要求，高于标准才是先进水平，要基于标准甚至高于标准培养人才。教育部将出台专业质量标准，教务处等相关部门要利用现有工作基础，依据“国标”修订学校的专业教学质量标准，优化人才培养体系，完善本科专业校内评估方案。同时，积极开展五年一轮的常态化校内专业评估，建立本科专业校内评估专家委任制度，完善校院两级专业认证评估体系，强化责任落实。另外，要定期开展学位点评估自查，提升研究生培养方案、招生环节、出口要求以及导师队伍建设等方面的标准化水平。

2.教学工作讲品质

教学工作品质可以从优化培养方案、完善课程体系、提升课堂教学效果、加强教学保障等多个环节去强化。**一方面，**我们要进一步强化教学基层组织建设，有效发挥教学系在推进人才培养改革、凝练更新课程内容和提升教学学术研究等方面的平台和支撑作用。**另一方面，**要重点提升课堂教学的质量和效果，继续推进优课优酬。专业以学科为基，以课程为本，以课堂为主阵地。对于研究型大学来讲，学生的学习也是带有研究和探究性质的，因此，**课堂教学**不是传统意义上的“教师讲，学生听”单向灌输的场所，而是学生在对课

本知识自学基础上带着问题来，与教师相互探讨、相互学习、相互切磋的地方，是教师为学生答疑解惑的阵地。研究生的课程体系和课堂教学更要突显探究式、互动式学习，坚持“学习中研究，在研究中学习”。学校要围绕如何提高课堂教学效果、提升课程质量，在政策导向、绩效考核等方面做相应调整，研究制定本科教学、教室、课堂的实施标准，实现标准化管理。同时，注重激发教师和学生两个积极性，构建以学生发展为中心的教学模式，实现教学相长，构建活泼生动的师生学习共同体。

3.学生成才讲抱负

一流大学需培养一流人才，一流人才须具备一流抱负。习近平总书记 2014 年 5 月 4 日在北京大学师生座谈会上的讲话中指出：有信念、有梦想、有奋斗、有奉献的人生，才是有意义的人生。当代青年建功立业的舞台空前广阔、梦想成真的前景空前光明，希望大家努力在实现中国梦的伟大实践中创造自己的精彩人生。教育部部长陈宝生认为：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这一根本任务。作为研究型大学，学生应该有崇高的理想和远大的抱负，将自身发展融入国家富强、民族复兴的伟大进程中去，自觉追求卓越，才能克服成长道路上的各种困惑和困难，提升自身核心竞争力和发展潜力。

（五）以人为本，价值引领，扎实推进人才强校战略

近年来，杭州城市区位优势明显，对高端人才吸引力持

续走强，学校引才、聚才大环境非常好。日前，人才类专业网站猎聘网发布一组全国人才流动大数据，2016 年和 2017 年第一季度杭州逆袭北上广深，人才净流入占比全国第一。与杭州逐渐成为人才“高地”态势不相匹配的是，学校的人才高地、人才强校建设与我们期望的相距甚远，难以承载“1 号工程”目标定位。

1.人才队伍建设坚持引育并举

树立“以一流引进一流、以一流培养一流”的理念，引进和培养两手都要抓，两手都要硬。**首先，要积极主动做好人才引进工作。**国家“双一流”建设带动各省市对高等教育重视和加大投入，使得本来就已经很激烈的高层次人才争夺战进入白热化状态。要打赢这仗人才争夺战，必须加强人才引进工作综合分析和研判，努力做到事业引人、情感引人、待遇引人，采用“一事一议、一人一策”原则，抓住关键环节，精准发力。

其次，加强人才培养体系建设。坚持价值引领、师德为先，坚持把教师思想政治工作和师德师风建设贯穿于师资队伍建设全过程、全方位，注重提高教师的学术抱负水平。继续实施师资博士后制度，要求青年教师过好科研关、实践关、教学关，加强个人职业发展规划，进一步完善“优秀博士后-青年英才-领军人才-院士”的一体化人才成长阶梯，让更多青年英才脱颖而出。着力做精做强固定编制人员队伍，做大做活流动编制人员队伍。坚持教师、管理和保障三支队伍

协调发展，形成人尽其才、各展所长的局面。

2.人事制度改革要坚持卓越导向

深入贯彻“个人融入团队，团队成就个人”的理念，注重老中青各个年龄段人才传帮带作用的发挥，以更宽的视野、更高的标准、更活的机制建立有利于激发教师动力和活力的人事制度。

着力打造一批以课程为基础的高水平教学团队。以岗位设置和聘任为抓手和突破口，建立教师分层分类的考核机制，完善教学型教授评定条件，继续加大优课优酬和学生自主选课工作力度，努力打造一批以课程为基础的高水平教学团队，并培养一批教学名师群体，为提高课堂品质提供人才支撑。

着力建设一批以项目为纽带的高水平科研团队。进一步下放用人自主权、聘任考核权、绩效分配权，强化业绩导向和团队考核，努力建设一批以重大项目为纽带的高水平科研创新团队，在培育一批重大项目、重要平台的同时，成就一批科学大师群体。

3.人才服务工作要坚持服务原则

优化人才服务体系，建立完善高层次人才一对一联系制度，及时掌握、对接高层次人才工作和生活上的实际问题与需求；探索落实“最多跑一次”改革要求，积极构建“一站式”人才服务平台，从目前的“线性”管理转向“点式”服务，提高人才服务效率。积极倡导全校上下爱惜人才、尊重

人才的校园文化和人人追求卓越、争创一流的校园氛围。

（六）深化改革，优化管理，全面构建现代大学治理体系

学校今天的发展是一个高起点上的新发展阶段,按照高水平大学的要求来思考学校治理体系建设，需要完善的方面还有很多。特别需要强化主动服务、品质管理，深化改革、精准发力，全面破解制约高水平大学建设的制度瓶颈，不断完善现代大学治理体系。

1.充分发挥教授治学在学术治理中的积极作用

我国高校内部治理体系可归纳为16个字“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”。无论是国外知名高校，还是国内高水平大学，教授治学都是确保学术权力与行政权力协调发展、相互支撑的重要保障。目前，学校许多教授治学的意识还不够强，缺乏从全校大局出发行使治学权利的能力。我们要按照高水平大学的治理体系来设计教授治学的载体与机制，更好发挥学校学术委员会或学院学术委员会（教授委员会）在学科建设、学术标准、学术评价、学风建设等治学方面的作用。如教师的职称评审条件应该由学术委员会来审议，工大教授应该达到什么基本条件？应该发挥大家的积极性和主动性，让广大老师自己来参与标准讨论和制定，然后提交学术委员会审议，作为大家共同价值标准来遵守对照。学校教学委员会或学院教学委员会在专业课程标准建设、教学定标考核等方面也应发挥越来越重要的作用。

2.进一步提升主动服务、品质管理的意识和水平

受多方面因素制约，科研水平、育人水平提高需要有个过程，但是只要坚持追求卓越理念，通过主观努力，管理品质、服务品质可以在短时间内得到较大改善和提升。这两年学校在解决民生问题上下了很大工夫，投入也很大。基本条件保障，如教室、楼宇等后勤管理必须标准化、规范化和体系化。要积极打造“家的文化”，很多工作要当做自己家里事情一样来定位、来落实、来要求，唤起主体意识，精益求精、追求完美，相信没有做不好的事情。面对即将到来的多校区办学，在加快校园基本建设同时，如何进一步加大学校在信息化建设和智慧校园建设方面的重视程度和投入力度，通过运用大数据技术手段来为学校科学决策、智能办公、高效运行，为师生提供个性化服务和精准服务，让师生从一些重复性劳动中解脱出来，已显得越来越迫切。总之，我们一定要通过主动服务、品质管理，让全体师生能够安心、暖心、舒心地工作和学习。

3.进一步发挥目标责任考核对事业发展牵引作用

目标责任制是强化目标管理、突出产出导向、支撑发展目标的有力抓手和有效载体。目前，在学校-学院-学科两级机构三级管理体制中，学院、部门领导班子是承上启下、引领和支撑事业发展的责任主体，必须切实肩负起特殊的历史使命。今年年底学校第三轮目标责任制将进程过半，需要进一步优化考核方式，试行年度考核报表制，更加突出事业发

展的质量和实效导向，注重事业发展的绝对增量及其相对比较值。

（七）提升保障，优化整合，全力打造一流的校园环境

一流大学需要有一流环境，这也是现代大学综合办学实力的重要体现，我们要积极拓展空间、经费等重要办学资源，积极培育工大“三创精神”为内核和特色的校园文化，为全体师生工作、学习和生活提供更多更好的公共产品，创造更优更佳的校园环境。

1.进一步提升办学综合保障能力

建设德清校区是学校可持续发展的重要保障，需要在保证建筑标准质量的前提下加快推进，争取尽快投入使用，彻底改善大化类教师的工作条件。同时，德清校区教职工生活用房也将尽快启动建设。屏峰校区 1-F 地块建设和留和路路北地块拆迁建设需要尽快启动和推进，拓展相关学院学科的办学空间。进一步加强校园安全、食品安全、实验室安全等日常工作，为学校改革发展创造和谐稳定的环境。

2.进一步提高公用资源使用绩效

做大增量、激活存量是解决办学空间瓶颈问题的两条有效路径。比如说公用房，要加快基本建设进程，拓展办学空间，改善办学条件；同时要通过机制创新来想方设法提高资源利用率。以学院为单位，探索采用“基础+贡献”思路，建立一套由学院全体教师自己讨论出来的公用房资源绩效管理办法，把公用房资源适度向承担重大项目、产出重大成

果的团队和个人倾斜。

3.进一步推进国际化战略

找准国际标杆推进世界一流学科建设，开展深度、有效的国际学科合作。有计划地选派教师和管理人员赴国外一流大学进修培训，拓展国际视野。支持并推动学校教师到国际知名学术机构任职，担任国际知名期刊编委、国际会议主旨发言人，扩大学校的国际影响力。加快打造“留学工大”品牌，进一步扩大留学生规模，提高留学生生源质量。

4.进一步培育具有工大特色的一流校园文化

校园文化是学校物质文化和精神文化的总和，反映着校风校貌，传递着办学治校理念，体现着师生的价值观念和行为取向。健康的校园文化，经过耳濡目染、潜移默化，可以陶冶情操、启迪心智，促进师生的全面发展，对于提高师生凝聚力和创造力、促进教学科研管理工作、提升学校层次和品位具有根本性的作用。大家到世界知名大学走一走、看一看，为什么有敬畏感？因为它有一种强大的文化气场，如同人格魅力一样，使你在无形中感到有种力量的存在。清华大学、北京大学、浙江大学、南京大学等之所以能够成为全国名校，根本上都是一流的校园文化在支撑。所以说，校园文化是一所学校综合实力的反映，一流的校园文化是建设高水平大学的根本保证。我校在 64 年的办学过程中，立足区域特色，确立了“厚德健行”的校训，凝练了“艰苦创业、开拓创新、争创一流”的工大精神，形成了追求卓越的文化底

色。在接下来打赢“双一流”翻身仗、实现名校梦的进程中，我们要注入新的精神内涵和价值指向，全力打造一流的校园文化，让其滋养师生心灵，涵育师生德行，引领师生风尚。

同志们，浙江工业大学是一所有着追求卓越传统、文化底蕴深厚的大学，自学校创办的那天起，她走的每一步都很艰辛、很努力，也很催人奋进。尤其是近年来，随着学校发展进入爬坡过坎的关键时期，需要我们每个人解放思想、深化改革、鼓足干劲、迎难而上。事无难易，惟在用心，惟干能成。我们一定要以“学习、学习、再学习，提高、提高、再提高”的心态，将自觉追求卓越作为坚定不移的信念，大家团结一心、众志成城，不忘初心，砥砺前行，工大的明天一定会更加美好！

谢谢大家！

浙江工业大学学校办公室　　2017 年 9 月 8 日编印