

实施创新强校工程 推进学校内涵发展

——在学校党委中心组学习（创新强校工作研讨）会上的讲话

学校党委书记 关志强

（2014年3月20日）

（根据讲话录音整理）

去年以来，学校陆续出台了一系列重要文件。去年上半年，出台了“质量30条”、“协同创新”、“南海战略”三大行动计划。去年下半年，出台了“三大行动计划”重点工程项目的实施方案，并按照省教育厅的要求，制定了“四重”建设发展规划、协同创新体制机制改革工作方案和“创新强校工程”总体规划框架。在这么短的时间里出台这么多的重要文件，可以说是非常密集的。这些文件，有一部分是我们主动而为的，比如“三大行动计划”及其实施方案以及随后公布的实施“三大行动计划”和创新强校工程评估办法；另一部分是根据省教育厅对广东高等教育的决策部署来编制的。广东省为贯彻国家中长期教育改革发展规划纲要，提出广东教育要全面实施“创强争先建高地”。“创强”，就是创建教育强省；“争先”，就是争当教育现代化先进区；“建高地”，就是建设南方教育高地。对于高等教育，广东省提出了要全面实施“创新强校工程”。“创新强校工程”涵盖了很多内容，共有六大任务，包括了“四重”建设、协同创新体制机制改革研究与实践等。在这样的大背景下，为了让广大教师干部更好地理解广东省对高等教育的总体部署，进一步提高对实施创新强校工程重要性的认识，把全校教师干部的思想和行动统一到学校的决策部署上来，学校党委决定开展关于“创新强校工程”的学习研讨系列活动。今天的党委中心组学习就算是一个开头，后面还安排有二级

党委中心组学习、创新强校大家谈、专题调研等系列活动。

今天中心组学习的主题是：实施创新强校工程，推进学校内涵发展。下面我围绕中心组学习主题作一个发言，谈谈学校的总体工作思路。

大家知道，学校的工作始终是围绕发展这一主题来展开的，现阶段学校发展是以提高教育质量为核心的内涵发展。如何推进学校的内涵发展，学校必须有清晰的总体工作思路。学校总体的工作思路可以用四句话来概括，就是：明确发展目标，落实发展任务，激活发展动力，强化发展保障。这四句话不是什么华丽的语言，都是老生常谈的话题，但是要做好、做到位，确实不容易，并且应该赋予它广东海洋大学的内涵。下面我就这四句话的内涵跟老师们同志们作一交流。

一、明确发展目标

大家知道，学校“十二五”规划中明确提出了要建设特色鲜明的教学研究型大学的发展目标。应该说这是学校发展的一个总体目标，也是一个比较笼统和抽象的目标。因为，什么是特色鲜明的大学？什么是教学研究型大学？官方没有认定的标准，民间也没有公认的标准。一个学校、一个单位，其发展的总体目标应该是由一系列的具体目标构成的。也就是说，学校发展的总体目标，是一系列具体目标的集合，是一个完整的目标体系。这些具体目标对我们的现实工作更具有指导意义。现阶段学校发展的具体目标体系是什么？显然，这个具体的发展目标体系必须与当前国家和省对高等教育的要求以及学校的实际、特色发展的需要对接起来。那么，我们怎么样去寻找对接学校具体发展目标的参照系呢？在这里，我想把最近省里以及教育部提出的发展要求和目标体系跟大家作一交流。

在《广东省人民政府转发省教育厅关于加强高校“四重”建设的

实施意见》这一文件里面，提出了学科建设的两个目标。其中一个 ESI。提出到 2015 年，广东省有 40 个左右的学科领域进入 ESI 世界排名前 1%行列；到 2018 年，有 50 个左右的学科领域进入 ESI 世界排名前 1%行列，有 10 个左右的学科领域进入 ESI 世界排名前 0.1%行列。ESI 叫做基本科学指标。就我们学校而言，对照此目标差距还是很大的。虽然目前我们还做不到，但我们必须要讲。我们要着眼长远，既仰望天空，又脚踏实地。ESI 主要是以 SCI、SSCI 收录的一万多种期刊里面所发表论文的被引次数作为主要指标来衡量某所大学、某个科研机构、某位科学家或科技人员在某一学科领域科学研究的绩效，统计的时间跨度比较长，10 年滚动统计。它的学科体系的分类跟国内不一样，一共分为 22 个学科领域，其中 20 个是自然科学学科领域，2 个是人文社会科学学科领域。那么广东高校的情况怎么样呢？中山大学有 16 个学科领域进入 ESI 世界排名前 1%，华工有 6 个，华师和暨大各有 3 个，汕头大学和华农各有 2 个，广工、南方医和广州医各有 1 个。目前来讲，这个目标对我们学校来说还非常遥远。我请专业人士帮我查询了一下，在最新的统计排名里面，到底我们学校哪些学科领域比较靠近 ESI 世界排名前 1%的？查询结果表明，相对校内其他学科领域而言，与 ESI 世界排名前 1%的入门指标差距较小的两个学科领域的情况是：一个是动物学和植物学，与进入 ESI 世界排名前 1%行列的末位机构相比，论文被引次数仅仅是它的 38%；另一个是生物学和生物化学，与进入 ESI 世界排名前 1%行列的末位机构相比，论文被引次数仅仅是它的 24%。这个差距确实比较大。大家都知道，学科建设的水平决定了高校人才培养、科学研究和服务社会的水平，是支撑高校四大社会职能的最基础的因素，所以往往被用来衡量一所大学的水平。但这并不否定人才培养的中心地

位，也并不否定本科教育的基础地位，因为学科建设与人才培养工作密切相关。

文件中提到的另外一个学科建设的指标是国内学科评估排名。文件提出：到 2018 年，广东省有 60 个左右的学科在全国新一轮学科评估中排名进入全国前 20%（或前三名）。在随后出台的考核办法中规定，进入前五名的才可以加分。该项评估是教育部学位中心组织的，已经开展了三轮。我校的水产一级学科参加了第三轮的学科评估，排位没有进入前五，但是很接近。其他的学科都没有参加教育部学位中心的学科评估。我们去年提出来，我校现在已经是博士授权单位了，有三个一级学科博士点，起码这三个一级学科应该参加教育部学位中心新一轮的学科评估。虽然这个评估不是强制要求参与的，而是自愿参加的，但是很多学校的硕士授权的一级学科都参加了，何况我们的博士授权学科？不参加是讲不过去的。所以，去年我们对这三个博士授权学科提出了要求，希望在新一轮的全国学科评估中，水产学科能进入第一段，即前五名；海洋科学学科能进入第二段，即第六到第十名；食品科学与工程学科能进入同类型院校的前三名。

该文件提出的这两个指标，一个是国际评价指标，一个是国内评估指标。对我们学校而言，进入 ESI 世界排名前 1%行列的目标还很遥远，但在国内学科评估中，我们应该怎样把优势特色学科的排名尽量往前推？这是当前我们要思考的，也是迫切要做的事情。

在省教育厅最近出台的《实施创新强校工程的考核办法》中，也提出了一个指标体系。这个指标体系包含 7 个一级指标，包括学科专业建设、师资队伍建设、人才培养和科学研究，等等，是一个全面衡量一所高校创新强校工程的绩效的指标体系，是广东省对全省高校的要求。我们在考虑学校当前具体发展目标的时候，目标参照体系在哪里

找？我想就应该以创新强校工程的考核指标体系为参照系，以之作为主体，再加上国内学科评估的指标体系，结合学校特色发展的要求，构成我们学校当前发展的具体目标体系。

除了这些指标之外，我们还应该了解武书连的中国大学排行榜。在 2013 年的等级排名中，综合实力我校排在 234 位。从各学科排名中我们也可以看到，校内的学科发展是不平衡的。在 13 个学科门类里面，除了军事学一般不纳入学科排名外，共有 12 个学科门类。我校除了哲学、医学、历史学之外，其他 9 个学科门类都开设了相关专业。在这 9 个学科门类里，我们最好的是农学，等次是 B⁺，在全国高校（不含独立学院）中，排在前 10%到 20%这一区间。其次是管理学，等次是 B。有 1 个学科门类属于最后一个等次（E 等次），位于排名最后的 30%，有 1 个学科门类属于 D 等次的，其他都是 C 或 C⁺。学校总体评价是 C⁺，在全国 700 多所高校（不含独立学院）中排在前 30%—40%区间。武书连的大学排行榜影响较大，争议也较大，大家不妨了解一下，作为一个参照。从发展的趋势来看，政府对高校的评价应该会逐步被社会机构、中介机构对高校的评价所取代，当然目前比较公认的还是教育部的学科排名。

二、落实发展任务

从学校宏观管理层面讲，落实发展任务要抓好四个重点环节：规划任务，推进落实，项目管理，绩效考核。

1. 规划任务

也许有些同志认为规划任务不重要，其实很重要。为什么国家要花大力气编制经济社会发展五年计划？古人云：“凡事预则立，不预则废”；“不谋全局者，不足以谋一域；不谋万世者，不足以谋一时”。我们要围绕发展的主题和发展的目标，根据广东省教育厅的要

求，结合学校的实际，立足当前，着眼长远，科学地规划我们的发展任务。除了之前出台的“三大行动计划”，现在我们正在按照省教育厅要求，修改和编制协同创新体制机制改革工作方案和创新强校工程的总体规划。规划工作一定要做好。已经完成的规划内容很丰富，这里就不展开讲了。比如我们在“三大行动计划”中的“质量 30 条”行动计划里面提出了十二项任务、六大工程、30 个项目；“协同创新”行动计划提出培育 10 个校级协同创新中心、3 个校级协同育人平台；“南海战略”行动计划提出实施 8 大工程。这些发展任务去年就规划布置了。最近教育厅不是要我们申报协同创新中心和协同育人中心吗？我们的工作推进得怎么样，我们申报的结果怎么样？这些都是跟我们前面的规划任务密切相关的。

2. 推进落实

有了规划，就要抓好推进落实。没有落实，前面的规划就是空的。十个想法不如一个实际行动。像今天的研讨，会催生很多的想法、很多的思路，最后都要落实在行动上。从学校宏观管理层面上看，推进落实要在三个方面下功夫：

一是在规划执行上下功夫。为什么要提这个问题呢？我感觉有个别部门把规划和执行分离了，甚至是相互矛盾的，做规划似乎就是用来应付省教育厅的，应付学校的，实际工作呢还是想当然地干。这是不对的。要在规划执行上下功夫，按照规划的内容来推进落实。当然，我们的规划也不是一成不变的，要随着形势的发展、学校情况的变化以及上级的要求相应作一些调整，这是必要的。任何规划，五年规划也好，十年规划也好，都不可能是原原本本教条地执行，但推进落实应该遵循规划或规划调整后的内容。我讲过，我们要把“三大行动计划”放在办公案头上，要经常看看我们原来规划的事情，现在做

得怎么样？

二是在组织落实上下功夫。要按照规划提出的任务，明确责任单位，落实责任制。要把任务分解到年度中去，分解到责任单位和责任团队中去。要对照我们的目标体系思考一下：哪些项目应该重点突破，哪些项目应该整体推进？哪些项目属于第一类的项目，哪些项目属于第二类的项目，哪些项目属于第三类的项目？省里“创新强校工程”文件里面有规定的，第一类项目是冲击国家级项目的，第二类项目是广东省教育厅组织评审认定的项目，第三类项目是学校培育的项目。项目的实施要有通盘的考虑和安排，都要有具体的责任单位。职能部门作为项目的管理单位，教学单位作为项目的实施主体，要各司其职，各负其责，多方联动，协同推进，才能够把项目做好。

三是在“减零增量”上下功夫。所谓“减零”，就是要想方设法实现“零的突破”，减少考核指标体系里面的诸多“零”项。所谓“增量”，就是说，我们有很多评价指标，比起人家，数量还是很少的，我们要努力增加它的数量。去年教育厅的“创新强校工程”考核评价结果显示，我们有两大项是零分的，这两大项里面包括了四个小项，都是零分。当然这两大项的要求是比较高的。但是，作为全省11个博士授权单位（不含部属大学和深圳大学等）的其中之一，要在博士授权高校这个层面上比较，人家的零项怎么样，我们的零项怎么样？具体是哪2个零大项4个零小项呢？一个小项是进入ESI世界排名前1%行列的学科数，我们是零。一个小项是国内学科评估进入前五名的学科，我们是零。还有一个大项，就是与境外合作办学，这个二级指标内含与境外合作举办二级学院和合作举办专业2小项，我们得零分。我们现在不能跟过去比呀，我们现在要跟广东省博士授权高校比呀。在这个层面上，我们的基础不是雄厚的，而是比较差的，

同志们仍需努力啊。从去年评价结果看，只有个别学校这些项目是零项，大多数学校都有相应的得分；有零项的个别高校，也基本上都是单科性大学，多科性大学在某些指标中得零分是非常少的。其他考核评价指标也要争取数量上逐年有“增量”！因此，既要整体推进，又要突出重点，力争在“减零增量”上取得成效。

3. 项目管理

从学校管理层面来讲，我们要把任务分解成项目。当然，可能有过渡，大的可能叫工程，小的叫项目，项目下面是子项目。要进行项目化管理。根据教育厅“创新强校工程”的管理办法，我们也要制定一个相应的项目管理办法。务必要把我们的工作任务项目化，加强项目的过程管理。现在学校发了一个通知，要求各单位报 2014 年“创新强校工程”项目。没有具体的项目，我们的任务就是笼统的，是不能具体考核的、没有量化要求的虚任务，落实发展任务就缺乏抓手和载体。

4. 绩效考核

评价推进落实的成效，主要是通过绩效考核。具体发展目标体系就是绩效考核评价体系，因为我们在制定考核评价体系的时候就是围绕发展目标体系来制定的。两者的不同主要在于，具体发展目标体系里面要定出一个量化目标，而在考核评价时，是要衡量相应工作的成效是否达到了这个量化目标。我们的“三大行动计划”和创新强校工程的校内评估办法，既是我们的具体发展目标体系，也是我们考核各单位各部门的考核评价体系。它也需要在实践过程中不断完善。我们要根据省教育厅的“创新强校工程”的考核评估办法，来修改完善我们校内的考核评估办法，因为我们这个考核评估办法出台相对较早。其实我们刚才讲的这些工作套路，与教育厅的部署是一致的。我们出

台的“三大行动计划”类似于教育厅的创新强校工程；我们出台了考核评估办法，教育厅也有考核评估办法。所以我们要把它们对接起来，不搞“两张皮”。我讲过一句话，“三大行动计划”就是创新强校工程的学校版本，要把两者揉在一块，不能另搞一套。

三、激活发展动力

党的十八届三中全会公布了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，省委召开十一届三次全会部署了广东的改革，市委也开了全会，出台了实施意见。学校应该怎么改？我们大家都要思考和研究。如果不改革，阻碍我们发展的体制机制就无法破除，发展就会受到阻碍，所以必须要改革。要以改革创新激活发展动力，推动学校内涵发展。

那么，学校改革的总体目标是什么呢？按照中央和教育部的要求，我校全面深化改革的总体目标是：完善和发展具有广东海洋大学特色的现代大学制度，推进学校治理体系和治理能力现代化；到2020年，形成系统完备、科学规范、运行有效的现代大学制度体系。学校全面深化改革的内容包括两大板块，当然这两块的内容是相互关联的。一个板块是以完善学校治理结构为核心推进现代大学制度建设。包括落实和扩大学校办学自主权、编制和落实广东海洋大学章程、完善党委领导下的校长负责制、贯彻落实高等学校学术委员会规程和教职工代表大会规定、改革校院两级管理体制机制、健全权力运行制约和监督体系等等。另一板块是以协同机制改革创新为核心推进创新强校工程。这板块包括了人才培养模式改革、协同创新机制体制改革、学科发展机制改革、人事分配制度改革、办学资源优化配置改革和试点学院综合改革等等。

我想在这里也分析一下关于协同创新机制体制改革的思想认识问

题。在这个问题上，一些同志可能存在三个认识上的偏差：

一是一些同志认为协同创新仅仅是高水平大学的事，是 985 工程、211 工程大学的事情，不是一般大学的事情。这种认识是片面的。也许有些同志把开展协同创新与实施 985 工程、211 工程简单地等同起来。98 年 5 月，江泽民总书记在北京大学百年校庆发表讲话时，提出要建设一批高水平大学，之后教育部启动实施了“985 工程”。2011 年 4 月，胡锦涛总书记在清华大学百年校庆讲话中提出协同创新思想，之后教育部启动实施“2011 计划”，协同创新是“2011 计划”的核心思想。与 985 工程、211 工程不同的是，“2011 计划”不只是要求高水平大学才搞协同创新，而是各类高校都要搞协同创新。教育部部长袁贵仁同志早就说了，各类高校都要以不同的方式、在不同层面开展协同创新，协同创新不光是少数高水平大学的事。

二是少数同志认为协同创新是科技的协同创新。这个也是错误的。协同创新不光是科技的协同创新，也是人才培养的协同创新和其他创新要素的协同创新。认为协同创新只是科研的事，与教学无关，这个看法也是不对的。

三是有些同志把协同创新中心与协同机制创新等同起来。这个看法跟第二种看法有所类似。认为只有在协同创新中心里面才搞协同机制创新，除了协同创新中心以外，其他领域不用搞协同机制创新。这也是不对的。建设协同创新中心和协同育人平台，重点是要进行协同机制体制的改革。但并不是说只在上述平台和载体开展协同创新，学校的其他工作领域也应该引入协同创新的理念，努力实现创新要素的优化组合和整体协同。基于这一认识，教育厅提出要以协同创新为引领全面提高高等教育质量。

总之，就是要通过全面深化改革，激活学校发展的动力，推动学校内涵发展。要树立“改革推动发展，发展倒逼改革”这样一种理念，以全面深化改革为发展的动力，以推进内涵发展为改革的导向。改革是为了发展，改的是阻碍发展的体制机制问题。在发展中什么问题制约了我们的发展，我们就改什么，统筹推进学校的改革和发展。

四、强化发展保障

发展的保障涉及很多方面，有组织保障、条件保障、经费保障、后勤保障等等。在诸多保障因素里面，我认为最重要是作风保障。同样一件事情，做得好不好，关键在人。有些人把这件事情办得很漂亮，而有的人把这件事情办得不怎么样，甚至有些人办得给你添麻烦，让你“擦屁股”。人是最重要的，毛主席也讲过，干部是决定性因素。前段时间我们开展了群众路线教育实践活动，我们聚焦“四风”，纠正了一些问题，希望今后继续巩固和扩大教育实践活动的成果。广大教师干部要培育和践行优良的作风，以优良的作风来推动改革创新，以改革创新来推动内涵发展，切实增强推动学校内涵发展的思想上自觉、行动上自觉。

思想自觉，就是要认清使命，履行职责。马克思说过，作为确定的人，现实的人，你就有规定，就有使命，就有任务。这种使命是根据你的需要及其与现存世界的联系而产生的。也就是说，一个人的使命是客观存在的，与生俱来的，是不以人的意志为转移的。不管你是否意识到它的存在的，不管你是否接受这样一种观点，人的使命的确是客观存在的，它是伴随着人的出生而降临到每个人的身上。作为海大人，历史使命当然就是建设好发展好海洋大学。俗话说，“铁打的营盘流水的兵”。就个人来讲，我们在海大发展的历史长河中是渺小的、短暂的，只是很小的一个水滴。但学校的事业是永恒的，是

千秋万代的，我们这一代人就得承担起我们这代人的使命和责任。所以，博士授权单位获批以后，我们决不能守摊子，决不能当维持会会长，一定要主动作为，积极努力，推动学校的发展，无愧于海大赋予我们的历史使命和责任。

行动自觉，就是要大力弘扬“真实”作风。“真”是求真、真抓；“实”是务实、实干。要弘扬求真务实、真抓实干的“真实”作风，把一件事情一件事情落到实处，把一个项目一个项目抓细抓巧抓实。全体干部和教职工都要树立正确的业绩观，不追求场面的轰轰烈烈，不期待天上掉下大馅饼，不幻想毕其功于一役，不奢望功成在我任期，扎扎实实多做一些打基础、利长远的实实在在的事情，为广东海洋大学的可持续发展奠定基础。这是我们海大人在思想上必须要认识、在行动上必须要遵循的作风要求。我相信，只要我们上下群策群力，我们一定能够按照我们预设的目标，取得更大的进步，推动学校更好更快地发展！