

孙其信校长在 2015 年暑期校领导班子 工作务虚会上的讲话

第一部分：关于深化校院两级管理改革

一、关于深化校院两级管理体制改革的

从领导班子的讨论情况来看，大家对于坚定改革的方向有着高度统一的认识，这是我们深化改革最重要的思想基础。回顾合并组建 16 年来的发展，在合并组建过程中形成的相对集中的管理体制适应了学校发展的阶段性要求，促进了办学事业的跨越式发展。当前，我们为什么要深化校院两级管理体制的改革，扩大学院办学自主权？结合近几年的工作实践来看，很多工作中存在着“肠梗阻”的问题，很好的制度设计不落地、不到位，往往是事倍功半，很难达到预期的成效。

比如，为进一步提高研究生培养质量，学校取消研究生导师身份制，实行招生资格年度审核制。在明确基本学术标准的前提下，把资格审核权交给学院，让研究生招生指标更多流向学术水平高、科研项目多的优秀导师。但是在实际操

作中，部分学院把关不严，责任落实不到，不坚持原则、降低标准的多，敢于自我加压、提高标准的少，结果部分项目少、经费少、培养条件不够的导师，仍然占据着很多招生指标。更有甚者，依然有一些导师招到研究生后，把学生送出去培养，根本没有尽到指导和培养的责任。

认真分析上述问题，关键症结何在？在于学院的办学活力不足，工作的积极性没有充分调动。毫无疑问，学院是大学的基石，一流学科和一流学院是创办世界一流农业大学最重要的学术基础。如果学校的制度设计不能得到学院有效地承接，学院不能主动地积极作为，创造性地作为，即使出台再多的改革政策，政策的量能衰减依然会很严重。可以说，现在的管理体制已经不适应学校未来发展的总体要求。因此，在本次改革的方向路径上，我们没有继续实行更加相对集中的管理体制，而是选择扁平化的分权体制，通过深化校院两级管理改革，重构校院两级的管理体制。

从暑期干部培训与研讨会反馈的意见来看，部分同志的思想偏于保守、安于现状，甚至不理解学校深化的决心和意志。但是对于同志们提出的建设性的意见，必须充分地吸收采纳。改革是一场自我革命，出现不同的思考和声音是很正常的，我们要敢于担当，敢于作为，加强顶层设计和整体谋划，并通过广泛地动员，最大限度地聚集深化改革的正能量。

二、关于人事制度改革

制定人事制度改革方案，首先要把改革的基本原则和总体目标说清楚、讲明白：要进一步扩大学院人事聘用与管理权，学校对学院实行目标导向的管理机制。在学校规定的基本条件约束下，新进教师选聘的学术标准和岗位级别，由学院根据办学实际自主决定。学校主要考核目标周期内新进教师的学术发展情况，比如，获批国家自然科学基金项目的比例，发表学术论文的情况，等等。

优化人力资源配置，前提和核心是科学地定岗定编。按照事业发展目标定位，需要多少人，需要什么层次的人，要有明确合理的机制办法。有了岗位编制和经费配套，学院就有了办学的自主权。人员数量不足的单位，可以根据工作需要，灵活地选人聘人用人。现有人员数量已经超编的单位，特别是目标定位是建设一流学科的研究型学院，再也不能通过大量地选聘博士毕业生，无限制地扩大人员规模，必须通过重点引进在学术同行中有重要影响的高层次人才，着力提升人才队伍的质量层次水平。

做好岗位聘任，必须建立和实施能上能下的灵活机制，明确树立奖优罚劣的信号导向，前提是聘期目标任务必须明确，必须坚持高标准、严要求。否则，没有严格的聘期考核

和退出机制，就是一种养懒人的制度，就会鼓励安于现状、不思进取，人员的活力就无法充分调动。为什么很多时候我们在学术同行中缺乏话语权，在国家重大项目争取中没有声音，岗位聘任的制度导向具有决定性的作用。关于建设人力资源中心，这是一个很好的制度设计。要制定规范的管理办法，什么人进入中心，实行什么样的管理机制，给予什么样的待遇，都必须予以明确。如果想明白、做好了，可以给学院很好地减负，为落实人事管理权提供有力的配套保障。

要深化校院两级管理改革，要实现简政放权，落实学院在人事管理方面的自主权，职能部门必须列出从人员选聘、岗位聘任、薪酬待遇到聘期考核与退出方面的权力清单，考评督查办负责做好工作督促落实。要强调的是，权责界限必须明确，权力下放不能“留尾巴”，更不能名放实不放。该放、能放的权力要坚决地放下去，要把有助于学院统筹资源、谋划发展的权力坚决放下去，要把学院可以自我约束、自主管理的权力坚决放下去。比如，实行预聘—考核制之后，从资格审查、学术水平评价到岗位聘任，青年教师的选聘权可以全部交给学院。教学科研型和科研型副教授评审权下放后，教学型副教授、推广副研究员的评审权也可以考虑交给学院。

权责必须统一，放权必须与监管同步，实现从过程管理向目标管理的根本性转变，确保改革有序可控。权力下放后，

要有更完善的监督评估机制，根据权力实施情况进行有效调节，确保改革沿着正确的方向和轨道平稳运行。

要加强管理信息化建设，通过信息化提高管理科学化、精细化水平，这是一项非常重要的工作。在大数据时代，首先要让分属不同部门的管理信息系统实现兼容共享，尽量避免低效的重复劳动，尽量避免让教师们填报过多的表格，以科技的手段切实提升管理的质量效率。

三、关于财务管理制度改革

要深化校院两级财务管理改革，要明确几个重要问题：

第一，明确改革的基本原则、改革的方向以及要达到的目标，确定改革的基本指导思想。由于财务管理改革方案和学科资源分配改革方案交叉较多，不利于操作执行。因此建议，学科资源配置改革方案中凡是涉及经费分配的问题，全部在财务管理改革方案中予以明确规定。

第二，改革的核心是事权与财权的统一，要根据工作任务的多少，确定经费分配的数额。要下放完整的、不留尾巴的事权和财权，事权下放到哪里，财权就要跟进到哪里，事权下放多少，财权就要配套多少。比如，按照人事制度改革方案，以后学院拥有青年教师选聘和青年英才引进的自主权，学校将按照人才工作计划，将科研启动费等相关经费全部拨

付学院，学院可以统筹使用。如果引不来人才，没有完成年度人才目标任务，年底学校就收回结余经费。关于生均教育财政拨款问题，学校暂时不具备根据各学院招生规模，将全部经费下拨的条件。在涉及教育培养与管理运行的各项经费分配中，学校已经考虑学生规模的因素，但与学院的期望还存在一定的差距，我们要在实践中逐步探索改革。

第三，改革的关键是财务预算口径的调整。凡是学院自主使用的经费，在学校年度财务预算中，将一次性打包预算，不再经过相关处室进行二次分配。学院根据事业发展需求，提出细化预算方案，经过学校审核通过后，学院按照细化预算执行。目前来说，可能存在较大的风险是财权下放后的绩效考核与评估监督。实现从过程管理到目标管理，考核难度更大，要建立和实施综合考核和专项考核的新机制、新办法，更加突出事业发展的导向，更加突出核心竞争力提升的导向。学校和学院要相互信任，但是必须以制度为保障。如果制度缺位，考核机制不能实现创新和突破，财务管理改革的初衷很可能会落空。

最后，再谈谈科研项目间接费的问题。按照国家科研体制改革方向，今后科研项目间接费用，无论是纵向经费还是横向经费，全部由项目依托单位统一管理使用。2015年国家科学基金项目资助经费已经实现直接费用和间接费用分开，

直接费用专门用于科研活动，间接费用用于补偿依托单位的管理费用，直接拨付到学校统一管理使用。

四、关于学科资源配置改革

如果说财务管理改革方案主要是保基本、求生存的“吃饭方案”，那么学科资源配置改革方案则是保重点、重绩效的“发展方案”，体现出基于不同学科目标定位和发展方向的差异化建设策略，是竞争性的绩效分配方案。

在学校学术基础依然比较薄弱的情况下，这项改革要体现加强顶层设计、集中有限资源实现重点突破的意志，不能搞平均主义，要突出绩效导向，有选择地追求卓越，做到有所为、有所不为。在文件表述中，要突出资源配置的导向，比如，三级以上的教师岗位，向重点发展的学科倾斜；拔尖人才的引进计划，向重点发展的学科倾斜；扩大专职科研队伍的数量，增加研究生招生的指标，等等。

关于学科平台建设专项经费 50%: 40%: 10%的比例配置，主要考虑是，在学校学科建设专项经费的总盘子内，50%经费用于跨学院、跨学科的公共平台及共享大型仪器设备、公共设施建设，由学校统筹安排使用。40%经费按一级学科建设目标定位、发展水平以及学院对该学科贡献率分配，由学院根据学科建设规划自主统筹，主要用于学科公共平台建设。

10%绩效奖励经费，由学校根据学院学科建设年度任务完成情况、标志性成果产出以及学科竞争力贡献情况进行分配。总之，保基本与竞争性经费一定要分开，学校统筹的经费一定要突出导向性，突出竞争性，体现学校的发展意志，向优势学科倾向，向重点发展方向倾斜。

关于房屋资源配置，存在的突出问题是缺乏明确的强制性办法和标准，资源配置缺乏效率，必须下大力气彻底解决，定好标准，立好规矩，否则学校建设再多的房屋，总会因为分配上的不均衡导致科研用房的短缺和浪费。比如，葡萄酒学院只有 30 多个教师，房屋面积就达 10000 多平方米，特别是中试车间面积已经远远超出一般规格。对于科研用房中存在的突出问题，学校要予以集中研究解决。特别要强调，科研用房分配在依据不同学科特点，考虑科教人员规模的基础上，要更加突出人才队伍质量和水平的权重。道理很简单，人员队伍多不等于人才层次质量高，必须把质量意识贯穿于始终，体现在各方面各环节。

关于校本部试验用地，由学校统筹管理与建设，实行有偿使用，必须突出利用收费价格的杠杆，优先保障重点研究团队和重大科研项目的执行。

五、关于学院管理体制与运行机制改革

制度的生命力在于执行，任何有效的制度关键在于执行。从实际情况来看，有些学院执行工作规则比较规范，有些学院对制度的严肃性重视不够，重要决策的规范性不严。有些学院教授委员会的教授治学功能根本没有发挥，有些学院教授委员会的功能过度延伸，甚至超越了行政权力；有些学院的院长权力过大，不尊重党委的监督保障作用。因此，学院工作规则必须细化，必须有可操作性、可执行性。

关于学院领导体制，大家有不同意见。不管什么体制，学院工作必须有人负责，否则权力下放后，权力运行不好，就无法问责。没有明确的责任人，没有明确的问责对象，名义上集体负责，结果是谁都不负责。我建议，根据中央关于高校基层党组织工作条例，结合学校具体实际，可以明确，党政联席会议是学院最高决策机构，学院实行院长负责制。

关于学术权力与行政权力的关系，我理解，既要充分尊重和发挥学术权力，又不能无限扩张学术权力，不能脱离学校的发展阶段和办学实际。学术权力的核心在教授治学，体现在学术评价、学术决策中的权威性作用。对于既涉及学术、又涉及党政的事项，学术权力的作用重在咨询、审议，最终决定权在党政联席会议。总之，保障和实现教授治学需要一个过程，我们既要坚定教授治学的改革方向，又要考虑学校发展的阶段性特征，稳步推进学术权力的充分行使。

关于教授委员会组成，要明确的是，教授委员会不是“正教授的委员会”，副教授也可以成为教授委员会成员。在国外大学，助理教授也可以成为教授委员会成员。国外大学的教授委员会一般设立招聘委员会，负责拟选聘人员的学术水平考核，提出评审意见，报系主任和院长决定是否聘任。

第二部分：关于“十三五”规划

一、关于“十三五”总体规划

面对当前高等教育发展空前激烈的竞争局面，制定好、实施好“十三五”规划，对于学校实施“两个十年”发展战略、创建世界一流农业大学具有决定性的重要意义。最近中央全面深化改革领导小组审议通过《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，方案的主要导向是以学科为基础，以绩效为杠杆，以改革为动力，鼓励开放竞争，建立实施激励和退出机制。对于我校这样一所行业特色鲜明、学术基础比较薄弱的大学而言，将面临前所未有的严峻挑战，也是实现新的跨越式发展的战略机遇。如果我们不能有效克服各方面的挑战困难，很好地把握这样的难得机遇，加快创建世界一流农业大学步伐，将是对历史和未来的不负责任。

制定好“十三五”发展，要观大局、谋大势，深刻地认识大学未来发展的走向，做好前瞻性、战略性的判断。在 2013 年学科建设工作会议上我谈到，大学的生命力在于创新，大学要赢得未来的发展，必须在科学与技术上都有所突破，在知识创新和技术创新方面都有所贡献，否则终将被社会所淘汰。创新是发展的根本动力，抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。对于我校而言，我们如何认识和判断创新，如何全面提升创新能力，需要认真地思考和谋划。

建设世界一流农业大学，必须坚持中国特色与世界水平相统一，必须在“有特色、高水平”上下功夫，既要体现国情和校情，又要坚持世界共同认可的标准。特色不能代替水平，更不能用所谓的特色掩饰低水平，只有办出水平才能更加凸显特色。如果不能在世界水平上有所突破，就不可能全面提升办学质量，对此我们必须有清醒的认识。

大家都有体会，近年来我校在全国有一定影响力的工作是科技推广，那么仅仅依靠推广的特色，到底还能走多远，值得深刻反思。此外，我校的科技推广工作做得很有成效，得到了各级政府和广大农民的高度认可，但是为什么没有产生一批国家奖级的科技成果，深层次的问题在于缺乏高水平的技术创新，缺乏高水平的研究支撑。在 2012 年科技推广工作会议上，学校就做出战略部署，要建设一批“四位一体”

的试验示范站，但是我们贯彻执行不好，“四位一体”的建站理念没有真正地落地。目前，科技部、教育部已经在全国39所大学设立新农村发展研究院，北京大学、复旦大学、上海交通大学等综合性大学都建立了新农村发展研究院，如果我校科技推广的特色内涵不能深化拓展，科技创新的能力没有显著提升，长此以往将是既没有特色、也没有水平。

在暑期干部培训会上我谈到，中国农业大学发展规划处的一项研究报告表明，目前进入ESI全球排名前1%的学术机构共有4787个，中国海洋大学排名第1036位，入选学科数为9个，我校排名1427位，入选学科数为2个。从发表论文数量来看，中国海洋大学收录论文8374篇，平均被引用次数7.48次；我校收录论文7027篇，平均被引用次数5.37次。两所大学都是具有行业特色的大学，我校论文总量与中国海洋大学差距不大，但是入选学科数却有巨大的差距，数量背后体现的是质量上的差距。再比如，“十二五”期间学校教师队伍数量快速增加，但是年到位科研经费几乎没有增长，人员规模迅速扩大，高层次人才却没有大的突破，核心竞争力没有根本性的提升，都体现出我们在建设世界水平方面还有很长的路要走。为了树立学术的发展导向，学校先后提高专业技术职务晋升标准和导师招收博士生学术水平要求，产生很多的反对意见，遇到了很大的阻力。没有学术的

进步，没有创新能力的提升，我们还谈什么追求世界水平。

我判断，未来中国高等教育发展，必须坚持特色与水平双轮驱动，必须坚持中国特色与世界水平相统一，必须坚持两条腿走路。否则，我们凭什么在国家高等教育战略布局中争得一席之地，凭什么得到国家持续稳定的支持，凭什么创建世界一流农业大学。道路决定命运，方向决定未来，“十三五”发展的道路和方向如何选择，这是至关重要的战略性问题。道路和方向研究透了、把握好了，才能考虑“十三五”发展的具体指标问题。要强调的是，谈了很多的问题，绝不是否定过去发展中取得的成绩，而是希望特色与水平的“两条腿”发展更加均衡，特色要更加鲜明，水平要尽快提升，学术上更有竞争力，实现真正的“有特色、高水平”。

编制规划，重在分析研究，重在谋划判断。要把“十二五”发展的成绩讲清楚，要把发展的经验分析透，要把数字背后的故事、问题背后的原因弄明白。只有开展深入的研究，分析内生的动力、外部的环境和可作为的空间，才能掌握发展的规律，把握发展的趋势，确保规划的科学性、可执行性和可实现性。面向 2024 年，我们要实现“十年追赶”的目标，要缩小与中国农大的差距，赶上华中农大和南京农大的发展水平，应当选择什么样的发展路径，瞄准什么样的突破口，实施什么样的发展策略，都需要进行科学的分析研究，

光有雄心壮志不行，必须脚踏实地、实事求是，必须做到量化、可考核。比如，新增长江学者、国家杰青、优青数量，这类硬指标不是凭空设想的，必须认真遵循人才成长规律，必须深入分析教师队伍现状，没有强大的梯队储备，就不可能有拔尖人才的集体涌现，除非在外部的增量上有大的进步，从外校引进一批长江学者、国家杰青和优青。当然有些指标，比如办学经费总量，只要我们找到争取社会资源的突破口，完全可以完成预定的目标。

编制规划，思想、观念和方法必须要创新。“十二五”期间，除了 2011 年新增 2 个杰青，之后连续 4 年断线。期间我们引进了很多人才，相当多的是教授，但是在国家级人才计划中竞争力明显不足。我们要看到成绩背后的隐患，发现数字背后的问题，分析问题背后的原因，研究思想、观念、管理和制度上的缺陷。只有问题分析清楚了，原因找准了，才能拿出有针对性、务实管用的对策举措。合并组建后，学校科研人员体量增大了，但是标志性的科研成果却少了，国家科技奖经常落空。原因何在，是科研组织模式的问题，还是科研奖励政策的问题，还是教师考核机制的问题，都需要认真地研究，提出新理念、新思路、新举措。

编制“十三五”规划，必须坚持严的标准、实的要求。我校国家级科技奖连年断线，这与项目来源和推荐渠道有很

大的关系。我们的国家奖主要从获得陕西省科技一等奖的项目中推荐，每年基本是一个指标。因为没有教育部、农业部、国家林业局的推荐项目，项目来源有限，推荐基数很小，很容易在国家奖评选中落空。据科学技术发展研究院调研，很多教授不愿意甚至不敢参加教育部的科技奖评选，认为全国层面的竞争太激烈了，获奖难度太大了。教育部科技奖与陕西省科技奖同样是省部级奖励，但是通过教育部申报国家奖，竞争力肯定比通过陕西省申报竞争力大得多。我们拿了很多的陕西省一等奖，在国家奖评选中却很难有所收获。这种偏于保守、害怕竞争的观念主导下，低水平的成果数量很大，但是标志性的成果实在太少。无论是人才工作还是科研工作，我们很多时候偏重于数量，对于代表发展质量的关键指标关注不力，在工作考核中质量的导向也不够坚决，导致管理中存在不少“失之于软、失之于宽”的问题，也值得我们深刻反思。如果思想、观念、管理、制度的问题得不到有效解决，学校“十三五”发展仍然会面临很多的问题。

关于“十三五”规划中的几个重点问题，我谈一些建议：

第一，关于办学规模。研究型大学的本研学生比例，世界有公认的通行标准。具体到我校的办学规模，要重点考虑三个问题：一是在“十三五”时期内，大多数学院和学科不太可能建成研究型学院和研究型学科，而这些学院都是本科

招生规模很大的学院，发展定位基本为教学研究型或者教学型学院。二是大幅压缩本科招生规模后，一大批以教学为主、研究任务很少的教师，如果没有课上，如何妥当安排，要从教师队伍的存量和未来教师的增量上统筹考虑。三是研究生招生规模特别是博士生规模，在短时间难以较大幅度增加，这是国家研究生教育的宏观政策所决定的。

第二，关于学科建设。在“十三五”时期，我们要把学科建设放在重中之重的龙头地位，大力提升核心竞争力。2014年初出台实施关于加强学科建设的若干意见以来，总体来看，意见贯彻推进偏于保守，绩效导向不够，存在平均主义的倾向。在制定和实施“十三五”规划中，一定要有系统的一揽子政策，建立和实施目标导向的发展模式，真正做到有所为、有所不为。经过“十二五”发展，与国内同类学科相比进步不大，未来也没有希望进入全国前三的学科，将不再给予重点支持。与国内同类学科相比，“十二五”进步明显，或者有希望进入全国前三，甚至“冲金夺银”的学科，将集中资源给予优先支持、优先保障、优先发展。

第三，关于ESI全球学科排名。我们都强调，建设世界一流农业大学，既要体现中国特色，又要追求世界水平。世界水平的直接体现就是ESI全球学科排名，这是大家公认的可比学术指标，是学科国际竞争力的重要标志。我们不但要

关注 ESI 全球学科排名，还要分析研究各学院、各学科对 ESI 全球学科排名的贡献度。比如，对农业科学 ESI 排名贡献最大的是水土保持研究所，发表论文数量和累计被引用次数均为最多。在植物学与动物学 ESI 排名的贡献度分析中，发表论文数量最多的是植保学院，论文累计被引用次数最多的是动科学院。总之，我们要在分析研究的基础上，拿出有针对性的办法举措，经过“十三五”的艰苦努力，推动 5—6 个学科进入 ESI 全球排名前 1%，进一步提升学科国际竞争力。

二、关于校园基础能力建设规划

按照国家发展战略，到 2020 年要全面建成小康社会。因此，做好“十三五”校园基础能力建设规划，要解放思想、适度超前、分步实施、量力而行。做大建设体量、做好项目储备，也是争取教育部专项拨款的重要依据。要贯彻落实生态、环保、节能、可持续发展、资源高效利用等先进理念。比如，地下停车场建设，既有利于提高土地资源利用效率，也有利于绿色生态校园建设。

关于校园建筑布局，涉及学院布局、学科布局、功能布局、学生布局，要有全局视野和超前眼光，提前做好谋划。土地布局利用方面有几个重要问题：一是关于水建学院搬迁与土地利用。水建学院已经多次提出，希望尽快实现搬迁，

由三地办学变为一地办学。对于这个问题，要认真研究解决，提出合理的土地利用方案，妥善处理好校区搬迁与原有土地利用的关系。二是关于原食品学院土地利用，要统筹考虑。三是关于西咸新区秦汉新城 300 亩土地。有同志提出，可否借鉴西安交大西部科技创新港建设的经验，建立创新研究院。总之，我们要着眼事业的长远发展，进行前瞻性的规划设计。四是沿邠城路和西宝高速的新征土地，除了规划中的农村干部培训中心，如何充分利用，也要认真研究。五是国际交流中心西侧的原农科院家属院，能否通过置换机制，重新规划利用，在财力允许的情况下要考虑解决。

关于重点建设项目，在规划文本提到的 11 个项目中，要重点考虑以下几个项目：一是北校区新图书馆，要建成一座现代化的图书馆和图书信息资源库；二是南校区新科研大楼，考虑未来教师队伍规模，特别高层次人才引进，科研用房仍有较大的缺口；三是学生创客创业园，布局在哪里，如何进行建设，要做好总体规划；四是曹新庄试验地、农作一站等校外科研设施建设与改造，要建成满足高水平科学研究与试验示范需求的高标准基地；五是部分老旧房屋，比如创新学院原办公楼，要进行精细化的改造，着重提升内部功能，保存和展现学校的历史和文化。

第三部分：会议总结讲话

本次会议组织非常成功，成功的背后是校领导班子按照规划专题，进行扎实细致的调研，形成高质量的研究报告。对同志们的辛勤努力，我建议，党委校长办公室牵头，提出具体方案和标准，提交学校会议研究，为相关部门工作人员发放适当的暑期加班补助。

经过深入研讨，大家都深刻感受到，深化校院管理改革与制定好、实施好“十三五”规划紧密相关，没有学院办学活力的充分激发，就难以落实好、执行好“十三五”规划，就难以在“十三五”时期实现“十年追赶”的阶段性目标。在专题研讨中，很多校领导提出诸多高瞻远瞩的意见，会议工作组要深刻领会其内涵，形成会议纪要，并创造性地体现在规划文本的修改完善中。务虚会后，规划编制组要研究提出学校“十三五”发展总目标定位和核心指标定位，按照时间进度安排，形成规划审议稿，并提交党委常委会研究。

“十三五”时期是“十年追赶”的关键节点，做好“十三五”规划对于创建世界一流农业大学具有至关重要的意义。世界一流农业大学目标是学校党代会确定的发展愿景，我们必须坚定不移地迈向百年卓越梦想。在事关学校发展大局的

战略性问题上，决不能有丝毫动摇，绝不打丝毫折扣。大家感觉有些指标偏于保守，原因就在于困难看多了些，信心少了些，魄力少了些，对自身发展的主动性和创造性估计不足。有些专项规划仍然固守习惯性的做法，思想僵化，观念陈旧，缺乏创造性的新理念，没有新常态下发展目标牵引的新指标。什么是新指标？就是能体现质量发展导向的核心指标。以SCI论文为例，全校大约20%的论文被引用次数基本为零，对学科建设几乎没有贡献，但是还是获得了科研奖励。仅仅注重SCI论文的数量，不关注论文分区和被引用次数，就不符合质量导向发展方式的要求。再比如，仅仅注重审定品种的数量，不关注品种的推广面积，就不可能真正地提升种业的创新能力，也就不可能重振学校种业的辉煌。

如何看待学校“十二五”的发展成就，总体规划研究报告对“十二五”发展做了全面的总结回顾，对主要办学指标做了详尽的对比分析。此外，除了看得见的指标提升外，更有硬实力背后的软实力的提升、学术话语权的增强。与多年前在学术同行中的默默无闻相比，越来越多的高校开始重点关注我校，甚至把我校作为强劲的对手、发展的样板来研究。这都归功于学校一直保持快速发展的良好势头，为加快提升办学质量带来强大的内生动力。气可鼓、不可泄，我们一定要在“十三五”乃至更长时间内延续这种持续向好的局面，

顺势而为、乘势而上，迈出更大的发展步伐。

关于做好“十三五”规划，我再谈几点意见：

一、解放思想、实事求是、顶天立地

为什么首先要解放思想，做战略规划必须有战略思维，要谋全局、观大势，要研究国内外高等教育改革的趋势走向，要研究兄弟高校发展的变化动态。只有解放思想，才能应对新形势、研究新问题，才能推动新发展，才能做到实事求是。举个例子，如何理解适合创新创业要求的教育质量观？传统上的国家级教学名师数量、精品课程数量等，已经不能完全满足加强创新创业教育的需要，也不能满足学生个性化发展、多样化成才的需要。再比如，大家都知道，拔尖学术人才匮乏是学校发展最大的短板，我们“顶天”很高，问题看得很准，原因分析很到位，但是“立地”不实，解决问题的硬招不多，更谈不上超常规的举措，取得的成绩不尽人意。

做好规划必须坚持目标导向、问题导向，创造性地解决发展中的问题。发展实践证明，只要瞄准既定目标，找准问题的突破口，完全可以实现跨越式的发展。比如，本科招生录取分数高出各省一本线，从2011年的平均20分提高到今年的56分。获批国家自然科学基金项目数量从2011年的92项，增加到今年的188项。要实现发展的目标，根本问题不在于面临的困难有多大，关键在于有没有超常规的努力和超

常规的举措，关键在于能否迎难而上、攻坚克难。

二、树立质量发展导向，构建转型升级版的核心指标体系

要建设世界一流大学和一流学科，必须坚持中国特色与世界水平双轮驱动，既要在国家学科评估中冒尖，体现中国特色，也要在 ESI 全球排名有一席之地，体现学科的国际竞争力。总之，按照创建世界一流农业大学目标定位，根据实现质量导向的发展方式转变要求，我们必须创新发展指标，必须有转型升级版的核心指标体系。无论是教育教学、人才队伍、科学研究、社会服务、国际化战略，都不能再依赖于惯性思维，都要有发展指标的创新升级。

比如，我们过于习惯于把公派研究生数量作为国际化水平的重要标志。其实恰恰相反，送出去不是国际化，进得来才是国际化，教师队伍中的外籍教师比例、学生中的外国留学生比例，才真正体现了一所大学的国际化水平。对于人才培养来说，教育理念、教学内容、教学方法全面与世界通行标准接轨，才是高水平的国际化。简单地让教师们用英语授课，也很难说就是国际化，聘请国外著名大学教师开设一批暑期课程，可能更能体现国际化教育的内涵。国际化对于科学研究来说，开展实质性的科研合作，才是高水平的国际化。遗憾的是，虽然我校获批两个“111 计划”创新引智基地，

但是学校整体层面的实质性的国际科技合作仍然进展不大，迎来送往的多了些，开展协作创新的项目和成果少了些。

结合各专项规划来说，很多发展指标设计仍然是沿袭旧的理念做法，仍然是习惯性的量的叠加，缺乏质量导向的转变，缺乏发展指标的创新，我们必须认真地思考、深入地研究、创造性地改进。特别是应对国家一流大学和一流学科建设支持机制改革，在体现发展质量水平的核心指标方面，必须旗帜鲜明，绝不能含糊不清。否则数量导向的发展方式继续下去，我们就会与内涵发展的主流背道而驰，离质量提升的目标越来越远。在各专项规划研究报告中，发展改革处关于学科建设的研究报告，特别是对各一级学科与国内同类学科的发展动态对比，可以作为很好的样板，值得其他专项规划组学习借鉴，也值得各学院认真地参考。

三、以创新性的思维分析研究问题，掌握科学的方法论

发展是一项系统性工作，有其内在的逻辑性和规律性，我们必须有创新性的思维，掌握科学的方法论，分析和研究发展中的深层次问题，着力解决发展中的主要矛盾。古人说，大道至简。如果我们在分析主要问题时，面面俱到地列举出很多的问题，就很难说找到了主要问题，抓住了矛盾的主要方面。如果我们在解决问题时，处处平均用力，就很难说解决了关键性的问题。比如，学校发展中最大的瓶颈制约在于

拔尖学术人才的匮乏。如果这项短板不能尽快补齐，高层次人才队伍建设没有重大进展，其他事业发展都很难实现根本性的突破，当然这就需要超常规的努力和超常规的举措。

四、以体制机制创新实现转型升级、弯道超车

在事业发展的各项要素中，制度具有基础性和根本性，促进质量导向发展方式的转型升级，必须以体制机制的改革创新为保障。比如，我校近年来获批国家自然科学基金项目数量连年快速增加，除了新进教师增量多、项目申报基数大外的原因外，更重要的是工作机制的改革创新。学校每年设立基金项目申报专项资金 100 多万元，邀请相关专家来校指导，提前进行项目审核把关，并以超常规的力度奖励项目获得者。今年我校获批项目数量居全国高校第 33 位，这就是弯道超车的有力例证。其他方面工作，比如国家级科技奖、高层次人才队伍建设等，如何实现转型升级、弯道超车，都需要我们在体制机制创新上下足功夫。没有体制机制的创新，就没有发展方式的转型、质量内涵的提升。

五、根据事业发展需要，加强管理干部队伍建设

党委是学校事业的领导核心，把握学校发展的战略方向。要坚持和加强党的领导，必须加强党委关于学校发展重大决策部署的贯彻执行，把学校事业发展的宏伟蓝图变成改革发展的实际成效。“政治路线确定之后，干部队伍就是决定因

素”。建设一支思想先进、作风过硬、能力过硬的管理干部队伍，对于学校执行好、实施好“十三五”规划具有举足轻重的意义。在此，我向学校党委提出两点建议：

一是选优配强干部。解决好本领恐慌、能力不足的问题，建设一支想干事、敢干事、能干事、能干成事的管理干部队伍。比如，校党委研究决定，面向全球招聘生命学院院长，目前还没有选聘到位，我们要尽快主动出击、加力推进。

二是加强干部考核。希望党委牢牢抓好干部队伍考核，明确事业发展导向，创新业绩考核机制，并加强考核结果的运用，进一步激发干部队伍的工作活力和创造力。