**孙其信：全力以赴赢得本科教学审核评估和“双一流”建设两场大考   
—在2017年学校第1次工作例会上的讲话**

　　今年学校各项工作任务很重，我们尽量少开会、开短会。今天召开本学期第1次工作例会，议题比较简单，一是部署本科教学审核评估预评估工作，二是通报“双一流”建设有关情况。刚才，罗军同志和吴普特同志分别进行了安排和说明。关于预评估，学校曾考虑在下学期初进行，但是经过认真研究，还是决定5月底进行，这样一来预评估结束后还有较长时间进行查缺补漏、集中整改。关于“双一流”建设，校长办公会和党委常委会先后进行了讨论，原则通过了建设方案，除非国家政策有重大调整，目前方案基本是要正式实施的方案。总得来说，学校“双一流”建设面临压力巨大、挑战空前，即使目前勉强进入一流大学建设序列，但是在2020年考核中如果没有金牌学科，“中途下车”的风险很大。因此，学校人才培养、科学研究、科技推广、人才队伍建设等各项工作都要聚焦和对标“双一流”建设，都要服从和服务于“双一流”建设。否则，在需要拼实力、拼水平、拼贡献的时候，如果还是靠政策倾斜过日子，这样的好日子不会太多了。接下来，我再讲三点意见。

**一、本科教学审核评估和“双一流”建设是必须过关的两场大考**

　　教育部明确，本次本科教学审核评估不合格者，“双一流”建设一票否决。大学立身之本在于立德树人，只有培养出一流人才的大学，才可能成为世界一流大学，如果本科教学都不过关，何谈建设一流大学。前一段时间，学校集中组织了思想政治理论课听课，总体情况让人不太放心。思政课情况是学校当前本科教学状态的缩影，对于本科教学审核评估我们绝不可掉以轻心。

　　刚才普特同志谈到，合并组建后学校得到了国家很多倾斜支持，享受了很多政策红利，先进“985”，后进“211”，再建研究生院，这都是国家的格外关心，是合校后十几年快速发展的根本基础。在“双一流”建设中，政策倾斜支持不会再有，否则真是异想天开、一厢情愿。从现在起到2020年是学校发展生死攸关的几年，这两项工作是我们必须过关的两场大考。这两场大考考验着学校合并组建18年来发展的质量水平，决定着未来中长期的前途命运，关系到百年战略目标能否顺利实现。考试顺利通过，则前景光明；一旦考砸，将会断送学校十分来之不易的良好局面，我们将成为历史的罪人，无法给国家和广大师生交代。这两件大事，都是天大的事情，绝对容不得半点疏忽、半点懈怠、半点闪失、半点差错，对此各级干部必须有深刻而清醒的认识。大战来临，形势异常严峻，我们必须以战时状态、战时标准、战时作风，全力以赴赢得这两场攻坚战、大决战。

**二、各级干部必须以对历史、对当前、对未来高度负责的政治站位，认真谋划和完成各项任务**

　　大战开始之后，各个阵地必须守土有责、守土负责。如果某个战场守不住，很可能导致全线溃败。比如，在抗日战争中，忻口战役失利，直接导致太原失守，中国军队在华北战场再无力量组织大规模会战。4月26日在与新任院长集体谈话会中我谈到，院长要增强战略思维和系统思维。每一位干部每天所做的决策、所干的事情，都与本科教学审核评估和“双一流”建设密切相关，与学校前途命运密切相关。在大战关头，任何推诿、应付、形式主义的想法和做法，都是严重的失职、失责。对历史高度负责、对当前高度负责、对未来高度负责，是每一位干部必须担当起的政治责任，每一位干部都要深刻认识到自己重任在肩、责任重大、使命光荣。

　　党委常委会在研究“双一流”建设方案时，学校领导班子对2020年大考都深感担忧，都有一种强烈的忧患意识和危机意识。设想一下，如果2020年大考后，学校被“双一流”甩下车，其后果真是不可想象。现在到了真刀真枪地打硬仗、打攻坚战的时候，如果我们不想尽一切办法、用尽一切努力，建成若干金牌学科和银牌学科，还想四平八稳地过舒服日子，躺在床上幻想政策倾斜，我们将会被竞争所淘汰、被历史所抛弃。

　　据发展改革处统计，学校2011-2016年通过学科建设专项、基本科研业务费、人才队伍建设专项、科技推广专项、国际合作交流专项等，累计投入学科建设经费6.1548亿元，平均每年1亿多元。最多的一个学院拿到7313万元，4个学院获得经费超过6000万元，1个学院超过5000万元。这么一大笔投入，学校至今没有金牌或银牌学科，我们需要认真反思。据测算，“双一流”建设经费比“985工程”建设经费可能有所增加，但是增加经费能否建成若干一流学科，我们没有把握。

　　在“双一流”建设中，更加需要学院的担当，更加需要学院争创一流的决心、魄力和能力。昨天下午学校召开人才工作组会议研究人才引进，某学院要引进一个副教授，但是对于为什么引进、引来干什么、在什么学科方向、从事什么研究等重大问题上说不明白，这种方式引人是要建一流学科应有的态度吗？在校院两级管理体制改革中，副教授引进权在学院，除非有重大问题学校人才工作组一般不会否决。但是有权必有责、有责要担当，为了建设一流学科，学校要求、希望也拜托各学院用权要严肃、引人要科学，要把好需求关、把好质量关，对所引进人选与学科关联度、贡献度负责任地想清楚、弄明白，千万不要凑数字、拼数量。如果还以这种态度、这种标准来建“双一流”，我们只能离一流大学渐行渐远、越来越远。从国内学术同行来看，南京农业大学1个月内连续在《Science》杂志发表2篇论文，华中农业大学今年以来每月都有《Nature》杂志或者权威子刊论文，福建农林大学也刚刚又在《Nature》杂志发表1篇论文。每个学院都要思考，引进人才到底是为什么、能干什么，如果只要数字、不求质量，只想要资源、不想出成果，这会害了学科、害了学院、害了学校。

**三、坚持“六要”要求，全力以赴打赢本科教学审核评估和“双一流”建设攻坚战**

**第一，要认真贯彻“三严三实”要求。**严而又实，真严真实，是各级干部履职用权、干事创业的基本要求。但是部分单位、部分干部在工作中严的要求、严的标准没有真正建立起来，实的作风、实的导向没有彻底贯彻下去。刚才罗军同志谈到，部分学院不按时提交自评报告，或者糊弄应付，把学校的要求当儿戏，拖拖拉拉，不负责任，这是严重违反“三严三实”要求的表现。在战场上，前线指挥官不执行统帅部命令，是要军法从事的。在两场大考中，任何凑合、应付、敷衍绝对要不得。总之，各单位、全体干部要从讲政治的高度，把“三严三实”要求贯彻到各项工作中，做到常态化、长效化。

**第二，要坚持问题导向工作方法。**坚持问题导向，就是要奔着问题去，在解决问题上下功夫，决不能绕着问题走，躲着问题不作为。随着学校改革进入深水区，涉险滩、啃硬骨头，解决问题难度越来越大，更要突出问题导向，着力解决突出问题。在此，特别强调要找准问题。发现问题、找准问题是解决问题的关键一步，问题找不准，解决办法就是无的放矢。长期以来部分部门习惯于关起门来写文件、拍着脑袋做方案，不善于沉下身子找问题，没有掌握和运用科学的方法论。去年下半年学校开始起草《关于进一步深化人才强校战略实施的若干决定》。但是《决定》要解决的突出问题到底是什么，还是没有理清楚。最近，我先后向7位有关业务部门处长、20位院长和25位教授发了一封意见咨询函。意见经过梳理总结后，我深刻感受到，智慧在群众、思想在群众，大家把制约学校人才队伍建设的关键问题说得彻彻底底、明明白白，在此我要向大家表示衷心感谢。

**第三，要大力开展管理研究。**在新的发展阶段，遇到很多新问题，老办法不管用，没有现成做法可以照搬，就必须做好管理研究和研究式管理。发展改革处做了很好的表率。没有管理研究，我们怎么能制定好“双一流”建设方案。管理是一门科学，需要研究。不少部门不愿、不会、不习惯于做管理研究，管理水平很难得到提升。仅靠经验管理、惯性管理，就不可能建成一流大学。

**第四，要持续转变工作作风。**要打攻坚战，就要有打赢攻坚战的决心和意志，加班加点要成为一种工作常态。长期以来，学校安排专项任务，一些部门就伸手要岗位、要编制、要职数，很少考虑如何想尽办法克服困难完成任务。全面深化改革以来，国家很多部委工作任务成倍增加，但是岗位却没有增加过。持续转变工作作风不是一句口号，必须落到实处、见到实效，从攻坚克难做起，从提高管理效能做起，敢打硬仗、能打胜仗。

**第五，要大力加强学习提高。**理论水平和知识水平的高度，决定了工作的思路，决定了工作的方法，也决定了工作的成效。党中央治国理政新理念新思想新战略，国内外高等教育改革发展趋势规律，学校改革发展决策部署，农业科技创新最新进展，都需要我们持续深入学习理解掌握。我们既要通过提升理论水平来武装头脑，也要通过增加专业知识来提高管理水平。总体来看，对照“双一流”建设要求，学校治理能力和管理水平出现不少不太适应的地方，突出表现为思考谋划不够，工作标准偏低，工作进度偏慢，工作成效偏小。要想赢得“双一流”建设这场大决战，这些问题必须得到彻底解决。

　　业务部门处长和院长要带头加强学习。不懂业务，何谈一流管理；对学科发展规律和发展前沿把握不住，何谈建设一流学科。要深入了解国际一流学科和国内一流学科标杆处于什么水平，我们还有多大差距，如何实现追赶超越，是要差异化发展还是同质化发展，这需要大视野、大智慧，需要做好系统谋划。部分院长对学科建设思路、办法、举措没想清楚，要么盲目乐观、过于自信，要么妄自菲薄、过于悲观，让人很着急、很担忧。

**第六，要坚定不移推进质量导向发展方式转变。**在今年学校工作会议讲话中，我重点谈了加快实现质量导向发展方式转变。我理解，在“双一流”建设中，拼规模、拼数量已经过时，必须真刀真枪地比质量、比水平。刚才普特同志谈到，我们有16个一级学科博士点，但是没有金牌学科和银牌学科。某些学院教师人数已经超过学校编制，学科水平滑坡到省属高校水平，但是没有进人空间，学科发展面临极大挑战。其原因在于，过去很多年进人标准偏低，发展中背着一个大包袱，学科水平要提升一步都是难之又难。

　　推进“双一流”建设，必须讲质量，否则就不可能建成一流。我们要旗帜鲜明地树立质量导向，让一切二三流的工作没有存在之地。国家启动学位授权点审核评估以来，很多大学主动做减法，撤销了很多硕士甚至是博士学位授权点。最近中山大学一次性停止招生18个本科专业。从理论上来讲，一流大学不应该出现和保留三流学科，因为这些学科是低质量供给，严重分散非常有限的办学资源，是不适应“双一流”建设要求的。

　　我就讲这么多，不当之处请大家批评指正。