

聚焦高水平大学建设 努力建成特色鲜明的高水平地方领军型大学

——在 2017 年暑期中层干部培训大会上的讲话

校长 陈群

(2017 年 9 月 2 日)

同志们：

根据本次培训会的重要精神，我围绕江苏高水平大学建设工程，结合 8 月初，省委李强书记在全省高校领导干部暑期学习培训班上的讲话，谈谈常州大学如何推进高水平大学建设，以及下半年重点工作。

一、建设特色鲜明的高水平地方领军型大学的发展战略 与江苏高水平大学建设工程高度契合

(一) 建成特色鲜明的高水平地方领军型大学与江苏高水平大学建设的方向相一致

为了贯彻落实中央关于高等教育改革发展以及“双一流”建设的决策部署，去年 6 月，省委省政府制定了《江苏高水平大学建设方案》，今年 4 月，又出台了《江苏高水平大学建设实施办法》，为江苏深入实施创新驱动发展战略，促进创新型省份建设，推进“两聚一高”新实践，提供了强大的智力支持，这也符合了常州大学在新的历史条件下的发展需

要。

早在 2013 年，学校就在第一次党代会上，旗帜鲜明地提出了建设特色鲜明的高水平地方领军型大学的发展战略，这一目标也成为全校上下积极行动、接力奋斗、孜孜以求的“常大梦”。目标中提出的“高水平”，进一步明确了“致力于打造人才培养质量优、管理水平高、国际化视野宽、综合实力强的大学”，目标中提出的“特色鲜明”，也恰恰是在学校长期以来因办学历史、办学基础、办学环境而形成的石油石化等行业特色。这也正契合了江苏省建设高水平大学的方向，既要整体实力的高水平，也要特色鲜明的高水平。诚如，世界上任何一所大学都有它的历史积淀，更有它的创校特色，即使世界一流的哈佛、麻省、剑桥、牛津等大学，也都有令人瞩目的鲜明特色。常州大学因石油石化行业发展需要而创立，化学、材料等是历史最为久远、师资力量最为雄厚的学科，也是最有希望冲击博士点的学科。因此，常州大学所建设的高水平大学，一定是鲜明特色的，具有石油石化等行业背景的。

（二）建成特色鲜明的高水平地方领军型大学与江苏高水平大学建设的目标相一致

2010 年起，江苏率先在全国启动高校优势学科建设工程、特聘教授计划、协同创新计划、品牌专业建设等“四大专项”，2016 年开始全面启动实施“江苏高水平大学”建设工程，其总体框架为：“四大专项+综合”，既面向省内所有本科院校

持续实施“四大专项”，重点助推高校在一个或多个领域争创一流，夯实高水平大学建设的核心基础，又针对入选国家“双一流”建设行列的高校和总体水平靠前的省属高校，进行扶优扶强，加快提升综合竞争力；力争到2020年，15所以上高校进入全国百强，其中10所左右高校进入前50名；100个左右学科进入ESI全球排名前1%；到2030年，江苏高等教育整体实力显著提升，建成在全国具有重要影响力的高等教育强省，支持2所左右大学和一批学科进入世界一流行列；到本世纪中叶，江苏高等教育竞争力和影响力进一步显现，更多的大学和学科进入世界一流行列。

从常州大学的发展现状来看，我们化学、材料学科已经进入ESI全球排名前1%，工程学学科已接近ESI前1%，拥有2个省级优势学科，2个省级协同创新中心，5个省级品牌专业，7人入选江苏特聘教授计划，所以在建设目标上，常州大学极有可能在一个或多个学科领域取得重大突破，这意味着常州大学也能成为江苏高水平大学建设的主要对象，从而为全面建成特色鲜明的高水平地方领军型大学，带来更多的发展机遇和政策支持。

（三）建成特色鲜明的高水平地方领军型大学与江苏高水平大学建设的要求相一致

时任副省长的张敬华，在今年4月的江苏高水平大学建设推进会上，指出：高水平大学建设的要求归纳起来就是四个“高水平”，一是集聚高水平团队，坚持“用好现有人才、

吸引高端人才、储备未来人才”的思路，打造一批有影响力的创新团队；二是培养高水平人才，坚持把社会主义核心价值观融入教育教学全过程，培养一大批具有历史使命感、社会责任感和国家视野的行业精英人才；三是产出高水平成果，服务国家和江苏创新驱动发展的重大需求，形成实实在在、能够落地的创新成果；四是提供高水平的服务，打通基础研究、应用开发、成果转移与产业化链条，提高高校对经济转型升级的贡献率。

这四个“高水平”，正是我们在特色鲜明的高水平地方领军型大学建设上攻坚克难的主打方向。近年来，学校总体办学水平得到极大提升，“挑战杯”等系列学生竞赛、教师平均学术水平排名、授权专利数、Nature Index 自然指数等一些重要办学指标，在全国已处于较为领先的水平，这成为常州大学聚焦高水平的真实写照。但是，高水平团队的建设，高水平人才的培养，高水平成果的产出，以及高水平服务的提供，也确实是我们目前需要努力解决的课题。

总的来说，建设特色鲜明的高水平地方领军型大学与江苏高水平大学建设在方向、目标、要求上高度契合，我们要把高水平大学建设摆在学校发展全局的突出位置，贯穿于各项工作之中，在目标定位、工作部署、思路举措上再聚焦，努力走出一条具有时代特征、常大特色的高水平大学的发展之路。

二、坚持以问题为导向加快常州大学推进高水平大学建

设的步伐

今年以来，学校成功入选全国深化创新创业教育改革示范高校，全职签约中国工程院院士，Nature Index 自然指数排名在全球高校中稳步提升，化学、材料科学在 ESI 全球学科排名中稳中有升，工程学已经达到基准线的 89%，国家社科基金立项数和重点立项数又一次取得重大突破，西太湖校区建设稳步推进，枣庄技术转移中心签约成立，中国“互联网+”全国大学生创新创业大赛、挑战杯”全国大学生课外学术科技作品竞赛等多项学生竞赛佳绩频传……这些成绩，凝结了各级领导干部和广大师生的心血和努力，借此机会，我也向各位同仁们表示诚挚的感谢！

然而，浦书记在上午的报告中提到，常州大学目前遇到了发展“瓶颈”，我非常赞同，这些“瓶颈”的背后也折射出我们在发展中存在的问题。

（一）反思工作实践，寻找问题症结

在高水平大学的建设中，应清醒地看到，我们与高水平大学的目标仍有很大差距，具体表现在以下几个方面：

一是关键指标还需进一步拔高。集中体现在师资结构、科技创新和成果转化中有成绩，但能够体现整体实力的代表性的高端人才和成果相对缺乏。在江苏高水平大学建设全国百强省属高校申报中，出现了一些材料内容，例如高端人才、高端学术成果等难以填写。从师资队伍来看，我们专任教师中博士比例已超过 50%，但院士、长江、千人等“国”字号

的高水平创新团队和高层次领军人才数量不足；从科技创新来看，我们科技创新竞争力在全国不断攀升，但具有代表性的国家级重大专项、重要科研成果、重大科技创新难有突破，高等级的国家三大奖项没有进展，高级别的国家级研发平台尚处空白；从成果转化来看，我们一直强调常州大学具有“产学研”办学特色，但典型的技术转移、成果转化的案例并不突出，缺乏有行业背景的产学研合作大项目。总之，没有高端人才很难产出高端学术成果；没有高端学术成果，很难成为高水平大学。“有高原缺高峰”，将成为制约我们“弯道超越”后步入“直道冲刺”的关键性因素，也是我们在高水平大学推进过程中急需解决的主要矛盾。

二是人才培养还需进一步深入。集中体现在创新创业教育上有亮点，但人才培养的特色依然不足，创新型、应用型的人才培养目标导向还不明确。去年本科教学审核评估反馈中，评估组组长、沈阳化工大学李志义校长就指出，我们在课程体系构建中，对创新型和应用型人才的培养目标的适应度尚显不够，专业实践教学、创新创业教育课时安排不足，创新创业教育还缺乏必要的教学基础和实践支撑，本科生参与教师科研、社会实践的通道还没有打通等。这些问题都是我们需要在实践中认真探索解决的，无论国家“双一流”战略，还是江苏高水平大学建设，归根结底是人才的培养，高校能否为社会培养出优秀人才，是我们推进高水平大学建设的最重要的考核指标，一流的大学一定是一流的人才培养。

三是学科建设还需进一步加强。集中体现在学科有优势，但学科建设的龙头地位还没有真正确立，学科建设的统领性还不够，投入还不足。对照国务院学位委员会的学位授权审核工作总体要求和基本条件，尽管我们化学、材料科学已进入ESI全球排名前1%，且拥有省级优势学科平台，但学科方向与服务国家战略和区域经济社会发展需要，尚存在一定差距，学科结构还不够优化。我们认为，学科建设是一项系统性工程，它是为满足国家的需求，实现学校长远的战略目标服务的。它包含了学科方向的凝练，学科梯队的打造，研究团队的组建，以及学科之间形成相互关联、相互支撑、相互交融的学科结构，在这些方面我们确实还有不小的差距。

四是管理机制还需进一步完善。集中体现在管理机制上有激励，但整体效用没有完全释放出来。在国家自然科学基金立项连续五年徘徊在“40大关”之后，今年学校只获批33项，出现了“滑坡”，而连续四年获批的重点项目，今年遗憾地没有老师申报。虽然青年项目立项数与去年持平，但面上项目少了5项，从人事部门的统计数据来看，近三年，我们共引进理工类教授、博士91人，引进人才在数量上不断增加，而获批项目却在减少，我们不禁要问，是引进的人才不高端？还是高端的人才不积极？值得我们深思。我想，这里肯定有我们综合管理和服的问题。

未来几年，既是常州大学爬坡过坎、突破瓶颈的关键阶段，也是我们在高水平大学建设道路上啃硬骨头、打硬仗的

决胜阶段，要在实践中富有成效的推进，既要沿用我们好的经验和做法，又要认真谋划，多思举措，特别是我们在高水平大学建设中，还面临着诸多挑战，更需要我们把发展思路打得更开一些，对照建设目标和要求来探索发展良方。

（二）坚持“四法”并举，掌握具体方法

打好高水平大学建设的主攻仗，必须明确主攻点，找到具体路径。从方法论层面来说，就是要做好“加减乘法”：

1.做好“加法”，增加推进高水平大学建设的积累沉淀

“加法”，是最直接、最显性的方法，从根本上说，就是把常州大学这块“蛋糕”做大，在发展中注重“量”的积累，为推进高水平大学建设增加积淀、增强厚度。这需要我们在学科建设、专业建设、人才引进、科技创新、成果转化等各项工作中做好“加法”。一方面，各学院、部门要在内部把“蛋糕”做大，扎扎实实的开展工作，在原有的发展基础上，进一步找差距、想办法、抓落实，稳步推动各项工作不断向前发展；另一方面，各学院、部门的“一把手”，要善于运用各类资源，合力来做“蛋糕”，鼓励校内外各方力量参与到常州大学推进高水平大学的建设中来。

2.做好“减法”，彰显推进高水平大学建设的鲜明特色

“减法”就是解决好“有所为、有所不为”的问题。做好“减法”，并不是少做事、不做事，而是在资源有限的前提下，坚持办学特色，适当做一些“减法”，集中力量办大事。作为一所多学科的大学，不能什么都干，不能搞大而全。

比如抓学科建设，就不能眉毛胡子一把抓，而是要明确学科发展的重点和方向，同一个学科，即使在不同的大学，也有其不同的特色和内涵，因而，我们要找准发力点，明确要发展什么学科，要引进什么样的人才，要出什么样的科研成果，只有发展重点清晰了，才能提高我们的学科竞争力。再比如专业建设，前几年，学校抓住各种机遇，短短几年就增添了许多新专业，这种以规模扩张为特征的外延式发展，到了一定程度，就会引发专业结构上的问题，进而出现师资结构和课程结构等一系列不匹配的矛盾，这些问题不仅会消耗资源，而且会带来质量的下降，随着按专业招生的高考改革呼之欲出，这些问题会直接影响学校的办学声誉，所以，我们一直强调要动态调整专业，优化专业结构。有所为易，有所不为难，学会做“减法”题，才能把握重点，做出特色、擦亮品牌、彰显优势，这是在“减法”中体现“加法”。

3.做好“乘法”，释放推进高水平大学建设的乘数效应

“乘法”，是影响学校全局，推动事业大踏步向前发展的方法，最能起到“四两拨千斤”的效用。从根本上说，就是把常州大学这块“蛋糕”做强，在发展中注重“质”的飞跃。一项重大办学举措的实施，都可能以乘数加速度的方式，带动学校事业的快速发展。比如，若博士学位授予单位申报成功，将为学校在办学层次提升、高端成果产出、高端人才集聚、社会声誉提升等多方面产生效应；西太湖校区建成，将极大地拓展学校的办学空间，为学校的战略布局、功能定

位提供更大的发展空间；筹建成立医学院，将为常州大学的未来发展提供新的增长点。做好“乘法”，需要各学院、部门能够积极开动脑筋，不断打开思路，多做带动力大的事，多出撬动性强的举措，大步推进我们迈向高水平大学的进程。

4.做好“除法”，破除推进高水平大学建设的捆绑束缚

“除法”，就是破除发展过程中的阻力障碍，祛除发展过程中的“不可为”。在推进高水平大学建设中有很多难题，从深层次来讲，还存在一些体制机制上的障碍，当然也包括思想观念上的束缚。比如，我们一直在推进的校院两级管理体制改革，就是要去除体制上的制约因素，破除管理机制上的“一刀切”，建立起以学院为中心的权责一致的管理体制，调动和激发学院的办学活力。再比如，我们建立以绩效为导向的奖励性绩效校院两级分配制度，就是要打破薪酬分配中的“平均主义”，从实施效果上来看，激励了一大批教师的工作的积极性和主动性。因而，用好“除法”，需要我们逐步建立起有利于推进高水平大学建设的发展理念和体制机制，破除捆绑束缚，释放更多的改革红利。

总的来说，做“加法”要更加用心，做“减法”要秉持公心，做“乘法”要学会创新，做“除法”要下定决心。做“加法”“减法”不易，做“乘法”“除法”更难。当前，学校各项工作的探索实践，多属“加法”“减法”，而做“乘法”的招数还不多，做“除法”的力度还不够，我们必须认识到，“加法”“减法”是基础，而“乘法”“除法”对于高水平大

学建设的推动力更持久、更深刻、更有效。

（三）突出工作重点，落实关键举措

当前，要抓住问题症结，明确努力方向，为常州大学推进高水平大学建设增创发展新优势，下半年要着力抓好以下几个方面的工作：

1.以增加有效制度供给为动力，提升科学研究与社会服务水平

提高科学研究与社会服务能力，特别是**做好国家自然科学基金的申报工作**，是下半年乃至今后一段时间工作的重中之重。相关部门要科学分析国家自然科学基金申报中存在的问题，认真寻找解决办法，多方寻求资源，挖掘项目申报的潜力，瞄准**2018年国家自然科学基金立项数取得突破**的目标，尽快召开动员大会，启动申报工作。同时，抓好两个方面的工作：一是相关部门和学院要齐心协力、群策群力，在人才引进、职称评定、岗位聘任、年度考核、资源配置、研究生配备、科研奖励等方面，拿出激励政策，从而打好制度的“组合拳”，进一步发挥制度对科技创新的驱动作用；二是相关部门和学院要紧盯国家经济社会发展需要，凝练科研问题，制定分目标任务，以真诚的热情、周到的服务、有效的指导，积极落实“跟进式”服务理念，深入基层，一个个团队去确定，一个个老师去跟踪，把国家自然科学基金的申报“基数”做大、做扎实；另外，在项目选题、项目指导、项目论证、项目跟踪等各个领域增强服务工作，借鉴兄弟院校的管理经验，把工作

抓出成效来。

习近平总书记在去年全国科技创新大会上，明确指出：“广大科技工作者要把论文写在祖国的大地上，把科技成果应用在实际现代化的伟大事业中。”相关部门要主动研究江苏“科技创新 40 条”等政策，出台相关配套激励制度，通过有效制度供给，引导科研人员积极推动成果转化，强化科技与经济、创新项目与现实生产力、创新成果与产业对接；同时，大力推动产学研工作站建设，提升服务能力，在充分发挥现有产学研工作站的基础上，力争今年再建成 1-2 个产学研工作站；加强与中石油、中石化、中海油等企业的密切联系，推动与行业领域的全方位合作；产学研处要多方协调困难，通过政策、资源和制度渠道，有效推动工程应用技术开发的项目合作和成果转化，力争完成今年的横向到款任务；加强对科技成果奖项的培育力度。人事部门和相关学院要注重实践应用型人才的引进，在岗位聘任、职称评审等政策中加强对应用型人才的倾斜力度，并积极落实江苏“人才新政 26 条”，创造条件，给予政策，鼓励教师积极开展创新创业。

2.以完善学科体系建设为任务，补齐学科竞争力的短板

学科建设领导小组要把握学科发展的前瞻性，依托国家发展战略，突出办学特色与优势，积极做好学科建设的顶层设计，深化落实《常州大学统筹推进高水平大学和一流学科建设实施方案》，下半年要制定出台《常州大学学科建设管理办法》，进一步明晰和优化学科布局，整体推进学科发展

战略；探索实施学科带头人遴选和考核制度，打造支撑学科发展的学科梯队以及研究团队；并就跨学院的学科建设，解决好三个关键问题：一是跨学院的工作协调机制。学科建设在学院内的“调、转、并、减”要好做一点，但如果某个学科的建设涉及到两个甚至多个学院就很难，我们石化、材料、制药、包括环境学院，有一些学科是交叉的，我们的石工和机械本是同“根”生，因此，建立起系统性跨学院的学科建设协调机制十分必要，也很重要；二是跨学院的资源配置机制。我们不能用孤立的思维来看待学科建设，它不能局限一个学院、一个研究团队的资源，而应以全校“一盘棋”的视角，加强校内资源的整合与共享，急需建立以大学科为龙头的资源配置体系；三是跨学院的奖励机制。这次博士学位授予单位申报就是一个典型的例子，报一个学位点，参与的学院不止一个，报两个学位点，参与的学院则更多，如果最终一旦申报成功，这肯定会涉及到跨学院的奖励机制问题。

3.以建设高水平团队为突破，释放人才创新的潜力

人才工作是学校人才培养、学科建设、科学研究、社会服务等各项工作的“试金石”，学校各项工作的有效开展，说到底都是取决于人才，我们对引进人才的考核，不是简单的考核数量，而是人才的效用与质量，对于学院来说，人才引进应当是自身发展的内在需求，事实告诉我们，凡在人才引进中做得好的学院，它的各项工作也必然走在前列，反之，不因学院发展为动力的引进人才，既引不进高端人才，

也产不出高端成果。下半年，各学院、人事处要从推进高水平大学建设的全局高度，以发展的目标和任务为导向，下更大力气做好高水平团队和领军型人才引进，坚决执行人才引进的“三个有利于”，即有利于学科建设，有利于科技创新和社会服务，有利于人才创新创业培养；同时，大力依托国家和省级重大人才工程，采取柔性引进、项目引进、专项资助引进等多种方式，力争锻造**2-3**个高水平创新团队，遵循高端人才和团队成长发展规律，深入贯彻落实《常州大学科研创新团队建设与管理办法》，处理好团队与学院的关系，给予团队在人才引进、职称评定、薪酬分配等方面更多的自主权，充分发挥人才集聚效应。人事部门还要高度重视近年来的人才流失现象，优化人才引进后的服务工作。

4.以深化专业和课程改革为支撑，厚植人才培养的沃土

省委李强书记在全省高校领导干部暑期培训班上，深刻阐述并回答了“时代需要高校培养什么样的人才”“高校怎样培养符合时代需求的人才”等重要命题，指出：一要在坚守中求变。辩证地把握变与不变的关系，在时代变化中坚守社会主义办学方向不能变，坚守立德树人的宗旨不能变，坚守大学精神不能变，在不变的前提下，用更为宽广的视野来审视时代的发展。当前，社会进步对人才的需求在变化，人才的知识结构在变化，高校在人才培养中要不断适应社会的发展需要，从时代中来、到时代中去；二要在提升水平中创造特色。从江苏深厚的发展土壤与高校的办学传统中汲取涵

养，要在不同层次、不同领域办出特色、办出水平；三要在融合实践中培养创新创业精神。积极借鉴大学科创园、订单培养、创业学院等做法，把高校科技创新优势转化为现实生产力，增强大学生的创新创业精神和实践能力。

因此，我们要把培养适应时代要求的优秀人才这一根本任务，贯穿于学校推进高水平大学建设的全过程。10月份，教学指导委员会要围绕学科建设、办学特色等，对学校专业设置情况进行比较分析，合理优化专业结构，制定出台《常州大学专业动态调整的实施方案》；相关部门要会同相关学院做好新专业的申报工作，并扎实推进“跟进式”教育理念的宣传、推广与实施，全力做好国家级教学成果奖的培育工作；同时，以全国深化创新创业教育改革示范高校建设为契机，进一步深化创新创业教育改革，加快出台课程体系改革实施方案，提高专业实践教学、创新创业教育的必修学时，并在创新创业教育中增强部门间的协调性，在现有部门分工的基础上，加强部门联动，形成合力，使得“互联网+”“挑战杯”“创青春”、数学建模等大学生创新创业竞赛从“小众”走向“大众”。相关部门和学院要积极与阿里巴巴集团沟通，协调做好阿里云大数据学院的筹建工作。

5.以跟踪实施和评估总结为抓手，保障发展规划深耕落实

“十三五”时期，是学校实现特色鲜明的高水平地方领军型大学建设第一步，为此，学校高度重视。总的来说，我们“十三五”事业改革发展规划做的比较完善，既有前瞻性，

又有科学性和系统性，因而，我们要扎扎实实的执行“十三五”事业改革发展规划，不能将其束之高阁。

从时间节点上来看，我们已经走过了“十三五”的起步阶段，下半年，一方面，各学院要依据学校“十三五”事业改革发展规划，结合实际情况，突出办学特色，在11月份之前，完成“十三五”事业改革发展的学院规划，另一方面，“十三五”事业发展规划编制工作小组，要对照目标任务年度分解表，组织对学校“十三五”事业改革发展规划的实施进行阶段性总结，梳理成绩，分析不足，总结经验，调整指标，制定下一步完成目标任务的具体举措，形成《常州大学“十三五”规划2016-2017年执行情况报告》，并在明年初的教代会上作专题汇报。

同志们！高水平大学建设，固然是一道难题，但每一个算法，能集众智，则无惧激流险壑；每一次突破，能聚众力，则无惧爬坡过坎。一个时代有一个时代的主题，一代人有一代人的使命。建设特色鲜明的高水平地方领军型大学，是常州大学自建校以来一个最重要、最伟大的梦想，也是凝聚广大师生员工愿景与力量的最大公约数。站在新的历史起点上，我们看到了成绩和机遇，也看到了短板和挑战，更看到了目标和希望，让我们团结一心、坚定信心、鼓足干劲，以抓铁有痕、踏石留印的韧劲，狠抓落实、务求实效，一步一个脚印向前迈进，开创常州大学建设特色鲜明的高水平地方领军

型大学的新局面，以优异的成绩迎接党的十九大胜利召开！