

(上接第二版)

在统筹推进三校区五校园发展时，要坚持“三校区五校园共同支撑一个中山大学永续发展”的理念，继续完善和落实既定的校区发展定位和总体布局。既要坚持学科错位，也要强调学科生态，更要注重学科交叉。坚持学科错位强调的是“特色”，既有校区的特色，也有同一学科不同学科方向的特色。构建学科生态强调的是“平衡”，既有校区之间的平衡，又有学科设置方向和体量的平衡。注重学科交叉强调的是“融合”，既有校区之间的融合，又有校区内不同学科之间的融合，从而形成强大的发展合力。要以“院系办校”模式改革为契机，加强机制改革和政策调整，既要全面推进各校区各院系加快发展，也要重点优先推动新建院系进入良性发展轨道；既要关注老院系完善学科发展体系，也要关注新建院系学科发展、人才引进、人才培养等核心任务的完成情况。

在协调推进文理医工融合发展时，要坚持补短板、强基础、保特色、追高峰。

补短板，是指学校层面要补强工科短板，在政策和资源上加大倾斜力度，支持工科院系加快人才引进力度，凝练学科方向，搭建学科平台，加快工科院系发展；学科层面的任务是补足主流学科方向的短板，主流学科方向决定一个学科未来的竞争力、话语权和影响力，至关重要。现在我们工科的发展水平，与清华、浙大、交大、华科等高校有显著差距，希望在不远的将来，我们的工科可以有与之不上下下的实力。这个过程可能要 10 年、15 年乃至更长，需要我们坚持不懈的努力。今后三年，我们的工科院系一方面要加快完善人才培养体系，另一方面要加快制定实施学科发展规划，明确要追赶的目标，力争在下次学科水平评估时，有 3—5 个工科学科进入 A 类。

强基础，是指学校层面要全力塑造研究型大学的特质，继续加强对文、史、哲、数、理、化、天、地、生、基础医学等基础学科的持续支持，夯实科研原始创新和创新型人才培养的学科基础；学院层面要注重强化所建学科的学理性、基础性和引领性，弱化学科方向和专业方向的市场服务性。对于基础学科，学校希望都能在下次学科水平评估时进入 A 类，已经是 A 类的要争取 A+，已经是 A+ 的要强化领先地位，像化学、基础医学、生物学都要进一步晋档位，化学还要力争成为学校第一个进入 ESI 前万分之一 的学科。

保特色，是指学校层面将着重强化医科和生命科学的特点和优势，通过支持建设重大创新平台，促进学科整体实力由大变强；学科层面要着重凝练和发展 1—3 个主流学科方向，形成学术品牌，提升学科的影响力。医科是中大的一张靓丽名片，既是中大建设一流大学的“引领极”，也是中大学科快速发展的“增长极”，无论是学科发展水平、科研创新能力，还是社会服务能力，都在学校发展中占据重要地位。临床医学已经具备冲击 ESI 前万分之一 的实力，医科科研是三年来学校科研综合实力提升的主力军，医疗服务更是中大突出的社会品牌，拥有强大的医疗服务救治体系。医科这张名片要擦得更亮，学校希望开拓医教研全面发展的新局面，继续坚持临床导向，坚持培养最优秀的医生，用高水平的医学科研创新，引领医学科人才培养能力、医疗服务能力的不断提高。医科发展未来可期，附属医院的“五个五”“三个三”工程做得很实在，GDP 的 4% 用于研发投入基本得到保障，创新活力在不断增强；学校今后三年将投入 13 亿元在北校园新建 20 多万平方米的校舍，用于改善医教研环境和学生的生活环境，增加的医学科研空间对附属医院也是开放的，相信会对统筹全校医科创新资源、提升医学的创新品牌有很大的帮助。生命科学也是学校下一阶段重点支持的学科，学校计划在南校园新建两栋大楼，把现在分散在多个校区的生物化学、生态学等学科力量整合在一起，希望生命科学学院能保持生态学 A+ 领先优势，把生物学发展为 A+ 学科，在国家重点实验室建设上有新的突破。

追高峰，既是追赶，更是追求。我们学校现有高峰学科太少，即使生态学、工商管理两个 A+ 学科，在国际上排名也不靠前。虽然我们不只唯排名论英雄，但作为一面镜子，排名可以折射出我们可能存在的不足之处。希望通过三年或更长时间的建设，让这两个学科具备国际领先的学术影响力；公共管理、马克思主义理论以及现在已经是 A 类的学科，要建设成为国内一流前列的学科，争取成为 A+；大气、地质、海洋科学、海洋工程、电子、计算机科学、航空航天等学科，未来也要成为代表国家实力和国家水准的一流学科，到达国际先进甚至领先的位置。学校层面追高峰，就是抓住“三大建设”，集聚和培养一大批高层次人才，打造学术研究高地，形成若干个能够代表国家水平、代表学术前沿水平的学科领域或学科方向，使之成为一张又一张“中大名片”；学科层面要结合学科发展的实际和规律，找准追赶的对象，涌现出一批可以在国际学术界代表一流水平的“金牌教授”。

发展和完善两个格局要统筹策略选择。三校区五校园发展阶段各不相同，广州校区建设的策略是“挖潜力”，提升发展质量和发展效益，通过深化实施绩效考核塑造追求卓越的创新文化。珠海校区建设的策略是“提增量”，要加快引进高层次人才，推动新建院系快速发展，加快推进学科建设、三大建设的任务落实，加速推进校园基本建设进度，加大政策扶持力度。深圳校区建设的策略是“管未来”，要以校区基本建设为重点，加快基本办学条件建设和重大科研创新平台布局；以人才引进工作为抓手，建设一支满

足基本办学条件的教师队伍、研究队伍和管理队伍；以学生培养工作为根本，加快新建院系人才培养体系建设，确保人才培养和院系发展高质量、高质量。

(三) 可比办学指标“再倍增”

综合分析，当下中大的发展还没有到达**从高速发展全面转向高质量发展的拐点，发展和完善的任务交织叠加，可比办学指标仍然表现出强烈的增长需求和强大的增长潜力**，既要坚持内涵式发展，更要追求跨越式发展。

今后三年，我们要坚持以学科建设为主线 and 统领，加快“双一流”建设步伐，可比办学指标实现“再倍增”，继续保持快速发展势头，实现稳居国内高校第一方阵目标。综合比较国内第一方阵高校的情况，学校作了一些核心指标的目标设定：进入国家一流学科建设名单的学科数增加到 18 至 22 个；人才特别是高层次人才、专任教师数量再倍增；总体办学经费达到 120 至 150 亿元规模；教学和科研仪器设备资产总额增长到 80 增 100 亿元规模；科研经费增长到 50 至 60 亿元规模；科研获奖数量、高水平论文数量、科技成果转化再倍增；代表社会服务能力的医疗服务规模、高等继续教育服务规模、横向项目和国防项目立项数再倍增；办学空间从现在 235 万平方米增加到 450 万平方米左右等。

草木蔓发，春山可望。现在中大加快发展的基础好、势头也好，实现这些“再倍增”的目标不仅要努力、要鼓劲，更要有定力、有信心，撸起袖子加油干！奇迹是可以创造的，一流是奋斗出来的。我相信，经过我们全体中大人不停步、不松劲地奋发努力，“再倍增”是可以预期的，是一定会实现的！

(四) 深化综合改革

为什么要综合改革？根源是现阶段加快“双一流”建设的需要。这次全国“两会”，习近平总书记参加广东代表团讨论并发表重要讲话，对广东提出“四个走在全国前列”的重要要求，强调“发展是第一要务，人才是第一资源，创新是第一动力”，我有幸在现场聆听。对照三年来，我们推进综合改革促进一流大学建设的历程，我既深受启发又备受鼓舞。党中央作出“双一流”建设的战略决策，就是要高校立足人才培养和学科建设，依靠人才是第一资源，努力改革创新，实现内涵发展；就是要让一批高校在国内竞争中脱颖而出，带动全国高等教育的整体水平和全球竞争力的提升。

习近平总书记要求广东在“在构建推动高质量发展的体制机制上走在全国前列，在建设现代化经济体系上走在全国前列，在形成全面开放新格局上走在全国前列，在营造共建共享的社会治理格局上走在全国前列”，要求广东“改革不停顿，开放不止步”，“认真贯彻落实新时代党的建设总要求”。总书记“四个走在全国前列”的重要讲话精神，对我们办一流大学也同样有非常重要的指导意义。延伸到中大的发展实际，“推动高质量发展”就是要抓学科建设、抓人才培养质量、“构建推动高质量发展的体制机制”就是要抓综合改革、办学机制创新；“建设现代化经济体系”对应的就是建设学校文理医工融合发展的学科发展体系；“形成全面开放新格局”就是要大学“走出校园”，坚持开放式办学，国内做好“四个服务”，国外吸收先进经验、参与全球竞争；“营造共建共享的社会治理格局”对应的就是建设校园综合治理体系，打造平安、文明、和谐、美丽的中山大学校园，营造优良的育人环境。

过去三年，学校为了加快一流大学建设，在管理架构和治理机制方面抓了一些改革，引起了师生们的广泛关注，也引起了国内其他高校的广泛关注。三年的实践经验告诉我们，大改大发展，小改小发展，不改不发展。没有这些创新，就没有中大超常速度的发展，更没有中大大今天在兄弟高校中的影响和地位！

譬如，我们整合大教务，贯通本科生和研究 生培养，实现国内学生和境外学生趋同化培养管理，人才培养的质量不断在提高；我们整合大科研，贯通文理医工的科研组织管理，组织“三大建设”，推进学术研究的交叉融合，创新的能力不断提升；我们整合大学工，统筹起全校学生的管理和服务，把第二课堂体系建设起来，突出思想引领功能，学生的管理更规范，组织更有力量；我们整合大总务，把面向师生的服务保障性职能放在总务部门，把面向社会的经营性职能划归到产业集团，使得师生获得的服务更加优质，产业经营发展更有效益；我们把财务、预算、核算区分开来，财务定规则、定制度，核算管执行、做服务，预算则跟着学校事业发展规划走、跟着学校发展重点走，更好地保障学校快速高质量发展；我们进行了一次大规模的学科、院系与专业调整和整合，学科水平不断上升、院系的发展目标和责任更加明确，学科与专业一体两面关系更强，同学们学习的知识更具基础性、体系性和前瞻性。三年来的改革力度不小，学校发展很快，坚持问题导向的综合改革还要继续下去。

最近，为了更好适应加快“双一流”建设的新形势和新问题，我们成立了一些新的部门，我给大家作个介绍。校园综合管理办公室，主要是在协调学校安全稳定工作，类似于国家的“应急管理部”，已经运行了一段时间，效果不错；近几天也刚刚成立校园发展与管理委员会，把三校区的管委会统筹起来，希望把沟通服务师生的工作做得更实一点，也把多校区的校园环境文化建设统起来，希望走出一条多校区发展和

管理的新路子；常委会也刚刚通过了加强人才发展办公室职能和人员配备的决定，从原来的 5 个编制壮大到 27 个，以后人才引进、人才服务、人才发展评价工作都归他们管。同时，学校还将成立网信办，主要加强网络阵地建设和网络文化建设；成立政策研究室，主要加强针对国家和地方已出台政策的分析，研究中大发展的战略和对策。就在昨天上午，学校常委会通过了成立文献与文化遗产管理部的决定，统筹学校图书馆、档案馆、博物馆、校史馆的管理，加强大学文化建设与文化遗产。这一改革在全国高校可能也是开先河之举，更是维系中大永保完整、永续发展的明智选择！

上述这些改革事实上是经过充分的征求意见，经过严格的决策程序，体现了学校党委决定的严肃性、严谨性，更体现了中大绝大多数人的集体意志，是我们中大人集体智慧的伟大结晶！功劳和成功属于你们！

下一阶段，学校深化综合改革有两个重点：一是“院系办校”模式改革，二是职员职级制改革。

首先，“院系办校”模式改革是深化学校治理体系改革的重点任务。从“校办院系”到“院系办校”，是一次思想观念、政策制度、管理机制的深刻转变，目标是发展和完善三校区五校园基本办学格局。学校将有 58 个院系在三校区五校园办学，我们不可能建一个庞大的行政管理运行架构，来对 58 个院系进行全面精细化的管理，如果那样，必然要牺牲掉发展的效率和效益，也会失去创新的活力。每个院系是学校办学的责任主体，老师和学生都在院系，学科、平台主要依托在院系建设，只有院系都办好了，学校才能真正办出一流水平，只要院系办好了，学校自然就办好了，这是“院系办校”的初衷；要让 58 个院系都能成为促进学校创新发展和内涵发展的强大引擎。

推进“院系办校”模式改革，一个关键抓手就是建立全成本预算管理体系。目前，学校对院系组织人才培养、人才引育、科学研究等工作，都有明确的考核目标，院系承担学校的发展责任，但核心办学资源的分配权掌握在学校。这种责权利不对等的管理模式，导致院系主动发展的积极性和责任意识不够强，使用学校预算也普遍存在产出投入比低、资金使用不到位的突出问题。这次改革将通过建立全成本预算管理体系，进一步明确院系办学主体责任，厘清校院两级管理的责权利清单。学校将把人员薪酬、人才培养经费、学科建设经费、平台建设经费等核心办学资源打包给院系，院系可以根据自身的发展规划和发展实际，来制定年度工作计划和相应的资源配置计划，从而提高资源配置和使用的效率。

建立全成本预算管理体系要注意四个原则，**一是实行全面预算管理**。学校会依照事业发展规划，制定和健全全面预算管理体系和激励约束，授权院系在全面预算框架下自主安排资源配置和使用。**二是预算标准的制定要体现核心关键因素**。依据院系过去三年人才培养、科学研究、社会服务等办学活动的核心指标数据，全面系统分类地制定预算标准，在实现战略控制的前提下增强预算的灵活性和适应性。**三是分类分阶段逐步实施**。统筹考虑文理医工不同学科门类、不同发展阶段，制定宏观政策，加强指导培训，先试点再逐步全面推广。**四是按照基本预算、项目预算与绩效经费相结合的思路**，基本预算管保障，项目预算重建建设，绩效经费做激励。春季工作会议之后，学校会组织各院系开展相关培训，并尽快确定试点单位，争取 3 年内完成“两个 80% 成目标，即 80% 的院系实现全成本预算管理，实施过程中发现的具体问题 80% 得以解决。

其次，职员职级制是深化行政管理运行机制改革的重点任务。现行的职员晋升机制及薪资体系，存在一些不容忽视的问题，譬如，职级设置台阶少，职员晋升空间受限，对于多数管理人员，职业生涯里一般只有 5 级晋升台阶；缺乏与考核挂钩的有效薪酬激励机制，管理人员工作的积极性受到影响；职员的工资与行政职务直接挂钩，不与职级挂钩，管理人员专注追求更高职务，对岗位职责履行的关注就会被冲淡等等。为了建设一支与学校内部治理体系相适应的管理干部队伍，提升行政管理的工作水平和工作效率，促进管理人员的职业发展，形成“能上能下，合理流动”的良好行政生态，学校打算在今年上半年开始推进实施职员职级制改革。希望通过改革，将职员工资与职级有效挂钩，计划设定从 10 级到 3 级共 8 个职员级别，每个级别间设定若干个“小台阶”，职务与职级在晋升竞争中享有均等的机会。级别的晋升主要考察职员的履职情况及年度考核情况，既可以“小步快跑”，也可以“大步迈进”。这样，到达一定级别的职员，工资可能比副处长、甚至处长还高。通过职员职级制改革，相信可以进一步稳定和激励行政管理队伍，让管理人员踏实工作，认真履责，同时也为他们的职业发展留足空间，从而持续地调动管理人员的主动性、积极性和创造性，真正做到人尽其才！

同事们、同学们，过去三年的快速发展是中大办学实力的一次“升华”，今后三年我们要通过努力实现一次“蜕变”。加快调整发展步伐，保持高速发展态势，实现稳居国内高校第一方阵的目标，保持安全稳定是第一要求，发展完善办学和学科“两个格局”是核心任务，实现可比办学指标“再倍增”是关键目标，深化实施综合改革是重要动力。这是我对今后三年加快“双一流”建设，推动内涵发展、实现跨越发展的一些思考，与大家一起讨论。

三、努力开创发展新局面

学校发展站在新的历史起点上，努力加快“双一流”建设，我们面临的发展机遇更为清晰，面临的挑战也更为严峻。最为根本的机遇在于国家和广东对中大加快发展的需求，三年来学校围绕创新驱动发展战略、海洋强国、制造强国、网络强国等一系列国家战略，以及“一带一路”建设、粤港澳大湾区建设等重大部署，布局了相关的学科和院系，初步形成了三校区五校园、文理医工融合发展“两个格局”，确保了中大能更好地服务国家战略和区域发展，同时也比较容易获得更多的发展机遇和办学资源。我们面临的挑战，**一方面**国内高校“双一流”竞争日益激烈，利益格局面临重新洗牌，人才争夺战一再升级，科研创新的竞争你追我逐，实现跨越和赶超的难度加大。**另一方面**，学校地处改革开放和意识形态斗争的最前沿，防范意识形态渗透风险，维护校园安全稳定的形势严峻复杂。**再就是**，**学校正处在加快发展速度与提高发展质量并存并重的转型期**，快速发展过程中要解决的问题多、任务重、时间紧，准确把握和有效使用国家和地方政策的能力不够；我们学科高原高峰少，高层次人才队伍体量小、重大创新平台少，学术的创新活力还不够，追求卓越的学习风气还不浓，干部队伍专业化素质不足、服务意识不强、工作观念和作风亟需转变，统筹多校区管理服务的压力大等，都是我们大家要努力应对的艰难挑战。

我们也遇面临一些具体的困难，譬如：我们现有的公房、公有住房短时间无法满足新建学院、新引进人才的需要，学校通过在珠海校区、广州校区东校园建设一批临时建筑，解了燃眉之急；我们也在积极扩大南校区附属学校办学规模，在珠海校区、深圳校区建设附属学校，来满足教职员工子女入学需求；我们也在积极与地方政府对接商讨建设共有产权住房的事情，希望未来在珠海校区工作满十年的教职员工，可以以较优惠的价格购买到住房；为了让每一个中大大学生感受中大文化，打上“中大烙印”，学校去年开始实施本科新生在南校园集中培养，但学生宿舍就显得紧张，有一些宿舍 6 个学生住一间，学校总务部门尽了最大努力在广州校区新增宿位 1400 多个，新增餐位 1100 多个，同时基建部门也在抓紧建设北校园学生宿舍，相信可以很好地解决问题；还有眼下大面积校园基本建设将要全面启动，不免对师生的生活和学习产生一定的影响，学校一定会加强施工管理和监管，多想一些实招尽量降低影响。校园基本建设是一个过程，希望大家能一起共渡难关。

同事们、同学们，抓住机遇，应对挑战，克服困难，推动发展，关键要靠大家一起想办法，一起努力。中大的师生员工都是中大的主人，新时期加快“双一流”建设，每个人都应该抱有主人翁精神，教师和管理干部要更有责任感、更有担当，青年学子要更有使命感、更有志向。作为校长，我一定会尽我最大的努力守护大中的精神，守护制度规则，守护大多数人的利益！

建设一流大学，要有一流的管理干部。1938 年毛主席在延安总结斗争经验时，讲到“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。今后三年，加快“双一流”建设，依然要紧紧依靠我们的管理干部奉献担当、有理想、重实干，与这所大学一起奋发努力、追求卓越。为了更好地推动工作，努力开创新局面，我谈几点自己的体会，也算是给全校的管理干部提一些要求。

一是要加强理论武装。一方面要学政治理论知识，不断提高政治站位，提高思想认识。我们要学习习近平新时代中国特色社会主义思想，习近平总书记系列重要讲话精神，党的十九大精神，全国“两会”精神等。学习这些理论，可以很好地指导一流大学建设实践，可以很好地帮助我们自觉地 从党和国家事业大局出发去思考大学的发展。另一方面要学业务知识，不断深化对一流大学建设规律的认识和把握，提高应对复杂工作局面、难点问题问题的能力，提升自身的专业化素质。当下最重要的是把学校第十三次党代会精神学懂弄通做实，只有这样才能从学校发展的大局出发去思考自身的工作。

二是要善于总结思考。学思践悟是我们认识事物发展规律的基本方法，学习、思考、实践、领悟形成一个完整的思维和实践的“闭环”。思考问题要把复杂的问题简单化，越是深刻的认识越是简单的。思考问题还要坚持问题导向，要善于发现问题，善于思考解决问题的方式方法；要坚持独立思考，不能人云亦云，不能带着偏见或成见；要有逻辑思维，善于运用归纳和演绎、分析和综合的方法；最终要引领思想，总结出规律来，在工作的实践过程中不断予以验证和提升。

三是强化责任担当。评价一个干部好不好，不是看怎么说、会不会说，要看能不能说到做到，做的好不好。我们将按照“四有”办事，落地落地落实，讲的就是责任担当。担当首先要“严实”。职能部门综合改革，我们首先梳理的就是部门的主体责任以及岗位职责，接下来就是讲担当了。是这个部门的责任，是这个岗位的职责，就要“踏石留印，抓铁有痕”地落实责任。其次要主动，“发展出问题，改革做文章”，发现问题就要主动研究政策和制度，研究解决问题的举措和计划，不能视而不见、置若罔闻。我通常说，发不发现得了问题是能力，发现问题是主动解决还是听之任之，就是态度问题。

四是要做好沟通交流。管理干部一定要当好沟通学校与院系、学校与师生员工的“桥梁”。沟通不是通知，更不是命令，不是信息的“二传手”，有效的沟通是双向的思想和心灵交流，是听取意见、做好服务、做好解释、凝聚共识的过程。院系和师生对学校发展有意见或建议，可以通过管理干部收集起来，相关的职能部门研究后报到学校讨论，建设性的意见和建议可以成为政策、制度和措施落实下去；学校有政策和制度意见，可以通过管理干部与院系、师生员工交流意见或建议，从而完善政策和制度。管理干部应该是学校发展肌体的“关节”，是沟通的“桥梁”。加快“双一流”建设是学校的“大共识”，推动这项工作还需要凝聚更多具体的“大共识”，沟通就是实事求是地研究和解决每一个遇到的困难和问题。能够成为大多数人共识的就做，反之就不做。

五是抓好基层党建。三年来，我们在抓党建、抓基层方面确实确实积累了经验，提升了站位，锻炼了队伍，算是强化了“基本功”。心中有党才能勇往直前，新时期党的领导要继续坚持和巩固，党的建设还要继续加强，全面从严治党要持续走向深入。学校的安全稳定和长远发展，关键在基层，关键在院系，加强基层党建发挥基层党组织战斗堡垒作用就显得尤为重要。学校研究推进“院系办校”改革，人才培养、学科建设、科学研究的资源和工作的重心逐步下沉，要把增强院系发展动力、提升发展活力，与院系基层党组织的组织力和战斗力建设，充分结合起来，同步规划同步部署。从稳固学校办学基础来看，基层党组织是推动学校改革发展攻坚的战斗堡垒，是联系服务广大师生员工的核心组织力量，以党组织的覆盖推动工作的全面覆盖，必将形成以基层党建引领学校发展、院系发展的良好新局面！

各位同事、各位同学，建设一所扎根中国、世界一流前列的大学是我们的共同梦想，是大学的共同意志，是一份值得一代又一代中大人为之矢志奋斗的光荣事业。我们都是中大新时期的坚定者、奋进者、搏击者，都是中大迈进世界一流大学前列的见证者、开创者、建设者！

关山初度尘未洗，策马扬鞭再奋蹄。今天，中山大学站在了新的历史起点上，中山大学从未像今天离国内高校第一方阵如此接近！中山大学从未像今天离世界一流如此接近！让我们坚定理想、坚定信念，众志成城、破除万难，以新的更大作为奋勇开创“双一流”建设新局面！让我们为中大稳居国内高校第一方阵，迈进世界一流大学前列而努力奋斗！为实现高等教育强国目标，实现中华民族伟大复兴，作出中大的新贡献，续写中大的新辉煌！

我们的目标一定要实现，我们的目标一定能实现！

谢谢大家！

