



各位同事：

大家上午好。

今天，我们在这里召开秋季工作会议，包括校领导、中层管理干部、教授代表共计两百多人参加，用两天的时间，共同商议我校跨越式发展大计，凝心聚力，加快推进学校建设一流大学的进程。

2012 年，在第十二次党代会上，学校正式提出了建设成为“文理医工各具特色融合发展，具有广泛国际影响的世界一流大学”的战略目标。2015 年，学校进一步确立了“跻身国内大学第一方阵”的发展目标，已经成为全校师生的共识。2015 年以来，在学习国内外一流大学办学的先进经验的基础上，学校拉开了以人事制度改革为核心的综合改革序幕，按照“分类评价、突出绩效、保持活力”的原则，创新人事管理体制和机制，“定岗、定编、定责”、“绩效考核”已经成为一年多时间学校教职员工讨论的热点，并逐渐内化为大家的普遍共识。我们的目标和路径非常明确，就是要按照中国特色、世界一流大学的标准谋求新发展。

2015 年以来，学校抓住了发展机遇，在教学、科研、学科建设、人才队伍等方面开展改革探索，取得了很好的成效。

一是进一步缩小总体办学经费的差距

办学要有投入，2015 年学校决算总收入已超过 68 亿元，较之 2014 年学校决算总收入 53 亿元增长了 28%，位列国内高校第五位。今年预算收支近 80 亿元，明年希望达到 100 亿元，具备与国内第一方阵大学办学投入基本相当的水平。

二是人才培养改革措施开始有序推进

人才培养是大学的根本，是我们建设一流大学的生命线，是学校一切改革创新的出发点和落脚点。我在 2015 年学位授予仪式上，第一次谈“德才兼备、领袖气质、家国情怀”十二字的人才培养目标，这并不是我的创造，是对中山先生创校宗旨、中大百年传统、中大历史责任的解释，是对中山先生期待的回应。在今年春季工作会议上，学校围绕十二字人才培养目标，以一流大学的标准，从规模、结构、运行体系、支撑和保障机制等影响人才培养质量的核心要素出发，启动了 11 项改革措施，相关工作开始有序推进。

三是一级学科布局调整取得阶段性成果

学科布局调整是“十三五”期间的一项重要工作，是实现文理医工融合发展、推动一级学科建设“上水平”的关键抓手。2015 年，学校提出所有的一级学科应该“入主流、立潮头、走出去”，也就是说建设本学科的支柱性学科方向，每一个学院都必须至少覆盖并重点支撑一个一级学科发展。2015 年以来，按照学科建设责任和发展任务，已经完成 15 个一级学科的布局调整，有整合，也有拆分，为接下来做好学科发展规划，进一步发挥学科建设的统领作用奠定了基础。

四是“三个面向”、“三大建设”成效逐步显现

2015 年，学校提出了科研创新和社会服务的“三个面向”，“三大建设”，提倡学术研究更多地聚焦国际学术前沿、国家战略需求和区域发展需要，有很好的激励作用。2015 年到账科研经费达到 17.4 亿元，较之 2014 年增长了 66%。2015 年，粤港澳发展研究院获批国家高端智库，“天琴计划”已获得教育部重点支持，精准医学纳入 2016 年广东省科技重大专项，海洋科考船及其专用码头申报工作得到教育部和广东省的大力支持，广州超算中心全面委托我校管理。

五是人才队伍建设形势喜人

改革创新的主体是人才，人才队伍是学校发展的核心要素。2015 年，学校进一步明晰了人才队伍的顶层设计，逐步构建起“高层次人才+专任教师+科研人员”的人才队伍体系。一方面加强高层次人才的介绍和培育，提升学校人才队伍水平。2015 年以来新增院士 4 人，新增“千人计划”人才 59 人（其中青年千人 48 人），新增“长江学者”19 人（其中青年长江 6 人），新增“万人计划”青年拔尖人才 7 人，新增“百人计划”引进人才 256 人，新增国家杰青 4 人，新增国家优青 21 人。一方面构建“人才蓄水池”，培育学校未来人才队伍增长点，2015 年以来聘用专职科研人员 691 人（已到岗 460 人），新进站博士后 437 人。同时，学校进一步完善以业绩成果和职责履行为导向的薪酬激励机制，扩大薪酬的总体投入，突出绩效导向。2015 年教职员工薪酬水平有较大幅度增长。

六是“三校区五校园”办学格局初步呈现

2015 年，学校已经开始在珠海校区布局建设深海深空学科，服务国家南海战略、“一带一路”建设和空间科学战略；在深圳布局建设新型工科和医科，筹建 3 家直属附属医院，对接广东和深圳创新驱动发展战略，补足工科短板，强化医科优势。校区建设得到国家和地方政府的大力支持，自从中大在珠三角最发达的三个中心城市办学，广州、深圳和珠海三座城市共同支撑学校发展。

七是内部治理结构更加完善和明晰

比照一流大学标准，完善内部治理结构是大学改革创新的重要内容。包括三个方面：一是强化基层党组织建设，这是保证中大社会主义大学属性的根本保证，是新时期加强党的建设的根本任务。经过一年多的努力，已经基本实现每个办学机构都成立二级党组织，并配备正副书记各一名。二是推动职能部门、学院管理架构优化调整。2015 年以来，包括大教务、大科研、大后勤等 15 个职能部门的调整工作已基本完成，学院管理架构调整工作也陆续开展，按照“四有”标准，管理职责更加明晰、管理效率进一步提升。三是提高公共服务能力。2015 年以来，学校积极推动信息化、设备、招投标、测试、总务等公共支撑和后勤服务能力的提升，效果明显。

八是校园基本建设拉开序幕

2015 以来，“三校区五校园”的总体建设规划已基本完成，南校园西大球场地下停车场项目、珠海校区体育馆项目进展顺利。以综合治理为核心的校园环境整治进展顺利，以南校园和北校园为重点，学校专门开展了校园违章建筑清理整治工作，进一步美化校园环境，为师生创造了更好的工作、学习和生活环境。

过去的一年半时间，我们学校发展的大格局已经形成，发展蓝图已经基本绘就，我们的方向、目标、任务、路径越来越清晰，现在的中大已经处在一个新的历史发展阶段。过去的一年半时间，我们的改革创新取得了初步成效，值得我们骄傲和自豪，更值得我们珍惜和爱护，因为这是我们大家、我们全体师生员工共同努力的结果！改革创新的初步成效，说明学校的发展方向是正确的，选择的发展路径是合适的。我们有很好的发展基础，只要我们按高等教育发展的基本规律做事，按一流大学建设的标准做事，只要凝心聚力、共同奋斗，就一定能够取得更大的成就，我们的学校就会跃上一个新的台阶！

改革创新工作是学校一项涉及长远、牵动全局的重大任务，具有高度的复杂性、系统性、艰巨性、长期性，涉及学校办学的各个方面。所有的改革创新都是“问题导向”的，都是基于对学校发展制约因素充分认识后，选择的解决思路和方法。

学校希望通过一系列的制度改革和创新，突破进一步影响学校办学水平提升的深层次问题。总的来说，目前中大主要存在四个方面的深层次问题，我将之概括为“生师比过高、研究资源投入不足、学科结构和设置不合理、人才培养目标不明确”。

下面是学校在应对这些深层次问题方面的一些考虑和方向性的路径选择。

一、加大生均资源投入是学校发展的当务之急

总体办学经费和生均教育资源投入是反映一所大学投入水平的基本指标，从一个侧面反映一所大学办学的整体水平。

从总体办学经费来说，目前国内大学只有清华、浙大、北大、上海交大总体办学经费远远超过我校的总体办学经费规模。从生均教育资源投入来说，2015 年 11 月全校共有全日制普通本科生、硕士研究生、博士研究生总计 54633 人，专任教师 3501 人。生师比过高是当前我校发展面临最突出的结构性矛盾。

解决生均教育资源不足的问题，学校的整体思路是通过办学经费、教师队伍、办学空间的倍增，将生均教育资源投入逐步提高至与国内第一方阵大学相当的水平。

1. 人才队伍倍增

解决生均教育资源投入不足问题，关键在于降低生师比。考虑到国家高等教育政策和广东的人才需求，我校不可能在缩减招生数量上做文章，加大人才引进力度、招聘更多高水平教师是降低生师比的唯一选择。

人才队伍倍增，并不等于教师队伍体量的无原则扩充，而是一种有效的稳健增长。一方面，学校会继续通过加大高层次人才引进，来扩充教师队伍，院士、长江学者、千人计划、国家杰青、优青、百人计划的数量会进一步增加。另一方面，学校希望通过专职科研人员制度的实施，构建“人才蓄水池”，比较大范围的招揽一批优秀的年轻人，选择其中优秀人才进入教师队伍。争取五年内，将生师比降低至 15:1。

2. 办学空间倍增

办学空间倍增是与人才队伍的扩充紧密联系的。五年内，学校将新增大批专任教师和科研人员，这些人在学校工作、学习、生活，首先要解决的就是物理空间问题。珠海校区和深圳校区的建设一方面可以改善基本办学条件，满足发展空间需要，一方面对优化学科布局大有裨益。珠海校区和深圳校区的建设，使得我们的学生有足够的教师、课室、实验室和仪器设备等基本办学条件，可以享受与世界一流大学相当的教育资源投入。对目前的中大来说，这就是最好的、以提高人才培养质量为目的的内涵式发展。

3. 办学经费倍增

人才队伍倍增以及珠海校区和深圳校区的建设，使得我校总体办学经费的倍增成为必然。首先，人才的“势能”转化为教学和科研工作的“动能”，高层次人才和专职科研人员队伍的体量增加，将有效扩大学校的科研体量。2016 年国家自然科学基金项目主持申报 2322 项，获批立项资助 638 项，立项数位居全国高校第三位；重点研发计划主持申报 78 项，申报数位居全国高校第三位；预计今年到账科研经费数将达到 20 亿元，比去年增长 20%。其次，今后五年，学校将在广州、珠海、深圳投入近 300 亿元（包括地方政府投入）开展校园基本建设，深圳市政府投入开展校园基本建设，必将极大地增加学校总体办学经费投入，缩小我们与一流大学的差距。再次，今年我校教学经费已实现较之 2015 年 20% 的增长，今后将持续加大投入用于教学条件的改善，五年内实现教学经费翻一番的目标。

实施倍增计划可以有效地解决生均资源投入不足的问题，也会衍生出一些问题，需要学校在改革创新中统筹考虑、同步解决。首当其冲的问题就是解决好“进人”和“用人”的关系问题。“进人”是现阶段学校发展的一项重要任务，为此学校做了较多的改革。学校花大力气引进人才，是希望人才能真正地在教学科研等方面发挥作用，成为学校发展的驱动力。这意味着学校在人事管理制度上必须改革创新，做好人员的分类管理、分类评价；构建起“以岗位职责、工作业绩和实际贡献”为基础的绩效评价制度，突出教学科研导向；完善薪酬激励机制，考虑通过“并轨”方式在薪酬分配方面形成更加公平的机制，鼓励各类人才为学校多做贡献。第二个问题是解决好新进人才的子女入学问题。我们新增的人才，包括现有的 B 系列队伍，都面临着子女就近入学的问题。新增大量学位的需求与现今附属中小幼办学空间不足的矛盾就一定要予以解决，让所有的大人享受最基本的同等待遇，这才是“共同体”应有的意义。今年下半年，南校园附属中小幼的办学空间会面临巨大的压力，所以尽快寻找更大空间，扩大办学规模就是必然的选择。同时，在珠海校区和深圳校区都将新建附属中小幼，就近解决教职员工的子女入学问题。第三个问题是实现好多校区的高效管理。学校将积极探索建立以延伸管理为核心的多校区管理体制，加快建设多校区的信息化系统。

二、加快研究平台建设是学校发展的重要抓手

中大的科学研究有着比较明显的特征。一方面，由于历史的原因，学校在文理医学科有很好的基础，工科相对薄弱。另一方面，研究资源投入不足，研究分散，缺乏大的科研平台，承担国家任务、服务国家需求的大项目较少。

学校提倡“三个面向”和“三大建设”，就是要解决科学研究如何立足于学术前沿和国家需求的问题，如何加大研究资源投入。我们认为，研究平台建设是增加研究资源投入的核心，是汇聚大团队、争取大项目的基础，是改进科研组织形式的重要措施。通过建设研究平台，一方面有效解决人才引进的迫切需求问题，为人才提供好的事业发展平台；另一方面，有利于提升学校承担重大项目的能力；再一方面，有利于落实学科建设责任。学校的每一项研究平台，都应该有明确的学科建设责任，站在学术前沿和国家需求的高度，用战略发展的眼光和理念，为学科前沿研究提供支撑，引领带动学科的发展。

2015 年以来，学校打破文科、理工科、医科分别设置科研处的组织体制，设置新的科学研究院，目的就是要统筹文理医工的融合，加大研究平台的建设力度。我们明确力争在“十三五”期间，建成 50 个左右的高水平科研平台。在学校层面，主要建设跨学科的大型研究平台，重点建设粤港澳发展研究院 1 个国家智库、“天琴计划”、海洋科考船 2 个重大基础设施，以及推动建设精准医学、端流、微电子 3 个重大科研创新平台。在学院层面，主要是围绕一级学科发展需要建设平台，只要是符合“三个面向”基本导向的，符合本学院学科发展需要的，学校认准一个，投入一个；平台建设条件不成熟，学校会先支持组建团队。目前，学校已经完成布局 51 个研究平台，支持建设 158 个研究团队，今后还将继续加大投入力度。

同时，学校正在不断探索跨学科大型研究平台建设的组织形式，保证研究资源的有效配置。今年，因为要建设海洋重大科研创新平台，学校专门成立“海洋科学中心”，专责推动海洋学科发展和平台建设。学校要求海洋科学中心承担“做规划、建平台、定规则”的五个方面任务，一是凝练海洋

学科群的发展方向，二是制定海洋学科群的宏观规划，三是对涉海学院的设置、学科建设任务提出意见，四是建设海洋学科群的公共研究平台，五是制定资源配置、数据共享、成果使用、考核评价等运营管理机制。从实际操作上来讲，海洋科学中心这种超脱于某一个海洋一级学科的管理机构，既务虚，思考发展方向和战略问题，通过学科建设任务的分配、考核、评价参与资源配置；又务实，建设公共平台，统筹运营管理，是一种比较适合和有效的组织形式。接下来，“做规划、建平台、定规则”的跨学科平台组织形式可以在医学、超算等领域探索复制。

三、调整学科结构是学校发展的必然选择

学科建设在实践大学人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新的过程中，具有很强的现实意义、导向意义和统领意义，与一流大学的建设始终是正相关的。

学科结构不合理是我校学科发展必须要优化解决的问题。在过去一年的院系调研过程中，我们发现一些比较明显的问题：学科分布方面，工科发展薄弱，医科发展面临空间限制，一流水平的学科数量少；学科建设组织方面，有的学院学科建设的责任不清、意识不强，甚至根本没有学科建设的概念，一级学科建设水平不高，人才队伍体量普遍不足等。对于这些问题的解决，有三件事情需要大家特别注意。

1. 综合性世界一流大学首先必须是学科的综合协调发展，其次才是优势学科的特色发展

中山大学是一所综合性大学，要建成世界一流大学，在学科建设方面首先要处理好文理医工融合发展的问题，包括如何补足工科短板，强化文理基础，优化医科发展三个方面。补足工科短板，学校的主要考虑是“有限目标突破”，选取工科中学校有基础、有发展潜力方向，着重在珠海校区布局深海、深空、深地工科方向，在深圳校区布局智能制造、材料等新兴工科，希望在有限的方向形成我们自己的特色工科。强化文理基础，学校的主要考虑是一方面通过研究平台建设继续加大学科支持力度。在人文基础领域培育“出思想”的氛围，为产生传世经典著作创造宽松的环境；在社会科学领域强调“经世致用”的理论创新，为解决经济社会发展的重大问题提供思路和方法；在理科领域，学校强调原始创新，为解决重大科学问题和实现技术创新提供理论支撑。优化医科发展，学校的主要考虑是在加强基础医学的基础上，坚持以临床问题为导向。同时，学校在深圳校区布局医科，可以有效解决医科发展的空间瓶颈问题。

2. 一级学科上水平是学校改革创新的一项主要任务，借以统领起学校在教学科研等方面资源投入方式的变革

学校希望所有的一级学科能够“入主流、立潮头、走出去”，期待每个一级学科能够进入国内前十名，每个学院应该明确自己的学科建设责任。2015 年以来，围绕一级学科上水平，学校完成了 15 个一级学科的调整，涉及到 29 个院系的办学调整，因此带来的“改革红利”在“三大建设”成效上逐步显现。

学科建设是学校资源配置，集中力量实现一流大学建设目标的主要抓手。院系是学校学科建设的基本组织单位，学校会给予更多的资源投入，同时也会通过有效的制度保障资源的有效使用。学校会给予院系更多的自主权，将学校的发展规划任务分解“打包”给学院，将管理重心逐渐下移，同时也会给大家提出更高的学科建设目标和要求。希望最终能够形成学院主动发展、教师主动发展来驱动学校发展的良好局面。

3. 校长是学校学科建设，尤其是顶层设计和宏观布局的当然责任人，院长（系主任）是院系学科建设的当然责任人

“当然责任人”，是说学科建设是校长、院长（系主任）不可推卸的责任。在这种意义上，学科布局是两个层面的事情。文理医工融合发展，不同校区之间的互补和错位、先抓什么学科、新兴学科和前沿学科如何布局等是学校宏观层面的事情，是校长的责任。在一级学科下，优先发展什么主流方向，建设什么平台等则是院系层面更加具体的事情，是院长（系主任）的责任。

下一步，学校关于学科建设的重点将转移至学科发展规划以及阶段任务分解和目标考核上来。我们刚刚根据教育部的要求，完成第四次学科评估材料的准备工作。这一次的学科评估对中大而言是一次大考，也是一次寻找差距的契机，各院系要充分结合这次学科评估的情况，做好本院系的学科建设规划，明确各个学科的发展目标和建设任务。

四、提高人才培养质量是学校发展的根本目标

人才培养是大学的根本任务。我们的所有改革创新，围绕生师比、研究资源、学科结构部署的具体措施，从根本上讲都是为了提高人才培养的质量。

目前，我们的人才培养体系与一流大学的标准还有足够的差距。人才培养的目标不够明确，生均教育资源投入不足是最突出的结构性问题。生师比过高，30% 以上的教授不主讲本科生课程，小班课室不到 20%；本科办学的学科和专业结构不合理，缺乏顶层设计；专业设置和课程体系区分度不高，2013 级本科专业人才培养方案，有 7 个院（系）12 组专业（涵盖专业数 28 个）的专业必修课雷同度超过 85%；教学质量保障体系有待健全。

一流大学的人才培养应该为学生提供优质的教育资源、优秀的人才培养方案和课程体系、科学合理的考核评价办法。2015 年，学校提出“德才兼备、领袖气质、家国情怀”的十二字人才培养目标；在今年春季工作会议上提出的人才培养改革的“十一项措施”，其中有三点基本认识必须把握住。

1. 要以培养学术精英为标准，立足于培养行业领袖人才

“取法乎上，仅得乎中”，要实现“十二字”目标，在学生培养的导向方面，就必须首先树立高标准。中大作为一所高水平大学，学校的人才培养体系和课程设置不能仅仅以满足就业需要为导向，学校要培养的是能够在国内外高水平大学任教的学术精英，以及各行业领袖人才。从这个意义上讲，我希望更多的中大本科毕业生继续深造。在医科生的培养方面，学校强调临床导向。

2. 要以“育人”为核心，完善人才培养体制

如何在学校营造一种尊重教学的氛围，如何让教师全身心投入教学，优秀的教授愿意把精力放在本科生培养上，把教学作为内心自在的需求。这些最简单的要求其实是最难做到的，环顾国内高水平大学也都不同程度存在这些问题。这些问题出现的原因，在于学校在体制机制建设的过程中，并没有把“育人”作为核心问题来考虑。这些问题的解决，必须从人才培养的整体目标、方案设计、课程体系、支撑和保障机制等制度层面统筹解决。突出“育人”核心，正是春季工作会议出台一系列改革组合拳的初衷。

3. 要以课程体系建设为重点，处理好学科与专业的一体两面关系

本科教育教学改革必定是触及利益的，必须一以贯之地落实下去。专业和课程是关系人才培养质量的核心内容，直接影响这次人才培养改革的成功与否，必须拿出“自我革命”的决心和勇气。学科和专业是一体两面的关系，脱离学科建设的专业设置是没有“立足之根”的。专业设置必须服务于一级学科的建设目标，每个专业必须梳理设置合理的通识教育课程（知识面）、专业基础课程（能力性）和“脸谱性”的专业核心课程。最优秀的教师应该讲通识课程，梳理好台阶性的基础课，核心课程必须有基础课程的铺垫。

五、加强基层党建是学校发展的根本保障

党的十八大以来，围绕建设中国特色社会主义的目标，加强和改进党对大学的领导，为大学改革发展提供有力的思想、政治和组织保证，已然成为国内大学的一个基本共识。

“中国特色的社会主义大学”是中大的根本属性，“中国特色的世界一流大学”是中大的目标。我以为，中国特色的社会主义大学有三个方面的特性，一是党委领导下的校长负责制；二是一支学生思想政治工作队队伍；三是一套中国特色社会主义理论的课程体系，设置马克思主义学院，坚持立德树人、思想引领，开设马克思主义理论课和思想政治理论课。

强化基层党组织建设，是学校加强改进党的领导，坚持立德树人、建设世界一流大学的有效途径。我们必须清醒地看到，2015 年以前，学校的党组织还不够健全，有的学院没有独立的党组织，一个书记管几个学院、书记职责不明确、组织生活不规律的情况，是客观存在的。在学校干部职数非常紧张的情况下，从去年开始，学校积极推动多校区党组织建设与综合改革同步谋划、同步部署、同步推进。取消跨学院党委设置，每个办学机构都成立二级党组织，在中外合作办学机构设立党总支，实现新设院系党组织全覆盖，并统一配备正处级书记。下一步，学校将进一步系统考虑基层党组织建设，来增强党组织对学校改革发展的保障作用。

各位同事，毛主席有一句诗：“自信人生二百年，会当水击三千里”，讲的是强大的自信、远大的志向，也包含着惜时如金的情感、只争朝夕的决心。中大走到今天，要建设一流大学，需要我们凝心聚力、坚定信心，改革创新、顺势而为，一往无前、只争朝夕。我相信，只要我们大家为一个共同目标而努力奋斗，就一定能够创造出中大更加美好的未来！我也相信，这一代共同的奋斗历程，一定会是我们每个人一生中最值得骄傲的集体记忆！

谢谢大家！