

# 中共沈阳工业大学委员会文件

沈工大党发[2018]7号



## 关于认真学习贯彻党委书记刘自康和校长张铁岩 同志在中层干部专题研讨班上的讲话的通知

各分党委，各党总支、直属党支部：

现将党委书记刘自康和校长张铁岩同志在中层干部专题研讨班上的讲话印发给你们，请结合实际抓好贯彻落实。

中共沈阳工业大学委员会

2018年3月19日



# 在中层干部培训班上的讲话

刘自康

（2018 年 1 月 15 日，根据录音整理）

同志们：

2018 年对国家、对学校都是非常重要和特殊的一年，对国家而言，是学习贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放四十周年，同时也是全面决胜小康社会的关键一年；对学校而言，是贯彻落实十二次党代会精神的起步之年，是校院两级管理体制改革的深化之年，是落实省委巡视反馈意见的整改之年，也是中层干部换届之年。本次培训主要出于三点考虑：一是在新的一年里，各项工作任务千头万绪，艰巨繁重，我们要及早谋划，理清思路，确保各项工作高开稳走、初战告捷，为实现新时代开门红奠定坚实基础；二是巡视组对学校的巡视工作还没有结束，这段时间还要找一些干部谈话，要求还要提供一些相关材料；三是考虑到平时校领导和干部交流互动的机会较少，想利用这次培训让各位领导谈一谈今年的工作设想和抓法，每天下午大家围绕工作进行交流研讨。因此，党委考虑把培训班放在这个时期举行。

学校党委对这次培训高度重视，我与铁岩同志、英民同志和

组织部的同志一起研究制定了这次干部培训方案。上周党委常委会议进行了专题研究，对办班的目的、方式方法、日程安排逐一进行了明确。各位校领导非常认真，进行了精心备课和专门准备。希望大家在这几天时间里带着问题认真听讲，深入研讨。在此基础上，请各单位列出今年的工作计划，经分管校领导签字后报党政办公室形成 **2018** 年党政工作要点，上报党委常委会议讨论研究后提请党委全委会议和教代会审议通过后下发实施。今天，我主要按照这次培训班的安排，从务虚的角度谈些宏观的认识和思路，算是抛砖引玉。接下来各位校领导要结合工作实际从务实的角度谈一些真金白银，抛一些干货。我主要讲三个问题，概括起来就是“三个一”。

### **第一个“一”，对学校总体情况的认识要一分为二**

对学校的现状、政治生态、干部队伍状况怎么看，应该是辩证分析，正确认识，做到一分为二。

**第一，怎么看待学校的现状。**长期以来，学校排名下滑的事实大家都承认。我到校任职的时候省委组织部、校长都给我介绍了工大的历史。学校曾经最好的排名在 **120** 名左右，现在滑到什么程度，说法不一，但学校排名逐年下滑并延续十几年的事实是

不能否认的。这段时间大家压力比较大，到外面开会、交流都在谈论学校排名下滑，包括巡视组也把学校排名下滑的问题和原因作为巡视的一个方面。究竟怎么看待学校当前的现状，我想还是要辩证分析。总体上看，新一届党委班子组建之后，经过一年多齐心奋斗，攻坚克难，学校排名下滑趋势已经得到遏制，出现了拐点式变化，向上向好的趋势开始显现，这个事实我提出来供大家探讨。

最近党政办公室对学校 **2017** 年的工作形成了一个总结材料，总体来看，各个工作领域均取得了可喜的成绩。大家都知道，**2016** 年我们在全省绩效考核中成绩不错，**2017** 年跟 **2016** 年比，很多标志办学核心竞争力的指标都有较大幅度的提升。我先点点题，一会校长还要进行详细介绍。前不久，我还看到有一个大学排行榜中我校排名 **182** 位，学校从历史上 **280** 多名上升到 **182** 名，虽然是一个侧面，但事实上已经说明经过一两年的努力，学校发展已经开始企稳回升，向上向好。对此，大家一定不要妄自菲薄，要正确看待取得的成绩。既不能被胜利冲昏了头脑，更不能小富即安，小胜则满，还需要增强忧患意识，埋头苦干，攻坚克难，为早日实现区域一流大学目标而努力奋斗。

第二，怎么看待政治生态。辽宁拉票贿选案之后，省里提出要全面修复政治生态。我从 2016 年 9 月到学校之后，大会小会逢会必讲要全面从严治党，逢会必讲要抓党建，逢会必讲要讲政治，班子成员在认真履行“一岗双责”，纪委办案实现了零突破，机关作风建设也在不断加强。党委诚心实意坚持以人民为中心的思想，为师生办了大量的好事实事。学校政治生态现在是什么状态呢？经过这轮巡视，我们认为学校政治生态还处在修复期。这个修复期多长，一方面取决于大环境，另一方面取决于学校工作。经过巡视组对学校两个月的巡视，政治生态修复这个周期可能要缩短。关于这个问题也是两句话，有了较大转变，但基础还很脆弱；在逐渐修复，但任务依然艰巨。这次查找的一些问题、收到的一些举报，说明学校的政治生态还没有完全修复，说明学校的政治生态还没有彻底好转，说明学校的制度建设还不规范，说明学校的党群、干群关系还没有根本扭转，说明学校举报信息的渠道还不畅通。大家想一想，如果举报渠道是畅通的，纪委办案是有力的，党委是认真落实全面从严治党责任的，师生对学校党委是充分信任的，那么这次巡视举报信就不会有这么多。但是这个问题大家也要正确对待，因为学校的政治生态没有修复到位，问

题没有彻底解决，我们师生渴望解决，因此巡视组来他们反映一些问题很正常。大家也不要因为举报信多，巡视发现问题多，就掩盖了一年多学校抓党的建设，抓全面从严治党的成效。学校政治生态修复取得了很大成效，尤其这两个月在政治巡视的强力推动下，干部的思想认识在快速转变，政治意识在迅速提高，问题导向在明显树立。比如今年党建工作述职，问题查找很实很深，各基层党组织书记坚持问题导向，最少的查了六个方面问题，多的查了十几个方面问题；比如党委班子三次民主生活会一次比一次严格；比如省委巡视组进驻后，党委总体工作汇报自查很严格，很多问题在汇报时都脱稿讲。对此我们要一分为二的看待，受全党全国全面从严治党大局势的影响，学校政治生态向好的方向在发展，但是政治生态十分脆弱，这次民主生活会征求意见，有老师反映还要维护巩固这种局面。

**第三，怎么看待领导班子和干部队伍。**班子成员和中层干部绝大部分是很优秀的。我来一年多时间有一个很深刻的感受就是“三力”，领导班子成员很尽力，中层干部很卖力，一般机关干部很努力。一是班子成员很尽力。首先，铁岩同志作为一校之长，为学校发展呕心沥血，跑经费、跑项目、跑职称，在省委党校学

习期间还跟锦州、抚顺联系项目。抓重点学科建设，这次电气学科取得这么大进步，铁岩同志功不可没。抓研究生培养层次的提高，抓历史遗留问题解决，在一些突发事件中，他都亲临一线处理这些问题。英民同志作为班子里的老大哥，负责党建、群团、校友总会等工作，工作认真负责，亲力亲为。明印同志负责科研、改革等工作，能够独挡一面，用自己的话说就是“一年干了两三年的活”。三喜同志作为民主党派人士也是尽职尽责，为推进校区置换做了大量工作。晓光同志负责教学、学科、就业等工作，特别是创新创业教育等工作业绩非常突出，在就业工作压力非常大的情况下拿出了许多有力措施，在研究生培养方面做了大量工作。又春同志分管学生、安全、后勤等工作，任务艰巨，但他敢抓敢管，亲临一线，冲锋在前，为学校办学条件、后勤服务立下了汗马功劳。秋艳同志到学校工作时间非常短，但参与了管理学院案件审查、党代会筹备、巡视配合等几件大事，基本是天天加班加点。二是中层干部很卖力。当前学校改革发展工作任务很重，但没有人喊苦喊累，加班加点已经是常态。三是一般干部很努力。很多同志立足岗位兢兢业业干工作，任劳任怨，勤勤恳恳。学校之所以能取得去年这么优异的成绩，跟干部的“三力”分不开。

这里我代表学校党委向大家，并通过大家向全校教职员工的辛勤付出表示衷心的感谢。对干部也要一分为二看，刚才讲的是绝大多数，是肯定方面。但是不谋事不干事不在状态的依然有，不琢磨事只琢磨人的依然有，干事没有全心全力的依然有，但这是极少数。下一步要打造团结和谐过硬的干部队伍，让干部队伍成为学校发展的坚强保证。

## **第二个“一”，对巡视反馈问题的整改要举一反三**

**第一，要坚持问题导向，正视问题。**这次巡视经历了近两个月，谈了 100 多人，要了 200 多份材料，查阅了大量的原始记录。包括党委常委会议和校长办公会议记录，纪委办案的情况等等。巡视中发现的问题非常多，有些问题巡视组了解的比我还深入。巡视组是奔着问题来的，很多同志是专门负责审计、财务工作的。查出的问题不少，党的建设方面、党的领导方面、思想政治方面、理论学习方面、意识形态方面、选人用人方面、落实“两个责任”方面等，还有纪委办案、科研经费使用、财务、基建、招投标、采购等方面。除了给出一个总体反馈报告之外，对一些分项也要给出反馈报告。全部账目没有精力查，财务只是抽查，对有关科研经费只是查了亲属在节假日时间的违规现象。通过抽查发现问



题很多，情况比我向巡视组汇报的严重。当时有的同志可能认为我讲的太重，但从巡视组反馈的情况看，很多问题我们当时还是没有认识到。对这些问题我们要正确看待，全盘接收。巡视组的每一个问题背后都有实事，都有数据，比如一些议事规则不规范，有的会上两个党政一把手抢先表态发言，等等。

**第二，要有则改之，无则加勉。**对于存在的问题要认真整改。对于首次反馈涉及的 13 名干部，绝大多数认识态度较好，但是也有少数同志不是很配合。对于违规给亲属报销科研经费问题，绝大多数人认识到是有侥幸心理，是一时糊涂，配合组织讲清了问题，把违规的账退了。我们跟巡视组请示还要给干部一次机会，一些问题除了个人原因之外，还跟学校制度漏洞有关，跟监督审核有关。因此，巡视组给我们一个自查自纠的机会，把违规的部分如实上交，组织进行批评教育。如果这个机会把握不住，按照巡视组要求还要对科研经费和事业经费进行专项审计，审计过程中如果发现违规问题要从严处理。所以希望每个干部都要抓住这个机会，彻底整改，绝对不能掩盖错误，背着包袱。历史的东西该归零就要归零，然后轻装上阵。大家一定要思想认识到位，整改到位，反思到位。我想，巡视反馈问题整改完成之时，就是学

校政治生态修复之日。

**第三，要建章立制，扩大成果。**违规使用经费，除了干部个人原因之外，跟规章制度、审核把关都有关系。所以希望有关部门要借助这个机会抓紧完善制度，包括财务方面、招投标方面、采购方面等等。巡视组发现了这方面的不少问题，比如五年多时间里用一个采购员，到市场买菜没有签字，回来自己补写。这些问题发现了怎么整改？要建章立制，要全面从严。包括会议制度、财务制度、人事制度、采购制度、基建制度、招投标制度都要进行全面梳理，制定切实管用的制度。

### **第三个“一”，抓好今年工作要一以贯之**

今年工作千头万绪，非常繁琐，我们要突出重点，抓住关键，一年一个进步，一年一个台阶。今年是落实学校十二次党代会任务的开局之年，我们要高起点开局，高标准推进，高质量完成。有下面四个方面重点工作要抓。

**第一，抓改革，强动力。**我还要强调改革，强调校院两级管理体制改革。去年已经开始实施了，但是存在一些问题，分管领导坚持问题导向，组织召开了各个层面座谈会征求了意见，今年还要继续完善，强力推进。这里主要把握三个方面内容：

一是把握一个总要求，制定二级管理制度要简便务实管用，针对性操作性强。校院两级管理制度要务实管用、简便易行，大家要看得懂行得通，针对性操作性强。有关部门在制定文件的时候一定要把握好这个要求。

二是把握四个基本原则。首先，权责利事相统一。实行校院两级管理就是要增强各个学院的办学活力，要激发活力就必须简政放权。事是前提，把学院的事权给学院，根据事权再定权责利。有事得给权利，没有权利没有资源没有能力办不成事。权利和责任是平等的，权利有了就要有责任，所以，责权利事相统一。其次，分层管理分类指导相结合。实行两级管理，学校管理和二级学院管理是两层。学校主要是宏观调控、规划、政策导向、目标管理、监督考核。学院具体实施，包括教学、科研、学生管理等主体工作。在分层管理的基础上，要抓好分类指导。学校各单位的类别不一样，有工科、文科，有直属机构、附属单位、教学单位，还有机关。所以要统筹考虑，体现差异性，加强分类指导。再次，学院改革和机关改革相同步。有教师提意见，学院改革实行绩效，机关怎么没实行？我认为讲的有道理。所以今年学院和机关的改革要同步，教师和干部的考核要同步，尤其职能部门改

革要先行。去年一年为什么改革成效不显著，因为职能部门改革没有推进。因此，今年重点要抓职能部门简政放权。职能部门就是政策制定、监督考核、宏观指导，具体事务性的工作全要下放，二级学院自主管理、自主决策。希望各个职能部门率先行动，认真思考谋划，淡化行政命令，强化服务指导。最后，监督考核与激励相配套。二级学院要成为办学主体，前提是要严格自律。做到严格自律有两个方面，一个方面二级学院的班子和领导干部要加强自我监管。另一方面纪委、审计、职能部门要加强监督。现在有的教师对二级学院不是很信任，在两级管理体制改革当中有，在职称评聘当中均有体现。所以监督必须强化，奖惩激励机制必须配套。

**三是下一步的工作重点。**首先，有关部门要进一步明晰院校职责，分清管理界面。其次，要进一步完善配套措施。对去年一年的改革进行全面总结，有些不到位的要尽量到位，有些跑偏的要拨正，有些缺项的要抓紧补上。再次，要进一步加强分类指导。二级学院管理改革方案并不是报上来就结束了，事先各职能部门要加强培训，加强指导。职能部门要发挥“专家”作用，二级学院改革方案上报之后要认真评估。站在学院角度上自己认为是可

行的，站在学校角度上可能就不可行，要从全局的高度进行审核把关。这里一定要把握好大局和局部的关系，领导干部必须要有大局意识。

**第二，抓质量，强内涵。**现在不仅经济工作讲质量，各项工作包括教学、科研、学生管理、后勤服务、基建工作都要讲质量。质量是学校的生命线，没有质量就没有一流大学。所以从全局角度要抓几个重点工作：一是以做好迎接本科教学审核评估工作为重点，进一步提高人才培养质量。虽然教育部本科审核评估在明年，但今年就要做好相应的准备工作。而且这项工作绝不是教务处一家的工作，与所有校领导、职能部门、各学院，包括学生都有关。通过评估把教学质量保障体系建立起来，保证教学质量，这是一项重点工作也是全局工作，希望有关部门切实抓好。二是以开展“不忘初心，牢记使命”主题教育为重点，进一步提升党建工作质量。党的十九大第一次提出要提高党建工作质量。现在我校党建工作质量不高，巡视组反馈了不少问题。比如巡视组同志拿出一个支部的记录本，结果两项活动一模一样。发展党员必须保证质量，党员必须发挥作用。列宁曾经说过，徒有其名的党员就是白给，我们也不要。支部建设、党日活动、“三会一课”、

制度建设都要提高质量。三是以“十大提升工程”为重点，进一步提高思想政治工作的质量。要紧紧围绕课程、科研、实践、文化、网络、心理、管理、服务、资助、组织“十大育人”体系，强化组织保障，搭建工作平台，建强工作队伍，打通学校思政工作的“最后一公里”。我校思想政治工作欠账不少，我在全校思想政治工作会议上讲，要打好思想政治工作的攻坚战，讲了思政课存在的一些问题，一定要有则改之，无则加勉。巡视组开展了问卷调查，调查了 274 名学生，83%以上的学生认为思政课枯燥、与实践脱节、教学方式不新颖，45%以上的学生在思政课上玩手机、聊天、打瞌睡。这个数据虽然不是全部采样，但是二三百学生也能说明一些问题。今年是质量年，教学科研、思想政治工作、党建工作都要全面提高质量。一个学校只有人才培养质量提高了才是一流学校，思想政治工作、党建工作质量提高了才能为培养一流人才提供坚强的保证。

**第三，抓服务，强地位。**这点我赞成铁岩同志讲的有为才有位，现在不是有为才有位而是有为才有钱。今年省教育厅已经按照绩效在拨款，很多项目经过争取比去年有了很大进步，但有些项目明显吃亏。学校在人才工作、团队建设方面经费少。比如人

才引进方面，我们和化工大学等高校比有差距。前一段时间在省委高校工委党建工作述职会上，江瑞副省长还在关心我校的人才工作。因此，不为老工业基地振兴服务，不但没有地位而且没有经费。国家鼓励要立足于中国大地办中国特色社会主义大学，所以一定要抓服务强地位，有为才能有位，才能争取更多办学资金改善办学环境。今年绩效拨款已经开始实施，以后还要逐步加大力度。这里有三方面：一是人才服务振兴。要一手抓专业。专业要适时调整，培养适销对路的人。要及时根据省里发展战略调整专业设置，打好主动仗，下好先手棋。下一步省里要对教学资源进行整合，对教育管理体制进行改革。省委书记陈求发同志讲专业必须紧密围绕辽宁老工业基地振兴、一带五基地、五大区域发展战略、八大工业门类来设置。所以二级学院和职能部门一定要有思想意识，专业没有前景、没有市场、没有生源，该调整抓紧主动调整，使培养出的学生符合辽宁老工业基地振兴需要。一手抓就业。全省经济工作会继续强调 **85%**在辽就业率，我校去年仅百分之六十多，这也影响我校的绩效收入。学校制定的校领导包就业制度不是搞形式主义，不是挂名，必须实打实的抓，把就业工作做到位。振兴辽宁老工业基地是国家战略，关键支撑是人

才支撑。我省人才外流严重，按照现在毕业生外流速度，老工业基地没办法振兴。所以大家一定要站在省委、省政府，站在全面振兴辽宁老工业基地，站在实行国家战略的高度来认识就业工作。各级干部思想政治工作一定要做到位，政策解读一定要到位。

二是科技服务振兴。省里现在实施科技振兴计划，到 2020 年我省科技贡献率要达到 58%，研发经费要达到 2%，这对工科院校来说是利好消息。科研要有目标，一方面要对标省里发展战略，特别是对接八大工业门类，目前我校科技成果转化率为 76%，下一步科技工作要继续对接；另一方面对接企业生产和科学研究需要，学校成立了一些研究院和研发机构，一定要跟辽宁振兴发展战略和工业门类紧密挂钩，做实做强，宁少勿滥，保证质量。

三是智力服务振兴。除了刚才说的一些工科，学校还有文科，包括经济、管理、文法、马克思主义学院，也要发挥软科学智力作用，为省委、省政府决策提供依据，做好结合的文章。

**第四，抓干部，强保障。**毛主席曾经讲，政策定下之后，干部就是决定因素。学校十二次党代会蓝图已经绘就，关键要靠人去干。今年是中层干部换届年，一定要重点抓，下大力气抓。这项工作涉及五个环节。



**一是备足。**加强后备干部队伍建设，坚持抓源头打基础。源头不抓，干部就会断层，青黄不接。有些学生干部可以提前培养，有些毕业进入学校的干部抓紧培养，从源头做起把整个后备干部队伍库建立起来。组织部开学之后第一件事要把后备干部库建立起来，分层建立。科级是副处的源头，副处是正处的源头，正处是校级干部的源头，层层抓源头打基础，形成完整的干部链。抓当前谋长远。要立足于今年换届，也要放眼长远，放眼届中调整，放眼下一个聘期，保证干部源源不断。抓规模优结构。没有规模就没有质量，也没有结构。组织部可以跟省委组织部沟通，正职按什么比例配，副职按什么比例配，不能到时候选干部没有可选之人。结构一定要优化。年龄结构要优化，既要有四五十岁的，也要有三十岁左右的，一定要下大力气选拔年轻干部，这是事业的保障。既要有党内干部也要有党外干部，专业结构、性别结构都要考虑。抓管理严要求。进入后备干部库的不是进入了保险箱，要动态调整，一年或者半年一考核一调整，不适合做后备干部的及时调整出去，新的人员及时补充进来。

**二是育优。**加强干部队伍的培养锻炼，这里主要有三个环节：首先，理论学习。经过这次巡视发现，我校干部政治理论学习不

太理想，甚至有些干部连“两学一做”的内容都答不上来。理论学习不仅仅是学习几句新口号，掌握几个新词。理论学习关乎一个人的政治立场、政治态度、思维方式、思维观念和价值取向。一定要发挥好党校的作用，加强对中层干部的理论学习培训，今天办培训班也是补了一课。其次，实践锻炼。看准的后备干部可以大胆用，压担子给台阶。中央要实施乡村振兴战略，全省组织部长会议已经作出部署，第一批要从省直部门和有关单位抽调**3000**余人到村里任第一书记，推进乡村振兴计划。除了省里的台阶，学校也要给台阶，把后备干部往前排，加强交流轮岗，多岗位锻炼。一个干部长期在一个岗位工作，在一个单位工作，无论对单位对工作对个人都不是什么好事。再次，严肃党内政治生活。包括民主生活会、组织生活会、党日活动、“三会一课”制度等都要从严要求，规范化建设。从现在开始，一方面要解决问题，另一方面要抓制度建设。这次巡视之后，一两年之内省委还要进行巡视回头看。如果发现巡视中反馈的问题没有整改，在巡视“回头看”当中责任更大。所以必须彻底解决问题，一手抓整改，一手要抓建章立制。

**三是选准。**抓好选拔配备，树立正确的用人导向。习近平总

书记提出 **20** 字好干部标准，我们重点要把握四个环节。首先，政治上不过硬的不选。对此中央有明确规定，至于什么是政治和具体表现，组织部要认真研究，拿出具体意见。个人重要事项、重大关头考验都是讲政治。其次，廉洁上有硬伤的不选。现在从上到下都在加强对干部的廉洁审查，提拔干部必须经过廉洁关。下一步要推荐提拔的干部必须有党委书记和纪委书记双签字。再次，实绩不突出的不选。群众口碑不好，干工作成绩不显著，干不成事，不在状态的干部坚决不选。最后，没有相关专业背景的不选。党的十九大报告中提出要加强高素质专业化队伍建设。高素质是什么？高素质首先是政治素质。专业化是什么？是有相关的工作背景，相关的专业背景。我在开征求意见会的时候，有些教师反映学校有些政策不精细，有些干部不自信。有些专业问题答不上来，有些方案模板翻来覆去变。下一步包括配二级单位党组织书记的时候，也一定要考虑专业背景。

**四是用好。**首先，要根据事业需要和岗位职责定取舍。用干部一定要从事业出发，从岗位性质出发，要考虑该用谁而不是谁该用。要做到人岗相适，人岗相宜，不能搞平衡照顾，不能让人耽误事业。希望组织部每一个岗位都拿出几个人选来，好中选优。

其次，要根据综合素质和工作实绩定优劣。考核要改进，要从严，要专业化，要实用简便。组织部要把干部考核作为一项重点工作，把干部考准考实，主要考核政治综合素质和工作实绩。再次，要根据健全的制度和严格的考核定上下。干部不能终身制，要建立干部能上能下制度，重点是畅通下的渠道。下的渠道不畅通，好干部上不来，庸干部占着岗位。不能说没犯什么错误、没什么大事、快退休了，占着岗位不干事就调整不下去。我们不搞终身制，不搞四年不变。组织部要一年一考核，有不称职的、工作实绩不突出的要当年调整，四年届中也要进行调整。组织部门就是用干部的，干部就是干事的，干事就得像冲锋打仗一样，谁能拿下山头，谁能夺下阵地，在同等条件下就用谁。总之要考虑敢用新人，敢用年轻人，也包括有争议的人。我在组织部工作十多年有几个体会：一个是敢用新人。不敢用新人，我们事业没有希望；一个是严用能人。能人要用，但用要严要敢管；一个是慎用全人。人非圣贤，孰能无过。如果考核干部一点缺点考核不出来，那要慎用。他不出事，一出事就是大事。我们看干部要看主流，看大的方面。

**五是管严。**对干部要严格监督，严格管理，严格教育。通过

这次巡视大家都发现了，包括请假制度等做的很好，必须要坚持下去，做到三个适应：首先，适应在干部管理工作新常态下思考和做事。在纪委办案的时候，有些同志对谈话和查办还有顾虑。现在有规定，只要有举报信，不管是匿名还是实名都要查。因此，找你们谈话不要有负担，那是组织相信你，是想把问题核实清楚，如果不相信大家线索就直接移交了。我跟纪委同志讲，一定要实事求是，让干部讲话。如果没有问题就还干部一个清白，引起警醒。如果有问题，要主动承认，学校会考虑从轻处理。现在从中央、省委再到学校党委都提倡和鼓励实名举报，实名举报减少工作成本，更能把问题核实清楚。所以大家有什么问题直接找纪委谈或实名举报，这样更有助于问题的解决。其次，适应在监督和约束的环境下工作。监督和约束是常态，没有监督没有约束是例外。现在全党上下都在讲加强监督，社会上到处都是摄像头，若想人不知除非己莫为。卢梭讲，人是生而自由的，却无往不在枷锁之中。如果遵守纪律、遵守法规，就是自由的。现在来自各方监督越来越多，除了组织监督，每个师生也会对大家进行监督。为什么有这么多的举报信，那是人家在行使自己的监督权力。再次，适应在全面从严的氛围里生活。习近平总书记讲，社会上各

种“围猎”太多，一顿饭可能就是你的“滑铁卢”。有人举报，纪委就要查你最近跟谁吃饭，吃饭用公款还是私款，是不是和管理服务对象在吃，是不是有可能影响公务。所以大家一定要警醒，不管是八小时之内还是八小时之外，希望大家要从严要求自己。

从今天开始就放寒假了，希望大家劳逸结合，既谋划好工作，也要做好休息调整，以全新姿态投入新学期各项工作之中。

# 在深化体制机制改革中精准发力

——沈阳工业大学未来发展的再思考

张铁岩

（2018年1月15日，根据录音整理）

同志们：

根据这次培训工作安排，我主要围绕贯彻落实学校十二次党代会精神和“十三五”发展规划及**2018**年工作思路作一个主题发言。刚才自康同志作了很好的发言，讲话分为两个部分，一部分是开班动员，讲了培训班的目的、方式方法和时间安排。一部分通过“三个一”对学校目前的总体情况、对巡视反馈问题的整改、对**2018**年的重点任务进行了全面概括。“三个一”第一个“一”是一分为二，对学校总体情况的认识要一分为二；第二个“一”是举一反三，对巡视反馈问题的整改要举一反三；第三个“一”是一以贯之，抓好**2018**年工作要一以贯之。对自康同志的讲话我完全赞同。

党的十九大报告将“不忘初心，牢记使命”这一要求贯穿始终，这是党员领导干部必须坚持的。共产党人的初心有两条，一条是为中国人民谋幸福，一条是为中华民族谋复兴。结合学校实际，我们应当做到为工业大学师生谋福祉，为工业大学事业谋振

兴。我跟自康同志观点一致，在省里参加多次会议，我已经明确说自康和我是工业大学的党委书记、校长，会和班子成员一起谋求工业大学加快发展。有一句歌词“家是最小国，国是千万家”。如果把工业大学比喻成一个家，工业大学发展好了，每一个单位都发展好了，每一个地区都发展好了，我们的国家就发展好了，这才是真正的“不忘初心，牢记使命”。今天的讲话分为三部分。第一部分是我们的成绩，第二部分是我们的差距，第三部分是我们的任务。2017年4月，学校举办的学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，全面落实“三个推进”要求专题培训班上，我的发言的主题是《在服务辽宁新一轮全面振兴中‘有为有位’——沈阳工业大学发展的战略思考》。今天我发言的主题是《在深化体制机制改革中精准发力——沈阳工业大学未来发展的再思考》。

## 一、我们的成绩

刚才，自康同志已经对去年学校的工作成绩进行了总体评价，下面我从12个方面向大家作一简要汇报：

**1. 学科建设成绩显著。**一是学科布局基本完成。通过国家学位授权点新一轮审核评估，学校现在已拥有一级学科博士点 5



个、一级学科硕士点 **20** 个，这个学科整体布局结构在“十三五”期间不会发生重大改变。二是学科建设成效显著。在国家第四轮学科评估中进入前 **50%** 的学科，由 **2** 个增加到 **6** 个，首次进入前 **10—20%、20-30%** 的学科各 **1** 个。三是一流学科建设成绩突出。在辽宁省一流学科建设工程重新遴选中，我校 **4** 个学科入选辽宁省一流学科，入选数量与辽宁大学、东北财经大学、中国医科大学、沈阳农业大学并列辽宁省高校第一。

**2. 研究生教育规模结构进一步优化。**一是研究生招生规模大幅递增。硕士研究生招生指标首次突破千人大关，达到 **1153** 人，同比增长 **19.5%**；博士研究生招生指标 **86** 人，同比增长 **45.8%**，增长人数超过前十年增幅总和，居省属高校之首。二是研究生教育结构进一步优化。专业学位研究生录取人数 **611** 人，同比增长 **22.9%**。

**3. 本科教育成果突出。**大家都关注质量，但没有基础建设就谈不上质量，因为我们培养出的人才到社会后有个滞后效应，一般在毕业第一年、第四年、第七年、第十年滚动的跟踪统计才能给学校一个准确定位。现在看本科教育的成果只能看建设项目和建设成果。一是国家级建设项目实现历史突破。荣获全国首批

99 所创新创业教育改革示范校，获得第五届全国教育改革创新 50 强典型案例 1 个，入围国家级新工科建设项目 1 个、入围国家级精品开放课程 2 门、入围教育部百项虚拟仿真项目 2 个。二是省级教学内涵建设工程项目实现大满贯。我校申报项目全部获批，与大连理工大学并列第一。新增省级教学名师 2 人、教学质量工程项目 2 项、专业建设项目 10 个、实验教学项目 4 个、基地建设项目 4 个。项目申报成功带来两个好处，一个是学校社会声誉增强，一个是教师本人和团队在该领域有了更多发言权。国家、省级项目的获批增加了我校的经费，2018 年预算从项目数、经费数同比分别增长 111%和 130%。

4. 科技创新能力持续增强。一是新增省级科技创新平台 2 个、市级科技创新平台 1 个，牵头组建辽宁省校企产业联盟 2 个，还有 1 个在批复过程中。二是获批国家重点研发计划课题 2 项、国家社科基金 1 项、国家自然科学基金 12 项。这个项目数并不多，但对横向科研项目的牵动很大。三是 2017 年科研经费进款额过亿，同比增长 31.88%。四是获省级科技成果奖励 9 项，被推荐申报国家科技进步奖 1 项。五是获发明专利授权 183 项，同比增长 115%。六是高水平论文显著增长，重点统计了 SCI 论文，

首次突破 200 篇，达到 215 篇，同比增长 60%。首次出现了 ESI 前 1%(被高引)论文 1 篇。七是科技成果在辽转化率达到 76.2%，位列省属高校第二，获省专项资金奖励 1042 万，省专项资金共计 9000 万，我们占九分之一还强。八是筹建辽宁智能制造技术与装备研究院进展顺利，获省专项建设资金 1112 万，位列省属高校第一。

5. 人才培养质量稳步提高。人才培养质量体现在三个方面，一个是就业率，达到了 94.77%。第二个是就业结构，就业结构与就业率同等重要，某些时候甚至比就业率更重要。就业结构一个是升学率，一个是出国进修的比例，另一个是协议就业率。就业结构当中，今年考研率同比增长 3.6%，占毕业生总人数的 17.4%。第三个看就业质量，主要看毕业生就业去向。今年到我校招聘的国内 500 强以上企业 104 家，同比增长 21%。我们讲抓主要矛盾，讲对标，讲精准发力，今天统计的数据是人才培养质量的一个体现。就业率、就业结构、就业质量都在提升。

6. 师资队伍建设实现突破。在师资队伍培育上，培育国家“万人计划” 科技创业领军人才 1 人，辽宁省百千万人才工程“百”层次 3 人、“千”层次 2 人，辽宁省特聘教授 1 人，培育辽宁省

科技创新团队 1 个。在人才引进上，首次全职引进中科院“百人计划”入选者 1 人及其研究团队；聘请高层次特聘教授 6 人，其中长江学者 1 人，国家杰青获得者 2 人，美国、日本、加拿大等国外高水平大学教授 3 人；受聘青年博士教师 22 名。在今年的学校职称评聘中，正高职指标同比增长 170%，副高职指标同比增长 61%。

**7. 学生工作成绩优异。**荣获全国、省、市三级学生社会实践优秀组织单位，获得全国高校“活力团支部”1 个、辽宁省高校“活力团支部”2 个。获评辽宁省心理健康教育先进单位，承办首届辽宁省高校心理剧大赛并获得一等奖和优秀组织奖。荣获辽宁省第六届辅导员职业能力大赛一等奖和优秀组织奖。由在校生组团自训的新生军训工作模式，受到省军区高度肯定并作为典型向国防动员部进行了汇报。学生资助工作全面线上运行，获得省资助中心好评并奖励 48 万元。

**8. 国际化办学取得新进展。**与英国卡迪夫城市大学、德国欧福大学、美国密苏里大学堪萨斯分校、英国德比大学建立了友好合作关系，开展教师和学生交流；其中与英国卡迪夫城市大学共同设立了奖学金，支持软件学院学生出国留学；留学生项目又有

突破，来自亚、非、欧等 18 个国家的长期留学生总人数达到了 261 人，学历生比例同比增长 10%，获得政府奖学金人数同比增长 60%。

**9. 办学条件进一步改善。**这一方面有几个标志：一是“三大历史遗留问题”有序解决。不解决历史遗留问题是不担当不作为。妥善处理了与金鹏公司合作关系，顺利完成兴顺校区搬迁。二是幼儿园主体工程完工，C6、C7 学生公寓基础工程、北区体育场改造一期工程、教师公寓监控改造和中央校区消防设施升级项目顺利进行，这些都改善了办学条件。三是信息化建设稳步推进。完成了大数据平台建设方案论证，共经历了六轮校内外专家论证。四是教育数字化建设有突破。新订德温特世界专利数据库、inCites 数据库和 JCR、ECI、SCI 等数据库，投入资金 548 万，同比增长 141%。五是学报影响因子大幅度提升。自然版在全国 423 种同类期刊中排名第 25，同比上升 18 位。

**10. 办学环境进一步改善。**一是新一轮校院两级管理体制改革深入实施，全年人均校内奖励绩效同比增长 40%。我们第一次推进的校院两级管理体制改革要坚持，改革是利益的再分配，要达到百分之百的满意不现实，出现一些问题是正常的，但我们要

不断完善，广泛征求意见，进一步做好。二是办学经费有较大增长，争取共建专项资金 1900 万，其它专项资金 4100 万，争取到中国银行投资 200 万元，节约采购招标资金 406 万元，学校非固定收入同比增长 55%。

11. 后勤服务质量持续提升。解决了困扰学校近十年的供暖质量问题，为教职工提供优质早餐和晚餐服务，为新生及家长提供“迎心面”，为毕业生开设“骄子宴”，赢得社会媒体广泛赞誉和校内师生员工交口称赞。

12. 辽阳分校转型发展迈出新步伐。成绩主要体现在三方面，第一从校区变分校。第二新增 2 个专业，有 5 个专业被确定为辽宁省转型示范专业。全省申报转型示范专业 302 个，评选 100 个，辽阳分校获评 5 个，在全省排名第一。第三基础设施条件有所改善。最可喜的成绩是 1 人入选第三批国家“万人计划”科技创业领军人才。

## 二、我们的差距

习近平总书记提出坚持问题导向，前提是肯定成绩，找出差距。肯定成绩是要树立信心，告诉大家工业大学排名已经不再继续下降，正在企稳回升，刚才的数据就是最有力的证明。当然，

我们要客观的看待存在的差距。

**1. 目标差距。**找差距要有一个参照系数，要有个比值，这个参照就是你的发展目标。学校十二次党代会确定了建设区域一流大学的奋斗目标。党委提出这个奋斗目标后，我们就要落实。工业大学有自己的承载力。权衡未来的生源情况，目前的人力资源、土地储备、建筑面积等确定工业大学最佳承载量，招生规模 **2 万** 人。控制规模才有可能建设成区域一流大学，我们重点思考几个指标。一是师生比达到 **1:10**。如果是 **2 万** 学生，纯专业教师就需要有 **2000** 人，管理人员占 **10%**，工勤和经营人员占 **5%**，我校整个定编应当控制在 **2300** 人。在东三省要进入一流就要进前十，这个难度很大，要实现师生比一定要达到 **1:10**。二是生均经费不低于 **4 万元**。按照 **2 万** 学生规模计算，生均经费不能低于 **8 亿元**。三是师均科研经费不低于 **10 万元**。按照 **2000** 名教师计算，科研经费不能低于 **2 亿元**。我们确定完目标、规模之后，具体的差距经过对比就能看出。

**2. 结构差距。**大家认真学习党的十九大报告就会发现，中央提出要统筹推进“五位一体”总体布局 and 协调推进“四个全面”战略布局，深化供给侧结构性改革。供给是一个方面，结构性改

革更关键。如果将“五位一体”和供给侧结构性改革联系起来考虑，就会得出一个结论，发展就是在结构性调整基础上的有序增长。作为校长，我得考虑学校的结构和整体布局怎么样最合理？在校学生结构和规模应该是博士生 500 名、硕士生 5000 名、留学生 1000 名、国际合作办学学生 2000 名、软件学院学生 2000 名、本科生 10000 名。如果学校达到这样的办学格局，才有可能进入到区域一流。

**3. 当量差距。**为什么这么设计结构比例，一方面考虑学校的承载力，一方面为了满足建设区域一流大学的需要。博士生一人顶 2 人，相当于是 1000 当量学生数。硕士生一人顶 1.5 人，相当于 7500 当量学生数。留学生一人顶 2 人，相当于 2000 当量学生数。中外合作办学学生 2000 人，一人顶 6 人，相当于是 12000 当量学生数。软件学院一人顶 2 人在校生，相当于 4000 当量学生数。在加上 10000 名本科生，相当于 36500 名在校生。我们用培养 36500 名学生的当量资源去培养 2 万名学生，这样才有质量。根据标准找准差距之后，我们就要精准发力，通过 3 年的努力来实现目标。差距并不大，我们要有这个信心。找差距要有参照标准，结合建设区域一流大学的奋斗目标、未来的生源情况和工业



大学的办学承载力得出规模总量，根据规模总量确定三个核心要素，即办学经费、学生规模和当量。

### 三、我们的任务

我讲两个问题大家统一思想。一个问题什么是目标？如果给一个准确的定义，用一个工程语言描述就应当是具有约束条件的最优期望值。目标是期望值，但期望值是在约束条件下的期望值。换位思考，我们真正精准发力要干什么？我们思考不是干具体工作，而要解决制约发展的约束。所以今天下午大家讨论我的发言，我给同志们提一个讨论题目，就是制约工业大学实现党代会目标和十三五规划目标的约束是什么？我给同志们总结了一下，要达到建设区域一流大学的目标就要着力解决制约学校发展的约束问题。

**1. 资金约束是制约学校发展的首要问题。**我从行政角度探讨一下，**8**个亿钱从哪来，这是底线？**36500**学生当量，生均拨款**1.2**万，约**4.4**亿元。如果科研经费要能达到**2**亿，专项经费达到**1**亿，共计**7.4**亿元。剩下的办学经费要经过资本运作。**8**个亿是建设区域一流大学的最低标准，**10**个亿是理想状态。所以资金约束是学校的主要问题，解决的办法就是调结构。国际教育、

本科生教育、研究生教育等都需要调整，从现在开始三年调整到位。调结构是本届行政班子的头等大事，没有结构就没有效益，没有效益的发展就是无序的发展，是绝对不允许的。例如：软件学院要达到 **2000** 在校生，中外合作办学需要达到 **2000** 人规模，需要有 **5** 个中外合作办学项目

**2. 资源约束是制约学校发展的重要问题。**办学资源体现在两个方面，一个方面是不动产，或者说是土地和楼房。当前办学条件必须改善。怎么办？把兴顺校区的土地拿出一部分进行置换，置换资金用一部分建设新校区，另一部分购置新的土地。因为兴顺校区安全隐患大，运行成本高，一年需要 **2000** 到 **2500** 万投入。为了不影响工业大学的后续发展，我们一方面购置一块土地给后人留出发展空间。另一方面我们把综合楼保留进行经营。兴顺校区置换的资金首先需要偿还银行贷款，目前还欠银行 **1.3** 亿元。每年偿还本金 **3000** 万，加上利息共计近 **4000** 万。如果一次性偿还，每年就有 **4000** 万用于校园建设，计划通过逐年增加经费用 **3** 年时间改善办学条件。同时，学校正在清理大学科技园的产权，必须在 **1-2** 年内把产权清理。

**3. 体制机制是制约学校发展的核心问题。**请大家正确认识，

任何改革都不是一蹴而就的，也不是一劳永逸的，也不是没有瑕疵的。这就要求为我们的改革承担一定的代价，为我们的同志提供一定的援助，我们每一个人都在为工业大学的发展努力。为什么要进行改革，不能说过去的东西完全不好，而是说现在已经制约了学校的发展。我们只有通过改革来解决当前的制约问题，改革是当前的一项重点任务。如果想解决好这个问题，我建议你读一下自康书记在人民日报发表的署名文章《把高校党委的主体责任落到实处》。他提出政治生态、学术生态、育人生态三个生态一起营造，教学工作、科研工作、学生工作三个轮子一起转，这和国家“五位一体”总体发展布局一脉相承。三个生态和三个轮子应当是学校深化改革的一个主基调，也是验证改革成功的一个标准。如果改革做好了，前面两个问题都不是问题。最主要的是积极性、主动性调动起来了。我们要提倡一种精神，我是工业大学人，这个工作该我干，这个工作是我的责任。我们要提倡一种勇于担当、共同前进、相互补位相互理解的精神。另外，要鼓励干部在改革中勇于探索，宽容失误，但要有容错纠错的机制。

**4. 社会声誉问题是制约工业大学发展的基础问题。**学校现在的社会声誉跟建设区域一流大学的目标相比并不匹配。区域一流

大学建设的结果就是学校的社会声誉。如果工业大学招生总量只有 **10000** 本科生，如果现在的专业达到 **50** 个左右。大家想一想，我们一个专业的招生量是多少？我们现在招生量多大？考量学校社会声誉的重要指标一个是就业率和就业质量，一个是录取分数。怎么样提高社会声誉？一是提高就业率和就业质量，畅通出路，吸引学生报考。要给学生做好职业生涯规划，适合就业的专业提高就业率，不适合就业的专业鼓励考研，鼓励学生从事相近专业的工作，拓展就业渠道。二是提高录取分数线。目前本科生年均招生 **4300** 人，如果调整结构变为 **2500** 人，减去 **1800** 人。在减掉招生数量的同时录取分数就会提高。本科生招生人数减少，从事本科培养的一些教师就可以培养研究生，**5000** 名研究生每人毕业前如果人均发表一篇 **SCI** 论文，博士生人均发表 **2** 篇 **SCI** 论文，我们的社会声誉也会提高。具体如何落实大家要思考，校领导班子要全面思考，分管领导要重点思考，二级学院领导班子要为学院负责，职能处室要抓好统筹规划和服务。

总之，我们要团结一心，艰苦奋斗，以舍我其谁的使命感，在三年内重点解决上述制约学校发展的四大约束问题，为建设区域一流大学而不懈奋斗。