

总结经验，继往开来，阔步迈向越秀发展新征程 ——在“十三五”发展规划编制工作动员大会上的讲话

詹文都 执行校长、党委常务副书记

(2015年11月11日)

各位老师、各位同事：

大家下午好！教育部对我校的本科教学工作合格评估终于告一段落了，我首先代表胡理事长、徐校长并以我个人的名义对全校师生员工在评建过程中付出的辛苦、所作的努力和奉献，表示诚挚的慰问和衷心的感谢！

忙碌辛苦而不平凡的2015年只剩下不到50天时间。这一年，我们在理事会的正确领导下，万众一心、众志成城、团结协作，打了一场酣畅淋漓的大仗，攻克了一个又一个难关，解决了许许多多的急事要事麻烦事，真正做到了以评建为契机推动越秀上档次、实现新发展。近一年来，特别是评估期间，我们的各级领导、全体干部、教师有决断、肯吃苦、能战斗、关键时刻不掉链子，展现了全体“越秀人”良好的精神风貌。如果说我们评建工作取得一定成绩的话，我们要真诚感谢越秀升本以来的历代学校领导集体所作的付出和贡献，更要衷心感谢全体越秀人上下一心、不计得失、努力奋斗的辛勤付出！虽然，艰苦又紧张的评估刚刚过去，但现在并不是我们放松懈怠的时候，因为我们评建还没结束，我们还存在不少问题，还有评估后的整改工作刻不容缓、“十三五”编制工作也迫在眉睫，我们要趁热打铁，正确对待评估结果，不论功行赏，不追究评建过程中的无意过错，不“卸

磨杀驴”，不无谓折腾，而是要切实维护好在评建工作中形成的奋发向上的良好氛围和稳定和谐的良好局面，并把它作为一种财富继续延续到今后的工作建设中去，要以认真开展整改工作为契机推动越秀的新一轮的发展。今天召开学校“十三五”发展规划编制工作动员大会，就是和大家一起回顾“十二五”建设任务的完成情况，总结经验教训、分析现状不足；也是共同展望“十三五”未来发展目标，进一步解放思想、与时俱进、以改革创新的精神建设好我们的“越秀大家庭”，谋划好我们的事业蓝图。

一、学校“十二五”发展规划完成情况

（一）“十二五”总体目标完成情况

“十二五”期间，学校顺利完成学士学位评估，经历了教育部本科教学工作合格评估，并在总体发展水平、人才培养成效、学科与专业建设、师资队伍建设、国际化办学水平、体制与文化的改革与创新等方面取得了一定的标志性成果乃至重大突破。

1. **总体发展水平稳步提升。**学校从单校区拓展至双校区，且“一校两区”格局渐趋成熟，稽山、镜湖两校区功能进一步清晰，校园建筑面积 42 万余平方米；现有全日制在校生 17000 余名，教职员工 1000 余人，其中专任教师近 900 名，高级职称教师占专任教师 34%以上，硕博学位教师占 75%以上，圆满完成“十二五”规划目标。

2. **人才培养初显成效。**学校明确并形成了以“12345”为核心的 SPT 人才培养体系，深入推进“外语教学与专业教学、理论教学与实践教学、本土教育与境外教育”的“三个有效融合”。近五年毕业生初次就业率均达到 97%以上，名列浙江省同类高校前茅；在 2013 年浙江省教育厅发布的毕业生质量评估数据中，学校用人单位对毕业生

质量的满意度得分排名位列全省 33 所本科高校的第二；对人才质量最关键的综合评价指标“毕业生职业发展和人才培养质量”得分排名，位于全省 33 所本科高校的第 16 位。今年，我校招生录取工作再创新高，生源质量有了较大的提升。在浙江省首轮投档录取中，我校文、理科均一次性满额，文科投档超出省控线 15 分，排名较去年上升了 4267 名，理科投档超出省控线 10 分，排名较去年提升 7808 名，小语种专业受到考生追捧，部分小语种专业一志愿率达到 200%-300%；此外，外省招生情况良好，在江苏、广东等多个省的首轮投档分远远超出当地省控线，今年首次招生的贵州省首轮投档中，文科超出当地省控线 128 分，并高出贵州省一本分数线，当地媒体作了专门的报道。

3. 学科专业建设逐渐步入正轨。2012 年以来，学校先后获得教育部人文社会科学项目 7 项，省哲学社会科学规划项目 17 项，市厅级科研项目 179 项，并在今年实现了国家社科基金项目零的突破；教师发表科研和教学论文 1007 篇，在核心以上期刊上发表论文 216 篇；今年，学校成立了“浙江国际化战略研究院”和“网络传播研究院”两个高端智库，为长远发展注入不竭的动力。“十二五”期间，新增省级重点学科 1 项、市级重点学科 2 项；朝鲜语专业获得浙江省优势专业建设项目。目前，学校拥有英语、法语、德语、俄语、西班牙语、意大利语、葡萄牙语、日语、韩语、阿拉伯语等 10 个外语语种，开设了涵盖文学、经济学、管理学和艺术学 4 个学科门类的 23 个本科专业。

4. 师资队伍建设突飞猛进。学校目前专任教师有 897 名，近年来，通过“2160”、“稽山学者”等项目引进的高层次人才，不仅有效缓解了学校的生师比例，也为后续发展输送了大量的、可靠的人力资源。

与此同时，进一步深化了分配制度改革、人事聘用机制、教师职称评聘机制、考核激励管理等人事制度，开展全员培训与干部培养，尽管仍需进一步完善，但也为下一步工作奠定了坚实基础，基本完成“十二五”建设目标。

5. 国际办学特色鲜明。连续两年学校在“浙江省其他本科院校国际化总体水平”排名中名列第一。“十二五”期间，学校的国际合作项目已经全面覆盖9个外语语种和所有专业，并与美国、英国及台湾地区的16个国家和地区的59所大学或机构建立了校际合作关系；拥有来自世界各地的外籍教师百余名，同时招收来自世界五大洲的国际留学生，为学校国际化办学提供良好环境与平台。

6. 进一步探索体制文化的改革与创新。在民办大学治理体系构建方面做了大量工作，如期完成“越秀体系·管理制度”汇编工作，进一步规范了学校的治理体系，健全了学校的领导体制机制，党委的政治核心作用较为充分，让越秀能够在规范、健康的环境中发展。在“和成·育秀”校训基础上，凝练形成了“志存高远，脚踏实地；立足平凡，追求卓越”的越秀信念和“自信、和谐、竞成、人文”的校园文化，赢得了广大师生的认同和支持。国际特色、丰富多彩的学生活动成为校园亮丽的风景线——绍台义工、大学生教官队等校园文化活动，在绍兴、浙江乃至全国都赢得了众多的荣誉和良好的口碑，形成了“越秀特色”的校园文化品牌。

（二）“十二五”建设取得的成绩与存在的不足

“十二五”期间，学校各方面工作基本完成了“十二五”发展规划目标任务，通过五年奋发图强地发展建设，特别是通过开展评建工作，已经初步形成了独具越秀特色的、一定的竞争优势。

第一，办学理念进一步清晰，有一个运作良好的领导机制。作为民办大学，越秀实行理事会领导下的校长负责制不断完善，明确了“集体领导、规范办学、校长（执行校长）负责、专家治校、民主管理”的领导与决策机制，明确了校长对学校负总责、执行校长在校长指导下主持学校日常行政工作的运行机制和党委的政治核心作用，使学校运作顺畅、权职分明，有效地引领学校各项工作；依法规范办学，在党政联席会议、校长办公会、党委会的决策机制下，民主集中、分工负责，充分发挥着越秀事业发展中的核心作用。特别是胡柏藩理事长兼党委书记对教育事业的赤诚之心，为学校领导班子开展科学高效的管理提供了坚实的保障。近一年来，新领导班子在高等教育理念和成功经验中摸索前行，坚持海纳百川，不折腾、少绕弯，使越秀能在一个较高的级别和水平上得以发展，形成了以规模扩张向内涵发展的走向，强劲的行政话语权为主导向学术话语权为主导转变的管理思路。

第二，办学条件进一步改善，有一个优美和谐的校园环境。借用评估组长周烈教授对学校的一句评价：我们有一个并不老的老校区，还有一个很新的新校区。校舍越来越干净美丽、教室越来越宽敞明亮、新图书馆即将建成，校园绿树成荫、花草遍地，不仅为师生员工提供了优美的工作学习环境，也为教育教学的进行提供了硬件保障。

第三，师生凝聚力进一步增强，有一批奋发向上的教工和学生群体。虽然越秀从干部到职工，有许多外聘人员，但无论是自有还是外聘，我们都是“越秀人”，心向越秀、团结奋斗，有着高涨的把越秀建设好的工作热情。我们的干部老师有着强烈的爱校之情、爱教之心、爱生之心，既教书又育人，既专业又年轻；我们更有一群热爱越秀、勤奋学习、身心健康、朝气蓬勃的大学生群体，他们是学校的未来，

更是学校的希望。

第四，文化再造初显成效，有一种以“学生为中心”、以服务为基调的校园文化。“以学生为中心、以教师为主体”的理念在越秀已基本形成共识，通过以服务为基调的校园文化，人性化的管理与服务，朴素踏实的早、晚自修学习习惯，还有义工、志愿者、大学生教官等活动，我们可以欣喜地看到“自信、和谐、竞成、人文”的校园文化追求已经潜移默化地深入了师生心中，这样一种美好的理念，展示和渗透在越秀各个角落。

当然，升本以来，只有短短的七年时间，这其中，社会发展形势多变，学校建设也是摸着石头过河，在前进的过程中不免会出现这样或那样的问题，学校里里外外、大大小小仍然存在着很多的不足与问题亟需解决、改善和优化。

第一，师资队伍的建设成为最困扰我们的头号问题。这在评估中也是每位专家必点的问题。学校外聘教师比例过大，大量的外聘教师人员流动大、目标任务轻、管理考核难，一定程度上影响了学校的长远发展和人才培养质量提升。高水平教师、高水平学科带头人更是严重缺乏，专任教师中青年教师比例过大，青年教师的学业水平、学术积累、教育经验等尚需打磨锻炼，有待提高。另外，教师和科研骨干队伍形成缓慢，管理干部对学校的归属感、对工作的责任感、对事业的敢于担当的精神和创新热情需要进一步增强，高水平的师资队伍建设和高素质的干部队伍建设任重道远。

第二，专业建设与教学改革力度不能满足学校发展的需要。学校现有 23 个本科专业，按 17000 名在校生规模分析，本科专业数量总体偏少，影响教学质量的提升。23 个专业中，新办专业有 14 个，新

专业的比例过高，新专业在师资队伍建设、课程建设、教学方法改革、实验队伍建设、学业评估体系建设等方面都呈现不少问题，更难以形成自己的优势和特色。小语种建设存在发展瓶颈，小语种专业的学生数量普遍过高，而小语种教师，特别是具有高水平的教师匮乏，非外语类专业特别是对越秀发展同样具有重要意义的经济管理类专业总体建设水平有待提高、特色不够鲜明，特别是各个专业如何真正落实“12345”的人才培养理念有待进一步加强，教学改革的力度仍不够大，这些都是越秀发展的瓶颈。

第三，学科建设与科研水平有待进一步提高。学校上下对科研的认识还不够到位，搞科研的自觉性还没有在新进教师中形成，有些青年教师对科研很排斥、很迷茫。学科建设水平较低，学科特色不鲜明，有特色的学科方向不明确，科研队伍还没有形成，高水平的外聘教师太多，无科研任务、也无科研积极性，我们的自有教师又大多缺乏科研经验和能力，这对科研队伍的形成带来较大困难。此外，现有科研成果水平不高，越秀的科研还处于起步阶段，教师中科研服务教育、教育促进科研、科研服务社会的意识还不明确，我们许多教师还处于为科研而科研的障壁之中。

二、科学制定学校“十三五”规划，建设中国一流的民办大学

（一）“十三五”编制整体思路

要科学地编制学校规划，首先必须认真研判国家发展战略、经济社会的发展特别是高等教育发展的趋势。

在玉露生寒的晚秋时节，迎来了十八届五中全会，通过了《“十三五”规划建议》，以习近平为总书记的党中央用创新、协调、绿色、

开放、共享的发展理念，为我们描绘了中国未来特别是到 2020 年的宏伟蓝图。可以预想，未来中国特别是“十三五”期间整个中国尤其是浙江省的产业结构、经济结构、经济增长方式、社会结构与人口结构、社会管理与社会发展都会发生很大的变化，我们要认真研究，才能真正做到强化应用型、突出地方性，真正顺应国家特别是浙江省经济社会发展需要。

我们还要注意到，11 月初国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，要求按照“四个全面”战略布局，坚持以中国特色、世界一流为核心，以立德树人为根本，以支撑创新驱动发展战略、服务经济社会发展为导向，坚持“以一流为目标、以学科为基础、以绩效为杠杆、以改革为动力”的基本原则，加快建成一批世界一流大学和一流学科。据悉，该方案确定每 5 年为一个建设周期，2016 年开始，与国家五年建设规划同步实施。

具体目标如下：——到 2020 年，若干所大学和一批学科进入世界一流行列，若干学科进入世界一流学科前列。——到 2030 年，更多的大学和学科进入世界一流行列，若干所大学进入世界一流大学前列，一批学科进入世界一流学科前列，高等教育整体实力显著提升。——到本世纪中叶，一流大学和一流学科的数量和实力进入世界前列，基本建成高等教育强国。《总体方案》提出，国家将鼓励和支持不同类型的高水平大学和学科差别化发展，总体规划，分级支持，每五年一个周期，2016 年开始新一轮建设。

尽管越秀离此很远，但建设一流大学与一流学科已成为中国高等教育发展的指挥棒和新的浪潮。我们无法成为世界一流，但越秀应该成为中国民办高校一流，我们的学科无法成为世界一流，但我们的部

分学科方向应该成为中国一流至少是浙江一流和民办高校一流。我们要打造“百年名校”，就必须志存高远，有这样的雄心壮志！

另外，最近，教育部颁布了《高等职业教育创新发展行动计划（2015-2018年）》，尽管是针对高职的，但对我们同样有一定的指导意义。同时，2017年浙江省招生制度改革、正在进行事业单位改革、浙江经济社会在改革发展中出现的一系列新情况、新问题、新政策，都必须引起我们的高度重视。还有，近年来兄弟高校特别是同类的外语类高校、民办高校（例如浙江外国语学院、吉林华桥、树人大学、大红鹰学院等学校）发展迅猛，给我们带来很大的挑战，我们在制定规划时，也一定要认真学习他们的经验。我们既要寻找学习的标杆，又要坚持差异化错位特色发展，避免跟随式发展。

面对新的机遇与挑战，我们要紧跟时代步伐，以评估整改为契机，科学制定越秀教育事业的“十三五”规划，加快打造中国民办大学卓越品牌的建设步伐，在追求卓越中争创一流。我们要认真总结评建经验，扎实巩固评估成果，此前我们不为评估而评估，现在同样不就整改而整改，要以开展整改工作为抓手推动越秀的新发展，要把评估后的整改工作与制定实施“十三五”规划结合起来，加强规划、整体推进。评估过后，学校及时调整了评建办的建制，积极推动质管办工作，保证充实质管办人员，质管办与评建办合署办公，理清了教务处与质管办之间的关系，为开展整改工作创造了条件。目前评建办正在紧锣密鼓地制定整改方案、路线图与时间表。

我们应该怎样制定“十三五”规划？早在今年六月份的机关干部评估动员大会上，我就讲到过，越秀要成为中国卓越民办大学，至少应包括规范又灵活的体制机制优势、特色鲜明的人才培养机制、高水

平的教师队伍、有影响力的学科方向和显著的国际化品牌等五个方面基本目标内涵。下面我就围绕这五个方面谈谈“十三五”期间我们要追求的总体目标：

一是灵活的体制机制优势更加明显。要坚持问题导向，破除制约学校内涵发展的体制机制障碍，要充分发挥民办高校的体制优势，激发办学活力，打造具备越秀特色、民办特点、符合现代大学制度要求的民办大学治理体系，建立健全集公办大学的规范性和民办大学的灵活性于一体的具有越秀特色和越秀气派的体制机制。

二是人才培养机制的特色更加鲜明。体现“12345”，特别是专业教学与外语教学、理论教学与实践教学、本土教育与境外教育有效融合的 SPT 应用型人才培养体系要日趋完善。在此基础上，要形成一定数量的特色与优势专业群，人才培养的数量、质量和结构更要适应国家发展战略和区域经济社会发展需要。值得一提的是在今年、乃至明后年，学校的招生就业工作将面临新的严峻挑战，学校如何形成特色鲜明的高素质应用型国际化人才培养竞争优势，将直接影响学校在招生、就业方面的成绩。

三是高水平的教师队伍建设成效更加凸显。学校要发展，教师是关键。要加快建设一支含 100 名左右的外教在内的结构合理、国际视野开阔、教学理念先进、教学能力与学术水平较高的师资队伍；力争部分教师的国际化水平较高，多个学科拥有若干在国内学界具有较强话语能力的领军人物。

四是学科建设水平与社会影响力提升更加显著。要显著提升重点学科、重点人才、重点平台、重大科研项目等的建设水平，显著增强学科综合实力和科研能力；力争做到部分二级学科整体水平或学科方

向在国内有一定影响力，社会服务能力要进一步增强，学校的综合竞争力和影响力要进一步提高和扩大。

五是国际化的办学优势更加彰显。作为外语院校，其国际化教育发展水平必须突出。要坚持“开放办学”，充分利用国际资源，不断提高“学生国际化、教师国际化、科研国际化、管理国际化和校园文化国际化”的“五个国际化”水平。不管是国际合作交流、外教留学生等的数量质量，还是国际化校园文化、国际化办学质量、国际化办学特色，均力争要在全中国同类型和省内同层次高校中保持前列。

我想，以上五个方面就是我们的总体目标的内容。因此，我们要特别重视“十三五”规划编制的战略规划与顶层设计，坚持战略性和操作性相结合，既强调规划的科学性、前瞻性、系统性、合理性，又突出规划的约束力和可操作、能检查、易评估。学校要有整体规划和相关的子规划，各学院也要有自己的规划。要做好“十三五”规划编制和实施，必须做到：抓住观全局、谋长远的战略思维，坚持创新引领、特色发展、内涵建设的办学思路，加强统筹领导、整体稳步推进，实行目标管理责任制，确保规划全面落实。

（二）“十三五”规划的重点工作

近年来，我校明确了打造中国民办大学卓越品牌的发展愿景和建设应用型、国际化、高水平民办本科大学的办学定位。我认为，成功的关键在于高大上的愿景和精细化的管理相结合，我们必须基于学校现状，厘清现有的条件和愿景目标之间的差距，选择发展重点，制定一系列可操作的战略措施。

“内涵”、“特色”、“创新”、“协同”是中国乃至国际高等教育发展的总趋势的体现，“内涵”、“特色”、“创新”、“协同”

也应是贯穿我校整个“十三五”期间的四个关键词。“十三五”发展规划，在于如何集思广益地制定好系统性、全局性的五年建设目标，更为重要的是我们即将花大半年时间筹谋制定的计划，如何在未来五年中一点一滴、群策群力地去完成、去实现。

1. 深化教学改革，做实“12345”应用型人才培养体系

感谢大家对“12345”人才培养理念的认同，也感谢教育部评估专家对它的肯定。现在的关键是，要在人才培养方案中真正做实“12345”SPT人才培养体系，而不仅仅是把它当口号。要围绕如何培养学生的“五种能力”，把“三个有效融合”灵活有效地融入到课程、课堂、课外等教学改革与管理中去。要根据应用型人才的培养规律，不断完善“外语教学与专业教学”有效融合的复合型培养模式，探索与完善“经管、新闻、中文、酒管+外语”、“小语种+英语”的双外语和“小语种+非外语专业方向”等国际化复合人才培养模式，要推动开设辅修专业。在“大众创新、万众创业”的今天，应用型大学更要加快推进“理论教学与实践教学”的有效融合，进一步加强实践教学，适度增加课外科技活动、实践教学、创新创业教育的学时学分，改革创新创业教育，成立创业学院，全面实施多层次、分类型的实践教学改革，探索以实践能力和创新能力培养为核心的实验实习实践教学模式。推进“本土教育与境外教育”的有效融合，要坚持实施人才培养的“走出去”和“本土国际化战略”，要拓宽教育教学视野，借鉴国内外大学的先进培养理念和课程模块，学习先进教学方法和手段，引进国内外高水平专业教师，创设国际化的语言环境与校园文化，强化教师、学生的“国际视野和中国情怀”相融合。

要强化“四个协同”建设。开展校校协同，加强与同类高水平大

学的战略合作，推动相关学院与同类高水平大学的对口学院结成姐妹学院，选派优秀学生到对口学院对口专业访学；深化校地协调，加强与地方政府和行业协会的合作，拓展办学资源；强化校企协同，引入企业实务前沿课程，聘请企业高管合作授课，开创“教师+企业家”的教学模式，继续实施“百名企业家进课堂”和“百名教师下企业”计划，聘请100名左右的成功企业家和高管担任“越秀客座教授”，开展100场左右的“成功企业家与学生面对面”系列活动，建设250个左右有实质性合作的实践教学基地，形成面向企业、面向社会办学的开放式联合培养机制；加强国际协同，鼓励学院积极拓展国际联系，与不少于20个国家或地区建立并巩固70-80个左右的国际合作伙伴，开展国际联合培养，开展灵活课程互换、学分互认改革探索，力争到2020年出国(境)学生每年超过1000人次，留学生数每年不少于300人次。

在评估过程中发现的另一个大问题就是课堂。我们的老师如何站稳课堂，我们的学生如何融入课堂，课堂内外的理论和实践教学如何无缝对接等等问题，我们的教学模式与教学管理如何顺应时代性、加强针对性、提高实效性，都必须引起高度重视。

在大数据、自媒体时代，传统的课堂教学模式已经不能适应当下学生求知求学的需要了，越秀年轻教师多，转型升级也应该快人一步。学校鼓励教师实行基于“慕课”、“翻转课堂”、“微课”等的新型混合式教学模式探索，要积极参与“慕课”联盟，建设一批“慕课”和“微课”；鼓励和支持教师利用现代化的教育技术，促进传统教学方法与先进教育技术的有机结合，打造一流教学、个性指导的教学模式；鼓励教师借鉴国际高水平大学的先进教育教学理念与方法，推广国际高

水平大学普遍采用的参与式、启发式、研讨式、探究式、实践式的教师教学方式与学生学习模式，培养学生自主学习和研究性学习能力。质量管理办公室要进一步加强对其教学质量的监控，建立健全课堂管理、学生评教、督导听课、领导听课、同行听课、集体备课、课程评估、试卷与毕业论文抽查、专业评估等一系列教学管理制度与质量保证体系，切实加强教风、学风建设，切实加强教学过程管理，切实加强和发挥好教学督导的作用；借鉴国外高校成熟的质量管理理论和经验，探索“以学生体验为中心”的人才培养质量评价模式和“以标准化管理为内容”的质量管理与控制体系。

2. 加强学科专业规划，建好“两院一中心”学术平台

构建学科差异化分类发展机制，规划好学科方向，凝练学科特色，要切实解决学科带头人缺乏、学科方向不明确、高水平成果甚少的问题，要大力扶持基于多语种外语优势的交叉学科方向建设，支持外语类教师加强语言对象国的国情国别研究，提高学科建设整体水平，力争部分学科方向在国内有一定影响力并在省内和民办高校中居前列水平。要加强专业建设，顺应国家语言战略适度增加 3-5 个小语种专业，保持外语特色和外语类专业在浙江省的影响力；根据浙江经济社会发展需要增加 10 个左右非外语类专业，做强经管类、新闻类专业，特色发展酒店管理和汉语国际教育等专业，并在国家政策允许的情况下，力争在专业学位点上实现“零”的突破。

同时，要在坚持以教学为中心的前提下，把增强科研创新能力作为提高教育教学质量的保证，正所谓“本科教学是立校之本，科学研究是强校之路”，科研水平是衡量一所大学水平高低的重要标志，也是教师职业发展的需要。我曾说过，对于大学老师来说，教书育人是

根本，科学研究是必须，社会服务看机遇，文化传承是使命，搞科研也是帮助教师扩大眼界、提高学术水平的方法之一。

要抓住国家实施“一带一路”战略的大好机遇，以“两院一中心”为基本平台，整合跨学科力量，采用“领军人物+学术骨干+青年教师”方式，打造若干有一定实力的研究团队，建设若干重点研究基地和高端智库，力争产出更多的高水平的科研项目与成果，实现有所作为，扩大学校影响力；发挥好科研奖励条例的激励作用，营造科研氛围，积极创造条件帮助教师提高科研水平，构建对青年教师的传帮带机制，提升青年教师的学术水平与学术自信。

3. 加强高水平师资队伍建设，培养高素质管理干部队伍

对于越秀来说，必须始终坚持人才兴校战略，应当把高水平的师资队伍建设当作重中之重的工作，这是能否实现跨越式发展的关键。我们已经启动了分配制度改革微调工作，正在根据国家、省市出台的事业单位改革方案制定并完善系列配套文件；第二次教师专业技术资格自主评聘工作也正在积极展开，在吸取上一年的经验教训中，评聘工作也将渐趋科学、合理，努力为教师的职称、晋升提供通道。

要继续实施“双百计划”、“稽山学者计划”，加强人才队伍建设，并力争在“十三五”末实现“1123目标”，即引进与培养10名国内有一定影响力的领军学者、100名教授、200名博士、300名优秀中青年教学科研骨干。要加强宣传与推广，创新招聘方式，用好“年薪制”、协议工资制的体制机制优势，营造更好的留人、用人环境。学校如能花大力气引进若干位学科领军人物，并且真正尽其用、尽其才，我相信不到五年，学校的面貌、水平一定会焕然一新。

要加大对本校教师尤其是青年教师的培养力度，做好青年教师的

学历学位提升、教学科研能力提升工作；通过“传帮带”、“以赛代练”、评奖评优机制、改革职称评审与考核评价机制等方式，建设一批高水平教学团队和学术团队。下一阶段，学校还将进一步改革“教师教学发展中心”的运作机制，高标准建设“教师发展中心”，加强教师培训与职业发展指导，提升教师的教学科研能力。

建设高素质的管理干部队伍是实现“十三五”规划的保证。要按照习近平同志提出的“五条好干部标准”，大力弘扬“自信、和谐、竞成、人文”的越秀文化，培养一批“忠于越秀、视野开阔、敢于担当、乐于奉献、勇于创新、勤于实事、大气正派”的，懂得高等教育管理的职业化、专业化的，学习型、创新型、服务型的“一懂二专三型”管理干部，要努力避免行政话语权压制学术话语权，防范用非高等教育管理的方法管理学校事务，确保学校的健康可持续发展。要加强对干部的培养和培养，有计划地安排干部、优秀教师等到国内外知名高校学习交流培训，拓宽干部视野，提升创新能力，提高管理水平。在“十三五”规划制定的调研阶段，学校就有意识地组织有关部门到各领域的标杆兄弟学校去取经，既是为学校的“十三五”建设做准备，也是拓宽干部和教师视野、培养、锻炼和储备干部的重要途径。

4. 提升社会服务水平，巩固财力与后勤保障

要进一步深化学校后勤社会化改革，厘清教育发展公司与学校，学校与中专、幼儿园、终身教育学院等单位之间的关系；要在理顺关系的基础上，抓好校园规划，充分利用现有资源；要加强社会联系与合作，大力拓展社会资源；要提升社会服务水平，办好国际预科教育和成教等相关项目，进一步增强学校的造血功能，提高财力保障能力；要学会控制管理成本，提高管理效益，坚持“开源节流”。同时，还

要创新性地改革财务审批制度、流程，规范财务管理，提高财务服务水平。

5. 探索实施“两标一考核”的越秀管理体系

上星期，我率团赴四川外国语大学、重庆文理学院、重庆第二师范学院进行考察交流，在重庆文理学院，我们着重学习了他们的“三标一体”管理体系（ISO9001质量管理体系、ISO14001环境管理体系和GB/T28001职业健康安全管理体系三重认证和目标管理。）他们的经验对我们的越秀管理体系建设很有启发。回来后我就琢磨，我们的“十三五”期间，我们要真正探索“两标一考核”为主要内容的越秀管理体系。“两标”是指：越秀质量管理标准体系和目标管理体系，“一考核”就是全面开展绩效考核。

一是探索越秀质量管理标准体系。要借鉴兄弟学校ISO9001质量管理体系和新和成的“对标”管理方法，以提升教学质量和管理绩效为主要目标构建具有越秀特色的质量管理标准体系，推进管理的系统化、标准化，提高学校的管理水平。

二是全面实行目标管理。规划不能仅停留在纸上，关键在于落实。为了确保“十三五”目标的实现，借鉴部分兄弟高校的经验，学校决定推行目标管理责任制，进一步明确各职能部门、各学院的管理责任与权限，制定各单位目标管理考核大纲和考核办法，把学校战略目标和“十三五”目标细化为各单位管理和事业发展的指标与责任，实行年终考核、两年中期考核和四年全面考核，并建立相应的奖惩制度。借此机会，扩大相关处室、学院的部分自主权，实现管理重心适度下移，使各单位有更多的探索内部治理的空间，进一步调动全校的积极性，激发管理活力，提高二级单位自主规划、自主运行、自主约束的

能力。

三是重点加强绩效考核。以注重业绩为基本出发点，通过制定计划、过程实施、绩效考核以及结果运用等方式，加强业绩考核对各单位工作的引导、监督、验证和激励。坚持“绩效优先、鼓励创新、突出重点、兼顾公平”原则，以学校为主导、以单位为主控，分层落实、分类监控、及时整改，按照“两标”要求进行过程监控、结果考核，确保绩效考核的顺利完成，创新体现岗位职责、工作能力和业绩水平的绩效考核分配激励机制，发挥好其规范与激励功能，各单位一把手是绩效考核的组织实施者与责任人。

各位领导、老师，从现在起至2020年，是我校事业发展十分重要、十分关键的几年。从政策环境来看，随着全面深化教育改革，中国的高等教育进入了一个大发展大变革的新的历史时期；结合高等教育发展新常态、社会经济发展新常态来看，学校唯有苦练内功、抢抓机遇，科学谋划“十三五”发展规划，才能在建设“百年越秀”的道路上埋下厚重的基石。

王国维在《人间词话》中讲到读书有三种境界，今天我也送给在座的各位，属于我们的越秀历史、人生事业的三种境界：一是路漫漫其修远兮，吾将上下而求索；二是雄关漫道真如铁，而今迈步从头越；三是士不可以不弘毅，任重而道远。我在这里拜托大家，在接下去的风雨兼程中，让我们同舟共济、并肩作战、同甘共苦，为把越秀建设成为中国民办大学的卓越品牌和一流的民办大学而奋斗。

谢谢大家！