

在 2019 年春季新学期工作会议上的讲话

(根据录音整理)

校长 郝芳

(2019 年 2 月 27 日)

2019 年，学校实现开门红，一是王勇书记上任，这是学校政治生活中的一件大事。二是学校正式成为青岛海洋科学与技术试点国家实验室理事单位，为进一步加强海洋学科建设和海洋能源领域的研究奠定了很好的基础。2019 年工作要点已经学校党委常委会通过，并将印发至各二级单位，今天我重点强调以下六个方面工作。

一、更加重视、全面落实人才引进和培养工作

2018 年学校的人才工作取得了一定进展，但是两年来，相当一部分学院人才工作没有明显进展，很多学科依然缺乏高层次人才，这严重制约了学校的发展。因此，各个学院要更加重视人才引进和培养工作，全面落实人才强校战略。

1. 要更加重视人才引进和培养工作。一是更加重视高端人才的引进，这是提升学校学科水平的关键。学科建设是长板效应，一个学科只要有一个大家，这个学科就会有知名度和影响力。二是更加重视优秀青年人才的引进和培养，这关系着学校、学院、学科和专业发展水平和未来。学校要求人才办等相关部门和各个学院院长要把人才工作当作一项重

点工作来抓，明年的考核中，学校将把各个学院人才工作的进展作为考核院长工作最重要的方面。

2. 要有胸怀、有办法地做好人才引进和培养工作。各位院长要有胸怀，不要怕引进水平和级别比你高的人才，这是各个学院和学科实现快速发展最有效的办法。有办法地做好人才工作，就要请进来和走出去。一方面要请进来。去年学校召开了国际青年学者论坛，收到了一定效果，要在总结经验的基础上把今年的活动办得更好。要充分利用省、市、区、校四位一体的优惠政策吸引更多的优秀青年人才和高端人才。另一方面要走出去。要明确目标，重点关注山东籍的学者，他们对家乡充满了感情，我们有能力、有条件吸引一批山东籍的优秀人才来校工作。

3. 要更加重视青年教师的成长。一是加大对青年教师教学和科研能力培养的力度。中央高校基本科研业务费由去年的1200万增加到今年的3400万，学校要求这部分经费要主要用于青年教师的培养，特别是要用在学校要重点发展，但是目前经费不足领域的青年教师培养。二是要组建团队。学校“双一流”建设正在推进组建团队工作，要拿出具体政策支持团队，包括科研经费、平台建设和一部分绩效和津贴，这些支持更多的要用在青年人才培养上。同时，我还要呼吁二级和三级教授，要把青年教师培养作为自己的一项重要工作。这方面大家要向张杰教授学习，他通过一年多的时间，

把学校不同单位、不同专业的 40 多个青年人组织在一起，给每位青年教师明确了方向，由他负责去争经费来扶持青年教师的成长。他和我讲，我们的青年教师非常优秀，专业水平非常高，工作积极而且很有思路，这也给了我很大的信心。由此看来，很多时候青年教师成长不起来，二级和三级教授负有一定的责任。所以，学校希望二级和三级教授从学校长远发展的大局出发，把青年教师培养作为一项重要任务。

关于人才工作，我重点讲以上几个方面，但是这项工作怎么强调都不为过，各位院长和相关职能部门要时刻把人才工作记在心上，把人才工作作为工作重点，并全力做好相关工作。

二、进一步加强顶层设计，推进学科、学位点、专业一体化建设

人才培养和科技创新是学校最根本的工作，要提升人才培养质量和科技创新能力，必须加强顶层设计，加强学科、学位点、专业一体化建设。

1. 学科建设面临的挑战。去年学校领导班子确定了“强化、拓展、升级”的学科建设思路，总体来看，学科建设仍面临着几方面的挑战。

一是强化方面有所进展，但短板仍然明显，“双一流”学科仍然存在被淘汰出局的风险。石油与天然气工程学科“毕业生质量”和“科研成果”仅排名第 3，地质资源与地

质工程学科“支撑平台”指标排名第 5，高端平台严重不足，亟待强化建设。化学工程与技术、机械工程 2 个学科缺乏竞争力，化学工程与技术的“毕业生质量”排名 22/144（在全国 144 个参评高校中排名第 22 位），机械工程的“科研获奖”指标排名 50%以后（101/189）。

二是拓展新学科刚刚起步，学科体系尚不完善。学校虽然成立了新能源、新材料等领域的研究机构，但如何推进这些机构的发展，还没有拿出具体的办法。

三是升级通用和基础学科尚未起步，相关学科仍然非常薄弱，缺乏特色。第四轮学科评估中，我们学校相当一部分学科，在和石大北京共同参加评估的前提下，还处在 D 档，还有一部分学科垫底，甚至有的学科都没有上榜，这和学校的地位和长远发展目标相差甚远。

四是学科生态体系不完善，多学科协调发展格局尚未形成。学校第十一次党代会提出了“石油学科世界一流、多学科协调发展的高水平研究型大学”的办学目标，这就要求学校建立的学科生态体系，首先要符合学校地位。作为 211 高校，包括石油学科、通用基础学科在内的所有学科水平要符合我们是国家队的地位。其次是要符合社会需求和学科发展趋势。学校最强的学科，反而社会需求在急剧减少，这不仅与低油价有关，很大程度上是因为技术的进步。相反，社会需求大、科学技术进步迅猛的学科和领域，我们或者非常弱，

有的甚至是没有，这显然不符合社会需求和学科发展趋势。学校希望建立石油学科世界一流，理、工、文、管特色鲜明，适度综合的学科体系。通俗来讲就是石油学科世界一流，新能源、新材料、海洋、信息等学科有重要国际影响，基础学科能够满足学校高水平人才培养要求，管理、人文社科学科与学校发展水平相适应。

2. 加强学科建设的举措。学校整个班子经过认真研讨，下决心做好学科建设的顶层设计，进一步优化学科布局，也做好了应对各种困难和压力的准备。围绕人才培养和科技创新两项根本任务，加强学科建设的总体思路是做好两个层次的顶层设计和三位一体的建设体系。通过做好学校和学院、学科两个层次的顶层设计，推动学科、学位点、专业一体化建设，真正实现本硕博一体化培养，真正实现科教融合，从而有效提升人才培养质量和科技创新能力。

一是做好学校层面的顶层设计。第一，要围绕“双一流”，强化“双一流”学科的辐射作用，通过资源整合、资源共享和加大投入力度，推动“双一流”学科以及化工、机械、油气储运、地球物理、地质学等相关学科的发展。**第二**，要进一步明确去年新成立的研究机构以及学校准备重点发展学科的重点研究方向，加快人才引进和平台建设，加快推进这些新拓展学科的发展。**第三**，要针对通用基础学科如何升级进行分层规划。明确哪些是我们最优先升级的学科，哪些是

可以稍微放一放的，哪些是需要淘汰的。学校已经对海洋、新能源、新材料学科发展做出了规划，同时还必须对计算机、信息类学科进行规划。不论是 5G 还是大数据，未来的技术发展趋势要求发展信息类学科。因此，作为国家队，我们必须建设好与学校地位相适应的信息类学科。同时，还要建设好与学校地位相匹配的人文社科学科。经过整个班子讨论，学校将成立管理和人文社科学科专家组，根据学校管理、人文社科学科现状，相关学校管理、人文社科学科的发展状况以及这些学科自身发展的需求，规划好学校需要发展的管理、人文社科学科，通过加大投入力度推动这类学科快速发展。

二是做好学院层面的顶层设计。各个学院和学科要对自身的学科建设水平进行精准评价，不能仅仅参照和石大北京一起参加评估的结果。今年，学校将把对各个学院“十三五”规划进度完成情况的检查和各个学科的顶层设计情况结合起来，每个学院和学科要明确重点发展方向、面临的主要竞争对手、存在的主要问题、必须采取的措施以及需要学校给予的支持。

三是进一步推动学科、学位点、专业一体化建设。第一，学校将成立跨部门的工作组来推动这项工作。姚校长牵头，发展规划处、教务处、人事处以及相关部门共同参与，充分调研论证，尽快制定方案，明确下一步工作任务。**第二**，要推进分级负责制度，真正做到责任到人、分级负责，而且要

责、权、利相统一。要明确学科负责人以及学位点和专业负责人，给予他们充分的权利，包括资源调整和分配的权利。今后的资源分配要更多的面向学科，而不是二级单位。在职称晋级和岗位聘任工作中，要充分考虑学科负责人的意见，发挥学科负责人的作用。**第三**，要制定明确的发展规划。在去年下半年新学期工作会上我已经提过，我们的一些学科仍然处于缺少顶层设计下的盲目发展、自我发展的状态，要尽快制定明确的发展规划，包括人才引进、平台建设等各方面的发展规划，加快推进学科、学位点、专业一体化建设。学校也希望教授们，特别是二级和三级教授，要从学校长远发展的大局出发，真正肩负起规划学科发展的责任。

三、做好岗位聘任和职称评审工作

今年学校将按照新的条件进行第一次聘期考核、岗位聘任和职称评审工作，成功与否决定了今后改革措施的权威性，各个职能部门和学院的负责人要高度重视。整个人事制度改革的目的就是要激发广大教师追求卓越的精神和动力，推动学校快速发展。总体要求是严格考核，高水平上岗。严格考核就是要严格程序、严肃纪律，借这个机会我也提个建议，希望学校各级领导及其亲属发挥好模范带头作用。做好岗位聘任与职称评审工作，具体来讲，要处理好以下几个关键词。

一是指标和标准。教育部在清理“五唯”，但是“五不唯”绝不是“五不看”。学校充分考虑到学校的发展历史、

学科的发展状况，适当提高了职称评审、岗位考核聘用的指标和要求，而不是不合理不现实的提高，以加快推进学校发展。关于岗位考核聘用新的标准，学校专门做过调研，与同类高校相比，我们并不是最高的，只能说是中等水平。各部门要加大宣传力度，让广大教师理解。一方面，适当提高标准是推动学校发展必须采取的措施，也是不得已而为之的办法。另一方面，学校明确要求人事制度改革要做到五个“有利于”，即：有利于调动大多数教职工的积极性，有利于青年教师的成长，有利于学校核心竞争力指标的提升，有利于弘扬奉献精神，有利于学校战略目标的实现，最核心的是有利于提高教师积极性，为广大教师成长发展提供动力。

二是贡献和奉献。在学校改革发展过程中，有些教师一直默默地为学校发展奉献自己，虽然在岗位聘用考核时，这部分教师的相关显性指标并不是那么亮眼，但一定不能伤害他们的利益，要善待这部分人，不能让默默奉献的职工吃亏，这是一所大学能够持续发展的一个重要条件。但是，对于那些确实不追求上进、游手好闲的人，必须给他们应得的教训和警示。学校要求人事制度改革，尤其是岗位考核聘任和职称评审工作，要处理好贡献和奉献的关系，鼓励积极奉献者，惩戒懒惰者、不作为者。

三是诚信和斯文。这次岗位考核是由各院部完成的，各院部和每位教师必须讲诚信。在大学里讲诚信非常重要，对

学校的发展也至关重要。每个学院领导、教师必须讲诚信，考核合格就是合格，不合格就是不合格，在岗位考核和聘用过程中，一旦发现问题将会严肃处理。对于考核不通过的教师，希望大家还要有点儿尊严和斯文。“捍卫斯文”这个说法是宝生部长提出来的，我很认同这个提法。很多大学教授为了个人的利益，已经没有了斯文，没有了尊严。考核不合格，一定是过去个人没有努力的结果，作为大学教师、高级知识分子，必须要实事求是地接受。

四是压力和动力。职称评审和岗位聘用改革最重要的目标，第一是给希望进步的教师以动力，今后学校还会进一步通过人事制度改革来拉大不同岗位级别的待遇差别，来提高积极上进者的动力。第二是给不求进取的教师以压力，包括对考核不通过的人员严格执行降转分流，通过岗位和待遇等载体给这部分人压力。每位教师都努力工作，就是对“双一流”的最大支持，就是对学校的最大贡献。学校希望通过向广大教职工传导压力和动力推动学校快速发展，没有压力和动力，教职工的主动性、积极性就得不到充分发挥，学校的发展也是不可持续的。

五是精神和文化。在这次岗位考核与聘用、职称评审工作中，学校希望通过严格的标准、严肃的纪律和明确的惩戒措施，推动大学文化的建设，形成崇尚创新、崇尚学术、追求卓越的大学文化。一流大学和三流大学的最本质差别是大

学文化，大学文化建设对学校长远发展具有重要意义，这也是改革的最终目的。大学文化不是一朝一夕形成的，学校希望通过改革制定约束条件和制度保障来推动这样一种创新文化的形成，使学校真正成为石油学科世界一流、多学科协调发展的高水平研究型大学。

四、加大基建力度，快速改善办学条件

2011年，学校办学主体从东营迁至青岛，办学条件整体得到很大改善。目前，附属幼儿园问题、中小学问题得以顺利推进解决，但是学校学生增量比较大，博士生数量还需要进一步增加，学校教室、宿舍严重紧缺。作为大学校长，因为教室紧缺，让老师们周六周日和晚上上课而不能休息，感觉很对不起大家；让学生们抢座位上自习，甚至有少数学生在餐厅上自习，感觉对不起学生；让博士生挤在4人一间的房间里，感觉对不起这些年轻的博士。今年是教室排课、学生住宿最困难的一年，学校把一号公寓调整为学生宿舍，希望青年教师理解。学校也正在加快推进图书馆（二期）、附属幼儿园、人才公寓以及古镇口科教园区建设，这些项目建成启用后，学生教室、青年教师、博士后生活条件以及学校办学条件都会有所改善。

今年，学校将努力克服一切困难，加快基建建设进度，大力改善办学条件。接下来需要做好两项重要工作：**一是尽快完成建设项目的设计方案**。目前，制约学校基础建设项目

进度的主要因素是使用单位的设计方案迟迟提交不上来。希望相关学院要全力以赴，尽快规划各自单体项目设计方案，建设规划部门要在总体建设方案基础上确定单体项目设计方案。**二是多渠道汇聚资源加快项目建设。**根据教育部有关要求，算上东营和青岛校区的总体规模，目前学校用房指标是超标的，这也是从教育部争取建设资源的最大障碍，学校正在采取相关办法解决这个问题。今年学校基本建设工作任务很重，希望全校上下共同努力，汇聚资源，加快校园基本建设，尽快改善学校办学条件。

五、做好重大科研项目、科研奖项、科研平台的策划与申报工作

今年，国家深地重点专项将正式启动，2020-2035 国家油气重大专项也将最终定局。大学的层次和地位是靠大项目、大成果来体现的，要重点做好以下几项工作。

一是做好重大基金的申报工作。学校前期已经打下了很好的基础，相关部门要密切配合，加快推进。**二是**学校和中石油集团签订了战略合作协议，各部门必须加紧进行项目论证，做好与中石油集团战略合作科研项目的申报。**三是**做好重点研发专项的申报。希望学校石油、地质等优势学科要在这方面有所突破。**四是**做好 2020-2035 油气重大专项立项工作。**五是**希望学校要在技术创新领域方面有所作为。**六是**加强高端平台建设，做好第二个教育部重点实验室的申报，积

极推进国家重点实验室的策划和建设。同时，积极申报教育部“珠峰计划”和基金委的技术研究中心。

六、科学谋划东营校区的发展，多渠道汇聚办学资源

前期，已经召开了几次油地校三方会谈，学校将努力把东营校区工作做好。规划东营校区事业发展，要做到“两个符合”，即：要符合教育部当前的方针政策；符合学校的章程和相关法规。要做到“两个统筹”，即：统筹考虑石油大学青岛校区和东营校区的长远发展，包括校属企业的发展；统筹考虑解决东营校区各种问题和胜利学院今后发展。还要做到“四个有利于”，即：一是要有利于学校长远发展，确保学校“双一流”建设；二是有利于获取各种资源，同时考虑东营和青岛的利益，推动两校区整体发展；三是有利于东营校区的安全稳定；四是有利于胜利学院和校属企业的发展。同时，希望学校领导和各部门还要通力配合、全力以赴，为东营校区发展争取各种资源。

同志们，在全体干部和职工共同努力下，2018年学校各项工作进展很大、成就很大。2019年，学校改革发展各项任务依然艰巨，希望广大职工干部从学校长远发展的大局出发，以更饱满的热情、更高质量的工作、更大的贡献推动学校改革发展。