

郁建兴书记在 2023 年暑期干部读书班上的讲话

党委书记 郁建兴

一、开班报告

各位老师，同志们：

大家上午好！上周，省委省政府高规格召开高等教育强省暨高水平大学建设工作推进会。在全省吹响全力打造高等教育强省集结号之际，我们相聚于此召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育读书班暨 2023 年暑期干部读书班，一起激荡思想，凝聚共识，同时，以这样的方式，做好主题教育的收官总结，开启新的学期，加速推动学校事业发展再上新台阶。

暑期干部读书班是我校加强领导干部队伍政治建设，推进学校改革发展的重要举措，也是我们的优良传统。此次读书班的参会人员有：学校领导、部分特邀领导、中层干部，二级纪委书记，学术副院长，校资产经营公司、出版社、环保设计研究院，各民主党派和支联会负责人、部分研究机构负责人等。我们还特别邀请了学校二三级岗教师参会。

本次读书班的主题是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神，深入学习贯彻高等教育强省暨高水平大学建设工作推进会精神，高质量做好主题教育总结收官，以创新深化、改革攻坚、开放提升为动力，大力推进教育理念、体系、制度、内容、方法、治理现代化，强力推进六大“一号工程”建设，全面增强卓越大学发展新动能新优势，为我省推动“八八战略”走深走实、在推进共同富裕和中国式现代化建设中发挥示范引领作用提供强大的基础性、战略性支撑。

党的二十大赋予了高等教育更宏大、更高远的战略定位和历史使命，国家和省委省政府陆续出台的一系列政策为高水平大学建设指明了战略方向，进一步释放了发展空间。高教强省会议前，省委省政府发布了 2 个重磅文件：《关于推进高水平大学建设的意见》《关于加

快普通高等学校高质量发展的若干意见》，综合构建起资金、人才、项目、平台等全方位的高水平大学建设支持体系。这两个内部文件我们将作为下午分组讨论资料，每个学院、部门都要结合自己工作，认真研究、积极响应、充分准备、奋发作为。我们要充分认识省委高教强省会议和 2 个文件的重要性，充分用好可能是浙江工商大学 10 年内都不容错失、不容有失的“战略机遇期”，紧紧抓住“政策窗口期”，切实跑出卓越大学建设的加速度。

易炼红书记在高教强省会上强调，要对标一流、全力突围，以超常举措加快推动高等教育强省建设。提出要把准“主方向”（政治方向），找准“主抓手”（一流学科），聚焦“主攻点”（高层次人才），激发“主动力”（创新改革开放），坚守“主阵地”（立德树人），加快打造成为“重要窗口”的新名片。未来 5 年，省里将在原有基础上，对高等教育新增投入 160 亿，一是实行“揭榜挂帅”，通过“一事一议”的方式予以个性化支持，就是高校提出目标、如何实现，省里来支持。二是普通高校的普惠制。实施“双一流 196 工程”，1 是支持浙江大学不断接近世界一流大学水平，9 是争取 9 个左右地方高校入选“双一流”，60 是争取 60 个学科进入 A。

我简要地传达一下会议精神，不过多展开。后面王校长将做专题报告，并系统布置高水平大学建设的路线图和施工图。借今天这个机会，我主要想和大家一起盘点交流下六大“一号工程”的进展情况。上半年工作成效如何？各项重点领域进展怎样？下半年工作如何推进？存在的短板如何补齐？以实干、实践、实效为标尺，通过盘点交流，知优劣、知得失、明方向，以便发扬成绩、克服缺点、汲取经验教训，把下半年工作做得更好、更出色。下面，我讲 3 点意见。

一、充分肯定全校上半年工作

2023 年，我们是以“开局就是决战 起步就是冲刺”的奋斗姿态开启的。新学期干部大会上，我提出强力推进六大“一号工程”，全面增强卓越大学发展新动能。半年多来，全校

上下全面发动、紧密配合，以“坐不住、慢不得、等不起”的责任感和紧迫感推进重点工作的落实，取得了一些成绩。有人说，过了一个“最忙的暑期，假的暑假”。一方面，我们完成了很多上级规定动作，今年还有亚运筹办，场馆团队的很多老师也是基本无休。另一方面，也是事业兴旺的标志，举行很多学术会议、社会合作活动。

盘点“年中答卷”，我们可以看到，学校总体“进”的势头更有力，“好”的态势更巩固，“稳”的基础更扎实，六大“一号工程”各自出彩。

1. 以党的政治建设为统领，推进党建与事业深度融合

党的领导全面加强，政治建设不断强化，主题教育深入推进，党建质量持续提升，从严治党向纵深推进。

一是高质量抓实主题教育，使命引领力进一步增强。我们持续深化习近平总书记对学校重要指示精神和祝贺关爱的再学习、再思考、再实践，组织“指示关爱再学习、共赴卓越大讨论”活动，进一步凝聚思想、形成共识。学校作为高校唯一代表在省主题教育第一批单位座谈会上交流发言，学校党管人才案例入选省委主题教育推动发展实践案例集。

开展“循迹溯源学思想促践行”行动。深入研究阐释党的二十大精神，加强对浙江起源、浙江实践的研究阐释和传播发声，接受新华社记者采访新时代“浦江经验”，动态清样获中央主要领导批示，新华社、央视新闻联播、焦点访谈等媒体来校采访。扎实开展循迹溯源，与中国人民大学共同举办“千万工程”联合调研，与海宁、桐乡、泰顺等联合举办“溯源新思想”理论研讨会。

将践行“浦江经验”融入工作、融入日常，持续开展“大走访大调研大服务大解题”。学校领导班子围绕卓越大学建设“六大一号工程”领衔调研11项选题，全校党员领导干部形成调研报告90篇，制定调研成果转化清单60份。压实整治整改主体责任，力求整治整改

的实效，在为师生谋成长、为社会作贡献中进一步拓展主题教育成果，把主题教育的整改清单切实转化为师生的“幸福清单”、学校的“发展清单”。

二是党建质量持续提升，基层组织体系进一步筑强。全省党建示范高校顺利通过验收，学校党群服务中心入选首批全省高校示范性党群服务中心。深入实施“抓院促系、整校建强”工程和党建“四个融合”行动，完成二级学院党委换届，全覆盖开展对学院常委会和党政联席会的巡听旁听。深化党组织星级评定和党支部“堡垒指数”考评管理。深化新时代党建示范创建和质量创优，8个党组织获批全省高校党建工作标杆院系、样板支部、“双带头人”教师党支部书记工作室，2个党组织新入选全省高校“双带头人”教师党支部书记工作室培育建设单位。实施“党员影响力”工程，1人获“浙江省担当作为好支书”，1人获浙江省高校“最受师生喜爱的书记”称号。教职工岗位建功成效显著，1人获“全国巾帼建功标兵”称号，戴志远劳模创新工作室获“全国教科文卫体系统示范性劳模和职工创新工作室”；管理学院工会获“全国教科文卫体系统模范职工小家”。

三是班子建设和干部队伍不断加强，干事创业的精气神进一步提振。坚持和完善党委领导下的校长负责制，全面加强学校领导班子建设，上半年省委组织部3次来校推荐考察，学校党政班子建设不断加强。推进干部队伍干部工作系统性重塑，学校干部输出呈现良好态势，统筹做好优秀年轻干部的选育管用，加大学术型后备干部储备。在省内较早探索开展学术副院长选聘工作，出台学术副院长聘任管理办法，为15个学院选拔配备了学术副院长。平稳有序完成人民武装学院班子换届，打通了人武学院和大校中层领导人员交流任职以及学院五级职员评聘通道。

开展“能力提升年”和“工作落实年”活动。建好赛马争先平台，营造争先创优氛围，实施中层正职“专项工作亮晒”，加强六大“一号工程”的“干事对帐”落实机制建设。纵深推进“清廉商大”建设，深化推进校内巡察工作，上半年常规巡察统计学院、管理学院、

经济学院、法学院等 4 个一级学科博士点主建学院二级党组织，发现问题 44 个，抓实整改，推动发展。注重高位引领与底线要求结合、严管与厚爱并重。关心关爱教师工作生活，不断激发教师内生动力，深入落实教师职业行为十项准则，旗帜鲜明查处教师师德失范问题，2023 年上半年累计处置师德失范行为 2 例，开展警示教育 30 余场次。

2. 落实立德树人根本任务，提高人才自主培养质量

强化思想价值引领，深入推进培养模式创新与机制改革，教育教学和人才培养领域亮点纷呈。

一是建好培根铸魂“大思政课”，持续深化“三全育人”综合改革。在全力创建全国重点马院中建强思政课主阵地，马院和马学科建设取得较高显示度：马克思主义理论学科成功获批浙江省优势特色学科，学校成为浙江省“习近平新时代中国特色社会主义思想概论”教学研究会长单位，中国化时代化马克思主义研究院入选省哲学社会科学重点研究基地，与浙江省民宗委、浙江省教育厅共建省宗教院校思想政治理论课教学指导中心，在全国率先开展宗教院校“双通人才”培养工作。

以数字赋能构建服务学生成长全生命周期的整体智治平台，进一步建立健全关爱学生成长的落实机制，在守牢底线、维护学生身心健康和校园安全稳定方面取得良好成效。深入实施思想政治工作质量提升工程，2 个项目（学工部“鸿运成长”、法学院习近平法治思想宣教团队）入选教育部、省教育厅思政精品项目，1 人获浙江省“我最喜爱的思政课老师”称号，1 名教师获“全国高校网络教育优秀作品推选展示活动”网络文章类一等奖。完善卓越辅导员队伍工作体系，3 位辅导员在全国、全省辅导员工作案例和网络教育优秀作品大赛中获奖。

二是持续深化教育教学改革，在“点”上取得新突破。扎实推进“四新”建设和“数字+”人才培养，制订 2023 版本科人才培养方案，建章立制完善教学运行与管理环节。研究生

院探索本硕博一体化人才培养模式，研究制定本硕博一体化人才培养方案。构建特色工作体系，深化美育教学改革，在学校人才培养方案中落实了 2 个学分的公共艺术课。教学获奖方面取得了一些历史性突破：

（1）就在 10 天前，夏秋冬老师团队的《健康体适能》课程获全国高校教师教学创新大赛一等奖。夏秋冬老师还在第二届全国高校体育教师教学与训练技能展示活动篮球“课程教学组”一等奖。（2）在教育部学位中心 2022 年主题案例征集中，立项数位列浙江省属高校第一、全国并列第十。（3）“挑战杯”竞赛获得全省第一，其中，主体赛全省高校团体总分第一、黑科技专项赛全省高校团体总分第三、获奖率 100%，是我校参赛该项赛事以来团体成绩最佳、金奖数量最多、学科覆盖最广的一次。（4）体育竞赛育人成绩亮眼，女篮实现四年三冠，女子田径队获 4*400 跨栏全国亚军，乒乓球队在省赛中获女子第一、男子第二，女排获全省第二，包括武术队、女足等都取得了历史最好成绩。

招生就业方面，2023 年学校招生、就业质量总体上升，其中博士研究生比去年增长 23%（全国高校自然增长为 3%），达到 140 人。杭州商学院招生成绩保持良好态势，省内普本录取投档线位居全省独立学院第一。面对 2023 年严峻的就业形势，各学院和部门协同促就业，本科生和研究生就业落实率均在省重点建设高校中处于前列。

3. 聚力内涵式发展，学科建设重点任务有序推进

学科方面：加强学科建设顶层设计与系统规划，全力做好高水平大学和登峰学科申报工作。暑期，永贵校长牵头召开多轮讨论会，就学校高水平大学和登峰学科建设进行部署。苏为华副校长多次带领相关部门和学院，就申报书的具体内容进行反复研讨论证。目前，已经按照《浙江省高水平大学建设申报指南》要求，历经多轮修改，整体上完成浙江省高水平大学建设申报书、统计和工商管理两个重点建设学科的建设方案、浙江省高水平大学建设目标任务书的填报工作。

马克思主义理论学科成功获批浙江省优势特色学科。“数字+”学科建设持续推进，初步催生了一批跨学科团队，产出一些“数字+”跨学科成果，推动了学科交叉融合。实施ESI高水平学科建设工程，推进经济学与商学高水平学科建设工作。学校6个ESI前1%学科排名稳步提升，其中农业科学居前3%，工程科学居前5%。同时，生物学与生物化学潜力值由年初78%增长到83%，经济学与商学潜力值由年初34%增长到44%，进步明显。推进《理工科振兴行动方案》初稿的编制。

深化与中国人民大学3.0版合作，学院和学科层面合作进一步深化。8月中旬，马院与人民大学马院在学校3.0版协议基础上签署了学院深化合作协议。经济学院通过加强走访联系，将合作举办系列习近平经济思想理论与实践论坛，联合培养数字经济人才等。

科研方面：国家社科基金年度申报共计221项，出省167项，出省率达75.5%，全省第一。以第一作者/通讯作者在《经济研究》《管理世界》等A+++期刊发表论文18篇，较去年同期9篇翻了一番。获批省部级社科科研平台5个，全省首家共同富裕新文科实验室建设方案通过论证。

国际交流方面：与萨塞克斯大学探索申报人工智能学院博士项目，双方院长签署增列博士层次合作项目意向书。获批2022年度产学研用国际合作会议配套中外导师联合培养研究生招生指标。与泰国格乐大学签署合作协议，共建丝路学院，今年将启动招生工作。

4. 坚持党管人才，人事人才工作内涵建设进一步加强

高层次人才引育方面：做了几项有显示度的工作，很多还在过程中。上半年签约国家级人才7人。人才自主培养方面，1人入选享受国务院政府特殊津贴专家、1人入选长江学者青年项目，1人入选第八届中国科协“青年人才托举工程”，1人领衔的省顶尖人才项目“鲲鹏计划”正在有序推进。

进一步健全人才发展工作机制：修订《高层次人才引进实施办法》《引进人才年薪制管理办法（试行）》《“西湖学者计划”实施办法》《高层次人才引进实施办法补充规定（试行）》《特聘教授柔性引进工作实施办法》等一系列制度文件，建立与高层次人才相适应的薪酬管理办法。大力吸引和培养高层次青年师资，深化博士后制度改革，修订《博士后管理工作实施办法》，探索实施师资博士后制度。有序完成第五轮岗位聘任，完成全校 1313 名专任教师、287 名管理人员、85 名辅导员、14 名组织员和 217 名非教师专技人员新一轮岗位聘任。

切实提高教职员工的获得感：有一种幸福是奋斗，有一种开心是涨薪。卓越大学建设是全体教职员工的共同奋斗的结果，也要让每一位教职员工共享发展成果。（1）完成薪酬分配体系的进一步优化，增强绩效激励的针对性、实效性，实现“逆势涨薪”，用“真金白银”提升全体教职员工的获得感。进一步提升管理服务效能，成立人事规划科，加强师资队伍建设规划与管理。坚持以“数智治理”推进人事综合管理与服务系统建设。（2）教师节前财务处给大家准备了几个礼包：一是最近一次党委会通过了住房公积金调整提高 9%，提高教职工待遇，迈小步不停步；二是整合推出科研财务科，向科研教师提供更优质的服务；三是推进科研放管服，进一步简化科研经费报销流程和审批手续，实行科研经费项目负责人终批制，适度放宽科研经费使用标准。四是升级智慧财务报销系统。

5. 内生动力进一步激发，打下一些粮食

财务处想方设法筹集资金，为全年工资增长和学生宿舍建设提供资金支持，资金筹措力度创学校历年之最。及时调整竞争性非全硕士学费，预计每届学生将增加学费收入 1200 万元以上。修订完善《创收收入分配管理办法》，进一步激发学院创收的内生动力。

社科部和北京研究院打好组合拳，为学校争取国家社科委托项目、教育部重大专项发挥重要作用。北京研究院实体化运行，开设博士班，成为商务部全国 19 家高端智库和 7 家国内商业院校秘书处单位，首次承接商务部援外培训考察项目。

服务助力省委三个“一号工程”，推动办学资源的实质性拓展。社会合作办公室、科技部、社科部联合相关学院组队打粮，积极推动学校与浙商总会共建战略企业家学院、与浙江国贸集团共建浙商资产管理学院。推进与省退役军人事务厅、湖州市等开展战略合作等。成立浙江工商大学温州海洋食品技术转移转化中心，与丽水莲都达成协议拟建立浙江工商大学绿谷食品健康产业研究院，依托萨塞克斯人工智能学院在桐乡建设浙江工商大学长三角人工智能研究院。

继续教育学院不断转型升级，在非学历继续教育多元化与差异化发展方面取得进展，承接短期培训班 73 个，上半年一个学期的培训额超过了学院历年年度的培训额。

6. 持续深化改革，提升治理现代化能力

每两个月定期召开数字化改革推进会，把“实绩实效”作为数字化改革的出发点和落脚点，生活区网络和数据底座等基础建设进一步做实，“我的商大”APP迭代升级，办事流程持续迭代。六大跑道重点工程建设稳步推进。银校合作项目暑期实现进展，三方协议逐步签署，部分项目已付款。

高质量完成任期目标签订，将“十四五”发展规划设立的各项目标与举措融入学校年度考核与任期目标管理中。强化任期考核与年度考核联动，推进党建和业务工作深度融合，修订学院、部门年度考核办法，突出党建与事业的“双印证”，党建考核后处于 30%的学院不能在业务考核中评优。推进学校党建和业务考核体系融合、精简，强化学院部门考核结果在干部个人考核与选用中的关联和应用。

7. 统筹安全发展两件大事，师生获得感幸福感不断提升

亚运筹备有条不紊。亚运筹办是当前学校最大的政治任务。学校成立了亚运会浙江工商大学运行保障领导小组，领导小组由我和永贵校长担任组长。组建了文体中心场馆运行团队，由校长亲任场馆运行团队的指挥长，团队中学校中层领导达 20 名，党员共 93 人。成立临时党委，下设竞赛、设施和服务、行政与监督、媒体与宣传、安保和属地 5 个临时党支部，全力保障文体中心场馆的运行。目前，各项筹备工作已进入冲刺阶段，赛事筹备顺利，学校保障侧和场馆团队都要坚决扛起责任担当，全力以赴贡献商大力量，确保向党中央和省委、省政府交出高分答卷。办好一个亚运会，将为学校积累宝贵的承办大型活动经验，磨砺队伍、锻炼各领域各部门之间的协同。

保障供给持续加强。（1）校园基本建设加快推进，公共事务处对外争取资金 2400 万元，科创大楼项目建设顺利推进。加强房屋出租管理，租金收入实现平稳增长，实现租金收入 2465 万元。（2）后勤中心暑期马力全开，完成了寝室升级改造，新增床位 1055 个，确保学生安心入住。对下沙行云、流水食堂，以及教工路新兰苑食堂进行了改造升级，引进了风味美食餐厅和麦当劳，预计亚运会开始前将开张营业，为师生提供更多餐饮选择。争取到社会捐赠，崭新的篮球主题公园已经改造完成。全新打造生活区学习生活一体式街区，新生报到前将完成主体改造。（3）在资产处争取下，我校成为省级“公物仓”试点项目的首家本科高校接收单位，有了 260 台电脑、笔记本的充能，解决了临时会议、临时任务等临时性供给。

统筹发展和安全。学校安全稳定形势总体良好，未发生学生非正常死亡和其他重大突发事件。保卫、学工线全体同志能够以网格化管理落实校园各项安全责任，以数字化管理健全安全网络预警机制，以专业化管理提升安全事故应急处置能力，切实扛起建设平安校园的职责，非常不容易。

以上成绩的取得，充分展现了各位中层干部在推进改革、谋划事业高质量发展上的敢担当、善作为，是各部门、各学院以及全校教职员工真抓实干、共同努力的结果。

二、清醒认识前一阶段工作存在的突出短板和问题

建设卓越大学需要全力以赴但也要自信从容，不必慌张和焦虑，我们从事的不是英雄的事业，是需要几代人接续奋斗才能实现的目标，但每一代人要牢记使命担当和历史使命感来开展目标。我按六大“一号工程”逐一做些评论。

1. 一号党建工程方面。（1）容易将党建工作简单理解为党务工作。基层党组织在统合整合各种资源、各方力量，服务中心工作方面的机制还不够健全、实效性还不够强。（2）“上热中温下冷”的情况在一些领域、一定范围内仍然存在。头转了、身子还没转，问题出在哪？不能推到“下冷”，“中温”是主要问题。（3）干部的规矩意识、能力素养、格局站位还需进一步提升。

2. 一号育人工程方面。（1）从知识型到创新型教育，只做了些点状成绩，还没有系统谋划。学科体系、课程体系、实践体系、学生成长保障体系应该如何系统迭代，各部门各学院还没有“同题共答”。（2）招生总体良好，但分数仍然不高，而且有失误。

3. 一号学科工程方面。等会王校长会全面讲，我只讲几个层级：（1）统计、管理、经济，是否能一对A，甚至3个A？目前是有愿望、有追求，但还没有全面细致的谋划。（2）近几年新设的博士点，总体来说是勉力从之，还不够拔尖。（3）努力争取博士点的学科，目前对填报、技巧比较重视，但对学科核心特质、布局，总体还没有比较大的进展和显示度。各个学院、各个学科要从安身立命的高度去认知，都要找到自己发展的生长点。（4）理工科超常规发展还没框架。国家自科基金项目申报还需努力。

4. 一号人才工程方面。过程重要，但最后要看结果，不能只满足于签约。目前，最大的问题是学院主体责任严重未彰显、人才的吸引力不够，不少学院还没动，更谈不上精准性，精准性的前提是要有量。总体来看，人才密度太低，高层次人才集聚度不够，硬核不够。

5. 一号办学资源拓展工程方面。高教强省会上提出，要强化产业需求引领，完善“企业出题、校企共答、市场阅卷”机制，支持高校把研究院、实验室建在园区里、车间里和田间地头，推动更多科技成果转化。我们的地方合作、地方研究院，学校能提供什么？营销部开动了，生产部跟不上，存在有资源不敢接、接不住的问题。校友和发展联络工作还缺乏亮点。

6. 一号改革工程方面。（1）数字化改革，人不走茶就凉，这说明大家不愿做。不愿做有两种可能：一是不符合我们需求；二是有需求、有前瞻，但工作很难。目前主要是第二种情况。有需求，但这个需求不是干部的需求，而是广大师生和未来发展的需求。未来发展不仅仅是组织变革，而且系统重塑。需要我们认知再升级，不止于领导个人偏好、个性特质，而是要从先行探索未来大学新形态的高度。（2）“一院一策”改革，到目前为止只有2个学院。浙江是吃改革饭成长的，我们学校、学院在哪里体现了浙江的基因？

上述这些问题，原因背景各不相同，但究其根源都是党的领导不够有力、干部能力素质不强、视野格局不够高的问题。这也警醒我们，必须全面推动干部队伍在教育理念、体系、制度、内容、方法、治理现代化实现整体性跃迁。

三、聚焦“六问”，问题共答

今年是“八八战略”实施20周年，总书记作出重要批示，要求“持续推动‘八八战略’走深走实，在共同富裕和中国式现代化建设中发挥示范引领作用”，为我们标定了新的历史方位。省委高等教育强省暨高水平大学建设工作推进会释放了以超常规力度支持和推动高等教育新一轮高质量发展的强烈信号，吹响了实干奋进的冲锋号角。希望大家按照“全面学习、全面把握、全面落实”的要求，结合学校实际，创造性贯彻落实好省委高教强省会议和两个

《意见》精神，在人才培养、学科建设、科技创新等方面力争取得更多可检验、可评判、可感知的成果，为商大的明天赢得主动，为奋力谱写中国式现代化浙江篇章提供强大的基础性、战略性支撑。

思想上的统一、政治上的团结、行动上的一致是党的事业不断发展壮大的根本所在。总结工作也是新的起点，我们需要始终保持一种学习意识、一种客观心态、一种奋斗姿态，以昂扬精神开启新学期。下午，我们将进行分组讨论，我提出“六问”，希望大家“问题共答”：

1. 今天的读书会同是主题教育的收官总结会，但“收官”并不意味着收场，主题教育有“收官”，学习奋进永无“休止符”。习近平总书记在浙江工作期间作出的重要论述、重要指示，特别是习近平同志 2004 年考察学校提出的重要指示和 2021 年 110 周年校庆时对学校的亲自祝贺关爱，是我们取之不尽、用之不竭的精神财富。我们要认真思考，如何充分发挥和放大重要办学指示和祝贺关爱的政治优势，把主题教育期间好做法好经验以制度形式固化下来、坚持下去，持续深入感悟蕴含其中的立场、观点、方法，不断提升政治能力、思维能力、实践能力，切实把主题教育成果转化为推动“走深走实”、实现“示范引领”的强大动能。

2. 如何将卓越大学建设融入大场景、大趋势来思考把握，找准前瞻性的战略定位，做到“从全局谋一域、以一域服务全局”？如何充分发挥学科协调共生的综合优势，以一流学科建设支撑高水平大学建设，明确一流学科的样子，包括目标、内容、机制、路径等，坚持有所为有所不为，进一步明晰路线图和施工图，全力形成高原造峰、整体抬升的更优格局？

3. 数字时代已来，知识的生产和传播发生根本性变化，如何强力推动从知识型教育向创新型教育的转型？拔尖与创新之间存在紧张关系，拔尖的目标是“不能失败”，而创新的前提是“不怕失败”。如何营造一个充满生机与活力的创新土壤，让每位学子都能在其中茁壮

成长、绽放创意？如何推动学科交叉、跨界整合、开放融合、创新聚合，建构自主知识体系，实现人才自主培养？

4. 如何才能吸引并成功引进高层次人才，学院的主体责任如何履行，如何闭环落地？如何实现人才的高密度发展，形成以高层次人才为核心的发展生态？我们现有的学科体系、人事人才制度、支撑保障等，在吸引人才、留住人才、用好人才方面，还有哪些改进的空间？如何进一步激发教师追求卓越、内驱发展的创新潜能？

5. 高教强省会议将提升高校的社会服务能力摆到了更加重要的位置。在“企业出题、校企共答、市场阅卷”的机制下，我们的答题能力如何？校内如何打破现有组织边界，快速集结资源，穿插作战，提升效率，做深做透N个有商大标识度的领域，对地方和企业发展负责，为学校“打下粮食、多打粮食”？

6. 我们的干部如何增强改革意识，强化改革担当，更多运用改革的办法来固根基、抓重点、补短板、强弱项，更多运用改革的举措解决发展问题，通过改革释放活力，切实提升改革的实效性和获得感？如何聚焦战略目标和重点任务，提升干部队伍从更大场景、更深层次谋划改革的能力，牢固树立系统思维、数字思维、金融思维，跳出零敲碎打、修修补补的思维模式，从理念层面、方法层面、行动层面和机制层面提升塑造变革的能力？

这些问题我在开班时提出来，希望大家一起讨论，通过交流、碰撞产生火花，形成共识，期待在明天的交流发言中能够听到大家更多更新鲜的思想。

二、总结讲话

各位老师、同志们：

暑期读书班的召开也意味着新学期已经开始了。从一般意义上讲，我们要在开学之际鼓劲加油，交流讨论新的学期工作思路。

昨天上午，我在开班时对大家提出了开放式的“六问”，王校长代表学校党委行政做了一个非常全面的主题报告。下午，大家围绕会议主题和“六问”进行了充分交流，展现出了强烈的事业心和进取心。我们小组讨论的时候，同志们都饱含热情甚至激情，展现了弥足珍贵的精神状态。今年以来，省纪委、省委教育工委每一个季度都通报各高校违纪违法情况，包括师德师风问题、意识形态问题等。新到任的胡金生书记做了很好的警示教育报告，这也是读书班新增的内容。

昨天开班讲话中，我充分肯定了上半年开展六大“一号工程”所取得的成绩，这是大家振奋精神，以“开局就是决战、起步就是冲刺”的姿态，齐心协力、共同努力的结果。这也说明，只要我们有这种精气神和意志力，没有什么事情是干不成的，没有什么困难是克服不了的。但我们也要清醒地认识到，高水平大学建设、六大“一号工程”的推进是一个动态变化、渐进提升、持续发力的过程，只有更好、没有最好。做好了上半年，不等于自然而然就能做好下半年。必须增强信心、保持定力、坚定底气，以翻篇归零再出发、比学赶超争先进的姿态，集中力量攻城拔寨、干好干成。

开班讲话里我提出了“六问”，希望大家“问题共答”。听了大家的讨论，我自己昨晚想了下，列了几个要点，现在拿出来，看看是否与大家有共鸣。

1. 强化党建引领，推动政治建设走深走实

在学校工作中为什么强调党建引领不只是一个口号？

一是**重引领**。党组织既是治理主体，更是元治理主体，党组织的政治优势、组织优势需要转化为治理优势、发展优势。二是**强堡垒**。构建卓越党建领航卓越大学建设的组织体系，重点推动二级党组织和党支部在教学科研管理等各项任务中实现党组织领导和运行机制到位、政治

把关作用到位、思想政治工作到位、基层组织制度执行到位、推动改革发展到位。三是**聚民心**。

健全师生需求回应机制，推动基层党建工作的规范化，提升基层党组织引领发展惠民生的能力，以党心聚民心，我们的“民”主要是师生。四是**争先锋**。发挥党员的先锋模范作用，组织开展党员联系师生、承诺践诺、志愿服务等活动，深耕党的群众基础。

领导班子是一个学院、一个部门落实学校党委行政决策部署、推动各项工作的“指挥部”“战斗部”，推进党的事业薪火相传、继往开来，首要任务就是紧紧抓住领导班子政治建设这个关键。浙江工商大学是习近平总书记亲自关心指示过的学校，我们更有基础、更有条件、更有责任、更有使命，充分发挥和放大 2004 年重要办学指示和 2021 年亲自祝贺关爱的政治优势，在推进政治建设走深走实上走在前、作示范。暑期，省委专门召开班子政治建设会议，并印发了《关于进一步推动各级领导班子政治建设走深走实的若干意见》。学校党委将结合会议和文件精神，切实抓好贯彻落实，具体来说要着力构建“5 个闭环”。

（1）着力筑牢政治忠诚，构建“深学细悟、循迹溯源、知行合一”的践行“两个维护”闭环。建立“循迹溯源学思想促践行”常态长效机制。

（2）着力增强政治定力，构建“坚定方向、坚持立场、坚守底线”的守土尽责闭环。坚定“为党育人、为国育才”的根本目标，落实立德树人根本任务，树立和践行正确的政绩观，严密防范化解政治风险。

（3）强化政治担当，构建“导向引领、激励奋进、优进绌退”的实干争先闭环。树立鲜明选贤任能导向。以组织担当激励干部担当，学校党委将旗帜鲜明地为担当者担当、负责者负责、干事者撑腰。动真碰硬推动干部能上能下，坚决调整心态“佛系”、状态“躺平”的干部，对政治表现、政绩观、担当作为、纪律作风等方面存在严重问题的从严调整。

（4）着力提升政治能力，构建“统领有方、团结有为、斗争有力”的功能发挥闭环。

重点解决“中温”的问题，提升中层领导人员政治能力、格局视野，增强二级班子的凝聚力、战斗力，提升防风险、攻难关、迎挑战、抗打压能力。

（5）着力严格政治纪律，构建“从严把关、从严教育、从严监督”的勤政廉政闭环。

做深做实政治素质考察，将政治标准嵌入干部任前考察、换届考察、综合考核等各方面。强化经常性党性教育纪律教育。结合数字技术应用，推进政治监督具体化精准化常态化。

根据省委新部署，领导班子和干部个人考核工作全部由省委组织部来负责。学校党委已请组织部门进行论证、提出方案，切实发挥党建考核的乘数效应，突出党建与业务成效的“双印证”，突出班子考核与个人考核联动，强化考核结果运用。

2. 全面锻造服务高质量发展的硬核能力，全力形成“高原造峰、整体抬升”的更优学科格局

突破“双一流”，是习近平总书记和党中央、省委省政府和社会各界的殷切期望，也是建设卓越大学的应有之义。高等教育强省会议明确了非均衡发展战略，启动揭榜挂帅机制、聚焦产出标志性成果，全力推动高等教育起高峰。

这是全校上下需要聚焦的战略目标，全力以赴集中攻坚的首要任务。不是撒胡椒面，需要以“非对称”赶超实现引领性突破。要强化贯通一切的战略体系，坚持系统观念，推动战略目标、战略任务、战略举措一体部署，形成“1+1+1>3”的集成效应、聚变效应、倍增效应，把各项工作都放到建设一流学科、建强硬核能力的轨道上去思考、谋划和推进。

在这里，我试图回答一流学科该有的样子：

卓越学科要能够引领时代，贡献国家，贡献人类。至少包括五个方面：

一是完整、系统的人才培养体系和能力。其中包括从本科、硕士到博士完整的人才培养链条，以及强大的人才培养能力和效力。本科生教育是一流大学的底色，博士生教育是一

流大学的高度。我们学校的本科教育还是不错的，但研究生教育缺乏亮点。博士生教育应当大放异彩，但我们的博士生没有突出的成绩。尤其是我们的博导，应当时刻想着博士生教育代表了一流学科、卓越大学的高度。

二是齐整、合理、创新的师资队伍。师资队伍当中我们要分层次、强主流、创特色、有辨识度。主流是什么？学科的特质是什么？只有入了主流，才有之后的特色和辨识度。队伍要梯队合理、科研组织、创新能力出众，没有创新能力，不可能成为登峰学科。

三是要有稳定、高品质的成果产出。我们同顶尖大学老师的差距不在于发表文章的数量，数量是可以赶超的，但质量很难超越，很容易到天花板。产出不只是论文、项目，是一系列从有形到无形的全系列成果。无形的是价值观，是大学最应当输出的。在大学当中就应当有对科学真理的求是精神，这才是文化。对于成果产出的目标，理工科要为国家实现科技自立自强作出最大的贡献，人文社会科学要为建构中国自主知识体系作出最大的贡献。

四是要有一致、全类目的内外部认可度。对学校的评价不限于排行榜，我们要有两手准备，要有正确的政绩观。我们要清楚一个学校的卓越学科，卓越学校的核心竞争力来自于内外部的认可度，包括师生员工、校友和社会各界一致的肯定和认可。一个有活力的组织文化是极其重要的，各美其美，美人之美，每个人都是品牌师。要有以任务为导向的引导，精准施策，高效地执行。我们的教职员工、研究生博士生要勇猛精进有创新性地工作。一个组织的归属感忠诚度不是通过发文件来提升的，而是由制度塑造，制度由文化孕育。用欣赏的眼光看别人，挑剔的眼光对待自己。

五是多个在未来具有核心竞争力的领域。学科建设不能沉迷过去，应当放眼未来。想象几年、几十年后我们的学科将是什么样子，在哪些领域具有核心竞争力？数字时代到来的意义一定要予以最高级的理解和响应。数字化改革要有三个层级，从数字赋能到组织改革到系统重塑。未来大学是数字化改革的高级阶段，知识生产和传播将会发生重大变化。知识点

的生产将汇聚，颗粒度将会不断地细化。知识的创造、科研将两极分化，科研需要的中间人群将会越来越少。大学组织形态也会发生改变。学生不一定要集聚到学校里，大学越来越类于一种智能合约。与此同时，像科学研究这种代表了人类不屈不挠的追求真理、修正谬误的精神，这些属性在未来大学中如何体现？我们要树立远大理想，锤炼德性，这些功能如何实现？我们需要进行讨论，每一个学科都需要进行思考。

3. 在实现科技自立自强和建构中国自主知识体系上双向发力，探索面向未来的教育

浙江大学杜江峰校长在开学典礼讲话时，提出了面向未来的学习，他给出了三个关键词：使命感、探究式、国际化。

教育可能存在的最大偏差，就是把教育等同于知识。教育可能最大的缺失，就是缺乏阅读、写作和逻辑训练。学生进入浙江工商大学后，我们提供怎样的课程培养，才能让学生看得见所学东西与未来生活的联系，我提出几个，大家可以讨论：（1）课程实施和评价应该减少记诵内容而更多注重学生高端能力考查，包括探究、分析、综合和评价技能。（2）培养学生为应对数字时代复杂生活做好准备，培养创造性思维、批判性思维和适应性专长的具有复杂技能的人才。（3）尊重学生兴趣的课程设计才能最大限度促进学生的深度学习，保持和激发他们的好奇心和想象力，等等。

4. 迭代升级人才引育工作体系，着力优化人才发展和服务保障生态，充分激发教职员工的内驱力

每个学院党委理论中心组都要第一时间及时学习了解用好上级关于人才工作的政策文件。创新引才方式，扩大引才视野，拓展引才渠道，用好政策红利。

按照学科发展需求，选准引进高层次人才（梯队合理、科研组织、创新能力出众）。每个学院都需要关注三个群体（资深教授、中年及以上老师、青年教师），如缺失其中之一，就会造成断档。

健全人才工作协调落实机制，优化、强大人才服务保障体系如家属工作、子女入学、买房等，要同属地开展战略性的合作。人才的引和育不是一个部门的事，是一系列事件，引进人才的速度要进一步加快。同时，要高度重视存量教师的激发，聘岗、荣誉、冠名都是有限的，有边缘效应，因为名额有限。一定要让老师们实现从职业到志业的转变，非盈利驱动教学科研工作。非盈利精神，才是我们不竭的动力。

有一种财商理念叫做延迟满足。犹太人财商教育最重要的一点，就是培养孩子延迟满足的理念。延时满足在经济学上也有一个比较有名的称呼：时间偏好。可以理解为即期消费还是长期投资策略。马克思的《资本论》前后花了 40 年时间，歌德的《浮士德》用了 60 年。延时满足本质上是欲望的控制，也是财富积累的必备过程。延迟满足的核心策略都是冷却“现在”，加热“未来”，即把当下的诱惑推向遥远的时空，在脑海中把遥远的后果拉近。

不能认为项目经费是核心，要处理好科研与利益的关系。读书人最大的收益来自教学科研，来自实现更高的目标。实现更高的目标后，很多利益都会顺理成章地实现。

5. 坚持服务“四个面向”，全面提升“打粮”体系化作战能力

坚持“四个面向”，积极主动融入科技前沿和经济社会发展主方向，在引领科技发展、产业升级、服务共同富裕方面发挥优势，提升社会服务能力。

社会服务方面，理工科要当仁不让，做强理工科，不只是论文。同时探索人文社科如何服务国家、服务社会。人文社科成果每年产出约 29 万件，半衰期很快，对文科的批评有一定的合理性。就智库产品而言，有些人削尖脑袋去拿领导批示，不能为了批示做这个，我们要寻求真正的政策影响力，而且智库的一种重要产品是公开发布报告。社会科学研究的意义就在于寻找出普遍意义，寻找出普遍之光。

在打粮方面，粮食真的不只是钱，影响力最重要。要进一步激发“打粮”的内生动力，完善打粮体系化作战的体制机制、政策、路径和终端的产品，完善学校端、政策端和最终的产品端（最重要），最终由市场评价。通过不断的成功来积累经验、增加信心、磨练队伍。

6. 把蓝图变为施工图，在建设高水平大学的同时成就更卓越人生

每一个节点，都是新的起点。仰望星空，目标可以远大，但行动一定要具体。通过一天半的研讨，我们的方向更加明确，接下来就是如何把蓝图变为施工图，怎么样去抓部署、抓落实、抓督查，把好事做好，把大事做成！

半个月前，李强总理在国务院全体会上专门讲了这个问题。其中两句话让我印象非常深刻：

一是要主动跨前一步，加强协同配合，围绕“高效办成一件事”合力攻坚。“六问”中提及的问题都是硬骨头，是制约发展的关键所在，都是需要联合作战、各个模块无缝衔接。需要无论那个部门牵头，参与的都要能够全力配合。每个人都往前一步，漏洞才能被弥补。加强闭环管理，实现目标。

二是要打破思维定式，坚持一切从实际出发，不断优化工作流程和推进方式。多为发展想办法，营造干事创业、共促发展的浓厚氛围。

我们需要创造性落实！去年讲了一个爱因斯坦的故事，他用上一年的试卷考学生，助教以为拿错了考题，爱因斯坦笑着说：“答案变了”。爱因斯坦还有一句话：“持续不断地用同样的方法做同一件事情，却期望得到不同的结果，这就叫荒谬！”如果以前的办法可以包打天下，我们早已经是“双一流”了。卓越大学建设也是，只有换方法，让价值观升级、思维升级、能力升级（系统思维、领跑思维、数字思维、金融思维），才有可能破局，打破发展的天花板，不掉队、走的更远。

在部门，处长管总，副处长要能独当一面。校部机关的处长真的是很重要的领导了。学院院长就更不用说了，管理一个学院，如何做好学科、学院建设工作，责任很大，任务很重。

新学期即将开始，希望各位老师对标先进“坐不住”，突围突破“等不起”。在浙江省启动新一轮高教强省和高水平大学建设的战略机遇期，请大家牢固树立**“不在上游就是下游，不争第一就是落后”**的争先理念，把推动改革发展的政治功能有力体现在自觉把握“国之大者”“省之大计”上，立足为建设高教强省和奋进“两个先行”贡献力量，为卓越大学建设踔厉奋发、实干担当、再建新功！