

# 优化内部治理体系 完善现代大学制度

校长 孙其信

2015年3月27日

同志们：

刚才，赵忠同志对学校“管理改革年”工作做了全面总结。2014年是“校庆年”和“管理改革年”，各项工作任务相当繁重，我们在深化管理改革方面做了大量的探索实践，取得了显著的成效，各方面的工作都有新的进步，这是全体教师干部共同努力的结果，是值得大家深感欣慰的。

学校研究决定，今年的工作主题是“学院工作年”。为加强“学院工作年”活动的顶层设计和总体谋划，梁书记和我先后在校内四个学院开展调研，多方面征求做好“学院工作年”活动的意见与建议。去年下半年，就如何“做好学院工作”的主题，我分三次与十五个学院的院长做了深入的沟通。在年初工作会议上，我就“学院工作年”而非“学院管理年”也作了简单解释。可以说，“学院工作年”主题已经深入人心了，大家对这项工作已经有了比较深入的理解。会前，党委常委会研究通过了《“学院工作年”工作方案》。按照会议安排。梁书记还要做重要讲话。接下来，我先谈四点意见：

一、深刻认识开展“学院工作年”活动的重要性、必要性、

## 紧迫性和现实性

要明确的是，“学院工作年”不是赶时髦，提出新概念，从根本上讲是“管理改革年”的继续、深化和精细化。可以从以下三个方面来理解：首先，开展“学院工作年”活动，核心是校院两级管理体制的重构，属于管理改革的重要内容，是管理改革的继续推进。其次，“管理改革年”的重点是学校层面的制度设计，但是有一个重要的缺口，即现代大学校院两级的权责关系仍然不够明晰。结合在校多年工作的经历，我深刻体会，在学校各项事业发展和工作落实中，存在着“肠梗阻”的问题，推进的内在阻力很大。因此，我们要通过“学院工作年”活动，加大管理改革力度，解决机制不畅通的突出问题。再者，从各项改革的维度而言，有学校层面的宏观改革，有校院两级管理体制层面的中观改革，也要有学院内部治理层面的微观改革。从以上意义而言，开展“学院工作年”活动，是学校按照改革的思维和主线，不断地推进、深化和精细化的过程。

关于开展“学院工作年”活动，学校有以下四点重要考虑：

**（一）要站在完善提升学校治理体系和治理能力的战略高度，深刻认识开展“学院工作年”活动的重要性**

党的十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出，全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化。国家治理

现代化，是在工业、农业、科技和国防四个现代化基础之上的第五个现代化。完善大学治理体系、推进大学治理能力现代化，既是实现国家治理现代化的根本要求，也是深化高等教育综合改革、推动教育现代化的迫切需要。实现教育现代化，教育治理要率先现代化。加快推进治理体系和治理能力现代化成为当前我国高等教育最紧迫、最现实的重大任务。

在去年暑期干部会议上，我谈到了马克思主义理论关于生产关系与生产力发展关系的问题。我体会，对于国家而言，当生产关系发展到一定阶段，当中国已经成为世界第二大经济体时，要顺利跨越“中等收入陷阱”，进一步解放和发展生产力，生产关系必须加快实现现代化。对于大学而言，要实现内涵发展、促进质量提升，就必要强化制度创新，加快推进大学治理体系与治理能力现代化。合并组建 15 年，学校各项事业实现了跨越式发展，主要办学指标得到几倍、甚至几十倍的增长，在新的起点上要加快创建世界一流农业大学，必然对治理体系与治理能力提出新的更高要求，也就是我谈到的“大治”。如果我们在生产关系上不能实现实质性的飞跃，大学治理体系的“天花板”将会极大制约生产力的发展与办学内涵质量的提升。

学校认为，要创建世界一流农业大学，必须在大师、大楼和大治三个方面都实现一流。回顾过去 15 年，学校在大师、

大楼和大治三个方面发展很不均衡，主要表现在：一是以大楼为代表的物质资源投入推动学校迅速实现规模扩大和体量攀升，办学基本条件发生翻天覆地的变化；二是以大师为代表的智力资源积累培育严重不足，自主创新和原始创新能力明显不强；三是治理体系与治理能力相对落后依然是当前最大的薄弱环节，也是学校发展中最深层次的体制机制障碍。创建世界一流农业大学，大师、大楼、大治缺一不可。没有卓越的治理体系和治理能力，就难以汇聚卓越的大师队伍，也很难让以大楼为代表的物质资源实现最大化的产出效益。

要创办一所现代化的高水平大学，我们既要有物质的现代化，全方位改善以大楼为代表的办学条件；也要有文化的现代化，在传承“诚朴勇毅”校训精神的基础上，弘扬追求卓越的大学文化；同时也要在物质与文化的结合点上，即制度建设、治理体系与治理能力方面实现现代化，有效解决工作推进中的政策量能衰减问题。举个例子，在财力十分紧张的情况下，学校每年拿出一亿元，实施人才强校战略，明确提出引进人才数量不设上限，不受学院专业技术职务岗位比例的限制，但是钱还是花不出去，人才工作的力度仍然不够大。因此，仅有学校层面的制度设计，如果缺乏有力推进的机制，政策的量能衰减会很严重，必须在治理体系与治理能力上有更大的完善提升。

从现代大学治理体系而言，学校层面已经有了比较好的制

度设计，就是党委领导、校长负责、教授治学、民主管理，宏观层面的体系架构是清晰的，但是校院两级的管理体制、学院的治理结构仍需完善。近年来，我们出台实施了《学院工作规则》，但是学院的办学活力还是没有充分激发。我体会，2013年学院班子换届以来，部分学院的工作主动性和创造性有了明显的改进，这些学院的办学面貌发生了可喜的变化。完善提升大学治理体系与治理能力，制度是根本，人是关键。我们必须在制度建设与能力建设上同时下功夫，在配强领导班子的基础上，更加注重制度的构建，更加注重体制的完善，更加注重机制的创新。

## **（二）要瞄准创建世界一流农业大学的长远目标，深刻认识开展“学院工作年”活动的必要性**

大家都知道，创建一流的大学，核心是创办一流的学科，基础是创办一流的学院。2013年是学校“学科建设年”，经过一年的努力，我们研究制定了面向2020年的学科建设规划，明确了保障国家粮食安全、生态安全、食品安全、服务区域发展等四大使命，确立了“7+4”学科结构布局。学科规划要落地，根本在于学院，在于一批学科能否成为一流学科。只有把若干优势特色学科率先建成国内一流的学科，才可能成为世界一流的学科，才能确保到2034年实现创建世界一流大学的愿景目标。如果仅仅是学校在努力推动，学院不能积极发动起来，

主动承担加强学科建设的责任，建设世界一流农业大学的目标终很可能会落空，这个道理是显而易见的。

过去几年，学校一直在强调抓学科，牢固树立学科建设的龙头地位。但是部分学院仍然缺乏追求学术卓越的动力，加强学科建设的意志和决心不强，或多或说地觉得学科建设是学校的事情，跟学院的关系不是很大。此外，办学的工作任务很多，尤其在本科教育规模很大的情况下，由于缺乏追求学术卓越的强烈愿望，学院的工作力量和资源投入很容易分散。与兄弟高校相比，我校目前还没有金牌学科，进入 ESI 全球排名前 1% 学科的数量偏少，排名也相对靠后。一流学院是一流大学的基石，学校的发展目标倒逼我们要激发学院办学活力，落实学院主体地位。通过“学院工作年”活动，做优做强学科，做实做强学院，对创建世界一流农业大学打下具有决定意义的基础。

### **（三）要针对“转变发展方式”的重要主题，深刻认识开展“学院工作年”活动的紧迫性**

当前我国经济发展、农业发展、高等教育发展都进入新常态。在“两个十年”发展战略“十年追赶”的关键阶段，学校面临的形势更加严峻，发展的任务更加繁重，前进中面临的挑战更加艰巨。在年初工作会议上，我就为什么要转变发展方式、如何转变发展方式问题，谈了一些认识和思考。学校发展到今天，取得的成就非常巨大，但是对照世界一流农业大学的目标

要求，存在的差距依然非常巨大。面对新阶段、新任务、新要求，如果继续沿用旧的理念、旧的思路、旧的办法，要在发展的内涵质量上再上一个新台阶，难度是可想而知的。

学校发展的外部环境发生了变化，发展的进程和目标发生了变化，实现的路径和依赖的要素也必然要有所转变，加快转变发展方式是必然的，也是必须的。按照学校关于做好 2015 年工作的通知要求，各学院、各单位就“转变发展方式、深化综合改革”主题做了深入的思考和研究，对当前面临的主要挑战和存在的主要问题把握得比较准确，对惯性的思维和路径的依赖剖析得比较深刻，提出了转变发展方式的思路和突破口。但是，部分单位仍在固化于传统的理念做法，很难看出在转变思想观念、转变发展方式方面有了多少明显的改进。

随着国家科教管理体制与资源分配机制改革，面对更加激烈的竞争局面，要寻求外部政策的支持、扩大发展的空间，更是难上加难。在学校发展的关键阶段，如果发展方式不转变，未来的风险是难以预料的。以科技工作为例，2015 年 1 月 7 日国家印发了《关于深化中央财政科技计划（专项、基金等）管理改革的方案》。方案强调，要强化顶层设计，打破条块分割，建立公开统一的国家科技管理平台，使科技工作更加符合科技创新规律，更加高效配置科技资源，更加强化科技与经济的紧密结合。可以说，分散化、碎片化、小打小闹的科研组织

模式，已经完全不能适应国家科研体制改革的需要，在新的财政科技计划项目中将很难获得持续稳定的经费支持。关于转变科技发展方式问题，梁书记也多次做过强调，提出明确要求。

从过去的行政命令式推动，转向到发展目标导向下的内在驱动，从学校自上而下的单向推动，转向校院两级多动力的共同驱动，是转变发展方式中一项核心的任务，也是内部治理体系中一个关键性的环节。按照学校深化综合改革的思路，将来学校教学、科研、社会服务等各项工作的依托主体都是学院。学院是办学的基本单元，学院发展方式不转变，学校发展的内涵就难以提升，面临的问题困难也就会更加的复杂艰巨。

#### **（四）要按照“依法治校、从严治校”的新要求，深刻认识开展“学院工作年”活动的现实性**

十八届四中全会对全面推进依法治国做出全面部署，开辟了法治国家建设的新篇章。现代大学的治理体系以法治为基础，依法治校、从严治校是现代大学治理的本质特征。开展“学院工作年”活动、完善大学治理体系，是落实依法治校的重要部署，也是学校全面深化改革的关键突破口。我们必须以法治思维和法治方式深化各项改革，确保重大改革于法有据、依法推进。应当指出，在学校各项改革制度执行中，有些制度执行偏软，有些制度执行走样，这都是与依法治校、从严治校的要求不相符合的。“天下之事，不难于立法，而难于法之必行”。



梁书记也反复强调，我们要在做好政策解读上、强化制度执行上花大力气、下大功夫，做到有法必依、执法必严。

比如，学校在人员分类管理的基础上，实施津贴分配制度改革，把津贴打包核拨到学院，学院有权根据实际情况制定实施二次分配办法。但是有些学院不会、不敢、不愿意制定实施二次分配办法，不考虑学院发展目标展导向，断章取义地照搬照抄学校核拨办法，出现了不小的矛盾，甚至出现了严重的问题。有些学院结合办学实际创造性地实行了很好的分配办法。比如，园艺学院把科研津贴的5%，作为标志性成果的重点奖励，大家普遍感到满意。信息工程学院在课程质量标准认定中，在评价分数的基础上实施分段评价，并以此为依据分配教学质量津贴，也取得非常好的效果。总之，在依法治校、从严治校的基础上，我们要全面推进依法治院、从严治院，把法治理念和法治方式贯彻落实到学院工作的全过程、各环节。在此，学校也要希望各位校领导主动加强对所联系学院工作的过程指导，更好地抓好各项改革政策的贯彻落实。

## **二、准确把握“学院工作年”活动的总体思路和目标要求**

学校认为，要加快创建世界一流农业大学，关键是要完善现代大学制度，优化治理体系，提升治理能力，激发校院两级活力。“学院工作年”活动的总体思路是：以党的十八大、十八届三中、四中全会精神及有关教育综合改革要求为指导，以

强化学院主体责任意识、增强办学活力为出发点，紧密结合学校综合改革方案实施，着力在推进校院两级管理体制改革、完善学院内部治理结构、加强学院执行力与执行能力建设、创新学院资源配置机制、加强学院基层组织建设、健全学校对学院监管机制、营造积极向上的学院文化等方面取得实效，形成有利于充分激发办学活力和发展潜力的制度体系和办学氛围。

通过“学院工作年”活动，我们要实现“1+3+1”总目标：

首先，核心是充分激发学院办学活力和发展潜力。

其次，有三个方面的具体要求：第一，进一步明确和规范学院领导体制，优化学院治理体系。从实际情况来看，各学院对《学院工作规则》的执行情况差别很大，有些方面还存在较大的制度漏洞。第二，切实加强学院领导班子建设。办学治院，关键在人，关键在领导班子。加强班子建设，提高工作执行力和执行能力，是“学院工作年”活动中一项重要的任务。第三，分类管理、分类指导，充分考虑不同学院的发展基础和功能定位所产生的差异，建立科学合理的办学绩效考核评价机制。

开展“学院工作年”活动的根本目的是，通过体制改革和制度创新，加快提升学科建设水平，最重要的是切实贯彻人才强校、强学院、强学科战略。人才是学校发展中的“卡脖子”问题。年前，学校印发了《关于加强人才队伍建设的意见》，根据学科建设规划，凝练十大重点学术领域，提出“两大工程”

和“五大支持计划”。最近很多学院在落实人才强学科、强学院方面有了新的思路和举措，这是一个很好的变化。

面对未来，要破解发展中面临的各种难题，除了深化改革，别无他途，否则失去的将是学校事业的未来。改革是一场自我革命，必然涉及各方面制度的重建和利益格局的调整，必然会有各方面的阻力和压力。但是无论难度再大，我们决不能有丝毫动摇，必须迎难而上、攻坚克难。学校对推进改革的决心是坚定不移的，要通过走深化改革之路，探索出学校发展新路。

### **三、切实抓好“学院工作年”重点任务的贯彻落实**

《“学院工作年”工作方案》安排了五个方面的重点任务，根据时间节点要求，提出了明确的工作计划和任务分工。根据《方案》安排的重点任务，我再做一些说明和强调：

#### **（一）完善学院内部治理结构，明确学院管理体制**

实事求是地说，由于制度设计的问题，学院到底是什么样的管理体制，谁对学院的发展负责，说起来好像很明白，实际运行中其实很模糊。学院内部治理中分工与权责不明确，管理中存在着一些混乱现象。为此，学校要根据新的发展阶段的新要求，构建新的学院治理结构与治理体系。

#### **（二）推进校院两级管理体制改革，突出学院主体地位**

近年来，我们在校院两级管理改革方面持续进行了较大力度的改革。比如，科级干部任免权、青年教师选聘权下放学院；

在新一轮专业技术职务评审中，取消学部评审，副教授及以下教学科研型教师职称评审权全部下放学院。但是，按照做实学院、落实学院主体地位的要求，权力下放还不够，院为实体还没有真正落实。无论难度有多大，我们都必须下定决心实质性推进校院两级管理改革，进一步厘清学校与学院的权力边界，推动“校办院”向“院办校”的根本转变。

学校要下放权力，学院也要用好权力，确保实现预期成效。以津贴分配制度改革为例，经过近三年的探索，普惠制导向的增量改革在学院二次分配中，为什么还是出现很多的问题呢？我们都要深刻反思。深化校院两级管理体制改革，落实学院主体地位，是做好“学院工作年”活动的必然要求。

### **（三）实施学院分类管理，创新学院评估机制**

不同类型的学院，发展的阶段性特征差别很大，不同的学科门类、办学内涵的差别也很大。我们必须尊重差异性，在分类指导、分类管理的前提下，进行评估导向和评估机制的创新，实现评价方式根本性的转变。什么是评估导向，就是学院的发展重点，学院要按照目标导向和资源配置机制，实施适合学院实际的发展路径。我前面谈到了，“学院工作年”的根本目的是提升学科建设水平，关键是人才强学科、强学院的成效。学校也考虑，根据学院学科建设规划，可以尝试一次性下达学院未来三年的人才引进指标，学院可以自主引进人才，学校重点

考核引进人才聘期目标任务的完成情况以及对学科建设的实际贡献。去年我们首次实施了 2010 年引进人才的聘期考核，更加注重引进人才的学术发展和对学科建设的贡献度。引进人才聘期考核，是人才工作的通行做法。我校首次实施考核，导致部分教师感到不小的压力。在此，我也强调，学术评价是一项复杂的专业性工作，必须突出学术导向，学校绝不会简单地以数量指标作为人才评价的唯一标准，要着力完善以专家学术评价为主导的同行评议制度，确保学术评价的公正性和公信力。

按照过去的考核评价办法，在学院年度目标任务考核中，核心竞争力导向并不明确，每年评选一批先进单位，先进单位到底哪些方面做得好、先进在什么地方，很难说清楚。去年开始，科学技术发展研究院（学科建设处）开始制定和实施校内学科建设绩效动态评估办法，这也将是学院办学绩效考核评估的重要标准。考核评价是一个指挥棒，导向是否正确、指标是否合理，对于学校发展具有至关重要的意义。我们要进一步修订完善绩效考核办法，更加突出核心竞争力提升，更加突出学科建设水平与人才工作绩效的权重，构建更加符合学校阶段性特征和发展目标导向的评价体系。

#### **（四）加强学院管理队伍建设，提高谋划能力和执行力**

各项改革能否顺利推进，学院班子的领导能力是重要的决

定性因素。部分学院习惯于被动地等靠，简单地满足于完成学校规定的任务，不敢主动担当、不会超前谋划，创造性地开展工作的动力不强。针对“本领恐慌、能力不足”的问题，学校将有针对性地加强专题培训。此外，学校还将举办“院长论坛”，一方面邀请国内一流大学、一流学院中工作干得比较好的院长做专题报告，另一方面也邀请校内干得比较好的院长介绍工作经验，共同研讨办学治院之道。关于“院长论坛”，接下来学校还将做出具体安排筹备，届时我也乐于结合自己的工作经历，与大家分享做好学院工作的体会感悟。当院长是一个很辛苦的工作，希望大家也要处理好工作与健康的关系，工作成效要有新常态，身体与精神状态也要有新常态。

#### **（五）加强学院基层组织建设，大力营造学院文化氛围**

学院文化是一种软实力，立德树人、崇尚学术、尊重人才、追求卓越应当成为学院文化的根本标志，尤其是学科带头人等大牌教授要成为学院文化建设的引领者和风向标。结合自己的工作经历来说，当年我在中国农业大学当院长的时候，农学院是由三个学院合并组建而成，三个学院各有不同的文化。在不同的文化影响下，作物学、园艺学、植物保护学等三个一级学科也呈现出不同的发展态势。当时一位德高望重的老院士从未因个人问题向学院提出任何要求，而是积极主动地协调处理学院发展中的各种问题，充分发挥了学院文化营造中的正能量，

很大程度上带动了相关学科发展的风生水起。仅作物遗传育种二级学科,就先后涌现八个国家杰青、四位长江学者特聘教授。

不客气地说,为什么有些学科进步缓慢,人才引进很困难,人才工作长期没有突破,人才来校后工作不舒畅,甚至想离开学校,除了工作条件和薪酬待遇的问题,我想更有文化氛围的原因,我们要从文化上进行深刻的思考。如何营造凝聚人才、奋发向上的文化氛围,是一种非常关键的软实力建设。在某种程度上,文化软实力的影响力要超过物质待遇的吸引力。没有良好的文化软实力,也就很难有卓越的学术硬实力。比如,芬兰赫尔辛基大学的李竞教授,被学校求贤若渴的真诚态度所打动,果断放弃在赫尔辛基大学的教授岗位,全职来到学校工作,这就是学校干事创业的文化影响力一个很好的例证。最近,学校还将引进几个重量级的优秀学者。可以说,学校的整体文化逐年向好,但是不同学院的文化差别还是很大。在“院长论坛”中,我们不仅要围绕体制机制制度的问题开展研讨,也要结合学院文化软实力建设的问题进行探讨。

#### **四、转变思想观念，主动担当作为，大胆改革创新**

**第一，加强学习研究，提高思想认识。**要重点加强对国家重要改革文件的理解和把握。通过加强学习,要让自己的思想观念紧跟国家改革发展的最新要求,提高战略思维和宏观谋划能力。最近国家连续出台几个重要的改革文件,改革力度之

大前所未有的，改革举措之超前让人耳目一新。3月23日中共中央国务院印发了《关于深化体制机制改革 加快实施创新驱动战略的若干意见》，对创新驱动发展战略作出重要的顶层设计和改革部署。《意见》明确提出，职务发明成果转让收益在重要贡献人员、所属单位之间合理分配，对用于奖励科研负责人、骨干技术人员等重要贡献人员和团队的收益比例，可以从现行不低于20%提高到不低于50%。对照国家改革的方向，学校关于加强种业科技工作的意见中关于品种权转让收益分配比例的相关规定，还是略显保守。3月24日中央政治局审议通过了《关于加快推进生态文明建设的意见》，对于学校进一步加强学科建设具有重要的指导意义，生态与环境类相关学科发展将迎来难得的历史机遇。3月25日国务院常务会议部署加快推进实施“中国制造2025”，明确十大重点发展领域，推动中国制造包含更多中国创造因素。特别值得关注的是，农业机械装备被列入十大重点领域之一，农业机械化有着重大的国家需求，相关学科必将拥有广阔的发展空间。只有加强学习，我们才能深刻理解国家的改革动向，前瞻性地做好学校发展的战略谋划。关于《“学院工作年”工作方案》，学校用了近半年的时间组织研究制定。各单位要加强学习理解，吃透消化精神，抓紧抓好贯彻落实。

**第二，全面谋划，系统设计，同步推进。**研究制定工作



方案之初，学校曾考虑，可以先选择 3—5 个学院进行改革试点，再制定出台关于校院两级管理改革的若干意见和专项改革办法。经过广泛调研和认真研究，学校决定，首先要完善制度设计，明确工作路线图，加强统筹兼顾，同步整体推进，更加注重改革的系统性和协调性。通过调研，复旦大学、华中师范大学等兄弟高校的改革方案，也为我们提供了很好的参考借鉴。

**第三，克服认识误区，合力推进改革。**一是“学院工作年”不是学校层面单向的改革，而是校院两级管理体制的重构；不是学校单向地搞制度设计，学院只是被动地执行改革方案，而是一种双向地协调互动；二是“学院工作年”不是部分院长所担心的任务层层下压、权力一点不放，而是更加注重校院两级权责利的相统一，事权与财权的相匹配；三是“学院工作年”不是简单的权力下放，而是要以学校简政放权的“减法”换取学院工作活力的“乘法”，这对机关部门的工作谋划、综合服务、组织协调能力提出了更高的要求；四是学校各项权力要真下放、不能假下放，学院要真承接权力责任、不能假承接。比如，在 2014 年津贴分配制度改革中，学院在学校核拨总额和指导指导意见的基础上，要根据发展目标导向制定实施二次分配方案，但是部分学院不会用权，简单照搬学校的指导意见，没有充分使用津贴分配的自主权。五是“学院工作年”不是一场行

政命令式的搞运动、走过场，核心目的是提升办学核心竞争力，关键看学科建设水平有没有显著性提高，人才强学科、强学院的绩效有没有实质性改进。六是不要被动地等靠，要主动地在“敢”字上下功夫，要敢于担当，敢于作为，学校将坚定地支持学院大胆改革、大胆创新、大胆探索。最近我到经管学院调研发现，在卓越农林人才培养计划的基础上，学院提出学生领导力培养项目，我感到非常好，因为这才真正体现了创办一流大学、培养一流人才的理念。在经管学院提出的报告中，我专门批了一段话，请罗军副校长给予大力支持。我相信，如果每个学院都能提出一些创新性的改革举措，学校的发展就会像动车组一样，充满强大的驱动力，各项事业一定会加速发展。

2015 年是学校深化综合改革的开局之年，开展“学院工作年”活动是深化综合改革的关键突破口。让我们在校党委的坚强领导下，扎实做好“学院工作年”各项活动，在改革创新中加快创建世界一流农业大学进程！