

杭州师范大学“十三五”规划编制 手 册

发展与改革处

二零一五年十月二十九日

目 录

- 一、规划体系与任务分工
- 二、规划编制进度安排
- 三、规划编制思路与重点
- 四、规划文本框架与编制要求

附件：

- 1. “十三五”规划领导小组第一次会议专题会议纪要
- 2. “十三五”规划编制工作小组会议杜校长讲话稿

一、规划体系与任务分工

序号	规划名称	主管 领导	责任单位
总体规划			
1	杭州师范大学“十三五”事业发展规划	陈新华 杜 卫	发改处
专项规划			
1	杭州师范大学“十三五”学科专业建设发展规划	杜 卫 陈永富	学科办、教务处
2	杭州师范大学“十三五”人才培养规划	何 俊	教务处、研究生处、学生处、继续教育学院
3	杭州师范大学“十三五”科研与社会服务发展规划	杨 磊 袁成毅	科技处（社会合作处）、人文社科处
4	杭州师范大学“十三五”队伍建设规划	陈永富 戴丽敏 李 安	人事处、组织部
5	杭州师范大学“十三五”教育国际化发展规划	杜 卫	国际合作处
6	杭州师范大学“十三五”办学保障规划	方 亮	校园建设处、公共事务管理处、国有资产管理处、信息化中心、后勤服务集团等
学院（中心）规划			
1	经济与管理学院“十三五”事业发展规划		经济与管理学院
2	沈钧儒法学院“十三五”事业发展规划		沈钧儒法学院
3	政治与社会学院“十三五”事业发展规划		政治与社会学院
4	教育学院“十三五”事业发展规划		教育学院
5	体育与健康学院“十三五”事业发展规划		体育与健康学院

6	人文学院“十三五”事业发展规划		人文学院
7	外国语学院“十三五”事业发展规划		外国语学院
8	理学院“十三五”事业发展规划		理学院
9	材料与化学化工学院“十三五”事业发展规划		材料与化学化工学院
10	生命与环境科学学院“十三五”事业发展规划		生命与环境科学学院
11	杭州国际服务工程学院“十三五”事业发展规划		杭州国际服务工程学院
12	医学院“十三五”事业发展规划		医学院
13	阿里巴巴商学院“十三五”事业发展规划		阿里巴巴商学院
14	美术学院“十三五”事业发展规划		美术学院
15	文化创意学院“十三五”事业发展规划		文化创意学院
16	经亨颐学院“十三五”事业发展规划		经亨颐学院
17	马克思主义学院“十三五”事业发展规划		马克思主义学院
18	公共艺术教育部“十三五”事业发展规划		公共艺术教育部
19	弘丰中心“十三五”事业发展规划		弘丰中心
20	钱江学院“十三五”事业发展规划		钱江学院
备注	学校规划（包括总规和分项规划）的编制工作由相关校领导牵头，各责任单位主要负责人为第一责任人。对需要协同编制的工作，由责任单位牵头负责，其他相关单位落实。学院规划由院长、书记负责牵头制订。		

二、规划编制进度安排

规 划	初稿提交时间	规划颁布时间
总规	2015 年 12 月 15 日	2016 年 3 月前后经教代会讨论审议后颁布
分项规划	2015 年 11 月 30 日	
学院（中心）规划	2016 年 1 月 20 日	

三、规划编制思路与重点

（一）明确规划编制思路

1. 坚持学科建设为中心。要以学科建设规律来推动学校发展，围绕学校的重点学科和新兴学科建设做好规划。资源配置包括人力资源、物质资源和经费配置都应体现学科建设为头地位。

2. 坚持从粗放型向集约型发展模式转变。走内涵发展之路，确立以“质量、水平、层次”为核心的集约式发展模式，精细化、精准化地做好资源配置，围绕重点目标、重点指标、实际需要来配置资源，使各类资源发挥最大效应，把现有的存量盘活好。

3. 坚持以改革的态度来做规划。梳理制约学校发展的现有制度，在此基础上以改革的思路、改革的精神来做规划，通过改革促进学校发展。

（二）高度重视规划编制注意点

1. 紧扣党代会报告提出的发展目标和战略，以及三大改革、七项工程。把改革放在突出位置，充分体现通过改革推动发展的工作思路。

2. 发展基础要清晰的分析相关指标在省内高校所处的位次，既不妄自菲薄，也不回避问题与不足。

3. 具体目标要做实。突出决定学校在省内高校位次的指标，目标不能降低，按我校在省内第一方阵高校的指标设置；各分规目标不仅要有总目标，而且要有阶段性目标。

4. 找准改革的重点，选择正确有效的措施。各个分规都应该围绕人事制度改革这条主线提出改革要求，具体说，就是如何设置岗位、

如何下达任务、如何考核和评价、如何分配绩效工资。

5. 认真分析研究、借鉴学习重点建设大学的成功经验。跟踪了解省重点建设大学的建设情况，关注省重点建设大学“十三五”规划的新动向。

6. 高度重视人才培养。人才培养是学校的主业，方方面面都要体现为人才培养服务的理念；学科、科研、人才队伍、国际化等都要包含提升人才培养质量的内容。

7. 体现为杭州服务的导向。瞄准杭州经济社会发展和民生重点，争取每一个分规至少对接一个地方服务重点。

8. 充分认识国际化的重要性。各分规都要全面落实与体现国际化战略。

四、规划文本框架与编制要求

（一）规划文本框架

第一部分 发展基础与环境

一、发展基础

二、发展形势分析

第二部分 发展目标

一、五年总目标

二、年度目标

第三部 改革重点和主要举措

一、改革重点

二、主要举措

（二）规划文本编制要求

1. 统筹谋划，协同编制

根据规划编制的任务分工，系统考虑各规划间的衔接性和配套性，加强各相关编制部门的交流和协同，使编制过程的协同性服从于规划内容的系统性。

2. 根据要求，规范格式

各分规和学院（中心）规划依据文本框架体系规范编制
文本格式要求

题目：黑体、三号、居中、加粗；

一级标题：宋体、四号、空两格、加粗、结束处不使用标点；

二级标题：宋体、小四号、空两格、加粗、结束处不使用标点；

三级标题：宋体、小四号、空两格、结束处不使用标点；

正文其他部分：宋体、小四号；

段落行距：均为 1.5 倍。

3. 明确时间，用词规范

年度目标的落实和举措的实施、执行都有明确的时间表；用词明确，少用“争取、力争”之类不够确定的词语。

杭州师范大学

专题会议纪要

(2015) 13 号

“十三五”规划领导小组第一次会议 专题会议纪要

10月22日上午，学校“十三五”规划领导小组召开第一次会议，校领导班子成员陈新华、杜卫、郝敬习、杨磊、何俊、陈永富、方亮、袁成毅、戴丽敏、李安出席，领导小组组成单位主要负责人参加。校长杜卫主持会议。会议听取了发展与改革处对“十三五”规划编制工作进度、思路以及学校发展的现状、形势机遇等情况的汇报，全体领导小组成员围绕“十三五”规划编制工作发表意见并深入研讨。现将会议有关事项纪要如下：

会议强调，“十三五”规划要紧扣学校第二次党代会报告

精神，落实报告明确的发展目标和四大战略，进一步明晰发展路径；要充分依据校内外发展现状与趋势，把握学校发展重点，加强内涵发展，注重规划的落实性和执行力，使总规与各分规相互衔接，互相支撑，自成体系；学科建设要系统考虑规模与结构、学科组织化、重点学科建设和学科特色凝练等问题；科研要及时跟踪国家相关体制变革趋势，推进应用研究与基础研究分类评价、科研业绩考核制度以及积极推动成果转化等，从而进一步激发学校科技创新与社会服务的动力；本科教学要增强专业建设与学科布局的互动性，加强课程建设，探索多元化新型教学模式，做精做强教师教育；人事制度改革要围绕学校发展目标，依据学科建设规划，分层分类推进人事资源配置改革；校院两级管理体制改革的进一步增强学院办学活力，推进绩效工资、薪酬分配制度改革，使之发挥更好的激励与导向作用。

会议强调，“十三五”规划的编制要紧扣发展目标，突出重点，目标体系与执行体系相结合，五年规划目标与长远目标、年度目标相结合，加强年度考核，真正做到以规划促发展。为此，第一，根据学校实际发展需求明确增量，有效通过增量改善现有结构，催生新增长点。第二，必须坚持学科建设的龙头地位，学科规划要抓住重点学科、新兴学科来规划，各学科要依据学科发展规律来规划和建设。第三，清醒认识学校发展模式的转变，明确以“质量、水平、层次”为核心的集约式发展

模式，盘活现有各类资源的配置，凸显资源效用最大化。第四，要做到知己知彼，跟踪了解省重点建设大学的建设情况，关注省重点建设大学“十三五”规划的新动向。第五，规划编制要有具体举措和年度计划，实现规划的可检测、可评估、可考核。第六，要树立信心，通过规划明确奋斗目标，凝聚人心，克服阻力，真抓实干。

会议明确，规划总规与各分规同步编制，2015 年 11 月 30 日前提提交初稿，2016 年 3 月前后教代会讨论审议。

缺席：张志军、王利琳。

出席：学校办公室胡绍华、罗来庚，发展与改革处季诚钧。

关于“十三五”规划编制工作的讲话

杜卫

2015年10月28日

（根据录音整理，标题为整理者所加，未经本人审阅）

同志们：大家好！

今天召开规划编制工作会议，布置落实“十三五”规划编制工作。规划编制是项十分重要的工作，因为规划需要提出学校发展的重要目标，可以使全校上下形成合力，凝聚人心，推动学校事业发展上新台阶。“十二五”期间，我校发展的成绩是巨大的，但我校“十二五”规划有些目标制定的过高，部分指标没有实现，为此，“十三五”规划要加强省、市高等教育格局、竞争方位、校情等方面分析。下面就结合如何贯彻落实党代会提出的目标、战略、改革举措做好“十三五”规划编制工作作些部署与强调。

一、规划编制必须正确认识省情与校情

最近，为了做好规划学校展开了比较大规模的调研，大家都比较积极主动，很辛苦，也很兴奋，这个状态非常好。我认为——我在上一次的校长办公会议也谈了这个想法——接下来的五年是杭师大能不能进入第一方阵的关键五年。接下来五年进不去基本就进不去了，再想进去就更难了。我相信我们在座的各位，无论是学校的领导还是中层的负责同志，通过出去考察调研一定也会感到沉重的压力，就是

在浙江省高等教育发展的新格局中，杭师大将处于什么地位，那是一个非常非常大的压力摆在我们的面前，或者说压在我们的头上。

常规来看，第二次党代会所提出的目标实际上是第一次党代会提出目标的延续，就是进入省内一流综合性大学。也就是说“十二五”没有完成的任务“十三五”继续要完成。你可以说“十二五”目标定高了，但这五年成绩是巨大的。我感觉“十二五”规划目标要求高了点，因为我们杭师大原来底子比较薄，基础比较弱，经过这五年大力的投入，大家死命的干，杭师大的位置提升还是比较快的，最标志性的就是浙江省教学业绩考核，从第 11 位进到第 5 位，这个进位是非常明显的。当然，我们客观的来分析这个进位里面有些关键指标起了重要作用，但这一指标对学校来说也是负担，比如说生师比。在省教学业绩考核中，生师比 1:14 肯定是全省最高分；但反过来，我们这么多的专任教师带来的矛盾、不平衡等问题也不少。所以我们要认真的分析，冷静客观的来看校情、看省情。这是我们做规划必须要有的的一种科学的态度。作为一个杭师大人，我们当然希望杭师大好，我们对外宣传的时候多讲我们的长处，这是必须的；但是我们到底还存在哪些不足，还有哪些问题，心里还是要有数的。

概括起来，我想表达的其实就是三句话：一句话是“十二五”成绩是主要的，而且成绩是很大的，咱们没白干。第二句话是我们“十二五”目标是没有完成。第三句话是我们要实事求是分析我们所处的方位、我们学校自己的校情和浙江省高等教育的省情。前面做的好的要继承，前面做的不足的要改进、完善。我也认真的研究了学校的“十

二五”规划，最近也一直在思考“十三五”规划怎么做。上个星期，学校召开了“十三五”规划编制领导小组第一次会议，发改处从职能部门的角度谈了一些想法，然后领导小组成员都谈了自己的一些想法，书记和我也谈了一些想法。因为时间不够了，我说我们接下来马上召开布置任务会议，我的话主要放在今天来说。

二、“十三五”规划的类别与框架

编制规划一定是校长的任务，当然，规划最后要经过党委会批准，还要经过教代会通过，变成全校教职员工的意志，大家围绕目标奋斗五年。

编制规划以什么来指导？陈书记代表党委在第二届党代会上所作的报告就是我们编制“十三五”规划的总指导。各条线要认真研读这个报告，否则心里没数。我们再也不要自说自话，自弄一套，这样做是要吃亏的。党代会报告几经讨论、几经修改，它是一个系统，所以要紧扣报告，这是总体要求。

“十二五”规划除了总规，每个职能部门一个分规。试想一下，有些职能部门要做分规也蛮难的，包括学生处做分规都很难，更不要说审计处、监察处，做规划都非常难。所以我们考虑这一次就是“1+6”，一个总规，六个分规。“十二五”规划凡是学院都要做，但这一次，象马克思主义学院、公共艺术教育部有特殊性，要单独考虑，分层分类；国教院就放在国际化的规划里就行了。“十三五”只做实体性的专业学院规划。发展与改革处编印一本《规划编制手册》，由职能部门加以明确。

总规由书记和我来牵头，主要的职能部门就是发展与改革处。六个分规是：

第一个分规是学科建设。由我跟陈永富校长两个人来牵头，陈校长多辛苦点。要做的主要是学科专业的结构布局，重点学科建设、学位点建设以及配套措施和政策。

第二个分规是人才培养。由何校长牵头，包含本科教育，本科教育里面包含重点专业教育。学科专业结构布局是放在学科里的，重点专业建设是放在人才培养里的。研究生教育、教师教育、继续教育、成人教育、体育艺术教育、实验教学中心建设，这些全部放在人才培养里，围绕学校不同层次、不同类型的人才培养做一个分规。有关责任部门很清楚的，本科教育由教务处负责，当然跟教务处相关的还有一些部门，研究生教育由研究生处负责，这个编写组由何校长牵头。由何校长牵头并不意味着就只是他分管的几个部门，如果都这么弄学校很难形成合力。因为本硕之间是有联系的，比如将来教师教育就一定要走本硕结合的路子，否则只是本科生培养没竞争力。成人教育也一样，继续教育、成人教育跟全日制教育之间怎么来保持平衡，都需要各个相关部门协调系统来考虑。

第三个分规是科学研究和社会服务。由杨校长和袁成毅党委委员两位来牵头。科研的规划做什么？一个是科研激励体系建设，我们学校要有分几个层次的科研激励，一方面依托学科，还有一方面要依托团队和院所。我们原来的科研机构比较散，管理上存在一些问题，所以 2014 年初全部科研院所并进学院，这是权宜之计，没有办法的办

法。现在有很多问题。以前，这么多机构，好几十甚至上百的机构据说都是学校直属的，谁来管？没有人管。到现在，还有些机构没人管，还有些人不知道属于谁的，也没有任务了，他们就是工资拿着，然后弄出一点可以拿到奖励的论文，就在做这个。接下来要开始清理，怎么清理呢？就是要确立一批学校重点的科研基地，这是必须要有的。科研基地包括研究院、研究所、研究中心、重点实验室、产学研平台等。还有，要着重研究重大项目的培育计划与配套政策，因为科研最需要突破的是国家级奖项，这个跟学科设置也有关系，师范大学得国家奖难，但是我们“十二五”文科还不错，有两个教育部人文社科二等奖，这不容易的，这相当于国家奖，因为文科没有国家奖。所以我说“十二五”成绩是主要的，是巨大的，以前你敢想吗？有个三等奖不错了，而我们拿了两个二等奖。所以重大项目，包括课题、项目、成果奖、平台等要搞培育，越早越好，要抓紧做培育计划，然后配套政策。另外，还要制定分层级的、分类型的科研激励办法，强化成果导向。

第四个分规是人才队伍建设的分规。由陈校长还有两位党委委员戴丽敏、李安一起来负责。人才队伍建设包括学校所有教职工的队伍建设。我跟你们讲，不要小看工勤人员，要把后勤的哪怕不在编的队伍建设都要考虑在内。我举个很简单的例子，你食堂菜烧得难吃，我都会压力很大。现在炒菜的绝大部分是合同制工人，怎么样在这里培养一批高级技师？怎么样鼓励他们去考证？怎么让他们的薪酬标准和他们的这种职级相配套？这都要研究。当然最重要的是学术带头

人，就是所谓的高端人才，那是学校最需要规划的。我刚才为什么先讲厨师？就是不要看不起人，各类人员都是人才。比如说实验室的实验员，一个好的仪器设备你如果不好好维护，它的寿命可能短一半，甚至更短。技能强的实验员对团队的服务，对教学的服务是非常重要的。所以各条线，专任教师、专职科研人员、其他专业技术人员、管理人员都要予以重视。我们学校管理人员严重缺编，有些处的处长是很苦的，尤其是副处长，一面是当副处长，一面是当科员在用的，蛮辛苦的。这支管理队伍建设要平衡的话，薪酬怎么来调节？比如说，后勤人员工资高，后勤人员流不出来，另外的人也进不去，因为人本来就多，那怎么弄呀？所以，将来的薪酬体系要改革，队伍建设规划就包括薪酬在里面。当然，陈校长也好，李安委员也好，你们的任务还很重，为什么？因为还有一个改革的任务。改革主要是两大改革，一个是人事制度为主线的改革，还有一个是校院两级管理改革，所以人事口上的任务是非常艰巨的。

第五个是国际化分规。国际化由我牵头，因为我在分管。囊括全校各方面的国际化工作，重点是专业课程的国际化、教师队伍国际化、学生国际交流和留学生，重点就是这四块。国际化涉及到方方面面，每条线上都有国际化的任务。我在科技学院的时候，我本来想不做国际化规划，国际处处长比较强势，整天跟我吵，吵到最后还是做了这方面的规划。科技学院国际化已经到什么地步？就是每条线上都自觉的国际化，都有国际化的任务与内容在里面。他们这个意识比较强。而我们的国际化项目很少，所以现在我们学校是很有必要做国际化规

划的，还有普及与指导的任务。

第六个是办学保障。办学保障包括校园建设管理等内容，公共事务管理也要做规划，比如说节约型校园的推进。最近提出一个美丽校园建设，这部分内容也要写进规划，这个是你们最近提出来的，让我眼睛一亮，我觉得挺好。后勤服务怎么来提升？信息化规划一定要做好，我们的信息化滞后是比较严重的。还有一个资产管理。这一块由方校长来牵头。

在这六个分规制定的过程中，肯定还有一些其它我没有说完全的内容，我们到时候再商量，看看有哪些东西要不要放在哪个分规里面去。现在先这样，先做调研，先准备起来。这是我要讲的规划的层次和类别。层次就分两层，就是学校一层、学院一层；类别分成了六个，一个总规、六个分规，还有每个学院的各个规划。

我看了“十二五”规划，感觉各个分规的框架五花八门，有的目标在第一部分，有的目标在最后部分，而且目标表述用词都不一样的。这一次用词都要规范起来，“争取、力争”尽量少用，就是“实现”，你实现不了就别写。这个“力争”，那个“争取”，这样不行的，很可能最后什么都没有。我跟你们讲，没有点血性，学校是上不去的；杭师大就是要咬着牙冲，这样学校才上得去。

规划分三部分。一个是发展的基础和环境，就是形势分析。第二个发展目标，目标必须分两类，一类是五年的总目标，你分规当中的五年总目标，还有一类是分年度的目标，要检查的。规划必须是每年都能检查，当然有的目标可能要通过两年实现，有的目标可能通过三

年实现，但必须要分年度来规划。第三是改革的重点和主要举措。我们原来四部分，还有一个叫保障措施，我们把保障措施放在第三部分，就是改革重点在哪里，然后你的主要举措在哪里，跟上去。举措什么时候出来要有年限，要有时限，要精准的做好设计。

框架就分这三部分，原来四个部分改为三部分。我分析过科研的分规和教学的分规，两个分规基本是不一样的。但两个分规都基本实现了预定目标，尤其是教学，超额完成目标。教学就一个问题没有解决好，就是专业结构，所以这次专业结构放在全校的学科规划里。这里特别强调的是，目标指标要明确、要具体，要分年度，有时限，一步一步扣着做。

三、规划编制的基本思路

接下来讲讲基本思路。这一次做规划一定要坚持学科建设为中心，一定要抓住学科。那天我们开领导小组会议，校领导也讲得非常精彩。比如说，学校 SCI 文章总量不错，人才总量也不错，但是在学科上的显示度很低，什么原因呢？就是分散，没有把资源集中在学科的几个方向上，然后使某个学科脱颖而出。发改处这次编了“杭州师范大学学科国际竞争力评估报告”，是个很好的材料。我顺便说一句，以后不要做师范院校的比较。师范院校比什么？比教育学、心理学就行了，我们的目标是综合性大学。一看师范排名还不错，这是自我安慰。要按照全国所有高校的排名来，学科就按这样来比。现在国内有一个新热潮，就是 ESI 排名进入全球 1%，我们现在只有化学一个学科排进，而且是比较靠后，在末梢了，非常危险。所以接下来，我们

资源的配置，包括人力资源、房子、设备、经费，要向一些重点突破的学科那里堆，而且要把它配置合理，你不能说一个方向集中了很多，另外一个人，另外一个方向没有人，这样对学科发展还是没有用。所以要学科建设为龙头，要以学科建设规律来推动学校发展，围绕学校的重点学科和新兴学科建设来做规划。

一般大学都是讲重点学科，我要加一个新兴学科是什么意思？因为我们杭师大在转型。教师教育是我们学校的特长，看家本领，但我们现在这方面比较弱了，在浙江省比较优势不明显，这块怎么来加强是要我们认真研究的。另外一方面我们要向综合性大学转型，因此新兴学科必不可少。我们现在到什么地步？我们最痛苦的事情是什么？就是我们搞国际化，我跟人家去谈，跟人家合作，他们的很多好专业，我们学校是没有的；或者说，留学生最喜欢报考的专业我们学校几乎也是没有的。这就很糟糕了。现在新兴学科集中在哪里，经管学院是其中之一，但却是个很弱的学院。经管类国际交流合作留学生比较多，还有一个计算机科学与技术，也是我们比较弱的。

第二个基本思路是，发展模式由粗放型转变为集约型。我们接下来把新兴应用专业做好，留学生可以增长，但是研究生的增长是有限的，本科生不减就不错了，这个大家都知道的。所以我们已经没有什么拓展的空间，这就意味着规模已经不能成为拉动学校发展的一个主要引擎。那这个引擎在哪里？那就是精细化、精准化地做好资源配置，把现有的存量盘活好。这不是说不能引进人才了，我们还是可以引进人才的，但大规模的引进时代过去了。因此我们怎么样保持我们国家

自然基金、国家社科基金的数量不要掉得太多，这是摆在我们面前严峻的问题。大家知道，青年基金项目比较容易申请，但青年基金只能拿一次，杭师大引进的博士的水平还不错，毕业的学校都挺好，前些年拿的基金数很可观，现在也不差，但是怎么保持不掉下去是个问题。所以要做好资源配置这篇文章，要在这里下工夫。资源配置有三个要素要注意：一是要围绕重点目标、重点指标来配置资源；二是要根据需要来配置，不能浪费；三是最终要使各类资源发挥最大效应。比如，前些年学校引进了很多人，其中有些人没出什么成果，花了不少钱一篇论文都没有的人都有，花了上千万，一篇论文都不给你做，这怎么行呢？没发挥效应呀。所以关键是什么？不仅在于拥有，最重要的是要让他发挥作用。在这方面要好好的研究，好好做文章。

第三点，我特别要强调的是要以改革的态度来做规划。打个比方，你做的是人才队伍建设，凡是存在各种制约人才队伍发展的现有的制度都要改革，而不是按现有的制度来做。又如，研究生培养质量问题，凡是副教授就要带研究生，这个制度如果不改，研究生指标再多都没用。有的导师带研究生完全是安慰性的，学术性硕士没有，教育硕士给你两个。可又不懂基础教育，怎么指导得好教育硕士？！这种现象一定要去除。像这种改革，人事方面相配套的措施也要跟上。又如科研，科研改革的呼声也很高，科研奖励办法还要调整。党代会的报告中就明确提出要改革，学校的动力就在改革。我对杭师大发展充满信心，潜力无限，当然这取决于我们改革到什么程度，改革的越深入动力越大。大家想想，现在没有岗位聘任、没有绩效考核的情况下我们

的业绩做到这个程度，如果我们加强聘任与绩效考核，教学科研业绩不敢说加倍，但每年增长百分之二三十肯定是有的。现在的情况是，教师日子太好过了，考核时全部都是合格，没有一个不合格的，想方设法要让不合格的变成合格的。我觉得绝大部分合格是必须的，但不合格也一定是有的；如果大家都合格了，那日子太好过了。所以我们要用改革的思路、改革的精神来做规划。如果大家这样做，那我们的明天是很美好的。

四、规划编制中要注意的几个问题

一是规划编制一定要紧扣党代会报告提出的目标、战略、改革、工程等内容。比如可以说成“一个目标，两步战略，三大改革，四大举措”之类的，帮助记忆。党代会报告中提出目标是两步走，战略是四个战略，改革是两项，工程是七个，到时候怎么把它编起来琅琅上口。

第二点，发展基础要清晰的分析相关指标。要认真分析我校在省内高校所处的位置，既不要妄自菲薄，也不要回避问题。不要这里跟这类学校比，那个跟另外一类学校比，对我有利的去比，对我不利的不去比。我觉得对外宣传的时候这样做是可以的，但是要讲发展，那就是主战场上拼刺刀。

第三点，具体目标要做实。我们经常看到这样的规划，前面很宏伟，一到具体目标的时候很谦虚。确定目标时要注意：一是要突出决定我校在省内高校位次的指标。二是目标不能降低。现在党代会提出来的要求是进入第一方阵，要进入省重点建设大学，那就是前五位。

三是要用改革的精神和发展的眼光来确定目标。我现在心里比较纠结的就是国家科技奖。目前情况下按照校内的培育，不是说没有可能，也是可能有的。但我们是不是用一种引进的办法？比如说投一个亿引进一个团队，手里已经有专利的。大家看看这种行不行？一个亿如果不够，1.5 亿，就这么干。因为缺乏科技进步奖已经严重影响杭师大形象了。其实浙师大也没有的，但杭电、理工，工大、宁大都有的，计量、农林也有，这口气咽不下去。钱我负责，你们想办法去弄人，1 个亿不行 1.5 个亿，给他弄一栋楼，一个团队。但是一定要能弄出国家奖来，弄不出国家奖我不会这么投入。两条腿走路：校内培育，校外引进。

各分规目标不仅体现为总目标，而且体现为阶段性目标。发改处要重点研究一批关键指标，如国务院学位办学科评估中心的评估指标、武书连的指标、邱均平的指标，还有一个 ESI 的指标，要对比分析。把这些指标拿来，跟这个指标有关的全部下达给每一条线，然后提出一个恰如其份的，跳一跳摘得到的目标。太高没啥意思，太低我们也太没出息了。跳一跳摸得到的，拼一下命有可能拿到的。我觉得规划实现 70%—80%是最好的规划，我认为 100%实现的规划未必是最好的规划。你说 50%都实现不了的规划，恐怕也不好。你说每个规划都做到，你是神仙呀？规划目标一定要定得适当高一点，你要说这个是肯定能达到的，那这个规划还搞它干啥？就不要搞了。规划是牵引作用，所以我觉得完成 70%—80%的规划就是好规划。我觉得“十二五”规划如果还有什么不足的话，主要是学科专业结构的调整问题，

这一步没做很可惜，否则今天杭师大不会是这样，这个是战略性的。

一定要抓住关系到学校进位的关键指标这一核心，坚持这些指标要年年讲、月月讲，要把工作做实。赵一德是杭州市新任书记，他开会讲重点工作推进，一个是杭州市要进入万亿俱乐部，就是 GDP 达到 1 万亿，还有一个就是明年的国际峰会，他讲了这句话叫“千斤担子人人挑，人人肩上有指标”，我们就按这个做。我们搞规划一定要做到千斤担子人人挑，人人肩上有指标。否则学校怎么发展？分规要设置重点突破的指标，影响学校排名进位的重要指标要突破。比如说国家教学成果一等奖，温大、宁大有过，杭师大没有，这个指标很硬的。科技进步二等奖浙江省高校有的恐怕一只手都不止，但是我们学校还没有；学校人文社科一等奖敢不敢冲？有没有条件冲？我们要分析研究。当然，不要一激动到最后弄个跳一跳也摸不到的规划，这种规划放在那里也没用。一些重大突破的指标一定要有，最好不止一个，至少一个。比如说自己培养拥有的院士，自己培养的长江学者，如果写进分规里了，就要落实到学院中去。有的东西写在分规里，有的东西写在总规里，总规和分规里的东西都要落实到学院里。你挂在墙上是没用的。

第四，找准改革的重点，选择正确有效的措施。讲目标还比较好讲，讲措施难。这就如同前面一条河，对岸有红彤彤的大苹果，我们都想拿到这个又香又甜的苹果，但问题是怎么渡过这条河，怎么到对岸能摘到这些苹果，这河里有风浪有鳄鱼，还有别人想去跟我们抢，我们怎么过这条河？我认为设置目标相对还比较容易，但找到正确的

路径，选择正确的措施有序的推进更难。各个规划要在这上面好好的花工夫，这就是我们到外面去学习的重要的点，看看人家是采取什么办法做到的。我们出台哪些措施来激励学院、激励教师？我们出台什么政策来吸引高水平的教师全职到我们学校来工作？我们出台什么措施来激励机关干部更加努力的做好服务工作？这些都是改革的重点。每个分规都应该围绕人事改革这条主线来提出要求。具体的说就是如何设岗、如何下任务、如何考核、如何评价、如何发钱。如果要钱能干出好活来，这是非常好的事情，非常容易的事情，就怕你要了钱活还干不出来就麻烦了。

第五，要认真分析研究、借鉴学习重点建设大学的成功经验。中国美院因为它学科相对比较单纯一点，可比性差些，另外四所要好好分析。

第六是人才培养。人才培养是学校的主业，方方面面要充分体现为各级各类人才培养服务的理念。学校的竞争归根到底是毕业生的竞争，但它是长期的。短期的效应是科研与学位点的竞争；长期效应一定是看学生。现在，杭师大再差也差不到哪去了，有个马云就差不到哪去了，一定是在最好的大学序列里。我们培养了马云，不是名师出高徒，是高徒出名师。真的是这个道理。所以，人才培养要高度重视。学校的学科、科研、人才队伍、国际化和办学保障这五个方面都要包含为提升人才培养质量服务的内容。

还有一个问题，教师教育怎么发展？现在形势很严峻，为什么呢？根据教育部教师工作司的调研，现在每年的师范专业的毕业生和

每年基础教育对师资的需求，存在着供大与求的矛盾。这还没算上非师范专业进入到教师队伍中的数字，现在好的一些重点中学，新进教师一半以上是非师范毕业生，觉得他们后劲足；尤其现在中学里开各种各样的选修课，非师范专业学生更受青睐。师范生主要是上手快，浙大的毕业生和杭师大的毕业生高考录取分数要差七八十分，有的可能差五六十分，不是一般的差距。所以师范教育怎么做是必须认真研究的。我的一个基本态度是，我们的看家本领不能丢，而且要把它做得比现在好。我们现在做得不好。我们现在做到什么地步？我去浙江师大调研，浙江师大是要“引领全省教师教育”，让我们“搞搞小学教育就行了”，我们已经到这个程度了。当然我是不认的。但是我们好像自己相当一部分人认为我们也就是这样了，这不行的。所以要有非常的举措，关键是教师教育学院一定要做好，这一步改革要做到，方方面面要支持。现在学生教育实习没人管，叫“分散式见习”，其实就是不管了。我们还有一个叫“自主实习”，实际上也是不管。而人家是怎么样呢？浙师大还是老师吭哧吭哧带着学生，跟学生同样吃住在一所学校里带学生实习，这个差距太大了。我们学校带队老师一个礼拜到一天实习学校就不错了，而且肯定不过夜。这怎么竞争？一开始就输了，这个制度就是坏的。对于教师教育，我在教学工作会上讲过一句话，我说我们许多东西是恢复老传统你再创新，教师教育怎么弄，你先回到20年前，把那套东西拿出来，然后这个做好了再考虑怎么创新。学生下到实习学校之前根本没试讲过，根本不知道需要上哪几个单元，哪有这样的事情呢？我记得我实习的时候，或者我带

队实习的时候，我们是上个学期就拿到教案了，下去之前备课就全部备好了，指导老师全部批准了你才能下到实习学校去。我们这么一帮东南西北弄不清的学生，你到中学他能给你上课？所以沦落到我们今年实习最好的中学是东阳中学。杭州地区这么多一级重点中学，没有一所要进的学校。真不敢想呀，一所师范大学的师范专业办成这个样子；我一想到这个真的着急，尽管我一个人着急没用，但是我要把着急讲给你们听，你们都比我年轻，这个学校是大家的，不能这么弄。所以教师教育必须提高，这是我们的传统特色，要坚定不移的走集结式发展的道路。各方面要出台政策支持鼓励这项工作。我们已经到中学走不进去的程度，原来我在浙师大的时候竞争主要对手就是杭师院，生怕在实习学校听到说浙师大的学生不如杭师院的，就怕这个，现在是根本不把我们放在眼里了，这个也太惨了点吧。我不是在骂人，我是着急，我希望大家知耻而后勇。

第七，要服务杭州。规划要充分体现为杭州服务的导向，要瞄准杭州经济社会发展和民生重点，争取每一个分规都至少对接一个重点，这是必须的。杭州市每年拿出 10 几个亿办学，我们的预算今年是 13 个亿，还要给我们造房子、买设备，因此，为杭州服务是天经地义的。大家要瞄准一个点或者几个点做好服务工作。

第八，国际化。方方面面都要落实；不详细讲了。

第九，请发改处及时了解各个分规课题组的进展情况，经常开会交流。时间我们已经定过了，分规草稿 11 月底，总规草稿 12 月中旬。这个月底前，发改处编制一本简单的手册。学院这一块，等分规出来，

12 月份开始布置，因为学院不知道学校有什么改革举措是很难做的。我本来想今天把院长也请来的，后来一想不行，学院一定是下一步的，学校有些什么举措，学院再来跟进，否则他们不知道我们在想些啥。我希望 2 月底能提交教代会，下学期一开学就要把教代会开了，把规划通过。现在要按照这个时间节点来做，这样的话学院 1 月份差不多能拿出来。最近大家抓紧点，多到外面考察学习，每出去一次都启发很大，收获很大。

我就讲这么多，各位校领导有什么补充的再说说。