

中南大学“双一流”建设 信息周报

“双一流”建设办公室编

第4期

2017年4月7日

张尧学校长在工科学院“双一流”建设工作座谈会上的讲话

(2017年4月1日,根据录音整理)

编者按: 现将张尧学校长在4月1日工科学院院长“双一流”建设座谈会上的讲话内容全文整理如下,请各二级单位组织认真学习,贯彻落实。

“双一流”建设涉及到学校的方方面面,我在双代会上的讲话也主要围绕“双一流”建设,谈了“办一所什么样的大学、怎么样办大学,培养什么样的人、怎么培养人,以及做什么样的科研、怎么做科研”的问题,希望和大家共同思考。“双一流”建设的首要问题是建规立章,建制度,执行规则,党的领导、党的建设都应该在这些制度规章中体现。特别是要体现总书记讲的“四个坚持”、“四个服务”。这是为了保证大家有一个好的教学科研环境。让学生在这里能够好好学习,有一个多维的成长空间,老师有一个努力工作、幸福并快乐的家园。

学校的“双一流”建设核心任务应该怎么抓?

第一是把“人”放在首位。我们现在讲的很多问题,如学科和学院的关系问题,投入和产出问题等,都是缺少核心的领军人才,学校最大的问题也是领军人才不足。这一点从院士的评选中可以看出。上一次院士评选,北京大学入选7位、清华大学、上海交大、浙江大学都是4位以上,湖南大学都有3位,我校就田红旗院士入选。为什么?因为这么多年,我们对人才重视太少。从资源投入看,没有着力去培养下一代的领军人才。我们现在面临的问题是外面人才引不进来,内部的人才长不起来。学校党委经过多次研究,在年轻人才的培养上,下了很大的决心,做了几件事:一是培养一批35岁以下的副院长;二是让引进的年轻人集中精力搞科研,新

进青年教师 8 年不上讲台，集中精力做科研；三是对有基础、有潜力的副教授，通过创新驱动计划在经费上给予足够支持，理工医资助 100 万左右；四是对引进的青年千人、杰青等高层次、有学术地位的人才，尽量给予全国中高以上的工资水平、安家费和必要的科研条件；同时通过特聘教授的方式，让他们有工作的环境、工作的条件、工作的平台，在体制上允许他们根据需要成立自己的研究所，全方位提供支持空间，让大家能够尽快地成长起来，为学校的后十年打基础。这是学校的想法。

同时，学校也没有放松对现有教授的支持，在启动“创新驱动计划”之前，学校每年拿 1000 万，支持处于大项目断档期的教授。随后，对接国家的“双一流”建设，学校将这 1000 万并入了启动的“战略先导计划”，就是学校拿钱支持好的项目，要求这些项目能够对接国家需求、能够面向国民经济主战场，团队骨干能够成为领军人才。这些支持，都是针对人的，并没有针对到学院。但是，这并不是说学校就放弃了对工科的支持，学校对工科是非常重要的。这些年，学校经费的使用更多地倾向于普惠性，大幅提升了教师待遇。从普惠性来讲，大家工资涨了，校园环境和办学条件好了。保证师生员工有舒心的生活环境，比什么都重要。所以从这个角度，我们是把人放在第一位的。

把人放在第一位，要抓两个事。一是本科人才培养与教学。要通过我们的培养，首先让本科生真正学会价值判断、选择、塑造。其次是能力的培养。到底要培养什么样的能力？目前我们的老师还是以培养学生“考试力”为主，总是用分数、考试来考核学生。但是教学教的不仅仅是考试力，教学改革最大的难度也在这里。真正的“双一流”建设，就要思考本科生的培养，要从培养“考试力”为主转变到培养“思考力”和“行动力”为主。这个转变是非常艰难的。我们现在正在推的开放式课程还不是我想要的开放式课程，比以前仅仅进步了一点点。怎么样让学生围绕着问题在上课之前就有所准备，在课堂上老师能够以讨论式的、交互式的方式来进行教学，通过这种方式来传递、培养学生的思考能力，提高行动力，老师考核学生的时候根据学生的这种思考力和行动力来作出判断，这是我们教学努力的方向。另外，我们还要注重知识传授和智慧的启迪。在移动互联网时代，知识传授发生了很大变化。教师的知识如何更新、发展？这要求教师要紧密地和科研相结合。没有好的科研的老师，很难担起知识传授的重任。智慧启迪重在培养学生的总结、抽象、思考和辨别，要真正把价值、能力和知识转化为智慧。

把人放在首位的第二个方面，就是引进国内外拔尖人才。在引进过程中间，“德”是首要的。如果这个人只是一味地谈钱、谈待遇，那我们不要。我们要的是大家一起在愉快的环境下共同奋斗。我们要着力培养一大批想干活、能干活、能出活的骨

干，培养成为核心的领军人才。这样的人才，只要有一个能够带领和形成梯队，整个学院和学科就有发展力了。

第二是要抓科研项目。抓人才而不抓科研项目，人才是上不去的。抓科研项目首先是要对接国家需求。我说三个“回归”，一个是要有学术水平，第二个是要有兴趣，但最重要的还是要有需求。要给有兴趣有水平的人腾出时间、留出空间、提供条件，让他们把自己的问题想好，鼓励有兴趣有水平的人去研究国家重大需求。我国科技体制发生了重大改变，973、863 都取消了，设立了国家重点研发计划。国家重点研发计划的思路就是以应用带动产业链，带动基础研究，然后螺旋式上升。

举个例子，我们的人民币用一段时间就变黑，但日元用 10 年还跟新的一样，关键技术在哪里？国家造币总公司一直想突破这个问题，这就是国家需求。要解决这个问题涉及到很多方面。第一，问题出在哪里，你要找出来，第二找出问题，还要判断能不能进行产业化。第二个例子，国家现在对海洋特别重视，很多大学都着手在这方面布局，我们学校搞不搞？我们学校的学科强项是矿业和有色金属，与海洋利用高度相关，但是我们从来没有人主动去找国家海洋局汇报。两会期间，中国铝业的校友还和我沟通，说现在铝业已经回暖，我们能不能再进一步加强合作？这全是需求。

产业问题、基础研究问题，都要通过需求来解决，然后又反过来促进需求上升。我们的教师如何从国家、企业的需求中寻求突破，列成重大研发计划选题；或者如何很好地介入已列成重点研发计划的项目？其它以兴趣驱动、目前不是国家需求的研究，通过国家基金委申请国家自科立项。我们要迅速转换思想，跟上时代的步伐，从满足国家需求的角度去抓科学研究。为什么出先导计划？国家一个重大研发计划要协调多少个单位？我们为什么一个项目不能协调多个学院、多个学科？要以国家需求为目标，将学科、学院组织起来，共同去做一些事。我们做得好的或者已经有基础的重点方向，要尽早梳理出来，能报奖的要尽早报奖。我们培养一个院士至少要十年，要有大量成果的累积，要从 40 岁左右的人中去找苗子，组织 40 岁左右的人瞄准院士去努力，争取让我们的中青年拔尖学者 40 岁左右成为国内一流的专家，让领军人物在 50 岁左右成为院士，这是我们的目标。条件就是两个：一是 ESI。有不少教师对 ESI 有看法，认为工科不要搞 ESI。但是大家要以发展和全面的眼光去看待，很多同样是以工科见长、主要学科是工科的学校，甚至有些原本没有我们实力强的院校，都进了工程学 ESI 千分之一，我们还不赶紧发力？所以大家要认识到问题的艰巨性、严肃性，要重视工程学 ESI 进千分之一的建设，要团结起来，这关系到学校工科的荣誉。二是国家奖，以前我们很骄傲地宣传，学校三年一个奖，但

是我们后面还能不能再拿一等奖？如果奖励力度不够，学校可以研究再提高奖励力度。关键是有没有可以冲击一等奖的项目。其实，ESI 是获奖的一个重要支撑，如果你有很好的高水平论文作支撑，获奖的可能性就会大大提高。如果一篇好文章都没有，只说搞了多少应用是没用的。写一篇好文章不是那么容易，是要费很多精力和时间、白很多头发的。大家做科研，拿经费是一个方面，更重要的是要出成果，发高水平论文，获国家奖。

第三，鼓励从成果转化中拿钱，不鼓励从科研经费中拿钱。最近国家下发了一系列科研经费管理文件，更加人性化了，人工费、科研绩效等可以列支。这其中大部分给到了学院，一部分是给到了个人。国家也通过了成果转化法，鼓励成果转化。我们的教师要加大成果转化的力度。

第四，学校会为学科建设提供必要的条件保障。学校去年就组织了大型仪器设备的论证，只要经费到位，就按轻重缓急安排购买。关于工科学科建设的条件保障问题，我们也将向常委会提议，每年拿出一笔钱作为工科学院的条件支撑建设。至于到底投入多少钱？是平均分还是不平分？上一年度没用完的是转入下一年还是收回？大家可以继续讨论。这笔钱到位后，各学院要按照财务管理办法做预算，由院长负责，按照程序审批使用。可以用于如生产线、小型设备的维修维护或者院里一些机动的事等等。

第五，“双一流”建设还有个很重要的方面就是绩效。双一流建设办法明确提出要实行“绩效考核、动态调整”。目前具体的遴选和绩效考评方案都还没明确，但是人才培养质量、人才队伍建设、ESI、学科评估结果、国家级奖励、学校综合改革情况等肯定是考核要素。按照“双一流”建设办法，就算我们第一批进去了，若建设绩效不好，也很可能成为动态调整的对象。

总之，学校“双一流”建设的目标很明确，就是要把我们的大学带入正轨，建好制度，提升国际化水平。最核心的是要有若干在国际、国内都有一定影响力的领军人才，在国内要持续有院士产生，在国际要有一批学者去担任国际学术组织的主席、知名杂志主编等。希望大家团结起来，为学校工科的发展努力工作。

报：全体校领导。

发：全校各单位。
