党委副书记同志蔡莉在吉林大学学院“十二五”规划

编制工作部署会议上的讲话

（根据录音整理）

同志们：

受学校规划领导小组指派，受陈书记的委托，我今天在这里一方面是把学校《中长期改革与发展规划纲要（2011—2020年）》（以下简称《规划纲要》）做一个说明，谈不上全面解读；另一方面是就学院编制“十二五”规划做一个部署。

咱们学校3月21日在陈书记组织下召开了学校规划工作领导小组会议。在这个会议上，汇报了对《规划纲要》征求意见的情况，领导小组经过讨论以后决定把学校的《规划纲要》作为征求意见稿，今天大家已经拿到手里了，要进一步征求大家的意见。另一方面呢，就是在这个会上，也就学院“十二五”规划编制工作的部署，进行了讨论，形成了《关于学院“十二五”规划编制工作的方案》，今天一并发给大家。本来我们学院规划编制工作的部署会应该更早一点开，但是考虑到前一阶段我们学校有二十位同志在北京学习，为了保证能有更多的人了解我们这个《规划纲要》，对下一步学院规划制定的部署内容作出更深的理解，所以我们这个会今天才开上。上周关于会议的一些相关材料已经通过理论界群组的形式给各位发下去了。大家也知道，我们学校的《中长期改革与发展规划纲要》是在国家的三个大规划之下来制定的，那就是国家的《中长期教育改革发展规划纲要》、国家的《人才改革发展规划纲要》和《科技规划纲要》，同时也根据中央对高等教育提出的一些要求，结合我们学校实际制定的。应该说，这一稿是在反反复复征求了学校教职员工意见的基础上，形成的这样一个征求意见稿，也为了便于大家更好地进一步了解这个《规划纲要》，对于学院规划的编制工作有一个更清晰的把握，我今天利用这个机会呢，主要就两方面的内容做一个说明，就下一步规划编制工作提出一些要求。

**首先我跟各位介绍一下我们学校《规划纲要》的一些主要内容和我们是怎么思考的。**我主要从三个方面做以介绍。一个就是我们学校规划的这样一个体系结构如何；第二方面呢，是想就《规划纲要》的一些主要内容做一个说明；第三部分是想谈一下，形成《规划纲要》过程当中我们的几点体会。

我想先简要介绍一下我们学校规划的**体系结构**。在起草学校《规划》的时候，我们依据“规划”所具有的几个属性，就是它的方向性、它的全局性、它的长期性、它的特色性和它的稳定性。根据这样一些属性，我们也在思考，就是学校的这样一个规划的体系，有哪些体系结构？我们说，到目前为止，根据这样的体系化构建，我们形成了“两级两类”规划体系，“两级”主要是从校级和院级，今天这个会，我们想要部署的就是院级规划制订工作；从“两类”来看的话，主要是就学校这个层面，一类呢是规划纲要，另一类呢就是与规划纲要相匹配的配套规划和专项规划，我们就把它称为“子规划”。

大家知道，按照学校校级规划体系，今天大家拿到手的《规划纲要》是征求意见稿，和这个《规划纲要》相匹配的子规划有十个，这十个子规划按照反复征求大家的意见，领导小组的几次讨论，最后形成了“四个体系”。这四个体系是这样的：第一是人才体系。人才体系按照“大人才观”的思想，它包括两个子规划，一个是人才培养的子规划，一个是人才队伍建设的子规划，这是第一个体系；第二个体系是学术体系。学术体系形成的一个子规划叫学术发展的子规划，它里边含的内容是：学科建设和科学研究，这是第二个体系；第三个体系，我们叫开放合作体系。开放合作体系当中有三个子规划：一个是国际化战略的规划，学校国际化战略的规划，第二个就是服务国家和地区经济社会发展的子规划，第三个子规划就是筹资工作的子规划。这是第三个体系；第四个体系叫做支撑保障体系。支撑保障体系当中也含三个子规划：一个是校园建设的子规划，一个是公共服务体系建设子规划，还有一个是制度创新和文化建设子规划。然后除此之外，咱们这个子规划就是2＋1＋3＋3，实际上是九个，那么我们说还有一个，就是考虑到我们学校医学教育和医疗工作的特点，我们又有一个子规划就是医学教育和医疗工作的子规划，这样最后形成的就是十个子规划和一个《规划纲要》，是这样一个两类的规划体系。那么这两类规划我们在编制的时候呢，试图要实现理念上相衔接，目标上让它互相一致。因此我们在设计的时候呢就要考虑到，因为《规划纲要》它整个提出的战略目标是一个总体的，那么要把这样一个目标进行分解的话，是由这十个子规划来完成，所以在目标设计上，我们采取的就是“加和归一”的思路。同时，它们之间的关系呢，就是子规划的一个实现，它们需要一些制度、一些体制方面的保障，这个在《规划纲要》当中有一个明确的阐述，这是《纲要》和子规划之间的关系。

我们再看学院规划和校级规划是一个什么关系。因为我们校级呢它有两类，就是《纲要》和子规划，那么学院规划和学校《纲要》之间的关系，我们说学校的《规划纲要》对学院规划的制定有一个指导性，有一个引领的作用。所以在我们今天正式启动院级规划编制的时候，我们是把学校《规划纲要》印发给大家，在学院规划纲要编制的时候，除了要依照学校《规划纲要》之外呢，它还特别关注的就是学校的十个子规划，因为在那里呢，比如“学科规划”，能找到本学科在学校整体布局当中“我的位置”，我所承担的责任是什么；那么“科研规划”，我应该怎么做，就是在相应的子规划当中能找到对我们学院下一步发展的要求，以及我们学院在这里边所应负的责任。那么这里还有一个说法，就是学校规划的纲要和子规划是加和归一，那么作为学校和院级规划来看，院级规划的加和呢，我们想法呢是“非归一”的，也就是说，它应该比学校制定目标这样一个学院规划的总和要多，要比那个目标应该更高一些。这个我们是基于这样一个思路，就是从规划未来的发展来看，大家共同面对一个不确定性的环境，那么从学院角度看，它对于未来环境的变化，我在同学科当中竞争地位的把握，可能要比学校的层面更加具体化。所以，我们在目标制定上呢，叫“加和非归一”。这个想法先作如上解释，这是第一方面的说明，就是整个规划的这样一个体系结构以及它们之间的关系。

第二个方面呢，是想就**《规划纲要》的内容**做一下简要的说明。我想主要有以下七个方面。

**一是**《规划纲要》的逻辑结构，大家手里会看到我们的《纲要》当中实际上是三大部分，除了我们前面的序言和最后的结语，序言主要说了一下《规划纲要》的编制过程，结语主要说《规划》下一步如何去执行的问题，中间这一部分是文本的主体，这部分是由三章、十五节组成的。那么规划的问题，我们制定的过程当中，主要回答的就是“为什么，是什么，和如何做”的问题，在这三部分当中，第一部分就提出我们学校的发展目标，主要回答的就是“为什么”是这样，所以我们会看到第一章由三节组成的，主要从发展形势、规划的指导思想和我们的发展目标。第二章是就我们要实现这一目标所要做的八项重点任务，提出八个重点任务，这八个重点任务从体系结构来看，又构成了四个体系，这个和我们子规划的体系是对应的，也就是两两构成一个体系，一共四个体系、八个任务，这是第二章的内容。第三章，在《规划纲要》当中，我们把支撑体系当中软性的部分制度和文化作为第二章的体系，之外要保证我们规划所提出目标的顺利实现，我们所需要的保障支撑部分。所以第三章的内容由四节组成的，分别从管理、资源、信息与环境四个方面来谈对于规划目标实现的保障和支撑，这是我要介绍的第一个问题，就是整个《规划纲要》的逻辑结构是什么。

**二是**《规划纲要》的内容方面。内容上一个是从对于我们学校发展阶段的定位，这也是制定《规划纲要》最基础的东西。目前我们学校发展到一个什么阶段呢？作为一个什么样的起点去为未来这个目标的实现来努力，这是我们需要判断的。这里主要从两个方面，一个是从我们学校自身的发展阶段来思考，第二从相关标杆学校比较来辅补一下我们目前这样一个阶段的判断。大家也知道，我们学校合校十年来所取得的成就和变化，应该说对于我们学校下一步发展打下了一个非常好的基础，象我们的规模、我们的空间等等这些，应该说是打下了一个很好的基础。但与此同时呢，在学校第十三次党代会报告当中，有一个非常好的分析，就是对于我们目前存在的一些问题，包括优势学科不多，包括科技原创性的东西和标志性的成果不多，还有高层次的人才不足，开放发展的力度不够，支撑能力不强等等几方面都做了分析，就是说我们在这些方面还有进一步发展空间。所以根据我们学校自身发展这个阶段性判断来看，我们分析学校当前是处在一个什么阶段呢，这个在《纲要》当中有一个明确的表述，是说“目前学校正处于夯实基础、积蓄能量、调整结构、提高质量、提升水平、加快发展的关键阶段”，这是在《纲要》当中对我们目前所处的阶段所做的这样一个判断。第二方面呢，就想和外边做一个比较。我们在《规划纲要》的制定过程当中选了若干个标杆校，在不同的范围内选的学校是不一样的，比如我们在国内呢，就分析一下浙大的情况，作为我们在国内范围的标杆校，然后在国外呢我们还选了几个，比如像美国明尼苏达大学，和我们也有一些相近的地方，我们也做了相应的比较。那么和浙江大学的比较，我们首先承认其实我们两校有很多方面是不可比的，但是在有些方面我们还是有相近的地方，比如说学校的规模，学生规模，我们是62000，浙大是43000，但是研本的结构不一样，我们研究生和本科生的结构，基本上本科比研究生是将近2:1的比例，浙大是将近1:1的比例；另外从教师的力量来看，我们的专职教师是4600，浙大是近3000，就是没有含临床医院部分这样一个情况下，但其实我们在若干指标上，如果从数量上来比的话，我们还是有差距的。比如说重点学科，一级重点学科我们是4个，浙大是14个；我们的两院院士是9人，浙大是19人；博士学位的教师占教师当中的比重我们是41%，浙大是76%。就是从这些指标来看，我们有相近的地方，我们又有差距的方面，但是我们想，如果从这些数量上来看的话，其实我们觉得这里边有很多是不可比的。如果从深层次的一些支撑条件，确实有很多是不可比的，包括很大的一部分区域的经济发展水平。如果要是抛开这些数量上的一些比较的话，我们再来看从纵向的发展过程来看，对我们还是有一些启示意义的。大家知道，浙大的校长曾经来过咱们学校，就浙大的发展做过一个报告，有这样一个观点，浙大的发展，他说经过“三道门槛”，就是关于数量的要求、内涵的要求和声誉的要求。这里他所说的数量要求呢，就是在重要的学科发展领域、学科的覆盖面、主要办学指标等方面的总量上要进入世界先进水平的行列，从而提高学校整体的办学实力，这是从数量上提出要求；然后他从内涵的要求来看呢，他说通过内涵发展来提高办学质量和水平，使学校的各个学科、学院在国际同行当中有一定的影响力，形成符合世界一流大学办学规律的体系和机制，这是他对内涵提出的要求，这是第二个阶段；第三个阶段呢，他提到了“声誉”的要求，这个时候我们就会看到他的观点，就是学校的办学声誉，包括大学的精神、优良的学风、师资水平、人才培养质量等等，要得到国际上的公认。所以我们会看到学校的发展，已经由原来的量化指标的比较，然后到质量指标的比较，到最后是到更深层面的，就是大学的一些理念、价值，这个层面去比较。这是他关于浙大发展的“三个阶段说法”，他说目前浙大是处于完成了第一阶段，处在第二阶段，就是提升质量发展这样一个阶段。我们觉得从目前看，我们国家高等教育发展从总体上看都是在由数量向质量转变的过程当中，处于这样一个转型期。象浙大呢，它能够主动地意识到这样一个转变，它能够先发的由数量向质量的转变，在这样一个转变过程当中，谁能够更主动的顺应发展趋势，谁更能够在未来的建设当中取得优势。从这样一个发展过程来看，我们再来考虑我们学校纵向的发展情况，如果按照这样的三段论来考虑的话，我们觉得我们这个《规划纲要》的起点，要对当前阶段有一个判断的话，我们学校现在正处于由数量的追求向质量的追求的转变过程当中。所以在我们这个目标设计上，一方面要有量的一个保证，因为这是前提；但是按照国家高等教育发展的走势的话，我们觉得在提这个目标上就是要“以质为先，量和质并重”这样一个思路。这是根据对学校自身的分析和对标杆校发展阶段的判断，我们这个《规划》在提出发展目标的时候，我们的一个基本判据。这是对未来发展所做的一个说明，关于发展阶段判定。

**三是**指导思想，这是很关键的，它相当于文本的一个灵魂。我们也是经过反反复复地征求意见，吸纳大家的意见，经过领导小组反复地讨论，最后我们的指导思想在表述上是用了这样几句话，叫做“一条主线，四个体系和六个必须”。一条主线呢，在这里是很明确的，就是科学发展是主题，内涵建设是主线，而在内涵建设这样一个内在逻辑上，就是从路径上我们怎么走，我们这里又特别强调了，以提高质量为核心，要把质量的提高和能力建设联系在一起，就是在我们在提高质量的过程当中能力也得到提升。这个落实在我们“十二五”的发展目标当中，提出一个叫“提升人才培养质量，提升学术创新能力，服务社会能力和国际竞争力”，这里能力提升反映在人才、队伍、学术等诸多方面。那么从这四个体系来看呢，就是完善人才培养、学术创新、开放合作和制度文化四个体系。四个体系发展的提出，就是吉大的发展模式。关于“六个突出”，我这里强调一下，要实现规划这样的一个发展目标，从全局性和战略性的角度来考虑，我们必须突出做好六个方面工作，就是结构调整、人才领域、资源优化、开放合作、制度创新和精神因素。这是第三个内容，就是关于指导思想。

**四是**关于发展目标。发展目标的定位有量化的，有指性的，这样两个方面。我们根据前面的分析，对发展目标有量的基础，所以在量的指标设计上，我们首先要考虑到学校在国内大学当中的位次的问题。所以我们要考虑的是在国内高校当中要达到领先位次，那么在量上要有所设计。因为没有量的积累就没有条件去谈它的声誉和它的质量。在这同时，其实对于高校的排名，可能每个人的观点都不一样，但是我们基本上要参考或者要思考，但是又不能“唯排名”。所以学校如何发展，这里有一个战术和战略的关系，我们的思考是这样的，我们这些量化的指标，那些目标，是从战术上也就是我们怎样去追求，我们怎么能够实现的国际知名的高等研究型大学，这样一个目标。但是在战略层面呢，我们更要思考一些长远的、一些根本性的问题，所以在我们这个目标的设计上，有定性的和量化的这样两个方面的要求。其实大家看到，在我们这个《规划纲要》当中所提出的目标，我们并没有提要把学校在未来比如十年、若干年内建成世界一流大学，总看法就是我们在目标上没有提这样的字眼，但是经过再三的讨论我们是这样的思路，就是在目标层我们提出的目标要适当，但是在操作层面我们所提出的目标要超前。说目标层是适当的，主要考虑到我们学校的实际情况，但在操作层面我们要超前，这样一个基本思路。因此这个总目标呢，就是党代会提出的我们学校未来发展的这样一个目标。定性的目标我们从八个方面来考虑的，特别象结构方面的目标呢，是需要定性地去刻划它。定量的目标呢，我们是从七个大的方面，46项指标去刻划的，这是量化的指标。这46项指标分了三大类，一类就是所谓约束性指标。约束性指标是求优化，比如说包括我们的规模、包括学生和教工的人数、我们专职教师当中的博士生比重啊，这些属于约束类的。然后是预期性的指标，它在整个46项指标当中占了32项，我们这些项目标是求增长。然后还有6项指标是监测类的指标，这个更主观一些，有很多东西不好去预测，目标是求进步。但是它有一些指导意义，比如说这里包括用人单位要求毕业生的满意度，比如说毕业生和在校学生对于我们的教育教学质量的满意度，这样的指标，这是监测性的指标。这第四个方面就是从发展目标上我们如何去刻划的。

**五是**重点任务。刚才说了，在我们规划第二章当中的八项重点任务，四个体系。这里我不是一一介绍，这里边第一项都是什么，但实际上这样一个重点任务的刻划，是按照我们未来提升高校的“核心竞争力”的内在要素去思考的。那么从这八项重点任务来看呢，就是我概括起来说的话，主要强调了这样几个方面的内容，这是在规划制定过程当中我们的思考。第一个就是突出了结构调整，那么从这个整体上来看呢，《规划纲要》提出了要正确处理规模、结构、质量和效益的关系，构建与高水平研究型大学相适应的这样一个生师结构、研本结构、科研结构、队伍结构、学科结构、专业结构、课程结构等等。另外还考虑到我们的教学、科研、社会服务等等，它们之间的关系。这也在我们的发展上也构成一个结构关系。那我们在具体任务上，体现如何去做这个结构调整。举几个例子，比如说，第五节当中，“强化高端引领，不断提高队伍整体素质”这一节当中呢，我们就提出要优化人才队伍结构，统筹推进各类人才队伍建设。比如第六节，是关于加快优化升级，实现优势学科的率先突破当中，我们又对于基础学科、重点学科、应用学科方面、交叉学科方面等等，在学科方面做了一个规划，并提出了优化学科布局结构的思路。比如在第四节当中，就是人才培养这一节当中呢，我们不仅仅强调了高等教育对于传授知识和培养能力方面提出要求，同时还要注意健全人格的培养，因此在这一节当中呢，又加上了学生的思想政治工作和心理教育，如第五节当中，也加上了教职工的思想教育，都加上了这样的内容。这就是在整个过程当中，怎么样进行结构调整。第二个就是突出提高质量和水平，因为这个和我们的指导思想是对应的。《规划纲要》当中强调要牢固树立质量为核心的科学发展观，遵循学术规律，鼓励学术创新，引英才、出名师，全面提高人才培养的质量和科学研究的质量，大力提升学校的综合实力和整体办学的水平。这个在具体的这八项任务中都有体现，这个就不举例子了。第三方面就是突出开放发展。实际上对于这个问题特别是对于学校，因为它里面有一项是关于国际化战略问题，我们领导班子开会的时候多次讨论过这个问题，实际上我们提出我们学校国际化的发展战略，它不仅仅是战术上的，更有战略上的意义。所以这里呢，我们对于高等教育国际化的理解，就不仅仅是我们的学者、我们的学生派出和我们接收国际学生的问题。这里还有一个就是你的学术水平、你的学科地位、你的人才培养质量有没有得到国际上的承认和重视。那么在人才培养上，我们就要朝着培养面向世界这样一种人才；我们在科学研究上，也要有一个目标，就是按他们的国际评价来看的话，就是你的科研成果不仅仅是要满足国家和地方经济建设的需求，还要有一部分成果能够解决全球性和区域性的重大问题。所以对国际化的理解，在这个基础上，我们来思考规划当中对于开放发展的思考，提出这样一个思想，就是树立全球视野，胸怀天下。同时伴随着理念、管理方式等方面要向国际高水平大学看齐，加强和国内外高水平大学以及社会其他方面的合作和交流，服务社会，获取资源，增强实力，努力提高办学的水平和社会声望，提升学校的国际竞争力，在总体上是这样的要求。那么具体到每一问题当中呢，也有具体的描述，比如说在第四节人才培养当中提出，要推进学科综合环境、研究环境和开放环境下培养模式的改革，提出推进课程国际化的建设，增加双语教学课程和范围。比如第八节，就是服务国家战略，明显提升社会服务能力这方面，强调要主动服务国家战略，大力助推经济社会的发展，同时也提出积极服务产业发展，加强科技成果的转化，主动服务社会发展等等这样的思想。然后在第九节，就是国际化战略当中也提出要强调顺应世界高等教育的发展的趋势，坚持以国际视野审视谋划高水平研究型大学的建设之路，树立国际化的办学理念，树立国际坐标的参照系。这个也提出了一系列包括在我们科研方面，在国际化战略水平方面，是一个什么样的思考，这个都有具体的体现。这是第三个方面，就是在开放发展方面。第四个方面，就是在我们这八项任务当中强调了制度创新，这个主要体现在第十节当中。提出了“重心下移，逐渐完善现代大学制度”这样一个思路。要构建完善现代大学制度，主要处理好两方面的关系，一方面是学校和外部的，和政府和社会的关系；然后学校内部，就是治理结构的完善。从学校这个视角来看，我们在设计完善现代大学制度也主要从这两个方面去思考。一个是从内部关系来看，内部关系我们又分了一个横向的结构和纵向的结构，横向结构来看呢，按照我们学校的发展思路，就是如何把我们的行政权力和学术权力，能够做到既相互分离又有机地联系，即相互独立性，然后又有基本的联系，所以在这里边，横向的结构上我们是这样设计的，就是一方面完善党委领导下的校长负责制，另一方面完善学术权力的运行机制，这是两条线。同时为了进一步强化监督机制，我们又提出一个加强校园民主建设，比如校务公开、学术民主、决策管理民主等问题，这是在横向结构设计上。然后在纵向呢，按照我们学校内部的设计，就是根据学校的规模、校情，我们要坚持的就是管理重心的下移。在纵向的结构设计上，我们这里提出要进一步加强管理机构的改革，进一步优化学部的职能，进一步扩大学院的管理权力。然后在总体的改革方案下，如何去强化各分项的改革，构建改革的试验区，这是在整个治理结构改革里就是学校内部的发展思路。然后是学校和社会的外部关系，要探索建立学校和社会的良性互动关系，比如进一步发挥我们的校友会、董事会、基金会的作用，完善职能。总体上呢，从每个小节当中，也体现了制度创新，这在体系设计当中我们需要考虑的。比如我们要创新人才的培养模式，健全教学质量的监控体系，在相应的节中也有体现。然后队伍建设方面，我们强调了要健全科学的考核评估体系。比如在学术研究部分，我们强调要创新学科管理的模式，改革完善科研评价机制等等，都提出了制度创新的思路。第五个方面就是突出在精神凝聚上。我们要实现这样的目标，最关键提出培育大学的精神文化，建设制度文化，还有培育物质文化。要丰富校园的文化生活，营造多元的学院文化，发挥校园文会对社会的引领作用等等这些方面。这就是在八项重点任务当中，我们都有这么几个方面在八项任务中作出了着重强调。这是在第五个方面要说明的。

**六是**关于支撑能力的问题。这一部分内容主要反映在《规划纲要》的第三章当中。这个支撑能力呢，我们这里是把所谓的软支撑，如果分为软和硬的话呢，在制度和文化方面，我们已经放在第二章的八项任务当中，除了这部分之外的所有部分。那么这里边的思路呢，重点是围绕建设四种校园，我们这里提出建设四种校园，这里有节约型校园、数字化校园、宜人型校园和和谐校园。这四种校园，我们从逻辑层面上基本是遵循了这样一个思路。首先，坚持什么理念，然后采取什么措施，达到什么样的目标，这里我就不具体化了。什么样的理念，在四节当中每一节都有交代，然后采取什么措施，在四节当中分别论述了，达到什么样目标，就是建设这四种校园。这是第六个问题。

**七是**关于规划的实施。刚才我们特别强调了两个问题，一个就是我们要构建学校的战略管理体系，因为《规划纲要》的制订仅仅是战略管理体系的第一部分，第二部分就是实施，第三部分是评估，然后要反馈，不断地调整，这是建立我们的战略管理体系。那么在战略管理体系的设计当中呢，我们要完善规划实施的机制。其实我们定规划相对于执行规划来说，还是容易的一件事，尽管很复杂。那么怎样把《规划纲要》让它真正发挥出对未来有指导作用的效果呢，这就要通过“定规划、配资源、核绩效、奖先进”等等这样一系列制度的保障，这也是在我们的设计当中，就是最后结语当中所关注的。

所以要实现这样一个任务，我们说什么是战略？如果从这样一个视角来看的话，战略就是目标加行动方案。就是我们仅仅提供目标不够，一定要有具体落实的行动方案。因此，实际上包括学校《规划纲要》配合的子规划，就是对行动方案的具体化。包括我们今天启动的院级规划，也是要把学校的目标具体化，这是构建我们战略管理体系的核心内容。这是我谈的第二个方面的内容，是对整个《规划纲要》内容的简要说明。

第三大方面，简单谈一下**编制规划纲要的体会**。总结起来有这么三点：

一方面就是理想牵引和问题导向。我们认为规划制定的过程，也是在平衡理想和现实的一个过程。记得我们学校的资深教授孙正聿曾经在我们学校合校十周年的教师代表讲话的时候，他提了一个观点，我觉得在这里有个很好的解释作用，他提了一个思想，说“我们要把吉大人的理想，变成理想的新吉大”，他的这样一个思路，我觉得就是要把我们的理想和为这个理想我们脚踏实地的工作联系起来，也就是咱们常说的顶天立地。所以其实我们规划的过程，就是要把目标和我们一步一步地实现这个目标，解决一个一个难题这样的具体工作，把它们联络起来。所以我们在规划编制当中呢，一直我们都会碰到这样的问题，理想和现实怎么样结合的问题。

第二个体会，就是要深入调查研究。在整个规划制定，我们是从去年开始，但是规划之前的研究，我们早在08年的时候就开始做这工作，那个时候学校定的一个项目叫“吉大发展研究”，吉大发展研究是从不同的侧面，那个时候就对学校的现状和对学校的未来走势做了一个深入的、多视角的分析。然后同时呢，在规划编制工作正式启动之前呢，我们做了一些专项的研究。比如说我们对学校到底要保持一个什么样的规模是合理的，这个做了一个专题研究；然后对“985”高校发展的一些重要指标，我们做了一个分析、研究；然后对标杆校和我们学校做了一个对比的研究；还对从大学的排名来看吉大的发展，虽说我们不能唯排名论，但是从排名当中我们会发现一些什么问题，对我们有一些什么样的启示，做一些专题研究。然后在这个基础上，做了很多反复的征求意见这样一些调查研究的工作。比如说有两次请专家来做我们规划的咨询工作，包括我们又到一些学院进一步调查一下，学院在启动规划的时候都有哪些问题，还有哪些困惑。同时我们把这个规划和子规划呢再反复地征求意见，包括学院层面的，以书面形式征求意见。然后我们又开了16次座谈会，又260多人参加的这些征求意见工作。在这个基础上，学院也都为这个《规划纲要》的征求意见做了大量的准备工作，包括“规划之声”也在网上征求意见。所以这些征求意见的过程，我们吸纳、分析大家的意见，把它吸纳到《规划纲要》当中，这给我们启示非常大。我们觉得在这个过程当中，不仅仅是一个集民智的过程，更重要的是对学校的理念、学校发展目标的一个认同过程，是对学校的体制、机制创新的一个认同过程。所以从这样的意义来看的话，我们规划制定过程的调查研究，也是组织学习的过程、能力提升的过程。这是一个很深刻的体会。

第三个体会，就是关于规划制定的程序。我们现在已经走完了前期编制、征求意见的阶段，但是我们的《规划纲要》现在作为征求意见稿，还要进一步在更大的范围内，不仅仅是面对校内的师生员工，同时我们还想找一些校外知名人士、杰出校友们进一步再去征求意见。然后，在这个基础上，要走我们审议的程序，比如我们要通过教职工代表大会、教代会常设主席团、党委的全委会等等这些审议程序，要走完成这样的审议程序，然后才能作为我们的纲领性文献，为学校下一步工作作出指导。这是我这里谈的第一个大方面的问题，就是对《规划纲要》的简要说明。

今天我们这个会呢，是**关于学院对“十二五”规划编制的一个部署会，我在这里也把这项工作里边的几项主要内容和大家做一个简要说明，并提一些具体要求。**有这么几个方面。一个是学院规划编制的内容，就是所谓体例结构；一个是我们规划编制工作的程序，提几项具体的工作要求。这个文件大家手里都拿到了，我就简要说一下。

一个方面从**学院编制规划的内容**来看，在文件里主要有五个方面。一个是现状分析。我们主要把握这样两个方面：一个是对自身的现状、发展的过程、阶段特征做一个准确的把握，这是认识自我的一个过程；然后再现状分析里面，我们是不是要选择若干个国际呀、国内和我们的学科、和我们的学院相近的单位做一个比较，对我们认识自我会更加清醒，对于把握未来都会有益处。这是现状分析，我们主要把握的。然后指导思想，我们主要提出一个学院发展的愿景。这里一个是要与学校制定规划的指导思想相一致的问题，第二个是要结合我们单位的实际和特色，来思考我们未来的发展蓝图。第三个方面就是发展目标。我们学院制定规划是否有它应该的质性和量化这样的考虑。这里我想有这么几个问题。一个呢是和学校的发展目标要有一个对应关系，这里边比如对学院来说，你的人才培养、你的科学研究、你的学科建设、师资队伍建设等等，和学校的发展目标呢让它有一个衔接，有个接口。第二个呢，就是要结合学院的实际，这里有一个我们的优势，我们的劣势问题；然后这里还有一个就是我们各单位制定的目标要求科学、合理，因为你定的太高、过高的话，和实际不符合，没有办法实现；你定的太低的话呢，起不到引领的作用，这是第三个问题。第四个就是主要任务。在学院的规划内容上呢，主要是为实现我们制定的未来发展目标，我们需要重点做哪些工作，围绕着学科、科研、队伍、人才培养等等这些方面。第五个方面就是重要的措施。主要就是为了实现我们的发展目标和我们的重点工作，要有哪些保障性措施，包括这里的制度、文化，也包括提供硬支撑的一些保障。这是第一个方面，就是学院编制十二五规划的主要内容上从这五个方面，我做了简要的解释。

第二个是关于**学院规划编制的程序**。这个在文件里比较明确。主要有这么几个方面。我们从现在开始到七月上旬，这是学院规划编制阶段，这个阶段要细分的话，有这么几个方面。一个是前期准备阶段。在文件里面已经说了，我们要成立规划编制的领导班子，就是院级要成立这样一个机构，然后要召开学院规划部署会议，要调动大家的积极性参与，根据学校规划领导小组的意见，各单位在召开规划部署会议的时候，要请我们联系各单位的校领导参加，同时有联络员也要参加。第三呢，就是在前期准备阶段向国际国内的同行做一些比较，可以放在这个阶段。还有学院自身的评价也在这个阶段进行。这里我要强调一点，在我们的时间安排上，大家会看到，在这个阶段的时候，要有一次学部的专家咨询会，这主要是考虑到我们各个学院在制定规划的过程当中，有些学科、有些科研是需要跨越学院的，学院之间有一些合作。所以这个要开一次学部的专家咨询会。这是第一个阶段。第二个阶段就是起草论证阶段。我们把规划编制以文本的形式呈现出来之后呢，要及时组织召开专家学者代表、青年教师代表、学生代表等等多层面的咨询会、座谈会、讨论会，来收集各方面的意见。同时要注意发挥学院学术委员会、学位委员会和教授委员会的作用，吸纳专家的意见。在这个期间呢，还有一次学部的会议，就是学部组织召开一个本学部相关学院的“十二五”规划论证会，对各学院规划的内容进行专家论证，这是第二个阶段。第三个阶段，就是征求意见的阶段。这个阶段，对学院来说，可以采取多种形式来征求意见，同时呢，要把学院的这个规划稿送到学校，然后学校要考虑一下它和子规划衔接和配套的问题，所以学校要把学院规划要做一个审议，然后各个单位要把学院和学部的反馈意见，进一步完善各自的文稿，把合理的一些意见吸纳到文稿当中去。这是第三个阶段。第四个阶段，就是审议备案阶段。这个阶段，按照我们学校《大学章程》的决策程序，各个学院要把规划作为学院的一件大事，要通过学院的决策程序，走决策程序，就是党政联席会议。规划形成之后，我们还要注意发挥教代会的作用，也征求他们的意见，然后正式文本提交到学校，审批备案。然后作为我们学院的这个规划，审批后正式文件实施。这是我们在程序上这么几个阶段需要把握的。

第三个方面，就是对**院级规划编制工作的几点要求**。我这里简要谈五点。一个就是我们这次院级规划编制，要突出发挥学部的作用。因为特别是考虑到我们学校的学科综合优势要发挥出来，在学部这个层面上，能够帮助我们学院更好地去规划我们的学科、我们的科技工作、人才培养等等这些方面。所以这些咨询论证工作以学部为单位组织的，这是一个。第二个，要注意完善决策程序。由学院的相关决策会议讨论，决策之后要报学校审批备案。特别是我们也建议，在学院党政联席会讨论决策，然后以适当方式通过本单位的教代会审议通过，这是第二个方面。第三个要求，就是要深入地调查研究，充分发扬民主。这里我不过多地强调，这里只说一句话，就是我们编制规划的过程和结果，同样重要。这根据我们前期对学校的规划编制工作，是这样一个体会。所以说，注意深入地调查研究，充分发扬民主。第四个就是要突出特色和优势。我这里特别要强调一点的就是我们学院规划的编制，不要每个方面都说得那么全面、那么完整，实际上，每个学院都有每个学院的特色，一个好的规划是什么样呢?就是A学院拿出来了，一看就是它的，它和B学院是不一样的。所以这里边，我们在规划制定的时候，一定要突出我们的特色和优势，包括在学校的科研、教学、学科建设等各方面，我们要审视我们的优势在哪里？我们在哪一方面资源的集中配置更突出我们这方面的优势？所以在规划当中要体现这样一点。最后一点，就是提出要注重过程管理。刚才也谈到，规划的制定固然重要，但规划的实施更重要。所以我们在制定过程当中，要想到下一步如何去实施。同时我们也思考把这个软规划变成硬约束的问题，下一步规划到底发挥什么样的作用，我们在规划制定过程当中，要有一个这样的思考，要考虑到下一步的落实。

以上呢，把学校《中长期发展规划纲要》的主要内容做一个介绍，同时把“十二五”院级规划编制工作做一个简要的部署，如果我上述所说的对大家有一点启示作用的话，这也是大家集体的力量，因为我们是经过多次开会讨论的。另外我今天谈的这些关于十二五院级规划部署的内容呢，更多强调的是在战术层面、在操作层面上我们怎么去做，关于战略上的一些思考呢，陈书记一会儿给我们讲话作指示。今天我就介绍到这里，谢谢大家！