

方向对了，不怕路远

——基于“管理提升年”活动的几点思考

校党委书记 刘剑虹

各位领导、同志们，下午好！大家刚刚度过了一个比较轻松愉快的暑假，我看到很多同志在微信上“晒”疗休养，今年多数校领导也参加了疗休养，这是学校事业发展到今天应有的一种劳逸结合的工作方式，但是接下来我们要开始安心工作了。今年暑期的中层干部学习会选在浙江义乌干部学院召开，刚才刘磊副市长在作报告时把这次学习会选址义乌的来意讲了出来，就是四个字——“解放思想”。

我在准备这次学习会主题报告的时候，也一直在思考选择什么题目。2012年学校在象山召开暑期中层干部学习会，定了很好的题目“我们的事业再出发——关于学校发展定位和内部治理的思考”。前不久召开的省委十四届三次全会扩大会议上，省委书记车俊向全省人民发出了“‘八八战略’再深化，改革开放再出发”的号召，说明当时“象山会议”定的题目非常具有前瞻性。今年的学习会选什么题目，我在准备过程中，想到一句流行语“只要方向对了，就不怕路远”，非常有诗意的一句话，而且有位叫孙岩的学者，把这句话去掉“只要”两个字，作为他的书名，出了一本很厚的书——《方向对了，就不怕路远》。这句话非常契合今年中层干部学习会讨论提高管理水平，构建现代大学

治理体系的主体。

湖州师范学院发展到今天，在即将进入本科教育与研究生教育协同发展新阶段的时间点回顾过去，重新审视管理工作以及支撑管理水平提升重要环节的制度建设，思考如何改变粗放型的管理现状，无疑非常及时，具有重要的历史意义。要解决管理方面的问题，从观念、思想的转变，方法、理念的形成到制度的建设，需要走过一段漫长的路。所以，我觉得“方向对了，不怕路远”这句话很贴切，只要认准了方向，坚持下去，学校的管理水平、治理能力必定会有新的提升，也必将为实现更名大学和博士学位授予权的突破两个宏大愿景和目标提供强大的机制保障。正是基于这样的背景，校党委从2017年就开始谋划“管理提升年”活动，前期在几个单位做了试点。通过试点在单位的实践，我们发现学校管理水平的提升，某种意义上取决于广大干部和教职员工的观念能否与时俱进，根据试点中发现的这一问题，今年启动的“管理提升年”活动第一阶段安排了“管理思想大讨论”环节，这也是学校管理水平提升必须经过的阶段。这次学习会，可以说是“管理思想大讨论”开展以来的一次高峰论坛，将集中地展示在座的各位领导干部半年多时间思考学校管理问题的收获、学习管理思想的心得体会。习近平总书记在《之江新语》中指出，“思想是行动的先导，在思想认识上的收获比我们在发展中的收获，有更长远的意义”。也有学者说“思想是时代的产物，

历史从哪里开始，思想就从哪里启程”。湖州师院成功完成申硕这一历史重任之后，迅速转移到对新目标的谋划上来，围绕新目标开好头，必须以“管理提升年”活动作为重要抓手，这符合现在学校发展的要求和提升管理水平本身的内在逻辑。因此，我希望在座的每一位干部，充分利用三天时间，集中精力，把本次学习会开成一次解放思想、统一认识的大会，从认识水平和管理思路上都能有新的提高。

一、新时代需要什么样的大学管理思想

开展“管理提升年”活动，目前还找不到或者很难找到可以借鉴的案例，学校也是处于探索的心态、“摸着石头过河”的心态启动“管理提升年”活动。所以，下面我讲的内容，仅仅给大家提供一种思考的方法，一种观察视角和思路，不一定是完全正确的答案，仅供讨论参考。

我要讲的第一个主题是新时代需要什么样的大学管理思想。问答这个问题，首先要对新时代有大体的认识，中层干部通过对十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想的学习，应该对新时代有了基本的认识。十九大向世界宣告了中国特色社会主义进入到新时代，认识新时代的主要特征，我认为要把握三个重点。一是**新时代有新使命**。新时代意味着近代以来，久经磨难的中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的转变，现在的主要任务是从富起来到强起来的转型，经济领域从高速增长阶段转向

高质量发展阶段。十九大也确定了中国高等教育的发展方向“走内涵发展的道路”，内涵发展就是高质量发展，这将会深刻影响我国高等教育甚至会波及世界高等教育的发展进程。**二是新时代的社会主要矛盾发生了变化。**《十九大报告》指出新时代我国的社会主要矛盾是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，这种矛盾的变化也会反映到高等教育领域。我国高等教育经过改革开放以来四十年的高速发展，基本解决了“有书读”“能上大学”等重大问题，也就是基本实现了高等教育大众化。这对于拥有十三亿多人口的大国来说，具有历史性的意义，也是不容置疑的伟大成就。现在我国高等教育的规模已跃居世界第一，首先是本科生教育的规模达到世界第一，大约五年前研究生教育的规模也超过了美国。在这样的大背景下，接下来的关键问题就是老百姓希望享受更优质的高等教育资源，也就是优质高等教育资源的稀缺成为新时代高等教育的一个突出问题。

三是新时代有新征程。《十九大报告》提出要“决胜全面建成小康社会，开启全面建设社会主义现代化国家新征程”。新时代不仅仅是“发展进程”的概念，更重要的是“思想演进”的概念。新时代应该有什么样的思想观念，这是学校每位中层干部和教职员都需要认真思考的问题。今年7月8号，习近平总书记对浙江实施“八八战略”十五周年做出重要批示，批示共263个字，有两句话可以很好地解释刚才讲的新时代是“思想演进”的概念。

总书记在批示中提出两个重要要求：一是要求浙江的广大党员干部“干在实处永无止境，走在前列要谋新篇，勇立潮头方显担当”；二是要求浙江“以改革开放 40 周年、‘八八战略’实施十五周年为新起点，保持战略定力，秉持浙江精神，开拓创新，砥砺奋进”。从总书记的批示中可以看出，新时代更需要在解放思想上，在改革创新上下功夫，这是理解新时代特征最重要的一点。

7 月 19 日，浙江省委召开十四届三次全会扩大会议，我参加了这次会议。这次会议以学习贯彻习近平总书记对浙江工作重要批示精神为主题，发出了“推进‘八八’战略再深化，改革开放再出发”的号召，其思想性不言而喻。历史常常有惊人的巧合。十九大的召开和新时代的来临，给湖州师范学院带来了良好的发展机遇。今年 5 月 10 日，在成功举行 60 周年校庆活动之后，我们终于拿到了国务院学位办的硕士学位授予权批文，为学校发展中的一段重要历史节点画上了圆满的句号。学校这次拿到了 6 个点硕士点，据说浙江大学最近要申请撤销 26 个硕士点，我们正在跟省教育厅沟通，浙大撤销的点能不能给湖州师院两个，把学校申请时被拿掉的两个补上去，到现在为止教育厅没有同意但也没有否定，我们还在继续努力做工作，这也表明学校现在确实遇到了难得的发展机遇。今年 5 月 6 日，张校长在学校五届三次教代会上代表学校作了题为“把握发展新方位，确立奋斗新目标，开启建设具有优良师范传统，鲜明应用特色的教学研究型大学新

征程”的报告，实际上给学校新时期的发展提出了科学合理、符合实际的定义，也就是学校第三次党代会提出的“三步走”发展战略，申硕的成功标志着学校完成了“第一步”战略。接下来，将要启动“第二步”战略，同时谋划“第三步”战略。“第二步”战略就是成功更名大学，“第三步”战略就是实现更高、更远的新目标，培育博士点，实现博士学位授予权的突破。现在，我们感觉到比任何时候都更有幸福感，我和张校长几次出去开会，感觉到比以往更加得到兄弟高校的尊重，这是因为学校通过努力取得良好的发展成绩才有这样的尊重。我们继续努力，学校将会更好更快地发展，全校师生也会受到更大的尊重，湖州师范学院也必将会巍然屹立在浙北大地。

新时代需要什么样的大学管理思想，前段时间全校上下做了一些讨论，大家都提出了很好的意见、建议或思路。总体来讲，管理思想有两个部分组成，一是管理理论，二是管理过程的价值取向。管理理论是由管理组织理论、管理过程理论和管理方法论等组成的比较完整的理论体系，主要提供管理的原理或者原则，这些原理和原则会影响人们转化成管理的观念。管理过程的价值取向涉及到管理的伦理，或者说关系到效率、效益和人本主义价值观，这些内容后面我还会再做一点讨论。

新时代所赋予的新特征、新使命，会反映到大学管理领域的宏观层面和微观层面，这些变化不以人的意志为转移。十九大召

开以来的半年多时间里，国内国际形势发生了很大变化，这种变化可能会持续很久，甚至成为一种常态，尤其是中美关系，中美的贸易冲突是不可避免的，只是时间早晚问题，因为一个新崛起的大国必然会威胁现存大国，而现存大国也必然会回应这种威胁，这是基本的规律。以前日本发展到快接近美国的水平时，美国就对日本采取了措施。所以，在复杂而且充满不确定性的环境中，大学的管理观念、管理思想或多或少要有变，没有变化不行，这也是现阶段高等教育所要重点解决的问题。

讨论管理思想或“管理提升年”活动的制度建设时，从现代大学管理理论的角度看，我们广大干部的知识、经历、能力和境界跟新时代对学校管理工作、管理思想转变方面的要求，还存在很大距离，我相信在座的很多同志都感受到了。是否有能力通过自己独立思考，提出符合湖州师范学院实际的下一步发展思路、路径，这是摆在每一位同志面前一个非常严肃的问题。有的干部觉得管理工作很轻松，对“管理提升年”活动也是抱着应付了事的态度，这样不行，作为一名合格的中层干部，要充分意识到自己的责任。更名大学和培育博士点作为湖州师范学院新时期的两大历史使命和宏大愿景，实际上也是学校内涵发展必须达到的结果。完成这两大任务需要多长的时间，能不能提前完成任务，比如提前到“十三五”的中期完成更名大学的任务，能不能做到。我跟张校长经常交流这个问题，我们每周一上午沟通工作时也会

提及，平时也一直思考学校在那个时间点能成功更名大学，在座的 140 多位中层以上干部也要回答、思考这个问题。博士点的培育，从今年开始作为一个起点，经过多长时间的奋斗能完成博士学位授予权的突破，8 年还是更长的时间，每位干部都要认真思考。浙江的很多高校发展都比较快，宁波大学用了 8 年时间实现了博士学位授予权的突破，浙江财经大学、浙江农林大学大概用了 10 年左右的时间，湖州师范学院要用多长时间？回答这个问题也牵涉到学校要有什么样的管理思想来指导管理实践。俗话说“机会总是留给有准备的人”，在高等教育快速发展的大背景下，管理思想的准备更加重要，学校有没有与时俱进的大学管理思想，直接关系到管理工作的效率、效益和成效。

（一）大学的战略管理思想

今天我就从学校的发展历程，从回顾湖州师范学院办学历史的角度来总结提炼大学的战略管理思想，同时从中外高等教育发展的经验中来寻找科学的、先进的管理思想。回顾近几年湖州师院的发展历史，最近一段时间也接触到省内的兄弟学校，在硕士学位授予权的申请过程中，有些没有申请成功的学校的心态就是满腹牢骚“我为什么没有”“这个数字为什么不重视呢”“就差一点点”“某些学校只差 15 个教师指标”等等，经常会提出这些问题。有些学校的某一方面数据可能比湖州师院还好，没有成功就会觉得很委屈，从这一系列事情当中，我们要充分认识到大

学最重要的决策是战略层面上的决策，这是大学管理思想中最重要
的方面。作为学术性机构，大学对战略管理上的要求比很多其
它机构都要高。

战略管理思想就是在树立宏大的、长远的目标下，要有全局
性的谋划和战略设计，策略的设计也非常重要，做今天的事情就
要考虑、谋划五年以后甚至十年以后要做的事情。道理讲起来很
简单，有没有这样一种战略性思想，工作效果是大不一样的。刚
才讲到，在座的很多同志都参加了 2012 年在象山召开的暑期中
层干部学习会，会上学校重新提出要“更名大学”的目标。以前
也曾经提过这个目标，但是“象山会议”特别强调要把“更名大
学”作为全校工作的引领，通过这次会议全校上下了统一认识，
湖州师院一定要往“大学”的目标迈进。这个战略目标确定以后，
党委、校长办公室，高等教育研究所就开始对大学设置的指标和
要求进行跟踪研究，今天回想起来，如果不重视持续跟踪研究的
环节，学校去年的申硕工作很有可能会发生诸如还少 5 个或 3 个
教师指标这种遗憾，少 15 个人和少 3 个人产生的效果是一样的，
因此战略上的思考引领着学校的发展。

战略思考关键要落实在全局性的谋划上。谋划是根据发展的
目标，分 5 年、10 年等阶段来考虑学校的发展路径。这几年，
学校形成了很好的做法，每年开 1-2 次全校性的重要会议，会议
的安排不是随意的，而是学校全局性谋划的具体体现。最近几年，

学校先后召开了文科大会、人才工作会议、教育国际化工作会议、科研与服务地方工作会议、教学与学风建设工作会议、招生与就业工作会议，还有今年上半年的首次研究生教育工作会议，这实际上体现了校领导班子对整个学校发展的全局性谋划。同时学校的发展路径怎么样跟其他同类高校不一样，怎样另辟蹊径，这也是最近两年湖州师院做得非常好的方面。通过分析办学规模，就会发现嘉兴学院、绍兴文理学院、台州学院规模都比我们大，湖州师院在规模上不具有任何优势，如果把求真学院划出去核算，本部剩下的学生就更少，规模相对更小，在这样的校情下，怎么样另辟蹊径，实现跨越式发展，我们重点瞄准了两个方向。一是**瞄准国字号项目**。最近几年，学校在一些国家项目、实验室项目等数据上实现零的突破，这证明我们瞄准国字号的战略意义是巨大的。以实验室项目为例，坦白讲湖州师院的实验室基础比较薄弱，整个实验室的建设水平也不是很高，但是学校瞄准国字号，很快地就拿到了国家地方联合工程实验室，这项数据领先其他同类高校，走在了前面。二是**瞄准教育国际化发展路径**。湖州是生态型城市，美丽精致，与上海、杭州、南京、苏州等大城市的距离很近，接下去高铁修好后到合肥也很近，我们据此判断湖州是招收国际留学生极好的地方，教育国际化迅速提到学校的议事日程。教育国际化发展到今天，虽然留学生管理中会有些小问题，这也是发展过程中必然出现的问题，还要积累经验。但是，通过

教育国际化，我们已经慢慢塑造了一个不一样的湖州师院，区别于其他同类高校的特色就是教育国际化。大学管理思想本质上必须基于战略思考，这是要讲的战略思想。

（二）大学管理中的“战术”思想

1. 管理的系统观念

管理战略的具体落实要有战术，战术层面首先要有系统的观念，现代的系统理论提出了管理的四个原则，即整体性、相关性、有序性、动态性。

四个原则中最为重要的是整体性，我们学校管理中存在的薄弱环节或者短板就是制度的整体性不足，许多制度、文件是局限于一个部门考虑，没有放到学校发展的大政策框架中考虑。对湖州师院来说增强系统的观念非常重要，要用系统的方法来分析管理方面的问题，然后找到什么是主要的问题，什么是中等重要的问题，什么是比较边缘的问题，找到这些问题就抓住了要点，这样才能纲举目张。系统观念对于高等教育的管理来说非常重要，管理水平的高低关键在于看问题是着眼于个人、单位还是着眼于学校的整体，甚至是站在一个省、一个民族、一个国家或者人类的角度去思考问题。

近几年，湖州师院有些发展路径、方法是比较成功的，从我作为一个教育史研究者的角度看，1999年组建升本以后，当时的学校领导班子的思路和举措是非常值得肯定的。升本以后，要

回答“湖州师范学院往何处走”这一问题，需要对学校的实际情况，对湖州市、浙江省乃至全国的经济社会发展状况和高等教育发展形势作出准确而系统的判断，然后选择一条适合湖州师院的发展道路。当时选择了综合性大学的发展道路，而不仅仅是着眼于师范教育，把湖州师范学院引向综合大学的发展路子，这是那一届班子对湖州师范学院作出的历史性贡献，我们今天给他们最高的评价都不过分。美国的高等教育现在是最成功的，成功的一个重要因素就是除了一些专业院校（比如独立设置的音乐学院、美术学院、戏剧学院等），其他高校基本上都走向了综合性大学发展的道路，美国原来有一两百所师范院校，但是现在独立设置的师范院校几乎没有了，师范教育成为综合性大学的重要组成部分。中国近代以来的大学，相当一部分著名大学的前身都是高等师范学校，四川大学的前世是成都高等师范学校，中山大学、武汉大学、东北大学、南京大学的前身都是高等师范学校。从这个角度分析，学校当时的领导班子选择综合性大学的发展路子非常具有眼光，把卫校并入成立医学院，后面又争取第一医院作为直属附属医院，迅速把湖州师范学院推到国际标准的综合性大学。没有医学院的大学不叫综合性大学，这是国际标准，湖州师院发展医学的路径选择非常正确。今年学校省内一段线生源占招生计划的比例高达 47.4%，远远超过省内同类高校，其实一段线生源选择的专业主要在师范类和医科两个学科门类，其它学科

门类极少，说明这两个学科门类支撑着湖州师范学院招生的声誉和吸引力，也证明我们当初选择发展路径的眼光。

另外，升本之初还给湖州师范学院确定了具有文化深度和历史厚度的灵魂——“明体达用”的校训。一所大学需要有灵魂，灵魂通常以校训的形式来体现，有的高校校训根本成不了灵魂，因为它本身就是随意确定的，但是湖州师范学院的校训“明体达用”具有深厚的历史文化积淀，而且与学校的历史、湖州的历史有密切的关联性，不是凭空而来的。习近平总书记在浙江工作期间到湖州师范学院视察时，指出“‘明体达用’符合我们当前教书育人的要求，是我们的方向”。由此可知，讲到管理的系统观念，湖州师院组建升本时对学校发展路径的谋划，是一个经典的案例。随后学校的发展路径就很通畅，发展水产学科，发展工科，为新时代湖州师范学院的发展提供了强有力的学科结构支撑，接下去继续按照这个路子走，学校的发展会更加顺畅。

2. “权变理论”

任何管理理论一定要随着时代的发展而变化，一成不变的理论是不行的，“权变理论”对管理非常重要。“权变理论”通俗意义上讲就是“与时俱进”“因地制宜”这类思想。具体的理论我不多讲，大家都记得习近平总书记到湖州师范学院视察时提出了“因地制宜、体现特色、服务地方”的十二字办学方针，尤其是前面四个字“因地制宜”，这句话是总书记经过慎重思考的。

后面，我阅读总书记在正定县工作时的讲话资料，发现他当时就反复提“因地制宜”四个字。到宁德当地委书记的时候，习近平在《摆脱贫困》这本书里经常提到“因地制宜”四个字，而且将其上升到方针的高度。离开宁德的时候，习近平在与宁德的干部告别会上，讲了一段话，要求宁德的干部坚持“因地制宜、分类指导”的方针。习近平到浙江工作后，提出了“八八战略”，“八八战略”蕴含了什么样的管理思想？前面七个战略讲了体制机制优势、生态优势等等，第八个战略就讲到“进一步发挥浙江的人文优势，积极推进科教兴省、人才强省，加快建设文化大省”。这些战略背后包含了什么样的中心思想和精神灵魂？读过总书记的一系列著作后，我们会发现“八八战略”包含的灵魂就是总书记到湖州师范学院讲过的“因地制宜”四个字，这些内容也非常值得马克思主义学院的老师深入研究。

习近平新时代中国特色社会主义思想和“八八战略”背后所体现的一贯思想就是“因地制宜”。“因地制宜”即是一切从实际出发、具体问题具体分析，实事求是、与时俱进，这是我们党的思想路线，也是马克思主义活的灵魂。“与时俱进、因地制宜”对于大学的管理思想、管理实践同样是非常重要的。回顾学校这几年的发展历程，特别是在去年的申硕过程中，体现出来的亮点工作有两项：一个是师资队伍，另一个是科研成果。湖州师院的师资队伍建设也是靠“因地制宜”，在湖州这样一个非省会、吸引

力小的相对边缘化的城市怎么去吸引人才，怎么样去吸引高层次人才，我们前几年的战术策略就是观察到湖州的房价相对周边城市是“洼地”，集中购入了一批人才安置房，这个做法很简单，但是为什么一直没有人想到去做，这就是思想不够解放的原因了。通过购置人才安置房，学校迅速改善了人才引进的局面。现在人才引进又面临新的形势，人才无序竞争更加激烈，学校又遇到了类似前几年的困境。我们不能改变外部环境，只能改变自己的管理思维，要主动去适应人才竞争的新格局，学校下一步除了多渠道解决人才安置用房的问题，还要想尽办法吸引台湾地区的高层次人才，人事处正在牵头起草“港台地区人才引进办法”。现在台湾地区高校生源严重短缺，跟大陆关系紧张以后，大陆生源减少，总体生源更加短缺了，甚至出现高考8分可以读大学的奇怪现象。所以，这个工作可以做好，全校上下要充分认识到这一点，这也是“因地制宜”。学校这几年港澳台的工作是走在浙江省同类高校前列的，抓住这个机遇，把人才工作做上去。

3. 卓越管理观

管理工作总是要有一定的标准或者目标，卓越管理观就显得非常重要。卓越管理观主要包括两点：**首先就是要抓住重点**，没有重点就没有战略，也就谈不上卓越，有所为有所不为，抓住重点对于现在的湖州师范学院来说仍然十分重要；**第二是择优的原则**，多种方案当中，要选择最优。最优的标准就是质量第一、效

率第一、效益第一，要把管理过程当作择优的过程，卓越管理主要体现在这里。

学校的办学条件、办学环境中仍然存在不少困难，在这种情况下，就要做我们能做的事，做有意义的事，做能做好的事，做“投入相对少、成果产出多”的事，这是管理中需要把握的原则。前面讲到，湖州师院在有些方面比不过兄弟高校，但是我们找准几个重点方向，确实可以走到前列去。有位从事大学评价的专家多次来学校演讲，他的一个重要观点就是学校要做大、要扩张规模，这个观点不符合湖州师范学院的实际。这种发展模式很多人也可以想到，比如学校现在有不到 1000 名教师，马上扩充到 1000 名教师的规模，1000 名教师的目标实现了，可以再做到 1500 名、2000 名教师的规模，这样各项科研指标都上去了，排名也会上升，这种扩大规模式地发展也有一定的合理性。但是规模扩张的关键指标比如引进人才主要依靠资源投入，像湖州师院这样的地方高校，在资源投入恒定的情况下，一味扩大规模，显然是不符合实际的，要走入死胡同的。资源短缺是学校发展中长期存在的困难，因此发展中要有选择、有重点，在多种方案中选择最佳的，走符合实际的路径。湖州师院还要在优化发展路径方面下功夫，目前在某些方面还是存在一些薄弱环节，并不是完美了。

（三）管理的价值观念

前面讲了管理战略思想和管理的战术，接下来要讨论管理的

价值观念问题。管理的价值观念非常重要，因为有什么样的价值观念引领，就会有什么样的管理状态。对于高校的管理来说，要在管理中体现两个价值观念，一个是人本主义，第二个是适度竞争。

第一个价值观念是人本主义。人本主义就是“以人为本”，字面意思很简单，但是真正贯彻起来并不简单，它渗透在管理工作的方方面面。习近平新时代中国特色社会主义思想的精髓就是以人民为中心，跟人本主义的价值观念是一致的，包括马克思、恩格斯对人的认识（即社会发展最终的目标就是实现人的全面发展）也以人民为中心。人本主义对整个管理来讲很重要，一切从“人”出发，切实把管理的重心、制度的重心放在如何调动、激励教师、干部、学生的积极性上来，这是学校整个管理和制度设计中需要着重考虑的方面。申硕成功以后，学校很快启动绩效工资改革，这次绩效工资改革是增量改革，增量的财政来源主要是政府。申硕成功后，既需要对广大教职工进行精神表扬，也需要物质奖励，要关注教职工的切身利益，学校迅速开展绩效工资的增量改革，这就体现了人本主义。今天，要对文学院进行表扬，学校提出了要举办退休教工荣休仪式后，文学院王绍峰院长积极响应，第一个在二级学院层面落实了这件事，做的很好。前段时间，遇到一位退休教师，激动地跟我讲自己是在湖州师范学院第一个享受到荣休仪式待遇的退休老师。这种微小细节里面就体现了人文关

怀，人文主义的管理思想。怎么尊重老师，不是口头上的，要落实到工作的方方面面，尤其是细节层面。

第二个价值观念是适度竞争，即有限度的局部竞争。前不久，孙绵涛教授来校作报告，讲到新公共管理理论。新公共管理理论其实就是倡导市场化机制、竞争机制和契约制度等，就是回到市场的自由竞争，并把它应用到公共管理领域，也包括大学这种承担公共事务功能的组织。所以，绩效工资改革实际上也是新公共管理理论在收入分配中的运用。

高校作为学术性的机构，生产的产品主要是知识，更确切的说高深知识。在学术性机构，不能完全依靠竞争性的关系，因为高深知识的产出需要压力相对较小、比较自由的环境，教师也需要这样的环境从事科学研究、教书育人的事业。同时，高校又是社会组织，也具有跟政府和其他非盈利组织同样的管理共性，因此竞争机制、市场机制也适用于高校的管理，适用于其内部的部分领域、部分环节，不能涵盖所有的领域。改革开放以来，我国的高等教育研究界，一个误区就是简单地把西方高等教育的商品化、市场化带入到中国的高等教育领域，而且深度地影响教育领域的部分决策。大学扩招的理由是推动经济发展，高等教育的发展不是站在满足人们对教育强烈需求的角度，而是站在拉动经济的角度，这一理论的影响比较大。所谓的适度竞争就是有些领域需要竞争，没有竞争就没有活力，也就没有效率，适度竞争对

高校的管理是有价值的，有指导意义的。以学校为例，在服务地方、科研以及人事管理的一些领域，比如岗位聘任、职称评审、干部选人用人当中，适度的竞争是有存在价值的。适度的竞争要掌握好度，要找到合理的区间，这就是管理的重心或者说领导艺术的所在，是有难度的。如果一味把高校完全市场化、把高等教育市场化是不行的，即使美国的高等教育也不是完全市场化，也不可能这样。科研工作也不能一味市场化，现在国家慢慢意识到中国科技的发展水平取决于基础领域研究的水平，尤其是“中兴事件”以后，从中央到基层，普遍感受到我国一些制造业领域的关键技术、核心技术仍然掌握在国外手中，也在检讨急功近利的政策，比如对可以迅速产生市场效益的科学研究不合理倾斜，忽视基础研究在整个科学研究中的决定性地位等等。现在认识到这一点，也给大学提供了扬长避短的巨大发展空间，大学最适宜做的就是基础研究，应用研究是基础研究的自然延伸，湖州师院也要在变与不变之间保持一定的定力，我们也能进一步理解大学管理工作应该怎么做。

以上是我讲的第一部分内容，新时代我们需要什么样的大学管理思想。

二、新时代如何建立科学合理的大学管理制度

第二部分，新时代如何建立科学合理的大学管理制度。学校把“管理提升年”活动的重点放在制度建设上，将其作为学校管

理创新的切入点和落脚点，这符合湖州师院的发展实际。大学本来就是制度化的组织，存在已经延续 900 多年，比历史上绝大多数的王朝时间都长，最早的大学直到今天依然生机勃勃。大学强盛生命力的关键就在于它是有理想的机构，这一点非常重要，没有理想的机构不会延续很长时间。另外，大学是高度重视制度建设的组织，把制度当作生命延伸的重要途径，并且一旦确定的制度几百年不会有太大变化，其中核心的制度甚至是始终不变。当然还有其他因素支撑大学的延续，但是制度对大学发展的重要意义是不言而喻的。捷克教育家夸美纽斯曾经说过“制度是学校一切工作的灵魂，哪里制度稳定，哪里便一切稳定；哪里制度动摇，哪里便一切动摇；哪里制度松垮，哪里便一切松垮和混乱”。

孙绵涛教授来校作报告时把制度分成三个部分，一是各种机构的管理制度；第二种是各种工作的管理制度；第三种是各种人员的管理制度，机构、工作、人员三种管理制度构成了大学管理制度的主体内容和制度体系。孙绵涛又强调大学管理体系要以大学章程为中心来设计，我比较赞成这个观点。总体上来看，湖州师院的管理制度建设经过多年的努力和探索，制度的基本框架已经搭建起来，机构、工作包括人员等主要方面的制度大体都有了，这是基本的判断。判断一所大学的制度建设处于什么样的阶段，可以从两个层次划分，**第一个层次是汲取性制度类型**，汲取性就是以借鉴为主，在学习其他大学的制度基础上修改，根据学校的实

际情况有所创新，最终变成自己的制度；**第二个层次就是包容性、融合性的制度类型**。显然，湖州师院目前的制度是第一层次的制度，汲取性的制度发展阶段，这也某种程度上决定着学校管理制度的粗放性特征。下一步，学校制度建设的任务就是从借鉴为主的汲取性制度类型向着包容性、融合性的制度类型过渡，我们一定要树立这样的目标。

（一）目前学校管理制度中的短板

下面，就通过仔细分析学校管理制度存在的问题，来确定制度建设下一步的努力方向。目前，学校管理制度上的短板主要在以下四个方面。

第一是管理制度的系统性不足问题。刚才讲了系统思维，大学管理思想必须要有系统观念，现在学校已经初步构建了管理制度体系，但系统性明显不足。主要存在以下问题：**一是很多制度比较陈旧，不够与时俱进，不能很好地适应学校新时代的发展要求；二是在制度的独创性、创新性上还处于比较幼稚的阶段。**最近几年，在教育国际化、研究生教育、专业淘汰机制以及学科建设资源的有效分配、利用等方面的制度建设当中，没有形成非常成熟的制度，问题比较突出。二级学院的制度基本上依赖于学校的制度资源，严重等靠学校的发文、政策，照搬执行，大部分的二级学院处于这种状态。二级学院当然要执行学校的制度，但是执行过程中要结合所在学院的实际，要增强贯彻学校制度的创新

性。有的学院发展快，有的学院发展慢，通过观察制度建设情况就找到答案了，甚至有的干部认为二级学院制度建设没有创新的空间，这种思维跟“一流大学”的管理思维差得太远，任何单位都有制度建设的空间。

另外，学校制度建设中各自为政的现象也不同程度的存在，且缺乏学校层面的审读机制，每个部门制定的不同文件提交到党委、校长办公室印发，怎么来解决政策的系统性、不冲突性的问题，需要建立政策、文件的审读机制。这个问题，我们已经思考好几年了，比较难做，不是办公室本身的问题，而是学校现阶段的发展还没有这方面的政策积累、经验准备，或者说还没有这样的人才能做这样难度比较高的事情。政府部门设有政策研究室，政策、文件的制定都要经过这一道关口，除了领导把关，还有很重要细节需要政策研究室审核把关，没有这个环节，很多政策、文件就会有冲突，不能保证系统性。

第二是管理制度创新性不足问题。制度的生命力在于创新，在于不断地适应新的发展形势和发展要求。学校现在的制度建设以借鉴为主，自创性的比例不是很高。在去年的教育部本科教学工作审核评估期间，发现学校教学线上很多文件都是10年前甚至更早制定的，不仅仅是教学线上，其它条线都存在，现在教务处正在努力地整改教学管理方面的制度。其他部门也存在类似的问题，今年7月份省纪委对学校的专项巡视督查，就发现财务管

理方面的一个漏洞，项目负责人财务报销时，经办人跟审批人可以是同一个人签字，也就是使用经费的人跟授权使用经费的人可以是同一个人，赋予项目负责人明显违背财务规则的权力，这就是学校管理中明显的短板，违背基本常识的报销制度居然延续了很多年并成为学校的制度，这种制度不叫创新，这是违背常识的做法。制度创新不是泛泛而谈的，从近几年学校的制度建设情况来看，部分干部和工作人员一定程度上存在制度创新的自觉性和动力不足的问题，仅仅满足于参照惯例和领导布置，遇到问题就向领导请示或者往下推给其他人，习惯于按照以前的惯例做事。时代在迅速发生变化，制度建设如果仍然一成不变，这样会影响学校的发展。以后学校干部的培训、考核都要重视创新意识的教育，要引导广大干部走开拓创新的路子，不能守旧，不能守成，否则学校发展就会失去竞争力，在下一轮的竞争当中，就可能会有同类兄弟高校慢慢赶超我们，这个问题我们尤其要注意。

第三是管理制度的适切性不足问题。管理制度的有效性取决于该制度是否符合学校的实际，是否“因地制宜”，这是制度建设中的大问题。这种借鉴为主的汲取性制度模式常常会出现水土不服，不适应性的情况。所以，要把借鉴经验和自我创新相结合，以兄弟高校的制度建设作为参考，更多的是要结合湖州师范学院的实际来制定制度。取得硕士学位授予权之后，学校借鉴的制度是要学习浙江财经大学、中国计量大学、浙江海洋大学这些办学

水平比湖州师院高的学校，甚至比这些学校办学水平更高的“一流”学校，来学习他们制度建设的经验。今年7月份，张校长带队到江南大学考察，回来以后，很多同志跟我说这次考察收获太大了。这就要求我们的干部视野要宽广，既要看到学校现阶段发展可以借鉴的地方，这是重点，也要看到学校未来发展要学习、要探索的地方。比如说学校的科级干部、科级机构设置工作，浙江省的高校有两种模式，一种是学校统筹，由学校来统一负责；第二种模式就是放权给二级单位来做。两种模式，湖州师院选哪一种？因为学校规模相对比较小，机构不能太多，年轻干部成长还需要多岗位的锻炼，不能局限于某一个部门、单位或者二级学院。根据学校的实际情况，我们采用了统筹加自主的模式，统筹就是学校党委组织部统筹来做，同时赋予二级学院和部门推荐权，另外还赋予二级学院考察权。通过这样的模式运作，二级单位能把握本单位有无合适的人选，多了可以转岗到其他单位，不够可以从其他单位调入，这对干部的成长非常有好处。如果都是部门、二级学院来做，有些干部就无法交流，出不去，也进不来。所以，管理制度的制定要从学校实际出发来做，不能简单地照抄照搬。

第四是管理制度的个性化不足问题。个性化问题，也就是一个单位管理制度的特色问题，在学校的发展过程当中很值得思考。管理制度的特色也就是把办学的特色投射到管理当中，制度

的特色可以是竞争性强一点、人文气息浓一点、国际化的色彩浓一点等等，这都会成为管理制度的个性。学校每个二级学院的学科特点不一样，学校层面的制度按部就班执行到底，效果常常不好，二级学院要有制度建设的主动性和动力，要结合学院的学科特点和实际情况来做，要创造性地贯彻学校的制度。近几年，学校围绕“明体达用”校训和“君子之风建设”抓校园文化建设，已经逐渐形成了有师院特色的校园文化，校园文化特色某种意义上也影响着制度建设的特色。不仅仅是管理制度上要有校园文化，教学、科研等方面都要体现校园文化的元素，互相渗透起来，这就是湖州师范学院管理制度的个性、特色。每个高校的管理制度各有特色，像浙江工业大学，二级管理体制就实施的比较彻底，把资金下沉到二级学院，一些二级学院院长一年甚至拥有几千万的使用经费，这是工大的管理制度特色，但也不一定适合所有的高校，每个学校要走自己的路。我们刚才讲的港澳台的工作，湖州师院做好港澳台工作确实有得天独厚的特有优势，因为民国时期湖州籍的名人非常多，这是学校加强与台湾地区交流合作的基础。这几年，学校也一直充分利用机遇在推进对台交流工作，接下来学校还想到台湾地区的高校引进高层次人才，大家都要思考这个问题，争取抢占制高点。

（二）学校管理制度建设中的三大核心问题

基于上面的思考，我们再回过头来思考学校管理制度建设中

最重点的问题、最核心的课题，“方向对了，不怕路远”，但是一定要知道路往哪个方向走。学校管理制度中有三大核心问题需要我们仔细研究、深入推进，昨天的党委会也研究了这个问题。

《关于做好“管理提升年”活动第二阶段工作的通知》今天已经发给大家，文件里就讲到三个核心问题、三个重点的调研课题。

第一，校院两级管理体制问题。湖州师院在 2009 前后开始实行校院两级管理，这几年学校在某些方面作了一些变动，但总体上两级管理处于比较稳定的阶段。不久前，孙锦涛教授来校作报告，提出管理的重心是低重心还是高重心的问题，毫无疑义，湖州师院向前走应该是低重心，即增强二级学院的自我发展能力。学校校院两级管理的推进现在也遇到资源的瓶颈问题，在推进过程中学校很慎重，这跟学校的发展阶段有关系。提起校院两级管理，很多院长的想法是，“人、财、物”由二级学院来管，教学等其他方面最好学校来管。把“人、财、物”权力给二级学院，能不能管好，能不能承担起这个责任，还是存在疑问的。比如绩效工资分配的问题，学校把部分二次分配的权力交给学院，但最近几年找校领导反映二级分配问题的老师是比较多的，说明执行的也不是很顺畅，在推进两级管理当中，有些干部还没有完全做好两级管理的准备，有些干部还需要不断的积累经验，这个发展阶段我们要有把握。

对湖州师范学院来说，资源短缺是长期存在的困难。学校已

经很努力的去争取资源了，但是办学资源要想变得很宽裕也是不可能的。所以，湖州师院的发展目标首先是要把日子过下去，保持学校的正常运转，绝对不能出现像有的高校推迟发放绩效工资情况。学校和二级学院一起参与绩效工资分配，在资源的使用效率上，与二级学院单独主导分配绝对不是同一个概念，所以我们在二级分配上继续走小步、积小胜，继续尝试，要非常慎重。学校现在资源有限，在要用有限资源做更多的事的情况下，不能激进，比如说人事的人才引进、职称评审以及教学、科研等方面都有局部的推进，让学院能有一些自主的空间，但全部下发给二级学院，目前这个阶段是不合适的。

第二，激励机制与约束机制相结合的问题。在座的各位领导、老师都明白激励机制很重要，但是人性总是有弱点，没有压力了，动力就很有限。有些境界很高的人，没有压力也会做的很好，但是不能要求所有人都像英雄人物一样。所以，为什么要认可“经济人”假设理论（“经济人”假设最早由英国经济学家亚当·斯密提出，认为人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬），人总是要追求利益的，这是不能否定的。但是，利益也有合理的范围，因此建立科学合理的考核制度、评价制度，尤其是学术的考核制度、评价制度，对湖州师院来说非常重要，这个过程我们还要走很长一段路。学校现在基本上建立了科研等激励机制，但要显现它的作用，还需

要考核机制。现在，李祖欣到科技处当处长时间不长，他跟我交谈的时候就马上认识到，学校现在的科研压力只传递到二级学院，还没有传递到每一位教师，压力不传递给教师，学校科研方面的指标不可能出现快速的增长。所以约束机制太重要了，要让教师科研有点压力，促使他们把自己的潜力挖掘出来，积极性更高一些。

对于考核机制，有些方面的考核学校也比较难以推进，比如教学方面的要求，在职称评审、岗位聘任考核中是否要严格起来，还需要进一步思考。现在对干部考核，标准是领导评价、中层干部相互评价、教职工的评价，三个评价综合起来再加上部门的专项考核，这样评价干部是不是跟干部本身的真实表现一样？我们考核是要体现业绩为导向，但是实际操作过程能不能体现业绩为导向还是存在疑问，不是说组织部门、人事部门不努力，而是考核机制的建立需要全校上下统一认识，来努力推进。比如接下去考核二级学院的分党委书记，一个很重要的抓手就是党建工作，如果学院的党建工作排在很后面，这个书记是绝对不能被评为优秀的，因为党建工作是作为分党委书记的主要工作，要重点抓党建。如果连续几年党建考核都比较落后，学校将考虑从分党委书记的岗位调整。二级学院院长考核重点是师资队伍建设，师资队伍建设是院长的第一责任，有些院长不能只坐办公室，要主动走出去，今年的二级学院院长考核中也要开始重点考核师资队伍

建设指标，要成为核心指标。师资队伍建设考核过不了关，原则上也不能评为优秀，这方面组织部门要考虑。湖州师院这几年的快速发展靠的就是重视师资队伍建设，这个优势是不能丢。有些院长坐在办公室看简历材料，剩下所有的问题推给职能部门，这种做法不可取。希望组织部门认真落实以业绩为导向的考核，今年开始把师资队伍建设考核纳入二级学院院长的考核、二级学院的年终考核，师资队伍上不去，不能被评为优秀。湖州师院这几年的发展成绩就是抓住了师资队伍建设这个关键，在新的发展阶段也要一如既往地重视。

第三是机关部门之间的协同问题。学校的干部、教工都有感觉，部门之间的协同比以前更难了，有些部门领导也意识到这个问题。我在几次会议上也讲到这个问题，原因跟我们教职工队伍结构的变化有关系，因为近些年引进的教职工占湖州师范学院教职工总数的比例已经很高了，一般来说比例超过 60%，这所学校就具有“移民”的特性了。“移民”的特性，带来的是多元文化，冲突跟融合始终是多元文化发展过程不可回避的问题。怎么来解决这个问题，“管理提升年”活动第二阶段列了一个题目“强化机关部门协同”，首先靠制度，然后建立部门之间沟通协调的长效性机制。学校已经发文，要成立机关党委，专门设立部门来统筹抓机关的作风建设，推进机关服务质量的提升。当然，只靠机关党委是不够的，但是有一个统筹部门来抓总，其他部门

积极配合，部门协同的机制会慢慢建立起来。

另外还有信息化建设的问题。党委会已经原则通过了学校《智慧校园建设三年规划（2018-2020）》，下决心来快速推进学校的信息化建设。信息化太重要了，管理水平的提升在某种意义上取决于学校信息化水平的提高。湖州师院没有多余的财力、人力、物力来支撑建设一个办事大厅，关键是要通过网络办事，要尽快建立信息化的平台，尽快补齐信息化的短板。

（三）加强学校管理制度建设的几点想法

从对上面问题的分析，我们可以强烈的感受到，抓好“管理提升年”活动的必要性和推进管理制度“立、改、废、释”的艰巨性。“方向对了，不怕路远”，下面就加强学校管理制度建设，我再讲几点想法，供大家参考。

第一，准确把握学校发展的阶段性特征。申硕成功以后，学校党政班子站在学校发展新阶段的战略高度，对发展定位迅速做出新的阐述，即“启动建设具有优良师范传统、鲜明应用特色的教学研究型大学”，同时我们也要意识到，只是启动教学研究型大学建设，湖州师院原有的教学型大学属性没有变，一段时间仍然是教学为主的高校，这就决定着学校要把本科教育和研究生教育完美地衔接起来，构建本科教育与研究生教育协同发展的新格局，这个阶段特征每位干部都要有清晰的认识。在本科教育与研究生教育协同发展新阶段，要同时认识到本科教育和研究生教育

人才培养工作的重要性，要站在更高的高度来认识这一问题。学校的制度建设也要围绕本科教学、研究生教育的协同发展来展开。不久前，学校邀请浙江工业大学的校长助理郦解放教授作报告，他就感慨说，工大 20 年前也在讨论湖州师院正在讨论的“管理水平的提升”问题，宁波大学 15 年前左右也在讨论类似的问题，也就是意味着湖州师院在管理水平上跟浙江工大、跟宁大有 15-20 年的距离。因此，今天湖州师院的广大干部既要看到工大、宁大 15-20 年前怎么办学治校，也要看今天他们的管理举措，把两者有机的结合起来学习借鉴，千万不能把工大、宁大今天的所有做法都照搬过来作为学校借鉴的东西，那某种意义上就会出现不适合、不适应的情况，因为湖州师院跟他们的发展差距毕竟相差 15 年到 20 年。所以，认识到发展的阶段性，对学校的管理制度建设来说非常重要。

第二，建立核心制度的概念，实现点面的有机结合。全校工作每一条线、每一个部门，都可以开出很长的制度建设清单，在清单开列后，要着力分析哪些是核心制度。核心制度就是具有牵引性、引导性，或者起到牵一发而动全身作用的那一部分制度。有了核心制度，就会明确制度建设的重点。只有抓好核心制度的“立、改、废”，才能使制度建设纲举目张，避免主次不分，劳碌无功。就全校而言，教学、科研、服务，“人、财、物”的管理，党的政治建设、组织建设等是核心制度的主要方面。每个部

门、二级学院，由于工作职责和学科特点会有不同，但要有工作重点。二级学院层面还有一个核心任务，制定绩效工资改革的方案，各个学院二次分配的方案，要思考如何确立老师的主体地位，如何调动教师、干部的积极性，如何协调教师跟干部、实验人员的利益关系，这些问题院长、书记要思考、要谋划。因为这次绩效工资改革之后，定下的方案会决定今后五年甚至更长的时间的二次分配，直接决定了学院、部门的教师、干部、实验人员工作动力的大小。目前二级学院的二次分配方案中，参照本单位收入的平均数，有的学院干部很低，有的学院干部很高，超过教师平均数的 10% 甚至 20%，这样做的依据在哪里，利益的主体是谁呢？这样的分配方案能不能调动学院广大教职工的积极性呢？在座的院长、书记要认真思考。我希望二级学院院长、书记抓住这次绩效工资改革的机会，分配方案要突出教师的主体地位，同时兼顾其他工作人员，这样才会营造积极向上、和谐发展的环境。教职工都要靠工资过日子，干部收入太低也不行，有的二级学院干部平均收入只有教师的 60%，那就太低了，会影响干部工作的积极性。反之，如果干部超过教师 10% 甚至 20%，这个也不对了，因为学校发展主要靠教师，在收入分配上，教师得益要最大，这是学校坚定不移的政策，这方面我们在座的广大干部要形成共识。

第三，鼓励先行先试，营造开拓创新的制度文化环境。制度

创新需要勇气和环境支持，从中央到省市，现在都鼓励干部大胆创新，并且明确要为敢于担当的干部建立“容错机制”。中央、省委都发了文件，学校也要把这个政策贯彻下去，鼓励二级学院在制度上进行创造性的创新，结合本学院的实际情况制定出一些推动学院快速发展的好制度，为学校制度建设提供鲜活的经验和样板。浙江经济社会发展走在全国的前列，关键就在于浙江人敢于先行先试，鼓励群众的首创精神，如果离开这些，浙江不可能在各方面走在全国前列。现在，全省上下也在思考创新性、创新力降低的问题，这样会阻碍经济社会的发展。现在省委提出要进一步解放思想，就是看到了这个问题。

第四，保持战略定力，在变与不变中保持合理的张力。学校上下在办学定位、奋斗目标、发展战略上已经形成了基本共识，就是要保持一定的定力，坚持一张蓝图绘到底，一任接着一任干。同时，要明白，外部的发展环境也在快速地发生变化，我们还是要“因地制宜，解放思想”，围绕学校加快发展、内涵发展、赶超发展的要求，该改的制度要改，该修订的制度要修订，该完善的制度要马上完善，不停步、不观望，不错失和放过大的发展机遇。当下重点是要建立起系统的激励与约束机制，这是学校的一个重大课题，希望大家共同努力。

成功更名大学是湖州师院当前的主要任务，围绕更名大学工作，学校还有很多事情要做，很多政策制度要重新思考和重构。

比如经费筹措机制，要想办法，要“权变”，要与时俱进，把政府的财政支持长效机制建立起来。湖州师院这几年很努力，发展的成绩也有目共睹，其实我们工作做得很辛苦，因为湖州市的主要领导变动比较频繁，这给学校争取办学资源增加了很多困难，在这个问题上，全校上下还要进一步开拓思维，共同努力。6月6日市委书记马晓晖一行来湖州师院视察调研，我们提出希望市委市政府出台《关于支持湖州师范学院加快建成“湖州师范大学”的若干意见》，湖州历届市委市政府都没有出台过这样的文件，我们希望这一次能开创历史。现在《若干意见》的初稿已经送至市里，市委市政府的各局委办还在沟通协调。出台《若干意见》的直接目的是为学校争取办学资源，争取财政支持，更深层次的方面，希望借助《若干意见》，把市委市政府支持学校发展的长效机制建立起来，具有持续性。

第五，增强紧迫感，提升干部队伍在管理制度设计方面的知识、能力和境界。开展“管理提升年”活动，没有可参照的学校或者成功的案例。启动以来，全校的广大干部也普遍感到自身已有的制度设计知识、能力、境界与学校发展新阶段对制度建设的高要求还有距离。因此“管理提升年”活动的第一阶段开展了“管理思想大讨论”，就是让广大干部认识到，制度设计的知识、制度建设的能力不足这一问题的存在。通过“管理思想大讨论”和本次学习会，包括阅读高等教育管理方面的书籍，要形成体会文

章,增长见识、开拓视野,同时要积极主动参与本单位的制度“立、改、废、释”工作。在座的干部绝大部分上都是湖州师范学院近五年改革发展成绩的见证人和主要贡献者,如果接下去五年,你们不学习、不思考,不努力提高自己在管理制度设计方面的能力,就也有可能阻碍学校新一轮发展。

制度建设还牵涉到境界的问题,也就是道德风险的防范。制度建设首先要回答三个问题。**第一个是制度为谁制定?**为广大教职员、为个人还是为小团体;**第二个是受益者是谁?**是领导干部、教师还是其他工作人员,这也是廉政建设的一个关键风险点;**第三个是风险谁来承担?**领导干部要敢于担当。在中央全面从严治党的大环境下,对廉政建设的要求也更加高了,守规矩的要求也更加高了,这个大方向广大干部要始终牢牢把握。如何在大的政策框架下创造性地开展工作,很重要的一点就是要敢于承担责任。如果不敢于承担责任,干部不会有太大的作为。但是,廉政建设的底线要守住,从学校层面来讲,也要在政策的制定设计上考虑到尽量为干部担责,防范可能出现的风险。纪委办、计划财务处提了一些很好的建议,下一步纪委办、计划财务处,还有办公室等部门要围绕加快学校发展这个大主题来排查学校可能存在的廉政风险点,要为学校的改革发展保驾护航,守好廉政建设的底线。每一位领导干部也都要找到这样的契合点,工作要做好,但是又要守好廉政建设的底线。廉政建设的底线守不住,犯了大

的错误，对自己、对家庭、对学校都是损失。学校层面要想办法在制度、政策上及时提醒，防范廉政风险。另外，当领导干部总是要有多奉献的思想，奉献的多最终得到的回报也大，斤斤计较的人反而得不到太大的发展，这个规律要辩证地来看。

“管理提升年”活动下半年要进入第二阶段，要进行制度建设的“立、改、废、释”，这个“释”，就是要解释宣传，宣传的目的就是增强广大干部教师对学校制度的认同感、认同度，要让他们认同学校的制度，这样才会认真贯彻学校的制度，制度才有生命力、执行力。全校上下共同努力，一起把湖州师院的管理制度建设在新时代推向一个新的更高的水平。

以上就是我个人基于“管理提升年”活动的几点思考，讲话的内容没有经过党委会讨论，仅代表我个人的想法和见解，不一定完全正确，也不是标准答案，仅供大家参考。

谢谢大家。

（根据校党委书记刘剑虹2018年8月28日在湖州师范学院暑期中层干部学习会上的讲话录音整理）