

在 2019 年秋季新学期工作会议上的讲话

(根据录音整理)

校长 郝 芳

(2019 年 9 月 12 日)

各位老师，同志们：

王勇同志刚刚已经代表学校班子感谢了在假期中坚守岗位、坚守一线，为学校平稳运行以及有序发展做出贡献的同志们。今天的新学期工作会是学校干部覆盖范围最广的一次，我讲三个方面内容。一是上半年主要工作进展，二是下半年的重点工作，三是改进工作作风、推动学校高质量发展。

一、上半年主要工作进展

首先，我简单回顾一下上半年学校工作的主要进展。

1. 初步完成理工科类学科、专业布局和机构调整

上半年，学校初步完成了理工科类学科、专业布局和机构调整，这对学校长远发展至关重要。新成立了新能源学院、海洋与空间信息学院，对原信息与控制工程学院、计算机与通信工程学院等两个学院进行了更名。调整确实会给原来惯性工作带来一些影响，但希望每一个同志、每一个干部都要给予理解。客观来讲，成立新能源学院的条件并不十分成熟，因此去年先成立了新能源研究院。张玲玲同志和合作发展处能够抓住机遇和兖矿共建，如果不成立这个学院就会丧失这

个难得的机遇。所以，尽管条件不十分成熟，学校仍然成立了新能源学院。机构调整和学科布局的优化是学校长远发展必须走的道路，这就是供给侧改革，人才的供给侧改革要从学科、专业布局优化开始。希望每一个干部和每一个老师能够认识到目前学校面临的严峻形势。地矿油高校都一样，现在已经有一些地质单位都发不出工资。煤炭行业，也面临十分严峻的形势，矿业大学明确提出了“转型”的口号。我们没有提“转型”而是提了“强化、拓展和升级”，含义是一样的。因此，学科布局和机构设置的调整，是我校适应经济社会发展的必经之路，也是学校服务国家低碳高效能源体系建设的需要。石油在未来五十年之内仍然是人类最可依赖的能源，但其他能源的比例将逐年上升。对石油行业人才的需求有两个趋势，一个是总量必须降低，另一个是要求必须提高。所以，如果不做学科布局和机构设置的调整，学校就没有希望。同时，这也是我校服务地方经济社会发展的需要。学校要服务山东、服务青岛，靠传统的几个学科是做不到的。考虑到长远发展的需要，学校提出建设多学科协调发展的高水平研究型大学，必须要多学科协调发展，特别是能够支撑优势学科发展的多学科。从这个角度讲，这种调整的意义是长远的，尤其是使一个一流学科放在一个学院，更有利于学校发展。当前最主要的工作是确保新组建的机构和被调整的相关学院能够更好地运行、更好地推进学科建设和人才培养。

2. 学科、专业建设稳步推进，人才培养质量稳步提高

学校为了提高人才培养质量，采取了一系列措施。

——完成了“双一流”学科建设的中期自评。专家组对学科建设的总体质量给予了高度评价。两个“双一流”学科圆满地完成了建设任务，并且通过“双一流”建设整体提高了学校的办学水平，达到了预期目的。

——启动实施了通用基础学科提升计划、基础课程振兴计划、通识教育课程强化计划等等。学校在财力非常紧张的情况下，将投入不低于 1 亿元，推动通用基础学科和相关学科的建设。希望大家理解，学校下这样的决心是不容易的。希望每一个同志要真正的负起责任来。

——初步完成了一流专业和一流课程的规划。首次举办了国际教育周。教务部门做了大量非常细致和前瞻性的工作，邀请了世界 23 所知名大学的 30 多位外籍教师开设 29 个全英课程，起到了非常好的效果。4 个专业通过全国工程教育专业认证，1 门国家精品课程在线开放，2 项虚拟仿真实验教学项目获评国家级“金课”。

——研究生教育不断加强。博士生资源是非常重要的资源，继去年增加 46 人基础之上，今年又增加 38 个博士生指标，远远高于全国平均增幅，体现了相关部门的工作成效。新增 2 个博士专业学位授权点、7 个硕士专业学位点。这为学校今后的发展，特别是新拓展学科领域的拓展、人才培养

质量的提升，提供了非常好的有利条件。

3. 科研工作取得重大进展，“保持东部、强化西部”的战略格局基本形成，为实现学科融合奠定了坚实的基础。

2017年，学校提出主干学科作为科研的主要力量，要进行战略重点西移，要在保持东部的体量下拓展西部。中石油给学校专门设置了专项，请大家不要把我们所做的两年努力理解为仅仅是为了一个大项目，其战略意义在于从组织形式上的调整，要从个人、小团队发展成有组织、针对重大领域的大团队，重点要拓展西部，因为西部油气潜力最大、难题最多。而且，这个重大项目是针对重大的前沿领域——深地。深海、深空、深地是当前国家科学研究的主攻方向，石油领域的深地就是深层油气。重大项目更重要的意义是要实现石油强势学科和相关通用基础学科的融合。我们要实现“地质和石工+”，加大数据、加物联网、加人工智能、加新材料，这也是我去华为走访的本意。学校提出提升基础学科，首先要有特色。强特色要有资源，石油大学的资源就是石油资源。因此，为了做好这个工作，学校专门成立了重大项目办公室，就是在保证项目高质量完成的同时，实现学科融合，以此带动相关学科的发展。

国家奖获奖情况形势喜人。如果不出意外，学校作为第一完成单位获国家科技进步二等奖一项，作为第二完成单位获国家科技进步一等奖一项，这是建校以来科研获奖层次最

高的一次。

科研项目也有重要突破。基金项目是喜忧参半，跟很多学校相比，我们的项目层次很低、数量很少，但纵向上看，仍然取得了重大突破。今年有三项重点项目获批，正在答辩的一个重点项目已经通过。这三项的意义在于来自三个不同的学部，以前我们在工材、地学部有重点项目，这是我们首次从信息学部和管理学部拿到了重点项目，对拓展重点学科、服务相关领域来说都具有极其重要的意义。

4. 师资队伍建设和管理迈出坚实的步伐

上半年，4人入选国家“千人计划”，新增国家“万人计划”科技创新领军人才2人，1人进入2018年度“长江学者奖励计划”建议人选名单，2人获批国家优秀青年科学基金。

人才工作虽有进展，但跟很多同类学校比我们仍然落后。我特别想提的是，学校上半年完成的几个常规工作。一是启动实施光华学者计划，为以后引人和让校内教授更好地完成工作，提供了非常好的平台和政策支持。二是完成了人事制度改革后的首次聘期考核和预聘制考核，完成了指标调整之后的职称评审。之所以提到这几项常规工作，是因为这些工作具有象征性和标志性意义。学校确实实现了低聘和解聘，对一部分教师进行低聘，对实行预聘制但没有达到预期目标的进行了解聘，迈出了低聘和解聘的坚定步伐，这将是学校以后坚持下去的道路。学校发展给出了一个明确的信号，必

须要有契约精神，签字必须生效，这是正能量。同时，我也觉得特别遗憾，对于整个岗位聘任并不是特别满意，因为高度不平衡，有些单位聘任合同要求极低、极不规范，妨碍我们依法治校。可以看到，很多发展极差的学院通过的比例非常高，表现出学校的干部不担当、不作为。既然学校承诺依法办学，仍然让他通过了，但这也是后面工作需要改进的必要方面。其中暴露的问题就是合同要求高低严重不平衡，聘期考核不严格。很多干部不担当，尽管合同要求很低，仍然讨价还价，仍然放水，这是对学校发展极不负责任的态度。我跟学校任何人都没有恩怨，只是希望整个学校能有正能量来推动学校发展。

5. 合作共建取得重大进展

——山东省、青岛市支持学校的经费接近两个亿，已经到位。据初步估算，经费数目可能超过建校前 65 年地方支持经费总和。

——中石油重大项目马上启动。

——学校将与中石油西南公司共建一个研究中心。王勇同志暑期到西南公司进行交流，效果很好，这是一种针对重大领域的新模式。国家正在规划“气大庆”，也就是说气的产量相当于大庆油田的油当量。原来这个计划里没有我们，但是我们抢抓机遇，必须纳入到里面，这也为学校实现科研重点的战略转移提供了必要条件。

——学校与兖矿的合作具有实质性意义。按现有的合同约定，兖矿给我们支持 9500 万。钱不是最主要的，最主要的是在我们并不是非常有优势的领域实现了校企合作，这既是新学科的强心剂，同时也对新学科的发展方向提出了明确要求，即不能只写论文，必须研发一定技术，推动重大合作。

6. 基础设施建设进入快车道

图书馆二期建设已经完成，马上投入使用。幼儿园和青年公寓的建设正在快速推进。古镇口园区的建设已经奠基，招标也已经完成，而且采取了非常好的合作方式。这些将会尽快的改善办学条件，解决广大教师特别是青年教师的后顾之忧。

7. 东营校区改革稳步推进、企业改革取得实质性进展

油地校三方已达成一致，共同推动胜利学院转设，目前已经通过了教育部专家组的初步评审。企业改革、职工安置、风险排除等等方面工作取得重要的进展。我特别要提到郭天明同志和整个企业的管理团队，在学校班子特别是操应长同志的领导下，克服了巨大的困难，在极其被动的条件下，非常出色地完成了工作。郭天明同志顾大局、讲策略、重实效，特别是在今年庆祝新中国成立 70 周年的背景下，很好地解决了问题。不过我们依然存在很多的困难，但迈出了坚实的第一步，取得了实质性进展。

除了以上几项工作之外，其他各路工作也都取得了很多

进展，由于时间关系我就不一一列举了。成绩的取得，是在全体教职工共同努力下实现的。在这里，我代表学校对为学校改革发展作出辛勤努力和巨大贡献的全体教职工表示衷心的感谢！

二、下半年重点工作部署

关于下半年重点工作，我强调几个方面。

1. 进一步加大争取办学资源的力度

争取充足的办学资源是学校高质量发展的必不可少的前提，学校班子成员、各个二级干部要把争取办学资源作为重要的工作之一，要持之以恒做好这项工作。

2. 要进一步完善学科、专业的优化和顶层设计

我刚刚谈到，理工科类专业布局和机构调整已经初步完成。但是我们还有漫长的建设道路要走。从学校长远的发展角度讲，还希望进一步优化学科和专业设置。总的思路是，地学、石工和化工要走高端精品路线，要限制规模，但必须走高端路线。要适度拓展理科、管理和人文社科。关于管理和人文社科，除了规定动作（即每个大学都有的马院和外语学院），我们只有一个经管学院，其他的学科都非常薄弱。从学校长远的发展角度讲，适度拓展理科、管理和人文社科是学校长远发展必须迈出的步伐。这就要求我们必须有所为，有所不为，要淘汰少量的学科和专业，拓展一些学校发展急

需的学科和领域。学校委托周鹏同志作为组长，来进一步规划管理和人文社科的布局。条件成熟时，我们将对现有的文学院进行机构调整，来推动相关学科的发展。这是一个漫长的工作，但也是一个学校长远发展必须解决的问题。

3. 做好“十三五”规划特别是“双一流”建设的验收工作

明年，国家将对“双一流”建设进行验收，同时明年也是“十三五”的收官之年，必须做好“十三五”各项指标完成情况的验收和“双一流”建设的验收工作。同时，要积极做好“十四五”规划的准备工作，要确保不失去“十四五”任何重要的机遇。要超前布局，相关部门、广大干部特别是二级教授们必须担当起责任来。

4. 深入推进学科、学位点、专业一体化建设，进一步提高人才培养质量

进一步采取有效措施吸引好的生源，要从入口、过程和出口全面发力，进一步提升人才培养质量。一是**做好学科、学位点、专业一体化建设**。要责任到人，学校明确要求，对于未做到责任到人的单位，将终止各方面的资源。二是**做好本硕博一体化培养**。坚持以学生为本，把最好的资源提供给学生，包括科研条件、师资等。学校要求大教授要主动走上讲台、走进实验室，辅导员、学院领导要为师生互动搭建桥梁，还要方便学生获得老师联系方式，老师不得拒绝学生的

约见。各学院要做好网站建设，特别是对学生关心关注的问题要方便查找。三是加强科教融合和校企融合。关于科教融合，全力推进本科生尽早进实验室，实现科教融合，将科研优势转化为人才培养优势。关于校企融合，这是石油大学在66年的办学进程中不断探索而形成的特色和优势，即强化实习实训，加强实践教学。通过校企融合，为学生到企业实习、参加实战学习提供机遇。总之，人才培养工作是学校永恒的主题，也是永远的工作重点，各个部门、各位领导要严格贯彻落实。

5. 完善人才工作机制，做好人才工作

下一步，学校将整合相关部门有关人才工作的职能，加大对不同层次人才的引进力度，加大在校青年教师的培养力度，加大青年教师的引进力度。人才工作仅靠学校领导小组还不够，需要职能部门、各学院密切配合，良好互动，共同做好人才工作。一是加强对人才工作的顶层设计。进一步优化人才工作机制，根据学校学科专业发展规划，统筹规划人才引进、培养和使用，完善人才队伍学科结构、学缘结构和年龄结构，特别是学缘结构。二是要集聚高层次人才。大力引进本领域具有学科穿透力的领军人才，特别是具有创新精神、敢于承担风险的创新型人才。三是集中培养优秀青年人才。优秀的青年人才是学校发展的未来，不能一味论资排辈。要立足当前，着眼长远，制定学校青年人才培养规划，真正

把青年人才培养工作落到实处。对于优秀的青年人才要用心培养，大胆使用，搭平台，压担子，在实践中历练才干，让优秀青年人才最大限度地把能量释放出来，把才华展现出来。**四是要把好人才的思想政治关。**我们人才引进和培养也要注重师德师风考量，教育引导老师们对学术有敬畏之心，对学生有仁爱之心，对学校发展和本学科发展有担当情怀，在做**人、做事、做学问**方面作表率。

6. 开展科研的前瞻性布局，加强平台建设

全力以赴做好“十四五”国家基金重点重大项目、国家科技重大专项、国家重点研发计划等重大项目的前瞻性布局，跟踪高等学校基础研究珠峰计划，组建大团队、承担大项目。总结凝练、整合提升现有重点重大项目研究成果，力争产出大成果。进一步加强平台建设。启动国家重点实验室（国家技术创新中心）筹建工作。学校近两年花了很多功夫建设实验平台，但成效有待进一步提升，特别是要提升平台的适应性和开放性，包括不同部门、不同研究机构的开放程度，尤其要强调对本科生的开放程度。下学期，学校将对近两年平台建设的**效果进行评估**，对于**效果好的进行奖励**，**效果差的停止经费投入并限期整改**，目的是真正打造**高端平台**，并为**人才培养、科学研究和社会服务提供有力支撑**。

7. 做好新组建机构的建设

一是认清形势。新组建的单位和相关职能部门要认清相

关学科在国际国内发展形势和我们所处的位置，知道我们在哪？这是非常关键的。二是明确方向。新建学院的大方向是明确的，但要根据学校的优势和学科发展的特色和水平，以及不同学科的发展趋势和国家、山东省、青岛市各个领域的发展需求，明确重点研究领域和方向，这是做好下一步工作的重要基础。三是查找问题。充分了解新组建的机构面临的竞争对手、发展目标以及和需要解决的问题，这是新建机构发展的一个非常重要方面。四是找出办法。明确解决问题的措施，这是下一步工作的重要任务。推进院部学科调整和建好新组建的学院和机构，是事关学校长远发展和全局发展的战略任务，学院每位同志和各有关部门都要站在学校发展大局的高度，做好新建和调整学院的各项规划和建设工作，确保调整后的各有关学院、学科又好又快发展。

8. 明确工作重点，做好对外合作工作

国际化是一个很重要的方面。近两年国际化办学取得一定进展，但距离建设一流学科和高水平研究型大学的要求还有很大差距。因此，要进一步加强国际合作。国内合作方面取得了一些成效，包括不久前落实的与中石油战略合作，开展石油领域重大前沿科学问题的研究，以此打造新时代校企融合样板，打造大平台、组建大团队、解决重大前沿问题。同时，通过校企融合促进科教融合，并促进科研成果转化，帮助师生尽快了解企业发展实际面临的难题。总之，包括国

际合作和国内合作的对外合作工作非常重要，国际处和合作发展处要进一步明确工作重点，把工作做好，把做好对外合作作为提升人才培养质量、提升科技创新能力、提升社会服务能力的重要抓手。

9. 优化资源配置

聚焦学校“双一流”建设需求和学科布局规划，整合全校资源，调整优化实验室空间布局，为国家重点实验室申报做好条件保障。推进学科科研用房有偿使用工作，修订完善现行政策，科学调整收费标准，提高房屋使用效益，最大程度优化使用效能。

10. 切实做好东营校区工作，统筹协调胜利学院转设工作

要切实做好东营校区的工作，将胜利学院的转设，包括东营职工的保障和东营校区今后的发展以及学校发展的战略关切统筹协调。东营校区涉及到学校最根本的利益，最根本的办学资源。这个问题不解决，学校的长远发展不可能有坚强的支撑。

11. 提高职工待遇

人事处要拿出一个方案，学校希望是通过薪酬体系改革，特别是增加职工待遇，为促成积极向上、积极进取的校园文化提供物质保障。

三、改进工作作风，推动学校高质量发展

这是我今天重点想讲的内容，其中相当一部分内容是我

在教师节表彰大会上已经讲过的，当时是从号召每一个职工向受表彰的先进集体和个人学习的角度来谈这个问题，今天我还想继续讲。

学校的高质量发展需要三个方面的条件，第一是良好的外部环境、良好的内部办学条件和办学资源；第二是要符合科学技术发展趋势和经济社会发展需求的办学方向和学科专业布局；第三是科学高效的治理体系、管理制度和积极向上的大学文化。学校这几年在前两个方面做了最大的努力，有所进展，当然永远在路上。但是，我最不满意的，也是很多院长、处长跟我提到的方面是学校的管理和校内的大学文化。在近期的一些重要活动中，充分暴露了部分干部、部分教授极不负责任的态度。所以，我今天还要谈谈这个问题。

我一直希望我们这一代石大人能够学习先辈和石大精神，这也是我为什么认真研究石油大学的历史、重提石大精神的目的所在。这也是我调动所有资源来命名“杨光华星”的目的所在。光靠精神还是不够的，学校进展远远低于我的预期。前不久，我跟张杰院士有过深刻的交流，他是复旦大学前校长，现在是山东省高等教育咨询委员会的主任。他说一个大学靠争取资源、挖几个人确实能够实现短期的快速发展，但是要想实现长远快速的发展必须靠文化。因此我们可以看到，很多经费总量、职工收入远远低于我们的学校，发展却比我们快。科学院大多数研究所的经费都要自己挣，用的每一平

方米的房子都要交钱，但是那里人才济济，我们还挖不动他的人才，就是因为这个单位的文化有利于个人的成长和发展。必须形成一种积极向上的，崇尚学术、追求卓越的大学文化，才能确保大学长期的高质量发展。我想结合刚才的“不忘初心、牢记使命”主题教育动员部署，谈以下几个方面。

大学文化的建设是一个漫长的过程，我总结了“323”的思路，即提倡三种精神、反对两种不良文化、全力推动三项举措。

1. 提倡三种精神

一是担当精神。近期很多活动，包括重大合作、“双一流”总结、学科布局等等，都暴露出少数学校教授、少数管理干部极不负责、不担当。学校的发展需要每一个教授都要担当，需要每一位职工出色的完成本职工作。有很多教师问我，“双一流”就两个学科，和我有什么关系？我明确地说，学校从来没说“双一流”只建设两个一流学科，而是把“双一流”建设当作提升学校整体办学水平的重大机遇，每个人高质量完成自己的工作就是对“双一流”建设的最大贡献。但是，有一些教师不担当。比如，学校与中石油重大项目申报，出现了非常低级的错误，最后学校采取了补救措施，这显示出了一部分教授不担当、教师不担当。我特别要提两个群体的担当，一个是包括二级教授、三级教授在内的所有高端学者必须有担当，去承担大项目、提升大成果、建设大团队，这

是学校核心竞争指标的希望所在；另一个群体是干部队伍，学校的干部必须要担当。坦白地说，很多干部不够担当，主要表现为：

“官本位”：官僚主义和形式主义严重，不想干事只想位子，有些干部能力不高、架子很大。不客气地说，有些干部能力之低远远超出了我的想象。

“部门墙”：部门之间通力协作不畅，出现问题互相推诿，在相当一部分部门是存在的。

“假团结”：表面上一团和气，实则暗暗较劲、相互设防。个别部门也存在。

“太平官”：有些干部不贪不占，但啥也不干。不求有功、但求无过。

“老好人”：怕得罪人，也不敢碰硬，连基本的是非观和基本的原则观都不坚持。

学校聘期考核出现这么多问题，首先是干部不担当的结果。没有按照大学发展的要求对我们的职工提出要求，对于没有完成任务的人也不敢坚持原则，我对此感到十分震惊。一个大学的教师自己签的字，没有完成任务，不仅不感到羞愧，还理直气壮地要求给予合格，中国的希望何在？大学都不能坚持依法治校，签的字都无效，那中国的依法治国怎么办？不担当还有很多的表现，有一个院长，学校给学院 1000 万元经费，让他做顶层设计，他既不调研也不研究，而是让

教授认领。特别遗憾的是，居然单位给他非常高的评价。我们的是非观在哪？干部的责任担当在哪？聘期考核时，第一次给我的材料是 160 多个教师没有通过，后来院长、书记等等都来说情，最后 60 多个没有通过。

“踢皮球”：遇到问题往上踢，落实责任向下踢。有些部门处长把任务交给副处长，副处长交给科长，最后是科员在干活，所以拿出来东西都是科员的水平。科研和学术上也存在同样的问题，大教授把任务给小教授，小教授给学生，最后搞的一塌糊涂，犯了极其低级的错误。包括这次在“双一流”中期自评报告中，对学校命运攸关的情况下还出现低级错误，我们的责任心在哪？“双一流”是中国高等教育最大的事情，是与中国石油大学命运相关的事情。对这么重大的事情都能够如此轻心、如此不负责任，其他工作还能负起责任吗？所以，担当精神是学校必须提倡的精神，既包括教师也包括干部，没有担当精神，学校不可能有好的发展，要来再多的钱也没有用。

二是进取精神。进取精神对我们学校来说尤其重要。很多教师缺乏进取精神，一部分发展不是很好的教师，我们称为“三无”人员，没有进取精神。一部分本来发展前景非常好的教师没有进取精神，老婆孩子热炕头，得过且过，不向上追求。很多干部也没有进取精神，有“三无”教师，同样也有“三无”干部，即无思路、无举措、无业绩。如果任由

这样的风气蔓延，学校发展的前景在哪？希望每一个同志都要有进取精神。习近平总书记在中青班开班仪式上的讲话，58次提到“斗争”。对于大学来说，最根本的是奋斗，实现个人的梦想需要奋斗，实现学校的快速发展更需要奋斗。

要实现进取精神，首先要学习，没有学习就不可能有进取的资本、进取的路径。不论是教师还是管理岗位，只有学习好了，掌握好技术、掌握好提升技术和解决问题的本领，才能够进取。这种精神非常通俗，也非常易懂，但是我们学校做的在我所走过的学校当中，我不敢说是最差的，至少是最差的之一。很重要的一个原因就是学校科研经费还比较充足，待遇还很不错。希望在座的干部了解一下现在石油行业的收入，了解一下地方职员和其他企业的收入，也了解一下他们的职责，看看自身的差距。

三是奉献精神。大学的发展需要各个方面的努力，很多部门的工作难以用显性的指标来衡量。我刚刚讲到取得的一些进展，这些进展有很多量化的指标，但是很多工作是无法用这样的指标来衡量的，学校的发展又恰恰需要这样的教师和职工的奉献。所以学校一直强调，人事制度改革要从奉献和贡献两个方面来评价教师，我们的奉献精神仍然还不够。与此相反，部分教师和干部极度自私。我讲过，有的老师说，我的办公室没大用，你要给我点钱我转给你算了。坦白地说，我真的感到耻辱。教师把自己十万块钱的项目认认真真对待，

学校争取的大项目漠不关心，低级错误百出，这正是自私的表现。专家论证会上人家给我说，郝校长你看看，你说我不砍你的经费，你让我怎么不砍？第一页这个杯子 10 块钱，第二页就是 20 块钱。中石油重大项目的经费设计，砸鼓、鼠标可能上千个，这是低级的错误，也是不担当和自私的表现。如果是自己的项目，即使只有 5 万块钱，也会认真设计，这也体现了缺乏大局观。再比如，学校要进行机构调整，必须对房子的使用进行调整，一些极端自私的人以种种理由不配合，甚至要从阳面换成阴面都不动，大局观在哪？学校发展不好对你会有利吗？前不久，我跟教育部有关部门领导交流，我说怎么办。他说你一个院士是不是个书呆子？可以记入黑名单。我说进入黑名单老师也不理该咋办？他说习总书记要求德智体美劳全面发展，“德”字当先，这样的教师德不配位，你就可以降级、调岗甚至解聘。我说要是上网咋办？他说放心好了，上网只会给你点赞没有会批评你的。因此，纪委、监察部门要有新思路，要为树立积极向上、顾全大局的校园文化保驾护航、拿出办法。

我提到的担当精神、进取精神、奉献精神这三种精神是我们必须提倡的，通过提倡这三种精神来改变学校的现状。

2. 坚决反对两种文化

第一是反对圈子文化。干部队伍有圈子，教师队伍也有圈子。有这么几个事实。学校两次召开国际青年学者论坛，

论坛完之后至少不止五个教授给我写信，说这个大学我不敢来，因为你们圈子严重。他所谓的圈子是一个师傅带十几个二十几个徒弟。我曾经想引进一个中南大学的青年千人，他说我不敢来，因为你们学校干我这行的都是一个老师的徒弟。我了解过，学校一个老师留徒弟最多的大概有 17 人。还有一个事实，我们招聘院长 N 年，无一成功。有些人说你们学校圈子太严重了，不敢去。相反，我原来工作过的地质大学，招聘的所有院长都全部到位。

第二是反对人情风。今年有个要晋升职称的教师和我说，除了不敢找郝校长，其他人都找了。有些教师明确说，我先凑够条件，然后就是找关系了，平时跟人喝酒拉关系。

这两个问题不解决，积极向上的风气是不可能形成的，所以要坚决反对圈子文化和人情风。今年的职称评审时，我们请了相当一部分校外专家，今后还会采取组织保障等措施来确保圈子文化和人情风没有市场。

3. 采取三项措施

我跟王勇书记有过很长时间的沟通，关于这个问题我们俩意见高度一致。

第一要从干部的晋级和各种晋升机会开始。树立积极向上的学习风尚，干部是关键。我们要不唯票，允许干部有瑕疵，必须给有担当、有业绩的干部机会，然后把所有的机会给有担当、有业绩的干部。唯票的结果是，很多处级干部不

敢要求下属，不敢要求自己的职工，一些科长和副处长见到处长唯唯诺诺，这也是全国的通病。有的学院发展那么差，投票结果却对院长给予那么高的评价，这个票有用吗？我还了解到，对学校班子评价的打分结果在全国部属高校排在前10。我个人觉得羞愧，我不敢说别人的工作，至少我的工作并没有达到这样的高度。我理解同志们的宽容，但石油大学的发展远远达不到前10这样一个位置。这虽体现了宽容，但是过度的宽容就是一种放纵，就会使得所有干部放不开手脚。我个人认为，有70%的人认你干得好就不错了。最近山东省出台了一个容错的文件，容许干部有错误，但是要给真正敢干事、有业绩的干部提供各种机会。

第二是要完善干部的考核和追责机制。上学期党委通过了干部考核办法，今年我也动用了校长职权，免去了一个干部，要求一个处级干部引咎辞职。不这样做，我们积极向上的氛围是不可能形成的。

第三要进一步加强对教师聘任和考核工作。一方面要给那些原来的“三无”教师一定的发展空间，让他们有上升的机会，同时对于毫无作为的教师，要有进一步的措施予以惩戒。

希望通过“323”的思路，通过三种精神的提倡，两种不良作风的坚决反对和三项措施的实施，通过长期的努力，能够形成崇尚学术、追求卓越的大学文化。可以明确地讲，不崇尚学术、不追求卓越的大学是没有希望的大学。崇尚学术，

不仅仅是教师的事情。教师要崇尚学术，要做真学问，真做学问。管理和服务部门要尊重教师、尊重人才。我一再强调，大学的根本使命是人才培养、科学研究和文化遗产，完成这些使命的主体是教师，从这个意义上讲，书记、我和在座的所有干部都是服务者，必须强化服务式的管理。同时，学校还要求每个人都要追求卓越。人的能力有大小，但是通过自己的努力来实现最好的自我，就是对学校最大的贡献，就是对整个积极向上的社会风气形成的最大贡献。

今天，我前面讲的是振奋人心的工作进展，希望给大家鼓鼓劲。后面讲的这部分，我知道大家心情有点沉重。希望通过工作进展提升每一个干部、每个职工的信心，我个人还是很有信心的，要坚定信心，要相信学校以后的发展一定会更好。后面讲的这些话是希望每一个同志认真思考，有更强的紧迫感，有更大的压力。总的来说，我到石油大学工作还不到三年，觉得石油大学干部素质是好的，教师的素质是好的，文化底蕴是深的，这是我们树立积极向上风气、取得更大进展、实现办学目标的最根本保证。学校马上要深度实施“不忘初心，牢记使命”主题教育，相信通过本次教育，会非常快地改变一些不该有的作风，提升学校整体办学实力。我也相信，有全体教职员工的共同努力，石油大学一定会越办越好。

谢谢大家！