

做值得尊敬的职工，办值得尊敬的大学

——郝芳校长在 2020 年春季新学期工作会议上的讲话

（根据录音整理）

各位老师、各位同志：

大家上午好。我在武汉待了两个月，今天终于回到学校，见到了各位老师，感到非常亲切。就像刚才王书记说的，今年这个寒假，确实是非常特殊的一个假期。我们很多领导和干部以及包括后勤和保安在内的很多职工，牺牲了假期，坚持战斗在防疫的一线。很多老师从 2 月 17 号开始，克服了重重困难，进行线上教学，令人非常感动。借这个机会，我也再次代表学校对战斗在防疫一线的广大职工，对在疫情形势下坚持教学的广大教师，表示崇高的敬意和衷心的感谢！我个人由于在武汉，在最困难的时期没能跟各位同志并肩战斗，感到很歉疚。

由于疫情关系，今天的会议是新学期工作会和教代会两会合一。我的讲话分三个部分。第一部分是 2019 年工作的总结，第二部分是对 2020 年重点工作提几点要求，第三部分是把两个多月闭门思考的一些体会跟大家做个分享。

一、2019 年主要工作总结

2019 年，是新中国成立 70 周年，对于石油大学来说也是极不平凡的一年。在全体干部和职工的共同努力下，学校

取得了一系列重要进展。高质量地开展了“不忘初心、牢记使命”主题教育活动。11个专业成为国家级一流专业，19个专业成为省级一流专业，人才培养能力和人才培养质量进一步提升。首次承担了亿元以上的重大科研项目，首次承担了基金委的重大基金项目，获批了油气领域的重点研发专项项目以及基金委信息学部、管理学部的重点项目，这都是学校建校60多年的首次。到位科研项目经费首次突破7亿元，多项成果获得国家和省部级奖励。首次实现了校企共建学院，和兖矿集团共建了新能源学院。理工类学科布局和优化初步完成，启动了人文社科学科和专业的布局和机构调整。高端人才引进实现新突破，人事制度改革落地实施。古镇口、幼儿园、青年公寓开工建设并快速推进，图书馆二期顺利完成。男排卫冕全国联赛冠军。校企改革取得实质性进展，胜利学院转设和东营校区功能升级稳步推进。

这些成绩得到了上级相关部门的肯定和高度评价。去年年底陈宝生部长和翁铁慧副部长分别来校指导工作，学校从党建工作和思政教育、师资队伍建设、人才培养能力和培养质量、服务国家战略、社会服务能力、企业改革和改善办学条件等方面做了汇报，两位部长都给予了充分的肯定，刘家义书记等省领导也在不同场合对学校工作给予高度评价。这些成绩的取得，是在学校党委的领导下，全体干部职工共同

努力、不懈奋斗的结果。借这个机会，我再次代表学校对各位老师、各位职工在过去一年里付出的辛勤劳动表示衷心的感谢！

2019年工作总结已经以正式文件印发，我就不展开讲了。我简要地对学校长远发展有重要意义的三项工作做个说明，让每一位干部和职工理解学校的战略意图，更加努力地工作。

第一个方面，关于学科布局和机构设置的调整。学科专业优化和机构调整，是学校长远发展必须采取的措施，也是应对能源转型、提升社会服务能力、构建新时代人才培养体系的必然要求。2018年，学校成立了材料学院。2019年，学校从地学院、化工学院、储建学院、原来的信控学院、计通学院等抽调部分力量，组建了新能源学院和海空学院。组建新能源学院，是应对能源转型不得不采取的措施，坦率地说，我们的动作已经晚了，这也是抢抓校企共建机遇必须采取的措施。成立海空学院，是服务国家和山东省经略海洋战略，依托海洋学科发展信息学科的一个重要举措。必须要说明的是，学校想进一步突出而不是弱化控制科学与工程、计算机科学与技术以及软件工程在学校发展中的战略地位，也想通过成立相对独立的机构，进一步加快这三个学科的发展，希望现在的控制学院和计算机学院的领导和职工要充分理解和理解学校的战略布局。去年我调研了新成立的几个学院，

主要是关心新成立学院办学资源是否到位，也几次跟校办田丰主任商量想到计算机和控制学院调研，因为时间原因都没有成行，但这绝对不代表学校不重视，在信息时代，这三个学科都是学校特别想发展的学科，也是具有战略意义的学科。

去年年末，学校常委会决定将文学院一分为二，成立外国语学院和文法学院。目的有三个，一是进一步强化外语的地位，加速外语学科和专业的发展。刚来学校的时候，我了解的情况是学校外语非常强，我也在很多校外场合专门说过，石油大学的外语非常强、有特色。但是从前年下半年开始，很多老师跟我说，学校的外语学科特别是英语，在山东可能未必能排到前十，这是作为一所 211 大学不能接受的。学校这么做就是要进一步强化外语学科和专业在学校发展中的战略地位，通过成立独立的机构来加速其发展，某种意义上也是拯救外语学科。二是加快文法学科的发展。三是通过文法学院、外国语学院以及其它以文科为主的学院，构建与大学地位相适应的人文社科学科体系。一方面发展人文社科体系的学科专业，另一方面开设更多的人文课程滋养理工科学生。当今是信息时代，一位名人曾说过，信息时代用一句话说就是“一日可知半生之事”。知识的获取途径特别多，但是知识不等于素质，更不等于智慧。因此，通过人文学科的滋养和熏陶，培养学生的人文素质和情怀，增强学生

的综合素质，对于学校人才培养是至关重要的。同时，让我们培养的毕业生能够享受更丰富的生活，增加人文素质，也非常重要。

学校反复强调，石油大学的“双一流”建设绝对不仅仅是两个“双一流”学科，而是以“双一流”建设为契机，全面提升学校的办学能力和办学质量。希望大家能够充分理解。也正是基于这一总体战略，在财政比较困难的情况下，学校仍拿出一个亿支持基础和通用学科，就是要借“双一流”建设的契机提升学校的整体办学能力。

第二个方面，关于科研战略。大学的教授们大多习惯按照自己的兴趣和强项申请小项目，个人有支配权、收入也不错。但是这样的科研组织行为不可能解决重大问题，也不可能服务国家战略需求，更不可能在重要领域形成话语权。基于这个原因，学校近三年通过不懈努力来调整科研战略。一是由个人的行为向有组织的科研行为转化升级，二是聚焦重大科学技术难题。通过不懈的努力，取得了一些进展，我主要讲两个方面，一个是传统优势学科，一个是刚刚成立的海洋信息学科。

在张杰教授的带领下，海洋信息学科过去两年拿了两个重点研发项目，去年又拿了两个基金委的重点项目，一个是在地学部，一个是在信息学部。通过大项目在新成立的学院

形成了几个科研团队，在很短的时间内明显提升了石油大学在这个领域的话语权，这是我们原本并不怎么强的学科发展的一个成功范例。

在石油主干学科，学校经过三年努力，围绕深层油气和可燃冰成功申报了中石油、科技部、基金委、中科院一系列重大项目，使我校成为全球在深层油气和海洋水合物领域研发平台投入最高、获得科研经费总量最大的高校。参与这样的项目，教授的自由度可能变小，收入可能也不比以前增加多少，但我想强调的是，希望我们每一个教师，特别是相关的教师和职工理解这个战略的重大意义。通过这样的布局，我们抢占了国家深海、深地、深空三大战略领域之中的两个重要战略领域——深地、深海。学校是有优势的，深地方面就是深层油气，深海就是深海油气和可燃冰，这些项目占了这两个最重大的领域。学校跟中石油的合作，可以要同样的钱，要几个相对小的项目，可能更容易完成、压力更小，但绝对达不到占领两个战略前沿领域的目的。所以，希望每一个职工、相关的教授充分理解。同时，策划、组织这样的项目不仅仅为石油和地学，更重要的是希望通过这些重大项目实现石油与大数据、与物联网、与人工智能、与新材料的交叉和融合。通过交叉和融合，一方面形成前瞻性的理论和技术，争取在这两个战略领域形成科技引领；另一方面希望通过这

个战略来推动相关基础通用学科的发展。尽管一部分老师收入可能有所减少，自由度可能降低，但是我在项目启动前说过，如果不想做现在可以退出，启动后就必须好好做。通过有组织的科研活动，针对大难题、形成大团队、建设大平台、承担大任务、争取取得大成果。在化工领域也正在努力探索，同样希望相关的干部和老师能够理解。

第三个方面，关于人事制度改革和民生。今天的会议也有教代会的功能。去年学校完成了人事制度改革后的首次聘期考核和职称评审，根据原来的聘书任务，对少部分教师进行了低聘，也执行了“非升即走”的政策，让没有达到条件的一部分师资博士后离校。按照“按劳分配”的原则，一次性地解决了人事代理人员的待遇问题。来石油大学三年了，每次开教代会都提这个问题。经学校研究决定，按照中国按劳分配这一根本分配制度，一步到位解决了这个问题，同时兑现了以前没有兑现的各种职称待遇。这些工作虽然很常规，但是有非常重要的标志意义。标志意义就是学校做的事情，学校都承认，也都兑现。同样，我们干部、教师签字的任务书也必须承认，要有契约精神。根本问题是依法治校，这也意味着以后的各种聘书、各种责任书、各种任务书，都要认真对待。

另外，我想谈谈职工收入的问题。2017年以来，学校筹

资 2.3 亿元用于增加职工的收入。其中在职职工人均收入增加约 5.2 万元，离退休职工增加 2.7 万元，这是在学校财政比较困难的情况下完成的。我想强调两点，也是对教代会提案的一个呼应。第一，增加职工的收入是在学科和基本建设投入巨大、财政紧张的情况下多方筹资来实现的，目的是提高职工的获得感和幸福感，也希望每一名职工收入增加了，再多干点活，以更加努力的工作来推动学校的发展。第二，今年职工收入的调整拉大了级差，总体增加，但低级别职称、职级的人增量比较小，这是激励低职称、职级人员更努力地工作、快速进步的一个必要举措。这是基础收入达到一定水平后各个高校的通用做法，同时也是学校特殊条件下不得不采取的措施。大家都知道，学校有很多进取心不强的“三无”人员，学校想办法让他们提升，比如晋升学位，但很多教师没有表现出应有的积极性。希望这次调整给他们压力，特别是职级比较低的能够更努力地工作，尽快提升自己，通过自己的努力、进步增加收入。

二、2020 年的重点工作

2020 年是非常关键的一年，是“十三五”的收官之年，也是党和国家实现第一个百年目标的决胜之年，明年我们将迎来中国共产党的百年华诞，因此是一个非常重要并具有重大政治意义的一年。学校发展面临着严峻的挑战，我想讲三

个方面。

第一个挑战，新冠疫情的影响。目前，全球新冠确诊病例已经超过130万，英国首相也进了重症监护室，这次疫情很可能是一个全球性的危机，对学校发展会产生重要的直接和间接的影响，这是挑战之一。

第二个挑战，尽管这几年学校经过不懈努力，取得一些进展，但我们仍然是优质办学资源最少的部属理工科高校之一。优质办学资源包括高端人才、国家级的科研平台、优势学科等，我们的两个A+学科都是两校共同的成果，单独评究竟怎样还不好说。

第三个挑战，学校仍然是改善办学条件压力最大的部属高校之一。两位部长来校调研时我们也汇报了，现在有大约24%的课程不得不排在周末和晚上，博士生还是四人一间，今年博士生指标增加，压力就更大了。

这些挑战是不可能一时半时就能解决的，学校将长期面临各种挑战。在关键的时期，我们面临着艰巨的任务，学校长远的发展思路或者说总体发展思路，可以概括为16个字：党建统领、改革先行、优化布局、合作发展。这也是宝生部长来校时，我跟书记商量的汇报总思路，学校发展要长期坚持这个思路。

第一是党建统领。两层含义，一是确保党对各项事业的

绝对领导；二是党建和思想政治教育必须和学校事业发展相结合。去年学校“不忘初心、牢记使命”主题教育之所以说成功、高质量，在于我们不仅讲政治，而且是结合学校的发展讲政治，这是学校要长期坚持的战略之一。

第二是改革先行。把改革作为推动各项工作的重要抓手，通过改革，以卓越的管理建设卓越的大学。改革主要包括几个方面：一是人事制度。这方面有了一定的进展，还需进一步深化和优化。二是治理结构和治理能力现代化问题。党中央已经认识到治理结构和治理能力现代化的重要意义，因此四中全会明确提出，要加强治理结构和治理能力现代化建设。中央派驻湖北省指导组副组长陈一新，曾任武汉市委书记，一直在前线指挥，他谈到，本次疫情最大的教训或者说最大的感受，就是要切实实现治理结构和治理能力的现代化。高校同样面临着治理结构和治理能力现代化的难题，这是一个普遍性难题。对于治理结构和治理能力，全国高校可能普遍存在以下几个问题。

第一个问题是职能部门过多，职能划分过细，既存在职能重叠交叉，又存在管理盲区，不利于统筹管理和提高效率。

第二个问题是管理部门层级过多，处长、副处长、科长、副科长到科员，一部分部门真正干活的实际上是科员，拿出的东西是科员的水平，而不是处长的水平。

第三个问题是院校两级责权不明。绝大部分高校主要资源都在学校，二级单位的办学主体地位得不到充分尊重，因此难以实现差异化管理。学校不同学科、不同专业、不同学院发展差异巨大，理论上应该是差异化管理，实行一院一策，但现在绝大部分资源集中在学校手上，这样就出现“上热下冷”、压力传导不下去的必然结果。

第四个问题是教授治学作用发挥不够。这是一流大学发展中存在的普遍问题。办学要以学生为核心，治学要以教授为核心，但是教授在治学方面的作用并没有充分发挥，教授的治学权力也没有得到充分尊重。

学校将认真研究，在达到广泛共识条件下推动改革，提高管理效率，通过一院一策的管理模式调动学院和教师的积极性，加快学校发展，这是一个长期的过程。我跟书记商量过，这个问题涉及面很广，需要慎重地往前推动。学校正在做研究，这些改革都是必要的。通过人事制度改革、治理结构和管理模式的改革来提高管理效率，调动学院和广大教师的积极性，发挥教授的治学才能，这是学校发展必须要做的事情。

第三是优化布局。优化布局就是要根据国家战略、经济社会发展需求、科技发展趋势，优化学科专业布局，调整科研战略，核心是加强校院两级的顶层设计。在这个领域我们

做了一些探索，比如科研项目，学校做了战略调整，但现在主要还是针对国家的两个战略领域，下一步将推动重点企业、山东省新旧动能转换相关重大项目，组建大团队、承担大项目，发挥学校的整体作用。科研战略调整仅仅迈出了第一步，还有更长的路要走。再比如学科布局，我们基本完成了理工类学科的机构设置和学科布局，学科内部的优化特别是要进一步明确优先领域、重点领域和培育领域，这项工作有了一些进展，但还需要进一步加强。对于专业如何优化，还有大量的工作要做。因此，还要做更多的学校和学院两级的顶层设计，进一步优化结构。优化结构是个多层次的问题，包括人才培养体系的优化等等，这都是我们需要长期思考的问题。我特别要强调，今年要进行学科评估，还有招生制度改革，学校将根据学科评估的成果、学科的发展态势和招生就业的情况，对特别差的学科和专业进行淘汰，希望每位老师都能充分认识和理解。

第四是合作发展。通过与政府、企业、科研院所和国际机构的全方位合作，汇聚办学资源，实现与产业的对接，提升社会服务能力，提升国际合作水平。我们在这个方面取得了一些进展，包括加强了跟山东省、青岛市的合作，增加了经费投入，包括跟兖矿集团进行了实质性的合作。接下来，学校还将推动企业与新成立的相关学院进行共建，推动海洋

相关科研院所跟学校的紧密合作，获取相关资源。

以上四点是学校长期发展的总体思路。关于今年的工作，工作要点已由学校常委会讨论通过后下发到各二级单位，我就不展开讲，总要求是防疫与发展并重、眼前与长远兼顾，再重点强调几个方面。

第一，充分认识、全面评估疫情的影响，扎实做好疫情防护和招生就业工作。这次疫情很可能是一次持续时间比较长的全球危机，对学校的影响是非常大的，既有直接的、也有间接的影响，主要包括以下几个方面。

一是要做好学生分期分批返校方案，做好学生返校后的防疫方案，确保万无一失。

二是要全力做好本科生、研究生的毕业和就业工作。

三是特别要坚决做好特殊条件下的招生工作。今年的招生面临着多重压力，条件非常复杂。首先是疫情的影响，这一点就不用我展开讲了。其次是今年山东省招生制度改革，按专业招生。再者，2019年国家公布了国家和省级的一流专业，这对于没有进入国家级和省级一流专业名单的专业是致命的影响。最后是低油价的影响，大家也注意到了，油价大幅度降低。在多重压力叠加的背景下，如何做好招生工作，确保招生质量，是今年我们面临的最艰巨的任务之一。因此，学校要求加强领导，职能部门和各个学院密切配合，充分调

动广大干部职工和教师，通过线上、线下做好全方位的招生宣传工作，包括微信、平面媒体、网站等等，这项工作非常重要。我们学校国家级一流专业是 11 个，山东省一流专业是 19 个，还有 30 多个专业没有在一流专业建设名单里面。以往没公布一流专业建设名单的时候，比如计算机专业，我们学校和另一个学校的水平差不多，分不清到底谁好谁坏，但有了这个名单，即使我们学校比他好，他是山东省一流专业，而我们不是，将会受到很大影响，形势还是非常严峻。学校要求相关职能部门要拿出方案，不仅拿出招生宣传和招生工作的方案，还要做出预案，通过认真评估各种因素的影响，制定相应对策，这对学校长远发展至关重要。

四是要提升“化危为机”的能力，把危机转化成机遇。通过实践的检验，发现问题，快速提升信息化水平和线上教学能力。借着疫情期间线上教学的机会，邀请更多的校内外名师名家进行线上公开授课，希望今后将重要的黄岛讲坛在线上公开、现场直播，以此扩大学校的影响力。

五是要做好过紧日子的准备。疫情将极大影响中国和西方国家的政治、经济、外交和文化关系，对学校长远发展也将产生深刻的影响。受疫情影响，国家差不多两个月停摆，经济损失巨大。去年教育部要求我们做好过紧日子的准备，今年在这种情况下，更要做好过紧日子的准备。

第二，要切实做好“双一流”验收和新一轮学科评估的准备工作。学校已经几次提到并强调要全力做好“双一流”验收准备工作。要认真研判中兴、华为事件和新冠疫情之后，国家对科技、教育以及“双一流”建设要求的变化，并作为今后加强“双一流”建设的重要依据。要补短板，利用今年时间尽最大努力补上“双一流”尚未完成的重要指标。在此基础上，要认真总结、提升“双一流”建设成果，确保“双一流”以优异成绩通过验收。

同时，要认真分析新形势下学科评估体系的改革。大家可以从翁部长来校时的讲话和后面的文件中看到，第五轮学科评估指标可能跟以前有很大的变化，我们要研究这种变化，同时要适当统筹。从服务学校发展大局出发，有所取舍，超前布局学科评估工作，确保学科评估取得可以接受的成绩。

第三，要切实做好“十三五”工作总结，切实做好“十四五”规划编制。规划分很多方面，包括学校事业发展规划、学科规划、学院发展规划、人才队伍建设规划等等，但是“十四五”规划的基础和关键是学院和学科，这是基础，也是实施的主体，还是考核的对象。学校要求院长和学科负责人作为学院和学科规划的第一负责人，要根据学科、学位点、专业一体化，根据师资队伍、科学研究、人才培养和平台投入统筹的总体要求，通过“十三五”总结和充分的调研，找出

差距，发现问题，明确目标，制定措施。要找出我们跟同类学校和相关学校的差距在哪？为什么会造成现在的差距，问题在哪？明确目标，责任要落实到人。从而制定措施，包括需要学校的投入。“十四五”规划是非常重要的工作，学校会专门布置，今天就不展开讲了。

第四，要尽最大努力争取优质办学资源。近几年，在学校班子特别是李校长、刘校长、玲玲校长、操校长、姚校长以及相关部门的共同努力下，学校争取到了一些办学资源，但办学资源永远不足，还必须尽最大努力争取办学资源。

一是办学资金。尽管目前面临严峻的经济形势，压力非常大，难度也越来越大，但必须尽最大努力筹措办学资金。

二是重大重点项目和高端科研平台。明年是“十四五”开局之年，今年相关工作不落实，将失去未来五年的机会，所以必须做好相应的布局工作。

三是一流专业和研究生指标。在李校长、刘校长和研究生院的努力下，这两年学校的研究生指标有了很大幅度的增加。研究生指标是要办研究型大学最重要的资源之一。尽管我们的办学条件不足，住宿有压力，教学安排暂时有困难，但我们必须克服这些困难，进一步争取扩大研究生特别是博士生指标。关于一流专业，我们学校有11个国家级一流专业，在全国211高校当中排在第83位，地矿油高校当中，

地大武汉是 16 个，矿大是 14 个，我们在京外的地矿油高校当中数量是最少的。我们要做好充分的布局，也要补短板。在补上指标的同时，要统筹一下资源，做好一流专业的规划，要将一部分省级的一流专业升级，确保国家级一流专业有明显的提升；对于没有进入 30 个一流专业名单的专业，要使一部分尽快地进入省级一流专业行列。这是提升招生质量必须解决的一个问题，这个问题不解决，本科招生质量不可能提升上去，这就是现实。

四是合作共建。去年学校推动了新能源学院的共建，我们还希望进一步推动企业与学校共建材料学院，推动科研院所与学校共建海空学院，我们做海洋研究没有船，要“借船出海”，所以这项工作必须推进。

五是人才。我每次开会都会讲，人才永远是第一资源。在操校长、人事处共同努力下，高端人才方面取得了重大进展，2017 年以来，学校高端人才增加的总量是 2017 年以前历史总和的接近两倍。即使这样，学校仍然是高端人才总数最少的部属理工科院校之一。因此，学校和学院要把高端人才的引进和培养作为第一要务，同时加大优秀青年博士教师的引进力度。特别是，学校新成立的几个学院，都是任命了常务副院长，我在几次会上多次强调，常务副院长的最重要任务之一，是想办法找一个院长。包括新成立的外国语学院，

我们要聘请一个高水平的院长，还要聘请一些人文社科类的高水平教师，这些永远是我们的重要任务。

优质办学资源还有很多，我就不一一列举了，需要全体校领导、相关职能部门和各个学院共同努力，争取更多的优质办学资源。

第五，要推动校内资源的合理分配。学校领导班子意见是一致的，一方面学校资源非常短缺，另一方面校内资源的分配非常不合理，至少不够科学。今年，学校将深化两方面的工作。

一是办公用房的分配调整。在玲玲校长和基建处的努力下，古镇口园区的进展速度超过预期，现在是古镇口建设速度最快的单位。学校要以古镇口的启用为重要契机，实现办公用房的合理分配。相关部门要拿出两张运行图，一张是现在学校的运行图，各个单位究竟在什么地方、占了哪些资源；另一张是古镇口科教园区启用之后学校的运行图。要通过新园区的启用，必须实现办公用房的合理分配，以基本需求和贡献为杠杆，进行分配和调整。

二是要对学科和平台建设效率进行评估，更科学合理地分配学科建设经费。这几年学校投入了几亿元用于学科和平台建设，需要对平台建设的效果进行评估，包括科研平台的使用效率、发挥的作用、产生的成果、在人才培养中发挥的

作用等等。通过评估重新调整和分配学科建设经费。前期“双一流”建设是按照 2+1 的模式开展，今后要采取 2+X 模式，谁建得好谁就是 X，学校增加投入，建得不好，原来计划投入的基本经费也要取消，这一点大家要明确。

第六，要高质量地完成现在承担的重大任务。我们现在承担的无论是海洋还是油气领域的重大项目，都是国家重大需求。学校具备了占领这些重大领域的基础和条件，但是任务非常艰巨，特别是受疫情影响外出不便，相关研究团队要想办法把工作做好。

第七，要高度重视并进一步做好继续教育工作。继续教育是我们学校的品牌，为学校发展做出了重要贡献。要认真分析疫情带来的影响，制定解决方案，切实做好继续教育工作。

三、做值得尊敬的职工，办值得尊敬的大学

宝生部长 2019 年的最后一天来学校调研，他说：“石油大学是一所值得尊敬的大学”。我个人是很感动的，但是感动之余，我非常理解，他说的值得尊敬，主要指的是石油大学的历史贡献。希望每一位领导、每一位干部、每一位职工思考一下，学校现在算不算值得尊敬的大学？我们能不能保证石油大学今后仍然是一所值得尊敬的大学？如何建设值得尊敬的大学？

在这两个月的疫情期间，我做了一些思考和调研，世界上值得尊敬的大学没有明确的概念，但在中国值得尊敬的大学主要有四个方面。一是要培养一大批在不同领域发挥重要作用的杰出人才。石油大学历史上不仅仅培养了诸多石油专家，还培养了很多领域的杰出人才。二是在满足国家重大需求中发挥重要甚至不可替代的作用。三是具有服务经济社会发展的强大能力。宝生部长称之为离不开的战略支撑，要求我们把石油大学办成山东省、青岛市发展离不开的战略支撑。四是要有爱党爱国、崇尚学术、追求卓越，可发挥引领作用的大学文化。大学文化既是值得尊敬的大学的特征和标志，也是成为值得尊敬的大学和保证一所大学值得尊敬的必要条件，所以从去年开始我反复讲大学文化的问题。因为疫情，我在家两个月没出门，通过各种媒体关注湖北省、武汉市各个单位在疫情当中的表现和发挥的作用。我切身体会是，一个单位领导的担当和能力，加上一个单位的文化，决定了这个单位的作用，甚至职工的命运。如何形成爱党爱国、崇尚学术、追求卓越的大学文化？我借这个机会分别对职工、对干部、对学校谈3点希望，跟大家共勉，即“3个三”。

第一，对于职工，要做到守住底线、惟真惟实、追求卓越。

一是守住底线。一方面，不希望学校有老师做精致的利

己主义者。这种情况在我们学校不能说有很多，但也不在少数，这些老师没有任何奉献精神，达到职称晋升要求的指标之后，如果得不到晋升就告状，用他自己最强的方面去和别人的弱项比较，还说学校不公正，这是精致的利己主义者的一个重要表现。当然，精致利己主义还有很多其他表现形式。另一方面，教师不能做有辱师德的事情。近几年，学校出现了多种形式的有辱师德的行为，甚至涉及一些党员，这完全超乎我的想象。人类的职业当中，只有两个职业有专门的德，分别是师德和医德。通过这次疫情证明了广大医生拥有高尚的医德，我们教师敢不敢接受这样的考验？至少有一部分教师做得还很不够。包括去年出现的很多状况，有教师利用学生来套取科研经费，这是对学校伤害最大的行为，因为这不仅违法，还把自己培养的学生作为赚钱的工具。其他学校的这类事情在2014年左右都已经解决，而我们还有发生。我还收到多位研究生来信反映，导师发表的一些第一作者的论文，实际上都是研究生的。如果很多职工守不住底线，一所大学要想获得尊敬，是不可能的。

二是惟真惟实。惟真惟实是我们的校训，但我不认为所有老师都做到了，要说实话，做真学问，真做学问。前几天组织部给我提供了干部年度考核的统计表，我看了之后很有感触。有几个发展水平很差的学院，内部测评满意度非常高。

学校 29 个处级管理机构当中，22 个单位内部测评是百分之百优秀。不能说这些单位做得不好，但这种风气不可长。如果 29 个处级单位当中 22 个都是优秀，石油大学早就成为世界一流了。这显然没有说真话，职工也没有表达真实意见。习近平总书记讲，时代是出卷人，中国共产党是答卷人，人民是阅卷人。我们套一下这个说法，不一定完全合理，对于石油大学而言，学校发展的需要就是出卷人，学校的主要干部是答卷人，学校的职工至少是阅卷人之一，这样的阅卷方式，显然是不合格的阅卷人。无原则地给本单位打百分之百的优秀，是领导和职工在表扬与自我表扬相结合，这种表扬也让领导陶醉于虚幻的成就当中，这对学校的事业发展绝对是有害的，可能最终受害的是自己。毛主席说，老实人，敢讲真话的人，归根到底于人民事业是有利的。

三是追求卓越。我曾看到这样一句话，一个人庸庸碌碌、昏昏噩噩，是对自己最大的不尊敬，也不可能得到包括自己子女在内的其他人的尊敬。如果一所大学有很多昏昏噩噩、庸庸碌碌的教师和干部，这个学校也不可能得到尊敬。学校的每一个职工都要做到追求卓越。我曾经讲过追求卓越的两个层次，尽最大努力做到最好的自我、尽最大努力在本领域做到最好，今天就不展开讲了。希望每个职工能够做到以上三个方面，即守住底线，惟真惟实，追求卓越。

第二，对于干部，要做到讲政治、敢担当、有能力。

首先讲政治是必须的，要做到道路正确。但是只讲政治肯定是不够的，武汉市这次处理了至少 600 名以上的干部，其中很多干部前不久刚讲了“不忘初心、牢记使命”专题党课，而且赢得了满堂喝彩。所以，我们一直强调讲政治必须和学校事业发展相结合。其次是敢担当。只讲政治，无德无能、不担当的干部非常可怕，这样的干部不多，但我不希望我们学校有这样的干部。通过这次疫情大家可以看到，武汉市有 N 家医院，领导担当还是不担当，单位和职工的命运完全不同。还有“一问三不知”的黄冈卫健委主任，让全国人民感到愤慨，作为单位一把手，工作不担当、不作为，把工作交给分管的副职，自己什么都不知道。这种现象绝不是个别的，在我校也存在。因此，我们要从那些空喊不忘初心、牢记使命，不担当、不作为的干部身上吸取教训，真正做到敢担当。再者是要有能力。学校广大干部要坚持学习，干到老、学到老，不断提升自身能力。

第三，对于学校，我谈三点要求。

一是不提拔无才能、不担当的干部；二是不给精致利己主义者晋升的机会；三是严肃处理违反师德师风的教职工。通过这三种举措，为营造爱党爱国、崇尚学术、追求卓越的大学文化提供制度保障。

以上的“3个三”是我经过两个多月的认真思考，跟大家分享的几点体会，也希望能得到广大干部和教师的意见反馈，目的是通过共同努力，把学校的大学文化建设好。建设优秀的大学文化，是保证我们学校值得尊敬，保证我们学校永远是值得尊敬的大学的一个基础，是必要条件，但还不是充分条件。

总的来说，过去的一年，学校的各方面工作取得了长足的进展，职工的精神风貌和文化氛围也有了明显的改观，因此我对学校的未来充满信心。奋斗创造历史，实干成就未来。相信有广大职工的共同努力，学校一定能够战胜疫情带来的困难，以优异的成绩迎接建党100周年。