学习资料

妥善保管

浙江大学党支部理论学习

参考资料

2021 年第 20 期

党委宣传部编

2021 年 9 月 18 日

新发展阶段使命愿景大讨论学习资料汇编（二）

目 录

1. 胸怀使命愿景 践行忠诚担当 打造具有领导世界一流大学建设能力的高素质骨干队伍 1
2. 开启“第二步”新征程 攻坚新一轮“双一流” 扎根中国大地迈向世界一流大学前列 32

胸怀使命愿景 践行忠诚担当 打造具有领导世界一流大学建设能力的 高素质骨干队伍

——在浙江大学 2021 年暑期工作会议上的报告

党委书记 任少波

(2021 年 8 月 30 日)

同志们：

今天，我们召开暑期工作会议。本次会议是在全校上下深入学习贯彻习近平总书记在庆祝中国共产党成立 100 周年大会上的重要讲话精神、扎实推进党史学习教育、贯彻落实全国高校党建会议精神的背景下召开的，既是为开启新一轮“双一流”建设和中层领导班子换届进行动员，也是为抓好中央巡视反馈意见整改落实作准备。开好这次会议，对于进一步胸怀学校的使命愿景、打造具有领导世界一流大学建设能力的高素质骨干队伍意义深远。

建设中国特色世界一流大学是一个永无止境、不断超越的过程，需要一代代人接续奋斗，宏伟战略的实施关键在人、在于干部人才。我们的骨干队伍能否胜任世界一流大学建设需要？能否持续保持实现更大梦想的活力动能？能否为中国特色社会主义事业作更大贡献？能否在全球竞争中走向

前列、赢得尊重？这些都直接关系到办学目标的实现和各项事业的健康发展，是攸关未来的战略命题。

当前，学校各项事业迈上了新台阶、站在了新起点，我们也清醒地认识到，与过去相比，学校面临的发展环境更复杂、战略目标更高远、办学挑战更艰巨。我们正在从事的中国特色世界一流大学建设事业是前所未有的，在进入“无人区”、驶向“新蓝海”的过程中，没有现成的经验和答案可以参照，必须明确更远大的使命愿景、建设创新型组织、打造具有领导世界一流大学建设能力的高素质骨干队伍。因此，今天我主要围绕“胸怀使命愿景 践行忠诚担当 打造具有领导世界一流大学建设能力的高素质骨干队伍”这一主题，从使命愿景的确立、组织体系的夯实、骨干队伍的重塑等方面谈谈自己的理解和认识。

一、坚持以远大的使命愿景凝聚奋斗力量

使命愿景是坚定信念、鼓舞斗志、启迪智慧、砥砺品格的动力之源，是比发展目标更具引领意义的价值追求。我们党高度重视理论创新，也高度重视精神文化的总结提炼，从成立之日起，中国共产党就坚持把为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴作为初心使命；“中国梦”是中华民族近代以来最伟大的梦想；“担当使命”成为伟大建党精神的重要内涵；正如习近平总书记指出的，“我们的目标越伟大，我们的愿景越光明，我们的使命越艰巨，我们的责任越重大”。

中国共产党百年来的伟大实践充分表明，党是一个基于初

心和使命而建立的愿景型组织，具有强大的愿景领导力。对浙江大学而言，我们推进党史学习教育的一个重要体会，就是要善于从历史中汲取智慧，不断焕发团结奋进的精神动力。在开启新一轮“双一流”建设、走向一流前列的关键节点，结合学校“十四五”规划落实落地，进一步提升我们的办学水平，拉高我们的目标，结合党史学习教育，开展学校使命愿景大讨论正当其时。

经过首轮“双一流”建设，学校取得的成绩是有目共睹的，正如教育部反馈的首轮建设成效评价，“学校整体发展水平、可持续发展能力、成长提升程度等各个维度评价均为第一档‘显著’”。今年上半年以来，学校各项事业保持着良好的发展势头，在稳量提质、迭代升级、动能跃迁、守正创新上迈出了关键步伐，整体进入了世界一流大学行列，为实现跻身世界一流大学前列的更大梦想奠定了坚实基础。

新一轮“双一流”建设是在“两个大局”交织的背景下实施的。一流大学肩负着举旗定向、走在前列的新担当，浙江大学是习近平总书记关于中国特色世界一流大学建设重要论述的萌发实践地，近年来学校事业取得快速发展的根本原因在于始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，始终坚持以世界一流大学目标为指引。在新一轮“双一流”建设中，我们要继续沿着总书记指引的方向，走在高等教育改革发展前列，为建设中国特色世界一流大学探索有效模式和道路。一流大学承载着服务国家、服务人民的新期

待，建设教育强国、全球主要科学中心和创新高地、国家战略科技力量、一流大学群体，要求高水平大学坚持正确方向、服务国家急需、坚持特色一流、保持战略定力，着眼国家科技创新、产业升级和重大社会实践的基础性、方向性问题，加强国家急需高层次人才培养，作出原创性突破性贡献。因此，把服务国家作为最高追求是“双一流”建设的应有之义。一流大学面临着战略迭代、自我突破的新征程，新一轮“双一流”建设，面对更为激烈的竞争，需在更为紧张的资源约束下实现更多实质意义的自我革新，各项事业的发展不再是原有基础的平滑延伸，办学理念、发展模式、创新生态、动力机制、战略格局等各方面都要实现迭代升级，必须要有浴火重生、变革图强的坚定意志和有力行动。这是以史为鉴、开拓未来的召唤。

今天的浙江大学，正从一所学术规模和可比指标意义上的一流大学，向形神兼备的真正意义上的世界一流大学跨越发展，因此，更加需要理解什么是世界一流大学的灵魂？支撑其基业长青的“密码”和共性规律是什么？引领各项事业保持领先的深层次原因和持久动能是什么？对于这些问题的思考实际上贯穿了浙江大学“双一流”建设的全过程，2017年我们召开了学校第十四次党代会明确了“三步走”目标，2018年我们深化了“三个一流”战略主线和“五大体系”“五大布局”“五大战略”，2019年我们作出了学校将进入高质量高水平发展进程的重要判断，2020年我们明确了“更高质量、

更加卓越、更受尊敬、更有梦想”的战略导向，2021年我们研究提出了世界一流大学具有基于使命愿景的强大驱动力、培养承担复兴使命的时代新人、以学生成长为中心的卓越教育、令人尊敬的顶尖师资队伍、引领世界的创新策源地、开放包容的发展空间、保持学术纯粹性的文化底蕴等内涵特质。其中具有统摄意义的就是远大的使命愿景，这是支撑世界一流大学发展的普遍规律，也是我国高水平大学在建设过程中容易忽视的要素。今年年初学校领导班子战略研讨会明确提出，结合党史学习教育开展“浙江大学新发展阶段使命愿景大讨论活动”，是十分富有战略远见的。

（一）认识新发展阶段的大学使命

大学使命（Mission）是指大学之所以存在的理由与所追求的价值，是大学存在与否对于其利益关系人和社会的价值贡献，明确地揭示了大学存在的目的、大学的核心价值、大学的信念、大学的原则以及大学的自我定义。

美国教育家欧内斯特·博耶曾提出：“一所办学有成效的高校必须负有明确的使命。”通过分析比较世界一流大学的使命，我们可以找到一些共性的维度：人才培养维度，注重通过教育使学生具有综合卓越的素质，成为该领域、该国家乃至全世界的领导者。例如，哈佛大学强调“努力创造知识，使学生对知识敞开心扉，充分利用他们的教育机会”；约翰霍普金斯大学强调“教育学生，培养他们终身学习的能力”。科学研究维度，重视学术成果的创新性以及自由的科研氛

围。例如，剑桥大学强调“在教育中传播知识，开展世界最高水平的学习和研究”；澳门大学强调“促进学术研究及传播知识”。社会服务维度，主张利用各种资源，为社区、国家乃至全世界提供多方面的服务。例如，斯坦福大学强调“通过代表人类行使影响力来促进公共福利”；伊利诺伊大学厄巴纳-香槟分校强调“通过教育改变社会、服务社会，创造知识，并将知识用于大规模且卓越的工作”。文化传承与创新维度，致力于文化的多元包容与传承创新。例如，耶鲁大学强调“保护、转移、促进和丰富知识和文化”“成为民族和世界文化的领袖”；康奈尔大学强调“在校园内外推广广泛多元的文化”。

立足新发展阶段，一流大学的使命必须与国家振兴和民族复兴同频共振。结合中国实际和世界一流大学的普遍规律，浙江大学使命的讨论可以聚焦以下几个方向：一是培养时代新人。我们不仅培养一般意义上的优秀人才，而且要造就胸怀远大理想的时代新人，推动以学生成长为中心的卓越教育，打造师生共同成长的德育共同体，源源不断地培养具有人民情怀、政治自信、道德表率、创新引领、担当奋斗、全球胜任的时代新人。二是支撑高水平自立自强。推进有组织创新，主动参与国家战略科技力量建设，成为服务科技自立自强的“国家队”，为建设社会主义现代化强国提供有力支撑。三是引领世界科技变革。积极攻入“无人区”、培育“杀手锏”，加快培育具有引领意义和重大价值的原创成果，

努力建设有全球影响的创新策源地，服务建设“世界主要科学中心和创新高地”的新使命。四是参与文化传承创新和文明交流对话。构建中国特色、中国风格、中国气派的学科体系、学术体系、话语体系，在推动中华文化创造性转化创新性发展中坚定文化自信，在坚守“尊德性、道问学”的学统中形成独特大学精神，在参与人类文明交流互鉴中走近世界舞台中央。五是勇立高等教育改革开放潮头。在发展中国家建设世界一流大学是一项前无古人的事业，要坚定不移地深化改革开放，发挥教育评价改革的牵引作用，推进治理体系和治理能力现代化，深入实施全球开放发展战略，加快本土国际化步伐，不断加强与世界高等教育的对话与合作，始终走在改革开放的前列。

（二）认识新发展阶段的大学愿景

大学愿景（Vision）是组织中所有成员发自内心的共同意愿，是具体的能够激发组织成员为之奋斗的未来目标，描述了大学“向何处去”的景象。在大学的具体表述中，有的将使命和愿景分开表述，有的在一定程度上有所重叠。比如，斯坦福大学的愿景是致力于成为为快速变化的世界提供知识、学习和创新的研究机构。剑桥大学的愿景是做最受尊敬的学术和教育者，为世界提供权威的知识和学习。加州大学伯克利分校的愿景是努力成为引领未来科技进步、培养未来领袖精英、提供未来公共服务的国家力量。澳门大学的愿景是立志成为国际公认的杰出高等教育机构，坚定致力于以学

习者为中心的教育、有影响力的重点研究和热忱的公共服务；旨在多元文化和富于启迪的环境内培育有自省能力、关爱精神和社会责任感的人才；为国家培养具有家国情怀、国际视野、全球竞争力和世界担当的人才。

对于浙江大学而言，愿景应当超越建成中国特色世界一流大学这样一个具体的目标，在讨论的维度上至少要聚焦以下几个方向：一是国家责任，能否在民族复兴中发挥引擎作用？发扬以国家民族命运为己任的爱国主义精神，把发展科技第一生产力、培养人才第一资源、增强创新第一动力更好结合起来，成为基础研究的主力军和重大科技突破的生力军，成为民族复兴、现代化强国建设的中流砥柱。二是人民立场，能否在铸魂育人中彰显教育本质？进一步深化社会主义大学的人民性和高质量教育体系本质内涵理解，做服务人民的表率，更加重视科学精神、创新能力、批判性思维的培养，造就德智体美劳全面发展、具有全球竞争力的高素质创新人才和领导者。三是区域贡献，能否在浙江“重要窗口”和共同富裕示范区建设中深耕发展？全面服务浙江经济社会发展，助力我省提振创新能级，支撑全域高质量发展，成为浙江现代化先行的教育领头雁和创新策源地。四是人类关怀，能否在世界文明演进中成为先锋力量？主动参与构建人类命运共同体，将增进人类福祉作为重要办学目标，推动解决全球可持续发展面临的重大挑战和难题，在构建更具普世意义的人类价值观、道德观、正义观上发挥建设性作用。

在使命愿景的讨论过程中，必须深入学习习近平总书记在清华大学考察时的重要讲话。讲话既为我国高等教育发展和一流大学建设指明了前进方向，也对广大教师和青年学生提出殷切期望：一是提出了方向指引，立足“两个大局”、胸怀“国之大者”，为服务国家富强、民族复兴、人民幸福贡献力量。二是指出了发展方针，把立德树人作为根本任务，把服务国家作为最高追求，把学科建设作为发展根基，把深化改革作为强大动力，把加强党的建设作为坚强保证。三是明确了重点任务，培养一流人才方阵，抓住全面提高人才培养能力这个重点；构建一流大学体系，用好学科交叉融合的“催化剂”，打破学科专业壁垒；提升原始创新能力，完善以健康学术生态为基础、以有效学术治理为保障、以产生一流学术成果和培养一流人才为目标的大学创新体系，加强产学研深度融合；坚持开放合作，加强国际交流合作，共同应对全球性挑战，促进人类共同福祉。四是强调了育人育才，要求青年肩负历史使命，爱国爱民、锤炼品德、勇于创新、实学实干，要求教师成为大先生、研究真问题、坚定理想信念。

（三）将使命愿景转化为全校上下的实际行动

使命愿景的确立是一个全校上下深度沟通、广泛参与、凝聚共识、形成战略的过程，只有从思想上重视这项工作，才能有助于明确大学的核心价值。一要学习讨论，深刻学习把握习近平新时代中国特色社会主义思想和习近平总书记

关于教育工作重要论述，以及总书记对浙江大学系列重要指示精神，进一步认清世界发展大势和“国之大者”，引导广大师生和干部认真参与使命愿景大讨论活动，准确理解世界一流的内涵特质，全面认识与国内外对标高校的真正差距，更加明晰学校所处的历史方位、奋斗的目标愿景、肩负的责任使命、秉持的价值原则。二要认真反思，对照总书记要求，我们存在的问题，我们在立足“两个大局”、胸怀“国之大者”上存在的差距是什么？我们在育人育才、创新策源、社会服务、文化传承创新等方面是否围绕国家战略形成具体可执行的重大计划？我们是否按照服务民族复兴、贡献人类文明的更大梦想谋划未来事业发展？三要落地转化，使命愿景不是讨论完了就结束了，最终要变成具体的行动，成为学校、院系、学科、学术组织以及全体师生员工和干部的行动指南，要将大讨论成果运用到学校章程修订中，纳入到新一轮“双一流”建设方案的制订中，落实到“十四五”规划的执行中，凝练“杀手锏”项目，开展“国之大者”行动，体现在培养时代新人中，确保取得实实在在的成效。

二、领导世界一流大学建设的党的组织体系

实现使命愿景需要坚强有力的组织，需要具有领导能力的班子，需要执行有力的骨干队伍。近年来，党中央高度重视加强组织体系建设，习近平总书记在 2018 年全国组织工作会议上，首次全面概括提出了新时代党的组织路线，明确“以组织体系建设为重点”；今年 6 月，中央印发了《中国

共产党组织工作条例》，明确提出要“完善上下贯通、执行有力的组织体系，实现党的组织和党的工作全覆盖，不断增强党的政治领导力、思想引领力、群众组织力、社会号召力”

“把各级领导班子锻造成为忠实践行习近平新时代中国特色社会主义思想、坚定贯彻落实党中央决策部署的坚强领导集体”。

高校党组织是党的组织体系的重要组成部分。今年2月，中共中央政治局召开会议专门对《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》进行审议，4月修订后的《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》正式印发。近年来，党中央对高校组织体系建设寄予了殷切期望：一是强化了顶层设计，完善了高校基层党组织工作的指导思想、目标原则，增加了“四个服务”和坚守为党育人、为国育才、培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人等要求，提出高校党组织工作应当遵循5个方面原则。二是坚持和完善了党委领导下的校长负责制，明确了高校党委9个方面的主要职责，强调了党委实行民主集中制，健全集体领导和个人分工负责相结合的制度，优化了党委常委会人员组成结构，对高校党委把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实提出了明确要求。三是突出了政治功能发挥，提出高校党委落实基层党建工作责任；强化院级党组织对重要事项的把关，明确涉及办学方向、教师队伍建设、师生员工切身利益等事项应经党组织研究讨论后再提交党政联席会议决定；优化党支

部设置，明确依托重大项目组、科研平台或者学生社区等设置师生党支部，注重在本专科低年级建立党的组织。四是强调了思想政治工作，明确高校党委统一领导学校思想政治工作、高校党组织把理想信念教育放在首位，要求新思想“三进”（进教材、课堂、头脑），提出要推动思想政治工作传统优势和信息技术高度融合，形成全员全过程全方位育人的良好氛围和工作机制等等。

8月17日，第二十七次全国高校党的建设工作会议召开，中共中央政治局常委、中央书记处书记王沪宁出席会议并讲话。会议分析了当前高校党建和思想政治工作面临的新形势新任务新要求：一是当前党和国家事业发展的新形势新问题对高校党建工作提出了新要求；二是培养担当民族复兴大任的时代新人对高校党建工作提出了新要求；三是推动高校高质量发展、建设高等教育强国对高校党建工作提出了新要求；四是有效维护高校安全稳定对高校党建工作提出了新要求。会议鲜明地提出了要着力健全高校党建工作体系，压实高校党建工作政治责任，增强基层党组织政治功能，坚决维护高校政治安全，推动高校党建与高校事业发展深度融合。会议强调要推动新时代高校思想政治工作守正创新，坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想铸魂育人，健全高校立德树人落实机制，充分发挥大思政课育人作用，深入做好高校教师思想政治工作。这些都对加强组织体系建设指明了方向。

建设世界一流大学是一个爬坡过坎、攻坚克难的过程，迫切需要上下贯通、执行有力的组织体系，确保党的教育方针和政策有效贯彻落实，确保学校改革发展各项事业高质高效完成。走向一流前列需要创新型组织，其组织特点为：具备良好的战略视野，具有远大组织目标、强大学习能力和战略谋划能力。组织张力，具有与创新型大学建设相适应的组织变革能力，因应外部变化、抢抓机遇。组织合力，具有凝聚力向心力和上下贯通的执行力，能够朝着共同目标奋斗。组织活力，组织成员动能激发，创造性彰显。组织生态，能守住底线，也能生长出新的体系，实现新陈代谢。围绕创新型组织建设，我着重谈比较关键的几个方面。

（一）坚持和完善党委领导下的校长负责制

党委领导下的校长负责制是党领导高等学校的根本制度。根据《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》，可以从以下几个方面来理解：党委承担管党治党、办学治校主体责任，其职责是把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实。要坚持党管办学方向、党管干部、党管人才、党管意识形态，领导改革发展，把党的领导落实到高校办学治校全过程各方面，确保党的教育方针和党中央决策部署得到贯彻落实。党委支持校长按照《中华人民共和国高等教育法》的规定积极主动、独立负责地开展工作，保证教学、科研、行政管理等各项任务的完成。党领导学校群团组织、学术组织和教职工代表大会，做好统一战线工作，对民主党派

基层组织实行政治领导。坚持高校党的建设与人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作等深度融合，为高校改革发展稳定、完成党和国家重大战略任务提供思想保证、政治保证、组织保证。

（二）围绕整体功能优化选优建强中层领导班子

中层领导班子是学校事业发展的中坚力量，建设好领导班子是夯实组织体系的重要环节。近年来，学校十分注重中层领导班子建设，制定中层领导班子和领导干部选拔任用管理等一系列文件，完善班子成员分工和 AB 角制度、联系基层和调研制度，为学校“双一流”建设提供了有力组织保证。但面对更高远的使命愿景，学校中层领导班子还不能完全适应世界一流大学建设需要，主要体现为：战略站位不高，心怀“国之大者”推动本单位改革发展的站位还不够，抢抓重大机遇、开拓事业新局、应对复杂局面的能力需要不断提高。政治功能不彰，把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的职责落实不够到位，班子整体功能发挥不平衡，学校对班子的考核激励还没有形成“硬约束”，结果运用不充分。决策与传导机制不畅，贯彻落实民主集中制和“三重一大”制度仍然存在薄弱环节，决策程序规范化建设不够完善，前置调研论证或者听取师生意见不充分，部分议题存在议而不决的情况。组成结构不优，年龄梯次不合理，学缘地缘结构不够五湖四海。习近平总书记指出，要重视班子的优化配备，增强整体功能，防止结构“硬”、功能“软”。基于此，

本次换届将在德才兼备、以德为先、任人唯贤的基础上突出以下这些优化方向。

明目扩胸。提高思想理论武装实效，推动领导班子坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践，深刻领会并坚决落实习近平总书记关于教育工作重要论述和总书记对浙江大学系列重要指示精神，增强政治领导能力、战略思维能力和务实行动能力，以更高的站位、更广阔的视野抓好工作。

结构优化。形成年龄梯次合理、专业优势互补、来源渠道广泛的结构和开放包容的生态。要根据部门、院系、直属单位的不同功能定位和岗位要求，综合考虑年龄、经历、专长等方面因素，针对性加强班子配备。要坚持专业能力和管理能力相结合，注重年龄梯次，优化性别、党派和学历等结构。

实绩为基。坚持事业为上、以事择人、人岗相适。换届不是“选什么人当官”，而是“选什么人干事”。建立与“四个更加”相适应的考核机制，将工作业绩、任期考核作为重要参考依据，要以实绩论英雄，做到有为才有位。对照上一届班子目标责任书，将整体功能发挥和工作业绩作为重要参考依据，对院系要突出人才培养、科学研究、学科和人才队伍建设、资源拓展等绩效，对机关、直属单位要根据部门职能职责突出管理服务成效，对附属医院要突出学科建设、医

疗水平、综合效益等绩效，对企业和经营性单位要注重经营效益指标，总之要强化业绩的实际运用。

开拓导向。学校推进新一轮跨越式发展，就是要眼光向外，跳出浙大发展浙大。这要求我们的班子加强与外界沟通联系，团结协作、内引外联，主动向国际国内争取办学资源和各方支持，在拓展事业空间和资源上取得新的突破，不断争取新的高水平增量。因此，重点要选出具有开拓进取精神、整合力和影响力强的班子。

底线把握。将班子的底线思维和应急处突能力表现作为重要依据。从负面清单的角度重点考察政治纪律、安全稳定、意识形态、师德师风等，将底线思维强、风险防范能力强、斗争本领强的干部选进新一届班子。同时，在换届中要进一步降低廉政风险。

（三）遵循民主集中制营造良好工作机制和文化生态

民主集中制是党的根本组织原则，是民主基础上的集中和集中指导下的民主相结合的制度，是高校内部领导体制的基本原则和党组织建设的制度保证。执行好民主集中制能够保证高校办学方向的正确性、提升领导班子决策的科学性、发挥领导班子成员的积极性、增强学校和师生联系的紧密性、维护高校政治生态的清正性。党章明确规定，民主集中制有利于充分发扬党内民主，尊重党员主体地位，保障党员民主权利，发挥各级党组织和广大党员的积极性创造性。它强调的是个人服从组织，下级服从上级，全党服从中央，切

实把“四个意识”“四个自信”“两个维护”作为政治组织的根本指导。民主集中制要求集体领导和个人分工负责相结合，凡是重大问题都要遵循集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定的原则，根据集体决定和分工，个人履行好自己的职责。领导班子既要讲民主集中制作为不折不扣要落实的制度，也要将其作为组织文化并形成自觉行动。在这里，我提几个重要的行为准则：

“坚守公心”。秉持公心是最基本的政治要求，出自公心，一切就好商量，事情就好开展，就能避免节外生枝，而且让人心悦诚服。“仰不愧于天，俯不忤于人”，班子成员可能有不同的身份属性，比如学科、团队等等，但在工作和事业发展中要淡化学科的烙印、团队的包袱、岗位的局限、自身的影子，凡事都要出于公心、秉持公道、维护公平，做到克己奉公，杜绝私心作祟。

“沟通好再决策”。习近平总书记指出，“不商量或者商量不够，要想把事情办成办好是很难的”。商量是发扬民主、集思广益的过程，也是统一思想、凝聚共识的过程。要“个别酝酿”，党政之间要经常交流学科建设、人才引进、平台建设等重点工作的进展，充分交换掌握的信息和情况，定期碰头交流通气。班子成员也要善于互相沟通交流，有时会下交流与会上讨论效果是不同的。要“会议讨论”，重要事项遇到问题和分歧没关系，关键是要群策群力、明辨是非，在深入讨论的基础上形成统一的认识和意志，切勿当面不

说、背后乱说，会上不说、会后乱说，台上不说、台下乱说。要“充分表达”，对事不对人，既善于拍肩膀，又敢于拍桌子。要“坦诚交流”，注重听取班子成员、师生员工等来自不同层面的声音，善于事前、事中、事后听取意见，对逆耳之言，更要虚心听，做到有则改之，无则加勉。

“勇于挑担子”。讨论时可以“七嘴八舌”，但决策后就要做到一个声音、一个步调，并且分工负责不“撻挑子”，定下来的事一抓到底、抓出成效，在组织团队、凝练方向、寻求突破、争取重大资源上要有“钉钉子”精神，真正把嘴上说的、纸上写的、会上定的，变为具体的行动、实际的效果。要避免两种倾向，一种是推三阻四、挑挑拣拣，对决定的事不能做到马上执行、担当有为；另一种就是事无巨细都要上会集体决策，这实际上是分管同志不愿担责、“肩膀软”的表现。

“团结出干部”。习近平总书记指出，团结出凝聚力，出战斗力，出新的生产力，也出干部。学校各级班子团结进取的文化比较鲜明，这样的良好生态也使得我们出了一批干部。懂团结是真聪明，少数班子不团结，纠结于一些摆不上桌面的“小事”。实际上，班子不团结，成员都有责任，不存在谁完全对、谁完全错。会团结是真本领，团结是一种胸怀，要从大局看问题，一切朝前看，不拘泥于现在的分歧，善于“团结一切可以团结的力量”。毛泽东同志在《党委会的工作方法》中指出，不仅要善于团结和自己意见相同的同

志，而且要善于团结和自己意见不同的同志一道工作。当然，团结并不意味着“你好我好大家好”的好人主义，团结也要讲原则，按照原则办事，做到自律又他律。

“关键在一把手”。“一把手”位置重要、责任重大，是执行民主集中制的关键。要集中不集权，总揽而不包揽、放手而不甩手、决断而不专断，善于把“多种声音”协调为“一首乐曲”。要见微知著，多动脑筋，深思熟虑，以小见大，发现工作中存在的各种矛盾和问题，善于“一叶知秋”，把握苗头态势。要身正为范，首先要做出一个好样子，不论是修养、能力、作风、工作，做到行得正、站得直、有底气。

（四）按照上下贯通、执行有力的要求夯实组织基础

习近平总书记指出，“只有党的各级组织都健全、都过硬，形成上下贯通、执行有力的严密组织体系，党的领导才能‘如身使臂，如臂使指’”。近年来，学校不断深化党建示范校创建，注重抓基层打基础，但客观来讲，组织体系织密实现了，但离建强尚有差距，这次换届后，院级党组织书记要履行好党建第一责任人责任，不断提升基层党建工作质量。

强化院级党组织的政治功能。《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》对院级党组织的政治功能提出了明确要求。明年学校将召开第十五次党代会，各院级党组织将在明年上半年进行换届，中层班子换届后的院级党组织书记要尽快熟悉情况，按照学校党委统一部署做好院系党代会的筹

备工作。要落实好加强和改进院系党组织建设的意见、院系党委会和党政联席会议议事规则，健全集体领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。要加强思想政治工作和师德师风建设，落实意识形态工作责任制，在立德树人、干部人才、学科建设、课程建设、教材选用、学术活动等重要工作上把好政治关。

推进党支部高质量规范化建设。支部的组织力和作用发挥是以规范化为基础的，要不断深化基层党支部建设质量提升月活动，接下来要重点加强几方面工作：选好支部书记，注重选拔党性强、业务精、有威信、肯奉献的党员学术带头人担任教师党支部书记，从优秀辅导员、骨干教师、优秀学生党员中选拔学生党支部书记，管理、后勤等部门党支部书记由本部门主要负责人担任。优化支部设置，完善本科一年级的党的组织设置，进一步推进校设事业单位法人平台的党组织设置。促进作用发挥，教职工党支部要参与本单位重大问题决策，对教职工职称评定、岗位（职员职级）晋升、考核评价等进行政治把关；学生党支部要加强党建带团建、班级建设、学生社团建设。师生党支部都要在育人育才和思想政治工作中发挥基础作用。加强文化建设，发挥文化的教育引导凝聚作用，做好关心关爱，不断激发党组织和党员的创造力和战斗力。

抓实党员教育管理和发展工作。要构建经常性学习教育体系，加强政治理论教育和党史教育，完善“先锋学子”“育

人强师”全员培训计划，用好用足校外红色教育基地和学校中组部干部培训基地的资源。严格党的组织生活，规范“三会一课”制度，加大对落实谈心谈话、民主评议党员、主题党日等制度的监督和考核。做好党员发展工作，加强政治引领和政治吸纳，完善党员领导干部和党员学术带头人直接联系培养教师入党积极分子制度，加大在专任教师、低年级学生中发展党员力度，加强对入党申请人、入党积极分子的发现、关心和培养。

三、推进一流干部人才队伍系统性重塑

新时代党的组织路线明确要着力培养忠诚干净担当的高素质干部、着力集聚爱国奉献的各方面优秀人才。高校在党和国家干部人才队伍建设中具有重要地位，高校的干部人才不仅是“双一流”建设的主力军，也是党和国家干部人才队伍的重要来源。习近平总书记指出，“有的干部要从国企、教育、科研等单位选进党政班子”，我们要站在“为党育人、为国育才”的政治高度认识干部人才队伍建设。

近年来，学校党委不断加强干部人才工作：坚持党管干部，制定了适应“双一流”建设需要大力建设高素质专业化干部队伍的意见等系列文件，突出选人用人政治标准和程序规范，强化干部政治历练和青年干部培养，启动了“双专计划”。坚持党管人才，开展党委书记抓党建和人才工作述职，开展人才工作专项督导，强化人才工作目标责任考核，实施各类人才计划，加快引育高层次人才，强化师德师风教育，

学校入选教育部首批师德师风建设基地，“十三五”以来，高层次人才增长超过 50%、优秀青年人才增长了两倍，规模稳居全国高校前列。

立足“两个大局”，新的形势对干部人才队伍建设提出了新的要求：从全球影响力来看，全球东升西降、疫情冲击、思想争鸣、治理变革等新形势要求我们培养的干部人才必须是全球卓越的，具有国际视野和开放治理的能力，能够走到世界前列去；从国家贡献度来看，第二个百年目标的实现需要干部人才在“四个面向”“四个服务”中作出更有战略引领能力的贡献；从奋斗精气神来看，走向一流前列外部竞争愈发激烈，内部发展亟需突破路径依赖、实现战略迭代，要求我们的干部人才攻坚克难，勇闯“无人区”、开创“新蓝海”；从现代化能力来看，现代化国家建设和省域现代化先行对干部人才的现代化能力提出了新期待，要求干部人才能够主动拥抱科技变革，运用现代化手段提高德治、法治、共治、智治水平。

我们也要清醒认识到，对照走向世界一流大学前列的要求，浙大的干部人才队伍依然面临较大的挑战。一是政治素养有待提高，善于从党和国家工作大局中把握战略机遇的干部人才不多，主动对接国家需求和国际前沿的意识不强，承担国家任务的动力不足。二是眼界格局有待开阔，有的缺少公心，盯着自己的“一亩三分地”；有的算小账不算大账，不愿意为别人的成功助力喝彩。三是干劲闯劲不够振奋，有

的安于现状、不思进取；有的“走不出门”，存在工作局面打不开、重点任务推不动的现象。四是现代化能力有待提升，面向未来、接轨前沿的科学思维和业务能力存在不足，依法治校、运营管理、开放治理、市场开拓、基本建设、风险防控等方面的专业化职业化能力比较薄弱，领导组织国家战略任务的能力不强。五是健康生态有待巩固，从干部生态和人才生态上看，开放包容、公开公平公正的环境需要进一步树立。

这些都是制约学校事业健康发展的瓶颈因素，我们要以本次换届为契机，进一步突出问题导向，推进干部工作从围绕大局向主动融入大局跃升，做到中心工作推进到哪里，精兵强将就精准选配到哪里，培训激励就精准赋能到哪里，推动干部人才队伍系统性重塑，重点实现能力要求重塑、结构功能重塑、培养路径重塑、管理服务重塑、文化氛围重塑、人才责任重塑。

（一）干部人才队伍建设要有更高标准。习近平总书记2013年在全国组织工作会议上指出“好干部要做到信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”；2018年在全国组织工作会议上强调“培养造就忠诚干净担当的干部队伍”；2021年在中青年干部培训班上对年轻干部提出了对党忠诚、理论联系实际、密切联系群众、批评与自我批评、敢于斗争、艰苦奋斗的要求。关于好干部标准的具体内涵，“信念坚定”，就是必须做到信念过硬，带头做共产主义远

大理想和中国特色社会主义共同理想的坚定信仰者和忠实实践者；必须政治过硬，牢固树立“四个意识”，维护习近平总书记和党中央权威、执行党的政治路线、严格遵守党的政治纪律和政治规矩。“为民服务”，就是始终同人民想在一起、干在一起；广泛开展调查研究，在全心全意为人民服务中提升政治站位、提高工作能力，在真心实意向人民学习中拓展工作视野、丰富工作经验、提高理论联系实际的水平，在倾听人民呼声、虚心接受人民监督中自觉进行自我反省、自我批评、自我教育，在服务人民中不断完善自己，持之以恒克服形式主义、官僚主义，久久为功祛除享乐主义和奢靡之风。“勤政务实”，就是转变工作作风，坚持实事求是，在务实功、求实效上下功夫，力戒形式主义、官僚主义。“敢于担当”，就是在经风雨、见世面中长才干、壮筋骨，练就担当作为的硬脊梁、铁肩膀、真本事，敢字为先、干字当头，勇于担当、善于作为，在有效应对重大挑战、抵御重大风险、克服重大阻力、解决重大矛盾中冲锋在前、建功立业。“清正廉洁”，就是不断向廉洁自律的高标准看齐，做到心有所戒、行有所止，守住底线、不碰高压线。

选什么样的人，首先要树立明确的标准。我们要在落实总书记提出的好干部标准的基础上，结合学校使命愿景和一流前列目标，重塑浙大干部人才队伍建设更高的标准，总体而言，具有领导世界一流大学建设能力的高素质骨干队伍应当具备以下的群体特质。

家国情怀。坚定政治信仰、立场、方向，对党忠诚、报效家国，坚定“四个意识”，增强“四个自信”，做到“两个维护”，深刻理解中央重大决策部署的精神实质，锻造过硬的政治判断力、政治领悟力、政治执行力，能够在本职岗位上对标对表形成符合自身实际的“路线图”“施工图”。

全球担当。走向一流前列意味着全方位参与国际竞争，在世界高等教育的舞台上比拼，因此，浙大的干部人才应当有服务大局的韬略与气魄，有整合凝聚全国全球资源的眼界与格局。同时，要培养习近平总书记倡导的战略思维、历史思维、辩证思维、创新思维、法治思维、底线思维，以现代化的思维在现代化的竞争中实现战略突围。

德性格局。站位决定地位，眼界决定境界，胸襟不仅关乎个人形象，也成就事业高度。看得清大局大势大事，看得清自己他人集体，看得清义与利、情与法、权与责。能够正确处理好育人与创新、争取资源与服务社会、短期收益与长远发展之间的关系，成为心中有梦、眼中有光、肩上有责、手上出活的表率。

竞争开拓。发展是硬道理，当前，学校改革发展面临的制约瓶颈比较突出，迫切需要跳出浙大发展浙大，需要一大批脑子活、办法多、手脚勤、姿态低的敢闯敢拼敢试的干部人才在激烈竞争中为学校赢得发展的主动。浙大的干部人才要眼光向外、不内卷，涵养坚韧的求胜意志，激扬勇敢的拼抢血性，磨砺虎口夺食的本领，在争取中央部门和地方政府

支持、拓展全球战略合作伙伴、推动重点工作落地见效上展现过硬的执行力。

唯实惟先。低调朴实干事不浮夸，行动能力比较强，是浙大干部的传统，也是求是精神的体现。“六高强校”“三个一流”都是要做实做先进，浙大的干部人才干事创业就是要做一件、成一件，言必求实、胸怀师生、走在前列。另外，学校治理的专业化程度越来越高，干部人才要不断增强政策水平、法律水平和业务水平，提升治理的专业化职业化水平，守好底线、抓好细节、聚好人心。

(二) 年轻干部人才培养的“源头活水”。年轻干部人才是学校决胜未来的战略力量。近年来，学校高度重视年轻干部工作，一批优秀青年骨干正在成长起来，但优秀年轻干部数量不足、来源不广、结构不优等问题仍较为突出，不少单位面临“青黄不接”的局面。年轻干部的培养是一个较长的过程，因此，在顶层设计上要充分考虑，科学制定建设规划，既要落实好严控编制的要求，也要考虑事业拓展、干部向外输送等现实需要。拓宽年轻干部人才来源，干部入口是改变地缘学缘结构的关键，要积极开源，扩大选任优秀干部人才的视野，实施青年管理骨干选培计划，面向国内外高水平大学选聘优秀博士毕业生，从海内外高校、机关企事业单位选聘专业化管理干部。要坚决把好质量关，按照淡化编制、按需聘任，全球视野、能进庸退，人才统筹、交叉复合等思路，深化干部人事制度改革，对新入职辅导员按照“择优留用”

原则进行续聘考核，进一步提高干部入口水平。要加强干部人才统筹，帮助青年学术骨干提高政治站位、开阔格局胸怀、锤炼能力素质。

（三）培养舞台和发展通道。实践锻炼是干部成长的必然途径，对组织而言，应该有计划地为干部成长发展创设条件、搭建平台。要系统提升政治素养，完善政治学习和干部培训机制，构建统分结合、分层分类、统筹实施的干部培训体系，增强学习的针对性、系统性、有效性，引导干部人才在完成急难险重任务、处理复杂问题、应对重大考验中不断提升政治素养和行政能力。要加快校内多岗位历练，当前，院系和机关干部的交流仍然不足。这次换届学校优先选拔同时具有校部机关和院系基层工作经历的干部，就是要引导干部开展多岗位递进式历练，要进一步加强校部机关与院系干部交流的制度性设计，加大党群、科研、教学、后勤等不同部门之间的干部交流任职，继续开展学术型与管理型干部“双专”培养。要强化校外实践锻炼，越是艰苦环境、吃劲岗位，越是困难大、矛盾多的地方，越能增强干部的能力。接下来要继续有计划选派优秀干部到关键岗位、重要机关、艰苦地区历练，积极为干部锻炼解决后顾之忧。组织部门要重视选拔经过急难险重任务考验、为学校圆满完成政治任务或重要工作的干部，让“敢于担当”的干部“有为有位”。

面向国家区域需要大力输送优秀干部人才，是党和国家对我们的殷切期待，当前，学校向党政机关战略性输送高素

质专业化干部人才上力度还偏小，与地方交流渠道不畅通。下一阶段，我们要加强学校干部向外交流输送力度，主动谋划向重点地区、重点领域、重点部门、重点企业输送，特别是要积极争取各部委和战略合作省份的指导支持，加强与各地组织部门的沟通联络，实施面向党政机关、国有企事业单位的地方干部人才输送计划。此外，还要注重培养前移，有意识地开展优秀博士生培养、优秀研究生校内实践锻炼，构建从学生骨干到优秀党政管理干部的一体化培养链条。

（四）严管厚爱的干部队伍管理服务体系。高质量、精准化的管理与考核评价有利于激励干部担当作为、体现组织关怀。接下来，要压实干部队伍建设责任，学校党委要加强领导，每年都要研究干部队伍建设；组织部门要担负起中层干部的选拔任用和管理工作，加强与人事、纪检监察、宣传、统战等相关部门的工作协同；各二级单位要按照规定抓好内设机构负责人等干部的选拔任用和管理工作。要在精准科学考核上下功夫，推进平时、专项、年度等考核与巡视巡察、信访、审计等成果的协同运用，突出考核的发展性和建设性特点，全面历史辩证地看干部。要以正向激励调动干部的积极性，充分信任激励干部，激发大家干事创业积极性、主动性，拓展职级晋升通道，鼓励大家选择不同通道发挥作用，我们也将设立专项岗位和奖励，努力为优秀干部提供更好的环境和支持。要根据干部特点开展分类管理，我们探索将重要岗位按照中层领导干部、比照中层管理的干部和其他校管

干部三类进行分类管理，制定相应的选拔、考核、薪酬、使用等政策。

(五)具有浙大特色的干部文化。干部队伍动力的激发，离不开文化的引领激励作用。学校的干部文化营造应该在以下几个方面下功夫。

“守正又创新”。这是校训“求是创新”的鲜明体现。既要先守住正，这个正就是党的决策部署、正确的立场、立德树人的初心、教育科研的规律，以及个人为人处世有正气、走正道，坚持以信念、人格、实干立身。也要创新，就是在遵循规则的基础上也能灵活，不迂腐、不墨守成规，又勇于创新、敢于竞争，能推动事情往前走，创造性地开展工作。

“做事不做官”。整体来看，浙大的干部没有“官样”“官气”“官腔”，不摆架子，亲和力比较强，专注于事业发展、全局的进步，比较淡泊名利，能以义为重、以利为轻、公而后私，能把心思放在做事上。要引导干部看淡“位子”，任其职尽其责，心无旁骛地谋事创业，清华提出“找没想当干部的人做干部”。要始终把师生和群众放在心头，干部为事业担当是前提，组织为干部担当是保证，对于兢兢业业、埋头苦干、默默奉献、心思都用在做好工作的老实人，组织部门要加强识别和激励，不能“让老实人吃亏”。

“开放而包容”。浙大的文化传统向来是海纳百川、兼容并包的，因为包容所以繁荣，在干部文化上也同样如此。一方面，要体现在选人用人上的开放，要有全球、全社会、

全文明的视野胸襟，学校推出青年学术骨干“双专计划”、探索干部聘任制，推动在紧密层培养干部，就是进一步拓宽不拘一格选贤任能的视野。另一方面，体现在发展生态的包容上，好的环境能让人心齐气顺地干事创业，要尊重不同类型、学科背景人员的发展需要，形成相互欣赏、包容、互鉴的价值导向，营造不同层次、不同学科、不同文化背景的人员都能和谐共处、干事创业的良好氛围。

“竞争又大气”。浙大干部有超越意识和追赶意识，有的人评价浙大干部身上有“虎气”。实际上，有竞争才有紧迫感、危机感，学校也积极在干部队伍中营造良性竞争的氛围，换届过程就是以适当的竞争激发动能的过程，从而形成比学赶超、齐头并进的良好局面，最终奋发有为地推进一流。但同时，也要引导干部做到大气，不要斤斤计较，关注长久的成败而不是眼前的利害，关注外部取胜而不是内部斗争。群众和组织的眼睛是雪亮的，“你觉得自己吃亏了，群众看你正好”。

（六）完善党管人才责任。人才工作是班子任期的重要工作和考核的重要内容，院系班子考核首先要交人才账。要落实人才工作领导责任，院级党组织要发挥政治优势、组织优势，主动担当作为，结合学校党委人才工作督导发现的问题，强化对人才工作重大问题的定期研究，在人才工作中严格落实意识形态责任和安全保密责任。在人才引进中积极创造条件、做主动性的工作，加强过程中的政治把关，同时也

要在引进后协调解决遇到的问题，分析他们的作用发挥并助推成长。引导人才树立更大的追求，为他们解决国家重大问题、深化教学改革、讲好课程思政、编写高水平教材提供有力支持，助推他们研究“真问题”、成为“大先生”。要落实人才培养责任，加强整体设计、统筹谋划，基于人才的特点，开展针对性的施策和有意识的培养，让不同类型的人才都能获得发展空间。要开展本单位青年人才摸底，做好发现、教育、培养和选拔任用工作，既为人才队伍作准备，也为干部队伍作储备。要落实对人才的思想政治工作责任，善于针对人才加强思想引领，引导他们补齐世情、党情、国情、校情“必修课”，坚定他们的理想信念，要加强与人才的日常交流谈心，及时了解他们的思想动态和工作状态。要落实人才生态建设责任，构建与世界一流大学接轨的软硬件环境，千方百计提供精细化、人性化的管理服务，带头营造公开公平公正的发展环境，针对人才存在的事业发展、身心健康、子女教育等需求加强关心关爱，在提供具有竞争力的支撑保障、成为生态最优大学上打造鲜亮品牌。

今天我就讲这些，相信在远大使命愿景的指引下，在新一轮“双一流”建设的征程中，全体浙大人一定能作出更大的贡献、实现更大的梦想。

谢谢大家！

开启“第二步”新征程 攻坚新一轮“双一流” 扎根中国大地迈向世界一流大学前列

——在浙江大学 2021 年暑期工作会议上的报告

校长 吴朝晖

(2021 年 8 月 30 日)

同志们：

在建党百年的光荣时刻，在国家向着社会主义现代化强国迈进的重要阶段，在学校开局“十四五”的关键时期，我们在这里进一步思考学校“过去发展怎么样”“现在发展到哪里了”“未来向着何处去”等根本性问题，具有承前启后、继往开来的特殊意义。通过此次会议，我们需要集合全校上下的智慧，在改革发展的若干关键问题上进一步形成共识、凝聚合力，不断为学校更高质量的发展奠定坚实基础。

基于这些认识，我想以《开启“第二步”新征程 攻坚新一轮“双一流” 扎根中国大地迈向世界一流大学前列》为题，和大家交流与分享四个方面的内容：一是简单回顾学校的一流建设情况；二是分析未来高等教育发展的新形势新使命；三是明晰学校迈向世界一流大学前列的战略定位；四是明确新一轮“双一流”建设的战略思路与重点任务。

一、坚定信心，开创中国特色世界一流大学建设新局面
长期以来，学校一直呈现出蓬勃发展的态势，在国内外

广受赞誉、备受肯定。之所以有这样的办学成效，是因为我们浙大始终保持着与国家民族同频共振的优良传统，始终延续着求是创新的精神文化，始终坚守着一张蓝图绘到底的战略定力。

回顾四校合并组建新浙大以来的 20 多年，学校始终坚定不移地沿着习近平总书记指引的办学方向，在国内最早确立了建设复合型、研究型、创新型大学的战略目标，坚持不懈地探索具有时代特征、中国特色、浙大特点的世界一流大学建设道路。

回望党的十八大以来的近 10 年，学校按照“六高强校”战略、“三个一流”战略主线、“四个更加”战略导向，构建了“五大体系”“五大布局”“五大战略”等战略路径，在服务国家区域、联动国际国内中不断展现大学使命担当，进一步成为我国高等教育的“改革先锋、发展典范”。

回首“十三五”以来的五年，学校坚持高质量内涵式发展，树立了人格、素质、能力、知识“四位一体”的 KAQ2.0 教育理念，打造了一流教育教学品牌，推动了一流学科创新发展，构建了优质的创新生态系统，实施了全球开放发展战略，推进了治理体系和治理能力现代化建设，在服务中国特色社会主义现代化进程中实现了跨越发展和关键突破。

在过去的五年，学校圆满完成了“十三五”规划，进一步支撑引领了国家高等教育改革发展。我们在全中国第四轮学科评估中获评 A 类学科数、学科优秀率、A+ 学科数分居全国

高校第一、第二、第三；引育的高层次人才总数超 200 余人，两院院士、文科资深教授增幅近 100%；入选首批“双万计划”的一流专业数和荣获国家级教学成果奖总数均居全国高校第一；招生工作取得重大进展，毕业生中选调生人数增长近 5 倍，实际就业毕业生中超三分之一赴重点单位就业；学校年度科研经费节节攀升并突破 60 亿大关，专利授权数、十年引用论文数、国际合作论文数等主要创新指标稳居全国高校第一；学校作为牵头单位获得国家科技进步特等奖 1 项、一等奖 4 项、二等奖 30 项，获奖总数位居 C9 高校第二；哲学社会科学进一步繁荣，形成了《中国历代绘画大系》等一批文化精品和智库成果；学校与 15 个省份和一批央企、世界 500 强等大型企业建立了新型战略合作关系，与哈佛等 37 所世界顶尖大学推进了实质合作，构建了覆盖全球的开放合作网络。

在过去的五年，学校全方位、高质量完成了首轮“双一流”建设任务，向党和国家交出了一份高分答卷。根据教育部反馈的首轮“双一流”建设成效评价结果，学校整体发展水平、可持续发展能力、成长提升程度等各个维度评价均为第一档“显著”；18 个一流建设学科中整体发展水平总体评价为“显著”的有 12 个，总体评价为“比较显著”的有 6 个。专家组认为，浙江大学的建设目标达成度高，全面实现了“双一流”建设方案，高质量完成了首轮建设阶段性任务。

在过去的五年，学校如期实现了第十四次党代会确定的

“三步走”战略的“第一步”目标，成为近年来全球进步最快的高校之一。我们的学术产出规模居世界前列，ESI全球前1%学科数量同比增长150%并稳居全国第一、世界前列，在多个全球大学排行榜进入世界百强，主要办学指标进入世界一流大学行列，部分可比指标已经接近居于前列的标杆高校水平，与学校办学实力相称的国际声誉正在加快形成。

为此，我们可以认为，经过历届领导班子和全校师生的接续奋斗，浙江大学已经进入了世界一流大学行列，正在更加自信地迈向世界一流大学前列的“第二步”新征程。

二、深刻把握新时代高等教育发展的新形势新使命

中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局同步交织、相互激荡的历程，因应了中国发展自信与世界演变趋势的本质关系，揭示了教育发展与强国事业的内在逻辑，是对光明前景与独特道路的深刻把握，是对未来方向与现实坐标的精准定位，为高等教育的现代化发展提供了广阔舞台。

放眼世界，中美等大国博弈持续演进，全球化与区域化共存、国际化与本土国际化并发的特征更加明显，后疫情时代的到来进一步加剧了全球发展的不确定性与非常态化，以智能化为核心驱动力的第四次工业革命正在重塑全球产业链供应链和创新格局，高等教育日益成为全球前沿、国家战略和区域目标的重要连接点，大学日益成为科技革命、产业革命和教育革命的关键推动力。

立足中国，以习近平同志为核心的党中央发出了推进中

中国式现代化建设、向第二个百年奋斗目标进军、全面建成社会主义现代化强国的伟大号召，面向“十四五”对科技创新、产业发展、乡村振兴、区域发展、绿色发展、全球开放、社会建设等重点领域作出了战略部署，建设教育强国越发成为中华民族伟大复兴的基础工程，打造一流大学群体越发成为高水平自立自强的主要抓手。

面对这些形势，作为我国高等教育改革发展的“一面旗帜”，我们浙江大学必须深入思考并回应以下问题：一是如何在一流大学群体中发挥引领示范作用，更好地推进高等教育强国、担当服务中国式现代化的新使命？二是如何建设 21 世纪的高水平研究型大学，支撑国家高水平自立自强，应对新一轮全球化和第四次工业革命带来的新挑战？

（一）中国式现代化的新道路呼唤高等教育现代化的新发展

习近平总书记在庆祝中国共产党成立 100 周年大会上的讲话中深刻地指出，我们坚持和发展中国特色社会主义，创造了中国式现代化新道路，创造了人类文明新形态。这表明中国式现代化新道路既有各国现代化的共同特征，更有基于国情的中国特色。“中国式”的内涵与“新道路”的表达不同于传统的现代化内容，它体现了人口规模巨大的现代化、全体人民共同富裕的现代化、物质文明和精神文明相协调的现代化、人与自然和谐共生的现代化、走和平发展道路的现代化。可见，中国式现代化的核心要素是人民、社会、文明、

生态等。它关切的是人民幸福与安康，主张的是社会进步与发展，强调的是文明守正与创新，倡导的是生态和谐与繁荣。作为拔尖创新人才的供给中心、学术创新的引领中心、社会转型的赋能中心、精神价值的塑造中心、开放范式的建构中心，大学与中国式现代化存在着天然的紧密联系，必然要以人才培养、社会赋能、文明互鉴彰显在中国式现代化进程中的担当。

1. 高等教育通过促进人的发展支撑引领中国式现代化

中国式现代化的本质在于人的现代化。对于国家而言，民族复兴的伟大事业需要德才兼备的时代新人。这些时代新人能够迎接气候变化、能源危机等全球性挑战，回应健康中国、法治国家、乡村振兴等国家战略需求，在服务长三角一体化发展、共同富裕示范区建设等区域目标中争当表率。对于个人而言，决胜未来需要人格、素质、能力、知识并重。人的发展优势更多的体现在服务与奉献的情怀上，体现在人文与科技的素养上，体现在创新与合作的能力上，体现在知识和方法的建构上。

要达到以上人的发展，必须依托高等教育的现代化。我们需要遵循全人教育理念，更加注重学生的素质培养与能力塑造，深化教育教学变革，提供更多以学生为中心的育人体验，通过家国情怀教育、学科生态营造、专业体系优化等，满足学习者的多样性需求，培养造就能够担当民族复兴大任的时代新人，引导更多拔尖创新人才到祖国需要的地方建功

立业。

2. 高等教育通过赋能社会转型支撑引领中国式现代化

中国式现代化的关键在于社会的现代化。就社会发展而言，人工智能、云计算、大数据等颠覆性科技将加快智慧社会、数字社会等社会形态的到来，推动人与物理世界的二元空间转向人、物理世界、智能机器、数字信息世界的四元空间，如可穿戴设备、智能家居、无人驾驶等将进一步改变人类的衣食住行等形态。社会将不再以一般劳动力为中心，体力劳动或部分脑力劳动将被替代。就社会治理而言，未来的治理将更加强调社会责任、社会效益、社会生态，治理的理念将转向法治、德治、自治结合，治理的过程将体现共建共治共享，治理的手段将偏重于数字治理等方式，人民群众的获得感、幸福感、安全感将在法治社会等建设中得到明显提升。就社会保障而言，未来社会对民主、公平、正义、安全、环境等方面的要求将日益增长，更加期待高品质的医疗卫生、教育、就业等。可以预见，健康、终身学习、优质文化产品消费等将成为社会刚需，多层次的社会保障体系将不断完善。

所有这些需求，都为大学赋能社会提供了战略性机遇。我们需要发挥学科齐全、人才密集、创新引领的专长，主动走出校园、服务社会，将学科建设、科研创新、智库建设、成果转化、继续教育等与社会主义现代化建设紧密结合起来，从我国改革发展的实践中挖掘新材料、发现新问题、提出新观点、构建新理论，特别是将论文写在祖国大地上，使理论、

政策、制度创新符合社会实际、具有中国特色。

3. 高等教育通过助力文明互鉴支撑引领中国式现代化

中国式现代化的应有之义包括文明的现代化。从文明传承看，中国式现代化是中华五千年文明的赓续与迭代，体现了中华文明与时俱进、兼容并包的过程，是文明发展动态性和包容性的统一，如它将中国人民的和平基因转化为反对霸权主义、构建人类命运共同体的共识，形成了既造福中国又惠及世界的精神源泉。从文明创新看，中国式现代化是中华文明对于世界文明形态的贡献，体现了世界文明交流互鉴、合作共赢的结果，形成了物质、政治、精神、社会、生态五种文明协调发展的中国式独特表达，解构了西方中心主义话语体系，超越了资本主义文明形态，能够从根本上破解人与自然、人与人、人与自身的矛盾，如社会主义核心价值观的践行将进一步解决个人主义、享乐主义等问题。

作为人类文明的“灯塔”，我们大学既要坚守世界文明的多样性，推动不同文明文化交融互鉴，积极反映全人类共同的价值理想、价值愿望和价值追求，让人类文明的一切有益成果滋养学校、学院、学科、学者与学生；又要丰富中华文明的独特性，在认识世界、服务社会、改造自然等过程中提炼、阐释中国式文明新形态，在交流交往中讲好中国故事、传播中华文明。

（二）国家高水平自立自强需要一流大学群体的战略支撑

习近平总书记指出，“自力更生是中华民族自立于世界民族之林的奋斗基点，自主创新是我们攀登世界科技高峰的必由之路。”从这个意义讲，高水平自立自强是进入新发展阶段的必然选择、贯彻新发展理念的内在规定性、构建新发展格局的本质特征。面对日益复杂的国际环境和越发激烈的战略博弈，国家迫切需要一流大学群体发挥战略支撑作用，加快解决制约高质量发展的一些关键问题，筑牢国家自立自强的根基。

1. 以一流大学支撑世界主要科学中心和创新高地建设

科技创新越来越成为增强国家核心竞争力、掌握发展主动权的决定性因素。进入 21 世纪以来，各国围绕科技制高点展开了激烈竞争，引发了全球创新版图重构，世界主要科学中心和创新高地有望出现变化。从国家强盛需要看，高水平自立自强的前提是自主创新，我国比历史上任何时期都更加需要、更有能力建成世界科技强国，如根据世界知识产权组织（WIPO）发布的《2020 年全球创新指数》（Global Innovation Index 2020, GII），我国的创新能力逐年提升，并确立了作为创新领先者的地位，包括本国人专利申请量、商标、无形资产和创意产品出口等在内的关键产出指标保持世界第一，拥有深圳-香港-广州、北京、上海、杭州等 17 个全球领先的科技集群。从历史演变规律看，近现代世界科学中心的转移、演进与更替呈现出明显的周期律，虽然以美国为

首的发达经济体仍是全球创新要素的主要聚集地，优势依然明显，但创新多极化趋势日益凸显，亚洲逐渐成为新的创新热土，如再分析《2020 年全球创新指数》，可以发现传统的“西强东弱”格局已逐渐被打破，全球创新的核心区域逐渐东移，新加坡、韩国、中国、印度等一批亚洲经济体逐年在全球创新中占据重要位置。

正如法国新型高等学校“大校”兴起助力法国成为世界科学中心（18 世纪上半叶）、美国高等教育崛起助力美国成为世界科学中心（20 世纪初）一样，全球创新版图的重塑表面上是创新要素的全球再流动与区域再集中，但实则是在以大学为代表的各类创新主体在深层次推进科技变革所致。作为创新第一动力、人才第一资源、科技第一生产力的结合点，我们一流大学需要增强战略自信，进一步发挥创新策源功能，在基础研究、工程科技等各领域持续发力，在共性技术、前沿引领技术、颠覆性技术创新等关键领域、卡脖子的地方下大功夫，集合精锐力量，作出战略性安排，努力成为重要创新领域的领跑者、新兴前沿交叉领域的开拓者，在国家建设世界主要科学中心和创新高地中贡献智慧。

2. 将高水平研究型大学打造成为国家战略科技力量

“世界科技强国竞争，比拼的是国家战略科技力量。”从主体功能看，国家战略科技力量具有引领性创新与创造性转化相结合的形态，塑造的是体系化能力，通过整合国家实

实验室、国家科研机构、高水平研究型大学、科技领军企业的优势资源，特别是通过一流的学科生态、科研体系、创新平台等，提高国家的创新链整体效能。从动力结构看，国家战略科技力量具有科研创新与人才引育相联动的特征，打造的是集群化优势，通过学科、人才、科研一体化发展，构筑智力密集、学科会聚等效应，为国家提供创新要素协同的优质方案。从生态系统看，国家战略科技力量具有服务社会与全球协同相贯通的使命，开展的是网络化布局，通过深度参与国家创新体系优化与全球前沿创新突破，为国家深度参与全球科技治理提供支撑。

作为基础研究的主力军和重大科技突破的生力军，我们高水平研究型大学需要承担好自主创新“国家队”的使命，推进学科交叉融合，强化一流大学建设同国家战略目标、战略任务的对接，努力构建中国特色、中国风格、中国气派的学科体系、学术体系、话语体系，既要加快推进从有到优的攀峰，产出更多具有世界竞争力的标志性成果，又要大力支持从无到有的筑峰，充分发挥科技创新的源头供给作用。

3. 在应对全球可持续发展挑战中提供中国大学方案

近年来，饥饿、气候变化、能源危机等全球性挑战日益凸显，可持续发展问题更加严峻地摆在人类面前。从全球看，联合国在《变革我们的世界：2030年可持续发展议程》中设定了消除极端贫困、实现粮食安全、确保健康的生活方式、拥有包容和公平的优质教育等 17 项可持续发展目标，并号

召所有国家和所有利益攸关方携手合作，共同执行这一计划。从我国看，习近平总书记认为推动可持续发展关系人类前途和未来，是破解当前全球性问题的“金钥匙”。为此，我国致力于在“十四五”切实转变发展方式，推动质量变革、效率变革、动力变革，将“更可持续”的发展要求纳入到新发展理念中，融入到经济发展、生态治理等过程中，正在深入实施可持续发展战略，推动特色产业可持续发展。

作为可持续发展的相关方与践行者，我们高水平研究大学不仅具有宣传、普及可持续发展理念的独特优势，如大学的发展与可持续发展所倡导的以人为本等核心价值高度契合，而且可以通过培育高端人才、提供创新成果等方式，切实解决可持续发展面临的问题，如在高端人才培养上，我们可以通过“通、专、跨”教育等，提升广大学子应对全球性挑战的知识、能力、素养，引导他们积极思考并回应可持续发展问题，进而成长为推动可持续发展的领导者；在科研创新上，我们可以加大新能源、新材料、新生物等科技研发力度，进一步提供支持绿色发展的未来技术等，与全球伙伴共同应对生态环境恶化等全球性问题，助力产业向绿色低碳发展模式转型。

(三) 21世纪的高水平研究型大学将迎来发展范式变革

纵观高等教育史，大学的发展始终处于与时俱进之中，不断调适着与国家、与科技等关系，不断在社会变革中发挥

影响力，不断丰富着自身功能与办学类型，如 19 世纪的德国诞生了研究型大学。进入 21 世纪，第四次工业革命和第二次机器革命的纵深发展，带来了社会生产力的大解放和发展驱动力的大跃升，推动高水平研究型大学加速向更加卓越的创新型大学演变，突出体现为育人范式、创新范式、治理范式的变革。

1. 育人范式：进一步强化智慧体验、科教融合和交叉培养特色

人、物理世界、智能机器、数字信息世界融通的四元空间到来，进一步推动人类进入“智能增强时代”，人的体力和脑力通过机器与信息网络进一步延伸拓展。同时，21 世纪的知识大融通正从根本上改变知识的创造和传播方式，育人与创新的结合正在贯通科教体系，推动探究式、实践型教学的发展，促进高水平研究型大学的创新优势进一步转化为育人特色。

在智慧育人上，高水平研究型大学将推动教育 1.0 转向学习 2.0，提供更多基于智慧创造、协同合作、意义建构的教育体验，构建起开放式、个性化的泛在学习新空间，使学习者在新一轮学习变革中提高数字素养、计算思维。在创新育人上，高水平研究型大学将充分挖掘创新成果的育人属性，把学术前沿成果融入教育教学，让学生在创新创意创造中练就引领未来的过硬本领。在交叉育人上，高水平研究型大学将精准对接学术增长点和交叉培养切入点，发挥一流学科与

专业集群优势，根据社会需求更新交叉复合型人才培养的知识体系和专业方向。

2. 创新范式：进一步推进科学研究、技术攻关、应用推广范式迭代进阶

创新范式的大转型将带来创新的革命性变化与系统性重组，使高水平研究型大学不断推动科学研究范式、技术攻关范式和应用推广范式迭代进阶。

从科学研究范式看，基于兴趣、应用、数据及算法的混合驱动模式正在形成，实验观察、数学模型、计算机仿真模拟、大数据等方法深度结合，正推动“计算+试验”“数据分析+经验总结”等新方法在文理交叉、理工交融等领域绽放异彩。从技术攻关范式看，高水平研究型大学将深入探索面向关键核心技术攻关的汇聚与分布式创新模式，有望在开放协同条件下强化整体创新要素供给，形成多技术并用、多线程并进的创新态势。从应用推广范式看，科技创新与产业创新的联动更加紧密，知识技术的转化应用速率进一步加快，不断缩短从“0到1”“1到N”“N到100”的突破进程。

3. 治理范式：进一步提升开放治理、协同治理、数字治理效能

在不断变化的内外环境中，变革性数字技术正在重塑大学的组织生态，使得大学治理体系和治理能力现代化的重要性日益突出。我国高水平研究型大学需要进一步强化党的全面领导，完善“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”

的治理架构，将“网络化、数字化、智能化”等变革理念与中国特色现代大学制度有机结合，增强治理的系统性、整体性、协同性，提升现代大学治理效能。

从开放治理角度，需要对外连接全球教育、创新和社会服务网络，对内建立开环育人体系、开放科研体系和开源文化体系，构建全方位开放办学的治理新架构。从协同治理角度，需要不断优化组织模式和打破组织壁垒，促进学术与行政的协同，加强学校、学部与院系的联动，推动学科的交叉会聚，实现学科与平台的融合，构建纵向一体、横向贯通、网络联动的紧密协同型组织体系。从数字治理角度，需要统筹运用数字化技术和数字化思维，对大学治理的体制机制、组织架构、方式流程、手段工具进行系统性重塑，构建现代化的整体智治体系。

面对服务中国式现代化的使命召唤、支撑国家高水平自立自强的责任担当和推动 21 世纪高水平研究型大学范式变革的时代要求，作为我国一流大学群体和国家战略科技力量的重要一员，浙江大学责无旁贷，理应继续树立干在实处、走在前列、勇立潮头的自信自觉，回答好 21 世纪中国大学的一流发展之问，走好中国特色的高等教育发展之路。

三、以系统内涵式发展理念明晰迈向世界一流大学前列的战略定位

党的十九届五中全会提出“坚持系统观念”的发展原则，强调要“加强前瞻性思考、全局性谋划、战略性布局、整体

性推进”。对应到学校迈向世界一流大学前列的新征程新目标，我们同样要坚持系统内涵式发展理念，统筹把握质量、特色、贡献、声誉的发展要求，结合独特的国情和校情，明晰迈向世界一流大学前列的战略定位，包括：在质量目标上，突破制约内涵发展的核心瓶颈，推动主要办学指标从规模向质量转变。在特色目标上，坚持人无我有、人有我优，充分体现办学治校的独特性。在贡献目标上，坚持“四个服务”“四个面向”，突出卓越贡献，发挥引领示范作用。在声誉目标上，注重办学声誉和社会影响，突出品牌价值，打造浙大大学派。

（一）世界一流前列大学扫描分析

对比 THE、QS、ARWU、USnews 四大世界大学排行榜排名，可以发现有 28 所高校在所有的排行校中均进入了前 50 名，其中有 12 所高校均进入前 20 名。假设我们将这 12 所高校称之为世界顶尖大学，将其余的 16 所高校称之为世界一流前列大学的话，若再将世界一流前列大学群体划分为三档（一档为全部进入前 30 名且至少有三个排名在前 25 名的 6 所大学：康奈尔大学、约翰霍普金斯大学、帝国理工学院、密歇根大学、多伦多大学、苏黎世联邦理工大学；二档为全部排名进入前 40 名的其他 5 所大学：加州大学伯克利分校、加州大学洛杉矶分校、西北大学、墨尔本大学、清华大学；三档为全部排名进入前 50 的其他 5 所大学：加州大学圣地亚哥分校、纽约大学、爱丁堡大学、伦敦国王学院、不列颠

哥伦比亚大学), 并与学校进行量化指标扫描分析, 可以发现世界一流前列大学的突出优势和我们的短板。

1. 表征办学质量的若干指标

办学实力和结构: 在经费指标上, 学校办学经费总体上落后于三档高校的平均值, 但高于各档最低水平; 科研经费仅落后于第一档的平均值, 整体处于前列大学中等水平。在人才指标上, 学校生师比仍然偏高, 高水平师资(高被引学者)与前列大学整体仍有差距。

科研水平和学术影响力: 在论文质量指标上, 学校自然指数(反映自然科学论文总体质量)已达到前列大学平均水平; NSC 论文(Nature、Science、Cell 论文)、ESI(Essential Science Indicators 数据库/基本科学指标数据库)高被引论文、TOP1% 论文、TOP10%论文等高水平论文指标仍有较大差距。在学术影响力指标上, 学校学术的总量影响力上升趋势明显, WOS (Web of Science 数据库)总被引量已超过三档高校的平均值; 篇均影响力与综合影响力的差距在近几年不断缩小, 但仍处于全线落后状态。

2. 表征办学特色的若干指标

学术前沿: 从全球学术前沿热点主题的数量看, 学校处于比较领先的水平, 远高于三档高校的平均值, 在前列大学群体中仅次于清华大学; 学校优势主要分布在生物、材料、工程、计算机等学科领域。

学科交叉: 从全球研究热点主题的学科分布看, 浙大位

于学科环中心地带的交叉主题仍然偏少；第一档的六所高校学科交叉程度普遍较高，第二档、第三档中各有两所高校学科交叉优势明显。

3. 表征办学贡献的若干指标

专利成果转化：从 THE 排行榜的知识转移指标项看，学校的专利与成果转化整体水平较高，领先于前列大学群体。从授权专利看，学校授权专利量虽然领先，但国际专利布局与第一档、第二档的高校仍有明显差距。

突破性科研创新：以诺贝尔奖、图灵奖、菲尔兹奖为代表的突破性创新成果（仅统计获奖时所在机构），学校尚未实现零的突破，前列大学群体中除清华大学和墨尔本大学外均有斩获，尤其是第一档高校基本都有 5 项以上。

4. 表征办学声誉的若干指标

大学排名：学校在 QS 排行榜的主要落后项为学术声誉；在 ARWU 排行榜的主要落后项为校友获奖、教师获奖、师均产出；在 THE 排行榜的主要落后项为教学声誉、学术声誉、篇均被引；在 USnews 排行榜的主要落后项为全球学术声誉、篇均被引（学科标准化）、被引 TOP1% / TOP10% 论文、国际合作论文占比。

国际化：学校国际学生已具备一定规模，已超过前列大学门槛值，但落后于各档的平均值，特别是国际生占全体学生比例仍有较大差距；国际合作论文数量基本达到前列大学群体的平均水平，但落后于第一档高校，国际合作论文占全

部论文比例仍有明显差距。

社会捐赠：从最新财年的年度捐赠情况看，学校的捐赠额已高于第三档高校的平均值，并超过 8 所前列大学，但与第一档、第二档高校的平均值还有明显差距。

（二）中国特色世界一流前列大学的内涵特征

纵观世界一流前列大学群体，除了量化的关键指标位居世界前列，我们更需要关注面向未来的使命愿景、以人为本的教育体系、追求卓越的学术研究、开放多元的大学文化等内涵特征。作为有着光荣传统的中国一流大学，我们浙江大学一直在党和国家的正确领导下推进高质量发展，习近平总书记主政浙江期间对学校有系列重要的指示，为学校指明了扎根中国大地建设世界一流大学的目标、方向、路径、理念和动力等。可以说，总书记关于建设中国特色世界一流大学的重要论述萌发于对浙江大学的系列重要指示，其中很多重要论述是在主政浙江期间联系指导浙大时首次提出的，与总书记在之后的高校考察等活动中所提的要求一脉相承、一以贯之。因此，面对学校迈向世界一流大学前列的新征程，既要弄清楚世界一流的普遍性特征，又要弄明白中国特色的独特性表达，进而形成一流的社会主义现代化大学的内涵。

1. 强化政治方向，以使命愿景指引学校办学与师生行为，以高质量党建保证高质量发展

坚持党的全面领导，坚持马克思主义指导地位，坚守社会主义办学方向。以宏大的使命愿景凝聚力量，使全校上下

围绕共同目标不懈奋斗。推进大学治理体系和治理能力现代化，把党组织功能发挥融入学校各项事业，为学校高质量发展提供坚强组织保证。

2. 聚焦根本任务，建设顶尖师资、一流学生与高水平管理队伍，形成优越的人才生态

坚持为党育人、为国育才，聚焦立德树人的根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。云集声誉卓著的学术大师和领军人才，面向全球范围吸引优秀师资和一流生源，通过高水平的学术队伍和专业化的管理团队打造顶尖的学科与科研平台。优化同新发展格局相适应的学科专业结构，为全面建设现代化国家、实现高水平科技自立自强提供源源不断的一流人才支撑。

3. 勇攀学术高峰，打造引领未来的教育与研究体系，具有崇高的国际声誉和影响力

教育体系以学生为中心，注重全人教育理念，强化有使命感的学习，创新型教学模式引领世界教育变革。学术共同体富有创新创造活力，关注人类面临的共同挑战，保持领先的基础研究水平，积极参与文明对话与交流互鉴，研究机构拥有极高的国际声誉影响。

4. 担当重大使命，拥有服务国家和社会的杰出能力，作出支撑发展的卓越贡献

坚持“四个服务”“四个面向”，心怀“国之大者”，将服务国家作为最高追求。以服务求发展，用贡献求辉煌，坚

持建设世界一流大学与服务社会相统一、服务国家需求与履行社会责任相结合。以教育现代化引领支撑国家现代化，不断产出影响世界的创新研究和知识转化成果。

5. 弘扬大学精神，涵养优良校风学风，注重传承独特的文化传统

注重继承和传播学校文化，大学精神一脉相承并引领社会文化风尚。具备优质的发展生态和深厚的学术底蕴，校风学风优良，持续营造一流的学习和研究氛围。高度重视联系和服务校友，形成母校与校友的发展共同体。

（三）迈向世界一流大学前列的战略目标和定位

1. 近期目标

当前，学校已经完成“十四五”发展规划的编制，规划中明确了近五年的发展目标，即到 2025 年，学校主要办学指标和整体实力稳居世界一流大学水平，在立德树人、学科建设、科学研究、社会服务、文化传承与创新、国际合作与交流等方面实现高质量跃迁，培养拔尖创新人才、服务创新驱动发展战略、创新学校治理模式取得显著成效，建成更加卓越的综合型、研究型、创新型大学。

同时，“十四五”发展规划围绕质量、特色、贡献、声誉四个方面，提出了具体的目标和指标，进一步体现了系统内涵式发展理念。

2. 远景目标

学校第十四次党代会和首轮“双一流”建设方案均阐述

了世界一流大学建设的“三步走”蓝图，学校“十四五”发展规划再次明确了“第二步”的奋斗目标，即到2035年，学校整体实力跻身世界一流大学前列，教育和创新模式走在全国前列并产生重要国际影响，办学水平和全球声誉广受认可，成为推动世界高等教育改革和人类文明进步的重要力量。

对标我国2035年远景目标和《中国教育现代化2035》、教育强国目标，对照学校迈向世界一流大学前列的发展蓝图，按照“跳一跳、够得着”的原则，我们可以进一步明晰学校到2035年的远景目标定位。

——形成声誉卓著、具有引领性效应的育人品牌，基本建成浙大特色的开环育人体系，教育改革创新引领世界潮流，人才培养能力跻身世界一流大学前列，校友中不断涌现各行各业的开拓者及领军人才，成为具有国际竞争力、适应国家现代化建设的拔尖人才培养摇篮。

——形成贡献卓越、具有强大策源力的创新高地，基本建成引领未来、支撑发展的卓越创新生态系统，前沿基础研究、颠覆性技术创新和哲学社会科学研究实现重大突破，成果转化和社会服务能力享誉全球，取得一批具有世界级影响的原创学术成果，成为支撑国家自立自强的战略科技力量。

——形成更高质量、具有国际竞争力的学科生态，基本建成群峰竞秀、交叉会聚的一流学科体系，高峰学科数量全国领先，一批学科进入世界前列，若干优势学科领域达到世界顶尖水平，汇聚一批具有全球影响的学术大师和顶尖人才，

杰出青年人才不断脱颖而出，成为名师大家辈出的世界学术殿堂。

——形成特色明显、具有全球开放性的办学体系，基本建成对接全球前沿、国家战略和区域目标的开放办学体系，全方位深度融入国际高等教育和创新网络，形成匹配世界一流大学前列的国际声誉和影响力，成为全球开放发展的高校范例。

——形成科学管用、具有现代示范意义的治理模式，基本实现大学治理体系和治理能力现代化，关键环节的改革创新走在前列，数字化赋能的整体智治局面基本定型，成为中国特色现代大学制度建设的示范性标杆。

四、以“五个坚持”推进新一轮“双一流”建设

加快迈向世界一流大学前列，我们必须继续发挥“双一流”建设的牵引作用与驱动功能。当前，国家已经启动了新一轮“双一流”建设工作，教育部发布了《关于开展新一轮“双一流”建设方案编制工作的通知》，明确高校要坚持正确方向、服务国家急需、坚持特色一流、保持战略定力，强调要全面贯彻习近平总书记关于“双一流”建设的重要批示指示精神，建设一流大学体系，培养一流人才方阵，着力解决服务国家战略需求不够精准、高层次创新人才供给能力不足等问题。为此，我们要充分领会其中的全球引领、国家贡献、高校特色等要求，加强党对“双一流”建设的全面领导，把握办学正确政治方向，进一步在“五大体系”“五大布局”

“五大战略”的基础上，以“五个坚持”的方法论推进新一轮“双一流”建设，助力学校迈好“第二步”。

（一）坚持拔尖筑峰，以重点突破带动集群发展

突破既有惯性束缚，克服已有路径依赖，以敢为人先的探索精神，主动推进育人方式、学科范式、服务模式等的变革，构筑引领性的办学高地和创新尖峰。

一是打造拔尖人才育人品牌。突出人才培养的人格、素质、能力、知识要求，聚焦全球竞争力和领导力，以全球视野和国家需求高标准建设专业、课程、教材等，加大科教协同、产教融合力度，探索拔尖创新人才培养新模式新机制，围绕民族复兴需要造就源源不断的时代新人。

二是勇攀科技创新高峰。瞄准未来科技和产业发展的制高点，围绕人工智能、量子信息、集成电路、先进制造、生命健康、脑科学、生物育种、空天科技、深地深海等前沿领域，前瞻部署一批战略性、储备性技术研发项目，大力开展关键核心技术攻关，弄通“卡脖子”技术的基础理论和技术原理，在更多创新领域构筑领跑优势。

三是建设世界顶尖学科集群。进一步优化学科发展方式，改变一流学科建设路径依赖，推进学科组织变革。坚持“四个面向”，在前沿性领域与引领性方向构建学科高地，围绕大信息、大生命、大物质、大文科等打造群峰并立、相互支撑的学科群。

（二）坚持做强体系，以生态营造激发组织动能

发挥综合型大学整体优势，激发学校高质量发展的强大动能，特别是以办学布局优化与办学资源集聚促进优质生态的营造，让体系内的办学主体各展其长、办学要素各得其所。

一是做强高层次人才体系。坚持“高、精、尖、特”导向，聚焦一流学科的重点突破方向，探索主动引才、以才引才新模式，精准引育国际学术大师和顶尖人才。面向学校2035发展目标，强化人才战略储备，大力引育杰出青年人才，提高优秀青年人才培育的精准度。

二是做强特色的一流办学体系。系统优化“核心功能群、战略协同群、开放合作群”多层次立体网络的生态型办学群落结构，形成学科发展、科研创新、社会服务的系统合力，支撑面向浙江、长三角、全国、全球的办学布局。

三是做强全球开放发展体系。服务国家“一带一路”等对外开放的重大战略部署，进一步链接全球合作伙伴，创新国际合作范式，建立以我为主、服务大局的国际合作网络。发挥创新型大学链接全球开放与社会服务的独特优势，汇聚国内外优质办学资源，打造高校服务国内国际双循环的典范。推进本土国际化进程，建好国际合作教育样板区。

（三）坚持交叉会聚，以战略融合构筑引领优势

推进跨界合作、学科融合、资源重组等，改变传统的知识生产方式、学科组合样式、协同创新模式和实质合作形式，面向校内外战略伙伴汇聚优质的学科资源、创新要素、育人资源、培训需求等，在广泛的交叉会聚中拉长板、补短板，形成

战略性发展优势。

一是推进学科会聚造峰。促进学科群交叉融合，培育引领未来的学科增长极和创新增长点。强化战略联动，实行学科、人才、科研一体化发展，提升创新 2030 计划与国家区域重大战略的匹配度，推动学术大师汇聚计划与创新 2030 计划衔接融合。

二是推进新型校地校企合作。深化校地战略协作与资源汇聚，强化国内合作布局与国家战略导向、区域发展目标的协同联动。进一步与央企、顶尖民企、行业龙头企业等探索合作新模式，加强“价值融合、产教融合、校地融合、要素融合”，在合作研究、合作育人、合作就业、合作发展等方面实现关键突破。

三是推进交叉复合型人才培养。以实质性学科融合打造一批交叉特色学科和专业，汇聚国际一流的交叉型创新人才队伍，建立具有浙大特色的交叉人才培养机制与组织架构，提升多学科交叉人才培养卓越中心的育人成效。

（四）坚持创新迭代，以变革力量驱动能级跃迁

突出创新在学校改革发展中的核心地位，一体推进多方位、多链条、多组合创新，让文化创新、制度创新等形成多轮并转，通过创新迭代不断驱动发展能级的跃迁。

一是构筑国家战略科技力量。全力参与国家实验室体系建设，加快国家重点实验室重组，积极参与综合性国家科学中心和全球性区域创新高地建设。围绕国家和区域创新布局，

谋划建设高能级的创新平台，培育国际领先的大科学装置，以创新范式变革打造自主创新国家队。

二是推动哲学社会科学创新发展。以“理论创新、范式转型、数字赋能”为主要抓手引导人文社科研究战略迭代。加强文理交融、特色鲜明的“新文科”建设，加快构建中国特色哲学社会科学体系。围绕社会主义现代化建设开展创新性研究，以新方法新知识解决国家重大现实问题。推进文化传承与创新，打造重大文化研究工程项目和优秀文化研究精品力作。

三是深化关键领域改革。坚持现代治理理念和合作协同的制度文化，改变“一套规则包打天下”的局面，形成与创新变革、办学治校相适应的“创新迭代观”。以评价改革牵引综合改革，持续深化教育教学改革、人事制度改革、“一院一策”改革、社会优质资源拓展和利用方式改革等。

（五）坚持数字治理，以系统重塑推进整体智治

树牢数字化思维，加快对学校治理的体制机制、组织架构、方式流程、手段工具等进行系统性重塑，构建数字治理新平台、新机制、新模式。

一是以党建示范引领治理体系现代化。巩固深化党建示范校创建成果，以“智慧党建”赋能党的建设工作。完善党全面领导的组织系统，整体塑造现代化的党政管理和学术治理体系，全面提升各级领导班子的政治能力和治理水平。

二是以数字赋能推进整体智治。加快打造数据集成、更

加智能的“校园大脑”，构建即时感知、主动服务、高效运行、智能监管的智慧治理高级形态。运用数字技术和数字思维提升学校数智治理能力，系统推进“一事一表一库一平台”建设工程，加快实现跨层级、跨地域、跨系统、跨部门、跨业务的组织协同。

三是加快建设“网上浙大”智慧校园。以“网上浙大 2.0”为抓手加快打造线上线下融合的新型办学空间，用好“学在浙大”“研在浙大”等智慧资源平台，建设网络化、信息化、智能化的数字治理新基建。主动适应人机协同、虚实交融的趋势，推广“互联网+学习”“互联网+创新”“数字+创新”等新理念。

老师们、同志们，在“第二步”新征程的引领下，让我们持续奋斗，继续深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 总书记对浙江大学的系列重要指示精神，坚定不移地沿着总书记指引的办学方向，以启动新一轮“双一流”建设为有利契机，扎根中国大地加快迈向世界一流大学前列，为我国实现第二个百年奋斗目标和人类文明进步作出新的更大贡献！

谢谢大家！