

在 2020 年学期工作例会上的讲话

(2020 年 7 月 3 日)

校长、党委副书记 吴普特

同志们：

刚才，我们共同学习了教育部《关于做好 2020 年暑期及秋季开学期间疫情防控工作的通知》，建华、卫东、畅俭、玉林等四位同志分别就暑期及开学期间疫情防控工作、2020 年度重点工作进展、“十四五”规划编制、夏季学期教学管理等工作作了通报和部署，所讲意见我都赞同。请大家认真抓好落实，尽职尽责尽力做好各项工作。

大家都知道，受新冠肺炎疫情的影响，学校本学期教育教学和管理形态也随之发生了变化。应对变化，我们是积极的、科学的、有效的，同时，也是大家主动作为、协同创新、勇于担当的结果。记得是 1 月 24 日早晨，也就是大年三十，关于应对疫情，我在党委常委工作群里说了这样一段话：“鉴于武汉疫情的发展，很有可能会影响新学期湖北籍为主的学生入学和上课，我们应该提前有预案。如可否利用网络技术、信息化手段，多部门协同解决此问题。请畅俭、玉林、祖书同志研究，提前做好方案。”当时考虑，武汉的

疫情可能会影响湖北籍学生。但是，新冠肺炎疫情迅速蔓延，各行各业都受到了影响，全国上下打响了一场疫情防控的阻击战。在校党委的坚强领导下，在大家的共同努力下，学校疫情防控阻击战取得了阶段性的成果，整体上并没有给我们的工作带来很大的影响：我们扎实做好线上教育教学工作，顺利完成了“延期开学课不误、学生管理不放松”的目标任务。令我感动的是，一些对网络工具并不熟悉的老教授也开授了线上课程。我们精心筹划研究生和本科毕业生返校工作，圆满完成了学生“平安返校、健康返校”的工作要求。我们认真做好研究生线上复试、学生线上毕业答辩、毕业生就业和派遣、师资队伍建设和科研推广工作，以及平安校园和实验室安全工作，扎实推进校党委部署的各项重点工作和年初工作会议安排的“八个抓实”任务等等。

同志们，回顾本学期的工作，成绩是有目共睹的，这都源于广大师生员工的共同努力，大家都很辛苦。实践证明，广大师生员工都有很强的大局意识和责任担当，都是优秀的。借此机会，我代表学校向全体师生员工致以诚挚的感谢，向疫情防控和教学科研推广一线的人员表示崇高的敬意。

理论上讲，今天是本学期最后一天，从明天开始，学校就正式进入暑假了。但是受疫情影响，今年的暑假注定不同以往。7月11日，进行四六级考试。7月12日，还将有6800余名学生留校继续学习或从事科研工作。7月25日，第三学

期开学，将有 15900 余名学生返校，三学期制改革与疫情不期而遇，我们的挑战将异常艰巨。此外，今年学校研究生扩招 869 人，研究生招生规模将达到 4300 余人。秋季学期，我们预计将迎来本科生、研究生新生 9700 余人。因此，在暑假期间，各相关单位还要一如既往地做好疫情常态化防控工作，切实做好假期留校学生的教育管理和服务工作，不断完善第三学期学生返校及提前谋划秋季学期学生返校后的疫情防控工作方案。

另外，因研究生扩招，以及部分学生延长在校学习时间等客观原因，学校宿舍床位出现短缺。学校经过认真研判，对博士研究生宿舍住宿人数标准进行了调整，我了解到部分学生还有不同的看法，请学工部门和相关学院积极做好有关学生的解释工作。关于毕业生就业工作，一会兴旺同志还将再作强调、再提要求。下面，我讲六点意见：

一、关于当前面临的机遇

机遇难得，稍纵即逝。抢抓机遇，学校才能够实现有效发展、快速发展、变轨发展，才能够不断接近世界一流农业大学的战略目标。我梳理了下，当前学校主要有六个战略机遇：

一是去年 9 月 5 日，习近平总书记给全国涉农高校的书记校长和专家代表的回信，这是总书记从新时代国家事业发展全局和战略高度对涉农高校提出的殷切期望和新的更高

的要求，是学校当前和今后较长时期办学的思想遵循和行动纲领。

二是去年6月14日，习近平总书记在比什凯克出席上海合作组织成员国元首理事会第十九次会议的讲话中提出，“中方愿在陕西省设立上海合作组织农业技术交流培训示范基地，加强同地区国家现代农业领域合作”。今年4月20-23日总书记来陕考察时，又对陕西融入共建“一带一路”大格局进行了强调部署。这是学校在新时代更好实施国际化战略，发挥“丝绸之路农业教育科技创新联盟”作用，助推“一带一路”标杆建设的重要着力点。根据陕西省上合农业基地建设实施方案，学校牵头负责上合组织现代农业发展研究院筹建、上合组织国际联合实验室组建、上合组织大学（现代农业方向）建设等三项任务。为落实好相关建设任务，校党委常委会已经研究同意成立学校上合项目办，加快推进任务落地。

三是去年9月18日，习近平总书记在黄河流域生态保护和高质量发展座谈会上发表重要讲话，强调保护黄河是事关中华民族伟大复兴的千秋大计，从加强生态环境保护、保障黄河长治久安、推进水资源节约集约利用等方面明确了黄河流域生态保护和高质量发展的主要目标任务，并将其上升为重大国家战略。学校地处黄河流域，在此方面具有较为丰富的积累，务必抓住机遇，牵头谋划重大科研项目。

四是去年 12 月 12 日，在学校合并组建 20 年之际，教育部、科技部、农业农村部、水利部、国家林业和草原局、中国科学院、陕西省人民政府 7 个共建单位联合印发了《关于深化共建西北农林科技大学的意见》。7 个省部院局联合发文支持一所大学发展，在历史上绝无仅有。这必将是学校深化科教体制统筹改革，继续发挥共建机制优势，再谱新篇章的重要抓手，也是名副其实的“金十条”。

五是去年 5 月 20 日，教育部印发了《关于西北农林科技大学建设未来农业研究院项目有关事项的批复》。未来农业研究院是学校发展的一个增长极。研究院致力于探索未来农业发展的战略路径、优化农业学科专业结构布局、创新适合未来农业发展的人才培养模式。今年 4 月 14 日，陕西省政府召开专题会议部署未来农业研究院建设事宜，标志着研究院建设进入实质性推进阶段。7 月 2 日，我同兴旺、畅俭同志等与西咸新区管委会负责同志就学校未来农业研究院建设工作进行了再次对接交流，进一步加快了建设进程。

六是今年 5 月 18 日，党中央、国务院公布了《关于新时代推进西部大开发形成新格局的指导意见》，为新时代西部发展提供了根本遵循，也给西部高校服务区域经济发展指明了方向。大家都知道，学校是乘着西部大开发的东风发展壮大的一所大学。当下，我们应该在新时代推进西部大开发形成新格局的号角声中取得新的发展。

同志们，以上六大机遇都有丰富的内涵，均能为学校发展注入强劲动力。把机遇变成新的增长点，关键在落实。接下来，相关单位一定要系统研究这六大机遇，要根据本单位的工作职责，寻找切入点和发力点，切实紧抓机遇、谋划发展，让机遇落地生根。关于《共建意见》和未来农业研究院项目，我再强调一点，这两个机遇可以说是学校的专属机遇，对处在爬坡过坎关键时期的学校来讲，是难得的发展机遇，对学校“双一流”建设至关重要。请牵头校领导和对接部门一定要积极作为，采用灵活多样的形式加强联系沟通，千万不能因疫情影响推进落实工作的节奏和质量。

总之，我们要始终坚持“以奋斗求贡献、以贡献促发展、以发展创一流”的基本原则，创造条件开展工作，争取把疫情影响降至最低，协同推进，统筹抓好这六个战略机遇，助推学校又好又快发展。

二、关于“12345”发展思路

学校第二次党代会提出，到2034年即建校100周年之际初步建成世界一流农业大学。第三次党代会强调，要坚定不移迈向百年奋斗目标。为了完成校党委关于创建世界一流农业大学的百年目标，更好履行党中央、国务院赋予学校为干旱半干旱地区农业可持续发展提供人才和科技支撑的重要使命，我们研究提出了“12345”发展思路，回答了如何创建世界一流农业大学，做什么、怎么做、做到什么程度的

问题。

“1”是指立德树人的根本任务。“2”指“顶天立地”的努力方向，“顶天”即水平高、质量好，“立地”即实用、管用。这不仅是科技工作的方针，而且是学校一切工作的总方针。立德树人和顶天立地，共同构成这一发展思路的基本理念。

如何落实基本理念，战略举措就是“3”，即人才强校、国际化、信息化三大战略；工作领域与学科边界就是“4”，即服务保障国家粮食安全、生态文明、人类健康、乡村振兴四大学科使命；目标出口就是“5”，创建“五个标杆”，即争做卓越农林人才培养的标杆、引领干旱半干旱地区未来农业发展的标杆、助力实施乡村振兴战略的标杆、助推“一带一路”建设的标杆、校地深度融合发展的标杆。

同志们，只要学校坚守立德树人根本任务，朝着顶天立地两个方向努力，用好三大战略举措，聚焦四大学科使命工作领域，做到五个标杆，我们就是世界一流农业大学，而且是中国特色、世界一流农业大学。

三、关于“五个标杆”创建

春节刚过，学校就组织相关部门围绕“五个标杆”创建开展了深入专题研讨，制定了《创建“五个标杆”行动计划工作安排》，经校长办公会研究通过后于3月底正式印发。学校还专门召开了“五个标杆”创建工作启动会，明确由我

总体负责，成立了以相关校领导为组长的 5 个专项工作组。

根据学校的统筹安排，各标杆创建专项组在 9 月份前应完成以下四个方面的重要任务：一是 6 月底前，要研究形成标杆创建行动计划征求意见稿；二是 7 月上旬前，各专项组要完成对标杆创建行动计划的专家论证；三是 8 月份学校务虚会要对“五个标杆”创建工作进行专题研讨；四是 9 月份各标杆创建行动计划提交党委常委会审定后实施。但由于疫情影响等客观因素，标杆创建的整体工作进度将会顺延近 1 个月。

近期以来，我一直围绕“五个标杆”创建进行研究思考。6 月 23-24 日，我用了两个下午，逐一听取了 5 个标杆创建专项组工作进展情况汇报，与各专项组面对面进行了交流探讨。通过这次汇报交流，我感觉，各标杆创建专项组、特别是几位牵头校领导和责任部门同志，都能够克服疫情影响，积极组织开展调查研究和标杆谋划，都付出了大量的精力。但是，各专项组目前的研究成果，与学校提出的预期目标还存在一定差距，不同程度地暴露出一些问题。一是对标杆创建相关问题的研究还不够深入，认识和站位需要进一步提升。二是对各个标杆创建的内涵定位凝练不够，对什么是标杆、如何创建标杆还需进一步思考，存在把“标杆”泛化的问题。三是标杆创建载体存在工作罗列问题，缺乏对其相关要素进行系统整合。四是标杆创建目标总体上还有点虚，对 2025

年目标的精准设计不够，对长远目标的研判不够，引领性不足。**五是**标杆之间还存在一些重复，有的标杆还存在缺项，还需在相互交流中界定和补缺。

在听取各标杆创建专项工作组汇报时，我就相关问题谈了一些意见和看法，今天再强调四个方面的共性问题。

一是创建“标杆”，要科学把握标杆的基本要素。所谓“标杆”，从本义讲，就是植根于道路旁边的土壤之中、高高竖起的直杆，顶端有指示方向和路线的牌子。因此，“标杆”应该有四大基本要素：载体、高度、方向、路径。把握这四大要素，可以作为研判标杆创建行动计划是否科学合理的基本要求和主要依据，有利于我们进一步理解“标杆”的科学内涵。

二是创建“标杆”要正确处理好与“四大学科使命”、未来农业发展的内在联系。四大学科使命是我们的工作领域与学科边界，可以说是学校履行办学责任的战略领域；致力未来农业研究是学校实现新发展的增长极。我们要创建五个标杆，进而实现世界一流农业大学总体战略目标，必须正确认识和处理好与以上两者的关系。形象地说，如果把学校未来 15 年的事业发展看作一个三维坐标，那么 X 轴就是四大学科使命，Y 轴就是未来农业的六大特征或趋势，Z 轴就可分别是我们要创建的标杆。这个三维坐标有机构成了学校事业发展的整体逻辑系统，共同支撑创建世界一流农业大学的

总体目标。

三是创建“标杆”要正确认识和把握与“十四五”发展规划、“双一流”建设的关系。创建“五个标杆”是为了在建校百年时建成世界一流农业大学，所以行动计划做到2034年，也是学校15年发展的中长期规划。谋划好“五个标杆”，学校“十四五”发展和新一轮“双一流”建设都会有更加明确和具体的奋斗目标。特别是，创建“五个标杆”研究制定的2025年阶段目标和主要任务举措，就是学校“十四五”发展的核心目标和重点任务，也是我校新一轮“双一流”建设的标志性成果。

四是标杆创建行动计划的谋划一定要群策群力，一定要充分发挥参与部门、专家教授的作用。我们一定要把标杆创建行动计划谋划好、论证好。为此，学校给每个工作组安排了一定的专项经费，主要用于文本编写和组织论证。今年的学校领导班子务虚会，要专门讨论这五个标杆创建的谋划成果。时间很紧迫，请各工作组抽出时间，集中精力认真修改完善。

四、关于“十四五”规划编制

刚才，畅俭同志对“十四五”规划编制工作讲得比较多，要求很具体，我完全同意。今年学校只做校院两级规划，但是一定要确保规划务实、管用。下面，我再强调三点：

第一，要做好两项基础工作。一要做好“十三五”规划

总结。有人调侃说：“规划规划，墙上一挂，有你不多，没你不少”。一定侧面反映了制定规划不科学不严肃，有规划难执行，有规划不执行等问题。我们要通过检视“十三五”规划完成情况，看看哪些指标超额完成、哪些指标没有完成，哪些指标确定的太低、哪些指标定的太高。心里都要有一杆秤。**二要**加强“十四五”谋划研究。我常讲，谋定而后动。希望大家通过扎实有效的研究，切实提高规划编制的前瞻性、科学性、可行性，在满足国家战略需求上找准切入点，在对接“双一流”建设最新要求上找准突破点，在借鉴对标高校转型发展的先进经验上找准发力点。根据工作进度，学校“双一流”建设领导小组将在7月底听取各部门及各学院关于“十三五”总结和“十四五”谋划工作的汇报，请各单位负责同志高度重视此项工作，认真做好汇报准备工作。

第二，要把握好四个关键点。**一要**明确战略目标定位。学校和学院（系、所、部）都要进一步明确办学定位和优势特色，清晰界定自身的“画像轮廓”；校院两级都要自加压力，勇于提出更高的标准和要求，如果规划制定的目标触手可及那就毫无意义。**二要**考虑战略优先问题。“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。”学校人力、物力和办学经费都有限，五年规划不可能解决所有问题，必须集中有限的资源优先进行重点建设，坚持有所为有所不为。**三要**明晰路径举措。规划的生命力在于执行，

不能挂在墙上，而是要落到地上、变成实效，必须可操作、可实现、可评价。**四要**做好统筹衔接。要切实做好学校总体规划与学院事业发展规划的协调衔接，确保总体规划确定的重点任务、核心指标和标志性成果等都能够分解落实到学院，避免校院两级“两张皮”。

第三，要切实强化六方面的要求。一要深入实施三大战略，夯实高质量发展新基础；二要切实履行四大学科使命，引领学科作出新贡献；三要扎实创建五个标杆，提升一流建设新高度；四要加强大学文化建设，树立事业发展新境界；五要加强基础能力建设，积极拓展办学新空间；六要促进治理能力现代化，增强改革发展新动能。

五、关于“双一流”建设与学科评估

（一）“双一流”建设

今年是“双一流”首轮建设的最后一年，即将进入首轮考核评价期，这对我们学校来说是一次“生死存亡”的“大考”，能否取得好成绩，取决于我们工作的推进情况。

从去年中期评估看，我校“双一流”建设取得了阶段性成效，得到了教育部中期评估专家组和自评专家组的肯定。但从今年“双一流”监测指标，以及“双一流”办对159项建设和改革任务的研判情况来看，我们工作还存在不少短板，譬如，在国家级重大基础平台建设、教育部科技奖励、教师及学生在国际组织任职情况等方面还存在缺项；牵头承担重

大重点项目、出版代表性教材方面虽然取得了一些成绩，但是还有潜力可挖。当然，经过大家的共同努力，今年上半年学校终于填补了孔子学院（课堂）建设的空白。总的来讲，我们“双一流”建设面临的任务还很重，压力还很大，各单位从现在开始就要进入临考状态，做好首轮“双一流”建设的冲刺和绩效评价准备工作。

一是下大气力加快推进还未完成的任务，确保各项任务按时完成。“双一流”建设考核评价的第一个标准就是对标建设方案，看目标任务的达成度。各部门要结合学校工作重点，利用好最后半年时间，把还可以推进的任务加快推进，还能补的短板尽快补上。“双一流”建设的方案是学校自己制定，经校长办公会议、党委常委会会议审议通过，报教育部备案，并向社会公布的。如果我们自己定下的工作任务不能按时完成，实在说不过去。当然，如存在不可抗拒因素，譬如三个月以上访学项目，由于疫情原因今年肯定难以完成任务，这是面上的问题，另当别论。

二是要进一步提质增效，把取得成效作为衡量任务是否圆满完成的唯一标准。总体来看，我们工作做了不少，但是成效还不是很明显，标志性、代表性的成果还不多，许多改革制度建立了，但还没有转化成推动学校发展的动力，还没有取得实际效果。习近平总书记强调：“制度的生命在于执行。”不能将制度的出台作为任务完成的标志，制度印发实

施而无法执行落地，无法产生实效，制度就失去了意义。工作做得好，关键还是要看产出。我们要不断完善评价机制，将是否产出了标志性成果，是否从外部为学校争取了荣誉和资源作为对单位考核评价的重要内容。

三是要进一步挖掘和丰富工作中的亮点。各部门要在中期评估和动态监测的基础上，对以往总结的典型案列进一步挖掘凝练，按照监测指标体系，对我们工作中独特的做法、重要改革、重大成效进一步总结提升。“双一流”办已经会同宣传部对已有的案列进行凝练提升，相关部门还要大力配合，进一步丰富案列内涵，为今年“双一流”动态监测和明年检查验收储备更多典型案例。我们应当清楚的认识，学校在硬性指标方面还存在一定差距，但是，作为一个有特色、有故事的大学，挖掘好、讲好案列故事应该能成为我们立体展示和客观表达进步与贡献的重要形式。

（二）学科评估

关于学科建设，我曾说过，学校当前最大的危机就是“缺金少银”，这个现状对“双一流”建设的压力很大。具体来讲就是在教育部学位中心组织的学科评估中缺 A。为此，从去年下半年以来，我们根据第五轮学科评估的有关动向，安排进行了一系列准备工作，特别是今年上半年对学校 27 个一级学科 2016 年以来的建设成效进行了梳理，这不但对学科评估，而且对于“十三五”总结和“十四五”谋划都具有

非常重大的意义。

据悉，第五轮学科评估数据的截止日期会从2019年12月31日延长到2020年6月30日。因此，各学科要认真挖掘这半年的建设成效，让每一个数据都能发挥应有的作用。目前，第五轮学科评估时间尚未正式确定，有可能在9月中旬正式启动，一般会要求在一个月时间完成全部评估材料的撰写和提交工作。任务艰巨、责任重大。虽然我们已经做了大量的准备工作，但评估材料还需进一步完善、凝练、提升，譬如部分学科定位、特色与内涵等总结还不够。各学科依托建设学院要利用假期的空档，充分发挥学科专家教授、各级学科带头人的作用，深挖学科资源，用好每个数据、写好每个材料，为第五轮学科评估再做充分的准备。

六、关于治理体系与治理能力建设

今年是学校“治理体系和治理能力提升年”。关于治理体系与治理能力建设，我在今年年初的工作会议上已经与大家做了比较全面的交流。今天再强调三点：

一是要不断提升准确识变、科学应变、主动求变的治校能力。习近平总书记近期在浙江考察时深刻指出，“危和机总是同生并存的，克服了危即是机”，“要深入分析，全面权衡，准确识变、科学应变、主动求变，善于从眼前的危机、眼前的困难中捕捉和创造机遇”。常态化疫情防控下谋发展，持续地、高质量地推进学校各项事业又好又快发展，考验的

是我们治校能力，也迫切需要我们在应对变局中不断提升治校能力。广大干部一定要牢记学校的办学初心和使命，既要用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，提高政治站位，又要在“双一流”建设的大背景下，不断提升自身准确识变、科学应变、主动求变的能力，抢抓重要战略机遇，主动应对挑战，不断朝着世界一流农业大学的百年目标迈进。

二是要营造干劲十足、狠抓落实的学校文化。当前，学校建设发展的任务非常艰巨，“不进则退、慢进亦退”是我们必须时刻牢记心间的警言。只有勇于进取、时刻警醒，才能迎头赶上、缩小差距；只有干劲十足、狠抓落实，才能奋发有为、促进发展。干任何工作，都要下得了“壮士断腕”的决心和“流血流汗”的苦功，都要力求高质量、高标准。要抓紧抓实抓细每一项工作，积极达成预期成效。在积极营造干劲十足、狠抓落实氛围的过程中，形成竞争态势，争取把学校的事业发展推向更高的水平。

三是积极构建良好的创新生态。当今世界，创新的伟力愈发凸显，高校作为创新的重要策源地和主阵地之一，更应发挥创新的引擎作用，利用创新实现自身高质量发展，进而更好发挥高校的职能。积极构建良好的创新生态既能最大限度地挖掘创新潜力、激发创新动力，也有利于创新主体的高效协同。我认为，创新生态包括三个要素：创新主体的状态，创新主体之间的协同，创新主体与制度、服务平台等构成的

环境。积极构建良好的创新生态，就是要处理好这三个要素：**一是要激发创新主体的引领力。**引导创新主体牢固树立“人无我有、人有我特”的理念，立足原创，争取作出“从0到1”的大贡献。干工作一定要力求卓越，争当榜样、成为模范。**二是引导创新主体形成合力。**譬如，科学研究要出大成果，就是要进行有组织的科研，引导创新主体组建创新团队，分工协作、协同攻关。**三是提供良好的干事环境。**积极营造“崇尚创新、宽容失败”的制度环境，以及着力培育标志性成果的评价导向。不断改善科研基地（平台）条件建设，提升服务保障功能，为创新主体提供坚实的干事环境。

最后，我再强调一点，当前，疫情防控工作仍不能大意，校园安全时刻不能放松。一方面，学校疫情防控办公室及各单位一定要严格按照疫情防控工作要求，抓实做好各项工作，保卫部门要做好门禁管理、强化重点区域巡查，及时化解安全隐患风险，确保校园平安有序；另一方面，暑假气温较高，是各类实验室安全事故易发期。各相关单位一定要压实安全生产责任，师生员工要严格遵守实验规程，严禁疲劳操作，严禁设备超负荷运转。相关学院和导师，要对学生实验安全进行再教育、再强调，确保实验室安全平稳运行。另外，6月30日，科技部办公厅、财政部办公厅印发了《关于开展2020年中央级高等学校和科研院所等单位重大科研基础设施和大型科研仪器开放共享评价考核工作的通知》，要求提

交自评报告。会后，实验室处会印发具体落实文件，请相关单位安排专人负责，积极配合实验室处，务必确保数据真实可靠，严格按照时间节点做好此项工作。

同志们，干工作重要，身体也很重要。假期临近，希望大家在完成值班工作和承担的专项工作之外，做好轮休，多陪家人，祝大家假期愉快！

谢谢大家！