

以党建引领促进资源善治 高校房屋资源管理模式的实践探索与 机制构建

陈 哲

一、问题缘起：高校房屋资源管理的时代语境与现实挑战

房屋资源作为高校办学的物理空间载体,其配置效率与管理水平直接关系到教学科研活动的正常开展、重大科研平台的有序建设、高水平师资队伍集聚稳定,深刻影响着学校的整体办学质量与核心竞争力。伴随我国高等教育从规模扩张向高质量发展的战略转型,以及学科发展的动态演进与交叉融合的新形势,对房屋资源提出了日益多样化、功能化以及前瞻性的要求。然而,受制于土地、资金及地方政策等刚性约束,高校房屋资源总量在长期内呈现相对稳定甚至稀缺的状态,与持续增长且结构多变的办学需求之间的矛盾日趋尖锐。这一矛盾不仅体现在总量的“绝对短缺”上,更体现于因学科差异、团队规模、科研类型等因素导致的“结构性失衡”上。

现实情况促使高校开始思考如何构建既遵循教育规律与学术逻辑,又兼顾行政效率与经济理性的房屋资源管理体制机制,成为推动大学治理体系和治理能力现代化的关键议题。高校二级单位(学院、研究院、重点实验室等)作为办学任务的直接承担者和资源的一线使用者,其内部资源调配的公平与效率、科学与合理,直接影响学校整体战略目标的实现。二级单位党组织作为学校党委领导下的基层党的组织,在资源管理这一兼具高度政策性、利益敏感性与专业复杂性的领域中所扮演的角色,远非简单的“政治把关”,要充分发挥其战斗堡垒作用。本文认为,二级单位党组织应通过系统化、制度化的方式,深度介入资源管理的全链条,将党的政治优势、组织优势与群众工作优势,转化为促进资源科学配置、规范使用与效能提升的治理优势,实现党建工

作与业务工作的深度融合。本文将首先剖析两种主流管理模式的内在逻辑与实践困境,继而深入阐释党建工作的功能定位,最终构建一套以“三重一大”机制为核心、可供实操的党建工作融入路径,以期为高校相关实践提供理论参照与行动框架。

二、模式解构:两种资源管理方式的逻辑、实践及其治理瓶颈

高校房屋资源管理模式的选取,本质上是对资源稀缺程度、学校发展战略、内部治理传统等多重因素的综合考量。目前,主要有以下两种方式:

(一)资源约束型:以经济杠杆为核心的“效率驱动”模式

对于绝大多数位于中心城市、历史积淀深厚或正处于快速发展期的高校而言,房屋资源紧张是常态。为此,学校层面普遍推行“定额管理、有偿使用、超额收费”的经济调节模式。该模式的治理逻辑在于,通过引入内部成本核算与虚拟租金收费机制,将房屋资源的使用成本显性化,旨在借助市场化的价格信号,引导二级单位及科研团队理性评估自身需求,压缩低效占用,激励其通过搭建共享平台、整合大型项目、提高空间周转率等方式提升资源使用效率,最终实现资源流向高产出、高影响力的学术活动。然而,该模式在实施中面临一系列深层次的治理挑战:

1. 定价机制的科学性与合法性困境:收费标准如何核定方能兼顾办学成本、学科差异(如文科与理工科对空间需求的根本不同)、支付能力与政策导向,单一的价格标准可能加剧学科间的不平等。

2. 历史存量与增量发展的激烈冲突:传统优势学科往往已形成事实上的资源“既得利益”格局,而新兴交叉学科与青年学者的发展亟需空间支持。收费调节能否以及如何触动存量利益,不仅检验着改革的决心与方法,更关乎改革的深度、公平以及成败。

3. 收费资金使用的治理难题:收取的资源使用费如何管理、分配与使用,是全校统筹还是返还学院,其使用如何真正反哺于教学科研条件的改善等,都直接关系到政策的公信力与可持续性。

4. 潜在的学术活动扭曲风险:过度强调经济成本可能迫使一些基础性、长周期、非即时产出的研究团队压缩必要空间,或诱导学术活动过度向“短平快”项目倾斜,损害学术生态的多样性。

(二)资源赋能型:以规划配置为基础的“需求牵引”模式

部分高校通过新校区建设、地方政府专项支持或自身强大的筹资能力,获得了相对充裕的房屋资源储备。在此条件下,一种更强调顶层设计与规划引领的管理模式应运而生。该模式的核心是“根据功能、按照需求”进行基准配置,即首先保障每位教师的基本办公条件、每位研究生的学习工位、以及教学实验室与大型仪器平台的必要空间和科研实验室的合理需求。在此基准之上,对于超出需求的,则通过经济杠杆予以调节。该模式旨在构建一个稳定、公平、富有弹性的资源供给体系,但其有效运行高度依赖于精细化的治理能力:

1. 需求评估的复杂性与动态性:如何建立一套科学、多维度的需求评价

体系,使其既能反映当前教学科研的客观需要,又能前瞻性地对接学科发展规划。同时,面对需求的动态变化,如何建立及时的捕捉与响应机制,确保房屋资源配置与教学科研需求同步。

2. 配置标准的公正性与共识性:不同学科、不同类型科研项目需求的配置标准如何差异化制定,才能获得广泛认同,避免引起系所间、学科间、团队间的攀比,最大程度凝聚共识,是一项艰巨的任务。

3. “免费午餐”效应下的管理挑战:基准内的免费使用,虽保障了公平,但可能弱化使用者的成本意识,导致空间粗放使用、使用效能低下,甚至产生资源需求疯狂增长等“新常态”问题。

4. 资源配置与学科战略的协同难题:如何推动房屋资源从被动满足既有的、碎片化的需求,转向主动引导学科交叉、扶持重点方向、培育学术高地的战略工具,是房屋资源配置的重要考验。

(三)共同的管理场景:校院两级体制下的治理机遇

当前高校普遍实行校-院两级管理体制。学校层面负责制定宏观政策、核定总量与收费标准、进行重大项目的资源调配;学院(二级单位)层面则享有较大的自主权,负责制定本单位内部的实施细则、进行日常分配与动态调整。这种“宏观统筹、微观搞活”的格局,恰恰为二级单位党组织发挥作用提供了直接的制度接口和广阔的作为空间。学院内部资源管理细则的民主制定、分配过程的公开透明、矛盾争议的公正调解、资源使用的效能考核,无不考验着基层治理的智慧与能力,这正是党建工作应该和必须融入的关键节点。

三、功能细塑:党组织在资源管理中的多维角色与核心作用

在高校房屋资源管理这一复杂的治理领域里,二级单位党组织应超越传统的“围绕中心、服务大局”的笼统定位,积极思考、主动作为实现以下四种核心功能的转型与落地:

(一)政治引领者:确保资源管理服务于立德树人根本任务

党组织的首要作用是将正确的政治方向、价值取向融入资源管理的顶层设计与日常实践。

一是要强化理论武装与政策传导。通过组织生活、专题学习等形式,带领班子成员和教职工深入学习国家关于高等教育、科技创新、国资管理的方针政策,深刻理解房屋资源的公有属性与育人功能,破除“部门所有”“团队私有”的狭隘观念。

二是要引领并推动战略协同。引导资源配置决策紧密对接学校“双一流”建设方案、本单位“十五五”发展规划及人才培养目标,使空间资源向国家重点领域、优势特色学科、重大科研任务和优秀教学团队倾斜,确保资源投入与办学方向同频共振。

三是要弘扬公共精神与文化。培育倡导共建、共享、共用的高效集约的空间使用校园文化,反对铺张浪费与非理性占用,使资源管理成为涵养师生公共责任感和学术共同体意识的实践课堂。

(二)决策护航者:以“三重一大”机制筑牢科学民主决策根基

房屋资源的分配、调整、收费及收益使用,涉及广大教职工切身利益与单位长远发展,属于“重大事项”决策范围。党组织需要在决策过程中对程序

正义与理性客观的实现发挥主动作用:

一是要健全议事规则。明确将资源管理重大事项列入党组织会议、党政联席会议前置研究讨论或决策清单。规范议题提出、酝酿协商、会议讨论、表决执行的完整流程。

二是要落实民主集中制。确保决策会议上,行政负责人、党组织负责人、学术委员会代表、教代会代表等均能充分、平等地发表意见,特别是尊重学术权力在专业性判断上的权威。严格遵循少数服从多数原则形成决议,并做好详实记录。

三是强化专业论证与咨询。决策前,推动或参与组建由多学科专家、教职工代表、管理人员组成的咨询小组,开展扎实调研与多方案比选,提供风险评估报告,使决策建立在事实与数据基础之上。

(三)利益平衡者:构建多元诉求的协商整合机制

资源分配本质上是对利益格局的调整。党组织应发挥密切联系群众的天然优势,成为不同利益相关者(不同学科、不同职称教师、科研团队与教学单位、行政人员与专任教师)之间有效的沟通枢纽与矛盾缓冲器。

一是要搭建常态化沟通平台。通过定期座谈会、调研访谈、设立意见箱、推行听证制度等方式,主动、广泛、深入地收集各群体关于资源使用的真实诉求与意见建议。

二是要开展精细化利益协调。在摸清底数的基础上,运用辩证思维,统筹兼顾效率与公平、支持重点与保障基本、满足当前需求与预留发展空间等多重价值目标。善于寻找“最大公约数”,

设计能为大多数人所接受的渐进式改革方案或过渡性政策安排。

三是要做好思想引导与情绪疏导。针对改革中可能出现的误解、焦虑甚至抵触情绪,党组织要主动发声,解释政策背景与初衷,澄清不实信息,引导教职工理性看待个人利益与集体利益、短期阵痛与长远发展的关系,营造团结、稳定、向上的改革氛围。

(四)过程监督者:保障管理权力的规范运行与阳光透明

权力缺乏监督必然导致滥用,资源分配领域尤为如此。党组织的监督作用应贯穿于管理活动的全过程、全链条。

一是要聚焦关键环节监督:对资源配置标准的制定、申请材料的审核、分配结果的公示、收费合规性的审核、资金使用效益的评价等关键节点进行重点监督。

二是要创新监督的方式方法。结合党务公开、院务公开,推动资源分配政策、过程、结果的信息全公开。以校内巡视与年度考核为契机,将资源管理规范、效能考核合理性等纳入政治巡视、领导干部述职评议和党风廉政建设考核内容。

三是要畅通问责与反馈渠道。建立便捷有效的申诉与举报渠道,对教职工反映的问题及时核查、反馈与整改。对发现的违规违纪苗头性倾向性问题,及时运用监督执纪“第一种形态”进行提醒、约谈,防止小问题演变为大错误。

四、路径构建:以“三重一大”为抓手实现党建业务深度融合

将以上功能定位转化为具体操作

实践,需要一套清晰、稳定、可重复的实现路径。以“三重一大”决策机制为总抓手,可以构建起一个覆盖“决策前-决策中-决策后-全过程”的闭环工作体系。

(一)决策前:深度调研与系统谋划,夯实决策支撑基础

一是牵头组建多元化工作专班。党组织应推动成立由党政领导、学术委员会代表、工会和教代会代表、骨干教师及管理人员组成的“房屋资源管理专项工作小组”,赋予其广泛调研与方案起草职责。

二是开展“全景式”资源诊断。专项工作小组要系统摸清本单位房屋资源的“家底”(面积、功能、分布、使用率、权属状况)与“需求图景”(各团队、各学科、各类人员当前与未来3-5年的空间需求),做好后续工作基础。

三是组织多方案论证与可行性评估。在“全景式”资源诊断结果基础上,起草两套及以上资源配置或收费调整建议方案。组织专题论证会,邀请院内外相关资深工作者或专家(如国资管理、高等教育管理、相关学科学者)对方案的科学性、合理性、可行性、公平性、可持续性及其潜在风险(如对人才稳定、学科生态的影响)进行评估。

(二)决策中:严格决策程序,保证充分审议,凝聚集体智慧

一是严格执行前置审议程序。凡涉及资源管理的重大方案,必须首先提交党组织会议进行前置研究讨论,重点把好政治关、政策关、程序关和廉洁关。

二是规范召开决策会议:在党政联席会议上,由工作小组详细汇报调研情况、方案内容、论证意见与风险评估。

会议必须保证充分的讨论时间,鼓励与会者从不同角度发表意见,特别是要坚持主要领导末尾表态原则。

三是形成权威决策记录:会议须有专人负责记录,详细记载讨论过程、主要观点、表决情况(如采用票决制)及最终决议,同时做好不同意见和少数意见记录。会议纪要经主要领导审签后,作为执行依据存档备查。

(三)决策后:有效传导、协同推进,确保决议落地见效

一是分级分类做好政策解读。党组织牵头负责,通过召开全体教职工大会、系所负责人会议、青年教师沙龙、编印政策问答手册、利用新媒体推送等多种形式,对决策内容进行全方位、多角度、通俗化的解读,重点讲清政策的必要性、合理性以及对单位和个人发展的长远意义,形成共识,凝聚人心。

二是发挥党员骨干带头作用。要求党员领导干部、党员学科带头人、党员教授率先垂范,带头执行新的资源配置政策,主动优化本团队空间使用,积极宣传政策精神,在落实中发挥先锋模范作用,时刻保持党员的精神风貌。

三是构建“党政同责”执行机制。党组织与行政班子明确分工、协同作战。党组织侧重思想动员与氛围营造,行政系统侧重技术操作与具体落实。定期召开协调会,及时解决政策执行中遇到的具体问题和矛盾。

(四)全过程:动态监督、持续改进,实现治理良性循环

一是建立健全常态化监督评估机制。党组织应推动将房屋资源管理效能纳入本单位内部绩效考核体系。每年或每两年对资源配置的公平性、使用

效率、师生满意度进行系统评价,评价结果向全体教职工公开发布。

二是打造开放透明的反馈渠道。设立并公开资源管理意见反馈邮箱或线上平台,指定专人负责定期整理、分类、转办和回复。对于普遍性意见或重大争议,可提议召开专题论证会或党政联席会议进行研究。

三是推动政策的迭代优化。基于监督评价结果和反馈意见,党组织应主动提议对现有管理细则进行修订完善。使房屋资源管理政策成为一个能够响应内外部环境变化、持续自我修正、持续追求更优治理效果的“活”制度。

五、结论与展望:以高质量党建引领高校资源善治新时代

高校教学科研房屋资源管理,绝非简单的行政事务或经济计算,而是深度融入在大学学术逻辑、组织特性和制度环境之中的复杂治理实践。无论是应对资源稀缺的挑战,还是驾驭资源充裕的机遇,其关键都在于能否在基层单位建立起一套科学、民主、法治、透明的决策与执行体系。二级单位党组织通过自觉而系统地运用“三重一大”这一核心机制,坚持民主集中制,坚持走群众路线,完全能够在资源管理中扮演好不可或缺的政治核心、治理中枢与监督堡

垒等角色,确保上级党组织重大决策部署因地制宜落实到位。

将党的建设深度融入房屋资源管理业务,其最终目标是通过流程再造与机制创新,实现从“行政主导”向“多元共治”,从“经验判断”向“科学决策”,从“行政管理”向“制度治理”转变。不仅能够显著提升资源本身的配置效率与使用效益,更能以其示范效应,辐射带动整个二级单位治理文化的转变,增强组织凝聚力、向心力与执行力,从而为高校全面落实立德树人根本任务、服务国家创新驱动发展战略,筑牢坚实的资源保障与政治保障机制基础。

展望未来,高校党建工作与业务工作的融合必将向更深层次、更广领域进行拓展。应持续探索二级单位党组织在学科建设、师资聘任、科研评价、学风建设、教育改革等关键领域中发挥实质性作用的有效模式,不断丰富“高质量党建引领高效能治理”的高校实践样本,为建设具有中国特色、世界水平的现代高等教育,贡献独特的治理智慧与组织方案。

作者

陈 哲 西安交通大学实验室管理处
副处长