

# “调查研究”传统与交大西迁创业

杨澜涛 吕青

2023年4月20日,在习近平总书记来校考察三周年前夕,依托交大西迁档案(入选第五批中国档案文献遗产名录),西安交通大学举办了以“听党指挥跟党走”为主题的西迁档案文献展。在文献展最后篇章,有一份纸面凹凸不平、颜色泛黄、字迹略显模糊的档案格外引人注目,参观者每到此都会情不自禁驻足观看。这份档案特殊之处并非历经沧桑的外貌,更有其上字字珠玑的话语“实行三去(到最困难的单位去、到最急需解决问题的单位去、到落后的单位去),三不回(不完成任务不回、不创造经验不回、不改变面貌不回),一心一意,踏踏实实工作,防止做客思想或三不管(机关里管不到、系里管不到、支部不敢管)的现象发生。”这份文件题名为《中共西安交通大学委员会关于领导干部深入第一线的几条规定(草稿)》(下

称“《规定(草稿)》”),于1960年出台实施。它生动反映出学校西迁初期在面临国家经济生活重大困难时,学校党委如何弘扬党的优良传统,攻坚克难全力保证教学科研任务高质量发展的一段艰辛历程,更凝聚了以老革命家彭康为代表的交大党员干部一以贯之、坚强团结,圆满完成交大西迁部署的优良作风。

《规定(草稿)》系1960年9月27日根据中共陕西省委《关于省级机关实行“三三制”领导方法的决定》而拟定。文件要求,省级机关、西安市委和各地委机关干部,除长期休养、离职学习和特殊固定的专业人员以外,一律实行“三三制”领导方法,即以1/3的干部下放到基层蹲点(其中一部分人进行劳动锻炼,一部分人参加基层工作);以1/3的干部经常到基层检查工作;以1/3的干

部留在机关办理日常业务。根据省委指示,西安交通大学结合社会主义大学办学实际,1960年10月8日出台《规定(草稿)》(“草稿”是学校独立探索办学经验初期行文的一种方式)。其中内容对“三三制”进行改造,“决定从即日起学校行政科、处级以上干部,党委各部委、总支书记以上的干部,除留少数的照顾机关日常业务外,其他三分之二的领导干部一律实行‘一二三’或‘三二’制的领导方法。即在一周内,有一天时间参加学习,两天时间办公,开会研究工作,三天时间深入生产一线。”纵观西迁创业头十年历史,《规定(草稿)》所示内容并非为响应省委决定临时起意,而是学校党委对党领导传承优良传统,深入开展调查研究,推动西迁创业高质量推进的系统总结。

### 一、紧抓突出矛盾,党员干部挺身一线,确保迁校工作高效推进

师生工作、学习和生活实施及配套工程是西迁事业之基础,其推进速度事关西迁部署全局。对此问题,学校党委高度重视,为此付出巨大心血。“从黄浦江畔到渭水之滨”,西迁人舍小家、为大家,默默耕耘,无私奉献。翻阅交大西迁口述史料,有一个现象令人惊叹:迁校扎根西北一甲子后的西迁师生员工,表达最多的却是“感谢”“感激”“感恩”,特别是对学校党的领导干部和后勤总务部门工人交口称赞,像党委书记彭康、总务长任梦林、基建科科长王则茂等干部是出现频率最高的几位,他们深耕西迁建校搬迁一线,与广大建设搬迁工作者一道成为西迁事业顺利推进的定山石。1989年学校获“全国绿化先进单位”,1993年3月时任中共中央总书记江泽民同志视察时高度赞扬学校环境:“这个地方苍松翠柏,一片青翠,环境是太好了!在这样

的环境里,应该出智慧,应该产生新的科学家。”

交大西迁是一项极其繁重的系统工程,要论其中最艰巨环节,非校园基础建设和物资搬迁莫属。毫不夸张说,其构成为整个西迁事业的基础。然囿于国家工业建设(特别是中西部地区)迫切需要高水平的专业人才支持,作为国家学科规模及实力名列前茅的工业大学——交通大学,党中央希望其继续扩大规模,招生翻倍,目标是建成12500人规模大学。这一指示给即将迁校的交通大学各方面增加的困难可想而知。然让人始料未及者,国家对迁校的要求更是迫切。在口述访谈中,王则茂讲到:“刘皓风副部长在接见我们时说,党中央已经作了决定,交大要迁到西安去,按12000人的规模建校,并要求在1956年秋学生要在西安校址上课,时间非常紧迫。交大在上海当时是6000人的规模,现在要发展到12000人,任务很重,又很急。”1955年初才接受任务,1956年暑假就要马上实现异地上课,他们“觉得压力很大”。为此,任梦林第一时间向学校党委汇报高教部的有关要求后,即赴西安选址。从1955年5月确定新校址,8月成立西安办事处,10月正式开工基建,再到1956年8月首批师生乘坐西迁专列入驻西安新校园,开启西安创业新航程,实际的建设周期不满1年,但建设效率却赢得了师生赞誉,师生们将交大生活学习区形象地称为“保持着南方人的生活习惯和饮食习惯的‘小上海’”。这一切凝聚着学校党员干部躬身一线、实事求是的优良作风。

师生们称颂彭康为“马路上办公的校长”。在西迁建校历程中,彭康校长的足迹印在学校及周边的每个角落。在口述访谈中,师生们多有记录。作为西迁

战友的任梦林回忆道：“校址确定后，他又察看周围环境。教学区东边，隔马路是农村，北面是市政规划中的公园，东南两面都是农田，看起来比较荒凉（我们刚来时，夜里有时听到狼叫）。他又提出问题请我们考虑校址，师生员工的生活问题，如理发、做衣服……等，不好解决，靠跑城里恐怕不行。在他的启发下，我们征得上海市、陕西省和西安市的同意，由上海动员了理发、缝纫、洗染、修鞋鞋、煤球厂等5个行业的技工45人，随校迁来西安，解决了师生员工及家属生活上的后顾之忧。”这就是西安新校园“小上海”的由来。

作为彭康带出来的老干部、搬迁建校的总负责人任梦林，也是常奔波于建校搬迁一线。在口述访谈中，同事们回忆最多的场景都是任梦林“在一线”，在“问题现场”。总务处陈林同志回忆道：他“工作起来特点跟彭校长一样，都是亲临第一线，像‘下大雨’‘刮大风’，学校哪个地方有重要事情，你准能在哪找到他。”总务处沈养民同志回忆道：“这些干部都很接地气，特别是总务长。他对一个事情一定要抓第一手资料，这样他才放心，他潜心研究，对迁校总务工作一定做到心中有数，一旦发现问题，他们两个（任梦林和王则茂）就挺身而出，帮忙想办法、出主意，看问题究竟卡在什么地方？他们对上级的要求研究得比较透，所以安排工作的判断、决策方面很少有失误，才能抢时间完成10万平方米建设任务。”除了一线，任梦林和彭康同志还有一个共同点，就是严格、严谨、细致严实，在基础建设、物资搬迁方面体现得更是淋漓尽致。在西迁档案文献展中，同样有一套关于“迁校物品统一编号”“仪器设备”的“包扎装箱”“搬迁安装”“存放交接”“開箱验收须

知”等明确规范格外引人注目，这套规范生动再现了总务部门工作踏实、细致、科学，背后则倾注了党员干部带领的总务保障队伍深入细致的调查研究工作。

## 二、聚焦中心任务，深化总结育人经验传统，提升教育教学质量

教学是学校工作的中心，也是影响西迁事业高质量发展的决定性因素。沪陕两地文化生活迥异，而且在大学生源、教学科研基础及配套等诸多方面存在不小差距，加之学校规模扩大几近一倍，师资队伍短缺及年轻化等问题突出，致使迁校后的西安交通大学发展困难重重，如何维持交通大学原有教学水平成为全校师生矢志奋斗的共同目标。学校党委将教学视为学校发展的生命线，党员干部带头研究教学、全心服务教学，从迁校初期的稳定教学秩序入手，其后深化改革、逐步提高，再后深化总结办学传统，使学校教学水平迎来了一个大发展。在口述访谈中，大多数教师都反映，彭康、苏庄、张鸿等校领导对西迁教学是最关心的，此关心体现在与教学相关的方方面面。正是在此作风的引领下，广大教师坚持“课大于天”信念，全身心投入教学育人，西迁初期学校教学改革等方面的诸多探索受到国家的重视。1981年西安交通大学举行“西安交大建校85周年暨迁校25周年纪念大会”，会上时任教育部长蒋南翔对交大西迁头十年的成绩有过较高评价，称赞“大学本科质量不断提高，曾经达到我国历史上的最高水平”。

校领导坚持下沉一线，稳定教学秩序。西迁时任理论力学教研室代主任吴百诗回忆道：“我们西迁部分首先是要进一步稳定教学秩序，保证和提高教

学质量”。为此，“来到西安后，第一件事就是苏庄副校长要各教研室汇报任课教师到校情况、开课准备情况，他要求各课必须准时开出、开好，要求非常仔细严格，开始上课后他又组织检查上课情况，课堂秩序”；苏庄“专门召开过几次有关紧抓教学质量的座谈会，组织西安部分的一些教师参会，像赵富鑫、陆庆乐、孙成璠、张寰镜、徐桂芳、张世恩以及一些教研室负责人等。苏庄同志还让我在会上做重点发言。开学后不久，彭康校长即来西安，主持召开了一次分党委会（当时西安成立了分党委，书记是苏庄同志），那时我还是预备党员，苏庄叫我去参加了这次会。在这次会上，彭康同志非常仔细地了解各课程进行的情况，问课堂秩序怎样，学生学习情况怎样，存在什么问题。听过汇报后，除指示有关部门帮助解决存在的各项问题外，特别指出要紧抓基础课教学和教学质量的提高，之后，彭康同志还问及教师员工和学生生活安排的怎样等。彭康同志还亲自去听课检查，我记得有两次来到我班上。他从教室后门进来，慢慢走下阶梯，边走边看学生听讲记笔记，然后从前门出去了。当时彭校长虽然上海西安两边兼任，但在西安这边的时间还是较多的，西安这边师生见到彭康校长的机会还是相当多的。彭康校长人很随和，常到教师学生间走动，了解情况，这是学生们经常乐道的。”

常抓不懈，视教学为生命，党委带头亲自研究促进教学。西迁时任教务处总支书记的赵世星同志回忆道：“很重要一点就是，像彭康、苏庄在的时候，党委是亲自研究教学的，比如期中检查，党委统一布置，全校教务处、团委、基础部、各个教研组统一协调检查，回来之后汇总，汇总了以后除了行政讨论以外，还要党委

开会讨论。党委开会讨论哪一个教师上课，质量怎么样，要不要调教师，伙食怎么保证，教室条件如何等等。所以，那时彭康除了亲自去听课以外，还经常到食堂去，察看买饭时间，饭菜是冷的还是热的，干净不干净。党委都亲自讨论这些事情的，不是一般的讨论，抓得很具体啊。”时任教学法科长屠善洁回忆道：“我们的工作主要是经常了解各班级各课程的教学情况，及时发现存在的问题并进行分析研究。此外，还要进行阶段性或专题性的教学检查，不断进行总结。1957年初，在各教研组讨论教学工作、总结经验的基础上，西安新校区举行了全校教学讨论会，主要围绕如何提高教学质量、如何通过各教学环节培养学生独立工作能力等问题进行交流，并总结了迁校半年来的教学改革经验和成果，师生们很受鼓舞。”

贯彻教育方针，立足西迁教学科研实践，深化总结先进经验、优良传统，助推教学水平节节攀高。西迁时期正逢社会主义革命与建设初期，学校党委在学习苏联先进经验基础上，注重结合自身扎根西北办学实际，注重调动师生员工的积极性，积极探索教学组织管理及培养又红又专接班者的有效经验，建立了教学科研组织管理等方面的体系化初步规范，为保证西迁后学校教学质量的规范发展与稳步提升提供了重要保障。1956年出台“对于党总支中教师政治思想工作及教师党支部的工作的决定（草案）”“对学生党支部工作的决定”；1958年出台“关于改进教学和加强教学领导的初步意见（草案）”“科学研究工作条例（草案）”“教学法委员会组织简则”“学术委员会暂行办法（草案）”“培养研究生暂行条例（草案）”“关于改进和加强学生思想政治工作的若干意见（草案）”；1959

年出台“关于贯彻执行党委领导下的校务委员会负责制的暂行办法(修正稿)”“西安交通大学保密条例(草案)”等系列文件。值得一提的是,学校党委尤为重视老交大办学传统的提炼,彭康校长经常找老教授座谈如何提高教学育人质量,并在西迁过程中,动员广大教师讨论交大传统之精华,组织调查毕业生质量,这些讨论调查为西迁后学校进行高水准的教学探索、维持高质量发展发挥了重要价值,在1960年代其被提炼为西安交通大学独特教学文化标识。时任马列教研室教师庄为其回忆道:“在办学传统讨论中,‘门槛高、基础厚、重实践’9个字得到大家公认。到1960年代初,在彭康校长支持下,张鸿副校长等将‘门槛高’改为‘起点高’,再加了‘严要求’3个字,这就成为如今交大办学传统‘起点高、基础厚、要求严、重实践’的12字诀”。

### 三、着力发展关键,系统长效推动人才发展,建设红透专深师资队伍

师资队伍建设和影响发展的关键因素。在西迁创业历程中,彭康校长就提出来,“在学校中,恐怕就是两条:一条是党的领导,一条是教师队伍,有了这两条就可以很好完成国家给我们的任务。”西迁之际,学校一方面招生规模扩大,同时还响应“向科学进军”号召,受国家委托建设了计算机、无线电技术、原子能、工程力学、应用数学、应用物理等20余个新学科;此外,在社会主义革命建设蓬勃开展之际,中西部新成立不少工业类学校,希望西安交大在师资队伍培养方面给予支持。该时期学校师资队伍建设任务之艰巨可想而知。学校党委系统安排,长远谋划,坚持个人需求、学校目标和国家需要相统一,立足长效政治教育与业务全面提升,重点培养与普遍提高

相结合,努力培养“红透专深”师资队伍。西迁后学校师资队伍培养成绩显著,有力支撑起学校教学、科研及服务西北现代化事业发展和国家重点建设,相关经验在1962年教育部直属高等学校师资培养交流会上进行介绍,并转发各直属高校。

倾听教授政治进步心声,实事求是发展教授党员,发挥教授在西迁创业中的带头示范及传帮带作用。1956年初,随着社会主义改造与建设的迅猛发展和党中央发出“向科学进军”的号召后,高级知识分子投身社会主义建设的热情高涨,纷纷提出加入共产党的诉求和志愿。作为各学科的带头人和西迁创业的核心骨干,如何更好将教授团结在党组织周围,发挥他们在师资队伍建设中的带头示范和传帮带作用,是影响西迁创业的关键因素之一。学校党委坚持实事求是,深入一线调研教授入党发展问题,彭康书记亲自参加入党支部会。1956年一年中,学校完成了时任副教务长黄席椿、张鸿,电力系主任严峻,动力系主任朱麟五,机械系副主任庄礼庭等近十位教授的入党工作。在庄礼庭入党会上,青年教师顾海澄回忆道:“我一进会场,就看到彭康校长坐在里面”“庄礼庭是比较年长的老师,担任机械系副主任,业务上很优秀,在群众中很有威信,积极靠拢党组织,争取进步,在知识分子中有代表性,他的入党申请学校也很重视。彭校长语重心长地说,对老知识分子要团结,要相互帮助,取长补短,特别是做思想工作,要和风细雨,不能针锋相对,特别要注意工作方法。”对党外知识分子的发展进步,彭康等校领导十分重视,经常出席学校民盟、九三等支部会议,倾听建议,广交朋友,希望他们在政治生活、学术建设等各方面要发挥建设性作用。

聚焦新学科发展瓶颈,校领导分工“蹲点”调研,着力解决青年教师培养之基础问题。新学科是服务国家重大需求而设置,为国内首创,面临经验少、师资队伍缺等重重问题,学校党委统筹安排,蹲点调研,着力解决新学科发展师资发展短板问题。彭康校长亲自选择无线电技术专业教研室“蹲点”,探索校系教研室贯通解决问题新办法。时任支部书记的蔡祖端老师回忆道:“他特别注重青年教师的培养,工作作风比较扎实,经常深入青年教师队伍教学育人一线,关注青年师资的培养和成长。他会定期召集无线电系的青年教师座谈,对于系里教师的培养计划,他也要亲自审核。他比较具体、深入地了解了无线电技术专业建设,亲自作指示。受各种因素影响,当时我们系青年教师的专业基础好像没有其他系那么扎实,其中部分教师是从电机系的学生当中抽调的,提前毕业当老师了,他们的专业基础相对有些欠缺,这些问题彭校长和系领导都了解,就提出要求,缺什么课,就必须补一些相应的知识。教师们也是边干边学,一有机会就去进修。交大良好的教风和学风对我们年轻教师的成长帮助比较大。多年后我们对毕业生的质量调查发现,用人单位普遍反映他们作风正派,踏实肯干,业务基础扎实,具有很好的钻研精神,等等,这些评价可以说明我们当年的师资培养是成功的,教学质量是有保证的。”

立足实际,着眼长远,系统谋划、持续落实师资队伍建设的体系问题。“贯彻教育方针,提高教学质量和学术水平,关键在提高师资水平,把它提到议事日程,列入计划,这是学校工作必须要考虑的一个重要方面”。师资队伍建设的体系完善与质量提升是西迁后学校发展的战略任务。彭康多次主持师资培养的调查研

究,召开师资培养座谈会,制定青年教师培养发展规划,强化执行计划和要求,将教师队伍建置于学校及各部门发展之首,要求校系教研室齐抓共举。师资队伍建设的的首要工作是思想政治建设,彭康校长坚持为教工开设马克思主义系列课程,后期学校开办马列业余大学,以启发教师注意理论结合实践,做思想、品德和工作的模范;师资培养的计划,“就是求得教师个人要求与学校目标的一致,将学校和国家的目标统一起来。国家需要怎样的人才,我们学校要从哪些方面去落实”;培养举措上,注重又红又专,政治与业务不分家,教育科研与生产相结合。彭康提出,对学校教师来说“主要是搞好教育,搞好科学技术,因为这是你的专业,你的事业”,“为国家人民搞好了自己的事业,教学、科学,就是红专统一”。西迁时负责人事工作的校党委委员林星评价道:“彭康同志抓师资队伍建设的,注重调查研究,总结经验,从办学的战略高度,从当前和长远的结合上制定教师队伍建设的规划,使学校教师队伍建设的制度化和经常化”,“这项工作成效是很显著的,可以说没有过去的这方面的努力,也就不会有西安交大的今天。”

习近平总书记指出,“调查研究是谋事之基、成事之道。没有调查,就没有发言权,更没有决策权。”西迁建校创业历史生动系统说明了这一道理,以老革命家彭康为代表的学校党组织,弘扬党的光荣传统和优良作风,推动党员干部特别是领导干部带头深入调查研究,努力在求深、求实、求细、求准、求效上下工夫,保持了同人民群众的血肉联系,锻造了实事求是、忠诚团结、务实肯干、开拓进取的基层组织,建立了最坚强、最广泛的师生员工校友及周边地区为一体的团结战线,从而确保了西迁建校、搬迁、教

学、科研等各项事业的高质量发展,为后期建设和探索先进的社会主义工业大学积累了宝贵经验。

#### 四、弘扬优良传统,传承听党指挥跟党走西迁精神,推动高质量发展

时光荏苒,西迁创业已走过67个春秋,面对新时代新征程,学校党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚持和加强党对学校工作的全面领导,传承弘扬“听党指挥跟党走”的西迁精神,深入调研、重点研讨挖掘好西迁精神新的时代价值,推进西迁精神融入思政课程和课程思政,着力打通西迁精神的历史逻辑和现实逻辑、理论逻辑和实践逻辑,教育引导师生增强“听党指挥跟党走”的思想自觉、政治自觉、行动自觉,努力做“听得准、跟得紧、走得实”的西迁精神新传人,在推进教育强国、科技强国、人才强国建设中贡献力量。

学校弘扬老交大优良传统,坚持以调查研究破题,将调查研究与推动高质量发展、与作风建设、与凝聚办学智慧相结合,真解决问题、解决真问题,以调查研究实际成效服务学校内涵式高质量发展。学校党委抓好调研方案设计,制定《关于在全校大兴调查研究的实施方案》《领导班子成员深入基层调查研究工作机制》《党委常委联系学院工作机制》等,坚持问题导向、目标导向、结果导向相统一,深入查找分析在贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展中的问题短板及其根源,找准服务和融入新发展格局、推动高质量发展的切入点、着力点;抓好调研统筹和举措实施,学校领导班子成员突出“第一人称”,建立并实施“提出什么举措、推动哪些工作、解决什么问题、形成什么机制、建立什么制度、取得什么成效”的“六问”工作机制,采取

“四不两直”等方式,深入基层调查研究,挺到一线动真碰硬,着力解决影响制约学校高质量发展的主要矛盾和深层次问题,确保习近平总书记关于基础研究主力军、应用牵引基础研究、加强企业主导的产学研深度融合、基础学科人才培养主力军、强化产教融合、科教融汇、落实校企“双导师”等重要讲话精神全面落实;抓好典型案例解剖式调研,领导班子围绕人才培养改革、学院书院协同育人等问题,深入学院、书院、师生中间开展调研,研究提出解决问题的新思路新办法;狠抓作风建设,学校党委开展连续三年的“作风建设年”,务实开展“我为师生办实事”活动,为师生解难事办实事办实事,充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用,持续改进干部作风、师德师风、校风教风学风;抓好调研成果转化运用,领导班子成员落实“深、实、细、准、效”要求,梳理问题清单,制定举措清单,形成制度机制,促进调研成果转化为推动工作的思路办法、政策举措和实际成效,助推新时代拔尖创新人才培养质量不断提升,学科交叉融合深入推进,服务高水平科技自立自强及国家战略和区域经济社会高质量发展能力持续增强,为加快建设中国特色世界一流大学打下坚实基础。

#### 作者

杨澜涛 西安交通大学档案馆、博物馆副研究馆员

吕青 西安交通大学档案馆、博物馆馆长