

# 抓严抓实 推动学校改革发展见实效

张迈曾

4月21日,中央在北京召开“三严三实”专题教育工作座谈会,部署专题教育相关工作,中央下发了通知和方案,刘云山、赵乐际同志作了具体布置。这是继党的群众路线教育实践活动之后,又一项重要的专题教育工作。这项工作不采取活动的形式进行,不分批次、不划阶段、不设环节。我理解,这是一项长期的工作,换句话说,一个党员,一辈子都要争取做到“三严三实”。

今天召开全体校管干部大会,深入学习领会中央精神,就开展好学校的专题教育进行部署,同时为大家讲一次党课。中央方案要求,这项工作有四个关键动作。其中一个就是党委书记要给党员干部上党课。今天我先讲,各位分党委书记也要做好准备,在自己的单位给

大家上党课。

我想给各位报告六个问题。

## 一、中央的要求和我校方案的内容

开展“三严三实”专题教育,是中央政治局常委会2015年工作要点中的一项重要内容,也是2015年党建工作的一项重要内容。中央高度重视,中央政治局常委会专门审定方案、提出了明确要求。

4月初,中办印发了《关于在县处级以上领导干部中开展“三严三实”专题教育方案》(中办发[2015]29号)文件,对开展“三严三实”专题教育作出总体部署,明确“三严三实”专题教育是党的群众路线教育实践活动的延展深化,是加强党的思想政治建设和作风建设的重要举措,是严肃党内政治生活、严明党的政治

纪律和政治规矩的重要抓手。

中央的方案分三部分内容:总体要求,方法措施,组织领导。“总体要求”的重点是:学习贯彻党的十八大,十八届三中、四中全会和习近平总书记系列重要讲话精神,对照“三严三实”,聚焦“忠诚、干净、担当”,教育各级干部做到心中有党不忘恩、心中有民不忘本、心中有责不懈怠、心中有戒不妄为。着力解决理想信念动摇、不直面问题、不负责任、不敢担当等问题。“方法措施”的重点是:坚持以上率下、示范带动。党委书记带头讲党课。中心组按“严以修身”“严以用权”“严以律己”3个专题开展学习研讨。召开专题民主生活会和组织生活会。强化整改落实和立规执纪。“组织领导”的重点是:各单位党委要结合实际作出安排部署,扎实推进,主要负责同志要承担起第一责任人的责任。加强督促指导、宣传引导。做到专题教育与日常工作两手抓、两促进。

按照中央精神,在党委常委会讨论研究的基础上,4月9日学校下发了开展“三严三实”专题教育的通知,并召开分党委书记工作会进行了安排部署。21日中央召开座谈会,我也参加了这个会。28日学校再次召开党委常委会,集体学习中央领导的讲话精神,并研究制定了我校“三严三实”专题教育实施方案。

我校的方案提出,专题教育要贯穿到领导班子建设、干部队伍建设、教师队伍建设各领域。要与中心组学习、“三会一课”、民主生活会和组织生活会等结合起来,与推动学校和单位工作结合起来,切实解决思想教育、工作落实和作风建设等方面“不严不实”的问题。要在为师生群众办实事办好事、提高群众满意度上见实效,在守纪律、讲规矩、营造良好党内政治生态和校园文化氛围上见实效,

在真抓实干、推动学校改革发展上见实效。

考虑到教师对立德树人负有直接责任,学校党委决定把专题教育延伸到教师当中。方案要求各分党委要完善教师职业道德规范,积极探索师德师风建设长效机制,通过师德师风引领教风学风。要注重发现和挖掘本单位教学科研一线的优秀教师典型,通过示范带动,建设一支忠诚于党的教育事业、拼搏奋进的教师队伍。

党委强调:作为党员和党员领导干部,要明确组织身份,牢记组织使命,服从组织要求,用实际行动推动我校发展目标的实现;要杜绝“空对空”,联系工作、品德、方法进行专题教育;要坚持好的思想作风、工作作风和民主作风,努力营造积极向上的文化氛围;要务求实效,通过单位工作业绩、指标的提升,制度、方法的完善,团队、单位的团结和谐与拼搏奋进风气的形成来检验专题教育的效果。

## 二、“三严三实”的具体内容和基本要求

习近平总书记在2014年3月9日参加全国人大会议安徽代表团审议时提出了“三严三实”的干部作风建设要求,即严以修身、严以用权、严以律己,谋事要实、创业要实、做人要实。这个重要讲话一发表,就在全党全国引起强烈反响。此后,习近平总书记多次在各地视察中都反复强调,要实实在在做人做事。

我理解,严以修身讲的是人生修养和党性修养。党员就是要坚定理想信念,强化宗旨意识,坚守好党的精神家园。严以用权讲的是组织要求和职业价值观。要按规则、按制度行使权力,任何时候都不能以权谋私。严以律己讲的是纪律要求和行为规范,要严守党的政治

纪律和政治规矩,心存敬畏、手握戒尺,慎独慎微、勤于自省。

谋事要实讲的是实事求是。要通过扎实深入地学习和调研来提升工作谋划设计的能力和水平,制定的制度政策要符合实际情况、客观规律。创业要实讲的是实干。要脚踏实地、敢抓敢干,敢于担责,始终保持昂扬向上、拼搏奋斗的精神状态。做人要实讲的是要说老实话、办老实事。要对党、对组织、对人民、对同志忠诚如一,做工作干事情老实可靠。

“三严三实”对所有的人都有意义。对普通人来说,在工作和生活中坚持“三严三实”要求,是实现自我价值的重要保证。对高校知识分子来说,承担着培养国家未来的建设者和接班人的重任,应当以“三严三实”为标尺,以高于普通人的价值标准来要求自己。对党员来说,是人民群众中的先锋队,就更要将“三严三实”要求贯穿到日常工作中,追求让“组织放心、群众满意”的效果。对党员领导干部来说,应该将“三严三实”作为修身做人用权律己的基本遵循、干事创业的行为准则,发挥领导干部的示范作用。

“三严三实”是辩证统一的关系。“严”是“实”的前提和根本,没有“严”,“实”就会成为空中楼阁,只有做到“严”,才能打牢“实”的思想基础。“实”是“严”的结果检验,没有“实”,“严”也就变成了单纯的理论概念。干部只有坚持“严”字当头、“实”处发力,才能真正达到“忠诚、干净、担当”的标准。习近平总书记关于“三严三实”的系列重要论述,为党员干部划定了做人、从政、为官的基本底线,为我们加强新形势下党的建设提供了基本遵循和行动指南。这次专题教育,中央的部署很全面、要求很明确。具体来说,主题是学习和践行“三严三实”,聚焦

点是对党忠诚、个人干净、勇于担当,总目标是三个见实效,基本方法是以上率下。我们一定要把思想和行动统一到中央部署上来,以更加自觉的态度、更加有力的措施抓好专题教育。

### 三、“不严不实”在我校的表现及其危害

这一年来,绝大多数干部和教师工作都是蛮拼的,为推动学校各项事业的发展奋斗奉献。校内呈现出良好的精神风貌,校外呈现出良好的舆论反映。社会上更多地关注西安交大,这是因为我们的工作比原来有所进步,活力有所增强。我有两个体会,两个一把手团结、班子团结,别人才会帮助我们。我们的工作有变化、有进步,别人才会支持我们。

2015年的工作要点,既强调顶层设计,又强调具体落实,校长把工作任务分解为64项,各位校领导认领细化,推进落实。各学院、各单位在推进落实中加大了力度,也取得了实效。教职员工给学校提建议的多了,上访的人数少了。学校组织了“三服务、两满意”活动和强化程序、强化管理、强化服务活动,解决了不少问题,加快了工作节奏,提高了工作质量。特别是有些处室合作、合力解决问题。如保卫处、离退休处、住房处等,问题解决得好,同志们的感情也加深了。学校重在抓校级领导班子建设,提出了《约法十则》并持续用力抓落实。

4月14日,学校党委常委会第四次召开民主生活会,总结第一季度工作,分析存在的问题和困难,各位常委都做了具体深入的检查。同志们说,自己在西安交大爬陡坡、创伟业的关键时刻,能有机会参与学校的领导和建设工作,感到十分荣幸和责任巨大。同时大家也分析了我们的不足和问题,这些问题有的是具体的,有时间概念的,有些是长久以来

形成的、属于作风建设、文化传统方面的。不纠正势必影响我们的士气和氛围,影响我们的工作质量和节奏。因此,要强化党员干部转作风的自觉性,从思想深处把严和实的要求固化为行为习惯。而且我们要抓住领导干部这个“关键少数”,切实发挥好领导干部的表率作用,进一步形成上行下效的强大正能量。

结合对全校干部队伍现状的分析,我们学校还有许多不严不实的具体表现。有的同志谈心时谈到,在我们学校,吃拿卡要奢贪不是主要问题。当然我们也要警惕,要注意一些不守规矩的人给学校可能带来的政治风险、学术风险、经济风险和声誉风险。中纪委明年要对我校进行巡视,我们必须做好各项整改工作,以更好的成绩迎接巡视。相比之下,僵庸懒浮散软更是需要我们高度警惕的问题。我在这里做一些梳理,供大家思考。

在严以修身方面,有的同志党性修养不强,理想信念不坚定,对开展政治教育活动没有兴趣,认为这是多余的和干扰工作的,缺乏政治纪律和政治规矩的训练;有的同志考虑问题不从学校全局利益和长远利益出发,而只从维护个人利益、小团体利益出发;有的同志用发表的非正式议论有意影响正式决策,以至成了正式决策的思想基础;有的同志听不得批评意见,把个人凌驾于组织之上。一个校友说,我们总是进入自我循环,认为交大就是世界,世界就是交大,当世界不承认交大的时候,就是世界错了。校友们都在社会各个领域,看得很清楚,人有时候往往只怕身在此山中。现在的交大已经到了壮士断腕的程度了,如果不奋力突出重围,如果不改变思考和办事的方式方法,母校可能还会再一次失望和后悔。

在严以用权方面,有的同志对权力缺

乏敬畏之心,把权力看得太重,习惯于凭主观意志办事,不太考虑基层和师生群众的感受;有的同志不按制度和规矩办事,不严格落实“三重一大”事项的集体决策制度、党政联席会议制度。有的部门之间主动协调少,合作不流畅,互相配合支持少。有的处室有时候办事不按程序进行,越过副职直接找正职,正职随便一表态,副职也不好操作了;有的处室看人下菜,不按规矩办事,认为谁有权就听谁的,张三去办不成,李四去就办成了。

在严以律己方面,有的同志在公开场合讲话口无遮拦,不注意影响,对中央的决策评头论足、滥发议论;有的同志有意见当面不说,背后乱说,影响团结,影响工作。有的单位骨干的同志相互之间缺乏信任,缺位团结,缺少合作,带着固有的认识和判断分析研究问题,矛盾越积越深,心情越来越坏。有的教师在课堂上虚话多,废话多,浪费时间;甚至有个别人在课堂上随意褒贬国家,发表不适当言论。有的不重视重大事项报告,填报事项一而再、再而三不真实,不准确。

在谋事要实方面,有的同志学习不扎实,对有关政策法规研究不够。调研以点带面,调而不研,信息失真,不能很好地为学校发展出主意、想办法、拿方案。即使对学校的工作要点,也是看一遍,撂一边,工作跟着感觉走。部署工作习惯于开个会,不跟进落实,不看重进度。给有的人布置工作后不见回音,到底是干了没干、是好是坏,不见回复。反映了一些人在工作中不懂规矩。

有的部门制定的文件质量不高,内文要么是前矛盾盾,要么是错字别字。以学校名义发文出了错误,丢的不仅是部门的人,还丢交大的人。学校的主页上也时常看到错别字。有个单位在新闻里发布了一项重要制度,上网的制度内容

整整少了一部分。这种不严谨几乎成了交大的文化。在工作程序上,有人不按程序行事,不商量就起文,拿来就让领导签发。

在推进深化改革上,我们学校,从校级领导班子,首先是我,到中层干部,甚至我们的教师在思想上都准备不足,改革意识不强,危机感也不强。

在创业要实方面,存在着重投入不管效益,讲牌子不讲实效的现象,有的同志工作缺乏主动性,领导推一推动一动,对工作缺乏钉钉子精神,或者就一直拖下去,拖到后来有的把事情拖黄了,有的把成本拖大了,有的把发展拖坏了,拖出了教职工的怨气;有的同志对工作缺乏热情,感到我都干了这么多年,应该换个岗位找个轻松了;有的同志过于谨慎,怕犯错误,和领导意见不一致时有顾虑,领导说什么就是什么,领导什么都是对的,怎样决策都是正确,看领导眼色说话。

有的部门的工作节奏和校领导在家不在家联系在一起,如果领导不在家,部门工作就停滞,一些干部就松气了,上班迟到、早退,工作等待、观望。

校园管理也存在问题,外人来得太多。原来的北沙坡、南沙坡、黄甫庄建成了小区,交大成了他们的后花园,有人光着膀子,有人拉着狗就进了校园。

在做人要实方面,有的同志习惯于做表面文章,搞“形象工程”花架子,有显示度的工作风风火火去干,显示度低的工作就不认真做。重要的事项不及时请示汇报,出差也不请假,走了几天领导也不知道干啥去了;有的弄虚作假、虚报浮夸,在数字上做文章;有的为了让领导看到加班,白天休息晚上来,有的把办公室灯亮着自己回家,唱“空城计”等等;有的找问题从自身找主观原因少,抱怨客观条件或环境多。

学校工作质量的下降就是从不严不实开始的,从不敢管理放纵用权,不愿管理放纵松懈开始的。我们的同志,特别是党员领导干部,要努力在“三严三实”方面下功夫,面对困难和问题,要经常审视自己,鼓励自己,要求自己勇于担当。遇见矛盾和困难,一是敢不敢接,二是是不是绕,三是会不会解,四是有没有效。

全校的党员领导干部一定要深刻体悟中央的良苦用心,牢牢把握全面从严治党、从严治吏的要求,把践行“三严三实”作为履职做人的终身课题,端正实在地走好人生每一步。

#### 四、兄弟高校都在拼搏工作

当前,各高校的发展都很快,学科、人才等方面的竞争异常激烈,按校长的说法,是“缓进则退、不进则亡”。我们确立在2017年的“中考”中要取得好成绩,在2020年的“大考”中要进入一流大学第一方阵。这个目标能否实现,关键要靠我们在座的每一位干部和全校每一位师生员工的努力。没有大家的共同参与和努力,这个目标是很难实现的。我们现在距离这个目标的差距还比较大,还需要使出更大的力气,做更长久的坚持。四月初的一天,校长和我对接工作,一见面他就说,昨天到凌晨三四点才睡下,工作没有实现预期目标,心里急。2015年是我们学校工作最难的一年,特别是作风方面的建设是最难的一年。

有的同志开玩笑说让人加班违反《劳动法》,不让大家休息,其实也没有那么严重,说这话的未必就天天加班。我和校长发短信说我们俩是农民,那意思就是农民知道打粮食必须要先种地,哪有天上掉馅饼的事,等着上级把我们抬进一流方阵。西安交大在C9高校中排名不在前列,有些指标经常被挤出第一方

阵。我们还想在2020年稳居这个方阵,那就必须抓紧工作,加倍努力。这不光是一个口号式要求,它必须成为我们的行动,否则我们就会越滑越远。当然,我们要按教育规律办事,但首先必须要将勤奋、辛苦这根弦一直要绷着。阿里巴巴的创始人马云说他的体会,未来是辛苦得来的,所以我们必须辛苦。

虽然我们辛苦,其实兄弟高校也都没闲着,特别是C9高校,人家瞄着2017、2020年也在十分辛苦地工作。

我让有关同志把四月份C9高校的工作情况统计了一下,你看看人家的思路和结果,就知道我们和人家的距离有多大,先别说人家的底子,光看今天的作为,就知道人家的工作量光靠每天八小时是远远不够的。

以4月份为例,北京大学校领导参加的重要活动20多次,成立了国家战略传播研究院,启动了学科自我评估体系,推出了在线工商管理课程,召开了“中国道路与中国化马克思主义”协同创新中心工作会。

清华大学校领导参加的重要活动30多次;与青岛共建了大数据工程研究中心,计划在三年内建成大数据科技研发基地、大数据企业孵化基地、大数据科技云平台;与人民日报社共建新闻与传播学院;召开了第17次科研工作讨论会;成立了能源互联网创新研究院;形成了国际化的教育教学质量管理体系;推出了教改新政。

浙江大学成立了互联网金融研究院;部署了学位授权点自我评估工作。从今年开始对所有79个一级学科学位授权点和28种专业学位类别开展自我评估;携手浙江省培养高端装备制造业急需的工程硕士。

复旦大学将“代表性教学成果”纳入

教师职称评定体系;召开通识教育核心课程建设工作会,推进在通识教育、书院和小班教学等方面的改革;与上海虹口区签署战略合作协议,以建设“上海大柏树科技创新中心”为核心,共同筹建产业孵化、技术转移、投融资管理的运营平台。获企业捐资1亿元,打造亚洲顶级水平的综合性“未来梦想医科图书馆”,联通十家附属医院,汇集诊断病例大数据,建成远程转诊室,卫星转播会诊及同步转播手术实况。

上海交大校领导参加的重要活动49次;作为国内5所高校之一入选“罗德中国奖学金”单位;融合生命、环境、化工、医药、食品等12个学科方向,打造多学科交叉平台,该平台各专业都与世界名校(如耶鲁、康奈尔)和名企(如陶氏化学、艾弗森美孚、中粮集团)等保持密切合作与人才输送;与美国北卡罗来纳大学等4所大学签约开展实质性学科合作;校长访问了4所澳洲大学、3所日本、韩国大学、2家日资企业;接受捐资设立“上海交大中日美术教育研究发展基金”;与中国商飞公司签署战略合作框架协议,携手闵行区政府、上海地产集团共建“零号湾——全球创新创业集聚区”;接受新尚集团捐资1500万元设立教育发展基金;与“爱思唯尔”出版集团签约,就大学排名和学者评价等展开全面合作;举办“上交创业汇”活动,请了十多位“交大系”创业企业家轮番回校当创业导师;面向所有上海交大校友开放统一身份认证和校友邮箱;牵头有关课程协作组,将中央“四个全面”战略布局思想写进教材。

南京大学召开了2015年度国家基础研究发展计划项目实施启动会;获得了3个973计划项目和3个973青年科学家专题项目;校领导访问了德国、奥地利高校,深化交流合作;诺奖得主Tim Hunt受聘

生命化学协同创新中心顾问;《自然》杂志执行主编访问南大,双方以备忘录形式将双方合作机制化。

中国科大研究团队在量子精密测量、量子信息领域取得重要突破,两项成果分别发表在国际权威学术期刊上;研制的南极亮星巡天望远镜相关设备通过国家验收;国家教改办对中科大教育体制改革试点工作进行了中期评估;举办了中法粒子物理联合实验室学术研讨年会。

哈工大领导出席的活动也超过了30次,树国离开了哈工大,人家的步伐也没有减慢。学校10个学科入榜2015年QS世界大学学科排名;接受了700余万元捐赠。

我们各位也都盘点一下,大家4月份做了哪些工作?我们进步的速度和力度相比兄弟高校哪些领先了,哪些有差距。同志们一定要从这些比较中看到我们的差距,剔除疲劳、懒惰状态的影响,把勤奋坚持下去。交大等不起,交大的发展耽误不起。西安交大再不加快发展,再不动真碰硬,就真的会掉队和出局。我这可不是唱衰交大,我们一定要有这种忧患意识,紧迫意识。

## 五、“保持和传导”是我们当下作风建设的两个重点

一个单位的发展势态与单位领导班子的作为、形象是紧密联系在一起的。作为学校来讲,校级领导班子要率先行动起来,发挥好示范引领作用。而且,光是校领导动起来还不够,光是示范引领还不够,全体人员都要动起来。如果领导忙起来了,中层和基层的一些同志还闲着,那校领导就是光杆司令,班子就是孤军作战。

当下,对我们西安交大来说,在作风

建设上最重要的有两项工作要做好。一个是保持,一个是传导。

保持指的是各级领导班子,特别是校级领导班子拼搏奋斗的精神状态。一年来,我们坚持把凝心聚气、团结和谐作为一切工作的基础,现在大家的劲儿鼓起来了,士气也得到了激发,“711”口号也喊出来了,这种奋发向上的精神状态是很好,但是要保持下去,要不断让群众看到工作实效。如果没有实效,时间长了,群众会说我们讲大话、说空话,大家的士气也会大大受挫,那时候我们就会失掉民心,这比没有把大家的心劲调动起来之前还可怕。

在前不久的民主生活会上,大家检查自己的工作和思想认识,有同志这样说,自己始终认识到身上的担子和责任,没有也不敢懈怠,甚至把节假日、晚上的时间都投入到管理中,竭力做到思想不放松,工作不拖沓,矛盾不回避,机会不错过。

5月5日上午的常委会,我估计创了交大党委常委会的记录,从早上八点十分开始,一直开到下午三点,七个小时讨论了三个问题:一流大学建设的任务和经费方案,科技创新港的总体方案,2015年的招生计划。会议结束,大家在疲劳中更多的是兴奋。就这,我把常委们留下来又说了三件事,主题只有一个,就是纪律,用老百姓的说法叫拧螺丝。

过去的一年,教职员给了我们的鼓励,对把西安交大交给我们有了更大的期待,我们一定不能懈怠,一定不能辜负大家的期望,我们一定要保持下去。党员领导干部的宗旨就意味着奉献,就要舍得放弃一部分利益或权利。学院的院长、书记,各部门的主要负责同志也要保持这样的昂扬状态,时间一晃就过去了。有个位子不展示,耽误了事业不说,

也耽误了自己的价值。

传导指的是领导班子要带好队伍,要强化工作责任,要把学校的要求传导下去,层层进行传导。最近,一些部门和学院的负责同志也都在行动,引进人才,做项目,做平台等。化工学院魏进家、张早校两位同志到处跑,让学校支持他们申报实验室和教学中心,最近和延长、陕煤化、神木县都建立了联系,既建平台,也拉项目。医学部连续主动出招,他们筹建了西北医学教育联盟,在国际合作方面也有了新的开拓。大家都在考虑发展,主动工作,这一点很好。但是用更高的标准来要求,传导还不普遍,还不深入,还不持久。

责任和压力能不能传导到基层,中层干部很关键,包括各院系的领导。今年要做的一件重要的事情,就是把责任传导下去,要督促基层,督促职能部处主动去思考问题,如果各职能部处和基层都能主动思考、主动工作,上下才能联动起来。

传导有差距,具体表现是:有的中层干部不担当,不敬业,等靠思想比较严重,有的人是不拨不动,有的人是不给不动,有的人是讲价钱、讲理由。有的人是肠梗阻,学校和党委的决定、要求不及时向基层传达。有些人是信脑袋不信笔头,开会来听听,传达凭记忆,要求凭兴趣。中层传导不够,基层也就行动不够了。学校的运行方式也导致一些中层干部养成了被动习惯,你不说我就不知道怎么干,总是在等着,不主动;有的单位对学校安排的工作,随意报数字,提要求,反正最后你学校看着办;有的中层干部患得患失,把人际关系看得比事业还重要,拿的意见谁也不得罪;有的同志不担责,学校有一种传言,说交大领导都是胆小鬼,“只要一闹,学校马上就改变决

策”。如果学校有这种现象,那是一定得纠正,办事说情都要按照法规情理来衡量,要维护大多数人的利益,要维护全校的公平。

解决好保持和传导这两个问题,不能光靠生气、郁闷和批评,要用更有效的办法来解决。

## 六、必须解决好“长严长实”问题

“严和实”是我们学校的传统和特色。用人单位对我们学校最大的评价是西安交大的学生实在。“起点高、基础厚、要求严、重实践”是我们学校一直秉承的优良传统理念。如果这个传统衰减了,丢掉了,我们的特色就没有了,交大的价值也就没有了,C9方阵的行列里也就没有了我们的立足之地,所以必须坚持“严和实”,解决好“长严长实”问题。

解决好“长严长实”问题,必须打组合拳,宣传教育、制度政策、奖优罚劣要多管齐下。

(一)强化思想教育。首先从教育入手,要结合干部教师思想、工作的实际表现,有针对性地教育引导干部、教师在思想深处清除与“三严三实”要求不适应、不符合的地方。各单位要认真组织大家学习习近平总书记系列重要讲话精神,引导大家了解国家发展战略,清楚学校面临的形势和任务,为了我们共同的发展目标团结拼搏。

(二)强化日常管理。学校制定了重要事项请示报告、出国(境)审批、个人有关事项申报、请销假等一系列管理监督制度,各党委要抓好这些制度的宣传和落实。干部要加强底线意识和警戒思维。本学期要召开党代会,要加强纪律教育,遵守好政治纪律、组织纪律,绝不允许出现非组织行为,要营造风清气正的换届环境。



要十分重视制度政策建设,程序环节完善。制度政策要有气质,鼓励奋斗、鼓励奉献,制度政策要有含金量,引导团结,引导出力。这一次讨论世界一流大学的建设任务和经费的分配,大家的一个强烈呼声就是必须重视管理监督。顶层设计完成以后,最重要的任务就是管理,不能把钱一分了之,不能只管分钱不管评估,不能只履行签字形式,而不管建设的结果。干的好没有表扬,干得不好也没有处罚,甚至也没有批评,这都是不行的。一定要加强过程控制和动态调整。

除了建立压力传导机制,还要建立动力生成机制和活力激发机制,要做到“千钧重担千人挑,人人肩上有指标”。

(三)强化奖优罚劣机制。要建立奖优罚劣的激励机制。对团结和谐、积极向上的领导班子,要给予更多的支持和鼓励;对敢于担当、勤奋敬业、实绩突出的干部,要重视培养和使用,为他们创造更广阔的成长平台;对师德高尚、踏实肯干、成果丰硕的教师,要树立典型,进行表彰,充分发挥好示范带动作用;对不敢担责、懒政怠政的干部,要进行诫勉谈话,如还不改进,要启动问责和组织调整;对混日子、“零”贡献(既没有教学,又没有科研产出)的人,要建立淘汰机制,不能让大家觉得干好干坏一个样。学校有个别新晋升的二级教授对人说,“连我这样的人都能升二级教授,没想到”。这说明我们学校的标准已经降到连他自己都不敢想像的地步。西安交大要提升水平和质量,必须要从各方面提高考核的要求和标准。

(四)强化文化营造。我们要建立团结拼搏向上的交大文化。一种好的管理机制要能保持持久就要固化为文化。过去常说西安交大的文化是结合了上海人的严谨细致和西北人的粗犷豪放,但是现在好像粗犷多了,精致少了。学校一定要

形成正确的干部导向。保护不了敢担当的干部,就没人敢担当了,鼓励不了奉献苦干的干部,那就没人苦干奉献了。多年来,我们不太重视文化建设,交大人缺乏一种精神,一种敢为人先、破釜沉舟、艰苦创业的精神。

从主观上讲,要想成为国家队必须要组织大项目。从客观上讲,只有承担大项目,才能成为国家队。所以,我们一定要继续保持交大的好传统,继续发扬敢为人先的精神,把“拼命往前干”的精神融入到今天交大的文化中,让每一位交大人都行动起来。我们每一位就是要有个责任心,要有个历史比较意识,上一届班子很辛苦,这一届班子要更辛苦,上一届书记校长很努力,这一届书记校长要更努力。

同志们,我们要实现发展目标,就必须建设一支素质高、敢担当、能拼搏、真正做到“三严三实”的干部队伍,干部队伍真正严起来、实起来,广大群众才会支持我们。在座的各位都是推动学校事业前进的主力军,是实现学校发展目标的中坚力量,请大家一定要联系本单位实际,联系工作实际,创造性地开展好“三严三实”专题教育,如此,我们交大的事业才大有希望,我们的工作步伐才会稳健前行。(本文系张迈曾书记2015年5月12日在全校“三严三实”专题教育党课会议上的讲话)

作者

张迈曾 西安交大党委书记