

# 改革与活力

## ——暑期工作会议讲话

2016年7月23日

张迈曾

同志们：

我讲三个问题，主题是改革，角度是方法论。

### 一、重视总结重点工作的经验

本学期有四件事情应该重点总结一下。

**一是校庆。**120周年校庆国内外高度关注，几十万校友高度关注。这不是一次单纯的庆祝，而是学校发展的再动员、再凝聚、再出发。我们原来设想的两个主要内容都得到了比较好的实现，一是西迁精神的宣传，二是国际化战略的实施。誓师大会脱开传统校庆的路子，紧扣建设世界一流大学的目标和重振交大雄风的决心进行动员，大会的主题“传承、创新、奋斗、攀登”，传递给西安交大人，广大校友和全社会一个强烈信号：交大就是为民族、为国家而生，我们就是家国情怀，就是要扎根西部、服务国家、世界一流。我们的前辈是这样做的，而且做得很好，我们必须传承和创新。西安交大身在西部，如果西部的任务让东部的学

校拿走了，无论如何都应该给我们扣上一顶担当不够、作为不够的帽子。

世界 107 所高校和科研机构的代表、4 位诺奖学者参加了大会，举办了 2016 世界知名大学西安博览会，丝绸之路大学联盟常务理事会议，世界知名大学校长峰会，举行了 20 余场和世界知名大学的合作签约，成为华盛顿大学麦道国际学者合作伙伴，开办了 60 余场知名学者讲座，展示了学校国际化的追求和空间。

参加校庆组织和服务工作的同志都比较努力，特别是借调的同志表现突出，许多同志连续作战、有的两夜未眠，一批学院和单位主动作为，在关键阶段展示了自己，给同志们留下极为亮眼的表现。组织一个大型活动的周密谋划、敬业守责、快速反应、积极补位等好做法都要坚持。

**二是“两学一做”学习教育。**这是党中央继群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育之后在全党开展的又一项学习教育。学校党委坚持“两个延伸”，创新十种方式，实现了学习教育全覆盖。

半年多来，许多支部创造了生动、丰富、扎实的活动载体，树立了党员形象。党委要求常委同志每人参加 10 个支部的组织生活，目前，常委同志已经参加了 110 个支部的活动。常委们反映，这是一次难得的自我教育、调查研究和联系基层的机会，大家共同学习党章党规，学习总书记系列重要讲话，调研基层的经验做法，征集到 658 条意见建议，校党委及时研究回应，推进解

决，给党员一个满意答复。

学校党委注意加强常委同志政治素质的培养和提升，每一次常委会都首先把学习总书记的重要讲话，传达贯彻中央文件作为必修功课和重要内容，以此来进行思想武装。

因为全校各级党组织和广大党员的拼搏努力，我们学校今年“七一”获得了中共中央表彰，被授予“全国先进基层党组织”光荣称号，以中共中央的名义表彰，这在我们学校还是第一次。总书记在表彰大会上发表了“不忘初心、继续前进”的重要讲话，这是一篇马克思主义的光辉文献，是做好新时期党建工作的纲领性文件。常委们在学习的时候，有同志谈体会，我们交大不忘初心就是要经常思考学校迁到西部的目的是要干啥，继续前进怎么干，那就是以坚定的信心完成好建设使命。学校布置大家收听收看了大会实况，并对学好总书记讲话提出要求。我们必须持之以恒地把总书记的系列重要讲话学习好贯彻好。

4月23日，校庆刚刚结束两周时间，中共中央政治局常委刘云山同志，中共中央政治局委员赵乐际同志等到校视察。中央领导同志高度肯定学校的改革发展，要求学校总结好西迁历史，弘扬好西迁精神，大力做好人才培养体制机制创新，祝愿这所百年名校发展得更好。我们要把表彰和鼓励作为新起点，继续抓好党建工作，为学校健康发展提供坚强的思想组织保障。

**三是学科评估。**两年来，学校一直强调重视做好评估工作。4月26日，学校召开了第四轮学科评估启动会，下发了有关文件，

校长提出了具体要求，会后逐一和各学院院长讨论对接，对提出的报告组织了两轮专家评审，三轮审查修改，个别材料的讨论修改次数更多。学校本着全校一盘棋的思想统筹各种资源服务评估。但这只是前半段的工作，后半段还在进行中，我们要继续做好后续工作。

这次学科评估体现了学校的组织性、学院的协同性和老师的责任心。

学科评估是对过去业绩的一个总结，更重要的任务是通过这次评估，准确清醒地分析我校在学科建设方面存在的问题，很好思考学科的结构优化和发展路径，以超拔的勇气和改革的精神解决好这些问题，制定切实措施把学科和学科群建设好，使学科发展呈现出蓬勃的成长状态。

学科建设既是学校的任务，更是学院的任务，也是各位教师的任务。

在做好学科评估工作的同时，学校继续争取科研项目，牵头和参与的项目都创下近年之最。以上的信息说明，我校的发展有基础，未来有空间，只要提早谋划，好好组织，敢于挑战和应战，还可以争取更多更大项目。这不仅是一流学科的标志，而且是一流大学的支撑。

**四是住宅分配。**今年东西两校区 2236 套房子交工入住，这是交大历史上分房规模最大，受益教职工最多的一项民生工程。两年多来，学校积极帮助解决建设中的各类问题。现场检查督办，

确保工期按时完成，协调解决存在的配电、公积金、环境、房价等问题。

在处理这件事情上，常委会几次开会专题研究，思想高度一致、态度鲜明坚决。具体做法是：确定的原则坚定不移，工作的方法及时完善。

在处理这个事情的过程中，学校还十分重视教职工对各种问题的反映，常委会成立了专门小组，纪委书记任组长，责成纪委、审计处专人负责收集问题线索，并向教职工表态，属于学校的问题学校要认真整改，属于腐败问题，查实的要坚决严肃处理，但是反映必须有事实根据。学校还同时欢迎教职工向上和向外反映，如果有腐败我们就借助更大的力量反腐败，努力追求实现党委提出的“廉洁交大、阳光校园”的目标。

通过这件事，全校要形成讲原则、讲规矩、讲法治的风气。交大有党委，有组织，有什么事，按组织渠道来。下级组织不作為，有上级组织管理。学校组织不作為，还有教育部乃至更高的组织管理。

各位常委同志进行了任务完成情况的检查，各单位、各部门的主要负责同志都要这样做，对照工作要点和重点任务检查一下。

本学期的工作为下个学期改革打下一个良好基础，为今后的更大发展积极创造条件。但也有一些任务和当初的承诺有距离，我们要保持清醒头脑，加快工作步伐。希望同志们都盯住工作要点，哪些没完成或完成的不好，都及时报告学校，增加共同督办

的推进力度。

## 二、改革是下学期的重点任务

去年10月24日，国务院印发了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设整体方案》，指出要引导大学加强基础研究和追求学术卓越，建立创新能力评估基础上的绩效拨款制度，系统提升人才培养、学科建设、科技研发三位一体创新水平，推动一批高水平大学和学科进入世界一流行列或前列。对照建设世界一流大学的目标和任务，我们学校还有不小的差距和繁重的任务，必须通过改革来增加动力，激发活力。没有动力或者动力不足，就很难前进，跟着感觉走，跟着感动干都不能长久，必须要改革。

学校深化综合改革的方案分析了存在的问题，“十三五”规划已经全委会通过，全文10篇26章39节，全方位提出了“十三五”期间建设的目标任务路径。

我们已经有了来自国家和学校改革的思路设计，下个学期的重点任务就是改革。改革有风险、有压力、招埋怨、落骂名，但是不改革更有风险，更有压力，更招埋怨，更落骂名。改好了压力就会变动力，增活力，改好了实力就会不断壮大，事业就会不断发展，包括埋怨的人都会得到新的实惠。

所以，必须深化学校各方面改革，我们要抱着宁可得罪个人、不能得罪事业，宁可得罪利益、不能得罪发展的气概，在改革中涉深水区、啃硬骨头，向顽瘴痼疾开刀。要坚决冲破思想观念束缚，破除利益固化藩篱，清除妨碍发展的体制机制障碍，激发交

大人的工作活力，推动学校事业稳健发展。

从下个学期开始，改革就要一项一项展开。我再从问题导向的角度和路径建议的角度，从五个方面提出一些看法，供大家参考。

**一是教育教学。**本科生教育关心三个问题，教学质量、实践能力、双院育人。常委会进行了两次讨论，决定成立本科生院。下学期要针对上述关切做强基层教学组织，巩固本科教学基础地位，保证质量稳步提升。

扎实提高第一课堂的教学质量。下决心解决教授特别是领军人才投入本科教学的比例不高，课时不够的问题；有些教师教学方法单一，只用 PPT，课堂互动少的问题；对实践教学不重视，课程设计和实训时间随意的问题；教学名师、规划教材、国家教学成果奖、国家实验教学示范中心不多的问题。

副教授以上职称的教师要承担本科生授课任务，倡导教书匠精神，把自己的课讲到极致；改革以单一教学工作量计算绩效的做法，以课堂质量、课程性质、选课人数作为绩效分配的依据。推行大班上课、小班讨论新模式；改革对教师授课质量的评价方式，教师的讲课质量由学生和第三方打分评价，每年的教学得分情况在学院公开；改革学分制，提高重修课程的收费标准；开放科研实验室和实验平台，组织学生积极参与科学研究、组织科研研讨会，创办学术杂志；鼓励研究生作为教学助理批改本科生作业，并给予助学金；出台奖励办法，鼓励教师撰写国家规划教

材、申报教学改革项目和成果奖以及国家实验教学示范中心；改革教师职称晋升中对教学课时的规定，制定相关制度政策，使刚入职的教师不急于上课主讲，先过科研关，承担助教工作，为今后讲好课打牢基础；通过本科生院建设，探索学院和书院双院育人新机制，调动学院书院两个积极性。

研究生教育要重点解决课程、课题、论文、管理的质量问题，凸显创新教育、研究元素、原创性追求；解决有的教师无课题、无经费、无成果，却仍招研究生，一些科研实力不强和科研经费不多的学科、学院抢着要指标的问题。

改革研究生名额的分配办法，按照教育部对我校研究生招生指标划拨的原则，建立与学科布局相匹配，综合考虑师资、科研资源、培养质量、报考热度等相关要素的研究生指标分配办法，并向承担国家课题研究任务、科研经费和成果产出多的教师、基地和学科倾斜；改革教师培养研究生计算工作量的规定，逐步取消研究生指导工作量；打破利益壁垒，保证承担科研课题、有研究经费和成果产出教师的研究生招生名额。对于刚入校的优秀青年教师可以给予特殊政策；对于人文社科的研究生名额分配，仍可按照科研经费比例折算的方法计算和学科实际情况研究；对于学科实力较弱但属于战略必争学科，在名额分配上适当予以照顾，但必须提出，所有特殊满足的条件都必须同时提出改进的时间表，提出进步的要求，尽快提升水平，增强实力，办出品牌。

**二是科学研究。**关心的问题是科研活力、大团队、大项目，



大平台，大成果，新领域，原创性。

2014年我校的科研经费规模不大，千万级以上的项目也很少。每年评选的中国高校十大科技进展，我校只入选过1次。科研杰出人才不多，杰青数量只有浙大、清华的三分之一，优青数量更少。

科研发展的战略和策略筹划不够，没有大平台，难以集合大团队，取得大项目。前沿性、基础性研究没有形成规模性队伍，显示度、影响力都不够。

职称晋升中，教师承担课题任务、研究经费、发表论文等的要求相对较低。对教师缺乏实质性考核，学校制定了教师的聘期考核任务，但基本上没有认真兑现过。有些教授的业绩没有达到学校的平均成绩，有的甚至是零经费、零课题、零教学工作量。各学院都有显示屏，今后都要定期公布排行榜。

各学科对学校的贡献不对等，一些学科的人均科研经费、论文、获奖等远低于一些优势学科，但其待遇与优势学科的教师相差无几。一些教师小成既安，追求安逸，这已成为学校科研发展的负面文化。

科研的激励政策、管理制度制约了教师的积极性，教师与管理部的组织策划没有得到有效发挥，很多有希望拿下的大项目、大成果，有希望获得杰青基金支持的项目和人才计划因缺少主动有效的组织而失去机会。

科研经费管理办法统得过死，教师的科研经费报账繁琐，损

失了很多宝贵的科研时间。

要改革教师职称晋升办法，提高职称晋升的业绩质量要求，用名额控制质量，优中选优，好中选好。

在职称晋升、聘期考核的办法中增加鼓励个性化发展的条件，鼓励教师发挥所长，但也要防止因为条件特殊化而让想降低标准的人钻了空子。

要改革现有的考核方式，制定分类实施的考核办法，对全体教师，尤其是教授以上人员提出注重质量和内涵的要求。改革对学院及其领导班子的考核办法。学校根据学院的实际情况下达年度考核任务，对完成年度考核任务的优先保证各类资源，没有完成任务的削减资源配置。有一个相同的专业学位，分属两个学院，一个盲审通过率在上升，一个却在下降，资源配置就要依据这样的结果在配置上体现出来。

要加快出台科学技术奖励办法，激发教师与管理人员的活力。要加快改革科研经费管理办法，财务不仅是管好钱，还要帮助教师用好钱。财务部门要在学习国家改革文件的基础上，在学习总书记、总理在“科技三会”上重要讲话的基础上，抓紧调研，以提高效率和效能为目的，积极研究出台有关文件。

要瞄准国家“十三五”100个重大工程项目，在关键技术研究、国防科研、科技成果转化、国际科研合作等方面开掘新领域，挖掘新潜能，调动新功能。

没有大平台就没有未来发展的空间，没有大平台就撑不起国

家一流大学这个名头。要十分重视平台建设，也就是要把以大科学装置为代表的重要研究平台的争取作为学校资源条件改善的最重要工作抓紧抓实，持久持续。能争取来本身就是实力的显现，这个要天天积累，争取来以后，进人，争取项目，出成果就会有新境界。

办学重心下移，权责利传导都要抓紧推进，常委会议经研究决定成立本科生院，近期还要研究出台基层科研组织建设的指导意见，做强做实科研的基层组织，充分发挥学院的办学实体作用，给基层放权、松绑，使基层科研组织真正活跃起来。

**三是人事队伍建设。**与发展目标相比，我校的人才队伍规模、学缘结构都有较大差距，国家级人才（院士、杰青、长江等）仅百余人。人才队伍活力不足，青年学者活力未充分激发。教师队伍配置与学科规划匹配不科学，有些学科发展缓慢或长期停滞不前，却还在低层次进人。

要尽快完善教师选聘、培养、晋升与发展的管理办法，建立选好教师、用好教师的体制机制，激发教师队伍活力，确保师资队伍质量的可持续提高。

改革教师入职体系，完善准聘—长聘体制，坚决做到非升即走。教师在取得固定职位后应该加强考核而不是没有考核。对于拟招聘的师资职位，面向全世界发布公告，借鉴一流大学选聘人才的经验 and 做法进行聘用。

改革入职人员的学缘结构，从 2020 年起，本校毕业的博士

生原则上不再直接留校工作，以避免学术上的近亲繁殖和同质化。应聘者的研究方向应与现有教师有所不同，努力追踪学术前沿和交叉领域。教师入职时，学校为其提供相应条件，之后教师要发挥主观能动性，到校外去争取项目，争取经费，争取条件。职称规定五年后可以晋升，但如果做得优秀，可以随时晋升。

建立教师跨院跨所跨专业双聘机制，这样有利于形成优势互补，学科交叉，产生新的学科方向，有利于教师的知识更新和业务提升。

学校实行了职员制，变双轨制为单轨制，但在职务职级的衔接上没有及时跟进。机关作风建设的力度深度持久度都不够，职能部门的工作推动不力，部门之间沟通协作不畅，学校的政策和决策落实较难。一些同志业务不熟、政策文字程序水平比较低。干部队伍年龄偏大，有的同志工作保守、不思进取。

改革干部人事制度，出台《干部考核监督管理办法》，科学制定职能部门的工作目标和任务，强化对职能部门的考核和奖惩，建立有效的奖勤罚懒绩效考核机制，对业绩突出的部门和人员实行奖励，对出现重大差错，业绩完成差的部门和人员实行处罚，让绩效考核和绩效工资落到实处。

改革干部能上能下、能进能出的使用机制，制定对干部的待遇与考核相适应的管理办法，干得好、工作业绩突出的干部要重用提拔，工作不力、业绩差的干部要降级转岗或退出。

薪酬改革是最重要的激励杠杆，必须十分重视，十分稳妥地

推进。总体思路是建立以贡献为依据的薪酬分配方式。建立激励与考核、业绩与薪酬、贡献与发展相适应的重实绩、重贡献，多劳多得、优劳优酬、能上能下、能进能出的人事分配体制机制。

薪酬结构也要改革，学校增加财力和投入是一条路径，还要创新政策，鼓励教师在社会上，在服务中获得回报。

增加薪酬是重要的手段和目的，学校当然要坚定不移。但光用这一条也不行，一是没有那么大的实力，二是即使有这个实力，只拿钱作为唯一杠杆，最后是个什么样的人际关系，什么样的文化风气，大家都可以想想看。在学习“科技三会”精神的座谈会上，一位年轻的海归教师发言，他说作为科学家，要把追求创造发明放在第一位，而不是斤斤计较于钱和待遇，这就是士子学者的家国情怀。

**四是资源和经营。**物理空间逼仄却有许多闲置，设备数量众多却使用率不高，水电资源紧张却不计成本使用。管理衔接不紧凑，形成的资源不能及时启用，有了新的不腾旧的。资源配置不均衡，校内资源未能最大限度地为学校发展服务，根源就是学校缺乏资源配置标准，资源配置体制机制改革滞后，没有引入竞争机制和后配给机制，管理上怕得罪人。

要改革资源配置模式，加快出台有关办法，对学科建设经费、办公用房、实验用房、水电费、教师数量等资源进行统筹管理，核定基本保障数额，超出部分应引入市场化概念，实行有偿使用。

大力提高设备使用的共享程度，出台有关制度，顶层谋划设

备共享的定位，统筹设备共享建设，加大对设备共享的评估。

改革科技成果的效益分配机制，研究出台《科技成果转化管理办法》，积极支持有科技产品的教师自己创业。按照“实惠归个人、荣誉归学校、效益归社会”的原则，改革科技成果类资产的处置方式和收益分配机制，促进教师与学校、社会多赢。

产业发展的科技色彩很淡，科技类公司权重比较小，公司从事的经营内容许多是靠学校的门面房、招待所、一般教育等来实现。缺乏有效的持续发展机制，对陕西工业经济发展的支撑不明显。

资产公司应该从思维、结构和功能上转型，主业逐渐转向科技成果转化，并且推动项目上市。逐渐从低端服务业项目中退出来，用更大的精力关注、培植、参与成果转化，建设一批技术扎实、实力雄厚、市场化运作的科技企业而不是房地产等一般性服务业。

**五是顶层设计和决策事项。**一流大学的领导班子应该具备知识结构完善、思维开放前沿、熟悉教育规律、引领现代教育发展的基本素质。在顶层设计中对学校在全国高校定位的具体化，学科发展的总体规划方面还缺少明晰的把握。

领导班子的顶层设计思维建设是重要任务，要了解战略需求，增强战略思维，坚定战略定力，发挥战略意志，实现战略目标。要坚持务虚会制度，领导班子成员不能都陷入到具体事务中，还是要留出时间进行战略思考。要强化对领导班子成员的训练，树

立起一盘棋的认识，真正担当起领导西安交大进入现代一流大学行列的重任。

加强综合改革的协调。改革涉及到学校的方方面面，不是某一个部门或几个部门能够完成的，有些改革由于涉及自身权责以及其他难以协调的问题，推动起来很困难。学校党委要切实负起责任，加强统筹推进各项改革任务和措施的力度，加强对五大发展理念的学习，加强对协同发展的指导。全校上下左右形成共识，形成合力，各个部门加强执行的力度和配合的自觉性，学校的改革才能成功，学校的活力才能激发，只有这样，学校也才能走上快速发展的轨道。

上述哪个方面的改革都离不开人，最终都要落实到人身上，所以人事制度改革、薪酬体系改革、问责机制的改革是最重要的改革，牵一发动全局。主管领导和主管部门干系重大、责任重大。我们要学好文件、搞好调研、写好方案、做好实践。我们要坚持薪酬激励和作风建设双管齐下，改革的活力、工作的活力就会逐渐激发开来。

要改革就会有失误，要允许失误、宽容失败，真正运用好激励机制、容错机制和能上能下机制，激发干部前有动力，后无顾虑。

### **三、完成改革任务的方法论**

毛主席说，我们的目标是过河，但也要解决好船和桥的问题。改革的船和桥就是科学的方法论。

**一是建立科学的世界观、方法论。**要学好习近平总书记的系列重要讲话。习近平总书记系列重要讲话集中表达了党的十八大以来党中央治国理政新理念新思想新战略，是中国特色社会主义理论体系的最新成果。总书记关于改革的深刻论述，部署了“过河”的任务，指明了如何解决“过河”的“桥或船”的问题。我们要把学习总书记系列重要讲话作为一项战略任务长期坚持，使之成为我们干好工作的世界观方法论，成为我们科学的思想方法和工作方法。

全面深化改革，习近平总书记有一系列重要论述，指导和支  
持我们完成好改革任务。

总书记指出，全面深化改革是系统工程，头绪多，任务重，上来就必须有气势，先集中力量把主要改革举措推出来，然后集中力量一项一项抓好落实。

总书记指出，抓改革落实，要抓主体责任、督办协调、完善机制、改革成效、成果巩固。

总书记指出，拥护改革、支持改革、敢于担当的就是促进派，把改革抓在手上、落到实处、干出成效的就是实干家。

总书记指出，各级党委要着力提高领导干部谋划、推动、落实改革的能力，既鼓励创新、表扬先进，也允许试错、宽容失败。

总书记指出，改革是一场革命，改的是体制机制，动的是既得利益，不真刀真枪干是不行的。制定实施方案直奔问题去，充分调研论证，突出针对性和可操作性。



总书记指出，要加大改革宣传力度，形成良好改革预期，凝聚起推动改革的强大气场。改革是一场革命，必须有坚韧的毅力，以真抓促落实，以实干求实效。各地区各部门要以更大的决心和气力抓好改革的督查工作。既要督任务、督进度、督成效，也要察认识、察责任、察作风，确保党中央确定的改革方向不偏离，党中央明确的改革任务不落空，使改革精准对接发展所需，基层所盼，民心所向。

下学期就坚决按照总书记的这些要求坚定推进各项改革。

要坚持搞好调查研究。调查研究是把科学理论同具体实际相结合的基本方法和现实途径，是谋事之基、成事之道。在参加基层组织生活中，基层有一个强烈呼声，就是学校的调查研究工作做得不好。眼睛只看文件，文件还看得不系统、不准确。基层还反映，校级领导都到基层了，部处领导还沉在行政楼的风子里。到了基层也不是服务的思维而是管理的思维，不是解决问题的研究而是重申文件规定的指挥。要改革目前工作下不去、落不了地的方式方法，行政楼的工作绝不能总是停留在会议上、文件上、办公室里。要严格对调查研究的要求，让机关干部学会通过全面深入的调查研究弄清情况和问题，制定政策，推进工作。各个部处都要根据重点任务到基层去调研，并且形成机制，一个学期要下去几次搞调研。

要发自内心地听取教职工的意见，即使是反对的意见也要听。工作推不动，群众不积极，不能埋怨群众落后，要从我们的工作

机制、政策规定上找原因。大家都要研究政策，理解政策，熟悉政策，用足用活政策。

**二是积极认识规律、自觉运用规律。**大学的本质就是揭示规律，我们教给学生揭示规律的方法，我们自己更要有探索规律、追随规律的自觉性。规律是什么，规律就是事物之间内在的必然联系。

每一项工作都有它自己的规律性，大家把握了工作的规律性，才会有工作的科学性。按规律办就事半功倍，就心情愉快，不按规律办就要招祸，就事倍功半，就要留下隐患。

要研究工作本身的规律性，还要研究不同方面工作之间的协同规律。

要学会科学分析形势，分析形势要有统计意识，不能简单以个案说事，以极端事例论说普遍情况。

要正确认识学校所处的历史阶段，采取相适宜的对策政策措施。在相适宜的基础上，也要努力追赶超越，缩短和先进的距离。

要建立整合的思想，形成大的团队对外竞争。学校很多学院搞材料，很多学院搞人工智能，如果分散行动争取的就是小课题，如果整合行动争取的就是大课题。

要正确理解规律和创新的关系。改革就是用好规律，运用规律就是创新，不能无视规律而不创新，也不能借口创新而远离规律。

**三是坚定树立创一流学科的理念。**今后一段时期，“双一流”

建设将是中国高等教育改革与发展的中心议题。

陕西省推出了《高等学校学科建设发展规划（2016—2020年）》，计划用5年时间，建成一批具有创新条件、培养创新人才、产出创新成果的国际知名、国内优势的学科。我们要认真学习这个规划，盯住其中的项目、政策，百折不挠地争取参与，为实现我们学校“双一流”建设的目标增添实力。国家的规划当然也要抓紧不放。

学科是学校的龙头，没有学科就不成其为高校，学科一流大学才会一流，建设一流学科就是建设一流大学。

现在人们谈到学科建设，多少有一点工具主义、实用主义色彩，没有深入从学科的本身发展，学科的生态环境来研究。

对学科的发展趋势要有具体的、前瞻性的研究，学科本身的生命周期和社会需要是两个重要的入门标准。

关于学科建设，西安交大应该有一个相对稳定、结构优化、科学前瞻的学科大系，明确在学科大系里的，再弱也要扶持，不在学科大系里的，再时髦也要慎重。

对学科建设不能只有一个指标，谁强给谁的钱多，谁弱给谁的钱少，而要根据学校的科学总体规划来管理。干得不好怎么办？思路不行换思路，人不行换人，总之，不能线性思维，只有一个取舍，那样会损失交大未来发展的综合能量。

学科带头人对学科建设负有重要的责任，更多争取校外的支持是基本任务之一。

交大的所有学科都要进入前 40%，否则成为短板的学科就会大大拉低学校整个学科的水平，因此，对学科发展既要积极补短板，也要大胆去短板。

**四是加强问责和作风建设。**改革需要作风保证。作风建设干部是旗帜，是表率，如果干部不带头，再好的蓝图也是一纸空文，再美的愿景也是空中楼阁。作风好不好，表现在对困难问题、重点工作的解决上，如果这些没有形象度，作风肯定不好，大家的士气也就没有了。

今天的交大有了一个广阔发展的前景，我们遇上了一个人人都可以参加比赛的机会和环境，大家都不要错过自己不可重复的年华，你觉得在这个单位看到了希望，就千万不要错过一天一天到来的好风景。

改革是动力，作风是保障。这两年来，学校党委加强了作风建设，也取得了一些成效。但仍然存在不少问题，仍然需要强调继续坚持抓好作风建设。近日，中央颁布了问责条例，以问责倒逼履责，更从纪律的高度来加强作风建设。

作风建设和文化建设连在一起，作风出现问题，就是文化出现了问题，因此我们抓作风建设也一定不能松懈文化建设，要重视文化潜移默化、持久长远的作用。

学校在作风建设上还存在一些问题。

不负责。基层反映问题，打了若干次报告都石沉大海，基层感到很无奈也很气愤。一些事情，本来是分管领导或者部处就可

以解决了，可是当甩手掌柜，结果是一而再、再而三地让主要负责人出面协调。

不落实。工作指标定了，计划有了，会也开了，但很少去检查、去督促，工作在原地打转转。还有的是根据需要消费领导，要么拿着鸡毛当令箭，要么拿着令箭当鸡毛。不管领导怎么说，原则规矩最重要，这应该是当好干部的基本素质。

不投入。交大发展与我无关，交大发钱与我有关。不管事情要紧不要紧，群众着急不着急，反正我就是按部就班过生活。

不担责。工作没做好，千方百计找原因，想各种理由推责任，就是不从自身找原因。

不报告。有了问题不报告，出点事情都瞒着，等到瞒不住了才写报告，一报告就是突发，没有预判、没有预案，连个研究的时间都不宽裕。

不配合。管理碎片化，部门之间互相封闭，分管的工作变成了自己的自留地，需要合作的事情有的部门之间不配合，有的甚至设障碍。

不能问。工作没做好不能问，一问就是不信任，人是变化的，信任不能代替监督，组织就是要履行监督的责任。其实，要说用人不疑，把一项工作交给你就是最大的信任。

最近出了七彩阁的事，从5月初学生就开始反映，我们的相关部门不敏感，应对不及时，最后形成社会影响。

古罗马时代的历史学家塔西佗有一个观点，通俗地讲就是指当一个组织失去公信力，无论说真话还是假话，做好事还是坏事，都会被认为是说假话、做坏事。这个见解后来成为西方政治学里的一个定律，叫“塔西佗陷阱”，我们千万不要因为自己不负责任的表现让学校掉进这个陷阱。

日前，中央印发了《中国共产党问责条例》，“有权必有责，有责要担当，失责必追究。”动员千次不如问责一次，学校一定要问责。早问负小责，晚问负大责。

作风建设是一项长期的任务，必须坚持按照指标思维，指标体系，任务标准时间责任的要求长期抓下去。

我们当然既要坚持原则立场又要讲究人文关怀，关心教师，关心干部，关心交大的每一位同志和谐奋进。

近日，常委会专门听取了半年来“两学一做”学习教育的情况汇报，认真分析了存在的问题并部署了新的工作。这就是，进一步深化“两学”武装头脑，深化“学做”结合，做到知行合一，深化问题导向，在解决问题上持续发力，深化成效要求，促进学校党建工作取得新成绩，深化基层组织建设，打牢基础，做实基层。

要坚持民主集中制，常委会决策要民主，执行要坚决。决策的时候要广泛听取意见、征求意见，哪怕是反对的意见，但一旦形成决议就必须坚决执行。

到现在为止，学校的领导班子因为对学校的热爱而追求对目

标的实现，常委们表态，既然承诺了组织和大家，就坚守自己的岗位努力工作。遇到难事，布置起来还几乎没有打过绊子，都是“我来干，你放心”，体现了或者说正在体现着西安交大领导班子的担当。我们要努力实现让交大尽快腾飞，真正进入世界一流的美好的梦。

同志们：半年又过去了，让我们继续努力做好工作，从现在开始的一切工作都要为党的十九大创造新的成绩，创造一个良好环境。从现在开始的一切工作，都要加大改革力度，不断增强西安交大发展的蓬勃活力。