

在学校“管理改革年”总结 暨“学院工作年”动员大会上的讲话

(2015年3月27日，根据录音整理)

党委书记 梁 桂

各位老师，同志们，同学们：

刚才，赵忠同志代表学校对“管理改革年”工作进行了全面总结。其信校长结合学校实际，就今年开展“学院工作年”活动作了动员和部署。所讲意见，我都同意，请大家做好传达，抓好贯彻落实。下面，我讲三点意见：

一、认清形势，乘势而为，着力破解学校改革发展的制度障碍

合校 15 年来，在全体师生员工的共同努力下，学校各项事业取得了重要成就，很好地完成了“三步走”发展战略的第一步，为创建世界一流农业大学奠定了坚实基础。今年起，我们已经站在实现“双十年”战略的新起点上，面对经济社会发展的新常态，面对高等教育的巨大变革和快速发展，面对国内兄弟院校千帆竞渡的逼人形势，我们看到了机遇，更感受到挑战和压力。客观地讲，我校目前的学科水平、创新能力还有相当不足，没有金牌学科，缺乏大师级人物，国家级大奖连年落空，科研经费多年低位徘徊。人才培养方面，“立德树人”在我们的课程设置和教学|

容中体现的还不够，培养专业设置与市场需求不对称造成的就业压力，以及考试招生制度改革对我们的冲击难以预期。加之学校地处西部小镇的区域弱势和面向“三农”的行业特点，使我们在获得外部资源方面很难与兄弟院校相比。过去国家科教体制改革及外延式发展的红利不可能持续保持，教育拨款制度改革、“985”和“211”工程项目管理模式改革、科技资源配置方式改革，都需要我们去积极应对。

除以上问题和困难外，我们在发展方式和管理效能上，与学校业已形成的规模，与国家对学校的发展定位，与高等教育转变发展方式的要求还有很大差距。单靠学校这个火车头拉动学院的机制，已无法适应新的发展。我们唯有的出路，就是向改革要动力，向管理要效益，着力破解体制机制症结，使每个学院都像动车车厢一样，节节都有内动力，最大限度地释放办学活力和创新动力。

如何抓住机遇，解决好这些问题，是这两年来校党委一直高度关注和着力推动的大事。我们在前几年专项改革的基础上，将去年确定为“管理改革年”，推动改革取得了重要成果。我们构建了以大学《章程》为核心的管理制度框架，从校领导班子议事决策、人员分类管理、单位考核评价等方面，系统梳理规范运行治理机制。出台了以《学科建设规划》为核心的人才队伍、试验示范站建设规划，加强了对学校内涵式发展的一系列顶层设计。去年下半年，我们还完成了一项非常重要的工作，就是研究制

了学校《综合改革方案》。这是我校未来五年的改革纲领，其出发点，就是要着力解决学校建设发展中的深层次矛盾和问题，着力推进学校治理体系和治理能力现代化，着力破解在中国西部欠发达地区建设高水平农业大学的难题。综合改革的总体思路确定为以深化人事制度改革和提升学院办学主动性为重点，促使形成充满活力、富有效率、更加开放的办学体制和机制。

如果说，去年学校主要围绕体制机制改革，对大学治理体系和治理能力现代化做出了制度性的铺垫，那么今年我们要将去年的改革成果进一步延续和深化，全面聚焦学院工作，其根本目的就是要从体制机制上降低办学重心，最大限度地调动各方面积极性，激发学院的办学活力。这是基于创建世界一流农业大学的客观需要，是学校积极适应新常态的一场自觉变革，也是按照教育部要求扎实、稳步推进综合改革的重要部署。中央把 2015 年确定为改革的关键之年，习近平总书记专门讲到：“中国改革经过 30 多年，已进入深水区，可以说，容易的、皆大欢喜的改革已经完成了，好吃的肉都吃掉了，剩下的都是难啃的硬骨头。这就要求我们胆子要大、步子要稳。胆子要大，就是改革再难也要向前推进，敢于担当，敢于啃硬骨头，敢于涉险滩。步子要稳，就是方向一定要准，行驶一定要稳，尤其是不能犯颠覆性错误。”因此，希望大家认清形势，乘势而为，跟上全国的节奏，跟紧高等教育发展的步伐，齐心协力闯大关，探索建立起适应新常态的管理体制、工作机制和发展方式。

二、总结过去，借鉴经验，稳步推进校院两级管理改革

校院两级管理改革是一篇大文章，是大部分高校聚焦的重点改革领域。我国高校校院两级管理改革是世纪之交伴随着高校合并和大规模扩招而提出，大多高校相继破局，2005年前后形成第一次改革热潮，中管高校基本上都做完了，“211工程”高校也大部分在做了。2010年后，围绕国家实施高等教育体制改革试点、教育部推进大学章程建设和学校综合改革，许多高校纷纷深化改革，逐步形成第二次热潮。面对这项改革，不同的高校采取了不同的推进方法，有的稳步推进，有的迂回前进，有许多经验值得借鉴。

目前总体上看，以财务预算、资源配置为突破口推进的高校比较多。比如，武汉大学，在2006年出台了《校院（部、系）两级财务管理体制改革实施办法》，并以此为主体文件，配套出台了人事、资产、教学、学生等8个文件。该校当时下放可支配财力近80%。华中师范大学近年来也强力推行这一改革举措，向学院下拨可支配经费已由改革之初的56%增至70%，仅教务处掌控的经费由原来的2500万缩减到600万元。华师大这一改革效果显著：一是学院开始精打细算过日子，二是院长有了“当家人”的意识，三是学校的办学水平和综合实力有了突飞猛进的发展，虽然书记、校长的票数下来了，但活力上来了，学校排名稳步提升。四是职工的“钱袋子”比以前鼓了。当然，改革中也有一些负面效应，比如由于办学资源配置的平衡被打破，学院为了保

原有人员的利益，不再进人了，院系职工收入差距明显拉大，等等。但是，这个方向是正确的，我们也可以借鉴他们的经验，汲取他们的教训，遇到问题也不要怕，我们就在过程中解决问题。学校还是要采取一些像减少招生指标等必要举措“逼”着学院继续引进人才，设置收入分配比例上限，保持校内平衡。

在财权下放方面，有些高校采取目标、任务与资源配置挂钩的办法。比如，上海交通大学，2000年以前就出台了《院系目标、任务与资源配置实施方案》。湖南大学在2004年出台了《院系目标责任制实施办法》，对院系目标管理的主要内容、院系拥有的权限、院系包干经费、监督、考核、奖惩等方面都作了详细规定，并按三年建设发展目标和年度任务目标，建立了院系目标管理经费总额动态包干机制。中南大学2005年开始通过实施二级学院目标管理和考核、办学水平评估、经费总额动态包干等制度，大大增强了二级学院的办学活力。以上做法的积极意义在于，一是增强目标导向，使学校工作由注重“量”的发展逐步转向“质”的提高。二是通过整合优化资源配置，促使形成较为科学的评估体系，提高办学的投入产出效率。三是各院系围绕学院综合目标，根据各自发展的需要和本单位的实际情况，自行制定与岗位职责相一致的资源分配计划。我前段时间了解，有些学院跟我说，他们不是没钱，而是“打酱油的钱不能买醋”，他们想要的是一些统筹的权力。学院有权对不同岗位承担不同任务的教职工，调整其分配结构。

在这个过程中，也有高校在财权下放方面因制度不配套推行不理想，后来就采取综合推进。比如，复旦大学在 2002 年事权下放不成功后，“985 三期”曾试行经费使用权下放，但部分院系拥有财权后，在其他资源配置方面仍沿用老机制，发展仍多掣肘。后来他们从管理部门设置、人事、财务、资产、后勤、信息化等方面综合做起，推动实现职责再造、流程再造和制度再造。2014 年出台了《关于深化校院两级管理体制改革的若干意见》，在全国影响很大。今年，复旦大学各院系将获得更多办学自主权，不再等待学校资源“计划分配”来吃“大锅饭”，而是自己拿出人力资源、学科发展等规划，凭本事竞争，学校根据院系规划进行差异化资源配置。上海财经大学在校院两级管理改革中，一手抓财务预算管理改革，一手抓学院治理结构建设。2004 年制定下发《关于院（系、所）教授委员会的试行规定》，建立了党政联席会、教授委员会、二级教代会、院长（系主任）“四位一体”的院系治理制度，为学院权力科学运行进行了制度保障。

最近也有高校从划分权力清单和负面清单入手。比如，华东交通大学 2015 年推进实施校院两级管理体制改革的，下放到学院的权力清单高达 94 项，什么“可为”，什么“不可为”，一目了然。

我校的校院两级管理体制改革的，起步并不晚。今年已经是第三次了，前两次分别是合校伊始和 2007 年。在座各位大多是实践者和见证人。

2000年，在学校体制改革方案中明确要求按照校院两级架构设计内部管理体制，2002年12月学校出台了《校院两级管理暂行条例》及一系列配套办法，初步形成了校院两级管理的基本构架。但由于学校后来集中财力进行大规模基本建设，加之刚刚合校，在求稳怕乱的思想下，管理重心下移做得不够到位，甚至一些政策重新收紧。

2007年，校党委第二次提出要深化校院两级管理体制，并作为学校重点工作进行部署。2008年出台了《关于深化校院两级管理制度改革的意见》。这次改革并没有对2002年《暂行条例》修订或废止，而是从两方面抓起：一方面，改革预算管理制度，变一级预算为二级预算，促进财力下放；另一方面，加快推进一些有助于校院两级管理实施的配套性制度建设。比如，基于提高学院治理能力的学院教授委员会制度，基于对学院科学考评的办学绩效评估制度，基于资源合理配置的土地房屋水电收费制度和大型仪器设备共享机制等。应该说，这两次改革实践，为我们今天深入推进校院两级管理体制打下了基础、积累了经验。

从我校和兄弟高校的实践看，校院两级管理体制是一个复杂而艰辛的过程，我们起步早，但步伐慢，并且有迂回。今天再次启程，这些校内外的经验值得认真总结和借鉴。

三、上下同心，协同推进，扎实开展“学院工作年”活动

学校对“学院工作年”活动非常重视。今天，我们召开启

会，就是要向大家表明，校党委和行政将以更大的气力、更强的责任心、更果断的措施，全面推进改革，希望大家做好打硬仗的准备。为此，我提四点要求：

第一，抓住关键。我这里所说的“关键”有两个：一个“**关键**”是党政干部。对学院来说，这个“**关键少数**”就是院长和书记，他们是这次校院两级管理改革成功与否的“**关键**”所在。各院系要在“**学院工作年**”中，切实加强组织领导，党政一把手要亲自抓、带头抓，层层压实工作责任，要在落实上下苦功、见真章，把学校各项部署加快变成“**施工图**”和“**实物量**”。特别是在“**7+4**”的学科部署下，学院要认真谋划新一轮发展，在今年党代会前夕，拿出一份像样的任期目标任务书，把目标和责任结合在一起。组织部门要将在推动改革中的具体表现，纳入到院系领导干部和班子考核，作为今后干部选拔的重要依据。**另一个“关键”是把握改革的特征。**刚才其信校长也讲了，前两次学校的校院两级改革更多是单向推进和重点突破，有些是做增量。现在的改革已进入深水区，改革的难度更大，需要攻坚克难的深度更深，需要触及到的利益更广。我们要把前年开始的一系列顶层设计和治理体系落到地面上，必须更加注重改革的系统性，注重推进“**链条式**”改革，统筹兼顾，步步为营，哪一个环节出问题都可能前功尽弃。我们必须深刻把握这一“**关键**”特征，既要有站在全局的视野，也要有换位思考的气度，以敢于闯关攻坚的精神，圆满完成各项改革任务。

第二，做足准备。一是做好“思想准备”。这段时间我带着几个部门走了两个院系，开了3场调研座谈会，从大家的状态上看，一些学院干部还在观望，部门怕削权、学院怕担事，信任还是不够。如果不改变这一点，老是学校出政策，学院出对策，全校上下很难拧成一股绳，形成合力。所以大家要明白，既然改革这条道路别无选择，无论是机关部门还是学院，大家的思想一定要转变，观念一定要转变，要有自我割肉的决心，舍我其谁的勇气，积极投身改革，服务改革，服从改革。二是要做好“制度准备”。校院两级管理改革是一个上下互动的过程，刚才介绍的几所学校都是“一拖多”的文件，我们特别要做好校院两级制度的设计与衔接。一方面，要考虑在原来“7+4”的学科布局基础上，怎样围绕教学、科研、社会服务等方面工作，明确这几年的目标责任，把学校“十三五”规划编制和第三次党代会筹备召开之前打好基层基础的一系列调研，和学院的“十三五”规划编制同步进行的，健全学院内部运行机制、管理构架、学科发展、队伍建设、津贴分配等方面的制度。另一方面，机关部门要按照简政放权、管理重心下移的原则，工作职能要转变，主动从谋划、监督、服务等方面要做好管理制度设计，见到真章，收到实效。三是要做好“组织准备”。刚才其信校长在讲话中也提到，这次改革的重要任务是要提升治理能力，提升执行力和执行效率，这些“关键词”都说明，要让机关部门所有的工作都围绕学校的大目标、大战略进行。治理方式的调整，本身就对组织准备提出了！

求，学校在今年的重点工作中提出要在“大部制”的基础上精简机关部门，全面梳理机关部门的职责、职能、职数。对于学院，我们要研究怎样充实管理基础，同时要加快健全学院的管理体制和治理结构，切实做好学院基层党组织、基层学术组织和干部队伍建设等工作。总书记提出的对干部的要求，就是忠诚、担当、干净、清廉，组织部今年上半年要完成所有学院班子的研判工作，着力解决不担当、怕惹事、不作为行为，着力克服有权就任性、不懂领导规则、违反组织纪律的问题。要通过制度保障正确对待权力、充分用好权力。对勇于改革的干部要鼓励和保护，把干事不惜力、肯动脑筋、有开拓精神的干部作为楷模。如果有干部因为“爱惜羽毛”，做老好人，而影响牺牲了学校的长远发展，即使“得票率”再高我们也不会认可。总之，要充分利用今年基层党组织换届、明年行政换届，为改革做好组织准备。**四是做好“能力准备”**。长期的大一统管理，使一些学院的领导缺乏谋划发展的能力，缺乏统筹管理的能力，“接球意识不足”、“发球能力不强”，要组织专题培训，一定要让院处级领导干部能够“会当家”、能够“当好家”，这样，我们的改革才能成功。

第三，把握节奏。“学院工作年”活动内容很丰富，但归纳起来主要有三个方面：一是**校院两级管理制度建设**。包括出台主体文件《推进校院两级管理体制改革的若干意见》以及人事、财务、学科资源配置等配套办法，还要修订《学院工作规则》，这些工作要求在九月底完成，之后学院根据学校出台的相关意见；

办法，制定本学院实施方案。二是“十三五规划”的编制。上半年学校、学院规划编制同步启动，年底校院两级“对表”。这项工作各位校领导要深入联系的学院，与学院班子、教师共同谋划。如果有些学院敷衍了事，首先问责联系学院的领导。三是学院综合管理和基层组织建设。任务很多，希望各工作组、各部门和学院，制订出详细的工作计划，相互配合，把握节奏，力求取得实效。

第四，注重方法。一是要注重调查研究。“没有调查就没有发言权”。调研是一个好方法，也很有必要，我在科技部和示范区体会很深。一方面，摸清家底，基本的现状和存在问题，要搞清楚。另一方面，要学会借用他山之石，以外促内。二是要广泛征求意见。学校任何改革的出发点和落脚点，都是维护学校利益和广大教职工利益。因此，每一个改革文件出台之前，必须广泛征求学校各个层面的意见和建议，多听教职工的意见，充分吸收各方面的智慧，这样既有利于完善改革，又有益于统一思想，形成共识。三是要加强协调沟通。这周，党委常委会研究通过了“学院工作年”工作方案，也明确6个工作小组，这6个工作组负责的每一项工作都很艰巨，希望负责牵头的校领导、各责任处室工作中要与相关部门、学院多“对表”、多通气，确保同心同向、齐头并进，相关处室、院系要积极配合、主动投入，避免工作死角或扯皮。四是要重视宣传教育。宣传部门要开设网页专栏，有针对性、计划性地策划好、宣传好“学院工作年”活动的系

工作，把学校党委行政的意图及时传递给师生员工，将“学院工作年”的每一步前进公布在校园网上，让大家理解、支持、参与和监督改革。五是要妥善处理好改革、发展、稳定的关系。全面推进学校各项工作，不能顾此失彼，要以改革推工作，以工作促改革，切实增强改革的整体性和协同性，力争产生最佳的联动效应。同志们，学校发展进入新常态，站上新起点，面对艰巨繁重的改革发展稳定任务，比认识更重要的，是决心，比决心更重要的，是担当，比担当更重要的，是能干事、干成事的能力。这是学校党委对各级党政干部的期望与要求。希望大家在校党委的领导下，保持昂扬向上、不达目的不罢休的精神，坚定信心，勇于担当，接力前行，加力加劲，打好深化校院两级管理改革这场攻坚战，用一流的管理推动世界一流农业大学的建设步伐！