



不断完善治理体系，提升治理能力，为建大“双一流”建设目标而努力奋斗

◇党委书记 朱晓渭

党的二十届三中全会提出：“要优化高等教育布局，加快建设中国特色、世界一流的大学和优势学科。”去年，我们召开第十二次党代会，明确了学校未来五年的办学目标和长远发展战略。当前，我们的目标就是实现“双一流”，这是关系到建大生死存亡的大事，我们退无所退，必须成功。实现“双一流”目标，不仅需要标志性成果的突破，更需要与之匹配的大学治理。近年来，我先后讲过“八个抓落实”“十个不能丢”“十种能力”和“十大关系”，体现的是学校党委对建大当前和长远重大问题的思考，实质上都是大学治理不同层面的问题，其内在逻辑是相互关联、一以贯之的。总体而言，我理解的大学治理有三个层次：第一个层次是人治，就是人说了算；第二个层次是制治，就是制度治理，依法治校、照章办事；第三个层次是文治，就是文化治校，人人都形成了自觉。完善治理体系、提升治理能力，形成治理文化，这是我们实现更长远的奋斗目标必须要完成好的答卷。今天，我想重点谈一谈大学治理的十个体系。

第一，党建工作体系。习近平总书记在中央政治局第十五次集体学习时强调：“坚持和完善党建工作领导体制和组织管理体制，形成一级抓一级、抓好本级带下级、大抓基层强基础的工作格局，推动各层级各领域党组织全面过硬。”党建是学校各项治理的“龙头”，在“双一流”建设中发挥着重要的引领和保障作用。构建高质量的党建工作体系，就是要突出政治引领，牢牢把握社会主义办学方向，加强顶层设计，一体化完善党建工作中的组织领导、宣传教育、示范引领、民主管理、考核评价等一系列体制机制，以高质量党建引领各项事业高质量发展。我们要加强党建工作顶层设计，制定党建工作总体规划，明确重点任务和保障措施，形成党建工作合力。党组织书记作为第一责任人要带好头，班子其他党员干部也要按照“一岗双责”，旗帜鲜明、理直气壮地抓好党建。抓什么、怎么抓，要做到心中有数。抓好是称职，抓不好就是失职。我们要健全党建“双创”长效机制。要加大培育力度，学校党委要巩固和深化全省党建工作示范高校创建成果，继续向全国党建工作示范高校迈进。全校各分党委（党总支）、党支部都要在不同层面创标杆、做样板。我们要完善党建考核评价机制，构建具有建大特色的评价体系，聚焦主责主业、重点任务，提高“两个作用”的显示度。这些年，我们一直强调党建和业务深度融合，事实上，党建和事业发展本身就是一体的，是一个事物的两个方面。看一个党组织作用的发挥，就看其能不能推动发展；看一个党员作用的发挥，就看他能否在平常看得出来，关键时刻站得出来。

第二，思政工作体系。习近平总书记强调：“做好高校思想政治工作，要因事而化、因时而进、因势而新。”构建思政工作体系，旨在健全立德树人体制机制，贯通学科体系、教学体系、教材体系、管理体系，把立德树人融入思想道德、文化知识、社会实践教育各环节。近年来，我们认真落实立德树人根本任务，加强思政工作顶层设计，“三全育人”格局和“十大育人”体系不断优化，但还有很多工作做得不够深、不够细、不够实。我们思政教学水平还有待提升，思政课吸引力、感染力不强，究其根源，还是没有真正做到“八个相统一”。暑期中，我们专门召开了一次马院建设推进会，我和校长带领十二位处长，专门就一个学院、一个学科的建设发展进行专题研究，这在学校应该还是第一次。可以说，学校是高度重视、大力支持。我们要切实增强紧迫感，学校相关部门、马院领导班子要好好研究，拿出有效管用的举措，争取马学科建设早日实现突破。我们要完善“大思政”建设机制，以实施立德树人“千问千答”工程为抓手，优化落实学校“大思政”建设方案，构建学校立德树人工作体系，动员各方力量深入参与，真正达到铸魂育人的效果。要坚持“五育”并举，一体抓紧抓实“体育运动红旗院”精神传承、“大先生”学术精神传承、中华优秀传统文化教育、美育教育和劳动教育，打造建大思政工作品牌。我们要深入推进课程思政、专业思政、学科思政体系构建，把思政工作融入学科建设、专业建设、人才培养和科学研究各方面、全过程。我们要实施思政工作队伍能力提升计划，常态化、全员化开展思政教师“大练兵”，持续深化辅导员职业能力训练，全面提高思政工作干部政治素养和专业能力。

第三，学科专业体系。党的二十届三中全会指出：“要分类推进高校改革，建立科技发展、国家

战略需求牵引的学科设置调整机制和人才培养模式，超前布局急需学科专业，加强基础学科、新兴学科、交叉学科建设和拔尖人才培养，着力加强创新能力培养。”学科专业是人才培养的基础，学科专业体系的完善，包括学科优化、专业调整和人才培养模式改革等内容，应循序渐进，既要遵循学科专业自身的发展逻辑和人才培养的基本规律，还要动态适应国家战略和经济社会发展的现实需求。近年来，我们完善建筑科技学科链群，优化学科布局，推进“四+”转型，学科专业整体实力得到显著提升。但客观看，一些深层次问题还没有得到解决。比如，传统工科转型太慢，学科布局与国家战略需求、区域重点产业集群、产业链发展对接不够紧密，服务经济社会发展的能力有待提升；学科结构不合理，发展不平衡、不充分，新的增长点少；虽然我们新开办了一些人工智能领域的前沿专业，但发展新兴学科的基础依然较为薄弱。我们要完善学科融合发展机制，以服务国家战略和经济社会高质量发展为导向，推进“四+”转型，通过交叉融合、相互赋能，不断增强相关学科间的协同和渗透，把建筑科技学科链补起来、强起来，形成“一链多群”的特色化发展格局。我们要建立学科专业动态调整机制，根据形势的变化，及时新设一批适应新技术、新产业、新业态的学科专业，淘汰不适应经济社会发展的学科专业。我们要创新人才培养模式，以社会需求倒逼人才培养模式改革，社会需要啥，我们就开啥课，不能是教师熟悉啥就讲啥。

第四，科研创新体系。习近平总书记在今年的全国科技大会、国家科学技术奖励大会、两院院士大会上指出：“中国式现代化要靠科技现代化作支撑，实现高质量发展要靠科技创新培育新动能。”构建高水平科研创新体系，就是要聚焦国家战略和社会重大需求，面向未来建筑科技发展和科技自立自强目标，加强有组织科研，形成顶层设计牵引、重大任务带动、基础能力支撑，在团队、平台、项目、成果和转化上的一体谋划、重点突破。近年来，我们在实验室、国家级科技人才、重大重点项目、科研获奖等方面都取得了新的突破，但有影响、标志性的成果还不够，有组织的科研有待加强，下一步如何突破，其关键在于聚焦国家战略，加强有组织科研。要汇聚“大团队”，打破学院壁垒，破除学科藩篱，加强“协同作战”，取长补短、协作配合，最大程度发挥团队优势，提升整体学术水平，形成以领军人才为龙头、以高水平团队为支撑的科技攻关格局。要构建“大平台”，聚焦极端环境低碳建筑、智能建造设计等方向，加强与重点领域龙头企业、高水平科研机构的深度合作，力争实现国家级科技平台新突破。要深化与“一带一路”共建国家的合作，推动学校高水平科技平台融入全球创新体系。要承担“大项目”，建立重大任务组织机制，既要拓展传统领域，也要增强前瞻性，面向地下空间、海洋强国、太空基建等提前谋划，提出顶尖问题，争取重大项目，形成竞争优势，赢得战略主动。要培育“大成果”，我们在极端环境建筑科技领域、国家战略资源保障领域的几个研究方向，与国家战略需求高度契合，有很好的潜力，要加强培育和凝练，力争能推出有影响力的大成果。要推动“大转化”，巩固拓展“三项改革”成果，深化“研究院+公司”建大模式的探索创新，持续加强校企、校地产学研用深度合作，让更多的科研成果在社会经济重大需求中精准对接、深度转化。

第五，队伍建设体系。习近平总书记强调：“办好中国的事情，关键在党，关键在人，关键在人才。”教师、干部、工勤三支队伍都是学校办学的主要力量。没有一流的教师队伍，就没有现代化的大学治理；没有一流的工勤队伍，就没有高质量的后勤保障。我们要始终将队伍建设摆在事业发展的突出位置，完善队伍建设体系，切实在引育、使用、服务上全局性谋划、整体性推进，调动一切可以调动的力量，让大家围绕学校“双一流”建设一起来想，一起来干。要加强教师队伍建设，高度重视人才培养和梯队建设，坚持“引育并举”，优化教师发展途径，完善教师聘任、培养、考评等各项制度，强化对青年教师的指导、帮扶、支持，通过访学进修、出国研修、挂职锻炼、合作研究等方式，全面加强人才队伍综合素质水平。要下大力气解决人才断档现象，进一步挖掘现有人才潜能活力，加大中青年人才的培养力度，加快培养学科带头人、

科研骨干人员，形成橄榄球形的人才队伍结构。要加强干部队伍建设，完善干部工作制度，在干部选拔任用、考核激励、教育培训中树立鲜明导向。建大的发展正处在关键阶段，我们需要的是干将、闯将、勇将。要不断提高干部选拔任用科学化水平，让有能力、有贡献、作风硬的干部受重用、得奖励、有舞台，让不作为、慢作为、混日子的干部受警醒、让位子、腾地方。要推进职员制改革，畅通职级晋升通道，让想干事的人“有盼头”、能干事的人“有劲头”。要加强工勤队伍建设，通过日常考核、专业培训、技能比武等形式，着力提升工作技能，让每个工勤人员都练就一些“绝活”，多握几把“刷子”，成为自身岗位的“行家里手”。要关心爱护他们，激励大家增强主人翁意识，为学校高效运转提供优质服务。

第六，依法治校体系。习近平总书记指出：“谋划工作要运用法治思维，处理问题要运用法治方式，说话做事要先考虑一下是不是合法。”依法治校是推进学校治理体系和治理能力现代化的基本方式。构建依法治校体系，要以制度建设为核心、以照章办事为关键、以法治文化为保障，确保学校的各项工作都在法治轨道上运行。我们在资源有限条件下办大学，必须更多地向制度要效率。要完善规章制度体系，高度重视制度的“废改立”，实现制度在更高层次的系统集成。同时，还要有管制度的制度，把制度的调研论证、合法性审查、征求意见等环节做实做细，确保制度依法依规、严谨科学、有效管用。要健全制度落实机制，坚持制度面前人人平等、执行制度没有例外，建立制度落实和反馈循环机制，健全责任链条、加强执行监督、形成责任闭环，坚决杜绝做选择、搞变通、打折扣的现象。要加强法律风险防范，健全防控机制，以师生常见法律风险为切入点，制定学校风险清单和内控指南，健全问题快速反应和解决反馈机制，畅通诉求渠道，明确处置办法，保障师生权益。要加强法治队伍建设，探索建立法治工作机构，组建专业法律顾问队伍和二级单位法治联络员队伍，保障基层法治工作落实。要厚植校园法治文化，深入开展校园法治文化建设，营造浓厚的学法普法氛围，引导师生牢固树立法治意识，营造依法治教、依法办学、依法治校的良好氛围。

第七，精神荣誉体系。党的二十大报告强调：“发挥党和国家功勋荣誉表彰的精神引领、典型示范作用，推动全社会见贤思齐、崇尚英雄、争做先锋。”荣誉作为精神的载体，其彰显的精神指引和价值导向，发挥着强大的感染力、鼓舞人和凝聚人的功能。要着手构建建大的精神荣誉体系，通过制度化、体系化建设，让荣誉表彰与大学精神紧密相连，让每一份荣誉、每一次奖励、每一回表彰，都能够激发更多的动力和潜力，体现大学的价值和使命，促进大学精神的传播和深化。要凝练精神内核，深入挖掘学校校风、校训和办学理念蕴含的精神实质，通过生动、鲜活的故事阐述出来，用老一辈建大人的事迹教育激励干部师生，增强全体建大人爱校、荣校、强校情怀，营造甘于奉献、敢为人先、勇于拼搏、攻坚克难的良好氛围。要完善荣誉体系，对现有奖项进行全面梳理，缺项的要补充，重复的要合并。荣誉奖项要面向全体教职员工、学生、校友及关心支持建大发展的社会各界人士，最大范围地团结各方力量，激励全体建大人履职尽责、建功立业。要规范评选表彰，坚持分类实施，各牵头部门负责制定单项荣誉的实施细则，让每一次评选的过程成为对标对表、总结提升的过程。要强化示范引领，加强事迹宣传，弘扬荣誉获得者的先进事迹和高尚品德，引导更多干部师生见贤思齐，学习先进、争做先进，激发和凝聚全体建大人奋进“双一流”的强大精神力量。

第八，服务保障体系。服务保障是推进“双一流”建设的重要支撑。服务保障工作涉及学校多个部门，我们要坚持“一盘棋”，以服务师生和学校发展大局为目标，坚持问题导向，按照统筹谋划、集约增效、服务优化、保障到位的要求，把破解师生“急难愁盼”问题、服务“双一流”建设作为出发点和落脚点，构建高质量的服务保障体系。要完善办学空间格局，加快草堂校区报规报建，尽快启动学府城北区、子午书院等重大项目建设。要立足长远规划雁塔校区办学定位，发挥区位优势，明确功能目标，避免重复建设和资源浪费。要构建强有力的办学支撑体系，用好各类政策，抓住超

期特别国债这个重要机遇，为学校建设争取更多资源。同时，要坚持过“紧日子”，量入为出、精打细算，把每一分钱都花在刀刃上。我们要优化资源配置机制，加强整体统筹，提升资源配置效益，特别要立足实际、着眼长远，解决好两校区办学特别是部分学院搬迁过渡中存在的资源分散、配置重复和效率低下等问题。我们要提升后勤保障水平，树牢底线思维和宗旨意识，做到时时放心不下、事事心中有底，在食品卫生、校园安全、网络保障、医疗健康等方面用心用力，把工作做细做实做好，让师生安心学习、舒心工作。

第九，监督惩戒体系。习近平总书记强调：“权力监督的目的是保证公权力正确行使，更好促进干部履职尽责、干事创业。”构建务实管用的监督惩戒体系，就是要把抓日常和抓重点结合起来，把审计、巡察、纪检监察等工作力量统筹起来，加强监督、执纪、问责，为学校事业发展保驾护航。近年来，我们纵深推进全面从严治党，持续加强作风能力建设，深入开展党纪学习教育，学校整体风清气正，但不担当、不作为、慢作为、形式主义、官僚主义等问题，在不同程度、一定范围都是客观存在的。要强化日常教育，坚持党性党风党纪一起抓，定期开展党性教育，扎扎实实学习党章、逐章逐条学习《中国共产党纪律处分条例》，深入进行自我剖析，认真开展批评和自我批评。要完善审计监督，紧盯干部履责中权力运行的高风险点，加强内部经济责任审计，确保项目审深审透，深入研究分析问题产生的深层次原因，见微知著、举一反三，提出针对性、操作性强的整改措施。要深化校内巡察，坚持政治巡察定位，聚焦高质量发展，围绕全覆盖、全周期目标，不断提高发现问题能力和水平，推动巡察巡察上下贯通联动、问题整改一体落实。要严格监督执纪，加强对党员干部的日常监管，用好“四种形态”，加强谈话力度，让咬耳扯袖、红脸出汗成为常态。要强化执纪问责，对踩“红线”、越“底线”、闯“雷区”的，发现一起，坚决查处一起。要加大师德师风、学术不端的监督惩戒，对师德失范教师，要坚持“零容忍”态度，实行“一票否决”。

第十，稳定安全体系。习近平总书记强调：“没有安全和稳定，一切都无从谈起。”完善稳定安全体系，要从预防、研判、应急、联动、考核等方面全面发力，着力夯实责任、提升能力，构建横向到边、纵向到底的责任体系，织密安全网，筑牢防火墙。当前，学校安全稳定工作面临的形势依然严峻。要推动“教育预防”常态化，强化安全宣传教育，坚持关口前移，强化源头治理，注重抓早抓小抓苗头，全面排查风险隐患，做到未雨绸缪、防微杜渐，打好防范化解风险的主动仗。要推动“风险研判”精细化，以安全信息管理为手段，以防范预警为支撑，不断健全风险预警管理处置机制。围绕重要敏感节点认真组织专题研判，针对重点领域进行专项研判，列出风险清单，实行挂账管理，做好提前应对。要推动“应急处突”规范化，制定实施各安全领域综合应急预案、专项应急预案或现场处置方案，根据形势、任务、要求等变化，适时动态调整预案。要强化实战思维，经常性组织开展应急演练活动，定期开展专项模拟演练，健全完善应急联动处置机制。要推动“协同联动”一体化，加强校内协同、校地联防，充分发动群众，调动各方力量，形成群防群控、群管群治、合力协作的工作局面。要推动“督导检查”制度化，坚持校领导定期带队检查安全教育制度，定期开展全方位、地毯式的安全隐患排查，不定期组织消防、实验室、食品、燃气、交通等专项安全检查，以严肃严厉的督导问责倒逼责任落实，确保各项安全制度和措施落到实处。

善弈者谋势，善谋者致远。完善大学治理体系，是一个大课题、一篇大文章。我们要从小处做起，从一点一滴做起，不断深化改革，积少成多，聚沙成塔，久久为功，把建大的治理体系建成与一流大学相适应、相匹配的治理体系。只要我们有“犯其难而图其至远”的勇气，锚定目标，深化改革，一锤接着一锤敲，一环紧着一环拧，不断完善建大治理体系，提升治理能力，以“建大之治”为学校“双一流”建设和高质量发展提供不竭动力，汇聚全体建大人团结奋进的强大合力，我们建设国际知名国内高水平研究型大学的奋斗目标一定能够早日实现。

（本文系党委书记朱晓渭在2024年暑期党政工研讨会上的讲话，有删节）