

打造推动学校事业发展的“动车组”

——学院领导班子体系建设的实践探索

中共首都医科大学委员会

摘要：近几年来，首都医科大学大力加强学院级领导班子建设，实践探索出了一条学院领导班子体系建设的思路与方法，即以促进学校科学发展为根本目标；以体制机制建设为保障；以干部能力建设为重点；以事业发展的实际效果为检验标准。基本做法包括，以学校发展目标为指向，树立学院领导班子的责任意识；以体制机制为保障，增强学院领导班子的整体合力；以队伍建设为重点，提高学院领导班子引领发展的能力；以事业发展为标准，建立学院领导班子的评价体系。学院领导班子体系建设，有力促进了学校、学院的建设与发展，对学院班子满意度评价较高，党的建设与和谐校园建设取得明显成效。

关键词：学院领导班子 体制机制 体系建设

高等学校赖以存在和科学发展的基础支撑在学科，而学科赖以生存发展的空间和环境在院系，因此学院在大学至关重要。学院是大学学科群的组织载体，是教师和学生这两大主体的所在单位，是学校办学的主要机构，大学的人才培养、科学研究、社会服务三大功能必须通过学院工作才能实现。近几年来，随着学校事业的快速发展。学院作用及学院领导班子建设的重要性更加凸显。单纯依靠学校推动的传统模式越来越不适应学科发展的内在需求，必须实现学校工作重心下移的战略转变，学院工作是由学院领导班子来组织管理的，学院领导班子的状况，直接影响学院工作，并对学校全面工作产生重要影响。如何打造能够推动学校事业发展的“动车组”，把学院领导班子建设成为引领学院事业发展的坚强核心是高校在实现科学发展中需要解决的重要问题。有鉴于此，近几年来，学校大力加强学院级领导班子建设，并实践探索出了一条学院

领导班子体系建设的思路与方法。实践证明，这一建设模式在学院发展和学校发展中正在发挥着重大推动作用。

一、学院领导班子体系建设的基本思路

学院领导班子建设是一个复杂的系统工程。需要解决 6 个问题，第一，目标体系，解决“干什么”问题；第二，组织体系，解决“谁来干”问题；第三，职责、运行体系，解决“怎么干”问题；第四，价值体系，解决“为什么干”的问题；第五、评价体系，解决“干得怎么样”问题；第六，反馈体系，解决如何完善体系的问题。

在实践探索中，学校不断回答上述问题，形成了学院领导班子体系建设的基本思路及模式：

以促进学校科学发展为根本目标，贯彻落实科学发展观，确立学校及学院发展目标体系，明确学院领导班子工作方向与职责。

以体制机制建设为保障。实行党政共同负责制，增强学院领导班子的整体合力，保证规范有效运行。

以干部能力建设为重点。注重思想文化建设，以强化内在发展动力；注重组织建设，以强化班子实力；注重培训培养，以提升发展能力。

以事业发展的实际效果为检验标准，来衡量评价学院领导班子建设的实际成效，并形成反馈与调整动态闭路建设环，保障学院领导班子建设持续发展。

二、学院领导班子体系建设的基本做法

（一）以学校发展目标为指向，树立学院领导班子的责任意识

学校发展目标具有明显的指向作用，可以让原本因学科而分离的各个学院目标一致，形成合力；可以让各个不同的学院清醒认识在学校发展中的定位与功能；可以让学院领导班子树立责任意识，增强工作使命感，从而服务于整个学校的发展。

1、确立学校发展目标与规划体系

学校制定了《首都医科大学发展规划体系》包括 1 个总体规划和 7 个具体规划。总体规划即首都医科大学发展战略规划，7 个具体规划涉

及学科、人才、教育、科研、基本建设、文化、党建等，总体规划鲜明提出了“立足首都、面向全国、走向世界，建设国内一流国际知名医科大学”的学校目标，确立了“两个阶段、三步走”的发展战略，提出了学校未来建设的发展任务。具体规划同时明确了各个方面的建设目标与发展重点，从而形成了学校建设发展的目标体系。学校发展目标体系的确立，为学院发展指明了前进的方向。

2、确立学院发展目标与规划

在学校规划之后，党委立即启动了以学科为核心的学院规划制定工作。各个学院从学校发展的整体目标出发，把学校的发展目标与任务进行分解，确立了与学校发展目标相一致的学院自身的发展目标，并形成了各自规划。学校最大的学院基础医学院鲜明提出了“做中国最好的基础医学院”的目标和“争学术水平之上游，创一流大学之基础”的思路，宣武医院也提出建设“国内一流国际知名的人民满意学院型医学中心”的目标。

3、建立学院党政领导班子任期目标责任制

目标是方向，目标是动力，目标也是责任。校党委以学院党委（党总支、直属党支部）换届为契机，建立学院党政领导班子任期目标责任制。各学院新一届党政领导班子依据学校、学院两级发展规划任务，制定任期目标，明确事业发展指标和任务措施。为确保该项制度落到实处、确保各学院任期目标如期实现，校党委主要采取了以下三项措施：一是印发《首都医科大学关于印发学院党政领导班子任期责任目标的通知》文件，制作了各学院任期目标汇编，将各学院领导班子的任期目标公之于众，接受党员群众监督。二是要求各学院领导班子对任期目标进行任务分解，责任到人、责任到岗，明确完成的时限要求。三是将对任期目标的落实完成情况作为对领导班子集体和领导干部个人进行届中和届满考核的重要依据。学院任期目标责任制的实施，有力促进了领导干部从职务管理向以职责管理为中心的转变，促进了学校和学院发展规划的落实，形成了学院领导班子拧成一股绳、带领全院师生员工为实现学院和学校事业发展不懈奋斗的良好态势。

（二）以体制机制为保障，增强学院领导班子的整体合力

科学的领导体制、顺畅的工作机制是学院领导班子积极有效开展工作的基础和前提，是领导班子想干事、干成事、干好事的根本保障。

1、确立学院党政共同负责制的领导体制，增强整体合力

为避免因权责不清引起的相互掣肘、内耗、效率低下等毛病，学校印发《首都医科大学学院党政领导干部职责及工作规则的暂行规定》，明确了学院“党政学”关系，确立了党政共同负责制的学院领导体制，着力改善学院班子合力。规定了学院院务会议是学院学科建设、队伍建设、教育教学、科学研究、行政管理、德育工作以及党建和思想政治工作中重要问题的决策会议；院务会议由院长、党委（党总支、直属党支部）书记、副院长、副书记等组成，对学院重要问题进行决策；学院党的委员会（党的总支部委员会）是学院的政治核心，在学院的改革、建设、发展和稳定工作中负有组织保障的重要责任；院党委（党总支）书记和院长共同承担学院改革、建设、发展和稳定的责任；院学术委员会是对学院学术问题进行评议、决策的学术机构，对学院院务会议负责；学术委员会由学院主要领导和学院的专家、教授组成，以专家、教授为主。并详细规定了学院院长 10 项职责、学院书记 10 项职责，院务会议 8 项议题，党委会议 7 项议题，学术委员会 6 项议题等内容，把党政学权责关系固定下来。同时学校以二级教代会为载体的民主管理机构逐渐完善，至今已基本建立起来。为规范二级教代会、职代会运行，学校于 2009 年发布《中共首都医科大学委员会关于加强基层单位教职工（代表）大会建设的指导意见》（首医大党发〔2009〕19 号），规定建立年会制度，听取、讨论本单位行政领导的工作报告，对本单位的发展规划、重要改革措施、财务工作报告及建设发展的重大问题提出意见和建议，审议决定本单位权限范围内的教职工生活福利的重要事项等 4 项职权。为整合党政学群关系，形成学院建设合力奠定了坚实基础。

2、健全机制建设，推进学院领导班子工作高效运行

一是校领导联系学院制度。学校常委会进行分工，每一个校领导负责联系 1-2 所学院，参加学院民主生活会、中心组学习、重大决策会议、

重要活动等，随时了解、指导学院建设发展。

二是校领导谈话制度。每年，学校主要领导和分管领导都要与学院主要领导进行谈话，了解学院发展情况，反馈教职员工意见建议，对学院存在的问题提出建设要求。

三是学院工作交流制度。学校在每年年底都要举行全校性的学院工作交流会，学院汇报全年工作，加强相互学习与交流，取长补短。

四是中心组学习制度与民主生活会制度。学院普遍建立了中心组学习制度和民主生活会制度，成为加强自身学习，提升综合素质，增强班子团结的两个有效平台。

五是领导干部与非党干部交友制度。学校本部 10 个学院中，有 4 个学院院长为党外人士，另还有 2 名党外人士任学院副职。学校专门建立了校领导与党外干部交友制度，关心关怀党外干部的学习、工作与生活，及时解决存在的问题。

六是推行管理岗位规范化和信息流程标准化。学校以国际管理标准 ISO9000 的理念，重新梳理了包括学院在内的学校管理机构的职能、确定了学院管理机构的岗位及内设机构，明确了岗位职责，明确了学校各职能管理部门与学院的工作对接关系及接口。各学院依据职能与职责，详细制订了工作的信息流程，明确了与各机关接口的信息对接办法、内容与时限，推进了学院管理工作的科学化规范化。

七是学院积极探索加强自身运行机制建设，进一步增强学院班子的决策力与凝聚力。如生工学院，为保证院务会议决策效率，采取两项措施，一是两个一把手会前充分沟通协商，对重要议题大致统一后再上会，避免议而不决；二是在会议上先沟通后决策，在讨论基础上决策，避免一言堂。燕京医学院在加强党委会决策程序方面，创造性提出了“七环节”，即议题、准备、会议、讨论、表决、执行、监督，以真正贯彻民主集中制。

（三）以队伍建设为重点，提高学院领导班子引领发展的能力

学校通过、加强思想文化教育、组织建设、专题培训、个性化培养等多种途径，不断加强学院领导班子建设，提高其领导学院发展的能力。

1、强化职业价值观与领导价值观教育，统一思想

一个学院领导班子合力有多大，关键是思想能否统一，力量能否统一。而价值观教育是思想与力量统一的前提。学校大力加强文化与精神文明建设，大力倡导“扶伤济世、敬德修业”的精神，无私奉献的精神，艰苦奋斗的精神，倡导发展的观念、求精的观念、责任的观念等等，形成了以校风校训学风为核心的学校精神体系，对强化首医精神和职业价值观起了积极作用。同时加强领导价值观的教育与宣传，使其深入人心。

一是“在冲锋中建先锋”的理念，即要求全校党组织、党员围绕学校改革建设发展大局，把工作重心放在事业发展上，在事业发展中体现先锋性先进性。二是“领导即服务”理，学院引领事业发展，必须立足于学科，以师生为本，要服务于学科，促进学科发展，服务于师生，促进师生发展。三是教科并重的理念，既要重科研，又要重教育，学院发展，决不能一腿长，一腿短。四是“我在监督中工作，监督工作中有我”的理念，坚持廉政勤政。五是建设学科高原与高峰的理念，不断提升学术水平，等等。上述观念的倡导与宣传，与学校当下快速发展的特点相适应，正在变为学院发展的强大观念力量和强大推力。

2、选好干部、配强班子，搭建学院领导班子合理的组织架构

不断优化领导班子结构。党委秉持选拔任用干部要以事业发展至上的理念，坚持识人重大节，用人看发展，人、事相匹配，通过内提、引进、外聘、兼职等多种途径，采取群众推荐与组织任命结合、民主选举、海内外聘任等多种方式，在坚持干部选拔任用组织程序的前提下，不拘一格地选用干部、搭配班子。截至 2009 年底，学院班子平均年龄为 47.7 岁，硕士以上干部比例达到 70.2%，博士以上干部比例达到 40.4%，高级职称干部比例达到 95.7%。

注重专业结构与专业背景。为确保学院党委（党总支、直属党支部）书记、副书记对于学院学科建设能够有话语权、不是门外汉，确保学院党组织能够紧密围绕学院学科建设、教学科研等中心工作加强建设、发挥作用，校党委在学院党委（党总支、直属党支部）书记、副书记的选配工作中，坚持“懂业务、会管理、党性强”的工作原则，通常都是在

学院内部选拔专业背景好、专业水平高的人员担任。目前，学院领导班子中不具有专业背景的专职党务领导干部只占 6.4%。

设置实职院长助理岗位。学校在学院设立了院长助理岗位，做为院级后备干部培养的重要措施。为确保院长助理发挥作用、得到锻炼，要求助理参加院务会议，并安排其分管教学、科研、行政管理等具体工作，使院长助理成为学院领导班子中的重要一员。

落实个性化培养方案，加强后备力量储备。学校制定出台了《关于制定落实个性化培养方案，加强学科人才和管理人才队伍培养建设的实施办法》。办法以实现“国内一流、国际知名医科大学”战略目标为标准，以培养学科后备人才和管理后备人才为重点，提出了“开展学科人才队伍和管理人才队伍分析，掌握具有较大发展潜力的人才状况，制定个性化培养方案”、“制定年度执行计划，建立培养机制”和“切实落实个性化培养方案，建立定期考核和滚动调整机制，促进人才健康快速成长”3项主要任务，并细化了具体的实施步骤在各学院普遍开展，目前正在进一步落实中。

3、开办学院领导班子研修班，加强培训力度

学校在对学院领导班子坚持“一月一课”、“研究式培训”、境内境外培训等多种培养方式的基础上，2009年，以“以科学发展观为指导，贯彻民主集中制，建设团结、和谐、奋进的学院领导班子”为主题，举办了为期5个月的学院领导班子建设专题研修班，各学院领导班子全体成员参加。集中并有针对性地对学院领导班子建设进行了专题培训。

研修班共分为四个阶段。**第一阶段为集中学习阶段。**结合学校及学院事业发展、近几年校党委对学院、医院领导班子考核的综述情况，由校领导进行开班动员；有关学院介绍班子建设经验；各学院领导班子集体学习讨论，提高对加强学院领导班子建设、不断促进学院事业发展的思想认识。**第二阶段为个人研修阶段。**学院领导班子成员个人自学了毛泽东同志的《党委会的工作方法》、《改造我们的学习》、《反对自由主义》、《整顿党的作风》、《关于党内政治生活的若干准则》以及《首都医科大学党政领导干部职责及工作规则的暂行规定》文件，结合本学院班子建

设的实际状况、个人在班子工作中发挥的作用及存在的不足，进行认真自学、自查和思考，并按照理论与实际相结合的要求，撰写改进和加强学院领导工作的理论文章或学习体会的初稿。**第三阶段为改进工作阶段。**在集中学习、个人研修基础上，切实查找班子在思想作风、工作作风、制度建设和制度执行方面存在的主要问题，明确具体改进的措施并加以落实，取得实际成效。**第四阶段为考核总结阶段。**结合组织部年终对班子、班子成员的考核测评，各学院召开领导班子建设专题民主生活会，进一步提高加强学院领导班子建设的思想认识，进一步明确改进方向，进一步完善加强领导班子建设的整改方案。校党委最后组织进行加强学院班子建设的集中交流及结业总结。

各学院领导班子成员认真参加集体学习，自觉加强个人研修，深入思考，认真撰写学习体会，进一步提高了对加强学院领导班子建设重要意义的深刻理解；发扬理论联系实际的学风，紧密联系本学院班子建设的实际情况，边学、边查、边改、边落实，努力实践，取得了学以致用的实际效果。通过参加研修班的学习，各学院领导班子进一步增强了贯彻落实民主集中制的意识，进一步改进了思想作风、工作作风，进一步提升了引领学院科学发展的能力素质。

（四）以事业发展为标准，建立学院领导班子的评价体系

1、建立评价学院领导班子的基本标准

即把学院的全面协调可持续发展作为评价学院班子建设的基本标准。能力强弱，看事业；合力大小，看事业；发展力高低，看事业。事业发展内涵包括，学科发展情况、人才及人才梯队建设情况、教育教学与人才培养情况、科学研究及科技开发情况、学生工作情况、党的建设与思想政治工作情况等，涵盖学院建设的方方面面。这一标准，是学校几年来一以贯之的学院评价标准，业已深入到学院班子的灵魂深处，成为班子的自觉行动。

2、确立群众评价的基本原则与方法

评价学院班子好不好，由群众来评价。每一年，学院都要由院领导向本级教代会报告工作，接受群众评议，都要进行干部述职，由本院教

职员工打分。群众评价是优是良还是差，都由学校领导直接向学院班子如实反馈。

3、进一步规范年度考核和任期考核

校党委在总结原有干部年度考核评价方法的基础上，制定采用了德能勤绩廉综合要素基础上以绩效为主的干部考核评价标准，学院班子的评价考核表分为“总体评价”、“决策力”、“公信力”、“凝聚力”、“推动力”五个方面，在“优秀”、“合格”、“基本合格”、“不合格”4个考核等次中，又分别细化了相应的考核指标。与落实学院领导班子任期目标责任制相配合，校党委进一步强化了学院领导班子届中和届满考核，要求领导班子就落实任期目标情况和领导班子自身建设情况进行公开述职，并进行民主测评和相应的检查考核。考核结果分别由主管领导向学院领导班子进行反馈，并召开班子民主生活会对照考评结果分析原因，查找不足，制定改进措施。

三、学院领导班子建设的实际成效

不断加强学院领导班子体系建设，有力促进了学校、学院的建设与发展，几年来的实践探索有了如下收获：

1、学校事业发展取得明显成效

学校新增5个国家重点学科，2个国家重点培育学科，7个北京市重点学科，11个北京市重点建设学科，1个北京市学科群，4个教育部和省部共建重点实验室，2个北京市重点实验室；新增博士学位授权学科点和一级学科硕士学位授权学科点共11个；新增3个博士后科研流动站。共获得市级以上科研成果奖75项，其中王忠诚院士获2008年度国家最高科学技术奖。获得国家级和北京市级教育质量工程项目69个，获得国家级教学成果奖6项，2009年获得第六届高等教育国家级教学成果特等奖。

2、学院事业发展取得明显成效

以学校最大的学院——基础医学院为例，2009年与2007年相比，新增1个国家重点学科，实现了学院国家重点学科零的突破；新增1个教育部重点实验室、1个国家中医药管理局细胞生物化学实验室；新增

基础医学和生物学 2 个一级学科博士后科研流动站；获批国家自然科学基金项目 18 项，比 2007 年 11 项增加 63%；发表 SCI 论文 60 篇，比 2007 年 33 篇增加 81%，其中研究生发表 26 篇，比 2007 年 14 篇增加 85%；基础医学实验教学中心获批国家级实验教学示范中心。三年中取得了长足进步。

3、对学院班子满意度评价较高

据 2007 年到 2009 年三年对院级领导班子的考核数据看，10 个院级领导班子的测评满意率总体平稳，处于高位，为 98.5%-81%之间。群众评价多数学院班子“班子成熟，有经验，很务实，管理能力强，工作有思路，有干劲儿、有冲劲儿，有水平，有魄力，干实事，有效率，有闯劲”。学院班子在学校事业发展中的地位 and 作用举足轻重，“动车组”效应已然显现。

4、党的建设与和谐校园建设取得成效

民心思定，民心思进。党员先锋作用明显，基层党支部、学院党组织战斗力明显，在和谐校园建设、平安校园建设、清正校园建设中发挥作用突出。在平安奥运、抗击甲流、国庆 60 周年等活动中，学院党组织作为学校一条特殊的工作体系承担并顺利完成了安全稳定信息报送任务，起到了基层党组织应有的政治核心和战斗堡垒作用。