

# 构建团结和谐学院班子 提高领导科学发展能力

□ 冯永平

**【内容提要】**高等学校学院党委作为党的基层组织,要充分发挥政治核心和保证监督作用,关键在于构建团结和谐的学院领导班子,不断提高科学发展领导能力。本文以作者在学院党委书记岗位工作5年多的实践探索为例,论述应建立并完善学院党政分工协作、共同负责的领导体制和运行机制;学院班子成员相互尊重、理解、支持,切实履行好管理职责;构建团结和谐、锐意进取的领导班子,促进学院事业蓬勃发展。

**【关键词】**高等学校 学院领导班子 领导能力 科学发展

**【作者简介】**冯永平,华中农业大学资源与环境学院党委书记、研究员。研究方向:高等教育管理。

中共中央2010年8月印发的《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》(中发[2010]15号文件)明确指出:院(系)级单位党组织的主要职责之一是通过党政联席会议,讨论和决定本单位重要事项。党的十七届四中全会对党的领导干部提出了明确要求:政治上强、具有领导科学发展能力、能够驾驭全局、善于抓班子带队伍、民主作风好、清正廉洁。党中央为高等学校学院党组织和领导干部指明了新形势下的工作方向。而领导干部的主要职责是:出主意、用人才、作表率。要让局面尽在掌控之中,既坚持原则又通权达变,知人善任是硬道理,当好领头人,威严形象和宽广胸怀并重。笔者通过担任学院党委书记5年多来工作实践深切体会到:要促进学院事业蓬勃发展,关键在于构建团结和谐的学院领导班子,充分发挥组织领导和示范带动作用,不断提高科学发展

领导能力。

## 一、建立并完善学院党政分工协作、共同负责的领导体制和运行机制

在高等学校,学院一级要加强党的领导,充分发挥政治核心和监督保证作用,首先必须明确实行学院党政分工协作、共同负责的领导体制。要树立发展是硬道理、稳定是硬任务的战略思想,加强领导能力培养,把握发展方向和改革节奏,重点提高谋划发展、统筹发展、优化发展、推动发展的本领,提高化解矛盾、应急管理、克服困难、解决问题的本领。

学院党政领导班子要不断提高自身修养和政策水平,班子成员相互之间根据岗位职责和个人特长明确分工,在各自的职责范围内独立开展工作,更应围绕学校和学院的发展目标及工作部署,协同工作,相互补台,合作共事,充分尊重、理解、支持,善于扬长避

短,增强班子整体功能与合力。只有构建团结协作、和谐进取的学院领导班子,才能突出重点,化解难点,形成亮点,有利于学院凝聚人心、推动改革、促进发展。

我院在实际运行中主要体现为“三项机制”:一是工作责任机制,党政领导班子成员根据职责与特点合理分工,既各司其职,又相互帮助,共同负责;二是集体领导机制,主要形式是学院党政联席会议或党政扩大会议,党政扩大会议可依据议题确定相关人员,一般为全院党政领导、院党委委员、各系主任和实验教学中心主任、工会负责人,有时邀请教工党支部书记等;三是酝酿协商机制,办公会召开的时间和议题,事前书记和院长要充分沟通酝酿,基本达成共识,并事先通告与会成员作好相关准备,党政意见一致的,提交办公会上集体充分讨论后形成决议;意见不一致的,暂缓讨论决定。

学院建立和完善“三项制度”:一是规范的阅文传文制度,对学校各方面工作各条战线的文件和材料汇总处理;二是领导班子务虚制度,加强对事关学院发展重大问题和热点难点问题的研究,努力注重长远建设,解决学院发展重大问题;三是领导班子任职目标和年度考核制度,引导班子成员树立正确的政绩观,做出经得起办学实践和历史检验的实绩。

## 二、学院班子成员相互尊重、理解、支持,切实履行好管理职责

领导者的能力与水平决定一个组织的命运。领导艺术水平的高低,直接决定组织的前途。要注重领导艺术,提升领导能力。高等学校学院党政领导班子要提高领导艺术,关键在于成员之间要维护团结,要多相互理解、沟通与交流。工作中虽各有侧重,但分工不分家,做到互相支持,换位思考。班子团结,上下就能拧成一股绳,生机勃勃,富有战斗力,以事业发展赢得人心,凝聚众力。要重视党组织尤其是学院党委书记的协调凝聚作用:发挥好“润滑剂”作用,特别注意理顺领导班子成员之间的关系;发挥好“催化剂”作用,重视运用表扬与批评相结合的方法增强团结、推动工作;发挥好“粘合剂”作用,以民主聚人,以宽宏容人,以开明用人,以诚心待人,以身正服人。

一是办事公道,作风民主。书记、院长必须增强民主意识,树立民主作风,实行集体领导,发挥整体作用。坚持民主集中制原则,必须充分发扬民主,不搞

独断专行,不搞“一言堂”,不搞个人说了算。要当“班长”,不做“家长”。努力在班子里形成既有集中又有民主,既有纪律又有自由,既有统一意志又有个人心情舒畅的生动活泼的政治局面。2008年我院调整教学科研实验室时,院长领导的团队带头去相对偏远的地方,化解了矛盾,确保工作顺利。

二是胸怀宽阔,宽容大度。宽容是维护班子成员之间团结的重要纽带和粘合剂。班子成员之间对问题往往会有不同的认识,有时还有这样那样的矛盾,要努力做到大是大非面前讲政治,讲大局,不弄权,不斗气;在同志之间讲支持,讲尊重,讲信任,讲谅解,讲友谊,要有容人的气度,取人之长,容人之短。在工作上互相信任不猜疑,在非原则性问题上不纠缠,有不同的意见,当面及时沟通协调,不搞小动作,努力营造宽松和谐的工作环境。

三是不揽功诿过,勇于负责。当工作有了成绩,应该看到是大家共同努力的结果;当工作出现失误,要敢于负责,主动承担责任,分析原因,总结教训,妥善处理。对班子成员的工作,要放手放权,关键时刻多给予支持和帮助,敢当班子中的砥柱。当班子成员工作上遇到矛盾、困难时,党委书记和院长要挺身而出,旗帜鲜明地帮助他们大胆解决矛盾,决不回避推诿。

四是相互支持和关心。为了增强整体功能与合力,每人主管一项重点工作,专职干部承担更多日常管理。我院现任领导班子6位成员的主要分工是:学院党委书记主管组织人才工作,院长主管学科及财务工作,副书记主管学生工作,3位副院长分别主管本科教学、研究生教育、科学研究。兼职院长、副院长教学科研任务重,业务往来多,外出时间较多,专职干部要多补台,要拾遗补缺,协助处理一些急事。要主动支持兼职院长、副院长的学科和团队发展,帮助他们解决实际困难。

学院党政班子合作共事成效显著。2011年,院党委书记被评为湖北省高校优秀党务工作者,院长被评为湖北省高校师德先进个人,学院党委被评为学校优秀基层党组织。

## 三、建设团结和谐、锐意进取的领导班子,促进学院事业蓬勃发展

领导班子要提高领导艺术,主要包括领导者的决策艺术、组织艺术、用人艺术、管理艺术、公关艺术等

5大领导艺术。做好高等学校学院的工作,领导班子成员要有较高的政治素养、宽阔的胸怀以及大局意识和协调能力。要团结一心,相互信任。各位成员既是工作上的搭档,更应是心心相印的挚友,同心协作,心情舒畅,默契配合,奋发向上,才能克服各种困难,推进学院改革发展。

学院党政班子在推动改革、凝聚人心、促进发展中发挥重要作用,应是教学、科研、管理体制、分配制度改革的倡导者和推动者,是学院建设、发展的规划者和组织者。尤其是学院党委书记要注意主动与院长的协同合作,要确保互通情况,共享信息。要有换位意识,在落实党务工作的同时经常要站在行政的角度上看问题。当院长在一些问题的处理上有难度时,书记要出面做工作,及时解围补位。在研究重大问题时,书记首先要主动与院长商量,力求取得一致;遇到分歧时,则要耐心解释,以理服人,绝对不能放任自流。

学院党委书记要充分尊重其他班子成员履行管理职责,努力做到:“不争权、不推事、谋大事、解难事、办实事,”不应争抢所谓的权力。书记一般不宜直接分管学院的财务,但要宏观谋划作好监督。院长和其他副职的分工、能力、风格各不同,书记应工作到位而不越位,努力做到优势互补。应有大局观、高境界,原则性与灵活性相结合,把握分寸和尺度,处理和协调好各种矛盾。对学院的建设和发展,如发展规划、学科建设、队伍建设等,书记应积极参与不做局外人,并做好协调工作,这是谋大事。当教职工对学校 and 学院的工作有意见,出现问题和矛盾时,当学生工作中出现困难时,书记不推诿,不埋怨;当涉及教职工晋职晋级、评先评优、出国研修、配偶工作、住房福利等切身利益和学生入党、评奖学金等大事情,书记应当主动关心,这是解难事、办实事。

近五年来,我院领导班子成员密切沟通、合作共事。坚持严格要求自己,言行一致,勤奋工作。坚持院务民主公开,提高透明度,倾听广大教职工的呼声,努力为教职工办实事、办好事,关心教职工尤其是青年教师和退休职工,乐于排忧解难,与他们交朋友。注重深入到师生中调查研究,如班子全体成员坚持每年集体参加颁发奖学金和欢送毕业生晚会,在新生入学、老生开学、毕业生离校等时期到学生寝室看望学生、到课堂听课等,集体探望退休教职工和生病住院

的教职工,关心和支持民革、九三学社等民主党派抓好自身建设,注重发挥民主党派及无党派人士的积极作用,努力树立良好形象,形成积极上进的良好氛围。党政班子成员既在各自的职责范围内独立负责开展工作,又发扬民主,集思广益,顾全大局,相互协作、相互补台,班子成员团结和谐,把握机遇,依法依规、廉洁奉公,真抓实干、敢于负责、善于求助,教职工对班子信任度和满意度不断上升,更加凝聚,锐意进取,学院各项事业呈现蓬勃发展态势。

尤其是人才队伍建设成效显著。2006年7月以来引进专业教师34人,全院专业教师由45人增加到77人,具有博士学位的由29人增加到63人,其中从美国引进二级岗教授2人,引进具有海外留学背景的博士教师4人;教师中新增“长江学者”特聘教授1人、国家杰出青年科学基金获得者1人、“新世纪百千万人才工程”国家级人选1人、中科院“百人计划”2人、教育部“新世纪优秀人才支持计划”4人(共8人)、“楚天学者”特聘教授2人、全国百篇优秀博士论文导师及作者各2人、国家自然科学基金重点项目主持者2人、国家现代农业产业技术体系岗位科学家2人、湖北省杰出青年人才基金获得者3人,武汉市晨光计划获得者2人,1个团队入选湖北省自然科学基金创新群体,取得国家环境影响评价工程师资格5人、上岗证4人,每年派出3—4位青年教师到国外留学研修。

#### 参考文献:

- [1] 刘佳辉.做领导的学问[M].北京:外文出版社,2011.
- [2] 李汝良.一分钟读懂领导学[M].北京:北京工业大学出版社,2011.
- [3] 侯书森.非凡领导艺术是如何炼成的[M].北京:国家行政学院出版社,2010.
- [4] 冯永平.改革和完善高校学院党建工作的若干思考[J].华中农业大学学报(社会科学版),2006,(6).

责任编辑:周振国