

转变作风求突破，求真务实促发展

——在 2017 年暑期中层干部培训大会上的讲话

党委书记 浦玉忠

(2017 年 9 月 2 日)

同志们：

大家好！7 月 30 日，为庆祝中国人民解放军建军 90 周年，我军在朱日和举行了一场声势浩大的“沙场点兵”。这次阅兵再次向世人们展示了我国熠熠生辉的雄兵利器、以武止戈的大国军阵以及民族崛起的强大后盾。整个阅兵对我来说，印象最深刻的，是习近平总书记在阅兵仪式上提出的，要锻造一支“召之即来、来之能战、战之必胜的精兵强旅”。这句话让我自然而然地与今年暑期中层干部培训的主题“干部队伍的作风建设”联系到了一起。

“召之即来”，就是“想干事”，强调的是干部的主动意识。广大干部要在其位、谋其政，不推诿、善谋划，杜绝一切草率敷衍、懒散拖沓、相互扯皮、不敢担责的消极行为。

“来之能战”，就是“能干事”，强调的是干部的能力素养。广大干部要提升业务水平、增强综合素养、发挥个人优势、补齐自身短板，具有精准研判、统筹协调的管理水平，从而不断增强整个干部队伍的凝聚力和战斗力。“战之必胜”，

就是“干成事”，强调的是干部的工作实效。广大干部既要精准谋划、精准布局、精准施策，又能精准查漏、精准考核、精准督办，最终保证各项工作的有序高效开展。

因此，“召之即来、来之即战、战之必胜”是新时期我军一切工作的根本出发点和落脚点，其中蕴含的战略思想和战术思路也同样适用于常州大学的干部队伍作风建设。我认为，作风建设要在思想教育中砥砺巩固，要在工作实践中提升检验，要在制度框架下沉淀传承，要在执纪问责中深化夯实。接下来，我将从干部队伍作风建设的必要性、存在问题及具体措施三个方面展开。

一、干部队伍作风建设的必要性

（一）作风建设是加强干部队伍建设的政治需要

早在抗战时期，毛泽东同志就指出：“正确的路线确定之后，干部就是决定的因素”。十八大以来，以习近平同志为核心的党中央把作风建设作为狠抓落实的重点，坚持“党要管党、从严治党”，提出了“八项规定”要求，制定了一系列加强作风建设的条例、规定及管理辦法；举起了“反腐倡廉”的大旗，坚持“老虎”、“苍蝇”一起打；提升思想教育，聚焦“四风问题”，开展党的群众路线教育实践活动，在县处级以上领导干部中开展“三严三实”专题教育，在全体党员中开展“两学一做”学习教育；持续而广泛地开展政治巡视，精准反馈问题、狠抓整改落实、加强督促检查……因此，我们今天重谈干部队伍作风建设，不仅必要，而且十

分重要。我们必须不断通过作风建设，持续实现自我警醒、自我警示、自我警戒，打造一支具有铁一般信仰、铁一般信念、铁一般纪律、铁一般担当的干部队伍，培育一支政治上靠得住、作风上过得硬、道德上立得稳的干部队伍，塑造一支“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的干部队伍。

（二）作风建设是学校发展冲破“瓶颈”的现实需要

首先，我们必须明确这样一个前提，今天我们来讨论干部队伍的作风建设，并不是因为我们的干部队伍存在很大问题，事实上，学校近几年的飞速发展已经为我们的干部队伍的战斗力、协作力、执行力作了全面的注释。我们谈论干部队伍的作风建设，是将标准、尺度和要求放置于高等教育发展新的态势、信息化社会发展新的趋势中去考量和比较，我们发现，干部作风建设随着时代的发展，不断被注入新的内涵、被赋予新的形式、提升至新的高度，必然会对干部思想、素养及能力提出新的要求。除了这些外在倒逼因素的影响之外，反观自身，常州大学经历了 39 年的飞速发展，站在了更高的平台，同样也面临着更大的挑战、遇到了更难突破的“瓶颈”。

1. 步入转折、空间有限。如今，常州大学处在了由发展速度为主向发展质量为先、由外延式发展向内涵式发展、由直线上升向稳中求进过渡的转折阶段。发展空间和资源有限，下行压力加大，各种显性和潜在风险相互交织。在现在

这个时期，可能不再有那么多突破口，且稍有不慎，甚至还有可能出现滑坡和倒退。事实上，学校的个别重要指标，已经开始出现波动，这无疑给我们敲响了警钟。但是，越是在这样的转折期、波动期、瓶颈期，我们越加需要一批求真务实、敢闯敢拼的干部，为常州大学的可持续发展，逢山开路、遇水搭桥，开辟一条全新的道路。

2.前有标兵、后有追兵。在武书连 2017 中国大学综合排行榜中，常州大学已经快进入 200 名之内了。过去几年，常州大学一直保持平均每年 20 位左右的速度向前推进。纵观排行榜，江苏大学、南京工业大学、南京师范大学、江南大学、扬州大学始终居于我校之前，是我们的榜样。苏州科技大学、江苏师范大学与我们处于高等教育发展的同一圈层之内，但这几年来，两所高校发展势头迅猛，苏州科技大学 2017 年度国家自然科学基金项目立项数达 40 项（比去年翻了一番），国家社科基金项目立项 10 项，同时还获得 2017 年国家杰青项目 1 项；江苏师范大学则斩获了 69 项国家自然科学基金项目。这些兄弟高校都在如火如荼、毫不懈怠地求发展、求进步。在此严峻形势下，我们要积极思考，如何能赶超标兵、力克对手，同时又能甩开追兵？“逆水行舟，不进则退，慢进亦退”，当前局势容不得我们有丝毫松懈，要前进、要发展，就离不开广大干部的迎难而上、开拓创新。

上述的“瓶颈”让我们清醒地认识到：高校发展空间和资源有限，竞争却日益激烈。一流的人才培养、一流的学科

建设、一流的治理水平，需要一流的干部队伍，因此，高校发展要向管理要效益，向作风要成效。常州大学干部队伍的作风建设，不仅仅是学校内部管理的重要组成部分，更是学校发展的“先手棋”，一子落、满盘活。我们要牵好“作风建设”这个牛鼻子，解决内部治理最根本的“人”的问题，将效率、职责、规范内化到干部队伍建设中，提升科学管理水平。所以，如果作风建设抓牢了、管好了、落实了，整个高校的管理就会被“疏通”和“盘活”。

二、我校干部作风存在的问题

近几年来，学校的跨越式发展，大家有目共睹。而为了应对更加复杂的发展局面、突破现有的发展困境、跨入全新的发展阶段，我们决不能安于现状、骄傲自满。基于此，我希望同志们从以下方面扣问自己、反省自身：

一问，党性提升是否具有持续性，以巡促建、以巡促改的效果是否得以彰显？2016年3月，省委第六巡视组对常州大学开展巡视工作，并于同年6月向我校反馈了详细的整改意见。针对巡视组反馈的问题，我校领导班子和各位领导干部拿出积极的应对态度，加紧整改、狠抓落实，认真履行“一岗双责”，取得了显著成效。但是，我们在思想上是不是能够正本清源，能不能拧紧世界观、人生观、价值观的“总开关”，做到对政策的持续学习和对党性修养的持续提升？对照巡视组提出的意见，大家不妨思考一下，我们是否真的能够做到及时、准确、有效、自觉地贯彻党的方针，加强党风

廉政建设、落实“八项规定”精神？是否还存在钻“空子”、打“擦边球”，甚至“闯红灯”的现象？是否能够准确把握立德树人的根本任务，对大学生的理想信念教育是否取得了实效？领导班子是否对作风建设足够重视并经常深入调研，与教职工的交流是否做到“心对心”、“位对位”？巡视组反馈的这一问题，我们的整改够不够彻底？体制机制的完善、显性问题的根本解决、外在文化的逐步形成等方面，还有没有很大的挖掘空间？

二问，战略谋划是否具有前瞻性，管理是否具备与时俱进、开拓创新的“互联网+”思维和手段？常州大学目前的发展状态，只是到达“高原”，但绝对算不上问鼎“高峰”，武书连的排名学校还没有进入200名之内，我们离一流高校还存在着不小的差距，更不能躺在过去的功劳簿上沾沾自喜。具体来说，我们在学科发展、科技创新与服务、人才培养等各个方面，能不能紧紧围绕国家“十三五”规划和社会发展需求，准确把握、无缝对接？当前是一个“互联网+”时代，我们的干部在开展工作时，能不能尽快接受并灵活运用大数据分析手段和现代多媒体技术来创新管理方式？在进行决策时，能否形成一套事前调研、事中调整、事后纠错的科学决策机制？能否积极争取国家各项财政支持、抓住一切对外合作机遇，研判和甄别所有有效信息，为我多用、利我发展？发展中的问题必须用发展来解决，广大干部必须与时俱进地创思路、修内功、出实策、求发展。

三问，干部队伍是否缺少“严以律己、积极作为”的精气神，是否具备“动真碰硬、追求卓越”的责任感？我们身边是不是有上班“迟到”、下班“早退”、工作时间“关着门”、随意缺勤不请假、“当一天和尚撞一天钟”的“懒散庸浮拖”的不良习气？是不是存在决策“拍脑袋”、执行“拍胸脯”、问责“拍屁股”的不负责任现象？是不是有个别干部缺乏主动作为意识，奉行“多一事不如少一事”，一些好的做法不去推行，让改革只见“盆景”不见“风景”？是不是存在部门之间的工作相互推诿扯皮，常以“经费不足”、“人手不够”、“职责不明”为由“踢皮球”，前后任干部之间政策不延续，“遗留的问题再遗留”？是否存在有的干部面对错误言行，失察失管，失之于宽、失之于软？面对难题，不能动真碰硬；面对改革，缺乏锐意进取；面对成绩，不再追求卓越？

虽然作风问题只是出现在少数干部身上，但是“蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑。”思想上的放松，态度上的懈怠，往往是一种具有极强杀伤力的“传染病”，具有极强的辐射性和扩散性。凡是不良思想滋长丛生的地方，组织和团队的先进性、创新性和凝聚力都会受到严重损害，不思进取、得过且过之风必将肆意蔓延，最终极大地阻碍学校的发展。

在这里，我特别要说的是，干部作风问题，不仅仅针对处级干部，也针对科级干部，同样也包括我在内的校领导。

出现上述问题，我和其他校领导要负主要责任，一方面，我们存在着管理不严的疏漏，另一方面，或多或少，我们自身也存在着一些问题。俗话说，“打铁还需自身硬”，全体校领导要以身作则、以上率下，要带头学习，率先在“知”字上求深入；带头示范，率先在“改”字上抓落实；带头自律，率先在“禁”字上作表率。坚决防止“四风”反弹，在对享乐主义和奢靡之风紧盯不放、寸步不让的同时，着力整治纠正形式主义和官僚主义。在此，我也真诚地希望大家，能够对我们进行严格监督，确保上下齐心、同心协力，共同将常州大学的发展推进到全新的高度。

三、推进干部作风建设的举措

为进一步落实全面从严治党要求，加强党风廉政建设，持之以恒地把作风建设引到宽处、扎向深处、落到实处，促进干部严以律己、求真务实、大胆创新、规范管理，圆满实现我校“十三五”规划的各项目标任务，为此，我们要致力于实现干部作风在教育层面的“三转变”、工作层面的“四突破”、制度层面的“五把式”，努力打造一支具有协同力、凝聚力、战斗力的干部队伍。

（一）干部作风建设教育层面“三转变”

前不久，省委书记李强在全省县委书记工作讲坛上强调：当前领导干部要把学习贯彻习近平总书记“7·26”重要讲话精神作为理论武装的重中之重，更加自觉地做学习型干部，大力倡导研究型工作，勤于学习、善于学习，研究问题、解

决问题，更好地适应当今时代的要求，担负起艰巨繁重的实践任务。广大干部要紧紧围绕学校实际，静心学、时时学、主动学、系统学，通过系统有效的学习教育，解决干部作风教育层面的角色转变、态度转变和格局转变。

1.实现从“指挥型领导”向“服务型领导”的角色转变。

“指挥型领导”始终强调“我要你做什么”，善指挥而轻实干，善言语而轻行动；而“服务型领导”始终奉行“我为你做什么”，旨在解决问题、方便服务对象；干部首先是服务者，然后才是领导者。对于高校干部来说，就是要为全校师生服务，为学校发展服务，为教育事业服务。角色转变是作风建设教育层面的第一步。广大干部要坚守“服务师生生命线”，一要换位思考，站在广大师生角度，思其所想、急其所需；二要深入基层，保持与广大师生的密切联系，通过调查研究及时发现存在的缺陷，及时整改；三要服务师生，运用“互联网+”手段，创新服务方式，使服务流程更加便捷高效，让师生少跑路、少折腾、少费时，让服务改进和服务优化成为长效机制。

2.实现从“浮躁务虚”向“虚实结合”的态度转变。

“浮躁务虚”指的是工作有方向没指标、有任务没措施、有计划没考核、整天忙于动员会、报告会、签约会，工作缺乏落实、更缺乏监督；“虚实结合”倡导的是干部既要仰望星空，做好顶层设计和战略谋划，又要脚踏实地，做好具体部署和监督落实。作风教育必须做到“剑锋所指，沉疴渐消”，针对

实际工作中的具体问题，从根本上促进态度的转变。首先，完善顶层设计，顶层设计不是简单的“指一个方向、定几个目标、提几条原则”那么简单，而是要科学论证、动态调整、不断细化，用“没有理由不做、没有理由不会做、没有理由来不及做、没有理由做不好”作为检验的标准。其次，加强中层传导，中层干部根据顶层设计提出的目标、任务和计划，进行具体部署、明确详细措施、配套相应考核，同时动态监控、查漏补缺、注重实效，有条不紊地安排工作、脚踏实地地狠抓落实。广大干部在推进工作过程中，要确保不拖拉敷衍、不偷工减料，发扬钉钉子精神，不仅要踏踏实实地执行，更要想方设法创造性地执行，实干争先、攻坚克难，以严谨严肃严厉之风，务求扎实务实求实之行。

3.实现从“本位主义”向“大局意识”的格局转变。“本位主义”指的是个人主义和小集体主义，着眼于本人、本团体、本单位或学院的利益和得失。“大局意识”指的是用系统的思维和发展的眼光，从学校整体的发展利益出发，以时代为导向、以发展为己任、以责任为动力。有时，本位利益满足了，有利于学校的全局发展；但有时，本位利益满足了，会阻碍学校的全局发展。因此，广大干部要跳出“本位主义”的框架，树立更高的境界、更宽的眼界、更广的思维。领导干部要讲“公心”，具有奉献精神，关键时候能做到不与教职工争利益，要能够舍弃“小我”，成就“大家”，为学校整体发展做贡献。我再讲一讲“双肩挑”的干部。“双肩

挑”干部既在学校教学科研岗占据重要地位，又是学校管理层的重要力量。但必须要明确，自己首先是干部，然后才是教学或者科研工作者。要分清主次，把握轻重，不能本末倒置。

（二）干部作风建设层面“四突破”

1.破随性，按规矩严格办事程序。俗话说“没有规矩、不成方圆”，规矩意识也是干部作风的生动体现。办事程序时而“松”、时而“紧”，时而“快”、时而“慢”，是一种不负责任、不守规矩的表现。因此，要打破这种随性的工作方式，尽快完善和建立严格合理的办事程序。首先，**查找程序缺漏**，省委对我校巡视以来，我校建立完善了一系列的规章制度，对如何做事确立了明确的规矩。上学期，绝大多数部门又将各自的“服务清单”进行了梳理，对本部门工作的流程、服务指南进行了描述。但是，有的工作操作环节不够优化、不够精简，有的没有明确办公地点、联系人、联系方式，有的没有服务承诺。信息中心已在构建网上教师服务综合平台，各部门的“服务清单”将统一纳入平台管理。因此，各部门要仔细对照自己的服务清单，尽快建立规矩；对不完善的办事程序，要尽快完善。特别是面向师生和校外人员的窗口部门要推行“一次性告知”和“限期办理”机制。此外，完善**信息化移动办公**。借鉴“钉钉 APP”等一些自动化办公软件的长处，进一步完善我校自动化办公系统中的请假出差、财务管理、人事管理等一系列功能，推行移动办公

的普及化，从而方便师生。各位领导干部、各部门也要善用自动化办公软件，能上网的上网，该流转的流转，该公开的公开，用现代化手段减少审批手续、简化办事流程、提高办事效率。

2.破禁锢，按形势创新管理方式。各位干部要避免因循守旧、固步自封，破除传统框架的“禁锢”，充分考虑时机、利用条件，借势而起，乘势而发，按照时代发展、社会需求创新管理方式。首先，要**因势而谋**，立时代之潮头、通古今之变化、发思想之先声。在新形势下，主动做**学习型干部**、开展**研究型工作**，把握“互联网+”的大局势，善于开展**调查研究**，用**数据分析**手段把握时代需求，推动创新管理。其次，要**应势而动**，把握高等教育发展命脉，融合多学科特色、汇聚各领域人才，深挖潜力优势、培育创新品格、凝练特色亮点、开拓国际视野，避免简单地套用“旧思维”、“老黄历”，搞“削足适履”，灵活而适宜地借鉴其他高校的先进经验。同时，**顺势而为**，把握师生本位，立足人心所向，杜绝浮躁、理性思考，回归常识；立德树人、孜孜以求，回归本分。干部要用前沿理论武装自己，与时俱进、不忘初心，善于集成基层创新，跟进师生需求，形成新办法，走出新路子。

3.破专断，按民主决策重要事项。作风建设要从根本上打破唯上唯权的行动逻辑，在决策时，多听听大家怎么说，听听师生如何想，致力于做出更多符合大众需求、立足学校

发展、谋取师生福祉的合理决策。首先，**重大决策采取民主集中制**。学校成立专门小组，制定并完善重大决策事前论证、决策事项信息公开、民主参与和集体决策相结合等三个机制，确保决策能广泛听取各方面意见，集中各方面智慧；对于分歧较大的决策，可以再次进行论证评估，广泛征求专家意见、暂缓决策，以确保决策的科学性；要发挥教代会、学术委员会、各民主党派、学生团体在民主决策中的重要作用，扩大决策的广度、深度和精度。其次，**拓宽师生问题反映渠道**。党办校办进一步加强网络邮件信访的使用，做到及时查看、事事反馈、促成解决。纪委办拓宽监督渠道，采用定期座谈、专题接待等多元化方式，畅通师生员工参与事项监督的渠道。同时，**重大事项公示公信**。各部门在作出重大决策的过程中，要做到：事前，开通并公示意见征集渠道，广泛吸纳师生员工的合理意见；事中，公开决策程序和决策进度，必要时，公布科学论证报告，充分发挥广大师生员工的过程监督作用；事后，及时公布决策结果，方便全校迅速了解、及时遵照。

4.破武断，按科学推进重要工作。领导干部要避免工作急于求成、做事过于武断的“拍脑袋”现象，应该发挥有识之士的才能，广纳意见、仔细斟酌、认真研判、优中选优。各部门、各学院要将科学部署作为开展工作的基本方式。首先，**方案选优、动态调整**。各部门、各学院工作推进必须有合理、可行、具体、细致的方案作为指导，方案的制定应当

充分发挥部门内人员的创造性，制定多份备选方案，择优选择，或者综合大家的意见拟定最适合的方案。对确定的方案，要进一步实时跟进、动态调整，随时适应新变化、新形势。其次，权力下放、能者统率。领导干部应当适时学会“权力下放”，做到“放”、“管”结合，更加彻底地“放”、更加有效地“管”。要“更好”而不是“更多”，有所为有所不为。在“放”的问题上，要以放为原则，不放为特例。因此，要深化学院二级管理体制，真正形成“学院办大学”的现代内部治理体系。同时，部门领导要发掘部门人员的潜力和才能，提升他们主动思考和勇于担责的积极性。同时，识才用才、不拘一格。识才用才是领导干部需要具备的基本素养。能够抓住部门人员的不同性格，做到不拘一格，恰到好处地发挥每一个人的优势，能够最大程度发挥团队力量，确保工作更加科学合理、有条不紊地推进。因此，领导干部在平时要仔细观察、用心斟酌，精准掌握不同人的特点和不足，取长补短、形成合力优势，打造一支极具“战斗力”的强大队伍。

（三）干部作风建设制度层面“五把式”

1.全程监控，拿出巡视督办“好把式”。第一，领导干部要履行“一岗双责”，以巡促建、以巡促改，充分落实党委监督，层层压实责任、层层督办工作。第二，部门开展工作时，加强自我监督，定期自查、时时自省，一旦发现问题，迅速汇报、立即整改。第三，发挥纪委的“监督的再监督”

职能，**纪委办**要聚焦主业主责、转职能、转方式、转作风，着眼过程监控，发挥“探头”作用，在严和实、长和常、深和细上下功夫。纪委不仅要独立于各部门的工作之外，更要独立于各部门的自我监督之外，不当“守门员”，更不做“裁判员”，以更加彻底的“旁观者”角色履行其监督职责，做到不缺位、不错位、不越位，建立事前、事中、事后的无缝监督链，步骤清晰、环环相扣，针对每一个步骤、每一个环节，进行过程监督，不放过任何一处细节，随时做好监督纪实记录，适时上报，确保监督的完整性、有效性、全局性；**纪委办**会同**党办校办**、组织部、机关党工委、人事处等部门，建立**巡察制度**，严明党的政治纪律，对干部的工作纪律、工作效率、工作态度等进行察访，发现问题、通报问题，并督促改正。第四，建立**定期约谈制度**。**主管校领导**会同**组织部**、**纪委办**对干部展开约谈，一方面，对有不良苗头、不良倾向或已经出现问题的干部进行专项约谈，对其存在的问题及时提醒、函询、诫勉。另一方面，对全体干部定期约谈，促进谈心谈话全覆盖、制度化、规范化、经常化。督促他们照照镜子、正正衣冠、洗洗澡、治治病，尽早地进行源头治理、防微杜渐。

2.以考促效，拿出绩效考核“真把式”。**组织部**会同**党办校办**、**人事处**等部门在年底之前，进一步健全绩效考核机制，尤其是其中的**分类考核机制**，激励领导干部好好干、务实干。**组织部**牵头修订**处级单位考核办法**，根据职能部门、

教学单位、科研院所的不同性质拟定不同的考核办法。单位考核结果与奖惩挂钩。对于善于创新、敢于担责、积极作为、做出实绩的干部进行激励奖励；对于缺乏动力、缺乏担当、缺乏本领，庸政懒政惰政的干部，根据不同情况进行约谈、诫勉、换岗甚至免职。及时公布干部工作总结及考核结果，纪委办监督考核结果，接受大家反馈。

3.鼓励闯劲，拿出容错纠错“宽把式”。为担当者担当，为负责者负责，要想学校有发展、干部有作为，就要鼓励大胆探索者、宽容改革失误者，鞭策改革滞后者，激励干部“胆子大、步子稳”，想作为、能作为、善作为。因此，组织部牵头，尽快建立干部容错纠错机制。首先，厘清容错“边界”。罗列容错清单，成立专门的容错评估小组，对干部的具体行为进行准确性，判断是否在容错范围内。其次，建立**全程风险评估机制**。一方面，风险评估可以提前发现问题，帮助降低决策的错误率；另一方面，风险评估可以提前确定出错概率，帮助锁定容错范围。故而，不仅要**对重大事项的决策风险进行事前风险评估**，还要在推进过程中，加强效果滚动评估，强化过程纠偏。最后，完善**配套的纠错机制**。在风险发生之后，有效启动纠错机制，找出原因，制定整改措施并跟踪监督落实，将损失减到最低，并防止类似情况重复发生。完善干部纠错机制，既是对学校事业发展负责，也是对干部个人负责。

4.真抓敢罚，拿出有效问责“硬把式”。“动员千遍，

不如问责一次”。组织部要牵头落实问责机制，联系实际、以上率下，敢于较真碰硬、层层传导压力，让失责必问、问责必严成为常态，使干部从“不想为”变为“不敢不为”。首先，完善责任清单。上学期，各部门已明确了各自的“责任清单”。下半年，学校将召开部门“责任清单”研讨会，对各部门上报的“责任清单”进行科学论证和仔细研判，调整职责重合和责任空白，形成最终的版本进行公开。一旦公开，将实行“无理由推脱”机制，相关领导、部门负责人、具体责任人在自己的责任清单范围内一律要管、负责到底。管不好、做不好就对相关人员实行层层问责。另外，根据情况的变化不定期对“责任清单”内容进行动态更新和及时调整。其次，建立责任协商机制。党办校办、组织部、纪委办、人事处、财务处组成工作职责协调小组，针对日后工作中涉及到责任交叉或者责任不明确的事项，由协调小组牵头协调，报学校同意后执行。

5.优胜劣汰，拿出能上能下“铁把式”。为了在处级干部队伍中营造能者上、庸者下、劣者汰的良好氛围，要进一步贯彻年初校党委出台的《推进领导干部能上能下的实施细则》，落实干部能上能下的调整机制。对受到“问责处理”“不适宜岗位调整”“违纪违法免职”者，视情况退出干部队伍。同时辅之以干部再教育和干部召回机制。对于“下来”的干部，并非“一棍子打死”，对他们采取离岗集中教育培训、安排实践岗位锻炼等办法对干部进行培训再造，将学习

有所成效、态度有所转变的干部列入“召回管理领导干部建议名单”，合理安排职位。同时，完善**干部有效匹配和跟踪培养机制**。校党委在使用干部时，力求将其放在能够最大程度发挥其优势特长的岗位上，使个人能力与岗位进行有效匹配；另外，干部上任后有针对性地进行跟踪培养，通过集中培训、外出交流、实践锻炼等多种培养模式，督促其尽快熟悉新的工作，提升业务水平，增强应对新形势的能力和信心。

同志们，刚才我们通过“三自问”反思了作风建设中存在的问题，进一步明确了干部作风建设“三转变”、“四突破”、“五把式”的工作方向。下面，我还想和大家谈谈校训和学校精神。

“责任”是常州大学的校训，虽然简短朴实，但却蕴含着极其厚重的含义。我个人理解，责任是一种**韧度**，是经历攀登之“苦”，仍然有“走过千山万水、历尽千辛万苦、想尽千方百计、说尽千言万语”的韧度；责任是一种**长度**，是饱尝不被认同之“酸”，依旧“一张蓝图绘到底，一茬接着一茬干”的长度；责任是一份**热度**，是慎对权力、承受监督之“辣”，却始终将心比心、换位思考、殚精竭虑、不计得失的热度；责任是一份**厚度**，是品尝学校发展硕果之“甜”，坚持不骄不躁、不卑不亢、不离不弃，锤炼常大品格、塑造常大精神、积淀常大情怀的厚度。责任，是理想、信念、真诚、亲切、担当、勇敢、严谨、求实等词汇的集合，是无论

走到何方、身居何位，永远能够指引我们找准方向、实现价值、义无反顾的不竭动力和坚实支撑。

“勇担责任、追求卓越”是我们的学校精神，这种精神历经岁月而不灭、走过沧桑而不衰，并且在历史长河的洗礼中，生生不息、历久弥新。这种精神感召我们，既要严以律己、心怀理想，对自己负责；又要励精图治、共谋发展，对学校负责；更要在自我提升中促进学校发展，在学校发展中创造自我价值，实现个人和学校的有机统一。这种精神既诠释着常州大学近四十年来，从创办到发展，由弱小到强大，所积淀而成的一系列宝贵经验；又时刻激励着我们树立理想、坚定信念，共同为常州大学未来发展，厚植根基、后置动力。这种精神要求我们，既要有驰而不息、砥砺自我的决心和毅力，又要有主动作为、敢闯敢试的担当意识和精益求精、追求品质的“工匠精神”。

常州大学的昨天和今天，是由几代奋发进取、攻坚克难的常大人接续努力、开拓创新，共同谱写而成的。在我来到常州大学的八年时间里，我亲眼见证过，许多干部为学校事业发展呕心沥血、鞠躬尽瘁；很多同志，虽然在平凡的岗位上，但是数十年如一日，默默无闻地诠释着“责任”二字，为常州大学谱写全新的篇章；在这里，不少同志把节假日当成工作日，把寒暑假当成农忙时。岁月无语，记录着常州大学日新月异的改革业绩；发展留痕，影印着常州大学团结拼搏的奋斗历程：常州大学成功更名，顺利实现江苏省人民政府

与中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司及中国海洋石油总公司四方共建，获批“服务国家特殊需求博士人才培养项目”，化学、材料科学两个学科进入ESI前1%，在武书连等各大排行榜上的名次迅速攀升……

面对常州大学明天的目标和愿景，我们要勇敢地接过发展的“接力棒”，奋力奔跑、加油冲击。在常大发展的赛场上，我们个个都是运动员、人人都是参与者。尽管历史更容易记住那些波澜壮阔的、力挽狂澜的、全新蜕变的时刻，但所有这样惊心动魄的时刻，都汇聚着很多平凡的人脚踏实地的步伐和坚持到底的决心。我们都是平凡的人，坚守在平凡的岗位上，但只要我们风雨同舟、齐心协力，一定能够铸就常州大学不平凡的明天。

同志们！干部的任期是有限的，但常州大学的事业是无限的。“官大官小不由己，干不干事全由你”，干不干事与职位无关，与态度有关；与任务无关，与责任有关；与利益无关，与情怀有关。我真诚地希望，我们每个人都能用“责任”校训鞭策自己，以“勇担责任、追求卓越”的学校精神激励自己，以时不我待、只争朝夕的紧迫感、使命感，以“功成不必在我”的担当精神，以“止于至善”的博大情怀，抓紧每一天、干好每一天、奋斗每一天，脚踏实地、攻坚克难，圆满完成我校“十三五”事业发展规划的各项目标和任务，以新的面貌、新的突破、新的成绩迎接党的十九大的召开。