

大学书记 年稿

徐慧

大学书记手稿

徐慧
——
著

 江苏人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大学书记手稿 / 徐慧著. —南京: 江苏人民出版社, 2019. 12

ISBN 978-7-214-18687-4

I. ①大… II. ①徐… III. ①高等学校—教育工作—中国—文集 IV. ①G649. 2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 294557 号

书 名 大学书记手稿

著 者 徐 慧

责任编辑 陈 茜

责任监制 王列丹

出版发行 江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰数码印务有限公司

开 本 718 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 22.25

字 数 360 千字

版 次 2020 年 6 月第 1 版 2020 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-18687-4

定 价 58.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序 一

2011年11月，徐慧同志由中南大学调至中国药科大学任党委书记，2018年10月卸任，整整七年。这七年是中国药科大学又好又快发展的七年，是社会美誉度、发展贡献度、师生满意度、国际影响力不断提升的七年。这与徐慧同志坚韧的政治定力、纯熟的领导智慧、辛勤的精耕细作和默默的无私奉献是分不开的，对此，教育部党组和药大师生均给以很高评价。徐慧同志离开党委书记岗位后，在从事教学科研工作的同时，将自己担任中国药科大学党委书记期间的一些重要讲话等汇编成《大学书记手稿》一书，忠实地记录了他这七年“尽心尽力尽责”、“奉献绵薄之力”、“实现学科跨越”的奋进过程，清晰地留下了他这七年“到处皆诗境，随时有物华”的美好回忆。

我认真拜读了徐慧同志《大学书记手稿》，触景生情、备感亲切，启示良多、尤觉珍贵。字里行间、书内书外，洋溢着作者对教育事业的无比热爱，渗透着作者对建设一流大学的执着追求，充满着作者破难而行的实践睿智，彰显着作者舍我其谁的使命担当，展现着作者砥砺奋进的昂扬斗志，体现着作者办学治校的成功探索，凝结着作者管党治党的丰硕成果。品读之余，我深切地感到徐慧同志《大学书记手稿》，具有既“真”又“实”两个鲜明的特点：

“真”。一是真实的记录。全书60篇文稿，均出自作者之手，所思所想，所感所悟，所爱所厌，所作所为，跃然纸上，曲尽其妙。全书分为改革、办学、党建、思政、学生、干部、民主、扶贫、合作、履职十个篇章，篇篇呼应、章章相接，每个篇章的文稿以时间顺序编排，脉络清晰、条缕分明，一气呵成，让人读之有乐、阅之有得、思之有获，可谓“字字看来皆心血，七年辛苦不寻常”。

二是真挚的情愫。作者真诚地服从组织召唤，带着使命责任，愉快地来到药大，做任劳任怨的“老黄牛”、甘于奉献的“孺子牛”、改革创新的“拓荒牛”。真心地扑下身子，深入师生实际，迅速地“融入药大”，以“药大的建设和发展是我们共同的心愿，中国药学事业的强盛是我们共同的期盼”为已任，“捧着一颗心来，不带半根草去”，真情地倾其心血，致力爬坡过坎攻坚，有效地“奉献药大”。以“善思”创造性提出了“药学学科构建”的新思考，明晰了学科建设的新方向；以“善谋”致力于“本科立校”关键，协调用力、精准发力、持续发力；以“善断”抓住“双一流”建设、建校80周年、“2011计划”、国际药学教育大会等契机，争取资源、扩大资源、用好资源，全面提升学校整体办学水平。

三是真切的感悟。作者强调，党委书记只有“把握方向”，才能“恪守党委书记职责”；只有“敢于担当”，才能“落实党委主体责任”；只有“以身作则”、“廉洁自律，履行好经济责任”，才能“承担书记第一责任”。作者认为，党委书记必须具有“苟利于民，不必法古；苟周于事，不必循俗”的创新精神，“变革创新，是推动办学治校向前发展的根本动力”。

“实”。一是朴实无华，彰显政治家情怀。《大学书记手稿》语言清新、有感而发，用语简捷、直奔主题，问题导向、针对性强，可读易读、情景交融，娓娓道来、源自心灵，真是“清水出芙蓉，天然去雕饰”。作者的政治家禀赋淋漓尽致地体现在其紧紧抓住“培养什么人”这个根本性问题、“办什么药大”这个方向性问题、“打造什么样队伍”这个关键性问题，强党建，严格落实“一岗双责”和党建“四个三工程”；强思政，严把意识形态关、思想政治关、立德树人关，建构“三全育人”新体系；强干部，突出“抓班子”和“带队伍”两个关键，练好干部素质基本功，强化干部担当进取心，增强干部决策执行力。

二是求实务本，闪烁教育家智慧。作者热爱药大、献身药大、建树药大，认为“办学历史弥珍贵，本科立校总相随”，“本科立校必坚持，药学特色必传承”，强调“向高水平研究型大学迈进”必须用好“内涵‘无形之手’，成效‘有形之力’”；通过推进“学科结构、学生结构、教师结构”调整，奠定长远发展之基。作者特别重视人才队伍建设，强调必须“大力海外招聘，实现引人引智”，“以双一流为契机，打造高水平药学学科群”，以人才强带动学科强。

三是做实见效，彰显实干家本领。七年如一日，作者务实推进“学科生态体系、主体学科体系、基础学科体系、应用学科体系”建设，扎实推进“校企合作、挖掘校友资源、推动政产学研一体化”，大力推进“更好地对标

国际前沿领域、服务国家战略需求、助推重大医药产业发展”，踏实推进分配制度改革、人事制度改革、人才队伍改革等 11 项改革重点任务，坚定不移地走内涵式发展道路，使中国药科大学持续领跑中国高等药学教育事业。

《大学书记手稿》，给我们提供了一个准确把握大学党委书记角色定位的新视角，为我们提供了一个怎样当好大学党委书记的新样本。我想，这就是本书的独特价值所在，不同的读者均会从中获得有益的启示。

是为序。

南京大学党委书记

江苏省政协副主席

胡金波

2019 年 9 月 7 日

序 二

我与徐慧同志相识是从他 2011 年到中国药科大学担任党委书记开始的。中国药科大学是我的母校，毕业后我一直从事医药事业，所以也一直关心母校的发展和建设。我去南京，他来北京，多有相聚。

药品是治病救人的特殊商品，直接关系到人民群众身体健康和生命安全。中华人民共和国成立 70 年来，特别是改革开放 40 多年来，我国医药事业发展取得了巨大成就，公众用药基本得到满足，药品安全保障水平持续提升，药品医疗器械审评审批制度改革不断深化，医药市场规模已成为全球第二大医药市场。当今医药行业的发展可以说是日新月异，细胞治疗、免疫治疗、基因编辑等前沿生物技术领域不断取得重大进展，其国际竞争异常激烈。

所有领域的竞争本质上都是人才之争，医药领域更是如此。中国药科大学作为培养医药人才的摇篮，在 1936 年建校之初，就担负起了为国家培养医药领域高精尖人才的重任。高精尖专业人才的培养源于高等教育的基础，高校在人才培养环节的作用至关重要，要完成好培养人才的使命，教师是主体力量。而作为完成高等教育使命的大学，在党委领导下的校长负责制体制下，学校党委书记怎么把方向、促发展、造氛围，对学校的影响是重大的。

《大学书记手稿》一书虽是对中国药科大学一段办学历史的回顾，反映了当时的一些具体情节，但从本书的目录看，一目了然，都是党委书记该做的事，在改革、办学、民主等等大事中，既能抓住关键，又不落俗套，既能体现执行力，又与行政并肩同行。大学党委书记作为高校主要领导，不仅要熟悉党务工作，而且要了解教学和科研工作，才能使党建工作落到实处，才能对行政工作起到支撑作用，这是一门学问。



综合全书来看，本书对今天如何当好大学书记、履行好书记的职责提供了很好的借鉴。了解毕业生，掌握人才的主动权，可以先从认识大学开始，药大的学生在医药行业内享有盛誉，药大人才的培养和底蕴从本书也能窥见一斑。参考本书，或能获得一些收获。

是为序。

全国政协教科文卫体委员会副主任
原国家食品药品监督管理总局副局长
孙咸泽

2019年7月29日

自序

2011年从长沙到南京中国药科大学工作，一晃七年过去了，光阴似箭。退出党委书记岗位后，近期把在药大工作的一些重要手稿进行了整理，先是按照时间顺序，内容显得有点杂乱，后请教《中国高等教育》杂志原总编陈浩，建议按相关内容分类整理，同类再按时间顺序排列，再整理完后，看上去主题就比较突出了，章节错落有致，内容也明显地衬托了主题。书名原想定为《药大手稿》，考虑到本书所内涵的主题和具体内容，为了方便读者参考阅读，改为现在的书名《大学书记手稿》。

中国药科大学作为教育部直属高校，有80多年的办学历史，也可以说是中国高等教育的一个缩影。整理出来的手稿保持了原有的文字，内容保持了当时的原汁原味，以前也没有在公共刊物上发表过。今天交付江苏人民出版社出版，一是为了给中国药科大学这一段办学历史，从党委书记的角度留下一点记忆；二是为了让药大广大校友和关心药大的社会各界人士从一个视角了解药大这几年的建设和发展；三是为了在大学工作的同行们相互借鉴高等教育办学的经验。《大学书记手稿》为大学管理者在处理大学事务中提供了可操作的大量实例，不失办学参考的价值。

大学书记对高等教育的深刻理解和对人才培养、学科建设的精准把握都是至关重要的。高等教育是依托大学来进行的，没有大学谈不上高等教育，有800多年连续办学不断的大学，很难有800年继续存在的企业。我理解的大学核心在于“大”：广大，大而广之，学科之齐全无所不包；博大，博大才精深，基础性的原始创新几乎都来自大学；度大，有容乃大，非相关维度大，学术自由至今仍是大学的核心办学理念之一。大为学奠定了基础，大学才成为了一个整体。

学科是大学最核心的竞争力，学科强则人才强、学校强，一所大学总要

有几个至少有一个排第一的学科。以 ESI 的 22 个学科为例，是以统计 10 年的数据作为排名的，一般的排名只统计 1 年，22 个要有排第一的学科谈何容易。仅国内高校排名而言，22 个学科北大清华排第一的就占据了半壁江山，确保其牢不可破地位，有幸的是，中国药科大学也占据了一个国内高校排名第一的学科。

学科的影响是深远的。以美国哈佛大学为例，排名世界第一的学科就不少，如果要问哈佛大学有几个知名教授，读者估计一下说不出来，但要问哈佛大学有哪几个学科在全世界很知名，估计很多普通人也都知道，比如哈佛的商学和医学。谈到麻省理工，一定会让人想起它的工程、机械学科，谈到耶鲁，一定会让人想起他的社会人文学科以及生命学科。

一个学校的知名度取决于它的学科水平。学科水平的高低与学科大师有很大关系，学校因学科知名远扬，学科因大师传承发展。大师在学科建设中起到很重要的作用，一代大师只能在某一时期对学科的发展起到关键作用，而不能使整个学科得到长远地传承或长久地保持一个很高的地位，要保持高水平，需要好多代大师的不懈努力，甚至在没有大师时，学校也要能坚守住。

我理解的大学还有三个内涵：第一个，大学是学术创新之“天”，这是推动时代进步的动力，内涵应该是学术，有人把大学定义为学术共同体，天，天就是广阔的，天空是自由的，所以大学它有广度有深度，而且有自由的思想，自由的学术，带来的是社会的进步。

第二个，大学是启迪人生之“地”，这是培养人才和领袖的地方，内涵应该是学生，大家进入到大学，通过大学的学习找到了自己人生的起点，丰富了自己的知识和视野，对今后工作生活会有更多新的感受，大学是起步之地，也是大家脚踏实地出发之地，带来的是社会卓越的领袖。

第三个，大学是丰富知识之“源”，这是获得巨大财富的起点，内涵应该是学识，在这里大家可以学到很多的前沿科学和高新技术，不仅可以学习，甚至还可以创新创造，服务于人类和社会，带来的是社会巨大的财富。“天、地、源”就是我认为的大学。

中国大学目前的领导体制是实行党委领导下的校长负责制，党的领导是中国大学最鲜明的标志，这是中国的发展历史和中国共产党的建党历史所决定的，是历史的选择。任何一所大学都会受到所处社会政治和文化的的影响，无论中外，无一例外。在法律框架下，尊重、遵守办学规律的大学的自主办

学和内涵建设，不会因党的领导而有所影响，只会因党的领导是集体领导而加强。

大学党委书记准确理解和实质把握中国大学的这种特有体制很有必要。党委领导是指集体领导，常委会决策机制是票决制，严格按照少数服从多数的原则决定，要让大家充分发表意见，有畅所欲言的氛围，虽然书记作为主要负责人要起到带班子的作用，但绝对不能是一言堂，如果做不到这一点，就是没有坚持党的领导，至少是没有很好地坚持党的领导，没有按照党的要求来做。

校长负责是个人负责，在所负责的职责范围内负责，校务会决策机制是拍板制，可以是校长一人说了算，当然在充分征求大家意见后再决定也是不错的选择。一般说，校长处理的事情比较具体，操作性和时效性都很强，字一签资源马上就流动了，工作有抓手，容易见成效，讲求的是效率，要做到成功也极不易。

书记则不同，处理的事情宏观层面更多一些，如果找不到很好的抓手，工作往往不落实，之后往往去抢校长的权，严重影响学校发展。如果不懂得高等教育的办学规律和教学科研工作规律，就很难找到抓手，像党的建设、思政教育、廉洁自律、凝聚人心、营造氛围等等工作没有抓手，不接地气，虽有声势，效果却不一定好。

大学要有好的发展，书记校长的配合很重要。该由党委决策的重大事项要一抓到底，绝不能因是否有难度，是否有利益来判断是否由党委决策。行政方面应该说党委决策的事情不多，除了三重一大外，人事工作就是机构设置和人员编制，财务工作就是预决算，虽不多，决策时一定要认真，不要等到事后再说。书记如何配合好校长，就是要做到该党委负责的事情不敷衍，该校长负责的事情不干预，该出面协调协助的事情不推诿，该做的工作做到位不留尾巴。书记校长的沟通很关键，沟通多肯定配合好，沟通少学校发展不了。怎么配合好？书记校长都要遵制度，有大度，多酝酿，少利益。

如何当好大学党委书记是个大难事，大学书记不好当，在于责任大，抓手少，工作做深做细在无人声处，工作成效取得在潜移默化中。有人说机关牧马，企业牧羊，大学牧猫，说明大学管理的难度大，协商协商再协商，不可能是拍板拍板再拍板。怎么当好今天的大学党委书记，是值得思考的问题，作为大学的主要领导，书记既要能把方向，抓大事，又要能做到接地气，可操作，不是一件容易做到的事。

《大学书记手稿》一书真实反映了大学书记各个层面的工作，全书共分为十篇，内容有党建、思政、干部、民主、扶贫等党建篇，又有改革、办学、学生、合作、履职等办学篇，比较完整地反映出了一个高校党委书记应履行的职责。大学书记怎么履职，怎么履行好职，个人认为在把方向上，要敢于担责，绝不含糊；在抓大事上，要既不失具体，又不干扰行政工作；在接地气上，要密切联系师生，与教授成为好友，对基层信息的了解有把握；在可操作上，要有抓手，有执行力，宏观工作微观层面来思考，做到党建工作落实处，思政业务一张皮。

在药大工作期间，我特别要感谢桑国卫院士，2011年刚到药大工作时，时任全国人大副委员长的桑国卫院士在全国人大办公室接见了我，对我的工作和履职多有细心具体的指导，他的谆谆教诲，让我受益匪浅，至今记忆犹新。在我工作期间，桑院士多次来校亲临指导，使学校的建设和发展蒸蒸日上。我还要感谢原国家食品药品监督管理总局孙咸泽副局长，他是药大77级校友，给予了学校方方面面的关心关怀与鼎力支持。手稿在整理完成中，还要感谢学校相关职能部门，特别是党委办公室、组织部和宣传部的大力协助，帮助收集和整理有关材料，可以说是在大家共同努力下完成的。最后本书的出版得到浙江医药李春波董事长的支持，一并表示感谢。

江苏省政协常委
中国药科大学原党委书记
徐慧

2019年9月10日

| 目 录 |

第一篇 锐意改革

1. 药大履新职，改革续新篇 3
2. 密集七次常委会，改革树立党委威信 4
3. 深入基层调研，推动八项改革起步 7
4. 启动考核分配改革，调动全员积极性 9
5. 推动学校转型发展，创新学科建设模式 15
6. 直面综合改革瓶颈，多措并举破解难题 31

第二篇 鼎力办学

7. 办学历史弥珍贵，本科立校总相随 41
8. 团结一致，向高水平研究型大学迈进 51
9. 内涵无形之手，成效有形之力 67
10. 三大结构必调整，安全工作必保证 75
11. 本科立校必坚持，药学特色必传承 79
12. 抓住五大机遇，增强必胜信心 91
13. 大力海外招聘，实现引人引智 97
14. 以双一流为契机，打造高水平药学学科群 99

第三篇 创新党建

- 15. 凝心聚力，切实抓好五大建设 103
- 16. 抓实群众路线活动，切实解决实际问题 108
- 17. 强化理论武装，落实党建责任 118
- 18. 抓好四个三工程，提升党建科学化水平 127
- 19. 巡视整改见成效，轻装上阵再出发 131
- 20. 坚持党的领导，院系党政共同负责 141

第四篇 强化思政

- 21. 当好支部书记，落实思政责任 147
- 22. 加强思政建设，打造优秀辅导员队伍 155
- 23. 坚守意识形态底线，努力完成三项整改 158
- 24. 坚持教师四统一，两学一做到实处 163
- 25. 坚持正确办学方向，开创思政工作新局面 170

第五篇 引导学生

- 26. 服务社会，学生志愿者在行动 185
- 27. 今天走进药大，明天走向世界 186
- 28. 引进诺奖报告，拓宽学生国际视野 188
- 29. 招生高门坎，就业高质量 190
- 30. 心中有祖国，肩上有担当 192
- 31. 认识大学，把握人生 197

第六篇 选培干部

- 32. 素质能力基本功，责任担当进取心 221
- 33. 加强民主集中制 提高决策执行力 226
- 34. 选拔立规矩，任用重程序 237
- 35. 加快建设发展，打造高素质干部队伍 240
- 36. 加强班子建设，提供坚强保障 246

第七篇 推进民主

- 37. 发挥教代会作用，加强民主管理和监督 251
- 38. 老委员新话题，共谋发展大事 252
- 39. 充分依靠教师，绩效津贴公开票决 255
- 40. 新代表新氛围，不负重托奋力为 258
- 41. 全员开拓进取，实现快速发展 262
- 42. 论新时代人民政协的作用发挥 269

第八篇 精准脱贫

- 43. 率先带队调研，立足长远脱贫 277
- 44. 拓宽扶贫思路，培训脱贫干部 284
- 45. 不仅能脱贫，而且要致富 287
- 46. 学科与扶贫互动，脱贫与发展共赢 289
- 47. 精准招商引资，致力脱贫致富 292

第九篇 合作共赢

- 48. 加强校企合作，推动企业在校建实验室 297
- 49. 弘扬中药文化，获赠《补遗雷公炮制便览》 298
- 50. 校友是永远的学生，母校是永远的家园 299
- 51. 服务江苏医药经济，推动产业创新发展 301
- 52. 联合恒瑞医药，实现合作双赢 304
- 53. 感恩社会，捐赠园铭记 306
- 54. 校企互动，大楼冠名 307
- 55. 教育与产业对话，校企融合发展 308

第十篇 履职尽责

- 56. 把握方向，恪守党委书记本分 313
- 57. 勇于担当，落实党委主体责任和书记第一责任 316
- 58. 廉洁自律，切实履行经济责任 323
- 59. 主政七年，尽心尽力尽职尽责 330
- 60. 奉献绵薄之力，实现学科跨越 339

第一篇

锐意改革

