# 在2025年干部工作会议上的讲话

来源：网络 作者：青灯古佛 更新时间：2025-06-14

*在2024年干部工作会议上的讲话同志们：大家好！为期两天的务虚会即将结束，本次务虚会紧紧围绕学校干部队伍建设，尤其是干部的教育管理和能力提升。这次会议准备充分、讨论热烈，开得很好，很及时，很有成效。下面，结合我自己的认识和体会讲几点意见。一...*

在2025年干部工作会议上的讲话

同志们：

大家好！为期两天的务虚会即将结束，本次务虚会紧紧围绕学校干部队伍建设，尤其是干部的教育管理和能力提升。这次会议准备充分、讨论热烈，开得很好，很及时，很有成效。下面，结合我自己的认识和体会讲几点意见。

一、干部存在的基本问题

1.有的干部精神懈怠。干部问题最大的问题是什么，是精神，是我们的干部不知不觉地丢掉了“艰苦奋斗、严谨治学、崇尚实践、追求卓越”的成工精神。100多年来，是什么激励着一代代的成工人奋勇向前，100多年来，是什么引领着一代代的成工人艰苦创业，100多年来，是什么支撑着一代代的成工人忍辱负重、砥砺前行？今天的我们，我们这一代干部们，想以什么样的态度和精神来担负起我们这一代人的历史责任？

2.有的干部政绩观出现偏差。为什么当干部、为什么工作出了问题，本质上是理想信念有问题，存在本位主义、小圈子意识、小集体意识、山头主义遗毒、有私心、个人存在感作怪、缺乏大局观、政治站位不高、整体意识不强，从学校领导到中层干部都存在。有的干部不做事就算了，还到处说风凉话、传小道消息，对此津津乐道，因此干部圈子里传播的负面消息总是不断，实际上这些干部巴不得大家都不干事，以此来掩盖自己干活不积极、掩盖自己不干事，这是严重扰乱学校的正常工作秩序，完全背离了干部的基本要求。还有的干部认为自己的部下不优秀、不服管、管不了、派不动，这纯粹就是借口，岗位给了你、职权给了你、工作安排你们说了算、绩效分配你们定政策，还管不了、叫不动，哪里有这事，这根本就是干部不愿意得罪人、怕担责、不想直面矛盾的借口，本质上就是没有认真履行干部的基本职责，干部就是要带队伍、就是要在本部门形成凝聚力，天下没有不好的部下，只有不愿意跟大家共进退的领导，部下个个都是优秀的了，还要领导干部做什么？十个指头都有长短，关键是如何调动积极性、如何发挥每个人的主观能动性。因此，管不了、叫不动部下其实质还是领导干部的问题，仍然是政绩观出了偏差，只管业务、不管队伍的领导干部不是工业学院需要的领导干部。

3.有的干部对学校发展的艰巨性复杂性认识不足，靠经验工作，改革创新意识不到位。他们愿意、能够做顺境时的工作，喜欢用自己过去的经验办事。对学校规模扩大、质量要求提高、发展难度加大认识不够甚至缺乏认识，对管理体制、机制的作用认识不够、对政策的引导作用认识不到位、对学校重大决策决定的执行力存在打折扣和选择性执行的情况。干部中尤其校领导和中层正职领导干部对于学校未来的发展、对于如何团结、凝聚广大教职工领会并主动对标对表学校的总体发展目标做得很不够，缺乏思想和思路，没有整体性应对方略，甚至是我行我素，靠经验、靠感觉有选择地执行。讲观点、说体会、提建议都讲得很对，就是干工作、做决策总是用习惯的思维、传统的模式、自己的经验来干，对于已经变化了的情况或要求置若罔闻，找理由推脱。实际上，这些干部的工作思路、工作方法已经不能适应学校已经变化的情况和提出的新要求，已经不能很好地解决存在的新问题，他们却还在留恋过去美好的时光，停留在追忆过去成功的喜悦。这些干部具体解决问题的意识和能力不够。有的干部喜欢搞平衡、搞平均、搞形式上的绝对。要记住，我们是现在在带领学校发展和进步，需要的是解决目前的困难和问题，过去不能代替现在，更不能说明将来。

4.有的干部存在形式主义、官僚主义。有的干部干虚活、做虚功，甚至欺上瞒下，当面表态好听、过后应付了事。有的干部放不下身段、不愿意找人商量、更不愿意被协调。有的干部找存在感的意识浓厚，只关心自己是否受到所谓的“尊重”，喜欢夸夸其谈，摆架子、讲对等。处长们之间不直接沟通或协调，而是找个副处长科长或普通科员来回传话。在校领导中也存在这种情况，校级副职间不直接沟通、让处长来回传话，效率不高还容易引起误解和矛盾。有的干部怕担责、怕被人说，这些干部到底是为什么干事，为谁、为哪一群人干事？怕被谁说？本质上看是这些干部有私心杂念，怕影响自己，这仍然是官僚主义的表现。

5.干部身上普遍存在娇骄二气。一是娇气，怕吃苦怕担责怕做具体实际工作，怕交流怕被提问题更怕提建议，只喜欢听顺从的表扬的肯定成绩的，做点事情就喜欢被表扬，没有受到表扬就认为是白干，只要是没有受到表扬或是偶尔受到点委屈就夸大地认为对自己不公正，只要作出了一点让步或做了一点妥协，就认为自己吃了多大的亏，委曲得不行，甚至到处讲自己的所谓委曲，跟小孩子没有什么区别，明显的是不成熟干部。二是骄傲，什么都看不起，总认为自己正确，自视清高，水平不高办法不多架子挺大，不学习不调查不研究不思考，只会凭经验、凭习惯办事，还瞧不上别人，不容许别人提意见、提建议，提点什么就马上想解释，马上申辩，生怕别人认为自己有问题或没有做好，这仍然是不成熟干部。

6.有的干部执行力存在严重问题。形式上机械执行，不求执行效果只求形式过程，遇到问题或困难不主动解决或协调，而是推脱或搁置，追问起来还不以为耻、理直气壮。不管学校如何要求，都是以分配任务的方式，任务层层分，材料层层收，完成结果和质量没人管，执行进度和效果没人问，作为领导干部不出思路、不提要求、不把关口、不负责任、不讲质量、不讲执行结果。有的干部想得通就执行，想不通就变相不执行，在执行中有一点阻力就推脱、将事情搁置，甚至连报告受阻情况的事情都不做，认为是在打小报告，就是不去把事情做好、落地执行。什么事都要自己想得通，什么事都要一帆风顺地执行，这本身就是站位不高，缺乏认真精神，对上级的精神、学校的要求、领导的指示在执行力上打折扣的表现。有的中层干部，对分管校领导提出的具体工作要求，不认真落实，甚至还讲条件，不服管，重要的工作放在一边不闻不问，热衷于出差开会、考察学习、调研交流，理由冠冕堂皇，实际上是我行我素。

7.有的干部对学校办学定位和应用型大学的发展目标理解不到位、落实不主动。有的干部对学校地方性、应用型、开放式的办学定位认识不够牢固，不够深入，处于表面理解，甚至是歪曲、片面的认识。对“应用型”的体会很肤浅甚至显得庸俗，热衷于形式上的合作协议、方案咨询，对体现应用型大学深层次的、有特色的东西研究思考甚少，甚至避而远之。

8.有的干部本位主义比较严重。作为干部一个重要的素养就是包容、协同、替对方着想，但许多干部仍然是部门至上、唯我独尊，不是以事情的办成办好为宗旨，而是以是否尊重本部门、是否把本部门放在眼里，是否本部门的意见得到采纳为主导，甚至有的干部不以学校整体的利益和工作总体的完成与推进为目标，而是以自己是否知晓、是否直接请求自己为目标，因此有的副职根本不能发挥作用，什么事都要请求正职，代表本处或本部门开会、协同问题是没有任何用处的，因为回去可能被本单位正职一句话就可以推翻会议达成的共识。这里面，实际上是我们的干部有私心，不管是没有得到尊重还是怕得罪人，还是有一点不同意见和反对意见就不敢决策、不敢推进，本质上都是一样的，就是没有把学校的事情和教职工期望解决的问题放在第一位，本质上是人民至上的理念有问题，是政治站位不高的表现，是思想认识上出现了偏差，是本位主义的典型表现，这与校领导和中层干部的素养要求是不相符的。

9.有的干部缺乏积极向上的精神，不自信。在具体工作中表现出畏难情绪、事情还没有去做就认为搞不成、太难，总认为做事情麻烦，喜欢靠经验、随大流，而不是积极地设法解决问题，对创新缺乏勇气，也不愿意。水平可以有高低、能力可以有大小，但积极主动的精神、认真踏实的态度、自信向上的勇气、坚持坚守的毅力绝对不能丢、不能输。有的干部缺乏点斗争精神，怕字当头，不敢红脸出汗，不敢坚持原则。

10.运用政策制度解决问题、引领发展的意识和能力不够。习惯于就事论事地讨论和决策，缺乏长期稳定的政策和制度。绩效、职称、干部管理、人事调配、评奖标准、办事流程、教职工考核、培训进修等教职工关心关切、利益相关的政策和制度年年在制定，年年在修订，没有稳定下来长期坚持，为什么？因为有的政策、制度本身就是不清楚到底支持什么、鼓励什么、限制什么、约束什么，只是把上级的文件照抄照搬、兄弟院校的做法简单引用，缺乏分析判断，在制定文件的过程中对可能出现的问题考虑不周全、不系统，甚至是有缺陷。有些单位的管理文件甚至是不公开的，只有处室几个人自己脑子里知道，一问都说有，就是这么办的，但就是拿不出半页纸的具体规定。不公开、不透明的政策就不是政策，就起不到引领、引导的作用。归结起来，干部的主要问题是政治站位问题，工作态度问题，敬业精神、工作理念问题，能力适应、历史责任和奉献精神问题，不愿意奉献、受不得委屈来当什么干部，尤其是中层正职领导干部和校级领导。

三、对干部的基本要求

1.提高认识，找准根源、领导带头。干部问题，表现在下面，根子在学校领导，在学校领导班子。因此，我们要求校领导带头，从这次务虚会开始，校领导之间要多沟通，不能随意指使中层干部去当传话筒，校领导要自己亲自沟通，这要成为习惯和制度。校务会、常委会工作质量要提高，上会的重大事项校领导事先必须协商一致，分管校领导必须熟悉情况，不能把决策会搞成工作研讨会、工作协调会。校领导深入基层要多指导，不能仅仅是提要求、讲道理，更多的是出主意、想办法、定措施、找答案、解决具体实际困难和问题。总之，在解决干部存在的问题上所有学校领导、常委要带头。同时，对学校的两委委员也有相应的要求，要从自身做起，起好表率作用。

2.提高政治站位、改变工作态度、增强主动意识。要切实增强“四个意识”，坚定“四个自信”、做到“两个维护”。不断提高我校领导干部的政治站位。一定要解决政治站位和精神状态的问题，不能怕困难、怕多干，不能推工作，要增强主动意识。要从学校发展整体和学校中长期发展的角度和视野来谋划、推进本单位、本部门的工作，主动解决学校发展面临的困难和问题，主动契合学校中长期发展的目标要求，在支撑学校中长期稳定发展中找到本部门、本单位的发展空间、体现出学校发展的整体价值。

3.领导干部要聚焦学校重大问题带头干。首先要围绕学校内涵高质量发展的总体要求和中长期发展目标，围绕党代会提出的规划措施及内涵高质量发展指导意见，主动谋划、主动抓实推进、主动协同协调、主动坚持一贯干下去，不能患得患失。要在民生工作、放管服综合改革、校院二级管理、人才培养与质量提高、应用型大学特色彰显、学生就业、×校区管理服务等方面起好带头作用，主动将业务工作与学校的重大战略和中长期发展目标结合起来，坚决地、不打折扣地贯彻落实、持续推进。

4.强化干部的责任担当、树立正确的政绩观、发展观。干部中存在的各种问题，实际上就是干部的责任如何担当的问题，说大点是政治站位问题，说小点是如何对待自己的岗位和权力的问题，如何履行岗位职责的问题，也就是政绩观的问题。如果不热爱自己的岗位、不愿意在自己的岗位上为学校发展做出自己的事情，只考虑自己，实际上就是有私心，就是缺乏责任感，甚至不愿意负起应有的责任。一定要加强干部的政绩观、发展观教育，强化干部的责任担当意识，不担责的干部就是不称职的干部，不能让这样的干部有市场、有空间。

5.加强班子建设是关键、机制体制是根本。学校有的单位班子不够团结，党政主要领导之间缺乏商量和沟通，还有的院长书记在争谁是单位一把手、谁说了算，相互间不配合。有的班子成员会上不说，会后乱说，会上打太极会后表功勋，有的班子成员总是站在自己分管的部门立场做决策，缺乏全局观念整体思维。有的班子成员接受工作任务总是叫苦讲条件、打折扣。加强班子和干部队伍建设是各级党组织的重要任务，党的各级组织，尤其是各总支的书记，要把干部问题、班子建设问题放到首位，切实抓好抓出成效。组织部、纪委要采取措施，形成相应的机制制度，出台干部队伍建设、班子建设的针对性、精准政策和措施，确保学校治理体系不断完善、治理能力显著提升。

6.坚决反对形式主义、官僚主义，在作风建设上考验干部、锻炼干部。部门间、中层正职相互间、副校长间一定要相互配合、主动协商、主动协商，这是政治站位高不高、工作态度正不正的具体表现。需要说明一下，我们有的单位，怕有的部门不跟领导报告或沟通，就设法用办事流程来达到让领导知晓、汇报的目的，也就是在流程卡控上来强行要求，这是不行的，这无意中是在助长官僚主义，让工作流程复杂化、也是推卸责任绑架领导。汇报是知晓就行，不需要表态和决策，在现有工作流程中必须表态并且只有同意、不同意、暂缓的选项，是逼着领导表态，把汇报当作决策。中层正职干部的请假程序很复杂，需要很多审批，结果往往出差都回来了审批程序还没有结束，变成了形式，大家还习以为常。作为领导干部，必须在工作作风上过得硬，学校一定要在领导干部的工作作风建设、效率提升、服务意识强化上出实招、破难题，进而考验干部、锻炼干部。

7.干部必须严管厚爱带队伍，既管事更要管人。校领导要管好、教育好、带好自己分管部门的干部及队伍，包括联系学院，这是每个校领导的主要工作，要打得开情面、敢于批评、敢于揭短，不能“护犊子”。中层干部也一样，尤其是中层正职，建设好、培养好、管理好自己的队伍是领导干部的本职工作，不能游离于业务工作之外，而是结合业务工作、重大具体工作锻炼、培养、考验干部，真正严管厚爱，不能一味地袒护自己的部属。

8.强化学习、转变观念、提高本领，切实解决“本领恐慌”。各级领导干部，必须自觉地不断学习，学校也要加强针对性的培训，要通过学习达到观念的转变和更新、本领的提高和能力的提升，不断增强解决复杂问题、应对复杂局面的意识、能力和水平。想把事情干好是一回事，能不能干好是另外一回事，尤其要加强干部的判断能力、谋划能力、决策能力、综合施策能力，既要提高业务，更好提高政治素养，还要强化心理素质和意志毅力。

9.领导干部必须将学校的重点工作、关键性工作融入到具体业务工作中一体化落实推进。这是对学校各级领导干部的基本要求，作为干部首先是保证学校整体重点工作的完成和发展目标的实现。上学期的综改会、学生创新管理和就业会、民生工作会、产教融合会、党建工作会、课程思政思想课程研讨会、从严治党工作会是对学校发展目标和顶层设计的又一次细化，必须在今后一个比较长的时期内在学校的各项具体工作中得到体现和遵循。一定要将党代会和内涵高质量发展指导意见的精神、上学期若干专门会的精神和要求结合“十四五”规划的制定全面落地体现、坚决贯彻落实。学校每个单位和部门要将本部门的发展主动契合到学校的发展中，找准在学校发展中的位置，在支撑学校内涵高质量发展的目标实现中达成本部门、本单位的发展。学校希望尽快召开的人才工作会、学科和科研工作会、本科教学工作会应该是对学校党代会、学校上学期若干工作会提出要求的具体贯彻落实和实施方案，为什么准备工作推进难，就是在准备过程中没有坚决按照学校的意图进行筹备，因而在筹备中扯皮严重、意见不好统一、决心难以形成，本质上是从本部门、本系统出发筹备的思路思想比较多，从学校整体和党代会要求、学校若干综合性专题会议的具体要求及思路领会不够深入、贯彻不够坚决的表现。党代会、若干综合性专题工作会、三个专门工作会是一个有机整体，三个不同的层次，不可分割，不可自行其事，就事论事。希望有关的校领导和部门高度重视、认真领会、抓总体谋关键，结合“十四五”规划的制订尽快召开，以达到用明确、稳定的目标规划、政策措施推动学校本科教学和人才培养、教职工队伍建设、学科和科技服务等关键性工作快速稳定持续发展的目的。切实把一流专业、一流课程的建设落到实处，将产教融合为主要特色的应用型办学模式做实做牢，形成标准和范式。

10.将干部作风转变、政治站位提升、思想认识提高与×校区开好局、起好步结合起来，发挥出干部的中坚作用。建设、管理、使用好×校区是我们共同的责任，探索、发挥好×校区支撑学校整体专业建设、学科建设、队伍建设、人才队伍建设的独特作用是我们共同的任务，不要因为一时的具体管理模式、日常管理工作而影响全局性的战略布局和战略任务，这需要一个探索、尝试、改进、磨合的过程，需要我们相互包容、大度、理解和支持。首先需要提高站位、解决思想认识问题和相互间的主动协调与配合问题。×校区是学校的战略布局，今年招生不是很好，是不是就失掉信心？就受不了被人说三道四？恰恰相反，现在刚招生，考生和家长有疑虑很正常，需要我们在新生入学后把学办好、把学生的服务工作做好，用实事来证明学生们的选择是对的，用事实来证明我们能够办好×校区，这是个考验，这个时候更要充满信心，不能动摇意志。

三、严管厚爱干部的有关措施

1.改进干部选拔任用方式，激励干部的干事创业热情。认真总结近年来干部选拔的经验，在严格执行上级干部选拔任用有关政策规定的基础上，进一步改进、完善学校的干部选拔任用方式，拓宽选拔视野、改进考核评价方式，突出德才标准，注重选拔群众认可度高、在实际工作中经受考验、做出实际成绩的干部、探索试行干部能上能下的机制，让能者上庸者下，建立完善干部容错纠错机制，不断激励起干部的干事创业热情。

2.高度重视干部队伍建设和管理，采取有力措施，切实履行领导干部管理监督职责。学校党委要专题分析研究学校中层及以上领导干部的工作状况，制定措施，坚决解决干部中存在的突出问题。学校将建立干部管理联席会议制度，将干部的管理和监督形成合力、落到实处。组织人事、纪检审计、巡察督导都要提高认识、转变观念，切实把干部的管理、教育、培训放到制约学校发展的关键性问题上抓实抓细抓出成效。纪检、审计、组织部、党政办、机关总支及各基层党组织，要切实履行干部监督管理的责任，尤其是组织部、校纪委要担负起具体的直接监管干部的责任，对于日常工作中表现欠佳、群众反映较大、工作成绩较差等方面存在突出问题的干部加强专门监督，在约谈、诫勉的基础上要求限期改进，甚至调整、调离。

3.采取针对性措施，加强干部培养培训。以学校业余党校为基础组建干部培训教育学院，用机关干部培训班、院系干部培训班等多种形式，开展党务干部学高校办学办专业知识能力、行政干部学习党务管理知识能力的专题培训，分期分批强迫领导干部学习，考试不合格不过关甚至不上岗，常态化开展针对性校本案例式干部培养培训。对学校中层领导干部开展校本轮训，借鉴“说课”，开展校领导、中层干部结合学校典型管理案例进行剖析的“说管理”“说服务”活动。有序开展干部校内交叉挂职锻炼活动，实现干部基层挂职制度，每个职能部门的中层干部一学期至少有一名到基层学院或有关服务部门挂职工作、针对性解决问题。

4.加强干部考核力度、创新干部考核方式。加大干部考核范围的覆盖面，以干部的政治站位、工作态度和工作实绩为导向，改进干部考核的方式，创新干部考核模式，进一步完善干部考核办法。机关、院系逐步推行全校教职工、学生评议机关和院系制度，评议靠后的单位的主要负责人实行约谈甚至诫勉，不得评优、绩效降低、连续2年排名靠后的主要负责人调整岗位。

5.切实加强年轻干部和新提拔中层干部的教育、管理和培养。加强对近年来新提拔干部的培养教育，在实战中考察和锻炼干部。对新提拔干部年度考核扩大范围、创新考核方式，注重政治站位、思想认识、工作作风、工作成效的针对性考核，对考核靠后的实行约谈、诫勉、离岗教育、甚至调整免职。举办新提拔中层正职及50岁以下中层正职干部校本培训班，举办新提拔中层副职及45岁以下中层副职干部校本培训班，每周不少于一个单元，连续培训三个月以上，通过学校业务党校举办。加强新提拔干部试用期管理，结合工作实绩改进试用期结束时的考察方式，试用期考察有问题、不合格的坚决不转正，甚至免职。

“十四五”时期，我国将进入新的发展阶段，学校发展也将步入内涵高质量稳定发展的新时期。面对错综复杂的发展新格局，学校新一届各级领导干部必须提高站位、振奋精神、勇挑重担、奋勇向前，加强干部队伍建设是学校在新的发展时期面临的重大任务。我们一定要全面加强学校领导班子和各基层单位领导班子建设，推动学校“从严治党”走向深入，确保各级干部成为带领学校广大教职员工应对学校发展各种复杂局面、迎接各种挑战、凝聚教职工智慧和力量的坚强力量，深化“不忘初心、牢记使命”主题教育成果，严守政治纪律和政治规矩，不断改进干部作风，不断提高干部能力。希望学校领导和中层干部不断提高政治站位、强化责任担当，振奋精神状态，转换发展模式，开拓进取、创新发展，全力推进学校事业持续高质量发展，为尽快建成×省应用本科示范校而努力奋斗。

谢谢大家！

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！