

盘活存量 筑巢引凤 激扬发展原动力

——光电信息学院向内挖潜调房记

作者：粟晓丽 范千

这是光学与电子信息学院（简称“光电信息学院”）创造的一组让人深思的数字：

2012年6月，原电子科学与技术系同原光电子科学与工程学院合并，组建光电信息学院。当时，学院拥有专任教师129人，但有10余位教师即将退休，近20多人处于学术“游离”状态，“四青”人才仅1人。学院的教学、科研及办公用房面积约为1.8万平方米，有20多位教师在过道带学生、在厕所搞研究、在校外租房办公，还有实验课因缺房而开不出来。

到2018年12月，学院共引进教师45人，其中35人为国际一流大学博士或博士后，“四青”人才由1人增长到15人。在这6年半期间，学院还承担了“国家试点学院”和“武汉国际微电子学院”建设任务；光学工程被批准为国家“双一流”建设学科，而且在第四轮学科评估中进入A+，并列全国第一；但教学、科研及办公用房面积仍然为1.8万平方米。

“6年多来，我们的用房面积没有增加1个平方米，却在学院党委班子领导下，依靠自身的艰苦奋斗、自力更生，妥善安置了引进人才和原有人才，让各类人才在这里留下来、扎下根、有产出，从而坚定地走在‘双一流’建设的道路上。”学院党委委员、副院长吕文中的另一个身份，是学院公用资源管理委员会主任。回顾6年多来艰辛的调房经历，他充满感慨。

走进光电信息学院，走近光电人，才能真正体会那份“艰苦奋斗、自力更生”背后的调房不易与发展信念坚定。

勇于直面矛盾，以亮剑的决心软硬兼施

配置合理的物理空间是教学科研有序开展的基本保障。但在合院之时，光电信息学院的办学规模和结构都没跟上。面对办学质量、办学效益、人均效益都有待提升等诸多难题，学院党委领导班子研究决定，在学校没有新建大楼、没有空间增量的情况下，只能向内使劲、内部挖潜，以缓解物理空间不足这一基础性问题。

“用房的问题仅仅依靠‘等靠要’来解决的话，学院发展可能也就变成‘等靠要’了。自力更生，向内挖潜，也能激扬起我们自身发展的原动力。”这是党委领导班子达成的共识。

“但这就相当于‘内部革命’，能否推行下去、能否取得实效，很大程度上取决于我们的决心和意志是否坚定，取决于我们敢不敢亮剑，取决于我们敢不敢啃硬骨头。”定下了向内挖潜的决策后，党委班子成员们深感“动真碰硬”的决策执行之路任重而道远。

经过多次商议，学院党委领导班子决定，在用房调整过程中，既要把握“为了学院共同发展”的大方向，也要具体问题具体分析“软硬兼施”。所谓“软”，就是指党委班子成员要以过硬的思想政治理论水平，给老师宣讲政策，同老师交朋友，设身处地地为老师着想，从而取得理解和支持。所谓“硬”，就是定好规矩，再严格执行，以制度规则规范用房行为，彻底解决占得多、不该占、历史遗留问题等不合理用房现象，以盘活存量。

这样一来，必然会触动部分老师的“奶酪”。然而，没有任何犹豫地，为了学院发展，党委班子成员们扛起了急难险重的任务，冲锋在了思想工作的一线、矛盾相对的浪口。

于是，不管大会小会，党委班子成员们逢会必讲物理空间不足是制约发展的瓶颈问题；每一位党委委员都深入系组，一个系一个系地做工作，一个课题组一个课题组地开动员会。一如学院党委委员、工会主席、公用资源管理委员会常务副主任唐霞辉所说：“一周7天，从早上7点半到晚上12点，除了中午休息一会，其余时间都在工作。”

在摸索中前行，在探寻中提升。2014年10月30日，经过几十次各层次会议的商议，学院第35次党政联席会议决定成立院级公用资源管理委员会，其成员包括学院有关领导、各系有关领导、教师代表、教代会代表等，主要职责包括对学院公用教学科研用房等资源进行集中管理、分配和调剂等。随后，《光学与电子信息学院公用房使用协议》出台，学院作为甲方，用房教师作为乙方，二者签订合同，共同维护学院房屋资源的有效合理使用。

由此，光电信息学院公用房管理实现了有组织可调节、有规矩可依循，从而有效保证了各项教学科研工作的顺利开展。

敢于担当责任，以大胆的探索创新有为

定好了大方向，在具体操作中，为了使公用房管理从粗放转向规范，学院党委实行了“三步走六举措”的办法，循序渐进，有的放矢，向管理要效益。

查清家底才能有所行动。规范化管理的第一步，就是摸底排查学院所有房屋的情况和教师们使用房屋的情况。用了1个月左右的时间，学院把南五楼、南七楼、西一楼、西七楼、创新研究院等能支配使用的实验室、办公室、公共实验平台、公共场所等情况都进行了彻底清查。

“越清查越觉得任务艰巨而紧迫，有的老师没有地方放实验设备，甚至把厕所都改建成了实验室。”院长助理、公用资源管理委员会成员聂明局略显沉重地说。“因此，我们加紧工作进程，在摸底排查的同时，把第二步立规矩定章程提上了日程，成立了公用资源管理委员会，制定了《公用房使用协议》等相关文件。”

有了组织协调和制度保障，房屋调控第三步——“六项举措盘活存量”得以迅速实行。

——对于之前占用公房较多，但学科方向有所萎缩、人员也在慢慢萎缩的团队，学院动员他们将房子腾出一部分给新进人才，或者把相关研究方向的新进人才纳入该团队，由团队内部解决用房问题。

——对于有些团队或教师占有的物理空间并非学科建设需要的，学院首先与相关教师进行沟通，然后再对其物理空间进行压缩。

——对于“人退休了房还没退”等历史遗留问题，学院一边动员相关退休教师适时清退房屋，一边完善相关工作流程，确保新退休教师的退休手续与房屋清退手续同步进行，不再形成“新的历史遗留问题”。

“节流”的同时，学院也想尽一切办法，在原有的“一亩三分地”上努力“开源”。

——对于还没使用的“边角余料”之地，学院聘请专家考察、向学校相关部门申请，新修整了一些不违反学校规定、符合建筑安全和消防安全等要求的临时过渡性科研用房。

——对于已到报废年限而没有报废的大型设备，学院加速报废工作，腾挪出可利用的面积；并根据使用需要，把原先的大开间隔成小房间，增加可用房间数。

——对于确实没有合适的地方予以安置的教师，学院就当起担保协调人，向其他团队协调出一块空间，让双方共享共用，充分提高场地利用效率。

一番挖潜下来，学院先后腾挪调整用房面积 4465 平方米。“我们学院所有的用房面积加起来是 1.8 万平方米，腾挪出来的面积相当于总面积的 1/4，能挖掘潜力的地方几乎全都挖掘出来了。”聂明局如是说。

甘于讲求奉献，以干事创业的共识追求卓越

“尽管调房很折腾，但为了促进学科发展，老师们都十分配合。”全程参与“六项举措”的落实落地，吕文中被教师们的顾全大局深深感动。

光纤团队在合院时是 15 人，现在是 22 人。6 年间，团队引进了 7 位教师，就在国家工程实验室那三层楼里“做文章”。对于团队内部能够“平稳消化”新进人才的原因，团队带头人刘德明教授说：“这一方面得益于实验室建成之初就制定了‘用房统一、管理统一’的要求，管理出效益，避免了各自为战、各占一片的情况。另一方面也是因为大家都有光电人的团结精神。”

刘德明说，光纤团队从黄德修教授那一辈开始就是团队运作，这个传统一直延续至今。对于学院的发展，他们更有团队意识和团结精神。“该担当的时候要担当，该奉献的时候要奉献。学院用房很紧张，我们能够自己解决的都尽力自己解决。”

这种“光电人的团结精神”也潜移默化地影响着新进教师们。胡昱教授、费鹏教授和王成亮教授“实验用房大挪移”的故事，就是很好的证明。

2014 年底，费鹏从美国回来时，先将工作间安置在了创新研究院，但创新研究院的用房标准达不到他的实验所需。

“不能让人才进来了，却不能开展工作。”为此，党委领导班子急在心里，也急在行动上，带领办公室人员一起研讨、一起“扫楼”。几经琢磨，大家想出了一个“实验用房大挪移”的办法：将对房屋条件没有特殊要求的胡昱团队从西一楼调整到创新研究院；再将南五楼几个房间按照实验标准进行改建，把费鹏团队迁入进去；空出来的西一楼房间安置新引进的王成亮团队。

完成这项“大挪移”前后用了三四个月的时间，参与其中的人都深感“为房消得人憔悴”。费鹏的体会更深：“这件事让我深深感受到了学院对新进人员

的关爱，还有学院团结一心、干事创业的劲头。我很荣幸加入到这个抱团谋发展的大家庭。”

“团结”，正是光电信息学院院训的第一个词！

在这份团结的凝聚下，光电信息学院就是一个大家庭，为了建设卓越的光电信息学科，光电人相互体谅、相互支持、相互做“垫脚石”。在这份团结的感召下，更多的光电人在这里扎下了根。如今，费鹏已经成为学院青年教师发展委员会主任，还向党组织递交了入党申请书。

6年多来，光电信息学院党委领导班子带领全院教职工，盘活了物理空间存量，让不动产“动”了起来；也盘活了教师们的内生动力，激扬起学院发展的原动力，让发展的劲“聚”了起来，让学院在“双一流”建设的道路上走得稳健而有底气。

新时代，新憧憬。在东校区，从空中俯瞰，一座形似连续光电谱的崭新楼群已拔地而起，大楼内，正紧张有序地装修着。这就是总投资近5亿元、总建筑面积约12万平方米的光电信息大楼。这座大楼将有力支撑光电信息学科群的发展，也将承载着团结而勤勉的光电人，心往一处想，劲儿往一处使，推动“大光电”迈向“强光电”“名光电”。