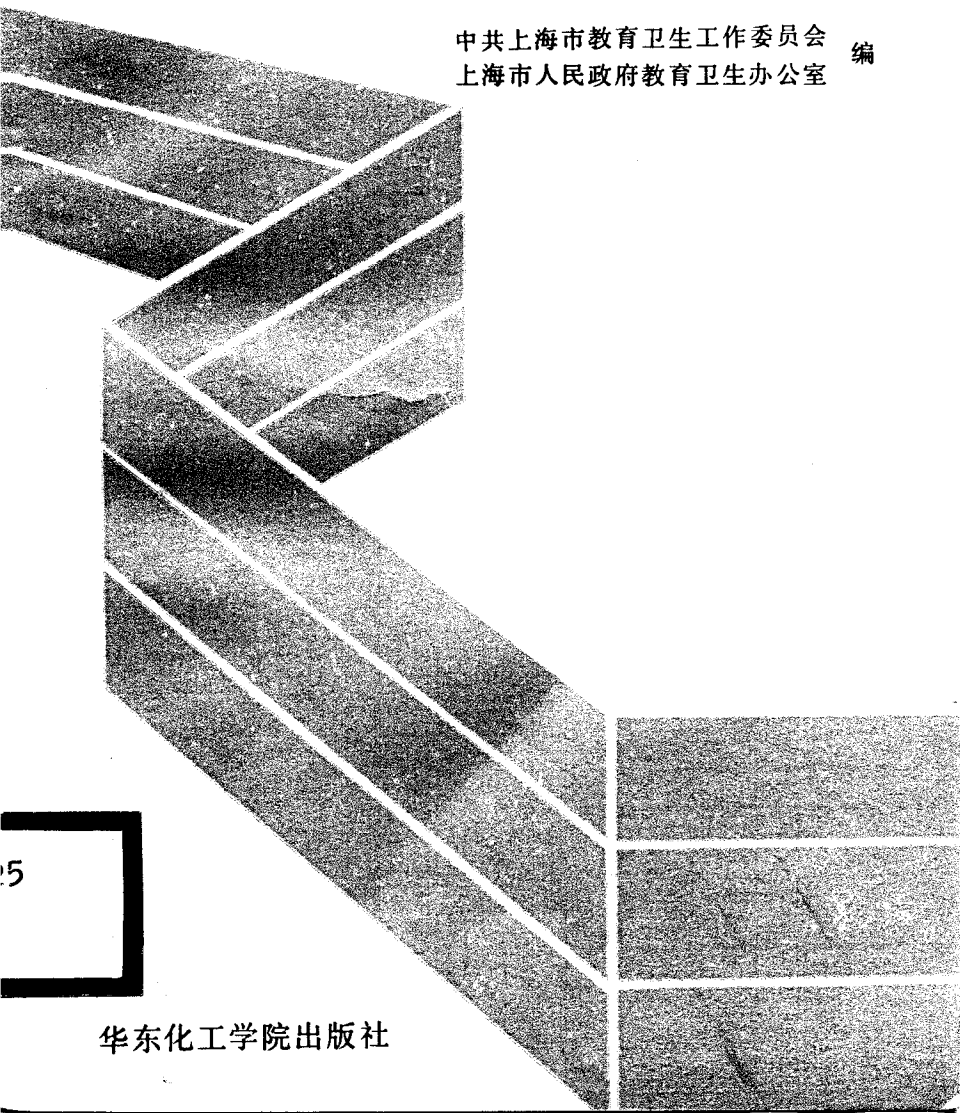


华东化工学院管理改革录

中共上海市教育卫生工作委员会 编
上海市人民政府教育卫生办公室



5

华东化工学院出版社

责任编辑 叶 乃 博

封面设计 卞 雯

责任校对 金 慧 娟

华东化工学院管理改革录

Huadong Huagong Xueyuan Guanli Gaigelu

中共上海市教育卫生工作委员会
上海市人民政府教育卫生办公室 编

华东化工学院出版社出版

(上海市梅陇路130号)

新华书店上海发行所发行

华东化工学院印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 9.25 插页 2 字数 206 千字

1988 年 6 月第 1 版 1988 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—5000 册

ISBN 7-5628-0012-X/G·2 定价 2.00 元

主 编 潘洪萱

副主编 林铸远 欧阳令全

编 委 (以姓氏笔划为序)

朱学存 李玉琪

佘国平 林铸远

欧阳令全 潘洪萱

序 言

赵紫阳同志在党的十三大报告中指出：“要坚持教育为社会主义现代化建设服务的方针”。高等教育要主动适应我国社会主义有计划商品经济的发展和经济体制、政治体制改革的需要；为社会主义现代化建设培养合格的人才，就必须进一步解放思想，加快和深化改革。

高等教育改革的一个重要方面，是改革高等学校内部管理体制，增强办学活力和主动适应社会主义经济建设与社会发展的能力。党的十一届三中全会以来，高等学校对内部各项管理制度进行了一系列的改革探索，取得了可喜的成绩。但是，随着我国对外开放、对内搞活的形势的发展，以往高等学校进行以单项为主、缺少整体配套的管理改革，已不能适应形势发展的需要。寻求与建立一种有利于增强办学活力和适应能力的学校内部机制及新的管理体制，这是高等学校进一步深化学校内部管理体制改革的所面临的重要任务。

1987年夏至1988年初，我们组织了一个调查组，对华东化工学院近三年来学校内部管理体制改革的的情况，作了较为深入的调查。调查结果表明，华东化工学院进行学校内部管理体制的改革，坚持从学校的实际出发，主动探索，大胆实践；在单项改革的基础上，对学校内部管理体制进行总体设计、配套实施的整体改革；在改革过程中，引进竞争机制，加强科学与民主管理，与此同时抓好观念转变工作，以

改革促观念转变，又以观念转变促改革深化，很有特色，取得了显著的成效。我们认为，华东化工学院改革的方向是正确的，这样的改革，为高等学校寻求与建立内部有效机制和新的管理体制，开阔了思路，提供了经验，有普遍的学习和借鉴意义。中共上海市委领导同志充分肯定了该校的改革经验，市委办公厅向全市通报转发了关于该校体制改革的调查报告。

为了进一步推动高等学校管理体制改革的深化，使各高等学校详细了解华东化工学院改革的基本经验和具体做法，从中得到启迪，我们组织力量编辑了这本《华东化工学院管理改革录》。本书辑录的关于该校管理改革的综合调查报告，各个方面的经验总结，改革的方案、决定、规定以及条例等，比较全面地介绍了该校进行改革的思路、改革的主要内容和具体做法、改革的基本经验以及院长的治校思想，在一定程度上也反映出了该校改革的过程和发展。

改革高等学校管理体制不可能也不应该有统一的模式。我们说华东化工学院改革的基本经验值得借鉴，并不意味着他们的所有做法可以照搬照抄。各高等学校只有从本校的实际情况出发，坚持教育为社会主义现代化建设服务的方针，大胆探索，勇于实践，改革才能取得成功。我们相信，在党的十三大路线的指引下，高等学校经过不断实践、不断总结，充满活力、具有高效的学校内部管理体制是一定会逐步建立起来的。

中共上海市教育卫生工作委员会
上海市人民政府教育卫生办公室
一九八八年五月

按 语

中共上海市委办公厅转发 关于华东化工学院两年来体制 改革的调查报告的按语

根据市委领导同志意见,现将市教育卫生工作党委和市政府教育卫生办公室关于华东化工学院两年来体制改革的调查报告转发如下。

党的十一届三中全会以来,本市高等学校在教学、科研、人事、学生、后勤管理制度以及学校领导体制等方面,进行了一系列富有成效的改革,增强了办学的活力,扩大了同社会的联系,促进了教育质量和学术水平的提高。但是,高等教育的现状同整个经济建设和社会

的发展还不相适应,高等学校如何更主动、更好地为社会主义建设服务的问题尚未根本解决。要改变这种状况,必须坚决贯彻党的十三大精神,进一步解放思想,深化改革。当前,本市高等学校深化改革的一个重要任务,是进一步改革学校内部管理体制,寻求与建立有利于增强办学活力、主动适应经济建设和社会发展需要的学校内部机制及新的管理体制。

近两年来,华东化工学院从实际出发,进行了以理顺内部体制关系、健全科学决策和民主管理以及引进竞争机制为核心的整体改革,方向是正确的,成绩是显著的。华东化工学院大胆探索的精神和改革的基本经验,值得本市各高等学校学习和借鉴。

(办公厅通报第7期一九八八年
四月二十七日)

目 录

中共上海市委办公厅转发关于华东化工

学院两年来体制改革的调查报告的按语

..... (1)

改革内部管理体制，增强学校办学活力

和适应能力

——华东化工学院两年体制改革的调查报告

.....上海市教卫党委
教卫办调查组 (3)

管理改革是必由之路

.....华东化工学院院长 陈敏恒 (15)

不在竞争中崛起，就在竞争中衰落

.....华东化工学院院长 陈敏恒 (20)

在改革的旗帜下继续前进

.....华东化工学院院长 陈敏恒 (31)

党政分开，开创高校党的工作新局面

.....华东化工学院党委书记 蒋凌棣 (38)

我院实行院长负责制的心得与思考

.....华东化工学院秘书长 林铸远 (44)

实行扬长分流, 提高教师队伍整体效能

.....华东化工学院 王行愚 (59)

适当引进竞争机制, 改革人事干部制度

.....华东化工学院秘书长 林铸远 (67)

端正办学思想, 改革教学管理, 努力提
高学生综合质量

.....华东化工学院教务长 戴千策 (78)

学习现代教育思想, 推进教学改革实践

.....华东化工学院高等教育研究室 (87)

全面实施学分制、选课制、提高教学质量

.....华东化工学院教务处 (99)

采取综合措施, 加强学风建设

.....华东化工学院教务长办公室 (108)

系主任负责制的认识与实践

.....华东化工学院化学工程系 (118)

供需见面, 双向选择

——毕业生分配工作的改革

.....华东化工学院学生处 (127)

分类分项评定, 激励学生进取

——助学金、奖学金制度的改革

.....华东化工学院学生处 (131)

改革后勤工作, 提高服务质量

.....华东化工学院总务长 孙丕恩 (136)

运用经济规律, 改革后勤管理体制	
.....华东化工学院总务长办公室	(145)
实行三级承包, 改革伙食管理	
.....华东化工学院饮食服务公司	(153)
在学校改革中加强党的建设	
.....华东化工学院党委办公室	(163)
工会的工作重心是参予民主管理	
.....华东化工学院工会	(169)

附录

华东化工学院院务委员会试行方案	
.....	(179)
华东化工学院教职工代表大会实施细则	
.....	(181)
华东化工学院系组织条例	
.....	(192)
华东化工学院研究所(室)管理体制暂行	
条例	
.....	(199)
健全民主体制的工作要点	
.....	(203)
教师定编方案(1986~1988年)	
.....	(205)
教师职责试行条例	
.....	(210)

1986 年教师职务聘任制试行方案	
.....	(213)
教师职务聘任制实施办法	
.....	(217)
职务聘任机构组织条例	
.....	(219)
1988 年教学和科技人员聘任制方案	
.....	(222)
关于试行党政管理干部职级评定的决定	
.....	(227)
党政管理干部职级评定的实施办法	
.....	(229)
干部聘任制的实施方案	
.....	(232)
关于进一步完善责任制、考核制、奖惩	
制的决定	
.....	(234)
附件一：教学、科研及实验室工作人员考核办法	
.....	(238)
附件二：机关工作人员考核办法	
.....	(241)
附件三：后勤系统考核办法	
.....	(244)
附件四：教职工奖惩条例	
.....	(246)

关于改进和加强党总支工作的意见	
.....	(250)
关于充分发挥党员模范作用的意见	
.....	(253)
关于实行党内民主监督制度的几点意见	
.....	(256)
 本、专科学生奖学金条例	
.....	(261)
优秀学生、优秀学生干部及先进集体评 选条例	
.....	(266)
本专科学生社会工作奖实施办法	
.....	(270)
 关于教学科研津贴分配的修正方案	
.....	(272)
关于创收分配政策的提纲	
.....	(276)
件附：教学科研系统创收结算办法要点	
.....	(280)

按 语

中共上海市委办公厅转发 关于华东化工学院两年来体制 改革的调查报告的按语

根据市委领导同志意见,现将市教育卫生工作党委和市政府教育卫生办公室关于华东化工学院两年来体制改革的调查报告转发如下。

党的十一届三中全会以来,本市高等学校在教学、科研、人事、学生、后勤管理制度以及学校领导体制等方面,进行了一系列富有成效的改革,增强了办学的活力,扩大了同社会的联系,促进了教育质量和学术水平的提高。但是,高等教育的现状同整个经济建设和社会

的发展还不相适应,高等学校如何更主动、更好地为社会主义建设服务的问题尚未根本解决。要改变这种状况,必须坚决贯彻党的十三大精神,进一步解放思想,深化改革。当前,本市高等学校深化改革的一个重要任务,是进一步改革学校内部管理体制,寻求与建立有利于增强办学活力、主动适应经济建设和社会发展需要的学校内部机制及新的管理体制。

近两年来,华东化工学院从实际出发,进行了以理顺内部体制关系、健全科学决策和民主管理以及引进竞争机制为核心的整体改革,方向是正确的,成绩是显著的。华东化工学院大胆探索的精神和改革的基本经验,值得本市各高等学校学习和借鉴。

(办公厅通报第7期一九八八年
四月二十七日)

调查报告

改革内部管理体制， 增强学校办学活力和适应能力

——华东化工学院两年体制改革的调查报告

高等学校如何在目前改革、开放的大环境中深化改革，以适应经济建设和社会发展的需要，是一个迫切需要探索 and 解决的问题。华东化工学院从 1985 年开始对学校内部管理体制进行了整体改革。两年来学校面貌发生了很大的变化：内部体制得到理顺，管理效能有了明显提高，教职工的积极性开始调动起来，各方面工作开始走上良性循环的轨道，为逐步形成有利于增强办学活力、适应经济建设和社会发展能力的学校内部机制，打下了基础，创造了条件。华东化工学院改革的实践和成效，为高等学校进一步深化改革提供了有益的启示。

改革的动因——

不在竞争中崛起，就在竞争中衰落

华东化工学院（以下简称化工学院）是国家教委直属的重点大学之一。全校设 19 个系、39 个专业、16 个研究所，现

有教职工 4029 名，在校学生 9649 名。

化工学院的改革是从揭露学校弊端和认真分析客观形势开始的。多年来，化工学院的同志深感学校的状况跟不上形势发展的需要。作为全国重点大学，活力还不强，没能作出应有的贡献；学校有很多名不副实的地方，存在着很多弊端。院长陈敏恒在 1986 年曾作了这样的概括：长期以来学校受“左”的影响较深，“左”的思想观念和陈旧的规章制度严重束缚着人们的手脚；平均主义、小生产观念和经验主义盛行；在工作上，不敢正视急剧变化的现实，求稳怕乱，缺乏进取心和开拓精神。他认为，这些弊端使学校的机体日益虚弱，活力日益衰退。比如，在近年来一系列的校际教学评估、博士点的评审、石化总公司科研项目和自然科学基金会的评审中，忧报接踵而至，学校几乎丧失了参与竞争的能力。他还认为，根据双向运动规律，在竞争中很容易出现优者更优而差者更差的局面，不克服弊端，必然在竞争中加速造成严重的后果。化工学院正面临着这样一个挑战：不在竞争中崛起，就在竞争中衰落。

化工学院的党政领导认为，我国正处在一个改革开放的时代，有计划商品经济的发展，对人才质量必然会提出更高的要求，如果不主动适应形势发展的需要，就会在改革与开放中失去自身的地位和应有的作用。比如，化工学院前几年培养的学生，尽管在知识和业务上还不差，但是在组织管理能力、独立分析问题能力、社会活动能力、经营意识以及艰苦奋斗精神等方面还很不够，愈来愈不能适应现代化企业的要求。他们还认为，在任何时候，不是经济建设和社会发展来适应高等学校的需要，而是高等学校应该主动适应经济建设和社会发展的需要。国家增加教育投资，改革劳动人事

制度和工资制度，为高等学校的发展创造一个良好的外部环境，固然很重要，但这一切都不是一下子能办得到的。因此，要振兴化工学院，在竞争中发展，根本的出路在于首先搞好学校自身的改革，消除弊端，增强主动适应形势发展需要的能力。这是学校自身发展的需要，也是客观形势对学校提出的要求。正是基于上述分析和认识，化工学院的同志们有了强烈的危机感和要求改革的紧迫感，改革成了全校教职员工的共同心愿。

改革的目标——

建立一个党政分开、科学民主、 具有竞争机制的管理新体制

在调查研究的基础上，他们提出了以人才培养为中心，进行学校内部体制的整体改革；以体制改革促教学改革、促学风建设、促学科建设的基本思路。并制定了改革的具体目标，即通过改革建立一个党政分开、决策科学、管理民主和具有竞争机制的、有利于增强办学活力的学校内部管理新体制。两年来，该校围绕这个目标着重进行了以下几方面的改革：

一、实行校长负责制，理顺学校内部体制关系。

长期以来，化工学院与其他院校一样实行党委领导下的院长分工负责制。在党政关系上，党政职能不分，党组织包揽了大量的行政方面的事务工作，学校一切重大问题都是党委决策，行政执行，形成责、权分离的局面，行政机构的职能没有得到发挥，党的思想建设和组织建设也受到了影响。在院、系关系上，院部集中了很大的权力，下面什么事都得请示院部，而直接在教学、科研第一线的系、所，却无权处理本单位教学科研中经常发生的许多急需解决的重要问题，