

上海交通大学

管理改革初探

上海交通大学出版社

序

党的十一届三中全会《公报》指出：“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面地改变同生产力发展不适应的管理方式、活动方式和思想方式，因而是一场广泛、深刻的革命。”“一个党、一个国家，一个民族，如果一切从本本出发，思想僵化，那它就不能前进，它的生机就停止了，就要亡党亡国。”上述精神，正是我校管理改革的根本指导思想。

上海交通大学是一所历史悠久的高等学校，理应为我国社会主义建设作出更大的贡献。但由于十年浩劫的影响和沿袭的管理制度的束缚，其所起的作用与国家的要求并不适应。为了改变这种情况，粉碎“四人帮”后，我们在认真拨乱反正的同时，开始了管理改革的探索，试图消除平均主义和吃“大锅饭”现象，探索出一条中国式的社会主义高等学校管理办法，以达到提高教学质量和科研水平的目的。五年来，我们做了一系列管理改革的工作：多次按“四化”要求调整各级领导班子；实行人才交流，确定人员编制；制订《教师工作规范》和《机关岗位责任制》；广泛开展对外技术服务；试发岗位津贴，改革工资制度等等。这些改革措施，已经取得了积极的效果，基本上克服了人浮于事和吃“大锅饭”的情况，全校工作量净增三分之一，其中科研任务翻了一番多。从而使学校呈现出积极向上、生机勃勃的景象。

我校管理改革的实践，使我们获得以下几点教益：一、进行改革，必须有锲而不舍的精神。改革既是一场革命，它必然会面临许多困难。困难之一，是有一些人不了解交大改革的情况，褒贬不一，造成压力；困难之二，是长期以来旧的习惯影响，形成阻力；困难之三，是遭到安于吃“大锅饭”的人的非难和反对；困难之四，是改革本身难度较大，决不能一蹴而就，必须在改革过程中虚心听取

群众意见,不断实践,不断完善,坚持不懈,才能有所成就。二、劳动制度,人事制度和分配制度,是相互依存、相互制约的。这三者必须挂起钩来进行改革,这是调动群众积极性、克服吃“大锅饭”的关键。三、一个基层单位的改革,离不开各方面的同情和支持。上海交大的管理改革之所以取得今天的成果,除自身原因外,还由于得到了三方面的支持:首先是上级党委的正确领导和关心;其次是新闻界广大有识之士的同情和支持,如《光明日报》、《人民日报》、《文汇报》、《解放日报》和《高教战线》等单位的新闻工作者,始终为我校的改革大声疾呼,给予鼓励;最后,还有全国一千多所高等学校、专科学校和其他单位来校参观,给我们以热情的指导和帮助。借此机会,我谨向曾经同情与支持过上海交大管理改革的领导和同志们,表示衷心的感谢!

我校管理改革远处于探索阶段,需要经过若干年的努力,不断调整,不断完善,才有得出结论。高等学校管理是非常复杂的一件事,往往当时看不见后果,在经过若干年后,矛盾才会暴露出来。但是经过几年的实践,可以肯定的是:吃“大锅饭”与社会主义制度并没有必然的联系;相反的,只有加强思想政治工作和坚持按劳分配的社会主义原则,吃“大锅饭”现象是完全可以避免的。

正由于我们的管理改革处于探索阶段,缺点错误在所难免。我们恳切祈望社会各界不吝指教,使这枝幼苗能健康地成长。出版《上海交通大学管理改革初探》一书,其目的也在于此。

邓旭初

一九八三年九月

目 录

回顾我校在管理改革中的初步探索

..... 中共上海交通大学委员会	(1)
在实践中不断加深对改革的认识	(17)
上海交通大学党组织机构系统表.....	(28)
上海交通大学行政组织机构系统表.....	(29)
上海交通大学研究所及研究室设置情况介绍.....	(30)
上海交通大学各系、教研室设置情况介绍.....	(31)
上海交通大学各实验室设置情况介绍.....	(33)
上海交通大学关于实行责任制、扩大系(所)自主权的暂行规定	(36)
上海交通大学关于管理部门、生产单位、服务单位改革的若干规定	(50)
上海交通大学机关岗位责任制:	
机关工作人员守则.....	(53)
党委办公室岗位责任制.....	(55)
党委统战部岗位责任制.....	(65)
党委纪律检查委员会岗位责任制.....	(68)
党委组织部岗位责任制.....	(71)
党委宣传部岗位责任制.....	(83)
校团委岗位责任制.....	(93)
党委保卫部岗位责任制.....	(100)
武装部岗位责任制.....	(116)
校工会办公室岗位责任制.....	(120)
机关党总支岗位责任制.....	(126)

校长办公室岗位责任制	(130)
人事处岗位责任制	(138)
师资培养办公室岗位责任制	(151)
教务处岗位责任制	(155)
科研处岗位责任制	(176)
外事处岗位责任制	(190)
财务处岗位责任制	(195)
技术物资处岗位责任制	(203)
基建办公室岗位责任制	(219)
校务处岗位责任制	(232)
图书馆岗位责任制	(246)
研究生部岗位责任制	(257)
一年级教学部岗位责任制	(263)
系及系党总支委员会岗位责任制	(274)
系(所)机关干部岗位责任制	(285)
上海交通大学人事管理改革的初步实践	(298)
合理进行人员流动,努力建设师资队伍	(310)
有关人员流动的暂行办法	(315)
人员交流的原则	(317)
关于“人员交流的原则”中第六条的说明	(318)
关于整顿人员编制和进一步开展人员流动的暂行办法	(319)
关于不服从分配人员停发奖金、扣发工资的规定	(324)
上海交通大学定编工作实施办法	(324)
教学、科研、教学辅助人员定编计算办法及分配方案	(328)
上海交通大学教师工作规范	(331)
上海交通大学教师工作量试行办法	(337)
关于岗位职务补贴的实施办法	(343)
关于执行教师工作规范和岗位职务补贴的补充说明	(347)
关于提升正、副教授标准和评审考核工作中若干问题的 处理意见	(352)

上海交通大学教师、干部实施工资制度(自费)改革的若干规定	(356)
关于执行工资改革办法的若干问题的处理意见	(358)
关于加强学生思想政治工作的暂行规定	(364)
研究生思想政治工作条例	(370)
关于改革学生思想政治工作体制的几点意见	(373)
上海交通大学班主任工作条例	(379)
充分发挥广大教师的作用,共同做好学生思想政治工作	(382)
从实际出发,努力开创社会主义教育事业的新局面	
——上海交通大学历届毕业生典型调查工作总结	(391)
回顾五年来我校教育研究工作	(408)
上海交通大学关于贯彻因材施教、提高教学质量的几点意见	(414)
从教学改革看我校教学工作的变化	(420)
上海交通大学关于选拔培养业务优秀生和优异生的几点意见	(429)
上海交通大学关于教学工作中若干具体问题的暂行规定	(432)
上海交通大学本、专科学生学籍管理办法	(444)
上海交通大学学生考勤办法	(456)
上海交通大学考场规则	(457)
上海交通大学学生选修、免修课程暂行规定	(458)
上海交通大学教学改革与教学建设成果奖实施细则	(460)
上海交通大学教学优秀奖评奖办法	(461)
上海交通大学科技服务(教学部分)收费标准及收益分配办法	(462)
上海交通大学接受进修教师暂行办法	(466)
上海交通大学关于进修教师导师职责的暂行规定	(467)
上海交通大学关于本科生毕业设计(论文)工作的几点意见	(468)

上海交通大学关于聘请外单位人员参加本科生毕业设计 (论文)指导、评阅、答辩工作酬金支付暂行规定	(472)
上海交通大学学士学位评定简况	(473)
上海交通大学关于教师编译教材、著作稿酬分配办法	(475)
关于研究生担任助教的实施办法	(478)
我校机械厂是怎样进行教学实习改革的	(480)
我校科研管理改革概述	(487)
上海交通大学科学研究管理工作暂行条例	(494)
上海交通大学科学研究工作技术责任制	(503)
关于科研项目实行三级管理的意见	(506)
上海交通大学关于科技人员培养、考核、晋级和奖励的暂 行办法	(508)
上海交通大学科研项目计划任务书填报提纲	(512)
上海交通大学研究项目年度执行计划填报提纲	(513)
上海交通大学校、系(所)编制年度研究计划综合说明提纲	(514)
上海交通大学校、系(所)年度研究计划执行情况总结报告 提纲	(515)
上海交通大学科学技术成果奖励暂行条例	(516)
上海交通大学科学技术研究成果管理暂行办法	(518)
上海交通大学科研收益留成基金制度暂行办法	(523)
关于科研收益留成中科研基金的使用办法	(526)
关于各基层单位收益留成使用办法的通知	(528)
上海交通大学科学技术档案管理暂行办法	(529)
关于我校一九八一年试行科研经费预算包干情况的报告	(534)
关于上海市科委计划下达科研项目合同制暂行办法	(535)
计划下达的科研项目合同制试点情况	(551)
上海交通大学科技服务收益分配实施细则(试行)	(560)
它山之石，可以攻玉——记一九七九年校庆	(565)
上海交通大学出版社章程(试行)	(572)
积极稳妥地进行实验室管理改革	(574)

继续贯彻八字方针，开创实验室工作新局面

——喜看我校实验室四年来的变化	(581)
实验室管理改革试行办法	(588)
实验室工作条例	(592)
实验室科技服务收费管理和分配办法的暂行规定	(596)
我校技术物资管理工作中的几个问题	(601)
上海交通大学物资工作守则	(610)
上海交通大学设备科仓库管理条例	(611)
上海交通大学危险品管理办法	(614)
上海交通大学教学、科研材料供应管理办法	(616)
上海交通大学校管设备协作共用暂行办法	(619)
上海交通大学设备维护保养评比条例	(621)
上海交通大学治安保卫工作管理条例	(625)
编后	(634)

回顾我校在管理改革中的初步探索

中共上海交通大学委员会

“没有改革，就不可能实现四个现代化”，没有改革，也不可能建立和健全适合中国情况的教育管理制度。为了更好地贯彻党的教育方针，充分调动广大教职工的社会主义积极性和创造性，进一步提高教学质量和学术水平，多出人才、多出成果，为现代化建设多做贡献，对高校管理工作存在的弊端必须进行改革。五十年代我们学习外国和长期受“左”的影响，在领导体制上权力过分集中，管得过多过死，基层缺乏必要的自主权，使基层难以从自己的实际情况出发，创造性地开展工作；在人事制度上，由于单位、部门所有制，使人员难以流动，人才大量积压，工作量不足，英雄无用武之地；在干部制度上，能上不能下，能“官”不能“民”，使队伍老化，新生力量不能迅速成长；在分配制度上，拿“铁饭碗”，吃“大锅饭”，干多干少、干好干坏一个样，搞平均主义，使挑重担的中青年骨干待遇普遍偏低；在工作制度上，缺乏一套完整的法规，以致职责不清，赏罚不明，互相扯皮，工作效率难以提高。不克服这些弊端，高校难以开创新的局面。几年来，我校在上级党委的正确领导和支持下，遵循党的三中全会确定的路线、方针、政策，对学校管理进行了一系列改革的尝试，并已取得初步成效。

—

高等学校只有坚定地、有秩序地进行改革，从根本上调动和发挥每个人的社会主义积极性和创造性，才能适应多出人才、多出成果的需要。

(一)努力按照干部队伍“四化”要求来建设领导班子，是保证管理改革顺利进行的前提

粉碎“四人帮”后，尤其是在党的三中全会正确路线的指引下，经过拨乱反正，恢复整顿，高教事业迅速走上了健康发展的轨道。但是，事业在发展，时代在前进，高等教育的现状仍然不能适应新形势的需要。为尽快改变这种状况，我们高校领导班子在全党工作重点战略转移后，面临着这样一个课题，即：如何遵循三中全会制定的路线，解放思想，开动机器，开创新局面，以建设具有中国特色的社会主义高等学校。要进行开创性的工作，首先必须要有一个大胆创业的精干班子。为此，按照革命化、年轻化、专业化、知识化的要求，努力建设一个路线端正、结构合理、勇于进取、团结实干的领导班子，已是刻不容缓的事。

根据这样的指导思想，我们在上级党委的指导和帮助下，对我校领导班子先后进行了五次较大的调整和充实。1977年初，我校领导班子成员平均年龄为63.6岁，中青年干部占20%，大学学历以上文化程度占60%。经过调整后的领导班子平均年龄下降近十岁，中青年干部占80%，大学学历以上文化程度占80%，其中正、副教授四名。与此同时，我们还采取组织考察物色与群众民主选举相结合的办法，加强了处、系级中层干部队伍建设。我校现有的处、系级干部67人中，年龄在45岁左右的占40%，大部分具有大专以上的学历，分别在基层或校、系机关不同岗位上经受过锻炼，积累了经验。通过上述工作，增强了领导班子的活力，提高了干部队伍的素质，充分发挥了行政指挥系统的作用，加强和改善了党的领导，从而使学校管理改革的顺利进行有了强有力的组织保证。我校管理改革工作之所以有今天这样一个局面，是与我们注意了加强校系两级班子的建设分不开的。

(二)实行人才流动，是调整教职工结构比例的重要途径

我国长期以来形成的人员“单位所有制”和人员“地区所有制”的桎梏，不仅使单位与单位间人才比例失调，而且也使各单位内部人员比例失调，积压了大量人才。它是造成人浮于事，工作效率不

高的重要原因。交大管理改革之前,全校教职工总数为4600余人,其中教师近2000人(教授、讲师共1300人)。教职工与学生比例接近1:1,教师与学生之比为1:2.4。与“文革”前相比较,教职工总数增加了1700人,其中教师约增900人。由于人员超编,几乎有1000名教师的工作任务不足,专业教师平均每周上课1.5节,有的教师甚至20余年未上过讲台。这种状况的存在(而且在当时仍有继续发展的趋势),不仅使许多业务水平较高的教师无施展才能的机会,严重影响师资水平的提高,而且由于人员超编,无法充实新生力量,以改善师资结构和建立学科梯队。长此下去,学校是没有希望的。

面对这种状况,指望马上依靠全国人事制度的改革来解决,是极不现实的。因此,我们自1979年起,在上海市人事局等部门的大力支持下,进行人才交流。几年来,我校先后调出教职工501人,其中教师317人,干部30人,工人154人。其中教师、干部调到教育单位的共163人,占调出教师干部总数(下同)的47%;调到工业部门的共110人,占32%;调到科研单位的共39人,占11%;调动到外省市的共35人,占10%。在调出人员的同时,我们根据校内各类人员合理结构的实际需要,在编制控制数和工资基金尚有余的情况下,先后遴选了360名优秀的本科生和研究生毕业留校,还调进了177名新学科和某些专业紧缺的师资和学术带头人,从而较好地起到了调整师资结构和新陈代谢的积极作用。另外,一些长期被积压在校内的“有用之才”,通过流动,既支援了兄弟单位,又提供了“用武之地”,发挥了他们的聪明才智,成为一些单位的技术骨干。

(三)进行人员定编,是学校管理改革的基础

通过人才交流,学校师资结构状况有所改善,教师的积极性进一步得到了发挥。但是,忙闲不均状况并没有改变,各单位编制继续膨胀的趋势也没有得到有效控制。所以,我们在实行人才交流的基础上,从1981年起进行人员定编、定额。我们按照教育部的规定,结合交大实际情况,从严制订了《定编计算办法及分配方案》

和《定编工作实施办法》。教师与学生(本科)比例按 1:6 计算,校本部教职工与学生的比例按 1:2.6 计算,以确定学校编制总数。之后,又根据各单位任务等情况,核定机关和各系(所)、室的定编数。定编的步骤是先领导后群众,先机关后基层。党委书记定编三人,校长定编为五人。校部机关根据业务相近的机构精简人员、合署办公的原则,撤消了一个机关党总支和 12 个科室,压缩精简六分之一人员。与此同时,我们又抓紧办理教职工的退休、离休工作,至去年年底已有 400 余人办理了退休离休手续。

(四) 制定《教师工作规范》和《机关岗位责任制》,明确了教职工的劳动标准和进取目标

我们认为,调动广大教师的内在动力有两个重要杠杆:一是要尊重教师,为他们创造良好的工作条件和生活条件,提供发挥业务专长的活动“舞台”,并根据教师的水平和贡献及时给予相应的职称和级别;二是在奖金和收益提成等方面必须贯彻按劳分配的原则。对于广大知识分子来说,前者是第一位的,是起决定作用的。为此,在人员定编后,我们制订了《教师工作规范》,对每位教师的工作,从质和量上提出了具体规定和要求。

《规范》规定:每人每年工作量不能少于 1680 小时,其中教学工作量一般不少于 1120 小时;凡不承担科研任务的讲师和正、副教授,每年至少要完成 1400 小时的教学工作量。同时,对不同职称的教师在业务职责、业务质量上分别作出了具体规定和要求。对于科研编制的教师,采用考核计分法确定工作量(满分为 17 分,1 分相当于教学编制教师的 100 小时工作量),根据年度科研计划执行情况、技术成果、专著论文、经济效益、教学情况等进行全面考核。从事实验室工作的教师,一般每年必须完成 1120 小时的教学实验工作量(包括开设实验课,指导教学实验和批改实验报告),连同其他工作量(如实验准备和实验室科学管理等),总时数不得少于 1680 小时。对校系党政机关则相应地制定了岗位责任制,明确了各部门职责范围和各类人员具体责任及考核办法。

《规范》的颁布实施,使广大教师明确了进取目标和工作标准,

积极性和创造性进一步调动到高质量地完成本职工作中去。这正是我们进行管理改革的根本目的。其主要变化是：(1)吃“大锅饭”的现象基本不复存在，教师之间工作忙闲不均情况也基本解决。(2)教研室工作任务大大增加。这是因为，一位教师如果完不成《规范》所提出的要求，就不能算是一名合格的交大教师，而普通教师通常必须做三、四件事，才能满足《规范》的工作量要求，即除讲一门课以外，还需要带生产实习、指导毕业设计和搞点科研。所以迫使教师们变“等米下锅”为“找米下锅”。(3)教师业务水平的标准高了，压力明显大了，为学科梯队建设创造了有利条件。许多教师都争着要往学科梯队里挤，生怕被淘汰。学科梯队带路人在考虑梯队组成时必须既要注意梯队结构，又得注重人员素质要求，因之梯队建设也加强了。

(五)积极开展对外技术服务，既有利于将科研成果直接转化为生产力，又有利于提高学术水平和教学质量

通过定编和制定《教师工作规范》，各单位一方面使用人员做到精打细算，另一方面积极争取承担教学、科研任务，广大教职工的社会主义积极性进一步高涨。全校教学和科研工作量增加了三分之一，其中八二年科研任务比八一年翻了一番。尽管任务大幅度地增加，但由于定编后教职工超编了730人，其中教师超编约300人，这支队伍的潜力还远远没有充分发挥作用。因此，我们决定在确保完成国家下达的教学、科研任务的前提下，面向社会、面向生产，主动承担社会上各单位提出的培训、咨询、科研和试验任务，扩大技术服务范围，实行智力开发和智力流动，为四化建设多做贡献。

我们认为，高等学校作为培养人才的重要基地和全国科学研究的五大方面军之一，完全有义务、有责任在确保完成国家下达的教学、科研任务前提下，直接为生产服务，为国民经济建设出大力。这是符合赵紫阳总理关于《经济振兴的一个战略问题》讲话精神的，而决不是什么“歪门邪道”。赵总理明确提出：“科技工作者应当在各个方面作出贡献，最重要的，是要在推动生产技术进步，提

高经济效益方面,作出贡献。”实践证明,开展技术服务,密切了高等学校与社会的广泛联系,促进了新技术的推广与应用。过去,大学与工厂联系少,科研成果是否被采用,对教师,对学校都无关紧要,科研成果常常被打入“冷宫”,没有转化为生产力。即使有少量成果为工厂所采用,也往往无人推广,收效甚微。我校开展技术服务之后,积极进行成果推广和转让工作,使科研成果较快地转化为生产力,取得了明显的经济效益。如我校一位副教授长期来研制液力偶合器,这种装置性能优良、具有大量节能效果。过去这种液力偶合器推广使用速度缓慢,未能发挥效益。开展技术服务后,经过大力宣传,使用单位越来越多,现已安装一千多台,总功率在10万马力以上,全年节电约一亿度,每年为国家节约600万元之巨。

此外,通过技术服务(其中有些是协作攻关项目),不仅可以满足国家的需要,而且可以使学校及时掌握生产需求和科技情报,有利于交流学术思想,有助于扩大教师(甚至是学生)的视野,从而提高科研质量和教学质量。例如我校冷挤压研究室与上海86所高校、研究所和工厂联合进行模具技术协作研究和联合攻关,并在交大建立了模具技术研究所,由我校教授、上海市模具协会会长阮雪榆任所长。这实际上就是赵总理提出建立的一种“科研、设计、生产联合体”,“使有作为有抱负的科技人员,都能够畅通无阻地投入到经济建设的伟大实践中来,贡献才智,施展身手。”(见赵紫阳:《经济振兴的一个战略问题》)在这种协作研究过程中,不仅武装了交大冷挤压学科的建设(因为有大量经费和设备保证),促进了学术水平的提高,而且还吸收研究生、大学本科学生直接参加部分研究工作,为他们提供了良好的实践机会。

实践证明,开展技术服务既有利于理论联系实际,促进教学质量和学术水平的提高,又有利于应用科研的发展,可使成果尽快转化为生产力,也有利于改善办学条件和教职工的生活条件。1982年,我校通过技术服务的科研项目共277项,研究经费达216万元;利用假期及平时空余时间先后举办各类短训班127个,入学人

数达 4253 人,教学工作量达 10888 小时,有 200 多名教师参加教学工作;组织教师为社会讲学 828 人次。所有这些都是管理改革后出现的新气象。

(六)在工资制度改革之前,对于达到《规范》要求而又职级不符的人员发放岗位津贴,有利于改善中年知识分子的生活待遇

学校管理改革后,全校工作量净增三分之一,科研任务翻了一番,教师工作量大幅度增加,但目前中年教师收入较低和健康状况不佳,难以久负其重。然而国家一时又无力通过工资制度改革来改变中年知识分子这种职级不符的状况。因此,我校从去年七月份起,经过试点对已达到《规范》要求而又职级不符的人员,发放一定数量的岗位津贴。

补贴的发放,是根据《岗位职务补贴实施办法》来确定范围、条件和办法的。发放范围是:(1)工资未达到最低职称等级线的教师,以及 1965 年之前大学毕业参加工作的助教和未定职称的教师;(2)工资未到最低职务等级线的、相当于讲师以上的其他技术职称的干部,以及 1965 年之前参加工作而低于讲师职称、未定职称的技术、业务人员;(3)党政干部中工资未到最低职务等级线的副科级以上的人员,1965 年前参加工作的老科员。

上述范围人员中,凡完成《教师工作规范》、《实验技术人员工作规范》、《机关干部岗位责任制》的,即可享受津贴。据统计,全校教师中有 70% 的人享受津贴,干部有 67% 的人享受津贴。发放办法是先发 70%,30% 留待一年后,经过考核,如全部完成规范者可补发。经过半年内发放情况统计,教师平均每人每月补贴为 9.63 元,干部每人每月为 6.40 元。

我们发放补贴有三个原则:(1)经费是从学校创收中提成的,不增加国家财政支出。如 1982 年,全校对外技术服务收入 150 万元,而补贴支出仅 14 万元,且其中 30% 部分要在 83 年才发。(2)补贴水平没有超过上海市工厂奖金的平均水平。(3)不搞平均主义,重点是增加中年知识分子收入。凡工资偏低、贡献大的多发;贡献小、工资较高的少发或不发。

这里我们两点指导思想：其一，高等学校要按办学规律办事，但某些部门可以用管理企业的办法来管理。例如校办工厂、后勤半企业化单位、某些科研管理和物资管理等。没有经济观点，不讲经济效益，干多干少一个样，干好干坏一个样，是办不好学校的。其二，脑力劳动，教书育人，不能象管理财和物，能用价格和物理量来测定的。教师同工人、农民的生产有所不同，他们化在学生身上的心血不应该也不可能商品化。因此，我们发放一定量的岗位补贴，其目的一是表示尊重和承认教师的劳动（但还是不相称的），二是体现党对知识分子的关心。正如一位中年教师在拿到补贴时所说的那样：“钱虽然不多，但当我知道自己的劳动已被党和人民所承认时，心情比什么都高兴。”

(七) 改革不是一劳永逸的事，决不能毕其功于一役

改革过程中，冲破一些老框框后，刚刚前进一步，往往就会产生新的不平衡，又要求我们研究新情况，继续完善改革办法。这是一个不断改革、不断创新、不断完善、不断前进的过程。以我校改革为例，虽然已初见成效，但仍有许多不完善和需进一步加以解决的矛盾和问题：

1. 学校机关体制日益不适应教学、科研发展的需要，出现了生产关系束缚生产力发展的状况

经过几年来的管理改革后，人浮于事的现象基本上不存在，但并不等于广大教职工的积极性和创造性都挖掘出来了。这是因为教师虽有潜力，很想多做贡献，但原有的机关体制还给以束缚。基层为解决一个问题，层层卡，层层批，公文慢步旅行，甚至一压几个月，使教师付出许多无效劳动，“在消耗中前进”、“在扯皮中发展”。有责无权，有权无责的情况同时存在。长此以往，势必淹没已经调动起来的积极性和创造性，前一时期管理改革的成果可能重新丧失。

2. 基层办学过程中，责、权、利仍未有效地结合起来。

由于管理体制未作重大改革，权力仍然过分集中在校部机关，以致基层的责、权、利互相脱离。例如，教学上系主任负有确保教

学质量的责任，但无奖惩权、无聘用人才权、也无确定开设课程以及课程内容和时数计划之权；科研上，基层负有完成任务之责，但无承接任务、经费支配等方面的权。因而不能进一步调动各级领导的工作主动性和积极性。

3. 现行的岗位津贴发放办法，仍然未能把教师的水平（贡献）——升职——分配有机地联系起来

前面已经讲过，我们的岗位津贴是在国家工资制度改革之前必须实行的一项保护中年知识分子积极性的重要措施，但毕竟是权宜之计，对于中年知识分子只起“弥补”的作用。由于未能把教师的水平（贡献）——升职——分配结合起来，所以分配制度上的“大锅饭”也并未完全解决。例如，一位月薪 82.50 元的副教授与一位月薪 157.50 元的副教授比较，前者作为中年教师其工作负荷可能大得多，虽经发放岗位津贴，每月略增一、二十元，仍然远不及后者的待遇。二者相比，分配制度上仍然是不合理的。

4. 学校师资的合理结构仍然未能形成

这里有三个原因，一是高校至今无权评审正副教授职称；二是助教来源问题没有得到解决，从长远看，改变这一状况的出路是研究生代替助教；三是超编人员无法大规模流动，仍然暂留校内。

5. 少数教师存在“大利大干，小利小干，无利不干”的单纯追求经济收入的思想

尽管我们反复强调改革的根本目的和指导思想是进一步提高教学质量和学术水平，但仍有少数教师存在片面追求经济收益的思想。这既与前一时期报刊的片面宣传影响有一定关系，也是在国家财政暂时困难时期，学校必须集聚相当数量自筹资金用以自建住宅、填补事业费亏空、部分改善教职工生活之需的一种特定条件下产生的思想反映。