

部属高校校内管理
体制改革材料选编

主编 王春来
副主编 刘相臣

薄一波题



教育科学出版社



前 言

“改革也是解放生产力”。邓小平同志南巡时的重要讲话，为当前正在进行的高校校内管理体制改革的注入了新的活力。只有改革才能开创高等教育的新局面也正成为高等院校的共识。为适应改革的需要，使各高校在管理体制改革的的目的、指导思想、方法、内容、程序、步骤、收到的效果、存在的问题等方面能够相互交流、参考、学习、借鉴，共同推进校内管理体制改革的向前发展，我们编撰了这册“改革材料选编”。书中选编了北京中医学院、北京服装学院(草案)、北京科技大学、上海海运学院、北方工业大学、北京广播学院六所中央部委所属高校校内管理体制改革的材料。王春来、刘相臣、尉敏廷、张学毓、冯玉成、柏士兴、印文甫、汪申五、仇春霖、王文娟、董纯玉、王温风等同志参加了各校改革材料的起草和撰写工作，全书最后由王春来、刘相臣同志修改、定稿。

需要指出的是，提倡开拓进取，并不等于鼓励贸然从事。改革的复杂性和艰巨性要求改革者们既要有革命热情，又要有科学态度，实事求是，一切从实际出发。以上六所院校的内部管理体制改革的内部管理工作，均处于探索阶段，同时存在着成功和失败的两种可能，改革方案虽已形成，但缺点、错误在所难免，还需经过若干年的努力，不断实践、不断调整、不断完善，才能得出结论，有所成就。我们殷切希望，有关方面和各界朋友予以热情帮助，不吝指教。

在本书的编撰过程中,得到了老一辈革命家、中顾委副主任薄一波同志的极大关怀和支持,并为本书题写了书名,在此谨表示衷心的感谢和敬意。

编 者

一九九二年七月

目 录

北京中医学院

北京中医学院内部管理改革试行方案·····	(1)
北京中医学院定编定岗定责的实施办法·····	(8)
北京中医学院干部聘任制的实施办法·····	(15)
北京中医学院实行考核制度的实施办法·····	(19)
北京中医学院院内结构工资的暂行规定·····	(24)
北京中医学院中药系内部管理体制改革实施方案··	(28)
北京中医学院基础部专业技术人员结构工资 实施办法·····	(37)
北京中医学院关于出国留学工作的暂行规定·····	(44)

北京服装学院

北京服装学院内部管理体制改革的方案(草案)·····	(55)
北京服装学院人员编制管理的原则和意见·····	(65)
北京服装学院岗位聘任制的实施办法·····	(76)
北京服装学院各类技术人员考核试行办法·····	(84)
北京服装学院实行工资总额承包实施办法·····	(103)
北京服装学院试行院内结构工资制的规定·····	(107)

北京服装学院公费医疗制度改革试行方案·····	(114)
北京服装学院改善离(退)休人员生活待遇的 实施办法·····	(118)

北京科技大学

北京科技大学综合改革纲要·····	(122)
北京科技大学教职工定编方案·····	(131)
北京科技大学关于专业技术职务岗位设置方案··	(143)
北京科技大学教师岗位设置的工作实践·····	(153)
北京科技大学教师职务考评办法(试行)·····	(164)
北京科技大学关于机关部门及工作人员考核的暂 行规定·····	(190)
北京科技大学专业技术职务聘任制实施细则····	(199)

上海海运学院

上海海运学院内部管理综合改革纲要·····	(206)
上海海运学院工作目标责任制实施细则·····	(217)
上海海运学院教学、科研和实验技术人员定编试 行办法·····	(232)
上海海运学院党政管理人员定编、设岗试行办 法·····	(240)
上海海运学院专业技术人员职务聘任实施细则··	(243)
上海海运学院行政管理干部职务聘任实施细则··	(247)
上海海运学院待聘人员管理试行办法·····	(253)

上海海运学院专业技术人员聘期考核暂行规定···	(256)
上海海运学院多元结构工资制试行办法·····	(260)
上海海运学院教师学年末工作量结算办法·····	(273)
上海海运学院财务管理体制改革方案·····	(275)
上海海运学院非独立核算部门资金管理及实 施办法·····	(279)

北方工业大学

北方工业大学综合改革纲要···	(283)
北方工业大学简政放权实施方案·····	(290)
北方工业大学机构、岗位设置实施方案·····	(296)
北方工业大学近期定编实施方案·····	(304)
北方工业聘任制实施方案·····	(309)
北方工业大学校内综合工资实施方案·····	(316)
北方工业大学科技创收管理分配方案·····	(324)

北京广播学院

北京广播学院人员编制标准的暂行规定·····	(330)
北京广播学院关于在业务部门中实行领导干部聘任制 的几点做法·····	(336)
北京广播学院全员内部聘任(合同)制实施办法···	(344)
北京广播学院坐班制人员的考核办法·····	(350)

北京中医学院内部管理体制 改革试行方案

北京中医学院建院三十六年来，为国内外培养了大批高级中医药专门人才，为中国医药事业和中医药教育事业做出了应有的贡献。但是，我院在办学的过程中，与其它院校一样，存在着大家端着“铁饭碗”过日子、人浮于事等弊端，职工无压力，学校少活力，束缚了职工群众的积极性。为建立起激励内部运行机制、调动全院教职工的社会主义积极性，经院党委常委会研究决定，我院从一九九二年始，实行学校内部管理体制的改革。

一、改革的指导思想、根本目的和主要目标

（一）改革的指导思想：以人事、劳动、分配制度的改革为突破口，打破“铁饭碗、铁交椅、铁工资”，增强竞争意识，启动内部活力，调动广大教职工的社会主义积极性，建立队伍整体优化的机制，强化学校内部管理。

（二）改革的根本目的：改革的根本目的在于更好地坚持社会主义办学方向，全面贯彻党和国家的教育方针，提高教育质量，真正把我院办成培养合格的中医药人才的坚强阵地。

(三) 改革的主要目标: 通过改革, 达到以下四个目标。

1. 调整和理顺机制。进一步打破“铁交椅、铁饭碗、铁工资”改变干部只能上不能下、待遇只能高不能低、职称只能升不能降的状况, 启动内部活力, 建立一个能够激励和调动广大教职员工作积极性的内部运行机制。

2. 优化队伍结构。在定编、定岗、定职、定责的基础上, 实行聘任制, 择优上岗, 增强竞争意识, 激发教职工自强不息的信心, 做到各尽所能、人尽其才, 提高职工队伍的总体素质。

3. 提高工作效率。精兵简政, 克服机构臃肿、人浮于事、有事没人干、有人没事干、办事效率不高等现象, 进一步提高我院的教育质量、工作效率和办学效益, 促进我院教学、科研、医疗和生产等各项工作的良性循环, 不断出好人才、出好成果、出好产品、出好效益。

4. 改善待遇。在提高效益的基础上, 使全院绝大多数教职员工的物质生活待遇都有所改善。在分配制度上, 充分体现按劳分配的原则, 多劳多得, 优质优酬, 奖勤罚懒, 转变思想观念上的平均主义。

二、改革的主要内容

(一) 健全和完善领导体制

我院继续实行党委领导下的院长负责制。建立和健全有关规章制度, 完善领导体制; 采取积极有效措施, 加强校系两级领导班子的思想建设和组织建设, 以保证我院改革工作的不断深化和健康发展。

（二）实行岗位目标责任制

根据我院教学、科研、医疗和生产任务，在总体目标的指导下，将目标逐层分解，落实到相关岗位，自上而下，层层明确岗位目标责任，并订立岗位目标责任的评议和考核办法。规定所有应聘的在岗人员都有明确的工作量，可以下达任务书的方式，或以签定聘约合同的方式，明确岗位、任务与职责，做到在其位、谋其政、任其职、负其责。同时，实行严格的考核制度。采取由部门分层考核、领导分层评估的方法，对每一名应聘者的工作给予实事求是的评价，并与有关待遇挂钩。

（三）实行干部聘任制

实行干部聘任制，是一项政策性、思想性很强的工作，一定要加强领导，秉公办事。在严格定编的前提下，搞好定岗、定职、定责。依据条件公开、平等公正、结构合理、择优上岗的原则，公平竞争。与此相适应，学院成立人才交流中心，负责编余（待聘）人员的组织、调剂、流动和出国人员的管理工作。

聘任办法按照北京中医学院干部聘任制实施细则执行。学院党政处、副处级干部由学院聘任，要将那些竞争意识强、改革决心大、肯于吃苦、敢于拼搏、具有组织领导能力、得到群众承认和信任的人聘到领导岗位上来。科以下干部和专业技术干部均由其所在单位领导聘任，聘任结果报人事处备案。聘期一般为二年。本着责、权、利一致的原则，受聘者可享受相应的待遇。

凡在缓聘、待聘、拒聘、辞聘和解聘期间的人员，不计算工龄，不评定专业技术职务，不参加分房。

（四）实行后勤管理承包制

后勤管理，可以班、组、科、室为单位，实行任务承包制。按

照工勤人员的编制比例,列出工勤人员的编制数,不足部分,可以适量补充临时工,临时工要计入其编制数内。在此基础上,定岗位、定任务、定责任、定人员,要做到任务明确、工作时间明确、包干金额明确,实行全面承包。

(五) 校办工厂实行事业单位企业化管理制度

校办工厂根据学院改革方案精神,结合本厂的实际情况,另定实施细则。

(六) 实行工资总额包干制

按照有关编制规定,根据各单位所承担的任务,合理定编。在定编的基础上,确定工资总额的包干基数。

为积极、稳妥地推动改革的进程,在改革起步时,对缺编和超编的单位,均暂按现有人数为基础,确定其工资总额并实行包干。缺编单位增人才能增加工资,满编为止;超编单位要逐年减少超编人员在包干工资基数中所占的比例,首次核定包干工资基数时,要核减超编人数三分之一的包干工资,逐年核减,争取三年内平编。

工资总额包干办法一定三年不变,增人不增工资,减人不减工资。包干基数每年核定一次,遇有国家调整工资和职称结构改变,或国家规定增加的补贴等情况时,相应地增加各单位的包干工资额度。

(七) 实行院内结构工资制

在国家中医药管理局批准我院的工资总额额度内实行院内结构工资制。

1. 党政人员结构工资的组成:

(1) 基础工资:即现行国家规定的基础工资、职务工资和工龄工资的总和。

(2) 补贴工资:即国家规定的交通补贴、副食补贴、独生子女补贴、洗理费、书报费、保健津贴等。

(3) 职务工资:按照职务高低、责任大小,分别确定不同的职务工资。

(4) 业绩工资:由各单位考核小组对其所在单位的每一名受聘者进行实事求是的评估,按照其工作业绩,确定其业绩工资标准。

(5) 出勤工资:根据出勤天数,计发出勤工资。

(6) 奖励升级工资:对于贡献大,表现突出的人员,给予1—2级升级奖励。所升的工资将固定在基本工资之内,并不计入规定调资的基数。

2. 专业技术及其他人员结构工资的组成:其中基础工资、补贴工资、奖励升级工资与党政人员相同。其余部分,在各单位包干工资总额额度内由各单位结合本单位的实际情况提出实施意见,经批准后执行。

三、改革的步骤和方法

改革工作是一件牵动全局的大事,直接关系到每个人的切身利益,必须本着既积极又稳妥的原则,扎扎实实地、有计划、有步骤地进行。

1. 核定编制:核定编制与确定岗位同时进行。各单位首先按照有关编制文件,结合本单位所承担的任务,分解成工作量,进行自测编制工作。在自测的基础上,由人事处、改革领导小组办公室审核提出意见,报院党委会批准,确认其在编人数。

2. 核定工资总额: 在核定编制的基础上, 按照在编人数核定其包干工资总额, 经院批准后下达。

3. 制定改革方案: 在学院总体改革方案的指导下, 各单位结合本单位的实际情况制定本单位的改革方案。

4. 审批改革方案: 各单位制定出改革方案后, 提交院改革领导小组审核。一经批准, 则应严格按照改革方案执行。成熟一个, 审批一个, 试行一个, 全院不搞齐步走。在未实行改革之前, 仍按现行管理办法执行。实行改革的单位, 要严格按照改革方案执行。执行不严者, 要立即中止, 待整顿后执行。

四、改革的组织领导

为确保改革工作的顺利进行, 必须加强组织和领导工作。经院党委会研究, 成立北京中医学院内部管理体制^下改革领导小组, 张世栋书记任组长、龙致贤副院长任副组长, 组员有张学毓、刘振民、陈啸宏、尉敏廷、何珉、鲁兆麟、牛建昭、李长益、田洪兵、常江、梅然秀、袁玉兰、杜怀棠、王积福。

改革领导小组的职责是, 负责全院改革的组织和领导工作; 负责审批各单位的改革方案; 负责处理各单位在改革过程中发生的突出问题。

改革领导小组下设办公室, 负责改革的日常工作。张学毓同志任改革办公室主任, 刘振民、陈啸宏、尉敏廷同志任改革办公室副主任。办公室设在学院人事处, 并抽调必要的干部参加工作。

五、改革中应注意的问题

1. 坚持群众路线,充分发扬民主,广泛宣传改革的必要性和重要性,使改革的思想深入人心,使全体教职工树立起改革的意识,人人都有改革的紧迫感和责任感。改变那种认为“改革就是提高待遇”的错误认识,真正能够转换机制,达到改革的目的。

2. 要从实际出发,实事求是,稳扎稳打,步步深入,切不可盲目、草率行事。

3. 认真做好编余人员的工作。组织他们做一些力所能及的工作。鼓励他们努力学习,积极工作。

一九九二年三月三十日

北京中医学院定编定岗定责 的实施办法

定编定岗工作是实行聘任、工资总额包干和结构工资改革的基础。只有合理定编设岗，才能优化结构、合理分配，消除冗员，提高工作效率。为此，提出如下定编定岗定责办法，在试行过程中逐步加以完善。

一、定编定岗定责的原则

1. 以国家教委(85)090号、卫生部(85)64号文件为依据，结合我院的实际情况，按照专业技术、党政、工勤三部分核定编制、设置岗位。其中专业技术人员应占总编制的67%，党政人员占17%，工勤人员占16%。

2. 以人事部为我院核定2520人的编制为基础，分别为院本部1167人，东直门医院1113人(其中含中医系教学编制80人)，实验药厂180人，方庄医院筹备处60人，东直门医院、实验药厂按照编制自行确定内部岗位设置的办法。

3. 定编与定岗定责同时进行。在定编的基础上逐步理顺机构，明确岗位的设置和责任。

4. 定编定岗定责工作，由人事处总负责。教务处、研究生部负责教学的定编定岗定责；科研处负责科研的定编定岗

定责;总务处负责工勤的定编定岗定责;人事处负责教辅和直属单位的定编定岗定责;组织部、人事处负责党政的定编定岗定责。各单位、各部门的编制和岗位设置经人事处和院改革领导小组核实后报经院党委会批准,正式确认其在编人数。

二、定编的方法

(一) 教学人员编制方法

1. 招生单位以师生之比为核心定编的依据。首次定编,教师与学生之比暂按 1:7 计算。

2. 非招生单位以周学时数为核定编制的依据。基础课、专业基础课周学时按 6 计算;公共课周学时按 8 计算。

(二) 实验人员编制方法

1. 教学实验人员编制:包括直接配合教师辅导实验课的人员、实验室的技术人员、仪器维修人员、公用实验室、资料室的人员等。

教学实验课以教学大纲为准。根据实验班时数,参考实验辅导的情况、实验准备的复杂程度、仪器套数的多少及重复次数、维修整理工作量等因素确定。一般基础课暂按 200 班时、人计算;一般专业课暂按专业教师定编人数与实验技术人员 4:1 的比例计算。

2. 科研实验人员编制:按科研人员与实验技术人员 4:1 的比例计算。

3. 中心实验室的编制,按固定资产总值、实验项目、实验

班(人)时数单另核定。

4. 临床见习、实习,按组(4人)周学时12计算编制。

(三) 科研人员编制方法

1. 独立的研究所(室)根据科研项目和课题单另核定编制。

2. 教学系(部)中的科研编制,以其承担的科研课题级别及工作量核定编制。

(四) 教学单位党政人员编制方法

教学单位的党政人员,包括系(部)正副主任、党总支正副书记、团总支书记、系办公室、总支办公室、班主任、辅导员、财务、供应人员。

1. 招生单位编制方法

(1) 在校生数150人以下,设系主任一人,系副主任一人,系党总支(或直属支部、或团支部)书记一人,班主任或辅导员一人,系办公室二人,财供三人。

(2) 在校生数150人以上、300人以下,设系主任一人,系副主任二人,党总支书记一人,党总支副书记一人,团总支书记一人,班主任、辅导员二人,系办公室三人,财供四人。

(3) 在校生数300人以上、500人以下,设系班主任一人,系副主任二人,党总支书记一人,党总支副书记一人,总支干事一人,团总支书记一人,系办公室四人,班主任、辅导员四人,财供五人。

(4) 在校生数500人以上,设系主任一人,系副主任三人,党总支书记一人,党总支副书记一人,总支干事一人,团总支书记一人,系办公室五人,班主任、辅导员五人,财供六人。

(5) 研究生部按研究生在校生数20:1的比例配备管理

编制。设主任一人，副主任一人，负责思想工作一人，办公室三人（分别负责招生分配、学位培养、学籍管理）。

(6) 传统医学国际培训部按留学生在校人数 10:1 的比例配备编制。设主任一人，副主任一人，办公室二人，生活管理科三人，其余为工勤服务人员。

(7) 成人教育部设主任一人，副主任一人，办公室二人，班主任每一年级一人。

2. 非招生单位编制方法

(1) 社会科学部：设主任一人，副主任一人，办公室一人，资料室一人。

(2) 体育教学部：设主任一人，副主任一人，办公室一人，器材管理一人。

(五) 党政部门编制方法

党政部门，包括党委、群体、行政机关各部门。其编制方法根据工作性质、任务和职责范围，先定岗后定编。机关各部门实行聘任制和院内结构工资制，但不实行工资总额包干的办法。

双肩挑干部，包括党政各部门、各教学、科研系（所、部、馆、室）的领导在内，应以党政工作为重点，计入党政人员编制之内。

(六) 工勤人员编制方法

工勤人员包括后勤服务人员、清洁卫生人员、饲养动物人员等。

工勤人员因工作有其特殊性，某些工作岗位与季节性有关，故可以一编多岗；某些工作需要三班倒，故又可以一岗多编。在定编时适当加以调节。