

◎ 荣仕星 / 著

# 高等教育行政管理实话说

下  
卷

GAODENGJIAOYU  
XINGZHENG GuanLI  
SHIHUASHUO

中央民族大学出版社  
China Minzu University Press

◎ 荣仕星 / 著

# 高等教育行政管理实话说

下  
卷



GAODENGJIAOYU  
XINGZHENG GuanLI  
SHIHUASHUO

中央民族大学出版社  
China Minzu University Press

## 图书在版编目(CIP)数据

高等教育行政管理实话说:全2卷/荣仕星著. —北京:中央民族大学出版社,2015.6

ISBN 978-7-5660-0999-9

I. ①高… II. ①荣… III. ①少数民族教育—高等教育—教育行政—行政管理—研究 IV. ①G759.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第127595号

## 高等教育行政管理实话说(上下卷)

---

著 者 荣仕星

责任编辑 覃录辉 邓小飞

封面设计 布拉格

出 版 者 中央民族大学出版社

北京市海淀区中关村南大街27号 邮编:100081

电话:68472815(发行部) 传真:68932751(发行部)

68932218(总编室) 68932447(办公室)

发 行 者 全国各地新华书店

印 刷 者 北京振兴源印务有限公司

开 本 787×1092(毫米) 1/16 印张:46

字 数 950千字

版 次 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5660-0999-9

定 价 98.00元(上下卷)

---

版权所有 翻印必究

# 目 录

|                                                   |       |
|---------------------------------------------------|-------|
| 在中央民族大学就职大会上的讲话 .....                             | (3)   |
| 中央民族大学的现状、改革及发展思路                                 |       |
| ——我的调研报告 .....                                    | (5)   |
| 抓住机遇，深化改革，加快建设，为实现我校的总体发展目标而努力奋斗                  |       |
| ——在中央民族大学第三届教职工代表大会暨工会第十一次<br>代表大会上的报告 .....      | (14)  |
| 中国共产党中央民族大学第六次代表大会闭幕词 .....                       | (33)  |
| 在中央民族大学党政机关机构人事制度改革动员大会上的讲话 .....                 | (35)  |
| 在中央民族大学党政机关处级领导干部聘任大会上的讲话 .....                   | (42)  |
| 在全校思想政治工作会议闭幕式上的讲话 .....                          | (49)  |
| 积极探索新的办学思路，为民族地区经济发展和西部大开发做出贡献<br>.....           | (52)  |
| 在中央民族大学 2000 年毕业典礼上的讲话 .....                      | (56)  |
| 中央民族大学 2000 年工作总结 .....                           | (58)  |
| 在中央民族大学建校 50 周年庆祝大会上的讲话 .....                     | (63)  |
| 五十周年校庆关于中央民族大学有关情况的汇报 .....                       | (69)  |
| 中央民族大学 2001 年工作总结 .....                           | (75)  |
| 鼓足干劲，真抓实干，为中央民族大学实现跨越式发展而努力奋斗                     |       |
| ——在第三届教职工代表大会第二次全体会议上的报告 .....                    | (83)  |
| 在中央民族大学 2002 届毕业生毕业典礼上的讲话 .....                   | (94)  |
| 在成教工作会议上的讲话 .....                                 | (96)  |
| 在 2002 年新生开学典礼上的讲话 .....                          | (103) |
| 搞好“九五”验收，规划“十五”发展，努力开创我校“211 工程”<br>建设新局面 .....   | (106) |
| 关于提高教学质量保障体系的若干思考                                 |       |
| ——在中央民族大学 2002 年教学工作会议上的讲话 .....                  | (109) |
| 在国家民委、教育部、北京市人民政府三方重点共建中央民族大学<br>协议签字仪式上的致辞 ..... | (115) |

努力使我校科研工作再上一个新台阶

——在 2002 年学校工作总结会上的讲话 ..... (117)

贯彻十六大精神,推进我校教育创新 ..... (121)

与时俱进,开拓创新,为建设“世界一流民族大学”而努力奋斗

——在第三届教职工代表大会第三次全体会议上的报告 ..... (129)

中央民族大学 2002 年校长述职报告 ..... (145)

廉洁自律保本色

——履行党风廉政建设责任制述职报告 ..... (155)

关于在中央党校学习期间的基本情况 ..... (159)

中央党校深化行政管理体制研究课题组的工作总结 ..... (161)

关于中央民族大学人事分配制度改革的调研报告 ..... (166)

在中央民族大学 2003 届毕业典礼上的讲话 ..... (179)

荣仕星校长致全校教职员工的公开信 ..... (181)

在中央民族大学党委常委民主生活会上的发言 ..... (182)

认真实践“三个代表”重要思想 推进高等教育制度创新 ..... (184)

2003 年中央民族大学校长述职报告 ..... (189)

中央民族大学 2003 年工作总结(教代会报告) ..... (196)

接受《中国教育报》记者采访记 ..... (207)

应邀做客新华网 2004 “两会”访谈,与网友在线交流 ..... (212)

营造良好的教风、学风、校风,全面提高我校教学质量

——在我校 2004 年本科教学工作会议上的讲话 ..... (218)

“人才兴校”是中央民族大学争创一流的根本保证

——在学校处级领导干部上岗培训班上的讲话 ..... (222)

朝着世界一流民族大学目标奋进的中央民族大学 ..... (236)

中央民族大学“985 工程”建设的初步设想 ..... (248)

中央民族大学关于“985 工程”二期建设的汇报提纲 ..... (257)

中央民族大学科研基地建设情况汇报 ..... (265)

在国家“985 工程”二期建设项目整体审核会议上中央民族大学

“985 工程”二期建设项目的陈述报告 ..... (270)

附录:中央民族大学“985 工程”二期建设项目可行性研究报告专家

组审核意见 ..... (277)

高校院系领导应当具备的十种能力

——在中央民族大学院长主任教学工作会议上的讲话 ..... (279)

## 关于研究生教育工作的思考

|                                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| ——在中央民族大学 2004 年研究生教学工作会议上的讲话 .....                                | (283) |
| 在中央民族大学 2004 届毕业典礼上的讲话 .....                                       | (289) |
| 校训：诚信团结 砺学图强 .....                                                 | (291) |
| 附录：部分知名学者研究和讨论学校校训问题 .....                                         | (295) |
| 中央民族大学 2004 年校长工作报告 .....                                          | (297) |
| 接受国家民委党组考核的述职报告 .....                                              | (312) |
| 向国家民委党组所做的 2004 年度述职报告 .....                                       | (318) |
| 2005 年述职报告：用实际行动体现共产党员的先进性 .....                                   | (327) |
| 2005 年履行经济责任情况述职报告 .....                                           | (330) |
| 关于国家民委直属文化单位文化体制改革的调研报告（大纲） .....                                  | (338) |
| 国家民委关于加强和改进委属文化单位工作的意见 .....                                       | (340) |
| 关于进一步深化干部制度改革的两点思考 .....                                           | (348) |
| 关于深化我国行政审批制度改革的几点思考 .....                                          | (352) |
| 关于由“全国人大、国务院和全国政协联合召开《中华人民共和国<br>民族区域自治法》颁布实施 20 周年纪念会”或座谈会的建议 ... | (356) |
| 关于恢复党和国家领导人每年接见中央民族大学毕业生传统做法的<br>提案 .....                          | (358) |
| 关于将中央民族大学纳入“985 工程”的提案 .....                                       | (360) |
| 关于进一步提升中央民族大学政治地位和规格的提案 .....                                      | (362) |
| 关于落实党和国家主要领导人接见中央民族大学少数民族师生代表<br>的建议方案 .....                       | (364) |
| 关于在中央民族大学设立独立研究生院的提案 .....                                         | (365) |
| 六号楼应迁出中央民族大学校园 .....                                               | (367) |
| 人力资源开发与管理理论在高校教师管理中的应用与探索 .....                                    | (369) |
| 论领导者决策责任 .....                                                     | (379) |
| 论中国行政审批制度改革 .....                                                  | (390) |
| 制度建设是政治文明的核心                                                       |       |
| ——评《当代中国马克思主义政治文明论》 .....                                          | (413) |
| 附录：领导者责任研究领域的开创性著作                                                 |       |
| ——评《论领导者责任》 .....                                                  | (417) |

在中央民族大学建校40周年纪念大会上的讲话

教育部副部长 李进

1995年10月10日

**开创中央民族大学“985工程”  
一流大学重点建设新篇章**



## 在中央民族大学就职大会上的讲话

尊敬的各位领导、各位老师、同志们：

我从广西民族学院院长转到中央民族大学校长的岗位上，自然有许许多多的想法，想得最多最集中的问题就是如何当好中央民族大学的校长，才能做到无愧于国家民委领导对我的重视、信任和支持；无愧于中央民族大学全体师生员工对我寄予的希望。现在，历史的重任已落定我肩上，有压力有困难也有前景。我将如何挑起这副重担呢？我的态度是：新官做新事不忘昨天，干好今天，展望明天。深入调查研究，虚心听取教职工的意见和建议，了解和掌握情况，认真总结经验教训，是经验，就要坚持发扬；是教训，就要引以为戒；是缺点，就要加以改正，一切从新的开始。在其位，谋其政，行其权，不管在我的面前遇到多么大的困难、问题和矛盾，我都要知难而进，不回避问题，不躲开矛盾，而是和大家共同解决、处理问题和矛盾。我做人的原则是：堂堂正正做人，明明白白做官，扎扎实实做事。我相信，在国家民委党组的领导、重视、支持和指导下，只要学校党政领导团结协作、努力奋斗，只要全校师生员工拥护、支持和积极工作，我是有信心和决心办好中央民族大学的事情的。我为官的宗旨是：为官之本在于造福一方；为官之理在于服务奉献；为官之德在于清正廉洁；为官之义在于严明法纪；为官之绩在于改革创新。下面我将这五点展开谈一谈，不对之处请大家批评指正。

（一）为官之本在于造福一方。我既然担任了中央民族大学校长这个官，就有责任造福中央民族大学，为学校的发展鼓实劲、出实招、办实事、求实效，为培养少数民族干部和各类高级人才作出积极贡献。

（二）为官之理在于服务奉献。说实话，要当好中央民族大学的校长，就要有吃苦、服务、奉献的精神。我从广西民族学院院长到中央民族大学校长，岗位、环境变化了，但职责、级别没有变。我既不想图名图利，也不想清闲，只想到中央民族大学来吃苦，在这个大舞台发挥更大的作用，做好服务和奉献。我心里非常明白，要真正搞好民大的工作，特别是富有成效的工作，是有难度的，是要吃苦的，是要付出代价的。但我作为壮族的儿子是不怕吃苦的。我能从广西民族学院的一个壮族学生成长为广西民

族学院院长，这个过程就包含着许多辛酸苦辣，包含着奋斗、奋斗、再奋斗的血泪和汗水，包含着党和人民的重视、培养和关心、支持和帮助。然而，今天我成名了，当了校长，当了教授、研究生导师，享受国务院政府特殊津贴专家的待遇，我没有理由不为人民服务，没有理由不办好中央民族大学，带领各民族师生走进新世纪。

（三）为官之德在于清正廉洁。当官必须以清廉为准则，我作为校长，今后更要认真地讲学习、讲政治、讲正气，更要注重自己的世界观改造，注重个人的思想道德修养，防腐拒变，努力做到以身作则、清正廉明、公道正派、明辨是非、当官为民，做一个群众信赖的校长。

（四）为官之义在于严明法纪。当官不严明法纪，就会产生“有法不依，执法不严，违法不究”的现象，就会出现混乱的局面。因此，我们必须严格执行学校的各种规章制度和管理制度。制度是要大家共同遵守、共同执行的。当然，领导带头是关键。常言道：其身正，令行禁止；其身不正，虽令不从。所以，关键在于领导秉公办事，不徇私情，执法严明，正气才能上升，歪风邪气才能压下去，事情就能办好。我将会和其他校领导一起，坚决执行党的教育方针和民族政策，依法治校。只有严明法纪、依法治校，才能顺利而富有成效地开展工作。我相信，教职工一定会支持我们校领导依法治校，因为民大是大家的，大家的事情大家做，需要大家共同奋斗，共同去实践，共同去完成，校兴我荣，校衰我耻，学校的兴衰与每一个教职工的利益息息相关。所以，支持我们校领导依法治校，是大家的共同心愿和要求。大家都是民大这个大家庭的成员，都是来自全国各个民族，都是为了共同搞好中央民族大学的工作，全面推进民族高等教育事业向前发展，为民族团结、民族进步、民族繁荣作出积极贡献。

（五）为官之绩在于改革创新。做官要有政绩，就要改革创新，任何守旧的思想、封闭的思想、满足现状不求进取的思想都是要不得的。现在我们已经迎来一个新世纪，我在思考，在21世纪，中央民族大学究竟处在什么地位？发挥什么作用呢？我想，这也是大家共同关注和思考的问题。我认为，要把中央民族大学真正办成全国民族院校的领头雁，办成名副其实的全国“211工程”的重点大学。要实现这个目标，需要我们特别是我这个校长，以改革创新的精神去对待和处理每一件事，做好做实每一件事。只有这样，我们学校才能生机勃勃、兴旺发达。

最后，我用一副对联来结束我的思想汇报：肝胆相照齐心合开民大万里船；荣辱与共携手同创民大千秋业。横批是：共兴民大。

祝愿各位老师、同志们在千禧年健康快乐，工作顺利，生活幸福！

（原载《中央民族大学周报》2000年1月14日，第499期）

# 中央民族大学的现状、改革及发展思路

## ——我的调研报告

(2000年1月)

我从1月6日上任后,就着手进行调研工作。在春节前的20多天时间里先后听取了全校66个单位的汇报,走访了校内的著名专家学者和历任的校领导,分别召开了中青年骨干教师、离退休干部和各民主党派负责人、各级人大代表、政协委员的座谈会,听取了他们对学校工作的意见。此外,还查看了校园的建筑、设备和环境。通过调查研究,使我对中央民族大学的情况有了初步的了解和认识,增强了信心,并形成了进一步努力办好学校的想法。现将我的调查与思考汇报如下:

### 一、中央民族大学的特色与优势

办学特色是一所学校得以存在和发展的重要根据,有特色才会形成自己的优势,有优势才能发展,有特色和优势才能在国家教育体系中处于不可取代的地位,发挥应有的作用。中央民族大学的特色和优势主要表现在以下方面:

(一) 中央民族大学是中国共产党为解决国内民族问题而创立的高等学府,在学校发展的各个历史阶段都得到了党和政府的高度重视和亲切关怀,毛泽东主席生前曾同周恩来、朱德、刘少奇等老一辈无产阶级革命家一起先后14次接见了师生员工的代表。党的第二代、第三代领导集体也十分关注学校的发展,党和国家的领导人多次到校视察。1994年2月20日,江泽民总书记亲自为学校题写了校名。这些已成为学校宝贵的精神财富和鼓舞各族师生员工进一步办好学校的巨大力量。

(二) 中央民族大学是中国少数民族教育的最高学府,是全国民族院校中唯一一所国家“211工程”重点建设的大学。学校现有博士后流动站1个、博士点5个、硕士点23个、国家级重点学科1个、部委级重点学科4个、国家文科基础学科人才培养和科学研究基地2个。学校设有33个本科专业和17个专科专业,覆盖了10个学科门类,是全国民族院校中专业设置最多、人才培养层次最高的学校。学校每年面向全国近30个省、市、自治区招生,学生民族成分始终保持在50个左右,因而,是民族院校中服

务范围最广、民族成分最全的学校。

(三) 中央民族大学拥有一支高素质、高水平、民族成分众多的师资队伍。学校现有教学科研人员 716 人, 其中具有正高职称的 80 人、具有副高职称的 236 人、具有中级职称的 353 人。在这支队伍中有博士生导师 18 人、硕士生导师 120 人、享受政府特殊津贴的有 103 人。他们中既有享誉中外的老一辈学者, 也有改革开放以来成长起来的中青年学术骨干。少数民族教师占教师总数的 35%, 包括了 30 多个民族成分。

(四) 中央民族大学是少数民族人才的摇篮, 为少数民族和民族地区输送了大量的合格人才。建校以来已培养了 5 万多名毕业生, 其中绝大多数已成为民族地区各条战线的骨干。在担任各级领导职务的人员中, 有国家领导人 1 人、省部级干部 60 多人、厅局级干部 500 多人、县处级干部 8000 多人, 还有一大批学者、专家、教授, 成为国家民族学科教学和科研的主要力量。他们在民族地区的社会主义现代化建设中, 在维护祖国统一、民族团结的伟大事业中做出了十分重大的贡献, 被称为民族地区一支能够用得上、干得好、站得稳、留得住的生力军。

(五) 中央民族大学是国内研究民族问题的重要基地, 为解决国内民族问题做出了重大贡献。建校初期学校的专家学者承担和完成了党和国家交给的一系列重大任务, 参与了三次大规模的全国少数民族调查: 关于民族识别的调查研究, 确认了新中国多民族大家庭中的一批成员, 初步奠定了我国 55 个少数民族的格局, 为国家实行民族区域自治提供了依据; 关于少数民族社会历史的调查, 首次理清了各少数民族的历史和所处的社会形态, 为少数民族地区的社会改革提供了重要依据; 关于少数民族语言的调查研究, 首次全面了解了我国少数民族语言的状况, 帮助 16 个少数民族创制和改革了文字。这些调研成果对党和国家制定民族政策和宏观决策起到了十分重要的作用。改革开放以来, 学校的科研成果丰硕, 1987 年至 1998 年, 学校的教师出版各类著作 1758 部、发表学术论文 6986 篇, 其中 147 项成果获部委级以上奖励。学校专家提出的“中华民族多元一体格局理论”, 关于加快西部地区发展、缩小东西部差距的研究, 关于南沙、西沙考古新发现等科研成果, 对我国领导部门的决策、对人文社会科学的繁荣发展、对民族地区的进步乃至对维护国家统一和民族团结都起到了积极作用, 取得了良好的社会效益。

(六) 中央民族大学是中华民族大家庭的缩影, 是我国民族团结进步的重要窗口, 在帮助党和政府处理民族问题方面有着特殊作用。中央民族大学是全国民族成分最全的单位, 56 个民族的师生员工和睦相处、平等团

结,是我国民族大家庭的缩影。各族师生每年都参加大量的社会政治活动和外事活动,成为各族人民平等参与国家政治生活的象征。学校有上千名少数民族教职工,他们中有的被视为本民族的在京代表,有的则被视为本民族的领袖人物,在民族地区有一定的影响和较大的发言权。每当民族地区出现不稳定情况时,这些同志成为做工作、解决问题的重要力量,发挥了特殊的政治作用。

(七) 中央民族大学具有得天独厚的国际语言文化交流的条件。中央民族大学汇集了56个民族的师生员工,具有鲜明的多元文化特色。学校的民族学、民族语言文学、民族史、民族经济、民族宗教、民族艺术等学科具有较高水平,在国内外具有广泛影响,吸引了许多国外专家学者前来合作研究和进行学术交流。目前,学校已同国外的58所大学建立了校际交流关系,每年来校学习的各类外国留学生达500多人。

(八) 中央民族大学的预科教育具有较长的历史和丰富的办学经验,为全国一批重点高校输送了合格的少数民族大学生。举办预科是民族大学始终坚持的办学特色。通过预科,对录取成绩较低的少数民族学生补习基础课,学校根据少数民族学生的特点,采取特殊措施,着重提高他们的文化基础知识和汉语水平,为进入本科专业学习打下良好基础,使一些教育发展比较落后的少数民族也有了自己的大学生。因此,少数民族把预科教育称为少数民族大学生进入高等学府学习的“金色桥梁”。

上述特色和优势是在党的民族政策和教育方针的指引下,历任校领导带领各族师生员工不断探索和发展的结果,是学校进一步发展的基础和条件。

## 二、中央民族大学面临的困难、问题和基本矛盾

当前,高等教育的形势发展很快,改革与发展进入了一个新的阶段,各高校之间的竞争和优胜劣汰已成为不可避免的现实。在这样一个背景下,我感到中央民族大学的工作还有相当大的差距,学校面临的困难、问题和矛盾也是严峻的。

从困难和问题来看,主要有以下8个:一是经费短缺。1998年学校国拨教育事业费为3077万元(不含各类专款),而人员经费支出则达3691万元,占国拨教育事业费的110.9%;1999年国拨教育事业费3243.3万元,而人员经费开支则是4340万元,占国拨教育事业费的133.8%;2000年的国拨教育事业费预算4340万元,人员经费开支预计达4880万元,占国拨教育事业费的112.4%。因此,学校能够投到教学、科研方面的钱十

分有限，许多该办的事情办不了。再加上学校自身创收能力较差，教职工的福利待遇同周围学校相比也比较低。

二是发展缓慢。20世纪90年代以来学校全日制在校生始终保持在4500人左右，其中本科生在3500人左右，加上成人教育学生，也不过是6000多人。而同期全国高等教育总规模增长了50%以上，校均增长60%，中南民族学院、广西民族学院则增长了100%。办学规模小、发展缓慢，导致办学效益低下。学校的师生比只有1:7.8左右，大大低于全国1:12的平均水平。

三是基础设施较差。学校的教学科研设备存量价值不高。多数实验室的设备都不超过100万元，某些方面还不如北京市好的中学。全校的电脑不过500多台，而广西民院则有1000多台。学校的办公条件、学生的住宿条件都很差。多数校领导是两个人一间办公室，系部处室的办公条件也相当差，学生则是8个人一间宿舍。学校的老建筑多为20世纪50年代的砖木结构，未进行过抗震加固，而电气、水暖管线严重老化，需彻底改造。

四是改革滞后。全国高校在1992—1993年普遍进行了一次校内管理体制改革，从1998年起又开始了第二轮改革，教学改革、后勤改革也已全面展开。而中央民族大学的第一轮改革未能实行，第二轮改革也没有实质性动作。因此各项改革均落后于一般高校。由于改革滞后，存在着机构臃肿、关系不顺、工作效率低下的弊端。

五是管理较乱。学校领导层分工、职责不清，议事规则和程序不健全，导致了筒子楼改造等决策上的失误。财务上未实行集中管理的体制，出现了基建工程欠款上千万元的问题。学校同各校办产业之间的关系没有理顺，产权关系不清晰。开发上缺乏统一管理，导致个人利益、小团体利益膨胀，学校的整体利益和长远利益受到损害。

六是缺乏凝聚力，人心涣散。领导层向心力不强，加上学校存在的上述问题长期没有得到解决，导致相当多的教职工对办好学校信心不足。再加上各种复杂的原因，教职工队伍内部也存在这样或那样的矛盾。因而，凝聚人心，营造团结、和谐、向上的人际关系氛围的任务十分繁重。

七是师资队伍倚重倚轻，结构不尽合理。从年龄结构看，以教授队伍为例，60岁以上的有32人、55至59岁的有10人、46至50岁的有5人、41至45岁的有3人、36至40岁的仅有1人。这说明教师队伍后继乏人。从学历结构看，硕士研究生毕业的有163人、博士研究生毕业的47人，合起来是211人，占教师队伍的比例为26.7%。这说明高学历的教师占的比例太少，加强培训、进一步提高教师队伍的学历结构的任务很重。再从分

布结构看,高职称高学历的人员主要集中在有博士点和硕士点的学科专业,全校有十几个教学单位没有或仅有1名教授。

八是校园环境亟待整治。学校周边商业和娱乐场所林立,各类案件不断发生,对学校的干扰很大。校园内私搭乱建、公房私租现象严重,商业摊点、商业活动泛滥,家属院存在脏、乱、差现象,教职工的意见很大。

学校存在的上述困难和问题,同整个高等教育发展的形势和学校自身发展的要求形成了强烈反差,产生了一系列的矛盾,主要的有以下6个:一是全国高校加快改革步伐与我校改革滞后的矛盾;二是少数民族和民族地区的发展迫切需要更多高质量的人才与我校办学规模偏小、人才培养质量不高的矛盾;三是学校要求加快基础设施建设与办学经费短缺的矛盾;四是国家要求高等学校科学化、规范化管理与我校管理现状混乱的矛盾;五是我校的特色专业、优势专业的人才培养模式与社会需求存在较大差异的矛盾;六是新的教育思想与旧的教育观念的矛盾。

社会的发展、教育的发展,要求教育思想迅速更新。而由于旧体制的束缚,学校里的教职工和干部有不少人在思想观念上仍保留着较多的平均主义、大锅饭的思想和等、靠、要的落后意识。因此,更新观念、转变教育思想已成为迫切需要解决的问题。

### 三、中央民族大学的改革

中央民族大学面临着诸多的困难、问题和矛盾,解决的办法和主要出路在于深化改革,只有改革才能使学校摆脱困境,走上健康发展的道路。学校要实施的改革主要包括以下内容:

一是机构改革。这包括两个方面:学校党政机构的调整、精简,以转变工作作风,提高办事效率;院系的重组、合并,以理顺关系,实现资源共享,构建合理的学科专业体系。

二是干部人事制度的改革。要建立起干部能上能下、竞争淘汰的机制,充分调动他们做好工作的主动性和积极性。中层干部的任职上岗要经过10个步骤:公布竞聘岗位的职数、职责和任职条件;个人报名;公开竞聘演说;群众民主测评;组织部门考核;学校党委会初审人选名单;任前公示;学校正式聘任;试用一年;试用期满后公开述职,合格者继续聘用。科级干部和一般工作人员也要按一定程序竞争上岗。要改革职称评审制度,制定《职称评审资格条例》,同时要确定合理的职称结构。

三是分配制度的改革。要建立起体现多劳多得、少劳少得、优劳优酬的分配制度,使每个人获取的报酬同自己的工作业绩紧密相连。

四是教育教学的改革。在这方面要努力实现6个突破：学科专业结构的调整与建设要有新的突破，要从适应社会发展和民族地区的需要出发，坚持“两个重点”的原则。对民族类学科实行重点保护政策，要采取措施，继续保持这些学科在全国的领先地位。同时也要拓展研究领域，向相近学科渗透，加强应用研究，使少数民族的优秀传统文化在群众的生活中，在现代化建设中进一步发扬光大。民族类学科要加强高层次人才培养，要压缩本科招生数，扩大研究生教育的规模。对非民族类学科，特别是社会需求量比较大的经济类、法律类、科技类、管理类的学科要实行重点支持的政策。要较大幅度地扩大本科招生计划，创造条件积极开办新的专业，努力形成布局合理的、综合性的学科专业体系。提高教学质量要有新的突破。要加大教学经费的投入，强化教学质量的监控体系。要做好教学检查、考核和评估工作；要建立和实施合格课程、优秀课程的评价体系；要加强教师队伍的建设，提高教师的整体素质和教学科研水平；要全面推进素质教育，培养具有创新能力的合格人才。扩大办学规模上要有新的突破。要创造条件并争取上级主管部门的支持，在今年扩招300人的基础上，使各类学生的招生规模逐年上升。提高办学效益上要有新的突破。要增强投入产出观念和产业意识，使师生比有较大幅度提高，逐步达到教育部规定的1:12的比例，以增强办学效益。合理使用教育资源上要有新的突破。要打破重复建设和相互分割、分散管理的格局，统一调配、集中管理，充分利用教学科研设备，提高各种设备的利用率，实现教育教学资源共享。改进教学手段和教学方法上要有新的突破。要把现代化教育手段引入教学过程。35岁以下的青年教师要全部学会使用电脑多媒体技术等现代化的教学手段；35岁以上的教师也要分批分期进行培训，一两年内使60%以上的人员能够掌握和学会运用现代技术手段组织教学。

五是管理工作的改革。要建立科学的决策机制和运行机制，健全包括咨询、审议、决策、执行、监督、反馈等环节在内的管理体系，使学校的重大决策更加民主化、科学化，执行上更加高效化和规范化。要坚持分级管理、分工负责的制度。学校的副职领导应在自己职权范围内处理分管的工作，超出职权范围的可请示书记、校长，特别重大的问题则要提交党委会或校长办公会讨论决定。各职能部门也应在自己的权力范围内处理好各种问题，管好自己的人，看好自己的门，办好自己的事。总之，各级领导都应有职有权，各负其责。要实行全校财务的统一管理。努力做到理财有章，找财有门，生财有方，用财有效。要实行校产的集中管理。学校要成立校产管理机构，集中管理学校的房产、设备和企业；制定相关的政

策，进行合理的开发，以保证校产的增值，防止校产的流失。要加强校园环境的管理。要加大执法执纪的力度，纠正不正之风，维护正常的校园秩序，营造良好的育人环境。

六是后勤服务社会化的改革。要成立后勤服务社会化改革领导小组，制定改革的总体方案和具体实施方案。将学校后勤与学校行政管理分离，形成各类独立经营、自负盈亏的后勤服务实体，学校与后勤服务实体形成契约关系。各类后勤服务实体自行定岗定员，实行干部聘任制和全员劳动合同制，进行企业化管理、收费服务，最终实现后勤管理体制与运行机制的根本转变。

#### 四、中央民族大学的发展方向与目标

要在五年内，使中央民族大学在教育质量、学科建设、科学研究、管理水平和办学效益等方面有明显的提高，真正成为全国民族院校的领头羊。要做到一年完成改革调整，二年初见成效，三年中见成效，五年大见成效。在此基础上，十年内把中央民族大学建成国内一流的综合性大学。为此，要在以下方面抓出成效：

第一，进一步明确学校的定位和办学指导思想。要坚持为少数民族和民族地区社会主义现代化建设服务，大力培养少数民族各类高级专门人才；要合理构建学科、专业体系，以人文社会科学为主干，以民族学科为特色，多学科协调发展，全面适应少数民族和民族地区的需要；学校的各项工作都要坚持以教学为中心，以提高教育质量为重点；要处理好各层次教育的关系，坚持以研究生教育为龙头，以本科教育为主体，带动和抓好各类教育。

第二，加强各项基础设施的建设，使办学条件得到较大改善。要抓紧管理干部学员宿舍楼、研究生公寓、留学生公寓、文科综合大楼、科技大楼、图书馆扩建工程和教职工宿舍的建设；要抓好校园计算机网络和“211工程”各子项目的建设，使生均教学行政用房、生均宿舍面积、生均教学设备值、生均图书册数等都达到或超过国家规定的标准。

第三，扩大办学规模，大幅度增加在校学生的数量。争取用不到五年时间发展成为万人大学。其中本科生6000人、研究生1000人、各类留学生1000人、成人教育学生3800人、干部培训1000人。

第四，采取有效措施，加强教师队伍和管理干部队伍建设。要抓紧抓好在职教师的培养和提高工作；积极引进高水平、高学历、高职称的教师；做好离退休优秀骨干教师和学术带头人的返聘教学工作；搞好管理干