

北京师范学院
实施内部管理体制改革的
de
材料汇编

北京师院高教研究室编

前 言

北京师范学院根据市领导同志的指示，从1988年底开始试行以劳动人事与分配制度为重点的内部管理体制的改革，先由英语、数学二系试点，而后在全院逐步推开。经过两年多的实践，初步取得了一些成效。现把改革以来的若干材料汇集成册，以便社会各界特别是各兄弟院校了解我院的改革情况。

十一届三中全会以来，我院同其他高等院校一样，先后进行了多方面的改革，但劳动人事与分配的管理体制方面积弊甚多，却久未触动。近十年来，我院学生数不足四千，教工却超过二千五百，办学效益很低，而编制仍在不断膨胀，冗员难以裁减，加以分配上的平均主义，在校内已形成“三铁”（“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”），严重束缚了教职工的积极性，办学缺乏生气和活力，师资和管理干部队伍难以合理补充与调整。摆脱这种局面的根本出路只能是改革，改革的重点就是打破多年来形成的“三铁”。陈希同市长概括改革的目的是：提高待遇，转换机制，打破“三铁”，提高效益。两年多来，我们遵照这一原则精神，试行了教职工聘任制，在定编基础上的工资总额包干制、结构工资制和任务目标责任制。从实践结果看，改革对于提高教职工的积极性，对于精简人员提高办学效益，对于提高教职工收入改善待遇，起到了一定的积极作用，对进一步办好学校是非常必要的。

由于这项改革比较复杂，又缺乏经验，尽管初步取得了成效，但还很不完善，很不成熟，存在的问题和有待进一步克服的困难还很多，今后需要继续不断的努力，使之逐步完善。

当前，建设具有中国特色的社会主义的高等学校，既要坚持社会主义的办学方向，落实“德育放在首位”的方针，也需要不断深化各项改革，包括正在试行的内部管理体制的改革。我们愿意和兄弟院校的同志们一起探索，为建设社会主义的高等学校而共同努力！

张泽青

1991.8.

目 录

前言..... 张泽青

第一部分 北京市及国家教委负责同志的有关讲话

1. 陈希同同志的讲话 (1991.3.29) (2)
2. 何东昌同志的讲话 (1991.3.29) (16)
3. 汪家镠同志的讲话 (1991.3.29) (21)
4. 陆宇澄同志的讲话 (1991.3.29) (25)
5. 陆宇澄同志的讲话 (1990.1.22) (28)
6. 陆宇澄同志的讲话 (1990.10.31) (29)

第二部分 北京师范学院实施内部管理体制改革的

基本经验和体会

1. 两年来的主要工作——在北京市高校改革现场会上关于北京师院工作情况的汇报提纲
(1991.3.29) 党委书记 林培黎 (33)
2. 推进内部管理体制改革的提高办学水平和效益
(1991.3.29) 副院长 张泽青 (37)
3. 实行内部管理体制改革的初步认识 (1991.3.29)
..... 教育系主任 阎立钦 (51)
4. 英语系内部管理体制改革的汇报
(1991.3.29) 英语系主任 贺慧声 (57)
5. 图书馆内部管理体制改革的的基本做法和体会
(1991.7) 图书馆馆长 邱远猷 (61)
6. 市委市政府在北师院召开现场会——市属高校

将全面推开管理体制改革 (1991.3.31)

.....《北京日报》讯 (71)

7.北京师院改革现行管理体制 (1991.6.12)

.....《光明日报》讯 (73)

第三部分 北京师范学院党委和院部的指导性文件

及各系各单位改革方案与配套规章制度 (选)

1.北京师范学院管理体制及人事、劳动、工资制度的改革方案和实施意见 (1989.11.25)

..... (76)

2.关于各系制定并组织实施本单位内部管理体制
改革方案有关问题的意见 (1990.5.9)

..... (82)

3.关于内部管理体制
改革工作进展情况及有关问题的请示 (1990.5.18)

(88)

4.关于待聘、拒聘人员管理暂行规定

(1990.5.25)

(91)

5.关于各系内部管理体制
改革方案情况汇报及进一步实施意见的报告 (1990.6.6)

(94)

6.关于在实施内部管理体制
改革中财务管理的暂行规定 (1990.10.17)

(99)

7.北京师范学院内部管理体制
改革学年工作考核评估办法 (1991.6)

(102)

8.教学单位内部管理体制
改革情况汇报提纲

(1991.6)

(106)

9.教学单位、总务部门、图书馆、机关
部门内部管理体制
改革考核表 (1991.6)

(108)

10.中文系内部管理体制
改革方案

	(1990.6)	(117)
11. 化学系实施内部管理体制改革方案	(1990.5)	(128)
12. 教育系(教科所)关于科研工作定额的暂行规定(1989.4)		(142)
13. 党政机关内部管理体制改革的实施意见(1990.9.12)		(146)
14. 机关内部管理体制改革的考评办法(1991.6.5)		(153)
15. 图书馆关于实施内部管理体制改革的报告(1990.7.19)		(156)
16. 图书馆实施工作人员聘任制的若干规定		(161)
17. 图书馆实施结构工资制的若干规定		(165)
18. 总务处内部管理体制改革的方案(1990.9)		(171)

第 一 部 分

北京市及国家教委 负责同志的有关讲话

陈希同同志的讲话*

以上同志讲得很好。

师院的经验比较具体，新搞的嘛。北工大王泮同志讲得时间短，大致讲了一下。他那一套也很复杂，综合性工业大学，刚搞起来也很费劲的。那时还有个樊恭煦同志，他是个积极分子，我忘记不了他，他是很支持搞改革的。刚才陈忠同志把部署讲了。家镠讲了话，东昌同志也讲了话，很支持。我看这件事可以搞了，应该说到时候了，我同意东昌同志的意见。补充几点：

第一点，教育的根本出路确实在改革。不改革，教育没法搞。现在我们2000年的规划有了，五年计划有了，人代会很快就会通过。全国人大会议以后北京也要开人代会。如果不把教育抓上去，我们2000年的蓝图、宏伟的目标是很难实现的。因为没有适应这个需要的人才和合格的劳动者，我们怎么能把建设搞好？教育直接影响到我们十年规划和五年计划的实现，这是一件很大的事情。一定要把教育抓上去，包括各个方面的教育，从幼儿园一直到大学，都得抓好。全国都要抓教育，首都是全国的政治文化中心，尤其要把教育抓上去。教育抓不上去，考核市委市政府的工作，各个部门的工作，不能说把首都的工作做好了。所以，对于首都来讲，

* 这是陈希同同志1991年3月29日在市委市政府召开的市属高校内部管理体制改革北师大现场会上的讲话。（根据录音整理）

抓好教育又有特殊的意义。教育要搞上去，对此没有什么不同的认识，虽然有的认识差一些，也逐渐逐渐在提高，而且在实际行动上有所表现。各级领导开始重视教育，教师也开始受到社会的重视，大家都在关心教育。但是我们的任务还很重。北京中小学内部管理改革了，初步看出了效果。经过了三个年头的检验，舆论上、社会上的反映比较一致了。开始时，不用讳言是很不一致的，而且意见是相当的尖锐。经过实践，现在认识比较一致了。北京市还有高等学校，以及科技、科研院所100多所要进行改革，把积极性调动起来。看起来，我们北京市的这一步是迈出去了，而且初步收到了效果。当然还很需要完善，需要提高和深化。一个改革想要完善，不是一下子就能完成的。刚才有的同志讲到要不断地深化、完善，这是完全正确的。从教育战线来说，北京市大学还没有怎么动。工大改革是光荣地孤立，孤立了好几年。当时，我们协助工大抓的时候，是想通过抓工大，紧接着能慢慢地推开。后来，看条件不成熟（但是，工大的经验是成功的）。条件不成熟，一个是认识条件，一个是还有好多别的事情要做，顾不上。比如说，出了一个“风波”，搞安定、稳定，所以步子有意识地放慢了。还有，就是只有一个点的经验不行，还需要再抓一个，多一个就好了，就又抓了师院。宇澄同志，还有健民，家镠同志那个时候提出来抓，（陆宇澄：师院也是市委市政府共同关心、共同抓的点，我是作为一个具体工作人员来抓的。）多一点经验，意义大一些，就能够促进这个事情。

除此之外，还要考虑到钱，有没有钱？既然是中小学花了五千万块钱，（陆宇澄：实际上各方面都加起来8000多万元。）花了8000多万元把它解决了，那么，我们大学要多少

钱？因为大学和中小学不大一样，特别是师范学院，你们真是干枝梅，没有多少创收，你们就是靠代培，得了一点创收，有点校办企业，搞点出版。你们和工大不一样，工大那个智力一开发，他的钱就得多得多。（陆宇澄：工大的电子工厂还是搞得很成功的。）工大比师院强得多、多得多。工大还打入出口，目前遇到市场疲软等是暂时困难。（陆宇澄：现在，王淦也要加入困难户了。）无论如何，你比师院强，师院确实是干枝梅，我们抓这个点是要说明这样的学校也能够搞改革，而且，师范学院是培养教师的，直接为中小学培养教师，抓这个点意义就更大。所以我们决定了再抓师院这个点。刚才北师院汇报了，初步效果也是明显的。看起来，是到推开的时候了。

除了其他所说的因素以外，为什么大学放慢了步伐，不象中小学、不象成人教育、不象中专，还有一个考虑，就是北京一动，大专院校知识分子多，影响太大。有一个对对表、看看齐的问题。北京一弄出去，要给中央捅漏子哩。中央压力太大，对国家教委压力大，对国务院压力也很大。大家都纷纷要求改革，在这个情况下，北京还是要和中央取齐。我就等，除了以上你们说的因素以外，我个人的思想上就是等，和中央一起开步走。后来等等等，中央还没有部署，我们感觉不能老等了。我在国务院的会议上汇报了，我说不等了，北京准备搞了。李鹏同志同意，李铁映同志、东昌同志也赞成。我们不必一起开步走。允许有先有后，在这个情况下，决定开这个会。现在是时候了，教育不改革不行。教育非改革不可，不改革我们的教育事业振兴不起来。从中小学的改革看到了希望，问题不难解决了。市政府定了以后，又向市委汇报，我们决定要搞。《人民日报》登了。

（陆宇澄：登了市政府常务会议的决定，报道比较简单。）

看起来是人心所向。好多同志要求改革，教师反映也要求改革，中央院校一些同志呼声也高。我们北京市先走一步，今年搞，开始改。

群众的思想中这个问题，那个问题，关键是领导。领导的决心是最重要的。看准了，领导下决心，就这么办。至于说这些矛盾，那些问题，只要决心大，都可以迎刃而解，随着工作的进程逐步解决。比如说加强政治思想工作，这叫软件。还要有硬件，硬件就是钱。都可以解决，领导决心下了，这个事情就办得出来。这不光是社会主义的中国如此，外国不也是这样？比如这次海湾战争，还不是布什的决心下了，就打了嘛。干好事坏事都是这样子。我们是社会主义国家，我们干好事，也是要下决心。认清楚了，看清楚了，决心下了，各方面努力来支持，这个事情就能办起来。关键是领导的决心。现在，我们的决心下了，非改不可。不改就象刚才汇报说的“工资不多，图个清闲”，这是对我们领导的很大的批评。把知识分子的积极性窝在那儿，发挥不出来。什么“图个清闲”，他不是真正“图个清闲”，是一种不满。这不是对社会主义制度不满，也不是对共产党不满，不能乱上纲，而是对我们领导，不改革“铁饭碗”、“大锅饭”这些东西不满。他使劲使不上，就象过去讲的“不使劲于心不忍，使劲又没法使”。机制在那儿，这是对我们的批评。所以，搞改革确实是适应历史的潮流，是为了建设我们伟大的社会主义中国、实现小康的需要，也是首都作为政治文化中心的需要。首都应该走到前头，现在好多事情还没有走到前头。但是，应该这样要求我们自己。不改革，脱离群众。公开不讲，背后不知给我们扣什么帽子。明明看到需要

改革，机制不行嘛，但是就是不改，群众就会批评我们没有执行党的基本路线。搞改革这件事，刚才东昌、家铎都讲了，不容易。这又牵扯到领导，关键是领导。一个是决心要大；还有一个就是一定要解放思想、敢于碰硬，敢于碰难题。遇到优化、遇到实行聘任制，矛盾就来了，会不会动刀子？大学这个层次我看不会吧。（陆宇澄：中小学改革，涉及到15万人，没有被聘的9000人左右，百分之七。我当时抓一个点，在石景山。支部书记、校长跟我讲，准备没被聘的教师来闹，当时还没开始改，只在骨干中酝酿。他准备了一口袋馒头。说来人闹，我就跟他磨，磨过了你就吃馒头，反正我不跟你发脾气。后来我问他，你的馒头推销了多少？他说几乎没有。9000多人这是一个很大的数字。在全市，到目前为止，还没有出现一个动刀子的，施加压力、写恐吓信的，写上告信的倒是有。关键是把群众发动起来，90%以上的干部教师都认为改革很重要，变成自觉的行动，这下子你的力量就大了。）所以必须搞好思想政治工作，要向群众宣传。本来群众中蕴藏着很大的积极性，要求改革，再加上我们的政治思想工作做得好，赞成的就多了。有少数同志有这样那样的认识，不一致也不要紧，一件事情100%的一致是不可能的，他也会慢慢的转变。关键是领导，领导的决心是第一。

第二领导要解放思想。不解放思想，你就不敢去开拓，只有思想解放了，全面地看问题，既看到困难，又看到顺利。虽然有这些困难，但顺利的方面能够克服这些困难，办法总比困难多。领导决心要干了，你就雷厉风行，毫不犹豫、一鼓作气地干到底，干完了再来总结。还没干就指责、批评，那还干得成啊，那也没法总结。要大胆地解放思想、

开拓，这样才行。要不怕、不怕得罪人，这是领导人的头一关，还要不怕甚至于遭到什么什么。老好人搞不了改革。工厂现在学首钢，首钢的周冠五，是个搞改革的厉害人，工人开始不理解的时候，有的骂他“周扒皮”——《半夜鸡叫》不是有个周扒皮吗——那样地挖苦他，现在又说周冠五好了，因为生产发展了，工人的生活水平都提高了，改善了。所以，我们要坚信我们的改革符合中国人民的利益，符合北京市人民的利益，符合知识分子本身的利益，这一点我们要有坚定的信念。有了这个看法，相信我们的事业是正义的、是对的，我们就有勇气、有决心。

第二点：改革搞什么。可以说好多说，简单地说就是四句话：头一句叫改善待遇。我看你还别回避。知识分子工资就是低，你不承认行吗？我是承认这个事实的，不然的话，我们提出意见以后，常委也同意筹集了五千万元搞中小学教育改革？知识分子工资是低的，好多还低于平均工资，当然他就有了意见了，这个不能回避。改革不光是为了这个，但是有这个问题，承认它是唯物主义，实事求是，就是要改善待遇，我们的大学教授，我们的知识分子待遇是低的，不承认这一点不实事求是。所以改革第一句话就是改善待遇，通过改革来改善待遇。这就是说，一定要拿出一笔钱来改善知识分子的待遇，进而解决他们其他的事。北京盖了56万平方米，解决中小学教师住房问题，不是一年，是几年搞成的。改善待遇包括工资、住房等，首先是工资。

第二句话叫转换机制。待遇要改善，但同时必须转换机制。过去说中小学花那么几千万买一个机制，这话不一定准确。但要转换机制。转换什么机制？第三句话叫打破“三铁”，“铁工资”、“铁饭碗”、“铁交椅”，就是劳动、人

事、工资制度的改革。刚才有同志说是突破口，对，就是突破口。最后一句话叫提高效益，就是办事的效益，要多出人才，出合格的人才，出合格的劳动者。提高办学效益、社会效益，这个效益不是赚钱，出人才是最大的效益。我们有了人，什么都好办了。现在归根结底，说来说去，不管什么都是一个人才的竞争。提高效益，这个效益和经济效益不一样，是人才的效益。提高效益就是提高质量，提高质量包括在里面。工厂提高效益是产销对路，为国家积累资金、赚钱。学校的效益是什么，当然是培养人才，我指的是这个。所以这次改革就是这四句话：改善待遇，转换机制，打破“三铁”，提高效益。达到多出人才出好人才，培养合格的劳动者这个目的。

归根结底是个什么问题呢？我们搞这个改革的目的，立足点、出发点、归宿都是调动我们教职员工的积极性。突破口是打破“三铁”。把“铁饭碗”、“铁工资”、“铁交椅”解决了。校长实行任命制，教职员搞聘任制。刚才讲得很生动了，有一个老师超假不上班，不教书，就不聘任他，效果很好嘛。聘任制不是铁饭碗，我可以聘任你也可以不聘任你。如果说我不在你那儿，“此处不留爷，自有留爷处”，那么你走你的，到别的地方去也行。也许你到别的地方变得好，我们也拥护，我们也欢迎，而且祝你今后日子过得更好。这有什么不可以？在社会主义祖国的大家庭里，你到别的地方发挥作用也没什么，这不是歧视嘛。还有一个“铁工资”。工资要有变动，不固定化。固定化以后，领导人固定化、职工固定化、工资也固定化，都是固定化，一潭死水，缺乏生机和活力。这个机制不改革行吗？这是一种不求上进的局面。说起来很安定，其实仔细一分析，里面有问

题。在有的时候我们改革放慢一点是可以的，这是稳定的需要。但是，反过来，改革成功了，深化了，又能够促进稳定。比如说，有的地方稳定是假稳定，是隐藏着不稳定的稳定，表面上的稳定。他积极性压抑着，意见很多，到一定时候就爆发出来，你说是真稳定？不是，通过改革、深化改革，把积极性调动出来，使大家心情舒畅，这是最大的稳定。不要把改革和稳定对立起来。归根结底是要调动社会主义积极性，几家的经验都说明了这一条。积极性提高了，效益也出来了。师范学院提高了30%的工作量，中小学普遍提高40—50%，你说把人的力量窝了多少！一方面人不够，一方面又窝了多少人在那儿。你说是社会主义优越性？否！社会主义这么搞下去，我们中国不用人家来和平演变，我们自己就会垮。一个国家一个制度，它不能激励上进，这个制度是个落后的制度，甚至是个腐朽的制度。我们现在搞社会主义商品经济，有计划的商品经济，要建立计划经济和市场调节相结合的机制。商品这个东西，就是要求活，而不是要求死，它要交换，要流动，要反对封建割据的那一套，反对保守落后，冲破这些障碍，才能把商品经济发展起来。经济是基础，决定其它方面。我们的教育如果不改革就适应不了经济发展的需要，所以也要把它搞活，人才要流动，不是全流动、大流动，要适当地流动。聘任制就解决这个问题，领导干部交流也解决这个问题，结构工资也解决这个问题。

至于说各个学校的结构工资水平，市里大体有个宏观的控制，我们有个指导性的东西，甚至是指令性的。有一个上限规定，因为搞得过多了也不灵。我们允许各个学校在一定的幅度范围内可以有差别。在搞中小学改革的时候，有的同志提出来全市的工资应该统一标准，我说没有必要。这个县

和那个县，这个区和那个区可以不同。他热心教育，多投入，你为什么要限制那个积极性呢？把教师的工资搞得高一点，这是求之不得的事情。所以当时规定了一个下限；最低不能低于多少，太高了太低了都不行。

（陆宇澄：各个学校差别太大了也不好，第一步还要考虑到今后，瞻前顾后。不然的话，到时承受能力不行了，上去就下不来，每年争取都能上去点。）

刚才家镠讲结构工资涨上去的部分是刚性的，上去了再往下调不行。往高可以往低是不行的，所以要瞻前顾后。我们的宏观调控就是规定一个幅度，在幅度内大致上宏观管一管。至于说他那个学校自己创收比较多，不影响学校的办学，可以照顾一点。还有穷的“干枝梅”的学校，我们补贴要多一点，给他多一点，就是这个办法。现在中小学校办企业总产值十亿零四，超出了我原来提出的要求。因为有优惠政策，利润搞到了一亿三千万，所以我还不怕中小学没有钱，后劲跟不上，这是一笔钱；再加上我们还搞教育基金，还搞捐献，还要搞点集资。多渠道筹集资金，把咱们北京市的教育搞上去。黑猫白猫，逮住耗子就是好猫。你说这个办法不能用，怎么不能用？有的人反对校办企业，当时我们不同意，你反对你拿钱出来。你又拿不出来怎么办？咱们干呆着吗？我们用多种渠道的办法来解决教育资金，教育搞上去了有啥不好？有的人多分了一点点，那也是我们的人民，我们的教师，生活水平提高了一点儿，有什么不好？不要搞一揽就统、一刀切，用不着。包括房改，租金的提高各个县都不一样。现在各县都铺开了，还是叫试点，争取今年上半年向国务院汇报了以后，看全北京市怎么搞。首都不要太快了，房屋改革的试点一直到现在，还是试点。北京和外省市不一

样，和上海也不一样，北京市的房子70%多都是单位所有制。上海主要归房管机构管。北京市的官多、知识分子多，这些问题都要逐步逐步来，摸索经验，不要急于求成，哪怕全国都改了，北京慢一点。那时赵紫阳同志批评我，最后看起来，他那个办法也不行，自动地推了一阵子也缩了。我说，我们继续试点，稳步前进。改革的核心还是调动积极性。有了积极性，什么都有了。教师是主人，真正是主人了，而不只是有主人翁的感觉。他能够把积极性调动起来，把自己的事情千方百计办好了，我们中国的教育上不去？中国人笨？中国人聪明着呢。中国的知识分子了不起，而且还有一个特点：爱国。有的到国外了，到国外的有多少？还是很小一部分。中国人多，你就是不回来了，将来再回来也欢迎。爱国不分先后，这没什么。我们中国的知识分子很有爱国心，朱自清式的知识分子多得很。我们有本事，就把自己的祖国建设好，把自己的母亲建设好，这才是本事。看到外国就羡慕，甚至于月亮也是外国的圆，跑到外国就不回来，这也没什么。中华人民共和国照样屹立在东方。再经过几十年的努力，到2050年，赶上中等发达国家，达到西方好多国家的生活水平。资本主义国家发展危机又来了。我们没多少危机，就是主观指导有时有毛病，经过我们努力，总结经验教训可以避免。资本主义的矛盾，固有矛盾解决不了，最后还得闹危机，总有一天革命的高潮还要起来。看不出这一点，对祖国丧失信心是十分不应该的，这种人是少数，很少数。亚运会时小学生做那个集体操，香港的人问我，美国的人问我，你们花了多少钱？挑了这么多孩子，都是一般高，可爱极了，跳舞跳得这么好。我说一个钱都没花，最多就是给一瓶汽水，一个面包，就解决了。资本主义国家就根本不可能办