

G X R S Z D G G Y J

高校人事制度改革研究

主编 韩克敬 苏 英

湖南大学出版社

高校人事制度改革研究

主 编 韩克敬 苏 英

编 委 李 强 岳令勤
傅有明 孙赵华
洪志钧

湖南大学出版社

1997·长沙

内 容 简 介

本书主要探讨高校内部管理体制改革的有关问题,内容包括目标责任制、考核与聘任、分配制度改革、师资队伍建设和部分院校的改革方案等。本书可供高校管理人员和其他有关人员参考。

高校人事制度改革研究

Gaoxiao Renshi Zhidu Gaige Yanjiu

韩克敬 苏 英 主编

☐责任编辑 欧阳玉

☐出版发行 湖南大学出版社

地 址 长沙市岳麓山 邮 码 410082

电 话 0731—8821691 0731-8821315

☐印 装 湖南大学印刷厂

☐开本 850×1168 32 开 ☐印张 10.5 ☐字数 254 千

☐版次 1997 年 7 月第 1 版 ☐1997 年 7 月第 1 次印刷

☐印数 1—1 000 册

☐书号 ISBN 7-81053-092-5/G·24

☐定价 12.00 元

(湖南大学版图书凡属印装差错,请向承印厂调换)

前 言

近几年来,机械部部属高校陆续开展了以人事分配制度改革为主要内容的校内管理体制的改革,取得了一定成绩,积累了一些经验,为了总结、交流改革的成果与经验,推进校内管理体制的改革深入发展,我们编写了《高校人事制度改革研究》一书。

本书的内容以高校人事分配制度改革为主,包括目标责任制、人员编制、考核与聘任、分配制度、教师队伍建设、管理干部及工人队伍建设等。同时,兼收了部分综合论述校内管理体制的改革或经验总结的文章。为增强实用性,还附有部分学校校内管理体制的改革方案及规章、制度、办法,供借鉴参考。

人事制度改革政策性、实践性都很强,也要有一定的理论指导,需要边学习、边实践、边研究,边总结。本书的作者,大多是工作在高校人事管理工作一线的同志,具有较丰富的实践经验,在繁忙的工作中,也较注重研究与总结。这些文章或为实践的总结,或为在此基础上进行的有益的探讨,有较强的实用性。当然,由于改革进展的不平衡,本书还存在一些不完善的地方,热切期望同志们给以批评指正!

编 者

1997年4月

目 次

高校内部管理体制变革

建机制 讲结合 增效益

- 高校内部管理体制改革的着力点…………… 韩克敬(1)
- 深化高校内部管理体制改革的有关问题的探讨 …… 石耀焜(10)
- 我校内部管理体制改革的回顾与思考 …… 曹伟武等(21)
- 论校内管理体制改革的必须与教学、科研改革相结合
…………… 韩克敬(30)
- 高校内部管理体制改革的评估初探 …… 苏 英等(39)
- 略论建立高校人事管理新机制 …… 蒋志高(50)
- 校内管理体制改革的实践与体会 …… 汪德敏(60)

目标责任制

- 目标管理的原则及实践 …… 吴博达等(69)
- 实行目标管理,完善校内管理运行机制…………… 吕 贵等(75)
- 实施系级目标责任制的实践 …… 卢宏明(82)

编制管理

- 精简机构和合理定编的改革及体会 …… 刘 萍等(88)
- 优化配置,分类调控,合理分解,提高效益
- 浅谈高校编制管理 …… 吴高魁等(95)
- 高校编制管理浅论…………… 刘会生(101)
- 高等学校编制管理的对策…………… 王凤兰等(108)

考核与聘任

- 关于全员考核中若干问题的探讨..... 刘 萍等(112)
- 做好全员考核工作是推进人事分配制度改革的重要环节
..... 张树俊等(119)
- 论高校党政管理干部考核工作..... 王大红等(125)
- 教师定期定额考核指标体系探讨..... 吴高魁等(132)
- 浅谈人事考核中的几个具体问题..... 刘晓峰(140)
- 实行全员聘任是高校自身发展的需要..... 蒋希伯(147)

分配制度改革

抓住国家工资改革契机,搞好校内分配制度改革

- 李敦昌等(154)
- 高校分配制度改革要适应市场经济的发展..... 唐林群(159)
- 强化竞争激励机制,优化津贴分配制度 陈成起等(164)
- 校内分配制度改革的实践与体会..... 吴素萍等(170)

师资队伍建设

- 部属院校跨世纪人才工程研究成果及建议..... 课题组(176)
- 部属院校跨世纪人才工程建设的几点思考
..... 沈维立等(183)

突出重点,抓好跨世纪学科带头人和学术骨干

- 培养工程建设..... 岳令勤(189)
- 论跨世纪学科带头人和学术骨干的成长因素与
培养途径..... 谭振武(199)
- 高等院校师资队伍建设的重大问题及对策..... 刘 远等(209)
- 试谈高校师资队伍建设的四个环节..... 樊传高等(216)
- 论骨干教师培养工作中的若干问题..... 田子俊(223)
- 师资队伍建设的目标及对策..... 王 平(231)

管理干部与工人队伍建设

- 面向 21 世纪,建设德才兼备的管理干部队伍…… 傅有明(238)
- 高校管理干部队伍建设思考…………… 洪志钧(245)
- 努力建设高素质的高校人才管理队伍…………… 刘昌艳(250)
- 关于工人技术等级考核工作的思考…………… 陈培刚(258)
- 高校临时用工管理的问题与对策…………… 孙赵华等(263)

改革方案与制度、办法

- 上海理工大学第二轮校内管理体制改革方案…………… (267)
- 上海理工大学第一轮校内管理体制改革方案…………… (274)
- 上海理工大学职能部门年度工作考核办法…………… (284)
- 上海理工大学校内工资管理改革方案…………… (289)
- 甘肃工业大学教职工全员年度考核办法…………… (295)
- 吉林工业大学中层(直属)单位目标责任书…………… (312)
- 机械工业部部属院校跨世纪学科带头人和学术骨干
培养工程实施方案…………… (314)
- 高校内部管理体制评估方案(本科院校用)…………… (320)

建机制 讲结合 增效益

——高校内部管理体制改革的着力点

韩克敬
(西安理工大学)

高等学校开展内部管理体制改革的(以下简称校内管理改革)以来,取得了显著成效。笔者曾有机会参加对几所学校内部管理改革的调研与评估,对改革情况有较多了解,结合自己的管理工作实践,逐步形成了几点认识,感到要搞好校内管理改革,应抓好三个重点:建机制,讲结合,增效益。即建立自我激励,自我约束,自我发展的机制;坚持与教学、科研改革相结合,切实提高教育质量与办学效益。

一、在建立有效机制上下功夫

进行校内管理改革,一个重要目标是建立适应社会发展和高校特点的有效机制。这里所说的机制,是指事物产生一定功能所应具有的工作原理、活动方式和规则。实际工作中,特别需要的是活动方式和规则,即有一套行之有效的制度、办法,这是工作原理的具体化。原理体现在制度、办法之中,使之可以操作。校内管理改革的重点是人事、分配制度改革,主要机制反映为激励机制、自我约束机制和自我发展机制。这些机制突出反映在以下制度、办法当中。

(1) 目标责任制 过去高校侧重过程管理。校内管理改革带来的一个重要变化,就是强化目标管理,变过程管理为目标

管理与过程管理相结合，以目标管理为主。这是高校管理工作的一个重要发展。

目标责任制的特点是：目标明确，责任落实，奖罚兑现。首先要有一个明确的、既先进而又切实可行的目标，并尽可能量化，便于考核。这个目标，既包括管理改革本身的状态目标，如精简人员，严格考核、聘任，优化队伍结构，实行分配制度改革方面的任务目标；又包括管理改革促进主体改革的成效目标，如通过教学改革与建设、科研及产业、学科建设、校风建设等工作，在提高教育质量、科技水平与办学效益方面取得的成效。

目标要层层分解，实现压力传递。学校要有 5 年计划总目标，据此提出年度目标。将此目标纵向分解到各系、部，横向分解到处、室。进而分解到教研室、研究室、科室，直至个人。部门目标责任制通过签订目标责任书的方式确认，个人目标通过岗位职责要求加以明确。做到每个部门、个人都有明确的任务目标要求，各有压力，压力变动力，分力成合力，最终实现学校总体目标。根据目标责任完成情况，实行奖罚。

目标责任制的机制特点表现为：①使各部门及每个教职工的职责明确，任务目标具体。对人们的行为是一个强有力的约束；②高标准的目标给人以压力，是约束，也给人以希望，又是激励手段；③通过工作，把压力转化为动力，把群众在改革中迸发出的积极性凝聚到实现奋斗目标的行动中去，反映为激励与约束的互相促进与转化；④激励与约束机制的建立，促进了学校的改革与发展，推动了自我发展机制的形成。在校内管理改革的调研评估中，干部、群众对目标责任制的建立给以高度评价，测评“认同率”（认为此项搞得“好”和“比较好”的人数之和占被测评总人数的百分比）一般在 80% 左右，高的达到 91%。

(2) 强化编制管理 这是控制人员盲目增长的重要约束机制，也是优化队伍结构、提高规模效益的重要手段。校内管理改革中，应普遍加强编制管理。在人员结构控制上，重点保证教师比例，目标是达到校本部人员的 60% 左右。同时，增加科学研究人员，精简机关人员。在编制管理上，开始试行按人员经费来源渠道不同，实行分类管理，即分为全额编制、差额编制、经费自理编制。有的学校实行了工资总额包干，有的实行“有偿编制与无偿编制”的经济管理办法，超编交超编费，缺编发缺编补贴。校内管理改革全面开展以来，多数学校编制没有增加，有的还减少 9%（本文所引数字，除特别说明者外，均为 1995 年 12 月对部分院校评估时的统计数字，不再一一说明），但承担的教学、科研任务，却有很大增长；说明机制转换对工作有重要的促进作用。调研评估中群众对此项机制的认同率很高，在 83% 至 94% 之间。

(3) 考核、聘任制 作为检查职责履行情况的手段的严格考核，是有效的约束机制，对考核结果实行奖罚兑现，又是激励机制。因此，考核具有约束与激励的双重作用。校内管理改革的推进，使考核规范化、制度化，建立起明确的标准，严格的程序，并予奖罚兑现。首先，考核的内容与标准比较明确，根据各类人员不同特点，制订相应考核标准，并努力寻求考核指标的量化。其次是严格的程序。部门或个人认真填报目标完成情况，包括数量与质量情况，公诸于众，并经组织审核认定。考核评等定级，严格把关，结果报上级考评小组审核批准。最后，考核结果与奖罚挂钩，按考核等级，兑现业绩津贴。

考核能否“动真格的”，是检验考核是否认真、有效的关键。所谓“动真格的”，一是确实评出优劣，特别是敢于评出确属不合格者；二是真正奖优罚劣，且奖罚有较大力度。校内

管理改革的重要进展之一，表现于此。在调研评估中，群众对考核工作的认同率普遍较高，有的学校达到 93%。他们认为，实行严格、规范的考核，是校内管理改革的突出进展。考核引导教职工把主要精力集中到搞好本职工作上，争创最佳业绩，形成自我发展机制。这是学校发展的最大动力，也是管理改革成功的保证。

考核是聘任的基础。根据“按需设岗、公平竞争，择优聘任”的原则，对教师、职员实行聘任制。能否继续受聘，成为人们做好工作的一种有效推动力，也使人们增强了工作责任感和事业心。

(4) 分配制度改革 一般实行的是国家工资与校内津贴相结合的分配办法。主要特点是：校内津贴与国家工资中“活的部分”根据考核等级发放，与业绩、贡献挂钩；不同类型人员，校内工资标准不同；分配政策上，注意向教学、科研一线人员倾斜，二线人员津贴标准不高于一线人员平均水平。分配制度改革最突出的一个变化，是实行“效率优先，兼顾公平”的原则，分配以业绩好坏、贡献大小为主要依据，加大力度，拉开差距。充分体现干和不干、干多干少、干好干坏“就是不一样”，改变了在分配制度上片面强调缩小差距、“公平优先”的做法，体现“效率优先”的分配原则。它使人们认识到，要想多得，只有满负荷工作，高效率、高质量完成任务。激励机制的作用十分明显，激励促进了发展。调研评估中，我们接触到两种不同的教学工作量津贴发放办法，引起不同反映，对我们很有启发。一种办法是教师津贴全部纳入教学工作量分配，每学时津贴较高；另一种办法是把教师津贴分三块：职务津贴、工龄津贴、教学工作量津贴，因此，每学时工作量津贴就显得偏低。显然，前者的思路是“效率优先”，后者则主要选择了“公平”。两者反映不同：从教师认同率看，前者达到

87%，后者则只有28%，反映了群众对“效率优先”的认可。当然，在“效率优先”的同时，也要“兼顾公平”，但主次要分清。

机制体现于制度、办法之中。人事、分配制度改革形成的制度、办法，作用于人的身上，给人以压力或激励；压力或激励的内化，使人产生动力，引导人们的行为，调动人的积极性，使人投入到教学、科研工作中，使教育质量、科研水平和办学效益得以提高，学校得到发展。这是校内管理改革机制的重要特点。认识这个特点，有助于增强机制意识，在建立机制上下功夫。通过建立有效机制，保障主体改革的顺利发展。

二、管理改革促进主体改革， 必须在结合、服务上下功夫

高校改革是综合改革，可以划分为两大方面：一是主体改革，包括教学、科研、学科建设等方面的改革；二是保障体系改革，即以人事、分配制度改革为主要内容的校内管理体制改革。教学、科研是高校的基本任务，搞好教学、科研改革，才能多出人才，多出成果，出好人才，出好成果。离开教学、科研改革，学校改革便失去了主体，丢掉了根本目标。另一方面，教学、科研成果，必须有管理改革作保障。通过管理改革，转换运行机制，增强办学活力，调动广大教师、职工的积极性，促进教学、科研上质量、上水平，提高办学效益。校内管理改革搞不好，教学、科研改革也难以顺利进行。因此，校内管理改革对主体改革起保障作用。要使管理改革有成效，充分发挥保障作用，必须在结合、服务上下功夫。

校内管理改革与教学、科研改革的结合，要体现于改革运行的全过程。从改革的总体安排与进程看，主要表现在：①改

革总体思路与部署上的结合。学校改革要全方位构思，通盘考虑改革的各个方面；在工作部署上，既要安排校内管理改革，也要安排教学、科研改革。校内管理改革的目标，不仅要体现在人事、分配等改革本身，还必须体现在促进教学、科研工作，取得更多实际成果上。②组织上的结合。各项改革，校领导要有明确分工，分管者要有强烈的“结合”意识。党政一把手，则要全面统筹，做好协调。研究与实施校内管理改革，不仅要有人事、组织方面的人员参加，还必须吸收教学、科研、产业、后勤等方面的人员参加，认真听取他们的意见。③成效评价上的结合。评价管理改革的成效，不能只看人事、分配制度等改革本身的成效，还必须看推进教学、科研、学科建设等工作上取得的实质性成果。④尤其重要的是，在各项具体改革工作的运行中必须紧密结合，你中有我，我中有你，互相配合，互相促进。

结合与服务密不可分。结合得好，才能服务得好；没有服务，也不会有真正的结合。校内管理改革的服务性，概括地说，就是主体改革出题目，管理改革做保障。围绕主体改革，做好管理改革。主要有以下几个方面。

(1) 就管理体制看，通过改革，建立与教学、科研改革相适应的学校内部管理体制。比如，专业建设与改造，是教改的一个重大课题。但由于一些学校实行的是专业教研室分管专业的管理体制，因而在专业改造时，往往由于课程改革牵涉到教师个人授课任务的变动甚至岗位的去留，致使改革产生一些阻碍。针对这种情况，在校内管理改革中，一些学校变教研室管专业为系管专业，专业教学计划由系负责，教研室只管承担教学、科研任务。有的干脆取消了专业教研室，改为研究所，只保留基础课教研室。学校管理体制实行校、院、系三级管理，以利于学科专业拓宽和教学改革的总体推进。

志，也是管理改革的出发点和落脚点。

当然，教育质量和办学效益的提高，不完全取决于校内管理改革，而是学校综合改革与发展的结果。提高教育质量与科研水平，要靠增加投入，深化教学与科研改革，加强队伍建设和教学、科研基地建设，这都是很重要的。同时也要看到，校内改革在提高教育质量、科研水平和办学效益方面，也确有其不容忽视的作用。只是有些比较直接，有些则较间接。

办学效益的提高，有几个方面与校内管理改革关系比较直接。一是队伍结构调整，重点要提高教师编制比例。这是人事制度改革的重点内容与目标；二是减少“人头费”。通过人员精简、分流与编制分类管理，使由学校开支经费的人员费用下降，把有限资金更多地用于教学与科研；三是增加经费自筹率和教职工校内津贴。这要靠增招学生、科技成果转让、校办产业创收，也要靠通过改革，转换机制，调动广大教职工积极性，这恰是校内管理改革的重要目标。

评估调研的几所学校情况说明，校内管理改革在提高质量与效益方面，确实起到了较好的作用。

(1) 提高办学规模效益 校风管理改革全面开展以来，各校抓住机遇，发展办学规模。从被调查的几所学校看，本专科学历在校生数较全面开展校内管理改革前，一般增长 40% 左右，有的增长 50%，成人教育也有了较大发展。在校生规模普遍达到了《国家教育改革和发展纲要》提出的目标。值得指出的是，在校生规模虽然扩大，但教职工人数并未增加，有的反而有所减少，从而明显地改善了师生比例结构。这次调查的几所学校的师生比，在 1:8 至 1:10 之间；教职工（含校本部编制与科研编制）与学生比，在 1:4 至 1:5 之间。办学效益明显提高。

应该指出，在办学条件比较困难的条件下，学校办学规模

扩大，教学质量也稳中有升，这是校内管理体制改革的一个重要成果。改革人事、分配制度，控制了编制，改善了队伍结构，调动了广大教师的积极性。他们积极承担教学任务，努力提高教育质量与科研水平，效果明显。当然，有的学校招生增加过猛，也使办学条件产生了不少困难，应该引起重视。

(2) 学校经费自给率提高，教职工收入增加 校内管理改革中，通过增招学生，积极开展科研，创办校办产业，使收入有所增加。据调查的几所学校统计，经费自筹率一般达到40%左右。有的则更高。这些经费一部分投入学校发展，如有的学校用创收收入建教室、学生食堂、学生宿舍；有的用于教学、科研改革和建设；另一部分用于发放教职工校内津贴。据调查的几所学校统计，与全面开展校内管理改革前相比，校内津贴普遍翻了一番。

(3) 教育质量稳中有升，科学研究有较大发展 办学效益的提高，最主要反映在提高教育质量与科研水平上。几所学校大学生外语四级统考通过率，均高于所在省、市同类院校水平。有的非重点学校，连续5年超过全国重点院校平均水平。教学工作，一是抓深化教学改革，一是抓提高教学质量，各校都采取了不少措施。大多数学校科研有较大发展，科研经费、项目获奖数、发表论文、著作数，较改革前均有增加。有一所中等规模的非全国重点学校，评估前一年度科研经费达到2900万，较全面开展校内管理改革前增长144%。校办科技产业也有较大发展。有一所规模不大的学校，校办的12个产业，无一亏损，评估前一年度创产值2700万，获纯利447万，上交学校192万。与全面开展校内管理改革前比，利润增长293%，人均利润增长240%。

深化高校内部管理体制 改革有关问题的探讨

石耀焜
(湖南大学)

高校内部管理体制改革的改革是高等教育体制改革的一个重要方面，是提高教育质量和办学效益的关键。探讨深化高校内部管理体制改革的有关认识和实践问题有着十分重要的理论和现实意义。

一、进一步认识深化高校内部管理体制 改革的重要性和紧迫性

应该肯定，十多年来我国高校内部管理体制改革的改革已经取得了阶段性成果，高校自我约束、自我发展的能力显著增强。但是，从总体上看，高校内部的现行体制仍有许多不合理之处，许多深层次矛盾亟待解决，绝大多数学校还没有进入良性循环的运行状态。改革的成效并不十分理想，一些管理改革的措施因受到各种因素的干扰，运行一段时期后效力衰减，甚至复回到改革前的状态。究其原因，最根本的一条还是对深化高校内部管理体制改革的改革的重要性和紧迫性认识不够。因此，进一步更新观念，转变思想，是深化高校内部管理体制改革的必要前提。

1. 深化内部管理体制改革的改革是贯彻落实“科教兴国”战略的迫切需要

党的十四届五中全会和八届全国人大四次会议正式把“科

科教兴国”作为我国国民经济和社会发展的重大战略。江泽民总书记强调指出，我国要实现国民经济从传统的计划经济向市场经济的转变，经济增长方式从粗放型向集约型的转变，就必须重视科技和教育，认真实施科教兴国战略，实现科技教育和经济的紧密结合。李鹏同志也指出，转变经济增长方式，归根到底要靠科技进步和提高劳动者的素质，关键是抓好科技和教育。“科教兴国”战略作为一项巨大的社会系统工程，能否顺利实施，在当前主要取决于两个因素：从外部环境作用力来看，关键是认真落实教育优先发展的战略地位；从教育系统作用力来看，重点在于深化教育、特别是高等教育体制改革，加快我国教育发展步伐，并且后者起着决定性作用。

由于高等教育在整个教育事业中处于龙头地位，它的发展程度和发展质量，不仅影响整个教育事业，而且关系到社会主义现代化建设的全局和未来。因此，高校必须毫不动摇地深化改革，加快发展，才能适应社会主义现代化建设的需要，只有立足校内，加大内部管理体制改革的力度，努力增加办学活力，才能最大限度地实施“科教兴国”战略中发挥牵引作用。如果高校内部体制不顺，效益低下，教育资源配置劣化，即使国家加大投资力度，提高教师待遇，实施“科教兴国”战略仍将是一句空话。《国务院关于（中国教育改革和发展纲要）的实施意见》也明确要求：“要深化学校内部管理体制的改革，通过学校内部机构、人事制度、分配制度和后勤管理改革，进一步调动教职工的积极性，促进高等学校建立和完善面向社会自主办学和自我约束的机制”。由此可见，进一步深化高校内部管理体制的改革是贯彻落实“科教兴国”战略的必然要求。

2. 深化内部管理体制的改革是增强高校办学活力的源泉

国家教委《关于深化高等教育体制改革的若干意见》指出：“高等教育体制改革要‘有利于高等学校增强办学活力……’。