

1999年高校内部管理体制改革的座谈会文集

抓住机遇 迎难而上

大力推进新一轮高校内部管理体制改革的

● 中华人民共和国教育部人事司 编

中央广播电视大学出版社

抓住机遇，迎难而上， 大力推进新一轮高校内部 管理体制变革

——1999 年高校内部管理体制变革
座谈会文集

中华人民共和国教育部人事司编

中央广播电视大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

抓住机遇, 迎难而上, 大力推进新一轮高校内部管理体制改
革: 1999 年高校内部管理体制改革座谈会文集/中华人民共和国教育部人事司编. - 北京: 中央广播电视大学出版社, 1999.7

ISBN 7-304-01824-0

I. 抓… II. 中… III. 高等学校-学校管理-体制改革-
中国-文集 IV. G649.21-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 29203 号

版权所有, 翻印必究。

抓住机遇, 迎难而上, 大力推进新一轮 高校内部管理体制改

——1999 年高校内部管理体制改座谈会文集

中华人民共和国教育部人事司编

出版·发行/中央广播电视大学出版社

经销/新华书店北京发行所

印刷/北京首师大印刷厂

开本/850×1168 1/32 印张/15 字数/387 千字

版本/1999 年 7 月第 1 版 1999 年 7 月第 1 次印刷

印数/0001—3000

社址/北京市复兴门内大街 160 号 邮编/100031

电话/66419791 68519502 (本书如有缺页或倒装, 本社负责退换)

书号: ISBN 7-304-01824-0/G·507

定价: 29.00 元

前 言

教育部党组决定5月中旬在上海召开的“高校内部管理体制
改革座谈会”，是教育部贯彻落实十五大精神和《面向21世纪教
育振兴行动计划》，大力推进新一轮高校内部管理体制改革的
一次非常重要的会议。为了进一步指导和推动新一轮高校内部管
理体制改革工作，特编辑出版《1999年高校内部管理体制改
革座谈会文集》，供教育部门的同志学习参考。

该文集，除了收入教育部副部长周远清同志和部党组成员陈
文博同志，以及教育部有关司局负责同志在会议上的讲话和报告
5篇外，还从提交会议的90余篇交流材料中，精选了上海、辽
宁、山西等省市教委和上海交通大学、武汉大学、厦门大学、湖
南大学、哈尔滨工业大学等36个单位的典型交流材料。全书共
约38万字。

文集全面反映了当前新一轮高校内部管理体制改革的指导思
想、基本思路、主要内容和目标，基本浓缩了近年来一些地区和
高校在推进学校内部管理体制改革的实践与探索，尤其是在机构
编制、用人制度、分配制度和后勤社会化等方面的改革思路和可
资借鉴的经验。文集对当前各地、各部门和高校积极推进新一轮
学校内部管理体制改革的具有重要的指导作用，对中等专业学校深
化内部管理体制改革的也有参考价值。

编 者

一九九九年六月

目 录

领 导 讲 话

- 在全国高校内部管理体制改革座谈会上的讲话
..... 教育部副部长 周远清 (1)
- 抓住机遇,迎难而上,大力推进新一轮高校内部
管理体制改革
——在全国高校内部管理体制改革座谈会上的讲话
工作报告..... 教育部党组成员 陈文博 (19)
- 在全国高校内部管理体制改革座谈会上的讲话
..... 教育部发展规划司司长 纪宝成 (40)
- 在全国高校内部管理体制改革座谈会上的总结讲话
..... 教育部人事司司长 钱一呈 (63)
- 贯彻实施《面向 21 世纪教育振兴行动计划》,努力
造就一支高素质的教师和管理干部队伍
..... 教育部人事司副司长 管培俊 (80)

会 议 发 言

- 加强机制建设,积极推进高校内部管理体制改革
..... 上海市教育委员会 (105)

政府积极推动，社会各方支持，加快高校后勤社	
会化改革步伐	上海市教育委员会 (116)
整体推进高校内部管理体制改革，促进山西高等	
教育事业全面发展	山西省教育委员会 (126)
加强统筹，精心指导，大力推进高等学校内部管	
理体制改革	辽宁省教育委员会 (137)
校内管理体制改革的若干探索	上海交通大学 (148)
深化人事改革，优化资源配置，为实现人员数量	
最小化、结构最优化和办学效益最大化而不	
懈努力	武汉大学 (159)
深化体制改革，强化机制建设	厦门大学 (172)
深化与推进人事管理体制改革的实践与探索	
.....	湖南大学 (185)
我校内部管理体制改革的实践与思考	
.....	哈尔滨工业大学 (199)

会 议 综 述

高等教育改革和发展已到关键时刻，必须大力推	
进高校内部管理体制改革	
——全国高校内部管理体制改革的座谈会综述	
.....	教育部人事司 (210)

典型交流材料

高校内部管理体制改革的做法与体会

..... 山东省教育委员会 (218)

加强指导, 开拓进取, 大力推进高校内部管理

体制改革 江苏省教育委员会 (227)

整体设计, 突出重点, 努力推进高校内部管理

体制改革 湖南省教育委员会 (235)

总结湛江高校后勤改革经验, 深化我省高校内部

管理体制改革 广东省高教厅 (243)

勇于创新, 大胆实践, 积极推进高校内部管理

体制改革 天津市教育委员会 (249)

转换机制, 深化内部管理体制改革的 清华大学 (260)

抓住机遇, 解放思想, 全面推进校内管理体制改革的

..... 中国人民大学 (269)

认清形势, 更新观念, 拼搏奋进, 大力推进我校

人事管理制度的改革* 北京工业大学 (277)

努力探索以岗位工资为主的分配模式 复旦大学 (288)

深化“同济模式”, 构筑学科建设人才高地 同济大学 (296)

抓住合并机遇, 深化体制改革, 推进事业发展

..... 上海大学 (307)

理顺管理体制, 加强机制建设 上海师范大学 (317)

从校办产业转轨改制谈人事管理改革

..... 南京大学 (326)

关于新一轮内部管理体制改革的实践与思考	
.....	青岛海洋大学 (331)
深化校内管理体制改革, 推动学校可持续发展	
.....	西安交通大学 (339)
深化校内管理体制改革, 建立高效精干运行机制	
.....	西北工业大学 (351)
强化竞争机制, 深化校内管理体制改革	
.....	中国科学技术大学 (359)
深化校内管理体制改革, 促进学校建设和发展	
.....	四川大学 (371)
改革校内管理体制和运行机制, 优化资源配置,	
提高办学效益	大连理工大学 (380)
抓住机遇, 以改革求发展	华中理工大学 (388)
深化内部管理体制改革的实践与思考	
.....	中山大学 (400)
抓住机遇, 深化校内管理体制改革, 迎接 21	
世纪挑战	东北大学 (408)
积极探索, 努力创新, 深化校内管理体制改革	
.....	吉林工业大学 (419)
以院系三级体制建设为主线, 全面推动内部	
管理体制改革	长春科技大学 (429)
深化学校内部管理体制改革的实践与思考	
办学效益	山东工业大学 (442)
关于机关改革工作的探索与实践	
.....	无锡轻工大学 (451)

精心组织，严密实施，深化内部管理体制改革的

..... 广西中医学院 (456)

在全国高校内部管理体制改革的 座谈会上的讲话

教育部副部长 周远清

(1999年5月14日)

这次会议非常重要，教育部党组派我和文博同志，以及钱一呈同志、纪宝成同志来参加会议。高校内部管理体制的改革，或者说新一轮的内部管理体制的改革已提到了十分重要的日程。去年年底，教育部直属院校的咨询会议就以内部管理体制的改革作为一个主题开了会，李岚清同志到会并作了讲话。今年，我们本来希望尽早召开这么一个全国性的会议，但是由于上半年“三讲”等工作，到现在才召开。大家都知道，这几天各方面都很忙，特别是文博同志主管稳定工作，但还是来参加，另外，教育部今年适当时机还要开一个高校后勤社会化改革会议。从这些工作部署和安排来看，大家可能也能体会到教育部党组是非常重视这次会议的，或者说把新一轮学校内部管理体制的改革提高到了一个十分重要的位置上来研究和部署的。希望这次会议以后，各省（区、市）和各学校根据本地、本校自己的情况，大力推进新一轮高校内部管理体制的改革。这个改革是涉及到我们高等教育改革发展能不能取得成功很关键的一项改革，这项改革的重要性和紧迫性，我后面还要进一步讲。文博同志稍后还要作主题报告，也要阐述。下面，我主要讲两个问题。

一、大力推动新一轮高校内部管理体制改革的背景

高等教育改革和发展的大背景，也就是说我们在什么样的一个高等教育改革的大环境中进行新一轮高校内部管理体制改革，对当前高等教育改革和发展的形势怎么看，一句话说，就是我们国家从1992年甚至更早的时间开始的这一阶段的高等教育的改革，现在已进入一个关键时候。为什么说进入了一个关键的时刻呢？是不是可以在以下几方面体现出来。

（一）高等教育的体制改革取得了突破性的进展

我们说关键时候和这个进展、那个进展也不是随便说的，大家知道过去从来没有讲过高校体制改革取得了突破性的进展，也不敢这样讲，现在恐怕可以这样讲了。高校体制改革分为五方面的体制改革，一是管理体制的改革，二是办学体制改革，三是经费筹措体制改革，四是招生就业体制改革，五是内部管理体制改革。我们这次会议的主题——高校内部管理体制改革是这五大体制改革的一个很重要的部分。这几年，大家对这五方面改革取得的成绩，应该说达成了共识。

首先，高校管理体制的改革取得突破性进展。管理体制的改革是我们整个体制改革的重点和难点。1994年上海座谈会期间，大家感到非常难，但经过各方面的共同努力，特别是党中央、国务院的重视，岚清同志直接关注，这几年管理体制的改革应该说取得很大的成绩，尤其是去年以来中央部门学校的管理体制的改革取得重大进展。国务院九个工业部撤消改为国家工业局以后，有91所学校实行了管理体制的改革，标志着高校的“共建、调整”走上了快车道，其中81所学校由中央和地方共建，以地方管理为主（这跟“下放”还有区别，因为经费事业费中央还要拨，另外还给了点“嫁妆”，包括一些面向全国的招生中央还管）。据了解，现在中央的一些行业部门改成工业局以后，还在继续关注这些学校的发展，也等于双方都在共同关注这个学校的发展；其中

东北大学，北京科技大学，中南工业大学等 10 所院校变成国家教育部直属院校，也实行中央与地方共建，但以国家教育部管理为主。后来，航天总公司、航空总公司、核工业总公司等五大军工总公司，也提出了对其所属学校的管理体制进行改革。国务院经过多次讨论最后做出决定，哈尔滨工业大学、北京航空航天大学、北京理工大学等 7 所学校由国防科工委管理，剩下 18 所学校，由中央和地方共建，以地方管理为主。这次调整涉及到 100 多所普通高等学校，如加上成人高等学校和中专就更多了。高校管理体制的调整非常顺利，岚清同志说他没有收到人民群众来信，我们也没有收到，只有西北某所大学的书记找我谈了半个多小时，希望该大学归教育部直属，经我解释后，她也高高兴兴回去了。为什么比较顺利？我想主要是有两个原因。第一是中央机构的调整是得人心的，这是我们国家政治体制改革和经济体制改革中很大的一项改革，大家都赞成和拥护，这进一步促进了高校管理体制改革的进行，这是最重要的一个原因。第二是近几年特别 1994 年上海座谈会议以后，各部门、各学校和各地区积极进行管理体制改革的试点，大家在高校管理体制改革的思路上取得了共识，并且在不少方面取得了不少进展，大家对这次中央部门学校的调整并不感到十分突然。另外，这几年我们也探索到“共建”这种比较好的形式，特别是岚清同志总结的“共建、调整、合作、合并”八字方针，对全国高等学校管理体制改革的指导作用非常大。据了解，这些部分学校实行“中央和地方共建，以地方管理为主”以后，各个省、市都十分重视这些学校的建设，包括有些煤炭行业的学校，原来我想这些学校比较困难，实行以地方管理为主以后，会不会存在很多问题，后来我访问了几所学校的校长书记，他们挺高兴，感觉到地方后，得到了更多的重视和支持，拓宽了自己办学的思路，过去仅仅为行业，现在拓展到为区域经济更好地服务。但也有个别的地方，因为学校比较多，比较困难，我们理解，并积极地向中央反映，同时，也在积极想办

法，尽可能地采取一定的措施。所以，总体来说非常顺利。这就为今后 200 多所部门学校的管理体制的改革奠定了一个很好的基础，创造了一个很好的模式。

为什么要加快部门学校的改革？过去我们讲了很多，今天我就不多讲了，简单说一下。我们过去提到的条块分割，单科类学校太多，不大符合我们社会主义市场经济体制的走向，必须改革。并且我认为，中国高校如果不进行这次改革，中国高等教育的发展在 21 世纪很难有希望，或者说难以立于世界之林，改革势在必行，多年以后，大家就看到改革的必要性和成效的。估计再用三年左右的时间，部门院校的管理体制改革能得到基本解决，也就是说我们现在已经看到了框架，看到了曙光，不像前几年感觉到那么困惑。那时虽然我们也在探索，但是究竟怎么办，什么时候能办成，心里并不是十分有底。现在我们就敢提出用三年左右的时间大体解决这个问题。朱镕基同志在国防科工委负责同志汇报国防科工委的院校和所属的企业改革的时候也表过态，本届政府要解决这个问题。另外，我们这几年按照岚清同志提出的“八字方针”，有 291 所学校合并成 122 所学校，这个数字每个月都在变化。这是解决低水平重复，或者科类比较单一的问题，把就近的有条件的组建一些科类比较综合一点学校。

高校“合并”，应该说，总的情况也是比较好的，但难度也相当大。大家知道，即使是两个教研发合并都很难，何况是两个大的学校合并或是几个学校合并呢？所以我们提出五年见效。现在看这些学校的合并总体来说还是比较好的，但有没有问题？有问题，也遇到一些困难。大家所关注的我们四川大学和成都科技大学合并成四川联合大学，合并过程中确实有一段时间大家对校名和干部问题有意见，如“干部一礼堂”等说法，经过学校班子的努力，特别去年我们调整班子以后，现在有很大的进展，这次四川大学的常务副书记王书记也来了，大家可以了解一下。去年把这所学校的名字又作了一下改动，改为“四川大学”，这次改

名非常平静，这也反映这个学校几年来改革的成果，并且现在总的势头还是好的。浙江大学等四所大学合并成新的浙江大学，有4万多学生，这是很难的一件事情。历史上一个城市有文、理、工、农、医都是源于同一个母体的学校不是太多，过去许多老专家们也希望能够合并，特别岚清同志非常关注这件事情，在中央、国务院的大力支持下，我们去年4月30日组建筹备班子，9月15日正式合并，应该说合并进程还是顺利平稳的，但是难度也很大。还有其他省市合并的院校，也能数得出一批合并得很好的学校，并且合并后，各方面事业的发展也都很好。另外我们也有69所成人高等学校进行了调整或者合并到普通高等学校里去，特别是一些教育学院和干部管理学院。

“合作办学”也初步显示出优越性，像广东几个学校合作办学多年以来，建立了三个通用的实验室，大家逐渐感受到它对学生的培养，对学校的科学研究合作起了一定作用。最近，清华大学和北京大学要正式签订合作办学协议，这在我们国家高教界可能也是一个很重要的事情，两个学校互相承认学分，共同聘任教授等等。这两个我们国家最大、最重要的学校进行合作办学，应该说在十年以前就谈过，也有这个想法，但经过多年的探索，目前时机比较成熟，所以决定下个礼拜一签署这个协议。过去，我经常讲的北京轻工业学院和商学院也是当时合作得最好的一个典型，现在这两个学校已经要合并变成一所学校了。

从这一切都可以看得出来，我们国家高校管理体制的改革应该说取得了突破性进展，并且基本轮廓已经看到。这两年我们也逐渐在探索其他一些科类，如医科、农科、工科、理工科、财经政法类如何调整，使结构更加合理，我们也正在研究一个指导性意见，希望下半年或者什么适当时候还要开体制改革座谈会进一步推进这件事情。最近，教育部有关的业务司局经过充分的准备，正在讨论关于结构布局的调整，并且教育部已就师范类学校的调整下发了文件。我想，如果我们按照这些思路和岚清同志提出的

“八字方针”，以及这几年探索出来的经验做下去，我估计再做几年大体这一轮的体制改革能基本达到预期目的。这一件事情做好了，对中国高等教育的发展确实是非常重要的。

其次，招生就业体制的改革。大家知道并轨、交费改革，特别交费改革的阻力和风险是很大的。前阶段，我到欧洲看了一下，大家知道欧洲的学校是不交费的，即使私立大学也不交费，德国头两年在修改高等教育总法，就提出来收费的问题，学生一听到要收费全国大游行，是二战以后最大的游行，在野党、执政党都参加，德国没办成。而我们国家经过试点和几年的探索，四年左右的时间我们完成了收费改革，并且实行“属地”原则，这不能不说这是我们高等教育改革中很重要的一个改革，没有介入这件事情的同志体会不到，这项改革也是很难的。我记得第一次开会，请各个省分管负责同志参加，当时意见很难统一，大家都觉得难度特别大，但这项改革目前已经上了轨，取得了初步成效。

这两年我们又推出了高考改革，大家可能觉得高考改革是很具体的改革，其实不然，这是社会影响很大的一项改革。今年春节，我到江苏去，江苏有家报纸说“中国 1998 年最大的五项改革，第一个是国家机构改革，第五个就是高考改革”，这说明社会非常关注这个问题。大家知道这几年中小学在提倡素质教育，大力推进素质教育，高等学校也深深感觉到，应该采取积极有效措施培养高质量的人才。我想这两天北约轰炸我驻南斯拉夫使馆事件更说明了，中国的高等教育质量必须要尽快地上去。而培养高质量的人才与“高考”很有关系，所以我们从前年开始做了大量的调查研究，进行高考的改革。高考改革如果改得好的话，会对整个国家人才的培养，特别是高层次人才、具有创新性人才的培养会起很大的作用。经过这个调查研究，我们推出了四项改革措施：

第一，科目改革，进行“3+X”考试试点。“X”是一个敞

开的科目设置，可以是其它六门文化课中的一门或两门。综合试卷也将进入“X”，综合试题里也可以“文”综，也可以“理”综。最近全国保送生综合能力测试刚做完，我问了一下，反映还是不错的。这个题目比去年我们六个城市试点的题目有所进步，说明我们有能力出好这个题目。有关部门最近在总结，如果总结下来觉得大体可行的话，综合能力的测试就要进入“X”的范畴，“X”由大学选和学生选。广州已经对“3+X”考试进行了试点，从基础教育和高等教育各方面的意见来看，大家反映很好，并且中学的教育受到了冲击。大家觉得这个冲击是十分必要的，这样才能打破旧秩序，使我们的素质教育能更好一些，真正起到高考的“指挥棒”作用。甚至有的同志讲，如果按照这个方向做下去，我们的素质教育有望。当然，光靠高考还解决不了中学的素质教育问题，这一点我们是十分清楚的，但是它也会起到它应有的促进作用。

第二，网上录取改革，就是在计算机网上进行录取。为什么要在网上录取呢？我们现在这个高考很费钱，很费人力和财力，大的学校每年要出动一百多个教授或副教授，大热天还要花很大的精力，全国大概初步统计，为了招生要花掉两亿多，一个学校都要花几十万或者是几万。另外，现在问题也很多，老百姓总感觉到不放心，写条子的不少，好像不写条子就感到录取无望，甚至我们的一些招生人员一下飞机、火车就被家长接走了。这样，老百姓就有想法了，人都接走了，是不是你的孩子录取就会照顾一点呢？同时，也确实有很多问题，我们中专招生因为贪污受贿已经枪毙了一个，最近又发生一起，差不多也够枪毙的条件，坐牢的也不只一个。还有更重要的是，要利用现代化的手段缩短录取时间，目前，很多学校、很多省都在试点。最近我们在北京开了一系列会议，包括“教育科研网”专家会议和招生会议两家同时开，都保证今年只许成功不许失败，天津市“双过半”，即网上录取的学校过半，网上招生的人数过半，他们有信心。现在看

来主要的技术问题都能得到解决，并且这是我们的教育科研网最大的一个用户，对“教育科研网”的建设也是一个很大的推动作用。

第三，考试内容的改革。我们认为考试内容的改革是个重点，从今年开始，高考的卷子要逐渐增加能力性和应用性的题目，像获诺贝尔奖的论文每年差不多都要在我们的考试卷中反映，当然不是那么深奥的，是比较简单的理解题。外语最近很快要公布一个措施，要考听力。广东经过几年的试点已经取得成功。广东这几年由于考了听力，不少学校反映广东的考生外语水平明显提高，包括复旦大学和清华大学也这样反映。总之，要通过考试内容的改革来大力促进推进素质教育。

第四点，探索高考形式的改革。比如说考一次还是考两次，我们也请了上海和天津的同志进行论证。我们也在研究能否把大专这个层次的招生包括考试下放到省里去。如果专科考试放到省里去，由省里决定，这样就变成两次，中央考一次，地方考一次，怎么个考法？前天我去天津仔细跟他们谈了一下，这个东西还是很复杂的，不像想象中那么简单，因为总有一批考生是要重复考试的，天津说可能所有的考生都要考本科，考不上后才考专科，如果考两次，怎么考？因此，必须要研究一些措施。

再次，经费筹措体制改革。目前，从全国大体统计，国家提供的高等教育经费只占百分之六十，学校筹措经费已经占百分之四十，过去高校办学经费几乎全部全由国家提供。学校自己筹措的，包括交费，这笔费用对大的学校好像不起眼，但有些规模小的学校交费占学校经费的很大一部分。目前，像清华、北大这样的高校，可能百分之八十经费是靠自己筹措，国家给的经费只占百分之二十左右。这就是这几年我们实行经费筹措体制改革的成效，也是逼出来的改革。

最后，再一个体制改革就是这几年我们推进的内部管理体制改革的。刚才我讲了这是我们新一轮改革中非常重要的一个改革，