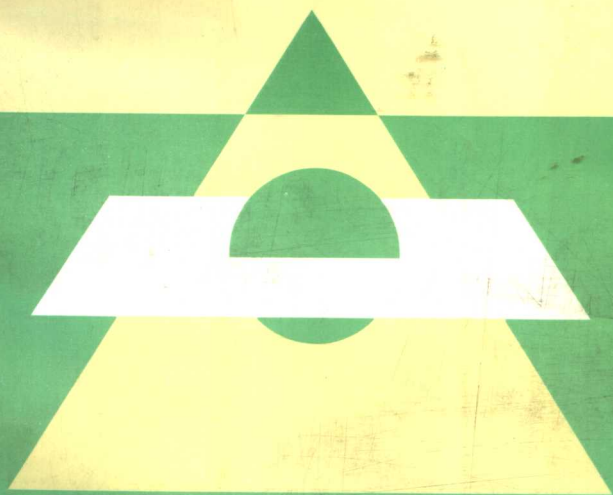


# 高等学校内部管理体制 改革的实践与探索

第1册

国家教育委员会人事司编



北京师范大学出版社

# 高等学校内部管理体制 改革的实践与探索

第1册

国家教育委员会人事司 编

北京师范大学出版社

**(京) 新登字 160 号**

**责任编辑: 倪 花**

**封面设计: 杨 光**

**高等学校内部管理体制  
改革的实践与探索(第 1、2 册)**

**国家教育委员会人事司编**

**\***

**北京师范大学出版社出版发行**

**全 国 新 华 书 店 经 销**

**长 陵 印 刷 厂 印 刷**

---

**开本: 850×1168 1/32 印张: 52.75 字数: 1317 千**

**1994 年 1 月第 1 版**

**1994 年 1 月第 1 次印刷**

**印数: 1-10000**

---

**ISBN7-303-03359-9 / G · 2287**

**定价: 36.00 元**

**(全二册)**

## 序 言

陈文博

随着我国经济体制改革目标模式的确立，逐步建立与社会主义市场经济体制、政治体制和科技体制相适应的具有中国特色的教育新体制，成为 90 年代我国改革与发展大业的内在要求。学校是办学的主体，是教育事业的细胞，在高等教育改革和发展的重大方针确立之后，高等教育的发展是否具有活力，高等教育能否适应社会主义市场经济和社会全面进步的要求，在很大程度上取决于高等学校主动适应社会需要的能力。因此，高等学校内部管理体制改革，不仅是高等教育体制改革的一项重要内容，而且是高等教育体制改革的一个关键性环节。抓住当前有利时机，积极稳妥地推进高等教育内部管理体制改革，是推进高等教育改革与发展的一项重要任务。

80 年代后期以来，北京、广东、上海等地高校以及国家教委直属高校在高等教育改革、包括学校管理改革方面先走一步，积极探索，大胆尝试，取得了显著成绩，积累了宝贵经验。在总结试点和典型经验的基础上，去年 8 月，国家教委下发了《关于国家教委直属高校内部管理体制改革的若干意见》。同年 11 月，全国高教会议提出了《关于加快改革和积极发展普通高等教育的意见》和国家教委《关于高等学校内部管理体制改革的意见》。高教会议后，高等学校内部管理体制改革进一步在全国范围内有计划、有步骤地迅速推开。

高等学校内部管理体制改革是一项复杂的系统工程，具有丰

富的内涵。从先期改革的实践看，高校内部管理体制改革的 basic 指导思想和总体思路是适应社会主义市场经济体制对高等学校管理体制的新要求，以学校内部管理模式、人事制度和分配制度改革为突破口，通过校内人事、分配、住房、医疗和退休养老保险制度以及推进学校后勤服务社会化等方面的综合配套改革，理顺关系，转换机制，调整与精简机构，优化队伍，改善条件，提高待遇，调动广大教职工的积极性，增强学校内在的办学活力和主动适应国民经济和社会发展需要的能力，以达到不断提高教育质量、科研水平和办学效益的目的。随着改革的逐步深入，许多新情况、新问题有待进一步研究，改革的内容和思路在进一步拓宽，许多地方、部门和高等学校，尤其是先期改革的试点学校正在更大的广度和深度上进行新的改革探索。

《高等学校内部管理体制改革的实践与探索》一书是根据中央和地方 120 多所学校的改革方案和经验材料精选编辑的，选收了不同地区和部门、不同类型和层次的学校各具特色的改革方案，还选取了部分学校的经验总结及部分大学校长对改革实践的体会和理论思考。可以说，选编的这本书，是对前一阶段高校内部管理体制改革的初步研究总结。这一荟萃不同类型学校经验的书，对先期改革的试点学校是前进的基石，对准备着手和已经开展内部管理体制改革的学校来说，不失为有益的借鉴。

当然，我国社会主义市场经济体制以及与其相适应的政治体制、科技体制、教育体制的建立和发展要有一个渐进的过程，高等教育运行机制的转换和高校内部管理体制改革的进展，既取决于政府、学校及社会各方面的努力，又要受到经济、政治、科技体制等方面的制约。加之各地经济文化发展不平衡，因此，全国高等学校内部管理体制改革的进展不可能完全同步，有的步子迈的大一些，以至开始更深层次的改革和探索，有的还刚刚起步；改革的具体思路、方法，不能千篇一律，在改革总的指导思想

下，鼓励各地高等学校大胆创新，勇于探索。

《中国教育改革和发展纲要》的颁发，标志着教育体制的改革进入了新的历史阶段。高等教育的发展，出路在于改革；大政方针确定之后，关键在于落实。我们相信，随着经济、政治、科技体制改革的深入，教育体制改革的动力将会日益增强，学校内部管理体制改革的实践和理论将会更加深入、更为丰富，高等学校的整体办学水平将迈上一个新台阶。

# 目 录

|          |          |
|----------|----------|
| 序言 ..... | 陈文博( 1 ) |
|----------|----------|

## 政策文件

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 《中国教育改革和发展纲要》(节录) .....  | ( 1 )  |
| 中共中央、国务院 1993 年 2 月 13 日 |        |
| 关于高等学校内部管理体制改革的意见 .....  | ( 2 )  |
| 教高〔1993〕4 号 (附件 3)       |        |
| 关于国家教委直属高等学校内部管理体制改革的    |        |
| 若干意见 .....               | ( 7 )  |
| 教直〔1992〕37 号             |        |
| 关于国家教委直属高等学校深化改革、扩大办学自   |        |
| 主权的若干意见 .....            | ( 13 ) |
| 教直〔1992〕38 号             |        |

## 改革方案 (第一部分)

### (一) 总体改革方案

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 清华大学深化校内管理体制改革的方案 ..... | ( 16 ) |
| 清华大学关于抓住有利时机, 进一步深化改革的  |        |
| 意见 (节录) .....           | ( 22 ) |

|                                                         |        |
|---------------------------------------------------------|--------|
| 北京大学深化管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 30 ) |
| 南京大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 37 ) |
| 东南大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 43 ) |
| 浙江大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 51 ) |
| 南开大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 58 ) |
| 上海交通大学管理体制综合 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | ( 66 ) |
| 山东大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | ( 75 ) |
| 华中理工大学深化校内管理 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | ( 82 ) |
| 华南理工大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | ( 88 ) |
| 大连理工大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | ( 94 ) |
| 中山大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 试行方案 .....                     | (104)  |
| 华东理工大学综合 <sub>改革</sub> 方案纲要 (节录) .....                  | (113)  |
| 华东理工大学深化校内管理 <sub>改革</sub> 的方案 .....                    | (119)  |
| 华东理工大学第二轮 <sub>改革</sub> 方案 .....                        | (125)  |
| 西安交通大学管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | (134)  |
| 华东师范大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (140)  |
| 同济大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                       | (151)  |
| 天津大学深化校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (159)  |
| 天津大学关于加快综合 <sub>改革</sub> , 促进学校事业全面<br>发展的意见 (节录) ..... | (165)  |
| 成都科技大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (175)  |
| 武汉大学综合 <sub>改革</sub> 方案 (节录) .....                      | (185)  |
| 武汉大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 基本方案 .....                     | (192)  |
| 重庆大学关于加快 <sub>改革</sub> 步伐, 完善办学机制的实<br>施方案 (节录) .....   | (197)  |
| 东北师范大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (204)  |
| 陕西师范大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (211)  |
| 西南师范大学校内管理体制 <sub>改革</sub> 方案 .....                     | (221)  |



|                                                  |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| 北京语言学院深化内部管理体制改革方案 .....                         | (228) |
| 中国科技大学关于深化学校教育的几点意见<br>(节录) .....                | (233) |
| 北京化工学院综合改革和发展方案 (节录) .....                       | (239) |
| 南京化工学院综合改革方案 (节录) .....                          | (242) |
| 北方交通大学关于深化学校内部管理体制改革的<br>方案 .....                | (246) |
| 上海音乐学院内部管理体制改革方案 .....                           | (255) |
| 暨南大学综合改革总体方案 (节录) .....                          | (267) |
| 广州金融高等专科学校综合改革方案 (节录) .....                      | (271) |
| 长春邮电学院深化内部管理体制改革的总体方案 .....                      | (277) |
| 大庆石油学院综合改革总体方案 (节录) .....                        | (288) |
| 杭州电子工业学院综合改革方案 .....                             | (295) |
| 包头钢铁学院综合改革方案 .....                               | (300) |
| 中国地质大学(北京)校内管理体制改革的方案 .....                      | (306) |
| 北京工业大学深化管理改革的方案 .....                            | (315) |
| 首都师范大学管理体制及人事、劳动、工资制度<br>的改革方案和实施意见 .....        | (325) |
| 首都师范大学关于各系制定并组织实施本单位内<br>部管理体制改革的方案有关问题的意见 ..... | (329) |
| 上海中医学院综合改革方案 (节录) .....                          | (334) |
| 上海农学院内部管理体制改革的方案 .....                           | (340) |
| 深圳大学综合改革总体方案 .....                               | (347) |
| 深圳大学深化校内管理改革的方案 .....                            | (357) |
| 海南大学改革与发展总体方案纲要 (节录) .....                       | (365) |
| 成都中医学院内部管理体制改革的方案 .....                          | (372) |
| 辽宁师范大学校内管理体制改革的方案 .....                          | (380) |
| 广西中医学院关于院本部内部管理体制改革的意见 ..                        | (385) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 宜昌师专内部管理体制改革方案 .....    | (391) |
| 宜昌师专内部管理体制改革的配套方案 ..... | (396) |

## (二) 人事制度改革方案

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 南京大学人事、分配制度改革实施办法 .....            | (409) |
| 浙江大学关于进一步深化校内人事制度改革的<br>实施意见 ..... | (417) |
| 南开大学关于人事制度改革的实施方案 .....            | (440) |
| 复旦大学人事制度改革方案 .....                 | (444) |
| 四川大学人事、分配制度改革方案 .....              | (449) |
| 天津大学人事制度改革方案 .....                 | (456) |
| 华南理工大学人事制度改革实施方案 .....             | (460) |
| 南京林业大学深化改革校内人事制度改革的实施<br>意见 .....  | (467) |
| 广州金融高等专科学校劳动人事制度改革实施方案 ..          | (472) |
| 北京工业大学改革人事管理办法实施细则 .....           | (479) |
| 海南大学人事和分配制度改革实施意见 .....            | (488) |
| 西北大学人事、分配制度改革方案 .....              | (493) |
| 大连医学院人事制度改革实施方案 .....              | (498) |
| 清华大学核定各单位近期人员编制实施办法 .....          | (516) |
| 南京大学编制管理暂行条例 .....                 | (521) |
| 南京大学教学人员定编办法 .....                 | (526) |
| 南京大学理科专职科研编制管理分配暂行办法 .....         | (531) |
| 南京大学文科科研编制分配与定编原则 .....            | (533) |
| 南京大学实验技术人员定编办法 .....               | (534) |
| 南京大学校本部行政管理干部定编办法 .....            | (536) |
| 南京大学直属单位定编办法 .....                 | (538) |

|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| 东南大学各类人员编制管理原则 .....                     | (541) |
| 东南大学教学人员定编、聘任试行办法 .....                  | (544) |
| 东南大学科研人员定编聘任试行办法 .....                   | (555) |
| 北京师范大学定编工作的实施办法 .....                    | (558) |
| 浙江大学流动编制管理办法 .....                       | (568) |
| 山东大学人员编制管理条例 .....                       | (571) |
| 复旦大学校部党政机关改革方案 .....                     | (578) |
| 大连理工大学人员编制实施办法 .....                     | (584) |
| 上海交通大学定编实施办法 .....                       | (592) |
| 西安交通大学教职工人员编制管理改革方案 .....                | (598) |
| 南京林业大学关于机构改革的实施意见 .....                  | (604) |
| 南京林业大学关于机关“四定”的具体办法 .....                | (608) |
| 南京林业大学关于人员定编的实施办法 .....                  | (610) |
| 包头钢铁学院教职工人员编制管理暂行办法 .....                | (616) |
| 包头钢铁学院教职工人员定编实施办法 .....                  | (620) |
| 中南民族学院关于各类人员实行编制管理的办法<br>和意见 .....       | (626) |
| 大庆石油学院人员定编工作试行办法 .....                   | (639) |
| 中国地质大学(北京)教职工定编暂行办法 .....                | (643) |
| 西安电子科技大学人员编制核算办法 .....                   | (647) |
| 西安电子科技大学教职工编制计算办法 .....                  | (651) |
| 北京科技大学教职工定编方案 .....                      | (657) |
| 北京工业大学关于各系、教学部定编工作的试行<br>规定(附件1-4) ..... | (668) |
| 上海农学院定编工作暂行办法 .....                      | (682) |
| 深圳大学人员编制管理暂行办法 .....                     | (685) |
| 西北大学教职工编制管理暂行办法 .....                    | (689) |
| 成都中医学院定编工作实施意见 .....                     | (698) |

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 辽宁师范大学人员编制实施暂行办法 .....                 | (702) |
| 广州大学关于定编工作的实施意见 .....                  | (708) |
| 广西中医学院院本部定编定岗定责的实施办法 .....             | (715) |
| 清华大学聘任制实施办法 .....                      | (719) |
| 清华大学工人聘用合同制实施办法 .....                  | (724) |
| 北京大学聘任制实施办法 .....                      | (726) |
| 北京大学富余人员管理办法 .....                     | (730) |
| 南京大学教师职务聘任工作实施细则 .....                 | (733) |
| 东南大学关于深化校内管理体制改革的聘任细则 .....            | (743) |
| 东南大学关于实施聘任工作的试行办法 .....                | (749) |
| 南开大学聘任工作暂行条例 .....                     | (753) |
| 华中理工大学聘任(合同)制实施办法 .....                | (761) |
| 天津大学关于聘任制及合同制的实施暂行办法 .....             | (766) |
| 同济大学实行聘任制的实施细则 .....                   | (774) |
| 同济大学人才交流工作试行条例 .....                   | (781) |
| 同济大学人才交流工作实施细则 .....                   | (784) |
| 北京语言学院教职工聘任制暂行规定 .....                 | (788) |
| 上海音乐学院聘用制实施办法 .....                    | (793) |
| 上海音乐学院人事争议仲裁暂行办法 .....                 | (800) |
| 上海戏剧学院聘任制实施办法 .....                    | (803) |
| 上海戏剧学院聘任制实施办法的补充规定 .....               | (809) |
| 西安电子科技大学人才开发交流管理暂行办法 .....             | (812) |
| 南京林业大学关于深入校内管理改革、进行全面<br>聘任的实施办法 ..... | (816) |
| 西安冶金建筑学院专业技术职务聘任制试行办法 .....            | (825) |
| 北京工业大学人才交流中心工作条例 .....                 | (830) |
| 北京工业大学人才交流中心待聘人员管理条例 .....             | (832) |
| 北京工业大学人才交流中心关于待聘人员参加培<br>训的暂行办法 .....  | (835) |

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 北京工业大学教职工停薪留职的暂行规定 .....               | (837) |
| 北京工业大学人才交流中心待聘人员借调工作的<br>暂行办法 .....    | (839) |
| 上海工业大学全员聘用合同制暂行条例 .....                | (841) |
| 上海农学院聘任制实施办法 .....                     | (852) |
| 上海农学院待聘人员管理办法 .....                    | (857) |
| 上海中医学院全员聘用合同制暂行条例 .....                | (861) |
| 上海中医学院劳动人事争议仲裁委员会条例 .....              | (869) |
| 深圳大学教职工聘任合同管理暂行办法 .....                | (871) |
| 海南大学教职工聘任制实施办法 .....                   | (877) |
| 海南大学教师聘任实施细则 .....                     | (882) |
| 海南大学党政管理干部聘任实施细则 .....                 | (885) |
| 海南大学工人聘用实施细则 .....                     | (888) |
| 西北大学教师职务聘任实施办法 .....                   | (891) |
| 西北大学校内劳动合同制实施办法 .....                  | (896) |
| 西北大学待聘人员管理暂行办法 .....                   | (900) |
| 成都中医学院教职工聘任制实施意见 .....                 | (903) |
| 成都中医学院人员流动管理暂行规定 .....                 | (907) |
| 辽宁师范大学教职工聘任实施办法 .....                  | (910) |
| 辽宁师范大学待分配人员管理暂行办法 .....                | (914) |
| 天津大学校办产业管理体制改革方案 .....                 | (916) |
| 浙江大学校办企业企业化管理试行办法 .....                | (920) |
| 华东理工大学关于校办产业管理机构及校级产业<br>体制的调整意见 ..... | (924) |
| 华东理工大学关于校办企业的有关政策 .....                | (927) |
| 上海交通大学校办产业人员管理条例 .....                 | (930) |
| 山东大学关于校办产业人事管理的暂行规定 .....              | (934) |

## 中国教育改革和发展纲要（节录）

（中共中央、国务院于 1993 年 2 月 13 日正式印发）

积极推进以人事制度和分配制度改革为重点的学校内部管理体制。在合理定编的基础上，对教职工实行责任制和聘任制，在分配上按照工作实绩拉开差距。改革的核心在于，运用正确的政策导向、思想教育和物质激励手段，打破平均主义，调动广大教职工积极性，转换学校内部运行机制，提高办学水平和效益。

# 关于高等学校内部管理体制改革的意见

教高〔1993〕4号（附件3）

## 一、改革的宗旨

1. 高等学校要全面深化改革，适应加快改革开放和现代化建设步伐的需要，内部管理体制的改革势在必行。要抓紧当前有利时机，积极推广改革试点经验，全面推进高等学校内部管理体制

改革。  
2. 高等学校内部管理体制

改革是高等教育体制改革的重要内容。改革的宗旨是遵循党的基本路线，解放思想，大胆实践，逐步建立有中国特色社会主义高校的内部管理体制。通过改革，理顺关系，转换机制，调整结构，优化队伍，改善待遇，调动广大教职工的积极性，增强学校主动适应经济和社会发展的需要

的能力，不断提高教育质量、科学水平和办学效益。

## 二、改革的总体思路

3. 根据事企分开的原则及学校教学科研、校办产业、后勤服务各方面的不同职能，建立不同的管理模式。教学科研是学校的主要任务，要进一步完善事业化的管理体制；校办产业应成为相对独立的经济实体，实行企业化管理；后勤保障要逐步转为经营性服务，在承包制基础上推行事业单位企业化管理，并创造条

件逐步实现社会化。要逐步理顺校、院系（所）几级关系，分清职责，实现治事用人相结合，责权利相统一。

4. 调整队伍结构，促进人员合理分流。要精简校内机构，转变职能，减少层次，提高工作效率和管理水平；建设一支素质精良、充满活力的教学科研和管理的骨干队伍，保证学校教学科研任务的完成，在此基础上进行人员合理分流，组织一支从事科技开发、校产经营和后勤服务的精干队伍。通过人力资源的合理配置，充分发挥高校的优势和潜力。

5. 实行编制和工资总额动态包干管理。依据学校教学科研任务和编制定额核定工资总额，包干使用。在包干定额范围内，包干单位具有人事、分配的自主权，并承担相应责任。转换运行机制，增加办学活力，提高师生比例和用人效益。

6. 以人事、分配制度改革为重点，将人事、分配、住房、医疗和退休保险制度等方面的改革有机结合起来，配套实施，整体推进。运用正确的政策导向、思想教育和物质激励等手段，在学校内部形成有效的竞争和激励机制，自我约束和自我调节机制，推动学校各方面的改革和事业发展。

### 三、校内人事制度改革

7. 实行多种形式的用人制度，实行固定编制与流动编制统筹使用、事业编制与企业编制分类管理。在编制定额范围内，学校有灵活使用编制和用人的自主权；除中央统一规定的必设机构外，学校有权决定校内机构的设置及职数配备，不求上下对口。在工资总额包干和逐步紧缩事业编制的前提下，应有效地使用流动编制和企业编制。流动编制人员主要包括访问学者及进修教师、兼职教师、临时工作人员、兼任助教、助研、助管的研究生等。企业编制适用于自主经营、自负盈亏、具有法人资格的校办



企业。

8. 在定编定岗基础上，逐步实行全员聘任（合同）制。继续改革与完善教师等专业技术人员的职务聘任制，逐步扩大高等学校评聘专业技术职务的自主权。有条件的学校可根据实际需要和有关规定，设置和调整专业技术职务岗位，自主进行职务评聘；在学校管理人员中逐步实行职员职务制度，进行考核聘任。校办产业和后勤服务人员实行合同聘任制等企业用工形式。试行校内人才流动和待业制度，妥善安排落聘人员，鼓励他们在新岗位上发挥作用。

9. 实行岗位责任制，完善和加强考核评估制度。要根据学校实际，制定科学的、易于操作的考核评估指标体系，采取定性与定量考核相结合、民主评议与领导考核相结合的办法，定期对校内单位、个人进行评估、考核。考评结果作为对各单位工作评价和确定教职工个人职务聘任、增资、奖惩的依据。

10. 人事制度改革要有利于加强学校骨干队伍的建设。要注意选拔和培养学科带头人和中青年骨干。提倡向全社会公开招聘，引进高层次人材，努力创造有利于人才成长的环境；积极推行研究生兼任助教、助研、助管制度；大力提倡从社会上尤其是产业部门、科研院所聘请学有所长的专业人员任兼职教师，鼓励教师校际兼职。逐步形成一支结构合理、具有后劲，相对稳定的骨干队伍。

#### 四、校内分配制度改革

11. 在主要依靠国家改善教职工待遇的同时，实行校内津贴，逐步形成国家工资为主，校内津贴为辅，双轨运行、统筹管理的高等学校分配制度。通过国家工资改革和校内分配改革，逐步改善教职工生活待遇，使全国高等学校教职工平均工资收入在