

高等学校内部管理体制 改革的实践与探索

第2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2册

国家教育委员会人事司 编

北京师范大学出版社

目 录

改革方案 (第二部分)

(一) 分配制度改革方案

清华大学校内津贴实施方案	(1)
北京大学校内分配改革方案	(5)
北京大学校内工资总额包干暂行规定	(9)
华东理工大学校内收益分配制度改革实施方案	(13)
北京师范大学校内津贴实施方案	(18)
浙江大学校内分配制度改革方案	(22)
浙江大学校内现职津贴起点级实施细则	(24)
浙江大学岗位职位津贴级差实施办法	(27)
浙江大学岗位业绩津贴实施办法	(29)
浙江大学 1992 年业绩点的核定办法	(34)
南开大学分配制度改革方案	(37)
上海交通大学工资总额动态包干管理办法	(42)
上海交通大学分配制度改革实施办法	(45)
华中理工大学分配制度改革方案	(50)
华中理工大学分配制度改革方案实施细则	(57)
武汉大学校内分配制度改革实施方案	(62)
复旦大学教学、科研单位分配制度改革方案	(70)

大连理工大学校内津贴实施方案	(74)
华南理工大学分配制度改革实施方案	(85)
重庆大学校内分配制度改革方案	(90)
西安交通大学校内岗位业绩津贴实施方案	(95)
天津大学分配制度改革方案	(100)
同济大学试行工资总额包干管理的实施方案	(105)
东北师范大学校内津贴实施办法	(110)
西南师范大学校内津贴实施方案	(116)
上海音乐学院结构工资制实施办法	(124)
上海戏剧学院分配制度改革实施办法	(129)
上海戏剧学院分配制度改革实施办法的细则	(134)
南京林业大学校内分配制度改革的实施意见	(137)
大庆石油学院内部分配制度改革实施意见	(143)
杭州电子工业学院分配制度改革的几点意见	(146)
西安电子科技大学分配制度改革方案	(150)
重庆建筑工程学院院内分配制度改革方案	(154)
包头钢铁学院分配制度改革方案	(161)
上海工业大学校内分配暂行办法	(172)
上海纺织高等专科学校校内分配改革方案实施细则 ...	(177)
上海农学院校内分配制度改革的暂行办法	(181)
上海第二医科大学分配制度改革试行办法	(186)
上海出版印刷高等专科学校分配制度改革的试行办法 ...	(191)
上海幼儿师范高等专科学校分配制度改革实施办法 ...	(198)
上海幼儿师范高等专科学校关于对教职工课时(岗位)	
工资分配实施微调的暂行办法	(203)
上海第二工业大学校内分配暂行办法	(205)
辽宁师范大学校内津贴实施暂行办法	(212)
深圳大学校内分配制度改革暂行办法	(218)

广州大学校内分配制度改革方案	(221)
海南大学校内分配制度改革实施办法	(230)
西北大学分配制度改革实施办法	(235)
大连医学院分配制度改革方案	(241)
齐齐哈尔轻工学院奖励政策试行方案	(248)
广西中医学院本部实行结构工资制的意见	(256)

(二) 保险福利、住房制度改革方案

北京大学公费医疗管理改革方案	(260)
东南大学关于公费医疗制度改革的试行办法	(262)
浙江大学公费医疗改革实施办法	(266)
长春邮电学院医疗改革试行办法	(269)
西安电子科技大学教职工公费医疗制度改革方案	(272)
重庆建筑工程学院医疗保险管理改革试行办法	(277)
包头钢铁学院公费医疗改革方案	(280)
南京大学校内离退休保险办法	(284)
清华大学校内退(离)休基金实施方案	(286)
北京大学建立离退休人员基金方案	(288)
东南大学关于建立养老保险基金的暂行办法	(290)
浙江大学校内养老保险制度实施方案	(295)
重庆建筑工程学院离退休养老保险基金方案	(302)
清华大学住房制度改革方案	(305)
清华大学调整住宅房租实施办法	(308)
清华大学住宅超标加租实施办法	(310)
清华大学集资建房实施办法	(312)
清华大学住宅建设基金实施办法	(315)
北京大学住房制度改革方案	(318)

南京大学住房制度改革方案	(324)
上海交通大学住房制度改革实施办法	(326)
华东理工大学教职工住房分配条例	(361)
长春邮电学院住房制度改革方案	(368)
中国地质大学(北京)住房制度改革方案	(371)
暨南大学住房制度改革实施细则	(376)
暨南大学关于出售教职工现住公有住房的实施细则	(386)
暨南大学关于集资改建、扩建现有旧房的试行办法	(391)
暨南大学第三批借资建房方案	(393)
西安冶金建筑学院住房制度改革方案	(403)
重庆建筑工程学院住房制度改革实施方案	(411)

经验总结 · 校长专论

从人事分配制度改革入手, 推动高校内部管理

体制改革	(420)
------------	---------

北京市高等教育局

解放思想, 转换机制, 稳步推进上海高校内部

管理改革	(429)
------------	---------

上海市高等教育局

按“三大块”思路, 加快综合改革步伐

原东南大学校长 韦珏

转换机制, 理顺关系, 促进校办产业发展

东南大学

后勤深化改革, 重在转换机制

东南大学

清华大学内部管理改革进展和几点体会

清华大学副校长 杨家庆

深化改革, 促进高等教育在体制上更好地与社会 主义市场经济接轨	(475)
上海交通大学校长 翁史烈	
坚持正确方向,, 明确指导思想, 积极稳妥地推进 校内管理体制变革	(480)
南京大学校长 曲钦岳	
加快学校改革步伐, 适应社会需要	(500)
华东化工学院	
以育人为中心, 推进学校综合改革 —— 华东化工学 院深化改革调查报告	(510)
中共上海市教育卫生工作委员会	
书记话改革	(520)
华东化工学院党委书记 蒋凌棣	
院长经验谈	(532)
华东化工学院院长 陈敏恒	
解放思想, 开拓进取, 进一步深化教育改革	(546)
中共华中理工大学委员会	
总体设计, 分步实施, 逐步深化校内管理体制变革 ..	(553)
南开大学	
内部管理体制变革小结	(564)
西安交通大学	
校内管理体制变革情况汇报	(572)
成都科技大学	
以管理改革为契机, 推进以教学改革为中心的全面 综合改革	(583)
上海戏剧学院	
我校内部管理体制变革的情况和认识	(592)
上海铁道学院	

坚持方向、深化改革, 进一步提高办学水平	(601)
哈尔滨工业大学	
我校金融教育改革的实践与思考	(609)
广州金融高等专科学校	
我校内部管理体制改革的实践与探索	(616)
北京工业大学	
关于深化我校内部管理体制改革的若干问题	(627)
北京工业大学	
高校内部管理改革的几点体会	(639)
北京工业大学校长 王泚	
抓住重要环节, 积极推进内部管理体制改革的	(651)
首都师范大学	
我校实行全员聘用合同制的初步思考与实践	(665)
上海工业大学	
深化改革, 努力把我院办成全国一流的高等中医院校	(676)
上海中医学院	
转换管理机制, 提高办学效益	(684)
海南大学	
改革才有出路——对西北大学人事分配制度改革 的若干思考	(698)
西北大学 党新益 杨春德 刘文瑞	
深化学校改革, 促进师专发展	(705)
宜昌师范专科学校	

清华大学校内津贴实施方案

为逐步理顺分配关系，改革校内工资制度，学校决定试行校内津贴。

(一) 试行校内津贴的原则

根据七届人大四次会议通过的国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要中提出的“改革工资制度”的精神，并结合学校实际，提出这次工资制度改革的指导思想如下：

1. 建立符合学校特点、反映教职工劳动质量与数量、以工资形式发放的校内津贴。校内津贴是浮动的。

2. 校内津贴要坚持按劳分配、多劳多得、鼓励先进的原则。校内津贴的确定与调整将主要依据本人表现，对学校建设的贡献大小（即德、能、勤、绩），并适当考虑任职时间和工作年限。

3. 将部分工资外收入纳入校内津贴中，逐步改变目前工资外收入与工资比例不协调的情况，控制工资外收入的比例。

4. 试行校内津贴应建立相应正常升级制度，并且随着学校经济财力的改善，使教职工的实际收入逐步增加。

(二) 校内津贴的主要内容

校内津贴由职务津贴和业绩津贴两部分组成。

职务津贴主要按所聘任的职务、任职岗位及上岗时间长短确定，它主要体现其业务水平、工作能力和担负责任的大小。

业绩津贴主要依据本人表现、完成任务的数量与质量以及对学校的贡献大小来确定。

(三) 校内津贴具体方案

1. 根据学校的实际情况，确定职务津贴标准及业绩津贴标准（详见附表）。

2. 根据学校经济财力的改善情况，对上述各项校内津贴标准进行调整。

(四) 校内津贴调整办法

1. 职务津贴

(1) 首次确定职务津贴的原则

学校参照各类人员的任职年限、工作年限，以及原国家工资、浮动工资等因素，划定一个职务津贴参考等级线。

一般情况下，将按职务津贴参考等级线确定职务津贴等级；对于在工作中做出特殊贡献的，可在规定参考等级线的基础上向上确定 1~2 级津贴等级；对于未能完成本职工作的，可在规定参考等级线的基础上向下确定 1~2 级津贴等级。

(2) 职务津贴调整办法

建立正常升级制度，一般情况下学校每两年调整一次职务津贴；两年内如遇有国家调资时，可视情况推迟职务津贴的调整。

在调整职务津贴时，对于能够履行其职务职责者，一般可上升一级职务津贴等级。对于不能履行该职务职责者，将按其实际情况决定不予升级、降级、直至停发职务津贴；对于有重大发明、特殊贡献的同志不受年限限制，可依据其贡献大小适时向上浮动 1~2 级职务津贴。

对于由于各种原因，工作量不满 70%、但大于 50% 的受聘人员，其职务津贴按 50% 发给。

凡晋升职务后，一般情况下从学校批准之日的下一个月进入相应职务津贴的最低线；对于职务津贴已处于相应职务津贴最低线的人员，晋升职务后可再向上升一级职务津贴。

2. 业绩津贴

(1) 业绩津贴等级的确定办法

业绩津贴是反映工作表现、完成任务情况的浮动津贴，业绩津贴划分为四个等级。业绩津贴等级的确定必须在严格考核的基础上进行。在每年年终根据本年度全年考核的结果，确定各类人员业绩津贴的等级，并在下一个年度按此等级发放。

(2) 确定业绩津贴等级的条件

一级：政治上、工作上表现优秀，满工作量、全面完成所承担的各项任务，并在工作中取得优秀成绩。

二级：政治上、工作上表现好，满工作量、较好地完成任务，工作质量符合要求。

三级：工作任务不饱满，出勤率不高，或工作质量未达到要求。

四级：未能履行本岗位职责。

3. 对于病、事假当月超过 10 天以上者，取消当月业绩津贴。

对于工作中出现较大失误或责任事故的直接责任者、负有领导责任者，由于违反操作规程造成事故者，以及违犯纪律旷工者，将视其情节轻重决定取消其当月直至全年的业绩津贴，并考虑适时地降低其校内职务津贴等级。

4. 业绩津贴等级的评定办法及审批权限另见细则。

(五) 校内津贴的确定与审批

学校成立校内工资改革领导小组，负责组织《清华大学校内津贴实施方案》的贯彻执行，并根据各单位的预测情况，确定并下达校内津贴指标。各单位成立相应的领导小组，在学校下达的校内津贴指标范围内，根据本单位实际情况确定本单位人员的津贴等级。

在确定职务津贴时，各单位对于各类人员，如需要将职务津贴等级上调 2 级以上（含 2 级）等级或下降等级，应向学校申

报，经校内工资改革领导小组批准后方可实施。

(六) 本方案由人事处负责解释

附表 校内津贴标准表

1. 职务津贴标准

职务 \ 级别	一	二	三	四	五	六	...
教授、校级	40	50	60	70	80	90	...
副教授、处级、高级技师	35	40	50	60	70	80	...
讲师、科级、技师、高级工	25	30	35	40	45	50	...
助教、科员、中级工	20	25	30	35	40	45	...
技术员、办事员、初级工	10	15	20	25	30	35	...

2. 业绩津贴标准

职务 \ 级别	一级	二级	三级	四级
高级职务	60	45	25	0
中级职务、副处、正科、技师	55	40	20	0
助教、副科、中级与高级工	50	35	15	0
技术员、科员及其以下、初级工	45	30	15	0

北京大学校内分配改革方案

为了配合深化校内管理改革，在定编、定岗、全面考核评估的基础上，进一步贯彻按劳分配、多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣的原则，实行以工资总额包干为主体的校内分配制度。从而缓解校内分配不公的矛盾，打破平均主义，充分调动广大教职员工的积极性。

（一）校内分配方案结构

在现有国家档案工资和各项补贴的基础上，设立校内津贴，划分为职务津贴、任务津贴、奖金三部分。职务津贴，以各类人员所任职务为依据，分别设立不同的津贴标准，完成岗位职责者可按标准享受职务津贴。任务津贴，学校按规定将任务津贴总额下达给各单位，单位根据每个职工的任务完成情况，发放任务津贴。学校根据评估结果，对优秀的单位发给一定数额的奖金，由获奖单位统筹使用。

校内津贴的发放，首先取决于学校的创收情况，每年学校根据上一年创收情况决定当年校内津贴使用总额，在此基础上相应决定校内津贴各部分的分配比例。

（二）职务津贴

自从1985年工资制度改革以来，经过数次调资和两次校内浮动工资，尽管在工资方面还或多或少地存在着问题，但是校内工资的分布情况趋于合理。因此，在此基础上，职务津贴的标准以不改变目前工资现状为前提。在实行新的校内职务津贴的同

时，取消原有的浮动工资 1 和浮动工资 2。

1. 在职工工的职务津贴是其现有浮动工资 1、浮动工资 2 与下表中相应津贴额之和。

津贴额	50 元	40 元	32 元	28 元	24 元	20 元
聘任职务	教 授	副教授	讲 师	助 教	技术员	见习
职 务	校 级	处 级	科 级			
			干部一	干部二	干部三	见习
工 人			技 师			学徒
			工人一	工人二	工人三	临时

注：(1) 聘任职务中各职务档均包括其它专业技术职务系列的相应职务。

(2) 党政职务中各职级不分正副职。

(3) “干部一”系指现基础职务工资在 131 元及以上的无职务的干部；“干部二”系指现基础职务工资在 105 元及以上的无职务的干部；“干部三”系指现基础职务工资在 97 元及以下的无职务的干部。

(4) “工人一”系指现基础职务工资在 131 元及以上的工人；“工人二”系指现基础职务工资在 105 元及以上的工人；“工人三”系指现基础职务工资在 97 元及以下的工人。

(5) 本表只适用于现在职人员。

上述标准表中工人的津贴标准本应按照技术工人、普通工人分类，并且区分初级工（一到三级）、中级工（四至六级）、高级工（七至八级）。但考虑到目前我校工人技术考核尚未全面展开，因此，上述标准中工人津贴标准为临时过渡性标准，待今后工人技术考核全面实施后再行调整。

2. 新调入人员（含各类毕业生分配、录用干部、招工等）自起薪之日起，按下表执行。

现在职人员中，1992 年 4 月 1 日及以后调入起薪而未享受浮动工资的，亦按下表执行。

现在职人员职务变动后，应从职务变动的下一个月起按下表享受职务津贴。但新提升职务的新职务津贴与新基础职务工资之和不低于原职务津贴与原基础职务工资之和。

津贴额	75 元	60 元	50 元	43 元	36 元	32 元
聘任职务	教 授	副教授	讲 师	助 教	技术员	见习
职 务	校 级	处 级	科 级 干部一	干部二	干部三	见习
工 人			技 师 工人一	工人二	工人三	学徒 临时

注：(1) 其中“干部一”、“干部二”、“干部三”、“工人一”、“工人二”、“工人三”同前表注。

(2) 博士毕业生职务津贴为 55 元；硕士毕业生职务津贴 46 元；本科及其以下学历毕业生见习期满后按其所聘任职务享受相应的职务津贴。

3. 对于生产、经营型的单位，可按学校的标准发放职务津贴，但要逐月全部返还学校。

对于经营服务型的单位，也可按学校的标准发放职务津贴，但要逐月全部或部分返还学校。

4. 享受校内职务津贴的职工在离退休时，将其职务津贴的 50% 作为离退休人员补贴。

(三) 任务津贴

1. 对于实行工资总额包干的单位，按全校任务津贴平均额和上年末实际在编人数核定单位的任务津贴总额，各单位可将工资总额包干中的缺编工资和任务津贴总额统筹使用。

任务津贴的发放应与每个职工的工作表现和任务完成情况紧密挂钩，应当体现多劳多得、少劳少得、奖勤罚懒、奖优罚劣的原则，在分配上拉开差距。

2. 对于生产、经营型和经营服务型单位，可以结合本单位特点实行不同形式和内容的任务津贴，所需经费由本单位自筹解决，并与其生产、经营的效益相结合。

3. 校党政机关不实行工资总额包干，实行在定编定岗基础上的岗位责任制，任务津贴为岗位任务津贴形式，平均水平与全校任务津贴平均额大致相当。

对于能够较好地完成岗位责任制，出勤情况较好的工作人员可发给全额岗位任务津贴。对于不能完成岗位责任制或出勤情况不够好的工作人员，可视其情节轻重扣发部分或全部岗位任务津贴。对于在年终评议考核中，考核结果不合格者，可停发数月岗位任务津贴。

4. 附属中小学由于已经实行中小学的结构工资制，因此，可继续执行结构工资制，不再另搞任务津贴，所需经费仍由原渠道解决。

(四) 正常升级制度

在校内职务津贴的基础上建立正常升级制度，一般情况下每两年晋升一次职务津贴。对于连续两年考核合格者可以晋升一级职务津贴；对于有特殊贡献或成绩特别突出者可上浮一至三级。

对于工作表现不好、考核结果不合格者，可以暂缓晋级或不予晋级。

考虑到日后的经济形势的发展，目前对正常升级的级差标准暂不作明确规定，届时根据实际情况和学校创收情况具体制定升级标准。

技术工人的正常升级可与工人技术等级考核相结合，并与个人的劳动实绩挂钩。

(五) 在校内混岗的集体所有制职工，可按本规定执行。

(六) 校内津贴仅限校内有效。凡不在岗的人员，从离开岗位起，停发校内津贴。

北 京 大 学

校内工资总额包干暂行规定

为了使从严治校、加强和改善管理逐级落实，调动各单位教职工的积极性和主动性，提高办学效益，在部分系试点基础上，决定在全校各系、所、中心推广工资总额包干，现就有关问题规定如下：

（一）工资总额包干的指导思想

1. 配合学校从直接控制、过程管理向宏观控制、目标管理为主的转化，根据责、权、利相匹配的原则，相应下放人事、校内分配权限，克服用人与治事相脱节的弊病，实现分级管理。

2. 强化编制意识，采用行政手段与经济手段相结合的约束机制，实现精减人员，提高工作效率的目的。

3. 学校对工资总额包干单位实行“包干使用，超支不补，节余留用，自求平衡”的管理原则。工资总额包干单位在内部分配上，进一步打破平均主义，贯彻按劳分配，多劳多得的原则，搞活内部运行机制，形成优胜劣汰，奖勤罚懒的竞争机制，进一步激发广大教职工的办学积极性。

4. 在精减人员基础上，规划和调整教师及其他各支队伍，特别要保证重点师资及主要管理骨干的选拔、配备，逐步形成一支适应教育事业发展的需要，人员精干优化，结构合理的教职工队伍，以有效地完成国家下达的教学、科研等各项任务，为培养社会主义现代化的建设者和接班人，提高我国科学技术水平做出更大贡献。