

华南理工大学

校内管理体制改革 文件汇编

体改办公室编

一九九三年二月

华南理工大学

校内管理体制改革文件汇编

主 编：吴成试

副 主 编：张发明 朱 葵 丁 勇

编 辑 人 员：吴业春 王德才 廖锦发 何国雄 肖泽成

一九九三年二月

编 者 的 话

1992 年 1 月, 国家教委在南京召开直属高校工作会议, 决定在南京大学、东南大学试行校内管理体制改革的基礎上, 扩大校内管理体制改革的试点。

我校根据会议精神和形势发展的需要, 成立了校内管理体制改革的专门机构, 在校党委和校长的直接领导下, 着手制定了一系列的校内管理体制改革的文件, 并在机械二系、化工研究所和应用化学系试行。1992 年 12 月 28 日, 学校党委全体委员会议审议通过了我校校内管理体制改革的方案, 并决定从 1993 年 1 月起在全校实施。

为了方便我校广大教职工更好地实施校内管理体制改革的方案, 现特将该方案的部分文件汇编成册。同时, 也以此抛砖引玉, 与兄弟院校进行交流。错漏与不妥之处, 谨请批评指正。

华南理工大学校内管理体制改革的办公室

一九九三年二月五日

目 录

关于印发《华南理工大学校内管理体制改革的方案》的通知.....	(1)
---------------------------------	-------

第一部分 总体方案

前言.....	(5)
华南理工大学校内管理体制改革的方案.....	(7)

第二部分 实施方案

华南理工大学人事制度改革实施方案.....	(13)
华南理工大学分配制度改革实施方案.....	(18)
华南理工大学科技产业管理暂行办法.....	(21)
华南理工大学深化住房制度改革的意见.....	(28)
华南理工大学公费医疗管理改革办法.....	(30)
华南理工大学关于建立离退休养老辅助基金的暂行办法.....	(32)

第三部分 实施细则

华南理工大学本专科专任教师定编办法.....	(35)
华南理工大学研究生专任教师定编办法.....	(37)
华南理工大学实验技术人员定编办法.....	(38)
华南理工大学专职科研人员编制分配及管理办法.....	(40)
华南理工大学关于下达人员编制的说明.....	(46)
华南理工大学各类人员考核总则.....	(47)
华南理工大学教学工作考核细则.....	(51)
华南理工大学科研工作考核细则.....	(59)
华南理工大学实验技术人员工作量计算考核办法.....	(62)
华南理工大学关于选拔培养优秀中青年学术骨干的实施方案.....	(65)
华南理工大学人才交流中心职责范围.....	(69)
华南理工大学人才交流中心工作条例(试行).....	(70)

第四部分 试点单位改革方案选编

机械工程二系改革方案选编.....	(77)
应用化学系改革方案选编.....	(81)
化学工程研究所改革方案选编.....	(100)

关于印发《华南理工大学校内管理体制改革方案》的通知

各系、所，校直属各单位，机关各部门：

《华南理工大学校内管理体制改革方案》（以下简称《方案》）经一九九二年十二月二十八日学校党委第十一届十一次全体委员（扩大）会议审定通过，现予印发，从一九九三年一月一日起全面实施。

今年初，根据国家教委在南京召开的直属高校工作会议精神，我校成立了校内管理体制改革的领导小组及办公室，着手开展有关工作。经过调查研究，拟出了《方案》初稿，经第三届二次教代会、校务委员会、中层干部会、民主党派协商会及教授读书班的认真讨论、修改，校党委常委会对方案进行了多次研究、审议，并分别在机械工程二系、应用化学系、化工研究所等单位试行。体改办公室根据试点单位试行情况，在深入分析研究、广泛征求意见的基础上，对《方案》进行了多次修改，最后经党委全委会通过。

校内管理体制改革的学校综合改革的重大步骤，认真实施校内管理体制改革的方案，对于推进我校综合改革，促进学校整体水平再上新台阶，起着至关重要的作用。学校要求各单位根据《方案》及其附件，结合本单位的实际情况，制定本单位的改革实施方案，并认真组织实施。

中共华南理工大学委员会

华南理工大学

一九九三年一月五日

第一部分 总体方案

前 言

改革开放十四年来，在邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论指引下，凭借广东开放试验区的社会环境，我校在建设具有中国特色的社会主义理工科大学中作了多方面的探索，改革开放取得了较好的成效，促进了学校的发展。在人才培养、学科建设、科学研究和社会服务等方面取得了较大成绩，学校有了明显的进步，也形成了一定的特色。这些都为今后十年我校跃上一个新的台阶，奠定了较坚实的基础。

但是，我们也清醒地看到，我校要实现十年规划和“八五”计划的奋斗目标，要跻身于全国先进院校的前列，任务是十分艰巨的。有些涉及全局性的问题，亟待解决。缺乏激励和竞争机制的人事管理制度和分配制度愈来愈严重地束缚着教职工积极性的进一步发挥，同改革开放先行、社会主义市场经济发展较快的广东很不适应，形成反差。这种反差及商品经济发展过程中某些消极因素的影响，使得稳定、调整、优化队伍的工作处于被动地位。住房建设和租配制度改革已有一些好的设想，但由于种种原因尚未能得到有力的推进。学校自我积累的能力还不够强，等等。所有这些，势必影响学校再上新台阶的总目标的实现。解决这些问题的根本出路在于解放思想，转变观念，加速改革开放的步伐。

校内管理体制的改革，是学校综合改革的重要组成部分，目的是要进一步解放和发展学校的“生产力”，提高学校的整体水平。从直接的意义来说，改革是要解决一些管理上的深层次问题，建立起新的运行机制，扫除阻碍学校进一步发展的消极因素，激励人们奋发向上。从深远的意义上来说，这是探索有中国特色的社会主义大学的办学模式和管理模式的重大实践。由于没有现存的模式，进行这个改革必须要有勇于开拓、脚踏实地、坚韧不拔的精神；要有一种使命感、紧迫感和责任感。为此，要全面理解和认识这个改革的全部内容和重大意义，克服片面认识，借鉴外校的经验，结合我校的情况，探索自己的路。

华南理工大学校内管理体制改革方案

中央要求广东在20年内率先基本实现现代化，这形势是逼人的，也是催人奋发的。我校校内管理体制改革的，要充分利用这一契机和有利的社会环境，以学校十四年改革开放的成果和进步为基础，逐步建立主动适应社会主义现代化建设和市场经济发展需要的运行机制。这个机制的运行要有利于加强与改善党的领导；有利于全面贯彻党的教育方针、培养德智体全面发展的社会主义事业的建设者和接班人；有利于调动广大教职工办学积极性和创造性；有利于改善教职工的生活待遇；有利于提高教学质量、科研水平和办学效益，促进学校各项事业进入良性发展的轨道。我校校内管理体制改革的改革包括人事制度、分配制度、住房制度、公费医疗制度、离退休养老保险制度等的改革以及校办科技产业的改革和发展。

一、改革的基本思路 and 主要任务

校内管理体制改革的思路是：坚持社会主义办学方向，以人事、分配制度改革为重点，理顺办学体制，引进竞争机制，强化激励措施，完善积累机制，逐步改善待遇，调动积极因素，增强校内活力，推进综合改革，全面提高教育质量、科研水平和办学效益。

校内管理体制改革的的主要任务是：

1. 继续完善党委领导下的校长负责制，建立民主的科学的决策机制。

2. 简政放权，增强院（系）一级的办学活力。

3. 调整和优化队伍结构，努力建设一支又红又专、精干高效、结构合理、充满活力的教职工队伍。

4. 改变平均主义和分配不公的现象，以按劳分配为主体，其他分配方式为补充，兼顾效率与公平。

5. 大力发展校办科技产业和其它产业，运用市场经济规律，开辟其它多种集资渠道，完善自我积累机制。力争几年内教职工的生活待遇有较大提高。

6. 改革现行低租金、无偿（福利型）分配住房的制度，调整住房分配导向，加速住房建设。合理使用医疗经费，搞好教职工医疗保健工作。在住房和医疗制度改革中，都要逐步建立由国家、单位和个人三方面合理负担的新机制。

二、改革的基本内容

1. 理顺办学体制

（1）改革不利于整体优势发挥的过于分散的系所建制，逐步建立学院制，并实行院（系）所合一的办学体制。

（2）扩大院（系）的办学自主权，增强院（系）的一线指挥功能和学校的宏观调控能力。

（3）调整机关部处建制，精简机构，实现机构职能综合化和“一岗多责”制；理顺机关部处与系所之间、机关部处之间的关系，提高机关的“管理、协调、服务”水平。

2. 改革人事制度

（1）强化编制意识，严格核定编制。

全校总编制数控制在教委下达的近期控编数内。按满工作量和保证一线、压缩二线、保证重点、兼顾一般的原则进行定编。

各单位根据下达的编制数和“八五”计划任务，围绕学科建设，扬长分流，组织好教学科研和科技开发队伍。

建立一定比例的企业编制和流动编制。要重视发挥离退休人员的作用、研究生“三助”作用和学生勤工助学的作用。

本着干部队伍精干、优化、高效的原则，大幅度精简党政管理人员。

严格执行离退休制度，控制高级专家延长离退休的年限。

(2) 明确岗位职责，合理设置岗位。

学校明确规定各类机构和人员的职责。各单位按工作任务的需要和规定的编制数，合理设置岗位，并落实到人。

(3) 实行全员聘任制。

根据岗位的需要和受聘条件，按德才兼备和满工作量的要求，在平等竞争、双向选择的基础上，对全体教职工实行择优聘任。

超编人员尽量由各单位内部消化。

学校成立人才交流中心，负责接纳、管理各单位的聘余人员。

(4) 完善考核制度，严格进行考核。

建立和健全既科学又便于操作的考核评估体系，考核以考察履行岗位职责和工作业绩为主。每年分别对各单位及个人进行一次群体与个体考核。考核结果与聘任、晋级和分配直接挂钩。

(5) 优选人才，建立代表队。

调整政策导向，采取有效措施，切实抓好学科带头人和中青年骨干教师的培养，建立一支200—300人的学术代表队。创造条件使一批优秀中青年骨干脱颖而出。逐步提高中青年骨干教师在教授、副教授中所占的比例。除每年选留优秀的毕业研究生外，积极从国内外先进院校和科研单位引进学术骨干。

在建立教师学术代表队的同时，要建设好管理干部的骨干队伍和工人骨干队伍。

3. 改革分配制度

坚持社会主义分配原则，引进激励机制，使教职工实际收入与本人职务、工作实绩及对学校的贡献直接挂钩，充分发挥分配制度在鼓励先进、鞭策后进、稳定和提高队伍素质中的作用。

(1) 实行国家工资与校内津贴(浮动)相结合的工资结构。国家工资包括基本工资(含基础工资、职务工资及工龄工资)、政府和学校生活补贴及临时职务津贴；校内津贴包括学校自筹资金发放的津贴和政府规定的奖励性津贴。校内津贴根据学校财力浮动，力求通过自我积累的增加，逐步扩大津贴范围，提高津贴标准，使教职工收入逐步增加。

(2) 校内津贴由岗位津贴、现职津贴、实绩津贴、特殊津贴和离退休津贴构成。

(3) 岗位津贴、特殊津贴、离退休津贴所需经费由学校担负；现职津贴(除省财政拨款部分外)、实绩津贴，由校院(系)按6:4的比例分担；对部分单位，按8:2分担(详见实施方案)；校办产业(工厂、公司及其他第三产业)、出版社、建筑设计研究院等经济独

立核算单位自行解决。

(4)着手修订学校基金管理和分配办法。

4. 改革住房制度

在住房制度改革中,要改变单一国家投资建房和纯福利型分配住房办法。

(1)加快多渠道、多形式筹资建房的速度。

在继续鼓励单位筹资建房的同时,要重视国家、单位、个人三结合筹资建房、个人筹资建房和与外单位合资建房。

(2)完善现有计分排队分配住房的办法,引进激励机制。

(3)住房制度改革的其他方面如提租补贴、缴交住房公积金和租赁保证金等制度将参照广州市住房制度改革同步进行。

(4)在适当的时候出售住房。

5. 建立校内离退休养老辅助基金

为了缓解教职工因离退休后收入减少而带来的生活困难,学校对现已离退休人员发给离退休津贴;对在职教职工建立校内离退休养老辅助基金,并在适当的时候建立社会养老保险基金。

6. 改革校办产业管理体制,促进科技产业大力发展,增强自我积累的能力
发展校办产业是学校自我积累机制的主要内容,一定要下大力气抓紧抓好。

(1)加强统一管理,明确管辖范围。

学校成立科技产业管理委员会,对校办科技产业实行统一领导。下设办公室,统一管理科技产业的人事、分配和经营活动中的重要事项;审查科技产业的创办、撤销、合并;组织新项目、新产品开发和重大投资方案的论证。

(2)深化企业内部改革,转变经营机制,增强企业活力。

实行厂长、经理任期目标责任制。人事制度上建立一定比例的企业编制并逐步实行劳动合同制,厂长、经理有经营指挥权和一定的人事、财务权利。

实行工效(工资和效益)挂钩,打破铁饭碗、铁工资、铁交椅。

(3)制定系列配套政策

制定科技产业人员的专业技术职务评聘办法,职数与经济效益直接挂钩。

制定奖励办法,打破奖励制度上的平均主义,优先保证提供有效成果的单位 and 个人的利益,并对有突出贡献的单位和个人给予重奖。

建立“新产品开发基金”,增加企业资金投入,以利于企业不断开发新产品。

制定合理的销售政策,稳定和扩大产品的销路。

7. 完善公费医疗制度

我校已于几年前根据中央关于医疗费用要由国家、集体、个人分担精神,实行个人负担小部分医疗费的办法,近期主要是完善这一办法。

三、改革的有利条件和应注意的问题

目前,我校进行内部管理体制改革的有利条件:

1. 中央的正确方针政策,特别是党的十四大精神和邓小平同志南巡讲话,为进一步改革开放指明了方向;既有兄弟院校的经验可资借鉴,更有我们自己几十年办学的成绩与经

验，特别是十四年改革开放所积累的经验 and 取得的成绩。

2. 学校党政领导班子团结协作，并有深化改革的决心，学校秩序稳定，全校师生员工有强烈的改革热情。

3. 学校计划外收入逐年增加，有一定的经济实力，广东改革开放试验区的社会环境对学校深化改革形成了一种有力的推动。

校内管理体制改革是深化学校改革的一个重大步骤，涉及面广，政策性强。改革要调整利益关系，必然会遇到许多难点，因此要充分认识到改革的艰巨性。整个改革要在党委统一领导下进行，充分发挥各级党组织和党员的作用，做好思想工作，注意妥善处理好全局与局部、重点与一般、数量与质量、规模与水平的关系，使学校内部管理体制改革的工 作，进展顺畅，卓见成效。机制的转变有赖于观念的转变，关键是校院（系）两级领导要有一个好的精神状态，克服自满和无所作为的思想情绪。决策要科学化，既要充分发扬民主，又要体现集中统一。校内管理体制改革要同深化教学科研改革等其他各项改革结合进行，各项政策措施要同校内其他政策措施配套、衔接。在分配问题上要留有余地。改革要经过试点、分阶段、有步骤地推进。

第二部分 实施方案

华南理工大学人事制度改革实施方案

一、人员定编办法

1. 以国家教委下达给我校近期（1992年底以前）人员总控制数4800为我编制总控制数。

2. 将近期人员总控制数切成十块，由主管职能部门分块制定定编实施细则、岗位职责、考核办法及提出编制分配方案，报人事处汇总，经学校审批后下达各单位（院、系、所、中心、室、馆、部、处、各直属单位，下同）。

3. 各块人员定编的分工：

教务处负责本科生、专科生专任教师的定编；研究生处负责研究生专任教师的定编；设备处负责实验技术人员的定编；图书馆负责图书资料人员的定编；人事处、组织部、校办、党办负责党政管理人员的定编；总务长、总务处负责工勤人员的定编；科研处负责专职科研人员的定编；科技产业管理办公室负责校办工厂人员的定编；人事处会同各直属单位，负责直属单位人员的定编，成人教育学院负责成人教育教职工的定编。

4. 各块人员的编制数：

（注：下述数据8290、1350、858、2500、900分别是目前在校本科生数、专科生数、研究生数、函授生数、夜大生数。）

（1）本、专科生专任教师按在校学生数的1/8计，其编制数为：

$$(8290 + 1350) \div 8 = 1205$$

（2）研究生专任教师按1名研究生折算2个本科生计，其编制数为：

$$858 \times 2 \div 8 = 214$$

（3）实验技术、图书资料人员按学生数的1/21计，其编制数为：

$$(8290 + 1350 + 858 \times 2) \div 21 = 538$$

其中实验技术人员编制数为402，图书资料人员编制数为136。

（4）党政管理人员分二部分：政治工作人员按学生数的1/56计，其编制数为 $(8290 + 1350 + 858 \times 2) \div 56 = 203$ ；行政管理人员按学生数的1/31计，其编制数为 $(8290 + 1350 + 858 \times 2) \div 31 = 366$ ，合计为569。

（5）工勤人员按学生数的1/27计，其编制数为：

$$(8290 + 1350 + 858 \times 2) \div 27 = 420$$

（6）专职科研人员，国家教委下达我校编制数为500。

（7）实验实习工厂人员按学生数的1/25计，其编制数为：

$$(8290 + 1350 + 858 \times 2) \div 25 = 454$$

（8）直属单位的编制数为657，其中：

①按教委（87）教材图字001号文规定：出版社51，印刷厂59。

②按广州市（88）教人字42号文规定：中学49，小学63。

③按（87）劳人编字32号文规定：幼儿园73。