1995 年人事工作研讨论文集

清华大学人事处　编

清华大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

(京)新登字 158 号

图书在版编目(CIP)数据

清华大学 1995 年人事工作研讨论文集/清华大学人事处编 .
- 北京: 清华大学出版社, 1996.12
ISBN 7-302-02312-3

Ⅰ. 清… Ⅱ. 清… Ⅲ. 高等学校-人事管理-研究-中国-文集
Ⅳ. G647.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 20339 号

出版者: 清华大学出版社 (北京清华大学校内, 邮编 100084)
印刷者: 振华印刷厂
发行者: 新华书店总店北京科技发行所
开 本: 850× 1168 1/32 印张: 7 5/8 字数: 198 千字
版 次: 1996 年 11 月 第 1 版 1996 年 11 月 第 1 次印刷
书 号: ISBN 7-302-02312-3/G・118
印 数: 0001—1000
定 价: 14.00 元

出 版 说 明

1995 年 8 月 10 日至 12 日由何建坤副校长主持的清华大学人事工作研讨会在三堡举行。校内各单位主管人事工作的负责同志和人事干部 100 余人参加了会议。

此次研讨会的主要目的是总结工作,交流经验,探讨创建一流大学,适应社会发展,深化人事、人才管理改革的思路与措施,共收到论文 64 篇。会上,何建坤副校长作了主题报告,论述了转变用人机制,加强队伍建设的目标与措施;与会同志围绕人才引进与培养、队伍建设、完善聘任制和加强流动编制人员管理等专题,进行了热烈的讨论与交流。杨家庆副校长以"全局观念和一流意识"为题作了重要讲话。

本书在研讨会的基础上,选择了其中有代表性的论文 44 篇,经修改并增补了部分内容编辑而成,内容涉及我校人事、人才管理工作的各个方面。由于我们的工作和探讨都是初步的,加之时间仓促,水平有限,书中难免存在不足之处,希望读者批评指正。

清华大学人事处

1996 年 1 月

目　　录

转变用人机制　搞好队伍建设
——在1995年暑期人事工作研讨会上的发言 … 何建坤(1)
提高办学效益与深化人事管理改革探讨 … 张宏涛　金善锟(11)
吸引优秀留学人员　培养跨世纪学术骨干队伍
…… 何建坤　裴兆宏　宗俊峰(16)
我校人才引进工作的几个问题与对策探讨
…… 宗俊峰　裴兆宏(26)
为建设一流大学　招聘录用一流人才的标准与措施
…… 杨存荣　张　华(32)
抓住机遇,广招天下英才　更新观念,建立优化机制
…… 张秀芳　秦金华(40)
引进与选留并举　使用和培养结合　搞好青年教师队伍建设
…… 吴翘哲　戴诗亮　纪全英(45)
严格考核　把好进人关 …… 邓新元　刘小萍　于晓研(51)
与世界一流大学队伍建设比较的几个问题探讨
…… 田　静　裴兆宏(54)
坚持不懈抓好教师队伍建设 …… 王鲁生(61)
加快青年教师队伍建设的体会 …… 巴林凤　籍凤华(68)
青年学术骨干的培养与青年教师队伍建设
…… 赵如发　赵明珠(73)
优化人力资源配置　加强教职工队伍建设
…… 来月英　吴华武　廖沐真(76)
抓住机遇　调整结构　提高办学效益 …… 谢树楠(80)

关于加强兼职教师和访问学者工作的探讨 …… 韩燕军(84)
逐步完善教师职务聘任制 …… 裴兆宏　张宏涛(88)
关于专业技术职务评聘工作的若干问题 …… 陈大融(94)
如何发挥助教博士生的作用 …… 刘小萍　于晓研　邓新元(99)
助教博士生的聘任与管理…… 王莲芳　李德华　徐华洁(103)
计算中心助教博士生的招聘与管理…… 荆宝霞　王行言(107)
博士后制度是培养跨世纪人才的重要途径
…… 金锡华　王　蓉　屈　洋(111)
清华大学博士后数据库管理系统的开发与设想
…… 王　蓉　金锡华(116)
探索学校与企业联合培养博士后的模式
…… 纪全英　戴诗亮(122)
抓好职员的培训工作,促进教职工队伍建设
——关于提高职员文化素质的作法与设想
…… 周茂林　王　菱　武　静(125)
浅谈加强我校职员培训…… 王　菱　金善锟　林秀华(129)
精干队伍　改革用工　实行分流　提高素质　提高效率
——后勤人事改革的思路和实践…… 钱锡康(135)
改变队伍结构的几项措施…… 崔素芹(139)
考核聘任工作要落实到岗位要求上…… 徐景宏　董洁华(143)
企业人事工作的几点体会…… 阎林德(146)
关于校办工厂人事管理改革的思路与措施…… 徐友春(151)
关于清华大学建筑设计研究院队伍建设的思考
…… 赵　军　李志芳(156)
我校新工资制度中津贴制度的实施…… 金善锟　张宏涛(161)
校内津贴若干问题浅析…… 刘婉华　金善锟　周茂林(168)
关于离退休工作的探讨…… 王　菱　杨存荣(172)
教职工在职进修及学历确认工作研讨…… 田　静　孟　辉(182)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

年终考核量化办法的研究…… 来月英　吴华武　廖沐真(187)
集中管理　双重领导
——清华大学人事档案管理体制初探
…… 王　雯　胡玉华(193)
重视基础工作　把计算机管理推上新台阶
…… 周茂林　潘　云(200)
网络在人事管理工作中的应用…… 潘　云(205)
计算机技术在人事管理中的应用…… 周瑞增　马　悦(209)
农民工的招聘、培训与管理 …… 郭秀玲(214)
减少固定编制　加强非固定编制人员的管理工作
…… 徐和平(219)
建立固定人员与流动人员相结合的管理体制
促进图书馆事业的发展…… 侯竹筠　邓　颖　王肇建(223)
试行"临时合同工"用工制度,建设一支相对稳定的临时工队伍
…… 赵　淳(231)
附录:1995年暑期人事工作研讨会交流论文目录 …… (234)

转变用人机制　搞好队伍建设

——在 1995 年暑期人事工作研讨会上的发言

何建坤

利用暑假的休息时间,我们集中全校人事干部,对我校队伍建设和人事管理制度改革进行研讨,是非常重要的一件事情。“九五”期间,是我校队伍建设新老交替的关键时期,也是学校改革人才培养模式、调整学科结构、进行科研布局、为创办一流大学奠定坚实基础的关键时期。其成败最重要的因素是人才,是要形成一支结构优化、精干、高效的师资队伍和管理队伍,搞好新老交替,保持和发展学校已有的优势。这次研讨会,要在青年学术梯队建设、转变人员管理机制、改革考核和聘任制度、用好流动编制等方面进行研讨,统一认识,集思广益,采取有效措施,把队伍建设搞好。

一、“九五”期间学校改革与发展的总体设想

“九五”期间,国家正式启动“211 工程”,清华和北大是“211 工程”重点建设的学校,国家在投资上将给予较大的倾斜。学校在学科建设、教学基础条件建设和基础设施建设等方面将有较大的改观,这对我校的发展是一个难得的机遇,但同时也带来巨大的压力。这需要我们切实把工作搞上去,做出成绩,才能向国家向社会交待。另一方面,学校有较大规模的资金投入,也就有了较大的调控手段,在加大改革力度上也就有了驱动力。学校已决定,在重点学科建设方面,哪个系在管理体制等方面的改革不到位,这些学科

就暂不能动。学校要借“211 工程”建设的有利时机,推动改革,推动联合,推动队伍建设,保证资金投入的效益。“九五”期间学校的改革与发展的总体设想包含以下几个方面:

1. 改革人才培养模式(从略)
2. 学科建设和科学研究(从略)
3. 学校管理体制改革(从略)

二、关于队伍建设

本次研讨会将主要围绕三个方面的内容:一是搞好教师队伍的新老交替,加强青年学术梯队的建设;二是转变用人机制,做好考核聘任工作;三是用好流动编制。就这三方面的问题,谈一点我的看法。

1. 抓好学术梯队的建设,顺利完成教师队伍的新老交替

“九五”期间,是我校教师队伍新老交替的关键时期,现在具有高级职务的教师,5 年内将有 50% 达到退休年龄。同时,本世纪的这最后 5 年,也是我校改革与发展的关键时期,是我校改革人才培养模式、调整学科结构、调整科研布局、为创建一流大学奠定坚实基础的关键时期。如果教师队伍新老交替的工作做得好,就能够保持和发展原有优势与学术地位,并能够不断创新,登上新的台阶。如果队伍接替不上,有的学科原有的优势就会丧失,国内外学术地位就会下降,这样就谈不上创建一流大学,而变成了整体上滑坡。从目前学校的情况来看,青年学术梯队的情况并不乐观,大体可分为三种情况:一种是学术梯队已基本形成,青年人在学术上趋于成熟,在学术界也有了一定影响。新老教师关系融洽,老教师退下来后青年人能够顶上去,对学科发展、学术地位以及科研任务不会造成影响。这种学科点一般老教师很强,人数也较多,学术上较强的青年人数量也较多,由于事业兴旺发达更能吸引青年人才,形成了群体的优势和良性循环,但这种学科并不太多。第二种是青年学

术梯队正在形成或很有希望,已经有一些青年学术骨干,但是人数较少或尚不成熟,老教师退下来后对学科的水平、学术地位以及接科研任务都会产生一定影响,几年内会暂时有所损失,但工作做得好,较短时间内也还会上去。这一类学科数量还比较多。第三种情况是学科梯队存在着危机,青年人或者数量太少,或者素质较差,现有青年教师中预期近 5 年内有希望达到教授水平的人较少或根本没有,这样的学科在老教师退休后,学术水平、学科的地位和承接科研任务肯定会大滑坡。这样的学科虽然为数不多,但也应引起高度重视。

搞好教师队伍的新老交替,关键还在于引进和培养青年学术骨干队伍。老教师延缓退休也只能救一时之急,不可能根本解决问题。有些学科,本世纪内老教师的影响和"惯性"还在,尚不会出现大的问题,真正的危机可能在下世纪初。像刚才讲的第三种情况,必须下大力气,到海内外去挖,引进骨干人才。学校准备从"211 工程"经费中,列出"人才工程"专项基金,学校教育基金会也准备给予支持,从校外引进两院院士、系主任、研究所所长、学科带头人等人才,对引进的每位人员学校支持经费 50～100 万元,计划"九五"期间引进 10 余名。对引进的青年优秀人才,给予 10 万元左右的经费支持,和校内学术新人奖的经费支持同一"量级",全校计划引进 100 名左右。从外边引进,加上对已有青年队伍的培养选拔,全校形成 1000 名左右的老中青结合的学术骨干和管理骨干队伍,对这 1000 名骨干,学校要重点改善待遇,稳定队伍。也可以简称为"十、百、千"人才工程。

与此相应,是如何发挥好老教师作用的问题。即将到达退休年龄的教授,基本是 50 年代末到 60 年代初毕业留校的教师,这个年龄段的教师素质是比较好的,也是比较整齐的,为学校的发展做了很大贡献,至今很多学科中这批人仍然是教学、科研方面的中坚力量。如何发挥好这批人在教师队伍新老交替中的作用,是能否顺利

完成新老交替的重要问题。从总体上,我们要执行国家的退休政策,在教授退休年龄上,学校的政策要有延续性,不能老变。但在执行上,要做到具体人具体分析,不搞一刀切,不要让还起着关键作用的同志过早退休,也不要让不太发挥作用的人过长的延聘,如果学科建设需要,教授可以适当延缓退休,少数特殊需要的,比如还有希望争取院士的人选,也可再延长一些。教授的缓退必须有利于队伍建设。对于缓退的教授,要签定延聘合同,延聘合同可以 3～5 年,要明确延聘期间的任务,要把培养学术梯队作为延聘的重要任务和考核内容。每年年终考核要根据延聘合同,考核其培养学术梯队的情况。要防止个别学科形成老教师延聘反而阻碍青年教师成长的局面。各个系要根据每个学科学术梯队的情况,对教授的退休做一个规划,在其临近退休年龄时,明确其延聘的年限,使得这些教师在学科建设和科研教学工作方面有一个长远打算。

总之,无论引进和选培青年学术骨干,还是适当延长部分教授的退休年龄,都要有利于教师队伍的新老交替,有利于青年学术骨干的成长,有利于保持和发展学科的优势。这是衡量新老交替是否成功的标准。各系都要认真规划,下大力气,采取有效措施,解决好这个问题。

关于管理队伍和职工队伍建设的问题。管理骨干队伍的建设要放在与学术梯队建设同等重要的地位,在培养青年学科带头人的同时,也要注意培养一批“双肩挑”的管理骨干。系里要发现和培养一些科技的“帅才”,这些人有较高的境界和视野,有良好的思想素质,有较强的组织能力,能够团结和带领一帮人进行工作。学校将来要促进联合,发挥综合优势,发现和培养一批科技的“帅才”是至关重要的。为此,学校规划在“九五”期间,培养 200 名管理骨干,充实和补充校系副处级以上管理岗位。目前由于待遇、职务、出国等方面的原因,管理梯队建设比学术梯队还困难。我们办一流大学,如果管理队伍的素质上不去,那么学校的宏观调控能力和管理

水平就会大为降低,学校的发展就要受到限制。对于现有的职员队伍和工人队伍,要加强培训,提高素质,建立正常的考核升级制度。今年下半年还将进行评审三级和四级职员的工作。在学校实验室和车间,有些老实验员和老工人,有非常高的技术,而且有些绝招,对科研的实验、设备加工和实验室建设起了很大作用;要培养一批年轻的实验技术人员和工人,能够在技术上和敬业精神上适应科研和教学实验发展的需要。

2. 转变用人机制,完善考核聘任制度

随着社会保障体系的完善,建设一流的队伍,必须要有竞争和淘汰机制。学校已有了规定,新进人一律签订 3 年聘用合同,合同期满后严格双向选择,不适合继续做教师的不要再续签合同,除个别人可转到实验技术系列外,原则上必须调离学校。同时在职务晋升环节建立“非升即走”机制,青年教师在达到晋升讲师规定的工作年限后,如果 3 年内不能晋升,就失去晋升讲师的资格,应调离学校。升中级职务后 10 年内不能晋升副高级职务,也不再予以晋升,要调离学校。学校控制每年晋升的数量,中级职务每年晋升控制一定比例,副高级应更低一些。这一措施实行虽然难度比较大,但要下决心建立这种机制,坚持做下去,形成一个制度,大家观念上习惯了,做起来也就容易了。由于目前从总体上学校对人才的吸引力不够,不具备对一流人才都来参与竞争的客观条件,因此补充的新教师中确实有些素质不高,如不采取上述措施,就会给以后的发展和队伍建设留下很大的后遗症。

关于聘任和考核的问题,学校几年前即实行了“岗位聘任制”,职工按岗位聘任,发放相应职务津贴。每年年终考核,根据每个人的表现,评定业绩津贴的档次,起到了奖勤罚懒、优化组合的作用。但在执行中,也发现有些单位仍然存在着因人设岗、考核不严、人浮于事的现象。在去年年底的考核和今年新一轮的聘任过程中,学校对于考核和聘任工作又提出了一些更加严格的要求和措施。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

学校一再强调,聘任工作要坚持“按需设岗、竞争上岗”和“满工作量”的原则。根据工作需要设置岗位,在较大范围平等竞争,择优聘任。对各种岗位要有明确的职责要求和尽可能量化的考核指标。比如实行“学分制”后,学校通过竞争,招聘了基础课教学岗位的课程负责人和主讲教师,并给予了较大力度的教学岗位津贴。与此同时,在全校范围内将教学工作量的计算标准提高了 20%,并较大幅度地提高了对各系超编费的征收和缺编费的补贴标准,以促进各单位进一步减少使用固定编制人员。

在年终考核中,突出了重点。对各系所和机关部处主要负责人的考核与对该单位的业绩考核相结合,对各单位逐步建立起量化的考核指标,并且在校机关部处之间、校机关部处与各系所之间、系机关科室与教研组之间,采用书面问卷评分的方式,互相提出考评意见。依据评分的结果,确定该单位主要干部的业绩津贴档次。对于近 3 年以来 50 岁以下择优晋升正高级专业技术职务和 40 岁以下择优晋升副高级专业技术职务的中青年学术骨干,进行连续 3 年的重点跟踪考核,由系主任负责组成考核小组,成员包括系、教研组主要领导和部分专家,重点考核本人在晋升现职后履行岗位职责的情况,视其表现和业绩评定 A、B、C、D 档次。评为 A 者将作为学校遴选跨世纪学术骨干、申请学校的“学术新人奖”以及国家和社会上各种青年科学奖励金和科研基金的后备人选;评为 C 者则亮黄牌警告;连续两年评为 C 或当年评为 D 者,则报请校专业技术职务评审委员会,取消本人择优晋升的专业技术职务。这种重点考核的措施受到了广大教师的欢迎,也产生了较好的影响和导向。在各系各单位考核的基础上,学校又组织了由校领导和机关干部组成的检查小组,分头到各系、各单位随机抽查 10% 左右的人员,进行检查和重点考核。每年年终的考核结果,都要存入本人业务档案,作为以后提级和晋升专业技术职务的依据。这些工作今后要一直坚持下去。今年要重新修改和设计考核登记表,考核要更

加具体和尽可能的量化,希望大家对新的考核表的内容和格式提出建议。

在考核聘任过程中,学校要逐渐加大人员“分流”的力度。校办企业的从业人员要严格与教学、科研单位区分。对系和教研组办的公司,必须按学校规定返还工资、津贴,并上缴条件费和应缴利润,不允许既无教学任务,又无科研项目,占用学校条件去搞个人或小团体的经营。对没有按规定完成上缴经费的公司人员,在职务评聘、集资房分配、校内津贴调整时一律不予考虑。今年年底如调工资,这些人也不能调。学校的决定一定要坚决执行。

为有效地利用专业技术职务评聘的导向,促进竞争激励机制的形成,学校制定了申请教师高级专业技术职务的“必备条件”,已试行了2年。将高级技术职务任职条件分解为可以量化的分项指标,明确了申请教授、副教授在承担任务、工作业绩、获奖、论文等方面的最低要求。在严格审核必备条件的基础上,严格推荐、评审程序,使推荐过程公开化、规范化,逐步纳入法制的轨道,减少个人因素,创造公平竞争的环境。对于正高级职务的“必备条件”,在试行两年的基础上,今年已正式执行,“硬化”评审条件,达不到“必备条件”的就不能提升。“必备条件”是对高级职务人员的基本要求,达到“必备条件”的比较多,每年晋升名额有限,也不可能都提升。“必备条件”是一个起跳高度,也是对每个人努力方向的一种导向,任何人都不能降低要求,对年轻人更是如此。今年上半年公布了晋升副高级职务的“必备条件”,在今年评聘副高级职务时进行了试行,明年就要正式执行,严格按“必备条件”审核。目前由于队伍结构问题,副教授晋升中还有比较大的比例属于提前择优晋升。今年晋升的副教授中有大约2/3的人是讲师任期达到和超过了规定的年限,有1/3的人属于提前择优晋升。以后这个比例还要减少,大部分人都要达到规定年限,提前择优晋升只能是少数突出优秀的人员。学校要求大家思想明确,严格把关,利用好职务晋升的杠杆,

搞好队伍建设。

3. 关于用好流动编制

“九五”期间,学校的各项事业都将有较大的发展,但人员编制不可能增加,教委已给我们定编 8346 人,并在此基础上实行工资总额动态包干。学校目前每年减员人数中退休人员占 300 余人,退休人员住房退不出来,而每年新进人员有 300 多人,学校在住房方面压力很大,原来的还没解困,新进人员的住房问题又尖锐起来。因此一定要压缩固定编制人员,计划到 2000 年压缩到 6700 人,以教学、科研人员为主体的流动编制人员总数要达到 1600 人以上。

流动编制主要有博士后和助教博士生。目前学校在站博士后人员 130 多名,在站两年期内,完成的科研工作和发表的学术论文数量均超过了中级职务人员的平均水平,是一支科研的生力军。博士后制度也促进了学校与外界的学术交流和学科互补;同时,博士后人员在站两年期间经过充分的考察,成为补充青年教师的重要来源。学校在“九五”期间,要比较大规模地扩大博士后名额。目前招收博士后的来源没问题,很多学科在 1∶ 10 以上,主要限制因素是住房,学校要想办法扩大博士后用房,宁可少进一些青年教师,也要把博士后数量搞上去,争取到 2000 年扩大到 300～500 人。助教博士生目前全校有 700 人,2000 年博士生在校人数扩大到 2000～2500 名,助教博士生的数量可达 1500 人以上,折合全时人数超过 500 人,这是一支很大的教学、科研力量。同时,我们还应当利用国家重点实验室和开放实验室的条件,吸收访问学者和校外科技合作人员,目前在校的访问学者和科技合作人员,以及科研合作单位的借调人员也有 200～300 名,这方面潜力还比较大。

利用好流动编制人员,也要转变观念。目前各系在用人问题上还没有形成自我约束的机制,大家愿意用青年教师,只要一报到,住房、工资等待遇都由学校管,对系和教研组压力不大,所以各单位的编制都是膨胀的趋势。今年学校要在学科调整和体制调整的

基础上,对各单位重新定编,这次定编既定固定编制的数量,也要定流动编制的比例。教委对学校实行工资总额包干,包括了流动编制人员的工资,学校也要相应研究,各系在减少固定人员情况下,聘用流动人员的工资的支付办法,在政策导向上,要鼓励使用流动编制人员。

减少固定人员的另一个重要措施是用好临时工,特别是后勤部门和产业部门,临时工的数量不少,临时工的工资可以纳入成本。不解决家庭住房问题,这对提高办学效益有好处。但要注意,第一不要用得太滥,要注意临时工的素质,临时工中出现违纪问题的比较多;第二临时工不能用的时间太久,避免变成了固定工,想辞退也辞退不了,住房、小孩上学等问题又要成为负担。这方面大家也要总结经验。

离退休人员的返聘问题,一方面很多退休同志身体好,有经验,返聘能发挥作用,这也是一支很重要的力量。但要坚持按需返聘,不能返聘后不起作用,因人设事。对返聘人员也要考核,也要签订返聘合同,明确职责和任务。

4. 最后一个问题,就是统一思想,在全校范围内形成建设世界一流大学教职工队伍的意识

在"211 工程"规划中,学校正式提出了建设世界一流大学的奋斗目标,这在全校范围内已经形成了共识。这就要求我们在全校范围内建立起创一流的意识,用创一流大学的意识指导我们的每项工作。同样,建设一流队伍的意识也要在全校范围内形成共识,成为全校各级干部和教师共同努力的方向。当前在用人问题上,学校还没有形成完善的自我约束机制,每个单位的事业都要发展,人员编制都有膨胀的趋向,每个单位都要进人,但工资、住房等负担在学校,基层很少考虑。有的教研组或课题组,因为某一项科研任务需要人干,不管学科发展是否需要,也不严格考核进人的素质高低,为了完成某项工作就进人。今后人员补充的权利要集中到系一

级,要有严格的考核招聘程序,不能一、两个人说了算,更不能是课题组或个别导师说了算。系人才引进与选培领导小组要真正起作用,进人的考核要像职务晋升的评审程序那样严格,那样重视。目前从总体上来讲,学校对人才的吸引力不够,不具备一流人才涌集的社会条件,但也并不是无能为力,工作做得好坏,效果差别很大。我们各系领导要有积极的态度,下力气去引进人才,去做工作。各个学科梯队形成的情况与各单位领导的认识和精神状态的关系很大。我们有的系领导重视,思想状态积极,为留住一个人,从他本人到父母、爱人,一直到岳父母都做了很多工作;但也有的系态度很消极,外边有人来应聘,系里不认真研究,只是教研组个别人决定去留,要留一个人,也是教研组个别人写个报告,系里加盖一个公章就送到人事处,系里主要领导根本不起作用,对引进和选留人才的学科方向及素质没有长远考虑。队伍建设工作是个长期工作,短期内看不到明显效果,但其影响却是长远的。现在抓得好,下世纪就起作用;抓不好,眼前任务虽也勉强完成,但是几年后可能会出现危机。所以需要坚持不懈地抓下去,各级领导班子都要思想明确,在全校形成舆论和气氛,大家共同努力,把队伍建设好。

提高办学效益与深化人事管理改革探讨

张宏涛　金善锟

1988 年制定的《清华大学改革与建设方案》中指出，办好清华大学要从严治校，要逐步建立和完善主动适应国民经济和社会发展的有效机制，使清华大学的综合优势和整体效益得以充分发挥。

1991 年在综合改革的基础上进一步进行了校内管理改革，增强学校内部活力，进一步调动广大教职工的社会主义积极性，提高办学效益。学校明确提出办好学校抓住三条：一是方向，二是水平，三是效益。

提高办学效益的思路

高等学校提高办学效益的途径，一般来说有两种：一个是裁减人员，精干队伍；一个是充分发挥学校办学条件、多办事，即以学校能够承受为前提，保持一支适当规模教职工队伍，让这支队伍多承担任务，使学校已有的教学、科研设施充分发挥作用。这两种途径都要与学校内部的运行机制的调整、改革结合进行。

“文革”后，清华大学 1977 年有教职工 9500 多人，1988 年压缩到 8700 多人。“八五”期间进一步压到 8300 人。考虑到“九五”的事业发展规划和学校的可能条件，“九五”期间维持一支与“八五”期间教职工人员总数相当的固定编制加流动编制的教职工队伍是必要的。

队伍规模确定后，提高办学效益的关键问题是实行什么样的

需要全本请访问 www.ertongbook.com