

# 上海电力学院

## 深化教育综合改革宣传学习手册

(内部资料，请勿外传)



上海电力学院教育综合改革工作组

2018年3月27日



# 上海电力学院

## 深化教育综合改革宣传学习手册

(内部资料，请勿外传)



上海电力学院教育综合改革工作组

2018年3月27日

# 目录 / contents

第一部分 教育综合改革的背景与形势 / 1

第二部分 我校教育综合改革的回顾与历程 / 5

第三部分 我校全面深化教育综合改革的思路与任务 / 10

第四部分 二级学院两级管理改革方案的制定与实施 / 31



## 第一部分 教育综合改革的背景与形势

### 1. 我国高等教育为什么要深化教育综合改革？

“十二五”期间，随着我国教育改革进入深水区、攻坚期，涉及面更广、关联度更高，破解深层次矛盾和问题难度更大，许多问题解决起来往往涉及多个部门职责，涉及多种政策配套，涉及多方利益调整，靠原来的单项改革办法或局部突破套路已难以奏效。教育改革仍存在亟待解决的问题，主要是各地改革进展不平衡，一些热点难点问题尚未有效解决，一些保障政策措施还不到位。

党的十八大报告提出深化教育领域综合改革，对教育改革提出了新要求，重点在深化，关键在综合。要用系统思维、全局意识和全球视野认识改革，用普遍联系观点设计改革，用统筹兼顾办法推进改革，进一步增强改革的系统性、整体性、协同性；要不断增强教育改革的自觉性、紧迫性、坚定性，在继续深入实施国家教育体制改革试点的基础上，牢固树立改革意识，提振教育改革信心，冲破思想观念束缚，突破利益固化藩篱，将改革贯穿教育工作始终，扎实把教育改革不断引向深入。



## 2. 教育部《关于 2013 年深化教育领域综合改革的意见》有哪些主要内容？

为深入贯彻落实党的十八大关于深化教育领域综合改革的要求和部署，2013 年教育部发布实施《关于 2013 年深化教育领域综合改革的意见》（教改[2013]1 号）（以下简称《意见》），对教育改革进行系统部署，形成了在培养模式、办学体制、管理体制、保障机制四个方面，从国家统一实施、地方承担试点和基层自主改革三个层面推进教育改革的总体格局。

《意见》指出：

（1）进一步聚焦深化教育领域综合改革突破口，在重点领域和关键环节取得重要进展。重点领域包括：人才培养模式改革、办学体制改革、管理体制改革、保障机制改革等等。

（2）进一步完善推进机制，形成推进教育领域综合改革的整体合力。采取综合改革的办法，统筹兼顾，上下结合，部门协调，建立健全强有力的推进机制，凝聚共识，减少阻力，增强引力，形成合力。



### 3. 什么是“两校一市”教育综合改革试点？

2014年，按照国家部署，上海与北大、清华“一市两校”启动了教育综合改革国家试点，着眼到2020年率先实现教育现代化。为此，上海市委、市政府于2014年11月印发实施《上海市教育综合改革方案(2014-2020年)》(以下简称《上海综改方案》)，并与教育部签署为期7年的部市战略合作协议，共同推进上海担当全国教育综合改革的探路者、示范者和引领者。

### 4. 上海市深化教育综合改革的目标任务是什么？

《上海综改方案》明确，本轮教育综合改革应着力在体制机制构建与完善上下功夫，聚焦在学校治理能力、人才培养质量、内涵发展水平、社会服务等四大领域能级提升上。提出目标任务：

(1) 在高校与外部关系上，要着眼主动服务国家和上海发展的重大战略任务和现实需求，要在“政府依法治理高等教育、学校依法自主办学、社会多元参与”的高等教育治理模式下，着力探索适应不同类型高校管理体制与办学模式，避免千校一面。

(2) 在学校内部治理上，要紧紧围绕立德树人根本任务，遵循教育规律、回归育人本源，着眼本校人才培养的合理定位，积极探索构建具有中国特色、区域特征和学校特点的现代大学制度，



爱 国   勤 学   务 实   奋 进

以制度综合改革的形式，筑牢教育教学质量生命线，充分激发教师的积极性、主动性、创造性，着力凸显办学特色，提升核心竞争力。

（3）进一步落实高校办学自主权，优化高校法人治理结构，激发和释放制度创新的活力与“红利”，让高校真正成为自主办学、自主发展、自我监督的法人实体，更好地承担起人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新的历史使命。





## 第二部分 我校教育综合改革的回顾与历程

### 1. 我校什么时候开始启动教育综合改革？

2015年4月始，我校着手启动教育综合改革研讨和调研。4月27日上午，校党委召开深化教育综合改革专题研讨会。2015年4月30日，我校召开动员大会正式启动全校教育综合改革工作。校学术委员会成员、校教授咨询委员会成员，全体中层干部参加了会议。会议由党委书记成旦红主持。

### 2. 我校教育综合改革的组织领导体系是什么？

2015年3月30日，我校成立上海电力学院教育综合改革领导小组及办公室。由校党委书记和校长担任领导小组组长。教育综合改革领导小组下设办公室，挂靠校长办公室。2015年底，因工作需要，办公室实际挂靠发展规划处。

为顺应新时代改革发展大势，响应我校干部职工对跨越式发展的迫切愿望，呼应我校对市委巡视组巡视整改的实际需要，切实落实校党委提出的“以发展为主题、以改革为主线、党建是主心骨”的工作部署，进一步加强我校教育综合改革的组织领导，统筹协调、宏观谋划、系统推进



爱 国 勤 学 务 实 奋 进

教育综合改革，2017年3月，学校党委会讨论决定调整上海电力学院教育综合改革领导小组及其办公室、教育综合改革工作组。从2017年4月始，学校成立了教育综合改革工作组，工作组办公室正式挂靠发展规划处。

教育综合改革工作组办公室的主要职责：在学校教育综合改革领导小组的领导下，贯彻落实上海市教育综合改革领导小组办公室的工作部署，组织协调推进教育综合改革工作；召开教育综合改革工作组例会，形成会议纪要制度，规范日常管理，做好教育综合改革的各项管理保障服务工作；加强与市教育综合改革办公室的联系，完成教育综合改革自查报告、案例申报、工作计划、阶段自查和总结。

### **3. 我校教育综合改革方案什么时候开始编制的？**

根据上海市教育综合改革领导小组办公室、市教卫工作党委、市教委联合印发的《上海市属公办高等学校深化综合改革指导意见》（沪教综[2015]2号）的文件要求，我校于2015年6月起着手协同编制教育综合改革方案。2015年8月28日，我校向市教育综合改革办公室报送《上海电力学院深化综合改革方案（2015-2020年）》。



#### **4. 我校教育综合改革方案什么时候开始正式实施？**

2015年11月5日，上海市教育综合改革领导小组办公室下发（沪教综[2015]31号）文件，同意备案通过《上海电力学院深化综合改革方案2015-2020年》。

自市教委备案通过之日起，我校正式启动实施教育综合改革方案，进一步推进教育综合改革。

#### **5. 2016年我校教育综合改革进展如何？**

2016年，在教育综合改革方案实施的第一年，教育综合改革工作组在学校教育综合改革工作领导小组的领导下，按照方案任务要求启动教育综合改革，取得初步成果。教育综合改革工作组办公室正常完成市教委综改办要求的所有工作对接任务，如期上报学校教育综合改革典型案例、工作计划、阶段自查和总结，并做好与上级管理部门的协调沟通。

2016年2月16日，上海市教育综合改革领导小组发布《关于公布上海市教育综合改革典型案例（2015年）通知》，我校申报的《校企协同“订单式”培养人才》获批入选。

2016年3月23日，我校教育综合改革办公室代表学校参加上海市教育综合改革推进情况汇报总结。



## 6. 2017年我校教育综合改革发展的进展如何？

### （1）启动校院两级管理的深化综合改革

2017年，教育综合改革工作组组织召开了三十余次教育综合改革工作例会，协同教育综合改革工作组各核心成员单位，共同讨论制订《上海电力学院深化校院两级管理改革的总体方案》。

2017年12月21日，中共上海电力学院委员会向全校正式发布实施《上海电力学院深化校院两级管理改革的总体方案（试行）》（沪电院党〔2017〕201号）（以下简称“沪电院党〔2017〕201号文”）。沪电院党〔2017〕201号文将作为今后一段时期学校深化教育综合改革的重要指导文件之一，标志着我校正式启动校院两级管理的深化改革。

2017年，在校院两级管理改革发展领域，先行先试的人事、财务、科研和教育教学制度改革方案初步形成，将逐步落实扩大二级学院的人事管理、财务管理、机构设置、资源配置等办学自主权。自动化工程学院作为试点学院，先行与职能部门对接政策诉求，以激发学院动力与活力，落实基层办学主体为目标，制定学院配套改革制度，为其他二级学院提供可复制可推广的基本经验。



## (2) 实施校院两级核心任务目标管理

2017年，我校发展历史上首次实施核心任务目标管理。6月29日，全校40个二级单位与学校进行“一对一”年度核心任务书签约，变过程管理为目标管理，变经验管理为科学管理。以核心任务为牵引，通过绩效考核评价的分配激励机制建设，最大限度调动职能部门和二级学院的工作积极性和主动性，紧紧围绕学校发展的战略目标和核心竞争力开展工作，实现学校与二级单位的同心同向、同频共振。

2018年1月10日，召开了2017年度二级单位核心任务书年终考核答辩会。全校40家二级单位（部门）负责人以PPT答辩汇报形式，接受由各二级单位以及教代会、党代会、民主党派、学术委员会、教授委员会、青年教师、学生等校内各界约60名代表组成的评委团的集中评审。全体校党政领导班子出席会议，担任评委，听取了答辩汇报。



## 第三部分 我校全面深化教育综合改革的思路与任务

### 1. 我校从什么时候开始全面深化教育综合改革？

2017年1月寒假，校党委召开党委务虚会，讨论全面深化教育综合改革的改革任务，并首次提出教育综合改革要牢牢抓住工作中的“牛鼻子”，勇于啃“硬骨头”，构建“四梁八柱”改革发展的总体框架思路。

2017年3月27日，学校党委会讨论决定调整上海电力学院教育综合改革领导小组、教育综合改革工作组及其办公室。标志着学校开始进入全面深化教育综合改革发展新阶段。

### 2. 我校全面深化教育综合改革的“八大发展理念”是什么？

2017年1月6日，学校召开中共上海电力学院第三次代表大会2016年年会，会议确立了坚持“以发展为主题、以改革为主线、以党建为‘主心骨’”的2017年工作思路，针对我校的实际发展情况，首次提出了“有序发展、开放发展、人本发展、协同发展、转型发展、创新发展、优化发展、聚焦发展”的八大发展理念，指导学校全面深化教育综合改革与发展工作。



**“有序发展”**指的是：学校改革发展要有宏观顶层设计、有战略目标引领、有规划部署，使学校各单位能真正贯彻落实学校战略发展规划，按照既定的改革目标和路径，凝心聚力，共同推动学校事业实现健康可持续发展。

**“开放发展”**指的是：学校改革发展要充分发挥办学优势、完善内外联动机制、把人才、科技“引进来”和“走出去”更好地结合起来，通过国际化交流合作、区域合作与社会服务，充分利用外部资源、促进学校内涵发展，更好地完成社会服务。

**“人本发展”**指的是：学校发展依靠人，发展为了人。发展依靠人：加强人才队伍建设，特别是引育结合，强化带头人队伍和团队建设；发展为了人：提高队伍的综合素养，既要依靠机制调动挖掘人的潜力，也要关心爱护帮助人的成长，既有冷的机制，也有爱的温度。

**“协同发展”**指的是：学校改革发展要对外依托“政产学研用”协同创新，通过产教融合、校区联合，建立产学研联盟，为人才培养和科研创新争取一切可能的力量和资源，实现对外合作互利共赢；对内要求各单位、各部门围绕学校战略发展目标，协同合作、整合资源，打破学科壁垒和行政藩篱、形成合力。



**“转型发展”**指的是：学校改革发展要适应经济社会和高等教育发展的变化，与时俱进，调整发展目标，转变发展方式，转换发展路径，重点是提升科研整体能力，实现科研体系转型；提升人才培养质量，调整知识、能力和素养结构，实现教育教学体系转型。

**“创新发展”**指的是：学校改革发展要敢为人先、突破现状、敢于挑战未来，敢啃“硬骨头”，解放思想、拓宽思路、通过理念、制度、技术、科技创新，特别是体制机制创新，提升依法治校的能力，增强发展的动力，提高运行效果，打造学校发展核心竞争力。

**“优化发展”**指的是：学校改革发展要优化资源配置方式，提高资源使用效率，把有限的资源用在刀刃上，特别是优化学科专业布局结构上，以变应变，适应“一校两区”等新形势变化，增强学校办学优势和办学特色。

**“聚焦发展”**指的是：学校改革发展要聚焦学校发展目标，围绕学校发展实际和愿景，有所为、有所不为、有所先为、有所后为，体现在学科专业布局上要处理好“电与非电”学科的关系，既要注重电力主干学科的特色优势，又要带动辐射非电学科的发展。





### 3. 我校“四梁八柱”的教育综合改革框架是什么时候确定的？

2017年上半年始，我校教育综合改革领导小组组织开展了国家行政学院专家到校的专题课题诊断，并由校领导带队对湖北省、江苏省的武汉大学、三峡大学、江南大学和南京理工大学等四所高校进行密集调研。在《上海电力学院深化综合改革方案（2015-2020年）》的基础上，教育综合改革领导小组为贯彻落实2016年党代年会提出的“八大发展理念”，加强顶层设计，宏观引领，进一步聚焦深化教育领域综合改革突破口，在重点领域和关键环节取得重要进展，对学校教育综合改革方案进行了系统性梳理，经过反复研讨，统一共识，在“沪电院党〔2017〕201号文”中确定了“四梁八柱”的改革总体框架。

### 4. 我校“四梁八柱”的教育综合改革框架指的是什么？

“四梁八柱”在中国传统文化中代表着支撑和稳固古代建筑的主体结构，今天的“四梁八柱”，就是以习近平同志为核心的党中央提出的一种改革思维、改革方法论，形象地强调全面深化改革要有一个基本、全面的主体框架，寓意影响全局、起到关键支撑作用、需优先突破、重点推进的系统性改革。



我校“四梁八柱”的教育综合改革框架指的是：以深化校院两级管理改革、建立现代大学制度为目标，以目标管理为手段，以教育教学体系转型、科研体制创新为路径，以优化人、财、物等配套资源为保障的，具有“四梁八柱”性质的综合改革。涵盖了人事、财务、教学、科研、学科与研究生、国际交流、实验平台、公共资源保障等主要领域体制机制的一揽子改革发展任务和举措。

## 5. 什么是校院两级管理改革？

伴随着我国高等教育从“精英教育”向“大众化”加快迈进，高校从过去单一的教学实体，发展成为具备人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新等多功能为一体的现代大学，大学功能的扩展使大学组织规模不断扩大，组织结构在纵向和横向上出现日益复杂的分化，加大了大学管理的难度。要求高校减少管理层次，进行充分的授权和放权，构建重心向下的新型大学管理模式，才能使管理控制在有效幅度内，不断提高管理效能，推动大学健康高效发展。

不同于原有的以职能部门为主体的传统集权式内部管理体制，校院两级管理是指高校按照一定的目标和原则，整合、优化学校人、财、物资源，形成学校和学院两个管理层级，通过学校分权和管理重心下移，转变学校部门的管理职能，明确学校和学院的职责和权限，形成学校宏观决策、



职能部门协调配合、学院实体运行的新型管理体制。

校院两级管理体制改革的主要内容是在明晰学院主体性地位的基础上，以权责的划分为核心，围绕人事、财务、资源、事务等主要方面进行分权分责的改革。根本目的是使高校能主动适应社会改革和发展形势的需要，确立、调整学校与二级学院及职能部门之间的责权利关系，使二级学院通过拥有更多的办学能力，真正成为充满活力和工作创造力的办学实体，更快、更好地适应经济社会和高等教育发展的需要，促进学科的整合和发展，激活内部办学活力，有效地提高教育教学质量、科技创新水平和办学效益。

## 6. 我校为什么要进行校院两级管理改革？

(1) 问题导向：提升学校发展核心竞争力

“校院两级管理”在我校并非新生事物，学校 2004 年就制定了《校、院两级管理条例(试行)》。十多年来，特别是在划归上海市属地化管理的办学初期，学校依靠这个管理条例的试运作，确立了校、院两级管理的初步格局，对稳定办学，推进事业发展起到较大作用。

“十二五”以来，随着我校办学规模不断扩大，校院两级管理运行中逐渐暴露出一些根本问



题，主要表现在：管理重心过高，部分事权在下移，但人权、财权和重大事权等仍集中于校级决策层和职能部门手中，呈现出管理中“职能分权”的特征，却实质仍然是一级管理的集权状态，使得学院的办学自主性削弱，管理效率降低。面对现代化大学之间日趋激烈的办学质量和办学效益竞争，学校的校、院之间在管理上不能顺利对接，人力、物力、财力资源不能发挥最大综合功能，办学活力不足、教师动力不足的问题正严重制约着学校事业可持续发展。

### （2）目标导向：建设上海高水平地方大学

“十三五”期间，学校明确了建设成为能源电力特色优势鲜明的高水平多科性应用型大学的战略定位和总体目标，阶段性地确立了升格“大学”、对接“一带一路”倡议、打造上海能源科创中心、加快教育教学转型、提升博士培养高校办学层次、实现“一校两区”（杨浦/临港校区）办学等关键发展任务。

### （3）新时代抓住新机遇：实现四个“新作为”

进一步解放思想、开拓创新、提高站位、提升能级，以战略眼光谋划未来、宏观布局、顶层设计，尽快顺应和把握现代大学改革创新发展的新趋势，在现代大学制度建设和内部管理体制改



上有新作为；在全面推进具有能源电力特色高层次多科性应用型人才培养模式的探索与实践，实现教育教学体系转型上有新作为；在全面推进能源电力科技创新体系转型上有新作为；在全面推进改善学校办学条件，获得更多方面办学资源，提升教职工更多获得感上有新作为。

## 7. 深化校院两级管理改革的战略意义是什么？

认真落实校党委提出的“以发展为主题，以改革为主线，以党建为‘主心骨’”的工作部署，了解影响我校改革发展的堵点、痛点和难点，切实解决我校事业发展中的短板、瓶颈问题，实现向“有序、开放、人本、协同、转型、创新、优化、聚焦”发展的重大转变，着力加快推进我校工作又好又快发展。

为加快推进现代大学制度建设，进一步深化校内管理体制改革的，实现管理重心下移和机关作风转变，充分发挥二级学院的办学主动性和积极性，激发办学活力，优化资源配置，提高教育质量和办学效益，学校决定实施以深化校院两级管理改革为突破的教育综合改革。

(1) 有利于理顺学校内部各类行政力和学术力的治理关系，进一步完善内部治理结构，提升大学治理能力，推进依法治校。



(2) 有利于加快内部管理体制机制创新，真正激发二级学院和职能部门的工作动力与活力。

(3) 有利于集中优势、凝练学科发展方向，建设资源可共享的高水平大学研发平台，为加快学校教学和科研创新体系转型创造优良的制度环境与条件。

(4) 有利于加强源头创新、系统创新，尽快实现能够应对能源电力行业发展挑战的多科性复合型应用型人才培养目标。

## 8. 我校校院两级管理改革的指导思想是什么？

(1) 两个落实：落实党的十八大、十八届历次全会以及十九大的习近平总书记重要讲话和会议主要精神；落实国家和上海市教育事业发展“十三五”规划等提出的“推动高等学校进一步向院系放权”的要求；幸福是奋斗出来的，走进新时代，展现新气象，实现新作为。

(2) 两个抓住：抓住教育部实施“两校一市”教育综合改革战略机遇期，抓住学校正处在新的改革创新发展的战略机遇期。

(3) 两个目标：阶段目标是转变学校管理职能，加强校级机关的管理服务与协调意识，切实转变机关工作作风，提高管理效率与水平；实现学校管理工作重心下移，落实二级学院办学主体地位，



构建富有创新发展活力的校院两级管理体制和运行机制，激发二级学院的办学活力与动力；长远目标是把学校建设成为教学和科研并重、能源电力特色优势鲜明、国内先进的高水平应用型大学。

## 9. 我校校院两级管理改革的目标是什么？

- (1) 实现从“要我发展”到“我要发展”的动力机制的转变。
- (2) 实现从一级管理到分级管理、协调治理的转变。
- (3) 实现从集中用权到放好权、用好权的转变。
- (4) 实现从资源分散到资源整合、系统优化的转变。
- (5) 实现从经验管理到现代大学治理的转变。

## 10. 我校校院两级管理改革分为几个阶段？

改革的整体进程设计分“三步走”：

第一阶段：基本成型，以健全两级管理运作体制机制为重点，启动改革。

第二阶段：完善补充，以完善两级治理体系为重点，深入推进，扩大改革领域。

第三阶段：取得明显效果，系统运作两级管理机制体制，提升改革成效。



## 11. 我校校院两级管理改革第一阶段的任务有哪些？

（1）坚持目标牵引与激励导向相结合，启动建立二级单位的核心目标管理考核机制，激发改革发展的积极性和主动性。

（2）按照责、权、利统一的原则，梳理校、院两级的责权清单，理顺校、院两级管理职责。

（3）以管理下沉和激发活力为方向，扩大二级学院办学自主权。

## 12. 人事管理制度重点改革任务有哪些？

（1）在学校总体布局下，适度松绑岗位管理，增强二级学院在岗位管理上的主动权：可科学设岗、合理配置各类岗位；可适当突破学院编制数引进省部级以上高层次人才；可对教学、科研及其他岗位进行定岗定编定责；可结合岗位设置情况和要求聘任教师、科级（含）以下行政管理、教辅、返聘人员、兼职人员、科研教学团队等；可统筹使用因岗位不足而提供的部分人员经费。

（2）探索岗位多元聘任与分类管理。在人事部门指导和审核、报学校同意的前提下，二级学院可进行中（初）级专业技术职务的评聘和岗级晋升；部分有条件的学院（指：教学科研并重、学科基础比较强）可进行副高级职称专业技术职务评聘。探索“全聘”与“非全聘”相结合、“长期





聘任”和“短期聘任”相结合的教师多元聘任制度，着力推进教学科研团队建设。探索教职工岗位的合理流转机制，探索教师分类管理和分类评价体系，实施整体统筹与分类管理相结合。

(3) 努力引进高层次人才，加强三级联动的管理与考核。健全柔性引进与管理高层次人才的管理制度；建立“学校—学院—人才”三级联动的高层次人才管理与考核评价机制；高层次人才管理与考核绩效与二级学院负责人的工作业绩考核挂钩等。

(4) 强化二级单位考核分配自主权，完善内部绩效评价与分配激励机制。二级单位可自主进行教职工日常考勤，弹性使用学校下拨的相关考勤补贴；可根据岗位职责对部门人员进行年度考核与评优，制定年度绩效奖励分配具体方案，统筹使用年度绩效奖励经费；学校将以岗位业绩和贡献为导向，以宽带系数测评为绩效工作量评价主要方法，完善《上海电力学院岗位管理及绩效工资改革实施方案（2014）》；加强对二级学院整体人事工作的绩效考核评价，其结果与学院人事资源配置直接挂钩。



### 13. 财务管理制度的重点改革任务有哪些？

(1) 服务学校内涵发展，健全财务管理制度。梳理现有的财务管理制度，对不适应现代大学制度建设要求的，不适应学校内涵发展的制度性瓶颈问题予以重点关注，加强与人事、科研与教学等部门协同研究，进一步建立与完善与上级要求相一致的财务管理制度体系，规范和加强经费支出的有效管理，使财务管理制度切实有章可循。

(2) 推进全面预算管理，探索两级综合预算管理机制。实行学校整体综合预算管理，制定公用经费拨款与二级学院实际办学等要素合理挂钩的预算测算办法。适当下移学校财务管理权，使财力资源配置的主体从学校向校院两级主体转变，赋予二级部门组织财务活动的有限权力。

(3) 突出绩效导向，建立财务绩效评价体系。对二级单位实施以绩效目标为导向的财务绩效目标管理，将绩效考核结果与二级单位的经费预算安排适当挂钩，引导二级单位建立内部行之有效、科学合理的财务管理制度体系。

(4) 鼓励二级单位开源节流，拓展多方争取办学资源与经费。在学校内部引入竞争机制、划小核算单位、形成以会计核算为中心的核算体系，以解决学校内部原先存在的效益低、效率差、



“大锅饭”问题。制定创收节支的管理制度，引导二级学院压缩行政办公费用，增强节约节支意识，鼓励二级学院提升服务社会的能级，开拓争取办学资源的渠道，积极筹措办学资金，促进和推动学校中心工作。

#### 14. 科研体制转型创新的重点改革任务有哪些？

(1) 发挥科研机制体制改革主体作用。建立校院两级科研管理体制，下移科研管理重心。建立高效精干的二级学院科研专职管理队伍，赋予二级学院及各级科研领军人才（团队负责人）更大的科研方面的人财物支配权，实现科技资源配置的主体从学校向二级组织机构转变。并使二级学院在学校科研管理制度的宏观指导、目标管理考核的激励约束下，构建内部行之有效的科研管理制度，获得科研管理相应的责权利，成为有活力的科研实体。与人事部门协同，提升高水平科研成果在教师岗位聘任、考核、晋升中的评价权重。优化教学与科研体系的关系，完善科研型组织架构，建立教学和科研并重的团队考核制度，激发教师从事科研和科技成果转化的积极性。增强学术委员会在校级学术资源分配、重大学术事务的决策咨询审议作用，重大学术问题建议的机制建设。



(2) 推进“上海能源电力科创中心”平台建设。建立重点方向负责人制。以“项目—人才—平台”一体化建设与管理模式，推进重大项目的组织模式创新。以“上海能源电力科创中心”为先行试点的科研体制机制改革特区建设，制定鼓励打破壁垒、建设跨院系、跨学科大平台的管理制度，实现跨学科科技管理与重大项目组织实施的重大突破，力争获得一批大项目，产生一批大成果，培养一批拔尖人才。

(3) 提升科研管理服务的能级，营造科技创新环境。提升获得科技资源的能力和凝聚校内科研力量的能力建设。探索形成全校积极服务国家和能源电力行业急需的产学研合作、多渠道争取各类科研项目的新机制。与财务处协同，积极完善各类科研项目管理与经费管理制度。优化科研创新育才的环境和条件，充分激发青年科研人员的潜力。推进重大科研服务平台建设与开放共享。完善标志性科研成果奖励制度。

(4) 加强创新成果培育和技术成果转化。重点推进依托重点示范工程与重大项目、围绕学校(学院)重点发展方向的原始创新成果培育。加快推进技术成果转化。鼓励教师与企业科技人才在学校和企业间双向流动，支持教师科技创新创业。



## 15. 教育教学体系转型的重点改革任务有哪些？

### （1）主要目标

牢牢把握社会主义大学的办学方向和使命，以立德树人为核心，促进人的全面发展，充分认识国家发展战略、社会进步需要和能源电力行业急需对我校人才培养工作提出的新目标、新要求、新任务和新挑战。从“价值、知识、能力、素养”等方面人才培养和人才成长的教育规律出发，及时把握国内外大学发展新趋势，及时呼应“中国制造 2025、互联网+、大数据、人工智能、一带一路、新工科”等背景下对大学人才培养提出的新要求，努力培养能够迎接上述挑战的、能源电力特色明显的应用型高素质人才。

### （2）实现三个转变

实现现代大学发展对人才培养的要求已从单一、过窄的专业人才培养向知识面宽、基础扎实、发展后劲足的转变；实现能源电力行业发展对人才培养需求已从单一专门技术人才向发电、输配电、智能安全管理等全产业链复合型人才的转变；实现对人才需要已从仅仅传统基础知识的掌握到更加注重创新精神和实践能力的培养的转变。



### （3）主要任务

从人才培养的根本使命出发，审视学校人才培养目标和办学定位；从宽口径、厚基础、重（技术）创新、强（应用）能力的能源电力应用型人才培养要求出发，实施大类招生、低年级宽口径培养、高年级创新与实践能力的培养为主的教育教学改革，实现我校人才培养新体系转型。

从人才成长规律出发，将专业教育和立德树人、科学素养、人文素养、艺术修养等方面的教育有机结合起来，将课堂教学和课外教学（创新创业、实践实习、学科竞赛、社团活动、社会实践）有机结合起来，将教师授课和课外答疑/自习辅导教学过程有机结合起来，努力培养国家和社会需要的高素质应用型人才。

### （4）主要路径

从人才培养的核心要素入手，聚焦“为谁培养人、培养什么样的人 and 怎么培养人”的人才培养目标，聚焦“教什么，怎么教”的教育教学改革，聚焦“学什么，怎么学”的学风建设，制定我校教育教学综合改革的目标、路线、方法，系统解决制约人才培养质量提升的机制体制问题。整合人、财、物等各方资源，协同形成合力，激发二级学院办学主体的教育教学改革活力，提升教师的教书育人的责任意识和教师的教育教学能力。着力推动教师、教材、教法的改革创新，以学



生的成长需要和社会的发展需要为导向，着力推进人才培养模式改革，修改人才培养方案，改造教学计划中的课程模块，提高人才培养的针对性和有效性。

### 16. 我校校院两级管理改革第二阶段的任务有哪些？

- (1) 深化体制机制改革完善配套规章制度体系，夯实支撑“四梁八柱”。
- (2) 按照校院两级管理的制度要求，建立新型学院内部管理运行机制。
- (3) 以“放管服”为方向，优化校院两级治理架构，提高学校整体管理效率，促进教学科研事业发展，增强学校核心竞争力。

### 17. 我校校院两级管理改革第三阶段的任务有哪些？

- (1) 阶段性总结改革成效。
- (2) 凝练改革经验，构建改革促发展的校园文化。
- (3) 深化体制机制改革，不断释放改革发展“红利”，推进学校内涵建设，提升我校师生明显的获得感。



## 18. 什么是高等学校目标管理？

高等学校目标管理是指学校管理者引导行政管理部门、院（系）等共同确定学校工作目标及其体系，并以总目标为指针，确定各单位的分目标，各单位在获得适当资源配置和授权的前提下，积极主动、自我控制，为各分目标的实现而努力，从而使学校的总目标得以实现的活动。

## 19. 我校的目标管理改革有什么特点？

2017年，在目标管理改革领域，学校发展历史上首次围绕学校未来战略发展目标，按照年度计划“跳一跳摘到苹果”的工作思路，以突破学校发展瓶颈的关键任务为绩效考核目标，协同制定并实施二级单位（部门）的核心任务书考核和分配激励方案，初步建立了“目标牵引、过程控制、绩效评价、多重激励”的核心任务考核评价机制，对所有职能部门和二级学院开始进行核心任务目标管理。

从2017年开始，学校每年度将在寒假开学初与所有二级单位负责人签订二级单位核心目标任务书，分年度中期和年终两次，对二级单位完成核心目标任务的情况进行综合考核评价，考核结果是学校对二级单位进行年终考核评价与激励的主要依据，也是二级单位主要负责人和领导班子任期考核的重要依据之一。





## 20. 我校为什么要建立核心任务目标管理机制？

把握现代大学改革创新发展的新趋势，加快推进现代大学制度架构下的校院两级管理体制机制创新；以突破学校发展瓶颈的核心目标任务引导职能部门、二级学院进行合理分权和分责；通过建立责权利相统一的激励机制和内部监督、竞争等约束机制，最大限度调动职能部门和二级学院的改革积极性，实现学校与职能部门、学院同心同向、同频共振，从而激发大学职能部门和二级单位的工作动力与活力，有力推动学校中心工作等各项事业可持续发展，努力提升学校内涵建设的核心竞争力。

## 21. 我校 2018 年的核心任务目标管理机制有何创新？

教育综合改革工作组围绕 2017 年二级单位核心任务书的制定和考核出现的问题，将对 2018 年二级单位核心任务目标管理机制进行较大创新。首先是提前思考、提前研究与提前部署，寒假里就启动了二级核心任务书的研究与制定工作；首次建立《2018 年学校总体核心目标库》，将核心任务分出难度和层次，引导二级单位协同合作完成重大和重点任务；并首次提出“任务套餐”的思路，让二级单位有了更大的自主性选择自己的核心任务；同时加强上下沟通，反复研讨，以使



爱 国   勤 学   务 实   奋 进

核心目标库纳入的目标更具有科学性、可操作性、持续性。今年还将创新二级核心任务书的过程管理与考核方法，使考核方法更多元，更科学。



## 第四部分 二级学院两级管理改革方案的制定与实施

### 1. 二级学院制定两级管理改革方案应该包括哪些内容？

在学校总体方案的指导下，二级学院制定的两级管理改革方案应与之相对应，包含指导思想、改革目标、责权范围、改革内容（管理组织机构建设、人事管理、财务管理、教育教学、科研管理、国际交流、学生管理等制度改革）、保障措施、制度清单（规范授权事项在学院内部的决策程序和办事流程）等内容。

### 2. 职能部门与二级学院应建立什么样的新型工作关系？

校院两级管理改革的本质就是“简政放权、放管结合、优化服务”。职能部门与二级学院应建立起新型工作协作关系。职能部门在制定两级管理改革方案的过程中，应积极与二级学院增进沟通，听取意见；以服务优先，加强管理规章制度的建设和工作流程再造，特别是明确工作目标，强化监督、指导、服务与绩效考核，保证改革举措有效落实。二级学院是办学主体，应抓住两级管理改革机遇，积极贯彻落实学校改革方案、主动靠前思考学院发展定位、目标、优势和改革方



向，勇于创新、敢于啃“硬骨头”，向职能部处要政策、要服务，在竞争合作中获取发展资源，激发办学活力。

### 3. 职能部处应给予二级学院哪些宏观指导与服务？

(1) 职能部门应自上而下地梳理责权清单，明确校院两级责权边界。列在清单上的各项事务分为三类：已下放给二级学院的责权、不宜下放给二级学院的责权和经协商可下放给二级学院的责权。沟通合作使学院了解到已经拥有了哪些办学权力，又有哪些自主权可以去争取，同时也让职能部门更加清晰工作内容和边界，主动改善相关工作。

(2) 在条件较为成熟时，以“放管服”为目标，制定与落实校院两级组织机构改革与制度创新，配套完善校级内部治理结构，率先开展流程再造工作，实现职能定位更优、工作流程更精、运行效率更高的组织转型，避免学校职能部门过多干预二级学院主体办学管理。

(3) 建立健全与校院两级管理体制和运行机制相对应的规章制度。以完善校级规章制度为前提，加强分类指导，发挥资源杠杆作用，引导二级学院逐步建立“学院内部管理制度”，规范学校授权事项在学院内部的决策程序和办事流程，进行自我监控。通过二级学院管理制度和流程备案，



以管理网络平台信息公开为手段，对二级学院进行过程监控和跟踪指导，确保学院在学校的统一领导下规范管理，健康发展。

(4) 建立学校宏观调控制度，加强对学院主体办学内部管理制度建设的指导与评价，保证学院充分发挥主体办学同时，其实际工作出发点、归宿点符合学校战略发展目标的大局要求，促使学院和部门之间紧密合作，共同努力实现学校战略发展目标和年度目标。

#### 4. 二级学院如何用好办学自主权，充分发挥办学主体作用？

在学校充分放权，管理重心下移的情况下，作为办学主体的二级学院如何处理好校院两级关系、用好人事、财经、资源配置、事务管理等办学自主权，根据自身的发展情况，围绕提高办学的主动性和创造性的目标，加强自身建设，通过科学管理来提高办学水平。

- |                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| (1) 首先正确处理好与学校、职能部门的责权利关系。 | (5) 健全完善二级财务管理制度。     |
| (2) 建立适应二级管理的内部治理结构。       | (6) 优化资源配置方式与提高管理效率。  |
| (3) 健全完善二级管理制度体系。          | (7) 落实教育教学和科研体系的创新转型。 |
| (4) 加强二级管理人才队伍建设。          | (8) 建立科学的考核评价与实现特色办学。 |



## 5. 如何正确处理好与学校、职能部门的责权利关系？

二级学院根据职能部门的责权清单梳理，自下而上地提出需要授权的具体政策事项，与学校相关部门就可授权事项达成一致意见，将学院的责权在改革方案和制度建设中予以明确。在学校核心任务目标引领下，履行职责，行使权力，接受职能部门的指导和监督，对学校负责。

以先行试点的自动化工程学院为例，校级管理权限下放后，学院按照“责权利”相统一的原则，在其方案中将学院的责权范围具体分为八个部分：

（1）学院发展：学院发展整体规划、机构设置、制度修订与管理、学院运行机制创新等。

（2）学科建设：学科建设目标与任务的规划、学科与专业点申报、学科与专业认证、学科带头人和梯队建设、学科评估等。

（3）教育教学：人才培养目标、模式、方案、教学计划制定；教学计划的执行、管理；教学质量监控、教研教改、课程建设、教材建设、毕业论文（设计）和论文答辩、学生科创、学科竞赛；任课教师安排和教学工作考核和工作量计算等。

（4）科学研究：科研基地建设、科研开发、成果转化与社会服务的组织管理、学术交流、科



研项目评审、工作量考核等。

(5) 队伍建设：岗位设置与考核、副教授及以下教学科研岗位，科级及以下管理岗位的聘任、高层次人才引进、退休人员返聘、兼职教授聘请、教职工考核、教职工发展规划等。

(6) 学生管理：学生的日常思想政治教育和管理，奖助学金的评定、学生荣誉称号的评选推荐、就业指导等。

(7) 财务管理：学院日常经费管理、经费统筹安排、经费预算和使用计划、专项经费申报与管理、经费分配政策制定等。

(8) 资产管理：资产管理制度建立、资产配置和购置、资产管理与使用等。

## 6. 如何建立适应二级管理的内部治理结构？

(1) 进一步发挥二级学院党委（党总支）的政治核心作用和学院行政工作职能，健全完善学院党政联席会议制度（以及“三重一大”议事制度、党务公开、院务公开等制度），承担二级学院发展改革重大事项的谋划、设计、任务落实、考核评价等决策管理职能，提高二级学院党委（党总支）和学院行政工作的针对性、系统性和有效性。



爱 国 勤 学 务 实 奋 进

(2) 进一步加强“教授治学”。健全完善二级学院各类学术委员会组织，履行在学院学科建设与规划、科学研究、教育教学改革、人才培养、师资队伍建设等学术重要事项的决策咨询和审议的职责。

(3) 进一步强化民主管理和民主监督。发挥学院二级教代会、工会在院务公开中的基本载体和重要参与者的民主管理和监督作用，审议二级学院发展规划、年度工作计划和年度工作报告，审议二级学院的财政收支状况，审议涉及教职工利益诉求的重要方案等。

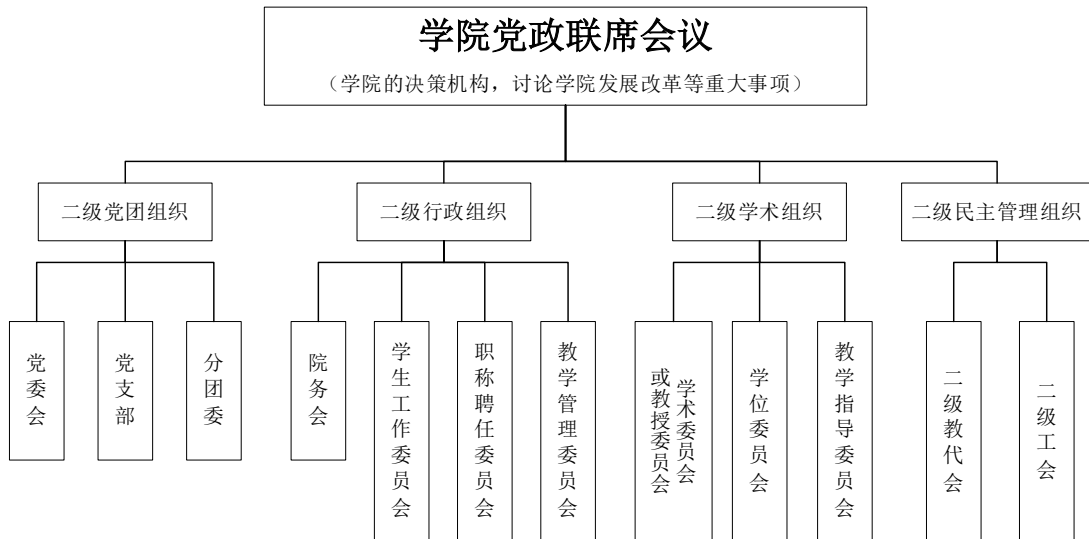
(4) 探索按照精简高效的原则，加强内部组织结构创新，建立符合自身特点的基层学术组织和行政组织架构。





## 7. 学院的二级管理组织结构如何构成？

以先行试点的自动化工程学院为例，学院以党政联席会为主要决策机构，按照决策、咨询和日常运行管理等功能，将学院管理组织框架主要分成三级结构，如下图所示：





## 8. 如何健全完善二级管理制度体系？

新型学院内部管理运行机制是指二级学院在内部建立与校院两级管理改革相适应的、各类管理权力协同发挥作用的机制体制，以更快适应“放管服”新形势与新要求，健全完善管理质量内控机制，确保学院有序、高效、公正地行使办学自主权。

（1）逐渐形成符合学校总体要求的新型内部管理制度体系。在二级管理的领导决策、人才培养、科研管理、师资队伍建设、财经管理、资源管理等各方面完善制度，敢于以激发办学活力为目标进行制度创新，为人才培养、科学研究、社会服务提供坚强的制度保证。

（2）建立必要的联席会议制度、协商备案制度，做到学院具体规章制度和管理办法符合学校总体规定要求。严格按照学校协商备案的规章制度，全面实施工作责任制，层层落实责任，接受职能部门的过程指导与监督、绩效考核。

## 9. 如何加强二级管理人才队伍建设，激发人才的活力？

（1）在校党委领导下进一步加强二级学院领导班子建设，增强班子凝聚力，提高领导效能。

（2）在学校人事制度改革的框架中，学院切实承担起人事管理的职能，特别是在薪酬分配、人



员晋升、考评奖励等方面的职能。发挥学院在师资队伍建设的主体作用，科学设置岗位，客观公正的进行绩效评价和奖励，激发教师工作积极性和创造性，实现学校的办学目标和学院的科学管理。

(3) 在学校规划、核定的编制和岗位下，组织本院教职工的聘任工作，根据实际工作需要进行岗位设置和人员内部调整；根据教职工每学年的工作业绩、出勤、奖惩情况开展考核，由考核情况确定等级；根据学校核定的薪酬总量和结余情况，以教职工工作业绩为基础，科学制定分配办法；根据学院师资队伍建设和工作需要，科学制定教师发展计划和人员进修政策。

(4) 建立新型的二级学院管理队伍，突出精简高效，防止产生新的行政化现象。

## 10. 如何健全完善二级财务管理制度，学会当家理财？

校院两级管理改革使财力资源配置的主体从学校向校院两级主体转变，赋予二级部门组织财务活动的有限权力。学校正探索公用经费拨款与二级学院实际办学等要素合理挂钩的预算测算办法。二级学院要提高财务管理能力和理财能力，加强二级预算管理和执行，确保财务使用科学合理。

(1) 在学校职能部门的指导下，明确职责职权，建立科学严格的二级财务管理制度，履行经济责任，接受校级财务绩效考核。



(2) 学会理财，用好二级财务管理的有限权力。学院在学校下达的总预算和总经费下，享有年度预算编制权和一定的财务项目编制权；在学校工资薪酬体系下，学院享有绩效考核和绩效奖励分配政策的制定权和执行权。对于年度经费，在确保教学经费和学生经费下，日常费用之间可以打通使用；对于年度结余经费，可根据学院自身发展需要，在遵守财务制度要求下，能够灵活使用；对于学院在对外社会服务中所取得的预算外收入，学院享有自主分配权。

(3) 提高学院对外获取办学资源的主动性和积极性，提高办学资源的使用效率和效益。在学校以开源节流为导向的财经制度改革中，充分挖掘学院的办学资源，在对外合作、跨学院合作、社会服务中，最大化地获取二级学院的办学资源。

## 11. 如何优化资源配置方式与提高管理效率？

实行校院二级管理，学校将向二级学院下放办学资源配置权，让二级学院成为办学资源配置的主体，使办学资源更好地为教育教学活动、人才培养和办学目标服务。资源配置方式的转变，学院虽然没有获得更多的资源，但可以提高资源利用的效益。

(1) 积极向外开拓资源、争取资源。制定相应奖励制度，发挥和调动好教职工在办学资源配



置和拓展方面的积极性、主动性和创造性。

(2) 合理配置资源、充分使用资源。深挖教学和科研设备潜力，通过提高设备使用率，节省设备购置费，提高设备使用效果和服务年限。减少资源配置的闲置性浪费，避免重复购置，实现办公资源共享或设备的校内外共享。在管理工作中，尝试推行扁平化管理，打通部门岗位设置，提高管理效能。盘活人员存量，提高用人效能，坚持以稳定为主，立足现有人员，坚持自然减员与盘活存量相结合，根据特长，内部适当调整岗位，提倡一人多岗。

## 12. 如何落实教育教学和科研体系的创新转型？

在二级管理下，二级学院是学校教育教学和科研体系创新转型的主体，应按照学校教育教学体系转型和科研体制机制创新的任务要求，把主要精力放在深化教学改革和提高教学管理水平，激发科研创新活力，打造学科建设核心竞争力上来。

(1) 发挥教学和科研机制体制改革主体作用。建立高效精干的二级学院教学和科研管理队伍，在学校教学和科研管理制度的宏观指导、核心任务目标考核的激励约束下，构建内部行之有效的教学和科研管理制度，获得教学和科研管理相应的责权利，成为有活力的教学和科研实体。加强高层次人



才的引进、培养、管理和考核，充分发挥教授的学科带头人作用，加强高水平的教学和科研团队建设。

(2) 进一步深化教育教学和科研改革。充分学习、理解、用好学校教育教学和科研体系转型的制度红利，优化教学与科研体系的关系，完善教学和科研型组织架构，建立教学和科研并重的管理、考核和分配制度。落实“三个转变”的教育教学体系转型目标和任务，探索教育理念、培养模式和管理机制的全方位创新，加快推动教育教学体系转型。以“三中心一智库”的实体化为整体目标，激发二级学院科研管理机制创新、跨学科平台建设、人才队伍、社会服务、产教融合等的潜在活力。努力出一流成果，育一流人才。

### 13. 如何建立科学的考核评价与实现特色办学？

实施校院二级管理，转变和创新校院二级管理方式，建立科学有效的考核评价和发展激励机制，是发挥二级管理优势，实现特色办学的重要手段。二级学院要在学校对学院的核心任务目标考核评价基础上，根据学院的实际情况确定一个时期的办学目标，并将目标任务进行分解，确定部门和个人的阶段目标，建立学院内部的考核评价和激励机制，引导学院各部门和教职工积极完成发展目标，实现创新发展，打造学院的办学特色。

