

中共上海电力学院委员会文件

沪电院党〔2017〕201号



关于发布《上海电力学院深化校院两级管理改革 的总体方案（试行）》的通知

各职能部处、二级院部：

经学校党委审定，决定发布《上海电力学院深化校院两级管理改革的总体方案（试行）》，以进一步指导校院两级管理改革。详见附件。请各职能部处、二级院部加强部门学习与宣传，并认真贯彻落实相关改革任务。

附件：《上海电力学院深化校院两级管理改革的总体方案（试行）》

中共上海电力学院委员会

2017年12月21日

附件

上海电力学院关于深化校院两级管理改革的总体方案 (试 行)

为贯彻落实 2016 年校党代会和 2017 年学校全面深化教育综合改革的工作部署，加快推进现代大学制度建设，进一步深化校内管理体制变革，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。特制定本方案，以明确校院两级管理改革发展的基本目标、方向、思路与内容框架，具体指导落实学校深化校院两级管理改革工作。

一、战略意义

2017 年是迎接我党十九大胜利召开的重要年份，也是学习践行“两学一做”的重要年份，新时代、新气象、新作为，正是上海电力学院深化教育综合改革、促进学校发展的关键之年，也是全面实施“十三五”规划的重要之年。“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、提升博士培养学校办学层次、实现杨浦/临港校区办学等关键发展任务。

长期办学积累了深厚教育基础，取得了重大进步。“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，事权在下移，但是人权、财权等权力仍集中于校级决策层和职能部门手中，使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，在人力、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。

题正严重制约着学校事业可持续发展。当前，学校正处在新的改革创新发展的战略机遇期，时不我待，不进则退，要真正成为一所高水平的电力大学，需尽快突破学校发展所面临的瓶颈问题，如，现代大学制度建设不健全、内部治理结构不完善、管理体制机制活力不足、办学资源相对短缺等等。必须进一步解放思想、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革上有新作为，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上有新作为，在全面推进能源电力特色科技创新机制建设和成果培育上有新作为，在全面推进改善学校办学条件，获得更多方面办学资源，促进教职工更多获得感上有新作为。

以深化校院两级管理的体制机制改革为突破口，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，推进现代大学制度建设；有利于加快内部管理体制机制创新，释放改革“红利”、发展“红利”，真正激发两级学院和职能部门的工作动力与活力，形成校院协同治理、凝心聚力谋发展、合力攻坚破难题的良好局面；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科研平台，盘活有限的办学资源，有效提高办学效益，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；有利于加强源头创新、系统创新与集成创新，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，尽快提升服务国家能源电力行业急需的能级，提升为国家建设和社会进步做出更大贡献的能力。

二、指导思想

深入贯彻落实党的十八大、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，紧紧抓住“两校一市”教育综合改革战略机遇期，抓住学校新的改革创新发展的战略机遇期，勇当改革先行者和排头兵，深化校院两级管理改革，全面推进现代大学制度建设，完善内部治理结构。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。

教育综合改革对学校未来的发展影响重大而深远，要保证综合改革的决心不动摇、方向不偏移，不断增强改革力度，努力提升本科教育是立校之本、科学研究是强校之路、党的建设是根本保证的新境界，努力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。

三、改革目标

（一）实现从“要我发展”到“我要发展”的动力机制的转变。通过学校管理重心下沉，明确职能部门和二级学院的责权利关系，增强二级学院的主体责任意识，使学院从“要我发展”到“我要发展”，主动靠前思考，主动争取办学资源，创造性谋划发展，激发办学活力，提高办学效益。

（二）实现从一级管理到分级管理、协调治理的转变。在增强二级学院办学主体地位的同时，学校以发展战略为指引、用好资源和政策的杠杆，通过合理授权将部分决策权、资源调配权和事权下放至学院，简化办事程序，增加管理幅度，增进与学院沟通效率，不断激励学院的积极性和创造性，形成校院协同治理形成工作合力的局面。

（三）实现从集中用权到放好权、用好权的转变。通过简政放权，促使学校职能部门从微观管理转向宏观管理，从事前管理转向事中事后管理，从行政指令转向指导监督与管理服务；有效厘清校院两级的

行政与学术的权利界限，健全完善学院内部治理结构，使学院能获得实际办学自主权。

（四）实现从资源分散到资源整合、系统优化的转变。改变以局部利益为驱动，以资源争夺为特征的传统资源配置方式，通过以核心任务绩效考核为主体的校院两级目标管理，有效促进学校行政冗余的消除和办学资源利用效益的增效，优化学校教育资源配置，助推学校与学院实现资源共享，为学校组建跨学科人才培养和科技创新平台建设打通壁垒，切实提升校院两级的核心竞争力。

四、总体要求

（一）坚持以《上海电力学院章程》为遵循，依据党委领导、校长负责、教授治学、民主管理的内部治理基本原则，在深化校院两级管理改革的过程中，处理好“政治权利、行政权利、学术权利、民主权利”的“四位一体”现代大学权利关系，推进现代大学制度建设。

（二）以学生为中心、以教师为本、以二级学院为办学主体，建立依靠二级学院、面向二级学院、服务于二级学院的管理运行保障体制。二级学院在学校总体要求的工作部署与指导下，确定具体改革目标与工作任务，拥有具体相应的人权、财权和事权等办学自主权。

（三）强化二级学院在组织教学、科研、学科建设、队伍建设、人才培养、社会服务、国际学术交流合作等活动中的基础性作用和运行功能，最大限度地发挥二级学院在学校改革发展中的生力军作用。积极营造围绕学校战略目标与核心任务努力合力开展工作的优良氛围，激发基层学院广大师生创新活力和学习工作动力。

（四）综合改革要坚持校党委的领导，进一步理顺二级学院内部治理关系，建立与完善学院党政联席会议、学术（教授）委员会、学院学位评定分委员会、职称职务聘任工作小组、教代会等二级学院工作制度，促进学院提升内涵建设发展的组织能力建设和运行保障机制建设。

(五)按照“宏观调控管理,微观放开搞活”的原则,在发挥二级学院办学主体功能的基础上,学校要加强发展全局的统筹协调指导,加强制度和政策研究制定,加强对外服务领域的开拓。加强社会资源的争取与内部资源的有机整合,形成有效组合拳,加快建立竞争、评价、监督、激励等机制,为推进学校/学院中心工作和事业发展提供制度保障。

五、改革思路与任务

(一)以“四梁八柱”为改革总体框架,从整体系统性设计改革路径

基于整体推进和重点突破相结合的教育综合改革思路,新一轮校院两级管理改革是在学校“四梁八柱”改革框架体系中的四个“主梁”之一,不是简单的学校向学院下放权力的过程,而是在建设现代大学制度过程中内部治理体制机制的全面变革、学校管理职能切实转变、学院治理制度建设不断深化的整体性系统性综合改革。涉及包括我校人事、财务、教学、科研、学科与研究生、国际交流、实验室建设、公共资源等八大“支柱”配套机制的一揽子改革任务和举措。改革的整体进程设计分“三步走”:第一阶段基本成型、第二阶段补充完善、第三阶段明显成效。分阶段步骤、有先后主次,按照健全两级管理运作机制、完善两级内部治理体系、系统运作两级管理机制体制的改革任务路径,力争通过综合改革实现其总体目标。

(二)第一阶段以健全两级管理运作体制机制为重点,启动改革

第一阶段的改革目标是基本成型。以健全校院两级管理运作体制机制为重点,在学校、职能部门和二级学院三个层面,先行先试,为下阶段更大范围和更深层次推广复制改革经验奠定基础。

1.学校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,激发改革积极性和主动性

紧紧围绕学校战略发展目标,按照年度计划“跳一跳摘到苹果”的

工作思路,为每个二级单位量身定制年度核心目标任务书,并建立“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,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。以签约的核心目标任务书为主要考核评价的依据,学校对二级单位核心任务的实施成效进行绩效考核,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。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。

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

(1) 以职能部门为主、自上而下地梳理责权清单

清单涉及人事管理、科研管理、教学管理、财务管理、资产管理、国际合作与交流等与学院办学紧密相关的各项事务。列在清单上的各项事务又可分为三类: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部分下放给二级学院的责权。责权清单的梳理和分类工作非常重要,可以让学院了解到已经拥有了哪些办学自主权,又有哪些办学自主权可以去争取,同时也可以让职能部门更加清晰工作内容和边界,主动改善相关工作。人事处、财务处、科研处和教务处先行,厘清校、院两级管理的责权边界,为其他职能部门提供试点范例。

(2) 以二级学院为主,由下而上提出支持的政策诉求

二级学院基于核心目标考核任务书,根据自身目标任务的需要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,将学院的责权予以明确。为推进政策落地还要求学院制定校、院两级具体事务的操作办法,并在“学院内部管理制度”

中规范授权事项在学院内部的决策程序和办事流程。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，以用好办学自主权为目标，先试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参考与样本。

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

以梳理好的校院两级责权清单为基础，人事处、财务处、科研处和教务处先行制定校院两级改革专题方案，明确管理下沉和激发活力的改革方向，通过系统性的机制体制协同创新，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。

(1) 人事管理制度改革

人才资源是最重要的战略性资源。激发人的主体活力，是校院两级管理改革的根本目的。人事管理制度改革通过以人为本的制度体系创新，优化配置人才资源，促进学校内涵式发展，建立适应现代大学制度的高校人事管理体系。以理顺与二级学院的责权关系为切入点，以岗位设置、聘任培养、考核评价、激励分配等方面作为突破口，将系列配套政策转化为二级学院自主办学、自我发展的内在依据和内生动力。逐步完善与校院两级改革相适应的选人、用人、考核、分配机制。详见附录 1。

重点改革任务有：

第一，在学校总体布局下，适度松绑岗位管理，加强定岗定编定责和聘用工作。在学校人事部门的指导并审核下，二级学院可科学设岗、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与聘任。结合岗位设置情况和要求可聘任教师、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人员经费。

第二，探索岗位多元聘任与分类管理，健全流转退出机制。在学

校核定的岗位编制和专业技术职务结构比例内,在符合学校要求的基础上,二级学院可完成中(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)在不低于学校规定的基本条件下,可完成副高级职称专业技术职务评聘,并由学校审核。探索“全聘”与“非全聘”相结合、“长期聘任”和“短期聘任”相结合的多元聘任制度,着力推进教学科研团队建设工作。探索建立教师岗位“非升即走”、“非升即转”等教职工合理流转的退出机制。探索建立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。

第三,努力引进高层次人才,加强评价与考核。学校实施“汇智工程”,健全柔性引进与管理高层次人才的管理制度。二级学院按照人事部门规定可使用高层次人才有关费用等,全程参与高层次人才的面试招聘、签订个性化合同与任务书、明确聘期内的考核任务,建立“学校—学院—人才”三级联动的考核评价机制,以学院考核为主,对其进行聘期考核。高层次人才的引进、使用、管理与评价与二级学院负责人的工作业绩考核挂钩。二级学院可申报并实施教师培训计划,并制定实施细则。对人员派出、经费使用、考核等进行具体管理,由学校人事部门进行指导、监督和考核。

第四,学院强化考勤考核,完善内部绩效分配激励机制。二级部门可对部门人员自主进行日常考勤,根据考勤结果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。学校以年度核心任务书年终考核结果为依据,向二级部门一揽子下拨年度绩效奖励经费,由二级部门根据学校要求进一步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。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,学校将及时修订《上海电力学院岗位管理及绩效工资改革实施方案(2014)》。学校加强对二级学院整体人事工作的绩效考核评价,并将其结果作为学校对学院人事资源配置的主要依据。

（2）财务管理制度改革

坚持“放管服”相结合，以财权与事权、人事权相统一为目标，在学校宏观控制下，结合学校实际发展情况，建立健全与校院两级管理改革相适应的两级财务管理体系。以优先服务教学和科研，促进学校内涵发展为原则，构建高效务实的财务管理服务保障体系。以深化二级学院预算模式改革为抓手，统筹推进财务组织模式、资源配置方式和财务绩效评价体制改革。通过整体系统的财务管理制度改革，确保学校最大限度地提高资金的使用效率和效果，激发二级学院的办学活力。详见附录 2。

重点改革任务有：

第一，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，使财务管理制度改革切实有章可循。

第二，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。

第三，突出绩效导向，建立财务绩效评价体系。学校对二级部门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部门的经费预算安排适当挂钩，引导二级部门建立内部行之有效、科学合理的财务管理制度体系。

第四，鼓励二级部门开源节流，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。

（3）科研管理制度改革

提高科研管理质量和效率，建立健全科研服务体系，深化科技创新体系建设是高校机制体制改革的重要任务。坚持问题导向，聚焦国家重大发展战略需求，紧密对接行业科技创新需求，加强协同创新，以“上海能源电力科创中心”平台建设为主要抓手，深化我校科技创新体系建设。统筹推进科研组织模式、资源配置方式和科研评价体制改革，破除制约学校科研创新活力激发的体制机制障碍，构建高效务实的科研管理服务保障体系。改革目标是：激发二级单位和科研人员的主体活力，加强具有能源电力特色的科研核心竞争力建设，全面提升学校科研创新能力、学科建设水平、社会服务水平和国内外影响力，为高水平电力大学建设提供有力支撑。详见附录 3。

重点改革任务有：

第一，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部门科研专职管理队伍，赋予二级部门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。并使二级部门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。

第二，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。

第三，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。

第四，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。

(4) 教育教学体系改革

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、具有国际视野、创新精神和实践能力、能源电力特色明显的、复合型应

用型高素质人才 ,为我们国家实现两个百年的中国梦提供优质人力资源支撑。

瓶颈 :一是不适应现代大学发展对人才培养的要求已从单一的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 ;二是不适应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转变 ;三是不适应国家、社会 and 行业发展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。由此对我校的教育教学改革和人才培养体系的转型提出了迫切要求。

任务 :大学的根本任务是培养人才 ,从人的全面发展出发 ,重新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 ,全面实施大类招生、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。

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。详见附录 4。

综合改革的具体内容还涉及：

第一，建立健全两级教学管理运行机制。通过制度设计和安排，提高二级学院在专业建设、人才培养方案、日常教学管理以及有效配置和使用教学资源方面的主体责任意识和工作主观能动性。建立可相互支撑的校院两级质量监控保障体系，学校在教学质量监控中发挥主导作用，二级学院发挥主体作用。建立校院两级本科生源质量、教学质量、毕业生就业质量（含：专业质量年报、毕业生质量跟踪调查）年度报告发布制度，推行校院两级教学督导制度。

第二，激发教育教学改革主体活力。与人事、财务制度改革等工作协同，通过制度建设，赋予二级学院组织教育教学活动相统一的责权利，使二级学院成为教育教学及其相应教学资源配置的主体。协同科研和人事制度改革，引导二级学院加强跨学科教学科研团队建设，搭建科研反哺教学的平台与相应落地政策，将教师科研反哺教学和创新创业教学活动进入人才培养的教学过程中，其成效列入教师评价体系与激励范畴。健全多元教学评价与反馈机制，围绕育人来设计、考核教师的教学工作，突出教学效果为导向的教学激励分配，激发教师注重人才培养质量为导向的教学改革和教书育人热情。

第三，构建人才培养模式持续创新体系。面对新形势和社会需求的多样化，应树立“需求导向、交叉融合、创新引领”的人才培养观和“宽口径、厚基础、强能力、重创新”的教育教学新理念。进一步优化学科专业布局，健全专业预警和动态调整机制；加快落实大类招生与大类培养，积极贯穿因材施教教育教学理念，积极探索多元人才培养模式，修订人才培养方案。加快实现师资队伍向“双师”、“双能”型转变，深化教学内容与教学方法改革，全面提升教师的应用型人才培养能力；改进“五维一体”教学评价系统，探索以学生为主导的选课淘汰机

制 ;全面落实工程教育专业认证理念 ,完善教学质量评价与保障体系。

第四 ,共建共享教育教学资源。与大类招生与大类培养的改革相适应 ,从机制体制入手 ,整合校内外资源 ,打破校内二级学院、学科间的壁垒 ,鼓励学院之间共建共享教学平台与优质课程资源 ;组建跨学院教学团队 ,制订跨学院教学的绩效考核和激励分配制度 ;充分发挥协同育人合力 ,构建思政育人共同体 ,探索形成全员育人新机制 ;整合校内外双创教育资源 ,深化学校创新创业教育改革。

(三) 第二阶段以完善两级治理体系为重点 ,深入推进 ,扩大改革领域

第二阶段的改革目标是进一步深化、补充完善。对第一阶段的改革成果进行配套完善 ,并以完善校院两级治理体系为重点 ,挺进内部管理体制改革的深水区 ,将改革向纵深领域拓展 ,进一步健全两级内控约束机制 ,构建灵活高效的两级联动机制 ,保障二级学院有效地用好赋予的办学自主权。

1.完善配套规章制度体系 ,夯实支撑“四梁”与“支柱”

对第一阶段基本成型的人事、财务、科研和教育教学管理制度体系 ,在第二阶段围绕制度落实过程中的可操作性和可行性 ,进行评估分析 ,总结经验 ,制定行动路径 ,进一步完善制度体系。推广复制第一阶段的改革经验 ,夯实学科与研究生、国际交流、实验室建设、公共资源等其他四大“支柱”的支撑作用 ,为进一步扩大二级学院的办学自主权 ,落实办学主体地位提供比较全面的制度支撑。

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

推动二级学院在内部建立各类管理权力协同发挥作用的机制体制 ,使二级学院能尽快接托学校工作 ,更快适应“放管服”新形势新要求。加快建立有效的领导决策、人才培养、科研管理、师资队伍建设、财务管理、资源管理等方面的质量内控机制 ,用好校级管理下沉获得

的办学自主权。

(1) 现代大学制度校院两级管理中，进一步发挥二级学院党委（党总支）的政治核心作用，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）和学院行政工作的有效性。加强组织建设，逐步建立把“支部建在最活跃的细胞上”。

(2) 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咨询、审议的重要职责。

(3) 发挥学院二级教代会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) 鼓励二级学院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。

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，促进增强学校核心竞争力

首先，学校深化“简政放权、放管结合、优化服务”改革举措，在条件较为成熟时，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自主办学管理。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。建立学校宏观调控制度，加强对学院自主办学内部管理制度建设的指导与评价，保证学院充分发挥办学自主性的同时，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。

其次，学院要适应深化校院两级管理改革的新形势，在校党委领

导下进一步加强领导班子建设，增强班子凝聚力，提高领导效能，学会用好办学自主权。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。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。建立健全学术、行政事务的相关管理制度，保证学院有序、高效、公正地行使办学自主权。

（四）第三阶段系统运作两级管理机制体制，提升改革成效

第三阶段的改革目标是取得明显成效。夯实前两个阶段的改革成果，对两级管理机制体制系统运行的成效进行阶段性评估，为进一步谋划新一轮改革发展，提升改革成效奠定基础。

1.阶段性总结改革成效

由学校教育综合改革工作组组织对前两阶段的改革成效进行阶段性整体评估，总结分析存在问题与原因，对制约改革成效的关键性问题，予以专项研究，重点解决。

2.凝练改革经验，构建改革促发展的校园文化

教育综合改革是坚持不懈、承前启后的。在校院两级管理改革实践中提炼改革经验，对科学的、行之有效的经验，以长效性的管理制度予以巩固推广，并构建改革促发展的校园管理文化，为学校持续深入的改革营造优良文化氛围。

六、管理与保障

新一轮校院两级管理改革是动真格，全面的、深化的改革，具有高度的复杂性、系统性、艰巨性，也是一件极其重要的基础性、全局性、管长远管未来发展的工作。学校将加强顶层设计与要素联动，蹄疾步稳地推进我校教育综合改革，努力促进学校事业发展。

（一）加强顶层宏观设计

1.由学校教育综合改革领导小组负责改革方案总体设计、统筹协调、整体推进和督促落实。下设教育综合改革工作组和办公室负责落

实，开展具体工作。办公室挂靠发展规划处。

2.成立教育综合改革发展的专家咨询委员会，由长期在中层以上岗位担任重要工作的、熟悉校内外教育综合改革发展情况的专家组成，为学校教育综合改革“把脉问诊”，向学校教育综合改革领导小组提供决策咨询。

3.设立专项课题研究组，加强对同类行业高校和兄弟高校的合作交流和共同探索，通过多部门协同攻关，专题研究解决改革过程中遇到的瓶颈问题。

4.加强民主决策与民主监督。通过党代会、教代会、校情咨询会、专题座谈会等多种形式，逐步完善了领导、专家和群众相结合的民主决策机制，广泛征求改革意见，让广大师生参与决策，积极拥抱改革。

（二）加强学习宣传动员

召开教育综合改革动员大会、专题辅导会和研讨会等专题会议，让全校教职工及时了解改革动态，融入到改革的“浪潮”中。组织开展调查研究、专题座谈会，深入基层寻找制约发展的攻坚问题、瓶颈问题。通过校园网络、校报、微信等宣传媒介和平台，及时宣传改革进程与阶段性成效。加强对校院两级管理干部的培训学习，提高管理干部落实改革方案的能力与水平。

（三）优化校院两级资源配置方式

学校通过行政手段，统筹跨学院共享平台项目的建设；通过采取学校投入与学院自筹共建等措施合理调控资源配置；通过制定有利于学院开放、运营资源的政策，促进各学院相互共享资源；通过建立科学的校院两级资源（资金、设备、公用房屋等）管理监督办法，提高资产使用效益。

（四）建立科学有效的监督制约机制

在鼓励、扶持学院自我管理、自我发展的同时，学校应建立科学有效的监督制约机制和问责机制，建立总体方案实施信息实时反馈系

统，密切跟踪改革进展情况。对学院教学、科研、学科建设、师资队伍建设，以及社会服务、国际交流合作、财政资金的使用等进行适时内部监控，对发现的违规行为予以及时制止与整改，确保学院在学校党委的统一领导下规范管理，健康发展。

七、改革实施进程

校院两级管理改革涉及面广、利益关系复杂，要在统筹兼顾、总体设计的基础上，根据改革事项的轻重缓急及改革条件的成熟情况，积极、稳妥地分阶段、分步骤推进。三个阶段的改革进程详见表 1。

结合改革任务的具体进程实际，今后将进一步明细改革进程安排，另行发文。

表 1 校院两级管理改革进程

改革阶段	改革任务	负责单位
第一阶段 2017.5-2018.1	1.建立健全教育综合改革组织体系	教育综改工作组
	2.顶层设计改革路线与方案（试行）	
	3.建立二级部门的核心目标管理机制	
	4.梳理校院两级责权清单	先行先试部门和学院
	5.先行先试制定人事、财务、教学与科研改革方案，自动化工程学院试点方案	先行先试部门和学院
	6.虚拟运行，推广复制试点方案，完善试点方案	职能部门和学院
	7.审议通过，正式启动	教育综改工作组
第二阶段 2018.3-2018.12	1.扩大改革深度，顶层设计完善“四梁八柱”的整体制度体系	教育综改工作组
	2.职能部门调整职能，精简机构人员，流程再造，加强指导与协商	各职能部门
	3.二级学院建立新型学院内部管理运行机制	各学院
第三阶段 2019	1.阶段性评估改革成效	教育综改工作组
	2.提炼改革经验	

	3.发现问题，重点突破	
--	-------------	--

附录 1：《上海电力学院人事制度改革方案（试行）》

附录 2：《上海电力学院深化财务体制机制改革方案（试行）》

附录 3：《上海电力学院深化科研体制机制改革方案（试行）》

附录 4：《上海电力学院教育教学体系综合改革方案（试行）》

附录 5：《上海电力学院 XXXXX 学院二级管理改革试点方案（草案）》

上海电力学院教育综合改革领导小组

2017 年 12 月

附录 1

上海电力学院人事制度改革方案 (试 行)

为了落实国家和上海市教育事业发展“十三五”规划等“推动高等学校进一步向院系放权”的要求，推进现代大学制度建设，学校决定实施以深化校院两级管理改革为核心的教育综合改革。人事制度改革是高校综合改革的重要抓手。为此，结合我校的实际情况，特制定本方案，以全面推进教育综合改革，为学校各项事业的可持续发展提供坚强的制度保证和人力资源保障。

一、改革目标

深化人事制度改革的总目标是推动校内管理体制的改革，促进学校内涵式发展，建立适应现代大学制度的高校人事管理体系。通过人事制度改革，实现学校、二级学院、职能部门和教师等四个“主体”的全面发展。

(一) 促进学校内涵发展

人事制度的设计与变革，关乎改革大局，牵一发而动全身。深化人事制度改革，有利于解决长期困扰学校发展的瓶颈性因素，缓解高等教育深层次矛盾，有效促进学校内涵式发展。

(二) 激发学院办学活力

通过厘清与二级学院的责、权、利关系，下放人事权和事权，形成更加有效的决策、管理和监督机制，进一步激发二级学院办学的积极性、主动性和创造性。

(三) 提高部门工作效率

人事制度改革必然伴随着机构设置、工作方式、工作流程的调整。随着简政放权的不断深入，进一步强化职能部门服务意识，提高职能部门的工作效率、增进职能部门与二级学院的相互协调，从而形成服务学校中心工作的有效运行机制。

（四）发挥教师职业潜能

师资队伍是学校事业发展的基础。人事制度改革必须调动教师这一核心要素的工作积极性和创造性，激发各类人员的内生动力，形成人尽其才、人才辈出的良好氛围，实现学校发展和教职工发展同步提升。

二、改革思路

（一）在学校综合改革的框架下，与建设现代大学制度相适应

学术权力与行政权力的平衡和谐，服务效率和服务能力的提高，激发团队和教职工的工作动力等，既是建立现代大学制度的要求，也是综合改革的背景。高校综合改革具有系统性、整体性和协同性的特点，人事制度改革是综合改革的重要组成部分，与学校内部治理结构的关系非常密切。“与建设现代大学制度相适应”是人事制度改革的基本方向和原则。

（二）以理顺与二级学院关系为切入点

在学校实施学院制后，作为基层办学主体单位，拥有必要的办学自主权是二级学院活力体现与快速发展的重要途径。人事制度改革以理顺与二级学院关系为切入点，在岗位设置、聘任培养、考核评价、激励分配等方面松绑对二级学院的部分约束，将系列配套政策转化为二级学院自主办学、自我发展的内在依据。

（三）重点是健全用人机制、优化考核机制、完善分配机制

建设高水平师资队伍是衡量现代大学制度有效性的标准之一。从微观层面，“如何选用师资，用好师资”始终是大学人事管理的重要任务。因此，聘用、培养、评价、考核、激励等一系列机制的建设与完善是人事制度改革的重点内容。

（四）注重学校与个人相统一，顶层设计与循序渐进相统一

人事制度改革在宏观层面，要重视人力资源规划，分析人力资源需求，创新人力资源管理机制；在微观层面，要把“教师为本”落到实

处，关注教职工的职业发展，为各类人员创造实现个人价值的制度条件。

高等教育综合改革的本质是以人为本的制度体系创新，是对校内外的各种关系及资源的调整。人事制度改革要在做好顶层设计的同时，充分考虑本校的实际情况，借鉴以往改革经验，循序渐进地推进各项具体措施。

三、 改革内容

（一）人事管理

1.适度松绑岗位管理，进一步优化岗位管理

进一步深化人员编制综合改革，根据总体发展战略目标，控制编制总量；根据二级学院（部、处）（以下简称二级部门）发展的目标定位，核定各二级部门编制数。

采取分级管理、确保重点、动态调整的方法进行岗位管理。学校控制二级部门各类岗位级别，规定岗位内部结构的上下限。在学校人事部门的指导并审核下，二级部门在编制总量内，可根据教学、科研、社会服务的需要合理设置岗位；并可在学校允许的范围内聘任教师、科级（含）以下管理、教辅等人员。

根据发展需要，在学校人事部门的指导并审核下，二级学院可适当突破学院编制数引进省部级以上高层次人才，作为对师资队伍补充。

2.明确岗位职责任务，建立健全岗位聘用机制

学校负责审定各类人员招聘计划，制定招聘基本条件及流程，组织实施高层次人才引进，审核新进人员选聘结果。二级部门根据学校规定，结合岗位设置情况制定招聘细则，可组织实施各类人员招聘。

学校制定各级岗位基本职责、目标任务及聘期考核等条件。二级学院在学校人事部门的指导与审核下，制定相应岗位职责，签订岗位责任书，对所有人员进行定编定岗定责；根据岗位责任书的执行情况，

二级部门可对所有人员的年度考核、聘期考核等提出意见，与绩效挂钩，并作为聘用合同续签、终止或解除的依据。

根据学校有关文件规定，二级部门可聘用退休返聘人员、各类兼职人员、科研教学团队等；如有编制及岗位空缺，可统筹使用因岗位不足而提供的人员经费。

转变管理方式，强化岗位管理，实施目标考核，探索建立“非升即走”、“非升即转”人员流动和退出机制，制定人员转岗和退出管理办法，实施人员管理考核与退出校院两级负责制。二级部门未聘的在编人员信息纳入人力资源流动中心，由学校统一管理和调配。二级学院制定本学院细则，负责学院内部的人事调配工作。

3.实现教师分类管理，促进各类教师共同发展

为了调动所有教师的积极性与创造性，探索建立教师分类管理和分类评价体系，出台教师分类管理指导意见，坚持按需和分类用人原则，尊重不同类别教师成长规律。二级学院可根据岗位职责分类设置教师岗位数量与结构，对教师等岗位进行分类管理，规定合适的教学、科研及其他工作任务，强化教师岗位核算和聘期管理，引导和促进从事教学、科研等各项工作的教师各尽所能、各得其所，实现“人尽其才，才尽其用”。

（二）师资培养

4.合理晋升职务职级，助力教师职业发展规划

进一步推进专业技术职务评聘和晋升校院两级管理工作，扩大学院的自主权。学校控制各级专业技术职务总数，完善职务职级晋升监管办法，统筹分配学院各级专业技术职务的评聘指标和晋升指标。在学校核定的岗位编制和专业技术职务结构比例内，在符合学校要求的基础上，二级学院可完成中（初）级专业技术职务的评议和聘任及中级（即八、九、十级）专业技术职务的岗级晋升工作。部分有条件的学院（指：教学科研并重、学科基础比较强）在不低于学校规定的基

本条件下，可完成副高级职称专业技术职务评聘，并由学校审核。

5.提升培养培训效果，不断拓展教师发展平台

为进一步加强师资培训管理，提升培养培训效果，校级“教师专业发展工程”相关培训项目的实施全部下放至各二级学院。根据学校相关文件规定，学院制定实施细则，对人员派出、经费使用、考核等进行全面管理。学校对各学院的管理情况进行指导、监督和考核。

以大力推行教师培训学分管理为抓手，着力构建培训学分体系；以教师发展阶段为基础，以能力诊断为依据，科学规划培训课程，积极推行教师培训选学，进一步深化教师培训管理改革，鼓励二级学院自主开发教师培训项目，为教师交流信息、分享经验、发展专业、成果展示提供更多机会和平台。

6.积极引进高层次人才，强化激励约束管理

为积极引进国内外高层次人才，充分发挥引进人才的学科带头作用和辐射作用，二级学院按照人事部门规定可使用高层次人才有关费用等，全程参与人才的面试招聘、签订个性化合同与任务书、明确聘期内的考核任务，建立“学校—学院—人才”三级联动的考核评价机制，以学院考核为主，对其进行聘期考核。

继续实施“汇智工程”，扩大柔性引进师资的学科专业范围，对管理岗人员及专业技术岗人员施行全聘与非全聘相结合的聘任制度；对校内工勤等岗位人员采取“长期聘任”和“短期聘任”相结合的聘任制度。鼓励教学科研团队发展，推进团队聘任工作。进一步理顺人事管理体制，探索多元化聘用机制和多种人力资源使用模式。

（三）考勤考核

7.规范考勤考核管理，提高各级工作效率

为增强全校教职工的组织纪律性，保证教学、科研、管理等各项工作顺利进行，同时激发部门活力、提高工作效率，进行人事管理信息共享平台建设，进一步加强考勤考核管理。考勤工作情况应作为年

终考核的一项重要内容，与该部门年终绩效奖励挂钩。

二级部门自主进行日常考勤，考勤结果报人事处备案，学校根据考勤结果对长病假、内退等情况进行审定。自主发放交通补贴和郊区补贴等。根据岗位职责，二级部门自主进行年度考核并评选年度考核优秀人员。

（四）绩效分配

8.实施绩效分配改革，加强业绩和贡献导向

为了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，实施两级任务书年终绩效考核分配。每年根据学校财力，确定年终绩效奖励总额。按照“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要求，以校院两级核心任务书年终考核结果为依据，向各二级部门打包划拨年度绩效奖励经费。各二级单位依据学校基本原则制订相应分配实施细则，统筹使用奖励经费。

加快修订《上海电力学院岗位管理及绩效工资改革实施方案，2014年版》，改革教职工绩效工资分配方案，扩大二级部门薪酬分配自主权，充分发挥收入分配在校院两级管理中的激励作用。学校按照“按劳分配、绩效优先”的原则，制定一级分配方案，负责核发教职工岗位津贴，以切块方式核拨工作量津贴和绩效奖励，不断完善以业绩和贡献为导向，以宽带系数测评为绩效工作量评价主要方法的校院两级绩效工资分配机制。

学校对二级学院整体人事工作进行目标考核和监督指导，将人事人才工作落实情况纳入学校综合考评，其绩效评估结果作为调整学院编制数、岗位设置类别、职称晋升指标、绩效工资核拨额度等的主要依据。

四、改革路径

根据学校综合改革的总体要求，人事制度改革分三个阶段进行。

第一阶段的主要任务是“松绑岗位管理，明确岗位职责，自主培养培训，实施年终绩效”；第二阶段的主要任务是“师资队伍建设，放权职务评聘，改革绩效工资”；第三阶段的主要任务是“优化岗位管理，教师分类管理，拓展发展平台，完善考核激励”。

随着人事制度改革的不深入，将逐步实现由增量优化到存量优化，由统一管理到分类管理，探索更加多元的聘用制度，更加有效的考核方法，更加灵活的薪酬体系，从而建设一支素质优良、结构优化，与学校改革目标相适应的高水平师资队伍，全面提升学校教学、科研及服务社会的整体水平。

相关配套制度文件正在制订完善中，另行发布。

上海电力学院人事处

2017 年 12 月

附录 2

上海电力学院深化财务体制机制改革方案

（试 行）

随着高等教育事业的快速发展,高校办学经费和资产总量快速增加,办学经费渠道更加多元,相应与经济有关活动日趋复杂,财务管理和监督任务越来越重。在当前形势下,深化高校财务管理体制建设,是贯彻落实中央要求,强化财经工作管理和监督、完善高校治理体系,提升治理能力现代化水平,促进高校事业发展的迫切需要。

随着高等教育体制改革的不断深入,高等学校办学规模不断扩大,我校现行的财务管理体制已与现代大学制度架构下的发展要求不相适应。“统一领导,集中管理”的财务管理模式是在学校的统一领导下,根据事业发展的需要由学校统筹安排和使用学校的各项经费和资源,对财经工作和财务活动进行集中统一管理。这种模式的好处是权力和财力高度集中,便于直接管理、统一调配。其弊端是由于财经工作的管理权过于集中,校内人员工资、各种福利待遇、主要办学经费等均由学校职能部门统管,二级学院在人事、财务、教学、学科建设、学生工作等方面缺乏办学自主权,也难以调动部门开源节流的积极性,制约学校的内涵式建设和长足发展。

结合我校“十三五”发展规划,推进现代大学制度建设,进一步深化校内管理体制改革,优化资源配置,激发办学活力,提升办学实力,提高教育质量和办学效益的各项工作在不断推进。其中提高财务管理质量和效率,建立健全财务服务体系,是高校机制体制改革的重要环节之一,将充分发挥学校教职工在教学、科研等活动开展中的主动性和创造性,促进学校教育事业健康可持续发展。

本方案的制定,以深化校院两级财务管理体制建设为核心,旨在构建高效务实的财务管理服务保障体系。

一、指导思想

深入贯彻落实党的十八大、十九大会议精神和习近平总书记系列重要讲话精神，落实国家和上海市教育事业发展“十三五”规划，根据《中华人民共和国会计法》、财政部《高等学校财务制度》、《行政事业单位内部控制规范（试行）》、《财政支出绩效评价管理暂行办法》以及上海市《上海市市级部门预算管理工作考核办法》等文件精神，紧紧围绕学校内涵式发展战略，深化教育领域综合改革，以提高资金使用效率为抓手，建立与学校教育综合改革相适应的财务管理制度，充分调动二级部门的积极性。努力造就一支高素质高校财务队伍，改革既有人财物中不合理因素、调动人的积极性，向机制要红利，向制度要资源，更好激发广大教职工积极性，从而提高学校的办学活力。

二、基本原则

高校财务管理体制的改革，一方面要能够使高校财务工作有章可循、有法可依；另一方面要适应高教事业的发展需要。通过合理划分财权，建立权责分明，权、责、利相结合的规范的财务管理模式，建立既适应市场经济需要又符合高校实际的财经工作秩序，理顺校内经济关系，规范财务活动。

（一）与国家财政政策法规相适应

在校院两级财务管理模式下，二级单位不是独立于学校财务管理部门的分散自主的财务，而是在国家财经政策及上级文件精神指导下，在学校宏观控制下的分权分级的财务管理模式。因此，在整个学校财务的运行过程中，学校宏观管理始终处于主导地位，对分级管理起着指导和制约作用。宏观管理要做到管而不死，活而不乱。

学校对财务实行宏观管理首先要树立全校一盘棋的思想，这种思想必须成为校长治校的一贯的指导思想，要成为各级干部和师生的共识和自觉行动。全校一盘棋的思想体现在财务上就是在收支上实行“大收大支”。预算管理是高校财务管理的一个重要组成部分，高校的预算管理是实现高校财务管理目的的具体途径和措施，为适应市场经

济的要求和学校多渠道筹措资金的客观情况，高校的预算应该实行大口径的全面预算管理，形成高校全方位的收支计划管理，这有利于集中必要的资金，统筹安排支出，提高资金使用的综合效益。

（二）与高校自身发展模式相适应

财务管理是高校管理工作的重要一环，因此财务管理模式必须与学校的自身发展模式相适应，必须与学校的改革与发展相适应，必须从学校的办学规模、教学及管理模式、财力大小、甚至历史沿革等情况出发选择管理方式和管理办法，形成自己独特的、科学的、适应本校发展的财务管理模式，达到为学校的改革与发展提供支持、为学校的教学和科研提供服务的目的，这样才能促进学校各项事业的发展。

根据二级学院在人事、财务、教学、学科建设、学生工作等方面缺乏自主权，难以调动部门开源节流积极性现实状况，经充分论证，努力优化资源配置，激发二级学院的办学活力。

（三）财权事权统一，管理重心下移

高等学校的财务管理是一个复杂的系统，涉及到学校的各个方面，需要诸多利益群体的互相配合。在财权划分、财力分配的问题上，应集中财力以利于统一调度学校资金促使学校整体目标的贯彻和实施，应下放财权事权以利于调动各二级单位增收节支的积极性，促使办学效益的提高。

（四）围绕“放管服”，为学校教学科研服务

高校是传承知识和培养社会主义现代化建设所需高级人才的基地，教学和科研是其所承担的主要任务。尽管高校财务管理体制的改革会对既定的财务资源分配格局进行不同程度的调整，但是确保将有限的资源优先用于教学和科研，促进学科发展，是高校财务管理体制改革必须遵循的原则。

坚持“放管服”结合。进一步简政放权、放管结合、优化服务，扩

大教学部门所在科研项目资金、差旅会议、基本建设、科研仪器设备采购等方面的管理权限,为科研人员潜心研究营造良好环境。同时,加强事中事后监管,严肃查处违法违纪问题。

(五)“责、权、利”紧密结合,提高办学活力

建立校院两级财务管理模式的核心问题就是要处理好学校集权与分权的关系,要把学校领导的统一性和基层单位的独立性有机结合起来,使资金既能从宏观上有效地得到利用,又能给基层单位一定的财权,承担一定的经济责任,调动学校和基层两方面生财和理财的积极性。责、权、利紧密结合的原则,主要内容体现在经济责任、经济权利和经济利益紧密结合上。

责、权、利三者是互相联系的有机整体,如果只讲“责”,不给一定的“权”,就会捆住有关单位的手脚,难以尽“责”,如果只给“责”,不给一定的“利”,就会因缺乏激励机制,难以充分调动积极性,“责”必然会流于形式。如果只讲“利”不尽“责”,由于缺乏约束机制,就会导致管理跟不上去,最后“利”也会落空。在责、权、利关系上,责任是核心,权利是条件,利益是动力。校院两级财务管理模式的确定,核心问题是处理好分权与集权的关系,因此,必须把学校领导的统一性和二级单位管理的独立性结合起来,妥善地处理统与放的关系、学校与二级单位的财务矛盾。

三、管理问题

学校目前的财务管理模式是学校这一层“统一领导,集中管理”——在学校的统一领导下,根据事业发展的需要由学校统筹安排和使用学校的各项经费和资源,对财经工作和财务活动进行集中统一管理。现行的财务管理模式已与学校的发展要求不相适应,制约了学校及二级学院的发展。

(一)二级学院办学资金自主性不足,办学活力不强

近几年来,二级学院的经费预算总金额一直沿袭 2014 年前的模

式，没有根据学院师生人数、工作任务的变化及学科发展的要求等进行调整。并根据财政要求两次压缩预算，缩减日常办学经费达 20%，二级学院自主办学资金缺乏，经费结构也不尽合理。二级学院按照学校的预算“控制数”及“粗表格”编制预算，而不需要编制详细的经费使用预算。由于学校资金缺乏，学校对二级学院的预算工作是一种“粗放式”管理。

二级学院办学资金自主性管理与约束不足，编制预算精细化程度不高，对预算工作不够重视，甚至出现应付交差、敷衍了事的现象，一些项目的预算存在一定的盲目性和不确定性，预算执行出现较大问题。在现行的高校内部管理体制下，二级学院对经费的管理权非常有限，资金缺乏自主权，难以调动部门开源节流的积极性，从而影响可持续发展战略的实现。

（二）各项制度设计系统性及可操作性不强

一是学校现行各项管理制度与财务制度的系统性不强，各项制度比较零散，就事论事，缺乏整体架构，未能对整个财务活动和财务关系进行系统的规划和设计。二是实用性不够，很多制度照搬上级发文或要求，没有考虑学校实际情况将政策落地落实，与自身的业务有机结合。制度文件中原则性的要求多，而对一些具体问题界定不清，部分制度可操作性不强，还有一些制度之间存在不协调的问题，落实力度不够。财务制度的不完善导致教师对经费使用范围不清楚、报销手续不了解、原始凭证不合格等问题，与此同时财务工作人员要对教师反复解释、一项业务办理多次，既增加了教师的负担，也增加了财务人员的工作强度，成效不高。

四、改革任务

建设与学校发展需求相匹配的财务管理体制是我校“十三五”发展综合改革的重点领域。其改革目标是充分落实上级改革措施，进一步完善财务制度建设，加强财务管理服务，以深化二级学院预算模式

改革为抓手，深化财务管理体系建设，统筹推进财务组织模式、资源配置方式和财务绩效评价体制改革，构建高效务实的财务管理服务保障体系。采用科学合理的方法筹集、分配和使用资金，全面提升学校财务管理服务水平，保证学校日常运行和长远发展的需，最大限度地提高资金的利用效率和效果，激发二级学院活力，为高水平电力大学建设提供财力保障。

（一）完善制度建设，服务学校综合改革

全面完善现有财务管理制度，建立健全符合高校实际情况、促进高校教育机制良好运行的财务体制，如同高等学校教育机制运行的润滑剂和添加剂，能够有力推进教育事业快速、平稳地发展。因此，对财务管理制度进行革新完善，使之为学校的教育事业服务显得尤其重要。

1.理清基础管理关系，健全高校财务制度

建章立制是规范财务管理的保障，要按照财务有关法律、法规、制度、准则，结合高校实际，制定详尽、具体、操作性强的财务内控管理制度。根据新办法进一步完善修订已有财务管理制度，并丰富其内容。更重要的是，对建立和完善的规章制度，要切实遵照实行，这就要求领导干部带头遵守，财务人员严格把关，审计和监察部门要加大监督力度，树立财务内控制度的权威性和“一切按制度办事”的良好风气。

2.修订科研经费管理制度，保障推动学科建设

修订完善科研经费管理制度。修订完善“统一领导、分级管理、责任到人”的项目资金管理体制和制度，严格执行收入和支出科研经费的预算制和审批制，实施财务、科研和项目负责人的分级管理办法，明确各级相关管理人员的责任，确保科研经费合法、合规、高效使用，保障各科研项目实施的同时推动学科建设的发展。

（二）规范和加强经费支出有效管理

加强学校事业经费管理,规范经费支出行为,严格遵守财经纪律,保证经济业务活动符合国家财经法规和上海市教委系统财务管理有关规定的要求,提高资金使用效益和效率。进一步完善经费支出制度,全面提高财务管理服务水平,针对不同来源的经费实行分类管理,编制财务服务指南,明确经费支出办理流程,提高教职工办理经费支出业务的便捷性。

(三) 优化资源配置,建立科学合理的预算体系

把破解制约学校发展的体制机制障碍作为改革工作的出发点和落脚点,找准问题关键和突破口,加强预算管理的针对性和有效性,切实提高改革的质量和效益。

1.加强预算管理,科学配置办学资源

规范学校预算管理行为,充分发挥预算分配和监督职能,强化预算管理的严肃性和预算执行的约束力,科学配置办学资源,提高预算资金的使用效益,保障和促进学校事业发展。

学校预算管理坚持“统一领导、分级管理、责权结合、收支平衡”的总原则,进一步完善预算管理体制和运行机制,科学合理地安排年度预算,监督预算的执行,建立健全预算管理办法和考核制度。

(1) 集中人员经费管理,推进绩效工资改革

学校人员经费由基本工资、国家规定津补贴、绩效工资、社保费用、临时工工资、离退休人员补贴等构成,为了确保人员经费管理的合法性、规范性和有序性,学校由人事处统一进行学校人员经费预算编制、统筹安排校内各部门人员经费支出,财务处配合人事处完成人员经费的预算编报与薪酬发放。

绩效工资制度是一种以岗位聘任管理为核心的薪酬体系,业绩与薪酬相匹配,主要体现工作人员的实绩和贡献。由学校人事处结合学校改革发展实际需求,修订上海电力学院绩效工资实施方案,促进师资队伍建设的健康持续发展。

(2) 加强项目经费管理 , 落实项目库评审

学校相关职能部门建立项目库评审工作组 ,对申报的项目开展合法性、合规性、合理性评审。经评审通过的项目编制年度预算 ,项目库评审工作组根据项目绩效目标申报书实施动态监管 ,全面掌握、考评项目的执行情况。项目库实行清理调整和滚动管理机制 ,跨年度实施项目可以滚动进入以后年度项目库 ,无法继续实施的项目及时清理退出。确保项目实施后对完成学校行政工作任务或促进事业发展具有积极意义。鼓励职能部门和二级学院根据学科特点及发展需求 ,积极组织实施内涵建设等项目。

(3) 规范公用经费管理 , 压减一般性支出

坚决落实财政部“压减一般性支出”要求 ,牢固树立“过紧日子”的观念 ,坚持厉行节约 ,努力压减办公费、会议费、培训费、宣传费等一般性支出 ,从严控制“三公”经费 ,清理长期固化和非急需的支出项目 ,减少对绩效不高的公用支出安排 ,重点保障二级学院办学支出 ,促进学校事业发展 ,提升学校内涵竞争力。

2.聚焦改革发展重点 , 激活二级学院办学自主权和工作活力

加快建立校院两级财务管理体制 ,发挥二级学院在财务管理中的主体作用。下移学校财务管理重心 ,从学校财务部门为主体的管理机制转变成以校院两级管理为主的管理模式 ,使二级组织在学校总体指导下 ,拥有有限的财务管理责任和权力 ,成为有活力的财务工作实体。建立财务联络员制度 ,搭建起财务处与二级学院和职能部门的沟通桥梁纽带。还可以在资金业务量较大的二级学院试点配备财务管理人员 ,促进财务工作重心下沉。

在校院二级管理体制下 ,赋予二级学院组织财务活动的相对权力和一定自主性 ,使财力资源配置的主体从学校向校院两级组织转变。原先由职能部门统筹安排的各类经费 ,如家具设备购置费、人才引进费、学生活动费等 ,直接将预算额度到二级学院 ,二级学院可以根据

工作实际情况，适时安排使用。二级学院根据预算总量，可根据工作需要和重点任务，可安排行政业务、科研业务、教学业务、人才引进与师资培养、学生工作、实验室设备购置、办公设备购置、办公用房装修等各项业务支出。

（四）突出绩效导向，积极引入财务绩效评价体系

学校对二级学院实施财务绩效目标管理，赋予二级学院更大的财物支配权，实行以绩效目标为导向的激励机制，激发二级学院主体活动的活力，并将其体现在对二级学院的经费预算安排上。在学校的考评及激励机制下，协助二级学院建立内部行之有效、科学合理的考核与评价机制，重视财务预算编制、经费使用等工作，强调工作出实效。

（五）提高财务管理服务水平，深入推进信息化建设。

要提高高校财务管理水平，就必须有高素质的财务管理人才。应重视财务管理人员的教育和培训工作，及时组织人员学习培训国家新颁布的财务方面的法律、法规，增强财务管理人员的综合业务素质，提高财务管理水平，职业道德，使之成为既懂管理又懂会计，既熟悉会计知识又熟悉网络知识的复合型人才。

重视二级财务联系人队伍建设，加快培养“科研财务助理”，为科研人员在项目预算编制和调剂、经费支出、财务决算和验收等方面提供专业化服务，“让专业的人做专业的事”，把科研人员从繁琐的事务中解放出来。科学制定适合财务工作特点的绩效考核评价体系，对财务人员进行考核评价激励，对工作突出的财务人员给予一定激励。

重视财务管理信息化建设，有效借助信息化手段，推进预算改革工作，服务学校教学科研。

相关配套制度文件正在制订完善中，另行发布。

上海电力学院财务处

2017 年 12 月

附录 3

上海电力学院深化科研体制机制改革方案 (试 行)

党的十八大以来,党中央、国务院颁发了《关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》(中发[2015] 8号)、《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》(国发[2015] 64号)、《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》(中办发[2016] 50号)等文件以及科研体制机制、组织模式、资源配置方式、科研经费等一系列的改革政策措施。目的是推进高等教育发展、提升发展质量、支撑创新驱动发展战略。这些深刻的变革赋予了高校新的历史使命,也为高校发展带来了新的历史机遇。

上海电力学院对接国家能源电力战略需求和布局,助力上海加快建设具有全球影响力科创中心,学校党委和2016年校党代会进行系列工作部署。结合我校“十三五”发展规划,推进现代大学制度建设,进一步深化校内管理体制改革,优化资源配置,激发办学活力,提升办学实力,提高教育质量和办学效益的各项工作在不断推进。其中提高科研管理质量和效率,建立健全科研服务体系,深化科技创新体系建设是高校机制体制改革最为重要的环节之一,将会充分发挥科研人员在科研活动开展中的主动性和创造性,促进科研工作健康可持续发展。

本方案的制定,以深化科技创新体系建设为核心,旨在加快提升科研创新能力和核心学科建设水平。

一、指导思想

深入贯彻落实党的十八大、十九大会议精神和习近平总书记系列重要讲话精神,落实国家和上海市教育事业发展“十三五”规划,同时进一步贯彻落实中央《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》(中办发〔2016〕50号)文件精神,深化改革更

好激发广大科研人员积极性,开展与提升能源电力科创能力需求相适应的科研管理制度,从而提高学校的办学活力,改革既有人财物中不合理因素、调动人的积极性,向机制要红利,向制度要资源。

二、改革目标

科学研究作为高校的一大基本职能,是该校“十三五”发展综合改革的重点领域。其改革目标是充分落实上级改革措施,释放政策红利,坚持问题导向,聚焦国家重大发展战略需求,紧密对接行业科技创新需求,加强协同创新,以能源电力科创中心实体化平台建设为抓手,深化科技创新体系建设,统筹推进科研组织模式、资源配置方式和科研评价体制改革,破除制约学校科研创新活力激发的体制机制障碍,构建高效务实的科研管理服务保障体系。激发二级单位和科研人员两个活力,强化具有能源电力特色的科研核心竞争力,全面提升学校科研创新能力、学科建设水平、社会服务水平和国内外影响力,为高水平电力大学建设和一流学科建设提供有力支撑。

三、基本原则和总体要求

(一) **赢取政策红利。**深入学习和领会国家及上海市各项改革措施,充分利用各项政策空间,释放改革的政策红利,出台相应办法和措施。通过营造良好的政策环境,激发学校创新活力,提升服务国家和地方的能力和水平。

(二) **坚持需求导向。**着力推进学校科研创新与服务国家和上海经济社会发展需求紧密结合,把提升科研核心竞争力和对接国家、上海经济社会发展需求,对接企业和市场需求相结合;瞄准高水平电力大学建设目标和学科建设的实际需求,提升科研对学科建设和人才培养的显性支撑作用;提升科研竞争力,支撑学校获取校外各类资源能力的需求。

(三) **坚持问题导向。**把破解制约学校科研发展的体制机制障碍作为改革工作的出发点和落脚点,找准制约科研创新活力的问题关键

和突破口,增强改革举措的针对性,提高改革的质量和效益。

(四)坚持系统改革。将科研体制机制改革作为一项系统工程统筹推进,对制约学校科研事业发展的全链条问题进行系统研究,协同人事、财务、教务、资产管理等各职能部门和二级单位统筹推进,形成改革合力,全面提升学校科研创新能力和社会服务能力。

四、改革任务

(一)发挥科研体制机制改革主体作用

1.加快建立校院两级科研管理体制。成立科研发展专家指导委员会,调整科研管理重心,健全二级单位科研管理制度。从学校原有的以学校科研职能部门为主体的管理机制转变成以二级组织机构管理为主的管理模式,使二级组织机构在学校的总体发展规划的指导下,在学校科研管理制度的约束下,拥有足够的科研管理责任和权力,成为有活力、相对独立的科研实体。

2.发挥二级学院在科研管理中的主体作用。合理调整学校的岗位体系,建立高效精干的二级学院科研专职管理队伍。在学校二级管理体制下,赋予二级学院组织科研活动的相对独立权力和较大程度的自主性,使科技资源配置的主体从学校向二级组织机构转变。学校对二级学院实施科研目标管理,在学校的考评机制下,协助二级组织机构建立内部行之有效、科学合理的考核与评价机制。

3.激发科研人员主体活动积极性与活力。着力增强培育科研氛围,进一步缩减教学课时,改革优化教学体系,二级学院完善科研型组织架构(权衡教研室或研究所的主导建构模式),建立团队考核制度(落实教学与科研团队协同考核方案);依法依规赋予二级学院及各级科研领军人才(团队负责人)更大的人财物支配权,实行以增加知识价值为导向的激励机制。

不断优化高层次人才(团队)引进程序和服务保障,高度重视优秀人才拔尖培养计划(调结构、更重培养)。实现科研评价体系改革

(协作人事管理部门完善《上海电力学院专业技术职务聘任办法》和《上海电力学院专业技术岗位设置与聘任实施细则》),在教师专业技术职务晋升聘任及岗位考核、晋升等方面,在确保完成应用型人才培养任务的前提下,强调高水平科研成果、高层次科研项目、高等级科研奖励的评价权重,重视科研个人荣誉、团队荣誉、科研表彰活动,持续激发广大教师从事科学研究和科技成果转化的积极性和科研活力。

4.发挥和提升学术委员会学术事务核心作用。进一步明确学校和二级学院学术委员会定位与职责、完善学术委员会运行机制、提升委员素质与履职能力、秘书处服务水平,充分发挥和不断提升学术委员会在学校学术事务中的核心作用。协调调动校内资源,增强学术委员会在校级资源分配中的引导作用,在高层次人才引进、跨学科协同创新机制及重大科研项目申报等方面的决策审议作用。完善学术决策机制。建立重大学术问题的提出和研究启动机制,完善校级学科发展与科学研究战略咨询委员会(可设置为学术委员会的专门委员会)。

涉及修订完善学术委员会章程、增加文理工等分类委员会、动态调整学术委员会成员、完善二级学院委员会和按需增加专门委员会等相关事宜;同时开展相关学科专业布局和重点发展方向调整工作,理顺学科专业等学术事务发展相关的机制,提高学校科研资源配置效率。

(二) 推进上海能源电力科创中心实体化平台建设

5.跨学科重大项目承载单位建设。集中力量和优势资源,发挥上海电力学院国家大学科技园资源与优势,充分利用周边场地和政策优惠,建设上海能源电力科创中心(“三中心一智库”),建立重点方向负责人制,开展跨学科科技管理与重大项目组织与实施。

中心发展成为学校“十三五”期组织跨学科重大项目承载依托单位,成为我校主动对接国家与上海战略新兴产业与能源电力行业,积

极推动产学研互动合作，不断优化学校主要发展方向与学科布局，提升学校办学活力与高校创新人才培养能力的重要载体。

6.创新科研组织管理模式。推进重大项目的组织管理模式创新，探索上海能源电力科创中心项目、人才、平台一体化建设与管理模式。出台管理制度，打破学校各二级组织机构、学科间的人员和资源壁垒，坚持产业需求与问题导向，集聚优势、分工协作、目标管理，打造跨院系、跨学科的大平台、大团队，强化重大、重点项目攻关能力，加速形成科研创新合力。

7.建立科研体制机制改革特区。鼓励上海能源电力科创中心“先行先试”、大胆探索，推进重大项目的组织管理与实施；并赋予上海能源电力科创中心独立开展科研体制机制改革的权力。通过依托上海能源电力科创中心实现国家与地方、行业与产业重大项目的支持，大力开展与国内外知名高校、科研院所、能源电力龙头企业、区域(园区)的合作研究和协同创新，创新科研机构管理模式，将其打造成为学校科研体制机制改革特区。

(三) 提升科研管理服务和科技创新环境

8.提升科研管理服务能力。提升校外科技资源获取的能力，即对国家科技投资政策较强的响应能力，以及对科技资源较强的获得能力；凝聚校内科研力量(科研人员和平台)的能力，即国家能源电力战略需求与地方经济发展需求为牵引，促进多学科综合交叉融合,组织好科研团队，凝炼好科学目标与方向,增强重大科技项目的承担能力，提高科学研究活动效益，催生更多的创新成果。

9.探索形成学校科研经费投入新机制。积极争取国家和地方竞争性科研经费，同时发挥高水平大学建设专项经费(高原高峰学科建设等)的引导、带动和放大作用，积极争取企业和社会资金，共同推动学校科技开发和成果转化，逐步形成政府、高校和社会相结合的投入机制。

10.完善科研项目经费管理方式。落实各类财政资助的科研项目关于科研经费预算中劳务费（人力资源成本费）、间接经费（包含绩效）等的改革措施。积极探索建立健全间接经费的管理办法，合法合理使用间接经费，结合一线科研人员实际贡献公开公正地安排科研绩效支出，充分发挥科研绩效支出的激励作用。

进一步明确横向项目经费管理方式，更好激发广大科研人员积极性。界定“横向科研经费”是指学校对外开展科技服务活动从相关部门和企事业单位取得的按合同约定进行管理的各类非财政性质的经费，包括企事业单位根据合同提供的各类科学研究活动、包括技术开发、技术转让、技术咨询、技术服务(含技术培训、技术中介)等方面的经费。按照项目负责人负责制，对于横向科研项目的经费实行有别于财政科研经费的分类管理。横向经费的使用不受纵向科研经费使用范围和比例的限制规范科研经费管理，进一步科学完善科研经费支出的实施细则。

11.建立聘任校内重点方向负责人与团队制度。鼓励二级院系院系和教师组建研究团队，完善团队运行机制与保障机制。探索上海能源电力科创中心、重点专项等项目通过合理调整学校岗位体系，建立聘任校内重点方向负责人制，开展跨学科科技管理与重大项目组织。鼓励和引导学校科研机构 and 团队，依托各类重点项目、重大任务聘用专职从事科研工作的人员。建立完善专职科研人员上岗、管理与考核以及专任教师与专职科研人员互转等制度。

12.优化科研创新育才的环境和条件。鼓励二级学院落实并有效监管面向青年教师的科研启动费制度，提高其有效性。通过各种形式鼓励和吸引青年教师加入科研项目、平台和团队开展科研创新工作（科学平衡教学与科研能力提升要求）；鼓励二级学院建立青年博士科研能力提升培育制度，设立专项科研培育经费，遴选具有较大发展潜力和后劲的青年博士，聘请国内外知名大学教授作为其导师，采取

“一对一”模式进行培育与能力提升考核。

13.推进重大科研服务平台建设与开放共享。大力推进与科研院所、知名大学、地方区域、行业企业的深入合作，依托杨浦区、浦东新区与临港，强化与区域内各类新型研发机构协作，整合各类科技创新资源，集中校内资金及社会资源，分期分批建设国家、市级重大科研服务平台、国际联合研究中心等，构建新型科研平台，强化社会服务，支撑传统支柱产业转型升级，支持战略性新兴产业发展。

逐步探索有条件的重点实验室、工程技术研究中心与协同创新中心等创新平台向市场和企业开放，完善有关开放共享的管理制度，积极吸纳校外科研人员进入创新平台开展创新研究，同时出台管理制度，鼓励学校科技人员参与平台科学研究与成果转化。

14.完善标志性科研成果奖励制度。结合高水平理工科大学建设和服务地方经济社会发展需要，出台管理制度着重加大对重大科研项目、高水平学术论文、发明专利、产业标准、重大获奖成果、重大成果转化等标志性科研成果的奖励力度，提高标准和要求，培育一批高水平科研成果，提升学校学术水平和创新能力。为了保障科研绩效产出，激发学科科研活力。科研成果奖励设置“分类指导、自主分配、动态调整”的原则，修订《上海电力学院科研成果奖励办法》。分类指导实行高端绩效奖励和基本绩效奖励的二元制奖励模式。由于文科和理工科在学科建设与科学研究特性上存在较大差异，故实行文科与理工科绩效奖励分类执行。针对学科科研实际发展情况，建议二级学院基本绩效奖励自主分配方案每年根据实际情况进行适度调整，高端标志性成果奖励方案由学校进行阶段性调整。

(四) 重视创新成果培育和技术成果转移转化

15.高度重视推进创新成果培育。开展分类指导的创新成果培育与科研人员创新能力提升，包括开放自由的前瞻性基础研究(基础性探索)、引领行业企业战略发展需求的核心技术(行业企业需求技术)，

产业急需的设备装备产品研发(拳头产品与器件),体现科技支撑的集成创新示范应用(工程推广与示范)。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。

16.加快推进技术成果转移转化。加快推进技术转移与成果转化。完善技术转移和成果转化顶层设计,技术转移中心服务能力提升。实施科技成果转化免责政策,建立科技成果转化资产处置管理制度。创新科研项目遴选和评价方式。完善科技成果转化利益分配机制,探索设立科研成果孵化基金。

17.鼓励教师在学校和企业间合理流动。经学校同意的教学科研一线教师,可保留基本待遇到企业开展创新工作或创办企业,可在科技型企业兼职并按规定获得劳动报酬。学校依托重点科研平台,设立一定比例流动岗位,鼓励有创新实践经验的企业家和企业科技人才到学校按规定兼职开展科技创新。

18.支持学校教师科技创新创业。经学校同意的教学科研一线教师,可离岗从事创业工作,学校和教师签订离岗协议,相应变更聘用合同。经学校同意的教学科研一线教师,在认真履行所聘任岗位职责的前提下,可利用本人及其所在团队的科技成果在岗创业或到科技创新型企业兼职。

(五)完善科技创新体系构建

针对我校现有学科科研体系,围绕加快提升科研创新能力和核心学科建设水平的主要目标,将在重点任务推进的基础上,进一步完善科技创新体系建设:做好“一加强”(围绕高原高峰学科建设目标,加强学科建设,完善学科布局优化工作),“二推进”(积极推进基础学科与跨学科交叉建设工作,推进多学科新型智库建设,以高水平智库建设为抓手探索文科发展新机制),“三提升”(提升我校获取高水平纵向项目和重大横向项目能力,提升科研成果转化能力,提升科学研究国际化水平。

相关配套制度文件正在制订完善中，另行发布。

上海电力学院科研处

2017 年 12 月

附录 4

上海电力学院教育教学体系综合改革方案 (试 行)

本科教育教学体系的综合改革方案是学校工作最为重要的组成部分之一。我们清醒地看到,学校目前的现状与国家对高等教育的要求和期待还存在着较大差距,尽管学校多年来始终在进行本科人才培养的各类改革和推进,也在不断进步和取得实效,但面对快速发展的新形势和习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上提出的新要求,我们的步伐仍不够快,特别是摸石过河、碰到什么问题解决什么问题的局部性改革已不能有效解决盘根错节的复杂问题,同时我们也没有现成的模式可以在我校的办学客观实际中套用。面对可能会越来越大的差距,我们唯有统筹兼顾、系统谋划,整体推进、奋起直追。

综合改革势在必行,其必要性和紧迫性不容置疑。

我们必须坚持以“三个导向”来引领本科人才教育教学综合改革工作。

坚持目标导向。始终牢记习总书记对教育的重大关切:培养什么人、为谁培养人、如何培养人,牢记社会主义的办学方向和使命,牢记学校的办学定位与目标,以此作为本科教育教学综合改革的出发点和归宿点。

坚持需求导向。始终不忘国家战略对人才培养的需求,不忘经济社会发展对本科教学工作的需求,不忘行业进步对本科人才的需求,以需促改,重新审视我校本科人才培养的各项核心要素。

坚持问题导向。始终抓住目前本科教育教学工作的突出问题,在认真查找、辩证分析、科学诊断的基础上形成问题清单,进而对所有问题分层分类,找出“关键少数”瓶颈问题,针对关键问题进行综合改革。

一、指导思想与总体目标

（一）指导思想

贯彻落实全国高校思想政治工作会议精神 and 《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020 年）》、《关于引导部分地方普通本科高校向应用型转变的指导意见》，聚焦立德树人，充分激发教师的教学热情和责任感，不断强化学生的学习动力与使命感，深化教育教学综合改革，持续创新人才培养模式，积极构建应用型人才培养的质量保障机制，协同提升学校的教育教学水平，为能源电力事业和区域经济发展作出应有贡献。

（二）总体目标

在全面认识高等教育新变化和能源电力行业发展新需求的前提下，将建设高水平地方性大学作为学校发展目标，聚焦人才培养的关键问题，以转型创新为主线，集聚人、财、物等各方资源，协同形成合力，真正激发二级学院办学主体的教育教学改革活力，提升全体教职员工教书育人的意识和广大教师教育教学的能力，推动方式方法创新，坚持以学生的成长需要和社会的发展需要为导向，持续推进人才培养模式改革，提高人才培养的针对性和有效性。

二、背景分析与局势发展

（一）国内外人才培养呈现新态势

1.在我国进入改革开放新阶段新形势下，国家对高等教育办学方向与内在灵魂给予了明确要求，即坚持把立德树人作为中心环节，把思想政治工作贯穿教育教学全过程，实现全程育人、全方位育人。

2.在国际“工业 4.0”与“中国制造 2025”等新兴产业不断发展的背景下，社会对高水平应用型人才及具有国际竞争力人才需求急剧增加。

3.创新创业教育的提出，使得高校现有人才培养体系或办学方式面临挑战，如何重塑创新创业价值观、训练创新思维、培育创新能力、营造创新创业文化氛围成为每个高校的思考内容和着力点。

4.“新工科”的提出，使得工科人才培养的竞争优势聚焦于创新创业意识、数字化思维和跨界整合能力。

（二）能源电力行业发展对人才培养提出新要求

中国电力行业发展正处于大转型的关键时期：一方面，中国经济发展进入深度调整和转型阶段，全社会用电需求增速下降，传统火电发展遇到环境和消纳双重制约；另一方面，中国已经成为全球规模最大的风电和光伏市场，以光伏、风电为主的可再生能源仍将迅速发展。这些变化，使得传统电力人才需求逐步减少，而新能源人才需求大大增加，同时要求相关高校更加重视能源电力人才的交叉性、复合型及国际化视野培养。

（三）其他同类学校呈现出快速发展势头

在“双一流”建设背景下，高校纷纷发力，深化综合改革，发展势头逼人。以华北电力大学等能源电力同类高校为例，近年来在新能源发电、特高压、智能电网、高效洁净燃煤发电技术、核电技术等重要领域都取得了巨大成果，他们都把促进学生全面发展、适应社会需求作为人才培养的根本标准，不断加强创新人才培养的顶层设计，持续优化创新人才培养体系。

三、主要瓶颈与问题清单

（一）主要瓶颈

学校本科教育教学目前存在的瓶颈问题主要表现为以下几方面：一是学科与专业布局前瞻性不够，不能很好地适应能源电力行业发展的新形势、新机遇；二是人才培养模式创新动力不足，尚未形成适应学生个性化发展的多元人才培养结构；三是教师的教育教学能力不强，不利于学生的全面发展及自主、持续学习能力培养；四是教学质量保障体系不完善，制约了高水平应用型人才培养成效；五是教学资源整合机制不健全，影响了全校教育教学合力效率发挥。如表 1。

表 1 问题清单

问题分类	主要表现	产生影响
人才培养定位	校院两级顶层设计不够	人才培养在一定程度上与社会需求相脱节
	部分专业定位不清晰、特色淡化	
	部分专业发展缺乏可持续性	
师资队伍	教师教学积极性与荣誉感不强	不利于学生自主学习能力和创新精神培养
	教师教育教学理念陈旧	
	教师实践教学能力不足	
	教学研究动力不足	
教学资源	课程体系对培养目标的达成度不够	不能满足学生个性化的发展愿望；不利于学生全面发展
	人才培养模式较为单一	
	创新创业教育资源分散，存在部门壁垒	
	通识教育资源、综合素养类课程亟待丰富	
	优质在线课程等网络资源不完备	
	教材陈旧、更新不及时	
	实验教学条件急需完善	
	实验室向本科生开放比例低	
教学方法	“满堂灌”比例高	学生学习兴趣与投入不足，重修率高、考研率低
	师生互动少，缺乏课内课外联动机制	
	考核方式单一	
质量保障	保障体系尚未形成有效闭环	人才培养质量的社会、行业、用人单位认可度不够
	二级学院的质量监控体系尚未建立	
	学习成效没有用于对教师、对课程的评价	
教学服务管理 (含制度)	信息化管理系统建设仍需完善	教育教学合力效率得不到有效发挥
	未能全面激发二级学院教育教学改革的活力	
	教学事务管理流程不够简便	

四、行动方案与主体路径

根据积极稳妥的方案思路，在全校面上的人才培养综合改革进行正面推进，兼顾正常的教学秩序和教学稳定，考虑学校教学机构及教学人员的现状，亦步亦趋，小步快跑，解决现有问题综合实施改革。

（一）紧密对接行业需求，优化学科专业布局

学校在电气、热动等传统优势学科的基础上，加快发展环境、核能、太阳能、生物能等学科，积极发展经济、管理、数学、物理等文理学科，注重自动化控制、机械、电子、计算机以及文理学科与能源电力学科的结合，通过相互渗透、交叉融合，使各学科的内涵形成自身的特色，共同构建起凸现“大电力”特色的学科专业体系。

1.打造能源电力特色专业群。紧紧围绕国家能源电力发展战略，以区域经济发展和电力产业结构升级转型为导向，对接“电力产业链”，以重点专业为核心、相关专业为支撑，加强专业教学资源的优化整合，形成能源电力特色专业群。

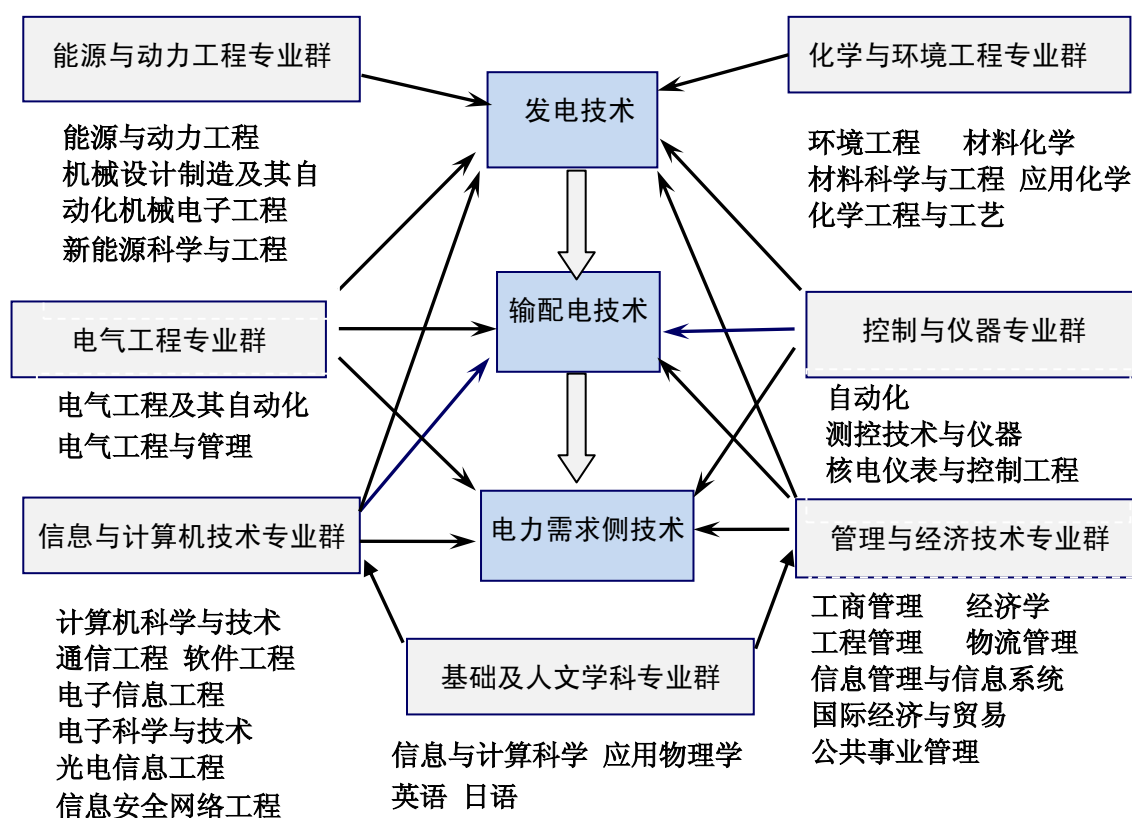


图 1：对接电力产业链本科专业群与专业布局结构图

2.开设新能源、环境科学等战略性新兴产业相关专业。针对新能源快速发展和战略性新兴产业对人才的新需求，学校做好顶层设计，应着力布局、开设行业急需、优势突出和特色鲜明的专业。除了紧抓目录外应用型新专业申报机会外，还要对现有电气、热动、自动化等学科进行交叉融合，合力开发与建设具有前瞻性的、战略性的，对服务上海经济社会发展和上海战略性新兴产业起支撑作用的相关专业。

3.健全专业预警和动态调整机制。专业预警和动态调整机制有利于学校逐步调节专业设置结构，改变因教师设置专业的状况，深层次解决学校人才培养特色问题。建立招生（入口）与就业（出口）联动的“红黄牌”预警机制，选取“报考一志愿率、初次就业率、专业评估排名”等作为主要评价指标，来建立本科专业结构动态调整机制，根据评价指标对各专业招生计划实行动态调整，形成倒逼机制，着力促进各专业强化内涵建设。具体实施路径为：一是每年组织对全校各专业建设情况进行评估，公布相关数据，作为专业动态调整的决策依据；二是将各专业的招生就业情况、人才培养质量作为主要依据，建立专业预警与退出机制；三是根据各专业发展情况对年度招生计划进行调整，动态控制专业规模；四是以学校发展规划为引领遴选新增专业，并建立严格的准入机制。

（二）积极贯穿“因材施教”，创新人才培养模式

作为具有行业背景特色的地方性学校，面对新形势和社会需求的多样化，应树立“创新引领、交叉融合、需求导向”的人才培养理念，结合学校的办学优势与特色，持续构建多样化与个性化人才培养模式，培养方案的设计逐渐由“输入导向”转为“产出导向”，按学科大类或专业群实施大类招生与培养，通过校企协同，培养卓越工程人才；通过科教融合，培养拔尖创新人才；通过联合办学，培养国际化人才。

1.构建多元化人才培养体系。深化人才培养模式改革，整合校内资源，积极探索“合格+”卓越类、拔尖创新类、国际类、创业类、深

造类、特长类等多元人才培养模式，充分发挥二级学院人才培养的积极性和主动性，开办实验班，促进学生全面和个性化发展。

2.重构人才培养方案与课程体系。作为一所以能源电力为学科特色的高校，学校的人才培养方案要适应包括能源革命的需要，围绕社会和行业对毕业生知识、能力、素质的要求，重构课程体系，更加注重学科专业交叉和学生国际化视野培养。新的人才培养方案与课程体系充分体现“宽口径、厚基础”理念，重点建立通识教育、学科基础教育与专业教育的有效衔接机制；采纳“OBE”教育理念，运用反向设计方法，构建满足不同学科专业大类的通识教育课程、学科基础课程、专业课程平台及课程模块；通过“平台+模块”的学科专业课程体系安排，打破传统单一、割裂的知识体系，使学生的知识结构与能力结构在更高的程度上得到统一。

3.落实大类招生与大类培养。为促进通识教育和专业教育的相互融合，更好地帮助学生找到最适合自己发展的专业，学校将于 2018 年试行大类招生计划，可以在部分学院试点，待条件成熟，在全校范围内推行大类招生和大类培养。

4.深化卓越工程人才培养。提升卓越工程人才培养质量的关键在于强化校企合作，构建良好的校企合作运行机制。学校层面建立由行业和用人单位参与的校企合作理事会（董事会）制度、专业指导委员会制度。二级院部按照专业链群成立校企合作委员会，构建长效工作机制；聚焦新工科建设，汇聚教育和产业优势资源，以需求为导向，以企业的实际工程项目与任务为牵引，以资源共享、合作共赢为基础，建立长期、紧密的战略合作联盟，共同参与人才培养的全过程，包括专业设置与改造、人才培养方案制订、课程内容与课程资源开发、校内外专业实训平台以及科研平台建设、师资培养、教学方法改革、教学质量保障体系建设等，实现人才培养与用人单位无缝对接；二级学院要有明确的“校企联盟”建设规划与实施方案。

5.加大拔尖创新人才培养。以科教融合理念推动创新链与人才培养链的有机衔接，围绕拔尖创新型人才培养目标，探索科研与教学在形式和内容上相互渗透的人才培养新模式。具体实施路径为：一是将科教融合理念融入人才培养方案、课堂教学体系、教学科研团队与教学考核评估，构建科教融合育人机制；二是推行科教融合育人导师责任制，根据学生兴趣方向双向选择进入教师科研团队；三是在有条件的学院搭建金字塔式本硕协同育人团队，以课题组为单元，建立“导师—研究生—高年级本科生—低年级本科生”的金字塔式团队结构。

6.实施“一带一路”能源电力国际化人才培养。对接国家“一带一路”能源电力发展战略，适应能源电力新技术、新发展，以“一带一路”能源电力产业需求为导向，推进“一带一路”能源电力国际化人才培养。具体实施路径为：一是以国内外能源电力高校和“一带一路”能源电力企业为基础，借助国际电力合作组织的教育资源和运行模式，建设能源电力工程教育联盟；依托能源电力工程教育联盟，统筹校企各方面的教育资源，将语言交流、文化传统等方面的教学内容与专业教育相融合，培养具备扎实专业技术、熟悉“一带一路”国家国情、具有一定的外语水平和管理能力的复合型工程技术人才；在培养定位、教学内容、教学管理方法以及人才培养方式方面形成满足新工科教育要求的教学特色。

（三）紧紧围绕“应用型人才培养”核心，提升教师教育教学能力

应用型人才培养质量的核心要素是教师，如何提升教师的教育教学能力至关重要。针对学校现有师资情况，重点实现师资队伍向“双师”、“双能”型转变，提高教师的实践教学能力；紧抓教材与教法要素，要“更新教材调内容”、“改进教法增活力”；建立科研反哺教学机制，积极将学科优势、科研优势和资源优势转化为教学优势。

1.实现师资队伍向“双师”、“双能”型转变。在师资队伍建设方面，把具有培养应用型人才能力（双师素质）和具有应用科学技术研究、

成果转化及产学研合作能力,作为应用型高校教师专业成长的主要目标。一是重点引进具有企业经历和工程经验的教师和国外智力资源;二是通过“双聘双挂”整合校内外师资资源;三是实施教师实训计划,针对刚进校的年轻教师从“学校”到“学校”,缺少实践经验问题,将青年教师派到能源电力类企业,进行实践技能和职业素养培训,并作为职称晋升的必要条件;四是积极探索应用型本科高校教师评价方式改革,努力改变以论文、项目多少对教师进行单一评价的方式,支持并鼓励教师和企业联合开发新产品、新技术。

2.推动教材与教学内容更新。科学设计教学内容是全面推进应用型人才培养模式改革工作的核心,要面向产业需求,以学科前沿、产业和技术最新发展推动教学内容更新;专业课程要围绕课程群的教学目标,整体设计教学内容及教学环节,优化课程教学大纲,要明确教学内容对应的专业“能力清单”,而不是单纯的“知识点清单”;鼓励教师编写高质量的校本教材,积极引进国外先进的教材建设理念,根据学科、专业和课程差异化特征建设立体教学资源库,建立健全教材专项考核机制。

3.推动教学方法与考核方式改革。积极探索并推进“以学生为中心”、“自主互助研讨式”的教学方法改革,鼓励采用启发讨论、问题探究、案例分析、科研训练、任务驱动、项目导向、线上线下、翻转课堂等教学方法和教学组织方式,提高学生的参与度,改变单纯灌输式的教育方式,加强作业训练和辅导答疑,切实提高学生自主学习能力和素质,促进“以教为主”向“以学为主”转变。加大课程考核方式改革,强化学生学习过程性考核和评价,引导学生加强自主学习,考核内容上要从考核知识转移到考核能力上来,培养学生发现和解决实际问题的能力,考核方式上鼓励教师根据专业特点、课程性质以及教学目标,采取多种形式考核,注重实效性;加大日常教学考核成绩所占比重,强化对学生平时学习状况和阶段性学习效果的考核与评价;在全校范

围内进行教学方法与考核方式课程改革试点，并在总结试点经验的基础上全面推开。

4.搭建科研反哺教学平台。建立科研反哺教学机制，创建各类平台，积极将学科优势、科研优势和资源优势转化为教学优势，提高人才培养质量。实施路径具体为：一是以科研项目为载体建立教学实训平台，鼓励学生早进课题、早进实验室、早进团队，培养科研能力和实践创新能力；将大学生科研训练计划项目与教师科研项目挂钩，学生从大二开始就能进入实验室，参与各类国家级、省部级和应用开发课题。二是以导师制为保障，通过设计学业规划、参观专业实验室等，带领学生进入科学研究的殿堂；二三年级期间，在创新能力个性化培养课程和科技竞赛的项目导师的指导下锻炼科研能力；本科毕业设计还会得到科研项目毕业设计导师的帮助。三是以测评与激励为抓手，将教师科研反哺教学成效列入教师评价体系与激励范畴，同时推动教师教学和科研两个方面的协调发展，并逐步实现教师的教学与科研双赢这一目标。

(四) 落实工程教育专业认证理念，完善教学质量评价与保障体系

以认证为抓手，重新审视人才培养目标，全面梳理和优化课程体系，以学生学习成效评估为基础，建立教学质量的持续改进机制，健全以学生为中心、以实证为基础、以成效为核心的教学质量保障体系。

1.构建教学质量持续改进机制。要围绕学生学习进步与发展成效，健全教学各环节质量标准，完善监控体系，形成“标准-执行-监控-评价-反馈-提高”的闭环持续改进机制。具体措施为：在课程层面，通过学生、督导、同行、领导、自我评价等形成理论课程达成度、实验实习达成度、综合素质达成度等各类毕业要求达成度专项评价，保证每个具体教学环节实现相应毕业要求；在教学计划层面，通过毕业生调查、导师反馈、辅导员反馈等促进教学计划实现专业培养目标；

在专业层面，通过用人单位调研、校友追踪访问、第三方调查等评估专业培养目标和毕业要求的达成度，并根据反馈意见持续改进相应教学环节。

2.实行校院两级质量监控体系。明确校院两级质量监控职责，学校在教学质量监控中发挥主导作用，二级院（部）发挥主体作用；建立校院两级本科教学质量、毕业生就业质量、专业质量年报、毕业生质量跟踪调查年度报告发布制度，接受社会评价和监督；推行校、院二级督导制，各教学单位要组建起由老中青专家组成的专兼结合的学院督导组，聘任教学经验丰富、工作责任心强、教学效果和教书育人等方面都得到师生认可的在职和退休教师作为督导委员；改进督导评教从“以督为主”向“督导结合”转变，将督导工作面向拓展至“督教、督学”，不断完善督导工作机制；根据教学工作量和教学质量评估结果，科学评定院系教育教学绩效，动态调整其人力资源配置、运行和发展经费预算，以及绩效分配资源等。

3.健全多元化的教学评价与反馈机制。现有的教学评价方式和评价指标体系较多地强调了教师“教”的过程，注重了教师知识传授的过程，在一定程度上忽略了对学生学习效果和综合素质发展情况的考量，应遵循“以学生为中心”和个性化发展的理念设计全新的多元化教学评价体系。具体实施路径为：一是改进现有“五维一体”教师教学评价指标体系，更多地引入能够反映学生学习感受和学习效果的测评指标，使学生评教从“评教”向“评教评学”相结合转变；二是努力实现评价结果的去利益化，让教师平心静气地分析评教结构，思考教学改革；三是促进评教方式与信息技术的有效融合，可借鉴兄弟院校微信评教等创新做法，让教学评价更加全面、评价结果更加科学可靠。

4.探索实践教学的校企合作质量监控模式。“校企合作”共建实践教学质量监控体系，行业企业专家全程参与实践教学质量监控，以校企深度融合为出发点，以质量标准为依据，依托校企双方督导人员，

开展实践教学的督导工作。

（五）充分发挥协同育人合力，共建共享教学资源平台

破解我校应用型人才培养诸多难题的关键在于整合资源、形成育人合力。在多元主体共同参与人才培养的形势下，要发挥协同效应，除了要有共同的目标、共享的资源和信息系统之外，还需要强有力的协同、整合和保障机制。

1.打造“全员育人共同体”。在“大思政”的背景下，以构建思政育人共同体为新的路径，探索形成全员育人的新机制。将辅导员、思政教师、专业教师、管理人员、校友及合作企业凝聚成“全员育人共同体”，在日常思政、课程思政与生涯教育方面，形成教书育人合力；聚焦课程思政教育教学改革，充分发挥每一门课程的育人功能、每一位教师的育人责任，改变专业教师“只教书不育德”、思想政治教育教师单兵作战的现象，使思想政治教育从专人转向人人，实现思政教师和专业教师职能互补、优势叠加；充分发挥行业资源在合力育人中的作用，建立了校内外双导师制度，选拔优秀校友担任校外导师，将思政育人内涵共同贯穿于教育教学的全过程。

2.整合校内外双创教育资源。以整合校内各部门资源与汇聚校外优质资源作为深化学校创新创业教育改革的支撑力，确保“机构、人员、场地、经费”四到位，汇聚创新创业教育要素与资源，形成统一领导、齐抓共管、开放合作的良好局面。一是与行业企业协同，聘请企业家、创业成功人士等优秀人才担任创新创业兼职教师，定期发布行业创新创业项目指南，帮助大学生获得自主创业资金支持。二是与区域高校、科研院所协同，开展联合招生、联合培养，共享创新创业类课程体系、导师队伍、实验基地等优质资源，谋求创新人才培养的共赢。三是搭建创新创业信息交流与成果展示平台，校内成立“双创中心”，为学生创新创业提供政策宣传、咨询、活动交流、项目展示、投融资对接、创新创业成果展示等服务。

3.组建跨学科教学团队。在“宽口径、厚基础”的应用型人才培养理念和推行大类招生大类培养前提下，跨学科协同教学成为必然趋势，而组建跨学科教学团队则成为实施跨学科协同教学的重要载体。具体举措为：一是顶层设计组建一支由工、理、文、经等多种学科的高水平教师组成教学研究团队，联合开设交叉领域新课程；二是以课程为单位组建教学团队，打破原来专业之间的限制，把开设同一门课程的各专业已有的师资力量集合在一起，建立跨学科课程团队。

4.推动优质课程资源共享。整合全校现有网络资源课、视频公开课、在线课程等，有选择地进行开放，以弥补教学资源不足，提升课堂教学质量，帮助学生随时随地利用碎片时间学习，提高学习效率。

相关配套制度文件正在制订完善中，另行发布。

上海电力学院教务处

2017 年 12 月

附录 5

上海电力学院 XXXXX 学院二级管理改革试点方案 (草案)

为贯彻落实学校深化校院两级管理改革方案，XXXXX 学院先行先试，基于 XXXXX 学院实际情况，为更好地指导学院二级管理改革、激发学院办学活力，推动学院事业实现科学有序地自主办学、自我发展，特制定相关改革试点方案。

本方案围绕校院两级管理改革总体目标和任务，适应人事、财务、教育教学、科研二级管理制度改革的新形势新要求，主要在学院责权范围，管理组织结构、人事制度、人才培养与教学、科学研究、制度建设等方面，提出初步改革设想。

一、学院责权范围

校级管理权限下放后，按照“责权利”相统一的原则，从学院自主运行和发展的角度，学院责权范围具体分为八个部分：

1. 学院发展

学院发展总体规划、机构设置、制度修订与管理、学院运行机制等；

2. 学科建设

学科建设规划、目标与任务、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、人才培养模式、本科生、研究生的培养方案和教学计划，教学计划的执行和管理、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、学生科创和学科竞赛、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、成果转化和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，和科级及以下管理岗位的聘任、高层次人才引进、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。

二、学院管理组织结构

学院管理模式：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，如图 1 所示。

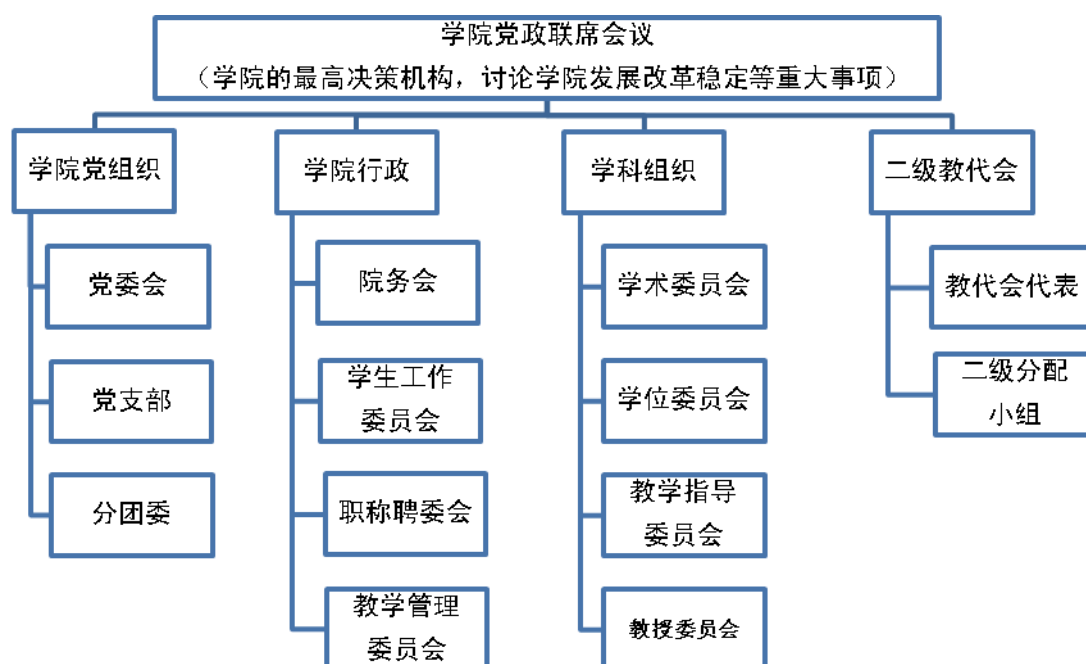


图 1 学院管理组织结构

（一）第一级

学院党政联席会议是学院的最高决策机构，讨论学院发展改革稳定等重大事项，并且对于人、财、物等重大事项进行决策。学院以固定时间和临时召集方式召开。具体规则见附件。

（二）第二级

根据学院的中心工作和职能划分为学院党组织、学院行政、学科（术）组织和二级教代会四部分：

学院党组织：负责讨论决定党的建设、干部队伍建设、宣传思想工作、学生党建、团建等工作；

学院行政：负责人才培养、学科建设、社会服务、师资队伍、国际交流与合作等；

学科（术）组织：根据党政联席会的授权，行使相应的教学与人才培养的指导与咨询权，以及学术事务决策权、审议权、评定权和资讯权；

二级教代会：接受学校教代会的领导，贯彻执行学校教代会的有关决议，是参与学院民主管理和民主监督的基本形式和制度。

（三）第三级

按照第二级的四个方面，下设相关的管理机构或者委员会，相关委员会的章程和制度见附件。其中，主要委员会包括：

教授委员会：是学院改革、发展中重大事项的咨询机构和重要学术事务的评定机构，是保证教授依法履行学术职责，建立学院民主管理与自我完善机制的必要组织形式。

教学管理委员会：对学院教学工作和教学管理工作中的重大事项进行指导、监督、审议、评估和决策的专门机构。

教学指导委员会：根据学院授权，对学院本科生和研究生的教育教学体系、人才培养方案进行规划和设计；对学院相关的职能部门所提交的与人才培养有关的各项报告和方案进行指导和审议，并对实施

情况进行监督。

学院学术委员会：是学院最高学术机构，统筹行使学术事务的决策、审议、评定和咨询等职权。

职称聘委会：负责学院教师副高及其以下职称的聘任工作，以及教师岗位聘任工作。

学位委员会：是开展本科生学位授予和研究生教育工作进行决策的常设机构，就本科生学位授予、研究生教育和管理工作中的重大问题进行调查研究，提出决策方案和处理建议。

三、人事制度

师资队伍是学院发展的根本，建立健全具有人性化的人事制度是学院二级管理的核心改革任务，有利于科学地引导、激励教职工积极发挥主动性和创造性，激发人才队伍的活力。学院的人事制度改革主要集中在职称与岗位聘任、二级分配、教师引进与培养等方面。

（一）职称与岗位聘任

在副教授及其以下的职称聘任时，先由学院学术委员会、资格审核组、思想品德考察组、教育教学考察组（教学管理委员会）对于申报者进行初评，并上报学校，然后通过学校进行统一的校外学术能力评定，对于合格者，学院聘委会将根据申请者学术能力评定结果、学科发展需要开展聘任工作。

（二）二级分配

学院的二级分配主要包括常规的年终分配和二级管理目标考核绩效分配两类。

1. 常规的年终分配。对于常规的年终分配，学院仍采用分类考核，以“多劳多得、优绩优酬”为原则，并保护青年教师。

2. 二级管理目标考核绩效分配。对于二级管理目标考核绩效分配，学院采用分档考核，以“优绩优酬、多劳多得”为原则，依据二级管理考核目标责任书，围绕学科建设、科技创新、人才培养和师资队伍

伍建设等学院中心工作和核心成果，重点体现“优绩优酬”，充分发挥教师的主观能动性，激发科研和教学热情，提升人才培养质量，全面提升学院实力。具体的分配方案见附件。

（三）教师的引进与培养

学院通过政府、学校的人才计划，学科培育计划，以及校友资助基金，重点进行高水平人才引进、中青年骨干和团队负责人的培养。

1.在引进方面，学院重点引进东方学者及其以上称号的高水平人才，特别是国家级人才引进。在博士的引进中，重点引进 XXX、XXX 和 XXXXX 相关学科人才；

2.在培养方面，学院重点培养中青年骨干和团队负责人，特别是近几年引进的青年教师，要求他们国内或国外访学，并以上海市“青年东方学者”为目标培养；

3.对于新引进的教师，实施三年考核制，进校三年考核，考核未通过者，学院不再聘用。

四、人才培养与教学

人才培养要紧跟高等教育发展新形势、行业发展新趋势和学科专业发展新动向，提炼出人才培养目标，解决“专业为谁培养人才”、“专业培养何种标准的人才”的问题。具体的方面需要考虑：

高等教育发展：各类的人才培养的提出，包括创新创业、卓越计划、应用型本科、新工科，以及大类招生、拔尖人才培养等；

行业发展：电力行业的变革，包括传统煤电行业的弱化，新能源行业的崛起、国家核电战略、分布式能源、燃机发电等；

学科专业发展：特别是在 XXX、XXXX、XXXXX 等方向的发展 X；

因此，研究上述三方面的发展，重新定义人才培养目标，制定培养方案。具体的方案包括：

1.人才培养目标与专业设置 (2017.10-2017.12)

XXXXX 学院现有专业情况如图 2 所示，共 XXXXX、XXXXX 两个专业，另有一个 XXXXXX 专业在申报，预期明年能获批招生。其中，XXX 专业是卓越计划试点专业，专业又分 XXX、XXX 和 XXX 三个方向；XXXXX 专业是应用型本科试点专业，专业又分 XXX 和 XXX 两个方向。

专业	专业建设试点	专业方向		
XXXXX	卓越计划	XXX	XXX	XXX
XXXXXX	应用型本科	XXX	XXX	
XXXXXX	待批（应用型本科）			

根据现有专业发展情况、行业发展所需人才要求的变化（比如说对于 XXXX 方向的人才需求）、创新创业能力和素质的要求、新工科等方面的要求进行调研和论证，重新确定学院的人才培养目标和专业设置，特别是今后五年内的新专业设置与建设。

2. 人才培养方案修订（2018.1-2018.4）

依据人才培养目标修订人才培养方案，从知识、能力和素质出发，兼顾考虑学院实施大类招生后，所需要统筹考虑的公共基础课和学科基础课部分的知识连接、课程设置等。

结合专业方向的设置，从人才培养方案结构上研究必修课、选修课、理论环节、实验环节、创新创业和学科竞赛部分、校企合作部分等作用 and 比重。

3. 教学内容修订（2018.4-2018.7）

4. 大类招生试点（2017.10-2018.8）

学院经过相关委员会讨论确定将试行大类招生，成立了工作小组，制定了时间计划，并启动了相关工作。如表 1 所示。

表 1 大类招生计划表

序号	项目	主要内容	时间
1	成立大类试点工作小组	成立以院长为组长、由教学主管、专业负责人、主干课程负责人为主要成员的大类	2017 年 10 月

		试点工作小组	
2	大类招生调研工作	充分调研电力相关高校（如东北电力大学、华北电力大学）与我院相同的专业设置情况；以及已开展大类招生的相关高校（如上海大学、东华大学等）的具体实施情况。	2017 年 11-12 月
3	课程内容梳理与重新整合	现有课程体系基础上，对学科共同课和专业选修课进行融合，改造课程体系中不适应于按“大类培养”来组织实施教学的学科共同课程和专业选修课程，形成大类平台课程。同时重构专业课程体系，充分体现和发扬各专业的办学优势和特色。最终将现有课程分为通识教育课程、大类平台课程和专业教育课程三大类。	2017 年 12 月- 2018 年 3 月
4	修订大类招生培养方案	综合考虑学院大类招生和大类培养的可行性，全面落实基层教学组织建设，完成大类招生培养方案的修订工作。	2018 年 4-5 月
5	制定专业分流方案	在对各已开展大类招生的高校专业分流方案的充分调研基础上，结合学院专业特色，形成初步的专业分流方案意见。	2018 年 6-8 月

5.加大创新创业教育，融入人才培养全过程

以提高学生的综合工程素质与能力培养为目标，遵从“德育为先、应用为本、创新为重”的理念和理论教学与实践教学的螺旋式递进教学理念，进行核心专业课程建设和大学生创新活动体系建设，两者深度融合，打通专业教学、大学生创新活动体系与综合性学科竞赛，将大学生创新创业教育融入人才培养全过程，提高了学生的综合工程素质与能力。

6.教学组织构成

学院教学组织由专业和课程群组成，在教学指导委员会、教学管理委员会指导下，各专业和课程群开展教学工作。

五、科学研究

重点在于学科方向凝练、团队建设和核心骨干成员培养，通过高水平带头人的引领，多学科合作、团队攻关，获得学科方向的重点突破。成果体现在企业难题攻关、高水平论文发表、国家级项目和获奖。

1.以需求为导向和以问题为导向，凝练学科方向。瞄准行业关键

和急需解决的问题，以及学科重要研究领域，建立 1-2 个重点学科方向。主要聚焦 XXXXXXXXXX、XXX 和 XXXX。

2.以高水平人才和团队的引进为导向，重点支持相关学科方向。以“国家千人”团队的引进，重点聚焦 XXX 和 XXXX。

3.以研究所的形式组建团队，将学院的基层科研组织建立在研究所，并建设开放性研究所，与其它学院和校外人员合作。

4.通过二级分配团队考核制，在学院资源分配方面重点支持团队建设，并通过学科培育建立特区，培养团队和核心骨干成员。

5.建设高水平学科平台和国际合作实验室。以国家级人才和团队为基础，争取申请上海市级重点实验室，并通过海外合作基础，争取国家级中外合作实验室。

6.通过“优绩优酬”，将标志性成果定义为：企业难题攻关、高水平论文、国家级项目和获奖。

五、制度建设

制度建设是加强依法治院、推进科学管理的重要举措，也是构成一所学院核心竞争力的重要因素。制度本身直接体现了事业发展和工作推进的目标导向、价值追求和行为规范，直接决定着人才、资金、资源和技术等发展要素的集聚效能和效率。只有加强制度建设，才能扫除制约学院发展的体制和机制障碍，充分释放体制活力，有效激发全院教职工干事创业的能动性、积极性和创造性。为进一步响应学校推进综合改革，建立科学规范的管理制度体系，形成依章管理、依法治院的氛围，学院党政联席会议研究决定启动进行新的制度建设工作。主要制度见附件。

附件目录

附件 1《关于 XXXXX 学院二级管理体制的规定（讨论稿）》

附件 2《XXXXX 学院党政联席会议制度（讨论稿）》

附件 3《XXXXX 学院党政联席会议组织规范（讨论稿）》

- 附件 4 《XXXXX 学院“三重一大”制度实施细则（讨论稿）》
- 附件 5 《XXXXX 学院教职工代表大会制度（讨论稿）》
- 附件 6 《XXXXX 学院院务公开实施细则（讨论稿）》
- 附件 7 《XXXXX 学院各类二级管理决策议事机构委员会名单（讨论稿）》
- 附件 8 《XXXXX 学院教授委员会章程（讨论稿）》
- 附件 9 《上海电力学院 XXXXX 学院学术委员会章程（讨论稿）》
- 附件 10 《上海电力学院 XXXXX 学院学位委员会章程（讨论稿）》
- 附件 11 《XXXXX 学院教学管理委员会工作章程（讨论稿）》
- 附件 12 《XXXXX 学院教学指导委员会工作章程（讨论稿）》
- 附件 13 《XXXXX 学院经费管理规定（讨论稿）》
- 附件 14 《XXXXX 学院优秀青年骨干教师培养计划实施条例（讨论稿）》
- 附件 15 《XXXXX 学院资助骨干教师出国（境）进修办法（讨论稿）》
- 附件 16 《关于 XXXXX 学院资助教师参加国际国内学术会议的暂行规定（讨论稿）》
- 附件 17 《XXXXX 学院学生工作委员会工作条例（讨论稿）》
- 附件 18 《XXXXX 学院二级管理考核奖励绩效分配方案（讨论稿）》