

# 高教动态

中央财经大学高等教育研究所编

2018年第5期（总第295期）

---

## 目 录

- 一、大学发展要从“火车头”转向“动车组”
- 二、复旦大学出台两级管理体制改革配套政策  
财权人事权都下放给院系
- 三、复旦大学校、院系年度预决算管理体制改革实施方案（试行）
- 四、武汉大学院（系）级财务管理实施细则
- 五、西北工业大学校院两级预算管理办法（试行）
- 六、厦门大学校院二级管理体制实施办法
- 七、华中师范大学政治学研究院校院两级管理改革实施细则

## 一、大学发展要从“火车头”转向“动车组”

深化改革是办好中国特色世界一流大学的关键一招、动力所在和必由之路。针对管理重心偏高、政策执行存在“肠梗阻”、作为学术共同体的学院缺乏办学自主权等突出问题，西北农林科技大学从推进现代大学治理体系与治理能力现代化的战略高度出发，把校院两级管理改革作为深化综合改革的关键突破口，以体制机制改革创新引领“双一流”建设，着力推动大学发展动力机制从“火车模式”向“动车组模式”的根本性转变。

### 创建“双一流”，学科是核心，学院是主体

学科是大学立德树人、科学研究、服务社会以及文化传承创新的基本单元，学科水平是形成大学特色、衡量大学水平、决定大学声誉的关键因素。建设中国特色世界一流大学，核心是建设一流学科，关键是以深化改革为动力，充分激发校院两级办学活力、内生动力和发展潜力。突出问题导向，在总结反思近几年学校“学科建设年”“管理改革年”“学院工作年”等专项改革的基础上，全校上下达成高度共识：要紧紧抓住国家统筹推进“双一流”建设的历史机遇，遵循高等教育发展规律，勇于自我革命，打破相对集中管理体制机制壁垒，以深化改革的办法在校院两级管理体制上率先取得实质性突破，从根本上落实学院在一流学科建设中的主体地位，重构一流学科与一流大学建设的动力机制与发展模式。

### 做好权力加减法，重构校院两级权责体系

经过一年多的广泛调研和反复讨论之后，学校出台了《关于深化校院两级管理体制改革的若干意见》以及人事管理、财务管理、学科资源配置、学院治理4个专项配套办法，形成深化改革时间表和实施路线图，并在全校23个学院全面实施。改革的总体思路是，从机制创新、权责关系、资源配置三个维度，通过3年左右的时间努力构建学校目标管理、部门协调服务、学院实体化自主运行的管理体制。学校主要负责做好宏观规划、监督检查与考核评估，统筹协调改革发展中的全局性、方向性、战略性的重大事项，让最了

解学科发展势态、最能把握学科发展方向的基层学院，拥有充分的办学自主权。

改革从人、财、物三个关键领域系统做好校院两级权力的加减法，以清单形式授权学院。学院自主编制综合收支预算，在学校审定的预算框架内统筹使用各类经费，有效解决专项预算造成的“买米的钱不能买油、买菜的钱不能买肉”的难题。按照定编定岗方案，自主决定三级及以下科教人员聘任和副高级职称评审，自主开展副高级职称人才引进和预聘制教师选聘，在学校核拨的业绩津贴总盘子内，自主进行津贴分配，享有人员管理上的高度自主权。根据学科建设规划，统筹安排使用经费、队伍、条件、平台等学科资源。通过权力的加减法，落实学院办学主体地位，更重要的是要以学校简政放权的减法运算赢得学院办学活力激发的乘法效应。

### **完善学院治理体系，保障院长治院、教授治学**

权力下放后，必须有确保权力实现的有效机制，学院必须有承接权力、用好自主权的办学治院能力。

为此，学校从加强顶层设计入手，着力完善学院内部治理体系，加强学院治理主体和领导班子能力建设。在坚持党委对学院工作全面领导的前提下，学院实行党政联席会集体决策下的院长负责制。院长在党政联席会的集体决策下，全面负责组织开展教学、科研、社会服务及其他行政管理工作。完善学术权力运行机制，整合学术委员会、学位委员会、教学委员会学术管理职能，组建新型教授委员会，负责学院学术治理，充分发挥在学科建设、学术发展、学术评价、学风建设中的主导作用。完善民主管理与民主监督机制，院长、教授委员会每年向教职工代表大会报告工作，事关教职工切身利益的工资改革、津贴分配、考核聘任、奖励处罚等制度办法均须经教职工代表大会审议通过后执行。通过治理体系改革，让学院回归初心、回归学术，让学术回归本真、回归学者，真正实现院长治院、教授治学、依靠广大师生自主办学。

## 简政放权与监督评估协调配合

校院两级管理改革是一项牵一发而动全身的系统工程，如何走出“一放就乱、一收就死”的循环怪圈，如何实现校院联动、各司其职、“放管服”协同推进，如何确保校院两级管理体制改革风险可控、有序推进、达到预期成效？总体解决方案是，放权既要与责任落实相统一，也要与事后监管相匹配，在简政放权、赋权学院的同时，改革完善监督评价考核机制，激励督促学院敢担当、善作为、会用权、用好权，以改革兴院、改革强学科。为此，首先，学校应建立实施分类指导、综合考评机制，按照学院不同发展定位，实施差异化政策支持和绩效考评，综合采用水平性评估、发展性评估、绩效评估和国际评估等方法，动态调整对学院授权清单和支持力度。其次，加强规划管理，以领导班子和领导干部任期目标管理为导向，要求学院参照学校总体战略规划和专项规划，自主谋划制定学院中长期发展规划，引导学院在学校大局中找准发展定位、确立目标任务、从严审慎用好人财物自主权。规划的核心内容是学科规划，只有制定好、实施好学科规划，才能得到学校更大的政策和资源支持。再其次，根据事业发展需要，调整管理机构设置，优化机关职能，再造管理服务流程，加强机关作风建设，切实提高管理队伍执行力。

改革也是一场革命，改革的根本目的是解放和发展生产力。实施深化校院两级管理体制改改革一年来，西北农林科技大学发展动力、发展方式加快转变，发展内涵、发展质量明显提升，国家科技奖、学科竞争力排名、“千人”“青年千人”“长江学者”“青年长江学者”“优青”等国家级人才、高水平论文、创新创业教育等核心指标取得前所未有的突破，增量均居全国农林高校和在陕高校前列。继农业科学、植物学与动物学之后，2016年工程学、环境科学与生态学、化学、生物学与生物化学等4个学科领域进入ESI（基本科学指标数据库）全球排名前1%。其中农业科学跻身前1%，核心竞争力与综合实力与国内外同类一流大学差距明显缩小，在实施“两个十年战略”、

加快创建世界农业一流大学的道路上迈出了标志性的一大步。一年的改革实践，进一步坚定了我们继续深化改革、推动学校发展动力和发展方式转变的决心、信心和定力。

追求卓越永无止境，改革创新永无止境。制订改革方案只是万里长征的第一步，完成校院两级管理体制改革、推进大学治理体系与治理能力现代化还有很长的路要走。西北农林科技大学将坚定扎根中国大地大学，担当“四个服务”历史使命，坚持久久为功，坚持不懈打好深化校院两级管理体制改革持久战、攻坚战，向着中国特色、农业特色世界一流大学的终极目标全力迈进。

作者：孙其信，系西北农林科技大学校长

来源：《中国教育报》2017年6月26日

## **二、复旦大学出台两级管理体制配套政策 财权人事权都下放给院系 财务及人事配套政策**

### **财务**

今年开始，院系做好预算，提交给学校财务处备案，财务处核定后把所有的经费划拨到院系，不论是教学、科研还是人才引进的经费都由院系自主来决定。学校对院系目标达成情况进行考核，未达成目标或未利用好资源的院系，将被削减未来的资源。

■学院基本运行经费：按照学科的体量、院系人才培养需要、学生活动和学术活动需要、科研需要等各类需求统一拨给学院。

■学院基本发展经费：根据学科体量、排名、发展潜力来划拨额度。

■重点发展经费：由院系自己制定方案，达成未来学术排名等目标来确定。

### **人事**

学院的人力资源规划经学校批准后，一次性核定三年高级职务晋升总额和年度晋升名额。

■薪酬：人才不论本土或引进，达到世界一流大学水平的，都按照世界一流大学的标准发放薪酬。

■新进教师：实行“预聘-长聘”制。长聘教职的引进需报学校审批，预聘教职的引进均由学院按程序自行决定。

■教授考评：除了原有的“代表性成果”外，还必须考评社会影响力和学术影响力。

■解聘：按照“六年非升即走”原则，对于原有的不符合学校发展目标的人员，授权院系可以根据有关法规解聘。

复旦大学的院长和系主任们最近正忙于制订新一年的预算方案和人事方案。今年开始，复旦大学的各院系将凭自己过去一年的学科发展、排名、人才培养、科研进展来获得学院的运行和发展经费。今后，人员引进也将由院系自主决定，对于达到世界一流高校学术水准的教职，不论是土生土长还是海外引进，薪酬也将与国际一流大学接轨。

复旦大学去年年底启动校院两级管理体制改革后，最重要的财务、人事配套政策终于落地，而人才培养、科研经费管理和资产管理、后勤管理的配套政策也将于近日陆续落地。用学校党委副书记刘承功的话来说，“从今年开始，整个大学都要换一种活法了。”

### **财权人事权成两级管理体制改革的改革基础**

随着高等教育的发展，权力过于集中、管理效率不高、办学活力缺乏这些传统高教管理体制中的弊病备受批评。为了破解这一管理难题，去年年底，复旦大学启动了两级管理体制改革的改革。但是，没有配套的政策和措施，改革仍然只能停留在纸上谈兵。

事实上，复旦大学曾在 2002 年尝试过两级管理体制改革。但当时生命科学学院一位“海归”院长千方百计争取到在学科建设方面试点的机会后，没过多久就放弃了：“用人用钱都说了不算，管理权给了也没用！”

“985 三期”执行过程中，学校再次试行经费使用权下放。但院系有了财权后，在其他配套机制不变的情况下，发展仍然掣肘不断——有了财权，买了设备，却发现没有空间放设备；好不容易腾挪出空间，却没有足够研究生资源开展科研……

类似问题在全国高校中并不少见。此次复旦大学配套政策中，将财权、人事权都下放给院系。而学科发展、人才培养、科研规划也都由学院自主决定。

“让学校决定每个学科的具体发展、规模定调、分派资源，肯定不如院系更加知根知底。要让了解第一线情况的人做决策，决定人财物该用在哪。”复旦大学党委书记朱之文多次强调，“学校只对各院系及学科自身的常规发展扮演审核、监督的角色。腾出精力，谋划关系学校发展大计的重大项目。”

### **院系经费使用由院系自主决定**

“今年开始，院系只要把预算提交给财务处备案，财务处核定后把所有的经费划拨到院系，不论是教学、科研还是人才引进的经费都由院系自主来决定。”复旦大学财务处负责人苟燕楠教授在接受采访时说，根据院系的方案，分为基本运行经费、基本发展经费和重点发展经费。

学院基本运行经费按照学科的体量、院系人才培养需要、学生活动和学术活动需要、科研需要等各类需求统一拨给学院。学院基本发展经费是根据学科体量、排名、发展潜力来划拨额度。至于重点发展经费则由院系自己制定方案，达成未来学术排名等目标来确定。“不过学校也将对这些目标的达成情况进行考核”，学校有关负责人称，没有达成目标或者没有很好利用资源和自主权的院系，在未来的发展中将被削减资源。

过去，院系和所有的行政部门都有预算方案，上交到财务处由财务处审核后拨款。但是，在接下来的财政年度中，院系仍然需要根据学校各个行政部门五花八门的专项，来争取项目，才能获得教学、科研等方面的经费。“一些部门甚至常年要有几个人专门负责盖章，因为手上的项目太多了，天天都有人来申请项目要求盖章。”苟燕楠说，“因为此次改革，还有部处的负责人来找我们谈话，因为想不通未来连盖章的权利都没有了。”

按照此次改革方案，行政部门将没有经费也不掌握项目，学校将集中力量重点支持跨学科重大平台项目和一流重点学科的加速发展。

### 院系自主决定引进人才和教职的晋升

根据复旦大学此次发布的人事制度改革方案，学校对新进教师实行“预聘-长聘”制。并且，不论本土人才还是引进人才，达到世界一流大学水平的，都按照世界一流大学的标准发放薪酬，而对于教授的考评，除了原有的“代表性成果”以外，还必须考评社会影响力和学术影响力。

但“人事相关的政策都由院系自主决定”并非全部，学校人事处负责人钱飏在接受采访时称：“现在学校还在研究人事制度的‘负面清单’，未来只要不是负面清单中的内容，院系都可以自主决定。”

学院的人力资源规划经学校批准后，一次性核定三年高级职务晋升总额和年度晋升名额。学院可根据当年申报人数、学科布局等具体情况，对每年度高级职务晋升的名额进行适当调整。

据介绍，按照目前的规划，长聘教职的引进需报学校审批，由学校和学院共同配置相关资源。预聘教职的引进和流动科研人员、实验技术人员进校均由学院根据人力资源规划和相关规定，按程序自行决定并配置相关资源。而且学校将加快完善人员转岗和退出机制，按照“六年非升即走”的原则，对于原有的不符合学校发展目标的人员，授权院系可以根据有关法规解聘。

来源：《文汇报》2015年1月14日



### 三、复旦大学校、院系年度预决算管理体制实施方案（试行）

为适应学校改革和发展的需要，促进学校整体建设和发展目标的实现，经党委常委会研究，学校决定以《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》为指导，实施校、院系年度预决算管理体制改革。根据财政部、教育部有关文件精神，结合学校实际情况，特制订本实施方案。

#### （一）改革目标

通过实施校、院系预决算管理体制改革，建立健全学校预决算管理体制，提高经费分配透明度，充分发挥专家在资金配置过程中的作用，健全和完善相应的预决算程序，提高资源配置与使用效率。

通过实施校、院系预决算管理改革，改革现行的以职能部门为主、按“条”分配资金的预决算管理模式。将院系作为预决算执行主体，将各类资金尽可能整合成“块”直接下达给院系，由院系根据预算编制指南，结合本单位发展规划、工作重点，自主统筹安排各项经费预算，以增强院系办学自主权和办学活力。进而推动管理重心下移，形成以“微观激活，宏观调控”为特征的校、院系两级管理体制。

#### （二）改革内容

##### 1、建立健全校、院系预决算管理体制

学校根据合理分工、相互制约、充分发挥专家作用的原则，逐步建立、健全由预决算决策、预决算执行、预决算监督三方面组成的预决算管理体制。

1. 预决算的决策机构：作为最高管理决策机构，校长办公会议对预决算承担最终的决策与管理责任，并负责批准学校预决算方案。

为充分发挥各方面专家的作用，提高预决算工作透明度，学校设立主要由各院系专家、学者组成的预决算工作委员会，负责先行对提交校长办公会议审批的预决算管理办法，以及校、院系的预决算方案进行审议，并提交校长办公会议批准。

2. 预决算的工作与执行机构：预决算工作委员会的秘书机构设在发展规划处，协助委员会履行日常管理和工作职责。财务处负责接受校内各单位递交的预算申请、预算草案编制和预算下达等具体业务工作。

学校的各院、系是最终的预决算执行单位。其主要职责是负责本单位预决算的编制、上报和执行工作，并对本单位预决算的执行结果负责。

3. 预决算的监督机构：预决算工作委员会每年向教职工代表大会报告学校年度预决算情况，并接受监督。审计处负责对学校及所属各单位的预算执行情况和财务决算实施审计监督。

## 2、建立科学合理的预算编制流程

学校的预决算年度为自然年度，从每年1月1日到12月31日。

学校的预算编制流程为“四上四下”：

① 一上一下：预决算工作委员会提出年度预算编制建议草案，上报党委常委会审议。党委常委会根据年度工作重点，决定预算年度内资金的投入重点和方向，形成年度预算编制的指导性意见，并下达给预决算工作委员会。此阶段在预算年度开始前的2个月内完成。

② 二上二下：预决算工作委员会根据校党委常委会下达的年度预算编制的指导性意见，通过财务处向各预算执行单位下达编制预算通知。各预算执行单位按时编制预算并上报财务处，由财务处初审汇总形成预算草案。此阶段在预算年度开始前的1个月内完成。

③ 三上三下：发展规划处召集预决算工作委员会对预算草案进行审议，并通过财务处将审议意见反馈下达给预算执行单位。各单位对预算修改后通过财务处上报预决算工作委员会。此阶段在预算年度开始后的1-2个月内完成。

④ 四上四下：预决算工作委员会将审议通过的预算方案报校长办公会议批准；然后以校发文件形式向各单位下达预算执行通知。此阶段在预算年度开始后的3个月内完成。

### 3、逐步调整学校对院系的经费分配模式

学校对院系的经费分配，将从目前以职能部门为主，按“条线”分配资金的模式，改为学校先按因素法分项核定经费，然后将预算整体下达给院系，由院系自主统筹安排预算的资金分配模式。

根据国家现行有关财务管理制度，以及学校的实际情况，学校先将职工困难补助经费、退休人员活动费、行政经费、本科生培养费、研究生培养费、学生活动经费、基本科研业务费、岗位津贴、奖励绩效津贴、985工程三期院系学科建设资金等经费项目纳入经费分配模式的改革范围。各项具体经费名目、分配与核拨方式及其用途，参见《院系预算核拨项目表》（附后）。

各院系根据学校核拨的预算，以及下达的预算编制指南和相关的资金管理办法，编制上报院系预算方案，并按学校批复的预算分专项经费和日常经费两大类进行管理。

### 4、明确学校对核拨给院系的经费的基本管理要求

学校对于核拨给院系的有关经费，原则上分为日常与专项两大类进行管理。凡是属于日常经费的，在经预决算工作委员会审议通过，并经学校批准后，尽可能整体下达给院系。院系在下达的预算限额范围内，自主安排确定经费的具体用途，并以院系年度预算的形式报预决算工作委员会审议通过。

下达给院系的专项经费，原则上根据“211工程”、“985工程”等不同专项资金的管理要求进行管理。由院系自主支配的院系学科建设资金和队伍建设资金，由院系每年提出专项预算，每年进行决算。当年未分配使用的专项经费部分，原则上由学校收回统筹。已签订合同设备款、分期下达项目资金部分，自动结转下年。建设期结束时的专项经费结余，学校全部收回统筹。

**对于各类经费中人员费的管理，基本管理原则是：**

① 对于正式在编人员，院系只能在学校核拨的岗位津贴、绩效奖励津贴的限额内发放岗位津贴或绩效津贴。以及在整体下达的经费中，按规定安排发放研究生论文答辩与评审费。对于家庭生活困难职工，可以在学校核拨

的困难补助经费中发放补贴。除此之外，院系不能利用学校核拨的经费发放其他津补贴或奖酬金。

② 对于各类引进人才，院系可以配套购房补贴的名义，利用队伍建设经费或院系学科建设经费，向引进人才发放购房补贴，但不得发放岗位津贴或其他津贴。所需预算应该在院系年度预算中事先列明并获得批准。

③ 对于非正式在编人员或校外专家，院系可以在学校核拨的有关经费中，以租赁制人员工资或专家评审费的名义支付个人报酬。但租赁制人员工资应该在院系年度预算中事先列明并获得批准。

④除引进人才可以在其科研启动费中按预算列支学生勤工助学费以外，院系不能利用学校核拨的经费发放勤工助学费。

## 5、逐步建立健全相关规章制度

为确保校、院系预决算管理体制改革的顺利推进，学校一方面将通过制定《复旦大学预算管理办法》、《复旦大学预决算工作委员会章程》等制度，从宏观上具体指导校、院系预决算管理体制改革的落实与推进。另一方面学校将通过制定《985工程三期资金管理办法》等资金使用管理办法，以及《复旦大学会计人员委派制》制度，在进一步细化学校对院系资金管理要求的同时，为院系实施预决算管理提供必要的配套保证。

### （三）改革实施要求

1、校、院系预决算管理体制改革的顺利推进是学校综合改革措施中的一项重要内容，对学校的长远发展具有深远的意义。各单位要充分认识校、院系预决算管理体制改革的重大意义，认真研究，准确把握改革方向，深入学习、广泛宣传，为改革的实施营造良好的氛围。

2、各职能部门要转变管理观念，调整管理职能，制订相应的配套改革方案，对现行的相关规章制度、管理措施、工作流程进行修订和完善，确保校、院系预决算管理体制改革的顺利进行。

3、各院系要在认真学习领会改革方案的基础上，结合本单位实际，抓紧制订本单位的具体实施计划和配套改革方案。特别是要明确制定涉及院系内部经费分配与使用的各项民主决策程序，以及各项规章制度。

院系预算核拨项目表（日常经费部分）

| 预算核拨项目     | 预算核拨方法                                      | 涵盖用途   | 经费决算方式                                       |
|------------|---|--|--|
| 1. 职工困难补助  | 以各院系在职职工人数为基准，按统一的人均标准核拨。                   | 补助各院系的困难职工。                                  | 包干使用，结余留用。                                   |
| 2. 退休人员活动费 | 以各院系退休人员为基准，按统一标准核拨。                        | 组织退休人员活动，慰问退休人员。                             | 包干使用，结余留用。                                   |
| 3. 院系行政经费  | 以各院系专任教师数为基准，按统一人均标准核定                      | 日常行政管理、公务接待、基本物业维持和院系日常运行等。                  | 单独核拨，年度预决算。每年根据上年预算执行情况适当调整下年预算核拨数。          |
| 4. 本科生培养经费 | 以各院系的本科生数、承担的本科生课程数量、质量等因素核定。               | 1. 本科生培养：日常教学、实习实践、课程建设、教学实验、教学团队建设、本科生师资培养。 | 整体下达，院系统筹安排使用，年度预决算。每年根据上年预算执行情况适当调整下年预算核拨数。 |
| 5. 研究生培养经费 | 以各院系的硕士、博士研究生人数为基准，按不同学科、按生均标准核定。分别核定。      | 2. 研究生培养：日常教学、实习实践、课程建设、教学实验经费、实验室维持费。       |  |
| 6. 基本科研业务费 | 以各院系专任教师数为基准，并考虑不同学科特点，以及各院系的国家重点学科数确定核拨标准。 | 3. 师资培养：青年教师/新进教师科研启动费、青年基金、金苗金穗项目；          |  |
| 7. 学生生活活动费 | 以各院系的本科生、研究生人数为基准，按统一人均标准核定。                | 4. 科研方面：院系自主科研项目支持、重大项目培育与引导；                |  |
|            |   | 5. 国际交流：派遣学生教师出国、举办国际会议等；                    |  |
|            |   | 6. 教学科研实施维护；院系共享科研实施维护；                      |  |
|            |   | 7. 各类学生课外和思政教育活动。                            |  |

院系预算核拨项目表（专项经费部分）

| 预算核拨项目             | 预算核拨方法                                  | 涵盖用途   | 经费决算方式  |
|--------------------|---|--|---|
| 1. 岗位津贴            | 按学校新一轮岗位津贴制度改革后的方案核拨。                   | 发放院系聘岗位人员的岗位津贴。  | 专款专用。   |
| 2. 奖励绩效津贴          | 按学校新一轮岗位津贴制度改革后的方案核拨。                   | 院系奖励优秀人员。  | 专款专用。   |
| 3. “985工程”院系学科建设经费 | 根据学校“985工程”三期学术规划委员会确定的各院系学科建设经费预算分年下达。 | 院系学科建设、引进人才科研启动和房贴配套、院系教学/科研/学科等学术类共享设施建设、院系重大国际学术交流活动等。 | 院系每年提出预算，每年决算，当年未分配使用部分学校原则收回统筹；已签合同设备款、分期下达项目资金部分，自动结转下年。建设期结束时的结余，学校收回统筹。 |
| 4. “211工程”经费       | 按学校已经确定的“211工程”三期建设规划预算定。               | 院系重点学科建设和队伍建设。   | 建设期内包干使用，建设期结束时的结余，学校收回统筹。  |

## 四、武汉大学院（系）级财务管理实施细则

武大财字〔2016〕13号

### 第一章 总 则

**第一条** 根据《武汉大学关于进一步深化校院（系）两级财务管理体制改革的意见》精神，为进一步加强和规范学校财务管理，理顺学校与学院（系）的财经关系，促进学校各项事业的发展，实现学校深化综合改革和财务管理体制改革的总体目标，制订本细则。

**第二条** 本细则适用于学校所属各学院和直属系（以下简称“学院”）。

### 第二章 院级预算

**第三条** 学校财务预算包括校级预算和院（系）级预算（以下简称“院级预算”），院级预算是在学院根据各项事业发展规划和任务编制的年度财务收支计划，是学校预算的重要组成部分。

**第四条** 院级预算包括收入预算和支出预算，根据本细则确定的院级财力分配方案、学院的费用承担范围和相关政策编制。院级预算的格式、项目和内容由学校统一制订。

院级收入预算包括：普通本（专）科生学费和拨款收入、研究生学费和拨款收入、继续教育学费收入、留学生学费收入、培训费收入、其他教学服务收入、科研服务收入、专项拨款和其他收入等。

院级支出预算包括：人员经费支出、日常运行支出、专项建设支出、科研支出和其他支出等。

**第五条** 学校对学院预算经费进行集中核算，学院应根据学校批复的院级收入预算统筹安排使用。

**第六条** 院级预算须经学院党政联席会讨论通过，并在规定的时间内上报学校审核。学院的预算执行情况须在学院教代会或职代会上报告并听取意见。

**第七条** 学校成立学院预算审核工作组（以下简称“预审组”），其成员由相关职能部门的负责人组成，预审组负责对学院提交的预算草案进行全面审核。

**第八条** 学院应根据预审组的审核意见和建议对院级预算草案进行调整和完善，并及时报学校审批。学校批复下达院级预算后，学院按预算实施。

**第九条** 学院在预算执行过程中，因财务收支发生较大变化需进行适当调整的，可于每年 10 月份按照预算编制程序编制预算调整方案，经重新审核批复后实施。

**第十条** 经批复的院级预算除因发生上述特殊调整事项外，一般不得变更。各学院应维护预算的严肃性，任何人不得随意增加支出预算或增加无预算的支出项目。

### 第三章 收入

**第十一条** 关于教学服务收入、教育经费拨款：

（一）普通本科生学费收入以 5,000 元/人·年为标准，按相关系数（包括学院综合调节系数、学生规模调节系数，下同）计算核定院级财力。超出

重点专业收费标准的学费收入部分,表演、播音主持、艺术设计专业等按 3,000 元/人·年的标准计算纳入院级财力,城市设计学院的国际合作办学项目按 15,000 元/人·年的标准计算纳入院级财务。

(二)普通本科生国家综合定额拨款以 2,500 元/人·年为基数,乘以相应专业拨款系数确定拨款标准(具体情况见下表),再按相关系数计算核定院级财力。

| 学科名称   | 哲学   | 经济学  | 管理学  | 法学   | 文学   |      |      | 历史学  |      | 理学   | 工学   | 医学   |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|        |      |      |      |      | 文学   | 文艺类  | 新闻传播 | 历史学  | 考古   |      |      |      |
| 专业拨款系数 | 1    | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1    | 2    | 1.5  | 1    | 1.5  | 1.25 | 1.5  | 2.8  |
| 拨款标准   | 2500 | 3125 | 3125 | 3125 | 2500 | 5000 | 3750 | 2500 | 3750 | 3125 | 3750 | 7000 |

(三)全日制研究生(委托培养研究生除外)培养费国家综合定额拨款以硕士研究生 10,000 元/人·年、博士研究生 12,000 元/人·年为标准,按相关系数计算核定院级财力。

(四)全日制研究生(委托培养研究生除外,下同)国家助学金以硕士研究生 6,000 元/人·年、博士生 12,000 元/人·年为标准,计算核定纳入院级财力。

(五)委托培养硕士研究生学费收入按 40:60 的比例在学校和学院中分配,委托培养博士研究生学费收入按 60:40 的比例在学校和学院中分配。

(六)各类培训班的培训费收入按 15:85 的比例在学校和学院中分配,七校联合办学学费收入按 35:65 的比例在学校和学院中分配,其它各类教学服务收入按 25:75 的比例在学校和学院中分配。

(七)留学生教学培训收入根据不同类型按相应比例划拨学院。为促进国际化办学和推动各类留学生教学项目改革,国际教育学院可统筹本院财力对培养学院予以支持,相关经费纳入培养学院财力。

(八)学院间互开课收入由财务部根据教学管理部门提交的经开课学院和学生所在学院确认的清单,按 100 元/课时的标准办理结算;通识教育课教



学服务收入，财务部根据教学管理部门核定的课时量按结算标准核拨院级财力。

（九）为进一步加强医学部的统一协调和管理职能，学校将按医学类本科生 2,000 元/年·人的标准，临床医学院本科生教育经费拨款中的相应部分，计算核定财力划拨医学部，由其统筹管理、协调使用。

**第十二条** 学校根据普通本科生、研究生的学生规模和各学院的实际情况，确定学生规模调节系数和学院综合调节系数。上述系数分别对普通本科生学费、国家综合定额拨款和全日制研究生国家综合定额拨款的分配进行调节。学校暂按 2014 年学院的学生规模和相应系数调节，维持 3 年不变，以后视学校规划和建设发展情况适时调整。

**第十三条** 学校根据全校教师和教辅人员，普通本科生，全日制硕士研究生、博士研究生的年平均数，分别计算各类学生的规模基准数，按学院现有学生数与依照规模基准数计算的理论学生规模数对比确定招生比例，依此明确各学院的学生规模调节系数。其中：招生比例在 70%（含，下同）以下的，系数为 130%；招生比例在 70%—80%的，系数为 120%；招生比例在 80%—90%的，系数为 110%；招生比例在 90%—100%的，系数为 100%。凡招生比例超过 100%的，分设两个系数，理论学生规模数以内的部分，系数为 100%；超过理论学生规模数的部分，系数为 80%。

**第十四条** 根据各学院教育培养成本差异，结合财力状况确定学院综合调节系数。具体系数如下：哲学学院、文学院、外国语言文学学院、历史学院、马克思主义学院、数学与统计学院、物理科学与技术学院、化学与分子科学学院、生命科学学院的系数为 130%；社会学系、艺术学系及医学部所属学院的系数为 120%；其他理工科学院的系数为 110%；新闻与传播学院、经济与管理学院、法学院、政治与公共管理学院、信息管理学院的系数为 100%。

**第十五条** 对于科研服务收入，学校根据科研经费管理的相关规定分别提取管理费。学校提取的管理费用于学校科研工作的日常运行和科研激励奖励

等；学院按规定比例提取的管理费纳入院级财力，用于学院的科研管理和激励奖励等。

**第十六条** 对于产业收入，学校对外投资收益纳入校级财力，其中以专利权、非专利技术等科研成果对外投资形成的收益部分，根据学校相关规定按一定比例纳入科研成果研制学院财力。

**第十七条** 对于其它收入，学校争取的捐赠收入纳入校级财力；学院争取的捐赠收入纳入院级财力；学校和学院协同争取的捐赠收入，根据协议和约定在学校和学院中分配。学院筹措的其它收入，根据学校的相关文件或规定进行分配。

**第十八条** 考虑到相关课程的公共基础教学特性及教学培养成本差异，学校对公共外语、数学、物理、化学，思想政治理论、制图和计算机基础与应用等公共基础课，以及物理和化学等公共实验课给予院级财力补贴。其中，公共外语和思想政治理论按 60 元/课时标准，其余按 30 元/课时标准给予开课学院补贴，补贴经费纳入院级财力统筹安排。

**第十九条** 根据学校人才引进、培养和聘用的相关规定，学校将加大支持力度，进一步扩大支持范围和标准：两院院士、人文社科资深教授、首聘期结束的长江学者、国家杰出青年科学基金获得者和国家教学名师的岗位绩效由校级财力承担；师资博士后、全额资助博士后、重点资助博士后的基本工资、津补贴和绩效工资由校级财力承担；聘期内“351 人才计划”入选者岗位绩效按 70：30 的比例由校级和院级财力承担；采用年薪制核定的人员，其薪酬按合同约定分担；纳入《武汉大学新选聘教师聘期制试行办法》管理的聘期制教师，校级财力按 40,000 元/人. 年的标准给予补贴；35 岁以下青年教师津贴按 10,000 元/人. 年的标准由校级财力承担。

**第二十条** 为进一步加强学生管理和思想政治等工作，学校按 2,400 元/人·年的标准给予学生辅导员岗位补贴，补贴标准和范围须经研究生工作部和学生工作部审定。

**第二十一条** 学校按国家拨付国家重点实验室的开放运行费和基本科研业务费的一定比例，对其挂靠学院给予适当补贴，学院应加强国家重点实验室专项拨款经费的统筹；学校对挂靠学院并具有较大学术影响的校级期刊，具有校级公共服务平台功能的分析测试中心、工程检测中心、社会调查研究中心、国家教育大数据实验室和编译中心等给予院级财力一定补贴。依托学院应通过院级预算安排财力予以支持。

**第二十二条** 学校根据建设和发展需求，相应设立基础学科振兴计划专项、重大科学研究和重点优势学科建设专项等，对承担该类项目的学院给予专项经费支持。同时，学校根据当年校级财力状况，对学院教学科研、学科建设、队伍建设和专项维修给予支持，学院应按照规定提供必要的配套经费。

**第二十三条** 为促进学校高水平科研成果产出，提升学校核心竞争力，学校按《武汉大学高水平科研成果奖励办法》有关规定核定业绩奖励，同时按相应比例给予学院经费配套。

**第二十四条** 为表彰对学校发展做出突出业绩和贡献的教学科研单位，切实提高学校的办学水平和质量，学校按《武汉大学事业发展奖励暂行办法》有关规定核定业绩奖励，业绩奖励纳入院级财力。

**第二十五条** 学校根据《武汉大学筹资奖励暂行办法》的相关规定，对获得的捐赠收入财政配比资金，将按相应比例纳入院级财力。

**第二十六条** 学校按照财务绩效管理辦法的相关规定，对治理结构完备，财务管理规范，信息公开透明的学院给予奖励，奖励经费纳入院级财力。

## 第四章 支出

**第二十七条** 学院应严格遵守国家和学校有关财务规章制度，严格院级预算控制，切实勤俭节约，严格遵守相应的审批程序。对超出预算、无预算和审批手续不完备的开支，财务部不得办理。

**第二十八条** 学院的各类年度正常开支，在院级预算下达前学校采取预拨的形式。待院级预算下达后，根据本细则应由学院承担的支出，学校将从院级财力中予以冲减，年度终了据实结算。

**第二十九条** 学院占用房屋建筑物的结构性维修改造、屋顶防水处理、整体水电改造等大型维修项目经费由校级财力承担；房屋建筑物的局部改造、水电维修维护、装饰装修工程等经费由院级财力承担。

**第三十条** 代表学校参加校外的集体组织活动（如：大型文体活动、知识竞赛、技能竞赛等），由学校批准的，经费开支由校级财力承担；由学院批准的，经费开支由院级财力承担。

**第三十一条** 学校及所属学院应根据国家的有关规定，按照谁受益谁承担的原则，在预算中安排本科生勤工助学和研究生“三助”经费。同时，鼓励后勤服务单位和学校所属企业提供相应的工作岗位，其相应开支按标准可在成本中列支。

**第三十二条** 学院应确保教学科研和学生经费等的合理投入，对教学科研和学生经费的投入不得低于国家和学校的有关规定。学院教职工人员经费的支出增长幅度不得超过收入的增长幅度，因特殊情况确需突破的，必须经学校审核批复。

**第三十三条** 学校将根据相关奖励和绩效考核办法，按照“保证基本、质量导向、体现绩效”的原则核定学院人员绩效（包括年度绩效和月度绩效）支出。主要核定方式为：基本奖励以 20,000 元/人·年为基数核定，辅以规模系数进行调节，并采取 60%托底、150%限高的原则；院级财力中高水平科研成果奖励的 100%及其配套部分的 40%部分；院级财力中事业发展奖励的 80%，EMBA 及短训培训的 50%，学院计提科研管理费的 50%部分；院级财力中互开课结算收入及其他各类教学服务收入的 30%部分。确有特殊情况需调整的，应严格按程序报学校财经领导小组审定。

**第三十四条** 学院支出实行财务“一支笔”的审批制度，经学院集体研究可确定或授权一名负责人审批，同一项目不得由多人审批。涉及大额资金支付的，须严格按照学校规定履行“三重一大”的审批程序。

## 第五章 参照执行学院

**第三十五条** 在经济权限和费用承担范围等方面，国际教育学院、国际软件学院和医学职业技术学院等与其他学院存在差异，故上述3个学院参照两级财务管理的相关规定执行。

**第三十六条** 关于国际教育学院的财务管理，公费留学生国拨经费按20:80的比例在学校和国际教育学院中分配（国家拨款政策变更后，适时调整）；留学生全英文授课项目教学服务收入按10:15:75的比例在学校、国际教育学院和培养学院中分配，其它类留学生培养项目教学服务收入按20:15:65的比例在学校、国际教育学院和培养学院中分配；留学生住宿费收入按80:20的比例在学校和国际教育学院中分配，相应房屋维修、家具寝具更新及物业管理费等由院级财力承担；其它各类收入按15:85的比例在学校和国际教育学院中分配。为促进国际化办学和推动各类留学生教学项目的改革，国际教育学院可统筹本院财力对培养学院予以支持。

**第三十七条** 国际软件学院的财务管理按《武汉大学国际软件学院管理和运行方案（施行）》执行，如学校根据管理和发展需求调整该学院经济权限和费用承担范围，将另行修订调整财力分配方案。

**第三十八条** 关于医学职业技术学院的财务管理，湖北省定额拨款、国拨离退休人员经费及该院学生学费纳入院级财力；学生国家综合定额拨款按照6,000元/人·年的标准计算纳入院级财力。学院应充分保障人员经费、日常运行（含离退休人员经费、医药费和基础设施维修等）和建设发展的必要开支。

## 第六章 监督、考核和奖惩

**第三十九条** 学校将建立健全校院两级经济责任体系，完善经济考核指标，建立学校考核学院、学院考核个人的多层次监督考核和奖惩激励机制。

**第四十条** 学校将对学院的各项工作定期进行综合考核，对学院当年的经济责任目标完成情况进行全面系统的评价，考核评价结果应按程序予以公开，以健全监督考核机制。

**第四十一条** 根据相关绩效考核的管理办法，学校将对科学研究、事业发展和财务综合管理等工作方面进行评定，依据评定结果核定学院业绩绩效，业绩绩效的相应部分可用于人员奖励。

**第四十二条** 学院应建立健全内部民主监督机制，积极推进院务公开，财务信息公开，充分发挥学院教代会或职代会的民主监督职能，并自觉接受国家、学校财务、审计和纪检部门的监督与检查。

## 第七章 附 则

**第四十三条** 本细则由学校财务部负责解释和修订。

**第四十四条** 本细则自 2015 年 1 月 1 日起执行，学校原有规定与本细则不符的，以本细则为准。

武汉大学党政办公室 2016 年 1 月 25 日印发

## 五、西北工业大学校院两级预算管理办法（试行）

校财字〔2017〕138号

### 第一章 总体思路和原则

**第一条** 按照学校十二次党代会提出的发展目标，为推进学校资源配置改革，扩大学院经费自主权，落实学院办学主体地位，学校将实行校院两级预算管理，根据《西北工业大学综合改革方案》和《西北工业大学财务预算管理办法》，制订本办法。

**第二条** 学校财务管理模式由“统一领导、集中管理”逐步过渡到“统一领导、分级管理、集中核算”。

**第三条** 分级管理改革的核心是预算管理改革，预算由集中管理向分级管理过渡，学校预算分为校级预算和学院预算两级，学院预算是学校预算的重要组成部分。

**第四条** 学校按照一定方法核拨学院年度经费，学校核拨经费和学院自筹经费构成学院年度预算收入。

**第五条** 充分发挥学院经费使用与调配的自主权，由学院根据自身发展规划和年度工作计划安排经费投向。

**第六条** 对学院拨款逐步形成“定额拨款+专项补助+绩效拨款”的预算拨款模式。

## 第二章 预算管理责任

### 第七条 学校责任

1. 确定预算编制思路、原则和预算控制数，汇总编制学校总体年度经费预算；
2. 核定学院预算拨款，审定学院预算报告；
3. 指导学院预算编制工作；
4. 监督预算执行情况，对执行绩效进行考核。

### 第八条 学院责任

1. 根据学院发展目标和年度工作计划，编制学院年度经费预算，统筹安排各项支出；
2. 充分利用办学资源，开源节流，多渠道筹集办学经费；
3. 做好专项经费的论证、申报工作；
4. 按规定管理预算经费，接受校财务部门的指导与监督。

## 第三章 学院预算编报流程

**第九条** 每年 10 月中旬按照学校统一部署，启动学院下年度预算编制工作。各学院根据自身事业发展规划和年度工作计划，结合可实现收入情况，编制下年度经费预算，于 10 月底前报财务处。（一上）

**第十条** 财务处每年 12 月份确定并下发各学院预算控制数。（一下）

**第十一条** 各学院根据学校下达的预算控制数，结合年度工作计划和发展目标编制本院年度经费预算，经过党政联席会审批后于 1 月 10 日前报财务处。（二上）

**第十二条** 财务处对学院预算进行审核，汇总编制学校财务预算草案，并报学校财经领导小组审议。

**第十三条** 财务处将预算草案报校党委常委会审批，于当年3月下旬批复各学院经费预算。（二下）

#### 第四章 学院预算内容

**第十四条** 收入预算包括学校拨款预算、教育服务收入预算、科研经费收入预算和其他收入预算。

1. 学校拨款包括基本运行费拨款、专项经费拨款和绩效拨款。

(1) 基本运行费拨款是指学校按照生均定额拨给学院的人才培养日常经费，定额分为本科生定额、硕士生定额、博士生定额和留学生定额。财务处会同教务处、研究生院、国际合作处、党委学生工作部、党委研究生工作部等部门进行定额制定和调整，报学校财经领导小组审批。

(2) 专项经费拨款是指学校拨给学院的学科建设、人才培养、师资队伍建设、国际合作与交流等专项工作经费。专项经费由学院申请，学校采取竞争方式进行遴选，择优安排。

(3) 绩效拨款是指学校对学院的基础绩效和奖励绩效拨款。

2. 教育服务收入是指学院从事工程硕士（含MBA/MPA/EMBA等）培养、合作办学、非学历教育、技能培训等活动取得的收入。

3. 科研经费收入是指学院教师承担校外各类科研项目取得的收入，包括纵向和横向课题收入。

4. 其他收入是指利用学院资源取得的各类收入，包括测试加工收入、资源调节收入、成果转化收入、劳务输出收入、产业收益等。

**第十五条** 支出预算包括基本支出预算和项目支出预算两大类。

1. 基本支出是指维持学院日常运行的支出，包括保障运行支出、教育教学支出和其他支出。



(1) 保障运行支出是指维持学院日常管理和教学正常运行的经费，包括工资津贴（院聘人员）、办公费、差旅费、邮电费、会议费、印刷费、资料费、维修费、水电费、物业费、劳务费、设备费和其他费用。

(2) 教育教学支出是指学院进行日常教育教学业务发生的支出，分为本科生、研究生、工程硕士、留学生和合作办学等支出。包括教学经常费、实验室维持费、实习费、毕业设计费、学生活动费、导师业务费、社会实践费、国际交流费等。

(3) 其他支出是指保障运行支出和教育教学支出之外的业务支出，包括测试加工支出、党建活动支出、校友活动支出等。

2. 项目支出包括：“双一流”建设项目支出、改善基本办学条件项目支出、教育教学改革项目支出、科研项目支出以及学院设立的项目支出等。

## **第十六条 基金预算**

学院基金是指学院运行和发展过程中形成的积累，包括绩效基金和发展基金。

### **1. 绩效基金预算**

绩效基金来源主要包括以下几个方面：

(1) 学院按规定提取的科研管理费、燃料动力费、资产使用费，60%计入绩效基金；

(2) 学院获得的各类奖励，如学校绩效考核奖励、获得国家或省部级奖励的学院分成、根据学校捐赠收入管理办法取得的奖励等，全额计入绩效基金；

(3) 当年学校日常经费拨款结余的 10%；

(4) 学院工程硕士培养费（含 MBA/MPA/EMBA 等）以及合作办学结余分配给学院部分的 60%；

(5) 实验室加工测试费和大型仪器共享收入结余分配给学院部分的 60%；

(6) 科技成果转化收益分配给学院部分的 60%；

(7) 其他奖励福利收入。

绩效基金用途主要包括以下几个方面：

- (1) 学院职工的绩效工资支出；
- (2) 职工福利费支出；
- (3) 学院设立各类奖励支出；
- (4) 其他奖励福利支出。

## 2. 发展基金预算

发展基金来源主要包括以下几个方面：

- (1) 学院按规定提取的科研管理费、燃料动力费、资产使用费等，40%部分计入发展基金；
- (2) 学校日常经费拨款结余的 90%；
- (3) 学院工程硕士培养费（含 MBA/MPA/EMBA 等）以及合作办学结余分配给学院部分的 40%；
- (4) 实验室加工测试费和大型仪器共享收入结余分配给学院部分的 40%；
- (5) 科技成果转化收入分配给学院部分的 40%；
- (6) 其他应计入学院发展基金的收入。

发展基金用途主要包括以下几个方面：

- (1) 学科建设、课程建设、改善学院办学条件以及科技成果转化支出；
- (2) 师资队伍建设、国际合作与交流、科学研究等的配套支出；
- (3) 弥补年度经费赤字；
- (4) 其他应列入学院发展基金的支出。

## 第五章 预算执行与调整

**第十七条** 预算下达后，学院应当严格按照批复的预算执行，任何个人不得超预算安排支出或随意调减收入。

**第十八条** 预算调整申请由学院办公室提出，经学院党政联席会研究决定，报学校财务处。财务处汇总报校党委常委会审批。

## 第六章 监督管理

**第十九条** 学院根据自身发展目标和年度工作计划编制预算，预算编制应当切合实际，要求程序合规，方法合理。收入预算坚持全面、完整、稳健原则，支出预算坚持统筹兼顾、保证重点原则。

**第二十条** 财务预算是学院年度经济活动的纲领性文件，预算确定和调整应当由学院党政联席会研究决定。

**第二十一条** 预算管理有较强的专业性，学院应设置财务管理岗位，配备专职财务人员，具体负责预算编报工作。

**第二十二条** 学院应当建立内部预算管理办法，形成内部控制机制，报财务处备案。

**第二十三条** 学院应当本着认真负责的态度，加强研究与沟通，积极推进，稳健执行，力争使改革平稳过渡。

## **第七章 附 则**

**第二十四条** 本办法由财务处负责解释。

**第二十五条** 本办法自发布之日起执行。

# **六、厦门大学校院二级管理体制实施办法**

厦大人〔2010〕76号

## **第一章 总 则**

**第一条** 为深入贯彻落实科学发展观，进一步理顺学校与学院（研究院）的权责利关系，充分发挥学院（研究院）办学的积极性和创造性，根据《中华人民共和国高等教育法》等法律法规并结合学校实际，制定本办法。

**第二条** 本办法所称学院（研究院）（以下简称“学院”）指学校直属的二级学院、研究院。

## **第二章 学校与学院的定位**

**第三条** 学校是具有法人资格的办学单位。学校依法享有自主设置和调整内设教学、科研机构的权力，依照学校相关规定对学院工作进行宏观管理、领导协调和监督检查。

**第四条** 学院是学校下属的内部办学实体。学院在校党委和校行政的领导下，履行本学院人才培养、科学研究、社会服务等职能。学校可以根据事业发展的需要，适时调整校院之间的权责利关系。

### **第三章 学院及其内设机构的设置**

**第五条** 学校对学院设置进行统一规划，决定学院设置或撤销。

**第六条** 学院所属系（所）是学院领导下的教学科研基本单位，学院可根据具体情况决定设置或撤销并报学校批复。

**第七条** 系（所）所属教研室（研究室）由学院决定设置或撤销。

### **第四章 学校与学院的权责利关系**

**第八条** 事业发展规划

（一）学校负责

1. 制定学校事业发展规划和专项规划，并负责组织实施、监督检查和总结评估。

2. 对学院事业发展规划的编制和实施进行指导、审定和监督，对学院规划的执行情况进行检查和评估。

（二）学院负责

1. 根据学校的事业发展规划、专项规划和自身实际，制定学院事业发展规划并报学校审定。

2. 组织实施学院事业发展规划，自觉接受学校的检查、评估和监督。

**第九条** 学科建设管理

（一）学校负责

1. 制定学校学科建设发展规划和相关规章制度。

2. 承担学校学科建设的资源配置、组织协调和工作指导等职责。

3. 制定学科建设评估和考核体系以及相关的奖惩制度。

4. 组织、协调学校重点学科的申报和校内审核工作。

（二）学院负责

1. 制定和组织实施本学院学科建设发展规划。

2. 统筹和协调本学院学科资源分配。
3. 根据学校有关办法开展本学院学科的检查、评估工作。
4. 组织、协调本学院重点学科和博、硕士学位授权点的申报和推荐工作。

## **第十条 队伍建设和干部管理**

### **（一）学校负责**

1. 制定和组织实施学校队伍建设整体规划，核定学院各类人员的编制数和岗位数，规定各类各级岗位的基本职责和任职条件。
2. 制定教职员工聘任办法和考核条例。
3. 对学院整体工作和领导班子进行绩效考核、监督检查。
4. 根据学校相关规定实施对全体教职员工的奖惩。
5. 聘任和考核正高级职务岗位人员，聘任和考核六级及以上职员职务岗位人员。
6. 任免和考核学院党委（党总支）书记、副书记、院长、副院长等中层领导干部。
7. 核定和调整国家政策性工资、各类保险、津（补）贴；制定学校的绩效工资分配办法，审定各学院的绩效工资分配办法。

### **（二）学院负责**

1. 根据学校队伍建设整体规划及学校确定的编制数和岗位数制定和实施本学院队伍建设规划。
2. 制定学院内部聘任和考核的实施细则，并按规定的权限负责本学院教职员工的聘任和考核工作。
3. 确定专业技术系列副高级及以下职务岗位聘任人选，确定七级及以下职员职务岗位聘任人选；向学校推荐正高级职务岗位拟聘人选和六级及以上职员职务岗位拟聘人选。
4. 按照学校干部选任规定，确定系主任（所长）、副系主任（副所长）、相关科级干部人选，并报学校批复。
5. 制定学院绩效工资分配办法，并报学校审定。

## **第十一条 教学工作管理**

### **（一）学校负责**

1. 制定学校教学工作的总体要求、改革模式和目标规范，对全校范围内教学工作进行统筹规划、协调和管理。
2. 制定跨学科、跨学院的教师教学、科研和指导研究生工作量的考核办法与标准，并监督实施。
3. 认定学校教学成果，组织优秀教学成果和优秀教师的评选。
4. 制订全校教学评估标准，组织开展全校性教学评估工作。

### **（二）学院负责**

1. 制定本学院学科专业人才（学生）培养规划。
2. 制定和组织实施教学计划，按照教学资源共享的原则，组织本学院所辖学科面向院内外的各类课程教学。
3. 组织开展本学院教学改革和质量监控工作。

## **第十二条 科研工作管理**

### **（一）学校负责**

1. 制定学校科研工作的总体发展规划和管理办法，建立和完善学校科研评价体系。
2. 协调学校重点实验室、科研平台、研究基地建设有关工作。
3. 组织国家和地方纵向科研项目的申报、中期检查和评估，负责校级科研项目的申报和管理工作的。
4. 认定和评估学校所属知识产权，负责学校知识产权的保护和管理。
5. 组织校级重要学术会议，协调各学院学术活动。

### **（二）学院负责**

1. 根据学校科研工作规划和本学院实际，制定和组织实施学院科研工作规划，完成学校下达的科研任务。
2. 建立本学院科研成果的申报、认定机制和相应的奖励办法。

3. 统一管理本学院所属的科研机构，组织、指导、协调本学院申报各级各类科研项目。

### **第十三条 学生工作管理**

#### **（一）学校负责**

1. 实行“统一领导、分级管理”的管理体制，制定学校学生思想教育、管理和服务的规章制度，统一领导全校学生工作，对学院的学生工作进行督促和检查。

2. 组织全校性学生思想教育活动，并指导学院开展学生思想教育活动。

3. 负责组织开展校级各类评奖评优工作，负责学生违纪的处分工作。

4. 组织开展毕业生就业、学生资助和心理健康教育等服务学生的工作。

5. 制定并组织实施学校辅导员队伍建设的统一规划和相关政策。

#### **（二）学院负责**

1. 制定本学院学生思想教育、管理和服务工作实施细则。

2. 组织开展本学院学生思想工作。

3. 组织开展本学院毕业生就业、学生资助和心理健康教育等服务学生的工作。

4. 组织开展本学院学生的评奖评优推荐工作，以及对本学院违纪学生提出处理建议意见。

5. 组织实施本学院辅导员的日常管理和考核。

6. 做好本学院在校学生档案管理工作。

### **第十四条 对外交流与合作**

#### **（一）学校负责：**

1. 制定学校对外交流与合作总体规划和规章制度。

2. 开展校际战略合作交流，协调各学院的对外交流与合作工作，为各学院开展对外交流与合作工作搭建平台。

3. 根据国家规划，组织建设海外孔子学院。

4. 做好学校外事管理工作以及学校师生因公出国（境）的派出工作。

5. 组织中外合作办学及境外办学项目的申报工作。

## （二）学院负责

1. 根据学校总体规划和有关政策，制定学院对外交流与合作工作实施方案。

2. 独立自主地利用各种条件组织教师和学生开展对外交流与合作。

## 第十五条 财务管理

### （一）学校负责

1. 根据国家有关法规和学校事业发展规划，负责编制学校财务预决算；按财经政策分配各类办学经费。

2. 实行“统一领导、分级管理、财力集中、财权下放、权责结合、财事结合、分级报帐、集中核算”的管理体制，制定学校内部的财务规章制度，对学院实行会计人员委派制。

3. 审核各学院年度财务预算、月度用款计划和学院年度财务决算。

4. 组织对学院的财务管理和经费报销工作进行检查和监督，根据有关规定进行审计。

### （二）学院负责

1. 学院作为学校的基层预算单位，负责制定学院内部财务管理制度。

2. 编制学院年度财务预算以及月度用款计划并上报学校审核，严格按学校批复的预算以及学校财务管理规章制度使用年度经费。

3. 统一管理并按有关规定审批支配学院的创收分成经费、学院的各项科研经费（不含国家核拨的“985”、“211”等专项经费）。

4. 根据学院预算的执行情况，编制学院年度财务决算。

## 第十六条 资产管理

### （一）学校负责

1. 实行“统一领导、归口管理、分级负责、权责结合、责任到人”的资产管理体制，制定学校资产管理规章制度。



2. 开展学校资产清查，建立资产信息库，制定资产配置标准，统筹学校资产的调配与处置。

3. 对各单位资产使用情况进行全过程监督管理，实行资产绩效评估。

## （二）学院负责

1. 制定学院资产管理的实施细则，落实管理责任到人。

2. 管理本学院占有、使用的学校资产，确保资产的安全和完整，提高资产使用效率。

**第十七条** 除本章各条所作规定外，因工作需要，学院还需完成学校交付的其他任务。

## 第五章 学院工作会议制度

**第十八条** 学院工作会议制度包括党政联席会议制度、党的（总支部）委员会会议制度和院务委员会会议制度三项制度。

### 第十九条 党政联席会议

1. 党政联席会议是学院重要事项议事决策的基本制度和主要形式，在学院职权范围内具有最高决策权。

2. 党政联席会议成员由学院党委（党总支）正副书记、正副院长组成，学院工会主席、学院办公室主任列席会议。

3. 党政联席会议议事范围和议事规则按照《厦门大学学院党政联席会议议事规则（暂行）》执行。

### 第二十条 党的（总支部）委员会会议

1. 学院党委（党总支）是本单位的政治核心，在校党委的领导下，宣传、执行党和国家的方针、政策及学校各项决定，并为其贯彻落实发挥保证监督作用。

2. 学院党的（总支部）委员会会议成员由学院党委（党总支）书记、副书记、委员组成。

3. 学院党的（总支部）委员会会议议事范围和议事规则按照《中共厦门大学委员会关于院党委（党总支）工作的暂行规定》执行。

## **第二十一条 院务委员会会议**

1. 院务委员会是学院研究、决定本单位除需由学院党政联席会议决策的重要事项以外的行政工作方面重要问题的决策机构，并负责执行学院党政联席会议作出的相关决定。

2. 院务委员会会议成员由院长、副院长、系主任（或不设系的学院的教研室主任）和所长组成。学院办公室主任列席会议。

3. 院务委员会会议具体议事范围和议事规则由学校另行规定。

## **第六章 学院管理岗位设置和岗位职责**

**第二十二条** 学院党委（党总支）一般设委员 5~9 人，其中书记 1 人，副书记 1~2 人。

**第二十三条** 学院党委（党总支）书记在校党委的领导下，主持本学院党委（党总支）全面工作，负责本学院党建（包括干部队伍建设）和思想政治工作。

学院党委（党总支）副书记协助党委（党总支）书记工作，设有 2 名副书记的原则上按主管本科生和研究生工作分工。

**第二十四条** 学院设院长 1 名，副院长 2~4 名。学生数在 2000 人以上或承担重大科研任务或涵盖 4 个以上一级学科的学院可设副院长 4 名，规模较小的学院设副院长 2~3 名。

副院长一般不兼任系主任。

**第二十五条** 学院院长在学校党委和行政的领导下，全面负责本学院的教学科研、科技成果转化和产业化、学科建设、队伍建设、对外交流与合作和行政管理等工作。

学院副院长协助院长分管本学院相关行政工作。

**第二十六条** 学院设立办公室，设办公室主任 1 名，负责办理全院的党务行政、教学科研、人事、财务、对外交流与合作、社会服务等各项具体事务。

**第二十七条** 学院所属各系（所）设系主任（所长）1名、副系主任（副所长）1~2名，均由本系（所）教师或其他专业技术人员兼任。

学院所属各系（所）由学院根据需要配备行政管理人员，其编制属学院办公室。

**第二十八条** 学院根据学校核定编制配备若干专职辅导员，负责学生的思想政治教育工作和其他学生工作。

## 第七章 附 则

**第二十九条** 本办法自颁布之日起施行，《厦门大学校院二级管理体制试行条例》（厦大委综〔2003〕11号）同时废止。

**第三十条** 本办法由校党委常委会和校长办公会议负责解释。

# 七、华中师范大学政治学研究院校院两级管理改革实施细则

## 第一章 总则

按照学校改革和发展的要求，根据《华中师范大学校院两级管理体制实施办法（试行）》（华师党政字〔2013〕4号），在广泛征求意见的基础上，结合政治学研究院实际情况，特制定本实施细则。

### 第一条 改革依据

根据《华中师范大学校院两级管理体制实施办法（试行）》（华师党政字〔2013〕4号）和《华中师范大学校院两级管理体制配套文件》（华师党政字〔2013〕4号），实行校院两级管理体制改革，进一步促进我院的学科建设和各项工作。

### 第二条 改革目标

结合政治学研究院“十二五规划”，此次改革的两大目标：一是获得政治学一级学科重点学科，率先在我校实现政治学科的“零的突破”；二是主要依托学院的中国农村研究院成为国内领先和世界一流的农村研究机构。

### 第三条 改革思路

根据学校两极管理体制的重心下移的总体思路，本院采取“两级财务、三级管理”思路，即院以财务管理和目标管理为核心进行管理、调控和监督，队伍建设、学科建设、教学、科研等具体管理和工作任务则由所负责。

政治学研究院作为一个专门的科研部门，不能走一般教学型单位的路子。因此，本次改革的具体思路是围绕学科建设，强化科研导向，实施“五定”：

定向：根据院“十二五规划”提出要凝练方向，形成特色和优势领域的要求，将本院的发展方向确定为：

1、政研院以政治学一级学科为主要学科；

2、政研院的总体组织框架为“4+1”，即4个研究所加1个教育部重点基地（基地是相对独立的编制任务单位，学校专门给基地下达了编制和任务）。

3、政治学一级学科设立以下五个方向：

（1）政治学理论与基层治理（以政治发展所为主）

（2）中外政治制度与地方政府（以政治制度所为主）

（3）科学社会主义与国外共产党（以科社所为主）

（4）国际政治与国际关系（以国际所为主）

（5）中国政治与农村问题（以基地为主）

4、根据五个方向，设立7个博士硕士专业点：

（1）政治学理论（以发展所为主）

（2）中外政治制度、地方政府学（以制度所为主）

（3）科学社会主义与国际共产主义运动（以科社所为主）

（3）国际关系、国际政治（以国际所为主）

（4）政府经济学（以基地为主）

定编：全院48个编制，按照4个所平均分配编制，各所在岗的专职教师数不能突破本单位的限额，具体编制数设置见附表1。

定岗：两级管理体制改革主要是要做到“事权与财权统一”。院级的财权虽然不下放到所，也应该按照改革精神。以岗位定人，以人定资源，将各个级别的岗位设置与职数分解到各机构（因为中国农村研究院有自己的建设任务和考核目标，不承担院里的中心任务，对于院里来说，农村研究院主要

是贡献特色)。各所教师的职称评聘与晋升与在本所的岗位设置与职数挂钩,即有空岗则评聘和晋升。各所之间的岗位设置与职数原则上不得相互交叉使用,即岗位不互设,人员不交叉。具体岗位设置与职数见附表 1。

**定责:**政研院将学校下达的各项任务和院的工作任务根据各所的岗位设置与人员情况分配给各所;各所将本所的岗位及其岗位任务核定到相关教师,实现岗位职责、目标任务与教师个人工作量相结合。

**定酬:**除了基本收入以外,注重绩效报酬。老师的收入分为两部分,即个人基本收入和绩效收入。考核合格,每位老师均可以享受基本收入,由院里直接拨付;绩效收入则根据各位老师承担或者完成学科、科研建设任务的收入,指超过基本业务任务以上的收入。具体薪酬分配方案另行制定。

## **第二章 工作会议制度**

**第四条** 政研院工作会议制度包括党政联席会议制度、党的委员会会议制度、教授委员会制度和教职工代表大会制度等四项制度。

**第五条** 本院实行党政联席会议决策制度。政研院党政联席会议由学院院长、党委(总支)书记、副院长组成,院工会主席、院办公室主任列席会议。负责讨论决定人才培养、科学研究、学科建设、人才队伍建设、思想政治工作和行政管理等方面的重要事项,是政研院的最高决策机构。

**第六条** 政研院党委是本单位的政治核心,在校党委的领导下,宣传、执行党和国家的方针、政策及学校各项决定,并为其贯彻落实发挥保证监督作用。

院党的委员会会议成员由院党委委员组成。

**第七条** 教授委员会是院学术权力机构,由各所民主推荐本所具有代表性的教授组成,每所推荐人员不超过 3 人。负责本院原学术委员会、学位评定委员会、教学委员会的各项事务。其议事范围和议事规则另行制定。

**第八条** 完善二级教代会制度。院教代会是本院教职工依法参与学院民主管理和监督的基本形式。本院改革发展重大决策、重要规划和实施方案;财务预决算和事业经费使用情况;涉及职工、学生切身利益的各项事务交由教代会讨论通过,或在教代会上报告并听取意见。

## **第三章 财务管理**

**第九条** 在学校统一财务制度下，院级财务实行“统一管理，分项使用”。学校按照两级管理总体纳入院级财务的经费由政研院统一管理，竞争性经费实行专款专用。

**第十条** 按照“保民生，保运行”的原则，由院掌握的经费优先满足人员经费和公共经费。人员经费和公共经费执行学校有关标准。本院在维持教职工人员经费和学生生活补助正常开支的前提下，确保教学科研和学生经费的合理投入。

**第十一条** 专项建设经费和资产占有费在院级财力能承担的情况下，确保经费投入。如院级财力无法承担，则按“谁使用，谁付费”的原则实行有偿使用。

**第十二条** 竞争性经费实行专款专用，实行“谁申报，谁主持，谁使用”。

**第十三条** 本院鼓励各所依法多渠道筹措办学经费。按“谁筹措，谁受益”的原则，将学校纳入院级财力的创收收入以较大比例分配给筹措者。筹措者实行成本与收益共担，获得各项收入的比例为：短期培训收入为 90%，计划外学历学位教育为 60%。捐赠收入根据院筹资办法进行分配，其他收入根据学校事业收入分配办法进行分配。

**第十四条** 加强预算管理。各所应于每年 12 月报下一年度预算，以便进行统筹和集中安排院级预算，学院党政联席会讨论通过院级预算，并于每年 1 月底报学校审核。

**第十五条** 本院严格维护财经纪律，按照院级预算控制，并遵照相应的审批程序，对超出预算、无预算和审批手续不完备的开支，不予办理。院级日常事业支出实行财务“一支笔”的审批制度，单项在 5 万元以上的大额资金开支（除工资、岗位津贴外），需院长和书记共同审批。各所、各专项要确定一名负责人审批相关经费，不得由多人审批。经费的支出须实行使用者、审批者、公章确认三者分离，专项经费支出须实行项目负责人与财务负责人双重管理。

#### 第四章 人事管理

**第十六条** 岗位聘用（任）

（一）进一步完善岗位聘用和管理制度，根据学校审定的招聘计划和招聘条件，各所根据本所的岗位设置和职数的缺岗情况向院教授委员会推荐，院教授委员会进行审查评定并提出拟聘意见，党政联席会议确定聘用（任）结果，并报学校人事处；

（二）按照学校批准的岗位设置方案及任职要求，政研院统一聘用（任）专业技术系列副高级及以下岗位职务人员、七级及以下职员和高级工及以下工勤人员，并报学校审查备案；

（三）各所根据岗位设置情况向政研院推荐正高级专业技术人员、高级职员、技师及高级技师人选，经教授委员会评定，院党政联席会审议，由政研院统一向学校推荐正高级专业技术人员、高级职员、技师及高级技师人选。在国家及学校有关离退休政策基础上做好离退休工作。

#### **第十七条 考核**

（一）各所负责教职工的管理、考核与奖惩工作，坚持年度考核与聘期考核相结合；

（二）各所制定教职工年度考核细则，规定优秀、合格、基本合格、不合格等次的条件，按学校规定的比例，确定考核等次，并将年度考核结果、年度考核登记表等报院办，院党政联席会议通过后报学校；

（三）政研院统一实施聘期考核，制定聘期考核实施细则，对副高及以下专业技术人员实施聘期考核，报学校审核后备案。考核结果作为教职工续聘、解聘、调整岗位、增资、减薪、晋级、奖惩等的重要依据，充分发挥考核在岗位聘用（任）工作中的重要作用；

（四）各所积极配合政研院完成目标考核工作。

#### **第十八条 分配**

（一）本院根据新聘任人员不同层次和情况，可分别采用岗位绩效工资制、年薪制、协议工资制等薪酬形式。

（二）本院享有本单位教职工奖励性绩效工资分配权。本院依据学校的有关规定，按照效率、和谐及可持续发展原则，通过民主程序，制定本单位奖励性绩效工资分配方案，报学校人事处审定。

(三) 公派出国人员的奖励性绩效工资由单位根据其教学科研任务工作量发放。

## 第五章 研究生教育管理

**第十九条** 各所负责各所研究生的教育管理工作。负责教学计划的制度和教学安排。

**第二十条** 各所应积极开展招生宣传活动，提高生源质量。对开展招生宣传的单位，给予一定的经费支持，并对招收录取 985、211 生源的老师或单位给予一定的奖励。

**第二十一条** 加大对优秀硕士论文和优秀博士论文的培育、推荐和奖励工作力度。进一步规范校级及以上优秀硕博论文的推荐程序。对省级优秀硕士论文和省级优秀博士论文的指导老师予以奖励。

**第二十二条** 实施拔尖人才培育工程，提升人才培养质量。每年 3 月在已完成学位论文开题工作的优秀博士研究生或硕士研究生(定向、委培、已具有副高级及以上职称者除外)中选拔和培育一批优秀硕博生，进行重点扶持和资助，并向每年四月学校启动的“优秀学位论文培育计划”进行推荐。具体方案另行制定。

**第二十三条** 加强研究生培养的国际化工作。鼓励有条件的专业开展全英文专业建设。加强国际化课程建设，每年力争建 1—2 门高水平国际化课程。每年聘请 3—4 名短期外籍专家来校讲学。鼓励教师赴国外参加国际学术会议，每年力争对 10% 的老师予以资助一定费用。设立研究生国际学术交流奖学金，对出国参加国际学术交流活动(联合培养、国际会议、国际刊物发表论文)，攻读联合培养类型的硕、博士学位的研究生予以一定的资助。

**第二十四条** 完善教学评比制度。开展教师教学测评，对教师互听课和学生测评优秀的教学团队和个人予以奖励；对测评不合格的老师进行相应的惩罚。

**第二十五条** 为活跃研究生学术氛围，鼓励办好各层次学术论坛。投入一定的经费办好政研大讲堂、高原讲坛、华大论坛。