

顺德职业技术学院校院二级管理改革实施方案

随着学校办学规模的扩大，内涵建设任务日益加重，迫切需要构建校院二级管理体制和运行机制，进一步提高管理效能，优化资源配置，增强办学活力，提高办学质量。为积极稳妥推进改革，经研究确定设计学院作为试点校院二级管理改革学院，制定改革方案如下。

一、指导思想

深入贯彻习近平总书记系列重要讲话和批示精神，结合“一流院校”和“创新强校”改革任务，改革不符合或不适应学校科学发展的体制机制，通过试点二级学院改革创新校院二级管理模式，积极稳妥地推进校院二级管理体制机制改革，进一步提高管理效能和办学水平，为创建“国内一流、世界有影响”高职院校提供体制机制保障。

二、总体目标

深化校院二级管理体制机制改革，通过试点二级学院改革，明确界定学校与学院的管理权限与职责，调整确立学校与学院之间的责权利关系，构建校院二级分层管理体制。学校对学院实行目标责任制管理和经费总额包干，形成职责明确、决策科学、管理规范、权责统一、有效监督的运行机制。

以加强层级管理为核心，以提高办学积极性为重点，以实施目标管理为导向，以健全考核监督为保障，积极推进管理重心下移，建立适应学校发展的校院二级管理体制和运行机制，使二级学院成为充满活力的办学实体，提升学校治理能力和办学水平，激发和调动学校、

二级学院两个层面的办学积极性，充分发挥教职员工的创造力，进一步增强办学活力，全面提高办学质量。

三、基本原则

1. **统一领导，分级负责。**学校成立校院二级管理改革工作领导小组，统一领导二级管理改革工作，由学校职能部门代表学校行使相应工作的管理职权，试点二级学院行使各项工作的具体管理职能。

2. **重心下移，权责对等。**扩大试点二级学院办学自主权，下移日常管理工作重心。在下放人、财、物等支配权的同时，明确事权划分，实现权责对等、职责明确的管理目标。

3. **目标管理，分类考核。**依据学校发展规划以及年度工作目标，结合试点二级学院实际，合理确定试点二级学院的工作目标，实施年度综合绩效目标考核。

4. **试点推行，稳步推进。**根据二级学院的特点和发展情况，选取设计学院作为试点，试行时间至2020年8月。试行期满后，根据试行情况和考核结果，总结改革经验成效，在全校范围内稳步推进。

四、实施范围

试点校院二级管理实施范围为设计学院。

五、改革内容

1. 推进人事权改革，逐步下放人事权

(1) 下放内设机构设置权。设计学院制定《设计学院组织机构设置框架图》，报学校备案并组织实施。

(2) 下放岗位设置权。设计学院具有科级及以下岗位设置权、

教职工定编、定岗、定责（“三定”）权。设计学院出台《设计学院岗位设置办法》，报学校备案并组织实施。设计学院根据专业建设和工作需要科学合理地设置岗位，确定岗位设置方案，明确岗位名称、任职条件、职责任务等。

（3）下放招聘与人才引进权。制定《设计学院人才招聘与引进办法》，报学校备案并组织实施。设计学院在学校招聘制度总体框架下，具有自主组织人才招聘、自主聘用教职工的权限。

（4）下放师资培训培养权。设计学院制定《设计学院师资培训培养管理办法》，报学校备案并组织实施。

（5）工资分配和绩效考核评价权。除国家工资由学校统发外，设计学院在人员经费总控范围内，可以自主设定分配制度。在学校核定总控范围内，设计学院自主制定《设计学院薪酬分配管理办法》、《设计学院绩效考核办法》，报学校备案并组织实施。设计学院组织人员竞争上岗和绩效考核分配。

2. 推进财权改革，以生均经费为核心实现经费总额包干下拨

（1）财务处牵头负责制订《试点二级学院办学经费核拨与分配实施办法》。按照生均办学经费整体切块下拨，分配给试点二级学院，学院实行经费总额包干。生均经费额度根据学校财务状况及设计学院工作实际确定。

（2）下放资金使用自主权和审批权。修改相关财务制度，制定《设计学院财务管理办法》、《设计学院经费预算和使用管理办法》，

报学校备案并组织实施。。

(3) 下放社会服务开展及收益分配权。试点二级学院自主开展社会服务，其收益按一定比例上交学校后，可自行制定分配制度进行分配。

3. 推进事权改革，简化管理层级，下放业务审批权

(1) 梳理制定形成学校和二级学院权力清单，明确学校与二级学院各自的管理权限和职责。职能部门配合制定教学、科研、人事、财务、学生、资产、后勤等方面权力下放清单。大胆创新，将部分校级审批权限下放在试点学院。

(2) 下放教学管理权。试点二级学院制订《设计学院教学管理办法》、《设计学院课程与项目结合实施办法》、《设计学院生产性实训管理办法》，报学校备案并组织实施。

(3) 下放专业（群）设置权。设计学院制定《设计学院专业设置与调整方案》，报学校备案并组织实施。

(4) 下放人才培养方案制定权。设计学院制定《设计学院专业与企业协同人才培养管理办法》，报学校备案并组织实施。

(5) 下放教学计划制定权。

(6) 下放科研与社会服务自主权。设计学院具有自主组织开展职业培训和社会服务的权限。制定《设计学院科研管理办法》、《设计学院社会服务管理办法》、《设计学院对外培训及合作办学管理办法》，报学校备案并组织实施。

(7) 下放资产设备日常管理权。学校资产与设备管理处统筹实

验实训室建设和设备购置，二级学院负责办公用品及耗材、教学及实验实训耗材、办公设备购置，负责实验实训设施、设备的日常养护、维修等管理工作。相关经费以包干形式下拨，包含在生均经费中。

4. 强化目标管理，完善约束机制，提高二级学院管理水平

(1) 加强学校目标管理。学校成立学院目标管理考核工作领导小组，研究制订《设计学院目标管理考核办法》，包括制订学院教学、科研、学科、师资、学生、研究生等各方面工作的考核评估细则，对学院工作按年度进行全面考核评估。每学年初学校与设计学院签订目标管理任务书，每学年末根据任务书和考核办法对设计学院进行考核，依据考核结果核发设计学院部门绩效奖励。

(2) 完善决策机制。制定《设计学院党政联席会议制度》，报学校备案并组织实施。设立设计学院学术委员会、教职工代表大会、工会会员代表大会并运行。制定《设计学院教职工大会制度》、《设计学院工会会员代表大会制度》，报学校备案并组织实施。

(3) 制订试点二级学院工作监督、奖惩实施办法，建立对学院工作的监督与奖惩机制。

六、实施步骤

校院二级管理体制机制的构建是一个渐进的过程，按照“整体设计、分步实施、突出重点、逐步完善”的思路展开，主要工作内容与步骤如下：

1. 成立领导机构。学校成立“校院二级管理改革工作领导小组”，负责校院二级管理改革的调研、方案论证、文件起草等工作，领导小

组办公室设在学校办公室。试点二级学院也相应成立校院二级管理改革工作领导小组。

2. 制定改革方案。制定《顺德职业技术学院试点校院二级管理体制改革方案》，明确校院二级管理改革的指导思想、总体目标、基本原则、实施范围、工作内容与步骤和工作要求等，确立校院二级管理改革的总体思路。

3. 形成实施细则。各职能部门梳理学校与二级学院权力清单，明确界定学校与试点二级学院各自的管理权限与职责。以办学经费（生均经费）包干核拨为突破口，由职能部门牵头负责制订教学、科研、人事、学生、财务、资产、后勤等方面的“试点校院二级管理实施细则”。调整确立学校与试点二级学院之间的责权利关系，明确学校和试点二级学院各自的管理权限与职责、试点二级学院管理体制与运行模式、试点二级学院工作监督与考核办法等，确立校院二级管理改革的总体框架。

4. 启动实施改革。召开改革动员大会，发布改革方案和实施细则，正式启动试点校院二级管理改革。

5. 总结推广改革。形成试点二级学院体制改革总结，完善相关管理制度。召开总结大会，总结改革经验成效，进一步深化完善改革，积极推广改革经验。