

深化人事制度改革 促进人才队伍建设

北京工业大学 柳贡慧
2019.11 重庆



目录

CONTENTS

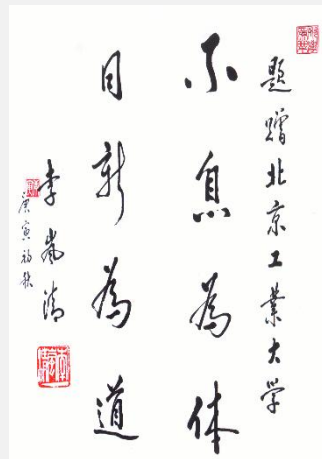
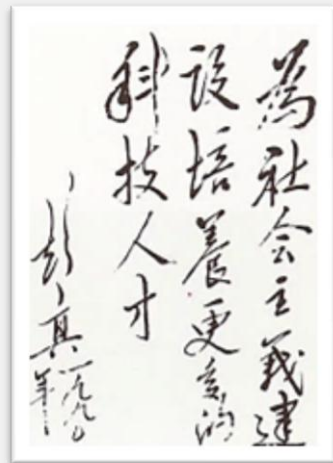
01 人与制度的辩证思考

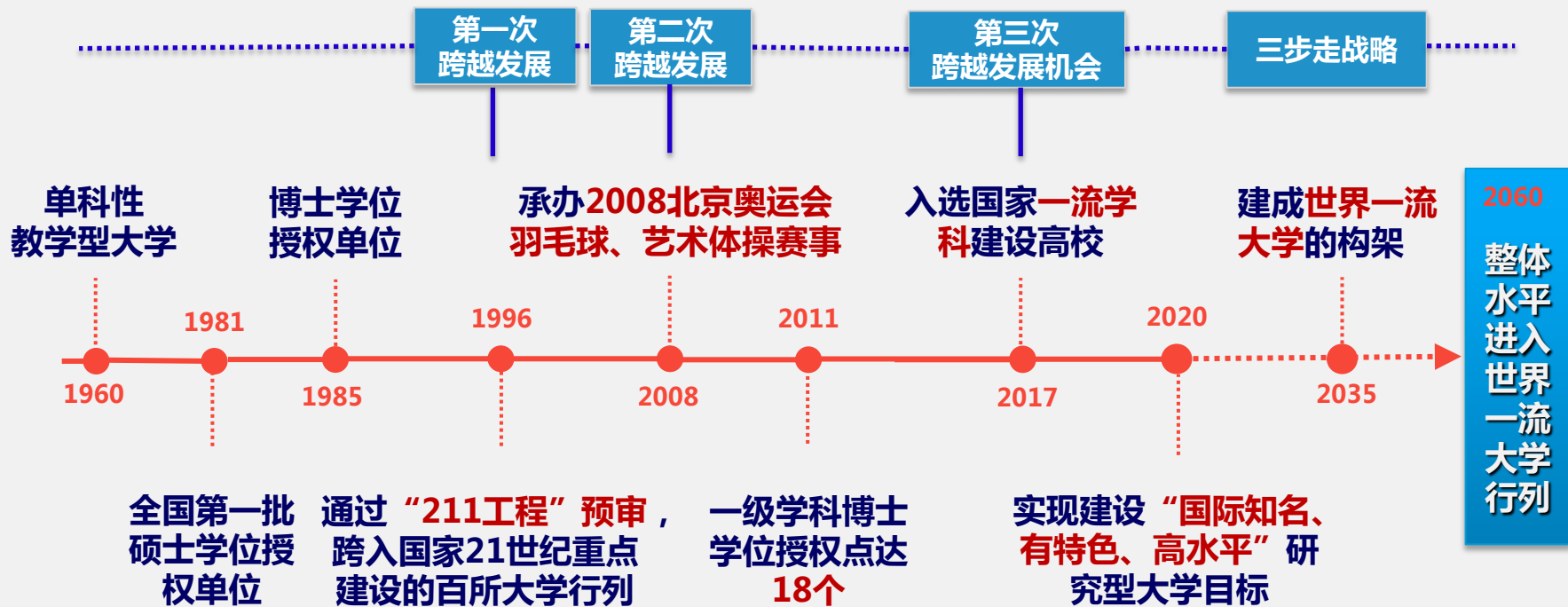
02 人事制度改革的基本框架

03 人才政策的几个导向



1960年，为适应北京工业向“高、精、尖、新”建设对专业技术人才的需求，在彭真等市领导关怀下，创建了北京工业大学。经过59年的发展，学校已经成为一所以工为主，工、理、经、管、文、法、艺术、教育相结合的多科性市属重点大学。





A large, decorative blue arc is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the table. It consists of three concentric semi-circular segments of different shades of blue, creating a stylized 'C' shape.

学科及专业

- 20个一级学科博士学位授权点
- 18个博士后科研流动站
- 34个一级学科硕士学位授权点
- 62个本科专业

教师队伍

- 教职工总数3170人
- 教师队伍1900余人
- 全职两院院士3人
- 全职双聘院士7人

学生情况

- 本科生：13，000
- 研究生：9，000
- 留学生：1，200
- 继续教育：3,400



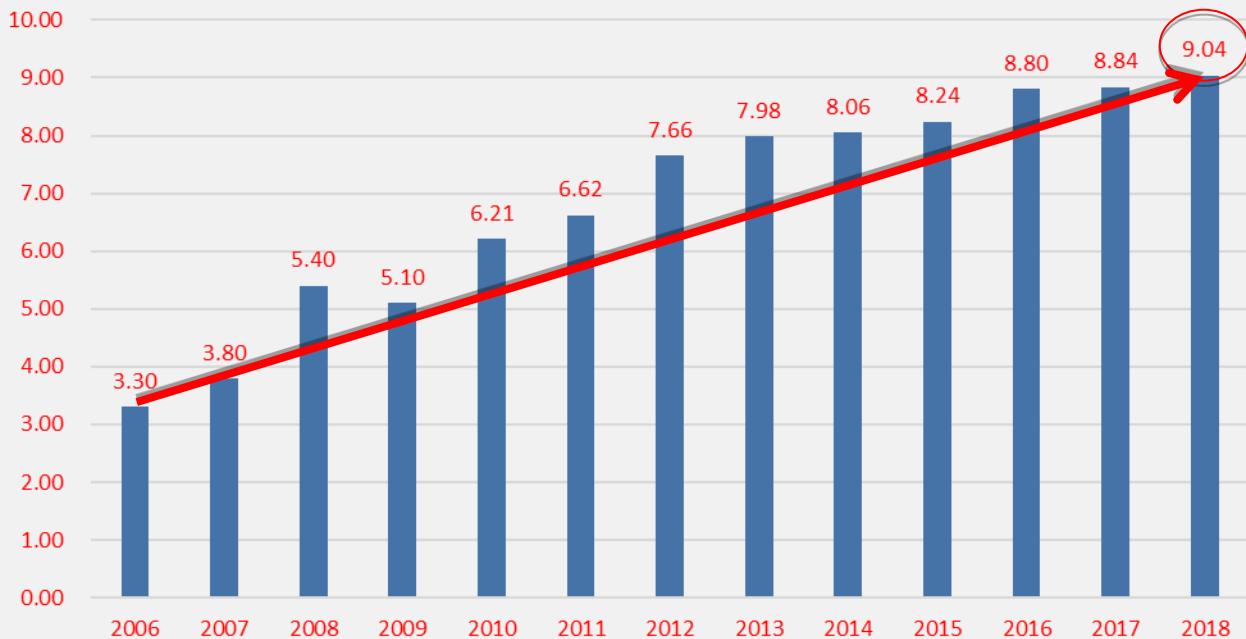
在QS发布的2019年中国大陆大学排名中位居第33位，Usnews 2020年位居58位。

科研基地

- 国家工程实验室2个
- “111计划”引智基地3个
- 国家级产学研中心1个
- 国际合作研究中心2个
- 教育部重点实验室或工程研究中心4个
- 省部共建重点实验室3个
- 教育部战略研究培育基地1个
- 北京市重点实验室和工程技术研究中心27个
- 北京市级协同创新中心4个
- 获批北京未来网络科技高精尖创新中心
- 与北大共建北京大数据研究院暨高精尖创新中心

2018年教育部口径科技投入**9.04**亿元，首次突破9亿。

年度	科技经费		
	全国排名	北京排名	人均经费排名
2017年	40	7	21
2016年	40	7	20
2015年	36	7	15
2014年	37	8	21
2013年	37	5	22
2012年	37	7	27
2011年	38	8	24



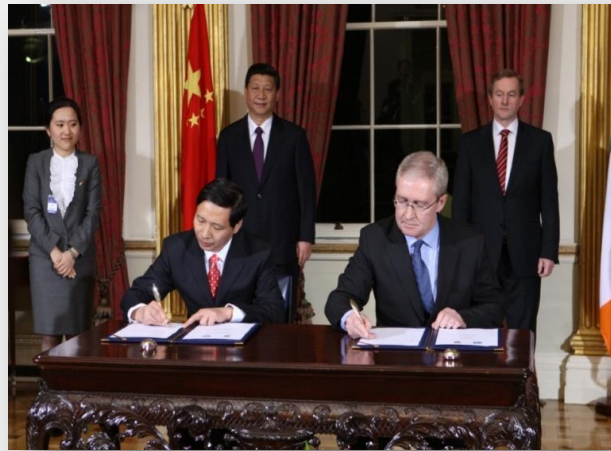
到校经费在全国高校中的排名

●2012年，在时任国家副主席习近平的见证下，
学校成立了**北京-都柏林国际学院**

●在校学生留学交流规模不断扩大，学生国际化
水平得到提升

-在校生年均出国（境）交流学习达到**600**
余人次，接受中外合作办学培养**700**余人

-留学生规模继续年均保持在**1000**人次以上，
学位生人数接近**300**人



01

人与制度的辩证关系

人-制度的辩证关系

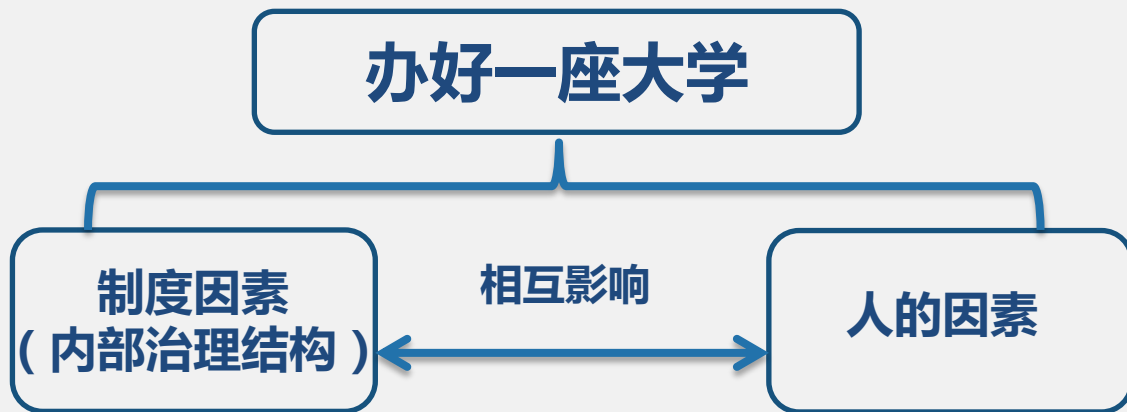
- 制度的相对合理性与人的主观能动性结合才能推动组织良性发展。
- 制度与人之间的辩证关系在于，两者交互演化，导致系统螺旋上升，或者螺旋下降。
- 好的制度能使坏人变好，坏的制度能把好人变坏，所以解决问题要从改革制度入手。
- 组织发展阶段决定了改革目标（制度的时空性）。
- 制度是部分人参与设计和制定的，但需要所有人遵守（思想统一是所有改革的艰难过程）。



大学发展的关键：人和制度



办好一座大学，两个关键因素，制度因素和人的因素，两者同样重要，两者相互影响！



制度因素就是指大学内部治理结构，北工大综合改革的核心在于校院两级管理的实现，即“院办校”问题的系统解决！我们是从人事制度改起的！（从难啃的骨头开始）

综合改革思路：校院两级管理—责权一致

提升人才培养质量

突破口

人事制度

岗位聘任：2017-2018
绩效分配：2018-2019
人才评价：2019-2020

核算院、部
整体绩效

财务管理

人员经费总额控制：2017-2018
财务预算制度改革：2019-2020
全成本核算：2020-2021

以院、部为
预算主体

资产运行

资源占用核算：2016-2020
公共实验平台建设：2019-2020

资源使用计
入院、部成
本核算

内部治
理结构
改革

责权统一 两级管理

02

人事制度改革的基本框架



国家政策导向—师德为先、本科为本、绩效杠杆

- 统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法
教育部、财政部和国家发改委 2017.1.24
- 关于高等学校加快“双一流”建设指导意见
教育部、财政部和国家发改委 2018. 8.8
- 关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见
教育部 2016.8.25
- 关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见
中共中央、国务院 2018.1.20
- 关于统筹推进北京高等教育改革发展的若干意见
中共北京市委、北京市人民政府 2018.6.8

坚持基本原则

以一流为目标、以学科为基础、**以绩效为杠杆、以改革为动力**

五项建设任务

建设一流师资队伍、培养拔尖创新人才、提升科学研究水平、传承创新优秀文化、着力推进成果转化

建设高素质师资队伍

加强**师德师风建设**；建立健全青年人才成长机制；加大**教师教学岗位激励力度**；建立健全**教授为本科生上课制度**。

深化高等学校教师人事制度改革

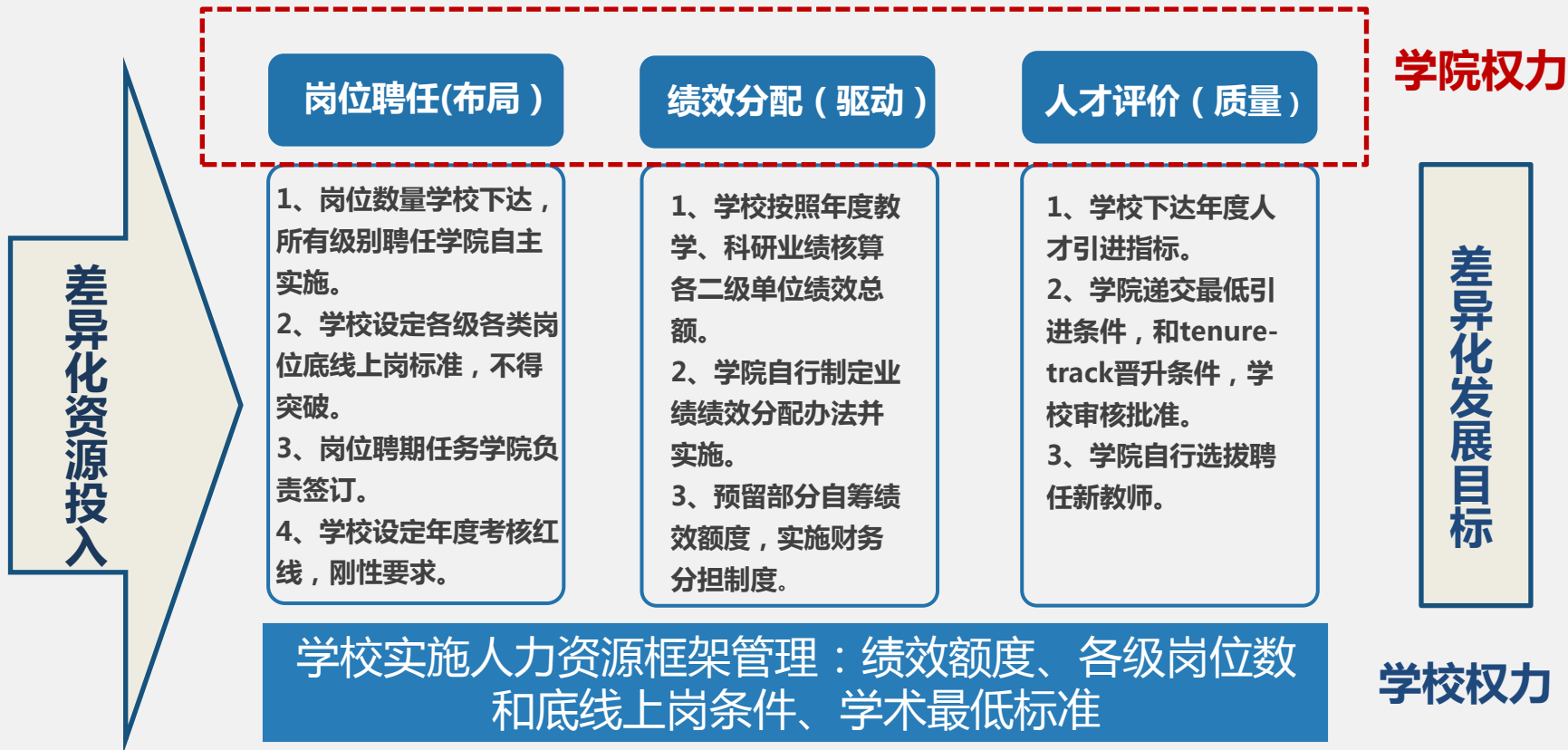
严把教师选聘师德入口关；鼓励聘任有行业企业经历人员；**解决青年教师住房困难**；推行职务聘任制改革，**加强聘期考核**，做到能上能下、能进能出。深入推进考核评价制度改革，**突出教育教学业绩和师德考核**，将教授为本科生上课作为基本制度。

人事制度改革思路--权力下放、目标管理、差异化发展





人事制度改革的核心举措——**人力资源包**下放





实施人力资源包下放的几个基础工作

目标

(一) 分类设定目标

- 分析学科发展现状，确立发展目标（学科目标-人才培养目标-队伍建设目标）制定5年到10年的发展规划

规则

(二) 明确二级机构获取资源的规则

- 明确绩效分配细则（北工大依托本科教学、科研、研究生培养三个指标体系为业绩绩效核算办法）
- 建立不同学科差异化发展路径（基础研究学科、工科、艺术等差异化发展导向）

基础

(三) 协助建立完善二级机构管理运行体系（院级领导班子压力加大）

- 行政运行体系：决策体系
- 评价体系：学术委员会、教学委员会—招聘、引进、晋升
- 政策水平：人才引进、绩效分配等方案设计要结合学科发展特色制定

人力资源包下放初见成效



从没人愿意多上课到抢课上！！

本科生课时数成为年度考核底线要求；
部分学院本科生课时费大幅度提高。

院长开始关注业绩发展指标！！

业绩绩效考核直接决定各院、部能从学院拿回多少人员经费，业绩好的学院，教师待遇明显提高！

人力资源包下放以后解决了几个问题，直接作用于人才培养质量

高质量教师能够提高学院业绩均值，新增教师质量直接影响存量教师绩效水平！

院长开始关注人才引进质量！！

绩效核准额度高于校拨绩效，拉动学院自筹能力，学院主观能动性明显增强，学校财务压力减小。（体育部主动为各学院辅导体测）

两级财务分担得以实现！！

03

人事人才政策的几个导向



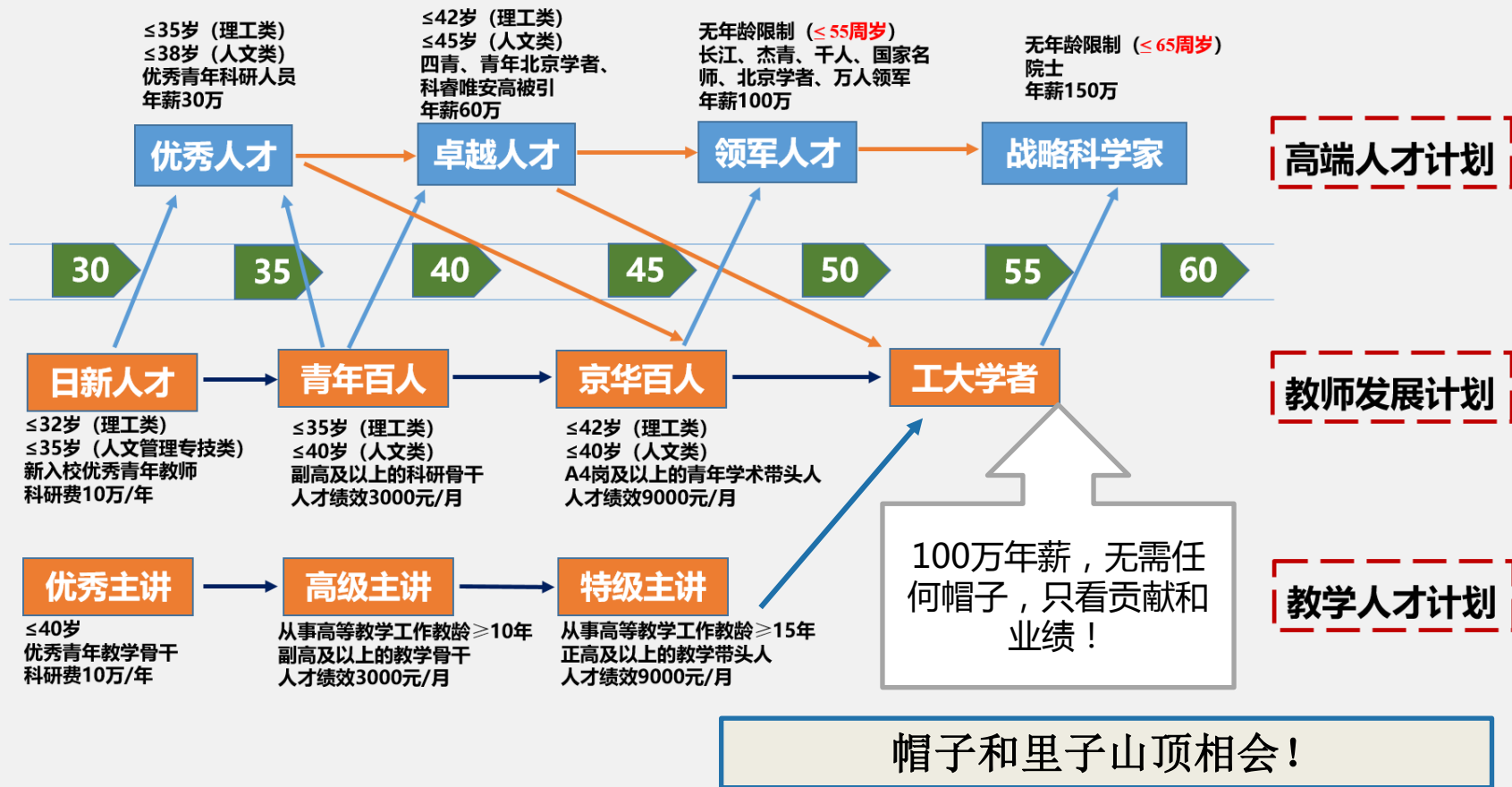
高校人才政策面临的共性问题

高校的人才政策所面临的问题大同小异，主要是正确处理好“八对矛盾”关系，也没有绝对的好，只是不同阶段的突出矛盾不同，政策做出相应调整。

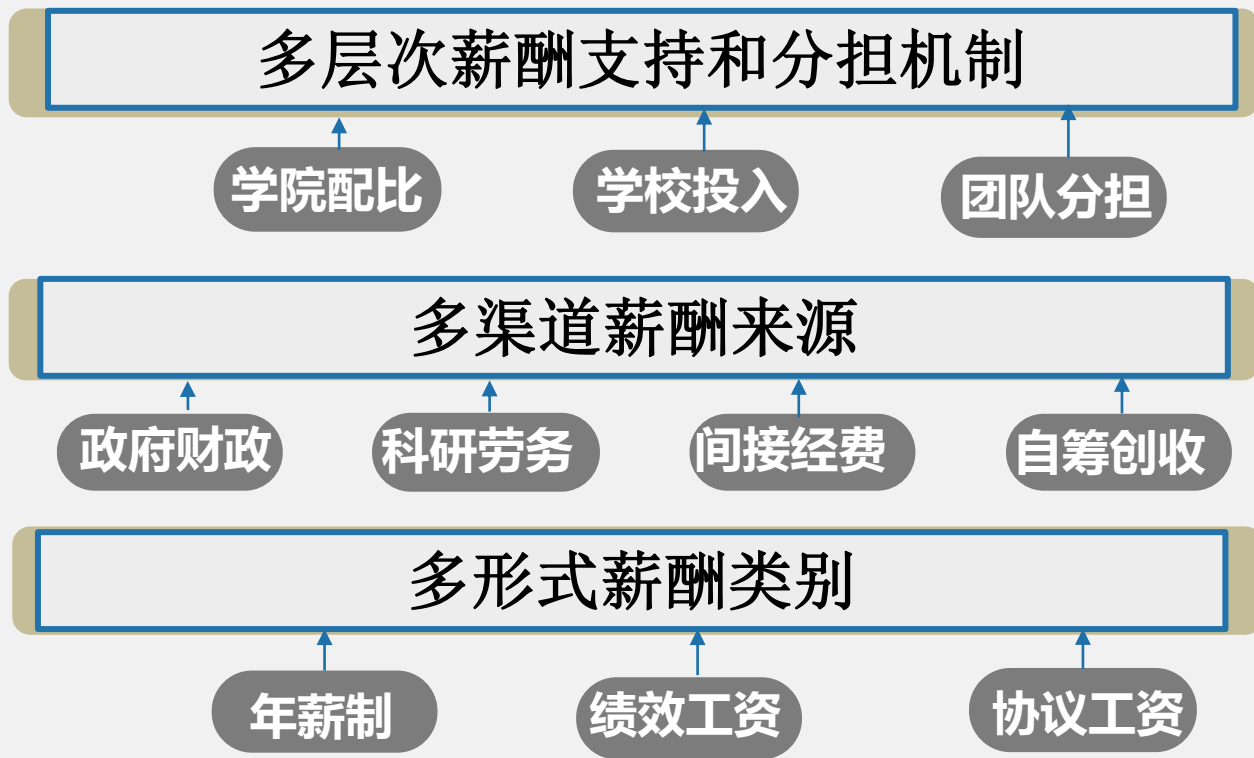
- 1、帽子与里子
- 2、教学与科研
- 3、个人与团队
- 4、共性与个性
- 5、长期与短期
- 6、定性与定量
- 7、质量与数量
- 8、品德与能力

- **重贡献**：工大学者计划重在奖励“帽子”以外持续为工大做出重要贡献的教授，对学校人才队伍培养起到引领作用。
- **重培养**：在目标定位、待遇支持、考核任务等方面加大对在校人才培养的重视。
- **重梯度**：在年龄条件、学术条件等方面进一步加强衔接，理顺人才梯度培养，避免人才断档，全职业时空人才计划！
- **重分类**：依据各学科发展生态、目标定位、差异特色，分类设置评价指标，进一步落实人才分类评价。
- **重教学**：教学项目将覆盖全校所有学科从事本科教学的一线教师，并与各层级名师培养衔接，既对潜心一线教学的教师提供支持，也为学校储备一批名师后备力量。
- **重管理**：加大对人才的师德培养、聘期管理；加大校院两级管理力度。

北工大人才支持体系



以知识价值为导向，构建多元分配体系



激发活力

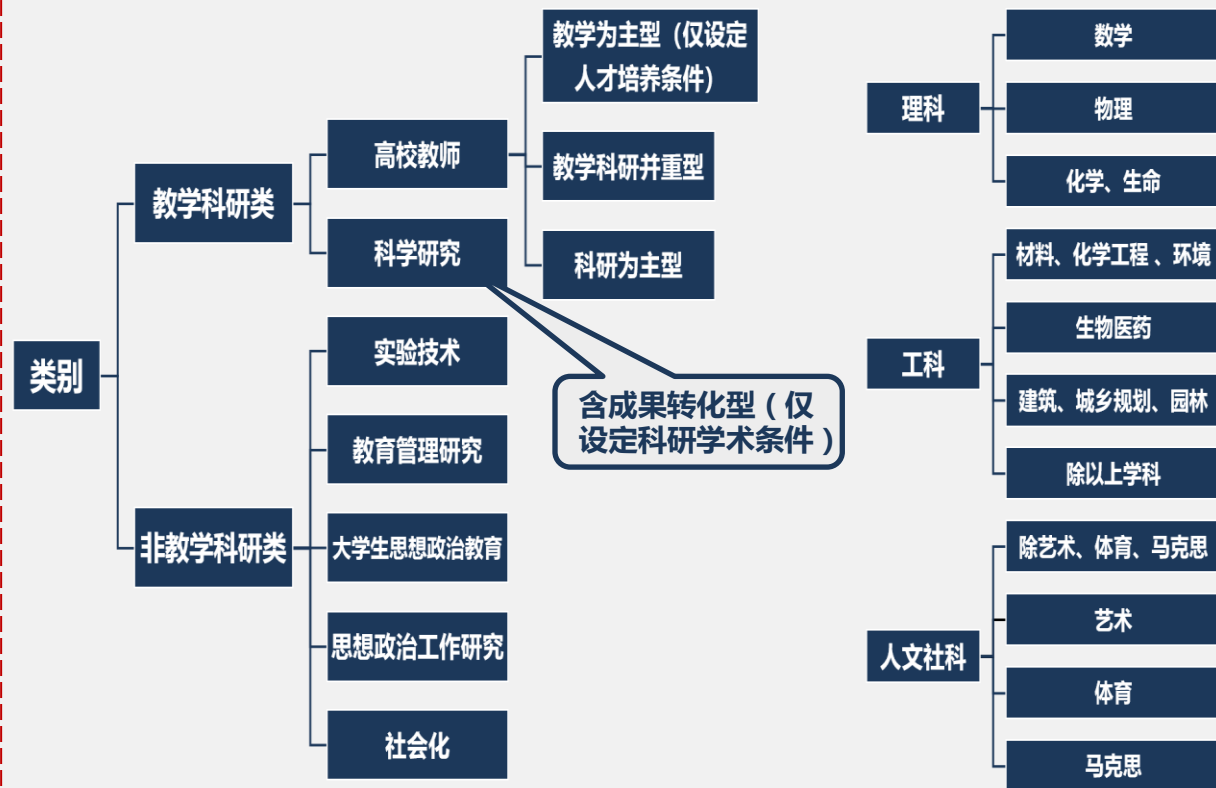
做大蛋糕

学院主体

公平效率兼顾

北工大人才评价方法的改进

- ✓ 教师岗位除研究员系列外，均要求教学数量和质量！
- ✓ 学术条件细化为11个类别；学术条件大幅提高，降低评审人为因素；
- ✓ 同行评审权重加大；
- ✓ 国基金和横向课题经费可以打通使用，鼓励响应经济社会发展实际需求！
- ✓ 教育管理、大思政等系列工作业绩成为首要必选条件！





北工大优秀人才引进流程（现行）

符合相应学科优秀人才
刚性标准（高层次协助
审核），所在学科、院
部学术委员会面试，党
政联席会通过推荐

院部推荐

优秀人才引进的
刚性标准按学科
分为11个类别

同行评审

高层次办实施外审，
五个小同行专家通
过打分评审，3.5
分以上才可继续引
进流程

学校人才领导小组
讨论通过

拟聘设岗

五人小组把握学科人力资
源布局与引进配套需求

成功引进

党委常委会审批通过

构建**制度、人、环境、待遇**和谐统一的人才工作体系

获得感、成就感、尊重感

紧迫感、责任感、使命感



北京工业大学人事人才工作目标

制度

有智慧的管理机制——以人为本，激发干事创业活力、潜力（稳态和不稳态的交替-适度竞争、资源流动）

制度

人

环境

有质量的师资队伍——以责任和热忱凝聚一批师德高尚、学识渊博、爱生如子、敢想敢拼的优秀教师。

人

环境

有温度的生态环境——以平台引人才、以事业聚人才、以文化留人才、以优酬待人才（协同资源、公平发展、惜才爱才）

以教研系列、研究系列、教学系列为核心的卓越师资队伍

职业化、专业化、国际化且具备**持续发展空间**的一流管理服务队伍（增设聘任制）

面向重大系统工程、重大实验设施和服务经济社会发展**高水平、稳定化**专技队伍

理想信念过硬、政治理论扎实、育人能力突出的思政教师及专职辅导员队伍

品行高尚、技能精湛、素质优良的支撑保障队伍



THANKS

谢 谢 聆 听

A thin black circle is positioned to the right of the Chinese text, partially overlapping the word 'THANKS' and the Chinese characters '聆听'.
