新时代高校服务队伍建设的思考与实践

西湖大学 朱晓芸

目 录.

01. 新时代高校服务队伍建设新要求

02. 西湖大学服务队伍建设探索实践

03. 高校服务队伍建设的思考

Education

Part 01

新时代高校服务队伍建设新要求



现代大学治理新趋势

现代政府治理



管制型政府

政府与公众是一种命令服从式的单向关系



服务型政府

政府的施政目标必须首先征得服务对象，即民众的同意；公民参与到决策的过程中，由民众和政府通过双向的交流互动，达成一致来决定。

宗旨：为人民服务
服务准则：依法行政

现代大学治理

战略任务之一：推进教育治理体系和治理能力现代化

《中国教育现代化2035》

大学治理体系和治理能力现代化是建设世界一流大学的前提和保障，也是深化高等教育改革，建设高等教育强国的必然要求。

现代大学治理新趋势

寓管理于服务

以提供优质服务为出发点和落脚点，保障大学精神与大学制度有效结合。

突出学术导向

充分尊重并切实发挥教授群体在教学科研活动中的重要作用，促进大学长期保持学术活力。

追求职业高效

以职业高效的内部治理结构，实现治理能力现代化， 保障教学科研工作有序开展。

现代大学治理的基础——高素质、专业化服务队伍

以师生员工的需求为导向，以服务教学科研为首要职能，通过完善的服务制度和服务体系提供高质量服务。

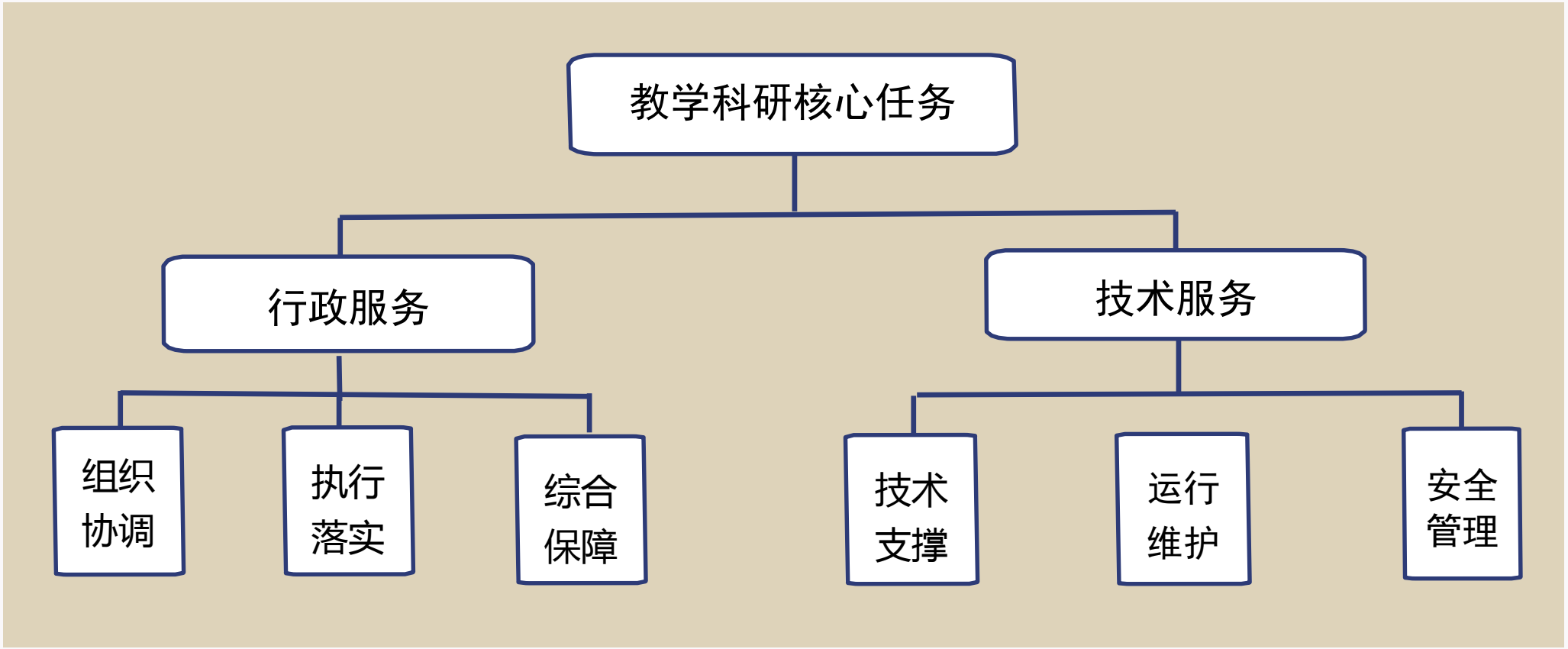
为教学科研工作营造良好环境

为实现办学目标和理念保驾护航

为大学长远健康发展提供坚实保障



服务队伍功能定位



Education

Part 02

西湖大学服务队伍建设探索实践

办学定位

西湖大学是一所社会力量举办、国家重点支持的新型高等学校，致力于聚焦一流师资，打造一流学科，培育一流人才，产出一流成果。

高起点

顶尖科学家领衔 以博士研究生培养为起点

小而精

坚持发展有限学科
培养拔尖创新人才

研究型

聚焦基础前沿科学研究
致力尖端科技突破 注重学科交叉融合

创办进程

2015.3

施一公、陈十一、潘建伟、饶毅、钱颖一、张辉和王坚等七位向国家倡议并获得支持

2015.6

西湖大学（筹）战略合作框架协议签订

2015.7

杭州市西湖教育基金会注册成立，是西湖大学的举办方

2015.12

浙江西湖高等研究院注册成立，作为西湖大学办学的依托主体和前身

2016.7

学校第一次全球学术人才面试举行

2016.12

浙江西湖高等研究院成立大会在杭州举行



2017.9

“西湖一期”博士研究生正式入学

2018.2

正式获教育部批准设立

2018.4

第一届董事会第一次会议于杭州召开



2018.10

西湖大学成立大会在杭州举行



治理体系

第二十条 民办学校应当设立学校理事会、董事会或者其他形式的决策机构并建立相应的监督机制。民办学校的举办者根据学校章程规定的权限和程序参与学校的办学和管理。

第二十一条 学校理事会或者董事会由举办者或者其代表、校长、教职工代表等人员组成。其中三分之一以上的理事或者董事应当具有五年以上教育教学经验。

第二十二条 学校理事会或者董事会行使下列职权:

(一)聘任和解聘校长;

(二)修改学校章程和制定学校的规章制度;

(三)制定发展规划，批准年度工作计划;

(四)筹集办学经费，审核预算、决算; (

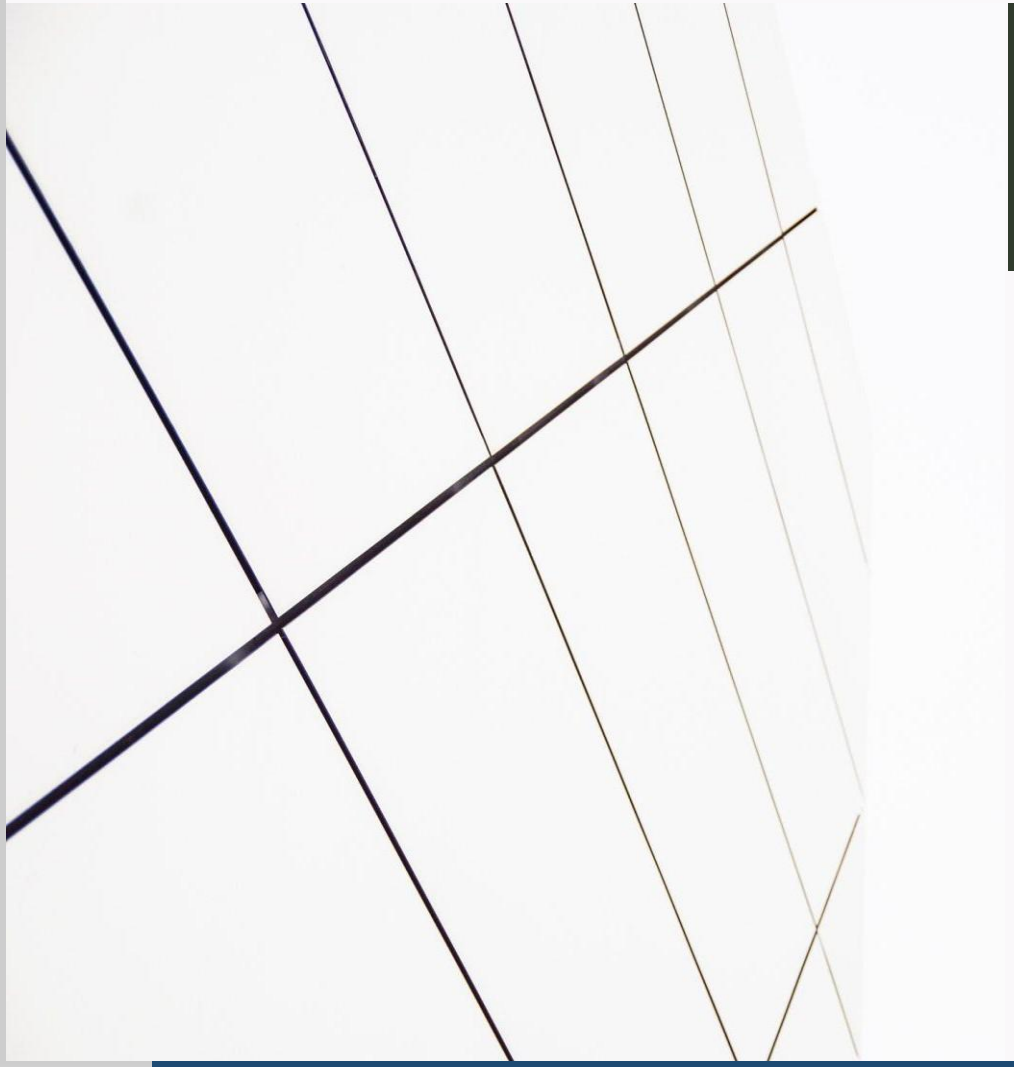
五)决定教职工的编制定额和工资标准;

(六)决定学校的分立、合并、终止; (七)

决定其他重大事项。

——中华人民共和国民办教育促进法

治理体系



西湖大学章程

学校实行董事会领导下的校长负责制。董事会为学校最高决策机构，同时设立监事会、顾问委员会、校务委员会、学术委员会和学位评定委员会等，按照学校章程和相关规定开展活动，形成董事会和校长依法行使职权、教师治学、民主管理、社会参与的大学治理体系。

治理体系





- 董事会是学校的最高决策机构，对学校重大事项进行科学决策。
- 董事会由认同学校办学理念和使命的国内外知名人士、捐赠人代表、政府部门代表和师生代表组成，目前共有成员23人，杨振宁任董事会名誉主席，钱颖一任董事会主席。

治理体系



- 党委是学校的政治核心，牢牢把握社会主义办学方向
- 设立工会、侨联，充分发挥群团组织联系服务群众的桥梁纽带作用

治理体系

监事会　顾问委员会　校务委员会　学术委员会　学位评定委员会

顾问委员会

顾问委员会是西湖大学战略发展和重大决策的咨询机构， 由在学术和教育管理方面享有盛誉的著名学者组成。

目前共有18人，名誉主席为杨振宁先生，主席为韩启德院士。



学术委员会

学术委员会是学校最高学术机构，委员由具有教授或其他正高级专业技术职务的人员担任。

学术委员会保障教师、科研人员和学生在教学、科研和学术事务管理中充分发挥主体作用，促进学校科学发展。



行政架构

- 设立校务委员会，在校长领导下，执行落实董事会各项决策决定。
- 校长是学校的行政负责人，由董事会任命，对董事会负责，依法依章全面负责校务工作。
- 副校长由校长提名、董事会批准聘任，分管教学、科研、行政和后勤工作。



行政服务定位

治校方针

教授治学

行政理校

学术导向决定行政服务

行政服务定位

坚持“教学科研为核心，行政服务为支撑”的理念，通过一流的行政队伍支撑一流的行政服务，按照精干、高效的原则，努力打造一支认同学校文化理念、忠于职责、爱岗敬业的行政服务队伍，为学校各项工作有序高效运转提供有力支撑。

行政服务队伍建设特色

人员配置精简

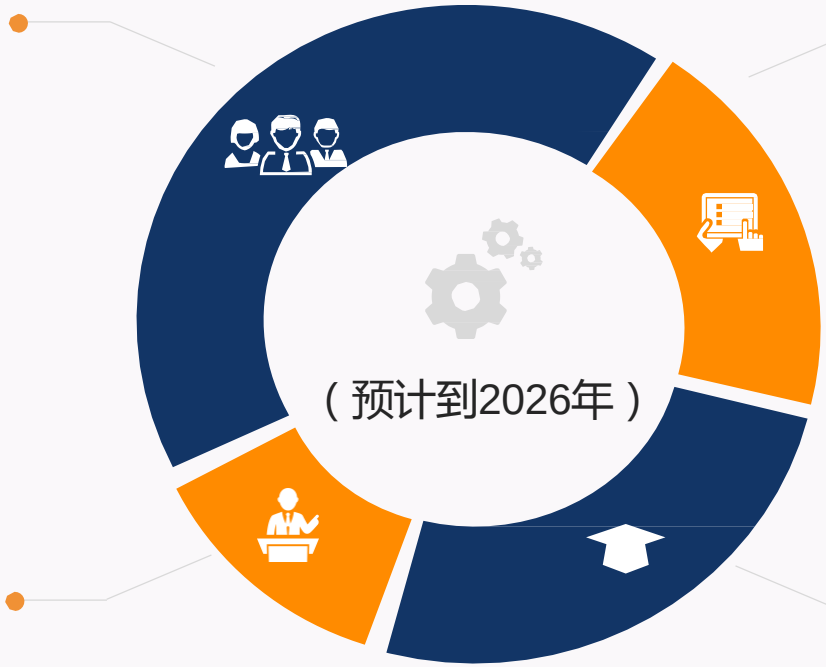
规模小：按照精简高效原则，按需设岗，按岗聘人，不设级别，动态调整。

在校学生

5000人

（博士研究生3000人，

本科生2000人）



研究人员、教学人员、技术支撑人员、行政服务人员

600人

助理教授、副教授、教授（含讲席教授）

300人

博士后

900人

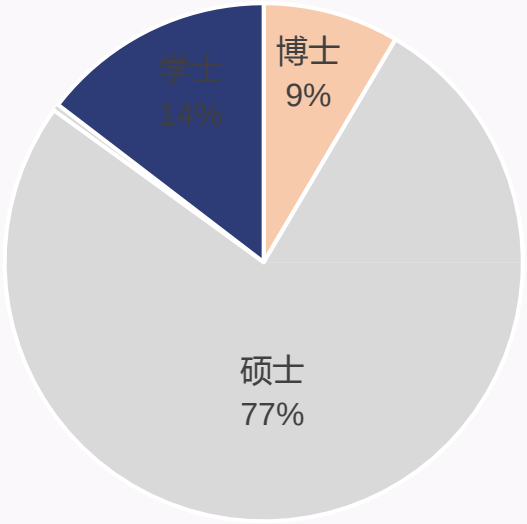
行政服务队伍建设特色

人员配置精简

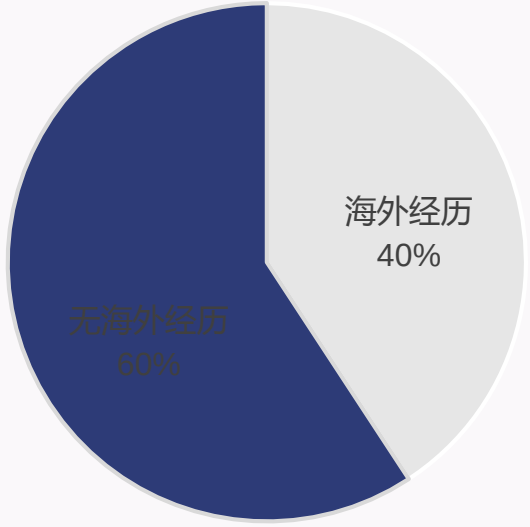
高学历： 行政人员中硕士及以上学历占比86%

国际化： 具有海外经历占比40%，部分外裔工作人员

行政服务人员学历情况



具有海外经历人员占比情况



行政服务队伍建设特色

人事管理规范灵活

采用劳动合同制度，全部不设行政级别，聘期届满时进行聘期考核，考核合格者依据岗位需求续签合同。

岗位聘用制

根据“岗位、职责、贡献”，通过综合能力评价，提供相匹配的薪酬待遇，拓宽人员薪酬增长空间，激发人员积极性和能动性。

宽带薪酬制

行政服务队伍建设特色

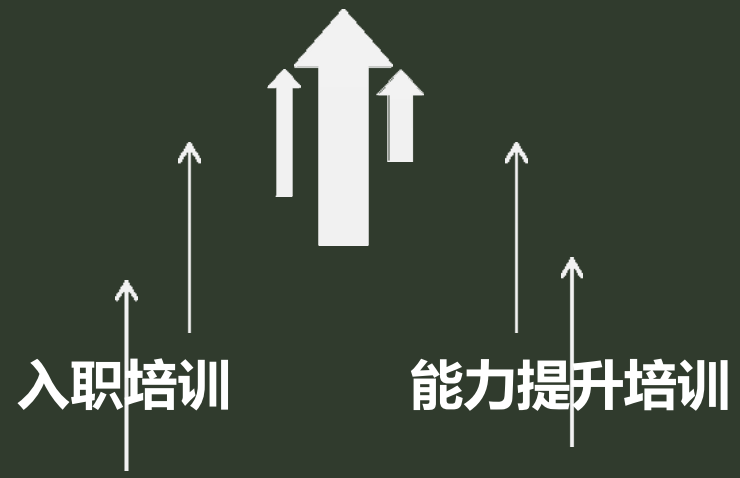
培训链条贯通

学校文化

团队建设

公务礼仪

公文写作



法律法规

软件运用

英语能力

心理健康

行政服务队伍建设特色

沟通渠道畅通

规章制度制定

充分征求并
尊重教师群体意见



教师交流座谈会

全面了解需求，
听取建议



Online Help Desk

及时解决问题，
反馈情况



技术服务定位

新型研究型大学

- 助推科研创新能力提升
- 服务拔尖创新人才培养
- 促进科研资源有效利用



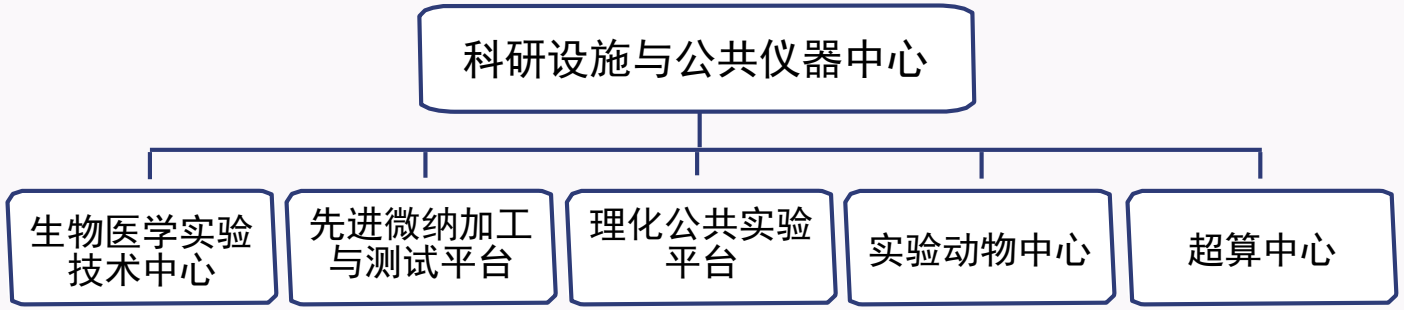
“再高端的仪器可以买到，优秀的仪器人才却千金难觅。”

如：冷冻电镜“成长的烦恼”，人才依然是短板（中国科学报，2019.1.3）

技术服务队伍建设特色

依托一流平台 建设一流队伍

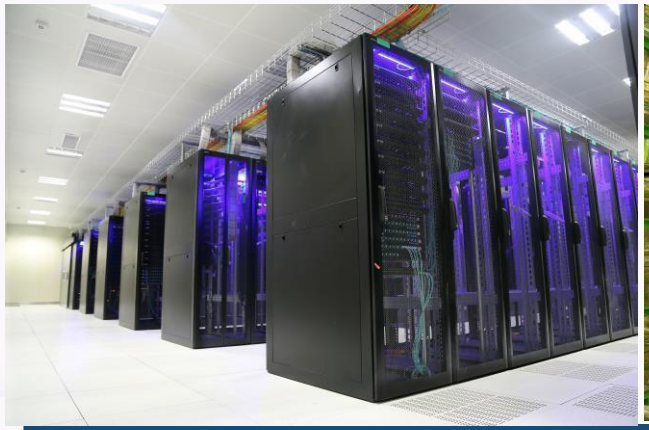
科研公共平台架构













技术服务队伍建设特色

依托一流平台 建设一流队伍

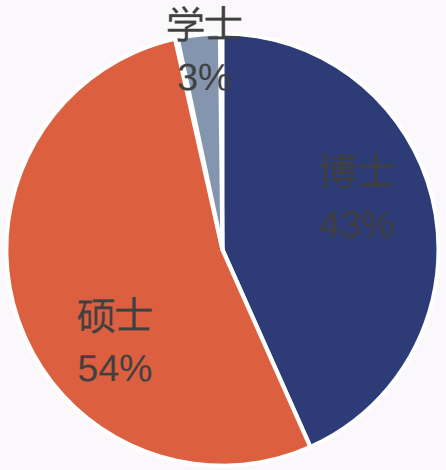
转变观念

理顺体制

提高待遇

加强考核

技术服务人员学历情况



技术服务队伍建设特色

依托考核激励提升队伍效能

基础年薪+绩效

建立科学的综合考评体系

综合考评与绩效分配相挂钩

确保技术服务工作的先进性和仪器设备运行的高效性



综合考评要素



Education

Part 03

高校服务队伍建设的思考

新时代高校服务队伍建设的思考



强化优质服务理念，营造良好制度环境

坚持学术导向
强化服务意识
优化服务流程



完善培养使用体系，搭建人才成长平台

大胆爱才用才 畅通成长渠道 鼓励人尽其才、才尽其用



加强素质能力建设，打造一流服务团队

提升职业道德、专业能力、心理素质
提高职业化、专业化、国际化水平



健全考核激励机制，激发队伍创新活力

引入市场机制
完善综合评价
发挥激励作用

谢谢大家！

Thank you !