

# 中国矿业大学综合改革实施方案

为贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神，深入实施《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》、《中国矿业大学改革和事业发展中长期规划纲要（2011-2020年）》，扎实推进学校综合改革，特制定本实施方案。

## 一、总体思路

### （一）改革背景

从我国高等教育面临的形势来看，我国高等教育正处于深化综合改革、实现内涵式发展的关键时期。党的十八大提出，要把立德树人作为高等教育的根本任务，努力办好人民满意的教育。党的十八届三中全会提出深化教育领域综合改革，要求高校“创新人才培养机制”、“办出特色争创一流”。教育部对深化教育领域综合改革作出了全面部署。与高等教育综合改革相配套，国家先后提出了“高等学校创新能力提升计划”（即“2011计划”）和“高等学校争创世界一流大学和世界一流学科行动计划”。“两个计划”是推动高校服务国家战略需求、创建世界一流水平大学的行动方略。

从我国能源行业面临的形势来看，我国的能源行业正在发生革命性的变化。习近平总书记关于能源生产和消费革命的重要讲话，有力地推动我国能源在消费、供给、技术、体制等领域的革命，对服务于能源行业的高校的改革与发展也将产生重大而深刻

的影响。

高等教育改革的新常态、能源革命的新常态，对我校既是巨大的压力，也是难得的发展机遇。我校作为一所具有一百多年办学历史、特色鲜明的多科性研究型高水平大学，对我国煤炭能源行业和地方经济社会发展发挥着不可替代的引领和支撑作用。近年来，学校不断加大改革力度，加强内涵建设，在人才培养、科学研究、学科建设、社会服务等方面取得积极进展，办学水平稳步提高，为创建国际一流大学打下了坚实基础。

但是，我们必须清醒地看到，与国内外高水平大学相比，与我校确定的国际一流的高水平矿业大学建设目标相比，学校的国际核心竞争力、学术创新力还不强，人才培养质量还不高，服务国家和行业重大战略需求的能力还不足，特别是在创建国际一流学科、汇聚国际一流学者等方面还存在明显的差距，成为制约我校创建国际一流大学的瓶颈。

上述问题都要通过综合改革来解决。改革没有退路，不进行综合改革没有出路，甚至已有的改革成果也保不住。只有通过综合改革，顺应国家高等教育改革和能源革命新形势，进一步明确学校的战略定位和重点发展方向，才能释放新的发展动力，培育新的竞争优势，加快学校创建国际一流大学的步伐，实现学校发展与世界高等教育发展趋势以及国家、行业战略需求的同频共振。因此，综合改革是学校发展的重大而紧迫的时代课题。

## （二）指导思想

以邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，全面贯彻党的十八大、十八届三中全会精神和《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》，全面贯彻党的教育方针，坚持立德树人，遵循高等教育规律，以增强学校核心竞争力和办学活力为主线，围绕创新人才培养机制、学科发展、科学研究与协同创新机制、人事与分配制度、内部治理体系及治理能力现代化等重点领域，实施以绩效为导向的资源综合配置改革，破除制约学校发展的体制机制障碍，为全面推进特色鲜明的国际一流大学建设提供制度保障。

### （三）总体目标

通过深化综合改革，在重点领域和关键环节着力破除制约学校发展的体制机制障碍，建立以绩效为导向的资源综合配置新机制，全面提升学校治理体系和治理能力现代化，大力增强学校的核心竞争力和办学活力，创建国际一流学科，汇聚国际一流学者，培养国际一流学生，提升服务国家、行业战略需求的能力，到建校120周年，把我校建设成为特色鲜明的国际一流大学。

实现这一目标，分为三个阶段：

第一阶段（到2017年），2-3个学科领域进入国际一流学科，引培3-5名国际一流学者，学生升学、出国率达到35%；

第二阶段（到2020年），4-5个学科领域进入国际一流学科，引培15-20名国际一流学者，学生升学、出国率达到50%；

第三阶段（到2029年，建校120周年），一批学科领域进入

国际一流学科，引培 30 名国际一流学者，培养一批国际能源领域的企业领袖人才和学术领军人才，建成特色鲜明的国际一流大学。

#### （四）基本原则

一是坚持“问题导向”和“目标引领”相结合。突出问题导向，破除制约学校发展的体制机制障碍；以创建特色鲜明的国际一流大学为目标，坚持服务国家、行业战略需求，科学把握创建国际一流大学与服务国家、行业战略需求相互支撑而又不可分割的关系，进一步彰显特色，拓展优势。

二是坚持整体推进和重点突破相结合。把握好改革的综合性、系统性、协同性，既要抓住重点领域和关键环节、实施重点突破，又要处理好综合改革推进与学校已经实施的改革的衔接。

三是坚持改革创新和统筹兼顾相结合。既要有改革创新的力度，又要有善于改革的谋略，统一协调规模、结构、质量和效益之间的关系，正确处理教学、科研、学科之间的关系。

四是坚持顶层设计和基层智慧相结合。既要以战略眼光和国际视野进行综合改革的顶层设计，又要深入调查研究，广集众智，充分发挥广大师生员工的改革主体作用，尊重基层首创，凝聚全校思想共识和智慧力量。

## 二、重点任务

### （一）创建国际一流学科

改革思路：通过深化学科发展体制机制改革，优化资源配置，

调整学科结构，集中力量在工程学、地球科学、材料科学、化学、计算机科学、经济学与商学 6 个领域创建国际一流学科，力争工程学科领域 ESI 排名进入前 1% 的 100 位。在工程学科领域建成国内一流的学科群，在煤炭能源科技领域建成行业一流的学科群。

改革举措：

1. 改革学科发展思路，聚集优势学科领域资源，建立学科内生增长机制。在继续大力推进《中国矿业大学中长期发展战略规划（2011--2020 年）》中提出的“学科提升工程”基础上，进一步瞄准国际学术前沿、国家战略需求和行业领域高地，按照创建国际一流学科的要求，聚集优势学科领域资源，发挥学科交叉优势，创建国际一流学科体系，打造与能源革命相适应的学科新格局。整合相关学科资源，建立学科交叉融合机制，成立相应的学部。

促进传统行业优势工程学科领域的转型升级，形成国际一流的矿业科学中心。聚集矿业、安全、机电、土木、力学等学科资源，大力提升相关工程学科的基础研究能力，发展特色鲜明、引领行业的国际一流工程学科领域。

促进传统行业特色工程学科领域与理科交叉融合，共同提升。转变学科发展的思路和方式，加强相关工程学科领域的基础科学研究，加强新能源、新材料、新技术研究，拓展学科新领域。主要依托地质资源、测绘、地质学、地理学等学科资源，发展地球科学领域；主要依托材料、矿物加工、物理学等学科资源，发展

材料科学领域；主要依托化学、化工、环境、低碳等学科资源，发展化学领域；主要依托计算机、数学、通讯、自动化、物联网等学科资源，发展计算机科学领域。

围绕能源、资源、环境所涉及的重大经济与管理问题，支持经济与管理学科发展新方向。面向能源与资源的经济问题，聚集管理科学与工程、经济学、公共管理等学科资源，发展经济学与商学领域。支持其他人文社会科学学科与我校优势特色学科的交叉融合，提升我校在社会科学领域的学术水平。

2. 动态调整学科结构，促进学科结构优化。建立分类指导、定期评估、动态调整机制，对各级学科专业定期评估和调整，优化学科专业结构。到2020年，本科专业数量保持在45个左右，一级学科硕士学位授权点100个左右，一级学科博士学位授权点20个左右。综合生师比控制在18:1以下，本科生与研究生之比达到2:1。

在全国学科评估中，一级学科博士学位授权点力争进入全国前30%，其中江苏高校优势学科争取进入全国前20%；一级学科硕士学位授权点进入全国前60%，其中学校重点建设学科进入全国前40%。对于排名仍位于全国后列30%的学位授权点，实行“并、转、停”。鼓励学科交叉融合，促进学科内生增长。

3. 对接国际评价体系，改革学科资源配置机制。综合配置学校资源，实施国际一流学科体系建设工程。按照“重点发展，增量激励”的原则，对面向创建国际一流的学科，实施目标导向的

资源配置，将优先配置研究生招生指标、人才引进指标及内涵发展经费、“学科特区”建设等综合资源。编制我校国际一流学科发展年度报告。

改革进程：

(1) 2015—2029年，实施国际一流学科体系创建工程，集中财力，创建国际一流学科。

(2) 2016年完成学科校内自我评估，2017年进行学科整改和动态调整，优化学科结构。

(3) 2017年，地球科学进入ESI前1%；2019年，材料科学、化学和计算机科学进入ESI前1%；2020年，经济学与商学进入ESI前1%，工程学进入ESI排名前1%的100位。

(4) 2029年，一批学科领域进入国际一流学科，建成特色鲜明的国际一流大学。

(二) 汇聚国际一流学者

改革思路：确立人才管理新理念，转变高端人才培养和引进模式。到2020年，引进30名国际一流人才，在6个学科领域各组建1个及以上国际一流团队，汇聚一批在国际学术组织任职、国际学术领域高影响力的知名学者。

改革举措：

4. 确立人才管理新理念，改革一流人才培养方式。按照人才成长和汇集规律，培养和引进一批国际一流人才。每年选拔10名优秀教师到国际一流高校、师从相关学科领域国际学术大师，

进行为期 2 年的学术前沿研究；选拔 20 名青年教师到国内一流研究平台，师从相关学科领域国际知名学者，进行为期 2 年的学术前沿研究。鼓励和支持我校教师到国际学术组织或机构中任职。

5. 实施与国际接轨的人才聘用制度。改革一流人才管理制度，制定国际化的人才招聘、薪酬及岗位管理办法，加大人才引培经费投入，简化决策程序，以非常规方式引进、培养国际一流人才和团队。

6. 在异地设立一流学科特区。破解徐州地域对高端人才吸引力弱的瓶颈，在国内外设立一流学科研究院，作为引培高端人才和一流学科崛起的特区。选择国内外一流大学建立合作研究所，招聘海外研究人员，学校提供一定数量的职位、薪酬，并选派校内教师前往合作研究，培养高端人才、产出高水平成果。

7. 建立教师分类管理制度。核定阶段性岗位数量，明确岗位职责到人，突出教师岗位分类管理和评价。对教学型、研究型岗位教师的基本工作量、教书育人职责、公益服务，分别予以规定。改革教师学术评价方式，规定教师基本当量学时工作量要求，其余工作量由其学术成果和基础研究工作量折算，教师可阶段性选择自己的工作量组合方式接受考评。

8. 建立并实施准聘和长聘制度。教师岗位分为准聘和长聘两种。所有新聘教师均为准聘岗位，准聘岗位聘期一般不超过 6 年即两个届期，准聘期届满考核合格者进入长聘岗位；考核不合格者，不再续聘。长聘岗位分为聘期教职和终身教职，聘期教职岗

位教师须进行定期聘任考核，终身教职岗位教师无聘期但接受定期考核，考核结果与薪酬挂钩。

改革进程：

(1) 2015 年—2016 年，建立与国际接轨的招聘、薪酬及岗位管理制度。

(2) 2015 年，建立新的教师分类管理制度。

(3) 2015—2017 年，在海内外建立校外研究院。

(4) 2015—2020 年，选派优秀人才赴海内外一流大学或研究平台进行培训。

(5) 2015—2017 年，建立并实施准聘和长聘制度。

(三) 培养国际一流学生

改革思路：深化人才培养机制改革，使人才培养质量得到整体提升，部分学生在创新创业和管理领域具有国际竞争能力，成为未来国际行业领袖人才和学术领军人才。到 2020 年，研究生发表论文对国际一流学科的贡献率达到 40%；采取切实措施，不断提高本科生生源质量；本科生就业率达到 95%以上，升学、出国率达到 50%以上；在校留学生达到 5%以上，在校生具有国外访学或实习经历的达到 5%以上。

改革举措：

9. 深化本科生培养体系改革，提升本科人才培养质量。制定具有中国特色并与国际接轨的本科生知识建构方案，全面实施本科教育教学改革“十六条”措施。改革本科基础课程教学组织模

式，在相关学院组建基础教学中心，在师资配备、职务评聘、薪酬分配等方面给予倾斜政策，并建立教学质量绩效激励机制。改革外语、计算机、体育等课程的教学方法，切实提高学生的外语、计算机和健身能力。加大本科生出国访学、外籍教师授课、国内外联合培养等工作力度，着力拓展学生的国际视野。到2020年，国际认证的专业达到1/3左右。深化孙越崎学院的拔尖人才培养机制改革，构建国际水准的卓越采矿工程师培养体系。

10. 深化研究生培养方式改革，提高研究生创新能力。全面实施研究生培养改革“十六条”措施，制定与国际接轨的研究生培养方案。在博士、硕士研究生中启动“双百”拔尖人才培养计划，培养未来的国际企业领袖人才、学术领军人才。加强研究生创新基础能力，实行研究生基础课教学“三三”制（即1/3由本校教师承担，1/3由外聘名师承担，1/3到国内一流大学学习）。强化导师招生资格和研究生学位授予的高水平学术成果要求。导师的研究生指导业绩与研究生培养质量紧密挂钩。

11. 改革职业教育和继续教育，构建高端职业人才培养模式。整合校内成人教育学院、应用技术学院等相关资源，成立职业技术教育学部，构建面向高职优秀学生的高端职业教育立交桥，培养适应能源技术革命需求的国际一流的煤炭行业高端职业人才。

12. 改革招生选拔制度，着力提高生源质量。制定优惠政策，改革本科生自主招生、硕士生推荐-审核招生、博士生申请-审核招生方式，吸引一批优秀学生。对于录取的高考成绩前10%的优

秀本科生，可任选专业，2年内可任改专业，并且可到国内顶尖大学修学基础学分，回校后可到国外大学进行半年以上的访学。对于入学的优秀研究生，可到国外名校进行联合培养或进行半年的国外访学。研究生在完成基础课学习后，可在学科领域内再次选择导师。

13. 改革大学生德育工作，大力提高学生综合发展能力。牢固树立以学生发展为本的理念，强化教师的立德树人职责。改进大学生思想政治教育工作方法，把养成优良学风、促进学生发展作为学生教育管理工作核心。着力提升大学生的创新创业能力、组织管理能力、分析解决社会问题能力。改革学生评价体系，促进学生个性化和多样化发展。加强大学生创新创业教育，营造浓厚的创新创业氛围，提升大学生就业质量和持续发展能力。

改革进程：

(1) 2015年，实施“生源质量提升工程”。

(2) 2015-2017年，调整专业结构，优化人才培养方案。

(3) 2015-2017年，实施“升学、出国率提升工程”。

(4) 2020年，完成国际认证的本科专业达到1/3左右。

(5) 2016年，全面推行博士生招生“申请—审核”制，完善硕士生“推荐—审核”制；2017年全面实行新的本科招生制度。

(6) 2015-2017年，建立本科职业教育体系。

三、保障体系

## （一）深化内部治理体系改革，完善现代大学制度

改革思路：完善内部治理结构，全面推进学校治理体系和治理能力现代化；进一步发挥学术委员会在学术事务中的咨询、决策作用；进一步调整校院关系，下移办学重心，下放办学自主权；探索学院国际化办学机制改革；探索学部制改革；充分发挥教代会、学代会在民主办学中的作用；进一步强化董事会在学校办学中的参与、支持、咨询作用。

### 改革举措：

14. 进一步健全和完善党委领导下的校长负责制。坚持党委的领导核心地位，保证校长依法行使职权。改善和加强党委领导学校工作的形式，建立健全党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。健全议事规则和决策程序。贯彻民主集中制原则，坚持集体领导和个人分工负责相结合。

15. 加快构建现代大学制度的内部治理体系。以《中国矿业大学章程》为准则，推进学校规章制度的废改立释，加快构建现代大学制度的内部治理体系，确保章程事项的落实到位。

16. 加强学术委员会的学术咨询和决策作用。完善学术委员会章程，落实学术委员会在学术决策过程中的主体地位。把校院两级的学术成果评价、学科发展规划、教师学术评价、学位授予审核等决策权力交给学术委员会，充分发挥学术委员会对学校重大规划等方面的咨询作用。

17. 落实学院的教学科研学科工作主体地位。按照责权统一、

管理重心下移的原则，调整学校与学院事权财权人权关系，进一步改革校院分级管理制度。精简下放学校管理事项，充实学院对教学、科研、学科、人事聘用、绩效分配的自主权。构建校院所三级学术组织架构。实行学院办学绩效年度评估制度。

18. 探索学院国际化办学机制改革。强化学院作为国际合作的主体地位，建立学院国际化办学成效的评价与绩效奖励机制。提高国际矿业能源环境高等教育联盟的合作层次和影响力。建设国际矿业科学中心。到2020年，创办1-2份进入SCI数据库的国际化期刊。建设1-2个国际化学院，在师生结构、课程体系、学术交流等方面基本与国际接轨。建设10个左右接收外国留学生的专业方向，力争留学生规模达到在校生总数的5%。与国外一流大学合作创办国际商学院。力争将徐海学院转设为中外合作的应用技术大学。

19. 探索建立瞄准一流学科的学部。围绕学科调整与拓展，探索与创建国际一流学科体系相适应的学部制改革。科学划分学部与学院的功能、权限，发挥学部在学科交叉融合等方面的协同作用，发挥学院在人才培养、科学研究等方面的支撑作用。鼓励不同学科人员的交流互动，进行跨学科的研究。

20. 加强教代会、学代会的民主监督作用。进一步保障教代会对学校重大决策和重要工作的民主监督权利。推行教代会审议学校工作报告、学术委员会报告，以及审查学校财务预算、决算的制度。推行二级教代会审议学院工作和财务绩效的制度。进一

步完善学生代表大会制度，每年召开学代会并审议学校工作。加大教代会和学代会提案督办及公开力度。

21. 构建社会深度参与办学机制。强化学校董事会在学校办学中的参与、支持、咨询作用，以董事会为纽带，推进协同培养人才和技术转化服务。完善校友会、教育发展基金会的运行机制，发挥基金会吸纳社会资金支持办学的主渠道作用。健全校务参事制度，充分发挥校务参事在决策咨询方面的作用。

改革进程：

(1) 2015 年，推动《中国矿业大学章程》的贯彻落实工作。

(2) 2015 年，成立学术战略与规划咨询委员会。

(3) 2015-2016 年，进一步完善校院分级管理制度，下放办学自主权。

(4) 2015-2017 年，试点建设 1-2 所“国际化学院”。

(5) 2015-2016 年，徐海学院转设为中外合作办学实体。

(6) 2015—2016 年，探索学部制改革。

(7) 2015 年，健全学生代表大会制度。

(二) 深化科研管理体制改革，催生一流科研成果

改革思路：瞄准国际学术前沿、国家和行业战略需求，强化基础性、原创性研究，探索高组织、实体化的科研组织管理模式，理顺基础研究、产学研协同创新团队、横向科研的关系，形成国际一流高水平科研成果产出和承担重大项目的机制，以高水平的科研促进高质量的人才培养和学科发展。

改革举措：

22. 瞄准国际一流水平，大力推进基础性原创性研究。改进基础性、原创性研究支持方式，围绕国际一流学科发展目标，大力支持基础性、原创性研究。以提升科学研究国际化水平为目标，进行资源综合配置和绩效奖励。

23. 瞄准国家和行业战略需求，构建三级协同创新体系。适应能源革命趋势，瞄准国家能源革命的战略需求，构建国家、省、校三级协同创新体系，完善协同创新中心管理机制。优化经费、设备、用房、人员等资源的综合配置，形成科学规范、开放合作、运行高效的协同创新科研管理机制。

24. 改革科研组织架构，提升重大科技攻关能力。按照人才培养、学科建设、科学研究“三位一体”的原则，理顺部省级及以上科研平台与依托学科的管理体制，加强研究院对科研平台的管理协调力度。取消科研平台的行政级别，改革科研平台负责人聘任办法和科研人员评聘办法。部省级及以上科研平台实行首席科学家负责制，以形成标志性成果和培育拔尖人才为目标，建立目标约束和绩效导向的运行机制。

25. 深化科研评价改革，引导高水平成果产出。建立以培养高层次人才、产出高质量成果、建设高水平学科的成效为目标的科研评价机制，并将评价结果作为科研人员、创新团队的资源配置的主要依据。实行“后评价奖励制度”，以创建国际一流、服务国家与行业战略需求为导向，激励基础性原创性研究，强化应

用研究的贡献度。

26. 改革科研组织方式，实施项目分层管理。改进科研项目和科研经费管理模式，完善科研项目、科研经费、科研行为管理制度体系，调动教师参与科技创新的积极性。纵向项目归学校管理，横向项目归学院管理；战略导向性项目归学校管理，自由探索型项目归学院管理；高水平成果由学校奖励，一般性产出由学院奖励。

改革进程：

(1) 2015—2017 年，改革科研管理体制，理顺基础研究、横向科研、产学研协同创新团队的管理体制。

(2) 2015—2017 年，深化科技评价改革，完善科研人员、科技成果分类评价机制。

(3) 2015--2016 年，理顺科研平台管理机制。

(4) 2015—2017 年，适应能源革命趋势，拓展科学研究领域和方向，大力推进协同创新。

(三) 深化人事分配制度改革，激发人力资源活力

改革思路：

以人事制度改革为突破口，提质增量，完善考评，关注民生，激发活力，充分发挥教职员工参与学校改革与发展的主体意识和潜能。

改革举措：

27. 全面推行“三定”人事管理。根据学校的发展规划和办

学定位，按照“定编、定岗、定责”的原则，合理确定各单位的阶段性岗位数量和职责，每个聘期动态核定一次。到2020年，专任教师总数达到2200人，专任教师80%具有博士学位，1/3左右具有1年及以上海外研修经历；管理、教辅、后勤等事业编制人员总数控制在1200人以内。

28. 深化薪酬制度改革。建立学校事业发展与教职工收入稳步增长的协调机制。以绩效为导向，建立“基本薪酬+绩效奖励+年功薪酬”的分配制度，强化与竞争性绩效挂钩的薪酬激励；探索实行年薪制、协议工资、项目工资等并存的多元化薪酬体系。

29. 完善岗位评价考核机制。构建多元化绩效考核评价体系。对教学岗位教师的考核注重发展性评价，侧重人才培养业绩；对研究、学科岗位教师的考核侧重高水平学术业绩；对管理岗位人员的考核侧重管理绩效和管理满意度；对教学辅助岗位人员的考核侧重技术支撑和服务满意度。建立教师业绩年度公示制度，简化教师岗位年度考核。实行二级单位技术岗位定额管理办法，岗位空缺时随即在国内外公开招聘，不再实行年度职称评聘。

改革进程：

(1) 2015—2020年，扩大教师总量，优化师资队伍结构。

(2) 2015—2016年，按照“三定”原则，全面推行岗位聘用制。

(3) 2015—2017年，实行多元化考评制度。

(4) 2015—2017年，推行薪酬制度改革。

#### （四）深化资源配置机制改革，提高办学绩效水平

改革思路：针对资源配置、使用中存在的分散、重复、低效、浪费问题，建立以绩效为导向的资源综合配置体制机制，强化学校对核心资源配置的统筹能力，发挥资源配置在学校改革发展中的激励、杠杆作用，强化其对提升学校核心竞争力的支撑作用。

改革举措：

30. 改革财务资源配置。以人才培养、科学研究、学科建设、师资队伍建设绩效目标为导向，改革学院经费预算，建立基于学费收入和技术服务收入的拨款方式，实现事权和财权的统一。加大对学院办学绩效的奖励力度，奖励额度由学院自主分配。统筹学科建设经费、师资建设经费、教学专项经费、基本科研业务经费等专项经费，形成创建“三个国际一流”的专门经费保障体系。

31. 改革房产资源配置。根据学校发展规模和综合改革重点任务导向，改革公用房产资源管理和分配制度，优先保障创建“三个国际一流”的用房需求。建立与高层次人才引培目标相适应的住房保障机制。建立房产资源查询、审批、占用、公示的信息平台。进一步提高后勤为创建“三个国际一流”的服务能力。

32. 改革招生资源配置。根据学科发展目标、专业办学条件和人才培养质量，优化配置学院的本科生、硕士生和博士生的招生指标。其中，在研究生招生指标配置上，50%均衡分配给各学院，另50%按照创建“三个国际一流”的贡献度进行分配。

33. 改革人力资源配置。根据“三个国际一流”的贡献度，

对学院进行人力资源增量奖励，对于培养或引进的国内外一流人才，可增加编制及技术岗位指标，同时给予一定专项奖励。对学科和人才“特区”实行更加灵活的人才政策，加大汇聚高端人才的力度。

改革进程：

(1) 2015—2016年，进行绩效配置改革、房产配置改革。

(2) 2017年，进行财务资源配置改革。

(3) 2017年，进行招生资源配置改革。

(4) 2017年，进行人力资源配置改革。

(五) 深化行政管理体制改革，提升依法治校能力

改革思路：深化行政管理体制改革，下移管理重心，精简机构，转变职能，加强协作，建立一支高素质、职业化管理队伍，实现从过程管理向计划、监控、评价和服务保障的转变。

改革举措：

34. 推进管理部门精简高效。精简机构，优化功能，建立精干高效的管理队伍，切实提高行政效能和服务水平。加大校内行政管理机构改革力度，整合后勤管理、人才和学科规划管理、本科生与研究生一体化管理、招生与就业统筹管理，构建高效服务于三个“国际一流”的大部门。梳理部门行政权力清单，进一步向基层学术组织下放管理权限。

35. 推进干部管理制度改革。进一步规范干部选拔任用制度，加大差额选拔干部力度。推行二级学院院长和重要行政部门负责

人向国内外公开招聘制度。健全干部退出机制，严格实行干部任期制，连续担任同一职务满两届者，即卸任或转任。完善后备干部遴选制度，增强干部队伍的整体活力。

二级学院、科研平台、直附属业务单位管理干部逐渐取消行政级别，党政机关管理干部实行职务与职级并行制度。

36. 推进管理队伍职业化专业化建设。加强管理队伍职业化建设，确保各级管理干部把主要精力落在上水平、提质量上。完善职员职级晋升制度，拓展专职管理人员发展通道。加强管理人员专业化建设，加大管理人员业务培训与能力提升力度。

加强领导干部作风和机关作风建设，实行领导干部质询制和问责制。严格执行党风廉政建设责任制，建立健全具有我校特色的教育、制度、监督并重的预防和惩治腐败体系。

改革进程：

(1) 2015—2016 年，进行大部制改革。

(2) 2015—2017 年，进行干部管理制度改革。

#### 四、组织领导

深化学校综合改革是一项涉及长远、牵动全局的重大任务，具有综合性、系统性、协同性，必须加强领导、科学统筹、抓好落实、持续推进。

(一) 加强领导，科学谋划。学校成立深化综合改革领导小组，由校党委书记和校长牵头，主要领导和分管校领导担任组长和副组长，相关部门主要领导参加，加强统筹领导，明确责任分

工。加强全局性研判和战略性谋划，做好综合改革方案的顶层设计。解放思想，实事求是，牢牢把握改革的正确方向。

（二）把握规律，讲求方法。深入调查研究，突出问题导向，抓住关键环节，把握改革规律，讲求科学方法，明确改革路径和进度。在具体操作上，既要有政策的“倒逼机制”，也要有工作方法的“协调艺术”，确保改革的顺利推进。

（三）明晰责任，狠抓落实。健全推进改革的责任机制，强化责任意识，强化绩效导向，强化过程管理，强化进度督查。

（四）广泛发动，积极参与。全校上下要营造良好的改革氛围，形成积极、主动推进综合改革的良好态势和格局，保持推进综合改革的劲头和锐气。各级党组织要加强对综合改革的领导，增强进取意识、创新精神。各级领导干部特别是学校领导班子必须要用政治智慧、战略眼光、宽广胸襟推进综合改革。倡导并鼓励各二级单位对改革方案先行先试，并注意协同推进、分阶段推进。

## 五、积极争取中央和上级有关部门的政策支持

学校将认真贯彻中央和上级部门关于综合改革的精神，科学研制综合改革方案，大力推进学校的综合改革。同时，积极争取中央和上级有关部门的政策支持和资源配套，切实赋予学校办学自主权，为综合改革目标的实现提供坚实支撑。如四地六所地矿油行业特色高水平大学争取进入《高等学校争创世界一流大学和一流学科行动计划》中的“世界一流大学”建设行列；增加博士

生招生指标；在海内外成立一流学科特区，作为创建国际一流学科体系和引进高层次人才的基地；徐海学院转设中外合作的办学实体，培养国际化应用技术人员；应用技术学院试办本科职业教育，培养国际一流的行业高端职业人才。