

# 《湖南大学创建高水平大学规划》

(2001~2050年)

为了把湖南大学建设成为世界高水平大学,根据我国现代化建设“三步走”的战略和党中央、国务院关于教育发展的部署,编制本规划。

## 一、指导思想和奋斗目标

### (一) 时代背景

进入21世纪,我们面临着知识经济的挑战,科技进步日新月异,国际竞争日趋激烈,经济全球化、文化多元化、高等教育国际化的趋势愈来愈明显,人才成为国家在综合国力竞争中取胜的关键因素,教育特别是高等教育的作用比历史上任何一个时代都显得更加突出。

未来五十年,是中华民族强国之梦付诸实现的关键时期。在全面建设小康社会、实现中华民族伟大复兴的历史进程中,高等教育肩负着重要的历史使命。20世纪90年代以来,党中央、国务院确立了“科教兴国”的战略,实施高等教育“211工程”。1998年5月,江泽民同志在北京大学百年校庆大会上强调:“为了实现现代化,我国要有若干所具有世界先进水平的一流大学”。随后,旨在创建若干所世界一流大学和一批高水平大学的“985工程”正式启动。2002年9月,江泽民同志在北京师范大学百年校庆庆典上发出“不断推进教育创新”的号召,教育创新成为我国高等教育改革的主旋律。

面对变化多样、快速发展的世界,审视高等教育的历史责任和发展现状,湖南大学作为进入国家“211工程”、“985工程”建设行列的高校,必须抓住机遇、只争朝夕,提高教育水平和核心竞争力,创建高水平大学。

### (二) 指导思想和总体目标

坚持“面向现代化、面向世界、面向未来”,认真落实“三个代表”重要思想,全面贯彻党的教育方针和“科教兴国”战略,弘扬岳麓书院的优秀文化传统,传播、发展先进文化,推进教育创新,强化办学特色,着力提高人才培养质量、学科建设水平和综合办学效益,经过半个世纪的不懈努力,把湖南大学建设成为在国际上有影响的特

色鲜明的综合性、开放式、研究型国内一流大学，并向世界高水平大学迈进。

各阶段的建设目标是：

第一阶段(2001 - 2010 年)：开始由教学研究型大学向研究型大学的转型，初步构建综合性、开放式、研究型大学的基本框架。

第二阶段(2011 - 2026 年)：到学校定名 100 周年(2026 年)时，建成国内一流大学。

第三阶段(2027 - 2050 年)：成为国际上有影响的、特色鲜明的综合性、开放式、研究型大学，并向世界高水平大学迈进。

### (三) 基本思路和原则

创建高水平大学的基本思路是：理工文相融，科学教育与人文教育相结合，以发展为主题，以改革促发展，以质量树品牌，以特色创优势，以创新争一流。

1. 促进理学、工学和人文社会科学学科的协调发展，加强理工文的交叉、渗透和融合，实现以工科为主的学科结构向综合性学科结构的转变，加速新兴学科、交叉学科及特色学科的发展，形成学科综合优势。

2. 促进跨学科研究和综合研究，形成有特色的优势研究群体，取得一批原创性的科学研究成果，积极参与岳麓山大学科技园建设，加速科技成果向现实生产力的转化，孵化一批高新技术企业。

3. 深化人才培养模式改革，大力推进教育创新，促进学生全面发展，不断提高人才培养质量，培养一大批拔尖创新人才，打造湖南大学人才品牌，为加速我国高等教育大众化做出更大贡献。

4. 以改革促发展，通过深化体制改革，促进制度创新和管理创新，激发办学活力，形成竞争、协调、高效的运行机制，提高办学水平和办学效益。

5. 以特色创优势，坚持“有所为、有所不为”，强调选择特色、发展特色、创造特色，走“特色兴校”之路。

6. 以创新争一流，大力倡导“实事求是，敢为人先”的精神，总结新经验、探索新途径、开辟新道路，努力实现学校发展的新突破。

7. 把发展作为兴校强校的第一要务，营造“聚精会神搞建设、一心一意谋发展”的良好氛围，通过加速发展解决前进中的各种矛盾和困难，努力实现学校发展的新跨越。

在创建高水平大学的进程中，应当坚持以下原则：

1. 坚持以内涵发展为主，突出人才培养、科学研究两大职能。
2. 坚持以创新和特色为重点，推动学校整体水平的跃升。
3. 坚持依法治校、以人为本，营造民主、宽松、和谐的治学育人环境。
4. 坚持以服务求支持、以贡献求发展，努力为国家 and 地方经济建设、社会发展服务，促进自主办学与为社会服务的结合。

## 二、历史与现状

### （一）办学历史

湖南大学的办学历史可追溯至公元 976 年创办的岳麓书院。1926 年正式定名，1937 年改为国立大学，1942 年开始培养研究生。1949 年 8 月湖南和平解放后，设文艺、社会科学、财政、自然科学、工程、农学、教育等 7 个学院 26 个系科，成为一所实力雄厚的综合性大学。1950 年，毛泽东应李达校长之请亲笔题写了“湖南大学”校名。1953 年全国院系调整，湖南大学改名为中南土木建筑学院，隶属于国务院高等教育部领导。1958 年更名为湖南工学院，由湖南省领导。1959 年恢复湖南大学原名。1963 年改属第一机械工业部领导，1978 年被列为全国重点高等院校。

改革开放以来，湖南大学逐步树立了促进学科综合发展和建设一流大学的办学思想，提出了教学与科研并重的办学思路。以修复岳麓书院、开展书院研究为标志，学校重新开始探索综合性学科格局的构建，并取得显著成效。1984 年实现博士点的突破，1995 年建立 2 个博士后科研流动站。1996 年 6 月顺利通过“211 工程”部门预审，1998 年 6 月进入“211 工程”国家立项建设的行列，并由原机械工业部所属院校调整为教育部直属高校。2000 年 4 月原湖南大学、湖南财经学院合并，组建成新的湖南大学。2000 年 5 月湖南大学获准试办研究生院。2001 年 2 月进入“985 工程”建设行列，成为教育部、湖南省重点共建高校；5 月，湖南大学“九五”“211 工程”建设项目通过专家验收，被专家认为“是高校进行‘211 工程’建设中投入少、效益高的典型之一”。12 月，学校第五次教代会审议了《湖南大学“十五”建设和发展计划纲要及实施方案》，初步提出了分三个阶段把湖南大学建设成为在国际上有影响的特色鲜明的综合性、开放式、研究型

国内一流大学，并向世界高水平大学迈进的奋斗目标。2002年7月，学校第六次党代会发出了“加快推进学校由教学科研型向研究型大学转型，初步构建起综合性、开放式、研究型大学的基本框架”的号召；10月，《湖南大学“十五”“211工程”建设项目可行性研究报告》通过教育部专家组论证。

## （二）基础和优势

湖南大学继承和发扬岳麓书院优秀的教育传统，经过数代师生员工的不懈奋斗，特别是改革开放以来的快速发展，初步具备了建设国内一流大学并向世界高水平大学迈进的良好基础。

1. 形成了门类较全、覆盖面较宽的学科体系。学科专业涵盖哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、理学、工学、管理学、医学等10大学科门类，涉及29个一级学科。其中分析化学、结构工程、车辆工程学科已达到或接近国内一流水平，并在国内外学术界产生了较大影响。材料学、环境工程、国际贸易学、管理科学与工程、金融学发展迅速，体现出良好的发展势头。工业设计、形式语言学等交叉学科方向特色鲜明、实力较强。特别是获准试办研究生院，使湖南大学学科建设水平和研究生教育迈上了一个新的台阶。

2. 拥有一支结构比较合理、整体素质较高的教师队伍，一大批中青年教师成长为学术带头人和教学科研骨干，“人才工程”的实施取得明显成效。现有专职教师1650人。教师队伍中有博士生导师135人，教授294人，副教授612人。其中，“两院”院士11人（含以共享方式引进院士9人）、“长江学者奖励计划”特聘教授4人、国家“863计划”专家2人、“国家百千万人才工程”第一二层次人选8人，有22人进入教育部的跨世纪优秀人才基金计划、高等学校优秀青年教师教学科研奖励计划、优秀教师资助计划。

3. 继承和发扬岳麓书院优秀的办学传统，坚持本科教学的基础性地位，积极开展本科教学创优工作，人才培养质量在社会上具有良好声誉。自1989年以来，先后获得国家级教学成果特等奖1项，一等奖2项，二、三等奖5项。近年来，学校稳定本科招生规模，大力发展研究生教育，努力提高人才培养层次，研究生与本科生的比例已达到1:4.83。

4. 坚持面向经济建设主战场和紧跟国际前沿的科技工作方针，取得了一批较高水平的基础研究和应用研究成果。据原国家教委统

计，1991~1993年，湖南大学获得国家自然科学奖、国家发明奖的数量在全国高校中分别列第12名和第25名；科技论文被国际三大检索系统收录论文数排序也一直稳居全国高校前列，其中1997~1999年，科技论文被《SCI》收录论文排名分别居全国高校28位、24位、28位，被《EI》收录的论文排名分别居全国高校第29位、41位、49位；被《SCI》引证数排名分别居全国高校19位、14位、20位。2002年，钟志华教授主持的科研成果获得国家科技进步一等奖一项；近两年人文社会科学研究进步明显，获准承担的国家社科基金项目数已连续两年居湖南省高校第一。

5. 国际交流与合作日益广泛和活跃，在国际上的影响较大。近五年来，先后与美、英、日、韩、加等10个国家和地区的近30所高校或研究机构建立了学术交流与合作关系，一些知名学者被授聘为湖南大学名誉博士、名誉教授、特别顾问或讲座教授。与此同时，还招收了10多个国家和地区的各层次留学生200多名。

6. 在办学经费不足的情况下，“九五”期间，学校多渠道筹措建设经费5.249亿元，努力改善办学条件和校园环境。2001~2002年，学校自筹经费达到5.0693亿元，占学校年均总收入的49.41%。目前已形成南、北两个校区协调发展，并向潇湘南路拓展的校区新格局。南校区现有校区面积80万平方米，北校区现有校区面积27.8万平方米，加上岳麓山大学城学生公寓面积6.3万平方米，校区总面积共计达到114.1万平方米。在省市政府的关心和支持下，潇湘大道和麓山南路的拓改工程已经相继完工，改善了校区交通安全和周边环境问题。

7. 内部管理体制改革起步早，成效明显。围绕提高办学质量和效益，积极推进管理重心下移，实行了院系经费总额动态包干和目标管理，坚持依法治校，加强规范管理，着力营造民主、宽松、和谐的治学育人环境，学校的管理水平、办学效益不断提高，自我发展的能力明显增强。

8. 学校有着千余年文化教育传统的历史积淀和浓郁的人文氛围，有着近80年现代大学的办学经验的积累，继承和发扬了岳麓书院“传道济民、学思并进、敢为人先、经世致用、兼容并蓄、开放办学”的办学传统，形成了“实事求是、敢为人先”的校训和“博学、睿思、勤勉、致知”的校风。

### （三）差距和不足

相对于创建高水平大学的奋斗目标，目前湖南大学的综合实力和办学水平仍然有相当大的差距。主要表现在：

1. 富有特色、且处于国内一流水平的学科较少，学科的综合优势和学科群的集成优势还没有充分发挥出来，新兴学科和交叉学科发展较慢。

2. 前沿科学研究和原创性科研成果缺乏，承担国家重大和重点课题较少，知识创新、技术创新、理论创新和推动科技成果向现实生产力转化的能力还不强。

3. 学术大师和高水平学科带头人紧缺，在国内外享有盛名的专家和学者不够多，具有博士学位的教师特别是人文社科类专业中具有博士学位的教师比例偏低。

4. 长期投入不足严重制约了学校的进一步发展，规模扩大与基础设施不足、快速发展与办学经费不足的双重矛盾仍然存在。

5. 内部管理体制和运行机制有待进一步完善，依法治校、科学管理和自我发展、自我完善的能力有待进一步增强，管理模式和水平还难以适应创建高水平大学的需要。

## 三、学科建设

### （一）基本思路和建设目标

以“深化改革、加速发展、扬优扶新、强化特色、注重质量、创建一流”为指导思想，以学术梯队建设和构建人才脱颖而出的机制为核心，以提高学科核心竞争力、形成学科交叉集成优势为重点，努力培育新的学科生长点，促进教学、科研、学科建设协调发展，逐步构建起以“211工程”重点建设学科为中坚、以“985工程”（部省共建）重点建设学科为骨干、以校级重点建设学科为基础的重点学科专业体系，形成知识创新体系和创新人才培养体系，取得一批标志性的成果，一批学科进入国内同类学科的前列或成为国家重点学科，若干学科进入世界先进水平学科行列。

到2010年，建成3个左右具有世界先进水平的学科、15个左右具有国内一流水平的学科，争取博士学位授权一级学科总数达到20个，硕士学位授权一级学科总数达到40个，实现以工学为主的学科结构向综合型学科结构转变、优势学科向国内一流学科转变、传统学

科向与高科技相融合的新型学科转变；拥有一批与国际接轨、具有国内领先水平的学科基地；学科核心竞争力显著增强，具备承担国家建设重大课题、开展高水平原创性研究和参与国际学术竞争的實力，产生一批与国内一流大学相称的标志性研究成果。

## （二）主要任务和措施

### 1. 整合学科资源，优化学科结构

合理挖掘和集中学科资源，以一级学科为主体组合学科群，按学科门类组建学科共同体，积极开辟重大的科学研究领域，通过共同承担重大研究项目、跨学科培养人才和共建教学科研基地等多种形式，充分发挥学科的集成优势。

结合“211工程”建设，分国家级重点建设学科、省级重点建设学科和校级重点建设学科3个建设层次，加快重点建设学科的发展，促使其增强培养拔尖创新人才和承担国家建设重大课题的能力，产生一批有显示度的成果，使其真正成为同类学科领域中国家或区域人才培养、科学研究的重要基地。

加强传统学科专业与高科技、新知识的融合，促进文、理、工渗透，凝炼学科方向，积极扶植新兴学科、边缘学科和交叉学科的发展；大力发展理学、人文社会科学学科，逐步形成文、理科的区位优势，构建起综合型学科体系。

### 2. 强化学科内涵建设，促进教学科研的协调发展

大力促进教学与研究的统一，突出学科的人才培养和科学研究双重职能。积极倡导基于科研包含科研的教学和基于教学用于教学的科研，努力实现教学、科研、学科建设一体化发展。

加强跨学科的教学、科研合作，在学科之间相互开放、相互融合的基础上建立一级学科和学科门类课程体系；以优势学科为带头学科组建承担国家建设重大课题和高水平原创性研究项目的联合攻关队伍，着力提升教学、科研水平。

组建以学科群或学科共同体为依托的研究群体，重点扶植原创性研究，逐步构建支撑研究型大学的知识创新体系。

逐步按国际通用准则组织学科建设，强化人、条件、成果、培养质量等要素的培育、整合和更新，着力提高学科的核心竞争力。

### 3. 健全学科建设管理体制，激发学科发展活力

把学科建设重心放在一级学科建设上，提倡按学科门类组建学

院，按一级学科设置系，实行系负责一级学科建设、学院负责大学学科建设和学校负责学科建设的宏观决策与指导的分级管理体制。

推行学科建设责任制和目标管理，将学科建设的职责和目标分解和落实到学院、系及学科带头人，并将人、财、物的支配权直接与职责和目标挂钩。在一级学科中推行首席教授负责制，组成以首席教授为核心的学术队伍。

#### 4. 构建新的学科建设运行机制，增强学科发展内驱力

建立学科建设项目管理制度，通过项目的评审和立项管理的形式开展学科建设。集中力量，突出重点，支持优势学科和特色学科、新兴学科的立项建设。

建立学科评估制度。制定与国际通用准则一致的学科评估指标体系，将研究生培养和科学研究以及教学科研相互促进、共同提高作为主要评估指标。加强定期的学科评价、学科建设项目的中期检查和末期验收评估，并逐步将评价、检查、验收的具体任务由校内转交校外中介评估机构。

建立重点学科建设动态管理制度。未列入学校重点建设层次的学科专业，通过自我建设，成效显著、在定期学科评估中排在前两名的，可进入重点学科建设层次；列入重点建设层次的学科专业，在项目的中期和末期验收评估中排在末两位的，取消其重点建设学科资格。

#### 5. 构建开放式学科发展网络化结构，加快学科的国际化进程

以一级学科及与学科建设密切相关的职能部门为节点，构建多层次、多资源的学科发展核心网络。在大学科领域中设置学科发展委员会，指导、协调学科内部、相邻学科、跨学科的联系和合作以及学科群或学科共同体建设；组建由主管校领导牵头、有关职能部门负责人和各学科发展委员会主任组成的学校学科建设委员会，负责学科建设的实施、协调、督促与检查。

以国内外科研院所、大中型企业及高校为学科建设的网络节点，构建多元化、全方位的开放式学科发展网络。加速推进与国内外科研院所、企业在人才培养、科学研究和技术开发等方面的合作，在若干研究条件好、开发研究能力强的企业、科研院所联合建立资源共享、优势互补的教学科研基地。在“211工程”重点建设学科中，设立海外教授特别讲授席位，聘请该学科领域中具有一流水平的国外专家、教授来校开展教学、科研与学术交流。加强与国外知名大学在联合培

养人才、共同承担科研项目等方面的合作，并建立长期的合作关系，加快学科专业的国际化进程，不断扩大学校的国际学术影响。

#### 6. 加强支撑条件建设，增强学科发展后劲

多渠道筹措学科建设经费，加大学科建设项目的投入力度，建设好基础实验室、专业实验室和公共实验平台，提高学科的实验装备水平。

大力培养和引进优秀学术带头人与中青年学术骨干。选送一批基础扎实、发展后劲大的青年教师攻读博士学位，使其尽早成为学科梯队的骨干。从本科生抓起，实行定向培养、减免学费、配备导师等特殊政策，使真正优秀的人才留校任教。完善高级访问学者制度，吸引新近毕业的博士或博士后出站人员来校从事二年至三年的研究工作。

建成高速、高效的校园网和基于校园网的学科管理信息网络，建立图书文献保障系统和数字图书馆，提供快速获取学科专业信息的现代化手段，拓展学科之间交流与对话的空间，实现学科建设的网络化管理。

### 四、教育教学

#### （一）基本思路和建设目标

以创新的精神办教育，以教育的创新促发展，全面实施教育教学创新工程，优化人才培养的过程和结构，形成全面发展和特色突出的人才培养模式，提高教学质量和管理水平，建立起科学、系统、开放和具有我校特色的教育体系。培养出一大批拔尖、创新和具有国际竞争能力的人才，形成湖南大学人才培养的品牌，人才培养的总体水平名列国内高校前茅。

到 2006 年，本科教育实现完全学分制。到 2010 年，全日制在校生规模控制在 34000 人以内，研究生与本科生之比达 1: 2，初步建立起基础研究型、复合应用型的人才培养体系和完善的教学质量保障体系。

#### （二）主要任务与措施

##### 1. 实施教育教学创新工程，开创本科教学工作新局面

**推进完全学分制，实现人才培养模式创新。**进一步明确学校人才培养目标，将“精英教育”确定为学校人才培养的主要使命，研究、确定我校本科教育培养基础研究型、复合应用型人才的质量标准，跨

院系整体构建课程体系，注重自主学习环境的设计，建立与之相适应的教学资源配置和管理模式，把学习的主动权交给学生，以学分制代替学年制，以指导性代替指令性，以弹性代替刚性，以选课代替排课；实施“预警制”和毕业设计（论文）资格审查制，到 2006 年实施完全学分制；继续推进双专业、第二学位和教改实验班、本研连读教育；逐步按专业大类招生并过渡到按学科门类招生，试行学生自主选择专业，到 2010 年，完全按学科门类招生，本科一、二年级进行通识教育，三、四年级进行宽口径专业教育，为创新人才培养营造更为宽松的环境和空间。

**强化精品意识，实施重点课程和品牌专业建设计划。**重点课程建设以基础“一类课程”、专业主干“精品课程”、系列化“精品模块课程”为主，辅以具有个性的“特色课程”建设，以带动课程的全面改革和建设，到 2010 年建成重点课程 200 门。加强双语教学课程建设，到 2010 年建成示范性双语教学课程 100 门。完善教材建设规划，增加教材建设基金，重点支持 300 种反映教改成果、富有特色的高质量教材的编写。

在整体拓宽口径、扩充内涵、优化结构、增强专业适应性的前提下，逐步淘汰不能适应社会要求的专业，以信息技术改造并提升传统专业，加速发展信息、生物、材料、先进制造技术和人文社科类专业，适度增加满足社会需求、有利于改善学校专业结构的专业。通过专业方向精品模块课程的建设，体现培养特色，逐步完善大类专业品牌的建设。

**创新实践教学体系，建设示范性实验教学中心。**重新修订实验项目，改革实验教材，整合实验内容，改进实验方法，加强开放式、设计性、综合性实验教学；建立实验室开放制度，大力推行和落实大学生科研训练计划和创新训练（SIT）计划；改革实习教学内容和方法，积极探索新形势下产学研合作教育的途径和方式。继续改革实验室和实践教学基地的管理体制，实行青年教师、研究生轮流到实验室开展实验技术、实验方法研究的制度，加强实验室队伍建设。到 2010 年，建成省级基础课实验教学示范中心 10 个，建成国家级基础课教学实验中心 4~5 个。

**创新管理模式，建立良好的教学管理运行机制。**重视政策和制度的创新，强化学术管理，分流行政管理，以科学、严谨、与时俱进的

精神，建立完善的本科教学管理规章制度和管理运行机制及教学激励机制，实现教学管理工作的规范化、标准化、信息化、人性化。强化院（系）教学组织和管理的职能，使其切实履行教学组织与学生管理的职能，实现管理重心下移。

充分发挥教学委员会及其教学督导组的作用，使其在重大决策、指导咨询、质量监控等方面充分行使职能。完善学生评教制度和教学质量考核制度，提高信息采集、分析的科学性和管理调控运作的精确度；加强日常教学检查和教学评估工作，健全和完善教学跟踪评价制度及教师教学档案，形成完善的教学质量监控体系。尽快建成功能完善的教学管理信息系统，实现教学管理手段的现代化。

## **2. 推进研究生教育改革，建立健全研究生质量保障体系**

推进研究生教育管理改革。积极推行基于完全学分制的弹性学制，保证学制的多样性和具有适度的弹性空间。硕士生学制为 2~4 年，博士生学制为 3~6 年，硕博连读或提前攻博生学制为 5~7 年。开发基于网络的研究生教育管理信息系统，建立集招生、培养、论文答辩、学位授予、就业指导于一体的快捷、高效的管理服务网络，提高管理效率与服务水平。

探索新的研究生培养模式。逐步按一级学科招生、制定培养方案和设置课程模块，建设适应研究生发展个性化和培养类型多样化的选修课程库，逐步建立特色鲜明的综合性课程体系。加强研究生教学改革力度，强化前沿研究成果向教学内容的渗透，增设学时短、形式多样的讲座性课程，倡导研究性教与学模式。切实加强研究生课程建设和教材建设，鼓励采用国外原版优秀教材和撰写高水平的经典性教材，建设一批示范性课程和品牌教材。建立优秀博士论文基金制度、风险选题制度、优秀博士生奖学金制度、优秀博士论文奖励制度，鼓励博士生开展有重大创新前景的研究和做出高水平的创造性成果。适应终身学习的社会需求，逐步建立柔性化、灵活化的教学过程与教育管理体系，形成新的人才培养模式和方法。

切实保证研究生培养质量。大力加强招生宣传，与研究型大学和优秀本科院校建立互相提供优质生源的长期合作关系，改善生源的结构；改革招生考试制度，加大复试权重，全面考察考生的综合素质和科研潜力，提高生源质量。建立具有自我完善功能的质量保证和监控机制，对研究生培养诸环节实施监控，对教学质量进行评估，制定和

实施学校学位与研究生教育评估指标体系。

### 3. 实施教学名师培养计划，树立良好的教风和学风

落实教育部《关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》的规定，认真执行教授为本科生授课的制度，把教学工作质量作为教师职务聘任的重要标准。设立教学关键岗位，实施“教学名师培养计划”，培养和造就一批教学名师和一大批优秀教学骨干，引导广大教师潜心教学、教书育人。建立和完善教师教学资格认证制度、岗前培训制度、科学合理的教学工作考核制度，充分调动教师从事教育教学和教学改革的积极性。

加强师德建设，大力倡导教书育人、为人师表、严谨治学的教师风范，实行师德一票否决制，创建优良的教风。以促进传统文化与时代精神相结合为切入点，以校园主体精神的塑造为重点，以校园文化活动为载体，引导学生树立远大理想，培育求真务实的治学态度和勤勉创新的治学精神，加强职业道德和敬业精神教育。秉承优秀办学传统，营造良好的校园氛围。坚持引导与管理并重，树立以学生为本的理念，整体规划、统一部署、强调协作，构建齐抓共管、立体联动的学风管理体系，建设优良的学风。

### 4. 推进教育国际化进程，实现优质教育资源的国际交流

大力拓展国际交流和合作的渠道，与国外一流大学开展实质性的合作与交流，特别是人才培养方面的合作，学习和借鉴国外高校的思路和措施，全面推进学校教育教学工作的创新。设立留学生专项奖学金，吸引更多的外国学生来校学习，扩大留学生规模。建立研究生国际学术交流基金，支持有突出创新成果的博士生参与国际间的合作研究。选派优秀中青年教师出国进修，拓宽教师的国际视野。鼓励有条件的学科、专业建立与国际接轨的课程体系和教学内容。大力运用现代远程教育手段，实现优质教育资源的国际交流与共享。

## 五、科技工作

### （一）基本思路和建设目标

坚持“双百”方针和以人为本的理念，遵循科学研究工作规律，以增强原始性创新能力和集中创新能力为重点，以构建创新环境、完善创新服务为关键，择优扶持传统优势学科、新兴交叉学科和边缘学科领域的原创性研究，积极开辟新的研究方向、形成新的科研增长点，

不断优化基础研究、应用研究、高技术开发的资源配置和整合利用，进一步调整科技政策、改革管理制度、逐步建立起有利于形成我校科技工作特色的科技创新体系，形成学术自由、兼容并包，有利于优秀人才脱颖而出的科研环境，形成特色突出的研究群体和原创性研究成果。

到 2010 年，初步形成科技资源和科技力量配置合理、原始性创新和集中创新能力突出、管理科学、制度完善的科技工作格局。力争全校科技经费总额在现有的基础上翻两番，形成一批原创性和具有自主知识产权的高水平产业化科技成果，形成 3~5 个在国内外有重要影响的创新群体或学术流派，力争建成 3~5 个国家重点科研基地，成为国防科技研究与开发的基地之一。

## **（二）主要任务和措施**

### **1. 突出创新和跨越，在集成的基础上创立学校在若干研究领域的特色和品牌**

根据国家、区域经济建设需要及国家实施的重大科技专项，制订《湖南大学科技发展指南》，明确目标和重点，坚持按既定目标加强科技力量的协调运作和有限科技资源的整合利用；调整以跟踪和模仿为主的发展思路，大力支持在国家需求和科学前沿结合之上开展基础研究，寻求新发展；完善学术小组制度，提倡按学术研究方向组建学术小组，鼓励跨学科、跨院（系）组成研究团队，重点扶持科研创新团队的建设；在学校重点发展的研究领域设立重大招标项目，集中力量形成学校在若干研究领域的特色和品牌。

### **2. 建设好一批研究基地，为科学技术创新建好平台**

根据国家科技发展和学校学科发展目标，结合学科结构调整，整合科研资源，建设新的研究基地并进入国家创新基地建设行列；通过承担重大科研项目，培育出一批有影响的研究基地；与企业、公司联合开发研究，共建研究基地；与高等院校、研究院（所）联合，成立网络实验室或网上合作研究中心；开展国际合作研究，成立中外合作研究基地；组织科技人员积极承担国防科研任务，争取建立国防重点实验室；积极参与经济建设和社会发展重大问题的研究，发挥人文社会科学的决策、咨询和引导作用。制定和完善研究基地的管理办法，按照“开放、流动、联合、竞争”的基地管理运行机制，切实加大对研究基地的建设和投入力度，通过相应的政策引导，拓宽科研合作渠

道，吸引企业、公司和国际资金，加强基地人员之间的合理流动，建立重要科研仪器设备和科学数据资料共享机制。

### **3. 加强对重大科技项目的支持和管理，产生一批在国际、国内有重大影响的科研成果和杰出人才**

设立学校重大科技专项资助基金，开展重大科技项目的前期研究，提高承担国家重大科技项目的能力。成立科学研究院，接纳重大研究项目、原创性研究项目以及跨学科、跨院（系）研究项目进院研究。按照课题制的要求，加强对科技项目的管理，建立适合科学研究规律的科研项目中期检查与评估机制，建立管理部门与课题组及课题组内部研究人员之间的沟通与联系制度。通过高水平的研究工作，形成高、精、尖的科研成果，培养出在本研究领域起带头作用的杰出学者，为科研的长远发展奠定基础。

### **4. 促进科学研究与技术开发的有机结合，加强知识产权保护**

将基础研究、应用研究和技术开发有机结合起来，使之既有利于源头创新，又有利于产生具有自主知识产权的科研成果；积极引导和鼓励全校科技人员将科研成果进行转化，根据我校实际制订有利于科技成果转化的政策，成立技术转移中心，推行股份制，维护科研人员在成果转化中的合法权益，同时结合国家高新技术产业开发区“二次创业”及其“五个转移”，积极参与大学科技园的建设，运用专利许可、技术转让、技术入股等各种方式推进我校科技成果的扩散和应用；在应用技术的开发过程中，坚持企业是创新主体的原则，加强校企合作，大力支持企业的创新活动；贯彻国家科技发展的“专利战略”，强化知识产权管理，设立专利申请基金，用于支持科研人员申请国内外发明专利；加强宣传和引导，提高科技人员知识产权的创造、保护和运用能力。

### **5. 完善科研评价体系，营造有利于创新、有利于优秀人才脱颖而出的科研环境**

改变现行科研评价和考核办法，实行科研团队考核与个人考核相结合；建立适应文、理、工科不同研究特点的评价指标体系，实现从重视科研论文的数量向重视科研论文质量、从重视论文向论文与专利并重转变；合理利用 SCI 等在科研评价方面的作用，鼓励教师和科研人员从事科技成果转化和高科技产业化工作，将教师和科研人员从事科技成果转化和高科技产业工作纳入到岗位聘任、科技奖励之中；设

立科研管理特区，对于开展原始创新性研究的科研工作者和科研项目，给予更加宽松的政策，鼓励冒必要的风险，宽容可能的失败。

## 六、队伍建设

### （一）基本思路和建设目标

按照精干、高效、创新、敬业的原则，围绕人才培养和学科建设，以培养和引进高水平学科带头人和学术骨干为重点，坚持培养和引进并重、师德教育和业务提高并进、学历教育和终身教育并举的方针，不断提高教师和管理队伍的综合素质，特别是教学科研能力和国际交流能力。大力改善学术环境、工作环境、生活环境，逐步建设一支符合高水平大学要求、开放式、国际化、具有国际竞争能力的教师和管理队伍。

到 2010 年，专任教师达到 2600 人左右（“十五”期间达到 1800 人以上），其中兼职教师比例达到 15% 以上。教师中具有研究生学历的达到 90%，其中具有博士学位的达到 45%（校外获得博士学位的达到 50% 以上），重点建设学科具有博士学位的比例达到 60% 以上。有重点、分层次地建设学术梯队，培养和造就 10~15 名学术水平达到国内领先或具有国际影响的学术带头人，50~60 名学术水平达到国内一流的知名学者或专家。到 2010 年，形成一支精干高效、结构优化、职业化的管理干部队伍，全校党政管理干部人数控制在全校事业编制总数的 15% 以内，专职管理人员达 95% 以上，与专任教师之比控制在 1:7 以内，本科及以上学历达到 100%（其中研究生学历达到 30%），40 岁以下人员达到 60% 以上。为实现国内一流大学的奋斗目标提供队伍保障。

### （二）主要任务和措施

1. 实施“211 工程”“985 工程”建设项目，培养和引进杰出创新人才

紧密结合学校重点建设学科，贯彻“以人为本”的教育理念，重点实施“优秀学科带头人培养”、“杰出人才引进”、“海外教授特别讲席席位”等三个项目，培养和引进一批具有国际水平或国内领先水平的杰出中青年学科带头人，从而带动学术创新团队的形成和学术梯队建设，提高教师队伍整体水平。

2. 拓展并完善“三英计划”，加大培养和引进力度

结合教育振兴行动计划，继续拓展并完善“三英计划”。

实施“集英计划”，大力引进在国内外学术界有较高声望的高水平学科带头人。吸引高层次人才竞聘“长江学者奖励计划”特聘教授、“芙蓉学者奖励计划”特聘教授和“岳麓学者”特聘教授岗位，以支持重点建设学科的发展。采取超常规措施，每年引进 50 名左右学科带头人和学术骨干。

实施“撷英计划”，培养和造就若干名在国内外学术界有较大影响的科学家、工程技术专家和人文社会科学知名学者。有计划有步骤地精选和培养学术尖子，每年资助 10 位左右的中青年学者，使其成为高水平的学科带头人，支持其组成结构合理的高水平学术梯队。对有培养前途、发展后劲足的优秀中青年教师提供专项科研资助经费。

实施“育英计划”，加大优秀青年教师的培养力度，每年资助 20 位左右有潜力、发展后劲足的优秀青年教师，投入专项科研资助经费，使其成长为学术骨干和优秀学科、学术带头人的后备人选。

### 3. 实施“创新团队工程”，形成教学科研创新群体

根据“扶强扶优”的原则，培养“科研创新团队”，促进师资队伍建设与学科建设紧密结合。以重点建设学科为核心，充分发挥多学科的综合优势，引导和支持教师组成跨院（系）、跨学科的创新团队。结合教育教学创新工程，培育“教学创新团队”，促进师资队伍建设与教学工作紧密结合，形成教学名师和教学骨干为主、结构合理、能够承担重大教改项目、不断创新教学方法和教学手段的教学团队。

### 4. 加大培养培训力度，不断提高师资队伍的综合素质

加强培养培训，构建学历教育与终身教育相结合的培养体系；努力提高教师的外语水平和国际交流能力，以适应双语教学和高等教育国际化的需要；努力提高教师运用现代教育技术的能力和素养，以适应教育现代化和教育信息化的需要。

采取多种方式，努力扩大与国内外高水平大学的合作与交流。完善出国进修制度，每年有计划、有重点地选送 150 名左右的教师到国内外一流大学、科研机构、知名企业学习、进修和进行学术交流与合作研究，增强教师参与国际竞争的能力。

全面提高师资队伍学历层次。每年选拔 50 名左右在教学、科研一线工作的青年骨干教师到国内名校、师从名师攻读博士学位或到教学科研基地进修。

有计划、有选择地选拔青年教师参加教育部依托国内一流大学举办的各种课程进修班和学术研讨活动,加强学术联系,开拓学术视野。

适应“学习型社会”发展需要,建立学历教育与终身教育并举的教师培养模式。促进教师知识不断更新,适应 21 世纪知识经济发展的需要,为师资的可持续性发展提供制度保证。

#### 5. 加强师德建设,增强教师的事业心和责任感

引导教师树立正确的世界观、人生观和价值观,不断提高教师队伍的思想政治素质。加强职业道德教育和学术道德建设,大力倡导教书育人、为人师表、求真务实、严谨治学的教师风范;鼓励学术创新,倡导学术民主,营造民主、宽松、和谐的学术环境,努力培植不同学派相互争鸣、共同繁荣的土壤。

建立并完善师德评价体系,加大师德考核力度。将师德纳入教学督导评价和学生评教指标体系之中;在职务聘任、岗位竞聘、培养资助和年度考核等环节中,将教师的师德以及在教书育人和社会公益事业等方面的情况作为重要内容进行考核。

建立教师“诚信档案”,加强师德的监督和管理,教师师德奖惩情况进入教师业务档案和教师信息管理系统,促进教师恪守职业道德、弘扬高尚的道德情操。

#### 6. 完善选拔、使用制度,激发教师积极性

全面推行教师资格制度,实施教师聘用制。根据“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、聘约管理”的原则,淡化评审,强化聘用,变身份管理为岗位管理。加强聘后管理和聘期考核。对超过一定年龄和担任教授职务超过一定年限且目前在国内外学术界有重要影响的教授,可聘为“终身教授”。

建立科学的绩效评价体系和激励制度,为考核、分配和晋升提供依据。通过绩效评价,鼓励教师发挥和提高知识技能,并通过绩效评价来实现优胜劣汰,促进教师队伍总体水平的不断提高。

实行“一校多制”的柔性管理模式,按照“相对稳定、合理流动、专兼结合、资源共享”的原则,采取多种方式,建立一支高水平的兼职教师队伍。

进一步完善离退休制度,切实保障离退休人员的合法权益,使离退休人员真正做到老有所养、老有所为。注重人力资源的二次开发,采取多种形式,充分发挥离退休老教授、老专家的作用,使其为学校

的教学、科研、学科建设、人才培养等方面继续做出贡献。

建立“人才特区”。对重点学科、特色学科和新兴交叉学科中的顶尖级人才和其他确有真才实学、学有专长并对学科发展做出突出贡献的杰出人才，实行特殊政策，实施“年薪制”和“协议工资制”。

建立教师休养和休假制度。对“两院”院士、国家杰出青年基金获得者和国家有突出贡献的中青年专家、国家人事部“百千万人才工程”一二层次人选、博士生导师和学科带头人等优秀教师，建立健康档案，分期分批安排休养和休假。

#### 7. 改革管理手段，建立先进的师资信息管理系统

运用先进的计算机管理系统，实行教师信息资源的计算机管理，使教师信息管理工作科学规范，提高师资管理水平和工作效率。

#### 8. 建立精干、高效、职业化的管理干部队伍

通过规范管理和有效激励，建立一支具有较高管理和政策水平、爱岗敬业、乐于奉献的职业管理干部队伍。

实行教育职员制和全员聘用制，对管理岗位在年龄、学历、专业知识等方面建立准入制度；实行持证上岗，推行考试与考察相结合的上岗制度与干部选拔制度；加强管理干部的职业道德教育和行为规范建设，牢固树立为教学、科研服务和管理育人的理念；完善管理干部考核制度和办法，杜绝行政无作为现象；加强考核结果的运用，将其与干部的使用、奖惩、培训挂钩。

加大对管理干部的培训、培养力度，大力开展上岗培训和对现职领导干部、特别是中青年领导干部的培训培养，选派优秀青年干部出国培训或到名校进修，鼓励通过各种学习途径提高学历、学位、理论水平和业务水平。每年选拔2~3名管理干部报考攻读博士学位，9~10名报考攻读硕士学位。保持管理岗位的开放性和适度流动。在专职管理干部中加大部门之间、部门与院（系）之间的合理交流力度。

## 七、条件建设

### （一）基本思路和建设目标

科学规划，合理布局，按功能分区，加大校园基本建设的力度，建设融人文景观和自然景观于一体、古典韵味和现代美感有机结合的绿色校园；加大投入，整合资源，形成综合、共享、开放的实验室格局，使之集科学研究、学术交流和人才培养于一体；统筹规划，分步

实施,建立功能完善的校园信息网、数字图书馆和图书文献保障系统;继承和发扬岳麓书院优秀文化传统,汲取世界先进文明成果,建设人文社会科学和自然科学相映生辉的育人环境和校园文化;坚持“为社会主义现代化建设服务、为人民服务”的办学方向,围绕学校的根本任务,以发展为第一要务,以理想信念教育为核心,以群众性精神文明创建活动为载体,以提高师生素质和生活质量为目标,坚持依法治校与以德治校相结合,全面加强学校党的建设、思想政治工作和精神文明建设。

到 2010 年,完成新校区的总体建设规划,拓展校区用地,建成一批高质量、高水平的教学科研基础设施,初步形成教学科研区相对集中、生活后勤区相对独立、校办产业逐步外迁的校园格局;加快实验室建设步伐,实现实验室建设的集约化、规范化、专业化;建设高速、通畅、全覆盖、智能化管理的校园网络和集研究、开发、服务等多功能于一体的校园文献信息中心,实现管理手段和服务方式的信息化和现代化;发展以“实事求是、敢为人先”为主体精神的校园文化,形成具有浓郁人文氛围的校园环境。

## **(二) 主要任务和措施**

1. 优化实验资源配置和实验队伍结构,推进实验室的综合、共享、开放

坚持按学科横向拓展与按专业纵向深入相结合的原则,以人才培养和学科建设需要为参照目标。根据投资渠道和投资额、用途及服务面向,分类型进行建设,并逐步实现按大学科群设置实验室,变“小实验室”为“大中心”,构建与创建高水平大学相适应、资源共享、综合利用、全方位开放的实验室建设格局。

提高实验人员队伍的整体素质,建设一支集服务、管理、开发于一体的高水平实验人员队伍,修订实验人员管理办法和考核办法,使之有助于调动积极性,促进实验室的建设与发展。

2. 加快校园网络管理应用系统建设步伐,建成功能完善的信息服务体系

加大校园网络核心层建设和校园网络主干节点建设力度,使校园网络建设容量满足学校发展的需要。扩大校园网的覆盖面,在 3~5 年内使校园网覆盖师生员工的生活区、工作区和学习区,并全面实现光纤互联;“十五”末,完成全校所有职能部门和院(系)网络管理

应用系统建设。加大对网络技术的研究，尽快掌握 IPV6 技术，并将研究成果运用到校园信息化建设中。

依托校园网、Cernet 和 Internet，并依据重点学科及相关学科群的建设情况，设立图书资料专业分馆，按照“总馆+校区馆+专业分馆”的模式，实现对校内文献资料的联网管理，构建校内文献信息保障体系。

重点建设好数字图书馆系统，优先保证重点学科和重大科研项目所需文献，结合国家重点学科、国家重点实验室和国家工程技术研究中心建设，建成独具特色和优势的信息资源库，大力引进国外权威学术数据库，形成结构优化、配置合理的数字化文献资源体系，逐步实现不同层次、不同载体、不同类型的异构数字资源的互操作，实现各类数字化资源的“一站式”检索。

加强培训，提高图书管理人员的服务意识和业务水平。聘用综合素质较高的在校生作为图书馆的部分初级管理人员，改善图书馆管理队伍结构。

### 3. 合理规划、科学分区，突出校园建设的人文氛围

将主校区按功能划分为牌楼口入口区、岳麓书院文化保护区、教学科研区、学生公寓区、体育运动区，并分区分片建设，优化建筑布局，建成以“绿”为主的校园绿化系统，突出文化精品带的建设和建筑群的人文内涵。完善北校区的基础设施建设及功能布局，合理规划新校区。大力加强教学基础设施建设。

以岳麓书院古建筑群为中心，修建后山门碑廊，改建学习斋，恢复文庙崇圣祠、明伦堂等配套祭祀建筑，建设中国书院博物馆陈列馆和书院文化展示中心及研究中心。

### 4. 继承和发展岳麓书院优秀文化传统，建设高品位的富有特色的校园文化

承扬岳麓书院“传道济民、学思并进、敢为人先、经世致用、兼容并蓄、开放办学”的优秀办学传统，汲取世界先进文化成果，倡导以“实事求是、敢为人先”为内核的校园主体精神和“博学、睿思、勤勉、致知”的校园风尚；营造崇尚科学、追求真理、勤勉务实、锐意创新的治学氛围。

以国家大学生文化素质教育基地为依托，大力开展文化素质教育，促进学生全面发展，建设人文社会科学和自然科学相映生辉的育

人环境。

5. 切实加强党的建设、思想政治工作和精神文明建设，为建设世界高水平大学提供坚强有力的保证

坚持用马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想武装全校共产党员，深入进行党的基本理论、基本路线和基本纲领的宣传教育，引导师生牢固树立共产主义和中国特色社会主义的共同理想，树立正确的世界观、人生观和价值观，树立建设世界高水平大学的必胜信念。

认真贯彻《公民道德建设实施纲要》，切实加强社会公德、职业道德和家庭美德教育，特别是师德建设和学术道德建设，反对和抵制学术不正之风。

切实加强和改进思想政治工作，加强德育工作，积极开辟网络和学生公寓思想政治教育阵地，抓好心理健康教育，加强大学生的思想道德建设，弘扬中华民族的优良传统，培育学生“献身祖国、服务人民”的高尚品格和“知难而进、乐观向上”的健全人格，广泛开展校园精神文明创建活动。

坚持并完善党委领导下的校长负责制，推行校务公开，认真贯彻领导干部选拔任用条例，加大优秀年轻干部选拔培养的力度，加强校、院（处）两级领导班子和领导干部队伍建设，不断提高领导和管理水平。

认真落实《中共湖南大学委员会总支部工作条例》和《中共湖南大学委员会支部工作条例》，切实加强学校基层党组织建设和党员队伍建设，推行基层党组织建设检查和评估制度；积极发展优秀青年教师和优秀学生入党，不断增加党组织的新鲜血液和生机活力。

按照“八个坚持、八个反对”的要求，继续发扬艰苦奋斗、勤俭办学的精神，切实加强党风廉政建设，认真落实党风廉政建设责任制。

## 八、体制改革和科学管理

### （一）基本思路和建设目标

以制度创新作为学校推进教育创新的关键和切入点，以有利于促进教师和学生全面发展和个性发挥、有利于提高管理效能、办学效益和核心竞争力为宗旨，全面理顺各种管理关系，着力改革管理运行模式和用人制度，营建民主、和谐、规范、有序的管理氛围，形成具有

湖大特色、开放自由、充满活力的办学环境，在此基础上实现依法治校、民主管理，为学校的持续发展提供强有力的制度保障，最终建立起融汇先进办学理念与管理理念、各个子系统有序运行和紧密衔接、自主开放、高效运转的管理运行体系，全面实现科学、规范、民主、和谐的管理。

到 2010 年，形成体系合理、责权明确、管理渠道通畅的校院（系）两级管理模式，全面实现学校管理重心下移以及院（系）自主办学、自我发展；改变行政权力代替学术权力的局面，初步形成符合教育发展内在规律、行政权力与学术权力相互制衡的运行机制；突破高度集中的、封闭式的人事管理构架，初步建立学校宏观控制、用人单位自主聘用、骨干层相对稳定、流动层出入有序的人员管理模式；突出学校对岗位薪酬分配的指导和监督，建立起用人单位自主分配、真正体现绩效和贡献的分配制度；形成体现时代特征、与研究型大学相适应、法制化民主化科学化的管理模式，形成与学校有机联系、完全社会化的后勤服务及社会保障体系。

## （二）主要任务和措施

### 1. 发挥学术决策组织的作用，完善校院（系）两级管理模式

改变单一的行政决策模式，充分发挥学术权力与行政权力的各自作用，形成学术权力与行政权力相互支持、相互配合、相互制衡的格局。学校一级的学术决策组织为教学委员会和学术委员会等，院（系）一级的学术决策组织为教授委员会。两级学术决策组织的主要职责是对人才培养、学科建设、科学研究、队伍建设和实验室建设的各类规划、计划和建设项目进行决策，讨论和决定重点岗位的设置、评聘、业绩评价，以及对学校或院（系）其它方面重大决策行使建议和咨询权。校、院（系）两级行政主要对发展方向作出战略性规划，对学科建设、人才培养、科学研究、队伍建设和实验室建设进行宏观引导、调控，协调各种关系，筹措和统筹安排办学经费，确保朝学校全局性决策方向发展，保证正常运转和教育教学质量、办学效益的提高。

大幅收缩校级行政对院（系）管理的幅度，实行分级管理、重心下移。校级管理主要是通过政策引导和宏观调控，指导院（系）营造良好的管理环境，督促和激励院（系）完成目标管理任务，全面提升办学实力和办学水平。院（系）根据学校的政策和制度，享有充分的人员聘用、经费使用、学科发展、科学研究、实验室建设、职工业绩

评价的自主权,建立适应自身特点、有利于自我发展的内部管理模式。院长(主任)的行政权力由学校赋予,直接向学校负责,其权力的行使受学校、院(系)教授委员会、教代会的监督和制约。机关以服务为主,理顺关系,明确职能,推行目标管理,增人不增资,减人不减资。

## 2. 创新用人机制,修订和完善考核办法

全面推行聘用制。按照“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、合同管理”的用人原则,创造一个公开、平等、竞争、择优的用人环境。在科学合理设岗的基础上,教师实行专业技术职务聘用制,教师聘任的权限在院(系);院长(主任)由院(系)教授委员会民主推选,学校党委研究决定,校长聘任,副院长由院长提名,教授委员会通过,学校党委研究决定;废除行政职务终身制,实现岗位与人员职级分离。实行真正的全员竞聘上岗和合同管理,建立良性的人员退出机制,淡化工作人员人事档案关系的概念,为校内各单位行使用人自主权打开通道,形成骨干层相对稳定、流动层出入有序的人员管理模式;改革编制管理办法,学校通过编制的宏观控制和调节,实现人员的有序管理。

坚持定量与定性考核相结合,推进目标管理责任制的实施,全面修订和完善单位目标管理考核指标体系和考核实施办法。学校对各单位按目标管理责任期进行考核,在目标管理期内各单位提交年度工作进展报告,学校建立目标管理跟踪档案;对教职工个人的考核按聘期进行,考核办法由各单位自主确定,学校只制定原则性、指导性意见。各院(系)可根据自身的需要自主制定考核办法并组织考核。对于单位目标管理责任人,学校只将单位目标任务完成情况作为对本人履行岗位职责的考核,其以专业技术职务身份承担的教学、科研、学科建设工作的考核,按相关业务考评体系考核。对在国内外有较高声誉、成果显著、且做出了突出贡献的教授,经校级学术决策组织审定,免于考核。

## 3. 改革分配办法,提高学校办学效益

改革办学经费分配办法。学校按三种形式向院(系)投入办学经费:一是将教育成本折换成学分成本,根据学生在院(系)所修学分数一次性划拨基本办学经费,各单位自主安排和使用;二是根据学科建设和规划,设立多种学科建设专项经费,引入竞争机制,建立申报

审批制度，获准立项并审批后按照学校规定使用；三是实行科研配套与奖励，按项目进行配套，按成果进行奖励。新的办学经费分配办法于“十五”期间试行，2006年全面推行。

打破现有工资体制，“十五”末期，推行“岗薪制”、“年薪制”、“协议工资制”，实行基本薪酬与绩效薪酬相结合的结构薪酬制度。基本薪酬体现职工的历史贡献、资历、教学科研、管理服务的基本任务完成情况。绩效薪酬体现岗位的重要程度以及取得的成果、为提高教育教学质量、科研水平和办学效益所做出的贡献。绩效薪酬向重点岗位和关键岗位倾斜，体现效率优先、优劳优酬，实现激励功能。

#### 4. 建立多渠道的筹资体系，深化财务制度改革

拓宽筹资渠道，在积极争取国家拨款经费的同时，设立专门的办学资金征募机构。建立财政拨款、学费收入、科技收入、校办产业、社会捐赠、联合办学、教育基金、银行信贷等多途径的筹资体系。在2010年前使社会捐赠收入成为办学经费的重要来源，科研创收大幅增加，并逐步加大科技收入对学校建设的支持力度。改革现有的学费收取模式，制定科学合理、与完全学分制相适应的学分收费标准。2006年，实行按学分收费。

建立适应新形势发展需要的预决算模式，引入效益评价机制，建立教育成本预算和教育成本核算的管理体制，促进学校教育产业化经营。

推行财力集中、财权下放的院（系）准法人核算的财务管理办法，院（系）相对独立地开展财务管理和会计核算。建立激励机制，增强院系自主理财的主观能动性，学校只对院系财务进行宏观监控与指导。

#### 5. 改革实验室管理体制，实现实验室资源共享

成立实验室建设委员会，其职责是确定实验室建设规划，审定实验室建设项目和建设方案，对实验室的建设与管理进行评估与监控。

实验室建设依托学科，实行校院（系）二级管理模式。国家级重点实验室、国家工程技术研究中心、公用实验平台以学校管理为主，依托学科进行建设，其他实验室由院系直接管理。在实验室建设委员会指导下，学校建立实验室建设、管理、服务、效益评价体系，评估结果作为学校对实验室投资的基本依据。改革实验室建设投资方式，全面实行实验室项目投资管理。建立实验室资源共享机制，提高实验

室使用效益，“十五”末期，基本形成实验室开放管理和运行的模式。

#### 6. 改革国有资产管理体制，实行办学资源有偿使用制度

完成办学单位国有资产占用清查、登记工作，制定教育成本全额核算标准及办学资源使用和管理办法，“十五”期间，进行院（系）办学资源有偿使用改革试点，推行教育成本全额核算。制定“非转经”资产有偿使用管理办法，调整校办产业资产管理模式，变资产管理为资本金管理，突出资产的货币价值形态和资产所有者的权益属性，“十五”期间完成校办产业、联合办学实体、后勤服务的清产核资、产权界定、资产评估工作，彻底摸清“非转经”资产总额和占用情况，成立学校“非转经”资产管理经营公司，负责“非转经”资产的运营和管理，确保资产向保值、增值的方向发展。2006年，全面实行学校资源有偿使用。

#### 7. 推进后勤、产业社会化改革，实现教职工社会保障社会化

按现代企业的运作方式，对校办产业进行清理和重组，建立学校在产业投入方面的避险机制；实现后勤、产业与学校的完全、规范剥离，构建产业与学校之间的防火墙，全面完成后勤、产业系统的社会化改革。