

复旦大学优化管理激发办学活力

推进管理体制变革 告别“大锅饭”

从2015年1月开始,复旦大学各个院系将不再吃“大锅饭”,等待学校资源的“计划分配”,它们将自己拿出人力资源、学科发展等规划,“凭本事吃饭”。学校层面将根据各个院系自己制定的规划,给院系配置经费、人力等资源。

经历两年多酝酿,日前,复旦大学正式公布了《复旦大学关于推进校院两级管理体制改革的若干意见》。根据该意见,那些能够制定出优质发展规划、并已形成高水平学术共同体的院系,将在财务资源、人事聘任、学科建设 and 人才培养上获得实质性的倾斜。学校老师不再需要通过学校科技处等部门申报各类项目经费,而是可以从年初开始就能根据所在院系的规划,获得科研经费。

这一改革措施,动了一部分校级部门、处室的“奶酪”,把争取“奶酪”的机会下放给院系。未来理想的状态是,真正有本事的院系,能享用更多“奶酪”。复旦大学党委副书记刘承功说,复旦未来将彻底“换一种活法”。

动了校级部门、处室的“奶酪”

校院两级财务管理改革是复旦最先推行的一项实质性改革。去年10月22日,《复旦大学关于推进校院两级财务管理改革的若干意见》颁布。改革推进之初,复旦大学财务处处长苟燕楠被一些综合管理部门的负责人挨个儿“骚扰”了一遍。

“他们说想不通,说你这么一改,我们处室三四十个人,就没事干了,也不要我们盖章了,也不要我们审批了,我们的人员怎么安排?”苟燕楠表示,财务管理的改革,看上去只是动了“财权”一条线,实际上,财权一动,连着事权、审批权一起动了。

新的做法是,财务处在年初负责接受各个院系的预算“备案”,而不是审批院所申报的一个个项目。新的“预算”,将从原来的一个项目一个预算,变成全校系的“全额预算”。

校级财务将每年给院系直接拨付3笔经费——基本运行经费、基本发展经费、重点突破经费。其中,基本运行经费包括了学院的行政办公、本科生培养、研究生培养等费用,基本发展经费则综合考虑学院体量、学院发展目标、学科水平、专业影响力等因素来核定。上述两项经费,一经校级财务拨付,即由学院根据预算自主统筹安排,超支不补,结余留用。

而在重点突破经费方面,对学科实力的倾斜会更多,“集中力量重点支持跨学科重大平台项目和一流重点学科加速发展”。

一个关键的表述是,“相关科研经费原则上不再转拨,直接下达给学院”。正是这一表述,彻底改变了学校校级部门、处室以及院系教授的“活法”。

“打个比方,过去,科技处可以申请一大笔钱,然后做规划,这钱支持哪些项目,各个院系来申请。”复旦大学党委副书记刘承功说,以往很多钱都被搁置在了校级部门层面,就连教务处也能申请一笔钱,设立一个“教材专项”,再让各个院系来申报,审批后,院系凭借审批单去财务处领钱。

但今后,所有的基本经费学校都会统一打包给院系。“我给你几个目标,至于你的教学、日常管理 etc,你自己说今年学院里要建设什么课程或者实验室,要花多少钱。”刘承功说,这是一种“流程再造”。

至于校级部门、处室多出来的行政人员,他建议,根据自身所长,转到

院系去工作,“懂财务的可以去院系做财务,懂科研管理的可以去院系做管理”。

院长要“当家理财”

基层学院的院长们,或许是改革的“受益者”之一——他们将从原本“说了不算”的干部,转变为真正“当家理财”的“一把手”。所有预算、报销都要求院系自己把关,院系一把手签字。权力来了,责任也随之而来。

刘承功说,以往在学院里,那些“神气活现”的都是“学科带头人”——他们可以跳开院长,直接到学校各个处室去申请项目、申请经费。未来,能不能多争取到一些经费,得看院长和全体教师的共同努力。

“第一次拨款,可能还会有惯性,老牌专业、名师多的专业经费会多一些。第二次拨款,就要看你之前的预算有没有执行好,你花的钱对学科建设有没有效果。”刘承功说,院长对学科建设的作用,将被大幅放大。

那些长期习惯“吃大锅饭”的院系,未来将不被看好。“有的院系已产生惰性,他就愿意给自己制定一个伸手就能够到的目标,连需要踮下脚才能够到的目标都懒得做。”刘承功说,这种“吃大锅饭”养成的惰性,对学校创建世界一流大学的目标毫无益处。

据了解,早在2002年,复旦大学就开始“试水”校院两级管理体制改。但早前的改革,只动了局部,未动全身,因此改革效果不佳,未能继续推动。

当时,生命学院一位海归院长,千方百计争取到在学科建设方面试点二级管理的机会,但没过多久,就举手“投降”了;“用人、用钱都说了不算,拿什么做学科建设? 这个管理权还是收

回吧。”

后来,复旦大学曾重启改革,试行经费使用权下放。但院系有了财权之后,问题依然接踵而至。因为,尽管财权下放,但其他资源配置仍沿用了老的机制。一名院长当时曾“吐槽”,“有了钱,可以买设备了,然后院系发现没有足够空间放设备;好不容易腾挪出空间,又发现没有足够的研究生资源开展科研……”

这次,除了财权外,复旦还配套了《复旦大学关于深化校院两级人事管理改革的若干意见》。学院不仅能管钱,还能管人了。只不过,相对于下放财权,放开人事权,复旦走得谨慎些。

人事改革将“试点”后再推行

记者了解到,复旦大学此次推出的“校院两级管理体制改革的若干意见”及人事、财务改革配套措施,仅有90%左右会在全校范围内推行。另有10%左右的改革,仅在部分经过严格挑选的院系试点推行。

这10%的试点主要集中在人事管理改革方面。

比如“预聘用制”。高校留人才有两种方式,一种是长期聘用教师,另一种是“预聘用”教师。后者需要经过数年锻炼,才能进入长期聘用的序列。过去,上述两种类型的人才聘用,都需要经过学校人事处审批。

这一审批的时间,在复旦大学,有的可能要长达一个多月。“我们要去查拟聘用人的每一篇论文的出处、名称、内容、发表刊物等,一一核实。”复旦大学人事处处长钱飏说,有时候,人事处刚刚核实完拟聘用人的信息,人就被其他学校“加5万元”挖走了,“因为他们都知道我们审批严格”。

钱飏说,未来,复旦在“预聘用

制”方面会有所突破,“只要学院自己觉得好,核实后没问题,我们(人事处)就负责备案,不再审批”。这么做的一个好处是,学院可以自行决定留谁、不留谁,而人事处也可以从审批职能过渡到服务职能,“负责给应聘者办入职就行”。

但每隔3年,人事处会给各个学院一个大致符合学院规模要求的用人指标,以控制学校整体的人力资源平衡,“3年给你一定指标,你可以根据学院的学科规划,自行决定哪些人预聘用”。

此外,刘承功透露,还有一个人事制度改革试点可能将进行:校方给一个“大池子”,这个大池子里的所有人,都按照世界一流学科建设的标准配备,他们的工资也按照这一标准发放,“如果你这个学科的目标是要经过多少年进世界前20,我们就照世界前20的标准来要求你、来发工资”。

“大池子”的想法,曾在2013年复旦党代会报告中被提及,随后受到舆论追捧,但最终并未执行。刘承功说,新的人事改革或将重启这一计划,“只要进了这个池子,不分老少,不分职称水平,一视同仁”。

这个“池子”,校外引进人才可以进,校内有水平的教师也可以进,“不受现有人事制度的约束”。

复旦大学目前已确定10个左右的院系经评估具备承接人事制度改革试点的能力,这些院系占复旦所有院系的40%左右,正式试点名单现仍在酝酿。(最终试点院系)可能会远低于这个数字。”刘承功说,下一步,改革组将“一个一个院系找院里主要领导谈,看他们是什么态度,有没有能力,有没有强烈的意愿去推动人事改革”。

■宗禾

依法管档治档 提升管理水平

■记者 郑满萌

本报讯 1月27日下午,杨浦区召开2015年全区档案工作会议。

据介绍,2014年区档案馆不但顺利完成新馆建设、搬迁及开馆工作,晋升国家一级档案馆,还在日常工作中不断加强服务窗口建设,深化民生档案远程利用服务机制,先后修订完善了《杨浦区民生档案查阅利用指南》和《杨浦区民生档案查阅点指南》。据统计,局馆全年共接待查档16445人次,利用案卷21767卷,提供复制证明33408页;区内各查阅点共查阅档案6718卷,提供复

制证明9969页。而政府信息公开工作现场接待229人次,其中查询主动公开信息4人次,提供服务类信息4余,受理依申请公开225条。

此外,区档案馆还精心筹备了“走进杨浦·档案图片陈列展”主题展厅及《杨浦区档案馆五十年诞辰画作品展》、《杨树浦——中国近代工业的发源地》等特色专题展,截至去年底共接待7769人次参观。

会议提出,希望全区档案相关工作人员能齐心协力,进一步加强依法管档治档,提升全区档案规范化管理水平;坚持以人为本,进一步提升档案服务民生水平。

帮己助人 小爱化成大爱

■记者 应沈漪

本报讯 1月23日下午,以“爱,让你我更快乐”为主题的杨浦区计生家庭迎新游乐汇活动,在区妇女儿童活动中心举行。

长期从事“失独”家庭服务的杨浦区优韵社工事务所组织了本次活动,无论是参与者自编自导自演的舞蹈、合唱和太极拳表演,还是社工组织的猜灯谜、抛绣球、保龄球、掷飞镖等迎新活动,让参与活动的“失独”家庭成员共同感受了温暖时光。

优韵社工事务所的品牌项目之一——“恒博·爱”沙龙,经过两年时间,已经从最初不到10人参与发展到了150余人的队伍。据介绍,“恒博·爱”的意义,就是把对孩子永恒的爱化作对社会的博爱,将爱向社会放大和延伸。沙龙中的编织小

组,已经渐渐形成了参与志愿服务的习惯,她们不仅参与了区妇联支援新疆儿童的“恒爱行动”,亲手编织了五彩毛衣送给孩子们,还自发地出资出力,在社工的陪同下带着自己编织的围巾帽子,作为“同伴志愿者”走访慰问有着相同命运的困难家庭。

据悉,2015年,这个品牌项目也将从沙龙升级为俱乐部形式。除了在全区范围内定点开展包括手工、健康、科技、文化为主题的兴趣小组活动,形成常态化自主运作模式以外,新的一年,志愿服务也会有新的探索。“通过自愿报名的原则,我们会组建一支20人左右的同伴志愿者团队,开展专题培训,逐渐形成计生家庭同伴互助模式,以期让参与者在心理、生活、就医等方面互帮互助。”优韵社工赵芹说。



图为1月26日,在沪上一家菜市场内,工作人员在活禽区域投放饲料。

■沈春琛 摄

上海春节开始暂停活禽交易 杨浦等四区的27家活禽交易点目前已经关闭

为预防禽流感疫情,活禽交易再度引社会关注。上海市商务委近日表示,自2015年2月19日(农历正月初一)起,本市将实行季节性暂停活禽交易。

据了解,目前沪上总共有130个活禽交易点,覆盖各个区县。其中,静安、杨浦、黄浦、闵行等四区的27

家活禽交易点,目前已经关闭。上海市商务委指出,暂停交易期间,定点活禽批发市场和定点活禽零售交易点禁止活禽交易。外省市的活禽除了运至本市活禽屠宰场进行集中宰杀以外,不得直接进入本市交易。

在暂停交易期间,定点活禽批发

市场或者定点活禽零售交易点仍进行活禽交易的,由工商行政管理部门责令改正,对市场监督管理者处以罚款。对市场外占用道路、流动设摊的无照经营活禽行为,由城市管理行政执法部门没收专门用于从事无照经营的工具和活禽等,并处以罚款。

■宗禾