

# 上海对外经贸大学深化综合改革方案

( 2015-2020 年 )

上海对外经贸大学建校 55 年来，始终与国家对外开放、对外贸易发展休戚与共，始终秉持“诚信、宽容、博学、务实”的校训精神，始终把改革作为学校发展的强大动力，在人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新等方面不断取得新的突破。然而，学校蕴藏和集聚的巨大创新创造潜能尚未充分激发，制度制约比资源制约更深刻地影响学校当前和未来的发展。为此，必须通过深化综合改革，通过制度激励释放改革“红利”，把创新创造潜能有效转化为推动改革发展、培养优秀人才、服务经济社会的核心竞争力，促使学校中长期奋斗目标的顺利实现。

为深入贯彻党的十八大和十八届三中、四中全会精神，推进落实国家和上海市中长期教育改革和发展规划纲要，结合上海市教育综合改革和上海对外经贸大学发展奋斗目标和发展需要，制定本方案。

## 一、发展现状及存在问题

### (一) 发展现状

2010 年以来，为适应转型发展和更名大学的需要，学校启动并实施一系列改革举措，取得了显著成效。

#### 1. 内部治理改革取得明显进展

近年来，学校通过系列制度建设，加大内部管理体制改革，极大地提高了管理效率，节约了管理成本。

2010 年以来，学校出台各类管理文件 215 项，其中涉及学校治

理体系的管理文件 107 项，涉及人事制度和队伍建设的管理文件 27 项，涉及人才培养的管理文件 29 项，涉及学科建设的管理文件 49 项，涉及国际化办学与对外交流合作的管理文件 3 项。同时，学校着力研制与启用了 OA 办公系统。

在制度体系建设中，学校把内部管理作为管理制度建设重中之重，围绕预算管理、财务管理、招投标管理、资产管理、建设项目、合同管理等六大高校经济活动开展积极有效的改革（见下表）。

阶段	数量	重点推进的改革内容
第一阶段 (2010 年前)	5 项	对以往制度的梳理，启动内部治理改革工作
第二阶段 (2010—2011)	48 项	OA 办公系统内部管理信息化建设
第三阶段 (2012—2013)	61 项	教师队伍建设和人事制度改革
第四阶段 (2014—)	106 项	科研管理制度、国际化办学机制建设、内部管理机制改革

## 2. 人才培养模式保持特色发展

学校以培养知识、能力、素质协调发展的具有国际视野和创新思维的高层次、应用型、国际化人才为目标，促进学生身心全面健康发展。

学校“应用型、国际化”人才培养特色鲜明，受到社会广泛赞誉。根据华东师范大学社会调查中心发布的《中国大学录取分数排行榜》（2014 版），学校录取分数线位居全国高校第 48 位；学生外语水平高、应用能力强，目前是上海唯一一所要求本科毕业获得学位要与英语六级水平挂钩的高校，也是七个学期英语教学不断线的高校；毕业生就业竞争力强，根据麦可思研究报告，学校毕业生连续多年毕业半年后的月收入均高于全国“211”院校毕业生水平。

### **3. 师资队伍结构得到不断优化**

学校坚持“人才强校”战略，以“补充数量、提高质量、调整结构”为指导，借助教育部本科教学工作水平评估与更名大学的契机，在人才引进与培养上实现了跨越式发展，教职工总数特别是师资总量得到很大提升，队伍结构不断优化，队伍建设也取得一定成效。

截至 2015 年 5 月 31 日，学校有专任教师总数 653 人，其中高级职称 411 人。在 470 位 45 岁以下的青年教师中，具有副高以上职称者占总数的 53.4%，博士学位者占总数的 58.3%；现有外聘各类兼职教师 417 人，特别是教师队伍结构中的“四个超过 50%”，即现具有博士学位的教师占比已超过 50%，45 岁以下教师超过 50%，青年骨干教师中具有副高以上职称者占比超过 50%，参与国际化培训进修率约占 50%，彰显出学校未来发展的潜力与希望。

### **4. 学科建设理念得到不断强化**

转型以来，学校大力加强学科建设，科研水平显著提升，学科建设成效明显。

近五年，学校共获得国家级课题 57 项，其中自然科学基金项目 24 项，社会科学基金项目 33 项，省部级科研项目约 200 项，发表国际论文 175 篇。

学校学位点建设取得跨越式发展，新增 24 个二级硕士学位授权点，学位点增长率 400%，研究生比例从原来 5%增加到目前的近 20%。2012 年，学校首次参加了教育部学位与研究生教育发展中心的第三轮学科评估，应用经济学、工商管理、外国语言文学、法学 4 个一级学科和马克思主义中国化研究 1 个二级学科参加了本次评估。评估结果显示，学校四个一级学科的排名处于全国参评院校的 40-50 名之

间。学校产学研结合成效显著，重点领域研究影响广泛。学校 WTO 研究在国际贸易相关领域研究具有科研特色和优势。学校参与组建中国自由贸易试验区协同创新中心，这是学校面向国家和上海市重大战略需求的一次深度牵手，有利于学校开展更高层次的创新研究。

## **5. 教育国际化内涵得到不断拓展**

近年来，学校借助各种外部契机，在传承传统优势基础上，不断丰富教育国际化内涵，教育国际化取得明显成效。

学校是中国政府奖学金、上海市政府奖学金生、孔子学院奖学金生接受院校，是上海市政府暑期学校的主办院校，也是上海市国际学生服务中心的承办院校。学校积极推进双语教学示范课程建设，现有 3 门国家级双语教学示范课程和 17 门上海市全英语示范课程，部分课程已被海内外一些高校引进使用。自 2011 年起，启动全英文研究生课程建设，开设 3 个“全球通用商科人才”全英语实验班。学校已分别与克罗地亚、斯洛文尼亚合作建立 2 所孔子学院。学校还建有国际经贸治理研究中心、上海 WTO 事务咨询中心、全球贸易投资研究咨询中心、中东欧研究中心、澳大利亚文学研究中心等国际学术研究机构，其中国际经贸治理研究中心被上海市教委列为首批 18 家上海高校智库之一。

## **6. 资源优化配置意识得到不断强化**

近年来，学校不断强化优化资源配置与使用意识，较好地适应了转型发展的需要。目前，学校产权占地面积 573711 平米，图书 141.41 万册，计算机 5552 台，教室 214 间，固定资产总值 62708.5 万元，网络信息点 4004 个，上网课程数 17 门，电子邮件系统用户数 19753 个，数字资源量 23540.51GB。学校拥有教学实验室 24 个，包括全校

性实验室、公用机房、学院实验工作室三类。资产信息管理系统即将建成投入使用。财务管理系统已经全面实现信息化。

学校建有信息公开网，主动向社会公开招生、财务、基建等信息，接受社会监督。学校教学及办公设施已实现信息化管理，有效实现了校内资源最大程度共享。学生选课完全实现网上操作，部分考试课程已实现无纸化考试。学校的基建项目、设备采购等实行公开招投标管理，有效地降低了运转成本，提高了管理效率。目前，学校正在系统排查物力资源，为下一步实施绩效综合评价打下基础。

## **（二）存在问题**

要推进学校建设“高水平、国际化、特色鲜明的应用研究型大学”目标的实现，还需要着力破解以下七大突出瓶颈问题。

### **1. 深入推进内部治理改革的问题**

**治理能力与治理体系亟待加强和完善。**依法治校制度体系有待健全和完善。依法治校是现代大学制度的重要内涵，而学校章程是依法治校的核心载体，是连结国家教育宏观管理和微观治理的关键性制度体系。针对当前学校内部治理存在的制度碎片化、管理经验化和条块分割、效率较低等系列现实问题，迫切需要以学校章程建设和落实为契机，构建完备的“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的依法治校制度体系。

**学术权力与行政权力需要进一步梳理与规范。**行政权力对学术事务的干预较大。当前学校仍然存在学术系统依附和受制于行政系统，导致学术事务行政化和学术自由、学术自主得不到保障，使学校学术系统的活力和生产力得不到充分释放。因此，迫切需要实现学术权力与行政权力的相对分离和相互制衡。

**管理重心下沉问题。**学校管理重心偏高。资源配置方式有待进一步优化，一方面造成资源分配的随意性和资源使用效率的低下，另一方面导致基层教学科研单位资源配置不合理，从而压抑其开展教学、科研和社会服务的积极性与活力。因此，构建校院两级管理体制，完善学院层次的治理机制，将人、财、物资源配置权力下放到基层教学科研单位并实施相应的绩效考核，实现权责统一，是当前迫切需要解决的现实问题。

## **2. 深化师资人事制度改革问题**

**人事分配制度需要进一步深化。**教师聘用相对封闭低效。教师编制的“铁饭碗”为稳定师资队伍和保障教学秩序提供了有力保障，但同时也容易滋生不思进取和“搭便车”现象，制约着师资队伍结构的优化和质量水平的不断提升。因此，在保证风险可控和骨干教师队伍稳定的前提下，必须打破教师聘用的“铁饭碗”，建立动态开放的教师聘用制度。

**建立和完善教职工考核和激励机制。**教师薪酬分配和职业发展激励机制不健全。一是教师薪酬制度激励机制存在缺陷，以职称职级作为教师实际贡献和薪酬分配的基本标准，存在简单化和片面化倾向，压抑了教师的工作积极性，造成教师吃“大锅饭”现象。二是教师职业发展缺乏长效激励机制，专门的教师职业生涯规划 and 系统的职业培训工程相对匮乏，导致教师在职业发展上存在盲目性。

## **3. 优化学科布局与结构问题**

**科研管理模式有待进一步创新。**科研与教学地位不匹配。由于历史原因，学校长期以教学为中心，科研处于次要地位；在人才培养上，长期以本科人才培养为中心，研究生教育地位不够突出，造成学校学

术研究氛围不浓。

**“造峰”“填谷”问题。**学科发展机制不健全、战略不清晰。学校以应用经济学为代表的强势学科的重要性和优势不够突出。与此同时，学科建设存在较多的“洼地”。学校学科建设现状与“分类建设、优化布局、凸显优势”的要求存在明显差距，学科建设“造峰”“填谷”任务均任重道远。

**博士点建设空白问题。**博士点空白成为学校亟待解决的重大战略问题。作为老牌本科院校，学校1985年开始进行研究生教育，研究生教育起步早，但总体发展水平相对滞后。学校不是博士学位授权点单位，没有博士学位授权点及博士生培养项目，严重制约着办学层次和学科建设水平的提高以及人才集聚功能和区位优势发挥。

**应用型研究深化问题。**以决策咨询研究为代表的应用研究有待进一步深化。目前，学校决策咨询研究虽然已经取得一定成就，但离紧密对接国家和上海重大战略需求仍存在不少差距。要向高水平、国际化、特色鲜明的应用研究型大学转型，学校必须以应用型研究为重心和导向，并在服务国家和上海经济社会发展上做出更大贡献。

#### **4. 与时俱进创新人才培养模式问题**

**创新人才培养模式理念有待强化。**学生主动学习意识缺乏，“从做中学”的探究式教学制度缺乏，课堂教学仍以教师主导的单向度灌输式教学为主，引导学生通过嵌入科研和参加社会实践促进研究能力、实践能力提升的人才培养模式尚未建立起来。在学生的考核评价上，仍以书面的知识点考核为主，基于学生行为表现、科研能力、实践能力的评价明显不足。创新创业教育理念仍待强化，创新精神、创业意识和创新创业能力培养在人才培养方案中系统性体现与具体实

施还面临许多制度障碍，创新创业教育与专业教育有机融合不够。

**缺乏灵活开放的协同育人机制。**学校人才培养机制相对封闭，校校、校企、校地、校所以及国际合作的协同育人机制尚未全面系统建立起来；对以网络技术为代表的教育技术革命认识和利用不够充分，构建在线教育平台、充分利用线上资源实现线上线下协同培养人才的体制机制不健全。

## **5. 教学与科研均衡发展问题**

**教学与科研“两张皮”问题。**教学与科研相脱离。教学研究和应用研究尚处于尝试阶段，观念与行动上都存在不同程度的滞后现象，在科研评价体系中的地位认同存在认识差异，教师进行教学研究的动力不足，“以研究促教学，以教学促研究”的教学科研互动机制尚未建立起来。

**科研评价体制机制不健全。**科研评价标准相对单一，科研保障机制不健全。尚未建立起多元多样的科研评价体系，科研评价过分注重学术论文、过分注重教师个体科研量化指标评价，缺乏代表作评价、科研团队评价、同行专家评价和分类评价标准。在科研保障机制上，校内与校外协同研究、跨学科跨领域创新研究、理论与应用学科合作研究以及高水平人才、学科建设和科研能力三位一体的协同发展等，均存在较为明显的协同性壁垒。

## **6. 资源优化配置问题**

**财务管理制度有待进一步完善。**财务预算、监管和考核制度不够健全。一是财务预算管理制度不健全。表现为学校财务预算委员会成员的广泛性和代表性有待进一步提升，党政联席会议、教代会、教授委员会和相关职能部门在预算管理中的决策或建言献策作用尚未得



到充分发挥；财务预算不够科学，存在“水多了加面，面多了加水”的经验主义管理现象。二是财务监管和考核制度不够健全，财务预算执行动态监控体系不够完备，缺乏对经费收支的全过程进行监督检查；财务信息披露制度不够完善；财务绩效评估制度和资产信息管理系统不够健全，缺乏对预算经费和资产使用效率进行全面科学的评价并将其作为下一年度预算的依据。

**资源使用效率偏低。**学校办学资源利用率存在较大提升空间。学校目前的三个校区中，除作为办学主体功能区的松江大学城校区资源利用率较高外，长宁古北校区办学资源的利用率和使用效益有待进一步提升，闵行七宝校区办学资源处于闲置荒废状态。

**资源有偿使用的市场机制缺乏。**除作为办学主体功能区的松江大学城校区外，应积极探索当前长宁古北校区和资源盘活后闵行七宝校区办学资源的有偿使用制度，促进办学资源的优化配置。

**机构职能存在交叉重叠。**管理机构存在职能交叉重叠现象。以大部制改革思想指导推进学校事务综合管理与协调，按学校综合管理职能合并管理机构，扩大一个部所管理的业务范围，把多种内容有联系的事务交由一个部管辖，组成更大一级的学校组织架构体系，避免管理机构职能交叉重叠、政出多门、多头管理，从而降低行政成本，提高行政效率和质量水平，是当前需要解决的现实问题。

## **7. 教育国际化转型与质量水平提升问题**

**教育国际化标准不清晰。**学校有教育国际化的历史传统，但缺乏对教育国际化的顶层设计，缺乏统一的标准引领和制度设计。

**留学生教育规模总量不合理。**留学生教育尤其是学历留学生教育规模和总量偏小，与学校高水平、国际化、特色鲜明的应用研究型大

学的办学定位不相符合。

**留学生教育层次结构不合理。**一是留学生教育层次偏低：留学生教育绝大部分是本科层次教育，硕士研究生教育比例严重偏低，更没有博士研究生留学教育；二是留学生生源结构不合理，绝大部分留学生来源于亚洲和非洲国家，来自欧美发达国家的留学生人数明显不足。

**教育国际化平台建设和管理保障问题。**统一高效的教育国际化平台尚未建立起来，教育国际化管理保障机制不健全。学校教育国际化的教学行政单位存在职能交叉和功能缺位并存的现象，协同性需要提高；在管理保障机制方面，缺乏权威统一的管理协调部门，教育国际化资源分散。

## **二、总体思路**

### **（一）指导思想**

全面贯彻党的教育方针和政策，全面落实国家和上海市中长期教育改革和发展规划纲要，全面贯彻《上海市教育综合改革方案（2014-2020年）》精神，明确“以学生为本，以学术为魂”的办学理念，以立德树人、提高人才培养质量为核心，以人才培养模式、学科建设模式和人事管理模式的创新为主线，以相关制度设计为运行平台，以整合优化资源和提高使用效率为手段，为实现高水平、国际化、特色鲜明的应用研究型大学的发展目标创造良好的制度环境和营造良好的文化氛围。

### **（二）基本原则**

#### **1. 坚持服务大局与实现学校发展目标相结合**

全面深化改革要服从和服务国家、上海的战略需求，适应和融入

上海高等教育布局结构优化和学科发展的总体趋势，以制度创新为核心，主动承担上海教育综合改革攻坚任务。与此同时，要聚焦学校的发展目标，凸显学校的办学特色，提升学校的整体实力和办学水平。

## **2. 坚持顶层设计和创新实践相结合**

全面深化改革要紧紧围绕学校发展总体目标，牢固树立创新创业意识，从全局角度对学校各方面、各层次、各要素进行战略谋划，强化各类改革的顶层设计。同时，要充分考虑学校总体目标与基层实践之间的协调与结合，形成推进改革的整体合力，通过深化制度改革充分释放二级单位办学自主权和活力。

## **3. 坚持问题导向和目标导向相结合**

全面深化改革要把握办学方向，遵循办学规律，探索建立符合学校办学价值追求和事业发展目标的体制机制，集思广益，直面现实问题，聚集关键问题，以现阶段学校改革发展面临的突出矛盾和结构性问题为突破口，倾听广大师生呼声与建议，制定切实可行的实施方案。

## **4. 坚持推进改革与管控风险相结合**

全面深化改革要处理好综合改革的力度、发展的速度与校内外的可承受度之间的关系，既要积极推动各项重大改革，又要配套建立综合改革风险评估机制，促进改革的时机、力度、节奏三者的有机统一。

### **（三）改革目标**

紧密围绕国家和上海的迫切需求，主动对接上海“四个中心”、上海自贸区、国家“一带一路”、具有全球影响力的科创中心等重大战略，着力提升学校的服务能力。

到2020年，完成既定的综合改革各项任务，着力破除制约学校发展目标实现的思想障碍和制度藩篱，形成多方参与、多元投入、与

社会有机互动的办学机制；形成院校协同发展、学术权力与行政权力相互支撑、充满活力的大学内部治理结构，力争建设成为高水平、国际化、特色鲜明的应用研究型大学。

## **四、重点任务**

### **（一）完善内部治理结构**

1. **建立健全以章程为核心的制度体系。**以《上海对外经贸大学章程》为核心，建设系统完备、科学规范、运行有效的制度体系，建立章程执行保障机制和章程监督平台，确保章程落实。

优化民主管理与科学决策机制，探索多元主体参与监督管理的模式，推进两级教代会制度建设，深化行政管理制度改革。

适应新型“政府—学校—社会”关系，主动接受政府监管和社会专业机构评价，健全学校与政府、企业、社区互利合作的长效推进机制。

2. **完善“教授治学”治理模式。**贯彻“尊重学术，教授治学”的理念，探索实施行政权力与学术权力分权运行机制，充分发挥专家教授在学术事务中的主导作用。

推动落实《高等学校学术委员会规程》，推进学术委员会制度建设和组织体系建设，确保学术委员会全面行使学术事务的决策、审议、评定、咨询等职权，发挥各级学术组织在学科规划、教学质量、资源配置和绩效评估中的作用。

建立和完善同行评价机制，发挥教授委员会在教研部门改革发展中的重要作用。

3. **构建校院两级管理新体制。**科学合理确定校院责权边界，理顺校院两级的责、权、利关系，明确教研部门在人才培养、学科建设、

资源配置、财务管理、人员聘任、考核评价等方面的自主管理权限，不断扩大教研部门自主权，落实教研部门办学主体地位。

学校对教研部门实行目标管理、过程控制、绩效考核。构建和完善“明晰关系、明确职责、规范权限、科学管理、强化考核”的校院两级管理新体制。

**4. 深入推进院系体制改革。**厘清教研部门内部机构之间的权利义务关系，稳步推进以教研部门管理架构为中心的院系管理体制改革。

规范院系在人员编制、人员聘用、岗位聘任、岗位考核和管理等方面的权力，强化教研部门在人才培养、学科建设等事务中的自主权。建立健全院系层面的党政联席会议决策制度、教代会制度和信息公开制度等。

## **（二）深化人事制度改革**

**5. 建立科学合理的队伍调控机制。**科学处理增量与存量关系，严控增量，激励存量，分类管理，绩效考核，合理流动，构建科学合理的人才队伍结构，为留住优秀人才提供保障条件，为吸引优秀人才留足空间。

构建科学合理的人才队伍结构布局，根据学校总体发展目标，在规定的编制额度内，科学配置专技人员、管理人员和工勤人员岗位，合理确定比例关系，建立相应的动态调整机制，形成能进能出的良性流动机制。

科学设置专任教师与教辅人员的比例。根据学科建设和人才培养需要，科学设置专任教师结构比例，适时调整正、副高结构比例关系。根据岗位性质，科学厘清并逐步调整学校各种用工方式人员的比例。

逐步建立学校统筹协调的编制控制、预算控制、项目控制等宏观

规划体系，科学配置各教研部门编制额度，逐步下移人事配置权限，鼓励教研部门根据学科建设规划、学科特点和建设目标建立自主调控人员配置的机制。

**6. 完善教师分类管理制度。**强化岗位聘任和岗位管理，试行教师责任合同制，试行教师绩效管理，着力探索留住领军人才的机制体制。

根据分类管理的原则，以岗位任务和聘任考核为抓手，按不同岗位及类型的任务要求，健全绩效考评制度，形成有利于学校建设目标和服务于不同类型教师发展诉求的激励制度。

完善现有教师管理办法，建立健全专任教师、外聘教师等不同类型的师资队伍体系。科学设定研究为主型、教学研究型等不同教师岗位类型的岗位职责和评价标准，并实施不同的考核机制，建立富有激励功能的收入分配机制。

探索实行准聘、长聘、常任教职制度，建立相对稳定宽松且有效激励的管理制度。探索构建联合聘任教师和科研人员的机制，促进学科交叉和协同创新。完善短聘、返聘和双聘等制度，提升师资队伍的分类管理成效。

**7. 探索建立“人才特区”。**探索实行“协议薪酬制”，试行建立“科研项目聘任制”，按照市场行业准入标准及薪酬标准，对接国际高端人才聘用模式，尝试建立“人才特区”。

实施海外高层次人才战略计划。聚焦国际，定位高端，创新人才开发机制，着力建立适合海外高层次人才的管理模式、薪酬体系和流动机制。

打造与国际接轨的专职科研人才队伍。以“高峰”“高原”学科建设的实施为契机，试行项目合同制、双聘制，与相关科研院所联合

聘任教师和研究人员，促进协同创新和学科交叉融合。

构建高层次人才服务保障体系。配套建立更有吸引力的高层次人才服务保障体系，最大程度地为高层次人才提供全方位的高效便捷的服务。

**8. 推进教师专业发展工程建设。**实施骨干教师“青蓝工程”，激励优秀教师特别是优秀青年教师脱颖而出，加快高层次人才的培养和储备。

实施“青年教师拔尖人才工程”，对能力突出、有发展潜力的青年教师进行重点选拔和跟踪培养，使其成为优秀学术或学科带头人的预备队，有能力竞争入选市级和国家级人才计划，或有能力竞争并主持国家和上海重大科研项目，或在国内外重要学术刊物上发表有影响的论著，从而促进新一代优秀中青年学术带头人和学术骨干的成长，以提升学校高水平人才队伍的整体水平。

全面推进骨干教师教学激励计划。着力深化教育教学改革，全面实施教学团队“本源激励计划”、多元协同“育人激励计划”、青年教师“启航激励计划”和创新争优“卓越激励计划”。

**9. 建立专业化教师发展中心。**建立多维度的人才发展机制。围绕师资队伍“高水平”“国际化”的目标，成立专业化教师发展中心，提升教师培养培训专业化管理水平。

搭建学位教育、学科专业知识进修、实践技能培训和高层次研究“四位一体”的专业化培养平台。创新培训形式，拓展培训内容，逐步提升师资队伍培训的层级，形成贯穿教师职业发展全过程的多元的卓越师资发展和培养体系，以适应教师个性化发展需求、持续提升教师的职业能力。整合和优化现有资源，逐步形成科学合理的人才流动

机制。

**10. 健全管理人才队伍助长机制。**探索试行管理队伍建设新机制，优化与完善管理服务人员的层级体系，激发管理队伍的动力与活力，提高管理队伍的专业化水平和服务能力。改革管理职员考核考评机制和职级晋升办法，优化管理职员薪酬分配制度。

注重管理人员的培训和发展，加大培训力度，打造学习型、服务型、创新型管理队伍。拓宽培养渠道，加强岗位轮换和交流制度。努力培养和造就一支既懂教育规律、又掌握现代管理技能的精干、高效、专业的管理人才队伍。

### **（三）建立创新型高水平学科建设的运行机制**

**11. 建立学术研究与决策咨询研究双轨并行、教学科研协同发展的体制机制。**鼓励各教研部门根据所属学科专业特点与定位目标，明确科研方向，制定各具特色的科研内容与方式。

适应转型发展需要，打破传统的科研与教学相互分离局面，强化教学科研均衡发展意识，建立教学、科研、社会实践深度融合的体制机制，协调制定适应转型发展要求的制度体系。

引导科研价值取向更加符合学校定位目标与社会发展需要，建立科研成果及时转化为课程开发和人才培养资源的机制。

**12. 构建新型学科发展机制。**聚焦国家和上海的重大需求，全面提升综合研究创新能力，全面提升服务国家战略和经济社会发展能力，全面提升学术影响力和话语权。

优化学科结构布局，按照“国际一流、国内顶尖、国家和上海急需”标准，重点发展优势学科，推动若干学科成为“高峰”“高原”学科；重视扶持部分有发展潜力、与学校发展目标高相关的新兴学科。



按照分类指导原则，根据不同的基础条件，探索符合学科发展规律的学科建设机制体制。着力形成学校学科发展的多科性定位，着力培育学校应用研究型功能的相对竞争优势。

**13. 构建产学研结合的新型科研组织。**突出学科建设的“问题导向性”“动态开放性”“系统综合性”“前沿创新性”意识。

建立产学研相互协同创新机制，促进创新资源和要素的有效汇聚。开展“同城协同”，建立和完善开放合作的研究机制。开展“项目协同”，结合重大研究任务，进行跨学科、跨校际、跨系统的协同创新。开展“区域协同”，充分利用学校优势特色学科专业，积极参与和创新长三角地区合作战略。加强培育协同创新的组织机制，建构横向或网状学术组织结构。

**14. 积极推动高校新型智库建设。**探索建设兼具育人、科研、对外交流、社会服务等功能的开放式跨学科新型智库。

构建智库与学科建设的协同发展，发挥学科综合优势，推进学校以人文社科领域基础性研究见长的成果转化，把智库打造成学科建设与发展的动力之源。积极探索智库建设路径，构建开放、国际化的运行机制，汇聚校内外研究力量，引进社会和政府资源，积极与国际顶尖水平的研究机构深入合作。

**15. 探索建立科学合理的科研评价体系。**改革与完善科研评价制度，积极探索与建立符合学校特点、利于学校发展目标实现的科研评价体系。

制定导向明确、激励约束并重的评价标准和方法，推进科研评价体系向以人为本和求真创新的价值导向转变，改变过度量化的学术评价方法，将定量考核与定性考核相结合，探索把科研对社会的贡献纳

入到考评标准。探索符合学科学术发展规律的评价方式，逐步引进第三方评估和国际同行评价。

**16. 建立健全科研运行保障机制。**创新科研管理体制，完善项目申报管理与服务、外协项目管理与服务、科研过程管理与服务、科研成果管理与服务等机制。

优化资源配置，构建各类科研支持平台。根据不同学科的不同特点，以经费支持或者政策支持、项目培育或后期资助、立项配套或成果认可、平台建设或团队建设等不同方式，支持高质量的学术研究与决策咨询研究。

积极探索科研管理与服务保障系统，提高知识产权管理的能力和水平。整合科研管理力量，支持申报国家级和省部级重大项目，支持在国际国内一流学术刊物发表高水平学术论文，支持国家和上海市重大决策咨询服务项目，对科研项目提供全方位有效服务，对重大项目全程跟踪支持，实现项目服务动态调控。发挥产学研结合的桥梁和纽带作用，规范产学研合作机制，理顺产学研项目的评估、立项和结项，形成科学合理的产学研合作模式。

**17. 推进博士点建设工程。**成立博士点建设工作领导小组，全面规划和领导博士点建设工作。按照博士学位授予单位的基本要求，制定学术队伍、科学研究、人才培养、工作条件等具体发展目标。建立博士点推进进程定期考核制度。

探索与协作单位联合培养博士的途径，加强合作，进一步完善与国内外协作高校、研究机构联合培养博士的机制。

#### **（四）与时俱进改革人才培养模式**

**18. 创新德育教育体系。**全面系统整合学校德育教育资源，以构

建培育践行社会主义核心价值观长效机制为核心，通过着力提高思想政治教育科学化水平、着力培养学生创新创业意识和能力、着力提升学生社会实践能力与人文素养等“三个着力”构建学生素养能力提升体系；通过重视打造质量导向的就业工作体系、重视夯实全人导向的心理健康教育工作体系、重视育人导向的资助工作体系等“三个重视”构建学生成才保障体系；通过完善以人为本的大学生服务与管理体制、完善辅导员队伍“职业化、专业化”制度建设、完善人才成长评价体系改革等“三个完善”构建德育工作支撑体系。

强化人才培养、科学研究与社会服务中的正确价值导向引领作用，形成合力育人格局。系统构建体育课堂教学、体育社团、体育俱乐部“三元一体”课程模式，为学生身心健康发展提供灵活多样、丰富多彩的文化体育活动平台。

**19. 创新本科人才培养模式。**密切关注社会变化与需要，以创新创业教育为抓手，整体系统推进教育教学改革，着力消除人才培养过程中教学、科研和实践相分离的现象，全面提高人才培养质量。

深化“四通”本科人才培养理念、模式与内涵，完善“全球通用商科人才”全英语实验班和“涉外卓越法律人才”实验班建设，实施“卓越国际新闻传播人才”实验班和经济学实验班建设，探索人才培养新模式。

积极推广大类招生制度，有计划地扩大大类招生覆盖面，深化人才培养的特色和优势。以学分制结构改革为突破口，坚持课堂教学与社会实践相结合，推进通识教育与专业教育相互衔接的本科教育体系，推进全面发展与学生个性发展相结合的学分制培养方案改革。

加强优势专业和特色专业建设，提升专业认可度和人才培养目标

的適切度。主动适应学校整体发展规划的要求，加强专业评估，优化专业布局，深化专业内涵建设。参照国际同类一流专业建设标准，加强优势专业建设。积极开展特色专业建设，鼓励行业特色鲜明的专业与相应的行业企业建立联系，实施共建，促进人才培养与社会需求紧密对接。

**20. 创新研究生培养模式。** 优化硕士学位点和专业布局，进一步完备与学校发展目标相吻合的学位点布局。

深化研究生招生选拔制度的改革。完善专业学位研究生考试办法，推进学术学位与专业学位硕士研究生分类考试制度。加强对学生专业基础与创新能力的评估，科学设置考试科目，充分发挥复试在选拔创新人才中的作用。充分发挥学科带头人、优秀研究生导师在考核学生专业水平及发展潜力等招生环节中的作用，提高培养单位的自主招生权，逐步将招生决定权下放给教研部门及导师。

完善学术型研究生与专业型研究生两种不同的培养体系，在继续重视学术研究生培养的同时，不断探索专业学位研究生的培养模式，做到学术学位与专业学位协调发展。推进世界贸易组织等特色研究生项目，探索高层次复合型人才培养模式改革。系统设计专业内外、课堂内外的教学内容、教学方式与教学手段，完善研究生学分制和弹性学制。

建立健全研究生质量保证体系。完善各教学环节的质量控制标准。构建学位点建设指标体系，分期分批对各学位点进行评估，逐步形成动态调整机制。建立以提高学生培养质量为核心的导师选聘制和岗位责任制，制定优秀导师标准，对优秀导师进行奖励，对指导质量不合格的导师进行问责，引入淘汰与退出机制。

**21. 夯实创新创业教育基地建设。**以长宁古北校区功能开发为依托，整合现有办学资源，着力推进创新创业教育基地建设。

通过校校、校企、校所、校地协同等方式，深化产学联系，强化国际合作协同，建立多层次、多维度、多样化的创新创业教育基地。

**22. 建立人才培养质量保障与反馈机制。**加强教育教学研究，研究与传承学校人才培养特色，建立融校内外、国内外于一体的教育教学研究智库。

探索建立“管办评”相分离的质量保障机制，建立人才适应社会需要情况的研究、反馈与改进机制，保障高层次、国际化、应用型经贸人才的领先地位。

**23. 主动参与长三角区域教育联动。**以“长三角地区高校交换生”专项合作为重点，以“政府积极引导、高校及学生自愿参与”为原则，以“相互支持、资源共享、优势互补、互惠互利”为基础，积极参与建立深入合作、充满活力、开放联动的长三角区域教育协作发展机制。

推进与长三角地区高校学分互认、优质资源共享、实验实训基地共建等工作。

参与建立协作互补与协同发展的教学合作平台和高校合作培养平台，加强交流协作体制机制的构建与深化，实现专业建设互补和优势资源共享。在逐步增加接收其他高校学生数量的同时，积极遴选学生到其他高校学习。

### **（五）促进教育国际化的转型与提升**

**24. 全面实施国际化战略，加强国际化能力建设。**制定《上海对外经贸大学“十三五”教育国际化规划》。确立国际化教育战略目标与任务，制定教育国际化标准维度。

全面整合校内外教育国际化教育资源，建立分管职能部门、教学单位、支持单位等的协作对话机制，重点解决好管理层级纵向分层、管理职能横向配套、管理目标清晰明确、管理职责落实到人、管理绩效纳入考核等问题。

梳理学校中外合作办学活动中的规范化盲点，加快建章立制、加重政策指导、加强管理培训，为有序、规范、可持续地继续开展中外合作办学打下制度基础。

**25. 创新国际化人才开发机制，全方位提升师资国际化水平。**坚持外部引进与内部培养相结合，坚持名师带教与团队培育相结合。积极引进国外名校相关学科专业的海归博士，鼓励教师到海外知名院校做访问学者。

在重点学科专业领域引进高端知名国际名师，指导和引领学科建设及科研、教学方向。以国际化、标准化课程和专业建设为抓手，着力打造课程和专业教师团队。

**26. 积极推进国际认证工作。**成立国际认证工作办公室，实质性推进国际认证工作。积极引进全球知名国际专业教育认证标准，完善与提高课程标准和人才培养质量标准。制定推进国际专业认证的进程表，明确国际认证的参与方式与达成目标。争取 1-3 个项目通过国际认证。

**27. 切实推进“双向”留学工程。**梳理瓶颈问题，探索建立校院两级“双向”留学工作机制体制，明确各自职责。优化结构、塑造特色、提升质量，丰富在线学习等国际教育形式，大力提升学生特别是研究生国际教育经历的比例。

与国际一流商学院和世界 500 强公司合作，为学生提供高端体验

式学习，提升实习质量；优化来华留学生结构层次。

改革学分制安排，通识教育课学分延展至四年内完成，加大低年级学生专业课程学分比重，为学生参加“3+1”或“2+2”学习创造更好条件。

**28. 拓展更宽广的国际合作网络。**引进一批能够切实服务于国家经贸事业建设发展需求的经贸类机构或项目，提升中外合作办学项目水平。

引进海外优质资源，探索建立中外合作办学机构。

## **（六）优化资源配置**

**29. 改革财务和资源监管服务体系。**建立健全校内财务决策体制，建立与完善“校级-二级单位-个人”三级经费监管机制。健全财务预算执行动态监控体系，对经费收支的全过程进行监督检查。建立健全财务信息披露制度，加大“三公”经费公开力度。

健全基于绩效评估调整发展规划、学科专业设置等公共资源配置机制，建立教研部门办学绩效、教学科研水平和教育经费使用情况评估制度。

**30. 建立资源优化配置机制。**全面排摸与评估物力资源，建立资源管理数据库，完善资产信息管理系统，将全校所有资产纳入统一管理平台，明确各类资源的购置、管理、流转、使用、绩效考核等各环节，逐步建立资源优化配置机制，有效缓解资源利用紧张与浪费现象并存的矛盾。

科学定位松江大学城校区、长宁古北校区、闵行七宝校区三个校区的功能，引入资源使用量化、有偿或效率管理理念，对松江大学城校区资产建立合理分担共享机制，逐步在长宁古北校区探索建立资源

有偿使用机制，全面盘活闵行七宝校区资产存量。

**31. 积极探索“大部制”等管理模式改革。**明确“大部制”理念，逐步推进和完善“大后勤”、“大学工”、“大校办”等管理模式改革，减少管理环节，节约管理成本，提高管理效率。

**32. 建立科学高效的保障服务平台。**推进资源保障信息系统和资源保障服务平台建设，建立资源共享、协调保障、快速反应的综合运行机制。在住宿、餐饮、信息技术服务等方面，逐步建成国际化水平的后勤服务配套与管理体系。

## **四、保障支撑**

### **（一）加强组织领导**

坚持党委对综合改革的坚强领导。学校成立以党委书记和校长为双组长的综合改革领导小组，全面负责学校综合改革的顶层设计、整体推进、督促落实，举全校之力推进综合改革。

党委要把握改革方向，及时发现并解决改革中出现的问题以及由改革引发的矛盾，协调处理好改革、发展与稳定的关系。扎实推进基层党组织建设，引导广大师生员工积极投身学校改革事业。

### **（二）实施绩效管理**

建立学校教育事业发展数据库，强化对学校办学绩效基本状态的常态监测，加强对发展水平、教育质量的风险预警和问题应对。

建立对学校教研部门和职能处室的分类考核评价体系，并根据绩效评估结果，动态调整资源配置方式，以形成有效激励。采用目标管理和预算管理的方式，实施对教研部门整体动态发展情况的绩效评估。以人才培养、科学研究、师资队伍、教育国际化一级指标为维度，建立并实施高水平、国际化、应用研究型大学的教研部门绩效综合评



估标准。以岗位职责评价为主线，建立并实施职能处室绩效管理体系。

### **（三）争取校内外支持**

牢固树立大局观念和全局意识，不断完善校内制度保障体系建设，全面整合优化校内人财物资源，全面提升管理质量效益。

同时，在改革过程中要做到“五个加强”，即加强与政府管理部门保持紧密沟通，自觉接受政府监管；加强与同类兄弟高校的合作交流，分享改革经验，推进改革进程；加强与企业行业的交流合作，回应社会关切，适应社会需要；加强与国际组织的合作交流，拓展国际视野，提升质量水平，为学校综合改革营造良好的国际环境；加强与松江区、长宁区、闵行区的互动合作关系，进一步规划和推动好松江大学城校区、长宁古北校区和闵行七宝校区的建设，优化校区功能，为学校发展营造良好的社会氛围。