



决策参考

2019 年 11 月 18 日 总第 126 期 发展规划处政策研究室

高校管理服务机构改革调研报告

目 录

一、兄弟高校管理服务机构改革趋势·····	2
1. 整体大部制改革 ·····	2
华中农业——以“事”为线索、一类事项归口一个部门	
北京理工——推动管服分离、减少管理机构事务工作	
合肥工大——大部组织架构、构建三长一师两院六部	
2. 实施三长制改革·····	5
北京大学、南方科大——在校领导中设三长、统筹同领域事务	
3. 局部领域机构改革·····	7
整合机构、合并相近职能：整合人才培养职能成立本科生院	
整合科学研究职能成立科研院 整合财务、资产、招标职能	
整合招生就业职能成立招就处 整合资产、后勤、基建职能	
分立机构、突出某项职能：单独成立人才工作办公室、实验室与设备管理处、国内合作处、产业技术或成果转化办公室、“双一流”建设办公室、质量监控与评估办公室	
4. 师范大学机构改革·····	14
二、关于我校管理服务机构改革的启示建议·····	20
1. 按照“决策科学、协同高效、执行顺畅、监督有力”的原则，完善学校内部治理体系建设	
2. 依据“放管服”结合、“管办评”分离、管理与服务相对分离的原则，理顺管理服务机构设置	

高校管理服务机构改革是“放管服”改革的重要一环，在高校管理重心日益向学院、学科下移的大趋势下，管理机构改革以整合职能、优化流程、加强协同、提升效能为基本方向，逐渐呈现出“大部门、大职能、大服务”的改革特点。

一、兄弟高校管理服务机构改革趋势

□实施大部制，合并相近职能、减少多头管理、加强统筹协调、提高服务能力。

□厘清职能职责，管理与服务相对分离，将事务性工作从管理机构转移至实体办事大厅或教学科研辅助部门；在管理机构权力配置上，推动决策、执行、监督三项职能相对分离。

□以事权的科学配置作为核定各部门设置及岗位职数的依据，因事设岗，因岗聘任，采取灵活多样的聘用机制。

1. 整体大部制改革

改革高校：华中农业、北京理工、合肥工大

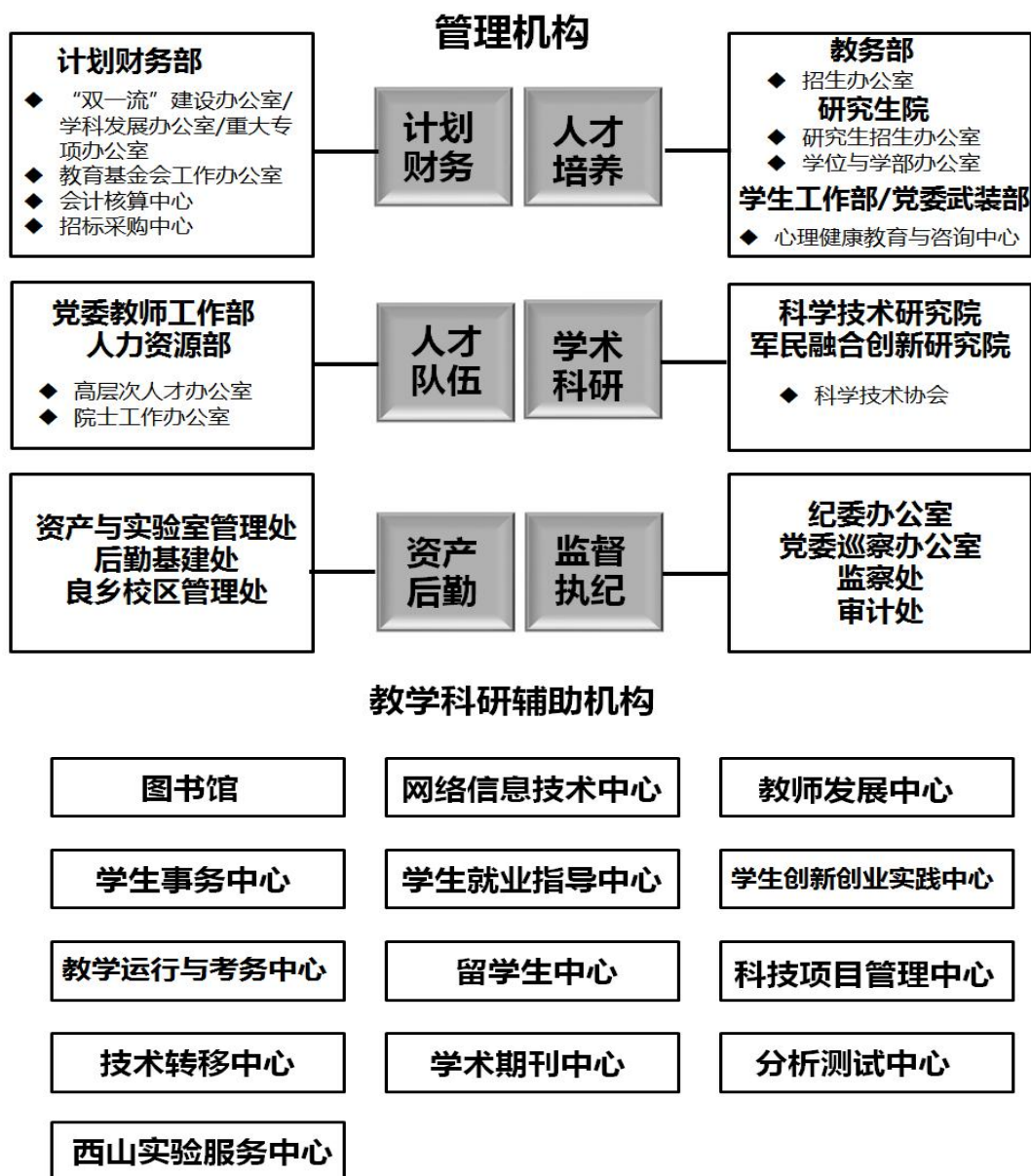
——华中农业大学（改革时间：2019 年）

改革思路：以“事”为线索，将事业发展分为 15 大类事务，按照“一类事项归口一个部门由一套人员负责”，重新设置机构、配置职能。让一个个条块分割的“小部门”合并成协同高效的“大部门”，从结构设计上避免政出多门、责任不清、资源分散。调整后，学校独立设置的管理和服务机构由 33 个减少到 20 个。



——北京理工大学（改革时间：2018 年）

改革思路：按照“管服分离”的原则，推动管理机构减少事务性工作，梳理整合机构的具体职能，聚焦计划财务、人才培养、人才队伍、学术科研、资产实设和后勤基建、监督执纪等板块，实施“大部制”，集中精力谋划事业发展；将管理机构的服务职能转移到教学科研辅助机构，集中精力加强专业化、精细化服务保障能力。



□优化教师发展中心职能。将学校办公室的教职工证件办理职能、财务处的教职工卡务办理职能整合划至该中心。

□优化学生事务中心职能。将教务处和研究生院的学生证件办理职能、财务处的学生卡务办理职能、良乡校区管理处和后勤集团的学生宿舍管理职能整合划至该中心。

□组建学生就业指导中心。将招生就业工作处的学生就业和学生档案相关职能划至该中心。

□组建学生创新创业实践中心。将校团委指导学生创新创业实践的职能、招生就业工作处开展学生创业实践的职能整合至该中心。

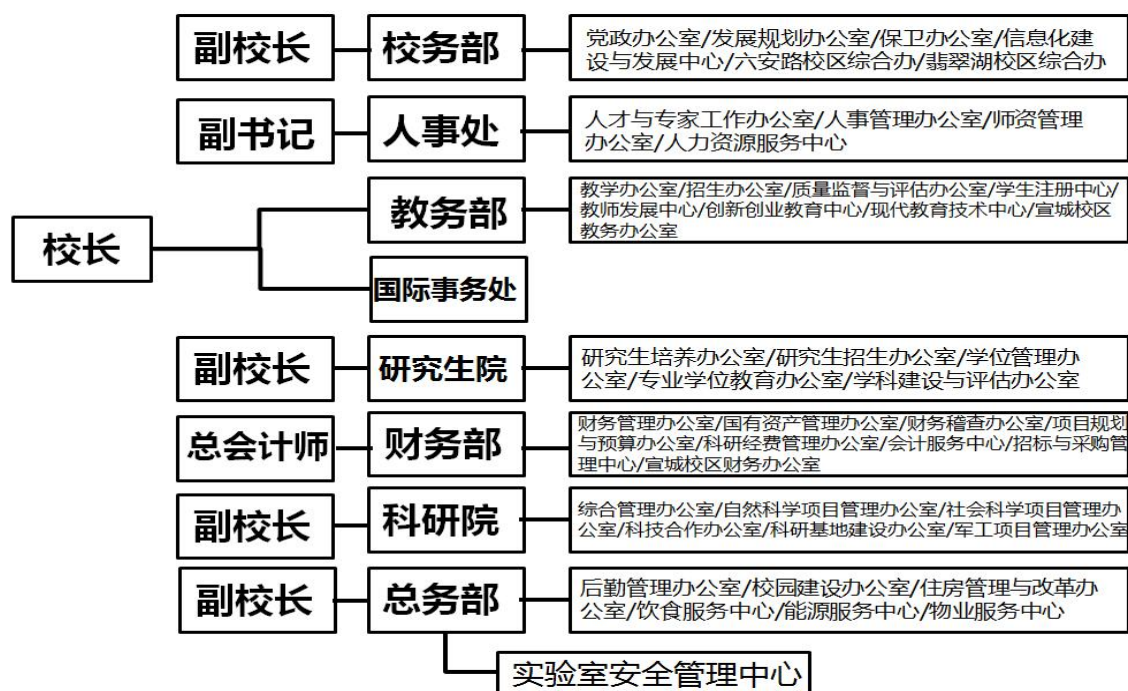
□组建教学运行与考务中心。将教务处、研究生院的课程排定职能、教室管理职能、考试组织职能以及网络信息技术中心的多媒体教室和教学资源保障职能整合至该中心。

□组建科技项目管理中心。将科学技术研究院的项目服务职能划至该中心。

□组建西山实验服务中心。加强对西山实验区相关单位在资产管理、安全生产、基础建设、后勤服务、安全保卫等方面的保障。

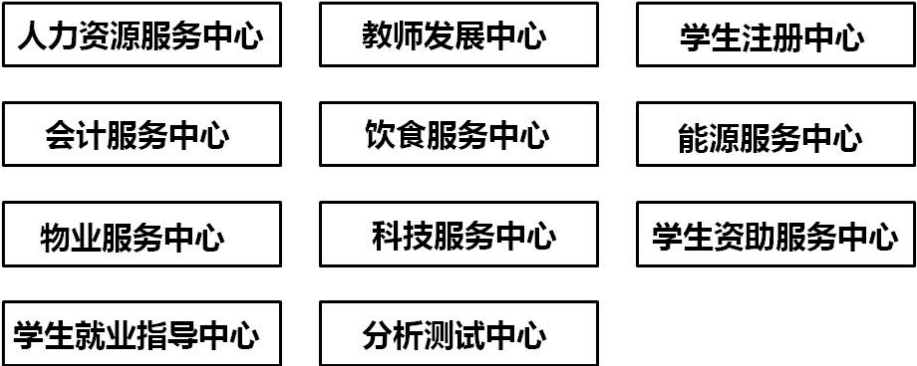
——合肥工业大学（改革时间：2011 年）

改革思路：构建“三长（秘书长、教务长、总务长）、一师（总会计师）、两院（研究生院院长、科学技术研究院院长）、六部（校务部、教务部、财务部、总务部、人事部、国际事务部）”的行政大部制组织架构。调整后，学校原 17 个行政管理部门及下设的 53 个科室，整合归并为 6 个运行部及 29 个办公室（中心）。



（截止目前，“三长制”已不再实施，人事处从校务部中独立，新成立了国际事务处、实验室安全管理中心）

行政服务部门



管务分离——把行政管理部门的服务职能剥离，成立十一个服务中心。

经务分离——以经营为主的部门从原后勤集团划出，隶属资产经营总公司管理，公司按现代企业制度规范运营。

政学分离——明确行政事务与学术事务的范围，构建行政权力与学术权力相分离、各负其责的治理模式。

办督分离——针对原来一些部门监督权与办理权合一的情况进行调整，使决策、执行、监督三项职能更好地配合与促进。

取消管理人员行政级别，全面推进教育职员制度，实行扁平化管理。

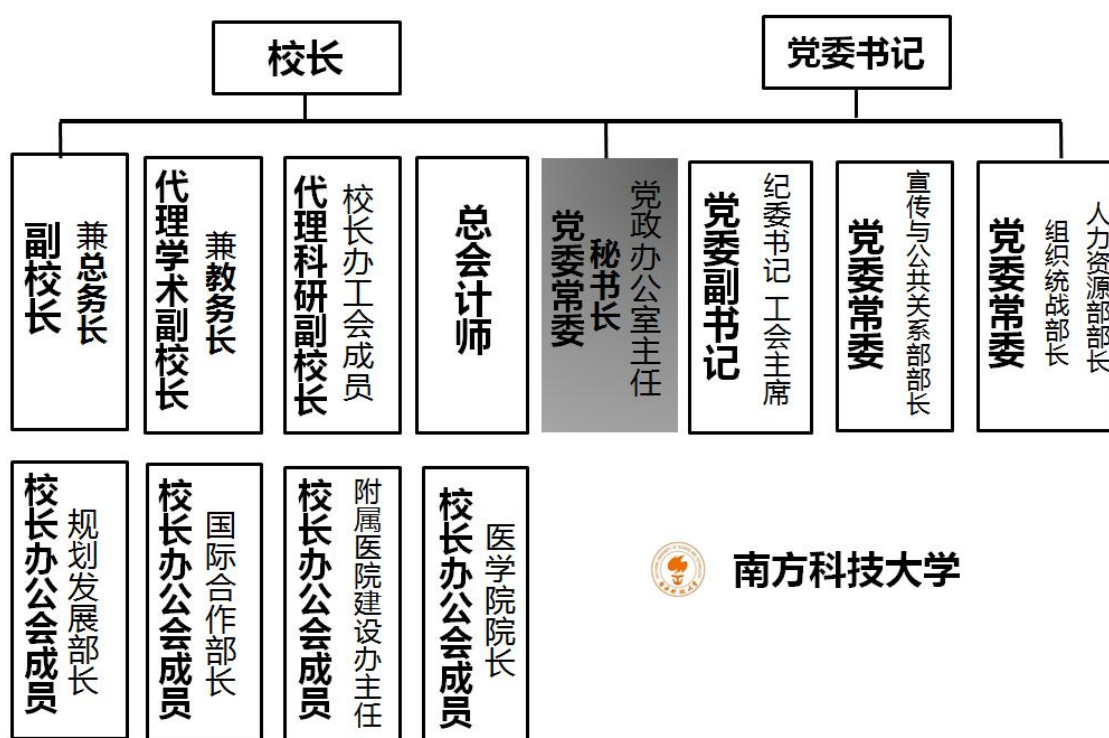
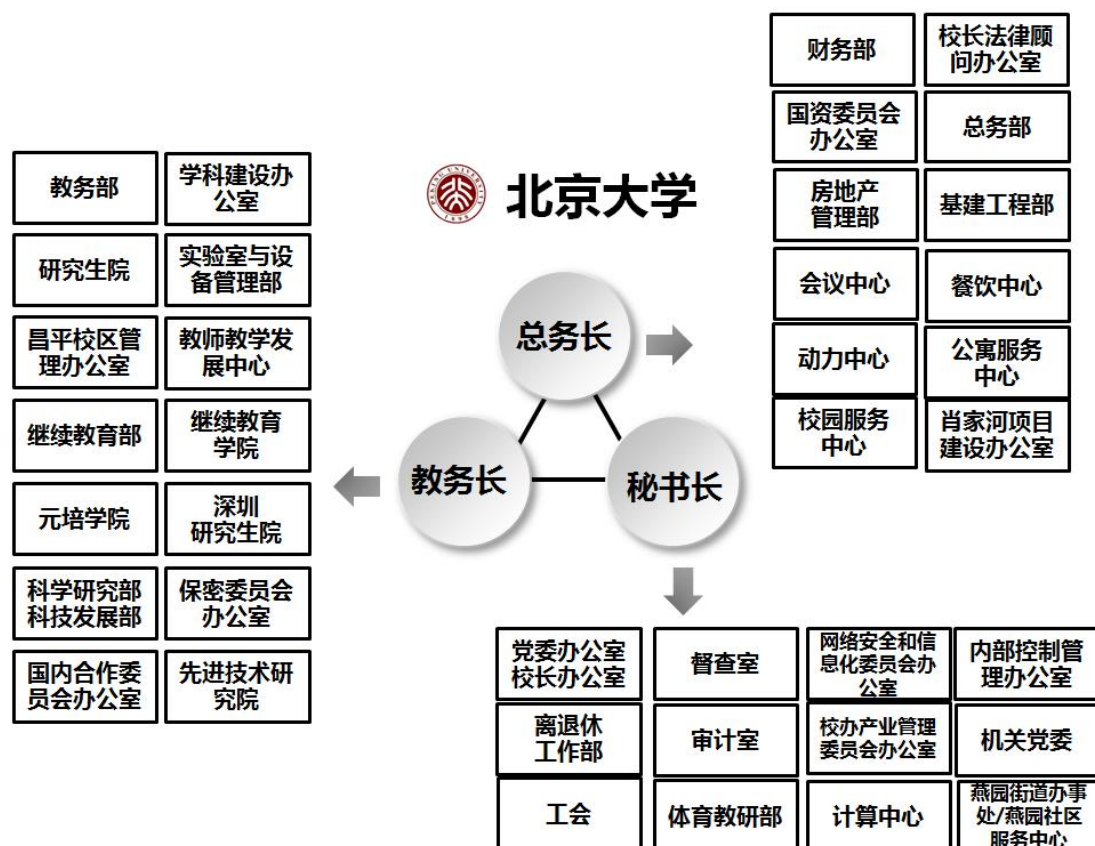
取消处长、副处长、科长、副科长等称谓，一律改称职员，办公室或中心主任为六级或五级职员担任，下面为七级以下职员，根据工作性质设不同的主管岗位，变身份管理为岗位管理。5级职员+任职高级职员岗位=正处级；6级职员+任职高级职员岗位=副处级；7级职员+任职中级职员岗位=正科级；8级职员+任职中级职员岗位=副科级。

2. 三长制

改革思路：通过在校级副职领导中设置“秘书长”“教务长”

“总务长”，来加强同领域事务的统筹协调。

改革高校：北京大学、清华大学、北京师大、南方科大



3. 局部机构改革

高校局部领域机构改革既有整合，也有分立。

整合是为了合并相近职能、加强协同，一些高校在人才培养、科学研究、招生就业、后勤保障等领域，构建大部制。

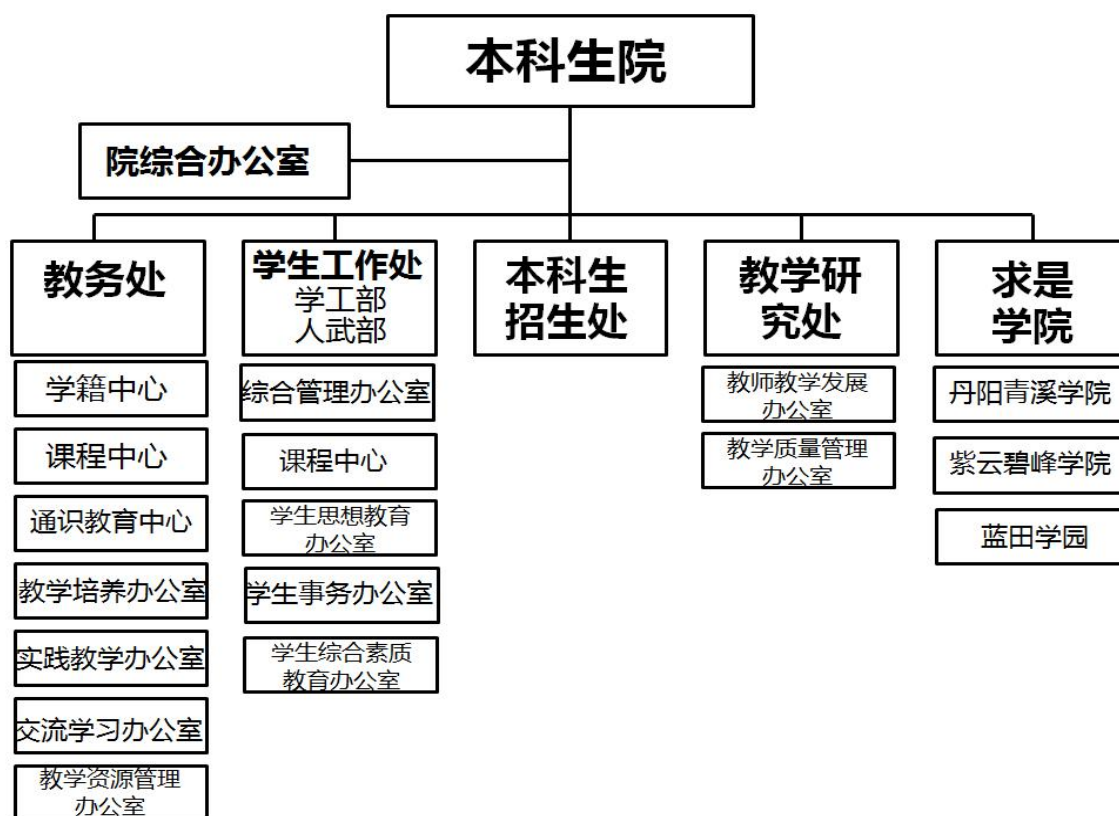
□整合人才培养职能：包括教务工作、学生工作、招生工作、教学发展、质量评估、学院管理、创新创业等多项职能，成立本科生院。

学校	机构	教务工作	学生工作	研究生工作	招生工作	教学发展	质量评估	书院管理	合作交流	创新创业	教育技术
浙江大学	本科生院	√	√		√	√	√	√			
武汉大学	本科生院	√	√		√	√	√	√		√	√
西安电子科大	本科生院	√	√		√		√	√		√	
北京师大	教务部 (研究生院)	√		√	√	√	√				
华中师大	本科生院	√	√			√	√		√	√	
同济大学	本科生院	√				√			√		√
复旦大学	复旦学院	√			√	√	√	√			√
山东大学	本科生院	√			√	√		√		√	
中国农大	本科生院	√			√	√	√			√	
西安交通	本科生院	√			√		√	√	√		
中南大学	本科生院	√			√	√	√			√	
哈工大	本科生院	√	√		√	√	√	√			
吉林大学	教务处/教学发展/ 质量评估/工程训练 /教育技术中心	√				√	√		√		√
华中科技	教务处/教学发展 中心/启明书院	√				√	√	√			√
河海大学	教务处/教学发展/ 工程训练/文化 素质教育	√				√	√			√	√
中国石油 (华东)	教务处/ 荟萃学院	√			√	√		√		√	
中国石油	教务处/教学发展/	√			√	√	√		√		

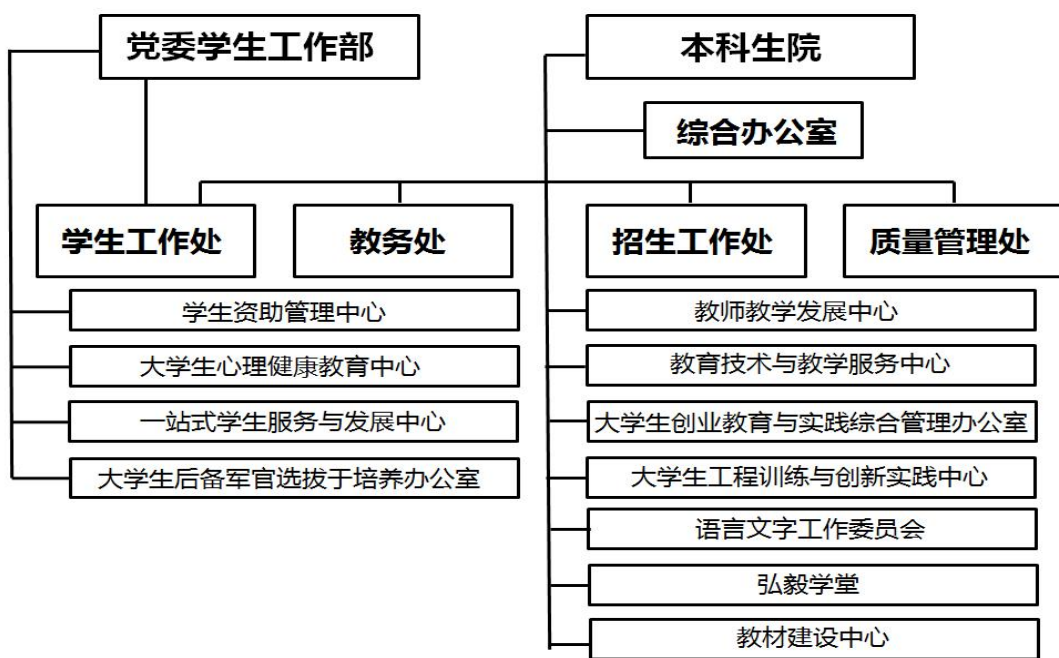
(华东)	质量评估中心										
重庆大学	教务处/招办/ 教学发展中心	√			√	√	√			√	√
华南理工	教务处—考试中心 /评估中心/教育技 术/教材管理/教学 发展中心	√				√	√				√
中山大学	教务部—计划处/ 质量处/教务管理 处/综合办/招办 (外国留学生办)	√			√		√		√		

典型案例：

浙江大学——本科生院设院长 1 人，副院长 3 人，在岗工作人员 127 人（包括求是学院分团委书记、学生辅导员等）。



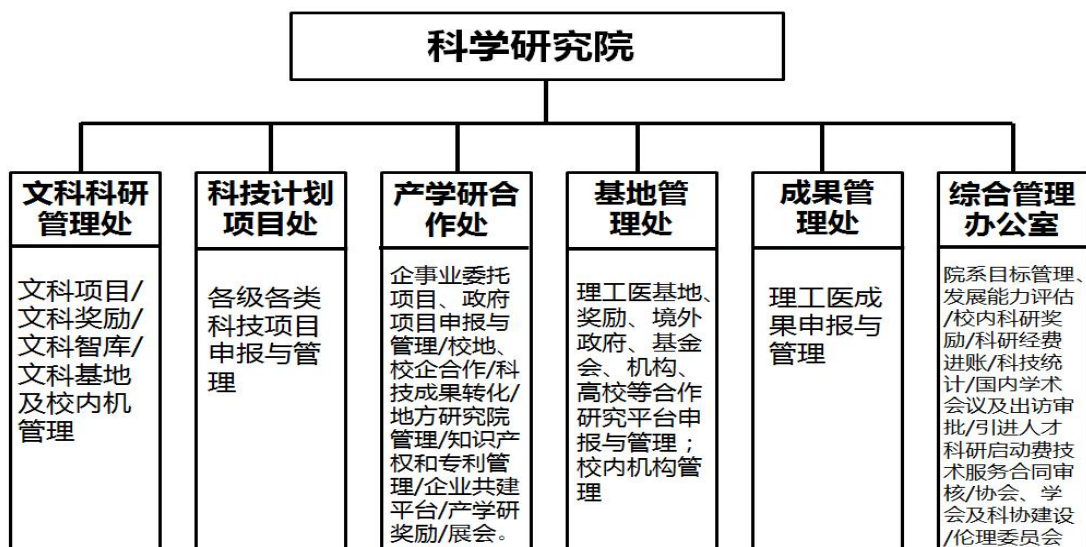
武汉大学——本科生院设院长 1 人，兼任教师教学发展中心主任，副院长 3 人，分别兼任学生工作处、教务处、招生工作处、质量管理处长，在岗工作人员 88 人。



□整合科学研究职能：包括文科科研、理科科研、产业技术、知识产权、期刊管理、校地合作、国际合作等职能，成立科研院。

主要高校：北京师范大学、中山大学、中南大学、武汉理工大学、西北工业大学、中国矿业大学（北京）、中国传媒大学、东北大学、东北林业大学、中国地质大学（武汉）、中国农业大学、北京科技大学、北京邮电大学、中国石油大学（北京）、西北农林科技大学、北京化工大学、华北电力大学、中国矿业大学、电子科技大学、西安电子科技大学、北京航空航天大学、中国科技大学、哈尔滨工业大学

典型案例：中山大学



□整合招生就业职能：强化招生与就业联动机制，成立招生就业处。

主要高校：中国人民大学、北京科技大学、对外经贸大学、江南大学、西南大学、西南交通大学、北京林业大学、中国矿业大学、四川大学、华中师范大学、北京交通大学、北京中医药大学、湖南大学、大连理工大学、北京航空航天大学、中央民族大学、中国科学技术大学

□整合财务、资产、招标职能：

学校	财务	招标	资产
重庆大学	√	√	√
西安电子科技大学	√	√	√
中山大学	√	√	√
中国矿业大学	√	√	√
浙江大学	√	√	√
华中科技大学	√	√	√
西南交通大学	√	√	
南京农业大学	√	√	
武汉理工大学	√	√	
南京大学	√	√	
河海大学	√	√	
山东大学	√	√	
中央美术学院	√		√
中国地质大学（武汉）	√		√
北京语言大学		√	√
华中师范大学		√	√
中南大学		√	√
陕西师范大学		√	√

□整合资产、后勤、基建职能：成立资产后勤处或后勤基建处。

学校	资产	后勤	基建
厦门大学	√	√	
中央财经大学	√	√	
吉林大学	√	√	
中国人民大学	√	√	

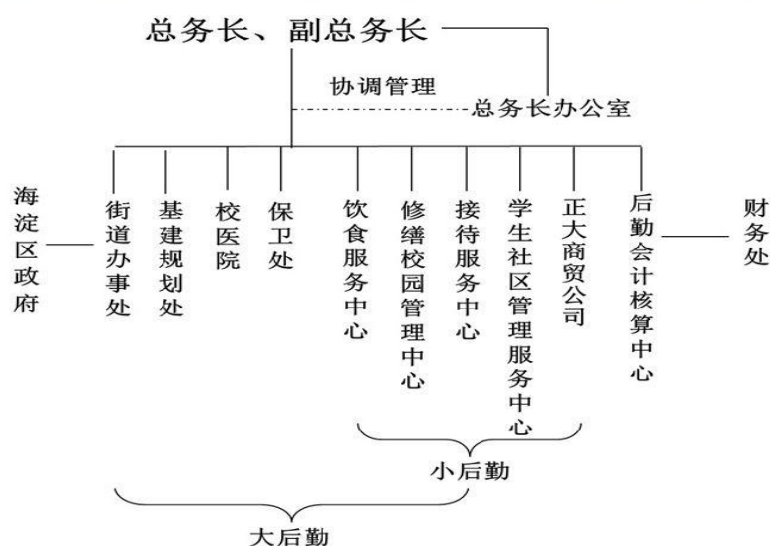
南京农业大学	√	√	
中国科学技术大学	√	√	
北京航空航天大学	√	√	
西安交通大学		√	√
东华大学		√	√
中国矿业大学（北京）		√	√
中国矿业大学		√	√
中国药科大学		√	√
中央美术学院		√	√

□整合后勤保障职能：按照“小机关、多实体、大服务”的管理运行模式，整合后勤系统相关部门管理、监督、协调、服务职责，成立总务部或后勤保障部。

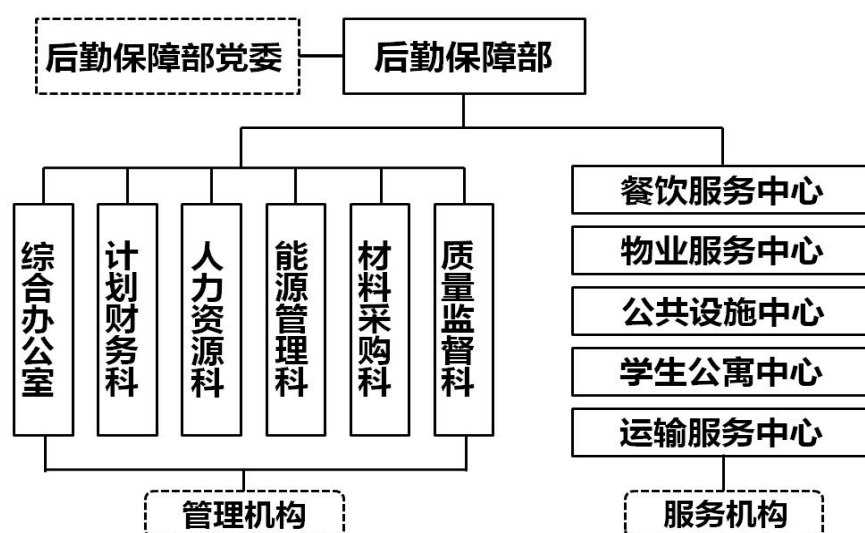
典型案例：

清华大学——设总务长，负责对学校大后勤领域的统筹协调和监督管理。总务长办公室暨后勤管理处是后勤机关，主要承担后勤政策研究、组织协调、规划管理、监控检查、接待联络等工作。饮食服务中心、修缮校园管理中心、接待服务中心、学生社区管理服务中心是清华下属的二级单位，正大商贸公司是企业法人单位。

清华大学后勤机构设置图



兰州大学——2018 年组建成立后勤保障部，将原后勤管理处部分职能和后勤集团、场馆中心合并，实现了学校后勤行政管理职能、服务保障职能、经营职能和监督评价职能的统一，形成了“大后勤”的格局。后勤保障部下设管理机关和服务实体两类机构，管理机构负责后勤规划、发展、监督、协调等工作；服务机构按照企业运行模式和机制进行管理。同时，还设有后勤党委和后勤纪委。负责后勤系统的思想政治教育、组织建设、干部管理、党风廉政建设、群众组织等。



分立是为了突出某项职能、重点建设，一些高校将人才工作、实验室管理、质量评估、合作发展等职能划分出来，成立新部门。

□75 所教育部直属高校中有 12 所高校，将人才工作从人事处划分出来，单独成立人才工作办公室

主要职能：负责高层次人才的政策规划、信息跟踪、引进培育、考核管理、服务保障、项目申报等。

主要高校：中国人民大学、吉林大学、中山大学、中国农业大学、北京化工大学、华北电力大学、中国矿业大学、中国地质大学（武汉）、西北农林科技大学、西安电子科技大学、长安大学、大连理工大学

□75 所教育部直属高校中有 33 所高校，将实验室管理从国有资产处划分出来，单独成立实验室与设备管理处

主要职能：负责实验室建设管理、实验教学改革、实验室安全与大型仪器设备规划论证、开放共享与使用管理等。

主要高校：北京大学、清华大学、中国人民大学、中国农业大学、北京林业大学、中国传媒大学、南开大学、大连理工大学、吉林大学、东北林业大学、华东理工大学、华东师范大学、南京大学、东南大学、中国矿业大学、河海大学、江南大学、南京农业大学、浙江大学、厦门大学、武汉大学、华中科技大学、中国地质大学（武汉）、华中师范大学、湖南大学、中山大学、华南理工大学、西南大学、重庆大学、四川大学、陕西师范大学、长安大学、兰州大学

□75 所教育部直属高校中有 15 所高校，将国内合作职能从校友办公室划分出来，单独成立国内合作处

主要职能：负责学校与地方政府、军队、企事业单位开展高层互访、合作洽谈、战略协议及对口支援、定点扶贫等。

主要高校：北京大学、清华大学、北京语言大学、中国传媒大学、中央财经大学、中国政法大学、上海交通大学、东华大学、南京大学、河海大学、江南大学、南京农业大学、浙江大学、重庆大学、西南大学

□75 所教育部直属高校中有 17 所高校，专门成立产业技术或成果转化办公室

主要职能：负责横向科研、校企联合研发、技术转让、成果转化、产学研合作等。

主要高校：北京大学、清华大学、北京化工大学、大连理工大学、同济大学、南京大学、江南大学、华中科技大学、华南理

工大学、重庆大学、西北农林科技大学、西南交通大学、东北林业大学、山东大学、中山大学、长安大学、西安电子科技大学

□75 所教育部直属高校中有 9 所高校，专门成立“双一流”建设办公室

主要职能：负责“双一流”建设的方案实施、经费管理、统筹协调、督促建设等。

主要高校：复旦大学、东北林业大学、北京邮电大学、东南大学、西北农林科技大学、华北电力大学、四川大学、兰州大学、西安电子科技大学

□75 所教育部直属高校中有 16 所高校，专门成立质量监控与评估办公室

主要职能：主要负责教学质量的监测、评价、反馈、监督和改进。

主要高校：北京语言大学、北京交通大学、东北林业大学、中国石油大学（北京）、合肥工业大学、中南财经政法大学、中国传媒大学、中山大学、吉林大学、同济大学、中国海洋大学、武汉理工大学、西安电子科技大学、华中师范大学、南京农业大学、江南大学

4. 师范大学管理机构改革情况

改革高校：北京师大、华中师大、南京师大

——北京师范大学（改革时间：2018 年）

改革思路：

□坚持统筹规划，对职能相近或密切相关的机构进行适当整合，进一步厘定机构职能

成立教务部（研究生院）：打通本科生和研究生人才培养的管理边界，整合分散的人才培养管理职能，建设本研一体化人才培

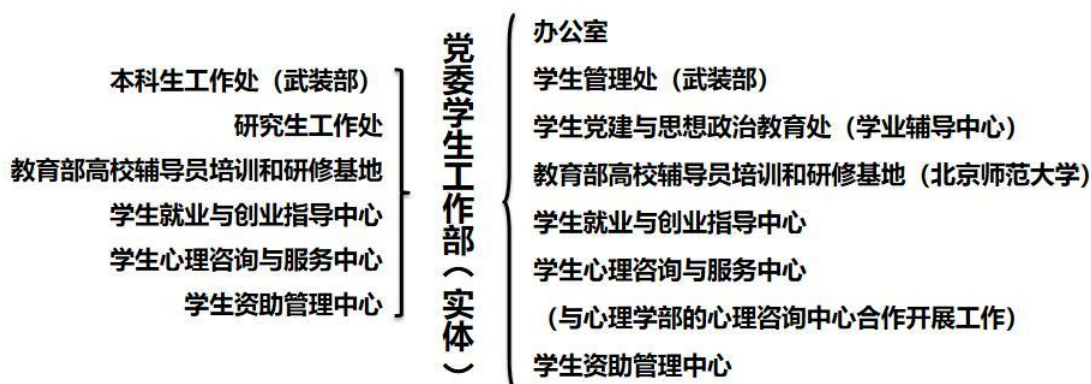
养体系。主管教学的副校长担任教务长，下设一个常务副教务长，3个副教务长。



成立科研院：加强科学研究工作，提高科研管理水平，促进学科交叉，将科技处、社科处、发展规划与学科建设处的共建办公室合并，将原产业管理处的成果转化和知识产权转化职能和原国内合作办公室的校地合作职能并入科研院。



成立党委学生工作部：加强学生党建与思想政治教育、学生管理、就业指导、心理咨询、学生资助、辅导员队伍建设等工作的协调力度，统筹本科生、研究生的党建和思想政治工作，统筹学生管理工作，增强了育人合力。



□健全综合事务的跨部门、跨系统协调机制，加大工作落实力度

设总务长：加强后勤保障、安全保卫、工程维修、物业等部门职能的综合协调。

成立总务党委、总务纪委：负责管理后勤管理处、保卫处、基建处、校医院、京师大厦、辅仁校区、昌平校园等单位的党员教育管理工作。

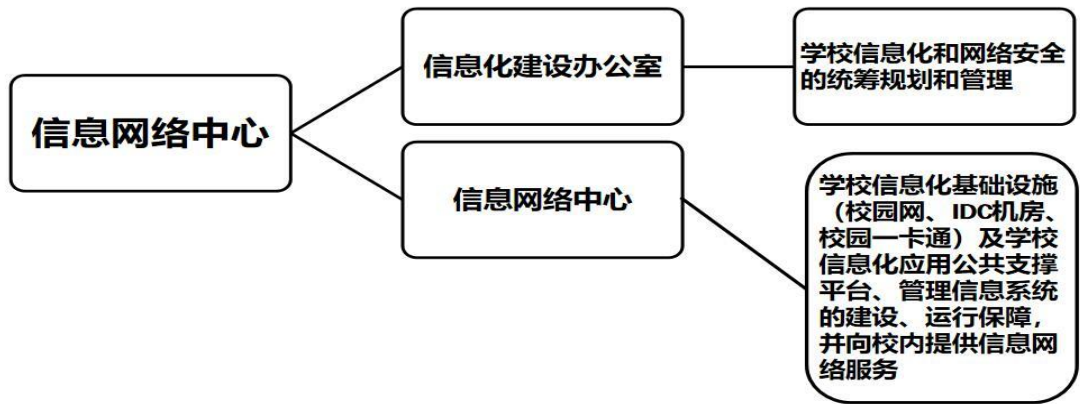
成立党委巡察督导办公室：除对接上级巡视工作，协调落实巡视整改任务外，还对学校党委重大工作部署和重要决策事项的落实情况进行检查督导，协调有关部门开展专项治理，负责推进各部门工作的进度，增强工作主动性。

□按照管办分离原则，剥离管理服务部门的办学职能，集中精力做好管理、服务工作

成立培训与基础教育管理处：负责统筹、协调、组织和管理继续教育工作和基础教育合作办学工作，负责直属附校的日常归口管理工作；基础教育合作办学工作由教育集团负责。

完善全国干部教育培训基地的管理机制：由组织部一位副部长兼任全国干部教育培训基地主任，做好课程内容的把关和对外协调工作，具体教学组织任务由继续教育学院和相关院系负责。

信息网络中心变更为信息化建设办公室、信息网络中心：



未来，计划将信息网络中心从信息化建设办公室独立出来，成立信息技术公司，开展信息系统集成、应用系统开发以及网络、系统运维等业务。

□坚持精简效能，按需设岗定编，严格控制干部职数，提高管理效益

各职能部处干部职数的设定和配备工作由组织部负责。

工作人员定岗定编工作由发展规划处与各个职能部处确定岗位职能后，统筹规划完成。

针对学部院系和机构工作经历相对单一的处级干部重点开展交流挂职，明确在学部院系挂职的机关干部，要列席学部院系党政联席会议；建立干部挂职档案，完善挂职考核。

——华中师范大学（改革时间：2018 年）

改革思路：以“大统筹、畅运行、优服务、高效能”为总目标，坚持一类事情原则上由一个部门统筹、一件事情原则上由一个部门负责，加强相关机构协同联动，形成目标一致、运行通畅、合力增强的机构设置和职能配置格局，通过明晰职责、核编定岗、

建立激励约束机制和管理重心下移，深化转职能、转方式、转作风，提高效率效能。

党政机关单位调整

- 成立综合改革办公室，与政策法规研究室合署办公
- 成立巡察工作办公室，与纪委办公室、监察处合署办公
- 成立招生与就业工作处
- 成立本科生院，原教务处、学生工作部相关职能划入，附校办挂靠
- 撤销科研部建制，科技处和社科处分别独立建制
- 人事处更名人事部，与党委教师工作部、人才工作办公室合署办公
- 保密管理业务工作分解到相关职能部门，实现归口管理

原学生工作部的学生日常思想政治教育职能划入本科生院，整合工作资源，加强专业学习与思政教育的统筹，促进第一课堂和第二课堂的衔接。

原学生工作部的本科招生职能划入招生与就业处，有效运用毕业生就业状况跟踪调查与反馈结果来推动学校招生和人才培养改革，探索建立把反馈结果与专业设置、招生计划等适度挂起钩来的动态调整机制。

直（附）属单位调整

- 梁子湖校区建设指挥部办公室定为直属单位
- 国内合作与校友办公室更名为校友工作与合作发展办公室
- 成立校务服务中心，挂靠信息化办公室
- 成立博物馆，挂靠图书馆
- 成立校史馆，挂靠档案馆
- 撤销质量监测与评估中心建制，职能分别划入相关单位
- 成立培训中心，原职业与继续教育学院职能并入，中组部4个培训中心挂靠
- 华师附属幼儿园隶属关系从资产经营管理有限公司剥离，附校办归口管理

□中层领导岗位设置情况

管理机构：正处级单位中层领导岗位职数一般按照一正两副设置，副处级单位一般设置副处级岗位职数一至两个。

教学科研单位：党委领导岗位职数一般按照一正一副设置，其中学院规模较大、党员较多的，可增设分党委副书记岗位职数一个；行政领导岗位职数一般按照一正两副设置，其中学院规模较大、教职工和学生人数较多的，可增设“双肩挑”副职岗位职数一个。

为进一步加强学校党的建设和组织发展工作，学校共设专职（正处职或副处职）组织员岗位 10 个等。

□各单位重新梳理部门职能、内设机构、编制岗位（含劳务派遣和学生助管岗位）、具体职责、线上线下工作流程、所承担校内议事协调机构职责，报校长办公会审批。

□学校重新核定党政管理人员及相关人员编制，全校党政管理人员（中层领导干部除外）将重新竞聘上岗。

——南京师范大学（改革时间：2019 年）

改革思路：理顺非教学机构之间、管理功能与服务功能之间、条块之间以及管理层级之间关系，明晰职责权限，合理设置非教学机构。管理体制简约高效，避免多头管理。突出大学经营管理理念，提升社会服务品质。

非
教
学
单
位
机
构
改
革

- 增：成立党委巡查工作办公室，与纪委合署
成立随园校区、紫金校区办公室，正处级建制
成立教育合作管理处，对全校对外教育合作统一归口管理
成立教育培训中心，统筹各类非学历教育资源，直属单位
- 减：撤销发展委员会下设协作共建工作处、理事会基金会工作处、校友工作处、综合办公室正处级建制，保留校友工作办公室、基金会工作办公室副处级别
撤销研究生院招生处、学位与培养处、教育管理与就业处正处级建制，正处岗由5个减少为2个（书记、院长）
撤销企业党委，资产经营公司总经理担任党委书记；出版社有限责任公司社长担任党委书记

□全体非教学单位重新梳理部门职能、内设机构、编制岗位、具体职责，人事部门重新核定岗定编。

二、关于我校管理服务机构改革的启示建议

纵观当前高校管理服务机构改革，总体上稳中有进，除少数几所高校实施了较为彻底的大部制改革外，绝大多数高校采取了局部改革的方式，以“放管服”为引领，以国家政策导向、学校内在发展为依据，以“整合职能、优化流程、加强协同、提升效能”为目标方向。对我校的建议是：

1. 按照“决策科学、协同高效、执行顺畅、监督有力”的原则，完善学校内部治理体系建设。

□在决策层，加强服务学校决策的智库建设，重组高等教育研究所和党建研究所，建立相对稳定、专兼结合、理论与实践结合的党务、政务研究型团队，以课题资助、团队攻关等形式，提升服务决策水平。

□在执行层，精简校级层面专项组织，按大类建设专门委员会，促进跨部门间的协调联动，建立需求导向的政策、资源统筹配置机制。

□在监督层，完善政治巡查、纪检监察、财务审计、行政督办、民主监督等全方位监督体系建设。

2. 依据“放管服”结合、“管办评”分离、管理与服务相对分离的原则，理顺机关和直附属单位机构设置。

□重新梳理各部门职能定位、内设机构、岗位职责、业务流程。按照管理重心下移的原则，明确本部门责任清单、审批清单和服务清单，减少事前审批，加强事中事后监管。

□以事权的科学配置为依据，定岗设编，因事设岗，因岗聘任，采取灵活多样的聘用机制。

□探索政务型岗与事务型岗相对分离，事务型岗可采取服务外包和岗位外包的方式，实现减员增效。引导机关工作人员将主

要精力投入到顶层规划、改革创新、政策研究、跟踪指导、业务培训、考核评估和优化资源等深层次服务上。

（调研人：蒋蕾、孙晨曦、刘鑫）

策划：高宗泽
主编：蒋 蕾
编辑：孙晨曦
联系电话：85099630
电子邮箱：nenuzy@nenu.edu.cn