

基于绩效导向的资源工程学院 扁平化管理模式

2018年11月15日

学院是以若干临近学科或学科群为准则组建的，集行政、教学、科研和社会服务于一身的组织机构，是在学校层面的宏观指导下，具有独立行使职责范围内行政权力，并可拥有一定的人财物管理权的实体性的二级管理机构和管理模式。旨在按照逐级分责、分层管理的要求，实现管理重心下移，提高管理效能，优化学校资源配置，增强办学活力，提高办学质量。

2018年8月31日，学校党委常委会研究决定成立资源工程学院。资源工程学院由采矿工程、矿物加工工程和安全工程等本科专业组成，拥有矿业工程、安全科学与工程两个一级学科硕士点，在读学生共631人，其中本科生521人，研究生110人。师资主要由采矿工程、矿物加工工程和安全工程等专业教师整建制划入，共有教师42人，实验技术人员6人，辅导员3人，行政人员7人，共58人。

一、 目标发展定位

资源工程学院将紧紧围绕创新驱动和“一带一路”发展战略，走“特色+内涵”的发展之路，遵照“定位清晰、特色鲜明”的办学要求，秉持“传承文明、开创未来，育材兴国、科技富民”的办学

宗旨，对标国家“双一流”建设和追赶超越目标，全面深化改革，推进内涵建设，全面培养和提升学生的综合素质及就业竞争力，自强不息，奋发有为，努力将资源工程学院建设成为特色鲜明的国际知名、国内高水平学院。

依据国家和区域经济社会发展需要，结合自身办学历史、行业渊源和办学水平，突出办学优势和办学特色，确定了正确的办学方向和准确的办学定位。

1 办学方向

坚持社会主义办学方向，秉承“自强、笃实、求源、创新”的校训和“为人诚实、基础扎实、作风朴实、工作踏实”的优良校风，以“传承文明、开创未来、育才兴国、科技富民”为办学宗旨，坚持“质量立校、特色兴校、人才强校、开放办学”的办学理念，“以质量特色求生存，以改革创新促发展，以服务奉献谋支持，以精细化管理提效率”的发展思路，努力建设特色鲜明的国际知名、国内高水平资源工程学院。

2 办学定位

发展目标定位：特色鲜明的国际知名、国内高水平资源工程学院。学院综合实力进入国内资源类高校前十和国家一流学科建设行列。

办学层次定位：以本科生和研究生教育为主体，加强本科教育内涵建设，大力推进研究生教育综合改革，积极发展留学生教育。

人才培养目标定位：坚持立德树人，培养信念执著、品德优良、知识丰富、本领过硬，具有可持续发展能力的高素质应用型高级专门人才。

服务面向定位：立足行业，服务区域，面向全国，拓展国际。

3 人才培养目标

立足西部，面向全国，培养适应现代化建设需要，德智体美劳全面发展，熟悉自然科学和人文社会科学的相关理论和知识，掌握本专业的基本原理和基本知识，了解学科发展的前沿知识，基础理论扎实、实践能力和创新精神强、信念执著、品德优良、知识丰富、本领过硬，具有可持续发展能力的高素质应用型高级专门人才。

4 办学优势及特色

(1) 办学历史悠久，积淀深厚，形成了特色鲜明的矿资文化。矿业工程和安全工程专业毕业生在我国冶金、建筑行业一直凸显着举足轻重的地位和话语权，他们为冶金、建筑行业和西北区域经济建设做出了突出贡献。广大矿资校友热爱母校，愿意关心支持矿资学科建设和发展。

(2) 矿业是陕西乃至西北经济发展的支柱产业，矿业经济的发展对陕西经济和社会发展起着重要的支撑作用。采选专业是原冶金部在西北布点的唯一金属矿产资源开发专业，安全工程专业设立之初为西部控制布点专业。学院拥有矿业工程和安全科学

与工程两个一级学科硕士授予权，其中采矿工程学科1984年获学位授予权，是全国比较早的获得硕士学位单位之一，在行业内具有一定优势，安全科学与工程学科2012年获得一级学科授予权。教育部开放“一级学科博士点申报”工作，“矿业工程”一级学科有望成为学校学科建设新的增长点。

(3) 成立于1990年的矿山系统工程研究所是原矿资系保留最为完整的一个研究机构，是中国金属学会采矿分会常务理事以及矿山系统工程专业委员会挂靠单位，在全国有一定的地位和影响力。资源工程学院已经先后引进多名教师，已初步形成了一支结构比较合理的师资队伍，已形成了诸如智能采矿、矿物材料等新的学科方向增长点。劳动安全卫生研究所成立于1998年，是陕西省安全生产协会理事单位，拥有中国指挥控制学会安全与应急管理专委会常务委员、中国职业安全健康协会理事等。

(4) 我校是设置安全工程专业最早的院校之一，是教育部专业教指委成员单位，中国大学本科教育分专业竞争排行榜中连续三年都是4*专业，在建筑安全与防火、工业建筑环境与职业安全健康、安全与应急管理等方面有一定特色和优势。

(5) 资源工程学院学科服务于工业链条的前端，和我校的冶金、化工、材料、环境等学科构成了较为完整的工业链条的学科布局，学院矿业工程和安全科学与工程两个学科与我校土木工程、管理科学与工程、冶金工程、工程力学、化学与化工、机械与运输、自动控制、工程测量、环境科学与工程、总图运输等优

势学科存在学科交叉,可为资源工程学院学科建设提供有力保障。同时,资源工程学院学科的发展也能促进学校相关学科的发展。安全科学与工程学科是典型的交叉学科,对相关学科的发展能起到相互促进的作用,为产生交叉学科领域新的增长点奠定了一定的基础。

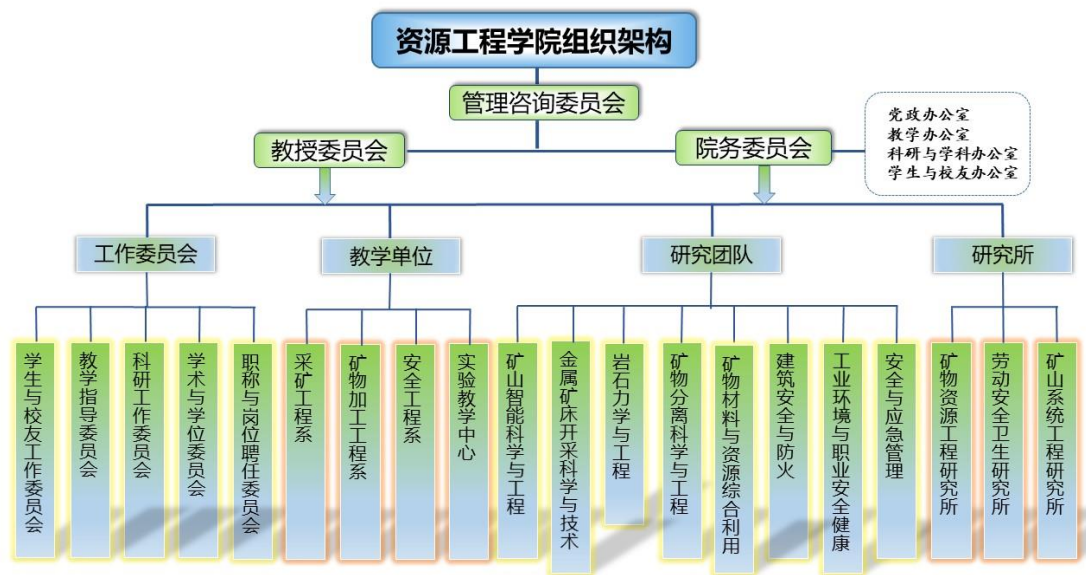
二、 学院组织架构

(1) 管理咨询委员会

充分利用资源工程学院丰富的校友资源,邀请高校、矿山企业、工程咨询公司及相关行业政府部门的专家成立管理咨询委员会。为学院发展规划、人才培养、课程设置、教材选用以及实习、毕业设计等诸多环节提供咨询和建议,委员会成员也可以作为校外工程实践兼职教师,开展实践教学及学术讲座,促进教师理论联系实践的水平,可对师资队伍建设和人才培养起到非常积极的作用。

(2) 院务委员会与学院行政机构

院务委员会由院长、党委书记、副院长、院长助理、教学系主任、各办公室负责人组成,配合院长开展学院的教学、科研、对外交流与合作、社会服务等日常行政工作。院务委员会对学院的重大行政事项的管理进行监督和协调,审议学院院长工作报告,学院财务支出状况,制定学院发展目标、规划,切实监督和管理学院发展,保障学院行政高效正常运行。



学院行政设置党政、教学、科研与学科、学生与校友等四个办公室，采矿工程、矿物加工工程和安全工程三个专业教学系，矿山智能科学与工程、金属矿床开采科学与技术、矿山岩石力学与工程、矿物分离科学与工程、矿物材料与资源综合利用、建筑安全与防火、工业建筑环境与职业安全健康、安全与应急管理八个学科方向研究团队（简称研究团队），矿山系统工程、矿物资源工程和劳动安全卫生研究所三个研究所。学院下设机构根据各自岗位职责，按照院务委员会和教授委员会的要求开展学院日常教学、科研、学生管理、社会服务工作。

学院设置管理咨询委员会、教授委员会、学生与校友工作委员会、教学指导委员会、科研工作委员会、学术与学位委员会以及职称与岗位聘任委员会等工作与学术组织。

院长负责统筹兼顾履行学院主要管理职能，负责与全院发展休戚相关的重要工作；主管教学、科研、行政事务等副院长各司

其协助院长做好各项事务的管理工作。

(3) 教授委员会

教授委员会由学院全体教授、副教授组成，是院长领导下的学术评议机构，负责学科建设、科研项目、专业建设、课程设置、本科生和研究生的教学、以及教师的聘用、考核和晋升等学术科研事务的决策咨询。根据西安建筑科技大学学术委员会章程要求，教授委员会主任由具有正高级职称的教授担任（院长不兼任主任）。

教授委员会由常务委员会代表其行使权力。常务委员会由教授委员会主任、院长、学科带头人以及教授、副教授代表组成。常务委员会不定期开会，听取院长的报告，通过集体协商、投票就有关学术问题进行决策，或者向院长提出咨询意见。

学院教授委员会的委员由院长聘任，教授委员会相关决议须经学院党政联席会议批准，由院长签发。

(4) 学院党政班子工作职责

根据学校的整体规划，明确学院的发展方向和办学特色，研究制定并实施学院的发展规划和年度工作计划。积极推进教育教学改革，提高教育教学质量，努力培养符合学校发展方向和人才培养定位的高素质人才。

领导学院学科建设和科学研究工作，凝练学科方向，突出学科特色，积极培育新的学科增长点；采取有力措施提升科研创新能力，提升为国家和社会地方经济社会发展服务的能力和水平。加强

教职工队伍建设，培养和引进各类优秀人才，不断优化教职工队伍结构，提高教职工队伍的整体素质。

领导学院的行政管理工作，健全和完善学院行政管理制度，合理配置学院内部教育资源，建立科学、高效的运行机制，不断提高行政效率和办学质量。

充分发挥学院学术组织的作用，支持学院学术组织开展工作、履行职责。积极配合学院党委（总支）抓好本单位师生员工的思想政治教育与管理、安全稳定和精神文明建设等工作，配合学院党委（总支）支持工会、共青团等群众组织和二级教代会开展工作。

院长、党委（总支）书记，教学、科研、行政等副院长，党委（总支）副书记等学院领导班子成员结合各自的职责，建立起点和面相结合、个人与集体相统一的二级学院职权体系。

三、 学院权力运行机制

学院内部治理结构在于政治权力、行政权力、学术权力和民主监督权力有机结合。这四种权力的科学合理配置，对于形成高效的管理体制和运行机制，从根本上提高学院内部治理结构的水平和质量，具有至关重要的意义。

根据《高等教育法》的有关规定，结合一些运行较为成熟高校的做法，学院拟通过党政联席会议、教授委员会（学术委员会、学位评定委员会等）和二级教职工（代表）大会（以下简称“二级教

代会”)等三种会议形式合理配置政治权力、行政权力、学术权力和民主监督权力,并通过这三种会议制度讨论决定学院的重大问题。

实行党政联席会议,强化学院党组织的政治核心作用,理顺学院内部政治权力和行政权力的关系。《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》明确规定,“高等学校院(系)党组织通过党政联席会议,讨论和决定本单位重要事项。”确定了党政联席会议是讨论决定学院改革发展稳定、人才培养、学科建设、教学科研、行政管理等工作中重大事项的最高决策形式。在全面从严治党的新形势下,党的教育方针在高校的有效贯彻落实,学院党组织是直接的组织者和承担者,把握正确的政治方向,立德树人,基层党组织责无旁贷。通过实行党政联席会议,提供了院长行政负责、学院党组织发挥政治核心作用的有效途径,通过“重大事项共同决策,具体工作分工负责”的原则,理顺学院内部政治权力和行政权力的关系,使学院行政和党委共同承担起学院改革、发展、稳定的重要责任。

设立教授(学术)委员会(含学位委员会、职称与岗位聘任委员会等),充分发挥学术权力的作用。教授委员会是学院内部设置的对学科建设、教学、科研等方面的学术问题进行评议、审定的学术机构,同时对学院其他重大事项的决策提出建议和咨询。学院通过设立教授(学术)委员会,可以充分发挥教授作为学术主体行使学术权力,保障学院学术的繁荣和发展。

二级教代会是学院教职工依法行使民主权利，有序参与民主管理、民主监督的基本形式，是学院内部民主管理和监督的一项重要制度。学院通过推行院务公开制度，定期公开学院发展计划、总结，涉及教职工切身利益和学院发展的重大事项，以及学生评优、评干等，保证全院师生知情权、参与权和监督权。通过定期召开教代会，报告学院工作情况、工会工作情况、审议学院财务支出情况、年终分配方案，做到大家共同参与民主管理学院，保障和维护教职工在学院改革发展中行使民主监督权力，提升学院决策的民主化和科学化水平。

通过实行党政联席会议决策，教授（学术）委员会审议或审定重要学术事项，院教职工代表大会（院工会、院学生会）参与民主管理和民主监督为基本内容的管理体制，逐步形成党组织政治核心保障、院长全面行政负责、教授主导学术、全体民主参与的管理格局，平衡协调好政治权力、行政权力、学术权力和监督权力四者的关系。

四、 内部管理体制与机制

一要明确各级各类人员的岗位职能职责，做到岗位设置与事务职责相匹配，人到岗位事尽责；二要建立健全二级学院管理的各类规章制度，重点建立教学、科研、人事、财物等方面的管理制度，人本管理，制度管人，让依法依规治院有章可循。

1 完善教学管理制度

学院教学管理的核心是理清校院管理目标、职责、权限等，在学校宏观管理目标和相关规范要求下结合专业特色和人、财、物等资源条件，制订人才培养方案及相应管理办法、实施细则。

(1) 一流专业建设

紧紧围绕高等教育目标，根据新时代工科专业的新发展和新要求，围绕工程教育认证，紧密结合社会需求、学校办学定位和我校特色，大力培育精品课程，积极推进高水平教材建设，构建特色专业课程体系，强化教学方法和手段改革，注重课程建设与改革创新，力争取得好成效。

大力培育网络在线课程：所有专业基础课和专业课都要按国家网络在线课程建设要求进行建设，列出建设目标、实施计划和措施。

积极推进高水平教材建设：组织编写系列新工科教材，在智能科学与工程方面突出特色并抢占高地。在普通高等教育国家级规划教材、矿业和安全学科专业规划教材、推荐教材、省级优秀教材等方面有突破。

构建特色专业课程体系：专业课程设置要紧紧围绕学校办学定位和工程教育认证建设目标，吸收用人单位参与研究，特别是管理咨询委员会的积极参与，根据专业认证要求构建结构合理、特色鲜明，富有针对性的专业课程体系，不仅体现新工科特色，而且要与有关国家注册执业资格考试接轨。

(2) 提升本科生科研素质和创新能力计划

实行本科生导师制：从2019年开始，为进一步提升人才培养质量，资源工程学院全面实行本科生导师制，本科生导师主要负责学生学习、生活和工作的咨询，提供课外的指导和培训，负责指导学生的认识实习、生产实习、毕业实习和毕业设计，指导学生参与课外实践，积极开展科技创新创业活动，并对学生就业进行必要的指导。通过导师制进一步加深师生在课堂外的交流与沟通，融洽师生感情，助推学生成长，建立良好的教学互动关系。

实施本硕创新计划。在大学三年级中选拔学生进入本硕创新计划。入选本一硕创新计划学生的学制为“2+2”，即本科三、四年级为第一个“2”；经考核已完成创新计划的本科阶段任务，可以提前录取为资源工程学院硕士学位研究生或确定为“萃英计划”研究生，学制为2年，是第二个“2”。在完成高层次专门人才培养、提高研究生生源素质和培养质量的同时，缩短学习年限，提高教育资源的利用率。

构建“项目坊”开放式实践环境与机制：依托资源工程学院学科方向研究团队，以学院实验中心作为“项目坊”主要基地，为本科生工程实践和科技创新创业活动提供项目与研究基地保障，探索以课题研究带动实践教学的新模式，建立推动本科生参与科技创新创业实践活动的长效机制，提升本科生科研素质和创新能力。

(3) 提高教师综合素质计划

强化党管人才，继续落实“人才强校”战略，按照“积极引进

优秀人才、努力用好现有人才、大力培养后备人才”的思路，努力营造不拘一格选拔、评价人才的良好氛围，不断提高师资队伍水平。

打造优秀教学团队：立足激发教师潜能、营造教学文化、提升教师的教学、科研、国际交流能力，积极探索优秀教学团队建设新模式，培养一批省级优秀教学团队。加强师资分层培育，提升教师教育教学能力：年轻教师培养实施导师制，鼓励教师继续深造攻读博士学位和教师培训；鼓励中级和副高教师出国进修和参加“三盯”实践，苦练教学科研本领；对副高以上教师培育教学名师。

着力提升教师专业实践能力：继续实施“三盯”培养模式，规范“三盯”的内容、时间和目标，严格审核教师“三盯”执行情况，改革教师工程实践效果的考核方式并加大考核力度，提高青年教师的工程实践效果。引导教师到具有创新发展实力的单位和企业去，参与实际的创新创业工作，并将“三盯”实践情况与职称晋升挂钩，强化教师自身的创新创业能力的提高。

激励教师参与教学改革工作。本科人才培养是重中之重，学院在资源配置上要最大限度地倾向本科教学工作，激励教师加大教学投入。在学院层面制定和实施教学建设与改革项目立项资助制度，对核心及以上期刊发表的教改论文、省级及以上教改课题的申报、校级及以上教学成果奖给予奖励，对省级及以上教改课题给予一定配套经费支持。

2 科研管理体系建设

为充分调动学院科研工作创新积极性，凝练学科研究方向，整合学术队伍，调整学科结构和布局，改善软硬件条件，开展科研攻关工作。在科研立项、技术成果转化等方面要紧密联系地方经济和社会发展需求实际，获取社会支持，形成良性互动氛围，促进产学研结合，提升学科建设层次。

(1) 学科方向研究团队建设

根据学校教师“三进”制度，每位教师必须进研究项目、进研究团队、进学科领域。资源工程学院根据博士点授权要求，按矿业工程和安全科学与工程两个一级学科，分别凝练了学科研究方向，构建了矿山智能科学与工程、金属矿床开采科学与技术、矿山岩石力学与工程、矿物分离科学与工程、矿物材料与资源综合利用、建筑安全与防火、工业建筑环境与职业安全健康、安全与应急管理八个学科方向研究团队，制定了《资源工程学院学科方向研究团队管理办法》，规定全体教师必须进团队，研究团队按目标管理，年终绩效根据考核情况发放到团队，再由团队二次分配，不参加团队的教师不享受年终奖金分配。

(2) 省级科研创新平台突破

科研创新平台是提高科研人员创新和实践能力、提升科研机构创新水平的重要载体，强化科研创新平台建设，提高科技创新能力对于促进学科建设意义重大。学院拟整合全院资源，尽快突破省级科研创新平台。

汇集一批优秀人才：科研创新平台通过构建先进的仪器设备和良好的科研环境，吸引和培育一批优秀人才开展学科前沿研究，承担重大科研项目。通过科研成果的产出培养和孕育具有创造力的学术带头人和优秀的青年学术骨干，提高学科的学术、社会影响力。

培育优势学科：优势学科建设是人才培养和科学研究的基础。坚持建设科研创新“硬”平台，培育矿业工程和安全科学与工程研究领域的优势学科，拟建成矿山智能科学与工程、矿物分离科学与工程、建筑安全与防火等优势特色学科，通过承担重大项目的攻关，进一步发挥科技创新的支撑引领作用。

组建创新团队：根据科研创新平台发展目标、方向和任务的需求，组建优势突出、组织高效的创新团队，从基础研究服务应用研究的实际需求出发，以项目为依托，充分发挥高端科研平台的作用，为产业服务，为社会创造更大的价值。

产出重大成果：依托重点平台，承担各类科研重点研究项目，积极开展前沿问题探索，促进学科交叉与应用研究融合，产出重大成果，提升科技水平。

（3）创新培育与引导机制推动产出重大科技成果

研究把握重大科技成果的形成规律，瞄准成果培育的关键环节，提前介入，跟踪培育，强化统筹、协调与服务，不断加大工作力度。

加强制度建设与政策引导，带动重大科技成果培育。从制度

建设入手抓成果培育，强化成果意识，营造良好氛围，广泛调动积极性，达到纲举目张的效果。以培育形成重大科技成果的过程为主线，从科研工作统筹安排、成果形成和壮大、科技奖励申报、引导和激励等环节提出措施建议，为全院加强成果培育工作提供重要指导。依靠教授（学术）委员会进行成果初审推荐报奖、针对不同类型成果进行评价激励等政策与制度。建立重点科研项目跟踪管理制度，加强项目实施管理，确保实现预期目标，促进重大成果产出。对接省部级奖和国家奖的有关要求和规定，增加奖金额度，提高科研人员报奖积极性与申报成果水平。建立对获省级以上科技奖和国际顶尖水平学术论文进行奖励的制度，调动科研人员出大成果的积极性。

以学科为统领，以项目为抓手，落实重大成果培育工作。通过顶层设计、统筹布局，构筑学院“学科—学科领域—研究方向”三级学科体系框架，细化科研工作方案。逐一研究明确学科领域与学科方向有望取得重大突破的科研选题，制定成果培育目标，引导集聚起学科内部项目、平台与基地、创新团队等方面的资源，为重大科技成果产出奠定基础，制定《资源工程学院重点项目跟踪管理制度》，建立起与项目执行相衔接的成果培育机制。瞄准筛选出重点跟踪管理项目，提前介入，加强过程跟踪管理和服务，确保高质量完成科研任务，并协助做好结题验收与成果鉴定工作，促进重大成果的形成。

创新引导机制，促进产出重大学术性成果。在深入开展文献

计量学分析的基础上，充分考虑学院不同学科间的差异，制定定量筛选标准，选取一批高水平资源类 SCI/SSCI 期刊和中文期刊，形成《资源工程学院核心期刊目录》。目录设高水平 A 类、B 类、C 类、D 类和 E 类期刊五个级别（分别对应 SCI 一区、二区、三区、四区和中文重要期刊），与学院学科领域结合紧密，有效发挥引导产出高水平论文、改进学术评价机制的作用。

强调应用实效，推动产出重大实用性成果。通过创新一批切实解决产业实际问题的关键技术、共性技术和重大新产品，不断提高实用性成果的成熟度与适用性，扩大应用面，促使成果在产业发展中发挥应有的作用，提高社会、经济和生态效益。

制订成果报奖工作计划，狠抓重大成果奖励申报。挖掘筛选成果，制订培育计划，统筹安排省部级奖成果申报。举行申报培训，认真审核把关，组织有经验的专家对报奖材料逐一精心指导，重点强化成果内容组织、技术路线梳理、发明点与创新点提炼等，尽可能帮助成果完善提高。

3 人事管理体制建设

根据学科建设要求，建设学科方向研究团队，构建学科建设绩效管理责任人负责制，制定学科带头人、学科方向研究团队负责人以及教学系主任岗位职责及相关激励与约束机制，实行目标管理。以教职员工的实际能力为着力点，量身定制，完善教职员工发展目标与岗位考核标准，推动整体工作发展。

(1) 教职工岗位聘任与管理

参照西安建筑科技大学重要业绩考核指标，学院从人才培养、科学研究和公共服务等方面设立了若干观测指标进行量化考核，形成了《西建大资源工程学院岗位工作业绩计分标准》，作为岗位聘任、职称评聘以及绩效分配的基础性文件。

资源工程学院岗位工作业绩计分标准，对教师参加公共服务、教学与教学研究、指导创新创业、科学研究、教学科研平台建设等方面的工作进行了量化，并确定了教学科研型岗位 C1-C9 以及 B 岗必须达到的总业绩、人才培养、科学研究以及公共服务最低业绩点标准。在此基础上，制定完成了《西安建筑科技大学资源工程学院教师岗位聘用与管理实施办法》、《西安建筑科技大学资源工程学院实验技术岗位聘用与管理实施办法》、《西安建筑科技大学资源工程学院行政管理岗位聘用与管理实施办法》等岗位聘用与管理实施办法，期望实现以产出重要业绩成果为导向，通过定量指标体系，对教职工进行聘任与管理。

指标体系中人才培养、科学研究部分以及公共服务业绩分都与基础业绩和年终奖金直接挂钩。

(2) 年度考核与年终绩效分配

按照学校重要业绩指标体系和资源工程学院岗位工作业绩计分标准，通过目标考核、年终考评、绩效分配等方式，建立一套科学有效的目标评价和信息反馈体系，切实发挥激励手段的动态调控作用，充分调动学院全体教师的积极性和创造性，学院制定了《资源工程学院年终考核与绩效分配管理办法》，资源工程

学院教学科研人员（含博士后出站人员和优秀博士毕业生）薪酬计算发放实行按岗位（基础绩效）+业绩计算发放。

年终考核：每学期末将教职工应该完成的业绩点数以及已经完成的业绩点数告知各位教职工，并进行警示与提醒。年终按资源工程学院岗位聘用与管理实施办法对每个教职工进行年度考核。

全体聘任教师按月发放40%的基础绩效。当年实际年度业绩、人才培养业绩、公共事务业绩以及科研业绩工作量（科研业绩可以是连同前一年或两年平均值）中任一项低于最低额定工作量标准，认定为考核不合格，未完成者下一年度按差额最大的一项比例扣减60%的基础绩效，然后按月发放剩余基础绩效。扣减金额暂存直到聘期结束（重大教学事故或不端行为除外），再根据整个聘期完成情况多退少补。考核合格的全额发放60%基础绩效。

研究团队年度考核标准按全体团队成员岗位业绩标准之和来确定。研究团队年度考核合格，则全体成员可以全额享受年终奖金；研究团队年度考核不合格，研究团队年终奖金将按未完成比例扣减。年终奖发放给团队，由团队分发给个人。

岗位（基础绩效）+业绩制：将基础绩效分为两个部分：40%为保障性津贴，凡聘任上岗教职工均可全额享受；60%为职责性津贴，发放给完成学院规定的基本工作量的教学科研人员、实验技术人员和履行了基本职责的专职管理人员/辅导员、工勤人员，年终依据工作任务完成情况和考核结果结算。设置8个研究团队

以及3个教学系和一个实验中心，每个岗位设置兼职行政岗位工资；岗位（基础绩效）部分就由40%为保障性津贴+60%为职责性津贴+兼职行政岗位工资构成。业绩部分为年终奖金，按团队管理办法发放。

（3）岗位考核与退出机制

除按劳分配，优绩优酬津贴激励机制外，针对教师不作为制定了退出教学岗位机制：《资源工程学院教师退出教学岗位实施办法》。教师退出渠道包括待岗培训、转岗、提前退休、解聘和辞聘。

C9 岗聘期考核不合格，或其他岗位连续两个聘期考核不合格，或师德考核不合格的教师，需要进行待岗培训或转岗，由学校人事处安排其进修学习、跟岗培训或转至非教学岗位以及华清学院任教。以上人员不同意待岗培训与转岗的，由学校人事处给予解聘。

4 财务与资产管理制度

按照国家相关法律、法规规定，实行学校集中管理为主，学院设置兼职财务管理专员负责财务管理，明确校院财务的职责关系，权限范围，强化宏观调控监督。加强专项资金支出管理，探索实施重大专项资金的绩效评价机制，完善经费使用管理制度。

完善资产管理制度，规范资产配置，建立起适应专业发展、社会需求的专业实验室，提高产学研一体化建设水平，提升办学效益。

5 议事规则和决策程序

严谨、规范的议事规则和决策程序，是保证重大决策规范化、科学化、民主化的重要基础。一方面要完善学院党政联席会议、教授委员会会议、二级教代会等的职能定位、职权范围、决策程序等事项；另一方面要完善学院发展规划、重要改革措施、重要规章制度、财务预决算及大额资金使用、机构调整和重要人事安排、教师职务聘任、各类人才引进，教职工考核、奖惩及津贴发放等“三重一大”事项和涉及教职工切身利益事项的重要问题的决策流程，规范学院的决策行为，最大限度地减少权力失控和行为失范，做到议事、决策有章可循、有法可依。特别是对学院发展的重大问题和重要事项进行决策时，院长与党委（党总支）书记之间、正职与副职之间一定要注意决策前的酝酿和沟通，达成一致意见，提高决策效率。

五、 发展保障机制

1、 提升管理团队的工作效能

行政管理团队要加强行政管理的学习，提高管理水平，党建管理团队要熟悉业务工作，党政管理团队要团结干事、各负其责、相互支持、率先垂范。管理团队通过定岗定责量化工作目标，鼓励行政工作专业化发展，充分调动其积极性；系主任和支部书记层面，可以通过双向选择、公开选聘的模式，让一批学有所成、心有大志、努力干事的青年骨干教师走上管理岗位，明确权责利。

学院管理团队要以服务师生为工作理念，提升工作能力，提高工作效能。

2、 学院学科建设发展补助经费

学院积极筹措办学经费，支持学科建设。按照“先报、再审、后拨、终考”的程序，学院根据自筹经费情况组织申报，制定拟争取的高水平学科、平台和人才建设以及国家级科技奖项和科技创新等项目的实施方案，提出具体的实现目标、经费预算及年度计划，由学院牵头组织专家进行评审，按照学院发展需要和当年财务状况择优上报党政联席会议研究批准。获批准建设的项目，根据项目建设进展情况按年度分期拨款，一般以3年为一个建设周期，实行过程考核和最终目标考核。

六、 创新资源学院文化建设

学院应充分履行教育职能，参与对校园文化精神的发展与引导，挖掘教书育人、管理育人、服务育人各类先进事迹，通过各类媒体，予以广泛宣传推广，形成积极向上的舆论导向。开展师风师德教育活动，在教职工群体中弘扬爱国、诚信、求真、务实、创新、为人师表的师者精神；参与师德规范、校园文明和社会文明等教育，营造氛围，增强教职工教书育人的使命感和责任感，提升教职工的思想认识，使教职工群体紧跟时代步伐，真正做到“学高为师，德高为范”。

以筹备召开矿资系建系60周年为契机，总结凝练矿资文化，提高资源工程学院的核心竞争力。

附录

- (1) 资源工程学院岗位工作业绩计分标准（试行）
- (2) 资源工程学院教师岗位聘用与管理实施办法
- (3) 资源工程学院实验技术岗位聘用与管理实施办法
- (4) 资源工程学院行政管理岗位聘用与管理实施办法
- (5) 资源工程学院科研团队管理办法
- (6) 资源工程学院年终考核与绩效分配管理办法
- (7) 资源工程学院教师退出教学岗位实施办法
- (8) 资源工程学院学术期刊分类标准（院定期刊目录）
- (9) 资源工程学院教职工岗位考勤及请假管理办法
- (10) 资源工程学院本科生全程导师制实施办法（试行）
- (11) 资源工程学院教授委员会章程