

上海海洋大学深化综合改革方案

(2015-2020 年)

(市教委备案稿)

2015 年 7 月

目 录

一、综合改革的基础分析	1
(一) 学校发展现状	1
(二) 面临的发展瓶颈	3
二、综合改革的总体思路	6
(一) 指导思想	6
(二) 总体目标	6
(三) 基本原则	7
三、综合改革的重点任务	7
(一) 完善学校治理体系，加快现代大学制度建设	7
1. 坚持和完善党委领导下的校长负责制	8
2. 推进落实党的建设制度改革	8
3. 健全依法办学自主管理的制度体系	8
4. 深化二级管理	8
5. 完善教授治学制度	9
6. 完善学校内控和外部监督机制	9
(二) 完善学校立德树人、德育教育工作系统	9
7. 完善全校育人机制	9
8. 构建校院两级分层管理机制	9
9. 形成项目任务牵引的协同育人机制	10
10. 建立全方位专职学生思想政治教育教师队伍的建设与发展机制	10
11. 完善立德树人的德育教育内容建设	10

（三）改革人才培养模式，提高人才培养质量	10
12. 建立专业和学位点动态调整机制	11
13. 深化人才培养模式改革	11
14. 改革完善教师教学考核评价激励机制	11
15. 建立健全教育教学质量保障体系	11
16. 推进继续教育转型发展	11
（四）加强对外交流与合作，提升学校影响力与竞争力.....	12
17. 探索部市共建合作机制	12
18. 探索海上丝绸之路沿岸带国家的科教合作机制	12
19. 促进与社会联动发展	12
20. 推进人才培养国际化	12
21. 拓展中外合作办学模式	13
（五）深化科研机制改革，提升知识创新与知识服务能力.....	13
22. 构建创新型学科协同发展管理模式	13
23. 完善科研运行管理保障制度	13
24. 建立健全科研绩效评价体系	14
25. 改革职务科技成果管理制度	14
（六）深化人事制度改革，激发教职员工队伍活力	14
26. 通过制度创新全力打造核心人才队伍	15
27. 健全师资队伍规模调控机制	15
28. 完善教师分类管理体系	15
29. 建立任务绩效二级拨款模式.....	16
30. 建立以职员职级为核心的职业发展机制.....	16

（七）推进资源配置与保障体系改革，增强办学实力	16
31. 建立健全办学经费多元筹措机制	17
32. 强化校内二级财务监督管理	17
33. 建立健全校内公用资源配置管理及成本分担制度	17
34. 建立健全新形势下的后勤保障体系	17
四、 综合改革的保障措施.....	17

上海海洋大学深化综合改革方案(2015-2020 年)

为深入贯彻落实党的“十八大”与十八届三中、四中全会精神，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，贯彻落实国家和上海中长期教育改革发展规划纲要精神，主动对接落实《上海市教育综合改革方案

（2014—2020 年）》，结合学校实际，特制定《上海海洋大学深化综合改革方案（2015-2020 年）》。

一、 综合改革的基础分析

（一） 学校发展现状

上海海洋大学作为一所有百年历史和特色鲜明的地方高校，坚持以特色求发展，以服务求支持，积极探索一条地方特色大学的内涵发展之路。

2008 年，学校完成了三件大事。一是由上海水产大学更名为上海海洋大学，使这所百年老校赋予了新的时代发展内涵；二是完成了新校区的建设与搬迁，为学校发展提供了更大的条件与空间保障；三是制定了学校面向 2020 年的发展定位规划，确立了海洋科学、水产学、食品科学与工程三大主干学科，明确了建设高水平特色大学的建设目标，开启了由一所百年水产大学向新型海洋大学的转型发展。

学校按照 2008 年的发展定位规划，主动对接国家战略和地方经济社会发展需求，紧紧围绕“生物资源的开发利用和地球环境生态保护”主线，突出需求导向和人才导向，稳步推进学科、专业、学位、平台一体化建设，积极围绕海洋、水产和食品三大产业，努力培养具有创新精神和实践能力的高级专业人才和技术实用人才，并为上海地方经济发展培养管理、经济、人文等急需的紧缺人才。学校大力巩固水产学科优势，不断拓展海洋学科内涵，聚焦建设食品学科特色，三大主干学科的实力与水平得到了快速发

展。在 2012 年全国一级学科评估中，学校水产学排名第 2，海洋学科排名第 8，食品学科排名第 16。

学校的发展定位和办学特色得到市教委的充分肯定，也得到了省部共建农业部和国家海洋局的大力支持。学校先后承担了“085”工程、“十二五”内涵建设等市教委一系列先行先试改革的任務；积极推进人才培养模式的改革，承担了教育部联合培养试点改革和教育部“卓越农林教育培养计划”；积极搭建培养平台，建设了元鼎学院和远洋渔业学院，探索大众化教育背景下的高素质人才和行业人才培养模式的改革；聚焦高水平学术团队建设，坚持引进和培养相结合，在国家“千人计划”、“长江学者”、国家“杰青”等方面实现了突破，形成了若干支以国家级领军人才领衔的高水平学术团队。

目前学校有 2 个博士后科研流动站、3 个一级学科博士学位授权点、10 个一级学科硕士学位授权点、3 个研究生专业学位授权点、47 个本科专业及方向，在校本科生和研究生总数 16000 余人。学校现有 1 个国家重点学科、1 个国家工程技术研究中心、1 个国家级国际联合研究中心、5 个国家级特色专业、2 个国家级实验教学示范中心、1 个国家大学科技园和一批国家级、省部级学科创新和人才培养基地。学校作为一所具有百年历史的高校，为我国水产产业和食品工业发展培养了大量人才，被誉为“中国水产人才培养摇篮”、我国食品高等教育的发源地之一和远洋渔业教育的先驱者。

在上海市高峰高原学科建设布局中，学校水产学科被市教委列入二类高峰学科，海洋学科和食品学科列入一类高原学科。学校以努力建设一批世界有影响力的高水平学科和一流学科为目标，推进学科、专业、学位点“三局同布”的学科建设，开展高原高峰背景下的学科再确认、再布局、再规划工作，对水产学科、海洋科学学科、食品科学与工程三大主干学科

和相关支撑学科的学科体系进行再落实。学校将通过高峰高原学科建设的支持，进一步提升学科优势，努力建设国际高水平学科，培育一批在国际上有重要影响力的人才，打造有全球影响力的海洋智库与科技创新中心，为海洋强国战略和“一带一路”建设作出更大贡献。

（二） 面临的发展瓶颈

当前，学校进入了新的历史发展阶段，正处于改革攻坚、转型发展的关键时期。学校正面临着由传统水产大学向新型海洋大学的格局形成转型、面临着由数量增长向质量提高的发展方式转型、面临着布局结构与资源配置优化均衡新要求、面临着治理系统和治理能力完善提高的新课题。与标杆学校相比，学校还有很大的差距，自身发展过程中还有许多瓶颈问题需要突破。人才培养模式还需要进一步完善，内部综合改革有待深化，人力、物力、财力等资源制约学校发展的瓶颈问题依然存在，学科建设距离高水平特色大学目标还有较大差距，科研成果的水平需要进一步提升，国际化办学程度、国际化影响力仍需要大幅度提高。学校面临的改革与发展任务非常艰巨，突出表现在以下4个方面：

1. 支撑高水平特色大学建设的师资队伍尚未形成。

教师是学校办学的主体力量。学校师资规模小，底子薄、基础差，学校编制数偏少极大影响了学校师资队伍的建设。编制紧张带来的高级专业技术岗位职数少、教师工作量偏大、发展空间小等突出问题，已成为制约学科快速发展和人才快速成长的突出瓶颈。

高校是高水平学者聚集的高地，伴随着学科水平的不断提升，学校引进师资的标准和门槛不断提高，然而学校现行的分配水平、福利待遇和远郊办学的特殊困难，对高水平人才缺乏吸引力和相对优越性，高水平人才引进的难度越来越大，出现了“想来学校的学校看不中，学校看得中的引不来”的尴尬局面。近几年，学校依托学科特区和各类专项，通过协议薪

酬制引进了一批国内外高水平领军人才，但现行的绩效工资分配体系，使学校在进一步加大高水平人才引进力度上形成了掣肘。

“十二五”以来，学校坚持定向引才、以才聚才、专家荐才、上下联动的高层次人才引进的战略部署，不断聚焦高水平学术团队建设，形成了若干支有发展潜力的创新团队，但这也逐步打破了原来目标责任制下的分配体系。如何建立有效的创新激励的分配体系，既能有利促进高水平学术团队建设，又能进一步激发各类人员的工作潜能和主观能动性，进而进一步激发高校教师的使命感、责任感和荣誉感，成为摆在学校面前的一项重大任务。

2. 适应国家战略和上海需求的高素质创新型人才培养模式有待完善。

人才培养是学校的根本任务。在人才培养中，学校需要发挥海洋、水产、食品三大主干学科优势，紧紧围绕国家战略、行业需求和民生需求，努力为海洋、水产、食品三大产业培养高素质创新人才。同时，作为一所地方高校，学校又要积极服务上海经济社会发展，努力培养适应上海产业发展的各类紧缺人才。

在人才培养中，如何在服务国家战略和行业发展的同时，更好地服务地方经济发展，不断调整优化专业结构；如何引进社会和行业资源，巩固产学研一体化的培养体系，提升创新人才培养质量；如何适应国际通用人才标准，引入国际培养体系，加强学生国际视野的培养；如何进行专业人才培养模式改革，完善学生的知识结构体系，强化培养学生创新能力、创意思维和实践能力，实现以教师教为主向促进学生学为主的转变；如何进一步巩固和确立本科教学的中心地位，建立以教学任务为主导的教师选聘机制和激励与分配模式等需要统筹谋划。

3. 聚焦高峰高原学科建设的学科布局调整与优化仍需推进。

学科实力和水平是体现学校实力和水平的重要标志。在学校的学科布

局调整中，要按照高原高峰的要求，聚焦高峰学科水产学、高原学科海洋科学和食品科学与工程的建设重点，进一步提升学科整体实力，构建以主干带支撑，形成主干、支撑协同发展的学科生态。

学校将以服务国家海洋强国战略为重点，持续加大海洋学科建设力度，完善海洋学科布局，坚持以海洋学科建设为龙头，实现从以水产带海洋向以海洋促水产、以海洋促食品、以海洋联动其他支撑交叉学科发展的转变。作为一所多科性应用研究型大学，在海洋学科建设与发展中，建设海洋科学学科一级博士点不仅是人才培养的需要，也是学科建设的内在需求。学校海洋科学学科尚未获得博士一级学科授予权，已成为制约海洋科学学科提升与发展的瓶颈。

在保障学科转型的各类资源中，学校用于人员分配预算资金长期不足，用于支持学科内涵发展的资金以专项为主，缺乏稳定的投入和保障机制，特别对快速拓展和提升的海洋科学学科而言，缺乏大量稳定资金投入的矛盾显得尤为突出，并已成为学校转型发展和持续推进内涵建设的主要制约因素。而且，作为上海市唯一一所整体搬迁的地方高校，新校区在实验实训基地、学科平台的物理空间十分紧缺，未来学科平台空间的建设和投入需求缺口仍然巨大。

4. 提升学校科学治理能力的体制与机制亟需建立。

治理能力与水平现代化是发展的制度保障。在推进以章程为基础的现代大学制度建设中，学校须积极完善党委领导、校长负责、教授治学和民主管理的管理体系，其中，最核心的是如何确立学术权力以及学术权利的运行规则；在学校管理运行中，应完善校院二级管理，有效激发二级学院办学活力；在支撑学校发展的资源配置中，需按照学科、专业、学位、平台一体化的建设要求，科学高效配置学校的人力资源、物力资源、财力资源及配套政策资源；在学校运行保障中，要更好地完善决策机制、内部监

督体系与评价机制，推进依法自主办学。

在学校与政府、社会关系中，高校人才培养和学科建设受到国家学科目录、各类评价指标和各类建设项目的引导，如何按照国家的要求、社会的需求、学校发展的实际，兼顾人才成长的固有规律，保持自身学科特色发展优势，建立与人才发展相适应的科学评价体系，已成为深化综合改革的难点和突破点。

二、综合改革的总体思路

（一）指导思想

全面贯彻党的教育方针，依法办学治校，加快重点领域和关键环节的改革步伐，为把学校建设成为海洋、水产、食品等学科优势明显，理、工、农、经、文、管、法等多学科协调发展，对生物资源、地球环境、人类社会具有高度诠释能力，在国际上有重要影响的、多科性应用研究型大学提供强有力的制度支撑。

（二）总体目标

深入贯彻落实国家和上海市中长期教育改革和发展规划纲要，以教育教学为根本，以深化改革为动力，以资源配置为重点，以科学管理为抓手，主动适应、积极引领，全面提升学校治理水平，完善学校治理体系，构建具有中国特色、符合学校实际的现代大学制度，支撑和保障高水平大学发展。

关键引领：学校深化综合改革方案以“深化”和“综合”两个要素作为切入点，突出创新点、理顺交叉线、夯实基本面，坚持聚焦重点有所为有所不为。关键在于以学科、专业、学位、平台一体化建设为重点，着力提升人才培养质量，努力促进人才培养、科学研究、服务社会功能的一体化体系建设与发展；以资源配置为手段，优化政策资源、人力资源、财力资源、物力资源的配置，努力形成各类教育主体各司其职、协同推进改革

的制度体系；以大学章程落实为引领，推进现代大学内部运行体系建设，努力构建依法治校、民主公开、规范高效的行政管理体制和事务服务体系。

（三） 基本原则

1. **坚持立足现实和面向未来相结合。**在国家海洋战略、“一带一路”战略和上海建设具有全球影响力的科创中心的背景下，围绕“转型、改革、发展”主线，立足现实，在分析“十二五”规划执行情况的基础上，紧扣学校发展的瓶颈问题，通过深化综合改革为学校发展消除体制机制方面的障碍。

2. **坚持整体谋划和分步推进相结合。**根据新的改革要求审视已经实施的单项改革，在总结以往经验的基础上形成更加清晰的整体谋划。将深化综合改革各项任务按照目标相关程度、问题紧迫程度和条件成熟程度，制定切实可行的实施方案，分步推进，做到准确推进改革、有序推进改革、协调推进改革。

3. **坚持责任和权利相结合。**发挥好学校办学自主权，提高自我约束意识和自我发展能力；下移管理重心，明确院系权责，加强过程管理、质量评价和绩效激励；加强学术权力，提高学术共同体自我管理的能力。

4. **坚持个人发展和学校发展相结合。**在改革过程中倾听基层意见、回应师生需求，自下而上，把建立广泛的参与机制和沟通渠道作为改革方案的重要内容，把师生是否有更好的工作环境和学习环境，是否有更强的发展活力和成才动力，作为衡量改革成败的根本标准。

三、 综合改革的重点任务

（一） 完善学校治理体系，加快现代大学制度建设

【聚焦的瓶颈问题】

学校的办学自主权有待进一步得到释放，内部行政权力和学术权力的关系需要进一步理顺，职能部门与学院的关系需要进一步梳理。要通过构

建学校自我发展、自我约束、自我规范的内部管理和监管机制，建立健全以学校章程为核心的制度体系，提升治理能力，探索新的发展治理模式，为综合改革提供体制机制保障。

【改革措施】

1. **坚持和完善党委领导下的校长负责制。**全面落实《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》，完善党委全委会、党委常委会、校长办公会、行政例会等会议制度和议事规则，重视和完善对学校重大规划和决策的合法性论证和可行性论证，建立完善职能部门论证、专家校务咨询、听取师生意见、外部测评相结合的评估机制。

2. **推进落实党的建设制度改革。**健全党建工作责任制，细化基层党建相关制度，探索建立基层党建工作责任制责任清单，建立健全二级学院党委负责人向学校党委报告党建工作的制度。探索在二级学院、专业技术部门行政领导不设行政级别的改革，健全从严选人用人流程和机制。

3. **健全依法办学自主管理的制度体系。**逐步完善以学校章程为核心的制度体系，按照校内法规统一的原则，通过定期审查、清理校内规章制度，形成动态的“废、改、立”工作机制。系统理顺党政机关和各类行政管理平台的权限与职责，进一步明确党政各管理条线的职责，完善综合事务的跨部门、跨系统协调议事机制，促进部门之间的政策协调和工作协同。建立健全事中监督与事后评估制度，促进决策、执行与监督三项职能相对独立、有机融合、相互促进。

4. **深化二级管理。**规范二级学院设置与管理，建立健全对相关学科领域中人才培养、学科建设和平台运作的统筹功能。进一步扩大二级学院对资源配置、人事管理、收入分配等自主权，提升学院办学活力。完善目标责任制和问责机制，健全学院党政决策制度、教代会制度和信息公开制度等，加强权利运行制约和监督。

5. **完善教授治学制度。**明确学术委员会的功能定位、组成结构、议事内容与议事程序，完善校院两级学术委员会运行机制，统筹行使对学术事务的决策、审议、评定和咨询等职权。提高学术委员会非行政职务教授委员比例，充分发挥教授在学术事务管理中的作用，使学术管理和行政管理相互协调、支撑、促进。

6. **完善学校内控和外部监督机制。**建立学校综合管理信息系统，提高数据共享水平，提升过程管理的监控能力。建立办学过程中的质量评估体系、预警系统，形成主动接受政府监督或第三方评估的检查办法。建立对学校各部门的分类考核评价办法，充分发挥绩效考核和工作评价的激励作用。

(二) 完善学校立德树人、德育教育工作系统

【聚焦的瓶颈问题】

以学生为中心的立德树人、全员育人的协同氛围不浓；全员育人一体化德育工作的配套机制不尽完善；专职学生思政教师年龄梯度集中、专业结构不合理、发展空间有限。

【改革措施】

7. **明晰育人权责，完善全校育人机制。**加强课程导师制度建设，试点编写课程德育要点及德育案例。配备班级课程导师，实现全覆盖带班机制。加强课外指导教师制度建设，落实项目全覆盖带教制。加强研究生导师制度建设，充分发挥导师在研究生思想政治教育中的首要责任。建立相应拨款、管理、考核及激励的保障机制。

8. **明确双重任务，构建校院两级分层管理机制。**根据专职学生思政教师双重身份、双重任务，建立日常工作和教学科研工作校院两级分层管理机制。开发专职思政教师工作管理服务系统，加强学院在日常工作中的管理考核主体作用。成立学生思想政治教育研究办公室，统筹教学科研工作

作，逐步形成专职学生思政教师（辅导员）日常工作、教学、科研一体化机制。

9. 落实资源保障，形成项目任务牵引的协同育人机制。依据德育工作需求组建教学研究型、项目研究型专业化团队，构建项目任务牵引的师资协同机制。充分利用教学激励计划等配套政策，落实经费保障。

10. 注重培养发展，建立全方位专职学生思想政治教育教师队伍的建设与发展机制。实现专职学生思政教师数量配备、队伍结构、学院需求“三结合”。结合学校人事制度改革，探索制定专职学生思政教师专技职务和职员职级的选择、转化机制，逐步建立机关思政教育相关岗位按专业技术职务的评聘政策，体现全员育人。

11. 体现时代特征，完善立德树人的德育教育内容建设。结合大学生身心发展阶段特点和思想品德形成规律，系统设计德育内容，促进社会主义核心价值观和中华优秀传统文化教育。加强全方位育人体系建设和筑牢网络思想文化阵地，实施以易班为重点的网络思政发展计划。建设相关实验实训平台，提升职业生涯发展、创新创业、心理健康的教育水平。加强校内外育人共同体建设，构建学科-科普-文化实践体系。开发完善由学生一站式网络服务系统、学生成长档案信息系统、德育管理服务系统和就业质量社会评价集成的综合信息数据平台。

（三） 改革人才培养模式，提高人才培养质量

【聚焦的瓶颈问题】

对照国家、地方和社会对人才培养提出的新要求、高水平特色大学的建设目标和国内外标杆高校的发展水平，学校育人制度体系和人才培养质量保障机制还需要加强完善，专业和学位点结构布局还需要调整拓展，人才培养模式和课程体系还需要深化改革，教育教学质量的保障体系尚需进一步完善，绩效标准仍需改革创新。

【改革措施】

12. **建立专业和学位点动态调整机制。**根据市场需求，结合学校发展目标，改造提升传统专业，培育发展新型专业，削减不适应专业，调整完善专业设置，优化本科专业数量结构、类型结构和布局结构。建立基于定期评估制度的专业、学位授权点等动态调整机制和相适应的科学合理的资源分配办法。聚焦海洋科学一级学科博士点的争取和建设，形成具有学校特色的海洋科学学科体系。

13. **深化人才培养模式改革。**改革本科生人才培养模式，建立适应培养目标多样化的招生和选拔录取机制，完善大类招生基础上分类型、分层次培养的教学体系。对接行业、产业需求，积极开展与行业企业合作共建，促使人才培养紧密对接需求。加强课程建设，完善课程体系，推进人才培养方案的有效实施。深化卓越农林人才教育培养计划等改革试点，加强远洋渔业学院、元鼎学院、光明学院等教改平台的实践探索。改革研究生人才培养模式，优化专业学位研究生学制，完善学术型研究生与专业学位研究生培养体系。

14. **改革完善教师教学考核评价激励机制。**构建有利于教师可持续发展的激励机制。建立健全以教学投入和教学成果为核心的教师教学考核评价体系和绩效评估制度。

15. **建立健全教育教学质量保障体系。**按照“管评办”分离的原则，加强校院两级教学评估制度建设，建立健全教学质量保证体系和控制模式，构建常态化、程序化、系统化教学质量“评估—诊断—反馈—整改”机制。调整研究生管理模式，完善研究生教育内部质量保证体系。

16. **推进继续教育转型发展。**创新生源组织机制和人才培养模式，整合各类资源优势，依托学校现有平台，探索建立以项目管理为主的非学历教育机制，完善学校继续教育办学体系。

（四） 加强对外交流与合作，提升学校影响力与竞争力

【聚焦的瓶颈问题】

部市共建学校的模式需要进一步探索和深化，学校服务区域经济社会发展的能力需要进一步提升，迫切需要增强各类合作的前瞻性和针对性。在国际交流方面，中外合作办学模式、人才培养国际化程度、国际化办学能力水平亟需不断提升；一线教师的国际化意识亟需加强，访学回国教师的绩效评价体系有待完善；海外留学、游学学生扩大数量、提高质量的双重任务需要完成。

【改革措施】

17. 探索部市共建合作机制。充分发挥国家海洋局、农业部与上海市共建协商平台的作用，定期提交产业、社会发展咨询报告及学校发展年报，进一步扩大部市定期协商事项的范围，探索在符合国家需求的学科专业建设背景下，完善经费投入与配套模式，构建部市共建高水平特色大学的新机制。

18. 探索海上丝绸之路沿岸带国家的科教合作机制。围绕国家海上丝绸之路战略，探索构建海上丝绸之路沿岸带节点国家的海洋科技创新和人才培养战略联盟。探索构建沿岸带国家，特别是东亚和欧洲海洋教育联盟。

19. 促进与社会联动发展。构建学校在人才培养、科学研究方面校企合作、校地合作和校校合作新机制，充分发挥挂靠学校专业学会（亚洲水产学会、上海市水产学会、上海市食品学会等）的学术平台作用，增强学校在特色优势学科领域引领发展和服务社会的硬实力。创新校友会 and 国内外校友分会活动方式，吸引更多校友关心、支持学校的发展。

20. 推进人才培养国际化。加大主干学科教育向全球开放的力度，推进与国外高校同类强项学科、专业进行国际化合作。加大特色学科引进外国专家的力度，将国际先进教育融合学校的本土教育，培养国际化教育团

队。引进符合国际标准的教育质量保证体系。完善教师国际化进修制度。探索建立适应学生海外学习项目从量到质的转变的保障机制。

21. 拓展中外合作办学模式。推动海洋、水产、食品学科与国际上的相关强校联合，探索开放、远程教育，引进优质教育资源。拓展中外合作办学模式，健全本科生国际合作培养方式，建立研究生教育的国际合作机制，提高研究生培养质量。

（五） 深化科研机制改革，提升知识创新与知识服务能力

【聚焦的瓶颈问题】

科研管理机制与学科建设不相适应的主要问题有：教师之间的团队协作性不够，团队考核机制滞后；激发教师创新潜能、迸发教师创新活力的竞争激励动力不足；以发现科学问题为标志的基础研究薄弱，以关键技术研发为特点的应用研究不足，以成果产业化为目标的科技成果转化能力不强，以重大项目为支撑的标志性科研成果积累较少。上述突出问题影响学科综合竞争力、知识创新与服务能力的提升。

【改革措施】

22. 构建创新型学科协同发展管理模式。建立学科间科学协调发展的管理模式。加强学科建设顶层设计，强化平台和学位点建设力度，组织科研攻关力量，集聚科技人才和团队，通过海洋、水产、食品三大主干学科建设，进一步带动其他学科的发展，达到理、工、农、经、文、管多学科协调发展。依托三大主干学科对接产业的优势，充分发挥深渊科学技术、海洋生物资源利用及都市食品安全智库等科技创新基地，构建学科和产业协同发展的开放的产学研合作新模式。

23. 完善科研运行管理保障制度。探索建立大科研管理体系。改革科研经费配套政策、科研管理办法，建立科学研究的预研制度，培育重点研究方向和科研创新团队。统筹规划全校科研平台建设，健全国家和省部级

科研平台分类管理制度，建立科研平台目标责任制，加强目标考核管理。构建新型的科研组织，以高校高峰高原学科遴选的学科方向为基础，通过学科人员聘任评议的准入制度、绩效分配的激励制度和个人考核的评价制度等改革，建立以任务为牵引的PI制科研团队管理机制。

24. 建立健全科研绩效评价体系。建立科研工作分类绩效评价体系，对从事基础研究、应用开发、科技成果转化的教师分类制定评价标准，进一步调动教师从事科研活动的积极性。探索建立科研评价特区，对部分科研业绩突出的专任教师，在聘期内，免于年度考核，执行聘期业绩评估；对引进科技创新业绩突出、成果显著的高层次人才，开辟高级专业技术职务聘任绿色通道。

25. 改革职务科技成果管理制度。完善学校科技成果奖励政策，贯彻落实上海市《关于加快建设具有全球影响力的科技创新中心的意见》，结合学校实际情况，研究出台学校相应的配套实施办法，建立科技成果转化收益归属研发团队所得比例不低于70%的奖励政策。依托上海海洋国家大学科技园平台，建立学校技术转移中心，提高科技成果在市場中的转化效率。

（六）深化人事制度改革，激发教职员工队伍活力

【聚焦的瓶颈问题】

学校师资队伍结构和能力水平与建设高水平特色大学的要求仍有差距，高层次领军人才与高水平团队建设仍需进一步加强，中青年拔尖人才不多，国际化师资比例仍然偏低。多元用工制度、人员能进能出、岗位能上能下、待遇能高能低的灵活有效的用人机制还未形成，二级单位活力还未得到全面激发。需要继续强化人才强校主战略，着重建立岗位人事管理新机制，营造师资队伍建设新环境，激发二级单位主体责任和办学活力，整体提升师资队伍结构和水平，为学校各项工作提供人事配套支撑和保障。

【改革措施】

26. 通过制度创新全力打造核心人才队伍。创造条件，建设并发挥核心师资队伍带动引领作用，整体提升师资队伍水平，形成一支师德高尚、具有国际视野、符合国家战略需求、对接行业产业需求、引导学生创新创业成长发展的人才队伍。通过内外融合、跨学科融合，建设一支国际化、高水平国际渔业资源履约智库队伍；通过承担高水平科学技术研究、重大决策咨询项目，建设一支适应国家海洋战略需求、提升水产、食品科技前沿研究能力的科学家队伍；通过服务产业、产学研结合，建设一支水产、食品特色鲜明的与产业需求充分对接的双师型推广队伍；通过建立以教学水平为导向的评价激励机制，在基础课、专业基础课、专业课领域，建设一支业务精湛、教学质量优异的教学名师队伍；通过建立准入、培养、发展相结合的科学管理服务系统、建设一支政治素质过硬、综合素质良好、具有一定教学科研能力的专职思政队伍；通过加大实验工程、管理队伍培训，建立准入标准、薪酬保障和发展通道，建设一支能够支撑学校教学科研工作、适应现代化管理服务要求的支撑保障队伍。

27. 健全师资队伍规模调控机制。按照“任务引领、按需定编、总量控制、动态管理”的思路，在上级下达的编制控制数内，根据学校任务、现状、需求以及上级制度规定等要素对各二级单位编制进行核算，完善编制规划管理与使用办法，用好增量、盘活存量、优化总量，建立学校统筹协调与院系自主调控相结合的队伍建设机制，做到统筹兼顾，确保学校学科建设、人才培养以及教学、科研、管理等各项工作的顺利开展。

28. 完善教师分类管理体系。学校建立以目标任务为导向，以动态调整的岗位结构比例调控为杠杆，以聘期考核为抓手的岗位资源分配机制，由学院制定各类岗位职责和评价标准，落实岗位考核，促进学院向人事改革预定目标方向发展。以骨干教师教学激励计划契机，强化教学激励机制，完善教师聘任中教学质量的评价。在部分学科试点开展国际同行评议，通

过高标准的严格评估实现人员择优遴选聘任。落实教师首轮聘期考核，建立聘期制与长聘制相结合的教师岗位聘用制度。完善教师分类考核评价体系，完善聘期考核制度，强化考核结果运用，建立“非升即走”或“非升即转”的人员流动机制。

29. 建立任务绩效二级拨款模式。统筹骨干教师教学激励计划、高原高峰学科建设的人事及分配制度配套改革，以激发教师积极性和创造性为目标，积极推动人事分配制度由身份管理向任务绩效管理转变，建立“任务+绩效”的二级拨款及分配机制，充分发挥学院在岗位考核、分配激励中的主体作用，发挥分配杠杆的导向作用，激发二级学院办学活力，使财力资源配置效益最大化。

30. 建立以职员职级为核心的职业发展机制。探索职员职务聘任制度和考评制度，适度分离职务与职级的对应关系，明确不同岗位类型的工作责任，明确职业发展方向，建立职级、职务多向激励的职业发展机制。规范各类管理人员的用人制度，完善聘期考核、合同管理、职业发展渠道，改革人事派遣和项目用工方式，做到能进能出，优胜劣汰。建立与国家人事工资政策和标准接轨、实行岗位绩效工资职员薪酬制度设计。

（七）推进资源配置与保障体系改革，增强办学实力

【聚焦的瓶颈问题】

学校办学经费来源较单一，财政拨款占比较大，自筹经费能力相对薄弱，事业发展资金需求与办学经费不足等突出矛盾导致学校自主调控空间非常小，影响了日常办学运行；学校整体搬迁至临港新城，受制于建设资金不足，一、二期校区建设自筹资金（银行贷款）占比较大，学生公寓建设遗留的 3.2 亿元负债，制约了学校内涵建设发展；随着学校高水平团队的引进、学科建设的快速发展，物理空间不足的矛盾逐步显现；学校资源管理运营管理体制有待完善，资源规划、筹措、决策、执行、绩效评价等

环节协调尚不顺畅，资源配置共享程度不高。

【改革措施】

31. 建立健全办学经费多元筹措机制。以与国家海洋局、农业部与上海共建为契机，构建稳定的部市共建专项建设资金来源渠道。以“骨干教师激励计划”、“高峰高原学科”等重大专项建设为突破口，通过绩效建设争取更多的财政专项资金的支持。充分利用现有资源面向社会筹集办学经费，激发二级学院自我筹集资金的潜能，助推学院事业发展。借助学校教育基金会平台，利用校友等各类社会资源，提高争取捐资办学的能力。探索多方筹资渠道，完善野外实习基地建设，形成远洋渔业资源调查船运行的多元经费支持体系。

32. 强化校内二级财务监督管理。建立以学生为载体、工作任务为纽带、绩效分配为导向的校内预算分配制度。统筹安排各类经费，优化资源结构性支出，依法使用“三公经费”支出开支，建立二级学院项目运行、经费支出绩效评价制度，强化、细化预算编制，通过预算安排引导学院自主发展，提升学校的综合发展能力。

33. 建立健全校内公用资源配置管理及成本分担制度。建立校内房屋、大型实验设备信息数据库，加强对校内房屋、大型实验设备高效利用的监督与管理，建立公用资源使用效益评价制度，适度下放公用资源的二级管理权限。建立公用资源（房屋、设备、能源等）成本分担制度，建立校院两级公共监管平台。

34. 建立健全新形势下的后勤保障体系。建立大后勤保障体系，改进大后勤保障体系中管理与服务的结构，完善管理部门工作机制，经营服务类项目逐步实行企业化管理。推进实施自主服务和购买社会服务相结合的运行机制，提高服务质量，降低运行成本。

四、综合改革的保障措施

深化综合改革是学校事业发展的核心保障，必须在学校已有的改革发展基础上，结合校情，统筹协调、发挥合力、整体推进、分步到位。

加强党委领导。党委要发挥好统领改革全局的作用，把握好改革方向，及时解决重要问题，妥善处理改革、发展、稳定的关系。要切实发挥好基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，完善师生参与机制、沟通协调机制，发挥教代会、党代会、民主党派等各方面力量，积极推动本方案的实施，用改革的成效引导广大教职工主动投身学校改革事业。

体现各方联动。结合综合改革方案的进一步细化，加强各部门政策配套和职能整合协同，明确责任部门、参与单位和完成时间表，跟踪改革进展情况，对改革中遇到的问题及时采取针对性的解决措施。建立健全问责机制和督促检查制度，按照时间节点和目标要求稳步推进各项改革任务。

争取外部支持。牢固树立大局意识和全局意识，在改革过程中与政府主管部门保持紧密沟通，积极争取国家和上海市的指导和支持，自觉、主动地接受政府监督。定期梳理总结改革举措、成效和经验，加强宣传引导，为学校综合改革营造良好的社会环境。