

发展资讯

2021 年第 1 期(总第 8 期)

2021 年 1 月 15 日

主办：发展规划处（政策研究室）

本期导读

- ◆学校（科学院）召开 2020 年“十四五”编制规划编制工作推进和预算执行调度会
- ◆关于 2020 年度校（院）事业发展指标和攻坚项目完成情况的通报
- ◆以规划为引领，创新财务预算管理新体系
- ◆管理服务部门业绩考核工作方案、非法人单位事业发展指标完成率赋分办法
- ◆华中科技大学多措并举 扎实推进研究生培养工作

● 发展要闻

学校（科学院）召开“十四五”编制规划编制工作推进和 2020 年预算执行调度会

12 月 1 日下午，齐鲁工业大学（山东省科学院）2020 年预算执行调度会及规划编制工作推进会在长清校区办公楼 332 会议室召开。副校（院）长任民主主持会议并讲话，

计财处、发展规划处、组织部、人事处、人才处、教务处、科研处、学科办、社科处、国合处等业务处室负责人及学科建设分委员会主任参加了会议。

任民在深入分析校（院）财务状况的基础上，强调了发展规划与财务预算编制紧密结合的重要性与必要性。针对预算执行和“十四五”规划编制工作，任民提出了三点要求。一是高度重视预算和规划的重要性。各部门单位要高度重视“十四五”规划的谋篇布局，立足科教融合事业发展做好规划，按照事业发展规划重点项目做好年度收入和支出预算，只有规划好才能预算好。二是强化预算编报“精细化”要求，精细到每一个项目的每一个任务，没有项目任务清单的预算，明年年初将不予安排预算支持。三是各学院要进一步做好非财政收入的增收工作。非财政收入是校（院）事业发展的重要资金来源和多渠道筹集办学经费能力的重要体现，各学院班子要带领全院教职工，依据校（院）两级管理体制改革实施方案，围绕人财物放权强院的改革重点，坚持目标导向，充分发挥人才、设备、设施等各类资源（产）的活力，做大做强收入。

会上，发规处吴笑兵处长就规划和预算的逻辑关系做了解读，强调要根据规划安排年度预算，同时汇报了校（院）“十四五”规划编制工作的进展情况，并对推进“十四五”各专项规划和各单位的分规划编制工作做了详细部署。计财

处处长刘纪波介绍了今年省级专项资金执行的政策背景，强调了加快政采预算执行进度的时效性和紧迫性，并对 11 月 30 日山东省财政厅下发的《关于做好 2020 年预算执行和年底结转资金处理和有关工作的紧急通知》的有关精神做了详细说明。

● 发展动态

关于 2020 年度校（院）事业发展指标和攻坚项目完成情况的通报

2020 年底，按照学校（科学院）党委工作部署，发展规划处协同各相关部门，对 2020 年全校（院）度事业发展指标和攻坚项目完成情况进行年终统计、审核、汇总，现已完成情况汇编，具体情况通报如下（见附件 1、2）。

[附件 1：2020 年度事业发展指标完成情况汇编](#)

[附件 2：2020 年度攻坚项目完成情况汇编](#)

● 发展评估

2020 年度管理服务部门业绩考核工作方案

按照学校（科学院）年终考核工作部署，为认真做好 2020 年度管理服务部门的业绩考核相关工作，在业绩考核领导小组指导下，特制订本工作方案。

一、考核依据

根据《关于做好校（院）2020 年度考核工作的通知》精神，由发展规划处负责对管理服务部门（包括：党政管理机关、教辅部门、校区）进行年终业绩考核，重点考核年度目标任务、攻坚项目等完成情况，业绩考核占年终考核成绩的40%。

二、考核内容

主要包括两部分：（1）各管理服务部门签订的 2020 年目标任务书；（2）各部门单位制定的《2020 年攻坚项目》。

三、考核原则

在公平、公正、公开的基础上，坚持以下原则：

1. 定性考核和定量考核相结合；
2. 以服务对象的满意度为主线，以专家考核评价为重点，以目标任务完成率为标尺；
3. 实行分类考核。

四、工作程序

1. 情况报送。按照 12 月 14 日 OA 系统里《关于做好 2020 年度事业发展指标、攻坚项目和管理服务部门目标任务完成情况统计工作的通知》要求，各管理服务部门按时提交部门目标任务和攻坚项目完成情况。

2. 汇总分类。发展规划处对提报的目标任务和攻坚项目进行汇总整理，统一格式、规范文本，并按照党群部门、业务部门、保障部门和教辅部门四类进行分类。

3. 专家评价。组织相关专家进行考核评价并赋分。专家由部分教学科研单位和部分管理服务部门负责人组成。

4. 结果上报。以专家评价赋分为基准进行运算，汇总计算各管理服务部门的最后得分，并上交党委组织部计入年终考核总成绩。

五、赋分办法

业绩考核总分为 40 分：其中年度目标任务完成情况为 30 分；攻坚项目完成情况为 10 分。

1. 分数分配。根据各年度目标任务书中的项目个数，把 30 分平均计算，得到每个项目的得分，如：某部门目标任务书中共有 10 项任务，那每项任务分数为 3 分。

2. 专家赋分。(1) 专家对各管理服务部门 2020 年目标任务每项任务进行评价，给出每项小分，然后相加得出分数；(2) 对攻坚项目完成情况进行综合评价，并直接赋分。(3) 两项相加得出各管理服务部门的分数。

3. 计算总分。发展规划处汇总各位专家评价赋分进行计算，最后得出业绩考核分数。

六、其他

各教学科研单位攻坚项目的考核参考上面的方法进行，具体得分根据人事处相关文件执行。

发展规划处

2020 年 12 月 30 日

2020 年度非法人单位事业发展指标

完成率赋分办法

为加强目标引领，促进全年各项指标任务的完成。根据学校（科学院）非法人单位业绩考核工作部署，由发展规划处牵头对各非法人教学科研单位 2020 年度事业发展主要指标完成情况进行统计审核，并进行考核赋分。为做好此项工作，现将有关情况说明如下：

一、赋分依据

按照 2020 年初学校（科学院）《关于印发 2020 年事业发展指标的通知》（齐鲁工大鲁科院党字〔2020〕34 号）文件部署，以及学校（科学院）与各教学科研单位签订的 2020 年度目标管理责任制任务书为依据。

二、赋分办法

根据学校（科学院）《非法人教学科研单位业绩评价办法（试行）》文件要求，各教学科研单位事业发展指标完成率得分占整个业绩考核的 10%。按照科学、合理、公平的原则，经认真研究，在充分征求意见的基础上，按如下办法进行赋分：

1. 分值的分配：总分为 10 分，2020 年度事业发展指标体系中共包含：招生规模、人才培养、科学研究、学科建设、人才队伍、国际化办学和社会化办学等 7 项一级指标，参考省本科高校绩效考核权重，结合校（院）实际，进行指标的分值分配，具体如下表：

各项一级指标分数分配表

指标名称	人才培养	科学研究	学科建设	人才队伍	国际化办学
得分	4	4	1	0.5	0.5
总计	10分				

2. 得分计算办法：把一级指标的分值平均分配到三级指标中，按照三级指标每项完成率进行计分。例如：某项一级指标分值为4分，其包含10个三级指标，则每个三级指标分值为0.4分；若其中一项三级指标完成率为50%，则此三级指标得分为0.2分。最后，此一级指标最终得分为10项三级指标得分之和。

3. 部分不计分的指标：(1) 招生规模。因本科生、研究生招生指标由学校层面统筹安排，学院之间不好比较；(2) 社会化办学。此项指标只是对继续教育学院的考核任务，没有可比性。(3) 上级部门未批复的项目。比如一级学科博士点、教育部第五轮学科评估。

三、工作流程

1. 统计填报。12月16日，各教学科研单位和相关职能部门通过“一网通-事业发展指标系统”，对2020年度教学科研单位事业发展指标完成情况进行统计填报，12月30日前完成。

2. 汇总审核。12月31日发展规划处对各教学科研单位提报的数据进行汇总，经相关职能部门核对无误后，1月5

日前形成每个单位 2020 年指标完成情况统计表。

3. 计算得分。发展规划处对每个教学科研单位 2020 年度事业发展指标完成率进行计算，按照完成率进行赋分，2021 年 1 月 8 前完成。

4. 上交人事处。赋分计算结束后，发展规划处将结果报人事处，计入学校（科学院）非法人教学科研单位 2020 年度业绩考核总成绩。

四、其他说明

各非法人教学科研单位 2020 年攻坚项目的考核，参照《2020 年管理服务部门业绩考核工作方案》进行，具体分数根据人事处相关文件执行。

发展规划处

2020 年 12 月 23 日

● 政策研究

以规划为引领，创新财务预算管理新体系

——发展规划处

一、“规划预算”概念的提出

（一）规划的定义：就是个人或组织制定的比较全面长远的发展计划，是对未来整体性、长期性、基本性问题的思考和考量，设计未来整套行动的方案。

（二）预算的定义：顾名思义就是预先计算。是指国家

机关、团体和事业单位等对于未来的一定时期内的收入和支出的计划。预算也是一种计划。

(三)“规划预算”的定义。是市场经济环境下的现代预算，是指按规划项目而不是像传统预算那样按职能领域来分配资源，这里体现项目的重要性。规划预算主要应用于政府机关等事业单位，其基本思想是要按照最有效地实现组织目标的方式来分配资源。

采取这种预算方法时，管理者首先要拟定一些实现组织目标的规划，然后通过费用效益的比较技术去找出最优规划，最后根据这个最优规划编制预算，合理地分配资源。规划预算最大优点是把一个组织的资源集中到了实现组织目标的最优规划上，这就避免了因相互扯皮而分散组织的资源。

二、规划和预算的逻辑关系

(一)前后关系。单位及各下属单位根据 3—5 年战略规划，编制年度工作计划。财务再根据年度工作计划，汇总编制全面预算管理。

(二)平衡关系。工作计划通过财务测算，预估效果和效益，整体评价计划和预算是否满足战略管理目标。资源配置和投入产出是否平衡，这是预算决策重要依据之一。

(三)配合关系。规划明确一个单位及其下属单位年度工作方向和工作目标，是落实发展战略的重要环节，也是年

度工作业绩的主要依据。年度计划与全面预算管理相互配合，才能形成完整的计划与预算管理作用，全面预算管理只有建立在严谨细致的年度计划书基础上，预算才能真正做实、管用。

三、规划与预算之间存在的问题

规划的制定是为了实现目标，预算是为了保障规划的顺利执行。道理虽然如此简单，但我们往往还没有做到。经常是规划与预算出现脱节，这种脱节有三种表现：

（一）战略规划与年度目标的脱节，不能将长期的战略规划无缝转化为年度的执行目标。

战略规划本身并不能被执行，执行战略首先需要将战略规划转化为年度工作目标，明确今年应该做什么？和达到什么目标？如果说，战略规划是纲领性文件，年度工作计划和预算则是执行性文件。战略规划作为未来几年的总体计划，为年度计划和预算的制定提供指导，以保证每年经营计划在内容上的连续性和资源投入上的一贯性。否则，规划只是在墙上挂挂、纸上画画而已。

（二）工作目标与计划预算的脱节，不能围绕目标制定计划，根据计划定预算。

年度目标的实现还需要得计划的细化和财务预算的保障。年度计划和预算，是关于如何实现年度目标的详细工作计划，需要明确规定每个单位部门在战略执行中，今年应该

做什么？和达到什么目标？因为目标都需要化解为各个部门单位的工作。制定年度计划和预算的过程，其实就是目标向下分解的过程。这种分解必须保持纵向一致，即下层目标支持上层目标的实现，这种分解还必须保证横向协调，即部门与部门之间的目标能够相互支持和配合，不能打架。将战略规划转化为现实的行动，年度经营计划和预算是实现途径，只有每年年度经营目标的达成，战略规划的长期目标才能达成。

（三）计划预算与绩效考核的脱节，战略执行的具体任务，不能落实到岗位。

年度目标的达成需要全员的参与，这需要将年度目标再分解和落实到每个员工。员工通过将学校和部门的战略目标融入个人的绩效计划之中，将个人的工作“调谐”到战略执行的主节奏上，在日常工作中，通过个人绩效目标的完成，而层层推进战略目标的达成。这其实就是战略绩效管理的精髓所在。长期以来，很多单位都是实行岗位绩效考核，通常做法是根据岗位职责确定考核指标和目标。这样一种考核标准的制定，让个人绩效考核目标与单位战略目标之间失去直接而有效的联系，让个人和部门的努力方向不能与单位的战略目标协调一致。这样一种绩效管理，不能直接帮助达成战略目标，从而也让绩效管理失去了真正的意义。

四、规划预算体系的构建

（一） 重视战略规划的编制工作，发挥引领作用

规划与预算的“前后”逻辑关系要求，应摒弃固有思维模式，创新工作方式方法，突破旧有模式框框、打破固有模式藩篱，打通两者渠道。为此，规划人员应从以下几方面着手：

1. 规划部门要有主体意识。这是规划与预算的“前后”逻辑关系决定的，所以，规划部门要首先做好自己的事情，把规划工作做好、做细、做实，以高度负责的态度，严格做好有关规划各方面工作，为引领财务预算打好基础。

2. 要有全局意识。规划既然对预算具有引擎作用，规划部门人员就要从全局的角度谋划规划预算，不能仅仅从部门利益出发，摒弃特权意识、先入为主意识，从全局观念、大局意识出发谋划规划预算工作。

3. 要畅通沟通渠道。规划部门与预算部门及时沟通，做到重大决策及时沟通协调，必要时，两部门经常会商，让财务预算部门及时了解规划部门的重大部署决策，以便预算部门及时跟进。

（二） 以高度的责任感做好预算评估，充实规划内容。

我们前面强调了“前后”关系，但是财务预算也不是跟在规划后面亦步亦趋，财务预算毕竟不是规划，虽然两者联系紧密，但是财务预算毕竟有自己的运行机制，如果说规划是宏观的引领，那么财务预算就是微观的落实。所以，财务

预算在与规划结合以前，首先要做好的就是预算评估工作，这样才能使预算一旦与规划接轨后，让规划预算成为同一轨道上的“快速列车”。

如何根据规划做好评估预算。一是要有规划意识。充分认识预算管理对规划编制的重要性和必要性。前面也讲过，“预算也是规划”。所以，预算管理人员要以高度负责的态度，葆有规划意识，把自己当作即是规划队伍的一分子也是财务管理队伍的一员，对预算管理进行综合的、全面的管理。二是提高政治站位。把规划预算当作一项重要任务来抓。只有把预算评估做好了，规划才能吸收其营养，充盈规划内容，助推总体规划目标完成，完成战略总目标。三是要有服务意识。将预算管理专业化语言转换成规划人员易懂的通俗语言，以方便规划编制人员利用预算评估成果。四是预算与规划对标相结合。预算管理内容与规划要求内容要对标结合，有目标才有方向，在预算编制工作中，可以通过先确定奋斗目标，再合理预算。

（三）以系统思维汇聚合力，推进计划与预算相统一

做好年度工作计划和预算，其实也就是合理把握好每年子规划和预算，这就转换成年度工作计划预算工作。让年度工作规划和预算的“涓涓细流”汇集成整个管理目标的动力源泉。年度工作计划和预算与整体规划预算是个有机的统一体，而不是单单的部分合成，更不是简单物理相加，而是化

学反应的有机合成。只有年度工作计划预算做好了，管理总目标才能顺利完成，进而，释放出整体效应。如何做好各部门年度工作计划和预算：

1. 加强领导，形成合力。各部门单位要高度重视，精心组织，按照发展实际，扎实做好本单位、本领域年度规划预算工作，部门之间要加强协作，搞好配合。

2. 加强调研，精心谋划。各项年度规划预算要从本部门本单位的发展基础和当前工作出发，这是起点问题。要始终站在全局的高度，做好系统研究，自觉把部门年度规划预算工作置于整个规划预算战略目标的大局中、客观分析，准确把握发展实际，坚持问题导向，确定好发展目标，设计好实施路径，谋划好发展举措。

3. 集思广益，广纳谏言。要开门纳谏，广泛征求各方面意见，必要时邀请专家参与讨论和论证，使年度规划预算更科学、更合理、更接地气。

4. 上下联动，搞好衔接。要加强与战略总目标的衔接，规划部门要做好协调推进工作，及时把规划预算总目标及时宣传；各个部门年度规划预算加强与总战略目标的衔接，各部门年度规划预算也要加强衔接。如此，才能保证各年度规划预算具有操作性。

5. 把握节点，按时推进。根据规划预算战略总目标的要求，及时修改完善年度工作计划目标和预算，年度工作计划

和目标。

6. 系统思维，整体发展。把年度工作目标和预算工作与整个的规划预算总目标有机结合起来，以系统的思维处理两者遇到的问题，协调好二者的关系，做到有主有次、密切配合。

● 它山之石

华中科技大学多措并举 扎实推进研究生培养工作

华中科技大学坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实全国教育大会精神，围绕立德树人根本任务，坚持“四为”方针，为党育人、为国育才，建立健全高水平人才培养体系，着力提升研究生教育质量。

坚持育德铸魂，坚定理想信念，厚植家国情怀。深化思政教育体系建设，加强思想引领，把立德树人融入人才培养全过程。搭建红色教育平台。持续推进“党旗领航工程”，加强研究生党建工作。开展理论时习讲堂，构建“领航思想”“红色长河”“哲学论述”“实干本领”四个模块；组建研究生红色理论学讲团，深入全校 495 个研究生党支部常态化开展理论宣讲，在学中讲、在讲中学，充分发挥朋辈群体自我教育优势；持续开展“红色楷模”系列创建活动，以评促建，带动全校研究生党建工作创新发展。搭建典型示范平台，举办“科学精神与实践”讲座、“人生·事业·国家”讲坛、“弘德讲坛”等品牌活动，开展“知心导师”、研究生品德模范、

三好研究生标兵等评选活动，挖掘德育资源，发挥榜样激励作用，以身边人身边事影响人感染人。疫情期间，500 余名医学研究生战斗在抗疫一线，用初心和使命书写了担当、钻研、奉献的医者精神。充分利用抗疫素材，持续打造“红色领航员”“研究生青马班”“品德模范评选”等思政品牌。搭建网络育人平台，适应新媒体时代新变化，加强“两微一端”建设，创作《青春献给祖国》《我们的新时代》《给祖国告白书》《华中大青年同心战疫》等作品，用研究生喜闻乐见的方式开展思政教育，积极打造网络思政工作品牌，传播正能量。

坚持服务需求，扎根祖国大地，勇担时代责任。面向国家经济社会发展需求，瞄准重点行业、重点领域，搭建校企协同、校地协同育人平台，设立专项基金，建设实习实践基地、联合培养基地和校外导师队伍，着力提升研究生实践和创新创业能力。助力精准扶贫，先后选派 23 名优秀研究生到学校定点扶贫地区云南省临沧市临翔区开展为期一年的支教活动。生命科学与技术学院研究团队长驻临翔区，开展金线莲培育种植、普洱茶熟茶加工工艺研究，为当地技术人员开展培训指导。建筑与城市规划学院研究生团队 33 次前往临翔区开展实地调研工作，参与编制项目规划 12 项，助力乡镇发展。开展实践育人，实施研究生实践育人“百千万”工程，每年选派约 100 支实践队伍、千余名研究生赴全国各

地开展实践活动，并在返校后进行经验交流和成果宣讲，辐射研究生万余名。实施“深度中国行”项目，围绕“红色中国行”“弘德中国行”“创新中国行”“复兴中国行”四个子模块，组织研究生参观访问各类红色教育基地和科技创新企业，访问先进模范人物，开展理论服务、基层服务、志愿服务、科技服务，在服务中提升认识、增长本领。实施“喻竹计划”，与全国8个省份的15个地市签订协议，每年选派200余名研究生赴基层开展为期4—6周的实习实践。

坚持深化改革，加快内涵发展，矢志追求卓越。遵循研究生教育规律，探索建立与不同类型研究生培养模式相适应的分层分类培养方案和学业评价体系。深化招生管理改革，根据不同院系和学科制定个性化招生宣传方案，建立线上线下招生宣传平台，发挥院系和导师在招生宣传中的积极作用，科学合理确定优质生源标准，着力提升生源质量；建立招生计划分配与学科建设、人才培养质量的联动机制，全面推行博士“申请—考核”制。强化导师育人责任，出台全面落实研究生导师立德树人职责实施细则，坚持政治标准、师德标准，明确导师职责，实行进退有序的动态管理机制。建立研究生思想工作、教务管理工作和导师指导工作的联动机制，切实保障导师按照规章制度严格研究生学业管理。加强高水平师资的培养与引进，促进研究生导师团队建设。加强导师考核，不断完善人才培养质量综合评价体系，坚持

多维综合评价和结果导向，注重过程评价和客观评价，突出对导师育人能力和成效的评价。

坚持提升质量，练就扎实本领，勇攀创新高峰。实施研究生创新能力提升工程，发挥多学科优势，推进学科交叉，着力培养具有全球竞争力的创新型、复合型、应用型高素质人才。加强学术诚信教育，学校在入学教育基础上，指导各院系结合各自学科特色有针对性地开展学术诚信月等活动，使诚信教育贯穿人才培养全过程。促进科教融合，健全基于课程学习与科研实践有机融合的创新能力的培养体系，以团队、平台、项目为支撑，加强前沿课程建设，注重科研训练，不断增强研究生创新意识，提升创新能力。推动学科交叉，进一步加强顶层设计，优化体制机制，重视创新文化培育，加大学科交叉人才培养力度，着力提升研究生原始创新能力。加强学术交流，组织开展研究生科技学术月等活动，邀请诺贝尔奖获得者、杰出科学家为学生作学术报告。建立项目库、导师库和人才库，选拔优秀研究生和项目参加创新实践系列赛事，每年划拨 200 余万元支持研究生开展创新创业活动。

报：校（院）领导

送：各部门单位党政负责人

编辑：宿大伟

审核：吴笑兵