



華中師範大學
CENTRAL CHINA NORMAL UNIVERSITY



坚持内涵式发展 深化校院两级管理体制改革

谢 守 成

2015.08.25

Contents 目录

01

校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

02

华中师范大学校院两级管理体制改革的实践探索

03

校院两级管理体制改革的反思与体会



華中師範大學

CENTRAL CHINA NORMAL UNIVERSITY

一、校院两级管理是高校 改革发展的必然趋势

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

内涵

校院两级管理是指高校按照一定的目标和原则，形成**学校**和**学院**两个管理层级，通过**学校分权**和**管理重心下移**，转变学校及机关部门的管理职能，明确学校和学院的职责和权限，形成**学校宏观决策**、**部门协调配合**、**学院实体运行**的管理模式。

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

核心

提高办学效益

激发办学活力

促进学科整合

学院自主办学

学校宏观调控

规范管理行为

调整管理幅度

下放管理权力

降低管理重心

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

实质

理顺学校与学院的责权利关系，充分发挥学院办学的积极性和创造性，以权责划分为核心，围绕人事、财务、资源、事务等主要方面进行分配的改革。通过对高校组织、结构、功能、规模变化的不断调适，对原有内部管理体制改革的深化，最终实现学院办大学。

根本目的是解决高校发展的动力机制问题。

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

路径

学校对学院实行目标责任制管理，以**考核评估为主要方式**，管理学院工作；以**发展规划和资源配置为主要手段**，引导学院工作；以**监督制约为主要途径**，规范学院的权力。

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

实行校院两级管理体制改革的部分高校

复旦大学

浙江大学

武汉大学

上海交通大学

华中科技大学

西南大学

重庆大学

东华大学

华中师范大学

东北师范大学

西南政法大学

武汉理工大学

山东财经大学

上海财经大学

浙江师范大学

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

1 办学规模急剧扩大的现实要求

2 提高人才培养质量的内在要求

3 高校师生自我发展的迫切要求

4 高等教育国际化的必然要求

西北农林科技大学专题报告 2015

(一) 推进两级管理体制改革的现实要求

A

全国普通和成人高校
在校生总数

2824所
3550万

B

毛入学率37.5%

精英教育 → 大众教育 → 普及（北京、上海）

C

2015年全国高校毕业生 759万

一所高校2-4万，多则5，6万

全校大统一的管理愈来愈不适应

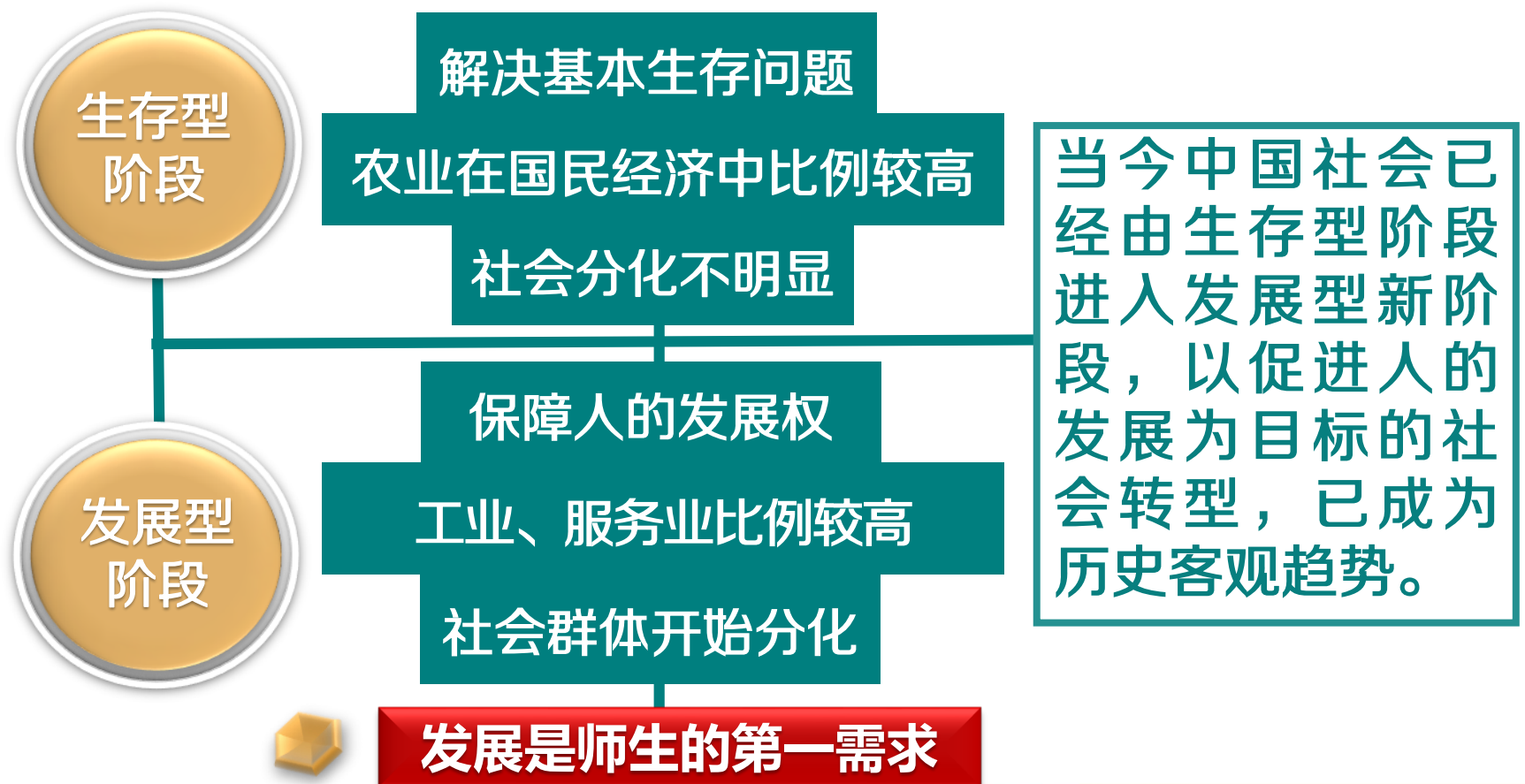
(二) 推进两级管理体制改革的内涵要求

当前，教育的主要矛盾已经发生变化，从“要上学”到“要上好学”转变。社会公众希望接受优质教育和优质高等教育资源严重短缺的矛盾十分突出，而拓展优质教育资源是一个长期积累的过程。

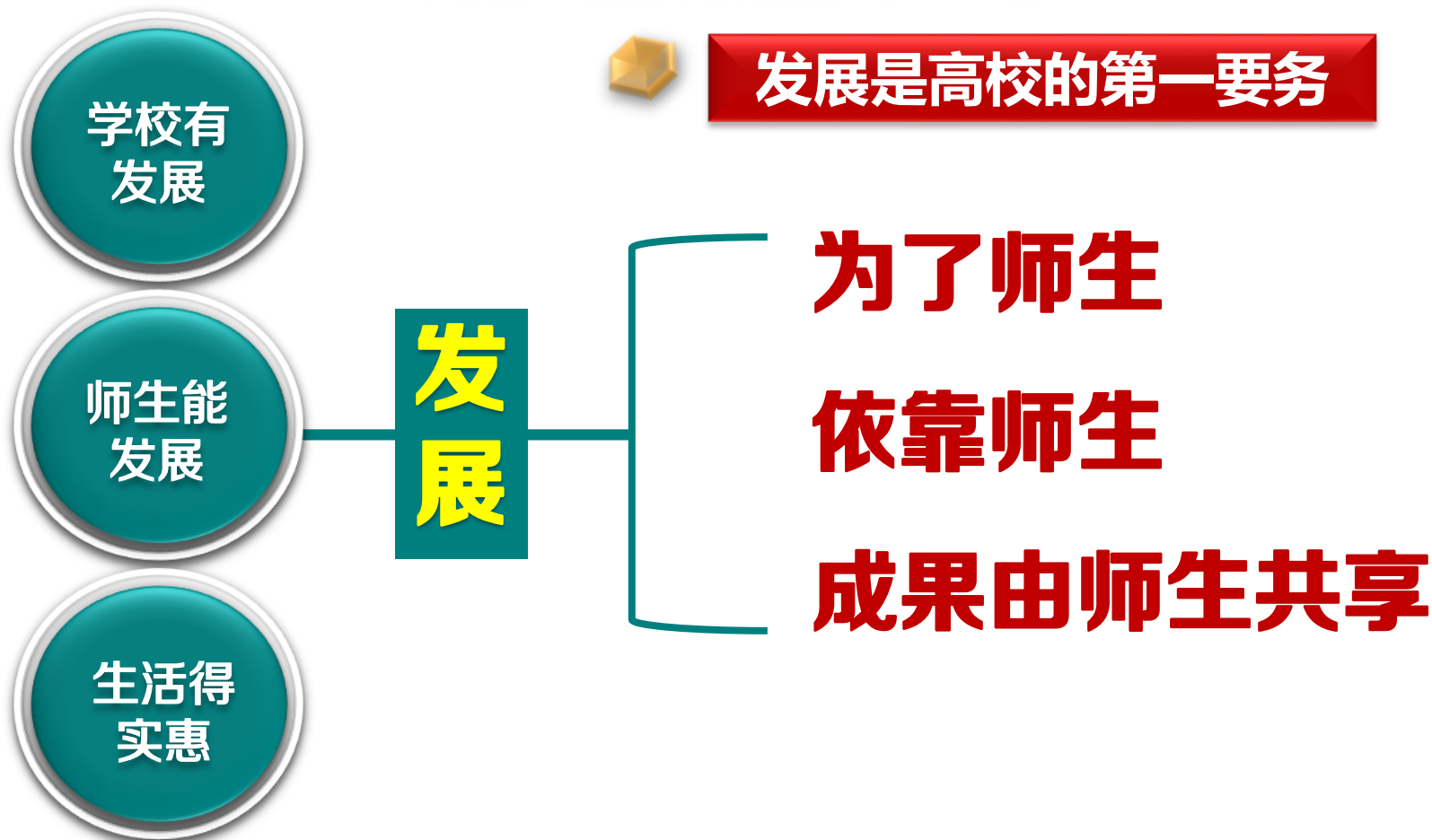
从高等教育自身来讲，发展方式也发生了变化，从“追求规模”到“提高质量”，以规模扩张和空间拓展为特征的外延发展向以提高质量和优化结构为核心的内涵发展转变。

所以，提高质量尤为重要，如何提高质量，学院是关键，动力和活力在学院。

(三) 推进两级管理体制改革是高校师生自身发展的迫切要求



(三) 推进两级管理体制改革的师生自身发展的迫切要求



(四) 推进两级管理体制改革是高等教育国际化的必然要求

A

人力资源跨国流动势头迅猛

2014年出国留学人员 41.39万

2014年来华留学人员 35.65万

B

教学资源跨国流动和传播速度加快

中外合作办学项目和机构增长迅速

国际化课程、教材和课件的跨国流动和共享

C

教育理念和教育模式的跨国传播和融合

教育思想观念，教学管理、学生事务管理模式

教学方式、学习方式（MOOC、翻转课堂、微课程）

从国际知名大学的发展路径来看，以学院为主导的两级管理是必由之路。

一、校院两级管理是高校改革发展的必然趋势

小结

当前我国高等教育发展已从外延式的扩张向内涵式的发展转型过渡；提高质量已成为高等教育改革发展最根本最紧迫的任务；高等教育国际化进程日趋加快，高校内部管理体制的自我完善和发展，对推动大学科学发展具有积极意义。**实行校院两级管理是内涵发展、提高质量的必由之路，更是建立完善现代大学制度的客观要求和必然选择。**



华中师范大学

CENTRAL CHINA NORMAL UNIVERSITY

二、华中师范大学校院两级 管理体制改革的实践探索

二、华中师范大学校院两级管理体制改革的实践探索

1 华中师范大学校院两级体制改革总体情况

2 华中师范大学人事制度改革基本情况

3 华中师范大学财务管理改革基本情况

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况

2014年，华中师范大学第十一次党代会确定了学校未来10年的战略发展目标。



建设教师教育特色鲜明的研究型高水平大学

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况

第一步

2018年

教师教育办学特色更加鲜明

人文社会科学整体实力和主要指标进入全国前十

理科部分学科达到国内一流水平

进入ESI全球前1%的学科至少达到5

社会影响力和国际竞争力显著提升

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况



办学质量全面提高

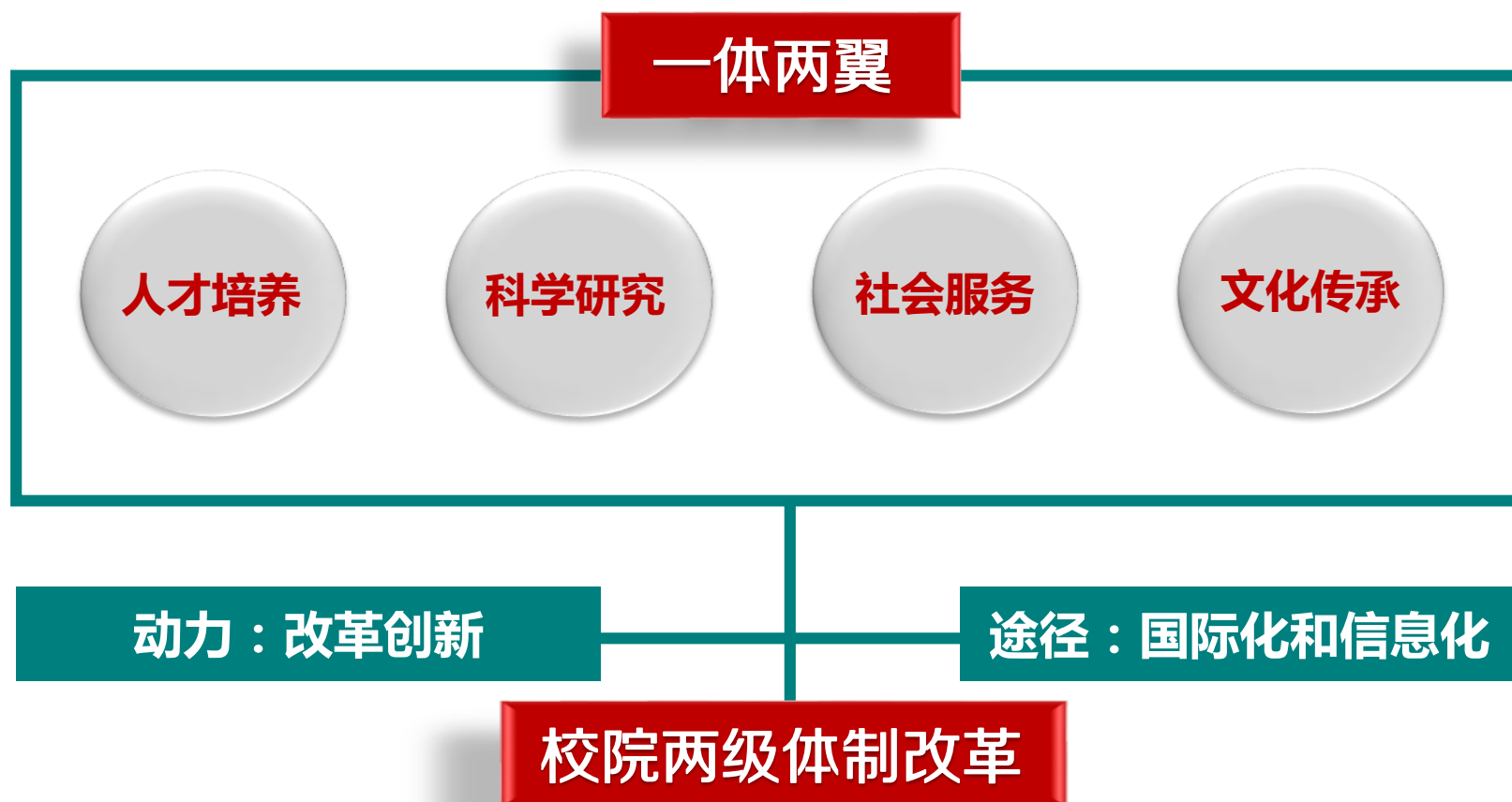
整体办学实力位居全国高校前列

国内一流

国际有重要影响

研究型高水平大学

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况



(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况

实施五大战略



西北农林科技大学专题报告 2015

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况

推进十项工作

机构设置



战略规划与发展



学科建设



人事人才与干部



本科教学



科研工作



党建与学生工作



对外交流与合作



财务工作



公共资源管理



忠诚博雅 朴实刚毅

西北农林科技大学专题报告 2015

(一) 华中师范大学两级管理体制改革的总体情况

中共华中师范大学委员会 文件 华中师范大学

师党发字〔2013〕4号

关于印发《华中师范大学校院两级管理体制 实施办法（试行）》的通知

校内各单位：

《华中师范大学校院两级管理体制实施办法（试行）》已经党委常委会讨论通过，现予以印发，请遵照执行。

附件：华中师范大学校院两级管理体制实施办法（试行）

中共华中师范大学委员会

— 1 —

中共华中师范大学委员会 文件 华中师范大学

华师党发字〔2013〕5号

关于印发华中师范大学校院两级管理体制改革的 配套文件的通知

校内各单位：

校院两级管理体制改革的配套文件已经党委常委会讨论通过，现予以印发，请遵照执行。

附件：1. 校院两级财务管理体制实施细则（试行）

— 1 —

校院两级财务管理体制改革 “1+8” 文件

华中师范大学校院两级管理体制实施办法（试行）

校院两级**财务管理**体制实施细则（试行）

校院两级**人事管理**体制实施细则（试行）

校院两级**本科生教学管理**体制实施细则（试行）

校院两级**研究生教育管理**体制实施细则（试行）

校院两级**学生工作管理**体制实施细则（试行）

校院两级**科研管理**体制实施细则（试行）

校院两级**实验室建设与管理**实施细则（试行）

校院两级**后勤和网络管理**实施细则（试行）

二、华中师范大学校院两级管理体制改革的实践探索

1 华中师范大学校院两级体制改革总体情况

2 华中师范大学人事制度改革基本情况

3 华中师范大学财务管理改革基本情况

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

六大
改革



机构改革



教师聘用制改革



职员制改革



分配制度改革



目标管理体制改革



教师队伍建设改革

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

八个工作机制

- » 以机构改革为核心的支撑机制
- » 以聘任制为核心的竞争机制
- » 以职员制为核心的分类管理机制
- » 以分配制度为核心的激励机制
- » 以目标管理为核心的责任机制
- » 以教师队伍建设为核心的培养机制
- » 以治理结构改革为核心的管理体制
- » 以两级管理改革为核心的运行机制

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

1. 机构改革

目标任务

定编

定岗

定责



精减25%的处级机构，撤消科级建制（2000年）
人员编制精减30%，校部机关和人员三级“消肿”
公开竞聘方式选拔、任用干部，实行逐级聘任

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

2. 教师聘任制改革



2006年，对教师**首次实施聘用制**

2009年，顺利完成首轮聘期考核

3名教授、22名副教授、2名讲师低聘

29人被解聘

对教师在岗情况进行全面摸查清理

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

2. 教师聘任制改革



2012年，顺利完成第二次聘期考核

12人低聘（其中教授3名、副教授6名）

4人待聘（其中副教授2名）

解聘3人（其中副教授1名）

目前，教师聘用考核工作制度化、常态化

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

3. 职员制改革



2000年，正式启动**职员试点工作**

职员缺岗聘任工作常态化

用人机制有效转换

人员关系进一步理顺

人事管理机制发生改变

最大好处：解决了部分干部待遇

老处长（四级，上不了实职岗解决了级别）

西北农林科技大学专题报告 2015

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

人事部事业员的分类及结构比例

层级	等级	对应职务	比例
高 级	一 级	正部级	(一) 高级职员岗位应掌握在管理管理岗位总量 35%以内。 (二) 五、六级职员一般 按1:2设置; (三) 中级职员岗位占60%; (四) 初级职员岗位占5%。
	二 级	副部级	
	三 级	正厅级	
	四 级	副厅级	
	五 级	正处级	
	六 级	副处级	
中 级	七 级	正 科	
	八 级	副 科	
初 级	九 级	科 员	
	十 级	办事员	

忠诚博雅 朴实刚毅

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

4. 分配制度改革



分为四个阶段:

2001年**实施**校内津贴制度

按劳分配、优劳优酬、侧重保障

2005年**出台**校内津贴分配办法

强化岗位、偏向任务、侧重激励、拉开档次

2010年**调整**校内津贴分配办法

限高、稳中、托低（缩小差距）

2013年**校院两级管理**

学院自主、差距变大

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

5. 两级管理体制改革校院各自的权力与责任

(1) 机构编制

学校职责：制定学校编制管理和岗位设置办法；
负责学校二级单位的机构设置和调整；
核定各单位各类人员的编制数和岗位数。

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

5. 两级管理体制改革校院各自的权力与责任

(1) 机构编制

学院职责：自主设置和调整学院内部机构；
实施编制核定方案；
在学校核定的人员编制数内，
聘用（任）各类人员。

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

(2) 岗位聘用

学校职责：负责制定学校各类人员人员的招聘计划及条件；
负责制定全校专业技术及职员的评聘条件；
负责教师正高三级（含三级）以上教师和
职员六级（含六级）以上和其他专技人员
职称的评聘。

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

(2) 岗位聘用

学院职责：负责学院各类教师招聘条件的细化；
负责学院正高四级教师职称评聘条件细化
负责学院教授四级以下（含四级）、职员七级
（含七级）人员职称的评聘。

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

(3) 收入分配

学校职责：

实施教职工收入分配制度改革；

制定学校岗位绩效工资分配方案和学校业绩奖励办法；

各学院的奖励性绩效工资分配办法；

承担年薪制人员除岗位工资、薪级工资、国家规定保留的津补贴、基础性绩效工资等四部分外的剩余部分；

承担全校离退休人员人员经费；

承担固定编制专职科研人员岗位绩效工资中的岗位工资、薪级工资、国家规定保留的津补贴、基础性绩效工资；

(二) 华中师范大学人事制度改革的基本情况

(3) 收入分配

学院职责：

根据新聘任人员不同层次和情况，可分别采用岗位绩效工资制、年薪制、协议工资制等薪酬形式；
学院享有本单位教职工奖励性绩效工资分配权；
制定本单位奖励性绩效工资分配方案，报学校人事处审定；
承担学校实行年薪制、协议工资制人员的岗位工资、薪级工资、国家规定保留的津补贴、基础性绩效工资等四部分；
承担教授二级除学校承担部分之外的奖励性绩效工资；
承担本单位上述人员外所有在册职工的岗位绩效工资。

二、华中师范大学校院两级管理体制改革的实践探索

1 华中师范大学校院两级体制改革总体情况

2 华中师范大学人事制度改革基本情况

3 华中师范大学财务管理改革基本情况

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

1. 经费分配要素

- ①各类学生人数（本科生、硕士生、博士生）
- ②各类平台、其他补贴
- ③对二级教授及以上、引进人才、千人计划、专职科研人员的经费补贴
- ④对出国人员、博士后以及疾病人员的经费补贴
- ⑤设置以培养成本差异为依据的学科调节系数（文、理、工、艺）
- ⑥设置以生师比为依据的质量调节系数

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

2. 经费分配标准

(国家按学生人均拨款数+学费) 之和的56%下拨给学院
学科差异调节系数为1-1.35

质量调节系数为0.9-1

二级教授及以上的专业人才超过正高四级标准的人员经费由
学校负担

平台视级别而定

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

3.校院各自承担的范围

校级财力承担的费用

- ①人员经费：管理部门、直属事业和服务单位的在职人员费用(包括工资、校内津贴、奖酬金、福利费等)，全校教职工医疗费、公积金、房改补贴，全校离退休职工的人员经费。
- ②日常运行经费：管理部门、直属事业和服务单位的事业运行费用。
- ③公共设施建设及维护费：全校公用的基础设施建设费用，维持公共设施运转的基本开支(包括水电费、维护、维修及改造费用等)。

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

3.校院各自承担的范围

校级财力承担的费用

- ④专项建设费：学科建设、队伍建设、平台建设、基本建设、以及其他专项经费中属于学校承担部分。
- ⑤专职科研人员基本保障经费：学校核定的专职科研人员的工资补助部分。
- ⑥奖励和补贴：校级以上教学、科研、管理、服务成果奖，全校教职工年度考核业绩奖励等。重点实验室、文理科基地、高尖端人才补贴等。

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

3.校院各自承担的范围

学院财力承担的费用

①人员经费：学院在职人员费用(含工资、岗位津贴、奖酬金、福利费、加班费等)、本专科学生奖助学金、研究生奖助学金、学院自行设立和超过国家规定标准的各类学生补助、奖学金等。公共课和学院间互开课的人员经费，实行分院据实相互结算，由学生所在学院支付。

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

3.校院各自承担的范围

学院财力承担的费用

②日常运行经费（公用经费）：本科生教学经费、研究生教学经费、教学设备购置费、实验材料费、教学仪器设备维修费、网络运行费、学生开热水费、电话费、学生党建经费、学生就业指导经费、本科生科研基金、团委学生活动费、学生工作经费、研究生活动经费、学院图书资料购置费等。公共课教学业务费，由学校对所在学院按学生课时总额给予适当补贴。

(一) 华中师范大学财务管理改革的基本情况

3.校院各自承担的范围

学院财力承担的费用

- ③专项建设费：教学、科研和办公用房屋等小型维修改造费用，实验室建设、基本建设以及其它专项建设经费中按规定应由学院承担的部分等。
- ④资产占用费：办公用房屋资产占用费、水电费、网络使用费、学校大型仪器设备使用费、学校公共服务体系使用费等。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

1. 进一步理顺了学校与学院的财经关系

在实施校院两级财务管理体制过程中，我们制订了《华中师范大学学院级财务管理实施细则》，规范了学院的财务行为。校院两级财务管理体制改革坚持放财权、激活力，做增量、保民生，保重点、上水平，重导向、保质量，重绩效、促发展的基本原则，首次明确了学校和学院的财务职责，进一步理顺了学校与学院的财经关系。变少数人理财为多数人关心与参与理财。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

2. 学院办学自主权扩大，管理重心下移

全校26个学院（中心、所）实行两级财务管理体制。各学院根据学院发展目标，以及学科、专业的不同发展特点，自主安排本院人员经费、公用经费和建设经费，由学校“办学”向学院“办学”转变，调动了学院教学科研、人才培养等方面的积极性、主动性和创造性。

2013年以来，很多学院根据自身财务状况，自主安排了课程资源建设、教学改革、学科建设、学院科研扶持等项目，充分体现了学院的办学自主权。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

3. 学院成本意识大大增强，推动资源合理配置

两级财务管理体制前，预算主要由各部门编制，改革后，学院开始首次编制预算，在编制预算过程中，需要对学院过去的运行状况进行分析，以科学、合理地编制预算。学院过去是要钱花，很少关心实际运行成本。现在则是编制预算时要测算成本、预算执行时要控制成本、预算完成后能看到成本。安排预算时，学院能更多从学院的学科专业特色、人才培养特色、课程体系建设等来考虑，注重对潜在特色进行发掘、培育，注重突出优势资源，实现资源在院内的合理配置高资金使用效益。2014年学校收取学院资源占用费近2000万元（包括网络占用费、水电费、公房占用费）。学院非常注重成本节约，下班拉灯已成常事。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

4.推进财务信息化，有利于加强财务监管

一是升级财务管理系统，建立了与校内预算相联系的新的财务项目编码系统和预算单位报表系统。实现了对校内预算各项目的实时监控，为校内各单位随时提供预算执行收支余报表。

二是自主研发启用了财务报账系统，实行报账员制度，进一步提高财务报账效率。

三是启用了财务信息网上综合查询系统。全校师生和相关职能部门足不出户就能方便地从网上查询自己的相关财务数据，如工资、到款、项目明细、学费等信息。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

5.推进财务信息化，有利于加强财务监管

四是启用财务无现金报账系统。报账经费直接打入个人银行卡，大幅度减少现金流量，简化报账流程，缩短教职工和学生的办事时间。

五是升级高校学生收费管理系统，实现网上缴费。学院可以随时查询与了解本单位的财务收支的实时状况，财务处作为专司财务管理的职能部门，可以对学校整体的财务信息进行动态的监管，通过信息系统了解、分析各学院财务状况。

财务信息化也促进了其他工作的发展，如新生网上报到系统。

(二) 华中师范大学财务管理改革取得的成绩

6. 获得了较好的社会反响

2013年7月31日,《中国教育报》头版头条“贯彻落实十八大精神 办人民满意的教育 走进高校新闻特别行动”专栏刊发题为《**办学自主权“下放”到学院——华中师范大学校院两级管理体制改革的采访纪行**》的长篇通讯,深入报道我校校院两级管理体制改革的举措。2013年以来,初步统计,已有近40所兄弟院校到我校了解校院两级财务管理体制改革的相关情况。



華中師範大學

CENTRAL CHINA NORMAL UNIVERSITY

三、校院两级管理体制改革的 反思与体会

三、校院两级管理体制改革的反思与体会

1 两级财务管理改革需要注意的问题

2 两级财务管理改革需要处理好的关系

3 对两级财务管理改革的几点体会

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

1.特殊性与一般性的问题

我校学科众多，差异很大，目前质量调节系数和学科调节系数过小，还难以充分体现学院和学科之间的差异性，尤其在学科差异较大的高校更要注意这个问题。如实验教学量大的生科院，对仪器设备、空间、水电、耗材等成本的需求巨大，经费无法保障基本运转，2013年全院经费缺口多三百万。

以科研为主的单位，学生数量少，培养成本高，运行也较为困难。过多考虑学生人数这一单一因素分配经费就会产生问题，会影响研究机构人员的积极性。解决的办法：增大学科差异性系数。2014年，学校把文科学院和理科学院的系数统一调高0.1后，部分同志反映，“没吃饱的仍然饿，吃得饱的要吃撑”，使“穷者愈穷，富者愈富”。

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

2.眼前利益与长远发展的问题

钱分到学院后，个别学院存在过多考虑教职工眼前利益的问题。表现形式为：①不愿新进教师；②把人才培养经费过多用在教师的加班薪酬上；③对学科建设，学院长远发展投入经费过少。

解决的办法：①强化预算编制的精细化、预算执行的规范化；②加大质量调节系数，把新进教师与其他资源分配挂钩：如高级职称比例等。

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

3.职能转变不到位的问题

管理重心下移是两级管理体制改革的目标之一。权力的下放必须辅以职能的转变，改革才可持续长久，新的管理生态才可能真正建立。

部门职能并没有完全转向“规划、评估、监管、服务”，少数部门仍然停留在过去惯性的“分钱”“管项目”的思维中，习惯于通过控制资源来约束学院，而不是通过评估考核来引导服务学院。

学院有钱以后，如何管好钱、用好钱却成了难题，还没有实现从“谋钱”向“谋事”的转变。书记、院长把精力过多放在钱的分配上。

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

4.改革之间协同不够的问题

各项改革间的政策协调与配套不同步，政策执行力度不统一，以致“1+8”文件在实际操作中成了“分钱的计划”，大家过多地专注于财务，对其他方面的改革用力不多。

校院两级管理改革是一个综合的改革。两级财务管理改革不能单兵前进，需要其他一些制度紧密配合。人事经费发放制度、教学经费管理制度、课时费发放制度、各类专项经费管理制度、学院财务管理制度、引进人才的经费分摊和经费管理制度等都需及时加以修订完善，要防止财务处成为众矢之的的对象。

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

5.穷学校与富学院的问题

实行校院两级财务管理后，学校集中可支配的财力必然削弱，这是一个客观事实。从华师讲，可支配经费的65%都下放到了学校，学校集中经费办大事必然受到影响，但从另一个角度讲，各个学院把事情都做了，学校需要集中做的事就必然会少了。当然这里有一个度的问题，如何做到平衡发展需要进一步探索、研究。我们决定56%的依据，前三年学院运行约52%。但要考虑学院增量、积极性，必须高于52%。

(一)两级财务管理改革需要注意的问题

6.学院收入差距变大的问题

两级财务管理体制以学生人头作为分配依据，在现有招生规模无法根本性改变的形势下，必然会造成各学院资源的不平衡，由此产生教师收入的差距、教师与行政人员收入的差距等。

不同的学院，教师同样是上一节课，但课时费标准差别很大。这样容易产生学校与学院、学院与学院之间的矛盾，带来不稳定因素，所以要加强宏观调控。2014年出台了年终收入增幅不能超过15%的规定。

三、校院两级管理体制改革的反思与体会

1 两级财务管理改革需要注意的问题

2 两级财务管理改革需要处理好的关系

3 对两级财务管理改革的几点体会

(二) 两级财务管理改革需要处理好的关系

1 学校宏观管理与权力下放的关系

总体上权力下放，激发学院活力。但学院权利应用必须在学校底线范围内。学校要有底线思维，出负面清单。学校没有规定不能做的事，只要不违背国家纪律，学院可以做。

2 权力下放与权利统一的关系

谁用权，谁负责。权力增加与责任加大同步。学院违规学院负责。学校定标准、考核。按评估给奖励。学校职能部门职能转换。

(二) 两级财务管理改革需要处理好的关系

3

眼前利益与长远发展的关系

权力下放后，要防止学院只重眼前利益，忽视建设学院的发展。基础的积淀，不进入，不建平台；进入成本的增加或不进尖端人才，成本更高。

4

提高工作效益与按程序办事的关系

财权下放后，学院较多的是强调用钱方便，学校要帮助学院规范管理，财务处派报账员协助学院做预算，理好财用好钱。按中央八项规定，差旅费、三公经费等，坚持程序。

三、校院两级管理体制改革的反思与体会

1 两级财务管理改革需要注意的问题

2 两级财务管理改革需要处理好的关系

3 对两级财务管理改革的几点体会

(三) 对两级财务管理改革的几点体会

1

统一思想，统一认识是前提

实行校院两级财务管理一定要广泛听取意见，运用多种形式统一思想、统一认识。首先是领导层的统一，然后是全体教职工的统一。因为这项改革涉及到教职工的切身利益，涉及到学校的发展，同时改革中必然会遇到新问题、新矛盾，需要大家以积极的态度支持和面对。

（三）对两级财务管理改革的几点体会

2

做好规划，明确目标是基础

在实施校院两级财务管理体制改革前，一定要做好学校的总体发展规划。学校的发展方向以及目标定位。同时，也要做好各学院、各学科的规划定位。要明确相关学科、学院在学校整体发展中的位置，需要该学科达到什么水平，只有这样，才能更好地进行资源配置、经费投入，复旦大学等就是这样，我校也是这样做的。规划好了，才能放权，才敢投入，这样才放得彻底，放得放心，放得心里踏实。

(三) 对两级财务管理改革的几点体会

3 科学设定经费分配指标和调节系数是关键

经费分配指标的确定，体现了学校发展的导向，不同的学校指标确定不一样，但一般学生基数是重要因素之一，如武大，华师，但学科的差异性，学科的未来发展一定要与投入挂钩，同时平台、基地一般来讲也会考虑。高层次人才到底是由学校统一考虑，还是归学院承担，各校做法不一致。

(三) 对两级财务管理改革的几点体会

4 加强对学院的评估、考核和监督是保障

实行校院两级财务管理根本目的在于激发学院办学活力，实现从“谋钱”到“谋事”的转变。不同的学院发展条件有所差异，对两级管理的认识和执行水平也不尽相同。要通过多种形式，进一步加强对学院经费分配、财务管理的监督和考核，对学院的财务运行情况进行定期评估，保证两级财务在良性轨道上运行。



结 论

改革的过程，就是一个统一思想、坚定信念、凝聚共识、形成合力的过程。高等教育的发展方向是明确的，但具体到每个高校，学校规模、办学层次有所差异，则办学目标、办学定位、办学思路各有不同。惟有立足于校情校史，将他山之石融入到自身的土壤中，改革才能长久持续，才能真正取得实效。



華中師範大學
CENTRAL CHINA NORMAL UNIVERSITY



谢谢大家!

THANKS