

发展改革动态

2015 年第 11 期

发展规划处

2015 年 8 月 5 日

【聚焦“十三五”规划】

若干世界一流大学发展规划概览

(张端鸿, 同济大学高等教育研究所讲师, 复旦大学管理学博士)

战略规划和管理, 对于高水平大学的建设至关重要。从国际一流院校的规划工作经验来看, 在规划文本产生前后, 学校要做大量的工作, 使规划成为一个可持续的、循环的整体, 从而推动学校的发展和进步。通常而言, 发展规划包含四个主要阶段: 一是环境分析阶段; 二是文本形成阶段, 拟定文本草案, 通过公布规划文本草案, 广泛征集意见建议, 并据此调整规划中的内容, 确保规划内容的合理可行; 三是规划实施阶段; 四是规划评价与控制阶段。

一、国际一流院校发展规划文本的要素

国际一流院校所制定的发展规划, 时间跨度不一, 往往根据自身特点和发展形势确定合理的时间跨度, 一般有 1 年、3 年的中短期规划, 5 年、8 年的中长期规划, 以及 10 年以上的远景规划。在此次收集的文本(见表一)中, 多伦多大学规划(面向 2030 年)、加州大学规划(面向 2020 年)等属于远景规划; 康奈尔大学规划(2010-2015 年)(提纲征求意见稿)、威斯康辛大学麦迪逊分校规划(2009-2014 年)等属于中长期规划; 香港理工大学规划(2009-2012 年)、墨尔本大学规划(2009 年)等属于中短期规划。此外, 普林斯顿大学可持续发展规划(2008 年)和耶鲁大学国际化策略规划(2005-2008 年)属于专题规划。

表 1: 参阅国际一流院校发展规划文本列表

分类	规划名称
远景规划	<ul style="list-style-type: none"> • 加拿大多伦多大学长期规划（面向 2030 年） • 美国加州大学长期规划（面向 2020 年） • 中国香港科技大学长期规划（2005-2020 年） • 美国南加州大学长期规划（面向 21 世纪）
五年规划	<ul style="list-style-type: none"> • 美国康奈尔大学规划（2010-2015 年）（提纲征求意见稿） • 美国威斯康辛大学麦迪逊分校规划（2009-2014 年） • 中国香港大学规划（2009-2014 年） • 英国牛津大学规划（2006-2010 年） • 美国宾夕法尼亚大学规划（2002-2007 年）
三年规划	<ul style="list-style-type: none"> • 香港理工大学（2009-2012 年）规划
一年规划	<ul style="list-style-type: none"> • 美国布朗大学规划（2009 年） • 澳大利亚墨尔本大学规划（2009 年） • 美国康奈尔大学规划（2008 年） • 中国香港中文大学规划（2006 年）
专项规划	<ul style="list-style-type: none"> • 美国普林斯顿大学可持续发展规划（2008 年） • 美国耶鲁大学国际化策略规划（2005-2008 年）

不同类型的规划文本，其要素自然有所不同。以下选择跟“十二五”规划时间跨度相等的 5 年规划文本稍作梳理。从表二可以看出，文本的要素通常包括愿景（vision）、使命（mission）、目标（goals）和战略行动（initiate）。

表 2：部分国际一流院校五年规划文本要素一览表

院校	规划内容	愿景或目标	战略行动
康奈尔大学 (2010-2015)	<ul style="list-style-type: none"> • 环境分析 • 使命和愿景 • 目标与行动 • 战略行动 • 规划评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 创新的、高质量的教育 • 学术研究的世界领导地位 • 杰出的、多样性的师资 • 提供社会服务的参与度 • 完善组织结构和管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 人才培养、学生 • 科研、学术和创造力 • 服务社会 • 教职员工 • 组织管理
威斯康星大学 (2009-2014)	<ul style="list-style-type: none"> • 愿景、原则 • 战略重点 • 战略行动 	<ul style="list-style-type: none"> • 21 世纪公立大学的典范 <ul style="list-style-type: none"> • 为公众提供服务，提高州、美国乃至世界的生活质量 	<ul style="list-style-type: none"> • 杰出的本科生教育 <ul style="list-style-type: none"> • 重兴威斯康星理念，重申社会责任 • 加大对现有和潜在优势学术领域的投入 • 增进校园多样性 • 加强资源管理
香港大学 (2009-2014)	<ul style="list-style-type: none"> • 愿景、使命 • 近期成就 • 环境分析 • 策略行动 • 面临机会 • 评估指标 	<ul style="list-style-type: none"> • 跻身国际优等学府首列 • 教学科研交流广益 • 荟萃天下英才 	<ul style="list-style-type: none"> • 提升学生学习经历 • 推进研究，积极创新 <ul style="list-style-type: none"> • 促进知识交流，彰显领导地位
牛津大学 (2006-2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 价值和目标 • 面临挑战 • 战略行动 	<ul style="list-style-type: none"> • 引领国际学术研究 <ul style="list-style-type: none"> • 杰出的本科生和研究生教育 • 为地区、国家和全球作出重大贡献 • 吸引、发展和留住优秀师资 • 招收全球和全国最优秀学生 • 改善设备，优化服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 科研 • 教学 • 社会服务 • 师资队伍 • 硬件管理 • 财务 • 大学治理
宾夕法尼亚大学 (2002-2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 回顾上个五年规划 • 优势和挑战 • 愿景、目标 • 战略行动 	<ul style="list-style-type: none"> • 巩固在全国乃至全球的学术领先地位 • 形成五大学术战略重点 • 适应当前和下一代人教育需求 • 提高硬件、财政、运营管理和产业化能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 实现学术卓越 • 重点学术领域 • 教育 • 运营管理能力

1、环境分析

环境是指大学所处的政治、社会、经济、技术、教育等的生态系统，包括内部环境和外部环境。学校应该对自身的实力、弱点、机遇和威胁进行必要的分析（SWOT 分析）。具体内容包 括：政策或政府本身的变化，宏观或微观经济的变化，社会的发展，科学技术的进步，校友和家长等利益相关群体对学校的期望，学校与国内外竞争者、拟赶超者的相对位置，学校的学科专业状况、人力资源状况、财政与资源状况等等。环境分析是制订规划的起点，其客观性和准确性会直接影响到所制定规划的质量及其实施效果。

牛津大学在 2006-2010 年规划中重点分析了学校存在的问题和面临的挑战。主要有三个方面。一是，学校作为世界顶尖大学的地位受到美国大学的严重挑战，在《泰晤士报》大学排名中落后于哈佛、加州伯克利、MIT 和加州理工。二是，学校的融资渠道不畅通，资金分配制度不合理，无力继续支持最高水平的教学、研究和师资队伍建设，教学科研赤字严重，而同期哈佛等竞争对手则有较大盈余。三是，学校传统的治理结构与当代大学发展的趋势存在不相适应的地方，学校长期秉承的精英教育理念与国内外对本校的巨大需求存在冲突。

尽管环境分析为整个规划设定了基调，为具体条款的制定提供了依据，但是从文字量来看，环境分析部分在整个规划文本中所占的篇幅并不大。大量的环境分析工作融入规划文本之中，却不作为规划文本中单独的一部分。

2、使命（mission）

使命是对学校宗旨和办学理念的宣言，是对学校未来发展、长远目标的一种高度概括。多伦多大学规划（面向 2030 年）所确立的学校使命是“致力于成为国际上重要的研究型大学，并拥有优质的本科教育、研究生教育和专业教育”。香港科技大学规划（2005-2020 年）则定位“成为一所在国际上具有深远影响而又致力于本地服务的优秀学府”。香港理工大学规划（2008-2012 年）提出“成为世界级大学，在提供全人教育、知识创新、与工商及专业界结成伙伴、促进知识转移等领域有卓越成就”。

3、愿景（vision）

愿景是对大学理想未来的勾画，是对学校在某一发展阶段将要达到的目标的概括。康奈尔大学规划（2010-2015 年）（提纲征求意见稿）沿用了 2008 年规划提出的愿景：康奈尔是一所承担着公共使命而又与众不同的私立大学，它致力于发展成为 21 世纪综合性研究型大

学的典范。康奈尔将高质量的教育水平与广博的知识领域完美结合，追求高标准，营造开放、合作和创新的校园文化氛围，拥有横跨城郊且优美、富有生机的校区，各类教育项目从纽约州延伸至全球，所有一切都将为康奈尔师生们的发展创造良好的条件。威斯康辛大学麦迪逊分校规划（2009-2014年）列出的愿景是：成为21世纪公立大学的典范，为公众提供服务，提高州、美国乃至全世界的生活质量；与威斯康辛州以及全球的同行合作，解决威斯康辛州乃至全球最紧迫和最复杂的问题。

4、战略目标 (goal)

战略目标是使命和愿景的具体化。这些目标的达成与否，直接关系到使命和愿景的实现。国际一流院校的规划都会根据自身特点和优先发展策略，将宏观战略目标分解为层次鲜明的完整的目标体系。一方面，用总体目标指引和激励大学前行。总体目标是长远目标，是大学发展的终极旨归。例如，牛津大学规划（2006-2010年）确定的总体目标是“英国第一，世界顶尖”。墨尔本大学规划（2009年）确定的总体目标是成为“世界上最好的大学之一”。另一方面，用具体目标为总体目标提供支撑，与总体目标一起构成浑然一体的目标结构体系。例如，牛津大学规划（2006-2010年）从学科、本科生和研究生教育、社会服务、师资、学生和管理等五个方面，为总体目标提供具体有力的说明和支撑。墨尔本大学规划（2009年）则从保持道德和质量最高国际标准、服务社会、创新知识、保护学术自由和实现师生的全部潜力等五个方面对总体目标加以细化。

5、战略行动 (initiate or action plans)

战略行动是对战略目标的落实。规划需要为每个具体目标制定相应的行动计划。战略目标和战略行动是大学发展规划的核心部分。国际一流院校发展规划的战略行动一般具有以下几个特点：

(1) 战略行动具有针对性

目标能否实现，关键在于行动是否具有针对性。香港大学规划（2009-2014年）在每个策略性措施的后面都标注了所要达到的目标，而且这些目标都非常具体和详细。例如，为改善现行的资源分配模式及机制，以配合未来发展的不同需要，学校将进一步改善大学的财务管理策略，为高级行政人员提供指导和培训，提升他们在财务管理方面的能力。为实现2014年非本地生占学生总数25%的目标，要积极推进大规模的招生活动和奖学金计划，并将英语作为教学语言，以吸引世界各地的学生。康奈尔大学规划（2010-2015年）（提纲征求意见

稿)将目标与行动融为一体,在每个目标后面紧跟着相应的策略措施。比如,在“丰富本科生学习体验”的目标之后,具体提出了建立跨院系的教学标准、为入学前两年的学生提供扩充常识经验的生活和学习项目、在各院系开展课程评估以及鼓励学生参与校际交流项目等四项措施。

(2) 战略行动突出重点 (priorities)

哥伦比亚大学教育学院莱文教授认为,一所优秀的大学不一定要拥有所有的学科,而必须学会放弃一些东西,把节省下来的资源投入到具有发展前途的领域。要通过战略规划,将有限资源用于战略性、关键性的发展领域,发挥资源的最大效益。香港科技大学规划

(2005-2020年)力争在纳米技术、生物科学、信息技术、环境科学和工商管理五大领域发挥优势竞争力,成为居全球领导地位的学科。牛津大学规划(2006-2010年)提出要按学科实力进行区别对待:对世界领先水平的学科和跨学科研究给予特别支持;对有望达到世界领先水平的系科,根据其潜力和成本给予选择性的支持;对所有系科进行周期性评估,但必须照顾到学科的多样性及其各自的研究文化和价值理念。宾西法尼亚大学规划(2002-2007年)将追求学术上的卓越作为未来发展方向,并提出城市社区、生命科学、技术创新、全球机遇以及艺术、人文和社会五个重点推进领域。

(3) 战略行动注意资源保障

项目的实施需要资源的支撑和保障,因此在提出明确的战略目标和可操作性的策略措施的同时,必须对相应的资源支撑提出切实的建议。外部资源的吸引和获取、内部资源的配置与整合,都应和战略目标和策略措施紧密匹配,提出明确的思路与举措,这是确保战略规划得以顺利实现的重要前提。多伦多大学(面向2030年)规划在争取政府投入的同时,也计划提高学费水平,并实施相应的配套资助项目以保证入学率。而布朗大学则针对如何获得更多的资源支持提出了详细的策略措施:吸纳价值超过75亿美元的捐赠基金和设备,提升对年度基金(Annual Fund)的投入水平;积极增加学校科研的外部资助水平;建立新的收入拓展项目。牛津大学(2006-2010年)规划将财政策略视为规划中非常重要的环节,并集中阐述一系列增加可利用资源的措施以及资源优化配置的基本原则。在开源方面,主要通过引入“联合资源分配机制”,整合学校和各书院的财力;改善资金筹资方式,提高资金筹措能力。节流方面,主要是实行成本控制并通过机制改革提高资金使用效率。一方面要整体考虑各项成本和收益,通过改进行政程序节约年度开支;另一方面要把战略储备基金用于大学战略发展的各项优先任务(而非经常性开支),把资本项目和预算尽可能多地导向学术策略方面。此

外，要继续改进财务体系、强化内部控制环境。香港中文大学（2006年）规划为保障其规划的顺利实施，特别提出拓展资源的战略举措。该校将致力于充分挖掘社区和校友资源，同时通过一系列的投资计划以提高捐赠基金的投入回报率。

（4）战略行动的权变与调整

规划是大学实施战略管理的基本依据，是学校内部成员的行动指南，因此应该具有高度的稳定性。规划一旦通过正规的程序得以确立，那么它在大学内部就具有某种程度上的“法律地位”。但是大学的发展规划主要面向学校的未来，而未来必定是多变的、不确定的，新的机遇和挑战也会层出不穷，规划因此会面临调整的需要。牛津大学规划（2006-2010年）提出，每年都要对学校战略规划进行评估，并且每三年修订一次。具体操作办法是：重新设计大学和各学部的评估体系；建立一套统一流畅的管理与行政体系；通过局域网发布主要问题的讨论稿、委员会事务摘要、已批准的部门计划等，促进校内交流沟通；改进校内与校外的交流沟通方式，鼓励校友参与学校发展建设。

二、国际一流院校发展规划的特点

纵观这些国际一流院校的发展规划，大致具有如下特点：

1、高度重视环境背景分析

环境背景分析是大学规划制定的起点。在制订规划之前，必须对学校的内外情况有一个清醒的认识和准确的把握。因此，要全方位、多角度地搜集高校本身及社会发展的情报。在许多世界一流大学中，规划机构往往也承担了学校数据信息工作，对学校数据进行分析整理。此外，规划机构还要承担对国内高等教育发展政策和国际高等教育发展趋势情报的搜集和分析研判职责，以便更好地为学校的决策者和管理者提供有效的信息，以促进学校管理的科学化，促进学校的快速发展或成功转型。

2、强调对学术卓越的追求

许多学校都将追求学术的卓越地位摆在发展规划的突出位置，并以科学研究作为使命和愿景实现的核心表征。例如，香港科技大学规划（面向2020年）提出“科大将发展成为在国际居领先地位的学术领袖”。香港理工大学规划（2008-2012年）提出“发展以专业为基础的卓越学术水平”。牛津大学规划（2006-2010年）提出“在各学科和跨学科领域引领国际

研究活动”。布朗大学规划（2009年）提出“通过提高对主要学术部门和项目的支持水平和质量，提升布朗大学学术的卓越性”。

3、强调世界一流师资队伍

许多世界一流院校都把人才强校战略作为学校发展的核心战略，把对一流师资队伍的吸引和培养放在学校发展的突出位置。斯坦福大学在二战后就提出，坚持以“选聘一流的教授，构建优异的顶峰”为原则，把师资队伍规划放在学校发展规划的第一位。斯坦福校长 John Hennessy 认为，有能力获取资源并将资源用于聘请世界级的教授，是“提高斯坦福声望的唯一关键因素”。牛津大学规划（2006-2010年）提出要“吸引、培养并留住全世界最高水准的教师”。墨尔本大学规划（2009年）提出要“从世界范围内吸引最高质量的教学和科研人员，招收卓越学生”。香港科技大学规划（2005-2020年）的基本指导思想是，聘请一流教师并使他们快乐，并配套提出了完备的考核、评估制度。

4、强调国际化视野

综观各校规划可以发现，国际化已是各校追求的重要目标。许多学校在制定总体目标时都提出要力争成为有影响力的世界级大学。例如，牛津大学规划（2006-2010年）提出要成为“世界顶尖”，墨尔本大学规划（2009年）提出要成为“世界上最好的大学之一”，布朗大学规划（2009年）提出要“确保布朗是一个真正的全球大学”。一些学校也把追求国际化的内容加以具体化。例如，美国南加州大学规划（面向21世纪）提出，要“创造一个重要的全球性视野，以增加我们研究、学术、人文、教育和服务的国际识别度、目标和影响”。香港理工大学规划（2009-2012年）强调，要“拓宽学生的国际视野，加强课程、教员及学生的国际化”。

5、强调社会服务意识

服务社会是大学的基本使命。许多学校都把增强服务意识、提高服务社会水平列为重要的发展目标之一。例如，威斯康辛大学麦迪逊分校提出，要“为公众提供服务，努力为提高州、国家乃至世界的生活质量而工作”。牛津大学规划（2006-2010年）提出，要“通过研究成果、毕业生素质、企业化活动、政策导向、继续教育等服务于本地区、国家和国际社会”。香港中文大学规划（2006年）提出，“中大与其教职员须为政府和公共机构提供高水平的咨询顾问服务和专业服务，以满足社会需求，并由此赢取应有的信誉”。

6、全员参与规划过程

广泛调动校内外一切关心学校发展的力量为学校出谋划策，积极探索学校发展的合理道路，是大学规划顺利制定和有效实施的重要条件。特别是要广泛听取全校师生的意见建议，接受他们的监督检查，使规划成为师生员工共同关心和愿意为之奋斗的行动纲领。

宾夕法尼亚大学在规划制定过程中专门成立了战略规划委员会（Strategic Planning Committees），下设 14 个小组，包括艺术、人文与社会科学组，生命科学组，教育连续性组（Continuum of Education），本科生教育组，研究生教育组，研究与学术组，师资队伍组，财务与运营能力组，国际视野组，组织与领导组，校园环境组，技术创新组，产业化组（Entrepreneurial Activity）和城市社区组，让 216 位来自各个院系和部门的教师和行政管理人员参与规划的草拟。为了保证各组工作的有序开展，学校还从校长办公室、教务长办公室、副校长办公室等部门抽调了 16 名工作人员担任各小组的秘书。

许多大学都把规划文本挂到学校网站上进行公示，请校内外各方人士提出意见和建议。例如，康奈尔大学今年上半年就向全校公布了 2010-2015 年规划（提纲征求意见稿），准备在征集意见的基础上进一步拟定最终的策略行动计划。香港中文大学规划（2006 年）在公布规划初稿后，就分别给各相关组织的成员开辟特定的时段，请他们对计划提出改进意见。这些文本一般都形式活泼、结构新颖、制作精美、图文并茂，配有凝练而富有感召力的标题，给人以鼓舞和振奋。

三、规划的监控、评估和完善

国际一流院校普遍重视战略规划的落实和评估，注重对过程的监控，注重规划评估和不断完善。学校为规划的实施制定具体的目标和衡量标准，然后据此对规划的执行情况进行评估，并根据评估结果对规划进行调整和完善，以更好地适应形势的变化，体现规划的弹性。所做的评估通常有两种。一是经常性的评估，每月一评或者每年一评。二是总结性的评估，即在战略规划完成后进行评估。国际一流院校对战略目标的测评、监控和管理，主要有以下做法。

1、建立专门机构负责监督落实规划的执行

为了提高规划执行的力度，国际一流院校一般都会建立专门的机构，负责规划的监督落实。不少院校的规划监督机构会制定年度评估计划（annual assessment），对规划实施情

况进行跟踪，各规划执行部门每年提供一份进展报告（progress report）。康奈尔大学的规划与预算部（Division of Planning and Budget）既是规划制定部门，也是规划监督部门。卡内基·梅隆大学（CMU）不仅有专门的规划监督机构，而且对其监控的内容和监控操作人员的素质和能力都有很明确的要求。具体而言，其战略规划实施中的监控任务主要由指导委员会（又称督导委员会，Steering Committee）来担当。指导委员会不仅对 CMU 战略规划实施给予全面的方向指导，而且严格控制战略规划实施的时间，并且督促战略规划实施各个部门和学院的全力合作，寻求战略规划实施的财力、物力和人力等多方面的保障和支持。此外，为了更加科学有效地监控战略规划实施情况，该校还设定了战略规划实施的激励考核办法、并适时调整学校战略规划实施方案。

2、预算以规划为依据

资源配置是实现规划目标的最重要的保障。如果预算不以规划为依据，规划就会成为一纸空文。爱荷华大学教务长 Allen 在爱荷华大学规划（2005-2010 年）出台后要求“预算应该遵循规划，而不是规划遵循预算”。爱荷华大学在过去 5 年中，坚持预算政策以战略规划为导向，一方面把资金投向规划确定的重点领域，集中财力，保证重点，确保规划目标实现；另一方面，新的预算模型将根据规划执行情况，激励、支持和奖励那些在实现战略规划目标方面取得进展的单位。

3、建立评估指标体系

国际一流院校发展规划常常可以看到目标和措施下都列出了“benchmarks”或者“metrics”，即用于衡量的标准或者一些参考数值。对于他们的作用，杜克大学在战略规划中做了如下说明：评估规划的执行情况，以便对规划作出调整完善。在评估过程中，最重要的是制定适合本校的评估标准与指标，制定明确的关键绩效指标，明确达到怎么样的状态才表明已经完成了使命，用哪些指标可以衡量工作完成的有效性。例如，悉尼大学在 2006—2010 年策略规划中建立了 33 个关键业绩指标，其中教学方面的指标有 14 个。在这 14 个有关教学的关键业绩指标中，涉及本科生教育和研究生教育的各占一半。属于本科生教育的关键业绩指标有：在校生完成课程后的一般技能；在校生是否获得好的教学资源；在校生的总体满意度；毕业生全职就业情况；毕业生继续深造情况；学生滞留情况；学生保持就学进程情况。有关研究生教育的关键业绩指标同样有类似的 7 个。香港大学规划（2009-2014 年）的最后一部分，专门详细论述了执行与评价指标（Implementation and Profile Indicators）（见表三）。

表 3：香港大学规划（2009-2014 年）评价指标体系

分类	评价指标
提升学生学习经历	<ul style="list-style-type: none"> • 招生情况（不同质量的招生人数） • 国际生、非本地生、交换生人数 • 生/师比、生/教授比 • 港大学生学习经历问卷 • 住宿学生数量 • 奖学金 • 国际比赛中的获奖学生数 • 毕业生情况（学术地位和就业情况） • 雇主满意度
推进研究 积极创新	<ul style="list-style-type: none"> • 经评审学术研究成果概况 • 人均研究成果引用数 • 研究资金 • 校外研究所得拨款 • 研究评审工作所得分数 • 学术型研究生人数 • 学术型研究生毕业情况
促进知识交流 彰显领导地位	<ul style="list-style-type: none"> • 专业和继续教育课程数 • 专业和继续教育学生数 • 合同研究项目的种类和数量 • 已取得专利的种类和数量 • 有经济活动的分拆公司数量 • 可供公众查阅的期刊文章和研究生论文种类和数量 • 表演、公开讲座、社区活动等的种类和数量
其他有用指标	<ul style="list-style-type: none"> • 学术人员概况和人数 • 国际学术人员概况和人数 • 开支概况 • 所得外界资助概况和金额

4、建立多层次的监控系统

通过建立战略监控系统，在多个层面上对规划的实施进行监控（见表四）。每一层面的监控都有不同于其它层面的信息需求，高层面的监控依赖于基层的监控，宏观层面的监控需要得到有关重大问题和高风险活动的总结性信息。高级管理层有责任对战略规划的实施情况进行监控，并建立专项规划执行进程报告机制，少数情况下也可以直接进行监控。同时，高级管理层要定期检查评估学校的监控系统，通过实施某项任务的操作性计划、领导实施某项

任务的高级管理人员的口头或书面报告、学校规划部门的口头或书面报告、专题会议等渠道，获得足够的监控信息并质询、核实信息的可靠性和一致性。例如，悉尼大学校长每周召开一次工作碰头会，研讨规划的执行情况。校长本人或委托副校长跟踪规划实施过程，及时监测和复审执行过程

表 4：规划监控系统示意表

监控的层面	监控的任务	监控的责任人	监控的时间
宏观层面	掌握规划执行总体情况	董事会、校长、高级管理人员	至少每年 1 次
管理层面	确保各任务按规划进行	校长、高级管理人员、学校规划人员	一般每月 1 次
学校财政层面	评估全校规划或项目预算的总体情况	学校财务人员、学校规划人员	每月 1 次
具体财务层面	评估行动计划或项目预算的具体情况	行动计划或项目负责人	每月 1 次
资源层面	评估资源使用和人员聘用情况	行动计划或项目负责人	每季度 1 次
学术质量	评估学术质量	校学术委员会、评议会、院务委员会	至少每年 1 次

5、强调对规划的不断完善

国际一流院校的规划理念认为，规划是一个不断循环的前进过程，环境是不断变化的，要在执行过程中不断发现问题，调整目标，不断对规划进行评估和完善。例如，悉尼大学要求每年的财务预算为战略规划的执行和绩效管理提供经济保障，学校每年对各单位的工作计划执行情况进行监督检查，并与下一年度的预算拨款直接挂钩。美国爱荷华州立大学研究室和校长办公室每年会根据目标实现情况编写规划实施进展报告，报告主要以图表的形式直观地表现目标实现程度，以及与设定目标值的差距。进展报告不仅提交爱荷华州立大学董事会，还通过网站向全校及社会公布。普利茅斯大学每年都会对大学的规划文本进行年度性回顾和“滚动推进”，比如最初的计划是 2004-2009 年规划，则第二年就修订发展为 2005-2010 规划，依次类推，每年都会形成一个新的五年计划。根据对上次规划执行情况的总结、对当前环境的分析以及对未来趋势的预测，修正原有规划中不适应的部分，同时制定年度操作计划和财务预算，以此保证大学能够依据环境的变化进行决策。（转自《科学网》 2015 年 7 月 27 日）

【新动态】

教育部、贵州省签署深化贵州教育综合改革战略合作协议 教育部、贵州省深化贵州教育综合改革战略合作协议签字仪式日前在贵阳举行。教育部部长袁贵仁指出，希望贵州认真谋划做好“十三五”教育工作，要落实立德树人，培养中国特色社会主义建设者和接班人；促进教育公平，提升人民群众的获得感；优化教育结构，提高教育对经济社会发展的适应性和贡献度；深化体制机制改革，激发教育事业发展的动力和活力；强化条件保障，进一步夯实教育改革发展发展的良好基础，为贵州实施“两加一推”战略、促进经济社会发展提供有力支撑和人才保障。贵州省委书记、省长陈敏尔指出，本次战略合作协议含金量高、指导性强，进一步体现了教育部对贵州的信任与支持，也是贵州教育加快发展的机遇与责任。旨在共同推进落实《贵州省教育综合改革方案》，着力完善省级政府统筹教育发展机制、全面推进各级各类教育协调发展、进一步完善教师专业化建设体制机制、支持鼓励社会力量兴办教育、深化考试招生制度综合改革、强化国际化与信息化保障支撑、推进中国特色现代学校制度建设，以改革推动贵州教育实现新的发展，探索西部地区加快实现教育现代化的经验。（转自《中国教育报》2015年8月2日）

同济大学开启高校就业海量数据分析 精准指导未来大学生求职 2015届大学毕业生就业进入收尾。几天前，同济大学有一个静悄悄的“大动作”——与大型综合性就业招聘网站“前程无忧”签约合作，携手分析招聘用人信息的海量数据，更精准指导未来大学生求职。社会对就业行业信息、环境要素如此敏感，也让大数据应用更为迫切。业内专家将大学生就业的大数据应用分为三段：首先是集纳整合数据，让高校、教育主管部门，以及大学生了解“当前情况如何”，然后给出未来趋势预测，最后及时给予学生个性化的指导信息。令人欣喜的是，三个环节中的第一环已有实践。政府资助的公益大数据项目爱拼网就是其中之一。信息整合后的分析估测是重头戏。上海财大应用统计研究中心主任徐国祥指出，我国的就业压力已从总量为主向总量压力与结构性矛盾并存转变，大数据能更准确地描绘就业需求的现状及未来变化态势，帮助大学毕业生理性地动态调整就业预期。（转自《解放日报》2015年7月28日）