

高校改革与发展参考

2010年第7期（总第28期）

中国矿业大学发展规划处

二〇一〇年四月二十日

【编者按】为了更好地落实深入学习实践科学发展观活动整改落实方案的要求，进一步明确我校新百年开端十年的发展目标和发展战略，2010年初，按照学校工作的统一部署，启动了学校中长期发展战略规划（2011—2020年）的制定工作。中长期规划是对学校未来十年乃至更长各个时期工作的总体谋划，时间跨度大、难度要求高，同时影响也十分深远，为此学校高度重视，主要校领导直接谋划，精心组织。目前《中国矿业大学中长期发展战略规划（2011—2020年）》草案的制定工作已经完成，并于2010年4月15日提交校教代会审议。配合此次规划文本的出台，本期《高校改革与发展参考》收集了其他高校的中长期规划制定动态，供各位校领导参考。

本期目录

理论探索

中外研究型高校战略规划文本分析及其启示..... 3

兄弟高校动态

华东师范大学.....11

西南交通大学.....12

大连理工大学.....14

华中科技大学.....18

重庆大学.....20

中外研究型高校战略规划文本分析及其启示

王炎灿(河海大学发展规划处副处长)/张晓阳

摘要：战略规划对大学的发展具有非常重要的意义。本文采用文本分析法，对国内外若干所研究型大学战略规划进行比较分析，发现它们在环境审视、校情分析和学科建设的具体战略上不乏相通之处；而在文本布局、关键性文件安排、目标和价值观等方面又存在巨大差别。这些异同及背后所蕴含的理念正是我国高校在制定战略规划时不可多得的经验。

每所大学都有各自独特的校情、历史传统、学科结构、人员结构和地域特点，因此，大学战略规划的文本也各具不同。本文通过对国内外若干所研究型大学战略规划文本的分析，试图在其共性和特性的探讨中，取长补短，使我国大学在制定战略规划文本时更加规范化、特色化、实效化。这些作为分析样本的国内外院校有：美国斯坦福大学、杜克大学、卡耐基-梅隆大学、华盛顿州立大学、中佛罗里达大学、依阿华大学、爱荷华州立大学，英国卡迪夫大学，泰国亚洲理工学院；香港科技大学、南京大学、中国政法大学、中国石油大学（北京）、中国农业大学、中国海洋大学。

一、中外研究型大学战略规划文本的相同点

（一）重视对环境的审视组织的未来的发展方向与现实的环境状况密不可分。一般来说，学校对环境的审视包括技术预测、财政变化、人口估计、社会文化评价、政策法律分析等。

杜克大学 2006 年战略规划文本第二章分析了包括联邦研究基金模式、学习空间和信息获取渠道变化在内的环境机遇和挑战。中国石油大学在制定“十一五规划”时，也具体分析了国家实施能源安全战略，并根据《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020）》提出了发展的重点领域及优先主题。对环境的透彻分析，是制定战略规划的前提。大学只有了解自己所处的位次和境地，明确市场、资金、

竞争对手的变化,方能实实在在地服务于国家和地区。值得一提的是,在环境审视中,高校都非常重视高等教育发展趋势的分析。如高等教育的国际化不仅使大量学生在他国接受高等教育,教授也“迁移”到他国的学校去工作,这种吸引国外生源、引进优秀师资的做法在各研究型大学的战略规划中屡见不鲜。

(二) 重视校情分析

战略分析的两个关键领域是外部环境与组织自身。组织自身分析在战略规划中常设定为校情分析。校情分析涉及传统和价值观、学校位置、学科专业状况、财政情况等,其中人才培养、科学研究、财务运行情况是重点,通过分析可以发现学校在学科专业、师资队伍建设诸方面的优势和不足。就其在文本中的位置而言,有的位于战略规划的开始,如亚洲理工学院 2006-2010 年战略规划首先回顾了学校发展的轨迹,随后分析了学校的内部优劣势;有的作为规划的附件部分,如依阿华大学;有的虽不将其列入规划文本,但仍主要作为SWOT分析工作的重点之一,为使命和目标的确定提供依据,如爱荷华州立大学;同时也不排除另有一些大学在阐释具体目标和策略时,将各方面现有水平作为叙述的起点,如香港科技大学;国内研究型大学基本全部以校情分析开始,包含已取得的成绩和存在的不足。

(三) 突出学科建设,重视师资队伍配置

面对高等教育的激烈竞争,中外研究型大学不约而同地在寻找自己的特色,力求以优势保持领先,其战略规划中通常都明确了自己要大力发展的学术领域。

卡耐基-梅隆大学,作为美国一所以工科为主的年轻大学,在短短 30 多年的时间里,该校重点规划发展计算机、机器人研究及应用、工业管理、认知心理学、戏剧等新兴学科和专业,目前,该校在这些领域的学术水平已处于美国高校

的领先地位。

香港科技大学在 2005-2020 策略发展计划中,提出坚持重点研究领域的理念,此理念一直是该校行之有效的发展指引。这次规划着重选择了纳米技术、生物科学及生物技术、电子学无线通讯及信息科技、环境及可持续发展、工商管理教育及研究五个深具影响力的重点研究

领域，建立了国际领导地位。

南京大学在其“十五规划”中也强调“全力支持物理、化学、中文等具有国内较大优势的基础学科冲击世界一流水平，并且着重在信息科学、材料科学、电子科学、生命科学、环境科学、空间科学和国际问题研究的学科领域培养新的增长点，抢占 21 世纪学科前沿阵地，以期取得重大突破”。

早于 1983 年，大学战略规划鼻祖乔治·凯勒就指出：“具有高度创造性、创新性的学者与教师的比例少有超过 1/10 的，当国家对研究和新思想的依赖加强时，这 1/10 的人才就变得更为可贵了”。

斯坦福大学正是通过构建和维持“选聘一流的教授，构建优异的顶峰”的师资队伍发展规划理念，使诸多杰出学者汇集斯坦福，创造出非凡业绩，在短短 20 年内迅速从地方性优秀大学步入全国一流大学的行列。

诸多大学开始面向世界招聘杰出教师，不仅引进单个教师，也开始引进团队。比如，南京大学在“十五规划”中就提出：“对于急需发展的学科以及部分薄弱学科，从国内外引进 5 个左右的高新技术队伍群体，采用学科特区的方法进行管理”。

二、中外研究型大学战略规划文本的不同点

（一）文本布局不同

一般说来，国外大学战略规划的文本一般包括：题目、规划摘要、学校介绍、愿景、使命、环境审视、校情分析、战略目标、战略措施、附件。国内大学战略规划的文本一般包括：前期工作总结、环境审视、校情分析、指导思想、战略目标、战略措施。形式上的不同主要体现在题目、规划概要和附件部分。对比分析发现，国外大学的战略规划文本表现得更为成熟和正规。

首先，国外许多大学的战略规划配有凝练而富有感召力的标题，如爱荷华州立大学 2005-2010 年规划文本标题为“前瞻思维”，中佛罗里达大学 2002-2007 战略规划标题为“通向卓越之路”，杜克大学 2006 年战略规划标题为“与众不同”；相比而言，我国大学战略规划基本采用“××大学××规划”的单一模式。

其次，国外大学在规划文本的最前或最后一般有一个规划概要，

即 Executive Summary，主要起精简版战略规划书的作用，帮助人们更好地把握整个战略规划。

再次，国外高校为提高财政、资源与战略规划的结合程度，常在战略规划的最后以附件形式附上学校的财政预算，并且将年度预算与战略措施挂钩，确保中期财政预测能反映战略规划的需求，使财政与资源分配过程公开化。以依阿华大学为例，其年度预算和战略目标所需达到的指标全部以附件的形式附在规划最后。我国高校现在也开始重视这一部分工作，有些学校不是以附件而是在正文的最后直接设章论及实施与保障工作，但具体研究仍处于初级阶段。

（二）关键性文件结构安排不同

战略目标和战略措施的阐述是中外研究型大学战略规划文本的主体部分，但两者又有不同。国外大学战略规划文本的目标和措施是同步叙述的，即阐明一个战略目标马上跟述具体的战略措施。例如依阿华大学 2005-2010 年战略规划中提到目标之一为：通过提高教员、行政人员、学生的多样性，促进优质教育。紧连的具体措施有：增加未被充分代表的教员、工作人员、学生的数量等三项措施，每项措施仍有下设。这种方式使文本显得紧凑，重点突出，可实施性强。

国内大学战略规划文本其目标和措施的阐述是分开的，即先叙述全部目标，再叙述全部措施。以南京大学“十五规划”为例，其分别从学科建设、师资队伍建设、人才培养、科学研究与科技成果转化、体制改革与科学管理、对外交流、校园建设与公共服务体系建设、党建和思想政治工作等八个方面制定目标，而后分述每个目标的具体措施，文字上难免重复。

进一步分析，国外大学为实现每个战略目标可都需要从许多方面努力。例如华盛顿州立大学，为实现“为科研、学术、研究生教育和艺术创建世界一流的环境”这一目标，要从招生、师资、科研、基础设施建设、投资等方面设立子目标和措施。相比之下，国内大学是先分好方面，再定立目标，在某种程度上这些目标只是一些子目标。换言之，这些目标其实只是一些数字或指标，要引进什么样的人，开展什么样的研究，但这样做是为了什么？并没有表达清楚。

出现这样的问题，主要源于国外大学战略规划中常有一个愿景

(Vision)部分。华盛顿州立大学 2002-2007 战略规划的愿景为：“提供一流的大学本科教育，组织并促进世界一流水平的科学研究、研究生和职业教育、学术和艺术教育的发展，并提供示范性的、有吸引力的工作和学习环境。”由此可见，愿景就是一个长远的目标，在某种程度上与我国大学战略规划的总体目标有一定相似。中国石油大学（北京）发展“十一五规划”的总体目标为：“建成以工为主、多学科协调发展、石油石化学科领域世界一流的研究型大学，建成石油石化学科领域高层次人才培养、科学研究、学术交流的重要基地。”紧接着的分目标也就与南京大学“十五规划”涉及的八个方面相同。由此可见，我国在制定战略规划文本时，缺乏总目标下设的分级目标，这样使得战略规划对于学校未来发展的指导性降低。所谓“世界一流”、“国内领先”、“国际影响”，可以作为愿景，但能否简单地作为一个战略规划几年内要实现的总目标还是值得商榷的。由清华大学顾秉林教授主持完成的国家社会科学基金“十五”规划教育学重点课题“一流大学建设的理论与实践研究”认为，根据中国现况，我国大学要进入世界一流大学行列，学校年度科研总经费不应低于 10 亿元人民币，其中从国家获得的科研经费不少于 8 亿元；年度 SCI（含 SSCI）论文数量应达到 1500 篇；年度《自然》(Nature)和《科学》(Science)杂志发表的论文数量应达到 4 篇；所拥有的院士总数占全国院士总数的比例应达到 7%；重视但不刻意追求诺贝尔奖的获得。以这一结论推断，“世界一流”、“国际影响”对于许多国内大学来讲还是“路漫漫其修远兮”。

（三）对大学核心价值观的重视程度不同

现代管理学认为，组织成员间的价值观认同至关重要，认同程度越高，达成组织战略目标的意志就越坚定，反之，就是一盘散沙。可以说有什么样的价值观就会有怎样的战略规划。国外研究型大学将核心价值观的锻造和认同置于首要地位，在规划文本的开始就对其进行阐释。一般来说，国外大学战略规划中强调最多的价值观有：卓越（Excellence）、责任（Responsibility）、正直（Integrity）、尊重（Respect）、共享（Community）。“大学精神是大学核心竞争力不可或缺的组成部分，也是大学发展规划的魂魄所在”。虽然我国高等教

育界也逐渐认识到了价值观的重大意义，但在规划的制定过程中并没有给价值理念留足够的位置，规划的指导思想代替了院校的核心价值观，而指导思想多为千校一面的政治立场陈述，失之笼统，缺乏感召力和个性。

（四）对大学社会责任的涉及程度不同

大学在主动争取社会资金支持时，必然要加大社会服务力度，而不断增加的社会服务使高校越来越关注自身的社会责任。纵观国外大学的战略规划，在学校使命或愿景的描述上，无一例外都提到了要为其服务的个人、地域、公共机构做出贡献。如英国曼彻斯特大学作为英国最大的大学，在其愿景目标中提出：“曼大是曼彻斯特的大学”，具体而言，“服务于曼彻斯特和英格兰西北部的人民，并致力于曼彻斯特及其所在社区的社会、文化、经济和精神生活的丰富与发展。”

香港科技大学 2005-2020 年的战略规划的理念部分也明确的提出：“对国家的经济和社会发展做出贡献”，“与政府通力合作，把香港发展成为以知识为本的社会。”

相比而言，国内大学的战略规划大多将社会服务功能弱化，表述为通过科研和教学为国家提供智力支持和人才支撑的较多，未曾提及这一功能也不在少数。几乎选取的战略规划都未提及为地区的发展服务，更罔论具体方面了。

（五）战略目标的涵盖面不同

国外研究型大学的设立的战略目标相对较少，涉及面相对较窄，针对性较强，一般为 4-5 个点。如华盛顿州立大学在其规划中明确提到：

“我们很多方面并不需要改进，因此，在这个战略规划中也就没有被具体包括进来。”斯坦福大学 1955-1975 年间的崛起有赖于三大核心战略，一是几年中引进了美国 150 位最优秀的学者；二是有序地重点发展，先发展具有相对优势的学科（工程学和物理学），接着是社会研究领域，然后是人文科学，重视研究生教育和专业学院；三是大规模的筹资，以改善办学设施，建设有吸引力的住房，吸引有才华的学者。

翻开大陆高校的战略规划，从学科建设到师资队伍，从科研到国际交流，从后勤到党建，面面俱到，在人、财、物都有限的情况下，是否

真的能做好规划中的每一件事？发展战略既要概括又要具体，看似矛盾，实则不然。到底发展什么，怎么发展，不容含糊，选择的方法、领域要具有前瞻性和确定性。战略规划只有摆脱“空”，才能不流于形式。

三、中外研究型大学战略规划文本分析的启示

（一）战略规划文本基本结构设计

按照行文的顺序，一份学校战略规划一般由以下部分构成：标题、规划概要、院校定位、愿景、使命、核心价值观、环境分析、战略目标、战略措施、实施保障体系。其中，环境分析和实施保障体系可以不以正文的形式出现。具体各部分内容为：

第一，标题。好的标题能帮助人更好更快地认识和理解战略规划的内容，起到鼓舞人心、振奋精神的作用。

第二，规划概要。即精简版的战略规划书，使人快速了解规划文本的内容。

第三，院校定位。概括学校的性质、荣誉，在整个国家以至世界高等教育系统中的位置，给人直观的印象。

第四，愿景。简短突出，最好一两句话，回答自己要成为什么样的大学。

第五，使命。在企业战略管理中，翻译为任务（mission），企业的任务揭示了企业想要成为什么样的组织和要服务于哪些用户这样的远景内容。大学的使命常陈述为：对知识和真理的追求，推动国家、本地区经济文化的发展等。

第六，核心价值观。核心价值观的阐释有助于学校凝心聚力，更好地理解、实施规划。

第七，环境分析。包括内部分分析和外部分分析。内部分分析涉及学校师资、学科、财务等情况，外部分分析包括政治经济环境、同类院校竞争等。准确的环境分析为下一步战略目标的制定奠定了良好的基础，使提出的目标更切实际。

第八，战略目标。制定目标一定要切合实际、突出重点，忌大、全、空。

第九，战略措施。包括为实现目标而设计的路径、层次、方法、注意

事项等，是目标的具体支撑。

第十，实施保障体系。一般包括任务责任人、财政预算、监控指标体系等。

（二）战略规划文本要精心设计，广为宣传

战略规划是顶层思想的设计和传达。要落实战略规划，必须做好宣传。内容的重要性不言而喻，但精心设计、图文并茂的战略规划文本才能激起爱校之情、敬业之心。同时，学校要寻求支持可能越来越需要依赖其能够证明自己拥有良好的运行能力、明智的规划及曾在处理更不利、更残酷的环境问题的时候所表现出来的创新性，而这些证明必须被有效的宣传。

类比中国大学“一抓就死，一放就乱”的现实状况，如果大学试图改变或者减少外部干预内部事务的趋势的话，就必须以公众和政府能够接受的方式规划其自身的命运。大学做好对外的宣传，才能让政府、大众、投资人更放心，才好去争取更多的自主权。在重视宣传的今天，有的大学将战略规划文本分为简本和全本。全本主要用于内部学习和执行。简本用于对外宣传，增强学校影响力，拓宽大众了解学校的途径。而今在国内大学的网站上，基本都可以找到相应的规划，但冗长、枯燥的文字阻碍了社会对大学的深入了解，良好的解决方法仍需进一步摸索。

（三）战略规划的制定要突出特色

迈克尔·波特在《竞争战略》中提到：“竞争战略的目标——就是在产业中找准自己的位置，从而在与自己的竞争势力中能够最好地保护自己，或者以自己所期望的方式影响他们。”同样，大学的战略规划必须要反映学校自身的特色。特色是大学独特的内涵，包括管理方式、学科水平、科研体系、甚至校风学风等多个方面。分析好大学在办学水平、学科方向、师资状况、人才培养、历史传统、办学规模、办学条件等各方面的优势和劣势，方能更好地确立学校的个性与特色，使学校获得更好的发展。

（摘自：《大学研究与评价》2009年第7-8期）

华东师范大学校务委员会审定学校中长期规划纲要

第五届校务委员会会议于1月22日在中山北路校区举行，会议审定了《华东师范大学中长期教育改革和发展规划纲要》（草案）。第五届校务委员会委员出席会议，非校务委员会成员的校领导、院士、院长、系主任列席了会议。会议由党委书记、校务委员会主任张济顺主持。

校长俞立中代表规划纲要编制工作领导小组向校务委员会作了工作报告，就规划纲要的主要内容、编制工作作了说明。去年9月学校决定编制中长期改革发展规划，成立了专门的编制工作机构，深入开展调查研究。各院系各部门认真组织开展讨论，广大干部教师也积极参与、献计献策。校领导主持召开了12次座谈会、3次校党政联席会议、3次校长办公会、2次党委常委会讨论规划纲要编制工作。去年11月27日，校党委全委会讨论了规划纲要。俞立中指出，规划纲要紧紧围绕“特色”、“高水平研究型”和“改革”三条主线，反映了广大师生对学校现状的深刻认识和对未来发展目标的不懈追求，也体现了广大师生对高等教育发展规律、对大学的历史使命和社会责任的深刻认识，体现了前瞻性、战略性和可行性的统一。

与会同志在认真审议规划纲要的基础上，发表了意见和建议。大家普遍认为，规划纲要对学校现状及未来发展中的主要矛盾的认识是准确的，确定的发展目标是正确的、科学的，提出的改革举措抓住了关键、突出了重点。

陈吉余院士指出，20世纪50年代，学校名列国内大学16强。现在，学校提出要再次进入16强行列，让人振奋。规划纲要强调了学校要服务国家发展目标、要引进和培养学术领军人才、加强学生的思想教育，这些都是非常正确的。褚君浩院士认为，规划纲要非常全面，描绘的发展图景很清楚，并建议学校发展愿景的表述要更加简练，经得起推敲，使改革措施与目标更好地对接。何积丰院士认为：规划纲

要的主要矛盾分析比较准确；要从国家发展的大形势来定位学校发展，明确学校发展的战略步骤；要把领军人才的培育和引进放在重要地位；要坚持学术发展百花齐放、百家争鸣；要加强学科的融合，加强文理的融合；要加强团队建设，集中力量实现突破。王建磐委员指出，规划纲要文本比较成熟。学校发展要把握外部环境的重大变化，更加富有远见和前瞻性，坚定地走国际化发展道路。叶澜委员表示从规划纲要看到了学校的雄心和愿望，并建议学校进一步努力，使未来发展目标有更坚实的保障措施，举全校之力建设一流的教师教育。潘文国委员提出，教师教育应提出更高的目标，教育学科的发展要突出社会贡献，要培养教育战略家。高瑞泉委员建议要把教授治学作为民主参与、治理的核心。陈振楼委员认为，规划纲要符合大多数教师的愿望，建议学校要以民主、平等、自由的精神来搞建设，慎重对待“人才特区”、“科研特区”政策。王晓玉委员提出，要达到学校的战略目标，重点学科的数量可再多一些。冯绍雷教授认为，要采取切实措施实现多学科协调发展。

张济顺指出，近些年来，学校发展取得了显著进步，进入“985工程”大学行列，服务国家发展战略和区域发展的水平得到进一步提高。发展是全校师生员工的共同理想和责任，我校要有紧迫感、增强责任感，抓住机遇、创造条件、深化改革，通过实施《华东师范大学中长期教育改革和发展规划纲要》，进一步激发全校师生的奋斗精神，努力实现学校发展的总体战略目标。

（摘自：华东师范大学新闻网 2010-1-31）

西南交通大学召开中长期发展战略及“十二五”规划专题研讨会

为科学制定学校中长期发展战略及“十二五”发展规划，我校于近日召开了学校中长期发展战略及“十二五”发展规划专题研讨会，利用4天8个单元时间，分别就本科教育、研究生教育、师资队伍、

学科建设、科技创新、建设资金、校园建设、校区定位等专题进行深入研讨。研讨会在牵引动力国家重点实验室学术报告厅举行。会议由校长陈春阳主持，各分管副校长分别参加了相关专题的研讨，学校制定规划工作组成员和发展规划处“学校发展与改革”课题组专家参加了研讨会。

自今年暑期学校在峨眉校区召开制定中长期发展战略及“十二五”规划研讨会后，相关职能部门依据学校中长期发展战略及“十二五”规划总体框架，经过前期研究，分别拟就10个分规划。

会上，各相关职能部门分别介绍了分规划的内容以及在制定分规划中遇到的主要问题，与会人员从学校发展的全局和层面，畅所欲言，各抒己见，对各分规划进行了认真诊断，从规划的形式到内容都提出了许多富有价值的修改意见和建议，并就关乎学校发展的关键问题展开热烈讨论。会后，发展规划处将提供“学校各分规划的基本规范”，以便各相关职能部门进一步规范化地修改各分规划。

这次研讨会是对各分规划进行诊断，更是就关乎学校发展的关键问题理清思路。如：明确以质图强，加大教学改革力度，把提高人才培养质量作为学校发展的首要任务，着力培养应用型的高级工程技术人才；特别关注学校办学规模，强调要在“十二五”期间力争使规模、结构、质量、效益相统一，为学校进一步发展奠定坚实的基础；设想了学校“十二五”期间学科建设的技术路线，集中力量，重点突破，增强比较优势和错位发展的竞争力；推进学校发展，一定要建立科学合理的评价激励机制，优胜劣汰，重心下移，责权利到位，上下联动等等。

会上，陈春阳校长就每个分规划进行了点评，反复强调各相关职能部门一定要通力合作，精心谋划，对接国家重大战略需求和高等教育新一轮改革，按照学校确定的发展目标，规划各领域的发展方案，目标要可望可及，指标要切实可行，任务要具体明确，评价要形成机制，使学校发展规划和配套的各分规划实用、管用，真正成为推进学校奋力发展的路线图。

（摘自：《西南交通大学报》2010-1-3）

大连理工大学召开中长期发展战略与规划编制工作会议

----首次中长期发展规划制定工作正式启动

为了更好地落实学校第十二次党代会对建设国际知名的高水平研究型大学的战略部署和深入学习实践科学发展观活动整改落实方案的要求，经学校党委会研究决定，在全校范围内开展大连理工大学发展战略研讨活动，并在此基础上编制学校中长期发展战略规划。10月20日下午，学校在主楼中心会议室召开大连理工大学中长期发展战略与规划编制工作会议，动员和部署学校中长期发展战略与规划编制工作。校党委书记张德祥出席会议并发表了讲话。发展战略规划调研课题组承担部门负责人，各学部、学院、系主要行政负责人参加了会议。会议由校党委副书记兼副校长姜德学主持。

会上，发展规划处处长刘志杰从指导思想、组织方案、研究专题设立与组织研讨、实施步骤与计划四个方面对《大连理工大学中长期发展战略研究与发展规划编制实施方案》进行了说明。与会人员就相关工作提出意见和建议。

在听取与会者的意见和建议后，张德祥书记发表了重要讲话。张德祥说，这次会议是一个部署会议、动员会议，也是听取大家意见的会议，会议的召开标志着学校编制到2020年中长期发展规划工作正式启动。这项工作是学校的一件大事，关系到学校未来的发展，希望各部门、各单位高度重视，齐心协力、解放思想、集思广益，把方案制定好，希望能对学校未来的发展起到重要推动作用。

为做好发展战略研究与发展规划编制工作，张德祥书记要求：

第一，要高度重视学校中长期发展战略研究与规划编制工作的重要意义。张德祥指出，首先，规划是实现到2020年把学校建设成为国际知名的高水平研究型大学目标的需要。张德祥说，按照十七大提出的全面建设小康社会的奋斗目标的要求，到2020年是我们国家现代化建设的重要战略机遇期，国家的经济、社会等各方面的发展，必然对高等教育的发展提出新要求、新期盼，高等教育的发展也将面临着新机遇、新挑战。从大的发展背景来看，到2020年是高等教育发

展难得的机遇期。高等教育经过扩招，已经进入了新的历史发展阶段，国家对高等教育高度重视，正在制定《国家中长期教育改革和发展规划纲要》，纲要对国家到 2020 年教育发展的指导思想、原则、战略目标、战略举措等做了重大安排。到 2020 年，中国的高等教育将有很大的发展。在未来发展难得的机遇期，在高等教育发展新起点上，我们必须登高望远，必须要思路清晰，必须要努力奋斗，否则我们会输在新的起点上。在这样的大背景、大形势下，制定规划是面对未来教育发展形势实现学校目标的紧迫要求。

其次，制定好规划也是实现学校科学发展的内在要求。张德祥说，学校第十二次党代会再次明确了到 2020 年把学校建设成为国际知名的高水平研究型大学的发展目标，并提出了“三步走”的战略，但目标如何实现，“三步走”怎么走，并没有具体的规划。今年深入学习实践科学发展观活动给我们提供了进一步思考的机会，认真分析了学校所处的环境、学校发展面临的形势和制约科学发展的问題。学习实践活动虽然结束，但思考科学发展没有结束。学校在深入学习实践科学发展观整改方案中提出了“一个规划、六项行动计划、三大重点项目”，其中一个规划就是制定学校的发展战略规划。这次制定规划是在科学发展观指导下的再学习、再思考，也是落实整改方案的举措，是学校科学发展的内在要求。

第二，明确工作要求，做好发展战略与规划的研究编制工作。张德祥强调，制定规划要坚持以科学发展观为指导，充分利用学习实践科学发展的成果，巩固成果，深化成果，紧紧围绕着“培养什么样的人、怎样培养人”、“办什么样的大学、怎样办大学”这两个根本问題进行思考。

张德祥说，制定规划要深刻分析学校发展所面临的形势和环境。第一，希望同志们认真学习中央关于教育、高等教育一系列的战略部署、方针、举措，特别是学习中央制定的中长期改革发展纲要。第二、认真学习借鉴国际和国内的经验，制定规划要把学校放在国际、国内高等教育发展的大平台中去思考。从国际、国内相关高校的发展当中借鉴经验，以战略思维、更加开阔的胸怀和视野来深入比较、研究和

思考。第三，立足学校，把握好校情。认清校情是制定规划的基本立足点和出发点，要研究制约学校科学发展的深层次原因是什么、深层次矛盾是什么，要分析制约发展的突出难点和重点是什么，下一步发展的着力点是什么……把这些校情分析透了，制定规划就有的放矢。第四，进一步解放思想，实事求是。要立足校情，进一步在观念上、思路上有新思考、新突破。制定规划不要以常规的思维方式、工作经验和办法去思考，希望能另辟蹊径、有所创新。希望全校上下能够立足实际，以开拓创新的精神，形成好的发展思路、战略举措、发展重点，制定出好的发展规划。

第三，加强领导，精心组织，做好发展战略与规划的调研和编制工作。张德祥说，规划编制工作意义重大，涉及到学校未来的发展，编制规划不能闭门造车，写个文本，然后束之高阁，规划应成为指导纲领，能够描绘出学校未来发展的路线图。张德祥希望各部门、各院系（部）高度重视这项工作，明确任务、明确责任、明确人员、明确时间，把这项工作扎实推进；各部门要和专题领导沟通，研究如何把各个专题任务落实好；希望能够认真调研，上下结合；希望专题之间能有横向的交流沟通。张德祥要求，院系（部）的发展要和学校的发展同步思考，各个院系要配合学校做好这项工作，条件成熟可以制定院系（部）的发展规划。

张德祥强调，这是我校首次制定中长期规划。制定十年规划，任务艰巨，时间紧迫，希望各单位、各院系（部）做好日常管理工作的同时，组织好力量，把分担的任务完成好；希望大家齐心协力，集中智慧，积极探索，勇于创新，把这项对学校发展有重要意义的工作做好。

最后，姜德学作了总结讲话，对规划编制工作提出希望：希望各部门、各单位认真学习、研读、领会、贯彻实施方案内容以及张德祥书记讲话内容，明确各部门的任务和责任；要进一步提高认识，高度重视，各负其责，扎扎实实开展中长期发展战略研究与发展规划编制工作，确保按期完成；规划编制应立足于当前，又不局限于当前，要有前瞻性，要把发展战略的研究和发展规划的编制过程开展成为统一

全校师生员工思想、统一认识、振奋精神、凝智聚力、解决问题、促进发展、加速国际知名的高水平研究型大学建设的进程。

按照《大连理工大学中长期发展战略研究与发展规划编制实施方案》的要求，本次发展战略研究共设立十个专题：学校发展环境分析与对策研究、学校的发展定位研究与学科发展规划、本科教育研究与规划、研究生教育研究与规划、师资队伍建设和规划、科学研究与核心竞争力的研究与规划、国际化战略研究、办学资源的需求规划与基础能力建设研究，大学制度与大学文化研究、学校发展战略思想研究。并采用学校党委常委会统一领导、书记校长负总责、建立学校领导班子成员分工主持、相关职能部门承办、规划工作办公室协调汇总的工作机制。通过全校师生解放思想，悉心研究，群策群力，凝聚成果，学校将最终编制出围绕学校发展目标，实现学校又好又快发展的规划。

（摘自：大连理工大学新闻中心 2009-10-22）

大连理工大学召开中长期发展战略规划研讨会

—华中科技大学教育科学研究院副院长别敦荣教授为我校发展战略规划制定提出指导性意见

11月26日上午，学校在主楼413会议室召开大连理工大学中长期发展战略规划研讨会。华中科技大学教育科学研究院副院长别敦荣教授应邀参会，为学校中长期发展战略规划的制定提出指导性意见。我校党委书记张德祥、党委副书记兼副校长姜德学以及发展规划处、宣传部、教务处、人事处、高等教育研究所等部门负责人参加了研讨会。研讨会由发展规划处处长刘志杰主持。

研讨会上，刘志杰介绍了学校中长期发展战略规划基本情况，并详细说明学校为中长期发展战略规划的制定而设立的十个子课题情况。

听完情况介绍，别敦荣认为我校的中长期发展战略规划制定工作突破了旧模式，动员学校各方面的力量一起研究学校发展，十个专题

研究涵盖了学校各个方面的工作，中长期发展战略规划的制定对学校将来的发展将产生重要意义。

作为教育研究方面的专家，别敦荣在会上对我校中长期发展战略规划制定工作提出三点指导性意见：一是中长期发展战略规划核心问题是学科发展战略，制定中长期发展战略规划要解决好学科类别、层次以及特色建设问题，研究支撑学科建设和发展的环境、条件、机制、体制等方面的工作，理清战略规划思路；二是高度重视信息工作，别敦荣指出，信息工作是制约战略规划制定科学性的重要因素，要从物资信息、数据信息和心理信息三个方面获取关键性信息，为战略规划的制定提供科学依据；三是制定规划要有战略思维，别敦荣强调制定中长期发展战略规划要整合学校各方面的信息进行集成研究，超越学校各个部门、各个单位考虑学校整体的发展。

研讨会上，各单位负责人就中长期发展战略规划制定工作遇到的难题和问题与别敦荣教授进行了交流。

（摘自：大连理工大学新闻中心 2009-11-30）

华中科技大学中长期发展战略规划编制工作启动

为进一步贯彻学习实践科学发展观整改落实方案的要求，9月29日，校长李培根召集学校相关职能部门和院系的干部、教师就《华中科技大学中长期发展战略规划（2009—2020）》编制工作进行了研讨，并落实了相关工作计划。校党委副书记刘建凡出席了会议。

学校发展规划研究室主任梁茜就编制学校中长期发展战略规划的工作计划进行了说明。他着重从编制的依据和参考资料、编制的前期预研工作以及编写工作的时间进度、要注意的事项和重要的时间节点等进行了详细的说明。

围绕工作计划，教务处、研究生院、国际交流处、学生处、人事处、科学技术发展院、组织部、宣传部、校园建设规划与管理委员会办公室、教科院等单位的有关负责同志就学校的发展目标、发展路径、

战略措施、战略管理等问题发表了自己的意见。

校党委副书记刘建凡指出，学校发展战略规划是关系到学校长远发展的大事，要高度重视规划的编制工作。他说，首先要落实工作队伍，进一步细化工作目标和任务；要在研究国内外同类大学的基础上，统一思想，提高认识，凝练要阐明的各种要素，明确世界知名高水平大学的指标体系；规划的制定工作也是一个集中全校上下的智慧，加快建设世界知名高水平大学步伐的过程，所以，要广泛发动师生员工，反复征求意见。

校长李培根作了总结讲话，他强调指出，制定发展战略规划要有前瞻性的考虑，不要囿于我们现有的思考，要在这个基础上有新的突破，要有新思想、新办法、新措施；视野要开阔，要选择好标杆，做好比较分析研究工作，包括历史方位等的比较；要围绕世界科技发展趋势和国家的战略需求以及区域经济建设的现实需要，结合我校的特色优势学科，对学科建设的走向、新的学科增长点等进行全面的分析和研究；学科发展要有清晰的目标，要着力营造良好的学科生态，注重学科的交叉、渗透和融合；要着力研究软环境和支撑条件的建设，包括评价体系、人事制度、科研经费的使用和管理等，对学校的管理创新起到指导和推动作用；要着力提升国际交流与合作的层次，要在推进与世界一流大学、国际知名学者、国外著名企业合作的基础上，进一步提升留学生招生质量和规模；编写规划在技术层面要注意做到当粗则粗，当细则细，详略得当，文字简练；在编写过程中要将办学理念、办学方略、核心价值等一以贯之，作为一条主线来统领整个规划。

根据学校学习实践科学发展观整改落实方案的要求，学校发展战略规划要在2010年9月前完成。

（摘自：华中科技大学网站 2009-9-30）

重庆大学召开中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划编制工作会

按照深入学习实践科学发展观活动要求和学校工作部署，2009年5月22日下午，重庆大学中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划编制工作会在主楼510会议室召开。会议由校党委副书记陈德敏主持，发展研究中心、研究生院、教务处、人事处、科技处、社科处、资产处、计财处与国际合作与交流处等总体规划及六个行动计划编制工作牵头单位的负责人及相关工作人员20余人参加了会议。

会上，陈德敏副书记首先对此次会议的目的、内容作出了要求。他指出，自2月份重庆大学中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划编制正式启动以来，结合学校深入学习实践科学发展观活动，各编制工作牵头单位积极行动，开展调研，初步拟写出相关规划与行动计划的内容框架及初稿，此次会议的目的就是听取各牵头单位对前一阶段编制工作的情况汇报，讨论编制工作中出现的问题，明确下一阶段工作目标。

随后，各编制工作牵头单位领导对前一阶段编制工作的情况进行了汇报。期间，与会代表针对各牵头单位汇报中涉及的学科建议、人才培养、教师队伍建设、科学研究与发展、办学基础条件保障、国际化进程推进等相关内容，对总体规划与各行动计划、各行动计划之间的相互关系，各行动计划与各学院规划的联系，编制框架、时间安排等进行了讨论和交流并给出积极的建议。之后，发展研究中心李华主任对我校中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划编制工作的总的进度安排及相关要求作了详细说明。

最后，陈德敏副书记对此次会议情况作了总结，并对下一阶段编制工作做出部署。他指出，学校中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划的编制是影响学校中长期发展的一项重要工作，编制和实施好

中长期发展规划纲要与“十二五”发展规划，对于贯彻落实科学发展观，实现建设世界高水平研究型大学的宏伟办学目标意义重大。陈德敏副书记要求，各牵头单位要认真总结此次会议讨论意见，密切配合，充分调研，科学编制，严格按照下一阶段工作进度安排，在6月中旬提交较高质量的、阶段性的相关总规划及六个行动计划的初稿及内容框架。

(摘自：重庆大学网站 2009-5-26)

发送范围：校领导

主编：丁三青 副主编：李爱彬 责编：祁慧勇 本期编辑：杜卉卉

助理编辑：宋晓猛 电话：0516—83590385 E-mail:fzghc@cumt.edu.cn
