

高校改革与发展参考

09年第15期(总第17期)

中国矿业大学发展规划处

二〇〇九年十一月二十日

【编者按】

随着高等教育规模的迅速扩张以及学校发展外部环境的日渐复杂,传统的经验型高校管理模式已经难以适应高校的发展,大学科学规划、战略发展思想的重要性凸显了出来,战略规划成为高校实现跨越式发展的必然途径,实行战略与规划管理也成为了高校管理中的一个热点问题。今年是我校划转教育部管理和办学10年,又是建校100周年,需要站在新的历史起点上明确学校的办学定位和发展战略,谋划今后10年的改革发展规划,使学校的人才培养质量、科技创新能力和总体办学水平再上新的台阶,实现建设特色鲜明、国际知名的高水平矿业大学的发展目标。为此,学校以科学发展观为契机启动了学校中长期发展战略规划和学校改革与事业发展“十二五”规划,以及学科与师资队伍建设规划和校园基础能力建设规划的制度工作。本期《高校改革与发展参考》关注高校的战略规划,希望能对我校规划的制定工作提供一定的借鉴和参考作用。

本期目录

高校实行战略与规划管理研究.....	3
机遇与跨越：大学战略规划的意义与实践 ——以华北电力大学为例.....	7
对牛津大学发展战略规划的分析与启示.....	12
大学战略规划与组织设计：美国大学的经验及启示.....	19

高校实行战略与规划管理研究

戴佳, 叶芃

随着全面建设小康社会工程的蓬勃开展和高等教育大众化的普及, 高校面临着前所未有的发展机遇, 社会主义市场经济体制的建立与完善以及高等教育国际化所带来的对资源的激烈竞争也使高校面临着重大挑战, 通过科学制定并有效实施发展战略规划, 优化配置和有效利用各种资源, 提升核心竞争力与可持续的竞争优势, 已经成为高校实现新的跨越式发展的有效途径。战略与规划管理起初是从政府和企业开始实施, 高校作为学术型组织, 不可能完全照抄照办政府和企业的做法, 必须从高校自身实际出发, 确定目标、举措和衡量标准, 形成规划, 指导学校的工作, 才能使学校朝着理想的方向前进。

一、高校实施战略与规划管理的必要性

西方一些著名大学很早就意识到战略与规划管理的重要性, 尤其值得一提是美国的卡内基-梅隆大学更是运用战略与规划管理取得成功的典范。1978年霍斯默(Hosmer)在其所著的《学术战略》一书中完整地提出了战略规划直接用于高等教育的理论。20世纪80年代战略规划理论进入了美国的高等学校, 20世纪80年代以后, 战略规划理论已经风靡美国高等学校, 成为美国大学管理的主导。

美国学者寇普(Cope)对高校战略与规划的论述比较具体, 他认为: “战略与规划是一种开放的系统论, 指引院校之舟在前进道路上顺利通过各种变化多端的环境; 它是一种行为, 对未来外部环境状况可能引起的问题预先提出解决方案; 它也是一种手段, 在持续的资源竞争中用来争取有利的地位。它的主要目的是把院校的前途和预见的环境变化联系起来, 使资源的获得快于资源的消耗, 从而能够成功地完成院校的使命。”可见, 高校战略与规划管理是指以高校可持续的发展为研究对象而做出的全局性的、合理的谋划。

我国高校长期以来实行高度集中的计划管理, 高校一切办学资源全部靠政府投入, 高校发展水平更多的是注重投入性指标, 因此高校战略规划管理基本上没有提上历史日程。随着高等教育大众化和国际

化的到来,高校之间对资源的竞争日趋激烈。如何通过科学制定并有效实施战略规划,优化配置和有效利用各种资源,提升核心竞争力与可持续的竞争优势,已经成为各个高校发展的必然选择。

第一,高校实行战略与规划管理是我国高教体制改革的必然要求。高校管理体制改革的重点是使高校真正成为办学的主体,而战略与规划管理是保证大学稳定、健康、持续发展的重要手段,如战略规划所确立的大学发展指导思想、战略目标、战略重点及重要政策与措施等。因此,战略规划指引着整个学校的发展方向,从宏观上指引着大学该做什么和怎么做的问题。教育部部长周济曾指出:“长期以来,许多大学没有真正解决好学校的定位问题,盲目提高办学层次,从而形成无序竞争,造成教育资源的浪费。”大学之间就好比是一个“生态系统”,如果各个大学都是一个模样,那么这个系统就不会稳定,最后的一个结果就是系统内的所有生命体面临灭绝。高校实行战略规划管理首要就是解决各高校在这个“生态系统”中的合理定位问题,只有各高校定位准确、发展有序,“生态系统”才能稳定,才能实现整体的“进化”。

第二,实行战略与规划管理是高等学校自身发展的需要。2007年我国高等教育在校人数已经达到2 700万人,预计到2010年在校人数将达到3 000万,毛入学率达到25%,我国高等教育显然已经步入大众化阶段。各大学之间在生源和社会支持、办学质量和特色等方面展开激烈竞争。同时,经济的全球化与国际化也深刻影响着我国高等教育,使高等教育的国际竞争日益加剧。对于大多数大学而言,需要根据自身的历史背景、环境特点、学科特色、资源结构等实际情况,制定本校的发展战略规划,提高自身在国际上的竞争力。

第三,实行战略与规划管理是高校利益相关者的迫切希望。高校利益相关者中除了学校内部的教师、学生以外,还有学校外部的政府、学生家长、用人单位及捐赠者。对于学生和学生家长来说,只有充分尊重学生的主体地位,把学生权力作为新的制度设计的重要参考因素,把学生及其需要作为关心的重点,并把学生看作是高等教育改革的主要参与者,这样才能增强学生的责任感、参与感与角色感。同时,现在

大学生就业压力增大。学校发展了,社会声誉和影响力相应提高,学生就业力才能增强,学生和学生家长才能对学校有认同感和信心。从教师方面来说,教师是高等教育的提供者、组织者、指导者、参与者与合作者,他们是高等学校人力资源中最宝贵的一部分。只有充分发挥教师的积极性,让他们亲身感受到学校的发展,教师才会有认同感和归属感,学校才能留得住人,留得住人心,这也是高校教师自己所期待的。从用人单位等外部利益相关者来看,他们都要求高校改革传统的大学办学理念和人才培养模式,培养适合自身利益发展需要的人才。

二、高校实行战略与规划管理的可行性

第一,国家为高校实行战略与规划管理提供了广阔的空间。《高等教育法》的颁布实施,从法律层面明确了高校的办学自主权,使高校有了实行战略与规划管理的法律保障。《高等教育法》颁布以后,高校在学校管理、招生政策、经费使用、人才引进等方面都有了较大的自主性,这都为高校实行战略规划与管理提供了良好的外部条件。

同时,教育主管部门积极倡导高校实行战略与规划管理。2003年元月召开的教育部直属高校工作咨询委员会第十三次会议和2004年8月第二届中外大学校长论坛均把高校发展战略规划列为重要主题。

第二,国际国内高校实行战略与规划管理的成功案例为我国高校实行战略与规划管理提供了借鉴。哈佛大学为什么会成为世界一流大学?这与哈佛大学长期实施战略规划是分不开的。早在1869年,查斯·埃利奥特担任校长时,就开始实行战略与规划管理,对哈佛的办学模式进行彻底改造,把培养牧师的课程大量改造成适应经济社会发展需要的课程。

我国高校运用战略与规划管理取得快速发展的例子也不鲜见,如被称之为“新中国高等教育发展的一个缩影”的华中科技大学(原华中理工大学),上世纪80年代在朱九思校长的带领下,采用战略规划管理,使华中理工大学在短短20年内得到了飞速的发展,一跃成为国内著名高等学府之一。我们不得不从其发展的过程中得到大学发展的启示。

纵观国内外运用战略与规划管理取得成功的高校,我们不难发现:

实行大学战略与规划管理必须以探索真理和培养人才为前提;以办学理念 and 大学精神为核心;以学科优势和特色为主要内容;以师资队伍建设为基础。这些经验都为我国高校实行战略与规划管理提供了借鉴。

三、我国高校实行战略与规划管理的建议

近年来高校实行战略与规划管理成为了一个热门,各个高校都在提倡战略与规划管理,这是个好现象,但是,战略与规划管理不能光停留在口号上、文件上、模仿上,而应该切实结合高校自身的实际情况,科学定位,开展相应的研究,这样战略与规划管理才能真正起到推动高校发展的目的,不然就会流于形式。

第一,要准确把握高校的发展定位。定位(positioning)是指在科学分析学校外部环境和自身实力的基础上,根据一个或一组定位特征,合理确定学校在某一高等教育系统中的位置。办好高校的前提首先是确定学校的发展定位,高校发展定位不仅是高校发展的航标,也是高校发展的一种信念,更是高校发展的自我规范。发展定位内涵丰富,涉及诸多方面,包括层次定位、类型定位、学科定位、人才定位和规模定位等。概括起来讲,既包括高校在整个社会大系统中的定位,又包括高校在整个高等教育系统中的定位,还包括高校内部各要素在学校发展中的定位这三个层面。

社会主义市场经济对人才需求的多样化以及我国高等教育正在步入大众化的客观事实要求我国高等教育系统应该由众多不同类型、不同层次、各具特色的高校所组成,每所高校都可以在整个高等教育系统中找到适合自己生存和发展的空间,在激烈的竞争中寻求自己的发展。然而,当前我国高校盲目追求办学规模和办学层次的现象比较严重,高校普遍“趋同化”,从很大程度上反应了我国部分高校定位不准的事实。定位是高校实行战略与规划管理的首要问题,没有科学的定位,就不可能对高校的远景与使命进行明确的、适切的展望,也就不可能实行科学的战略与规划管理。

要准确的把握高校的定位,首先,教育主管部门要对高校实行配套的投资与激励政策,尽可能避免采用非制度化的额外投资与激励举

措,使各类高校得到公平合理的待遇。其次,高校应该认清自身价值,明确不同类型、不同层次的大学具有不同的发展方向和社会价值。

第二,要广泛开展院校研究。院校研究(Institutional Research)源于美国,内涵是收集制度信息以便对机构的政策做出反思。20世纪50年代以来,院校研究得到很大发展,许多北美高校都建立起完善的院校研究和规划模式,有组织地收集、记录和分析有关高等教育机构的计划、进程和环境的数据及信息,并将之应用于学校战略规划制定,成为推进学校战略规划管理的一种重要手段。近年来,在以华中科技大学教科院校研究中心为代表的组织推动下,院校研究得到了我国高等教育研究者的广泛关注与参与,并且取得了一定的研究成果。院校研究实际上涉及两个层面:一是与自身相关的理论建设的研究;二是各高校实际开展的以解决自身管理问题的应用性研究。两个层面的研究都是必要的,理论性研究是基础,应用性研究是目的,前者为后者服务。中国大学开展的院校研究不管是自身相关理论建设的理论性研究,还是以解决自身管理问题的应用性研究,其目的都是为我国高校实行战略与规划管理提供现实与理论的支持,也能为高校实行战略与规划管理更好地指明方向。

(摘自:武汉工程大学学报,第31卷第8期,2009年8月)

机遇与跨越: 大学战略规划的意义与实践

——以华北电力大学为例

刘吉臻

战略规划是一个组织寻求成长和发展机会的重要途径。新世纪以来,随着社会转型、经济发展及高等教育规模的迅速扩大,我国高等学校生存与发展的外部环境发生了巨大的变化,传统的“无目标”的、

“模糊”的发展模式已经不适应高等教育快速发展的需要，大学战略规划的发展思想成为高等教育事业科学发展的重要选择。实践证明，只有按照科学发展观的思想，紧密围绕大学的核心价值，站在战略发展的高度上制定目标、规划措施、大胆决策、勇于创新，才能使学校抓住时代机遇，实现跨越式发展。华北电力大学近年来的发展历程正是沿着这条轨迹，大胆实践、开拓创新，实现了一系列重要的突破和跨越式的发展，为学校未来的发展奠定了良好的基础和更加广阔的空间。

一、抓住发展的主题，把握时代机遇

20世纪90年代中期以来，我国高等教育的发展驶入了一个快速发展的轨道。高等教育规模急剧扩大，高等教育管理体制加速改革，高等学校进入了一个改革、调整和快速发展的黄金时期。在这个时期，如何紧抓发展的主题，及时地制定发展战略，为学校的发展创造更加有利的条件，加快学校各项事业的发展步伐，是许多学校面临的严峻课题。华北电力大学正是在这个时期，勇抓时代机遇，谋划战略发展，为学校的成长、发展、壮大创造了一个崭新的起点和良好的开端。

华北电力大学是一所适应新中国电力工业需要于1958年建校的以电力学科为主的工科院校。建校几十年来，学校与共和国坎坷不平的发展道路一样，历经了一条艰难、动荡、曲折、不平的发展历程，校址也几经迁移，最后形成了北京和河北保定两个校区办学的历史格局。1995年，经原国家教委批准，华北电力大学的前身——原华北电力学院和北京动力经济学院合并组建华北电力大学。建校以来，学校确立了“保持电业特色、面向社会需求；以工为主、多学科协调发展，将学校建成具有行业特色的国内一流、国际上有一定影响的多学科社会主义重点大学”的办学方向，为国家特别是电力行业培养了一大批高级专门人才。

进入新世纪以后，面对我国高等教育改革发展的新形势，学校管理体制变革的不确定性、两地办学的困难以及学校办学整体实力相对薄弱等不利因素，使华北电力大学的进一步发展面临着许多困难。为此，学校领导班子确定了一切以发展为核心的主题，利用管理体制改

革的机遇为学校开拓出更加广阔的发展空间。2003年，学校由电力部划归教育部管理，同时组建了由国家电网公司、南方电网公司和五大发电集团组成的校董会与教育部共建华北电力大学。华北电力大学以此为契机，着力开展了“十五”规划的各项建设，为学校的腾飞和发展奠定了坚实基础。为更好地实现学校规模、质量、效益的协调发展，华北电力大学科学论证、认真规划两地办学的资源整合问题，积极争取更加有利的发展空间。2005年9月，经教育部批准，学校校部由河北保定变更为北京，保定部分按校区管理，两地实行实质性一体化管理。校部变更后，为学校的快速、长远发展搭建了广阔平台，同时在办好一所大学的前提下，进一步发挥了两地优势，明确了布局定位，整合了校内资源，这是学校发展史上的又一里程碑。同年，经过“九五”、“十五”长达十多年的规划和建设，学校通过了教育部的评审和验收，正式列入了国家“211”工程建设的行列，实现了华电办学历史上的又一次跨越，学校的社会声誉和办学实力显著增强。在此基础上，学校科学制定“十一五”规划，确定了“遵循教育规律，适应社会需求，突出办学特色，深化教育改革，实现跨越式发展，用10到15年的时间，把学校初步建设成为一所具有鲜明特色的多科性、研究型、国际化高水平大学”的发展目标，为学校的全面、协调、可持续发展指明了方向。

二、创新学科体系，突出特色与品牌

高校发展的核心是学科专业的成长以及在学科专业基础上拓展起来的相关事业的发展。大学要办出特色，必须以学科的特色为基础。纵观世界一流大学，无一不是以一流的学科而闻名于世。华北电力大学把学科建设视为学校发展的龙头与核心，新世纪之初学校确立了“学科立校、人才强校、科研兴校、特色发展”的16字方针。作为一所长期以电力行业为依托、目前教育部直属唯一一所电力学科为主体的重点大学，在建设以工科为主的多科类高水平大学的过程中，学校始终把电力特色与优势提到一个战略发展的高度来规划和布局，坚持依托行业的资源和基础，以电力学科为主打造自己的优势品牌。

同时，在新的形势下依托优势学科创建新的学科群，构成以能源电力学科为主的学科体系。

面对世界能源发展趋势以及国家中长期能源发展规划，大力开发利用新型能源，提高能源利用效率，节约资源，保护环境已经成为人类共同面对的新课题。学校以国家战略需求为目标，认真规划学校的学科发展领域，积极拓展并优化学校的学科体系，构建能够支撑国家能源电力发展的“大电力学科体系”，形成了学校“以优势学科为基础，以新兴能源学科为重点，以文理学科为支撑”的大电力学科群的学科发展思路。几年来，学校在电气、动力等一批国家级重点学科的基础上，加快发展环境、核能、水电、风能、太阳能、生物能等新兴学科，同时，积极发展经济、管理、数学、物理及语言文学等文理学科，注重机械、电子、材料、控制信息及文理学科与能源电力学科的交叉融合，使各学科的内涵形成自身的特色。学校相继开设了“核工程与核技术”专业，开设了国内第一个“风能与动力工程”本科专业，成立了国内首家“可再生能源学院”，组建了“生物质发电成套设备国家工程实验室”等一批重点实验室，使“大电力”学科体系逐步建立并形成鲜明特色。依托新的学科体系，学校积极构建大平台，组建大团队，承担大课题，逐步形成了人才、资源、学科等方面所独有的优势，正向国家“985”优势学科平台的建设目标奋力拼搏。

科学规划和战略决策使华北电力大学的学科建设开拓了全新的格局。华北电力大学在新能源方面的捷足先登，异军突起，不仅为国家能源经济成功转型做出新的贡献，而且对于学校抢占学科建设的制高点、进一步以特色学科建设构筑学校的公信力具有重要意义。

三、结合行业优势，推进科技创新

建设多科性、研究型、国际化的高水平大学，一个首要的条件是学校要拥有相当雄厚的科技实力，具有高度发展的科技水平。从战略发展的思想来思考一所大学的科技发展，不仅要靠长期的积蓄实力、推陈出新，而且要善于寻找和发现学校科研创造的生长点和突破口，建立某方面的自身优势，然后以相对优势取胜，并带动相关学科提升学校整体科技水平。

华北电力大学秉承“科研兴校”的方针，数年来，坚持“挖潜能”、“出重拳”、“用奇招”来致力于学校的科技创新。学校从依托电力行业的优势出发，从两个方面施展科技创新的战略：一是依托行业优势，加强校企合作，努力参与国家能源电力科技创新体系，以此提高学校科技工作的自主创新能力，努力实现自身发展与经济社会发展的良性互动；二是坚持以服务求支持、以贡献求发展的原则，服务于地方经济，大力推动科技成果的创新与转化，真正把科技成果转化为现实生产力，助推地方经济快速增长。

由于行业特色型大学与行业、产业之间有着与生俱来的联系，具有解决行业共性技术、关键技术、前瞻技术等重大科技问题的先天优势，华北电力大学多年来始终坚持把电力行业的最前沿技术作为研发的核心问题。如，学校以未来 10 年可能带动能源电力工业跨越式发展的重大核心技术领域为重点，构建了一个以大电网安全、可再生能源技术节能减排等为重点研究领域的科学研究创新体系，着力提升服务国家能源战略及电力事业发展的能力和水平。学校先后主持和承担国家“973 计划”项目 10 项、“863 计划”项目 17 项、“国家科技支撑计划”项目 12 项、国家自然科学基金和社科基金项目 78 项、国际合作及相关部委重点项目近 300 项。近年来，学校承担国家科技任务项目的经费每年均以近 100% 的速度增长，产生了一批具有自主创新的科研成果，成为能源电力工业的科技储备基地。

与此同时，学校积极与地方政府搭建科技企业孵化、科技成果转化和产业化的平台，共建大学科技园、留学人员创业园，促进区域特色产业基地建设和产业集群的形成和发展。一方面，学校依托大学理事会平台，与电力行业科技合作不断加强，与国内十几家电力、煤炭、电信、装备制造大型企业组建战略合作联盟，共同承担重大研发项目，共建实验中心、研发中心、博士后工作站、研究生工作站，加快科技成果开发与产业化。另一方面，学校与所在地北京市昌平区政府合作，共建能源科技产业基地，促进区域能源科技产业集群区的形成，为能源科技企业提供了良好的发展环境；与河北保定市政府联合，重点在风力发电设备、太阳能光伏发电设备、新型储能材料等电力自动化设

备、高效节能设备为主题的新能源与能源制造业等方面合作，形成了支撑保定经济快速增长的特色产业，支撑了“中国电谷”的繁荣发展。学校充分利用自身的人才优势、学科优势大力发展科技产业，推动科技创新。

正是坚持立足行业的服务定位，加强与行业的契合，满足行业发展对人才和知识的需求，形成和强化了学校特色学科的优势。同时在与行业服务的互动双赢中，建立了学校整体对外合作协调的机制，搭建开放式的社会服务平台和网络，形成了多方位、多层次、多领域的开放办学格局，从而取得行业、产业及社会各界的支持，赢得了学校可持续的跨越式发展，学校的科研实力也因此有了跨越性的飞跃。“十五”以来，学校共承担国家“973”、“863”、国家自然科学基金等各类研究课题 542 项，获国家级、省部级科技进步奖励 54 项，国家三大检索论文总量进入全国高校前 50 名，科研经费由 2001 年不足 2000 万元上升到 2007 年的 2.4 亿元，学校的科研实力大大增强。

实践证明，大学的发展“有预则立”已是高等教育科学发展的必然逻辑。随着高等教育改革与发展向纵深处推进，大学战略规划、战略决策、战略实施、战略管理将更加成为高等教育加速发展的不可或缺的必要途径。对于我国大多数高等学校来说，加强战略发展研究且保证战略规划的常态性工作机制是一个应引起重视的重要问题。

（摘自：中国高教研究，2009 年第 1 期）

对牛津大学发展战略规划的分析与启示

李建忠, 刘松年

有 800 多年历史的牛津大学，是世界上最优秀的大学之一，到目前为止，该校已培养出 40 位诺贝尔奖金获得者以及多位诸如达尔文、牛顿等世界著名的科学家。分析牛津大学的发展战略规划，探究其制

定战略规划的内核理念和特征,对促进我国高校制定科学的发展战略有着十分重要的意义。

一、大学发展战略规划的涵义

“战略”这一词来源于军事领域,是指决定全局性的策略,“规划”就是指合理性、科学性的计划。从这个意义上讲,发展战略规划是指以事物的发展为研究对象而做出的全局性的、合理的谋划。

在教育领域,美国学者寇普(Cope)对大学发展战略规划的内涵描述得比较具体,他认为:“发展战略规划是一种开放的系统论,指引院校之舟在前进道路上顺利通过各种变化多端的环境;它是一种行为,对未来外部环境状况可能引起的问题预先提出解决方案;它也是一种手段,在持续的资源竞争中用来争取有利的地位。它的主要目的是把院校的前途和预见的环境变化联系起来,使资源的获得快于资源的消耗,从而能够成功地完成院校的使命。”从上面的描述可以看出,寇普(Cope)在大学发展战略规划的涵义中强调了两点:第一,大学的发展应该是彰显优势并保证其有利地位。第二,大学的发展应该是可持续的发展。可见,大学发展战略规划是指以大学可持续的发展为研究对象而做出的全局性的、合理的谋划。

二、大学制定高校发展战略规划的作用

2002年,卡内基-梅隆大学校长在第一届中外大学校长论坛上指出:“我们的大学有很多目标,它们都很重要,但是我们的钱不够,能力也有限,因此,大学必须进行战略选择和规划,发展其比较优势。卡-梅大学规模并不大,但能成为当今世界有影响的大学,在很大程度上是实施战略规划的结果。”可见制定战略规划对大学的发展有着十分重要的意义和作用。

美国学者彼得森(Peterson)认为“高校发展战略规划有助于高校发展方向的明确化以及高校内部组织的交流与流通。”英国学者苏伊(Sue Hybart)认为:“战略规划使得学校所有的人都了解学校的使命和目标;了解大学正在努力做的和想要的事情。战略规划实际上是引导整个学校管理,它指引决策的制定。当领导者必须做出选择时,它帮助决定哪些是正确的事情。”以上两位学者都从管理学的角度阐述了

大学制度发展战略规划的意义,具体地说来,大学制度发展战略规划的作用表现在以下三个方面:

第一,战略规划是保证大学稳定、健康、持续发展的重要手段,也是使大学在某些领域保持优势地位的必要措施。战略规划是具有全局性的发展规划,它确立了大学发展的总目标。战略规划也是合理的、科学的发展规划,它包括了大学发展的战略思想、战略措施等内容。因此,战略规划指引着整个学校的发展方向,从宏观上指引着大学该做什么和怎么做的问题,它也为学校制定管理决策提供了基本的理论依据。在学校特色建设方面,战略规划能够指引着学校集中力量,进行优势科目建设,从而保证该领域的优势地位。

第二,战略规划能够促进大学内部各组织为了共同的目标团结协作、协调发展。战略规划着眼于整个学校的发展,而不是针对学校某个部门的需要而制定的。因此,当学校内部组织之间发生矛盾时,他们应服从大局的需要,宁愿牺牲某一部门的利益,也要精诚协作,从而为实现学校总目标而自觉与其保持一致。

第三,战略规划有利于个人确定自己的发展目标,并为之不断地奋斗。大学战略规划的实施最终依赖于每个人的具体行动,因此,大学战略规划一旦制定,它就成为大学每个人的行动指南,大学为每个人提供宽松的发展环境,每个人的发展目标也应与学校总体发展目标一致。只有大家齐心协力、团结一致,大学的战略规划才能得以顺利实现。

三、牛津大学的发展战略规划

1. 牛津大学发展战略规划的内容及特点

2004年8月6号,牛津大学第一副校长麦克米伦(McMillen)在出席第二届中外大学校长论坛时用简洁话语说出了牛津大学最近制定的发展规划,那就是:“继续保持世界一流大学的地位,并且在2020年使牛津大学成为真正区别于其它精英学校的大学,使牛津在本科生教育、学科建设、科研和为社会服务方面创造出与众不同的特点”。

在制定大学发展规划时,麦克米伦认为,每个大学的情况不一样,制定的战略规划应当也有所不同。哪怕同是研究性大学,它们的发展

目标也有差异。牛津大学战略规划制定有以下几个特点：

(1) 牛津大学在选择大学战略目标时会受到大学的远见、文化、价值观和信念的影响。牛津大学建于1168年，自成立起便确立了探索普遍学问的办学理念。理想主义、博大、宽容、同情失败者都是牛津人千年不变的精神特质。牛津大学也是一所具有丰富文化底蕴的学校，学术自由和追求卓越的价值观念在牛津大学已经根深蒂固。麦克米伦曾形象地说：“大学战略规划犹如海里的冰山，战略规划的目标通常是露出海水的冰山顶部，是那些显而易见的较为具体的内容，但大学的精神信念和价值观却如深藏海水之中的冰山主体。虽然看不到却构成了各种目标选择的基础。”可见，牛津大学战略规划的制定有极其深厚的文化内涵。

(2) 牛津大学战略规划制定的过程，本质上是对大学精神和价值观锤炼、继承和弘扬的过程。早在19世纪中叶，约翰·亨利·纽曼(John Newman)就提出牛津大学的办学理念：“大学是探索普遍学问的场所，是传授普遍知识的场所。”到目前为止，纽曼所提出的理念依然对牛津大学有深远的影响。现代牛津大学的办学理念可以从该校的使命陈述中得以体现。2000年，牛津大学将自己的使命陈述为：“牛津大学的目标是：在教学和科研的每一个领域都达到和保持卓越；保持和发展作为一所世界一流大学的历史地位；通过科研成果和毕业生的技能而造福于国际社会、国家和地方。”牛津大学的发展战略规划实际上是其大学精神和价值观的集中体现。

(3) 牛津大学战略规划的制定具有很高的独立性和自主性。牛津大学无论在学术上还是在管理体制上都不受金钱左右，也不受政府干扰，牛津大学的战略规划以其精神理念为核心，以现有资源为基础，以其战略目标为理想。它不是空中楼阁，让你可望不可及，它也从不是奴颜卑气，委曲求全。不管做出哪一项决定，牛津人都本着探索真理的作风和严谨治学的态度，以实现其战略目标为前提。最近发生在牛津大学的一件事引起了英国人的广泛议论，它足以说牛津大学在办学方面坚持奉行独立自主的科学精神：苏格兰北部一个教育相对不发达的郡，有一位女学生的毕业考试成绩达到了全A，符合牛津大学的录取标准。

这是近百年来,当地第一个达到牛津录取线的毕业生,当地政府对此极为重视。但牛津大学教授在面试后认为该学生不具备牛津大学要求的创造潜质,拒绝了她的入学申请。当地议会将此事反映给英国中央议会,议员们就找到教育大臣,请他出面说情,希望给予破格录取。在被牛津大学婉言拒绝之后,教育大臣又找到副首相前去求情,还是遭到拒绝。无奈之下,副首相只得请布莱尔首相出面疏通,但牛津大学仍然表示不能接收,理由就是一个:在招生问题上,任何人无权更改学院教授的面试结论,这是牛津大学几百年来传统。布莱尔当然觉得很没有面子,在此后的一个私人场合,他不自觉地说了一句牢骚话:牛津大学真是太古板了,要与时俱进,必须进行改革。牛津大学的师生得知后,极为愤慨,学校立即取消了授予布莱尔荣誉博士学位的原定计划,并对政府行政干预学校事务的这一事件提出强烈抗议。

(4) 教育国际化也是牛津大学在制定战略规划时考虑的一个重要因素。牛津人认为,大学是社会的中心,是推动经济社会发展的发动机,科学无国界,要培养合格的世界公民和世界领导人已成为全校上下的共识和工作任务。麦克米伦指出,学生和最出色的学者应保持亲密的接触;学院积极促进交叉学科的形成,通过学生、教员、研究所之间的合作及研究成果对全球发展的贡献,使牛津在各科领域中具备国际性;牛津对创新持一种支持的态度;等等。“牛津人的战略规划就是要打造一所无法复制的牛津大学。”

2. 牛津大学发展战略规划的核心理念

牛津大学的发展战略规划所追求的不是形式上的“大而全”,它是建立在其办学理念 and 大学精神的基础之上。其战略规划的核心理念表现在以下两个方面:

(1) 坚持“育人为本”的理念。卢卡斯在 2002 年的一次演讲中说:“牛津大学的神圣使命就是探索自然和人类世界,培养独立思考的、负责任的下一代。把大学在社会中的目的仅仅局限在推动经济发展方面,这是一种误解。”牛津人认为大学是探索和传播普遍知识的地方,大学所从事的是培养人的事业。因此,大学战略规划必须坚持“育人为本”的核心理念,离开了育人为本的战略规划将如无源之水,无木之

春,没有任何存在的意义。

(2)坚持“追求卓越”的理念。它不仅是牛津人永恒的追求,并且贯穿在整个牛津大学的战略规划当中。它赋予牛津人无穷的力量,使他们为实现牛津大学的战略规划而不断奋斗。

四、启 示

牛津大学发展战略规划引起我们了许多思考,通过对它的分析,并结合我国高校的实际情况,我们至少可以得出下面四点启示:

1.制定大学的战略规划必须以大学的使命——探索真理和培养人才为前提;以办学理念和大学精神为其核心

否则,再好的战略规划也失去它存在的生命力。卢卡斯说:“大学之存在是为了探索事物的本质;大学之存在,是为了发现如何区分真实与表明真实。”因此,大学无论制定怎样的发展规划,都不能偏离大学的使命和其办学理念。在过去几年里,我国有许多高校出现偏向注重“表面形式发展”的现象:专科学院追求升格成本科学院,本科院校追求升格成综合性大学,综合性大学又追求升格变成研究型大学。应该说,学校的规划追求高层次无可厚非,但不顾自身实际条件,把大量的资金专门投向学校如何升格的问题上,而较少地考虑高校应该如何培养人才的问题上面,这确实是在办校方向上有些偏颇。哈佛大学荣誉校长陆登庭说得好:“好大学并非都是综合性的,研究型的。”我们为什么这样看重形式呢?

2.大学发展规划要以发展本校优势科目、保持其特色为主要内容

华中科技大学樊明武教授说:“一流的大学绝不是所有的学科都是一流的,但一流的大学必须有一流的学科。”确实“没有一所世界一流的大学是无所不能的,每所大学都有自己擅长的方面,如哈佛大学政治学、医学都很棒,但没有工学院。牛津大学的特长是化学、生命化学、数学,但农学却不是它的强项……”因此,我国高校的发展规划不能盲目地追求大学“大而全”,要科学定位自己,发展自己的优势科目,保持自己的特色,这样才能促使大学健康发展,并向一流大学的目标靠近。近年来,我国高等教育中已出现了在校生高达四五万人的巨型大学,应该说这些大学的成立,为整合学校资源、提高资源利用率,

为国家教育投入节约资金起到了一定的作用。但实际上,这些大学的成立,更为集中优秀资源、形成优势学科、创建大学特色和品牌带来了前所未有的大好机遇。否则,将来它们可能只是没有力气的庞然大物而已。

3. 大学的发展战略规划要以师资队伍建设为基础

一流的师资队伍是实现大学战略规划的关键因素,卢卡斯认为:“好的教授应该是这样一群人:他们自身有好奇心和抱负来投入工作以解决好奇心驱动下的复杂问题。在某种意义上,他们有一种渴望……作为校长,为了顺利实现大学的目标,我必须非常关心教授的任命。”可见牛津大学是非常重视师资队伍建设的,校长把它当作头等大事来抓。目前,在我国有许多高校却不舍得花大钱去吸收优秀人才或去培养青年教师,对现有的优秀教师也没有专门的政策进行扶持,相反,在校园建设方面,学校却愿意花上大力气。例如,河北某地为建设大学借债 20 多亿元,英国诺丁汉大学校长杨福家在接受新京报记者采访时为此还发表感叹:“这样的扩张地盘是为了什么?”其实,在诺丁汉大学曾发生过这样的一回事:那是在一次学科评审中,因为工作出色,诺丁汉获得 1000 万英镑的奖金。学校开始讨论和规划这笔钱的用途。最后做出这样一个决定:以 5 万英镑的年薪,从世界各地引进 200 名优秀人。结果可想而知。在接下来的几年里,诺丁汉大学实力大增,在不少领域中,科研水平已挤入世界前列。要是在我国,这笔钱的第一个用途可能用来建大楼或添置实验室了。而诺丁汉大学认为:只要有了优秀的人才,一切就都有了。

4. 大学的发展战略规划必须以遵循高等教育自身发展的规律为前提

它不是少数人的主观梦想,也不是靠某些领导一时的热情而制定的,它建立在大学实事求是的基础之上。教育部长周济同志曾在第二届中外大学校长论坛上说:“对大多数大学而言,需要根据自身的历史背景、环境特点、学校特色以及资源结构等实际情况,来制定本校的发展战略规划,不能盲目追求‘大而全’。”近年来,我国一些大学象一窝蜂一样要办研究型大学,过度追求研究生的招收比例。但由于学

校的条件跟不上,学校研究生数量增多了,教学质量却不断下降。还有些地方,高校象搞圈地运动一样发展十分迅速,据不完全统计,截至2004年,全国大学城已建成59个,南方有一个大学城规划面积竟达7000公顷,相当26个北京大学的总面积……从上面可以看出,我国许多高校制定的发展战略规划是不切实际的,甚至可以说有的大学发展规划已违背了高等教育发展的规律。因此,在2006年11月20日,温家宝总理在教育工作座谈会上也焦急地对一些大学校长发问:“学生多了,学校大了,杰出人才为何不‘冒’了?”试想一下,在这些高校盲目地扩招和扩建的时候,他们还能用多少精力来培养人才和进行科学研究?

可见,一流的大学不是扩张和建造出来的,而是用较高的人才培养质量和丰硕的科研成果不断积累而逐渐形成的。

(选自:华中农业大学学报,总74期,2008年2月)

大学战略规划与组织设计: 美国大学的经验及启示

魏海苓 孙远雷

战略与组织结构关系密切。美国学者钱德勒(Al-fred D.Chandler)在对100多家大型企业进行跟踪调查后得出:“新的战略要求建立新的或者至少更新了的结构,才能使扩大了的企业更有效地运营”,“没有组织结构调整的增长只能导致经济上的无效率”。事实上,组织结构不仅是战略规划实施的主要载体,而且从一开始就影响着战略的形成和选择过程,两者呈现一种动态适应的关系。大学战略规划与组织结构之间的关系同样息息相关,并呈现出独特性,如何在适应大学组织特性的基础上实现战略和大学组织结构之间的动态适应事关大学战略管理的成败。

一、战略规划的综合性与大学组织松散性的矛盾

就战略而言，它是事关全局的一种筹划，系统性和全局性是其本质属性之一。大学战略管理的任务在于创设一种机制来促进大学系统有序状态最大化，也就是达到大学与其他各种社会因素之间以及大学内部各要素之间协同作用的结果。战略管理背景下的大学发展从本质上需要加强大学内部各分系统的整合性。

有别于企业组织的“科层组织结构”，大学是一种松散连接的组织系统。美国学者科恩（Michael D. Cohen）、马奇（James G. March）甚至把大学的特点描述为“有组织的无政府状态”。就大学而言，多元的组织目标、松散联结的组织结构以及高度分散的决策权构成了典型的“垃圾桶”式运作模式，这使得大学的变革和发展相对复杂和困难，大学对变革其基本结构与运行过程呈抵制态势。大学的变革和发展普遍带有“基层性”和“渐进性”的特点，巨大的、突发的、包罗万象的变革很少出现在大学组织之中。

然而，进入高等教育大众化阶段以后，大学生存和发展的内外部环境都发生了剧烈的变化，大学之间以及校内各次级单位之间对资源竞争不断加剧，大学不仅需要加强学校次级单位制定规划的能力而且需要更好地将这些呈松散状态的力量整合以赢得更强的竞争合力。克拉克（Burton R. Clark）也曾指出，在现代高等知识产业环境下，有效的大学管理除了需要在对各个院系进行财务资源分配外，还需要通过各种形式的对话、信息追踪及周期性的评估来对大学进行整合。因此，作为初步尝试战略管理的我国大学来讲，如何在战略管理过程中平衡上述固有矛盾，增强战略规划的有效性，事关大学的生存和发展。作为最早尝试运用战略管理的美国大学在战略规划方面积累了大量的经验，可以为我国大学的战略管理实践提供借鉴。

二、战略规划中的组织设计：美国大学的经验

美国大学战略管理的成功经验表明，在战略规划过程中加强对组织结构设计变量的关注有助于增强大学战略规划的有效性。具体来讲，在战略规划过程中主要通过以下几条途径来进行组织设计。

1. 将决策标准公开化，增加组织成员对战略决策过程的参与。首

先，将决策标准公开化。一般来说，组织中控制中枢（locus of control）越高，规划过程的外界信誉（external credibility）和内部“权威”（internal authority）就越大。相反，对规划过程的控制范围越宽、参与程度越广泛，那么其内部信誉（internal credibility）就越高，大家对院校和系统目标的实现所给予的支持和热情也越高。有效的战略决策建立在信任、公平和公开基础上，相关的决策标准不仅需要口头上的清晰表达，还需要有明确的表述文本，这两者都必须经由学校领导的公开行动和组织设计过程来实现。表1列出了斯坦福大学等四所大学战略决策中所遵循的一些标准。这些标准体现了大学的一般价值诉求：1) 项目或行动的质量；2) 项目或行动的集中性，即它是否是组织的根本状态；3) 学生、其他院系和社会对该项目或行动的需求；4) 项目或行动的成本收益或相对效率；5) 项目或行动的比较优势，即独特性程度。

表 1. 大学的战略决策标准

判断标准	密歇根大学	明尼苏达大学	普林斯顿大学	斯坦福大学
质量	◆	◆	◆	—
集中性	◆	—	◆	◆
需求	◆	◆	◆	◆
成本-收益	◆	◆	◆	—
比较优势	◆	◆	◆	—

上述价值诉求在一定程度上为大学组织提供一个共同的价值选择基础。这有助于大学组织成员作出相对一致的战略选择，而不至于加剧学科间的利益冲突。如果大学战略规划过程的核心决策群体能够代表大多数人的价值取向而非特殊群体的价值取向，那么大学决策的开放和公平就更容易实现，相应地就更有利于战略决策的制定和贯彻。

其次，在战略管理过程中将规划与预算分配相匹配。对大学规划和预算之间关系的持续关注不仅仅是一个操作性问题，而且是一个基准性问题。也就是说，它影响着战略规划制定后是否能够实施，或者

预算分配能否反映潜在的战略诉求或体现战略规划的安排。因此，规划和预算的整合在某种程度上依赖于规划安排是否与实施日程、预算日程相对应，并决定着能否为战略优先发展项目提供服务。如果没有处理好规划与预算之间的关系，那么两者就可能会产生冲突，甚至变得彼此不相干。当然，战略规划与预算之间的整合程度还依赖于规划和资源分配信息是否向学校全体成员公开。

再次，规划的制定方式也会影响到战略实施的效果。规划制定方式分为三种：自上而下方式、自下而上方式以及自上而下与自下而上相结合的方式。虽然一个涵盖大学内部各组织参与的综合性规划过程会消耗更多的时间和精力，但它却增强了规划的公平性和公开性，可以为战略的实施创设组织文化保障，战略决策将会更容易被大学成员接受。当然，规划的制定方式还要与大学所处的发展阶段相匹配。“单纯的讨论规划是自上而下还是自下而上，都是离题万里。这个问题的关键是激发大学各层次的责任意识以达成共识。”

2. 确定合理的规划组织层级。大学组织在横向上有行政系统和学术系统的分野，在纵向上涉及校-院-系-研究所等诸多层级。在这样一个复杂的系统环境中实施战略规划，其规划设计过程就显得非常重要。在战略规划设计过程中，需要明确由谁或哪层单位作为规划主体。如果规划设计组织的层次太低，如基于系或研究所层面，那么规划过程就会增加差异化，并且各系、研究所信息的专业化程度还可能导致学校战略评估人员很难开展评估工作。结果是，所有的大学组织成员都参与制定单位规划，但为了提高自己所属单位的优势，各单位的规划都很少考虑到与其他单位的合作。对数量庞大的学校基层单位规划过程的评估也会消耗大量的时间，并进一步加大各单位间的差异和冲突。与之相对应，如果选择的设计单位层次太高就可能导致“表面文章”的产生，从而无法激发大学的核心运作单元进行战略思维 and 选择。因此，在进行战略规划设计时，大学需要认真思考并决定战略决策组织的层次。

为切实增强战略核心的坚固性和整合性，一条重要的途径是以团队方式整合被选单位。鼓励那些拥有相似的技术或服务对象（如申请

者、财政资助和注册者)的组织合作并共同制定规划以增进交流、合作和效率。

3. 加强大学内部各单位间的沟通和交流。贝克(Charles E. Beck)认为,“沟通是组织的生命线,传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度”。美国大学在战略规划过程中普遍强调沟通和交流的重要性,主要表现出以下特征:

第一,由学校高层管理团队制定学校规划指导文件。规划文件是一个激发自下而上讨论的关键工具。美国大学的规划方式大都要求学院和系的战略应在校领导确定的方向下来制定,其规划实践表明,战略重点并非产生于会议和讨论,而是首先产生于学校的高层领导,然后对其评论、修正并通过战略规划二级单位之间的相互交流和协商而重构。

第二,对院系和职能部门的规划进行评估和提供反馈。对院系和职能部门规划的评估包括对院系和职能部门的使命陈述、规划草案以及规划文本的评估。对规划的评估过程是一个不断完善的过程,虽然评估会耗费较多的时间,但是评估过程可以增进大学规划的整合性。这种设计方式一方面有助于加强大学和二级单位之间的交流;另一方面,评估主体构成的多元化还为征求大学其他成员的意见提供了机会。

第三,加强大学内部的直接沟通和信息共享。在制定学校战略规划时与各单位成员的沟通和交流是整合高度差异化的大学组织的重要途径。一般可以从两个方面实现大学内部的直接沟通和信息共享。首先,在战略规划过程中,增加大学成员的参与机会。如明尼苏达大学和西北大学,在检查和评估二级单位规划时把单位规划提交给教师委员会分析和评论,并与由行政人员、教师和学生组成的规划委员会来进行直接交流。其次,将战略规划结果尽量公开化。如斯坦福大学在20世纪80年代的规划和资源分配过程中,定期向全校成员分发规划优先项目文件。该文件不仅将大学优先发展项目一一列出,而且公布了各院系的未来规划和高层领导对各规划的详细批示。另外,其他的一些途径也可以增进大学内部的直接交流,如公开会议、学校公告

等。

4. 加强校内各单位的战略规划制定水平。大学组织内部的差异性决定了自上而下地制定大学战略规划往往失效。一般来讲，有效的战略管理过程应该在尊重校内各单位自主性的基础上适度集中。有效的大学战略规划过程应该同时加强校内各单位的战略规划水平，即不仅强调校内各单位规划的结果还重视其规划的过程。

途径之一是为校内各单位提供规划咨询，即推荐外部规划咨询专家来协助其制定规划，或指派有经验的内部专家来主持单位层面的规划讨论。如卡内基-梅隆大学，在制定学校战略规划时，学校层面、各院系层面都成立了战略咨询委员会（Advisory Board）。战略咨询委员会一般由理事会理事和规划方面的专家组成，专家大部分来自美国的其他高校，少数来自海外的高校或企业。咨询委员会的会议讨论议题主要是围绕学校的战略规划展开，其目的在于评估各院系的战略规划与学校整体规划的契合情况并提供咨询，最后以报告的形式呈交学校规划委员会，学校方面则针对提出的批评和咨询意见以书面的形式反馈将采取的行动。

另一条途径是为校内各单位提供进行战略规划和管理的数据。大学战略规划离不开数据的支撑。如宾州大学和北卡来罗那大学都为其二级规划单位提供了标准的单位数据介绍或表格，并将之作为综合规划过程的一部分。北卡来罗那大学还为各学术和支持单位制定了规划数据表，总结了有关学生情况、学术绩效（如学时）、空间利用、拨款活动和资源花费等规划信息，并提供了学校未来3年的预计发展数据。在制定学校整体战略规划过程中，规划数据的增删和传播还可以在全校范围内激发出一个更具反应性、建立在数据基础上的决策过程。

最后，优化校内各单位的规划文本格式。如果学校战略规划的目标是激励各单位战略决策的责任意识而非仅仅炮制“表面文章”，那么就应当将这一需要体现在对校内各单位规划报告的要求中。例如，在北卡来罗那大学，为了增强校内各单位的战略选择能力，学校制定了规划制定指南，主要包括：（1）自我评估：自身的优劣势；自身

人力、财政和物质资源的地位；领域内的新拓展；与校内其他单位之间在新项目、服务和活动方面发展的机会。（2）五年战略规划的目标：针对目标的未来两年规划；列出发展的优先次序；注明资金和其他影响的来源。

三、启示与借鉴

综上所述，大学战略规划有效实施的重要环节在于重视大学组织结构的设计，激发大学不同层面的战略决策、参与能力，并进一步将这些差异明显的决策整合为促进大学发展的力量。该过程的关键在于：一是激活并提高校内各单位的战略规划意识和能力；二是增强校内各单位的战略规划整合能力。对初试战略规划的我国大学来讲，可以借鉴美国大学战略管理的成功经验，在以下几个方面进行完善。

1. 加强战略规划过程的参与度和整合性。参与是有程度区分的，参与度不仅意味着参与成员来源的多元化，还需要参与成员能够发挥作用。目前我国有些大学在制定战略规划时，虽然参与人员的成分已趋于多元，但发挥的作用还不够充分，战略规划仍然只体现了学校少数人的想法，规划工作实际上仍是“规划部门的事”，战略规划的系统性和可行性不强，战略规划实施成效低，校内的各种资源缺乏整体配置，各单位的分散性大于整合性，各个部门各自为战，各项工作依旧缺乏协调。我们可以借鉴美国大学战略管理的经验，改进战略规划制定过程，将战略规划过程透明化、公开化，使学校成员真正参与到战略规划过程之中。这在一定程度上还有助于使学校成员的关注点从单位特殊利益向学校整体利益转移。

2. 提高战略规划的科学性和权威性。从美国大学战略规划的过程看，信息数据发挥了重要的作用。然而，就目前我国大学的战略制定情况看，战略规划制定的科学性仍然不足。很多大学并未有效运用战略管理方法方面的知识和技术，不论是信息的收集还是分析都缺乏系统性和科学性。政策、经验与计划传统依旧是大多数大学制定战略规划的主要依据。有学者总结了现在我国大学制定的发展规划的类型，认为主要属于两种类型：一是“长官型规划”，主要反映学校领导，特别是校长、党委书记和分管规划工作的校领导的意见、愿望和构想；

二是“拼凑型规划”，由部门的子规划拼凑而成。战略规划科学性不足的典型表现在于，各大学在战略目标设定上趋同性、盲目性明显，部分指标不切实际，客观上存在着追求“综合化”、追求“升格”办一流的倾向；而且，由于缺乏针对性，普遍流于文字形式，做给别人看，对外可讲，对内不可用。规划的权威性被削弱，加之缺乏必要的措施保证，美好的愿望常常落空，最终也就难逃“墙上挂挂”的命运。战略规划的科学性的提高，需要加强对战略管理理论的学习和实践，建立专业化的队伍和机构，并逐步建立学校的基本数据库，这是大学战略管理有效性的基础。另外，还需要进一步明确战略规划在学校发展中的引领地位，制定适当的评价标准，明确责权，发挥战略规划促进大学发展的作用。

3. 加强战略规划过程中的沟通和交流。有关组织的研究表明，竞争和环境不确定性的增加要求决策过程增加水平和垂直纬度的参与，以及更多组织间的、自下而上的交流和信息共享模式。美国大学战略管理实践也印证了沟通和交流对于大学发展的重要作用。然而，从我国的战略规划实践看，在规划制定过程中不论在水平纬度还是在垂直纬度上都普遍缺乏沟通和交流。在垂直纬度上，呈现出一种自上而下的信息流动状态；在水平纬度上，校内各单位之间各自为政，分守着各自的利益。如在学校战略重点的确定上，普遍的做法是经验加政治协商。在缺乏沟通和交流情况下制定的战略规划很难激发学校成员的组织忠诚，也难以提高大学的整合度。因此，我们在战略规划过程中可以适当借鉴美国大学战略规划在沟通和交流方面的经验，通过评估和反馈、信息共享等方式来加强战略规划过程中的沟通和交流。

（摘自：高教探索，2009年第1期）

发送范围：校领导

主编：丁三青 副主编：谢广元 责编：祁慧勇 本期编辑：杜卉卉

电话：0516—83590382，83590385

E-mail:fzghc@cumt.edu.cn
