

# 高校改革与发展参考

2010年第8期（总第29期）

中国矿业大学发展规划处

二〇一〇年四月三十日

---

**【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）》已于2010年4月15日提交校教代会审议通过。配合此次规划出台，本期《高校改革与发展参考》继续探讨高校中长期规划制定的相关话题，供各位校领导参考。

# 本期目录

## 理论探索

我国大学战略规划制订：问题、原则与方法…………… 3

研究型大学核心竞争力战略规划研究……………11

## 他山之石

大学发展战略规划的制定与实施——青岛大学案例研究……………18

## 域外之音

国外大学中期战略规划解析与启示——以依阿华州立大学、卡迪夫大学、悉尼大学三校战略规划为例……………28

## 我国大学战略规划制订：问题、原则与方法

钱佩忠/宣勇

摘要：目前，我国大学领导缺乏战略思维，战略规划的制订缺乏科学的依据、方法和相应的配套制度。大学及其领导在制订大学战略规划时，应以公共性作为基本价值，坚持自觉性、公共性、系统性、差异化和可操作性等原则，以公共治理和利益相关者共同协商的模式和方法来予以实施。

### 一、大学战略规划制订的问题

目前，我国大学对编制和实施战略规划从整体上看，处于“摸着石头过河”的阶段。对大学战略的依据、方法与程序、规划的实施等缺乏系统研究。目前大部分大学编制的规划依据不符合大学自身的逻辑，编制程序简单，参与咨询不够广泛，只体现部门少数人的想法，难以体现学校战略，执行过程中难以得到相关人员的理解和支持。

#### 1. 缺乏战略思维

大学需要清楚自身行动方向的领导。大学的发展，与拥有注重战略规划，有能力实施战略的领导是分不开的。然而，目前由于大学的投入、生源保障、校领导的产生等都完全由政府确定，大学自主办学的积极性尚未完全调动起来，自主发展理念有待进一步培育。现实中，大学领导人管理的具体事务太多，没有精力注重战略层面的思考，更多大学的领导缺乏战略思维，制订的发展战略都是在短时间内完成的，战略本身的科学性、系统性、可操作性不强，好看好听、不中用。学者高洪源认为，目前高校的战略规划“计划”味道有余，“战略”味道不足。高校领导规划的目光，更多关注的是学校在过去两年中已经做了什么下一步怎样扩大这些成果或如何解决当前面临的问题。没有系统思考，缺乏战略思维，使高等教育体系出现了重复建设、结构单一的现象，大学与大学之间出现了学科同构的弊端。

## 2. 缺乏科学的制订依据

长期以来，大学领导习惯于从工作管理的角度去研究大学的管理。20世纪50年代以后，大学领导开始重视大学规划工作，但这些规划是自上而下设计制订的，主要有以下几种模式：一是社会需求主导型。社会对大学发展不断提出新要求，为适应社会的这种要求，很多大学领导在制订规划时，便将战略目标锁定在满足社会需求上。由于社会需求不断发展变化，导致了大学及其领导在规划认识上的不确定性，最终大学发展无所适从，规划成为一纸空文。乔治·凯勒在他的著作中明确提出“它不是迁就市场条件和趋势的产物”，“制订战略不是要学校为了招收更多的学生或迎合潮流而放弃自己的全部立场”。

二是政府主导型。由于政府对高等教育进行直接拨款，大学校长由政府任命，当前被大学所重视的最主要的外部环境，是政府在高等教育领域的政策及在高等教育上的投资状况。很多大学在制订战略规划时，不由自主地将政府的期望作为学校的战略定位，将上级主管部门的各项具体要求作为学校阶段性发展的目标，从而导致与学校发展实际脱节，最终使规划成为上报交差的“文本”。

三是校长愿景主导型。大学校长根据自己对大学使命的理解和判断，产生了一些富有特色的战略思考和战略决策，并付诸实施，对大学的发展确实起了推动作用。但“大学战略规划不是校长或董事会董事的个人愿景”，大学校长凭个人的素质所做出的决策，只是对大学发展的某些要素进行战略思考，并没有形成战略规划体系。

四是指标增长型。很多大学及其领导在制订战略规划时，只是简单地在原基础上提高各项办学指标，把战略规划认为是简单的数字增长，体现在战略目标的制订上，就是理想数字无域化。以上4种大学战略规划的模式，没有从大学本身出发，这样的规划并不符合广大师生的愿景，不能够真正调动大学利益相关者的积极性。

## 3. 缺乏科学的系统研究

目前，制约大学编制和实施战略规划的价值实现还有一个重要原因，就是对大学战略规划的理论与实践缺乏必要的系统研究。大学及

其领导在规划的研究、制订和实践过程中，只能分别按照各自的理解、认识，借鉴企业发展战略理论、编制方法和原则，开展本校的发展战略编制工作，造成目前绝大部分大学编制的发展战略规划无法得到确认和定稿，并最终影响学校上下的认可和坚定执行的信心。这主要是体现在以下方面：

一是对于战略规划制订与执行的内外部环境和管理要素的关注不够。对如何实现战略很少有研究，更少分析战略管理在大学运用中可能遇到的制度和文化上的困难。

二是对大学利益相关者的分析和研究不够。大学的核心价值应该得到利益相关者的认同，但是，现在大多数学校是关起门来做规划。

三是规划的成本和风险分析不够，一味强调超常规跨越式发展，对实现的可能性研究不够。

#### 4. 缺乏相应的配套制度

首先是制订机制不健全。战略制订不仅仅是规划人员的事，也不仅仅是起草一个战略规划文本，选几个代表讨论就行，而是要建立由大学校长亲自挂帅，以规划制订人员为核心，全员动员、全员参与的机制。其次是实施制度不健全。战略规划一经制订，就应保持一定的稳定性，战略规划内容的调整，必须要有必要的机制才行。否则就会出现战略执行的政策性不强，出现一个领导一个调，不能体现规划的“法定性”。同时，规划工作与日常工作脱节，各项工作缺乏协调性；规划与资源不匹配，规划实施的有效性不高；战略目标、战略措施细化分解不够，不能落实到部门的具体工作之中。再次是评估机制不健全。在战略管理中缺乏有效的绩效考核，不具备战略预警体系和反馈体系。没有形成从战略编制到战略评价全过程的管理流程，没有形成规范性的评价标准；没有形成与具体部门负责人单独确认目标过程的机制，且执行过程大部分是分开进行，难以有效解决部门计划与整体战略之间的分歧，难以实施持续的战略控制，没有落实相应职能部门对规划进行评估的职责。

## 二、大学战略规划制订的主要原则

大学战略规划应以公共性作为基本价值，以公共治理和利益相关者共同协商的模式来制订并实施。大学战略规划要根据社会经济发展的“需要”，紧密结合学科的现实“可能”，通过自下而上、自上而下，反复协商、沟通、谈判的方式进行。制订大学战略规划的基本原则除了战略规划本身应具有的战略性和长远性、前瞻性等原则之外，还必须遵循以下几方面的原则：

### 1. 自觉性原则

战略规划是一种更为积极主动、目的明确、面向未来的大学管理方式。它力图事先做好应对所预计到的困难的准备，迅速抓住和利用新的机遇与可能的变化。大学必须意识到未来生存和发展的压力，而且这种压力必须是由内而外的、自下而上的，首先表现为内部基层学术组织和广大师生未来成长和发展的强烈愿望。大学基层学术组织和广大师生生存发展的需要与资源的有限性之间的矛盾，促使它对大学提出变革的强烈愿望。它需要在一个新的环境和条件下获取更多的资源，提高资源利用的能力。大学及其领导者必须要对基层学术组织的这种强烈愿望进行很好地分析把握和综合概括，最终形成学校变革发展的自觉追求。因此，大学重视战略规划是大学自主意识觉醒和自主发展要求的体现。大学战略规划是自身发展的需要，是主动而非被动的，更不是应付差事的可有可无的软任务。大学只有基于基层学术组织和广大师生的发展愿望制订切实可行的战略规划，才能在激烈的竞争中更好地做出战略选择，主动应对未来的挑战。

### 2. 公共性原则

公共性作为现代教育最基本的特征，是学校制度形成的逻辑起点，应在学校制度中得到最明显的体现。大学的公共性是由知识的公共性决定的。知识是人类认识的成果，具有为众人共享的本质特征。大学教师把人类的知识传递给社会公众，让更多的社会成员掌握人类智慧的成果，还致力于新知识的创造，以提高改造自然、改进社会、提升自我的能力，从而彰显知识公共性的价值。大学战略规划是大学公共性的集中体现，也应以公共性作为基本价值，体现公共的利益诉求。大学战略规划面临着组织内外包括学者(学者团体)、政府、学生

(学生团体)、家长(家长团体)、行业团体等在内的多个权威或利益群体的挑战。作为“松散的组织系统”，大学要接受多种权威或利益群体的挑战，这是大学战略规划立足点。因此，大学战略规划应以公共治理的方式来制订并实施，应与大学的利益相关的政府、社会、学校(以校长为代表)、教师和学生等建立共同协商的机制，本着不同的价值追求和利益目标，经过多次谈判、协商和持续的博弈互动，最终确定利益最大化的选择。

### 3. 系统性原则

从横向上看，战略规划不只是强调组织某一方面或某个职能部门的重要性，它应该着眼于全局规律性的问题；从纵向上看，战略规划是大学基于历史传统，立足现在，面向未来的活动。大学战略规划的制订，是通过战略规划和相关政策来协调大学组织各方面的关系，使整个大学处于最佳的发展状态，是对大学总体力量的部署，也是对全局性指导方针的确定。大学战略规划制订要做到“三个坚持”。

一是在制订规划之前，要坚持全面分析大学和学科面临的内外部环境 and 资源现状，梳理学科发展的历史传统和文化，明确学科发展的未来趋势，确定学校发展目标。

二是在规划的制订过程中，要坚持充分吸纳学科建设利益相关者(如学科带头人和教授)参加，采用协商的方式，全面吸收来自各方的意见，紧紧围绕学科发展的需要配置资源，各个专项指标和规划的确定要围绕学科建设的指标和规划来进行，形成基于学科发展的学校发展战略体系。

三是在规划实施阶段，要坚持推进基层学术组织和广大师生的发展为目的来落实规划任务，制订配套政策，保障各项工作的扎实推进。

总之，作为一种决策过程的规划，它是通过一系列选择来决定适当的未来行动的过程。这种系列的选择活动必须紧紧围绕学校建设和发展的需要，采取合理系统的方式，对未来做出建议，实现大学发展目标。

#### 4. 差异化原则

差异化战略的目的，是通过该组织及其产品和服务的优秀形象建立起顾客对组织的忠诚。坚持差异化原则可以为大学赢得生存的空间，形成特殊的人才培养特色和社会服务优势。差异化原则主要包括如下含义：一是大学战略规划要结合自身基础和特点，选择与别的高水平大学不一样的特定发展方向和领域，在一定范围内形成独特的优势，为自身发展赢得空间；二是要坚持“有所为有所不为”，加强“特色学科建设”。如加州理工学院的“小而精”战略，卡耐基—梅隆大学的大力发展计算机技术学科，印度理工学院走国际化合作道路等，都是坚持差异化原则的典范。

#### 5. 可操作性原则

战略规划是针对具体组织制订的，用于指导组织未来发展。它既规定组织的发展目标，指明实现这一目标的基本途径，又与组织的管理模式，相应的战术、策略、方法、手段相适应，具有极强的可操作性。我国大学规划的发展目标往往模糊不清，难以考核。一是规划的内容没有落实到基层组织，相关部门和学科还是各行其是；二是规划任务与资源配置不能实质性挂钩，基层组织想要实现，但也是无能为力。如果基层学术组织不能因所做的规划而得到相应的资源保障，当然就不那么容易有认真规划的积极性。因此，我们制订的战略规划必须有利于实施，必须要将任务落实到大学的基层学术组织，资源与目标结合，权力与义务统一，通过实施目标责任制来保障大学战略规划的执行。

### 三、大学战略规划制订的方法

根据体现大学公共性和公共治理模式的要求，制订现代大学战略规划，应该建立共同协商的机制来进行，把战略规划制订的过程转化为统一思想、明确目标、凝聚人心的过程。具体如下：

#### 1. 建立决策体系

在制订学校战略规划前，学校首先应建立决策体系，成立学校规划发展委员会。学校规划发展委员会的组成是大学是否具有公共性的



重要体现。委员成员应该包括政府、社会、学校行政、学科带头人、教师代表和学生代表等学校发展的利益相关者。规划发展委员会基于有限资源的前提和学校竞争发展的需要，寻找各方利益的结合点，平衡协调各方的利益冲突，明确抉择，既要平衡学校各学科对有限资源的竞争需求，使得整个学校都认为决策体系正确地代表并且反映了各学科、利益相关者的要求；又要明确重点，坚持有所为有所不为的原则，明确学科布局和发展目标。既要保证各方利益都得到了考虑，又要对各方都能产生某种约束力。

## 2. 全面分析利益诉求

(1) 政府代表根据政府规划，对大学的发展提出举办者意见。政府根据自身发展战略和高等教育的结构布局，明确提出该大学在经济社会发展中应该承担的主要任务，希望发展的重点学科，人才培养的层次和类型，以及具体支持政策。政府的指导性意见要相对集中体现，而且能够保持相对的稳定性；而不是各个厅局、职能处室仅仅根据自身部门工作计划和需要，就对大学提出不同的要求，相对来说这些要求是不成体系、缺乏系统性和长远性的。如果是这样的话，大学将无所适从，只能简单应对政府厅局和处室的具体指令，而不是长远的战略规划了。

(2) 社会或中介机构代表根据自身发展利益，对大学的发展提出建议和意见。大学要主动地广泛听取社会各界、企事业单位和相关中介机构对大学学科建设、科技工作、人才培养的意见和建议，掌握市场对科技、人才的需求信息，明确大学各项工作在社会各界中的地位、优势、不足和今后的努力方向。

(3) 学科带头人提出学科发展的建议。各个学科带头人在全面分析学科的现实基础、历史传统和面临的内外部环境的基础上，综合学科教师的研究偏好，根据学科发展使命、学科知识发展的逻辑等，充分阐述本学科的发展目标和现实可行性。

(4) 学生代表提出人才培养的要求和建议。学生代表根据就业市场的要求和未来发展的需要，在综合大多数学生意见的基础上，提出

人才培养的建议和相关条件保障的要求。学校规划发展委员会在全面听取各个利益相关者意见的基础上，要着重考察学校的现实基础，包括学科方向的凝练情况、队伍结构和水平、平台建设情况、学科成就等，实事求是地综合分析学校的优势和缺点，其中包括学科生态环境、学术水平、未来趋势等各个方面，然后还必须细分为需要保持的优势和易受攻击的优势，以及可以被纠正的缺点和那些只能慢慢克服的缺点。

### 3. 在反复协商谈判基础上明确战略选择和定位

在各方利益诉求全面表达和明确优势、缺点的基础上，全面分析学校的现实资源状况和未来几年内资源的获取预期，明确大学在未来所面临的选择有多大的自由度。根据有所为、有所不为和利益最大化的原则，通过各种类型的会议、各种渠道的反复协商、谈判、平衡，综合考虑各学科的发展要求和其他利益相关者诉求的结合程度，最终确定学校的战略目标、学科规划、人才培养层次、服务面向、资源保障体系等。

### 4. 在明确表述和加强交流基础上形成规划文本

在确定目标和举措等规划的主要内容之后，学校规划部门就要起草规划的文本初稿，反复征求利益相关者的意见，反复修改，明确表述，加强交流，最终形成规划文本。征求利益相关者对文本的表述，主要意图是让各个学科、全校上下和各个利益相关者都认识到战略对学校发展的巨大影响，明确学校战略规划中各自的定位、任务和要求。加强交流的目的是让战略计划得到学校全体师生的理解和支持。在此基础上，形成大学战略规划的最终文本文件。

### 5. 实施和监控

大学战略规划文本形成后，在具体实施前还有必须做到以下几点：一是要将战略目标进一步细化分解成有针对性、可操作的、可测量的目标和任务，并完全落实责任，明确完成时间、质量水平要求。这需要通过自上而下和自下而上的相互作用，需要经过反复协商、沟通和谈判。二是根据细化分配的任务，合理分配资源，落实保障措施

和条件，使建设任务和资源配置紧密结合，确保任务、目标完成的可操作性。三是校内学术和行政单位结合任务制订自己部门的实施计划和年度操作计划，建立目标责任制和考核体系。年度操作计划要求目标、任务清晰可行，实现目标、任务过程中“里程碑”和时间节点明确，各项任务的责任人落实。各部门和学科的计划必须上报学校规划部门，通过沟通、协商，进一步整合，形成完整的规划实施文件体系。规划实施考核体系的建立，要明确行政部门和学院、学科在落实建设任务时的关系。对行政部门的考核，着重其对学院、学科完成建设任务的促进和推动作用。规划的实施必须进行监控，监控责任必须落实到相关职能部门。建立监控评价制度，确保各项工作有序稳步推进。有效监控的关键是健全和规范的监控制度及有关规划执行情况的信息获取和核实。当规划监控报告指出值得注意的问题时，规划职能部门必须和相关学科带头人、学科教师等一起反复研究、协商，同时提出解决问题的方案。学校管理层定期评估规划实施情况，并及时对规划进行必要的调整和完善。

（摘自：《理工高教研究》2009年8月第28卷第4期）

## 研究型大学核心竞争力战略规划研究

杨克磊

摘要：我国的研究型大学在高端人才培养和学术研究上具有重要的地位。因此，如何从战略规划的视角，来理解研究型大学培育核心竞争力的战略规划理念，分析其影响因素及实现形式，进一步制定其发展战略及战略规划，已成为研究型大学建设的一项根本任务。

随着教育领域的快速变革，高校面临来自国内外同行的双重竞争压力，为增强适应环境的能力和谋求自身的持续发展，我们必须审视自身的竞争力现状，加快制定和实施培养核心竞争力发展战略及战略规划。我国的研究型大学在高端人才培养和学术研究上具有重要的地位。因此，如何制定其发展战略及战略规划，培育研究型大学的核心

竞争力，已成为研究型大学建设的一项根本任务。

## 一、研究型大学的核心竞争力及战略规划的概念

研究型大学的核心竞争力，是指研究型大学在长期形成的内在优势和获取外部资源渠道的基础上构建的，以核心学科为标志、以特色文化为内核、能有效整合各类教育资源、并得到社会认可的与同层次竞争对手相区别的能力体系。研究型大学的核心竞争力具有丰富的内涵：其一是历史的概念。核心竞争力的构建基础是历史形成的。一般说来，老牌名校建立核心竞争力相对容易。其二是比较的概念。一所大学的核心竞争力是相比较于另一所大学而存在的，是一种比较优势。其三是以学科水平为主要标志。学科水平的高低集中体现在原创性科研成果的数量与质量、重大科研项目承担的多少、学生培养质量的高低等。其四是整合资源、创新发展及社会的认同度。其五是具备核心竞争优势并能持续保持发展。

我国高校尤其是高水平研究型高校，在向世界先进水平进军的过程中，都不约而同地把制定发展战略规划作为促进学校跨越式发展的大计方针。要科学合理地制定切实可行的战略目标，应当结合三个方面来考虑自身的发展战略目标：一是学校自身已有的办学条件与特色；二是国家建设与发展的需要；三是世界高等教育与科学技术发展的趋势。研究型大学只有将这三方面结合起来，统筹考虑，制定的战略目标才会反映世界科技与高等教育的发展潮流，才会体现国家与民族的意志，同时也符合自身发展的规律。

## 二、培养研究型大学核心竞争力的发展战略规划所应考虑的因素

### (一)历史积淀

长期的办学经验给研究型大学带来许多宝贵的历史积淀。其中，特色和优势的有无以及程度的高低，都会直接影响其核心竞争力的培育。大学的特色是一所大学在发展过程中形成的比较持久稳定的发展方式和被社会公认的、独特而优良的办学特征。它必定是在长期的历史过程中积累形成的，并有与时俱进的时代性和相对稳定性。纵观国内外名牌高校的成功经验，无一不是既有自己独特的办学理念，又体

现出鲜明的时代性。学科特色的形成需要一个长期的历史时期，一旦形成后就具有较为持久的影响力。许多研究型大学都是在某些学科领域有自己独特的优势，以此确立学校的地位和影响，从而带动学校的可持续发展。办学特色不等同于层次上的“高”，也不在于规模上的“大”，而在于其对科学发展、社会发展所做出的贡献。

## (二) 资源获取

研究型大学只有拥有了与其发展战略相匹配的资源，才能更好地培养核心竞争力。尽管我国的研究型大学因其在高等教育体系的特殊地位而能获得相比其他高校更多的资源，但与世界一流大学相比，我国研究型大学获取资源的途径大都较为单一，总量明显不足。资源对学校核心竞争力的制约，主要体现在以下两个方面：

### 1. 财力资源的约束

由于我国高等教育投入总量的相对不足，而各研究型大学的筹资渠道又大都集中于政府财政拨款，财力资源是限制各研究型大学打造核心竞争力的最大制约因素。

### 2. 人力资源的约束

是否拥有优质的教师资源和与预期发展战略相匹配的良好的师资结构，是研究型大学培育核心竞争力的重要前提。这个因素事实上仍取决于其拥有的财力资源的数量。

## (三) 科学定位

科学定位是研究型大学持续健康发展的基本依据和重要前提。定位决定了高校发展的目标、发展战略和发展方向。只有定位准确，找到自己合适的坐标，才能构建特色，形成优势。研究型大学考虑定位问题主要是从两个方面着手：一是学校学科定位，即是理工科院校、文史类院校或是综合类院校；二是发展目标定位，即学校是要建成国内一流大学、世界知名大学还是世界一流大学。如果不考虑到自身的现实条件和基础，在发展学科门类上一味追求综合化，发展目标制定上都把世界一流大学作为自己的目标，就很可能失去自身的优势和特

色，更谈不上核心竞争力的培育了。

#### (四) 学校的资源整合能力

在研究型大学核心竞争力的形成过程中，完成核心竞争力所需要的多种资源、信息、技术和环境条件等，都需要通过科学的管理来整合。通过整合，使之发生功能上的耦合，形成系统化的要素体系，对于核心竞争力的培育是十分重要的。学校就是要通过其管理的介入，增强各要素之间的协同性，形成协调组织机制。

#### (五) 创新能力

在当今复杂的竞争环境中，研究型大学若只是被动地适应环境，而不立足于利用各种资源、各种机会进行持续创新，将难以在未来激烈的竞争中立于不败之地。持续的自主创新是创造和维持竞争优势的唯一出路。从大学的发展趋势来看，研究性大学已有的核心竞争力都有一定的时效性，难以保持，只有与时俱进，关注并准确预测内外环境的变化，根据社会经济发展方向和市场变化趋势，以及大学自身的资源和特色，进行合理决策，才能适时实现核心竞争力的升级，形成持久的竞争优势。

### 三、研究型大学核心竞争力战略规划的实现形式

#### (一) 建立优势学科和学科群

建设一批适应社会经济发展趋势、体现世界科技前沿水平的优势学科和学科群。学科是大学的基本元素，是人才聚集的中心，是广大师生发挥作用的基地。一个学校要有特色、有重点、有品牌、有竞争力和竞争优势，离不开独特而优势的学科和学科群。判断一个大学是否具有核心竞争力的首要标志是它的学科，而判断学科优势的标准有两个：其一，它是不是处在世界科技发展的前沿。其二，它是不是适应社会经济发展的趋势。一个大学只有在这样的学科或学科群中占据绝对或相对优势的情况下，才具有核心竞争力，才能够满足和塑造中国现代化建设需要的、功能强大的产出能力。因此，中国大学的核心竞争力不仅应当体现在一流人才的培养上，更重要的是要落实在一流的知识创新和社会服务能力上。

## (二) 建立良好的管理体制和高效运行机制

要进行要素的有效整合，形成竞争优势的管理体制。在任何一个组织内部，所有单个要素发挥作用的性质与大小，都取决于该组织的组织能力，其核心是良好的管理体制和高效的运行机制。对于这种极端复杂而微妙的现代大学组织而言，管理和管理体系的作用就显得更为突出。独特而高效的管理体系，包括管理模式、激励机制、组织系统、学习环境、历史遗存和文化传统，它不仅是大学核心竞争力的核心标志，而且还是大学核心竞争力的生成机制。

## (三) 着力进行外部环境和内部条件的分析

社会、产业对高校的人才资源、科学研究成果的现实需求，是任何高校都必须正视的外部条件。满足社会的需求是高水平大学核心竞争力的价值所在。通过了解、分析社会对人才、科研成果的需求；通过与学校的现状比较，分析学校面临的威胁和机遇；并与其他高水平院校的比较，了解掌握自身的强项和劣势。在对外部环境进行分析比较的同时，还须对学校自身的人力、财力资源条件、历史文化底蕴、学校管理机制、教学科研质量进行综合分析，策划一方面充实、加强已有的优势，另一方面培育新的优势的方略。针对自己的薄弱环节进行调整、充实和提高，使风险转化。

## (四) 打造具有中国特色的高校品牌

要形成世界上有影响力的高校品牌。从外在表现来看，大学核心竞争力体现在大学品牌的影响力和控制力上。中国的高水平研究型大学应当具有一种产生世界知名品牌的能力，因为品牌是大学核心竞争力的综合体现，是人们认知的基本标识。在这几个层面上，研究型大学的核心竞争力不仅因为其与企业核心竞争力的差异而具有独特的大学性质，更重要的是因为其与国外大学不同而具有独特的中国性质。中国的研究型大学所应具备的核心竞争力，是中国大学在国际高等教育竞争中立足的基础，但同时也应具有中国特色。

## (五) 构建独特的学术精神

每一个致力于形成和提升自己核心竞争力的大学都必须从管理

体制、运行机制、学科建制等方方面面进行创新。一个大学核心竞争力是与它的历史、文化、传统、精神、气质等因素联系在一起的，因此，它是难以模仿和转移的，也因此而构成特定大学获得长期竞争优势的重要因素。但是，并不是说一个有一定历史传统的大学都具有核心竞争力，核心竞争力生成的一个重要方面就是自觉地进行文化建设，构建独一无二的精神品质和自我形象。对公众和社会而言，这是大学自身良好形象的标志；对校内师生而言，这是达成默契、增强合作、实现认同的最好手段。

#### (六) 培养具有战略家思维、思想家气质和企业家精神的大学校长

大学核心竞争力的成长、大学制度的创新、大学核心竞争力战略的形成和实施，大学校长具有举足轻重的作用。尤其从研究型大学核心竞争力的成长方面看，校长的战略眼光、对战略方向的把握、对战略目标的理解、对战略资源的聚集和动员、对战略规划制定都起着举足轻重的作用。

#### (七) 培养学术创新能力

高校的首要任务是研究、创新各种科学知识，同时培养各类高级人才。对于研究型大学来说，它们担负着特殊的历史使命。科研学术能力的提高和强化更是其工作重点中的重点。学术能力和创新水平是检验其办学优势和竞争力的主要标准。研究型大学要有结构优化、富有特色的学科、专业体系，既要把握科学发展的前沿及趋势，又要基于本校的基础和特色，同时要遵循人才培养、成长的客观规律。既突出特色学科，又兼顾基础学科；既构建主干学科，又保证相关的支撑学科；既注重学科专业结构的合理性和相关性，又注重学科、专业的实用性和有效性，形成相互支撑、结构合理、特色明显、优势突出的学科、专业结构。研究型大学要构建一支结构合理、学识渊博、勇于创新的教师队伍和科研创新队伍。这是决定高校核心竞争力的决定力量。通过研究治学，使相关学科始终站在发展的最前沿。要能突破常规，开拓新境界，创造新成果，造就一批能够站在学科前沿的学科带头人和学术权威，这是任何高水平大学学术能力和核心竞争力的关键支撑点。



## (八) 培养特色，形成自身优势

研究型大学之所以具有一定的核心竞争力，很大程度上就在于具有特色优势。而且特色优势越强，其核心竞争力也越强。研究型大学要培育特色，主要从以下几个方面着手。

### 1. 学科特色

要创建若干个处于国内甚至国际领先水平、具有很高社会知名度和市场竞争力的学科。

### 2. 人才培养特色

经过一定时间的培养和教育，研究型大学要将其人才培养特色蕴含在人才培养模式中，体现在毕业生的知识结构、能力结构和素质结构中，使学校的特点、风格与毕业生的个人素质形成有机的融合。

### 3. 文化特色

一所大学的文化与其历史、传统、精神、气质等因素紧密相连，集中表现在高校的办学理念和校风校训中，是最独特、最难模仿、最具有价值的无形资产。优雅的环境，独具特色的建筑，浓厚的学术氛围，独特的传统活动都是高校文化的具体表现，它反映出一所高校的气质与内涵。要在对自身传统继承的基础上，对不同思维方式、学术文化乃至价值理念充分包容，与时俱进，不断根据时代的发展，培育新一代的学校文化特色。

## (九) 加速国际化进程

将国际化列为大学发展规划的战略重点，是 20 世纪八九十年代经济全球化进程加快、高等教育机构自身国际竞争程度提高、国际竞争意识增强的必然结果。

国际化被赋予了继承传统价值和与时俱进的双重任务。高水平的研究型大学要将国际化作为学校发展规划的战略重点之一，其大致包含四个方面的目标：第一，时刻注意追逐和超越世界各领域内学术上的最新成果；第二，与国内外知名大学建立良好的合作关系；第三，加强国内外师生之间的交流；第四，运用各种手段，扩大自身影响空

间。这样做的目标也很明确，即要保持学校在区域和国际研究中所处的领先地位，使本校各院系居于本专业领域国际国内的领导地位，促进师生参与跨学科的国际问题研究。这些目标具体要通过国际交流与合作、专业国际化学习和培训计划等项目来推动实现。

总之，运用战略规划管理方式进行核心竞争力的研究和培养，将为我国研究型大学的未来发展提供一些具有前瞻性的对策和思路。培育核心竞争力的发展战略规划的正确与否，关系到各研究型大学的兴衰。战略规划应当成为大学管理实践的核心和导向。如何科学运用战略规划并在大学管理实践中不断探索和发展，创建具有中国特色的研究型大学，是摆在国内各研究型大学管理者面前的一项十分紧迫的课题。

（摘自：《天津师范大学学报(社会科学版)》2010年第1期）

## 他山之石

### 大学发展战略规划的制定与实施

——青岛大学案例研究

别敦荣

摘要：大学发展战略规划具有理论和实践两方面的作用，制定大学发展战略规划是一项科学性、技术性与社会性、艺术性相结合的工作。

“十·五”期间，青岛大学通过制定和实施发展战略规划，用规划指导办学，全面落实规划提出的各种战略及相关措施，使发展的结果成为师生员工可以预期、可以感知的进步，提高了发展的有效性，推动了快速发展。

我国大学已经形成了一个很好的管理传统，即制定五年发展战略规划。与国家经济社会发展五年计划相对应，很多大学都在制定和实施自己的五年发展战略规划。在有些大学，发展战略规划的制定和实施产生了积极的效果，促进了大学的改革与发展。当然，也有不少大

学因为各种原因，尽管制定了发展战略规划，但由于未能将其付诸实施，导致战略规划的各种设计落空。现在临近“十一·五”末期，又到了大学制定新的发展战略规划的时候，有的大学捷足先登，已经启动了“十二·五”发展战略规划的编制工作。为了帮助大学规划人员更好地理解发展战略规划工作的有关要求，使规划编制和实施工作取得更好的效果，本文拟根据青岛大学的经验，对有关问题展开探讨。

## 一、大学发展战略规划的作用

发展战略规划受到大学的广泛重视，是 20 世纪 90 年代以来的事情，尤其是 2000 年以来，在教育部组织开展的第一轮普通高等学校教学工作水平评估的推动下，各大学更是高度重视，纷纷开展发展战略规划的编制工作。就大学发展战略规划的作用而言，可以从理论和实践两方面来认识。从理论方面看，主要表现为：

第一，它有助于大学形成一种系统理性的发展哲学。发展战略规划为人们提供的是一种整体思维，它将大学发展的各个方面纳入一个全景式的思维之中，使人们能够清楚地认识大学发展中什么是最重要的，核心价值是什么，应当解决的主要问题是什么。明确了这些问题，大学发展就可能走出经验发展的旧模式，超越“经验哲学”，构建一套大学发展的理性模型。

第二，它有助于大学形成一套全员主动参与的管理理念。我国大学长期实行集权管理，中下级管理层面的自主权较小，导致中下级管理层工作人员常常只能被动地开展工作，缺乏主动性，积极性也不高。发展战略规划能够让大学每个教职员工明确学校、部门和个人的使命与任务，根据整体构想积极主动地开展工作，而不必凡事向上请示。

第三，它有助于大学形成一个注重效率的发展观。各部门、各院系、各学科专业以及每位教职员工所开展的工作与大学总体发展目标是什么关系，哪些是有意义的，哪些是关系不大的，发展战略规划会予以明确定位。遵循规划办学，能够合理协调各种关系，优化资源配置，减少消耗浪费，提高发展效率。发展战略规划在实践上能否真正发挥这些作用，还取决于大学对待规划的态度及其工作力度。很多大

学在每个五年规划期都制定了发展战略规划，但效果并不理想，一个根本的原因就在于其态度和工作力度出现了偏差。2000年，笔者曾应邀为青岛大学编制“十·五”发展战略规划，我们的研究团队为青岛大学提出了建设国内知名高水平综合大学的发展目标，得到了高度的认同。青岛大学用规划指导办学，全面落实规划提出的各种战略及相关措施，取得了较好的效果。从青岛大学的经验来看，发展战略规划对一所大学的实际意义主要表现在：

第一，它使大学发展明确了行动方向。发展目标是什么，发展路径是什么，很多大学并不明确，尤其是处于重大变革之中时，内外各种关系错综复杂，令人难以理出头绪。当时，青岛大学还处于四校合并后的磨合期，人们对新的青岛大学向何处去还没有达成共识。我们编制的青岛大学发展战略规划发挥了积极作用，为人们思考大学发展的重大问题提供了依据，使人们明确了新的青岛大学的发展定位。

第二，它发挥了凝聚人心的作用。合并后处于磨合期的大学面临的一项重要任务就是要在尽可能短的时间内聚合人心，团结来自不同校园文化背景的教职员，使人们能够自觉地投身到新的事业中去。当时的青岛大学也面临这样的形势，我们在发展战略规划中有意识地强化了新的学校发展的意义，构建了新的学校发展平台，将各学科专业发展和广大教职员工的最大利益紧紧地捆绑在新的青岛大学的发展上。青岛大学发展战略规划凝聚了人心，避免了很多合并大学曾经出现的人心浮动、人才流失等问题。

第三，它为人们提供了工作的依据。发展战略规划编制出来后，青岛大学要求全校各部门、各院系根据战略规划制订工作计划，年初制定工作目标，年终考核目标完成状况，形成了一条以发展战略规划为主线的工作链条，年复一年地坚持下来，到“十·五”末期，实现了预期的发展战略目标。不仅如此，青岛大学还由此形成了一套新的工作方式，学校运行以规划为依据，大学发展目标不再是一个黑箱，只由少数人决定，只有少数人知道，现在全校教职员都是决策者，都明白自己在学校发展中的位置，大大提高了教职员的工作积极性和主动性。

## 二、大学发展战略规划的制定

制定大学发展战略规划既是一项科学性、技术性工作，又是一项社会性、艺术性工作。就其科学性、技术性而言，大学发展战略规划的制定需要运用科学的信息搜集、统计和分析手段，运用科学的预测模型，尊重客观事实，追求其内在逻辑的自洽性和现实的可行性。就其社会性、艺术性而言，大学发展战略规划的制定要处理好内外部各种复杂的社会人际关系，协调好内部各方面的矛盾和冲突，尊重历史传统，兼顾内外部发展的需要、现实和长远发展的需要，统筹各种影响力量，在总体上实现发展战略的高度统一。一般而言，大学制定发展战略规划主要有以下几种方式：

第一，自己组织团队制订。很多大学由一位主要领导，如校长、书记或副校长、副书记牵头，各部门参与组成班子负责制订发展战略规划。团队成员对各方面的利益、矛盾关系比较熟悉，对领导的意图比较清楚，对各方面的发展愿望比较了解，具有熟悉校情的优势。不足之处是团队成员的专业化程度不高，而且难以超越内部各种利益、矛盾和冲突，从整体上前瞻性地把握大学发展战略。

第二，聘请专业团队帮助制订。专业团队的优势在于能够超越局部利益，站在整体的角度思考大学发展问题。他们与各方面不存在利益冲突，能够把握全局，用专业眼光来认识大学发展面临的形势。不足之处在于他们难以做到深刻透彻地了解大学的发展历史和现状，难以全面认识大学内部的各种传统和复杂的人际关系。因此，提高规划在教职员工中的认可度及其可行性是需要予以高度重视的关键。

第三，本校团队与专业团队合作编制。这是制订大学发展战略规划的比较理想的方式，它有助于双方扬长避短，优势互补，既能深入了解校情又有专业水准，从而保证发展战略规划的科学性和可行性。在对待发展战略规划的态度上，很多大学都存在一些认识误区，主要包括以下三种：

第一种误解认为，制订规划就是把领导的意图变成文本。毫无疑问，领导的意图在编制发展战略规划时必须高度重视，不能回避。但

若认为，规划是校长的规划，那就误读了大学发展战略规划的本质了。规划并不仅仅是领导个人的规划，不能只反映校长的办学思想，它应当代表大学发展的整体要求，是全体师生员工关于大学发展意愿的集中体现。

第二种误解认为，制订规划可以靠秘书班子妙笔生花。一些大学将功夫用在文稿上，让一批文字功底比较好的“写手”来承担编制发展战略规划的任务。显然，这样的规划尽管文字上比较好看，但难以保证其科学性，难以解决发展面临的问题，也难以获得教职员工的认同。

第三种误解认为，规划要解决的是眼前的问题。很多领导“任期”意识强，为了显示“政绩”，要求规划着眼于解决当前的问题，而对于长远的发展则不予考虑。大学发展应当是持续性的，应当在长远的、整体的目标框架下，规划各阶段的发展目标，从而形成一个连续的目标链。只解决眼前问题的规划是短视的，也是难以持续的，不符合大学发展的最大利益。

这些误区并非只是个别现象，在制订发展战略规划的时候，很多大学或多或少都存在上述问题。这也是制约我国大学发展战略规划发挥其应有作用的主要障碍。如何才能打破旧的习惯，保证大学发展战略规划编制的科学性、前瞻性和可操作性？青岛大学的做法提供了一个范例。

2000年初，青岛大学领导打破常规，将制订“十·五”发展战略规划的工作以项目研究的形式委托给华中科技大学教育科学研究院。应当说，在当时，邀请局外专业人员为大学制定发展战略规划是罕见的，是一个冒险之举。但正是这一冒险之举，使大学规划工作成为了科学研究的对象。它意味着制订规划不单纯是一件事务性工作，还是一种需要进行科学研究的工作。它把规划置于研究的基础之上，使规划的制订有了深厚的理论根基，并超越了一所大学的视野。

立项协议签订后，青岛大学和华中科技大学教科院联合成立了课题组，青岛大学由一名副校长牵头，校长助理、高教研究室主任和校

办秘书科长等参加，华中科技大学教科院则配备了强大的研究队伍。联合课题组的成立为规划的研究和制订建立了一个有效的机制，双方的组成人员既有分工又有合作，保证了规划研究和制订工作的顺利开展。

在初始阶段，课题组确立了一个原则，即规划的研究和制订既要重结果，更要重过程；既要利用课题组成员的专业智慧，又要把广大师生员工的积极性调动起来，尤其要让广大干部和教师参与到规划的过程中来。事实上，在我们的思想深处，我们还认为，真正有效的规划是全校教职员工共同制订出来的，不是几个规划人员闭门造出来的。为此，课题组先后在学校召开了大大小小的规划座谈会、调研会和报告会近 20 场，参加这些会议的有来自全校各部门、各院系的干部教师代表和学生代表。这些会议不仅向全校干部、教师和学生传达了制订发展规划的信息，而且向广大干部、教师和学生表明，他们的意见和建议在规划的研究和制订中将受到高度重视。更为重要的是，广大干部、教师和学生参与规划讨论将使他们主动把自己的工作、学习及所在部门和单位的发展与学校的整体发展规划联系起来，这样就能凝聚人心，在全校营造一种心往一处想、劲往一处使的氛围，增强广大师生员工的归属感，增强学校的向心力。

制订规划最忌讳的就是对形势和问题大而化之，不研究事实，凭经验、印象或模糊不清的情况下结论、做决策。为了准确地掌握校情，弄清优势和强势，明确问题和困难，课题组设计了较为完善的信息采集清单，搜集了大量有价值的信息，使规划工作有了可靠的信息保证。不仅如此，根据规划的要求，课题组设计了信息分析方法和发展预测模型，对学校现状和未来发展展开理性的分析和预测，保证了规划的客观性与合理性。

现代大学办学的社会环境已经与以往有了很大的不同，大学的自主权不断扩大，学校发展的主动性大为增强，大学之间的竞争加剧，大学在整个高等教育系统中的地位将随学校办学实力和水平的波动而发生改变。对大学而言，这一形势既是机遇又是挑战。如能抓住机遇，大学就能得到较快发展，使自己的位次向高端移动。课题组对此

有清晰的认识，在规划研究和制订过程中，不仅高度重视研究学校的办学环境，而且有意识地引导广大干部和教师认清经济社会快速发展带来的难得机遇，理解“十·五”以及更长一个时期对学校发展的重大意义。机遇对任何人都是公平的，面对同样的机遇，有的人是幸运者，有的人则不是。原因只有一个：能否认识和把握机遇。在高等教育大发展时期，很多大学随波逐流，盲目求大，以为抓住了机遇，实际上是被机遇的表面现象迷惑了。课题组秉持冷静、科学的态度，提出了学校短期和中长期发展目标，设计了发展战略与措施，并制定了相配套的学科发展规划、师资队伍建设和干部队伍建设规划，将学校发展纳入理性和科学的发展轨道。

规划的最终成果不应当是写在一叠稿纸上的文字，而应当是大学每一位师生员工的实际行为，应当表现在师生员工的工作、活动和学习上。青岛大学的领导深深地懂得这一点。在课题组完成了规划文本的起草后，学校领导并没有急于付诸表决，而是将规划文本下发到各部门、各院系进一步研究讨论，使其更完善、更具有可操作性，也更深入人心。这一做法不仅更好地统一了全校教职员工的思想，汇聚了教职员工的智慧，而且凝聚了人心，鼓舞了士气，消除了改革与发展中的诸多观念和认识障碍。

编制发展战略规划需要采取一些常规的步骤和方法，比如，立项决策，组织班子；采集信息，调查研究；形成思路，多方沟通；起草文本，反复修改；达成共识，决策采纳，等等。除了这些一般方法和程序之外，编制大学发展战略规划还需要有具体的方法和技术，在青岛大学的规划中，我们的经验主要有以下几点：

第一，重视深度信息采集。在编制规划的初期，通常要对影响学校发展的因素进行信息搜集和分析，包括物理信息和心理信息、校内信息和校外信息等。物理信息指的是学校地理和社会环境、现存的各种档案资料和数据等；心理信息主要是通过召开各个层次的座谈会和访谈来了解，征集广大师生员工对学校发展的想法。我们编制了长达30多页的物理信息采集清单，以搜集各方面的数据和信息。这些信息一方面为校情分析提供了资料，信息汇总后的分析有助于我们更好



地认清学校发展的状况和形势；另一方面，在向各部门、各院系、甚至某些个人进行信息采集工作时，也会让他们强烈地感觉到，自己的工作与学校的战略发展是紧密相联的，自身的工作价值与学校的发展是直接相关的，这样做还能对教职员工的工作产生激励作用。

第二，重视全员参与。在制订规划时，我们将学校方方面面的人员都包括进来，让大家都参与到这项工作中来。通过访谈、座谈会、汇报会、报告会等多种途径，让全校教职员工都了解发展战略规划，让大家一起思考学校的发展问题。我们还特别重视来自学生的信息，通过召开学生座谈会倾听他们的意见。这种座谈往往很有收获，因为学生的视野与管理者和教师的视野大不相同，他们站在自己的角度发表观点，对学校提出批评，并表达他们的期望，很多意见对于学校改革与发展是很有启发作用的。另外，我们还特别重视与学校领导充分沟通意见。制订规划既要考虑领导的意愿，又要站在全局考虑问题，如果二者冲突，就比较难办。所以要有充分的沟通，我们采取积极主动的姿态，客观理性地将我们的想法和思路与学校领导不断地进行交流，同时听取他们的意见，力图形成统一的意见。这个过程有时候也是比较艰苦的，在一定程度上，它也说明发展规划具有教育学校领导者的作用，制订规划有助于使他们认识到哪些工作对学校发展是重要的，是应当予以优先考虑的。规划中还会遇到不同领导之间的意见分歧，这也需要加强与领导者的沟通，做好协商工作。

第三，重视开展中长期规划设计。很多大学通常只做五年规划，但我们为学校设计了20到30年的发展路径，目的是让学校看到一个比较长远的发展需要和前景，并使之成为全体教职员工的共识。我们希望这种长期规划能够成为一种力量，让以后新任领导上任后不至于轻易加以抛弃或改变，这样才能在一个较长的时期保证学校持续向前发展。

第四，重视子规划集群的协调。编制规划是要付诸实施的，因此，各部门、各院系的规划一定要与之一致、互相配合。青岛大学发展战略规划编制出来后，各种子规划陆续制订出来，不仅如此，学校年度工作计划和各部门、各院系的年度工作计划都以战略规划为依据，为

落实战略规划的各项目标服务，形成全校一盘棋的发展局面。

### 三、大学发展战略规划的实施

在很多大学，规划制订的过程往往是严肃认真的，但规划一通过就被束之高阁，规划文本完成之日就是规划失效之时。实在令人可惜！对于学校发展而言，这样的“表面文章”没有任何意义，相反，还可能产生某些负面影响，使师生员工对学校发展失去信心。常有人问，真的有大学是按照规划办学的吗？笔者的回答是不仅有，而且这样的大学的数量还在不断增加。青岛大学不一定是第一所真正实施了“十·五”发展战略规划的大学，但可以肯定地是，它是既实施了规划、又取得了比较理想的绩效的大学。规划编制完成后，青岛大学召开了实施规划动员大会，提出了实施规划的具体计划和措施。自2001年开始，青岛大学每年的工作计划都是根据发展战略规划制订的，年终再对工作计划的执行情况进行考核，由此形成了一套围绕规划开展工作的学校运行机制。五年下来，不仅全面实现了规划确定的发展目标，而且形成了新的运行机制，学校面貌发生了全面而深刻的变化。通过实施“十·五”发展战略规划，青岛大学迈上了快速健康发展的轨道，成为山东省名列前茅的、有重要影响的省属综合大学，被公认为是最具活力的大学。

总结青岛大学的经验，在规划的实施上，主要有以下四点：

第一，领导特别重视。规划制定出来后，青岛大学领导没有将其弃置一边，而是将其作为实际工作的航标，将领导意志统一到规划的实施上来，不另搞一套，保证了规划实施的严肃性。这样，实施战略规划不仅仅是一项工作，而且成为了一种新的管理模式，改变了过去凭经验办事的无序管理状况。青岛大学领导善于用规划统一教职员工的思想，增强学校的凝聚力，在规划的实施过程中凝聚人心、鼓舞士气。

第二，组织落实到位。在实施规划的过程中，青岛大学做到了组织到位，在原高教研究室的基础上，成立了发展规划处，赋予该处组织执行和检查协调规划实施的权力。每年开学初，在学校领导的统筹

安排下，该处牵头对各部门和院系工作计划与目标进行检查落实，年终进行考核评价。

第三，措施得力有效。在规划的执行过程中，学校经常组织全校性的教育思想报告会，邀请全国知名的高等教育研究专家学者为教职员工作学术报告，先后受到邀请的专家学者有潘懋元教授、刘献君教授、别敦荣教授等。规划的实施需要有思想解放、熟悉现代大学办学要求的行政管理干部，为了培养一批行政管理的骨干力量，2003年青岛大学选派了近30位年富力强的中层领导到美国一所大学进修学习3个月。这批干部在美国学习了大学管理理论，并在美国大学各相关部门观摩、见习。通过进修学习，他们对学校发展有了全新的认识，对学发展战略规划提出的发展思路和各种战略措施有了更深入的理解，回国后成为执行规划的中坚力量。

第四，过程严谨严格。青岛大学在规划的执行过程中，将发展目标和任务分解到每一年，并制定了工作目标责任制，年终进行考核。2003年，青岛大学组织了全校性的规划实施中期评估，由一位校领导牵头，组成了学科建设、教学科研、师资队伍建设和后勤服务、综合调研等五个专题小组，通过座谈、问卷、查阅资料等方式，对规划执行近3年的情况进行调研。在专题调查研究的基础上，形成了规划实施的中期评估报告。2005年底，规划实施结束时，学校又对规划的执行情况进行了全面的总结。作为规划的编制者，规划的实施是我们非常关注的事情。为了保证规划的实施效果，在为青岛大学编制规划的过程中，我们还做了以下几个方面的工作：

第一，为学校提供实施发展战略规划的建议。在提交发展战略规划文本的同时，我们还向学校提供了一套如何实施规划的建议。建议的内容包括规划实施的组织建制、责任分工、过程控制、效果评估、领导策略等。

第二，为学校实施发展战略规划进行思想动员。规划编制出来后，我们为学校组织了规划宣讲、解释和推广活动。这种宣讲是在不同层次、不同场合进行的，目的是为了学校主要领导、各层次管理干部、教师代表，直至全体教职工都能了解和认同规划。

第三，为学校提供发展战略规划文本外的建议。在规划编制和实施过程中，我们利用多种途径，将不适合在文本上反映的东西，直接与学校领导进行交流、通报，使其做到心中有数，予以关注和重视。

第四，与学校领导保持经常性联系，关注规划的实施情况，适时提出建议。在规划实施过程中，我们每年都会回访学校，与学校领导和有关方面人员一起研究规划执行的情况，提出建议供学校参考。

青岛大学通过制定和实施发展战略规划，使学校发展的结果成为师生员工可以预期、可以感知的进步，提高了规划在学校发展中的有效性。这是一次成功的规划，从规划的制订、实施到评估都遵循了科学规范的要求，推动了学校的快速发展。青岛大学的经验让很多大学真切地看到了规划能够发挥的重要作用，所以，后来又有一些大学邀请我们去帮助编制规划，从而使规划在更多的大学发挥了其应有的作用。

(摘自：《高等工程教育研究》 2010年第1期)

## 域外之音

### 国外大学中期战略规划解析与启示

——以依阿华州立大学、卡迪夫大学、悉尼大学三校战略规划为例

刘志民/顾晶晶

摘要：大学发展规划是指导学校建设和发展的行动纲领，对于学校未来发展意义重大；通过解析美国依阿华州立大学、英国卡迪夫大学、澳大利亚悉尼大学三校五年期战略规划可知，它们的中期战略规划体现出全球视野的发展使命、切实可行的发展目标、分解细化的战略举措，并且十分重视彰显特色。三校战略规划的启示是：对大学发展规划要高度重视，明晰目标，注重人才培养、知识创新与社会服务的结

合，同时规划的制定与实施离不开全体成员的积极参与。

大学发展规划是为加快学校发展所确定的发展方向、奋斗目标以及实现目标的途径和措施，其本质是学校为了实现发展目标而采取的调适组织与环境之间关系的优化方案，是指导学校建设和发展的行动纲领，是学校管理层和教师、研究人员共同遵循的行动指南。大学发展规划的制定与实施就是大学的战略管理过程，对于学校的未来发展意义重大。大学发展规划可以细化为战略规划、策略规划和行动计划，我国大学应用最为广泛的是五年期发展规划。本文通过解析美、英、澳三国三所大学的中期战略规划(五年)，期望能为我国大学制定五年期发展规划提供借鉴。

### 一、国外大学中期战略规划的主

要内容从美国依阿华州立大学战略规划 (Strategic Plan 2005 ~ 2010)、英国卡迪夫大学战略规划概要 (Mission and Strategic Plan Summary 2004/05 ~ 2008/09) 和澳大利亚悉尼大学战略规划 (Strategic Plan 1999 ~ 2004) 可以看出，国外大学中期战略规划的主要内容包括：愿景 (vision)、使命或功能 (mission/roles) 和主要目标或重点 (main goals/aims/priorities) (见表 1)。愿景涵盖重大意图 (Significance Purpose)、明确的价值观 (Clear Values) 和未来的情景 (Picture of the Future)、使命亦即重任或作用，主要目标或重点则是对未来五年内学校发展的主要方面提出详实的、可以度量的细化任务和举措。

表 1 三所大学五年期战略发展规划的主要内容

学校名称	规划内容	目标或重点细解
美国依阿华州立大学 Iowa State University	愿景 Vision 使命 Mission 重点 Priorities	重点： 教育(Education) 研究项目(Research Programs)、经济效果 (Economic Impact)、校园生活 (University life)。
英国卡迪夫大学 Cardiff University	愿景 Vision 使命 Mission 四项目标 Four aims	四项目标：研究(Research)、教学与评估 (Learning, Teaching and Assessment)、大学与区域(The University and the Region)、环境支持 (The Supporting Environment)。

澳大利亚悉尼大学 University of Sydney	功能与价值观 Roles and Values 主要目标 Main goals 转变计划 Planning for change 外部环境 External context 内部环境 Internal context	主要目标：教学质量 (Quality of Teaching and Learning)、多样化准入与公平 (Diversity Access and Equity)、卓越的科研 (Excellence in Research)、国际化 (Internationalization)、专业与企业的契合 (Engagement Management)、有效管理 (Effective Management)、社区服务 (Service to the Community)。
----------------------------------	--	---

## 二、国外大学中期战略规划的特点

### (一) 全球视野的发展使命

经济全球化与知识经济浪潮使包括人才在内的资源竞争更加激烈，对现代大学提出了新的使命，大学面临着严峻的挑战。三所大学都有各自的发展理念和理想，在全球视野下确立了自身的发展愿景和使命，并在战略规划中得以体现。如依阿华州立大学成立于 1858 年，是全美“八大”大学之一“，推进赠地理想并将科技转化为成果做得最好”是其愿景“，为使依阿华及全球繁荣创造、分享和应用知识”是其使命。卡迪夫大学成立于 1883 年，是英国的一所著名教学研究型大学，其愿景是办成“世界名校”，其使命是“为了威尔士及更大范围利益，追求具有国际最高水准的研究和教学”。悉尼大学成立于 1850 年，是澳大利亚第一所大学和八所主要研究型大学之一，以其卓越的学术成就和优异的教学质量享誉全球，“通过教学与科研创新取得国际认可成就、保持在澳大利亚大学发展中的领先地位”是其基本发展理想“，通过教学、研究、创造性工作及其它形式的学术成就创造、保存、传导和应用知识”是该校的基本职能。

### (二) 切实可行的发展目标

学校发展使命确立后，各校都明晰了自身的建设重点与发展目标，包括教学、科研、社会服务与校园生活等方面，竭力优化资源配置、增强创新能力、提升综合竞争力，以保持大学的可持续发展。例如依阿华大学确立的发展重点是：在教育方面，强化本科生、研究生与职业教育，促使学生在依阿华大学内外的成功；在研究项目方面，

增强学生的评判思维、创造能力和交流技巧；在经济效果方面，将科学发现转化成技术、产品与服务，促进依阿华与世界经济发展；在校园生活方面，保证大学是学习与工作的最佳地方；在重点发展领域的基础上，该校还制定了更为详细的具体发展目标。卡迪夫大学的4项发展目标是：在研究质量与影响方面追求国际公认；在教学、职业培训与发展质量及影响方面追求国际知名；通过对威尔士经济、教育与文化繁荣作出卓越、持续贡献而使社会受益，提高威尔士在英国及全球的地位；创造繁荣学术与创造力的环境。悉尼大学也确立了7项重点建设目标，涵盖教学、科研与服务社会诸多方面。

### (三) 分解细化的战略举措

为实现战略目标，各校都制定了详尽的战略举措。例如，依阿华大学明确提出了业绩指标(Performance indicators)，以评估战略规划的实施进程；制定了详细的行动计划(Action plans)，以使战略目标能够顺利实现。卡迪夫大学为保障其各项发展目标的实现，提出了科研战略、人力资源战略和信息服务战略三大“支持战略”(Supporting Strategies)，在此基础上制定了阶段性发展战略；对其4项发展目标制定了极为详细的保障措施。例如为实现其“研究目标”，提出了“支持发展交叉学科研究、选择性的资金分配以对具有研究潜力的领域进行重点支持、对研究人员及包括信息服务在内的研究基础条件的持续重点投入、进一步发展研究生院”等战略举措。悉尼大学在学校战略规划的基础上，还在院系层面制定出了详细的“转变计划”(Planning for change)，各学院、各部门将学校既定的发展目标进一步细化为操作性战略举措。为实现“社区服务目标”，该校采取了“设立52项基金支持教师与企业联系、大学博物馆定期对公众开放以展示其成果”等举措。

### (四) 既有共性又彰显特色

虽然各校战略规划都涉及了现代大学的教学、科研和社区服务三大功能，但每个学校的重点领域各有侧重。例如，作为一所美国的州立大学，依阿华大学注重“把科学研究转化为生产力，产生经济效益，促进区域经济发展”。而卡迪夫大学则坚信“人是完成大学使命

最重要的因素，学校发展目标的实现与教职员工、学生和区域的利益是相辅相成的，这就需要全体成员为应对挑战而富有创造性地工作。”因此在其发展规划中强调学校的发展环境支持，力争营造一种使得师生员工能够发挥最大潜能的环境，以促进学术繁荣与创造力的发展。追求教学与科研创新与卓越，保持学校在国家的排头兵地位，是悉尼大学的永恒追求。因此，其战略规划着重描述了大学的作用和价值、生存环境和努力实现的目标，在其发展目标中则提出了“国际化、多样化准入与公平、专业与企业契合等重点任务”。

### 三、国外大学中期战略规划研究的启示

#### (一) 把发展规划置于学校管理的核心地位

国外大学经验表明，要建设好现代大学，就必须站在全球高度，把握时代跳动的脉搏和全球高等教育的发展气息，认真制定好自身的发展规划，勾勒出大学的发展愿景，确立发展使命，明晰发展目标，提出战略举措。卡迪夫大学在短短 10 多年时间里从英国大学排名第 34 位攀至第 7 位，进入世界前 100 名大学之列，初步实现了在相对落后的经济基础上创办世界名校的战略目标，这与其制定了宏伟战略规划并认真实施是密不可分的。从 20 世纪 90 年代初起，该校就实施了“三大战略”举措，充分发挥了战略规划对学校发展的指导作用。相比之下，我国不少高校虽然在每个国民经济五年计划内都制定了自身的发展规划，但对规划的重要性认识不足，不少学校将规划的制定当成了事务性工作，有些学校领导甚至认为制定学校规划只是完成上级主管部门的任务，与学校自身实际工作关系不大，至多起到装点门面的作用。认识不足导致不少规划流于形式，脱离实际。虽然不少高校都成立了相应的发展规划处、办、部、室，但规划工作常常被“边缘化”，“规划”甚至被讥笑为“鬼话”。所以，把发展规划置于学校管理的核心地位，高度重视、精心编制发展规划并切实落实各项发展举措，是我国高校管理工作面临的首要任务。

#### (二) 确立富有学校自身特色的发展目标

高校发展目标应是学校在一定期限内要获得的战略地位，长期目



标应具有预见性、广泛性、全面性并富有弹性；中期目标是政策性的，是短期目标的导向。大学发展规划与战略的制定不能脱离本国历史、文化、社会背景等国情，也离不开自身的历史背景、环境特点、学科特点和资源结构等校情。不同学校，其生存与发展环境不尽相同，发展愿景、历史使命和发展目标自然不一。悉尼大学对其生存与发展的外部环境（150年来的国内国际贡献、澳大利亚国内挑战、国际地位、国内外竞争、多元化的基金基础等）作了客观分析，对内部环境（综合化程度、管理结构与学术项目、领导尽职程度、资源利用、研究与图书馆建设、校企联系、学生生活等）作了全面评估，在此基础上提出了未来的发展目标与重点建设项目及相应的战略举措。相比之下，我国高校的五年规划中较多的是前五年业绩回顾、普适性与务虚性很强的规划指导思想赘述、笼统性极强的总体目标表述、象征性的建设任务描述等，规划各部分的关联度不大，不少学校的发展规划具有趋同性。因此，应充分剖析学校面临的内外部环境和条件，结合学校的自身特点，制定出符合学校建设特色的发展目标，并提出切实可行的战略举措，以使发展规划对学校的各项事业发展真正起到导航作用。

### （三）大学发展规划要体现社会服务使命

现代大学必须以服务社会寻求支持并把服务区域社会经济发展作为重要职责。依阿华州立大学强调社区服务经济效果，卡迪夫大学促进威尔士的经济、教育与文化繁荣，悉尼大学注重专业与企业契合，这说明国外大学都将社会服务当作自身的一项重要使命，并在战略规划中加以充分体现。美国拥有世界上最强的高等教育体系，总结美国高等教育的成功经验至少有三点秘诀：联邦政府发挥有限的作用；竞争；实用。2004年财政年度，美国私人捐助者共向大学捐赠了244亿美元，美国大学每年获得的版税和特许使用费超过10亿美元。170多所大学拥有某种形式的“企业孵化器”，数十所大学还经营自己的风险基金。而我国大学的发展规划大多强调人才培养、科学研究、学科建设、队伍建设、校园建设、国际化等任务，社会服务在发展规划中往往被弱化，甚至根本就未涉及。应当将社会服务置于大学发展规划的突出位置使学校真正成为人才培养的摇篮、科技创新基地和社会服务中心，解决国家或区域经济与社会发展亟待解决的问题，推进社

会经济全面发展。

#### (四) 规划制定与实施需全体成员积极参与

大学使命的实现与教职员工以及区域的利益是相辅相成的，这就需要全体成员为应对挑战富有创造性地全力工作。悉尼大学 1999~2000 年的战略规划描述了大学的作用、价值、生存环境和努力目标，规划经过了广泛咨询和全校职工的认真讨论，由校评议会 (University's Senate) 最终开会批准 (1998 年 12 月)。这个战略规划是建立在 1994~2004 年规划所实现的成就基础上的，经过讨论增加了新的重点，广泛参与性使得战略规划融入学校日常管理工作之中。同时，校领导作为学校的最高管理者，在战略规划的制订过程中发挥着不可替代的作用。他们首先提出一个明确的中期办学目标与总体发展思路，然后由规划起草小组完成起草工作。我国高校的发展规划往往先找一批人起草，然后由学校领导讨论、审定、修改，书记、校长在学校战略规划制订中的领导作用远远不够，教职员工参与程度也显不足，有些员工甚至对规划的具体内容都不了解。规划的制定仅是一个基本蓝图，战略目标的实现需要全校师生的共同努力。因此，既要调动学校全体成员参与规划的制定，更要努力使全校职工积极投身于规划实施的全过程之中。这就需要以人为本，进行多样化、开放式的校园文化建设，采用灵活高效的管理模式，营造宽松的学术氛围，使学校所有成员在发展规划的引导下释放出最大的工作潜力。

(摘自：《比较教育研究》)

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：吕冰 电话：0516—83590385 E-mail: fzghc@cumt.edu.cn

---