

# 高校改革与发展参考

2010年第10期(总第31期)

中国矿业大学发展规划处

二〇一〇年五月二十日

---

**【编者按】**2010年是“十一五”规划的收官之年，也是我校进入新百年发展历程的第一年。2010年是矿大规划年。以学习实践科学发展观活动为基础，结合新形势的要求，将研究制定学校未来10年总体发展战略规划和学校改革与事业发展“十二五”规划（包含学科、师资队伍及校园基础能力建设规划三个子规划），进一步明确学校事业科学发展的方向、思路和措施。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，十二五规划也将于2010年年底出台，我们将密切关注规划制定工作，定期收集相关信息，编辑《高校改革与发展参考》，供各位校领导参考。

# 本期目录

## 理论探索

- 大学战略规划实施面临的问题及其对策.....3
- 东北农业大学发展定位与战略规划.....10
- 战略规划与世界高水平大学建设：马里兰大学的发展.....17

## 他山之石

- 中国海洋大学以特色学科带动高水平大学建设.....25
- 中国人民大学师资队伍建设工作纪实.....27
- 武汉大学..... 31

## 大学战略规划实施面临的问题及其对策

周 雄，赵正洲

摘要：在分析我国大学战略规划实施的外在动因、主导动因和内在动因的基础上，剖析了我国大学战略规划实施面临的主要问题，提出了实施我国大学战略规划的主要对策。

大学战略规划是指运用现代先进技术和方法，在科学分析外部环境和内部要素的系统结构及其变化规律的基础上，为保持大学可持续发展而对其未来发展战略目标的确定、落实和实现而进行的谋划、安排或展望。

20世纪90年代以来，特别是进入新世纪以来，我国大学正由传统操作管理向现代战略管理转变，大学战略规划的制定与实施已成为大学战略管理的主要内容。然而，相对大学战略规划制定而言，我国大学战略规划的实施还面临着诸多困难和问题，已在高等教育领域引起了学者的高度关注。本文试图结合大学战略管理的实际，对大学战略规划实施所面临的困难和问题及其对策进行初步的探索和分析。

### 一、 大学战略规划实施的动因

#### 1. 社会发展需求是我国大学战略规划实施的外在动因

在高等教育大众化阶段，随着人类科技不断进步和社会经济不断发展，大学已从社会边缘步入社会中心，发挥着基础性、先导性作用。大学作为我国高等教育的主要载体，肩负着培养数以万计的高级专门人才和一大批拔尖创新人才的使命，对于提高全民文化素质和劳动生产率，提高国家综合国力和核心竞争力，都具有极其重要的战略意义。这不仅客观地反映了我国大学的社会地位、功能和作用，而且已成为我国大学制定和实施战略规划的外在动因。因此，在社会主义市场经济条件下，我国大学既要在系统思考、超前思考的基础上，科学制定

学校发展战略规划，更要坚持“有所为，有所不为”，变革组织结构，优化资源配置，全面实施学校发展战略规划，不断提升学校整体水平和核心竞争力，为提高国家综合国力，为实现国家经济社会又好又快发展做出更多更大的贡献。

## 2. 教育政策引导是我国大学战略规划实施的主导动因

20世纪90年代末，随着我国高等教育体制改革的阶段性任务的完成，以“市场机制为导向，政府宏观调控为主导、学校自主办学”为主体的高校运行机制基本形成，大学办学自主权逐步扩大，独立决策功能不断加强。国家“211工程”、“985工程”建设要求重点建设大学必须科学制定和实施学校发展战略规划及其项目建设规划。2003年，教育部要求我国大学在新世纪初期，都应认真思考“两个问题，三个规划”，即认真思考“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”，精心制定学校“事业发展战略规划”、“学科建设和队伍建设规划”、“校园建设规划”。与此同时，全国高校本科教学工作水平评估方案将“学校定位与规划”列为评估指标体系的主要指标和主要观测点。所有这些，不仅推动了我国大学战略规划的制定，更促进了我国大学战略规划的实施。

## 3. 自身发展需要是我国大学战略规划实施的内在动因

从大学战略规划与大学战略管理的辩证关系看，二者是既相互包含，又相互区别，且联系紧密的系统要素。大学战略规划制定和实施是大学战略管理的必要前提和重要内容，如果没有大学战略规划制定和实施，就不可能实行真正意义上的大学战略管理。大学战略管理是实施和落实大学战略规划的根本保证。如果没有大学战略管理，大学战略规划则只能停留在蓝图阶段，不可能付诸于大学未来改革与发展的实践中，将失去应有的价值和意义。由此，大学如何在比较和借鉴研究的基础上，客观分析大学战略规划实施的现状、存在的问题及其原因，积极探索大学现代管理制度建设，实现大学战略管理，已成为我国大学战略管理工作者和研究者迫切需要解决的重要课题之一。进入新世纪以来，我国大学更加强烈地意识到：要实施大学战略管理，不仅要科学制定大学战略规划，而且更重要的是必须将管理重点和重

心转向如何实施大学战略规划，确保大学功能彰显和目标实现。为此，我国许多大学，特别是国家“211工程”、“985工程”重点建设大学，都先后设立了战略规划研究与管理的职能部门，在战略管理思想指导下，组织制定和实施学校“三大规划(事业发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划)”，以保持大学又好又快的发展。

## 二、 大学战略规划实施面临的主要问题

### 1. 大学战略规划实施的发展目标不明晰

制定和实施大学战略规划已成为我国大学战略管理的重要共识。然而，从教育部本科教学水平评估反馈综合意见看，我国许多大学受各种因素的影响，其事业发展战略规划所确立的学校发展目标还不明晰，需要完善。一是不同学校之间的发展目标在优势和特色定位上存在趋同现象，差异不明显；二是发展目标与自身发展实际相脱离，与高等教育发展和学科发展的基本规律相悖；三是战略规划的具体内容与发展目标脱节，不能体现大学发展定位，往往存在容易实现的就明确而具体写入战略规划，需要付出极大努力才能实现，且必须实现的则写得模糊、空洞等现象。所有这些，都导致我国大学战略规划实施的发展目标不仅存在先天缺陷，而且难以实现。因此，进一步完善大学战略规划所确立的发展目标是大学战略规划实施的客观要求。

### 2. 大学战略规划实施的管理体系不完善

从整体上讲，我国大学管理体系一般都建立于社会主义计划经济时代，其内部管理体制和运行机制虽然随着社会主义市场经济体制建立和完善而有所发展和创新，但仍然在一定程度上保留或传承了以小农经济为基础的小而全的传统管理模式，组织体系和机构设置极少变化。这种管理模式的最大特点是集规划、组织、执行、监督与评估等职能于一体，造成“组织员”、“运动员”、“裁判员”不分。大学战略规划实施所依赖的大学管理模式是建立在社会大生产基础上的现代管理模式。这种管理模式的最大特点是规划、组织、执行、监督与评估职能由不同部门承担的“链条式”管理。在管理过程中，不同部门在校党委、校行政的领导下，各负其责，相互监督，相互支持，相互

协作。由此可见，大学战略规划实施所依赖的现代管理模式与学校现已存在的传统管理模式存在一定冲突或反差。我国大学迫切需要按照现代大学管理制度的要求，重新构建大学战略规划实施的组织结构，完善大学战略规划实施的管理体制、运行机制和职能体系。

### 3. 大学战略规划实施的管理队伍不健全

大学战略规划实施管理属大学战略管理范畴，一般没有人、财、物支配权利，主要表现为“虚功”。这就要求大学战略规划实施管理队伍不仅要具有较高的政治素质和奉献精神，而且要具有较高的政策水平和理论素养。近几年来，我国大学战略规划实施的管理队伍建设虽然取得了一定的成绩，但还存在着一些亟待解决的问题：有的机构编制难以落实；有的管理人员难以到位；有的岗位职能难以明确；有的综合素质需要进一步提高；等等。所有问题存在的原因尽管是多方面的，但都需要我们加以克服，否则，将不可避免地影响大学战略规划的实施。

### 4. 大学战略规划实施的过程监控不到位

大学战略规划实施是一项系统工程，不仅涉及到实施过程的组织、指挥和协调，而且更重要的是运行过程的监督和调控。所有这些，都需要大学相关职能部门分工负责，密切合作才能完成。目前，从我国大学战略规划实施的实际过程看，最薄弱的环节是大学战略规划实施运行过程的监督和调控。战略规划管理部门是学校的职能部门之一，但不具备人、财、物支配权、调控权和节制权，只能对战略规划实施情况进行监督，而对战略规划实施，特别是对学科建设规划、师资队伍建设规划实施过程的调控则显得力不从心。因为地位没有得以确立，所以作用难以体现。这已经导致许多大学的战略规划实施大打折扣，甚至“流产”，呈现出“墙上挂”的倾向。

### 5. 大学战略规划实施的文化氛围不和谐

有关大学的战略规划管理调查结果显示：95%的师生对本校战略规划管理的思想、理念不清楚，76%的师生对学校战略规划管理的组织机构不了解，75%的师生对学校战略规划管理的文件、制度不明白，

75%的师生对自己在学校实施发展战略规划过程中的作用没认识，等等。这说明在我国大学校园里，战略规划管理的思想、理念还没真正确立，战略规划管理的制度、机制还没深入人心，战略规划管理的和谐文化氛围还没完全形成。

### 三、 大学战略规划实施的主要对策

#### 1. 明晰我国大学战略规划的事业发展目标

一般而言，大学战略规划通常包括战略分析与判断、大学使命与愿景、战略思想与目标、战略阶段与举措等内容。在其内容结构体系中，事业发展目标居于核心地位，发挥着引领和主导作用。科学而清晰的事业发展目标不仅是制定大学战略规划的重要基础，而且是实施大学战略规划，确立大学发展方向，统一大学思想意志的必要前提。因此，我国大学在制定战略规划时，既要注意正确处理综合与特色、重点与一般、学科建设与文化建设、教学科研与社会服务、自然科学与人文科学、事业发展与人的全面发展、近期发展与远期发展等若干关系，又要注意围绕大学长远发展方向和发展目标等核心内容，组织专家，认真调查，潜心研究，科学谋划，从而使战略规划具有前瞻性、科学性、指导性和可操作性，为大学战略规划的实施奠定坚实的基础。

#### 2. 完善我国大学战略规划管理的组织体系

结构决定功能。大学是一种结构复杂、管理规范的学术文化组织。有什么样的战略规划就需要什么样的战略管理，有什么样的战略管理就需要什么样的组织体系。实践证明，矩阵型的组织结构是一种适应于大学战略规划实施的组织结构类型。因为矩阵型组织结构是一种同时依赖横向与纵向的权力关系与沟通的复杂组织结构形式，具有项目管理目标明确、上下沟通渠道多元、人员接触直接、解决冲突及时、激励效果显著、参与决策机会多等诸多优点，能够为大学战略规划实施提供可靠的组织保证。由此，我国大学要深化内部管理体制和人事制度的改革，不断建立和完善与现代大学制度相适应，能体现矩阵型组织结构本质和特征的大学战略规划实施的组织体系。大学在具体构建战略规划实施的矩阵型组织结构体系的同时，还可以根据教学、科

研、管理工作的不同特点，建立其它相应类型的组织结构。例如，教学工作可采用分析型组织结构，科研工作可采用开拓型组织结构，党政管理工作可采用防御型组织结构等。从而使大学战略规划实施的组织结构体系更趋完善，更加健全。

### 3. 健全我国大学战略规划实施的运行机制

首先，进一步健全我国大学战略规划实施的监控机制。大学战略规划实施运行过程中的监控一般包含监督与控制两大职能和过程监控与结果监控两大环节。健全监控机制，消除我国大学战略规划实施运行过程中的薄弱环节，要进一步完善我国大学战略规划实施的监控制度，构建有利于大学战略规划实施的监控制度体系；要进一步加大大学战略规划实施的监控力度，营造有利于大学战略规划实施的执法环境；要进一步加强大学战略规划实施管理的队伍建设，形成有利于大学战略规划实施的高素质管理人才队伍。

其次，进一步健全我国大学战略规划实施的评估机制。国家教育主管部门是国家教育政策的制定者，要充分利用国家教育政策的引导和约束功能，建立和健全以大学战略规划实施为主要内容的大学诊断性评估制度。要合理利用大学战略规划实施的评估结果，使其成为国家对大学进行政策和经费支持调控的重要基础，成为对大学校级领导班子考核的核心内容和校级领导晋升的主要依据。同时，借助现代信息技术手段，将各大学的年度状态数据以及评估的指标体系、过程、方法和结果等可以公开的内容，通过网络公开，接受社会监督，杜绝舞弊行为。引导和督促学校进一步重视和研究大学战略管理，科学制定大学战略规划，一心一意谋发展，聚精会神搞建设，全面推动大学战略规划的实施和落实。

第三，进一步健全我国大学战略规划实施的激励机制。激励机制的功能在于使组织和个人都积极主动地投身于战略规划实施和业绩目标实现的过程中。建立和健全促进大学战略规划实施激励机制的关键在于使战略业绩成为设计奖励制度、评价组织和个人的客观基础。大学应将组织和个人的注意力集中于“取得什么成绩”，而不是“做些什么”之上，其衡量标准应是他们是否实现了与大学战略规划实施相一

致的业绩目标，即以结果为导向。同时，激励机制要有效发挥作用，以促进战略规划实施，从而做到：一是激励措施运用要扩展到所有大学战略规划实施者；二是激励要与业绩目标相联系，每个人的业绩目标应该是他本人能够影响的产出结果；三是要公开、公平、公正地实施这一激励机制。在确定优良业绩之后要迅速进行奖励；四是在重视物质奖励的同时，也要重视精神奖励。

#### 4. 营造我国大学战略规划实施的和谐文化氛围

大学战略规划的实施既离不开人、才、物的支持，更离不开和谐的大学文化氛围。和谐的校园文化不仅直接关系大学战略规划实施的效益和效率，而且直接影响着学校建设和事业发展的全局。一是要促进战略规划与校园文化的和谐，正确处理战略规划与校园文化的关系，逐步形成战略规划与校园文化互促共进的局面，从而为大学战略规划实施提供价值观念、办学理念乃至文化氛围的支撑。二是要加强大学战略规划实施与校园文化建设的协调。在战略规划实施过程中，要根据校园文化变革缓慢的特点，对某些新政策的推行可以实行“迂回”策略，在观念转变不到位、条件不成熟时延缓实施；待实施条件成熟和舆论氛围具备时再适时推进。三是要推进校园文化的变革与创新。校园文化具有相对的稳定性、持久性和延续性，可以根据有利时机和条件，适时地推进校园文化的变革，使其与大学战略规划及其管理相适应。

#### 5. 健全大学战略规划实施的信息系统

信息系统是大学战略规划实施的必要条件；准确、迅速、科学、有效的信息是大学战略规划实施的重要基础。大学战略规划的实践证明，准确、迅速、科学、有效的信息，既可使相关单位和部门更好地进行战略规划实施过程中的“自我监控”，也可促进不同单位和部门之间的信息共享；既有助于大学战略规划实施决策者进行科学决策，又有助于大学战略规划实施管理者正确判断规划执行的效果。因此，要在长远谋划和科学设计的基础上，加大人、才、物的投入，进一步健全大学战略规划实施的信息系统；要系统收集和储存相关信息资料，及时跟踪关键评价指标，进一步识别、诊断大学战略规划实施过

程中存在的主要问题;要加强信息管理队伍建设,进一步提高信息管理队伍的综合素质,切实为我国大学战略规划实施提供信息保障和优质服务。

(摘自:《华中农业大学学报》2009年第3期)

## 东北农业大学发展定位与战略规划

李庆章,于广建,王丽秋

摘要:围绕建设“一流农业大学”这个发展定位,阐述了东北农业大学在办学理念、科学定位及战略规划方面的认识及实践。

办学理念是基于办学主体对大学的本质、功能、定位、发展规律的哲学思考和理性认识的基础上,确立起来的具有理想性和可实践性的元话语,是对“办什么样的大学”和“如何办好大学”的凝练。办学理念是大学发展的灵魂,指引着大学的发展战略,规定着大学的发展定位。办学理念包含学校的发展定位,发展定位是办学理念的组成部分,同时办学理念与发展定位指引着学校战略规划的制定,战略规划具体体现办学理念和发展定位。三者之间互有联系,不可分割。

### 一、东北农业大学办学理念

东北农业大学历经60年发展,在长期的办学实践中,逐渐形成自己独具特色的办学理念,为学校的发展定位及战略规划的制定指明了方向。

第一,明确了自己的办学定位。东农“以农科为优势,以生命科学和食品科学为特色”成为国际知名、国内同类院校一流,具有我国北方现代农业特色的多科性、研究教学型和开放式大学。

第二,高度提炼了学校的办学经验。在长期的办学实践中,根据经济和社会发展的需要,不断深化教育教学改革,形成了具有时代特征的

办学基本经验。那就是：始终坚持教学工作中心地位不动摇，始终坚持特色是核心竞争力不动摇，始终坚持服务经济建设发展不动摇。

第三，明确了学校的办学宗旨。从学校创建伊始确定的“为东北地区农业生产服务”的办学方针，发展形成了今天“立足龙江、面向‘三农’，发挥优势，积极服务”的办学宗旨。

第四，形成了较系统的办学理念。学校坚持以本科教育为立校之本，以研究生教育为强校之路，积极发展继续教育，适度发展留学生教育。学校坚持本科教育适度规模，坚持增长服从发展、规模服从质量，求强而不贪大；学校坚持集中力量建一个主校区和适度贷款的原则；在学科建设中，学校坚持整体建设、突出重点、打造高峰的原则，以乳品和大豆为代表的一流研究平台建设初见成效；在队伍建设中，学校坚持以稳定用好现有人才为主，突出团队，淡化梯队，弄斧到班门，把教师送到国外高水平大学的一流实验室，与世界一流的科研人员合作，名师脱颖、新人辈出的局面已经显现；面向未来，学校又明确提出了建设“学术东农”“人文东农”“和谐东农”的发展目标。

## 二、东北农业大学“一流农业大学”的发展定位

### （一）东北农业大学发展定位的形成

东北农业大学自建校之初在软硬件建设方面即显示了建设“一流农业大学”的战略思想，经过各个时期的不断建设和发展，于1999年12月东北农业大学第一次党代会工作会议报告中首次确立建设“一流农业大学”的奋斗目标。“十五”以来，学校在科学分析外部环境和自身实力的基础上，进一步明晰了学校的各项办学定位，将学校类别定位在“农业院校”；将学校类型定位在“研究教学型”；将学校办学层次定位在“多层次”，即“以本科教育为主，积极发展研究生教育，适度发展国际合作教育，按需发展继续教育”；将学校学科类型定位在“多科性”即以生命和食品科学为特色，农、工、理、经、管等多学科协调发展；将学校服务面向定位在“立足龙江，服务三农”。

### （二）东北农业大学发展定位的内涵解读

人才培养、科学研究、社会服务是高等学校的三大职能，东农的

发展定位是在充分研究自己的前提下量体裁衣，既突出了学校的特色，又体现了高校的三大职能。具体来说就是要通过长期的努力建设，把东北农业大学建设成为国际知名、国内同类院校一流，具有我国北方特色的多科性、研究教学型和开放式大学。

这一总体目标又可细化为以下四方面：(1)要把东北农业大学建设成为我国特别是黑龙江省高级农业专门人才(应用人才)的培养基地；(2)要把东北农业大学建设成为我国特别是黑龙江省经济建设、科技进步和社会发展尤其是“三农”重大关键问题的研究基地；(3)要把东北农业大学建设成为我国特别是黑龙江省农业科技成果和农业科技信息的传播基地；(4)要把东北农业大学建设成为我国与东北亚地区和国际寒地国家科技教育和文化的交流基地。

### (三) 东北农业大学发展定位的核心要求

首先，坚持以发展为第一要义，促进发展上水平。重点实现“五个转变”，即“整体办学不断从高水平向努力创造实力转变；人才培养从外延扩张、注重数量向内涵发展、提高质量转变；科学研究从‘上层次、入主流’向‘出人才、出成果’转变；社会服务从响应号召、积极参与向主动适应、建功立业转变；学校管理从低效高耗、粗放经营向精细管理、提高效益转变”。

其次，要坚持以人为本这一核心，保证发展有活力。坚持以人为本这一核心，就是要正视人的地位、发挥人的作用、满足人的利益、体现人的权力、重视人的价值、维护人的尊严、珍惜人的生命、促进人的发展；落实到学校建设中，核心就是“教育以育人为本，以学生为主体；办学以人才为本，以教师为主体”。

第三，要坚持以全面、协调、可持续发展为基本要求，实现发展的优质性。坚持“全面、协调、可持续”这一基本要求，围绕“培养一流的人才”、“创造一流的成果”、“提供一流的服务”，一心一意谋发展；围绕“建设一流的学科”、“汇聚一流的队伍”、“构筑一流的基地”，聚精会神搞建设；充分地、全方位地发挥高等学校人才培养、科学研究、社会服务、国际交流的基本职能，促进学校各项事业又好又

快、更好更快的发展。

第四，坚持统筹兼顾为根本方法，体现发展的科学性。坚持统筹兼顾这一根本方法，切实做好“规模、质量、结构、效益”、“改革、发展、稳定”、“重点发展与整体推进”、“当前发展与长远发展”、“事业发展与生活发展”的统筹；重点处理好“本科生教育与研究生教育”、“重点优势与非重点优势”、“当前目标与长远目标”、“全局利益与局部利益”、“硬件建设与软件建设”、“国内一流与国际知名”的关系。

### 三、基于“一流农业大学”发展定位的战略规划制定的要素

建设“一流农业大学”既是东北农业大学的发展定位也是东北农业大学长期推进的战略任务，这是东北农业大学办学者一直秉持的思想，在制定战略规划过程中以此为核心，坚持其要义。我们认为“一流农业大学”建设，必须认真遵循高等教育发展规律；必须坚持“内涵发展、特色强校、产学研结合”的发展思路，切实践行科学发展观，正确处理“规模、质量、结构、效益”的关系；必须全力培养高素质的“一流学生”、汇聚高素养的“一流队伍”、建设高水平的“一流学科”、构筑高水准的“一流平台”、追求高效能的“一流管理”、营造高品位的“一流氛围”。因此，在规划制定过程中，我们一直坚持下列制定准则：

#### （一）培养高素质的“一流学生”，坚持质量立校

学校坚持以本科教育为立校之本，以研究生教育为强校之路，以质量为生命线，以特色求发展，多层次、多规格育人。既培养能够大力推进农业科技进步和农村生产力发展的“创新型”人才，又培养能够显著带动农业产业和农村经济发展的“创业型”人才，还培养能够直接投身于农业生产和农村建设“第一线”的“落地型”人才。

树立先进的教育理念，不断优化学科(专业)设置和课程设置，深入推进培养模式和教学方法改革，逐步确立科学合理的学生考核方式和评价机制，加快建设各类教学实验中心、实验实习基地和创新示范基地，扎实推进“优秀学生加速发展助推体系”、“特长生科技创新扶持体系”、“家庭经济困难学生帮扶体系”、“心理困难学生咨询与调试体系”

和“职业生涯规划和就业创业服务体系”建设，切实提高本科生的学习能力、实践能力和就业能力，以全国优秀博士论文和省优秀硕士论文为抓手，切实提高研究生的创新意识、创新精神和创新能力。

## (二) 汇聚高素养的“一流队伍”，坚持人才强校

逐步建立起一套科学合理的干部选拔、任用、考核和奖惩制度，切实增强干部队伍的公仆意识、忧患意识、学习意识、团队意识、发展意识、竞争意识、经营意识和廉洁自律意识，进一步转变工作作风，不断提高服务水平，重点打造一支“讲学习、讲政治、讲正气”、“能担重任、勤政务实、廉洁奉公、团结协作、奋发有为”的干部队伍。

坚持“人才强校”战略，立足于学科建设和学术研究的长远发展，采取学术带头人(首席专家)加创新团队的建设模式，认真做好现有高层次人才稳定、提高、成长基础上的引进工作，努力创造有利于拔尖人才、创新团队健康成长、施展才华的有效机制、宽广舞台和良好环境，重点打造一支“学历层次高、专业结构好、学缘结构优、科研能力强、年龄结构合理”的高层次人才队伍。

加强师资队伍特别是公共课、基础课及新办专业的师资队伍建设，进一步优化调整专任教师的学历层次、学缘结构、年龄结构、性别比例，进一步推进师德师风建设，重点打造一支“爱岗敬业、为人师表、严谨笃学、勇于创新”的师资队伍。

## (三) 全力建设高水平的“一流学科”，坚持特色兴校

坚持“突出重点、带动一般、促进交叉、发展新兴”的建设方针和学科群建设的指导思想，瞄准国家及区域经济建设与社会发展的重大需求，突出已经形成的学科发展主流相一致的特色和优势学科方向，以“211工程”建设为推动，进一步凝练学科方向、彰显学科特色、提升学科内涵、树立学科形象，使国家重点学科总体水平处于国内同类学科前列，重点学科的某个或某几个学科方向处于国际同类学科先进水平。

实现学科建设由过程管理向目标管理的转变，在科学谋划学科建设与发展规划的基础上，切实加强学科建设与管理的制度建设。通过

制度明确各级各类重点学科的建设任务，明确不同层次重点学科带头人(方向首席专家)的和岗位责任、考核指标及准入退出机制，明确各级各类重点学科建设经费的使用范围、管理权限及审计办法，从一级重点学科着眼，从二级重点学科入手，全方位捆绑资金，扎扎实实搞好重点学科建设。

#### (四) 构筑高水准的“一流平台”，坚持学术壮校

首先，重点打造“一流的科技创新平台”。始终突出“北方寒地农业”和“北方现代农业”两大特色，紧密围绕国家及区域经济建设与社会发展的重大需求，按照“开放、联合、流动、竞争”的原则，切实加强各级各类科技创新平台特别是“乳品”、“大豆”两大特色科技创新平台的建设与管理，努力建设一批“结构合理、设备先进、开放共享、运行高效”的高水准科技创新平台。以科技创新平台建设为依托，充分发挥重点学科和科技创新平台的带动作用 and 辐射作用，进一步提高学校的学术研究能力、原始创新能力和科技竞争能力，争取在国家高层次科研项目、国家级和省级重大科技奖励及专利授权、科技专著、“三大检索”论文等方面实现更大的突破。

其次，重点打造“一流的成果转化平台”。逐步建立健全科学有效的产学研合作与成果转化机制，逐步健全完善广大教师和科技人员深入基层服务国家特别是区域经济建设与社会发展的引导、保障和考核机制。主动服务国家及区域经济建设与社会发展的重大需求，通过牵头组建研发平台、研发中心、技术创新战略联盟、科技产业园等有效途径，进一步完善校企合作平台；通过不断创新农业科技推广模式，进一步完善校地共建平台；通过扎实推进现代农业远程教育服务体系、劳动力转移培训体系、职业技能鉴定体系等为主要内容的现代远程教育公共服务体系，进一步完善农民教育(培训)平台，努力提高学校的成果转化能力、技术推广能力和社会贡献能力。

第三，重点打造“一流的学术交流平台”。进一步密切国际与国内学术交流，主动承担国际与国内高水平的学术会议，积极接收国内外访问学者来校交流访问，支持学科带头人、学科方向首席专家和学术骨干带薪去世界学科领域最先进的实验室作高访学者、参加国际

学术会议并做主题报告，鼓励在学研究生进行中外联合培养、短时间在海外进行阶段实验和游学，努力创新科学家和战略科学家的成长，为培养具有国际视野的学术领袖积极创造环境与条件。

#### (五) 追求高效能的“一流管理”，坚持依法治校

学校坚持依法治校、实行民主管理。坚持依法治校，把握高等教育法赋予高等学校的自主权，进一步建立健全科学规范的学校管理规章制度，努力提高师生员工特别是领导干部的法律意识和法制观念，切实将“正当程序”和“良好秩序”理念渗透到学校管理的全过程。实行民主管理，严格执行党委领导下的校长负责制，学院党政联席会议制度等重大决策机制，切实加强校院两级教代会建设和校务公开工作，积极听取民主党派、离退休老同志和群团组织的意见和建议，努力提高广大教师对学校决策和管理的知情权、参与权和监督权。

深化各项内部管理制度改革。重点是以下八方面：一是稳步推进以“放权增效”为重点的校院两级办学管理体制的改革，调动二级学院办学的积极性和主动性；二是稳步推进以“全员聘任制和职员制”为重点的人事聘用制度改革，形成“能上能下、能进能出”的人事聘用制度；三是稳步推进“多劳多得、优劳优酬”的人事分配制度改革，建立有激励作用的人事分配制度；四是稳步推进与“绩效密切挂钩”的人事考核制度，建立科学、合理、有效的人事考核制度；五是稳步推进以“二级单位财务委派制”为重点的财务管理制度，提高财务管理的规范化和科学化水平；六是稳步推进以“共用资源有偿使用”为重点的资产管理制度改革，确保国有资产的保值增值；七是稳步推进以“建立现代企业制度”为重点的校办产业管理制度，保证校办产业的规范、平稳、健康发展；八是稳步推进以“提高保障制度”为目标的后勤社会化改革，提升后勤服务的质量和水平。通过稳步推进上述八方面的内部管理制度改革，努力实现学校管理从低效高耗、粗放经营向精细管理、提高效益转变。

#### (六) 营造高品位的“一流氛围”，创建和谐校园

扎实推进“学术东农”创建，大力弘扬“求真”的“学术精神”，

即“童心不泯”的创新精神、“童稚无欺”的求实精神、“童趣无限”的协作精神、“童言无忌”的牺牲精神、“童真无暇”的自律精神，努力营造“摒弃浮躁、潜心治学、鼓励创新、宽容失败”的学术氛围；扎实推进“人文东农”塑造，大力弘扬“求善”的“人文精神”，努力营造“以人为本、风清气正”的人文氛围，精心打造“人文情怀浓郁、文化底蕴深厚、育人效果明显”的“泡菜坛子”，以境化人、以情育人、以制立人；扎实推进“和谐东农”构建，大力弘扬“求美”的“和谐理念”，努力营造“聚人气、干事业、谋发展”、“出人才、出大师、出成果”的和谐环境。

当前高等教育的发展，百舸争流，千帆竞渡。逆水行舟，不进是退，慢进也是退。站在新历史起点上的“艰苦奋斗、自强不息”的东农人，只有以更加广阔的视野、更加开放的姿态、更加饱满的热情、更加务实的精神、更加执着的努力，才能更好地促进学校各项事业全面、协调、可持续发展，才能早日实现“一流农业大学”建设的战略目标。

（摘自：《高等农业教育》 2009 年第 7 期）

## 战略规划与世界高水平大学建设：马里兰大学的发展

张金福

建设世界一流大学和高水平大学是我国许多大学的追求，也是党中央、国务院作出的重大战略决策，是建设人力资源强国和推进创新型国家的迫切要求，更是提升我国科技竞争力乃至核心竞争力的重要途径之一。随着我国改革开放的不断深入和现代化建设不断推进，我国经济实力的不断壮大和社会发展不断进步，我们已经初步具备建设世界一流大学和高水平大学的基础和条件。然而我们必须清醒地认识到，建设世界一流大学决不仅仅是一个资金和物质条件的问题，它需要一系列的条件相匹配，其中某些是不可或缺的重要因素，诸如庞大的资金资助、现代化的教育教学设备、一流的师资队伍、一批优秀的学生、一群善治的管理人员、一位精明强干的大学校长，现代大学制

度以及强有力的激励机制。无疑这些对于高水平大学建设具有重要的意义。然而，在众多的因素中，一流的战略规划和管理，对世界一流大学和高水平大学建设至关重要。只有当一所大学具备了切合而高远的战略规划，它才能勇抓时代机遇，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。《礼记·中庸》中如是说：“凡事预则立，不预则废。”要想成就一件事，必须要有明确的目标，通过认真的准备和周密的安排，方可实现。相反，没有准备的盲目行动，只能是虽忙忙碌碌却一事无成。大学会因一套好的战略规划，带来一流的师资队伍和一批优秀的学子和若干卓越的学科。反之，如果一所大学没有战略规划，它也无从汇聚名师和优秀学子，或许有名师也难留得住。正是基于这样的认识，本文试图以世界知名的马里兰大学的崛起为例，说明战略规划对于大学改革和发展的重要性。

### 一、先缓慢增长后跨越发展的马里兰大学

美国马里兰大学建于 1856 年，从建立到现在不到半个世纪。但是马里兰大学在世界研究型大学排名中，已是处于前 60 位，近几年在全美大学排名中也一直稳居前 50 名，在美国公立大学中跃居前 20 位。在《美国新闻与世界报道》2008 年评出的美国大学综合排名（本科）列第 54 名；在美国大学 2008 年等离子学专业排名中，位居第 5；美国大学 2008 年商科信息档案系统专业排名第 6；美国大学 2008 年人工智能专业排名中居第 9；据《美国新闻与世界报道》评出的 2006 年最佳研究生院中，其工程研究在第 17 名，教育研究第 22 名，商学研究第 27 名，还是全美大学联盟 61 个盟校之一。又据《美国新闻与世界报道》评出的 2010 年最佳研究生院中，生物科学与布兰迪斯大学、科罗拉多大学丹佛分校、佛罗里达大学、爱荷华大学、俄勒冈大学一起名列第 48 名；工程学名列第 16 位；化学与埃默里大学、密歇根州立大学、爱荷华州立大学、亚利桑那大学、犹他大学、佛罗里达大学一起名列 36 名；数学与杜克大学、约翰霍普金斯大学等大学名列第 21 名；教育学与亚利桑那州立大学、乔治大学、伊利诺伊大学等大学一起名列第 25 名。马里兰大学帕克分校，与美国的其它名校，如加利福尼亚大学伯克利分校、加州大学洛杉矶分校、密西根大学安

娜堡分校或伊利诺伊大学香槟分校都有合作教学的计划。

早期的马里兰大学筚路蓝缕，好容易打下了一点基础。1856年3月6日，后来成为马里兰大学马里兰农业学院成立。1858年，巴尔的摩男爵的后裔 Charles Benedict Calvert 用 2.1 万美元在大学园购买了 420 英亩的 Riverdale 种植园提供给马里兰农业学院。同年，他又把一些其股票所得的资金提供给马里兰农业学院。1859年10月6日，第一批包括 Charles Benedict Calvert 的四个儿子在内的 34 名学生开始在马里兰农业学院学习。

1862年7月，马里兰农业学院授予了第一批学位。同月，林肯签署了土地拨赠法案。这项法案旨在用联邦政府资金资助提供农业、工程和军事教育的学校。在马里兰立法院通过了该拨款法案后，马里兰农业学院在 1864 年 2 月成为受该法案支持的学校。

内战时期的马里兰大学一度举步维艰。1864年4月，Ambrose E. Burnside 将军率美国第九陆军集团军的 6000 名北方士兵在马里兰农业学院的校园驻扎。在此期间士兵破坏了数百英尺长的木制篱笆去生火并试图烧毁一个石质谷仓。同时，内战期间经济问题迫使学校当局出售了 300 英亩的土地。但入学人数的锐减最终导致马里兰农业学院破产。随后马里兰农业学院的校园被用作男童预备学校。

内战结束后马里兰大学百业待兴。马里兰州立法院结束了马里兰农业学院的破产状态并获取了其一半的所有权。马里兰农业学院成为一所半公立学院。内战期间南方将军罗伯特·李 (Robert E. Lee) 的儿子 George Washington Curtis Lee 被任命为战后第一任校长。但是由于公众的不满，他拒绝了这个职位。1867年10月马里兰农业学院重新成立并招收了 11 名学生。在此后的二十多年内，由于联邦政府投资的一个农业试验站的成立，马里兰农业学院开始成为一个研究机构。同期马里兰农业学院还在一系列领域获得了管理权，例如农场疾病控制，牧草检查，还建立了州气象局以及林业会议。

火灾一度使马里兰大学陷入绝境。1912年的一场大火把马里兰大学的所有学生宿舍，以及除 Morrill Hall 之外的所有学术建筑付

之一炬，学校损失惨重。当时很多人以为马里兰农业学院会关闭，但是马里兰大学的学生没有放弃，在寒假结束后，学生们陆续返校并要求学校继续正常教学，但是学校发展缓慢。

1916 年马里兰州获取了马里兰农业学院的全部所有权，并把学校更名为马里兰州立学院 (Maryland State College)。1920 年，马里兰州立学院同巴尔的摩的一些职业学校合并成为马里兰大学 (University of Maryland)。当年马里兰大学研究生院授予了第一个哲学博士学位，全校学生总数超过了 500 人，1951 年学生总数接近 10000 人。1957 年，校长 Wilson H. Elkins 发起了一个提高学校教学水平的运动，最终学校建立了一个学术考察计划，随后学校的教学质量显著提高。1988 年，马里兰大学系统成立，大学园校区被正式命名为马里兰大学帕克分校。1997 年，马里兰人民大会 (the Maryland General Assembly) 通过立法决定将马里兰大学帕克分校称为马里兰大学。

马里兰大学一路步履蹒跚，其间充满了辛酸和艰难。只是到了 20 世纪 80 年代末期，马里兰大学经过精心的战略规划，把追求卓越和创新，建设国内卓越、世界一流的公立研究型大学作为战略目标。这个战略目标使马里兰大学获得了从农学院发展到综合性研究型大学的根本动力，从此马里兰大学步入快速发展的机遇期。到目前为止，学校有 13 个学院，分别为工程学院，农业与自然资源学院，建筑规划与保护学院，艺术与人文学院，行为与社会科学学院，化学与生命科学学院，计算机数学与物理学院，教育学院，健康与人类表现学院，信息学院，新闻学院，商学院，公共政策学院，包括文学、经济学、数学、生物科学、历史、考古学、农业资源经济、地理学、人类学、艺术摄影、语言学、动物科学、美国黑人研究、美国研究、家庭研究、化学等十多个学科专业，有 127 个本科专业，112 个研究生专业。全校教学和管理人员共计 12228 人。其中，教师 3674 人，包括终身教职教授、副教授 1433 人，4 位诺贝尔奖获得者。有注册本科生、研究生 35369 人，研究生助教 3932 人，管理人员 4657 人。2005 年度财政预算为 12.5 亿美元，各种渠道获得的科研经费为 3.4 亿美元。马里兰大学是马里兰州立大学系统中的旗舰大学，也是美国公立大学

系统中最具竞争力的大学之一。

## 二、马里兰大学跨越式发展的关键：学校战略规划

战略规划是一个组织寻求成长和发展机会的重要途径。它是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、勇于创新的过程。大学战略规划的意义在于，促进大学明确办学方向，提高办学效率，增强大学适应复杂和快速变化的环境的能力，实现大学的使命。因此大学战略规划不仅关系到大学的生存，更关系到大学的发展。国内外大学，不论是研究型大学、教学研究型大学、教学型大学、职业技术学院、专门学院，也不论是追求卓越、以研究为主的精英大学还是致力于提供入学机会、以培养普通高层次人才为主的地方大学和高等职业院校，都自觉地把战略规划作为大学改革和发展的重要组成部分。

马里兰大学近年来的发展历程正是沿着这条轨迹，在 20 世纪 80 年代末期实施战略规划与管理，大胆实践、开拓创新，实现了一系列重要突破和跨越式发展，为学校未来的发展奠定了良好的基础和更加广阔的空间。马里兰大学在上世纪 80 年代还只是一所州立的文、理、农综合性区域性大学，在大学林立、水平较高的美国，处于排名没有什么影响的地位，当时除了农学学科在美国大学中有点影响外，其他学科都没有任何地位。20 世纪 80 年代前，学校定位于教学性大学，本科生注册人数很多，硕士、博士课程注册生非常少，占全校人数的八分之一，学校的研究水平和人才培养以及社会服务能力都没有任何骄人的成就。但是经过马里兰大学帕克学园 1989 年的一次为期 3 年的战略规划，通过全面回顾马里兰大学的发展历程，理性审视了马里兰大学所处的政治、经济、地理与资源等各种环境因素，勾画出了马里兰大学的改革“蓝图”，随后依据蓝图推行了一系列改革。这次变革使马里兰大学到 20 世纪 90 年代初，一举成为美国知名的研究型大学。

马里兰大学在战略规划与战略管理方面积累了丰富的经验，形成了自己的特色。

第一，重新定位了马里兰大学。认为马里兰大学帕克学园应该是马里兰州立大学系统的旗舰学校，理应定位研究型大学，大学发展研究生教育，为马里兰州经济社会发展和环境治理提供卓越的科学研究和先进知识服务，以及有责任为马里兰州和国家提供包括学士、硕士以及博士专业与课程计划的多样性人才支持，力争使马里兰大学成为该州的研究生教育与研究的基础中心，经过十年的建设，通过卓越的科学研究以及高质量的教学，力争成为美国知名的公立研究型大学。

第二，继续强化教学功能。马里兰大学在 20 世纪 80 年代以前具有重视教学的传统，曾以本科教学质量卓越而文明美国。在 1989 年的大学战略规划中继续重视教学功能的传统。为了实现马里兰大学为本州提供良好的学士、硕士、博士课程服务使命，马里兰大学力争：提供一个丰富的本科生课程计划，扩大学生的知识领域，激发学生的求知欲和创造才能；拓展学生的专业研究领域；开辟学校级、系级的质量优等学位课程计划；开发国内领先研究生专业和为顶尖的学者、科学家和艺术家提供研究资金；引进那些国内、国际上在教学和研究以及公共服务上都很卓越的教授；为有利于知识增长、多样性发展以及偏好不同文化的人提供一个良好的学术社区。

第三，大力提倡科学研究。马里兰大学将科学研究的目标和使命定位于，大学应该在多学科领域内的基础研究和应用研究方面处于领导地位，成为州公立高等教育系统中的主要研究中心，力争成为国家或国际知识发展的领导者。为了实现这些目标，大学在今后几年致力于：把E&G预算的 25%用于开展学术活动；每年大学竞争性研究经费由每年的 8000 万提升到 1 亿美元，并提供必要的适用的研究场地；增加研究活动的操作性支持；提供必要的与国内最好大学相当的设备和装备；继续坚持研究是那些终身教职的老师和教授的基本责任。

第四，鼓励教师参与社会服务，夯实大学的公共服务能力。马里兰大学把大学的公共服务的使命和目标提高到与教学、科研相同的地位，并认为大学公共服务会促进校内学科建设，反哺和推进学科的发展，而且还能提高大学在州和国家中的影响力。马里兰大学通过大学立法的形式，着力于为社会提供多样性的公共服务的能力：支持州农

业研究和其他更广泛的项目服务；向政府提供技术支持；向州工业提供高新技术服务；为州在计算机科学、工程、商业、管理、旅游以及教育领域中的从业者提供在职培训和终身教育服务。通过校内卓越的科学研究设备和源源不断的项目来协助州政府把高新技术产业引进到马里兰州；为州公民提供综合咨询、论坛的校园服务；提供广泛的、系列的、高质量的文化服务项目。大学希望成为马里兰州在商业技术援助和政府新闻的第一选择；成为技术革新和经济发展的催化剂；价值和信息服务的提供者；文化丰富的源源不断的资源。

第五，大力发展研究生教育与专业学位教育。作为马里兰州一所首要的公立综合性研究型大学，强调研究型功能，发展硕士、博士等研究生和专业学位教育，提供一系列的学科学位，范围包括文学和职业领域的农业、商业、管理、工程、建筑、教育以及旅游，此外，在老年人、应用农业以及非裔美国人研究以及教育等服务型领域提供高级证书教育、学士后证书教育以及高级研究证书教育。

第六，以多样性为立校目标之一，不断拓展学科专业。马里兰大学为了满足学生的多样性需要，开发了 120 多个本科学士学位专业和 80 个硕士、博士课程计划。

第七，教授治校。教授委员会在马里兰大学学术事务中拥有非常重要的权力。大学中需要开发的新专业或课程计划都必须经过学校范围内教授委员会会议通过。教授委员会负责评估需求，决定适应大学资源需求的专业课程计划。

第八，扩大服务对象范围。马里兰大学深知，仅仅服务于本州和狭小的区域，马里兰大学很难取得很大的跨越式发展，只有扩大服务对象和服务功能，大学才能获得实质性跨越式发展。于是马里兰大学在 1989 年的战略规划中，旗帜鲜明地提出了学校既要服务于马里兰州，更要服务于美国国家以及全世界。这种胸怀和抱负，使马里兰大学受益匪浅。教师和学生的国家化国际化程度的提高，直接带来的结果是，一批国内和国际级的学者和科学家落户马里兰大学从事教学和研究，以及学生进驻马里兰大学（马里兰大学明确规定各种层次学生比例：下层社会 30%、上层社会 40%，研究生 30%、外州 25%、国

际 10% )，也带来许多国际性的科学研究项目，这些无疑对马里兰大学学术水平的提升和国际影响力的加强产生强烈的效应。所以马里兰大学的跨越式发展在某种程度上得益于其推行的国家化、国际化策略。

第九，选择目标导向，找准竞争对手。马里兰大学在大学的战略规划中选择了 5 个大学作为自己奋斗目标的蓝图和预见 4 个未来的竞争对手。在战略规划中，一方面，马里兰大学从注册人数、研究生在全校人数中的比例、学费以及资助情况、拥有方的图书馆等方面，描述了自己未来的发展愿景，即把加州伯克利大学、加州大学洛杉矶分校、密歇根大学、明尼苏达大学以及北卡罗莱纳大学作为未来的马里兰大学奋斗的楷模；另一方面把亚利桑那大学、伊利诺斯大学、俄亥俄州立大学、奥斯汀德克萨斯大学作为自己的竞争伙伴，关注他们的发展动向。这样马里兰大学就能够做到知己知彼，同时，感受到榜样力量的激励。这对马里兰大学的发展起到重要的推动作用。

### 三、结语

每一所名校的成长历程都有其独特性，在它们成名背后都有很多不同寻常的、令人激动的成功故事。它们或许得到了政府强有力的支持，或许得到了社会庞大资金的资助，或许遇到了几位关键的校长领导，或许抓住了当时特殊的机遇，或许是得益于现代大学制度的效应，但是这些都需要有一个切实而富有激励人的战略目标及措施，其关键因素是战略愿景，尤其是切实可行的大学战略规划。马里兰大学近 20 年的迅速崛起，并取得的跨越式发展，固然是多种因素相互作用的结果，但是马里兰大学重视制定战略规划并付诸实施这个管理环节却是无法忽视的。

眼下，在高等教育大众化不断深化和全球化趋势日益显现以及世界金融危机影响的背景下，我国许多大学都借助大学战略规划和管理来寻求学校改革路径并取得突破，都在寻找大学战略规划与战略管理的“最佳模式”。在这个过程中，有的把视线放到了美国，有的将视域指向欧洲知名大学，也有将触角投向日本。笔者认为，马里兰大学通过实施战略规划并切实付诸实施这一行为，也许能为我们正致力于

高水平大学建设，寻求突破及跨越式发展的大学提供一些有益的启示。

当然，我们必须看到，在大学战略规划与管理方面，不存在单一的模式，各大学应当根据本国国情、文化传统、教育制度、院校状况的需要来进行战略规划 and 战略管理。高等教育全球化、国际化并不意味着全世界的大学都要成为一种模式；马里兰大学的战略规划 and 战略管理只不过是世界众多实施战略管理的大学中取得成功的一个案例，显然，马里兰大学实施战略规划与管理中的一些成功的做法是值得我们学习和借鉴的。

（摘自：《大学（学术版）》2009年第11期）

## 他山之石

### 中国海洋大学以特色学科带动高水平大学建设

凝炼学科方向，强化优势学科，扶持交叉学科，协调发展基础学科，中国海洋大学——以特色学科带动高水平大学建设。

“高水平特色大学必须拥有一批高水平特色学科，建设一流的特色学科体系是建设高水平特色大学的核心和决定因素。”中国工程院院士、中国海洋大学校长管华诗日前接受记者采访时说，中国海洋大学抓住学科建设这个核心，突出凝炼学科方向这个关键，在科学分析和定位的基础上，集中力量强化特色优势学科，大力扶持新兴交叉学科，协调发展基础支撑学科，使学科整体实力显着增强，学校办学水平明显提高，并在海洋科教事业中始终发挥着不可替代的作用。

中国海洋大学是以海洋和水产为显着特色的一所高校。为建设高水平特色大学，学校坚持“强化发展特色，协调发展综合，以综合强化特色，以特色带动综合”的学科发展思路，在充分考虑特色学科发

展趋势和学校自身的比较优势的基础上,对学科发展方向进行凝聚和锤炼,并出台相应措施,促进学科整体实力的增强。

重点学科重点建设,确保学科优势。对于学校确定的重点建设学科,一方面,大量引进海内外学术骨干等急需人才,使专任教师中具有博士学位者占到一半以上;另一方面,在投入上加大倾斜力度,把学科建设总经费的70%至80%用于重点优势学科,把用于重点优势学科建设经费的60%用于重点研究方向,如物理海洋学科中的海浪理论与应用研究、浅海动力学与物质长期输运研究,海洋化学中的界面化学,水产养殖学科中的健康养殖技术、海洋生物的遗传与育种研究等,使得这些学科始终处于优势地位,在国际上的影响也不断扩大。

优势学科强强联合,构筑新的学科高地。海洋生命学院和水产学院曾经是中国海洋大学的两个学科“高峰”。为了优化资源配置,学校打破了两个学院原有框架,组建了生命科学与技术学部。强强联合构筑起一片新的学科“高地”。在此基础上,学校进一步凝炼学科方向,投资3000万元重点建设了生物化学与分子生物学、海洋动物营养与生理学等5个国内先进的实验平台。如今,在海洋生命科学与技术的学科“高地”上,几个具有明显特色的学科“高峰”即将拔地而起,学科可持续发展的能力显著增强。

大力扶持交叉学科,培育新的学科优势。考虑到学校的海洋特色和已有的基础,结合社会经济发展的需要和科技发展的现状,海洋大学大力扶持交叉学科,形成了海洋资源与权益综合管理、海洋信息探测与处理、海洋地球化学、海洋地球物理学、环境规划与管理等一批新兴学科;在人文社会科学学科方面,海洋经济、海洋管理、海洋文化、海洋法学等交叉学科已成为学校新的优势,在国内学术界产生了一定影响,也使学校学科特色更加突出。

开辟“学科特区”扶持学校紧缺的重要学科。对于某些代表海洋学科未来重要发展方向、但目前学校还没有的学科,海洋大学开辟了“学科特区”。学校先建设研究机构,通过大力引进人才,使学科快速成长,在时机成熟时再发展本科专业。为建设“学科特区”,学校在条件允许的范围内实行特殊优惠政策,如新建实验室,优先安排科研启

动经费，创造良好的科研和生活条件，尽量协助解决家属安置及子女入学等。材料学科就是“学科特区”政策的成果。几年来，该学科已有 20 多位来自国内外的博士加盟，一批在研项目都处于学科前沿。

协调发展基础支撑学科。重点优势学科如果没有基础学科作支撑，就难以达到国际先进水平。正因为如此，海洋大学也采取积极的措施，使基础学科同样得以提高和发展。如文学院就是通过聘请王蒙、童庆炳、何西来等大师级人物的加盟，使其得到了跨越式的发展。

凝炼学科方向、强化学科特色的举措使中国海洋大学学科结构更加优化，定位更加准确，重点更加突出，特色更加鲜明。据介绍，“985”一期工程建设 3 年多来，海洋大学国家级重点学科由 2 个增加到 5 个，博士学位授权一级学科由 3 个增加到 6 个，博士点由 15 个增加到 39 个，硕士点由 35 个增加到 76 个。学校构筑起了由国家级重点学科及特色优势学科、比较优势学科、新兴交叉学科、哲学社会学科及基础支撑学科等五个层面组成的特色显著的“生态群落”型学科体系，学校已经基本搭建起了综合性研究型特色大学的框架。

（摘自：互联网，2009-2）

## 中国人民大学师资队伍建设工作纪实

温家宝总理在《政府工作报告》中提出：“坚持把推进自主创新作为转变发展方式的中心环节。”自主创新已成为国家经济社会发展的重要战略。创新离不开人才，高校则是创新型人才成长的摇篮。而培养创新型人才的关键，是要拥有一支高素质、高水平的师资队伍。

中国人民大学始终把高素质、高层次人才队伍建设摆在提高学校核心竞争力的首要位置，在“筑巢引凤”的同时坚持为人才“保驾护航”，在师资队伍建设方面走出了一条独具特色的道路。

“大师、大楼、大气”一个也不能少：以良好的办学条件吸引人。清华大学老校长梅贻琦先生曾说过，“大学之大，不在大楼，而在大

师”。对一所大学来说，人才是第一资源，人才是最大优势，大师代表着一所大学的水平和声望，也是一所大学的魅力所在。但在当今时代，“大楼”也同样重要。没有现代化的教学设施，没有一定的硬件条件，要想培养高水平的人才同样是不可能的。因此，学校始终把硬件建设作为改善办学条件的一项重要内容。采用货币化方式，通过校园置换，将解决教职工住房问题与拓展学校办学空间相结合，使 3000 余户教职工喜迁校外设施完备的现代化小区“世纪城”，教师住房条件从最差一跃成为全国最好的高校之一。

2005 年，随着综合性现代化教学设施“明德楼”的投入使用，人大教学科研条件发生了根本变化，实现了几代人梦寐以求的“教授每人一间工作室，副教授两人一间工作室”的目标。全校教学科研行政用房由 2000 年的 12.6 万平方米增加到 2005 年的 36.8 万平方米。很多教师在各种场合的座谈会上由衷地感慨，“做梦也没有想到能够住上那么好的房子，配备那么好的工作环境”，“再不搞好教学科研，都对不起那么好的条件”。

与此同时，学校的公共服务体系建设也取得了跨越式发展：实验室仪器设备总值由 2000 年的 0.4 亿元增加到目前的 1.99 亿元；学校图书馆藏书达 337.9 万册，电子图书 15.04 万种；通过“数字人大”等工程建设，95% 以上的公共教室实现了多媒体化，教学环境建设已达到国际水平。“筑巢引凤”取得了显著成果：2000 年以来，学校新增教师 565 人，全校专任教师总数达到 1700 人，聘用非固定编制教师 360 人，扩大了教师队伍整体规模，满足了高质量的教学和人才培养的需求，形成了一支学历层次高、专业结构好、科研能力强、年龄结构合理的师资队伍。

事业留人、机制留人、感情留人、正气留人：以良好的制度设计激励人。人才请进来、培养起来之后，如何留住他们？如何激励他们做出成绩，获得进一步的发展？如果说硬件建设是创新型人才成长的基础条件的话，那么，“软环境”即制度设计就是推动拔尖人才脱颖而出的最根本途径。

“搭建国际学术平台，培养能在东西方两个文化平台上自由漫步的人。” 中国人民大学财政金融学院培养现有人才的做法，就是学校为培养人才而采取的系列举措的一个缩影。学院为人才培养搭建了两个平台：一个是“中美金融实验班”，一个是“黄达—蒙代尔讲座”。财金学院副院长郭庆旺教授介绍说，实验班的大部分主讲师资来自英、美、韩等国，财金学院的教师则作为助教参与到课堂教学中来。助教们通过听课、组织讨论、协助授课等方式，学习主讲教师的授课方法和研究成果，为今后独立开设课程打好基础，这种在“干中学”的培养方式取得了显著的效果。

学校通过一系列措施，不断优化队伍的年龄结构、学历结构和学缘结构，从而确保队伍自身能够不断激发新的生机与活力。 在年龄结构上，学校大力培养引进中青年教师，使教师平均年龄降到 42.5 岁，50 岁以下教授比例达到 52.9%，目前，中青年学术骨干成为教师队伍的主体。在学历结构上，教师中具有博士学位的已经占 63.4%，拥有博士学位者占专任教师的比例在教育部直属高校中名列第二。在学缘结构上，近五年新近补充教师中最后学历为外校的教师达到 78.1%，其中回国留学人员占 5.7%，在海外获得博士学位和有长期海外学习经历者占专任教师总数的 36.6%。

为全面提升人才素质， 中国人民大学进一步采取“请进来、走出去、沉下去”的具体措施，鼓励教师走向社会实践，走出国门，开阔眼界。“请进来”就是邀请国外知名学者和国内专家、学者来校讲学或聘请为兼职教授、名誉教授；“走出去”就是通过各种途径将一批教师派往国外一流大学访学研修；“沉下去”就是鼓励教师理论联系实际，“沉”到社会经济建设的第一线考察调研，“沉”到书斋里去潜心治学。

下列数据或许能够更好地说明学校在人才培养方面的投入与成效：“985 工程”二期，投入 7700 万元用于高层次人才队伍建设；2004 年以来共聘请“长江学者”8 人；资助 100 余位海外优秀博士来校讲学；资助 112 名教师出国研修；资助数百位教师出国参加高水平学术会议；举办 22 次学科国际前沿教师培训。“十五”期间，学校

共举办国际学术会议 299 次，出国参加国际学术会议 7039 人次，在国际学术会议上提交论文 2281 篇，分别比“九五”增长 90.5%、298.6% 和 95.5%。到 2007 年 11 月底，与学校签订学术交流协议的国外大学共 154 所，比 2000 年增加 88 所，与世界知名学府合作力度大幅提升，互派留学生、教师规模成倍增长。

除了用培养深造等方式留人之外，学校还通过建立科学合理的评价考核体系鼓励出精品、出上品，出传世之作。为此，学校在科研成果评价管理上坚持鼓励原创性、奠基性和前沿性，不受各种排名影响，不受一些流行指标体系的左右。既注重教师专业能力考核，又注重师德师风考察；既考核学术工作，又考核社会工作；既严格要求质量，又体现人文关怀，形成了创造尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造的制度环境。近年来，在我国哲学界具有重要影响的“和合学”思想，以及《中国佛教哲学要义》、《二十一世纪中国易学史》等著作的问世，都是人民大学积极倡导宽松、自由学术氛围，确定科学合理评价机制的产物。

固守宁静校园，培养清风正气：以良好的校风、学风熏陶人。人不只是物质的存在，更是精神的存在。大学教师，尤其是具有创造性的知识分子，往往更加重视精神的生存环境。有利于高层次人才发展的风气包括自由宽松的学术氛围和宁静致远的人文环境，前者保证了创新性研究所必需的自由，后者则能有效抵制来自外部世界的诱惑和干扰。为此，中国人民大学在校园文化建设和方面大下功夫，促使“宁静校园”、“清风正气”成为大学的一种基本格调，让人才能够在自由而宁静的校园氛围中潜心教学与科研。

2002 年，学校开始设立指导教师、责任教授制度，明确教授的学术和学科发展责任。2004 年，学校首批设立 33 位荣誉教授制度，通过对荣誉教授的表彰和宣传，激励教师争做“学为人师、行为世范”的楷模。从 2005 年起，学校试行教师职业生涯发展规划，将教师的个人发展与学校发展、学术发展更紧密地结合在一起，增强教师的爱岗敬业精神。2006 年，学校对全体教师进行了三年聘期总考核，本着严格要求与人文关怀相结合的原则，对考核不合格的教师进行了处

理，其中 29 人试聘、28 人低聘、3 人转岗，既影响深远又波澜不惊，有力地推动了教师队伍建设。2007 年校庆前夕，学校结集出版了 28 位教授的自选集——《中国人民大学名家文丛》，在集中展示人民大学多年来为我国人文社会科学事业作出突出贡献的同时，进一步在全校弘扬倡导这批专家学者们专注学术、宁静致远的学术风范。

学校还加强管理，禁止教师在未经同意的情况下在校外兼实职和其他影响教学和科研行为；经常召开教师座谈会探讨师德师风建设，增强教师自觉抵制不良诱惑的能力，鼓励教师坚持学术本位，摒弃浮躁、潜心治学、宁静致远，将研究高深学问、探求真理作为一种崇高的生活方式。

在人大校园，既拥有宋涛、黄达、戴逸等一批成就等身的名家大师，又有一大批学术精湛、锐意创新的中青年学者，成为国内外具有重要影响的著名学者和学术带头人，其中 4 人入选“长江学者”特聘教授，2 人被评为国家级教学名师，15 人入选“跨世纪百千万人才工程”和“新世纪百千万人才工程”国家级人选，28 人入选教育部哲学社会科学“跨世纪优秀人才培养计划工程”，10 人荣获教育部“高校青年教师奖”，66 人入选教育部“新世纪优秀人才支持计划”，10 人被评为北京市教学名师，55 人入选北京市“新世纪社科理论人才百人工程”。

（摘自：人民大学网站）

## 武汉大学成立科研两院 探索大学科研管理新体制

武汉大学

1 月 27 日，武汉大学科学技术发展研究院和人文社会科学研究院成立大会举行。校长顾海良，校党委常委、纪委书记俞湛明，副校长谢红星、蒋昌忠出席了成立大会。

俞湛明宣读了《关于成立武汉大学科学技术发展研究院、人文社会科学研究的通知》和《关于武汉大学科学技术发展研究院、人文社会科学研究干部任职的通知》。

据悉，新成立的科研“两院”的职能将作出调整、转变和提升。新成立的科学技术发展研究院除承担原来武汉大学科技部的职能外，还承担了自然科学学报编辑部和高新技术产业发展部技术转移与科技成果转化职能。人文社会科学研究院除承担了原武汉大学社科部的职能外，还承担了人文社会科学学报编辑部的职能。两个研究院的常务副院长均通过公开竞聘产生。

据悉，此举是学校为了深化科研管理体制的改革，统筹做好自然科学和人文社会科学研究的的管理工作，促进产、学、研、用的紧密结合，全面提升自然科学和人文社会科学研究的水平。成立两个研究院旨在通过职能转变和提升，瞄准国家重大战略需求，在大平台上开展大策划、大服务，争取大项目，努力取得大成果。

（摘自：武汉大学网站 2009-02）

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