

# 美国高校战略规划的编制与实施研究

## ——以爱荷华州立大学为例

湛毅青 彭省临

**摘要:** 战略规划对于大学跨越式发展的重要性,已逐渐被我国高校所认识。但对于规划编制工作的程序、规划内容、实施与监控等,我国高校尚缺乏经验。美国高校的战略规划工作已有几十年的发展历史,形成了系统而成熟的规范制度。以爱荷华州立大学为例,其2005-2010年度规划编制工作的组织、规划文本形式、规划有效实施的措施等均呈现明显的特色,值得我国高校学习和借鉴。

**关键词:** 美国高校; 战略规划; 爱荷华州立大学

**中图分类号:** G649.712 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-1610(2007)04-0046-07

管理大师彼得·德鲁克说:“没有一家企业可以做所有的事。即便有足够的钱,它也永远不会有足够的人才。它必须分清轻重缓急。最糟糕的是什么事都做,但都只做一点点,这必将一事无成。不是最佳选择总比没有选择要好。”<sup>[1]</sup>企业如此,大学亦如此,正如伦敦大学副校长斯图尔特·薛瑟兰所言:“全世界的大学,分守着它们各自对真理、学术和科研所做出的贡献。”<sup>[2]</sup>言外之意,即使是世界一流的研究型大学也不可能面面俱到,只能通过各自强势的方面保持其竞争优势。高等教育目前正面临全球性竞争,高等教育经费“处于世界性危机之中”,要在强手如林的大学竞争中找到、守住和拓展自身的立足之地,大学必须分清轻重缓急,采取有重点、有特色的发展战略,将有限资源用于关键的发展领域,这正是战略规划工作的作用所在。战略规划对于大学跨越式发展的重要性,已逐渐被我国高校所认识,但我国高校的战略规划工作起步较晚,程序和内容均处于模仿和探索阶段,借鉴国外高校成熟的经验,对于我国高校在较短时间内制定对大学发展起到导航作用的战略性规划具有一定的现实意义。

美国高校的战略规划始于20世纪50年代,经历了权威性年代、定量技术年代、实用主义年代直

到现在的前瞻性年代<sup>[3]</sup>。经过几十年的发展,已形成了一套系统而成熟的规范制度,值得我国高校学习和借鉴。本文以爱荷华州立大学(Iowa State University,简称ISU)为例,研究美国高校战略规划工作之特色。选择ISU的原因,一是因为ISU是一所久负盛名的公立综合性大学,其规划工作的组织在美国高校具有一定的代表性;二是借助对公众开放的网络平台,ISU全程、全面、及时公布规划过程及其相关工作文件,为研究、学习和借鉴ISU的规划工作经验提供了丰富的资源。ISU是1862年美国国会通过《莫利尔法案》后产生的赠地大学之一,以其在科学、工程和农学方面的专业见长,并且是世界上第一台电子数字计算机样机——阿塔纳索夫-贝瑞计算机(ABC)的诞生地。ISU目前是美国大学协会(Association of American Universities, AAU)的成员,且通过了高等教育委员会的质量认证,按照卡内基分类方法,ISU属于广博型授予博士学位的研究型大学。2005-2010年的战略规划是ISU的第四个五年规划,其规划工作遵循传统的程序,即:规划(研究分析战略与规划,产生思路与选择)、形成文件、实施与监控<sup>[4]</sup>,但其工作方式呈现出明显的特色。

收稿日期: 2007-04-19

作者简介: 湛毅青(1965-),女,湖南长沙人,管理学博士,中南大学规划与发展部研究员、硕士生导师,从事教育经济学研究;彭省临(1948-),男,湖南长沙人,工学博士,中南大学规划与发展部教授、博士生导师,从事地质、高校管理研究;长沙,410083。

## 一、战略规划编制过程

没有任何组织拥有无限的资源, 在资源有限的状况下, 重点突出的规划有助于领导层做出明智的决策。确定哪些方面是大学的发展重点, 必须建立在对当前和未来的内外部环境分析的基础上, 需要由上到下、由内到外达成共识, 从这个意义上说, “计划的制定比计划本身更为重要”<sup>[116]</sup>。ISU 2005 - 2010年战略规划编制工作从 2004年 1月开始, 历时近一年。为了使规划过程成为统一思想、凝聚人心、集思广益、凝聚智慧的过程, ISU 确定其编制过程的指导原则是公开性、包容性和互动性<sup>[5]</sup>。

### (一) 公开性

规划工作的公开性表现在规划编制过程的全程公开, 以及工作文本的全面、及时公开, 这也是 ISU 政务公开的一个重要方面。公开的途径有网站、报纸、开放式论坛等。现代网络技术为 ISU 规划工作的公开性提供了良好的平台, 规划工作伊始, ISU 就开设了新一轮规划工作的专门网站, 对于涉及规划工作的所有信息, 均及时在专门网站公布, 并对公众开放。同时, 学校还通过报刊散发有关规划的新闻报道, 在学校和当地社区通告规划工作进展情况及公布有关信息, 以便让更多的人参与和关心学校的规划工作。规划过程中, 规划委员会组织了两次对全校所有人员开放的开放式论坛, 讨论规划有关主题并收集反馈意见, 为全校师生提供了参政、议政的机会, 并收到了很好的效果。

规划工作公开的信息包括人员及所有文字资料。ISU 2005 - 2010年规划编制工作的启动以规划委员会成立为标志, 委员会由 41名成员组成, 包括校内外与学校相关各群体的代表, 委员会由主管学术事务的副校长兼教务长 Allen 负责。Allen 从委员会成员中指定 7名成员组成促进小组, 具体负责起草规划和编纂反馈信息, 并任命其中 1人为促进小组组长。规划委员会和促进小组名单全部公布在网站, 以便各方人士与规划工作人员的直接交流与沟通。公开的资料包括规划委员会会议内容、小组讨论会内容、环境扫描分析资料及结果、规划草案及其修改稿和送审稿、反馈意见等。从保护个人隐私出发, 不论是书面、电子邮件或者口头反馈信息, 委员会均以匿名形式在网站公布, 鼓励关心学校发展的师生和各界朋友尽情发表个人的

意见和看法。

### (二) 包容性

规划工作的包容性表现在吸引各方面人员参与学校的规划工作, 从规划委员会的成员组成, 到小组讨论会及征求意见的对象, 均体现极大的包容性。从规划委员会的人员结构看, 其成员包含校级领导成员 5人、教授 20人、管理人员及职员 10人、协会 2人以及学生 4人, 教授占近 50%, 充分体现了教授治校的理念。校级领导为分管学术事务、预算计划、学生工作、科研工作以及商务和财务工作的负责人; 教授涉及园林、兽医、材料、生物、管理、历史、语言等近 20个学科方向; 管理人员和职员来自大学关系部、大学研究室、研究生院、图书馆等多个部门以及个别学院秘书; 协会人员分别来自家长协会和校友董事会; 学生分别是研究生会和学生会负责人。由此可见, 规划委员会成员由管理机构、学院、大学团体、学生、校友及学生家长各方面的代表组成, 畅通了规划工作与各方沟通的渠道, 便于听取与学校有关的各个群体的声音。

在分析和征询意见阶段, 规划委员会广泛听取学校及社会各界对于战略规划的意见和建议。在规划初稿形成之前, 规划委员会分组、分层次在校内、校外召开了 20次讨论会, 校内的小组讨论会分组包括教师议会资源政策和配置委员会、教务长顾问小组、学院院长委员会、校长内阁、教授代表、杰出教授代表等; 校外的小组讨论会包括当地经济发展委员会、当地商会董事会、ISU 校友董事会、ISU 基金董事会等。通过内脑与外脑相结合, 理清学校的发展思路和重点, 从而形成规划初稿。在规划初稿形成后, 委员会又通过网络平台, 广泛征询各方面对初稿的修改意见和建议, 反馈意见来自管理人员、教师、职员、附属机构、本科生、研究生、校友、校外人士等各方面。这些讨论会和反馈意见为委员会进行内外部环境分析、确定使命和发展重点、形成规划初稿、修改规划草案等工作提供了丰富而有价值的依据。

为了广泛收集大家对于学校未来发展的想法以及对规划草案的反馈意见, 减少在时间和空间等方面的不便之处, ISU 开设了专门的电子邮箱, 并将邮箱地址在网站公布。对于以电子邮件形式反馈的意见和建议, 促进小组负责人均一一回复答谢。

### (三) 互动性

上下互动、左右协调是规划达成统一的重要思想和目标的重要途径。互动贯穿于 ISU 战略规划编制过程的始终, 既表现在校长与规划委员会的及时交流, 也反映在委员会与校内师生和校外各界的反复沟通, 以及规划委员会内部的交叉分析。

战略规划是学校领导办学理念、教育思想的集中体现, 大学校长在战略规划编制过程中发挥着不可替代的领导作用。在规划委员会成立并召开的第一次全体会议上, 校长 Geoffroy 就明确提出新一轮规划的目的在于: 改善本科教育、推进学术卓越、维持招生基数、建立多样化校园、适应减少的州预算以及确定未来如何更好地服务爱荷华人民。

Geoffroy 还从五个方面表达其个人对于 ISU 未来的构想: 第一, 保持在科学与技术方面传统的强势, 恪守“科学与实践相结合”的信条; 第二, 在保持其为区域服务的历史的赠地使命的同时, 把 ISU 建设成全国性和国际化的研究型大学; 第三, 招募和留住来自国内外的杰出的学生、教师和职员; 第四, 提供严格而具有挑战性的课程, 最大地开发学生的能力; 第五, 珍视多样化的校园文化<sup>[6]</sup>。同时, Geoffroy 号召学校全体师生及校外人士在百忙中抽出时间, 为学校未来的发展献计献策。在规划过程中, 对于所有反馈意见和建议, 促进小组除了及时公布在网站以外, 还专门提交给校长一份。这些构想和要求, 充分体现了校长在规划过程中作为战略家的指导作用, 以及与规划委员会、师生员工和校外人士的互动。

为使小组讨论会以及前期的信息收集工作取得成效, 委员会拟定了三个主题, 其一, 你对爱荷华州立大学未来 5 到 10 年的愿景是什么? 其二, 你认为爱荷华州立大学面临的主要机遇和挑战是什么? 其三, 未来 5 到 10 年爱荷华州立大学面临的最关键的问题是什么? 初稿形成前, 通过互联网和研讨会等形式, 共计收集了几百条意见和建议, 为规划初稿的出台打下了基础。初稿完成后, 规划委员会组织进行了两次反复的征求意见和修改过程, 每次征求意见的时间长达三个星期。两次征求意见过程共计收到 300 余条反馈意见, 促进小组认真分析、研究并充分尊重和采纳反馈意见, 每一稿均较前稿得到更多的认同。

互动性还反映在规划委员会内部的环境分析过

程中。为了科学而客观地分析学校存在的强势与弱势、面临的机遇与挑战 (SWOT), 规划委员会组成 4 个小组, 分别负责一个主题的分析。每组将其分析结果由强至弱列成清单, 再交由另一组分析排列, 具体安排为: 优势与弱势分析组交叉, 机遇与挑战分析组交叉, 由此形成规划小组内部一致的观点。规划小组形成 SWOT 分析初稿后, 再征求校内外各方意见, 从而形成内外高度一致的分析结果。

## 二、战略规划内容

规划内容不在篇幅, 重在其对未来的指导作用。为此, 校长 Geoffroy 给规划委员会下达的任务是编制一个更简短、更具体、更具战略性、更符合实际的战略规划。根据校长的要求, 规划委员会以前一个五年规划为基础, 根据内外部环境的变化进行调整和修改, 既注重连续性, 又注重变化, 既注重现实, 又注重社会需求, 使新的战略规划能够传承历史、立足现在、面向未来。

(一) 环境分析科学、客观, 规划文本简练、具体

ISU 的规划工作文件包括 SWOT 分析结果、规划文本、行动计划和绩效指标体系等, 行动计划由规划目标的责任单位和团队负责编制和执行, 绩效指标体系用于监控和评价规划目标实现进展, SWOT 分析和规划文本是规划编制阶段的重点内容。

战略规划的制定建立在对自身核心竞争力和比较优势的认知之上。通过对全球、美国、所在州高等教育现状和发展趋势的分析, 对 ISU 本身的学术、文化、管理、环境、服务等方面的分析以及与同等学校的横向比较研究, 并经过反复的收集信息、分析、征求意见等过程, 规划委员会最终形成 SWOT 分析结果。对于 S、W、O、T 四个方面, 分析结果产生共计 43 款条目, 其中优势 13 条, 弱势 10 条、机遇 6 条、挑战 14 条。每个方面的条目又根据其重要程度划分为最明显、中度明显和较明显三组, 例如, 优势方面的条目按其重要程度分布为 4、4、5。分析结果认为 ISU 最明显的优势为: 第一, 赠地使命: 面向大众、服务人民的高等教育; 第二, 品格强势: 困难中不退缩、优秀的职业道德和品质、积极的士气、逆境中寻找转机的精神; 第三, 国内、国际知名的项目; 第四, 有名望的教

师。中度明显的优势为: 第一, 教育和教学质量; 第二, 创新能力: 通过科研经费、专利、研究成果和技术转移反映; 第三, 学生环境: 学习共同体、项目、学生组织和俱乐部; 第四, 合作文化: 设备的共享、学科和科研项目的交叉、教学和学生事务专家的合作。较明显的优势为: 第一, 学生与专家之间的密切关系; 第二, 丰富而多样化的学科以及思考式、质疑式的教学模式; 第三, 主动地认识不足并不断改进; 第四, 师生员工追求成功的氛围; 第五, 生活环境和生活质量<sup>[7]</sup>。同样, 弱势的分布为 4、4、2; 机遇的分布为 3、1、2; 挑战的分布为 5、4、5。这种分析结果为学校在今后五年更好地利用最有利的外部机会, 规避外部威胁或者减少外部威胁的影响, 扬长避短, 增强学校的竞争力, 提供了有力的决策依据。

ISU2005 - 2010年规划文本的标题为“前瞻思维 (Forward Thinking)”, 其内容包括三部分, 即: 使命、愿景、重点发展领域和目标。SWOT分析虽是规划工作的重点内容, 但它主要作为确定使命和目标的依据, 未列入正式公布的规划文本。为了履行“创造、共享和应用知识, 使爱荷华和世界变得更加美好”的使命, 最好地发展赠地理念, 最好地将科技与实践相结合, 规划委员会反复征求各界对于学校今后五年的发展重点和目标的看法。规划初稿确定的重点发展领域为 4个, 对应 19个发展目标, 第二稿修改为 5个重点发展领域, 27个发展目标, 第三稿 (送审稿) 最终确定发展领域和目标分别为 5个和 32个, 每一稿比上一稿更具体、更清晰、更简练。最后确定的五个重点领域为: 第一, 教育: 加强本科生、研究生和专业教育, 使学生在校期间及离校后获得更大的成功; 第二, 项目: 增加优秀的研究生、专业教育和研究项目的数量, 尤其在增强大学实力和满足地方和全球迫切需求的领域; 第三, 经济影响: 将发明转化成可行的技术、产品和服务, 发展爱荷华州与世界的经济; 第四, 爱荷华生活: 增强爱荷华州生活、学习、工作和娱乐的吸引力; 第五, 大学生生活: 确保爱荷华大学是学习和工作的理想场所<sup>[8]</sup>。这是多次反复征求意见、采纳意见、修改的结果, 也是校内外全体关心学校发展的人士的意见和智慧的结晶。

新规划比上一个五年规划从篇幅而言有极大的缩减, 但内容更加具体, 校长 Geoffroy认为, 新的

规划既鼓舞人心又符合实际, 是“未来的线路图”, 既具体又具有灵活性, 为学院、部门制定战略规划提供了框架, 既短小又精练, 便于快速理解关键的理念和目标。

## (二) 规划编制工作与大学质量认证工作相结合

美国的高等教育质量认证通过自我评价和同行评价, 提高院校的教学质量, 改进院校的公共受托责任。院校自愿接受非政府组织的质量认证, 包括学校认证和专业认证, 学校认证由地区和国家的院校协会提供, 专业认证由专业协会提供。除部分特殊院校 (如: 宗教) 由国家院校协会进行外, 其他院校的认证工作分别由 6个区域性院校协会 (中部、新英格兰、中北部、西北部、南部和西部) 下属的 8个委员会 (新英格兰和西部各有两个委员会) 负责进行<sup>[9]</sup>, 这 8个委员会均获得美国教育部和全美高等教育认证委员会 (Council for Higher Education Accreditation, CHEA) 认可。各委员会既独立工作, 又密切合作, 互相承认认证结果。ISU的学校认证工作由中北部协会下属的高等教育委员会 (HLC) 负责, 每 3至 10年进行一次。ISU上一次大学认证时间是 1996年, 新一轮的认证在 2006年进行, 在此期间, ISU已于近 5年通过了 33项专业认证。

各认证委员会都有自己的鉴定准则, 虽然总的目标一致, 但标准不尽相同, HLC的认证标准见表 1。学校认证前, HLC要求大学进行大约两年的自我研究, 申请认证的大学根据认证标准准备其自

表 1 高等教育委员会 (HLC) 认证标准<sup>[10]</sup>

标准 1	使命和信誉。大学诚实运作, 通过包含董事会、管理机构、教师、职员和学生在内的组织结构和过程, 确保其履行使命。
标准 2	规划未来。大学的资源配置及其评价和规划过程证明其具有履行使命、提高教育质量以及应对未来挑战与机遇的能力。
标准 3	学习和教学。大学提供学生学习以及教学效果的证据, 表明其正在履行教育使命。
标准 4	获取、发现和应用知识。大学通过培养和支持与其使命一致的质疑、创造、实践和社会责任能力, 推动其教师、管理机构、职员和学生的终身学习。
标准 5	参与和服务。根据使命的要求, 大学为其服务对象提供双方认为有价值的服务。

我研究报告, 并根据 HLC 规定的模式和内容提交研究报告。从 2004 年 3 月到 2006 年 2 月是 ISU 自我研究报告的准备期, 与 ISU2005 - 2010 年战略规划的编制期是并行的。从认证标准和规划内容看, 二者也有很多的交叉, 由表 1 可见, 自我研究报告中包含规划, 规划渗透于研究报告的各部分。因此, 自我研究报告的撰写过程及指导原则也类似于规划工作, 对于环境扫描、征求意见和小组讨论的结果, 规划和认证工作均可以共享。从减少重复劳动出发, ISU 在组成规划委员会和认证工作筹备委员会时, 安排部分成员两边兼职, 既节约了资源, 又促进了双方信息的共享。

### 三、战略规划的实施与监控

战略实施是一种行动过程, 它注重的是效率, 需要有特殊的激励和领导技能, 而且需要大量的协调工作。成功的战略制定并不能保证成功的战略实施, 不同大学在战略规划制定的思想与方法上并不存在太大的差别, 但在战略实施方面却各有不同。

ISU 在规划编制阶段广泛的参与性, 为其内部师生员工理解和参与规划的实施、为外部各界支持大学实现规划目标打下了良好的基础。

#### (一) 预算遵循规划, 责任层层落实

资源配置是实现规划目标的最重要的保障, 在无战略规划的院校, 资源的配置往往取决于政治或个人的因素, 而战略规划使资源能够按照规划确定的发展重点和目标进行配置。用于实现预期目标的资源主要包括: 财力、物力、人才和技术资源, 其中财力资源分配是重中之重。根据教务长 Allen 的要求: “预算应该遵循规划, 而不是规划遵循预算”, ISU 确定今后五年的预算政策将以战略规划为导向, 一方面, 把资金投向规划确定的重点发展领域, 集中财力, 保证重点, 确保规划目标的实现; 另一方面, 新的预算模型将根据规划执行情况, 激励、支持和奖励在实现战略规划目标方面取得进展的单位。

从战略制定到战略实施的转变需要有从校长到副校长到单位主管或团队主管责任的转移。为了落实规划实施的责任, ISU 在完成规划制定工作后, 专门召开了所有副校长和教务长会议, 落实校级领导对应 32 个目标中每一个目标的第一责任人和第二责任人。同时, 规划委员会还指明了落实各项目标的责任单位或团队, 这些责任单位或团队是确保

规划目标达成的关键, 他们将根据其要达到的目标, 制定并执行具体的行动计划。

#### (二) 绩效指标体系监控规划执行进展

绩效指示器是监控规划目标实现状况的最有效的工具。ISU 根据规划的重点和目标, 对原有的指标体系进行了大幅的调整和精简, 由原有的 31 个指标削减为 24 个指标。其中, 保留了原来的 9 个指标, 删除了大部分已实现的、重复的、与发展目标不一致的指标, 增加和调整了部分与规划重点相关的指标。例如, 原来反映远程教育和继续教育人数的 2 个指标浓缩为一个服务指标, 原来反映专利和许可数量的 4 个指标统一用“版税/许可费收入”反映; 来自全美学生参与调查 (National Survey of Student Engagement, 简称 NSSE) 项目的指标由原来的 3 个增加到 5 个, 还增加了多个反映师生规模和结构的指标、一个反映资助困难学生状况的指标等, 新的指标体系及 2010 年目标见表 2。

大学质量认证是由外部专业团体认证大学的办学质量, 而 NSSE 则是本校学生对大学教育质量的评价。NSSE 是由印第安那大学的调查研究中心负责的调查项目, 该项目通过对在校新生和毕业班学生进行抽样调查, 获取大学生在校学习期间参与项目和活动的情况, 其结果为判断在校大学生如何度过在校时间以及学习收获如何提供依据。NSSE 的调查表包含 85 个选择题, 根据学生的选择结果, 最后得出表 2 中所示五个方面的分数<sup>[12]</sup>。参加 NSSE 的大学将根据 NSSE 反馈的调查结果, 明确其课堂教学和非课堂教学方面的不足之处, 从而调整、改革其政策和措施, 以便更好地履行使命。

ISU 的大学研究室和校长办公室每年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<sup>[12]</sup>。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。

“我们必须依靠战略规划指引我们发展的方向、努力的方向和投入的方向, 从而确保 ISU 持续的辉煌”。教务长 Allen 的这句话充分体现了战略规划对于 ISU 发展的导航作用。相对于国外高校的战略规划, 中国高校的战略规划工作目前大多数仍处于为了规划而规划的阶段, 更多地流于形式, 未真正起到对未来发展的指导性作用。随着中国高校规划意识的不断增强, 通过学习和借鉴国外高校的规划工作经验, 相信战略规划不久将真正成为指导中国大学自身行动的纲领。

表 2 爱荷华大学 2005 - 2010年战略规划绩效指标体系<sup>[11]</sup>

指 标	2000年 实际值	2005年 实际值	2010年 目标值	指标说明
本科生注册人数 (人)	22087	20732	20500	秋季开学在册人数
研究生注册人数 (人)	4758	5009	5500	
美国有色人种学生比例 (%)	7.3	9	10	美国有色人种指美国公民、移民或难民中的美国黑人、印第安或阿拉斯加原住民、亚洲或太平洋岛民、拉丁美洲或西班牙血统居民。
终身和任期资格教师人数 (人)	1377	1312	1400	教师规模
有色人种教师比例 (%)	11.9(1999年数据)	15.4	18	教师多样化的要求
女性教师比例 (%)	24.9(1999年数据)	27.6	33	
一年级保留率 (%)	83.7	85.5	90	一年级学生第二年继续在本校学习的学生比例。
六年毕业率 (%)	63.7	68	72	各种类型、背景的学生在 6年内取得学位的学生的比例。
生师比 ( )	16	14.8	15	兼读制学生按 1/3折算成全日制学生; 兼职教师按 1/3折算成全时教师。
50人以下班级所占比例 (%)	81.2	83	85	师生互动的质量一般通过降低班级人数提升。
20人以下班级所占比例 (%)	36	36.1	40	
学术挑战 (分)	50(2001年数据)	52	55	来自 NSSE, 爱荷华大学 2001年参加 NSSE。
学习的主动性和协作性 (分)	46(2001年数据)	47	49	
学生教师互动 (分)	39(2001年数据)	39	41	
学习环境的丰富性 (分)		39	41	
有利的校园环境 (分)	52(2001年数据)	53	55	
外部资助科技活动资金 (百万美元/年)	211.2	286.9	300	反映大学科研和学术活动的的能力
教师论文及其引用 (篇、次)	7719篇, 36780次 (五年平均值)		新指标	数据来自美国科学信息研究所 (ISI)。2000年数据为 1998 - 2002年平均值。2010年目标需监测几年后确定。
授予博士学位 (人/年)	238	246	275	反映大学提供的学习项目的质量对学生的吸引力, 以及大学指导学生获得成就的能力。
教师工资 (%)	99	95	102	与同等级大学平均值对比, 数据来自美国大学数据交换协会 (AAUDE)。
版税/许可费收入 (百万美元/年)	2.7	4.8	10	爱荷华州立大学是美国应用新技术造福社会的最成功的大学之一。2003和 2004年分别为 7.5和 7.2百万美元。
辅助项目 (如: 继续教育) 服务爱荷华州公民人数 (人)	727370	754546	800000	辅助项目为爱荷华州公民提供信息、服务和项目, 从而使青少年、家庭、成人、企业和组织受益。
教师 职员工作环境			新指标	正在进行调查, 帮助学校了解和改进工作环境。
爱荷华大学资助经济困难学生比例 (%)		85 (2003年数据)	新指标	爱荷华大学通过 (外部) 奖学金和助学金资助的经济困难学生占申请财务资助学生的比例。

## 参考文献

- [1] 戴维, F. R. 战略管理 (第六版) [M]. 李克宁, 译. 北京: 经济科学出版社, 1998
- [2] 刘向兵, 李立国. 高等学校实施战略管理的理论探讨 [J]. 中国人民大学学报, 2004(5): 140 - 146
- [3] 刘念才. 美英高校规划工作概况及文献资料简介 [R/OL]. (上载日期不详) [2005 - 10 - 29]. <http://plan.sjtu.edu.cn/fruit.htm>.
- [4] Higher Education Funding Council of England (HEFCE). Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies [R/OL]. (2000 - 06 - 04) [2005 - 11 - 02]. [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00\\_24.pdf](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.pdf)
- [5] Kristen Constant. Committee final report [EB/OL]. Facilitation Group, Strategic Planning Committee, Iowa State University (2005 - 02 - 07) [2006 - 08 - 12]. <http://www.iastate.edu/~strategicplan/2010/process/finalreport.shtml>
- [6] Diana Ponds. Strategic planning offers a chance to dream about the future [EB/OL]. inside Iowa State. Iowa State University: University Relations (2004 - 02 - 13) [2006 - 08 - 10] [http://www.iastate.edu/inside/2004/0213/Stratplan\\_Shtml](http://www.iastate.edu/inside/2004/0213/Stratplan_Shtml)
- [7] Strategic Planning Committee. Iowa State University's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) [EB/OL]. Iowa State University. (s.d.) [2006 - 08 - 12]. <http://www.iastate.edu/~strategicplan/2010/process/docs/swot.shtml>
- [8] Office of Institutional Research. Fact Book 2005 - 2006 [G]. Iowa State University, 2006: 2 - 5.
- [9] Council for Higher Education Accreditation (CHEA). Recognized Accrediting Organizations [EB/OL]. (2006 - 02) [2006 - 08 - 14]. [http://www.chea.org/pdf/CHEA\\_USDE\\_AllAccred.pdf](http://www.chea.org/pdf/CHEA_USDE_AllAccred.pdf)
- [10] The Higher Learning Commission. Institutional Accreditation: An overview [R/OL]. North Central Association of Colleges and Schools (2003 - 12 - 01) [2006 - 08 - 14]. <http://www.ncahlc.org/download/2003Overview.pdf>
- [11] Office of Institutional Research and the Office of the President. Progress Report: Forward thinking [DB/OL]. Iowa State University. (2006 - 04) [2006 - 08 - 12]. <http://www.iastate.edu/~strategicplan/2010/indicators/06data.pdf>
- [12] National Survey of Student Engagement. Exploring Different Dimensions of Student Engagement 2005 Annual Survey Results [R]. Center for Postsecondary Research School of Education, Indiana University, 2005: 40 - 51.

(责任编辑 庞青山)