

# 关于高校发展战略规划的几个问题

## ——兼论高校的战略管理

任利剑

**【摘要】** 文章对于高校发展战略规划在 21 世纪初的我国受到普遍关注的历史性内涵进行了分析,并将发展战略规划的编制和实施作为高校管理的重要环节和契机,提出要重视其编制过程中形成共识和凝心聚力的效应,并在其实施过程中推行战略管理,促进学校管理迈上新台阶。文章还对相关的办学传统、特色及战略目标的跨越性与资源保障的可靠性等问题提出意见。

**【关键词】** 高校 发展战略 战略规划 战略管理

**【中图分类号】** G640 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003 - 8418(2006)06 - 0025 - 03

**【作者简介】** 任利剑,南京大学党委办公室主任、副研究员。江苏 南京 210093

近年来我国高等教育发展中一个引人注目的现象是对于高校制订发展战略规划的强调和重视。这不仅体现在国家教育主管部门的推进和倡导上(如 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),同时也反映在许多高校开始普遍重视学校的发展规划工作,或者在总体控制和压缩机构与编制的情况下新设相应机构专司其职,或者强化了原有相关部门的职责,以利工作的执行。

客观地说,高校的发展战略规划(以往更多是称“发展规划”)受到人们的关注在我国高等教育的发展中,尤其是在改革开放以来我国高等教育的改革与实践中并不鲜见。我国有些办学成功的高校,其持续发展的重要因素之一,就是其持续制订的、富有战略眼光的自身发展规划为其指引了前进的方向和道路,但从总体上讲,这尚属个别高校的自发行为。而由国家教育主管部门竭力倡导、全国高校普遍推行,并在全国蔚然成风则是近年来的事情。这一在 21 世纪初出现在中国高等教育发展新现象、新趋势的意涵是十分丰富和深刻的。曾有人说:“问题是为什么直到今天,我们才给予大学发展战略规划以较前更为多的关注和广泛的讨论?对这一问题的思考,拓展并加深了我们对大学发展战略规划的再认识。”<sup>[1]</sup>根据笔

者的经验与考察,要做好高校发展战略规划工作,充分发挥它在高校改革发展中的应有作用,可以从以下三个视角审视和把握。

### 一、凸显的意义:中国高校已在总体上开始步入面向社会自主办学的发展阶段

高校发展战略规划问题在近年的提出不是偶然的,尽管它在一定程度上表现为教育主管部门的行政要求,但这种对高校发展战略规划的倡导和重视却具有重要的历史性意义:它不仅标志着中国高校计划经济体制下办学模式的终结,更标志着中国高校已在实际和总体上步入面向社会自主办学的发展阶段。

众所周知,在建国以后相当长一段时期实行的计划经济体制下,高校完全是按照国家的计划和政策的指令办学,其办学的附属性也就决定了它无需对自身的发展进行规划。改革开放以来,虽然高校及社会要求扩大高校办学自主权的呼声从来没有停息,高校和政府也都做了许多有益的改革和探索,但由于与扩大高校办学自主权相应的社会条件和环境有一个逐步发育和形成的过程,也由于办学者主观认识上的差异,为前所述,在那一个阶段,意识到制订并实施高校发展战略规划重要性的高校只是个别。而当时迈入 21 世纪,中国改革开放的巨大成果及其强劲的发展

势头,在向高校提出更高要求的同时,也为高校的改革和发展提供了前所未有条件和空间。

这突出地体现在 21 世纪的头 20 年,将是我们国家、我们民族发展的一个重要战略机遇期,也是我国高校发展的重要战略机遇期。党的十六大提出的中国新型工业化道路为我国高校提供了极大的发展空间和极好的发展机遇;高校还能够依靠人文社会科学方面的优势,为国家的政治文明和精神文明的建设发挥不可替代的巨大作用。高校应该在强烈机遇意识的驱使下,抓住这个千载难逢的历史机遇,实现高校的跨越式发展<sup>[2]</sup>。

这种历史机遇必然要向我国高校提出面向社会、找准位置、自身发展的要求。事实已经说明,主要是经过改革与开放 20 多年来的发展,我国高校在办学理念和模式、组织形式及管理、资源获取的多渠道等许多方面都有了相应的积累和准备;通过制订战略发展规划来捕捉发展机遇,已成为当今我国高校谋求更好发展的必然选择。

因此,制订高校发展战略规划,不仅是时代的要求,更是高校自身发展的内在需要。当发展战略规划的制订由个别的自发行为成为普遍的自觉行为时,尽管可能仍有一些甚至是极为重大的教育政策、教育管理框架以及教育观念等尚有待调整或更新,相关工作的规范也有待进一步建立,但这件事情本身就告诉我们:作为一个不以人们意志为转移的不争事实,中国社会的发展已推动高校开始步入面向社会自主办学的发展阶段。

## 二、前期的效应:凝心聚力与寻求跨越

教育部领导曾通俗地把高校制度发展战略规划的意义概括为回答“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”两个问题<sup>[3]</sup>。这两个问题确实是每一所高校面向社会办学时必须明晰的问题,其答案应在高校所制订的发展战略规划中得到充分体现和反映。

关于发展战略规划制订的一些操作性问题,如发展战略规划的基本内容、要求等已有不少文章进行了针对性很强的研究,本文不再讨论。这里想对与之相关的两个方面,即发展战略规划的形成过程和发展战略规划要重点关注和解决的几个问题作一些探讨。

(一)要充分重视并发挥战略规划形成过程所产生的效应,为发展目标的实现形成共识,凝心聚力。发展战略规划的最终形成固然是非常重要;但同样非常重要却常被人们忽略的一个方面

是发展战略规划的形成过程的功效。

发展战略规划自身内在的规定性就决定了它必须是汇聚各方面智慧和力量的行动纲领。“战略”一词起源于军事科学,现在被广泛运用于政治、经济、科技、文化等各个领域,泛指带有全局性质、能决定总体发展趋势的重大谋划。由于“战略”总是与“发展”联系在一起,就逐渐形成了一个新的名词——发展战略,主要是指以事物的发展为研究对象而做出的全局性的谋划<sup>[4]</sup>。而“规划”则是人类理性活动的一种方式,规划的使命在于确保活动的规范标准的合理性,合理性是规划的标志和本质<sup>[5]</sup>。由上述分析可见,若把“发展战略”与“规划”两者分开考察,它们本来是不在一个层面的东西:前者是一种宏观层面的把握,后者则是操作层面的合理布署,但它们结合以后所形成的“发展战略规划”一词却相当准确地提示了高校面向社会办学所必须具备的两方面条件:既要对所处时代、社会的特点和走向有充分的把握,又要从自身条件出发选择好相应的发展道路。

因此,一所高校发展战略规划的形成过程,也就是一所大学认识社会、审视自身的过程。这一过程不应该只是经由个别领导和规划编制部门的闭门造车来完成(这种情况在个别高校中确有存在,但由此炮制出来所谓“发展战略规划”也就必然成为“墙上挂挂的鬼话”),而应通过调研、讨论等多层面的多种方式,充分调动高校相关人员,尤其是教师和管理骨干参与发展战略规划制订的积极性和创造性,使发展战略规划的制订过程本身就成为一个形成共识和凝心聚力的过程,为发展战略规划的实施和贯彻提供思想认识方面的准备和保障。我们可以把这一过程中的收获称之为发展战略规划的前期效应。

从我国的国情,尤其是从我国高校较为普遍的校情出发,我们认为,这一过程中有二个环节应予注意:其一,要注意通过增强忧患意识,激发大家的进取和创新精神。与时代进步和社会发展对高等教育的多方面需求相比,我国高校的发展差距是显而易见的。这种不足在不同的学校也有不同的表现。高校制订发展战略规划的重要目的之一,就是要清醒地认识存在的问题,寻求相应的发展道路。要通过深入剖析存在的问题及其严重性,增强忧患意识,并由此激发大家的责任感和使命感,深化改革,锐意进取,在发展战略规划的制订中体现出充分的进取和创新精神。

其二,要通过强化发展意识,增加大家的大局

和集体观念。发展是硬道理。与社会的其它方面一样,高校现在所遇到的各种问题也都只有通过加快发展才能得以解决,而制订发展战略规划就是为了更好地发展。但人们必须面对的一个现实问题是:发展往往也就意味着发展格局的变化,而发展格局的变化将直接导致相关群体,甚至个人利益与资源的调整。由此引发的相应的问题如处理不好,将直接影响学校当前及长远的发展。因此,我们在发展战略规划的制订过程中就要充分关注这方面的问题。要用发展观来统一和提高人们的认识,开展个人服从整体、局部服从大局的教育,为发展战略规划的实施清除思想障碍。

(二)在当前及今后一段时期发展战略规划制订中要重点关注的几个问题。

其一,关于办学传统的继承与弘扬。毫无疑问,高校的发展战略规划都应充分体现自身在办学理念、格局及校风等方面的传统和积淀,这是发展的前提和根基。但要强调的是,高校的发展战略规划更应与时俱进,反映出在传统基础上对当下的思考、探索与创新。只有这样,才是真正意义上的对办学传统的继承和弘扬。

其二,关于办学特色问题。要走特色发展之路在当今已成为所有高校的共识,体现特色也已成为高校发展战略规划的一项重要追求。但这里所讲的办学特色,指的是经过审时度势、立足原有基础、面向未来发展所要发展和形成的新的特色。它以原有办学特色为基础和背景,但决不是原有办学特色的简单重复与保持,而应体现出新的时代内容和特征。因为,办学特色不是凝固、静止的,而是处在动态发展之中,应体现高校与时俱进的精神特征。这里尤其要警惕,由于高校内部各种不合理现象存在所导致的原有办学特色阻碍新办学特色形成这种情况的发生和蔓延。

其三,正确处理好发展目标的跨越式与资源保障的可靠性之间的关系。近一段时期以来,“跨越式”已成为人们在讨论高校发展时使用频率最高的词汇之一。许多高校也都在发展战略规划中提出了“跨越式的战略目标”。目标的实现需要资源的支撑和保障。从实际运作的角度分析,大学的发展至少需要人才(最主要的是师资)、设施、经费、社区网络、校际联盟和国际网络等六方面的资源<sup>[6]</sup>。因此,发展规划在提出跨越式战略发展目标的同时,应对相应的资源支撑和保障提出切实的建议,尤其是在外部资源的吸引与获取,以及内部资源的配置与整合这两方面要

有明确思路、举措及任务安排等,使发展战略规划具备应有的科学性和操作性。

### 三、实施的要求:推行战略管理是我国高校加强管理的重要方面

高校发展战略规划的制订只是为今后的工作绘制了蓝图,其实施有待高校管理工作的推进和组织。但在以往这方面的工作中普遍的一个问题是,重视规划的制订而轻视规划的实施及相应的评价、控制工作,发展战略规划在高校的改革发展没有发挥应有的作用。

为此,我们认为,应在高校积极推行战略管理。国外大学管理引入企业战略管理的理念始于20世纪80年代<sup>[7]</sup>。所谓战略管理是指一个组织研究确定其使命,根据组织所处的外部环境和内部条件设立战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依据组织内部的资源和能力将谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的动态管理过程。战略管理把组织的发展纳入变化的环境之中,不仅重视战略的分析和制订,更强调战略的实施和控制,使其达到可持续发展。

这种管理理念符合科学发展观的要求,与制订高校发展战略规划的预期目标及高校面向社会自主办学的总的发展趋势完全一致,也有相当强的现实针对性,因此,相关高校可参照这样的管理思想,明确管理重点,调整管理机制,开展对发展战略规划的全过程管理,以发展战略规划的战略管理为契机,推动已在实际上面向社会自主办学的我国高校的管理工作迈上新的平台。

#### 【参考文献】

- [1]李畅游,等.从我校发展态势谈大学发展规划[A].大学校长视野中的大学教育(第二辑)[C].北京:中国人民大学出版社,2005.254.
- [2][3]周济.2003年1月5日在教育部直属高校工作咨询委员会第13次会议上的讲话.
- [4]卢晓中.现代高等教育发展论纲[M].广州:广东教育出版社,2005.158-159.
- [5]刘继伟.高等教育规划论[M].杭州:杭州大学出版社,1991.1.
- [6]吴家玮.大学发展战略:资源的获取[C].中外大学校长论坛文集[A].北京:高等教育出版社,2002.411-412.
- [7]刘向兵,李立国.从战略规划到战略管理——高校管理发展的重要选择[J].国家教育行政学院学报,2000,(12).

(责任编辑 江彦)