

我国高校战略管理面临的挑战与对策

吴绍春, 张立新

(哈尔滨工业大学 高等教育研究所, 黑龙江 哈尔滨 150001)

摘要:随着办学自主权的扩大,以及高等教育领域竞争程度的日益增强,我国高校实施战略管理更具必要性和必然性。尽管许多高校已经开展战略管理工作并取得了可喜的成绩,但仍然存在五大缺失:主动性与自觉性的缺失;科学性与严谨性的缺失;民主性与程序性的缺失;实用性与特色性的缺失;理论认知上的缺失。战略管理是一个动态连续的循环过程,其核心环节是战略规划和战略实施。面对我国高校在战略管理中所存在的问题,笔者建议:加强战略管理理论的学习和实践,建立专业化的队伍和机构;战略管理的创造性和弹性要建立在战略管理的程序性基础之上;战略管理的过程要体现广泛民主和全员参与;战略管理要明确战略重点,找准切入点,突出特色;明确战略规划在学校发展中的地位,明确责任,确保实施质量;战略管理的每个环节在定性分析的基础上尽量定量化。

关键词:高等学校;战略管理;战略规划;战略实施

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**xxxx-xxxx(2006)03-0008-06

The challenges and counter - measures faced by the strategic management of the institutions of higher learning in China

WU Shao-chun, ZHANG Li-xin

(The Research Institute of Higher Education, Harbin Institute of Technology, Harbin Heilongjiang 150001, China)

Abstract: With the enlargement of the decision - making power for school running and the increase of challenges in the area of higher education, it is both necessary and natural for the institutions of higher learning in China to carry out the strategic management. Although many universities have already started to implement strategic management and have made some remarkable achievements, there still exist five defects: namely, the defect of the initiative and conscientiousness, the defect of the scientificness and strictness, the defect of democracy and procedure, the defect of practicability and characteristics and the defect of theoretical cognition. The strategic management is the dynamic and continuous circulatory process and its kernel link is the strategic plan and strategic implementation. In face of the problems in the area of strategic management in the institutions of higher learning in China, the author of this paper put forward the following six suggestions. The first suggestion is that the studies and practice of strategic management theory should be strengthened and the specialized team and institutions should be established; the second suggestion is that the creativeness and elasticity of strategic management should be based on the procedure of strategic management; the third is that the process of the strategic management should reflect the extensive democracy and the involvement of the participation of all members; the fourth is that the strategic management should clarify the strategic key points and locate the point of penetration as well as emphasize the features; the fifth is that the position of the strategic management should be made clear in the development of the university and responsibility should be clarified and quality should be ensured while the last suggestion is that each link in the strategic management should be quantified on the basis of qualitative analysis.

Key words: institution of higher learning; strategic management; strategic plan; strategic implementation

收稿日期:2006-06-21

作者简介:吴绍春(1955—),男,黑龙江黑河人,哈尔滨工业大学副教授,从事高等教育管理研究。

随着社会主义市场经济体制的推进和高等教育管理体制的改革,高校办学自主权逐步扩大,高校决定自身命运的权力和空间也越来越大。与此同时,高校之间的竞争也愈演愈烈,尤其是我国高校正面临着国际高等教育服务贸易市场的巨大挑战。因此,如何规划自己的未来,成为决定高校生存和长远发展的重大问题。周济^[1]同志曾指出:“新世纪头20年,是高等学校发展的重要战略机遇期,要想在这个机遇期实现更快更好的发展,高等学校‘必须聚精会神搞建设,一心一意谋发展’。我们一定要在‘谋’字上大做文章,做好文章,很好的谋划发展、规划未来。”

一、我国高校战略管理中的五大缺失

(一) 主动性与自觉性的缺失

事物发展具有一定的路径依赖性,高校的发展亦如此。目前,高校的发展在一定程度上受计划经济时代发展思路的影响。计划经济时代的高校管理权高度集中于上级部门,高校的发展就是执行上级的命令和计划,高校自身无权也没有必要制订发展规划。在这种发展模式的影响下,虽然在办学条件已有很大变化的今天,教育主管部门仍然过多地干预高校的具体事物;高校在战略管理方面也仍然缺乏主动性和自觉性。高校制订发展战略规划往往是上级主管部门的要求,被视为必须完成的任务,因此,高校缺乏内在的需求动力。在这种情况下,高校往往被动地应付任务,所制订出的发展战略规划往往流于形式,或成为束之高阁的装饰品,不去实施或很难实施。

(二) 科学性与严谨性的缺失

我国高校的战略管理目前缺乏科学性和严谨性,这主要体现在战略规划的制订和实施的监控两个环节上。在战略规划的制订环节上,很少对学校内外部环境进行科学的调查、对比和分析,很少对战略目标进行严谨的数据论证,战略规划的时间节点的确定随意性比较大。在战略实施的监控方面,没有相关环境和条件变化的准确信息和数据资料,难以对短期的战略目标和战略措施做出适时的和适当的调整,这就很难保证战略规划的实施以及战略目标的实现。从总体上看,目前我国高校的战略管理往往是经验型的,战略规划以及战略目标的确定缺乏科学严谨的论证,缺乏相关理论的指导和科学方法的运用。

(三) 民主性与程序性的缺失

目前,很多高校的战略管理是学校领导层或相关部门中少数人的事情,战略规划的制订一般是由发展规划处等部门起草,并征求相关部门和各方面代表的意见,然后经党委常委讨论决定,很难做到全体人员参与;甚至个别学校就是校领导和少数人决定。战略规划的实施环节上缺乏监督控制程序和措施,一般不对战略目标和战略措施做出调整和变动。民主性和程序性的缺失是高校战略管理质量低下的重要原因,这就使得高校的战略规划和战略措施很难得到广泛支持和有效实施,高校的发展也就很难有序进行。

(四) 实用性与特色性的缺失

实用性和特色性是高校战略规划的重要特征和制订原则。但是一些高校的战略规划往往就缺乏这种特征和原则。“写在文件里,报送给上级,锁在抽屉里,存在档案里”是对目前问题高校战略规划一般状态的形象描述,其“实用性”仅表现在“做秀、耍钱、表功”等方面,“喊口号、无实际行动、在词语上下功夫、千篇一律”成为其主要特征。对于战略目标的确定往往走两个极端:要么不切实际,定的特别高,成为空中楼阁;要么因循守旧,定的过低,很难抓住机遇,阻碍学校的发展。实用性和特色性的缺失是高校战略管理缺乏生命力的主要原因,也是高校领导者对战略规划失去信赖和信心的原因所在。

(五) 认识缺失:究竟如何认识战略管理和战略规划

我国的高校对战略管理和战略规划的认识比较晚,大多是20世纪90年代后期才成立发展规划的部门,还有一些是在2000年之后才成立。2003年7月在厦门召开的“全国部分重点高校发展战略规划工作研讨会”,是全国高教系统首次召开的学校发展规划工作会议。我国高校战略管理工作开展状况由此可见一斑。思想是先导,我国高校战略管理出现的问题归根到底是认识的缺乏,尤其是缺乏相关的理论和方法,缺乏相关的专业人才。因而,在战略规划上也就缺乏主动性;战略规划的制订呈现无序状态,缺乏实用性和科学性;没有从战略管理的高度来认识和处理这一问题,仍然停留在计划和规划的阶段,战略规划和战略实施脱节,实施困难。可见,认识上的缺失是制约高校战略管理水平提高的前提条件。

二、战略管理理论简介

战略管理源于企业领域,其发展经历了计划时代、长期规划时代、战略规划时代、战略管理时代等几个阶段,形成了多种不同的流派,例如:设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派、核心能力学派、战略资源学派等。这些流派分别从不同的角度或层次分析反映了战略形成的客观规律,它们互相补充,共同构成了完整的战略管理理论体系。战略管理理论开始向其他领域拓展并得到比较广泛的应用。

(一) 相关概念

战略是泛指重大的,具有全局性、长远性、规律性和决定性的谋划,是与竞争性环境相互作用以实现组织目标的计划。战略的总体特征包括全局性、长远性、指导性、现实性、竞争性、风险性、创新性、相对稳定性、适应性、适合性等。

组织的使命是指组织创办和发展的终极目的和追求,以及承担的社会责任和义务。它是组织的社会价值观和社会伦理的体现和反映。使命的表述内容一般包括:主要的产品和服务、地理区域、理念、价值创造、自我形象、公共形象。使命具有长期性、指导性、激励性和简洁性等特点。

战略目标即市场竞争地位和管理绩效。其内容包括:在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回收率、组织形象等。战略目标的制订原则是:关键性、可行性、量化、一致性、激励性和稳定性等。

战略管理是指组织从整体和长远利益出发,就经营目标和内部资源及其与环境的积极适应等问题进行决策,并依靠组织内部能力,将这些决策付诸实施的动态连续的过程。它着眼于组织发展的全局,目的在于解决组织长期性、决定性和带有方向性的问题。其特点是指导性、重大性和长远性等。

战略规划是指带有全局性的总体发展规划。其内容主要包括战略目标(战略措施)以及实现战略目标所需要完成的具体战略部署等,但并不涉及计划的执行和评估等。战略规划是战略管理的核心环节之一。

战略实施是将战略规划转化成战略行动,然后转变成有效的结果,完成战略目标的过程。战略实施是战略管理中最复杂、最耗时也是最艰巨的工作,是关系到战略成败的关键环节,在整个战略管理循环中居于核心地位。

(二) 战略管理的过程

成熟的战略管理理论认为,战略管理主要包括战略规划和战略实施两个阶段,是不断重复、不断更新的动态循环过程。战略规划阶段的主要内容包括:规定组织的使命;环境分析;建立实现使命的长期目标和短期目标;选择实现目标的战略等等。战略实施阶段的内容包括:建立实现战略的组织结构;采取实现战略所必要的行动并确保有效进行;监控组织目标实现的有效性并适时做出调整等等。具体步骤如图1所示。下面以高校发展为例进行具体说明。

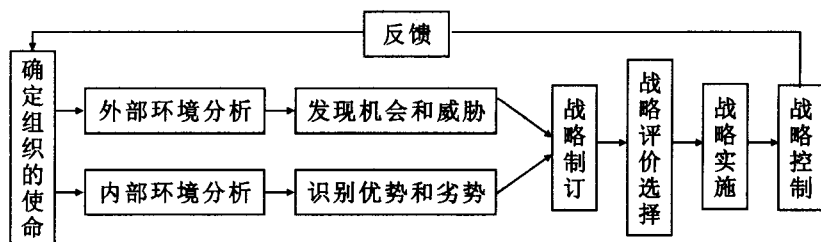


图1 战略管理的过程

1. 确定学校使命

一所高校的使命是高校在社会进步和社会发展中应承担的角色和责任,一般都是比较抽象的,为高校提供了一种原则、方向和哲学,是该所高校的终极目标和理想追求。国外著名高校一般都有自己的使命,例如麻省理工学院的使命是:“在科学、技术以及其他学术领域推进知识和教育学生,

以便在21世纪更好地为国家和世界服务。”^[2] 牛津大学的使命是:“牛津大学力求在它的教学和研究的每一领域达到和保持卓越,维持和发展它作为一所世界级大学的历史地位,以及通过它的研究成果和毕业生的技能服务于国际、国家和地区的社会。”^[3]

2. 环境分析

环境分析是战略管理过程的关键环节和要素。环境在很大程度上规定了高校可能的选择。成功的战略大多是那些与环境相适应的战略。因此,高校的战略管理者应很好地分析高校所处的环境,了解高等教育竞争的焦点,了解政府法律法规对高校可能产生的影响,以及所在地的产业结构和人力资源的供给状况等等。其中,环境分析的重点是把握环境的变化和发展趋势。

环境分析分为外部环境和内部环境两个方面。外部环境分析包括宏观环境(社会、政治、经济、技术等因素)和行业环境(教育领域的发展以及高校之间的国内外竞争状况);内部环境指高校自身的各种资源(人力、物力、文化等)的状况以及过去的目标、办学思想、战略措施等等。通过对外部环境的分析,高校管理者可以而且需要评估高校所面临的机会和威胁;通过对内部环境的分析,高校管理者可以而且需要识别高校的优势和劣势。环境分析所采用的方法有SWOT分析(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)、PEST分析(Political, Economic, Social, Technology)、竞争因素分析、BCG矩阵分析(Boston Consulting Group Matrix)等。

3. 战略制订、评价与选择

战略制订就是在对环境分析的基础上,提出今后的中长期发展思路与方案。战略评价与选择就是比较所拟定的几种方案,并从中选出比较适宜的一种。该阶段的主要工作有:根据环境分析结果和使命,确定中长期发展目标→拟定可供选择的几种发展战略方案→评价和鉴别所拟定的方案→选择相对适宜方案→制订方案实施的政策和计划。

高校的发展目标是指在一个较长的时期内发展所要达到的数量、质量、规模、速度以及内部结构和比例关系的综合指标体系,是执行高校自身使命的预期成果,包括全局性的和细分的两种目标。全局性的长期目标是指高校在未来的很长一段时间内应该达到的总体目标。例如,一些高校的“985”工程建设的目标是在未来的若干年建成世界一流大学。细分的目标是对全局性长远目标的横向划分,例如办学规模的目标、学科发展目标、师资队伍建设目标等。高校的短期目标是对长期目标的纵向划分,是长期规划内的阶段性目标。长期目标的定量确定方法有:绩效分析法、时间序列分析法、回归分析法、博弈论法、模拟模型法等。

战略需要分别在学校层、院系层和职能层设立。战略分为总体战略和基本竞争战略。总体战

略包括稳定战略(维持现有的办学规模、水平和地位)、紧缩战略(包括取消部分专业、减少招生规模、削减教师队伍等)、发展战略(提升办学层次、增加规模等)以及混合战略等。基本竞争战略包括成本领先战略(提高教育资源利用效率)、差异化战略(充分利用优势条件,形成自己特有的、明显区别于其他高校的特色,从而形成战略优势)、集中化战略(集中于某些特定特长领域,使之快速发展形成优势,例如集中发展优势学科、集中开展某一领域的研究等)等。此外还有一体化战略(通过与相关高校或社会组织建立合作,资源互补,形成优势。例如建立“中学—大学—人才市场—用人单位”招生就业为一体化的产业链;建立“企事业单位—大学—企事业单位”的科研项目征集、研究、成果转化的一体化科研路径等等)、国际化战略(开放办学)、并购战略(合并其他高校)、品牌战略(通过提升高校的声誉形成优势)等。战略制订的方法有:自上而下、自下而上、上下结合、战略小组等方法。

战略评价与选择的方法有BCG矩阵法、大战略集合模型、通用电气公司的战略规划矩阵法等。

4. 战略实施

无论战略制订得多么有效,如果不能恰当地实施仍不可能保证组织的成功。另外,在战略实施过程中,最高管理层的领导能力固然重要,但中层和基层管理者执行计划的主动性也同样重要。该阶段的工作主要包括:在各院系和职能部门分配资源;涉及与战略相一致的组织结构,保证战略任务、责任和决策权在各院系和部门中的合理分配;确保大学文化与战略的适应;发挥领导作用;处理各项矛盾和冲突。战略实施应该遵循适应环境、全员参与、全过程管理等原则。

5. 战略控制

战略控制就是通过评价战略实施的效果,从而适时纠正战略实施偏差和调整短期目标以确保战略有效实施的过程。即回答两个问题:战略的效果如何?需要做哪些调整?该阶段的主要工作有:制订评价标准;衡量和评价战略实施效果;制订措施纠正偏差和调整短期目标。战略控制的方法有前馈控制、反馈控制、间接控制、直接控制、回避控制等^[4]。战略监控对于保障战略执行有着至关重要的意义,它对高校发展战略规划执行过程中的信息及行为能够有效地监控并及时调整战略执行的进程。战略监控的质量越高,执行的效果越好。

三、一个院系规划的实例的介绍

笔者在美国作访问学者期间,曾亲自参与了某大学一个院系战略规划的制订。该次规划的明显特点和特征有:以科学的理论为指导;充分利用细致的调查研究,以数字和未来的分析为依据,强调科学性、综合性和可操作性,遵循规则、程序和过程;确保全员参与、研究和创新;在实施过程中不断修改和调整,使1年计划、3年规划和长期战略规划有机结合。

首先,该院校的战略规划的组织者组织了对过去工作的总结。总结以原规划为标准和蓝本,通过查阅和分析资料、搜集和整理数据,对资料和数据进行了分组、分解、分类,最后总结出所取得的成绩,理顺了所存在的问题。然后在此基础上,制订了战略目标和发展战略。最后组织战略实施和战略控制。此外,无论是学校管理层或教授专家介绍和探讨学校的任何工作,他们都会与学校的总体战略规划加以联系。

全体教师直接参与此次战略规划的全过程,集全体师生员工和校友们的智慧,充分发扬民主和自由。学院在战略规划制订的过程中,通过各种形式的宣传,使全体师生员工知晓规划的进程、议题,让每个人都了解、思考和发表意见。例如,提前一个月通知全体教职员,使之有所思考和准备;提前两周安排具体进程和讨论事宜,如有出差等不能参加讨论,也必须把意见留下。充分的民主和自由,不同意见的讨论和辩论,全体人员的研究和设计,就形成了关注未来、关注发展的舆论氛围,形成了人人关心规划、人人了解规划、人人制订规划、人人实施规划、人人具有强烈规划意识的氛围。学校战略规划就是学校全体教职员共同意愿的汇集和表征,就是大家对学校未来发展的共同愿望和共同智慧的结晶。

科学的方法、民主和程序,充分的民主和自由,全员参与规划和实施,使得全院的师生员工都了解战略规划的制订和实施的每一个过程,形成了他们对学校未来发展的明确和统一的认识。规划的过程变成了对全体教职员的学习、教育、培训和动员激励的过程,变成了对学校发展目标、使命、政策的理解深化的过程,变成了对各项任务、措施实施的承担责任和强化信心的过程,变成了全校上下同心同德、朝着共同的目标努力誓师的过程。

四、提高我国高校战略管理水平的建议和措施

(一)加强战略管理理论的学习和实践,建立专业化的队伍和机构

掌握战略管理理论是进行战略管理的前提条件。战略管理理论十分庞杂,每一种流派的观点、每一种类型的战略都有自身的优点和不足,一定要根据环境的变化和自身的条件进行选择。由于高校作为一个组织,也需要管理,也需要进行战略规划;高校又是一个比企业更复杂的组织,属于文化领域,有不同于企业的特殊性质,例如产出的模糊性、产出效益的滞后性、公益性、非营利性、学术性等等。所以在将战略管理理论应用于具体实践时,切忌照搬照抄,一定要活学活用,加强主动性,“在用字上狠下功夫”。

此外,战略规划的制订还需要其他学科的知识,例如计算机、数学、经济学、会计学、社会学等。建议每个高校都成立以战略管理为主的多学科的专业化队伍和规划机构,来组织学校的战略管理工作,适应学校发展环境变化的需要,确保战略管理的水平和质量。

(二)战略管理的创造性和弹性要建立在战略管理的程序性基础之上

理论上,战略管理通常都是按一定的顺序进行分步研究。但由于战略管理过程是一种闭路循环,不同的情况下选择的起点可以不同;在实际应用中,这几个步骤往往是同时或交叉进行的;环境的差异也要求高校的战略管理者必须创造性地设计、应用战略管理系统,保持足够的弹性以适应高校所面临的时刻变化着的外部环境。但无论如何,高校的战略管理都必须以战略管理过程理论为依据,在战略管理程序性允许的一定范围内进行动态的、弹性的和创造性的战略管理研究。这是因为,战略管理的程序性是战略规划制订实用性、战略实施有效性的保证,有利于奠定学校战略管理的普及性和特色性特点以及群众基础。

(三)战略管理的过程要体现广泛民主和全员参与

大学战略规划绝不仅是校长等某些重要领导者的事情,也不仅仅是学校规划部门的事情,更不是规划编制人员闭门造车,而是全体师生员工共同广泛参与的任务。战略规划的制订与实施不仅要召集专家学者召开大学战略规划会议和注重听取、

采纳一些知名学者的观点,还要发动全体师生员工、校友甚至社会人士的广泛参与和讨论。

强调全员广泛参与的理由主要有以下几点:

(1)全员参与能够使师生员工了解学校的发展目标和发展思路,从而能够更好地主动参与战略实施;(2)战略管理过程只有得到师生员工的配合和支持,战略规划才能得到有效的贯彻和执行;(3)未来的发展前景很难准确预料,发展过程中会出现新的机遇和新的情况,全员参与能保证从不同的视角发现问题和提供解决方案,集思广益、博采众议,更准确地预测未来的发展趋势,保证学校沿着正确的方向前进;(4)全员参与是统一全校思想、教育师生员工、加强团结和增强凝聚力的一种手段;(5)全员参与,尤其是校友和社会人士的参与,是宣传学校、提高学校社会声誉的一种重要途径。

(四) 战略管理要明确战略重点,找准切入点,突出特色

高等教育资源是稀缺的,在资源有限的情况下,如何将有限资源运用于发展的关键领域是高校管理者必须进行选择。高校的战略管理一定要突出战略重点,一般来讲,学科建设和师资队伍是高校战略管理中的重中之重。战略重点明确之后就要想办法确保战略重点的实施。在战略措施的制订上,一定要找准切入点,突出特色,将有限资源用于战略性、关键性的发展领域,使之发挥最大的效用。例如,学科建设的切入点是找准本校特色的和优势的学科和学科方向,进行重点投资和重点突破。特色战略及差异化战略,是高校战略管理中频繁提到的,但在实践中又往往是被忽视的战略。周济^[1]部长曾指出:制订战略规划最为重要的关键点是“特色”,要“异峰突起,出奇制胜”,要在“异”和“奇”上做文章,要在“峰”和“突”上做文章。

卡内基—梅隆大学和斯坦福大学的发展经验便是很好的证明。早在20世纪70~80年代,美国卡内基—梅隆大学就提出要找出自己的比较优势,利用自己的强项,使强项更强,但不追求在所有领域都领先,要有所为、有所不为。该校曾在20世纪80年代和90年代两次实施发展定位战略:第一次是把战略重点定位在计算机科学上,使之发展成为一个一流的学科,这个一流的学科带动这个二流的大学步入了一流的行列;第二次是把战略发展放在改善本科生教育上,使报考的学生提高了一倍,就业率也大大提高,卡内基—梅隆大学由此成为美国1988—1998年间大学教育质量提高最明显的4所

大学之一。斯坦福大学在1955—1975年的崛起得益于其三个方面的战略^[5]:其中最大、最核心的战略是在几年中引进了150位美国最优秀的学者;第二,是有序地重点发展,先发展具有相对优势的工程学和物理学,接着是社会研究领域,然后是人文科学,重视研究生教育和专业学院;第三是大规模地筹资来改善设施,吸引有才华的学者。

(五) 明确战略规划在学校发展中的地位,明确责任,确保实施质量

从战略管理的理论可知,战略规划与战略实施是战略管理的两个关键环节,都需要给予高度重视。战略规划为发展指明战略方向,确立战略目标,明确战略重点,提出战略措施,而要将这些转化为现实绩效,推动学校健康、持续发展,则要靠战略实施。只有不断促进战略制订过程与战略实施过程的有机融合,才能确保战略的有效实施。但是很多高校在战略管理过程中一般都比较重视战略规划环节,而忽视了战略实施环节。其主要原因在于:高校在战略管理方面缺乏自主性和自觉性,战略规划的报告可以应付上级的检查,而战略实施则由于没有监督而被忽视或放弃。换句话说,也就是制订出的战略规划没有被上升到学校“大法”的地位。

从原则上讲,学校制订的战略规划是全体共同智慧的结晶和共识,并且经过学校的高层委员会确定,所以具有法规的性质,就是学校未来发展的“大法”,具有纲领性的至高地位,具有一定的规定性和约束性,不因时间的变化而变化,不因领导的变化而变化。战略规划一旦确定,就具有神圣性、科学性、民主性、共识性、超前性、预见性和科学性、特色性、内在性、求实性、实用性、可行性等特征,成为学校管理层和教师、研究人员共同遵循的行动指南。学校无论哪方面工作,均须遵循战略规划制订的目标和举措。其修改同样要经过论证、讨论并达成共识,然后经高层委员会决定。因此,学校中每个机构都要对自己所承担的任务负责,并承担相应责任。

(六) 战略管理的每个环节在定性分析的基础上尽量量化

在做战略规划的时候,在定性分析的基础上量化,可以增强战略规划的可操作性并形成一定的压力机制,提高规划执行的效率和战略实施的质量。首先,环境分析的量化有利于提高环境趋势预测的准确性,进而能制订出更适 (下转第50页)

思想,可以说是“以人为本”理论的源头。至此,他们的阅读兴趣已被有效地调动起来。

在大学语文教学中培养学生的阅读兴趣至关重要。教师的课堂讲授,或许不是最美的文学语言,但是应该能够做到以新引趣、以情诱趣、以疑激趣和以知发趣,帮助学生捕捉理解教材的较佳切入点,并努力拓展他们的思维空间。此外还应注重“三个结合”:一是将大学语文课与文学素质类选修课相结合。高校可根据实际情况增设文学素质类选修课,如“唐宋诗鉴赏”、“唐宋词鉴赏”、“明清小说鉴赏”、“外国文学鉴赏”等,并与大语教学相结合,借此提高学生的鉴赏水平。二是将阅读与写作训练相结合。教师在教学过程中应引导学生“以读促写、以写促读”,在指导学生阅读教材的同时注意安排多处写作练习的“创作点”,使学生做到读写结合,不断提高读写能力。三是将阅读训练与口语训练相结合。教师应重视口语训练,指导学生读与说相结合。从我院口语课的教学实践来看,指导学生进行口语训练,对于构建动态课堂、促进师生互动、提高学生读写听说能力都是大有裨益的。

教师还要通过各种手段改变学生被动学习的局面,教育学生正确认识自己在学习中的主体地位,使其养成良好的学习态度和习惯,不断改进学习方法,提高学习效率。“大学语文”课时少,必须在培养阅读兴趣的基础上教会学生自学方法,使学

生能够做到“好读书,求甚解与不求甚解相结合”,养成自主阅读的良好习惯。部分大学生语文水平不高,不可能在一两个学期几十节课中全补起来,但是教师要教会学生如何去补,使他们有兴趣和能力去自觉补。我们在这方面有三点体会:一是引导学生自主阅读,让他们在阅读中根据自身情况提出问题;二是巧妙地将新老知识、课内外知识结合起来,培养学生自主解疑的能力;三是通过“课内引进”和“课后推荐”,引导学生坚持课外阅读。所谓“课内引进”,就是根据教材内容引进相关文章或书籍,既使学生更深刻地感悟文本的内涵,同时也潜移默化地诱发学生课外阅读的兴趣;所谓“课后推荐”,就是引导学生把课内所学之法及时应用到课外阅读中,以求“得法于课内,得益于课外”。

参考文献:

- [1]俞立严.中国语文教育高峰论坛发表金山宣言[N].东方早报,2004-10-11(1).
- [2]贾 勇,李玉翠.部分大专学生厌学的成因与对策[A].中国改革与发展研究院,改革与发展论坛杂志社,中国改革系列丛书编委会,北京力量支点文化传媒中心.中国改革开放优秀成果精选[C].北京:中国文史出版社,2005.

(上接第13页) 合的战略目标。第二,战略目标的定量化,不但有利于执行,而且还便于事后的定量评估。第三,战略目标的执行尽量分阶段实施。周济^[1]部长曾提出:“要认真研究今后3-5年的‘近期’发展规划,今后20年的‘中期’发展规划和今后50年的‘长期’发展规划。”第四,战略评估环节的定量化,有利于发现战略实施过程中的细微问题,从而更便于做出恰当的和微小的调整。因此,建议高校战略管理的每个环节在定性分析的基础上尽量定量化。

参考文献:

- [1]周 济.谋划发展 规划未来[J].中国高等教育,2003,(2):3-9.
- [2]About mit [EB/OL]. <http://Web.mit.edu/aboutmit/>. 2006-05-29.
- [3]Mission Statemen [EB/OL]. <http://www.ox.ac.uk/aboutoxford/annualreview/mission.shtm>. 2006-05-30.
- [4]邓海涛,陈湘绮.企业战略管理[M].长沙:国防科技大学出版社,2005.
- [5]乔治·凯勒.大学法战略与规划:美国高等教育管理革命[M].别敦荣译.青岛:中国海洋大学出版社,2005.