

大学战略规划实施面临的问题及其对策*

周 雄, 赵正洲

(华中农业大学 高等教育研究所, 湖北 武汉 430070)

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。

关键词 大学战略规划; 实施; 问题; 对策

中图分类号: G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-3456(2009)03-0053-04

The Problem and Countermeasure Facing to the Implementation of University Strategic Planning

ZHOU Xiong, ZHAO Zheng-zhou

(Higher Educational Research Institute, Huazhong Agricultural University, Wuhan, Hubei, 430070)

Abstract On the basis of analysing the external cause, leading factor cause, inherent cause of the implementation of university strategic planning, the thesis analyses the main problems facing to the implementation of university strategic planning, putting forward the main countermeasure to the implementation of university strategic planning.

Key words university strategic planning; implementation; problem; countermeasure

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^[1]。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^[2]。所有这些,不仅推动了我国大学战略规划的实施,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^[3]。

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、师资队伍规划建设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^[4]。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与建议

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。

参 考 文 献

- [1] 大学战略规划与管理课题组. 大学战略规划与管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007: 2-10, 170-195.
- [2] 刘向兵, 李立国. 大学战略管理导论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 1-34, 156-170.
- [3] 刘献君. 高等学校战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 1-12, 113-122.
- [4] 陈新忠, 李忠云. 我国研究型大学战略控制的现状、问题及其原因[J]. 清华大学教育研究, 2007(2): 44-50.

(责任编辑: 陈万红)