

# 大学战略规划与管理

"大学战略规划与管理"课题组



高等教育出版社

# 大学战略规划与管理

“大学战略规划与管理”课题组



高等教育出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大学战略规划与管理 / “大学战略规划与管理” 课题组. —北京: 高等教育出版社, 2007.12

ISBN 978 - 7 - 04 - 023384 - 1

I. 大… II. 大… III. 高等学校 - 学校管理 - 研究  
IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191993 号

策划编辑 熊 威      责任编辑 王方宪 潘莹莹      封面设计 王 雱  
版式设计 张 岚      责任校对 朱惠芳      责任印制 尤 静

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800 - 810 - 0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010 - 58581000		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	<a href="http://www.landrac.com">http://www.landrac.com</a>
印 刷	北京铭成印刷有限公司		<a href="http://www.landrac.com.cn">http://www.landrac.com.cn</a>
		畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	787 × 960 1/16	版 次	2007 年 12 月第 1 版
印 张	20.5	印 次	2007 年 12 月第 1 次印刷
字 数	260 000	定 价	38.30 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23384 - 00

## 内容提要

本书从大学战略、大学战略规划、大学战略管理等基本概念的界定着手,回顾了大学战略规划的历史过程,介绍了大学战略规划与管理的基本方法,阐述了大学战略规划的基本理论,分析了大学战略规划的系统环境、管理体制与领导体制,论述了大学战略规划的编制、实施与评估,剖析了国外大学战略规划与管理的实践案例及其启示与借鉴,展望了中国大学战略规划与管理的未来变化与发展的基本趋势。

本书对高等教育行政管理部门、各高等院校等实施大学战略规划与管理具有较大的指导作用和参考价值,可作为高等教育管理相关领域的研究生教学参考用书。

**Abstract:** Starting from defining basic concepts such as university strategy, university strategic planning, and university strategic management, this book looks back into the history of university strategic planning, introduces the basic approach to strategic planning and management of universities, elaborates on its basic theories, analyses its environment, the management and leadership system, discusses the designing, implementation and evaluation process. Besides, this book reviews the practices and lessons of strategic planning and management in foreign universities. Finally, the book looks into the future trend of development for strategic planning and management in Chinese universities.

The book will prove to be of use to higher education administrations and institutions of higher learning when it comes to the implementation of university strategic planning and management. It can also be served as a teaching reference for graduate students majoring in higher education management and other related areas.

# “大学战略规划与管理”课题组

---

课题组组长 牛燕冰 教育部直属高校工作司

课题组主要成员（以姓氏笔画为序）

叶世满	厦门大学
朱庆葆	南京大学
刘念才	上海交通大学
陈厚丰	湖南大学
范海林	教育部直属高校工作司
赵正洲	华中农业大学
翟锦程	南开大学

# 做好大学规划工作发展中国特色 社会主义现代化高等教育

(代序)

教育部副部长 吴启迪

1999年以来,我国高等教育实现了历史性跨越,从精英教育进入大众化教育阶段,体制改革取得了突破性进展,办学水平与教育质量稳步提升,一批高水平大学正在形成,对加快推进全面建设小康社会和社会主义现代化建设的步伐产生了积极而又深远的影响。高等教育的蓬勃发展,不仅得益于党和国家优先发展教育的正确决策,得益于国民经济和社会事业的不断进步,同时也是高教系统全面落实科学发展观、注重大学合理定位和科学规划的必然结果。

高等教育快速发展的岁月,是极其不平凡的岁月,是在迎接挑战中不断前进的岁月。面对从精英教育到大众化教育跨越的时代要求,面对高教管理体制的改革发展,面对高校自主权的不断扩大,面对国际交流的日益拓展,高等教育的路该怎么走,是当时摆在我们面前的一项重大课题。为此,我们提出了“规模、质量、结构、效益”的协调发展,提出了“两个为本、两个主体”,提出了“以服务为宗旨,在贡献中发展”,也鲜明地提出了“思考两个问题,制定三个规划”的要求,积极倡导大学通过科学、系统的顶层设计,制定适宜、可行的战略决策,引领各项工作不断走向深入。实践证明,凡是重视事业规划、善于科学决策、学科特色鲜明、发展思路清晰的大学,在高等教育改革发展的洪流中就会异军突起,形成良好的发展格局,呈现出积极的发展态势。因此,坚持科学发展观,准确把握马克思主义认识论与实践论的辩证关系,在开创性的工作实践中探求新形势下高等教育的办学规律,树立正确的办学观,总

结科学的办学方法，并在此基础上强化顶层设计和科学决策能力，以科学的规划为先导，指导工作实践，这是推动高等教育实现历史性跨越的有力支撑，同样也是我们事业发展应当长期坚持的一条基本经验。

刚刚闭幕的党的十七大，对实现全面建设小康社会奋斗目标提出了新的要求，并把“优先发展教育，建设人力资源强国”列为社会建设各项任务中的首要任务，更加凸显了教育的基础性、先导性和全局性地位。在新的历史发展阶段，肩负着建设人力资源强国和创新型国家的崇高使命，面对着工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务，高等院校要实现更好更快的发展，从根本上解决现代化建设事业和人民群众的强烈需求与优质高教资源供给不足的矛盾，就必须更加自觉地贯彻落实科学发展观，更加重视并坚持我们的基本经验，进一步做好大学的规划工作，从战略高度和宏观层面，对大学的办学观和办学方法进行思考，做到未雨绸缪，规划先行，推动各项工作的有效开展。

针对大学的发展规划，应当进一步抓好以下几个方面的工作：

第一，要更加深入地学习党的十七大精神，全面贯彻落实科学发展观，切实围绕十七大确定的任务目标，对学校的总体发展战略进行再思考和再规划。大学的规划要同形势和任务主动适应，要同自身的特色和优势全面结合，要在全面分析、调研的基础上，着眼于学校的发展定位和特色优势，致力于办学质量和办学效益的提高，探索一条最适合学校自身发展的路径，在新的起点上确立新的目标，制定新的举措，谋划新的发展。以多类型、多层次的办学模式，构筑布局合理、特色鲜明的高等教育结构体系，推动高等教育整体水平的不断提高，切实办好人民满意的高等教育，加快人力资源强国的建设步伐。

第二，要更加突出“以人为本”，全面实施素质教育。学校教育的主要任务是培养人，要紧密围绕“培养什么人”和“怎样培养人”这两个核心问题来制定学校的发展规划，坚持育人为本、德育

为先，把立德树人作为学校教育的根本任务，把社会主义核心价值观体系融入国民教育全过程，真正为国家培养高层次的社会主义事业建设者和接班人，为中华民族的伟大复兴提供源源不断的人才和智力支持。

第三，要更加突出贡献，坚持“以服务为宗旨，在贡献中发展”。党的教育方针旗帜鲜明地提出了“教育为社会主义现代化建设服务、为人民服务”的要求。大学更要主动通过人才培养、科学研究和社会服务功能的发挥，不断满足经济建设和社会发展的现实需要，满足广大人民群众对优质高等教育资源的迫切需求。在规划制定的过程中，学校要充分结合《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020年）》和《高校哲学社会科学繁荣计划》，对进一步加强产学研合作、加快科技成果的转化等提出明确的目标要求，积极发挥大学在国家创新体系中的基础和生力军作用，在服务的过程中检验和印证自己的办学成果，在为经济、社会进步的贡献中，在我国文化事业大发展、大繁荣的进程中，不断提升学校的核心竞争力。

第四，要更加强调创新。创新是高水平大学建设的灵魂，优秀的规划是对学校未来长远发展的一种科学预见和具体谋划，它的制定和完善，需要通过理念创新和机制创新来推动、保障和维护。没有理念的创新，规划的内容就会陈旧僵化，没有活力；没有机制的创新，规划的执行就是一纸空文，难以落实。与此同时，规划本身又凝结了全校师生的集体智慧，是大学观念创新、思路创新、机制创新和方法创新的集中体现，并通过具体的任务要求对创新成果予以有效的巩固和传承。因此，树立规划意识、崇尚战略思维，应当成为大学创新文化的重要组成部分。

“凡事预则立，不预则废”。制定大学发展战略规划，是我们开展各项工作的重要前提和基础，是我国乃至世界高等教育的潮流和趋势，也是发展中国特色社会主义现代化高等教育的必然要求。大学的管理者要进一步树立规划意识，加强宏观思考和战略研究，积



极探索学校发展的目标、措施和保障手段，不断修订和完善现有规划，制定和细化相关配套方案；要善于通过制定规划来谋划工作，通过执行规划来推动工作，通过对照规划来检验工作，实现学校各项事业的不断进步，为发展中国特色社会主义现代化高等教育作出自己应有的贡献。

# 前 言



## 一

人类社会进入 21 世纪，在经济全球化、教育国际化的背景下，大学在社会发展中的地位与作用更为重要。从世界发展的历史与现状来看，一个国家国际竞争力的强弱与是否拥有若干所世界一流大学有着密切的关系，大学的竞争力已经成为国家竞争力的重要组成部分。

在社会主义市场经济体制逐步确立和完善的过程中，我国高等教育事业也发生了翻天覆地的巨大变化，实现了历史性的跨越。20 世纪 90 年代以来，为适应市场经济发展的需要，计划经济体制下形成的部门办学的管理体制发生了改变。经过改革，中国高等教育进入了快速发展时期：1999 年开始的全国高校扩大招生，为新一轮的教育改革注入了强大的动力，实现了高等教育从精英教育到大众教育的飞跃。时至今日，各种形式的高等教育在校生规模超过 2 500 万人，毛入学率达到 22%，规模位居世界第一，实现了高等教育大国的目标，为建设高等教育强国，进而建设人力资源强国奠定了坚实的基础。

高等教育体制改革进一步理顺了大学应对外部的关系，为大学的健康发展拓展了空间，搭建了平台，营造了环境。同时，大学内部管理体制改革也从试点扩展到全局，大学自主发展、自主办学的社会环境与政策环境不断优化。1998 年颁布的《中华人民共和国高等教育法》为大学的健康发展和自主发展提供了法律依据和保障。中国高等教育体制改革的成功经验对世界上一些国家和地区的大学

改革产生了积极的影响。

2002年12月第九届全国人民代表大会常务委员会审议通过了《中华人民共和国民办教育促进法》，2004年2月国务院审议通过了《民办教育促进法实施条例》。《中华人民共和国民办教育促进法》及其实施条例以法律的形式确定了民办教育的法律地位，明确了国家促进民办教育的方针和原则，吸纳了社会力量进入教育领域，尤其是高等教育领域，高等教育呈现出多种形式的发展态势。

创新和传播知识与技能是各国高等教育的共同任务，国际化是高等教育自身发展的必然要求。进入20世纪90年代以来，在世界范围内兴起了新一轮的高等教育国际化浪潮，互惠型跨国界的交流合作日益密切。近年来，高等教育国际化开始在我国得到广泛重视，特别是随着改革开放的深入，国外高等教育发展的有益经验被不断地介绍到我国，学生与教师方面的交流日趋频繁，教学与科研领域的合作也逐步深入，为中国高等教育国际化提供了广阔的发展空间，为中国大学早日进入世界一流大学的行列开辟了有效途径。

同时，我们也要清醒地看到，大学作为自主发展的社会组织，其所应对的环境是千变万化的，充满竞争的。在国际化背景下，中国大学与国外大学既有合作更有竞争；在中国教育体制改革中，大学间的竞争愈演愈烈；在市场经济体制的构建过程中，大学与其他行业、社会组织也处于激烈的竞争之中。

人才培养和科学研究是大学的基本职能，也是区别于其他社会组织的本质特征；服务社会，担当推动社会进步与发展的责任，更是大学的神圣使命。任何一所大学要持续发展、健康发展都要在各种机遇中扩展空间，同时又要在各种竞争中应对挑战。尽管大学形式多样化了，大学特点个性化了，但是，每一所大学思考的问题都是共同的，这就是大学发展定位、发展战略与发展途径等。正如陈至立同志指出的那样：“时代要求大学校长要具有战略思维和长远眼光，国际视野和前沿意识，善于进行科学的定位和制定长远的发展战略，善于协调大学与社会的关系，善于动员和配置各种资源。”

## 二

胡锦涛同志在党的十七大政治报告中将“优先发展教育，建设人力资源强国”列为“加快推进以改善民生为重点的社会建设”的六大任务之首。建设人力资源强国，教育，尤其是高等教育肩负着义不容辞的历史使命和时代重任，而实现由教育大国向教育强国的转变则是实现这一宏伟目标的必然选择和必由之路。

建设教育强国，必须要建设一批具有世界先进水平、领先水平的大学和学科，做好大学的战略规划与管理则是实现这个奋斗目标的重要途径之一。2003年1月5日，教育部部长周济在教育部直属高校工作咨询委员会第十三次会议上作了《谋划发展 规划未来》的重要讲话。周济指出：各大学要进一步加强宏观思考和战略研究，进一步充实、修订和完善学校的发展蓝图，认真思考“两个问题”，精心制定“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”，精心制定学校的“发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划”。

大学战略规划与管理具有理论性、实践性的双重特点。制定一个什么样的大学战略规划，怎样制定好大学战略规划，是每一位关心大学发展的师生员工都要认真思考和积极回答的问题。这些问题同样也是国内外高等教育管理学界关注的一个重要理论问题，既有理念、理论层面的内容，又有方法、方式层面的内容。这是其理论性的表现。大学战略规划与管理体现在实现发展目标的行动中，这个行动又是一个包括若干个前后衔接的环节的完整过程，每一个环节又都是可操作的具体行为。这是其实践性的表现。

教育部直属高校工作司于2003年至2006年间，曾组织了若干次全国直属高校发展规划工作研讨会，对各大学战略规划编制中存在的问题、取得的经验进行了总结分析，出版了《谋划发展 规划未来》、《引领创新 追求卓越》两本论文集。同时，不少专家学者对这个问题也都做出过精辟的阐述。所有这些，对各大学做好战略

规划与管理都提供了具体的指导和有益的帮助。但作为一个专门的领域，与大学战略规划与管理相关的研究成果还不多见，尤其是结合理论与实践两方面的系统的研究成果还鲜有专人论及。

### 三

在这种背景下，教育部直属高校工作司于2007年初设立了“教育部战略规划研究专题项目”，组织一批国内著名大学的战略规划研究专家成立了“大学战略规划与管理”课题组，教育部直属高校工作司牛燕冰任组长。在课题研究过程中，牛燕冰、赵正洲、范海林、朱庆葆等设计并提出了课题研究计划和本书的写作提纲；课题组全体成员参加了课题研究和撰写的工作，牛燕冰、赵正洲、范海林负责全书的统稿和定稿，翟锦程、周玲参与了部分章节的统稿；周惠、周玲负责内容提要及目录的英文翻译。

各章节的撰写分工如下：

第一章	华中农业大学	赵正洲	向晋文	余斌
第二章	华中农业大学	赵正洲	王鹏	杨道兵
第三章	南开大学	翟锦程	刘妍伶	
第四章	南京大学	朱庆葆	李联明	
第五章	南京大学	朱庆葆	李联明	
第六章	厦门大学	叶世满	丁或	张建安
第七章	湖南大学	陈厚丰	丁三伏	
第八章	湖南大学	陈厚丰	丁三伏	
第九章	上海交通大学	周玲	刘念才	
第十章	南开大学	翟锦程	王迎军	宋金宁

在本书付梓之际，特别感谢教育部吴启迪副部长，她在百忙之中，审阅了全书初稿，提出了许多指导性意见，并为本书作序！感谢教育部直属高校工作司高文兵司长，正是在他的指导和关心下，课题研究才得以顺利完成！感谢课题组成员所在单位的领导，他们对本课题的研究工作给予了关心和支持！感谢高等教育出版社总编

办公室副主任熊威、责任编辑王方宪、潘莹莹、金学影等多位编辑，正是由于他们的辛勤劳动和热情帮助，本书才得以圆满杀青！还要感谢所有在课题研究和专著出版中做出贡献的人！

本书是第一部阐述大学战略规划与管理的学术著作。对大学战略规划与管理的逻辑框架、基本概念、基础理论、基本原则、基本方法等理论和实践问题，做出了比较系统的研究，提出了一些初步的见解和观点。在研究过程中，课题组也借鉴了国内外的相关成果。尽管如此，由于各种原因，书中难免存在某些不足，甚至是错误。我们真诚期待关心大学战略规划与管理的各方面领导、专家和实际工作者，能够给予帮助和指正。让我们共同把大学战略规划与管理的研究引向深入，更臻完美。

“大学战略规划与管理”课题组

二〇〇七年十月八日

## 郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

**反盗版举报电话：**(010) 58581897/58581896/58581879

**传 真：**(010) 82086060

**E - mail：**dd@hep.com.cn

**通信地址：**北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

**邮 编：**100011

**购书请拨打电话：**(010) 58581118

# 目 录



<b>第一章 绪论</b> .....	1
第一节 大学战略规划概述 .....	2
第二节 大学战略规划的历史回顾 .....	11
第三节 大学战略规划的地位、作用与意义 .....	21
第四节 大学战略规划与管理的主要方法 .....	28
<b>第二章 大学战略规划基本理论</b> .....	41
第一节 大学战略规划的结构体系 .....	41
第二节 大学战略规划的理论基础 .....	51
第三节 大学战略规划的一般规律 .....	58
第四节 大学战略规划的基本原则 .....	66
<b>第三章 大学战略规划环境</b> .....	70
第一节 国家宏观环境 .....	70
第二节 高等教育系统环境 .....	78
第三节 大学微观环境 .....	86
<b>第四章 大学战略规划管理体制</b> .....	100
第一节 政府宏观管理体制 .....	100
第二节 大学内部管理体制 .....	112
第三节 大学战略规划管理机构 .....	121
<b>第五章 大学战略规划领导体制</b> .....	125
第一节 大学战略规划领导体制概述 .....	126
第二节 大学战略规划领导理念 .....	127
第三节 大学战略规划领导素质 .....	135
<b>第六章 大学战略规划编制</b> .....	144
第一节 大学战略规划编制的基本要求 .....	144



第二节	大学战略规划编制方法	150
第三节	大学战略规划编制程序	153
<b>第七章</b>	<b>大学战略规划实施</b>	<b>170</b>
第一节	大学战略规划实施概述	170
第二节	大学战略规划实施原则	174
第三节	大学战略规划实施方法	178
第四节	大学战略规划实施步骤	185
第五节	大学战略规划实施监控	191
第六节	大学战略规划实施保障	195
<b>第八章</b>	<b>大学战略规划评估</b>	<b>202</b>
第一节	大学战略规划评估的内涵、特征与功能	202
第二节	大学战略规划评估的基本原则	211
第三节	大学战略规划评估及其内容	214
第四节	大学战略规划评估方法	224
第五节	大学战略规划评估的过程	231
<b>第九章</b>	<b>国外大学战略规划的比较与借鉴</b>	<b>241</b>
第一节	国外大学战略规划的发展历程与现实内容	242
第二节	国外大学战略规划的形成过程与制定程序	251
第三节	国外大学战略规划机构	257
第四节	国外大学战略规划的启示与借鉴	269
<b>第十章</b>	<b>大学战略规划展望</b>	<b>276</b>
第一节	现代社会转型期高等教育改革发展的新趋势	277
第二节	面向未来的战略管理新探索	283
第三节	战略规划多样化的特点和趋势	290
<b>主要参考文献</b>		<b>301</b>