

高等教育学博士论著精选系列

邹晓平◎著

地方院校战略 规划论

DIFANG YUANXIAO
ZHANLUE
GUIHUALUN

广东高等教育出版社

邹晓平◎著

地方院校战略 规划论

DIFANG YUANXIAO
ZHANLUE
GUIHUALUN

广东高等教育出版



图书在版编目 (CIP) 数据

地方院校战略规划论/邹晓平著. —广州: 广东高等教育出版社, 2009. 10

(高等教育学博士论著精选系列)

ISBN 978 - 7 - 5361 - 3837 - 7

I. 地… II. 邹… III. 高等学校 - 发展战略 - 研究 - 中国
IV. G649.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 182840 号

出版发行 广东高等教育出版社

地址: 广州市天河区林和西横路 邮政编码: 510500

营销电话: (020) 87553335

网址: <http://www.gdgjs.com.cn>

印 刷 佛山市浩文彩色印刷有限公司

版 次 2009 年 10 月第 1 版

印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张 21.5

字 数 362 千字

印 数 1 ~ 1 000 册

定 价 47.00 元

序

随着中国区域经济的发展 and 中央部委政企分开的推进，近年来，新建的和“下放”的地方本科院校数量骤增，成为中国高等教育的主要组成部分。但新建的本科院校，大多定位不明，发展方向不清；而“下放”的本科院校，也有一个如何面向地方，适应地方环境和需求的过程。对这些院校发展战略规划的制订，如何加强科学指导，促使地方本科院校明确自己的使命、目标，朝着正确的方向，办出自己的特色，这是一个中国高等教育转型时期亟待解决的重要战略问题。

科学的指导，源自理论与实践的结合。高等教育理论界，近年来对地方本科院校的分类、定位、质量、特色，进行了大量的研究，提出了许多有价值的理论观点，但苦于实践验证不足，难免有隔靴搔痒之感；地方院校的领导和规划部门，更致力于探求自身的发展战略与制订切合实际的发展规划，但往往苦于理论准备不足，就事论事，视点不高。邹晓平教授作为一所新办地方本科院校的领导，带着制订校本发展规划的任务，攻读高等教育管理理论，在理论与实践的结合上下工夫；并以《地方院校战略规划的理论问题与个案分析》为课题，研读中外文献，遍访专家与实际工作者，虚心求教，苦心思考，完成了一篇具有重要理论价值与实践意义的优秀博士论文。这本《地方院校战略规划论》，就是邹教授在博士论文基础上，吸收答辩委员会的意见，经过精心修改、补充、完善而形成的。

这本专著，从战略思想与方法、战略环境、战略能力、战略目标、发展模式与特色、战略规划评价、战略进程控制以及战略规划文本等多维角度，研究高等教育发展理论与规划制订

机制，力求将地方院校的战略规划置于科学化的基础上。对一些地方院校在发展中存在的问题，进行深入的剖析，语多中肯。最后集中对地方院校发展战略选择提出七条建议。这些精湛的建议，既有理论依据，又有现实针对性；既有原则性的指导，又有写实性的案例。

这本专著的特点，还在于运用科学发展观和辩证方法论，对一些流行的战略观点，进行分析，做出判断，提出自己的创新观点。举个例子：作者认为“院校发展战略属于一种稳定增长型的战略，个别特殊情况下的跨越式发展，对地方院校并不具有普遍意义”。确乎如此。如今，“跨越式发展”成为流行的口号，把特殊情况、特殊时期、对特殊事物的“跨越式发展”当作普遍规律，甚至作为流行口号，到处滥用。它所反映的是“大跃进”的浮躁心态。这种心态是战略选择、规划制订应当避免的。

细心阅读这本专著，这类不随俗、有创新的观点随处可以发现。当然，并不是说书中所有的理论与观点，都是正确、准确的。正如本书所揭示的：任何发展模式都是非标准、未完成的；任何战略理论、规划方案，都是从不成熟到比较成熟，而且随着客观条件与主观认识与时俱进的。但不论成熟与否，不论赞同或存疑，都有启发与借鉴的意义。

是为序。

潘懋元

2008年1月30日

于厦门大学高等教育科学研究所

目 录

第一章 导论——理论课题和实践问题	(1)
第一节 为什么要研究院校战略问题	(1)
第二节 院校发展战略的常见误区	(7)
第三节 院校发展战略研究进展	(13)
第四节 地方院校发展战略的主要特征	(21)
第五节 地方院校战略选择的基本准则	(29)
第二章 方法论——院校发展战略的形成	(38)
第一节 战略形成理论的主要思想学派	(38)
第二节 院校战略形成的系统论方法	(48)
第三章 战略环境论——推动与制约的外部力量	(82)
第一节 战略环境的基本要素	(82)
第二节 战略环境改善策略	(91)
第三节 城市化进程中的地方院校发展——以珠江三角洲 为例	(98)
第四章 战略能力论——成长与衰退的内在逻辑	(108)
第一节 概念能力	(109)
第二节 资源能力	(113)
第三节 学术能力	(116)
第四节 经营能力	(120)
第五节 制度创新能力	(122)
第六节 战略能力综合	(129)
第七节 新建本科院校战略能力的建立	(133)
第五章 战略目标论——分类与定位	(141)
第一节 定位的基本含义与存在问题	(141)

第二节	目前分类方法面临的困境	(150)
第三节	《美国加利福尼亚州高等教育总体规划》的启示 ..	(153)
第四节	教育分类：精英高等教育与大众高等教育	(172)
第五节	院校分类（一）：“研究型”与“教学型”院校的 主要区分特征	(184)
第六节	院校分类（二）：指标体系框架	(194)
第七节	课程体系分类：人才培养目标定位	(201)
第六章	院校发展模式论	(205)
第一节	内外部关系模式	(207)
第二节	人才培养模式	(209)
第三节	社会服务模式	(212)
第四节	发展过程模式	(212)
第七章	院校发展特色论	(221)
第一节	办学特色界定：是与不是	(221)
第二节	办学特色评价：基本观察点	(226)
第八章	战略规划评价论——准则与方法	(235)
第一节	评价准则	(235)
第二节	评价方法	(242)
第九章	战略进程控制论——冲突反馈与协调	(249)
第一节	战略反馈与调整机制	(249)
第二节	价值冲突的战略协调	(254)
第三节	利益冲突的战略协调	(260)
第四节	权力冲突的战略协调	(264)
第五节	发展进程不平衡的战略协调	(274)
第十章	战略规划文本论	(285)
第一节	战略规划文本的逻辑构成	(285)
第二节	战略规划文本的常见问题	(290)
第三节	战略规划文本简要分析举例	(295)

第十一章 对地方院校发展战略选择的建议	(302)
第一节 关于使命确立的建议	(302)
第二节 关于目标体系的建议	(305)
第三节 关于教育类型的建议	(308)
第四节 关于学校规模的建议	(312)
第五节 关于办学效益的建议	(313)
第六节 关于发展速度的建议	(315)
第七节 关于战略规划制订程序的建议	(317)
参考文献	(322)
后记	(335)

第一章 导论——理论课题和实践问题

第一节 为什么要研究院校战略问题

当教育处于辟雍、泮宫、太学、国子监、书院时代,或称之为象牙塔的时代时,为知识而知识,为学术而学术,为了搞清楚一个针尖上能站几个天使而皓首穷经,博学鸿儒也多是皇宫贵族的摆设,这样的教育只有目的,无须战略。即使在现代大学的精英教育时代,教育也只有单一的目标和模式,这时所谓的战略只是目标的另一种表述方式而已,不需要选择,在模仿或依附中发展;没有竞争,在稀缺带来的贵族气中陶醉和自大。当企业在厮杀中前赴后继时,大学总以“百年老店”而自豪。有资料指出,“西方世界在1520年以前建立的大约75个公共机构,仍旧以可辨认的形式存在,有着类似的功能和未中断的历史,包括天主教会……以及61所左右的大学”^①。

时至今日,以多样化为主要标志的高等教育大众化使数千所高等院校的发展面临众多前所未有的新问题。象牙塔回不去了,政府包办一切的附属机构做不成了,不管承认与否,也不管是否情愿,面向市场的竞争开始了,兴衰成败,生死存亡,成为高等院校无法回避的问题。

以关键词“大学发展战略”、“高等院校发展战略”“地方院校发展战略”查询从1990年至2005年底的中国学术期刊网,共列出核心期刊论文11篇,年平均0.73篇。查阅中国优秀博硕士学位论文全文数据库,结果为0篇。也许不能用篇数说明研究的深度,但是关于院校发展战略的系统、深入的研究更少。2000多万在校大学生,2000多所高等院校,每一所都在制订着自己的战略规划。相比书店里琳琅满目的企业战略管理教程、论著以及很多院校都在开设的企业发展战略课程,这样的高等院校发展战略研究现状,给我们一个强烈的信号,那就是高等院

^① 克拉克·科尔. 高等教育不能回避历史——21世纪的问题[M]. 杭州:浙江教育出版社,2001:35.

校应该更多地研究自己。

为了研究的清晰和深入,本书将侧重研究其中一类院校的发展战略问题,这类院校区别于其他院校的主要外在特征是:(1)主办者为省级人民政府,投资者以省级人民政府,也可能以(地、县级)市人民政府(public)为主;(2)服务面向以投资者管辖的城市或这个城市所辐射的区域(local)为主;(3)人才培养规格以本科教育(bachelor's degree)为主;(4)所培养人才的职业特征以科学和技术的创造性应用为主,教育类型主要为专业教育(professional education),或者说普通教育基础上的专业教育,“比较通一点的专业教育”^①;(5)所招收的学生以本地(residential)生源为主。对这类院校发展战略问题的一些理论分析也可以供民办本科院校、独立学院以及职业技术学院制订发展战略时参考。

本书将研究的焦点聚集在院校的战略选择、规划制订与实施控制的主要理论和应用问题上。如:院校发展战略与环境、资源、能力的关系;院校的分类定位与发展目标的关系;院校发展战略评价方法;院校发展战略进程的冲突协调与权变机制等。理论分析的着眼点在应用,在回答现实问题。主要为那些以高等教育为职业,但不是高等教育学科的专业人士,在思考高等院校发展战略时,提供一种分析思路。这种思路也许是不全面的,但力求有意义;也许不够深刻,但力求有实践价值。

就像在实际工作中那样,对高等院校和大学这两个概念,我们在后面的若干段论述中暂且不做严格的区分。我们数十年如一日地在大学里工作,我们参与制订大学的发展战略,大学何为?大学的属性和功能已经发生了,或者正在发生什么样的变化?大学将要变成什么样?我们还是从这些基本问题开始探讨大学的发展战略问题。

大学仍然是一个学术机构,但已经不是单一的学者团体。按照克拉克·科尔的“多元巨型大学”的论述,大学已经变成一个由若干个社群(本科生社群,研究生社群,人文主义者社群,社会科学家与自然科学家社群,专业学院社群,一切非学术人员社群,管理者社群)组成的,有若干个目标、若干个中心,为若干种顾客服务的机构。除了教育和科研之外,大学还要承担来自政府和企业的“杂活”。大学是“多元化社会中的多元大学”,首先是一个社会组织,然后是一个学术机构。

^① 潘懋元. 新编高等教育学[M]. 北京:北京师范大学出版社,1996:9.

大学的功能是多样的，目标是多元的，而且实现目标的方法可以是各不相同的。这一所“大学”和那一所“大学”，可以而且应该是很不一样的。结构、功能、目标都可能很不一样。

大学仍然是探索高深学问的地方，学术自由仍然是大学的追求，但是高深学问探究的模式正在改变。高深学问越来越干预社会，高深学问的探索越来越依赖政府和社会的资助。探索高深学问的过程中来自政治的、经济的、文化的、道德的约束很多，有些约束是探索高深学问所必须或难以避免的，有些约束是学者自己有意无意中设置的。研究种族基因优劣的结论很可能引发社会骚乱；生育性别选择技术可能导致男女比例严重失调，影响民族传承；瘦肉精曾经是一项提高养猪收益的技术成果；耗资 57 亿美元建立起来的铱星通信网，技术上至今依然保持领先地位，但没有市场的铱星手机却不得不昙花一现，铱星公司只能倒闭。科学的不都是正确的，技术上可行的不都是合乎社会需要的。面对学术成果的利益诱惑，研究者的内心不可能自由；面对社会不同利益阶层的多样化诉求，为了社会稳定，研究者不可能会有为追求真理而不顾社会后果的学术自由；面对成百亿元的研究经费，成千上万科学家的协同研究，研究者不可能会有天马行空、特立独行、率性而为的自由。效率、成本效益、可审计性已经成为学术活动的主要目标之一。严格、精密、有效的管理已经成为学术研究成果的关键。在象牙塔里研究“一个针尖上能站几个天使”时享有的学术自由不应该推广到今天的大学。学术自由和社会责任已经分布在科学和技术研究这个金币的两面，缺少必要的学术自由，很难有研究的创新；缺少社会责任，研究的结果对社会祸福难测。实然的学术自由面临许多两难的选择。面对科学价值、技术价值、市场价值、社会价值，任何研究都有一番不轻松的取舍，大学校园没有摆脱价值判断的价值自由。大学管理机构已不可避免地大型化、层级化、复杂化，管理的职能和技术越来越专业化，行政权力已经接管了许多过去属于学术权力的领地。从洪堡开始的教学和研究相结合的现代大学，已经并且还在发生深刻的变化。从研究什么到怎样研究，既不能用昨天的观念来评判今天，也不能用一流大学的模式来度量普通院校。

大学仍然是实施高等教育的社会组织，但是高等教育已经变了，主体从精英走向了大众。为了研究的纯洁，我们可以只将承担本科以上教育、设有“Liberal Art College”、保持着传统教育理念的高等教育机构称为“大学”，但是任何一个经济发达的国家都不可能将超过 15% 甚至

超过 50% 的年青一代全部投入到这样的“大学”。由上海市教育科学研究院完成的《中国人力资源与教育发展战略研究》认为,为了保证国家的持续发展,新增劳动力受教育年限在 2011 年到 2020 年期间,要达到 13 年,在 2021 年到 2050 年间要达到 14 年,从业人员中具有大专及以上学历人员比重提升到 40% 以上。^① 社会需要造就“能力高强的惊人机构,它什么都做,且愿意为任何人服务,普通教育,专业教育,非专业性的专门教育,研究及技术工作,毫无界限地同时并举,又全部以学院生活的情趣进行。结果无法告诉你大学是什么,任何一种大学都能成绩惊人,因为无法知道大学的职能是什么?也不知道是否正在做这些工作”^②。威斯康辛大学的成功,与校园里川流不息的农场主和奶牛有关,范海斯校长的大学理念是“任何地方的任何一个人都可以从大学获得他所需要的知识”,而大学就是要“把知识传授给广大的民众,使他们能运用这些知识解决经济、生产、社会、政治及生活方面的问题”^③。我们必须接受这样的现实,大学已经社会化,成为社会的一个不可或缺的系统;大学已经生活化,至少在一些国家内,大部分的人群将经历校园生活,将在校园里准备未来的生活,一生中多次进入校园改变他们的生活。越来越多的人正在像需要闲暇一样需要学习,像需要商店、银行、餐馆一样需要高等教育机构,各种社会组织、千家万户的百姓都是高等院校的利益相关者,都关注着高等院校,尤其是和纳税人距离最近的地方院校的何去何从。1891 年 10 月 1 日,斯坦福大学正式开课,老斯坦福先生在典礼上为这所日后称雄世界的大学精神奠基,“请记住,生活归根结底是指向实用的,你们到此是为自己谋求一个有用的职业。但也应该明白,这必须包含着创新、进取的愿望,良好的设计和最终使之实现的努力”^④。可以说,大学新的生命,不在于把自己打扮得如何高雅圣洁,而在于融入社会。不从教会和国王的庇护下走向世俗,就不会有现代大学;不满足社会的需要,进入社会的中心,就不会有未来的

① 上海市教育科学研究院智力开发研究所. 中国人力资源与教育发展战略研究 [M]. 2006: 16-17.

② Robert M. Hutchins. higher education of American [M]. Yale University Press, 1936: 66, 72, 111.

③ 康健. 威斯康辛思想与高等教育的社会职能, 当代教育发展的重大课题 [M]. 南京: 南京大学出版社, 1990: 262.

④ 蔡玉明. 斯坦福大学是什么[J]. 读者, 2005: 25.

大学。

大学仍然可以是实现人类平等的公益性事业机构，但大学已经成为知识产业的核心组织，大学的危机不仅仅是文化的危机，还是经济的危机，国家的危机。当需求和市场紧密地结合在一起，知识和经济紧密地结合在一起，知识有价，人才有价，知识和人才都成为市场最重要的流通产品的时候，市场不能不成为左右高等教育的一支关键力量，高等教育的属性、功能、运行方式不能不随之发生变化。在走向人类平等的伟大进程中，平等和效率、民主化和市场化、公益性和产业性分布在大学这颗金币的两面。今天，当我们坚持高等教育主体和目标公益性的时候，我们不能否认高等教育的一些活动是可以产业化的。当我们保护高等院校教育功能公益性的时候，我们不能否认一些非教育功能是可以市场化的。按照卡内基高等教育机构分类 2000 年版的统计，1998 年美国有营利性高等教育机构 617 个，占全美高等教育机构数的 15.7%，其中授予博士学位的研究型大学 2 个，授予硕士学位的大学 8 个，授予学士学位的大学 16 个。中国高等教育的某些部分在营利也不是什么秘密，有着不俗理念的重点大学千里之外租房设点，转包分成，每年发出数十万张文凭，这些无疑都是赢利的。中国政府签署的 WTO 服务贸易减让表，事实上已经允许营利性高等教育的存在和发展。营利已经成为一些大学办学理念的组成部分，它正在满足着一部分社会需要。我们无法对其进行简单的二值判断，也不得不承认这种存在。

我们还可以从两个颠覆性的研究结果看高等教育机构的变化。

洪堡首创了现代大学的一个重要理念——教育与科学研究相结合，对世界高等教育的发展产生了重大的影响。殊不知洪堡理念的一些特征已与现代大学相去甚远，洪堡眼中的“科学”指的是纯科学，科学是大学唯一目的和任务，科学研究的原则是为学术而学术，从事的是与现实生活毫不相干的“纯粹研究”，技术、实用性的知识不在其列，教师不是为了学生而存在，师生在一起只是为科学而科学。“美国曾经有两位学者在一所非重点的普通大学进行了五年的研究之后得出结论：各类职称的教师研究成果与教学效果之间的相关值，各系科研究成果与教学效果指标的相关值都很低。教授、副教授、助理教授的研究成果评分的相关系数分别是 0.29、0.34、0.45……为此，他们认为，究竟学术研究和发表作品能否促进教学，目前尚不清楚，如果有作用的话，也不会很大……高等院校完全可以把科学研究作为正当的目的，而不是改进教学

的一种手段”^①。

很多文章认为，教授治校是好大学的基本条件之一，然而发表在1989年《法律经济学杂志》中全美大学教授联合会（AAUP）的一项调查表明，“平均而言，教授参与决策的程度越高，大学的业绩表现越差。他们认为，只有在决策权相对集中的情况下才可能做出高质量的决策，教授可以为管理者提供有价值的帮助，但教授集体参与决策不利于做出有效的决策，因此，一个有效的治理结构要求教员的工作应局限于投入，而不是控制决策”^②。

难道教育和科学研究相结合，教授治校之类的做法错了吗？显然不是。只不过今天的“大学”很多已不是原来意义上的“大学”，尽管一些还保留着“大学”的主要特征，但相当多的则发生了深刻的变化。“高等院校”不一定是“大学”，“高等教育机构”不一定是“高等院校”，“中学后教育”不都是学术教育，“第三级教育”也不全是高等教育。历史上的成功经验应用于现时，需要清楚地界定有效的范围。按照西方证伪论的推理，今天我们终于可以说教育和科学研究相结合，教授治校是对的，因为我们找到了它们不完全符合的区域，找到了它成立的时空边界。今天，职业的需要很大程度上决定着高等院校的课程，技术的收益在很大程度上引导着高等院校的研究，作为客户的学生在很大程度上决定着地方院校的生存，高等院校的属性、使命、职能、与社会的关系已经并且还在发生巨大的变化。

当一类组织达到这样的发展阶段，即：（1）组织的成长与社会发展的相关程度日益紧密；（2）组织开始进入了有限资源条件下的竞争性发展时代；（3）组织将不得不在多样化的选择中开始结构与功能的分化；（4）组织成员对稳定的核心价值观的认同度将决定组织发展的走向与效率。（5）与目标一致的有效管理成为这类组织发展的必要条件。管理协调作为看得见的手，对于这类组织的成长越来越重要，能使组织更有效率，获得更大的成功。（6）科层制成为组织权力运行的基本架构之一，管理层越来越职业化。一个理性的判断是，为了长久地生存，有效地发展，这类组织需要理性地规划自己的发展战略。

① 小斯坦利·J. 米凯拉克，等。科研能提高教学质量吗 [J]。李文权，译。外国高等教育资料，1987（3）：7。

② 张维迎。大学的逻辑 [M]。北京：北京大学出版社，2004：39。

第二节 院校发展战略的常见误区

召集几个“笔杆子”，成立一个战略规划办公室，闭门造车，印一叠有精美的文字的文稿，叫做“战略规划”，并将其锁入很结实的抽屉里，一般只有在下列三种情况下才拿出来：一是向领导汇报，二是接受专家评估，三是兄弟院校交流。这是目前不少院校战略规划的真实作用。是因为我们的院校要研究的学科和课题太多，没有精力来认真地审视和研究自己？还是因为社会的需求太旺盛，高等教育一片繁荣，各院校人满为患，院校的生死存亡还是一个比较遥远的问题？中国的高等院校刚刚从政府的襁褓中往外走，表面上看对战略规划很熟悉，事实上还比较陌生。院校发展战略理论和应用方法上的诸多缺陷是造成决策者对战略规划形式上重视，实质上漠视，说起来重要，做起来无关紧要的重要原因。

从战略形成的角度看，从事大众高等教育的地方院校比之从事精英教育的大学至少有三点显著不同：一是学校与社会间的界限模糊，参与院校发展决策的不只是校内的少数精英群体，社会公众、主要利益团体、地方政府都是院校事务的“关注者”，都需要介入院校的发展决策；二是学校内部管理的民主参与，不仅包括教授，也包括初级工作人员、学生，应该更多地关注和体现学生自我发展的愿望；三是管理模式、目标、过程的多样化，评价指标既有学术标准，也有非学术标准。现实是政府的控制之手力度还很大，市场的冲击波已进入校园，许多缺乏学术传统、学术权威的地方院校，学术的力量还很薄弱。三权角力，无法取得稳定的平衡。由于象牙塔的传统和利益机制的作用，至今仍然有相当多的地方院校没有把自己看作是学生的大学、社会的大学、地方的大学，而仅仅将自己看成是校内教职员工的大学、教师的大学、教授的大学、政府机关的大学。在这种情况下，发展战略出现较大摇摆和偏差就不足为奇了。

一、以精英高等教育的战略实施大众高等教育

许多地方院校，发展目标一般不认同教学型，即便不直说，隐晦的文字至少指向教学研究型，申报硕士点、博士点是压倒一切的战略目标；课程体系向精英教育看齐，千方百计提高考研的比例，人才培养目

标一律“宽口径、厚基础”；学科建设的评价指标也只是SCI篇数、论文引用指数、师资队伍中学术型博士比例等。其结果，对社会而言，既造成“教育过度”，资源浪费，又无法满足需求。对学生而言，他们接受的是与自己能力和需要不相适应的教育，他们参与了教育的过程，但他们不是教育的目的。他们作为维护精英教育的形象出现在校园里，但牺牲了最适合于他们个人的发展。对院校有效发展害多于利。

二、以企业战略作为院校发展战略

战略重点忽视教育的长期社会效益，过分强调近期的规模效益；市场资源配置过于重视功利，忽视院校的核心价值观；校内资源分配过于考虑经济利益回报，缺乏对教育规律的尊重，不是根据社会和受教育者需要，而是主要依据经济效益原则设置专业、课程；战略举措过于倚重行政权力推动，忽视学术权力作用，行政战略压抑学术战略；战略目标不合理地过度量化，使得教育与研究远离本质，走向急功近利，浮躁的商业文化在校园大行其道，高等院校的使命被虚化、偏移。

三、没有创造的模仿战略

地方院校和国家重点高校之间的确存在着某种中心和边缘的关系。地方院校都倾向于与重点高校建立某种学术联系，政府主管部门也主张通过重点院校与中西部地方院校之间一对一的帮助，尽快提升地方院校的学术能力。当地方院校校长出现缺额时，主管部门也多是从重点院校选派。将重点院校的成功经验与地方院校的实际相结合，可能是地方院校快速发展的一个战略选择。但如果只有移植，没有生长；只有模仿，没有创造；只有依附，没有自主，地方院校特定的使命难以实现，特色无法产生，存在价值就会受到挑战。在一些地方院校的发展规划中我们的确能看到这种现象，重大战略举措模仿历史久长的重点高校，如在以学科建设为龙头的口号下，实施教学、科研两个中心，在不具备工作团队的情况下重金引进院士；在培养高素质创新人才的口号下，一、二年级不分专业，双语教学达到多少比例，压缩课时数让学生有更多的时间自学，培养复合型人才；等等。其中一些举措脱离地方院校的职能、环境、资源、能力与学生实际，造成有限资源的不当配置，影响院校的有效发展。

四、不切实际的口号战略

缺乏深入的地方社会发展需要分析、学生素质分析、师资队伍能力分析、财务资源分析等,在这样的前提下提出一个与其他院校攀比时不落后的目标,只有一组规模扩张的数据,一些时髦的、空泛的、缺乏操作性的战略举措,这样的战略随着红头文件上提法的变更、院校领导的更替,最后剩下的只是一些过时的口号。在这种情况下如果管理“有力”,可能既违反高等教育发展的外部关系规律,又违反高等教育发展的内部关系规律,产生不切实际的盲目扩张、无效发展,对院校发展带来需要很长时间才能弥合的伤害。

五、不协调整体的孤立战略

院校发展的多个目标之间的关系很复杂,有的关联性很强,一损俱损;有的互相冲突,需要妥协和平衡。比如行政目标与学术目标之间,教学目标、科研目标与服务社会目标之间,基础学科发展目标与应用学科发展目标之间,师资队伍中科研型人才与教学型人才的比较,等等。常见的有两种情况:其一,如果某一个方面或部门出现一位强势的领导,恰好又满足了最高决策者的某种偏好,既定的战略随即发生倾斜,资源随之不合理地流动,权力随之不合理地集中,局部的最优化使整体的终极目标化为泡影,一个人或一个部门的事业打败了全校的事业。“难怪有人戏言:学校行政系统积极性的高涨,对基层的学术工作是一种灾难,而不是福音”^①。其二,整体战略对院系或部门战略缺乏统帅和包容能力,院系各自为政,部门自行其是,战略顶层设计者只是将战略作为自己的战略,而没有使之成为大家的战略,于是各种战术会互相冲突,各方效果会互相抵消。例如,通过政府部门组织的合格或优秀评估几乎是所有院校的战略目标,但如果每个院系都以重视评估为由,抢占有限的资源,优先发展自己的学科,那么准备评估的过程就是学校走向平庸的过程。

六、不审时度势的僵化战略

面对瞬息变化的市场,稳定的学术组织需要灵活的战略。地方院校

^① 宣勇. 大学组织结构研究 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2005: 104.