

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办

第 9 期

(总 78 期) 2008 年 9 月 5 日

## 认清形势，迎接挑战，注重学校可持续发展能力的培育

**编者按：**在以高科技为基础的知识经济时代，高等教育同社会经济发展的关系将越来越密切，推动经济发展的作用也将越来越明显。同时，这样的社会背景对大学发展提出许多挑战，这些挑战也给大学提供了难得的发展机遇。一是**社会从相对封闭转向全面开放对高校发展提出的挑战**。在全球化的背景下，世界各国之间的影响、合作、互动日益加强。从世界范围来看，高等教育正朝着国际化、现代化、大众化方向发展。全球化的影响使大学不得不面对纷繁复杂的、全球范围内的各种竞争，不得不接受来自国内国外更加强劲的对手和更加残酷的竞争。因此，大学必须转换视角，站在全球经济一体化的高度确立自己的发展战略和目标。二是**市场经济对高校发展提出许多新的挑战**。自1985年起，在经济体制改革的推动下，中央先后颁布了《关于教育体制改革的决定》、《高等教育管理职责暂行规定》、《普通高等学校设置暂行条例》等规定和条例，解除政府对高校的过多束缚，明确政府与高校的管理权限和责任。20世纪90年代后，国家又相继颁布了《关于加快改革和发展高等教育的意见》、《中国教育改革和发展纲要》、《关于深化高等教育管理体制改革的若干意见》等文件，将高等教育管理体制作为今后工作的重要内容，初步建立起与社会主义市场经济体制和政治体制改革相适应的新的教育管理体制，形成了政府宏观控制、中央与地方两级管理、学校面向社会自主办学的新方略。可以看出，从计划经济到市场经济，大学与政府的关系正在发生变化，大学从依赖政府转向依赖自我，这种变化使大学真正地面向市场，参与竞争。在这种情况下，大学的生存与发展模式将发生质的变化，大学必须应对这种变化。三是**科技的飞速发展对高校发展提出的挑战**。科学技术的发展日新月异，高新技术的发展、网络时代的到来对高等教育的发展提出了前所未有的挑战，它要求大学，要因时而变，从社会的边缘走向中心，扮演引领社会进步发展的重要角色。这要求大学在完成体制变革的同时，充分发挥带动经济增长之功能。大学面临的问题是如何保持持续不断的科技创新能力和自我发展能力，如何从冲突转向整合，从矛盾走向和谐。四是**高等教育大众化、国际化发展对高校发展的挑战**。近年来，高等教育内、外部环境发生着深刻的变化，高校面临着学科日益综合化，高等教育国际化、大众化等一系列挑战。面对新的形势，为迎接新挑战，国内高校必须站在战略的高度，从实际出发，通过战略联盟实现资源共享、风险共担、相互促进、共同发展的合作机制，提高我国高校的核心竞争能力。我校刚刚接受过教育部本科教学水平专家组对现场的考察与评估，取得了可喜的成绩。但我们绝不可沾沾自喜，我们要进一步认清形势，迎接挑战，切实注重学校可持续发展能力的培育。为此，我们选编部分相关材料，供领导和相关部门参考。

### 目 录

1. 浅谈高校可持续发展的五种观念·····	(2)
2. 高等教育大众化初级阶段教学型高校可持续发展的思考·····	(3)
3. 论教师人才资源开发与高校可持续发展·····	(7)
4. 高校可持续发展的财务风险及其控制·····	(10)
5. 加强高校无形资产管理促进高校可持续发展·····	(12)
6. 论高校可持续发展与战略管理·····	(16)

## 一、浅谈高校可持续发展的五种观念

高等教育要实现可持续发展，就必须进一步解放思想，从不适应当代高等教育发展需要的观念、做法、体制的束缚中解放出来，形成与新形势相适应的思想观念，用思想的大解放推动学校的大发展，用观念的与时俱进促进学校教育事业的稳步前进。

### 1. 必须树立以人为本的治校理念

以人为本、促进人的全面发展是科学发展观的本质和核心，是教育工作全面落实科学发展观的核心任务。这包括两方面的内容：

(1) 教育以育人为本，以学生为主体。一切为了学生，为了学生的一切，为了一切学生，这是我们工作的出发点和归宿。为此，要强化教学工作是学校工作中重中之重的地位，大力推进素质教育和创新教育，狠抓名师工程、精品课程，强化教学督导，从根本上调动、激发学生学习的主动性、积极性。人才培养要以教学工作为先，教学工作要以提高质量为重。要突出“质量至上”的观念，明确质量是学校的生命线，关系着学校的声誉与地位，决定着学校的生存与发展。全校教职员工都要增强质量意识，重视人才培养质量，把培养全面发展、具有创新精神的高素质人才作为根本任务。不仅要为年轻人创造一个能激发兴趣、产生好奇心的环境，还要营造一个能够使其静心苦干的宽容氛围。

(2) 必须紧紧地依靠教师办学。有人做过这样的研究：在西方研究型大学里，什么东西都可以失去，但不能失去一流的教授。我国高校的师资大多是学术型的，从学校到学校，不少是在同一学校里从助教做到教授。而国外一流大学的教授很少“近亲繁殖”，如哈佛大学的教授绝大多数是从世界范围招聘来的。社会科学、工学等应用科学部，很多教授来自政府机关、企业部门。例如，耶鲁大学的工学院院长原是美国总统科技顾问，商学院院长原是美国商业部部长，就连原美国副总统戈尔也可以到哥伦比亚大学任教授。他们丰富的经历、与社会各界广泛的联系，为大学的教学、科研带来了非常珍贵的资源，他们能发挥一般教授无法替代的作用。在人们的眼光里，教授、院长的社会地位是很高的，从部长、副总统到教授、院长，一点都没有降低身份。

广大教师是我们办学的主体，是我们办学的支撑力量。我们要加快实施人才强校战略，采取超常规措施引进人才、培养人才、用好人才、稳定人才，全力建设一支结构优化、素质优良、富有创新能力、满足学校发展需要的师资队伍。

### 2. 必须增强抢抓机遇的理念

机遇是一笔战略资源，好的机遇胜过一大堆计划。机遇稍纵即逝，错过一次机遇，很可能失去一个时代；抓住一次机遇，就会赢得一次跨越。在高校的发展中，快人一步，抢占先机，步步主动；慢人一拍，亦步亦趋，就会处处被动。当前我们正面临着四大机遇：世界经济全球化、中国加入世贸组织、教育国际化的机遇；全面建设小康社会、科教兴国、人才强国的机遇；构建新的多层次国民教育体系和高等教育大众化的机遇；振兴东北老工业基地、吉林经济由“快走”变成“快跑”的机遇等。我们要善于洞察时代发展的大趋势带来的机遇，潜心研究各种困难和挑战中蕴涵的机遇，不断提高科学判断形势的能力，不断提高把握方向、总揽全局的能力，不断提高抢抓机遇、加快发展的能力，策划大思路，找准大出路，推动大发展。

### 3. 必须坚持特色办学的理念

坚持特色办学，归根到底是为了全面提高学生素质，多出人才、出好人才、出有用之才，而适应社会主义现代化建设需要的人才必然是全面发展、个性优化、各有特长的各级各类合格人才。学校的办学特色，是立足本校的生情、师情和校情，凝炼学校优势的结晶，是一种继承传统基础上的创新，并在教育观念和办学指导思想上有新意，办学措施和办学途径上有创造性，办学成效上有新气象和新面貌。学校的特色，主要来自这个学校有特长的教师群体，以及他们的教育教学经验的积累与升华。从这个意义上讲，办学特色主要体现在两个方面：一个是入口——学生家长的认可；一个是出口——社会对毕业生的认可。特色就是生命力，特色就是竞争力，特色就是战斗力。在这方面，我们应该学习国外高等学校办学经验。美国不同的学校有不同的教育策略和办学定位，对不同的学科也有不同的

要求。这些学校都很注重自己的办学定位，其中相当一批是社区大学和学院，如纽约服装学院就培养了很多世界一流的服装设计师。特色办学不仅反映在教学环节上，也集中反映在学科建设上。学科建设作为学校教学、科研水平提高的核心环节，是提高学校综合实力的基本保证，也是一项对学校发展影响重大的系统工程。学科的特色决定着高校的办学特色。我们要坚持有所为、有所不为，发挥多学科的优势，积极培养和扶持交叉学科、边缘学科、优势学科，集中力量，重点抓好特色学科的建设，以特色带综合，打造特色鲜明的学科品牌，使其在激烈的国际、国内竞争中发展壮大。

#### 4. 必须确立面向世界办学的理念

伴随着经济全球化的世界发展趋势，我们对大学面向世界的发展应作综合的理解。它不仅是一个过程，也是我们要达到的目的，即培养走向世界的中国人，中国要成为世界的优秀人才库，这是我们大学需要确立的态度、思想和观念。实践证明，大学在推动不同文化、不同文明之间的相互理解和融合方面起着十分重要的作用。近年来，国际上发生的一系列重大事件证明了这种相互理解的重要性。

同时，作为政府的智囊团和思想库，大学要认真研究世界多极化、经济全球化等重大国际问题对国民经济和社会发展带来的机遇与挑战，提出可行的应对措施。今天的大学也必须培养学生全球化的眼光，而国际交流与合作对于扩大学生的视野是非常重要的。我们必须以广阔的世界眼光面向世界办学，以一个国家的主权观念为基础，立足改革、开放和创新，以全球意识与各民族一起共同创造人类文明，促进人类的一切文明成果由各民族共同分享。我们要进一步加强国际间的交流与合作，扩大对外开放的广度和深度，积极参与国际竞争，在人才培养目标、办学目标、学科建设、教育内容、教学方法、基础建设、管理制度等方面，吸取其他大学的优点和长处为我所用，在走向世界的道路上实现新的跨越。因此，在办学目标上，要有强烈的国际定位意识。在衡量学校办学水平时要尽量使用一些国际性的指标。如用教师和国际交流程度来评价办学的水平，把发展远程教学作为发展战略，把加强教学、科研的国际合作与交流作为学校的重要任务，把世界历史、地理、国际金融和贸易等知识和技能作为重要的教学内容，把学校作为引进人才、引进技术和汲取世界文化精华的重要窗口和渠道，等等。

#### 5. 必须坚持教育创新的办学理念

创新是高等教育发展的不竭动力和永葆生机与活力的源泉。教育创新的首要目标是建立培养创造性人才的教育体系，难点和核心是教学创新，关键是办学体制创新。要不断创新办学模式，勇于探索，大胆实践，破除单纯依靠政府资金和财政拨款办学的旧观念，树立多渠道融资、多元化投资的新观念，努力形成办学主体多样化、融资渠道多样化、办学形式多样化的新格局。要不断扩大政策优势，调整优化教育资源，努力实现教育资源共享，充分发挥名师和名校的引领作用，把高校高标准地一所一所建好、办好、发展好。

(摘自《浅谈高校可持续发展的五种观念》高教研究/2006.5)

## 二、高等教育大众化初级阶段教学型高校可持续发展的思考

在高等教育大众化初级阶段如何正确处理规模、结构、质量、效益的协调发展，保持可持续发展的后劲和实力，达到与社会相和谐，是教学型高校认真思考和在实践中探索的现实问题。

### 1. 培养可持续发展人才是教学型高校可持续发展的根本任务

教学型高校是以教学为主的功能定位，教学工作是培养人才的基本途径，也是促进学生和谐发展的最有效形式。自从有了大学以来，培养人才就成了高校的根本任务，教学工作就成了大学生活的主旋律，并以教学活动实现人才培养的目标。随着经济社会的深化改革和高等教育的迅猛发展，传统的教育教学理念、方式和思维面临着严峻的挑战。一是从经济社会发展角度看，小康社会建设和构建和谐社会的伟大工程，对全社会人员素质提出了新要求。和谐社会要求实施和谐教育，教育的目的是要培养一个和谐发展的人，实现学生“知识、能力、人格”的协调发展。二是从高等教育自身来看，一方面，世界教育观念与教育体系正经历着一场根本性的变革，即突破了传统教育的时空观，确立了以终身教育与学习社会为内涵的现代大教育观，并在实践上积极构建现代大教育体系。同时，学习社会

的提出，使社会成员处在一种“人人学习、处处学习、终身学习”的教育环境之中。从“学会学习”到“学会生存”、“学会关心”主题的转换，意味着当代教育已开始了一种不自觉的转型，人们越来越多地经由教育而获得适应社会的能力，呈现出一次性的学校教育，已经不能满足人们不断更新知识的需要。另一方面，从高等教育大众化的实际来看，高等教育大众化必须转变质量观，不能脱离发展来谈质量，更不能借质量问题来限制高等教育的发展，应建立多元质量标准，让更多的人接受高等教育，满足多样性的社会需求，这应该成为树立正确质量观的重要基点。因此，高等教育大众化背景下，质量标准呈现多元化，人才培养模式呈现多样化趋势。著名教育学家潘懋元先生指出，高等教育大众化的发展前提是多样化，多样化的高等教育应有各自的培养目标和规格，从而也应当有多样化的教育质量观。但这种多样化又有统一性的一面，即多样化的教育质量观应把学生“成人”又“成才”作为基本标准。因此，高等学校作为专门的高等教育机构，必须适应构建学习社会和和谐社会的时代要求，树立全面的人才质量观念：可持续发展人才。

可持续发展人才是以培养社会需要的可持续发展的人为根本，是对高校人才培养质量的升华。可持续发展人才质量观，强调人是可持续发展的主体，人的可持续发展是可持续发展的关键，弘扬人的主体价值和主体意识。强调学生的可持续发展，即既能满足当时社会的需要，又能保证其身心与社会、自然和谐、均衡、持久的发展。强调既注重学生德、智、体、美等智力因素和耐性、情感、意识等非智力因素的全面协调发展，又注重学生为适应未来社会发展变化所必需的自我教育，终身学习的能力。因此，教学型高校一要突破传统一次性的学历教育观。在大教育观的思想指导下，应自觉地把本科教育纳入到学习社会的体系之中，努力培养学生可持续发展的能力。二要在教学中树立正确的育人观。高校要跳出教学本身来看教学，把教学与育人有机结合。教学的本质在于育人，教学是育人的手段、途径，高校通过教学达到育人的目的。也就是说，学生从教学中获得的不只是知识、智慧，更有理想、志趣、信念和世界观等，即教育性教学。同时，教师也要“跳出”自己的世界，走进学生的世界，注重感情投入和精力投入，读懂学生、读懂社会，以学生之视角来思考教学、投入教学和实施教学。教师在教学中既要用包含着做人道理的感情来影响学生的学习、做事和做人，又要兼顾对学生的人格培养和激发学生进行不断创造的动机，也就是我们交给社会的应当是一个“完整的人”。三要树立教育服务理念。“教育是一种服务”已成为一种发展趋势。教育就是服务，这是时代赋予的使命。随着高等教育大众化进程的加快，学生由单纯的受教育者变成了教育的权利主体，成为交纳学费而获得教育服务的消费者，学生可以更多地选择学校，学校之间的竞争也越来越激烈。优质的教育服务是吸引生源的持久力，高校就是教育服务的市场，必须为消费者提供优质的教育服务。一方面，我们要适时地修订教育管理制度，改变以往的人才培养模式，把学校变成一个教育超市，为学生方便、快捷地提供各种教育资源；另一方面，教师和其他教育工作者要适时地更换角色，把学生视为教育的主体，以学生为中心，以学生的发展为出发点和落脚点，树立“一切为了学生、为了学生一切”的思想，使学生成人又成才，这是学校持续发展之本。

## 2. 实施“三条线”管理是教学型高校可持续发展的管理创新

从学校整体来看，我们可以把各项工作形象地划分为生命线、增长线和保障线，其中，生命线泛指教育教学工作及人才培养质量，这是学校安身立命的基础和发展的支点，是学校一切活动的出发点和归宿；增长线泛指学科建设、研究生教育和科技开发及社会服务等，这是生命力得以旺盛的发展点，是活力的激发点、生命的生长点；保障线泛指机关部门、教辅单位、后勤服务、安全保卫等，这是生命线和增长线的服务保障体系，是坚强的后盾。“三条线”以育人这一中心目标而构成有机整体。

“三条线”管理思想是科学的教育发展观在高校教育教学上的应用和体现，按科学教育发展观把握高等教育的基本规律，使学校的一切工作都围绕生命线展开，服从和服务于教学这个中心。只有教育教学工作搞好了，才能言及其他，否则只能是舍本逐末、缘木求鱼。学校要把学生成人成才作为一把“尺子”和“镜子”，来折射和衡量学校各方面工作。学校在安排工作和解决矛盾时，要充分考虑是否冲击了教学中心工作或动摇了教学中心地位，在考核时把各部门甚至个人的工作与是否服从和服务于教学工作挂起钩来。

生命线的活力有赖于增长线的发展、改革和创新，只有不断发展、改革、创新，才使生命线更加稳定、可持续，激发生命线的活力，否则生命线的生命力不强而枯竭。增长线体现了发展是第一要务的思想，所以高校需要按新形势、新要求和新思想、新观念，推进机制创新、体制创新、制度创新和手段创新、措施创新，不断推进增长线的发展。在教学与科研的关系上，教学型高校要坚持一个中心——教学，但要树立科研强校意识，实行科研特区，打造科研亮点，局部求突破。鼓励教职工立足岗位搞科研，把工作当作学问干，提高工作质量。教师要立足教学岗位积极参与科研，不断更新知识、传授新知识、多出科研成果，切实以教学带科研，以科研促教学。

同时，高等教育又是一项系统工程，人才培养质量的生命线需要管理和服务等多环节、全方位的服务保障体系，为生命线提供思想、组织、作风、制度、机制保障必须的人力、财力、物力支持，否则生命线因相互脱节、不协调、服务不到位而挫伤。因此，非教学部门、非教学人员要明确为教学提供良好的服务保障条件是自己的职责，摆正自己的工作在整体工作中的位置，自觉围绕育人作好自己的本职工作，增强服务意识，提高服务质量和水平，为学生全面成人成才服务，保障学生健康成长。

“三条线”内部管理思想有利于巩固教学型高校的“三个牢固确立”，即：牢固确立人才培养是高等学校的根本任务，牢固确立质量是高等学校的生命线，牢固确立教学工作在高等学校各项工作中的中心地位。

### 3. 构建学生成人成才培养体系是教学型高校可持续发展的核心内容

**一是创新德育教育模式，构建全员育人格局。学生成人成才，德育为首。**高校要不断创新学生思想道德素质教育方式，从重管理到重教育，从重知识传授到重能力培养，从重智育到重德育，使学生在德、智、体、美诸方面得到全面发展，成为一个均衡的、和谐发展的人，成为职业人、社会人。把德育作为一门重要课程，四年不断线，设定德育学分，把德育考核与教育教学、课内课外、实践锻炼相结合，实施德育教育全程化和量化考核，对德育考核不达标者，实行重修或淘汰，把自律协议、诚信协议、基本道德行为，遵纪守法，诚信等刚性化，实现学生德育教育管理由虚变实、由软变硬。根据社会需求和学科专业及学生实际，对学生进行诊断分析和成人成才设计，建立学生电子档案和联系家长制度，定期总结，因人指导，使教育、管理、服务相协调，以情感人、以理服人、以德育人。另一方面，把育人工作作为硬性要求纳入全员工作职责中，明确要求校院两级班子，是第一责任人，要成为学生成人成才的总设计师和设计师；教师要成为学生的导师，指导学生成人成才；专职学生工作干部要成为学生成人成才的领路人；机关干部要成为学生成人成才的顾问，形成“导师→辅导员→班主任→教师→学生”的助教、助学习方法、助思想的新格局，着力使学生成人成才。

**二是创新管理制度。把统一要求与多样化、个性化的教育有机结合。**根据不同类型、不同模式人才培养的要求，设计不同的基础课群、专业课群、实践教学环节群，优化组合成不同要求的知识与技能模块，教学计划实行刚性与弹性相结合，弹性专业设置方向，打破学科专业课程之间的壁垒，加大选修课的比重，让学生有选择学习内容、自我组建知识结构的机会，实行学分制，逐步建成教育超市。

**三是创新人才培养模式。**一方面以社会和市场需求的导向，建立规格多样的人才培养制度。针对大众化高等教育的特点以及社会需求的实际，实施因材施教、因需施教，对不同学生实行分类培养，分级教学，分灶吃饭。如对应用型人才培养，要按照“实用教育”思想，侧重理论够用、重实践、强技能，在保证基本规格前提下，强化工程实践和专业技术的培养，同时利用校内外优质教育资源，产学研结合，建立实践基地，开展现代技术等多种技能培训，为学生获得适应就业需要的“绿卡”创造条件。把国外的设备、证书、资质引进来培养学生，搭建先进的教育平台，“把树栽在山上”，构建“本科基本规格+德育+实践+现代技术”的应用型人才培养模式。

**四是创新教学方法和手段。**改革课堂教学，实现课堂教学由以教师为中心切实向以学生为中心的教育方向转变，推动教师学生双向互动，开展合作式学习，充分运用启发式、研讨式、学导式、研究式等多种教学方法，激发学生的情绪，开发学生的思维，培养学生的创新素质和能力。根据大众化高等教育的实际，加大考试方法和考核模式的改革，变考知识为考能力。同时，推进教育技术信息化，充实和完善多媒体教学网络平台，建立数字化教学环境，逐步实现网上选课、排课、答疑等互动教学，

实现教学管理数字化、网络化。

**五是创新学生就业教育。**就业问题是高校扩招后面面临的一个重大热点问题，解决就业问题是高校的一项重要工作。高校要构建“就业全员化、全程化、常年化、社会化”的就业“四化”工程，加强学生就业教育，通过“走出去，请进来”，构建毕业生就业指导服务体系，建立毕业生就业基地，搭建毕业生择业和就业平台，进一步提升学生就业质量。

#### **4. 加强队伍建设是教学型高校可持续发展的关键所在**

现代教育教学不再需要只有某种专业知识的教书匠式的教师，而需要既有精深的专业知识，又有丰富的教育理论和精湛的教育能力的教育家式的教师。这样的教师从“专业属性”看，具有“双专业性”，一方面他所学习和研究的本学科专业是一种专业，另一方面，他所从事的教育教学工作也是一种专业，而且是一种使所有其它专业成为可能的重要专业。因此，高校要本着“教育教学是一种专业、教师教育专业化”的思想，加强队伍建设。一是建立教师培训体系。教师培训除学历提高、拓展知识结构外，主要是加强教育专业训练，要向教师传授新理论、新经验，更新教育观念，重视新的教育方法以及现代教育技术手段应用的训练。教师培训工作要逐步形成规范化、制度化、终身化。对教师培训过程要严格管理，对培训质量要进行严格的考核。建立教师培训档案，作为聘任上岗的重要依据。建立健全教师继续教育证书制度，把教师培训与教师教学实践有机地结合起来，在实践中消化培训内容，在实践中升华培训的新理论。二是突出师德师风建设。教师的教风在一定意义上讲是大学校园文化和大学精神的灵魂，它是一种无形的力量，激励着人们奋发向上，它是看不见的规范，约束着每个人的行为。教师高尚的教风将对学生的价值观产生潜移默化和持续的影响。因此，高校要加强教师的思想教育和职业道德建设，培养良好的师德和团结协作精神，教书育人，为人师表，爱岗敬业，乐于奉献。教师要正确处理晋级、晋职与搞学术的关系，端正态度，避免“职称文章”、“职称教材”等“职称学术”，教师要以法从教，更要以德从教。教师不仅要成为学生成人成才的设计师，还要成为学生成人成才的导师。三是注重梯队建设。

按照合理的师生比例结构、学历结构、职称结构、学缘结构和年龄结构，实施“名师战略”，有计划地进行培养、引进，建设一支数量充足的教师队伍。四是重视管理队伍建设。一所大学如果没有一支好的管理队伍，即使有再好的教师队伍也很难创出水平，就像学校的两个轮子，缺一不可。因此高校要加强管理队伍建设，改变以往不管学历高低，能力大小，素质好坏都能干的思想。要把管理队伍建设提升到与教师队伍同等重要的地位来抓，制定与教师队伍相配套的管理队伍建设规划。要像培养学科带头人那样培养教育管理干部，使他们成为精于管理、懂得教育的现代复合型经营管理专家。

#### **5. 主动为地方经济建设做贡献是教学型高校可持续发展的活力源泉**

**一是在科技服务上，**从我省建立大型煤炭基地、煤化工基地，建立安全长效机制。煤炭高产高效与洁净化以及矿区灾害与防治等方面，加大产学研合作力度，实现环境评价、安全评价、规划论证、技术服务、成果转化与人才培养、技术培训等一条龙的“大集成”式服务，拓宽服务内涵，提高科技服务水平。一要围绕装备产品制造基地，以我校引进的国际先进制造设备，以快速成型制造逆向工程技术和微纳米材料技术为基础，以三坐标测量机、快速成型机、五轴联动高端加工设备为主导，建立省级“快速制造工程中心”，为振兴我省装备制造业搭建数字化、信息化、现代化的装备制造平台。二要整合学校优势教育资源，组建集教学、科研、开发、生产、培训、服务于一体的研发中心，以此获取项目和支持，为老工业基地振兴服务，力争建成省级“工程技术研发中心”。三要围绕生态城市建设，利用成熟的洁净煤技术、型煤技术、生物质能源技术，开发出适应哈尔滨地域条件的清洁能源，实现型煤、粒煤、水煤浆、煤化工、煤转化技术的系列化，并在产业化、市场化、规模化上下功夫，为改变哈尔滨市城市环境污染做出贡献；四要在城市可持续发展方面，重点研究区域经济发展的理论与方法，尤其是结合老工业基地的改体、改制、资源的开发与利用、工业布局与项目评估、规模经济与产业发展规划、经济系统优化理论与方法等，为政府与企业的科学决策提供依据，为经济发展做好技术咨询和技术服务；

**二是在人才培养上，**围绕地方区域经济建设，构建为终身教育服务的体系。一要拓宽继续教育领

域,积极开展社区教育。采取业余或全日制的授课方式,着重培养各类急需人才。二要建立教师和科技人员与企业联系的长效机制,开展“学科一帮一企业”活动,向企业直接输送智力和技术。三要依托煤炭生产转化与安全技术人才培训中心,以地质工程、测量工程、采矿工程、矿物加工利用工程、安全工程和煤化工专业为主为企业培养工程技术人员。四要依托国内先进、省内一流的现代化装备制造人才培养基地——机械加工及数控技术培训中心,为地方装备制造业培养和输送复合型、创新型和技能型的技术人才,推动我市装备制造业的现代化进程。

**三是**在体制与机制上,以振兴老工业基地为载体,强化人才强校、人才强市战略,搭建校、企、政信息平台、建立校企合作平台、产学研转化平台,构筑特区,以项目引人才,以人才引技术,实施“特区、特事、特办”。

**四是**在支撑服务体系上,建立完备的支撑服务体系,构建适于企业发展的创业平台,多与大型企业建立联系,在条件成熟的企业成立校企共建的技术开发研究中心、分析测试中心、培训中心、成果转化中心、技术咨询服务中心等校企中介机构,保证为企业的改制改制和技术改造提供直接的技术支持和服务,使企业实现技术水平和产业规模效益的新跨越。

(摘自:《高等教育大众化初级阶段教学型高校可持续发展的思考》黑龙江高教研究/2005.7)

### 三、论教师人才资源开发与高校可持续发展

高校的可持续发展是指通过不断提高办学条件、教学质量和办学特色,使高校随着时间的推移和教育的发展变化,能够在科学研究、教学水平、社会服务等方面持续地体现出优于或强于其它高校的能力,即,核心竞争力。提高高校核心竞争力,实现其可持续发展的关键在于构建一支团结协作、学术水平高、具有创新精神的教师队伍。

#### 1. 坚持以人为本的管理观念,充分开发教师人才资源

以人为本就是坚持人的自然属性、社会属性和精神属性的辩证统一。以人为本在实践中具体表现为重视人的因素,体现人文关怀,实现人性化管理。在高校可持续发展过程中坚持以人为本就是要牢固树立一切依靠教师办学的思想,构建和谐的教师发展氛围,形成有效的教师评价体系和教师激励机制,充分调动教师工作的主动性和积极性。

(1) 构建人才事业发展的良好机制,稳定和吸引优秀人才要实现高校的可持续发展,必须坚持以师资队伍建设为根本,以机制创新为突破口,积极创造有利于人才脱颖而出、施展才华、发挥才智的制度和环境,积极为教师搭建事业发展平台,体现事业留人、感情留人、待遇留人和制度留人的用人制度,不断开拓师资队伍建设的局面。

#### ①人尽其才,以事业引人

高校教师成就动机较强,如果组织发展目标与个人追求的发展目标相一致,就会激发他们为实现组织的目标勤奋工作的动机。因此,要关心教师人才的需要,为他们提供施展抱负、建功立业、实现自身价值的机会和条件,以事业的不断发展和广阔的发展前景吸引和稳定人才,营造用武之地。

(a) **优化学术环境。**要倡导“以学术为本”、尊重知识、尊重人才的大学精神,赋予高层次人才以充分的学术权力和一定的行政权力,把懂业务、有能力、年富力强的学术人才任命为学科带头人、科研带头人等学术骨干,充分发挥这些人才的专业所长,为其成长创造良好的环境。

(b) **营造学术氛围。**鼓励开展学术交流,资助学术活动,提高学术骨干的学术地位。

(c) **构建学科平台。**包括实验室建设平台、研究信息交流平台、结构合理的学科队伍平台等。

(d) **建立良好用人机制。**如学科带头人的培养机制、引进机制、竞争机制、选拔机制、激励机制,形成“能者上,庸者让,劣者汰”的用人机制,使学科组织充满生机和活力。

#### ②创设良好的人际关系氛围,以情引才

人才的人际关系是否良好,是否得到尊重和理解,竞争环境是否公平,取得成绩能否被承认,合法权益能否得到保障,是人才全身心地投入工作的情感支撑,营造和谐的、尊重人才的人文社会环境,是人才引进和稳定的重要前提。因此,要充分认识知识分子的特点,做人才的知心朋友,尊重人才的个

性，充分发挥他们的特长。要适时肯定他们在工作中的成绩，使他们感到工作的成就感和荣誉感。

### ③物尽其用，以待遇引才

在市场经济社会中，任何人才，特别是作为高层次人才教师均会面临自我价值评价和社会价值评价，而物质待遇的高低是其最直接的标准。因此，从客观的角度讲，提供必要的物质条件，免去人才的后顾之忧，是充分发挥人才工作积极性、激发人才潜力的重要手段。学校应当在力所能及的范围内，对愿意来校工作的人才实行优惠政策，提高人才使用的价值。如设立人才引进基金，用于引进人才的生活补助、学术津贴及其他需要。

### ④体现公平，以制度引才

要有效地吸引和稳定人才，必须靠良好的制度发挥作用。为此，要通过选拔任用制度、双向选择制度、竞争上岗制度、考核评价制度、薪酬管理制度、绩效管理制度、福利制度等来吸引和稳定人才。通过建立激励、竞争、约束的运行机制，做到人尽其才、才尽其用；通过优化结构配置，提高人才利用率；同时，还要保持政策的连续性及决策的制度化、科学化。

## (2)完善教师评价机制，引导教师主动发展

发展性教师评价能够激发教师发展的内在动力，引导教师主动创造各种条件，实现自身的专业发展，构建发展性学校教师评价体系，是引导和激励教师自主发展的根本途径。

### ①构建一种注重发展、面向未来的教师评价取向

对每一位教师的评价应该是对其现有的发展特点和水平、对工作的情感和态度、现在的工作状况以及未来的发展需求与可能进行的完整的、综合的评定。不仅要对教师的现有价值，而且要对教师的潜在价值进行肯定，要根据教师现有的工作表现，确定其个人的发展方向，定期制定教师个人发展的目标，并依据评价提供的信息激发教师自我完善的需求，明确继续发展和终身发展的目标，为他们提供进修或自我发展的机会。因此，对教师评价至少应包含三个方面的内容。一是“你现在在哪里”，即指出你在群体坐标体系中所处的位置，带有安置性或诊断性，这样可以使教师明白自己在“小团体中的自我”；二是“你可到哪里去”，即指你的“最近发展区”，带有导向性或启发性，教师可以自己的过去、潜能、自身发展作为标准来评价“时间发展序列当中动态的自我”；三是“你怎样到达你的‘最近发展区’”，即指你今后发展的步骤、条件和方法，带有发展性，有巨大的激励功能。

### ②突出教师在评价中的主体地位

教师在教学中占据主导地位，在评价中也同样应该占据主导地位。如果忽略教师在评价中的地位和作用，那么评价的价值和效果会大打折扣。提倡教师自我评价是突出教师主体地位的典型表现。采用教师自我评价有不可替代的优势，谁最了解教师，教师的工作背景是怎样的，教师工作的优势和困难是什么，教师想从评价中得到什么，只有教师本人对此了解得最清楚。同时，教师的自我评价与教师的自我反省、自发监控和自我促进有密切的联系，在自我评价的过程中，教师能主动收集有关自己的教学数据，对其进行判断和反思并能考虑提高和改进的途径。

### (3)构建教师激励机制，提高教师工作积极性

激励，“主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理活动过程。激励也可以说是调动积极性的过程。”现代教育管理中，如何激发教师的动机，如何调动教师的积极性已成为教育领导者经常思考的问题。对高校教师的激励要注意以下问题：

#### ①要注重群体激励

高校人才培养目标的实现是全体教师共同努力的结果，从这个意义上讲，教师激励要考虑的，不是某一两个教师积极性的问题，也不是将教师作为一个个孤立的个体来考虑他们每一个人的积极性的问题，而是要在学校组织整体背景下考虑如何追求一种教师群体激励的效应。因此可以说，教师激励的重点不在于个体激励，而在于群体激励。

#### ②完善骨干教师甄选机制

目前，在骨干教师的评选机制上应主要实现两个转变：

(a)从“选拔”模式向“鉴定”模式转变。从效应上看，“选拔”和“鉴定”是两个不同的概念，

选拔虽然也包含了考评的内容，但有关人员的推荐和有关领导的赏识甚为关键，因此选拔往往带有一定的主观性和偶然性。而鉴定则不同，它比较侧重于以科学的方法和手段来测量评估一个教师的综合素质，其结果比较客观。因此，骨干教师的鉴定制度比骨干教师的选拔制度具有更大的优越性。

(b)从“终身制”向“流动制”转变。“职业素质”和“综合能力”均是动态的概念，“工作成就”也只能说明一个教师的以往，难以说明他的未来。因此，骨干教师不应当成为一种终身的荣誉称号，而应当是一种具有一定有效期的，也可以在教师之间流动的拔尖教师资格。

## **2. 加强高层次教师队伍建设，提升大学核心竞争力**

高校可持续发展的主要体现是其核心竞争力。高校的核心竞争力是高校组织中的人力资源在利用自身学科资源进行教学、科研、社会服务时所形成的整体竞争能力。高校的师资力量是高校的人力资源主体，因而成为各高校之间竞争的中心，因此，培育一支优秀的高校师资队伍，对于高校核心竞争力的形成至关重要。可以说，高校的竞争主要表现为人才的竞争，教师人才资源是高校核心竞争力的主体力量。

### **(1) 建立一支团结协作的学术团队是基础**

教师是一所大学人才培养、科技创新和社会服务的一线突击队、主力军和原始推动力，也是培育学校特性差异的核心价值、无形资产和长期竞争优势的根本因素。从某种意义上说，一所高校成功的关键取决于它是否拥有一批高水平的知名专家学者和高素质的教师。这样一支教师队伍，至少应该具备以下两个特点：

#### **① 结构合理的教师学术梯队**

人才的培养需要多方面的教师人才，组建一支“大师+团队”的人才队伍梯队，是推动学校整体发展的根本力量。

(a)学科带头人是学科发展的引领者，加强学科带头人建设是带动学科和教师队伍发展的关键；

(b)教学(学术)骨干是教学、科研的中坚力量，对于整个教师队伍具有示范、指导、带动和辐射作用，加强教学(学术)骨干的甄选与培养，是促进整个师资队伍素质普遍提高的根本；

(c)大批合格教师是教学、科研的主体，是人才培养中的基本力量，加强对合格教师的聘用、培养、管理，对于合理利用教师资源，逐步缓解相关学科师资匮乏的矛盾、构建一支专业结构合理、能够主动适应教学改革和学科发展要求的教师队伍，将起到基础性作用。

#### **② 团结协作的教师团队品质**

高校的核心竞争力最终表现为一种团队的竞争力，一支结构合理、团结协作的优秀教师群体，是提升高校核心竞争力的动力之源。

(a)结构合理是前提。结构决定功能。教师队伍的整体结构如何，决定着教学与科研能力的高低，从而决定着人才培养的方向和性质。

(b)团结合作是根本。高校教师是从事学术职业的专业群体，其特质表现为学术性与专业性，这两方面均对教师之间的专业合作提出了诉求。特别是在当今信息社会，科学技术突飞猛进，各个行业之间、各门科学之间的分工越来越细，而每个人的知识及能力相对浩瀚的知识海洋及纷繁复杂的世界而言，又是十分有限的，因此，任何一名高校教师都需要与其他教师进行多种形式的合作。

### **(2) 提升核心人才的核心竞争力是关键**

具有高价值和高稀缺性、对组织的发展起关键作用的核心人才是形成高校核心竞争力的关键因素，加强核心人才队伍建设机制，是提升核心人才核心竞争力的主要环节。

#### **① 加强核心人才的科学规划与措施建设**

核心人才队伍建设是一项长期而艰巨的系统工程，制定核心人才队伍建设的中长期及短期规划是搞好核心人才队伍建设的重要基础。高校应根据自身特点和目标定位，构建相关的人才引进、培养、选择、储备机制；同时，要制定相关措施，形成有利于优秀人才脱颖而出的良好局面，如对一些中青年骨干教师的培养；导入现代薪酬理念和管理办法，根据人才的岗位价值、绩效高低、能力大小，合理制定薪酬标准；针对人才的不同需求，制定更完备的激励措施等。

## ②改进管理方法，提升核心人才的工作绩效

(a)利用柔性管理。核心人才不仅具有高智慧，而且富于个性，具有较强的创造性、敏感性和参与意识，不乐意接受刚性约束，更注重自我管理。

(b)加强知识管理。知识管理一方面在组织内部形成信息和知识的有序化，将个人知识和信息提升为组织知识，实现知识共享与交流，可以留住核心人才的智慧资源，可以降低核心人才流失带来的损失和防止梯队断层。

另一方面，知识管理能够在组织内部建立起知识和技术的传授制度，同时会使后继者更容易获取前任积累的知识，建立起核心人才继任机制，从而可以形成稳定的核心人才梯队，进而转化为高校的核心能力，提高大学核心竞争力。

## (3)培育具有创新精神的教师主流文化是源泉

教师文化可以将学校的各个系统机制有机地整合，支撑着学校的办学理论、运行机制、管理制度、价值观念、行为方式等，凝聚着教师个体的归属感、积极性和创造性。可以产生不同于竞争对手、领先竞争对手的文化氛围和环境，形成全校上下同心同德，适应社会发展、引领社会潮流的共同价值观。它更加无形化，更加难以被识别和模仿，更具有长期性和稳定性。因此，有人认为，大学核心竞争力的本质(要素)在于大学精神、大学制度和学科成长机制。培育一种能够支撑大学核心竞争力的教师主流文化应主要从以下三个层面着手：

### ①以人为本的教师文化

首先应建立与学校办学层次相适应的学术价值导向，建立起民主、宽松、科学、自由、平等的学术氛围，从而形成人文科学精神高扬、崇尚理性、开拓创新的校园文化氛围；其次，要引进、培养和造就一批在学科建设中起领导作用的学术带头人和学术骨干，使其产生一种名人效应，营造出一种“向心力”；再次，要加强校园环境文化建设，建设清洁、优雅、整齐、有序的校园环境，营造聚精会神谋发展、一心一意干事业的发展氛围，把全体教师的智慧和力量凝聚到学校的发展和建设上来。

### ②创新发展的教师文化

一方面，要形成一种激励创新的良好氛围，鼓励学术自由、百家争鸣，积极营造崇尚创新、探求真知的学术环境和宽松、和谐的学术研究氛围；另一方面，要构建一种促进教师自主创新的良好机制。通过开展丰富多彩的学术活动，为教师创新发展提供各种平台和条件，使一切创造活动得到支持，创造才能得到发挥，创造成果得到肯定。

(摘自：《论教师人才资源开发与高校可持续发展》中国成人教育/2008.1)

## 四、高校可持续发展的财务风险及其控制

### 1. 高校的可持续发展是科教兴国的必然要求

#### (1) 高校的可持续发展是落实科学发展观的必由之路

新一届中央领导集体提出“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续发展观，促进经济社会和人的全面发展”新的执政理念，是发展理念上的重大突破。可持续发展已成为世界各国的行动纲领，认识高校的可持续发展问题，有利于正确处理高校发展中内部和外部、当前与长远、局部与整体、过程与结果等问题。在高校的可持续发展中，首先要注意高校与社会发展的协调，并在与经济的关系上，使高等教育适度超前发展。二是高校内部的协调，如规模、结构、效益的协调发展，尤其要重视提高教育资源的配和资金的使用效益，达到规模、效益同步提高的同时最大限度地降低风险。

#### (2) 践行科学发展观，实现高校的可持续发展

高校要实现可持续发展必须要找准办学目标，明确办学理念，走特色发展之路。正确把握时代背景，适应区域经济发展和经济社会发展的规律围绕人才培养、科学研究、服务社会三大功能，正确定位发展目标和方向。要走特色强校的发展之路，要根据当地特有的丰富历史文化资源、经济资源以及人才的需求，培育办学特色和专业特色，形成自己特有的培养模式。要适当控制办学规模，走内涵发展之路，不能被局部的、短期的“功利主义”阻碍可持续发展。使“是否有利于可持续发展”成为高

校发展的重要检验标准，否则，高校将面临着被兼并甚至倒闭的可能。

## 2. 高校面临可持续发展的财务风险问题

### (1) 单纯追求跨越式发展，造成财务总体失衡风险

从1999年开始，高校开始大力扩大招生规模，高等教育从“精英型”教育向“大众型”转变。由于政府教育投入增长缓慢，学费上涨空间有限，高校自身创收能力不足，高等教育经费供给与需求的矛盾日益突出，教育经费短缺已成为制约高校发展的“瓶颈”。学生人数的急剧增加，给学校的教学以及教学设施带来了巨大的压力。高校函待解决基础设施建设薄弱、教学仪器设备陈旧等诸多现实问题，以满足高等教育快速发展的需要。为了使高校实现跨越式发展，高校开始大借债负债办学。目前没有贷款的高校已不多见，贷款几个亿甚至十几个亿的高校已非常普遍，高额贷款的利息支出已成为高校沉重的经济负担。使高校在中长期发展中出现了失衡现象，造成流动资金短缺、发不出工资以及不能维持正常运转的局面，而高校管理层对风险意识认识不足，办学自主权的不断增大，短期行为等也是高校财务风险加大的主要因素。

### (2) 总体筹资能力弱化，造成财务收支失衡风险

一是近年来国家财政拨款在高等学校全部经费来源中的比重逐年下降，但是，由于高等教育的性质、特点决定了在相当长的时期，国家财政拨款仍然是重要部分。我国地域广阔、人口众多，提高国民教育素质的比例高于经济发达国家，各地经济发展差别很大，地方财政对教育的投入相差也较大。各级政府的教育拨款逐年增长，但国家财政性教育经费无论是占国民生产总值的比例，还是占国内生产总值的比例，除个别年份外，均呈逐年下降的趋势，这不仅离《中国教育改革和发展纲要》的要求相差较远，而且大大低于同期世界政府教育投资占国民生产总值平均为5.1%的比例，也低于发展中国家平均4.1%的比例。在部分地方高校国家拨款只占总收入的20%~30%。

二是我国自20世纪90年代以来高校收费制度改革已对社会公众的消费观念和行为产生了极大的影响，缴费上学已被人们所接受，这为高等教育的持续发展奠定了很好的基础。但由于过高和过于片面地估计了人们对学费的经济承受能力，从而在制定学费政策时规定的学费标准明显偏高，对教育公平带来了不利的影响。从近几年学生缴费的实际情况看，新生的缴费率是相当高的，拖欠学费绝大部分学生是因家庭经济困难，而老生欠费情况比较严重，有的高校缴费率只有50%，甚至更低，恶意欠费已成为一种“顽疾”。

三是高校自身“造血”能力不足，高校的性质决定了其是社会公益性的非盈利组织，不适宜对外大投资，而近几年的高校后勤社会化改革效果也不够明显，学校与后勤组织的产权也不够明晰，后勤部门很难完全走向社会化，其给学校提供的财力支持是十分有限的。

### (3) 决策不够科学合理，造成资金使用效益降低

决策缺乏科学合理的判断或对外投资失误是产生财务风险的另一重要原因。一些高校不经过科学论证，不考虑发展空间和经济承受能力，盲目扩大基本建设，乱铺摊子，造成重复建设，有些高校的对外投资没有经过专家的科学论证，对外投资存在着盲目性、草率性和个人独断性，经济效益低下，甚至造成重大经济损失。

## 3. 高校财务风险的控制策略

### (1) 为预防财务风险，高校必须合理确定负债规模

银行贷款是要还的。教育部于1999年在[1999]10号文件中明确要求，高校必须本着“谁贷款谁负责”的原则开展银行合作工作，《高校法》规定：“高等学校应当向社会依法自主办学，实行民主管理。高等学校在民事活动中作为独立的法人实体，在民事活动中依法享有民事权利，承担民事义务。”这就说明高校贷款要由高校自己承担责任，而不能寄希望于只付息不还款或由国家来还欲的幻想上。不能在思想上存在模糊认识，缺乏信用观念，有人认为高校是国家的，欠银行的钱也是国家的，就可以不还，国家不可能让学校关门，对学校负债不可能坐视不管，这种认识和行为是极其有害的。国有企业的债转股与不良资产剥离是计划经济带来的特殊问题，不能成为学校今后不还款的借口。高校要改变过去习惯无偿使用财政资金，要提高对银行信贷资金的有偿性认识，在借款资金的管理上必须考

虑其负债和有偿使用的特点。高校负债能力是有限的。高校的经费来源主要依靠财政拨款和学费收入。由于财政拨款基本上是一个定量，而只有学费是个收入来源的主要变量，所以学费的高低决定着高校还贷水平的高低，尽管到2005年我国居民储蓄存款已突破14万亿元，但这些存款主要为少数富裕者拥有，真正属于绝大多数平民百姓的积储并不多，加上购房，医疗费改革等，一般家庭能用于教育的钱并不多。国家从政治、经济等多方面考虑，最近几年不会大幅度调高学费标准，所以高校学费在一个相当长的阶段会趋于稳定。因此，过度的负债经营必然会影响到高校正常的教学科研及维持费用的支出，影响到学校的稳定和发展。

### **(2) 为消除财务风险，高校在收入理方面应采用多元化筹资模式**

教育经费的足额筹集和有效使用是高校和谐发展的重要保证。高校要在积极争取财政拨款和稳定学杂费收入的同时，要积极开辟新的筹资渠道。通过兴办高科技产业、开展科研活动以及对社会的教学、科技服务取得收入。要深化后勤社会化改革，实现后勤系统的规范分离，不断探索后勤实体法人化的实现形式，提高其自身的“造血”功能。积极争取社会和个人对高等教育的捐赠。要充分运用政策规定，发挥校友会的作用，加强横向联系，最大限度地吸收社会和个人捐赠，使其成为高等教育筹资的重要来源。利用国债资金改善办学条件。高校扩招国债项目的建设，有效地缓解了高校办学条件的紧张局面。高校要利用这个契机，积极争取国债投资加快学校基础设施建设。利用商业银行贷款来发展高校。高等教育正处于扩张发展阶段，几年来，连续扩大招生规模，在校学生数大幅度增加，必须迅速改善办学条件，为适应高校扩招的要求，学校建设、发展对资金的需求急剧扩大，学校已有的资金不能满足学校基本建设的需要，在这种发展的大趋势下，学校应与银行建立“银校合作”关系，从银行获得贷款，对学校基础设施进行投资建设当然，学校财力承受债务负担的能力是有限的，如果贷款规模过大，超过学校财力承受能力，就会影响学校正常运转，加大学校的财务风险，因此，学校必须适度控制贷款的规模，降低负债给学校造成的财务风险。

### **(3) 为控制财务风险，高校合理安排经费支出，提高资金使用效率**

第一，在精打细算的基础上，通过采用零基预算方法，对每一笔支出都进行认真地研究将经费开支压到最低限度。在宏观调控上，通过确定一些指标使全校资金支出结构更趋于合理化。第二，对于经常费用开支，如水电费、差旅费、办公费、通讯费以及招待费等费用，要实行定额管理，指标落实到单位，严格控制使用。实行“节余留用，超支不补”的原则，并结合制定一些奖惩制度提高各职能部门参与管理的积极性。第三，对于专项经费支出，要在确保完成各项任务的前提下，注重经济效益，力争少花钱，多办事，办好事。第四，加强国有资产管理，把好设备的购置和使用关，优化资源配置，做到各项资源共享，避免重复购置，造成浪费。第五，设立校院长预备费，解决财务预算执行过程中某些临时紧急和事先难以预料的开支或因政策调整影响的顶算失误，以保证预算方案的整体可靠性。

### **(4) 为预测财务风险，高校应建立财务风险预警机制**

建立科学有用的财务预测和风险监控机制。高校可以通过财务预测了解自己的财务需求，可以提前安排资金计划，避免造成资金周转困难。同时，建立风险监控机制，使高校具备风险自动预警机制，能对事件的发展状态、发展过程进行有效监测，并及时进行信息反馈以及对可能发生的或已经发生的与预期不符的变化进行反映和修正，把风险降低到最低程度。

(摘自：《高校可持续发展的财务风险及其控制》科技创业月刊/2007.5)

## **五、加强高校无形资产管理促进高校可持续发展**

高校无形资产是高校国有资产的重要组成部分。无形资产的管理是知识管理的核心内容，在知识经济条件下，无形资产将逐步取代有形资产而成为高校最重要的资源，加强高校无形资产管理，是知识经济时代对高校管理提出的迫切要求。

### **1. 高校无形资产的主要类别**

所谓无形资产是指没有实物形态，但能被所有者占有、使用并带来经济效益的资产。包括商标权、

专有技术、专利权、著作权、土地使用权等。

### **对于高校来说无形资产可以概括为以下几类:**

(1) 荣誉类无形资产。主要是指政府的荣誉命名及各种优惠政策等外部授予的标识类无形资产,以及可以从事某些特殊教学、科研工作的权利,知名人物等。

(2) 技术类无形资产。按其权利专有化程度可以分为专利技术和非专利技术。既表现为整体的教学、科研水平上,也表现在具有特色的教学管理上。其中,属于技术秘密或专有技术(即指未公开的、未申请专利的知识和技术)为学校所独有,受到法律的保护。

(3) 信息类无形资产。这里所指的是非人们通常普遍了解或容易获得的学校信息,如各种统计数据、教学方案、教学成果和各种关系,即高校以独立身份参与各种社会活动时建立的各种社会关系(长期形成的社会关系网络和科研教学协作网络),这种关系既包括与有关政府部门的关系,也包括与产业界的关系以及与社区之间的关系,这种良好社会关系的建立有利于高校的进一步发展。广义地说还包括学校的图书资料情报资产、科技信息网络、各种规章制度的内容等。

(4) 信誉类无形资产。高校的信誉是一种不可确指、不可识别的无形资产,是由学校的整体形象产生的一种整体能力,从而形成无形财产。这里既包括某高等院校数十年乃至上百年苦心经营而在社会中树立的良好社会形象,也包括学校拥有的一大批高素质人才以及学校在教书育人和科学研究等方面的突出贡献而形成的吸引力、感召力等等。

总之,一切与学校经营管理有关,能为学校带来经济效益和社会效益,不具备物质实体的资产,都属于高校无形资产管理的范畴。

## **2. 高校无形资产的主要特征**

**一是独立性。**无形资产相对于有形资产而言有其相对独立性,它可以不依赖有形资产而独立发挥作用,它体现一种权力或取得经济效益的能力。

**二是转化性。**无形资产虽然是看不见、摸不着的非物质资产,但它同有形资产相结合,就可以相互转化并产生巨大的经济和社会效益。

**三是增值性。**无形资产能给高校带来强大的增值功能,而且本身并无损耗。对于企业来说,不少名牌企业的无形资产价值远远高于企业的有形资产和年销售额。目前高校的名牌效应也很大,但并未受到有意的经营和运作。

**四是交易性。**无形资产有其价值性和增值性,因而具有交易性。如高校的校名是综合体现学校无形资产价值的载体,它是学校管理中经营谋略、管理能力、信誉、学校精神、校园文化、学校形象、知名人士以及其他财产权利的综合体现。学校的校名也可以作为投资人股,发展合作办教育及开办经济实体等事业。

**五是潜在性。**无形资产是高校在办学中靠自身日积月累、不断努力,经过长期提高培育出来的,它潜在地存在于学校中,如经验、技巧、方案、人才、精神、文化、教职工素质、信誉、管理等方方面面。

## **3. 当前高校无形资产管理存在的问题**

### **(1) 对高校加强无形资产管理认识不足**

无形资产是高校国有资产中极为重要的组成部分,然而,目前许多高校对此却认识不足,认为高校国有资产管理仅仅是对那些教学大楼、教学及科研仪器等有形资产的管理和配置,对无形资产管理意识的淡薄,致使我国高校现有的无形资产不同程度地流失,使得高校的合法权益时常受到侵害。因此,正确认识、深入研究高校无形资产及其使用、管理问题,加强无形资产管理,杜绝高校无形资产流失,维护高校的合法权益,无论是对于高校自身的存在和发展,还是对于无形资产的开发、利用,都有重大的现实意义。

### **(2) 高校存在无形资产流失的因素**

**首先,**由于国家法律法规不健全造成的高校无形资产的流失。改革开放以来,我国在保护知识产权的问题上陆续制定了相关的法律法规,如《专利法》、《合同法》、《商标法》等,但由于法律法

规不完善等原因，高校中专家、学者、教授的知识产权还经常受到侵害。

**其次**，由于管理制度不健全造成的高校无形资产流失。由于学校的领导干部没有充分认识到无形资产的重要性，多数院校甚至没有成立相应的无形资产管理机构，也没有建立相应的无形资产管理规章制度，从而造成了大量的无形资产的流失。

**第三**，知识产权意识淡薄造成的高校无形资产流失。现在多数高校科研人员对知识产权有了一定的认识，但还不够全面、深刻，而且缺乏长远眼光。不少人在课题研究完成后，为了评职称的需要，就急于发表论文，而不关心专利申请与保护。殊不知通过学术论文的公开发表以及科研成果鉴定的形式，往往会导致高校的无形资产的大量流失。

**第四**，由于人才流动造成的高校无形资产流失。高校由于它的特殊性，人才交流相当频繁。首先，大学教师的工作特点使个人时间安排相当灵活，许多人常常在业余兼职和业余科技开发活动中，不知不觉地将学校的无形资产泄露出去，从而造成了高校无形资产流失。有些单位就是看中了某些教师所掌握的某些专有技术，不惜一切代价将其挖走。也有部分专家、教授利用手中的专有技术纷纷“下海”创办企业，这也造成了学校无形资产的流失。还有相当一批研究生在学校参与导师所主持的重大课题研究，从而掌握了一些核心技术，其中一些人由于知识产权意识比较淡薄、保密观念不强，或者是出于某些个人利益的考虑以及职业道德不高等原因，一到新单位便泄露或者出卖学校的技术秘密，这无疑也造成了学校无形资产的流失，严重损害了学校的利益。

**第五**，高校科技合作中的无形资产流失。高校利用手中的专有技术与产业界进行科技合作是高校实现快速发展的重要途径之一，但在此过程中，高校无形资产的流失现象也时有发生，主要表现为：在合作开发研究中，高校的科技成果权益经常受到损害。学校与企业合作是当前产学研合作的重要模式。在这种模式下，企业提出开发研究课题并作为主要出资方；学校主要出人、出技术，并具体承担开发研究任务。但是，由于高校经济地位较弱，有的院校科研经费严重缺乏，没有财力申请专利，只好拱手让企业申请，开发成果往往主要由企业享有。这也是一种无形资产的流失。这种现象在高校取得实验室研究成果后寻找企业合作进一步扩大实验时也常常发生。另外，高校在进行技术转让或者技术折股投资时，技术股价偏低。究其原因，一是高校技术人员对技术市场行情不熟悉、谈判签约缺乏技巧，致使谈判价格偏低；二是存在“肥私损公”现象，即技术人员为了获得企业的“好处费”，在技术股价谈判时故意压低学校专有技术的价格，从而使学校的经济利益遭受巨大损失。

**第六**，无形资产滥用使学校信誉受损。我国部分高校已经过百年发展，在社会上树立了良好的品牌形象，这是无法估量的无形资产。但由于缺乏品牌意识，有些学校对学校品牌疏于管理，使得某些部门有空子可钻，以学校的名义在外办班或者注册经济实体，搞得不好，反过来又损害了学校的形象，造成了无形资产的损失。同时，学校校办企业层次质量的参差不齐、某些校办企业违法经营或者效益低下，也损害了学校在人们心中的形象。

#### 4. 加强高校无形资产管理的措施

根据无形资产的特征，加强高校无形资产的管理应着重抓好如下六个环节：

##### (1) 高校无形资产的培育和开发

无形资产是一个高校综合实力的集中体现，是高校的科研、教学、管理和经营水平的凝结。无形资产的培育和开发是增值的重要保证，但也是一个艰苦而漫长的过程，往往需要花费几代人的心血。如清华和北大是经历了百年沧桑才培育起来的，在此过程中要重点做好以下四方面的工作：

①**确保教学质量**。教学质量是学校的生命线，是培育和开发无形资产的基础。今天的质量就是明天的市场和效益。高校管理者只有从这样的高度去认识质量，才是真正找到了培育和开发无形资产的切入点 and 立足点。

②**恪守信誉**。在市场经济条件下，有人说高校是最后一块计划经济的阵地，那么它也必然受到市场经济的冲击，最终将融入到市场经济的大潮中。高校要通过讲信誉，创造一个良好的外部环境。在培育和开发无形资产的过程中，不讲信誉等于慢性自杀，良好的信誉可以使无形资产增值。

③**注重科研开发**。要加快!学校的发展，注重科研开发是提高师资队伍水平、提高教学水平的重

要保证，也是高校服务社会的更好体现。

④**取得规模效益**。无形资产没有一定的规模就很难在国内和国际上竞争，知名的大学都是建立在一定规模的基础上。要走集约化经营的路子，成立跨地区、跨行业、跨国界的联合体，以取得无形资产的规模效益。美国总统里根的科学顾问George A. Keyworth曾预言过：建立“工业——大学联合体(中心)”将是21世纪竞争中获胜的重要措施。

**在做好以上工作的同时应坚持以下三条原则：**

①**优特新原则**。在注重质量的基础上，要根据学校自身文化传统、技术水平、管理经验、核心业务和科技实力以及本地资源、市场、教育等优势培育和开发独具特色的无形资产。

②**外向原则**。要放眼国际：大环境，努力使无形资产向国际市场渗透、拓展。

③**循序渐进原则**。培育和开发无形资产是一项艰巨而复杂的系统工程，不能急于求成，要练好内功，按照培育和开发无形资产的既定战略一步一步地抓好落实。

## (2) 高校无形资产的运作和经营

无形资产价值是在经营中体现的。无形资产的经营比有形资产经营具有更大的运作空间。但高校与企业相比，其无形资产的升值是一个长期积累的过程。经过长年的积累，一些国际知名的大学其无形资产可能大于甚至几倍于高校的有形资产，如哈佛大学(自1636年创立，至今已有几百年的历史了)。

无形资产经营是高校运营的高级阶段，是运营结果的体现。对于高校高明的管理者来说，应该利用无形资产进行投资和经营，减少有形资产的投入，又以无形资产输出为手段，在更大的空间和范围内实施“控股”或“参股”，特别是在合作办学、合作办教育方面。通过无形资产运营代替有形资产投入，实现少投资甚至不投资也能合作办教育、收购企业、合并学校或战略联盟等。

知识经济时代的到来，使各种无形资产——品牌、知识产权、软件、媒体内容和技能的价值迅速升值。一方面，无形资产日益成为创造财富的主动力量；另一方面，经济全球化刺激世界各地对国际名牌的消费需求扩大，更加速了无形资产在全球的扩张。因此，在资产经营中要通过无形资产经营，减少有形资产经营的投入，通过转换经营机制、提高管理水平、战略协同、文化融合、技术改造、资产重组、制度创新等确保高校规模和效益的提高。

## (3) 无形资产的转化与增值

无形资产转化为有形资产的过程，即是无形资产增值的过程。要使无形资产转化为有形资产，从而获得巨大的经济效益和社会效益，必须做好以下两方面的工作：

一方面，要健全转化机制。这一机制要充分体现以国家的教育政策、法规为引导，以市场需求为动力，以信息传播为手段，高校各职能部门进行全力整合。同时这一机制将强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏和扁平，将注重平等和尊重、创造和直觉、主动性和创业精神、远见和价值控制，将依靠信息共享、虚拟整合、互相依存，从而不断创造竞争优势。

另一方面，要增强转化动力。无形资产的生产和创造不同于一般有形产品的生产，它是一种高级的、复杂的、具有创新性和风险性的劳动，包含着更大的价值。这种劳动要不断地进行，就需要相应地得到补偿，这种补偿是通过市场使知识商品化、货币化来实现的。无形资产的创造者、生产者或拥有者能否得到价值补偿，补偿多少，都要通过市场来检验。因此，学校要根据无形资产在市场上实现价值的大小，给予其创造者相应的奖励，对贡献突出者给予重奖，以激励其创新的积极性。当前，随着科学技术的迅猛发展，特别是高新技术的崛起，无形资产的创造越来越显示出团队性和集体创造的特点。许多工作都是非常庞大复杂的系统工程，不是一两个人能够独立完成的。在这种情况下，要制定出相应的政策，采取相应的方式，对创作群体加以适当的补偿和奖励，以充分激发他们的积极性和创造力。此外，对无形资产还要按照国际通行的知识产权保护制度加以严格保护，使其所有者的正当权益不受侵犯，避免学校蒙受重大经济损失。

## (4) 无形资产的拓展和创新

作为一种知识形态存在的无形资产，其不断拓展和创新问题比起有形资产来说更为重要。在知识经济条件下，无形资产的创新模式是学校与市场互动的，创新过程中潜在着市场的研究、开发、培养

等，这就要求以科研部门、大学、企业等组成的创新体系打破部门之间的壁垒，互相沟通，协调动作，形成创新合力。创新是无形资产续存的生命力所在，无形资产需要通过不断的观念创新、组织创新、管理方式创新等创新活动予以充分保障。

#### **(5)无形资产的扩散和传播**

所谓扩散，就是指无形资产通过市场或非市场途径传播。没有扩散和传播，无形资产就不可能产生经济与社会效益，就难以得到消费者的理解、认同和支持。无形资产的扩散与传播方式，一是通过市场传播某种理念；二是利用公关手段实现无形资产能量的扩散。在无形资产的扩散和传播过程中，形象是最重要的内容，名牌是最直接的体现，互联网是最有效的渠道。

#### **(6)无形资产的保持与维护**

无形资产既然已成为最为宝贵的资源，那么我们就有责任去很好地珍惜和维护它。一是运用好制度和法律手段。要通过法律手段确立无形资产的合法地位，通过制度进行约束。二是不断地创新。只有不断创新才能增强竞争力，才能巩固已取得的优势地位和避免竞争对手模仿，也才能真正不断满足市场需求。三是保证质量。开发和创造无形资产需要高质量，维护无形资产也需要高质量。

高质量是无形资产的灵魂和生命力所在。在无形资产运营中，应慎重，切不可为一时之利葬送自己数十年苦心经营的牌子。

以上六个环节在实际管理过程中是相互联系、相互依存和相互作用的有机整体，只有把它们综合考虑和实施，才能实现管理的最佳整体效益。此外，如果把无形资产管理的六个环节作为一个整体来考察，我们就不难发现，其中每一个环节都离不开对无形资产中最核心、最基础、最有价值的资产——人的素质和能力的管理。有人说，学校生命力的今天是办学质量；生命力的明天是不断创新，不断进步；生命力的后天就是人力资产的开发。因此，加强对人的管理，也就真正抓住了无形资产管理的关

键。综上所述，我们不难看出，加强高校无形资产的管理，既是现代管理的重中之重，也是现代管理者更好地适应知识经济和有效地进行知识管理的必然选择。高校无形资产的管理是高校可持续性发展的需要。

（摘自《加强高校无形资产管理促进高校可持续发展》北京联合大学学报(人文社会科学版)/2007.6）

## **六、论高校可持续发展与战略管理**

世纪之交，特别是进入21世纪以来，我国许多高校着眼于自身的未来发展，相继制定了战略规划，并开始注重推进战略管理和研究。这是高校面对复杂多变的社会经济环境，主动融入全球教育市场和参与国际竞争提高可持续发展能力的必然性选择。

### **1. 高校推行战略管理的环境分析**

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定其战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠组织内部的资源和能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理的实质是把组织的发展纳入到变化的环境之中，以预测和分析未来的竞争环境为基石，以寻求长期竞争优势为目标的一种先进的整合性的管理方法。与通常的职能管理不同，战略管理是以组织的全局为对象，根据组织的总体发展的需要而制定，所追求的是组织的总体效果。战略管理不仅重视战略分析和制定，而且更强调战略的实施与控制，其目的是提高组织对外部环境的适应性，提高组织整体的优化程度，使其达到可持续发展。对一个现代组织来说，战略管理是所有管理者的责任，而且这种责任正变得越来越重要，管理人员仅在职能范围内或可操作范围内考虑管理是不够的。现代组织处在复杂的环境中，要求越来越快、越来越有效地采取战略对策。

高校兼具知识创新、知识传播和人才培养等功能，不仅具有学科综合、教学科研结合等优势，而且还具有良好的学术环境，拥有源源不断的思想解放、充满活力的青年人才。高校不仅具有提高国民素质等社会功能，而且具有拉动消费、促进地方经济增长的直接经济功能和投入少、产出高的间接经

济效益。因此，高校是培养高素质、创造性人才的基地，是现代经济的重要动力源。

高等教育大众化、市场化和全球化的环境要求高校主动适应国内社会经济发展要求和国际人才市场的变化，要求高校具有较强的自主权和应变能力，这已是近十多年来世界高等教育改革发展的重要趋势。

改革开放以来我国高校办学自主权虽然逐步扩大，高校的独立法人地位并未确立。学校拥有庞大的管理体系和众多的管理人员，但管理效率并不高。在西方国家逐渐加强“柔性教育”来适应社会对人才的柔性需求时，我国高校仍保持着较强的刚性制度，现行的组织结构极大地限制了高校的应对能力，已不足以应对社会对人才的“柔性需求”。如果不能引入战略管理的理念，我们对迅速变化的环境将无所适从。

我国高校在办学层次上有专科、本科及研究生教育，在高校类型上有高职和高等专科学校、本科学院与大学，但是在培养目标、培养模式、专业设置、课程设置等方面基本相似，即使在职业技术教育与普通教育上也无太大差别，办学缺乏应有的特色和科学定位，高校发展表现出一定的趋同性。高校实施战略管理，将有助于把握环境的变化和行业内高校的整体竞争状况，根据自身的能力和资源条件，进行战略定位，从而“知己知彼，百战不殆”。

高等院校的管理既有行政管理性质，又带有企业管理色彩，还必须重视学术管理，有其自身特点，但我国高校传统的管理体制和管理模式已不能适应社会经济发展对高等教育的要求，也不能保证高校自身的持续发展。江泽民曾指出：“人才培养质量问题是实现中华民族伟大复兴的全局性问题、战略性问题”。在复杂多变的社会经济环境中，在竞争越来越激烈的教育市场中，我国高校迫切需要引入战略管理理论和方法，研究并实施战略管理，快速提升我国高校在全球教育市场中的竞争能力。

## 2. 高校战略管理的基本特征

高等教育是一个以知识活动为主要特征的社会系统，在高等教育系统内部，知识被发现、保存、完善、传递和应用，围绕知识运行是高等教育系统的主要特征。因而，知识领域是构建高等教育组织的“砖块”，课程和项目之间彼此相独立，大学组织结构具有“松散关联”的特点；决策权高度分散，形成学术权力和行政权力的二元权力结构；由于任务的片段性、权力的分散性，高等教育机构的变革主要是递增性的，很少出现巨大的、突发的、包罗万象的变革，等等。基于高等教育的特征，与其他领域的战略管理相比，高校战略管理具有以下几个基本特征：

### (1) 复杂性

首先，战略管理具有外向性，要关注环境的变化。高校战略管理的目的，“是把院校的前途和可预见的环境变化联系起来，使资源的获得……快于资源的消耗，从而能够成功地完成院校的使命”。战略管理有一个基本宗旨，即利用外部机会以化解或回避威胁，它关注的是外部环境的变化对组织发展的影响。高校面临的环境具有全局性，它要关注国家现代化的历史进程，经济全球化特别是世界知识经济的历史进程，世界高等教育发展的历史进程，地区社会经济状况等。可以说，方方面面都与高等学校发生着千丝万缕的联系。其次，高校作为非营利组织，是典型的利益相关者组织，任何个人都不拥有大学，也不可能对学校的发展负全部责任。同时，大学内部存在行政权力、学术权力的二元权力结构，在学术团体中，权力由教师、管理人员、学生和校友等共享。高校战略管理要在诸多利益相关者之间取得共识，实现利益平衡，难度很大。再次，高等学校的主要任务是育人，产品是“人才”。学校战略目标的实现，不仅取决于校长、教师、职员，还要取决于学生自身。也正因为学校的产品是学生，教育的绩效难以量化，给战略评估带来了困难。因而，在高校战略管理中，还要研究学生的发展和特点。

### (2) 灵活性

首先，高校战略管理关注两个基本点：环境和组织。环境和组织都处于不断的变动之中。决策者要不断关注环境和组织的变化，通过战略评估，审视战略目标，决定是否持续、调整、重组或终止战略。其次，高校的很多决策只能由学术专家制定，特别是针对科研和教学工作中那些有强烈知识取向的学术活动。在所有这些专业知识领域，关于投资什么，如何投资以及教什么，如何教这样的决策，没有

人比学术专家更了解。因此，在战略规划和实施中，要充分尊重和吸收学术专家的意见；学校战略规划要有灵活性，给院系和学科发展留下比较大的空间；在战略实施中要善于授权，把权力交给院系负责人和学科带头人，充分发挥他们的主观能动性和创造性。

### **(3) 差异性**

“竞争战略就是创造差异性”。所有战略都有差异性，但高校战略管理具有更大的差异性。首先，每一所大学的历史传统不同，学科结构和人员结构不同，所处地域不同，面临的环境不同，每所学校的改革、发展都是一个创造的过程，不可能照搬别人的模式、经验。

因此，每所学校的战略规划、战略实施都具有很大的差异性。以制定战略规划为例，学校在制定规划的过程中，要领导、专门班子和广大师生相结合，从分析学校发展的宏观背景、考察自身发展的优势和劣势入手，进而确立自己的定位、指导思想和目标，最后要探索实现自己的目标的超常规的战略措施等。因此，每一个战略规划都是独特的。其次，从另外一个角度看，高校又是高度趋同的组织。任何学校都离不开教师、学生、学科、专业，因而容易相互模仿，我国大学发展中存在的最大问题是相互模仿，缺乏个性，学校的目标、办学思想、组织结构，以至于校训都是差不多的。

近几年来，自教育部周部长提出解决两个问题(办什么样的大学，怎样办大学)，制定三个规划(学校发展战略规划、学科建设规划、校园建设规划)以来，各个学校都在分析自己的优势、劣势，确立自己的定位和发展目标，努力形成自己的特色，这将在中国高等教育发展的历史上产生深远的影响。每所大学都要有充分的信心，同中求异，在各自的层次上，办出特色，形成差异，争创一流。因为任何实力雄厚的大学，不论其如何强大，所占有的资源都是有限的，不可能在一切时空上都占有优势；规模小、层次低的大学，不论其实力如何弱小，在一定的时空条件下也可能占有某种相对优势。因此，只有找出自己与别的学校的差异，形成自己的优势与特色，才能在高教之林中立足。

总之，高校实施战略管理的根本目的，就是使学校在变化的环境中能够获得稳定持续的发展，使学校不是在环境中被动地求生存，而是在现有条件下积极创造未来，使学校永远保持旺盛的生命力。具体说来，高校战略管理旨在通过确立学校发展目标，界定学校所处和应当所处的层次、类型和规模；通过突出其他学校所不具有的办学特色，形成独有的教育供给市场；通过将目标选定在某些特定的群体上，使自己的教育供给处于优越的地位；通过提高办学效益，使学校的办学成本低于竞争对手，从而保持学校的竞争优势地位。

### **3. 高校战略管理的实施手段**

战略管理就是把自己的智慧、远见和意志掌握在自己手中，而不是由外力所掌握，或陷入无序的状态，从而使自己健康、持续发展。战略管理包括战略规划、战略实施和战略评价等环节。战略规划是一种带全局性的总体发展规划，包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略措施和战略阶段等方面的内容。战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程。战略实施是整个战略管理的主体。战略评估是监控战略实施，并对战略实施的绩效进行系统性评估的过程，包括检查战略基础、衡量战略绩效、修正和调整战略等。战略评估的结果，可以作为调整、修正，甚至终止战略的合理依据。与战略规划相比，战略实施是一个涉及面更广的复杂过程，具体表现在：战略规划是在行动之前部署力量，战略实施则是在行动中管理和运用力量；战略规划是一个思维过程，而实施是一个行动过程；战略规划需要协调的是少数人，实施则需要更广泛的行动者之间的协调。与战略实施相比，战略评估是监控战略实施，并对战略实施的绩效进行系统性评估。战略评估是对战略实施的评估，离开了战略实施，也谈不上战略评估。因此，高校在推行战略管理的过程中，要高度重视战略实施，并且将几个过程有机结合起来，有效战略管理的关键在于，不断促进战略制定过程与战略实施过程有机地融为一体，切实起到推动学校可持续发展的作用。

#### **(1) 优化资源配置，保证战略重点**

优势的发展需要优质的资源来保证，只有资源的相互配合才会产生战略优势。任何一所学校的资源(包括实物资源、人才资源、组织资源)都是有限的，不可能在一切领域，所有学科都处于领先的位置。因此，在高校战略管理中，要勇于舍弃一些相对薄弱的领域、学科，集中力量发展自己的强项，

形成明显的优势。对战略重点要增加资源配置，对需要限制发展的学科，则减少资源配置。例如，中国电子科技大学，在全国办综合性大学的热潮中，他们始终抓住电子信息学科不放，舍弃其他一些学科，将学校发展定位为“在电子信息领域具有世界先进水平的一流大学”，使学校取得了长足的发展。中国地质大学近几年来在发展定位中，始终牢牢抓住地学学科不放，集中力量发展地学学科，而且其他一些学科也要紧紧依托地学来发展，因而学校发展迅速，争得了国家重点实验室、国家创新团队，院士人数也在不断增加。

### **(2) 调整组织结构，推动战略实施**

学校领导者必须认识到组织是实现战略和目标的手段，不同的战略要求不同的组织机构相配套。如创特色战略，要求一种适于激发创新精神的组织体制；效益优先策略一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化的管理体制。因此，学校组织机构的设置要服从于学校战略，使其适应战略实施的需要。首先，要建立学校精简、高效的决策机构，既集体领导，又分工负责，及时解决战略实施过程中的问题，推进战略实施。例如，香港科技大学通过高层管理团队的方式，加强决策机构和战略领导。香港科大的高层管理团队由校长、学术副校长、行政副校长、总务副校长、研究与发展副校长和4个学院的院长组成，校长和学术副校长组成领导核心。他们形成了一个紧密配合、互信和分工协作的高层管理团队。其次，要调整职能部门，加强教学、科研、人事及为学校获取资源部门的力量。在关键点上要恰当地增设机构，保证战略重点。例如，华中科技大学在国防科研方面形成了比较优势，为了加强国防科研，在大幅削减机构的时候，增设了一个负责国防科研的部门，起到了很好的作用。

再次，要根据战略规划和实施的需要，调整院系设置。要围绕突出发展的新兴学科，设置机构。例如，华中科技大学在20世纪70年代末，为了集中发展激光专业，学校决定撤消电器专业，并从机械、光学、物理等专业调整教师，组成了系一级的激光研究中心。通过20多年的努力，学校建成了激光重点学科、激光工程中心和国家重点实验室。最后，高校还要对现有院系进行适当调整，以利于学科交叉和资源共享。

### **(3) 完善制度机制，强化执行力**

需要建立的制度很多，如决策制度、教学管理制度、科研管理制度、人事和财务管理制度等，但以往比较忽视的是评估制度。评估是战略管理中的一个重要环节，少了这一环节，战略实施就得不到保证。因此，这里着重强调建立评估制度。首先，要建立战略评估制度，主要包括：①检查战略基础。通过检查，了解构成现行战略的机会与威胁、优势与弱势等是否发生了变化，发生了何种变化，因而发生变化。②衡量战略绩效。对预期目标与实际结果进行比较，研究在实施战略目标过程中取得的结果。③战略的修正与调整。在战略检查与绩效衡量的基础上，做出是否持续战略、调整战略、重组战略或终止战略的决定。其次，对校内各单位的资源利用效率做出评价。考察投入与产出的对比关系，进行成本分析，通过对其资源占用、消耗与工作业绩的综合分析，对校内各单位的资源利用效率做出评价。通过评估制度的建立和实施，推动各级领导集中精力思考学校、学科专业发展的大事，增强执行力，促进学校发展。

### **(4) 加强战略领导，推进战略管理**

高明的战略领导必须有战略眼光、战略思维和战略勇气。战略眼光是指领导者视野开阔，审时度势，善于从复杂的现象中看到事物运动的基本态势，抓住基本规律，从眼前的利益中超越出来，突破经验的视野，对社会需求进行全局、客观的把握，穿透眼前，看到长远。战略思维是指领导者思考问题要着眼于全局，着眼于未来，不计一时一事之得失，从学校发展的根本利益考虑问题，善于取舍，牢牢把握学校发展的大方向。战略勇气是指领导者要以超越、怀疑、批判的精神，勇于超越各种形式的禁锢和守旧观念，深刻批判和反思，进行前提性追问、主体创造与建构，在战略实施中，勇于做出果断而强硬的决策，敢于“有所为有所不为”，敢于在自己的位置上创新，创一流，创唯一。在战略实现中，战略领导主要体现在以下几个方面：

①**确立战略方向**。战略方向包括两个部分：核心理念和学校前景展望。在对学校外部环境和学校发展历史及现状深刻把握的基础上，提出自己的核心理念，并对学校发展前景做出展望，以此来统筹

规划发展，集聚力量，凝聚人心。如在华中科技大学发展历史上的几个阶段，分别以综合化，科技教育和人文教育相融合，育人为本、产学研三足鼎立协调发展等为核心理念，起到了十分好的作用。

②**确定战略重点**。在战略方向的指引下，确定自己的战略重点，如优先、重点发展的学科，学生培养中突出强调的重点方面等。围绕重点，要着重提出几条超常规的措施，一段时间突出抓一两件大事，取得牵一发而动全身、形成气势、鼓舞人心的效果。

③**加强高层管理团队的建设**。高层管理团队的每一个成员要有良好的思想品德、管理知识和能力，成员间在气质、能力上能互补，相互间达成默契。同时，要大力加强高水平学术骨干队伍的建设。

④**培育校园文化**。校园文化是学校价值观在其指导思想、经营哲学、管理风格和行为方式上的反映。具体地说，它是指学校在一一定的民族文化传统中逐步形成的具有本校特色的价值观念，基本信念、管理制度、行为准则、工作作风、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。优秀独特的校园文化也是学校的一种竞争优势。要围绕战略方向，从硬件、软件两方面努力，培育校园文化。学校校园、建筑、实验设施要与学校的发展方向相一致。学校领导者要善于将群众中好的思想、语言加以提炼、上升、宣传，使之成为学校的精神财富。

（摘自：《论高校可持续发展与战略管理》辽宁教育行政学院学报/2007.7）