

专题研究资料 4

高校发展战略与规划研究

济南大学高等教育研究所

2010年7月

目 录

前 言	3
高校制定发展战略与规划的意义	3
高校制定发展战略与规划的原则	6
高校制定发展战略与规划的程序	8
高校制定发展战略与规划的注意事项	12
国外高校发展战略与规划的典型案例	14

前言

高校发展规划是学校未来的发展蓝图，是引领学校发展的行动纲领，是高校在一个时期内建设什么样的大学和怎样建设大学的指导性文件。同时，制定学校发展战略与规划也是高校进行科学管理的首要职能，是帮助高校实现“跨越性”发展的重要手段。国外诸多一流大学的发展经验告诉我们，制定一个符合经济社会发展要求的战略和规划是其迅速成长与发展起来的关键性影响因素。

目前，我国大多数高校也已认识到，发展战略与规划对于大学的可持续发展所具有的重要意义。但是，对于规划的内涵及规划编制的程序、规划内容、实施与监控等，我国大部分高校都没有一个深入的认识。许多学校耗费巨大的人力物力制定的发展战略与规划，并不能起到指引学校发展方向的作用，其可行性与可操作性极差，结果只能沦为“墙挂挂”的命运。因此，要想制定科学合理的发展规划，必须首先对高校发展规划有一个基本认识和理性的思考。

2010年是实施“十一五”规划最后一年，是《国家中长期教育改革和发展规划纲要》启动实施的第一年，也是编制“十二五”规划、为“十二五”奠定基础的关键一年。在这样一个关键时期，了解、认识如何做好一个发展战略与规划，对于高校的未来发展来说意义重大。因此，本研究所组织、整理了一份“高校发展战略与规划研究”理论学习资料，并辅以国外高校发展战略与规划的典型案例，本学习资料中所选取的国外高校发展战略与规划案例并不一定是最优秀的，但却特色突出，规划思路清晰，是众多国外高校发展规划案例中较好的范例。总之，希望本学习材料能够为我校制定“十二五”规划提供一定的借鉴与参考。

高校制定发展战略与规划的意义

在现代社会里，制订一个适应经济社会发展需要又符合自身实际的战略规划，对学校的发展是至关重要的。回顾高等教育发展的历史，我们可以看到，世界上那些发展成为一流的学校，都得益于有一个符合经济社会发展要求的战略和规划。

“**教学与科学研究相统一**”的战略思想，使洪堡大学成为当时高等学校的楷模。近代大学产生之后，在当时经济社会发展的条件下，人们都认为大学只是传授知识的场所。到了19世纪初，科学逐渐从生产中分离出来成为相对独立的体系。当时出任普鲁士教育部长的威廉·冯·洪堡，站在时代的潮头，感受到了新的历史时期对高等学校的要求，在高等教育发展史上第一次提出“教学同科学研究相统一”的战略思想，并按照这个思想于1810年创办了洪堡大学，即柏林大学。这个战略思想也成了德国大学教育的一个优良传统，并逐渐影响到全世界。

办学模式的转变，改变哈佛大学的命运。1636年哈佛大学成立，1638年开学时只有几名学生。主要任务是培训传教士。经过100多年的发展，至美国独立年前的1775年也只有40名毕业生。1869年埃利奥特就任校长。他是一位化学家，学术成就不高，但有战略眼光，高瞻远瞩，行政能力极强。他观察当时美国在南北战争之后，社会发生了急剧变化，正在从一个松懈的农村组织，向城市化和工业化方向转变。他准确把握了美国社会的这一转型时期对人才的需求，确定以德国洪堡大学为模式，将哈佛大学的重心实行“两个转移”：即由宗教性的学科，转移到非宗教性的，与现实经济社会发展息息相关的学科；从大学本科教育，转移到研究院教育，并于1872年建立研究生部。他鼓励进行开放性的创新研究，培养人才的目标是未来都市化和工业化社会的领导人物。埃利奥特的这一办学模式的战略转变，虽然遭到传统势力的强烈反对，但却得到波士顿富商的大力支持和竭诚捐助，使其转型改革得以实施。40年后埃利奥特从校长岗位上退休时，哈佛的教授从50多人增至600多人，哈佛大学成为美国最优秀的高等学府，而他也成为美国教育界的领袖。

“**威斯康星思想**”使威斯康星大学成为一流大学。20世纪初威斯康星大学校长查里斯·范海斯提出著名的“威斯康星思想”（即学校的发展目标和改革方案），被称为是使威斯康星大学由一所普通的赠地学院发展成为世界一流大学的“秘密武器”。所谓“威斯康星思想”，其实质就是学校为地方经济社会发展服务的战略和规划，主要内容有两项：一是帮助州政府，包括起草法律，提供咨询，在政府里兼职，请官员担任教授，等等；二是帮助本州公民在全州各个领域开展技术推广和函授教育，把整个州作为大学校园。范海斯校长的名言是：“鞋子上沾满牛粪的教授是更好的教授。”人们评论说：威斯康星大学对于农民来说就像

猪圈和农舍一样近在咫尺；对于工人来说，就像他们的工会大厅一样可以随时出入；对于制造商来说，大学的实验室随时为其开放。威斯康星大学成了“任何人都可以学习任何东西的地方。”威斯康星大学对于本州人民的作用就如同人的头脑对人的手、脚和眼的作用。在威斯康星大学的帮助下，威斯康星的经济特别是农牧业得到了迅速的发展，成为美国的“牛奶场”。与此同时，学校也获得迅速发展，如畜牧学科、生物学科、细菌学科等都达到美国甚至世界的先进水平。威斯康星大学的这项战略改革，是同当时经济社会发展要求高等学校扩展职能——为社会服务的要求是相一致的。这是范海斯校长远见卓识的表现。

“三个发展战略”使麻省理工学院跻身于世界一流。创建于1861年的麻省理工学院，在很长的一个时期里，都是一所培养实用性人才的技术学院。它发展成为世界一流的综合大学，主要得益于三位校长根据三个不同历史时期经济社会发展的要求，分别制订了三个正确的发展战略和规划。20世纪20年代美国经济开始萧条，麻省理工学院也陷入危机，以至哈佛大学又重提兼并之事。这时，物理学家康普顿接任院长。康普顿是研究电子学的，认识到科学越发达，科学和工程就日益一体化。工程师不能只为当前服务，还必须适应快速发展的科学技术要求。为此，培养的人才要掌握现代科学基础。于是，决定建立同建筑学院、工学院具有同等地位的理学院，加强数学、物理学、化学和生物等基础学科的建设，后来又设立了研究院，使该校成为理工结合的研究性大学。这一战略决策为麻省理工学院后来承担研制雷达等高新军事技术奠定了基础，这也是麻省理工学院“起飞”的关键。正如康普顿院长在1945年年度报告中所说：“在五年大战期间，学院根据战时合同的规定花的钱，相当于过去80年的正常办学开支。”“二战”结束后，根据战争推动科学技术的巨大发展的新形势对人才提出的新需求，于1947年由副院长基利安领导制订新的战略规划，经过将近两年的研究，提出了要培养人们能从“两个焦点”（即自然科学焦点和人文社会科学焦点）看事物的办学理念。1948年秋，基利安接替康普顿就任院长，开始实施这个报告，决定创办人文和社会科学学院，使麻省理工学院成为理工科院校改革和发展的楷模。已经极负盛名的麻省理工学院，到了20世纪80年代，又在广泛调查研究的基础之上，根据经济社会发展的新要求，提出“大工程教育”的新概念，变革教育思

想，实施“工程集成教学，培养具有集成知识、系统方法和工程实践的人才”，带动世界高等工程教育进入一个新的阶段。

打造世界顶尖商学院的经验：**跟踪 CEO 想法**。美国西北大学凯洛格商学院，原来是一所名不见经传的小学院。康纳德·杰克布斯于 20 世纪 70 年代中期就任院长后，提出“及时了解 CEO 的想法，及时满足企业的需求”的战略思想。为了实现这两个“及时”，他进行了一系列的重大改革：把学员（大多是来自企业界的人士）当顾客来服务，用最快的速度提供最新最有用的知识；最早倡导“合作学习”，让不同学科的学生在一起分析问题，共同学习；营造科研教学氛围，吸引刚毕业的优秀博士生，让他们承担最重要的课程，给他们发展空间，形成良好的群体；加强社会调查和实践，让学员及时了解 CEO 的想法。这些战略措施的实行，使西北大学凯洛格商学院近年来常常名列哈佛大学管理学院之前。

可见，制定发展战略和规划是推动高校“起飞”的关键性因素。制订发展战略和规划，是科学管理的首要职能。学校管理工作的关键是要回答三个问题：“学校现在怎么样？”“学校是怎样发展过来的？”“学校要发展到哪里去？”而制订发展战略和规划的目的就在于：使学校从自身的条件出发，沿着与经济和社会发展（包括人的发展）的要求相适应的方向发展，并且能够提高投资的经济效益和社会效益。说到底，制定发展战略和规划是学校在激烈的竞争之中求得生存和发展之道。有人曾从管理科学的角度列出这样一个公式：管理效能=发展目标×工作效率。也就是说，目标正确与否，对学校的发展来讲是决定性的因素。

21 世纪是个充满着变革与希望的世纪，面对飞速发展、日新月异的周边环境，怎样抓住前所未有的机遇、实现跨越式发展是高校必须认真思考的问题。而制定一份既立足国情校情、又紧跟世界发展趋势的战略规划，正是高校迎接新的机遇与挑战，实现“跨越式”发展的一种有效手段。

高校制定发展战略与规划的原则

（一）前瞻性

规划是指向未来的，它是对高校未来一定时期发展过程及状态所作的理想性设计，它应该具有预见性和方向性。陈至立同志曾经强调：“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。”制定高校发展规划的时候，要在实事求是地分析、评估学校现实状况以及存在问题的基础上，在尊重高等教育规律的前提下，科学预测社会经济发展趋势，创造发展的条件，提出学校的发展目标、发展要求有一定的超前性，并以此制定出有关的策略措施、实施方案。

（二）可操作性

高校发展规划要在现有的或者是可能的条件下付诸实施。按照可操作性的要求，规划中的指标体系应该有可以获得和测量的可比性数据，有具体可以量化的对策和措施。拟定的目标以及实现目标的人、财、物等教育资源的配置，工作程序和时间安排，都应该是合理的、可操作的、可以实现的。

（三）灵活性

高校的发展规划要表明未来一段时间的发展状态和趋势，是对未来环境的应对策略，而未来环境因素广泛，变化多端，新的机遇，新的挑战层出不穷，高校规划者不可能对高校本身及其环境有牢固而完全的掌握，但高校要在规划过程中有能力适应意料之外的环境变化，一方面，要提出明确的发展目标和指标，另一方面，要让规划体现一定的灵活性，留有一定的弹性和延伸的空间，对一些不宜明确界定的工作或不确定的因素，采用不同的评估标准和评估办法来评价，如指标体系、概括描述等，并根据外部环境和本校情况的发展变化适时进行灵活的调整。

（四）协调性

高校的发展是一个复杂的系统工程，涉及到办学理念、学科建设、教学科研、师资队伍、校园文化等诸多要素，这些要素构成一个有机的不可分割的整体。在制定发展规划中，要明确轻重缓急，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，以带动各方面工作的推进。要协调诸多要素，在统筹中处理矛盾，在兼顾中把握平衡，在协调中促进发展，使学校达到和谐发展的境界。

高校制定发展战略与规划的程序

根据国内外的规划制定经验，高校规划工作一般包括环境评估、战略规划、专项规划、操作性行动计划、规划的实施、规划的监控等程序。

（一）环境评估

环境评估是所有规划工作的前提。环境评估包括对学校外部环境和内部条件的评估，特别是对学校优势与不足、机遇与挑战的分析。具体内容包括政策或政府本身的变化，宏观或微观经济的变化，社会的发展（如人口趋势），科学技术的进步，校友和家长等相关利益群体对学校的期望，学校与国内外竞争者、拟赶超者的相对位置，学校的学科专业状况、人力资源状况、财政与资源状况等。

（二）战略规划

战略规划，又叫总体规划，通常包括以下要素：制订规划的目的，学校的使命，中长期发展目标，实现目标的责任落实和时间跨度（制订年度计划的依据），对关键活动与资源的战略安排，可行性分析（含财务与资源等），规划实施过程的监控等。高校战略规划一般以五年为单位，也有少数学校的战略规划跨越更长的时间，如十年。

（三）专项规划

学校的战略规划确定之后，多数高校还进一步制定一系列专项规划，又称为战术规划，可包括学科规划、科研规划、教学规划、人力资源规划、财政规划、校园规划、信息技术规划等。制订专项规划的目的是为实现学校的战略规划服务，需要与战略规划进行有机地结合，每个专项规划应支持战略规划中至少一个目标的实现，或为其实现提供条件。与此同时，各专项规划之间需要相互协调，必要时要求相关部门的参与乃至会签。

（四）操作性行动计划

操作性行动计划将学校的战略目标分解成有针对性的、可操作的、可测量的、可行的和及时的活动、目标和任务。这需要通过自上而下和自下而上的相互作用，使其在学术、行政机构中的分解方案达成一致。操作性行动计划通常以一年为限，

也可以是面向某一具体问题的项目计划。专项规划一般也有相应的操作性行动计划。好的操作性行动计划通常具有以下特征：任务和目标是有针对性的、可测量的、可达到的、可行的和及时的，实现目标过程中的“里程碑”和时间节点是明确的，各项任务的责任人是落实的。

（五）规划的实施

规划的关键在于实施。许多学校为贯彻落实学校规划，要求校内学术和行政单位结合学校的规划制订自己部门的实施计划，一些学校还要求个人制订自己的工作计划。合理分配资源、分清落实责任、整合开发力量、改革管理体制等都是实施规划的关键，而沟通、咨询、协商、指导、开发和激励等人的要素也要特别注意。

（六）规划的监控

所有战略规划、专项规划、行动计划的实施都进行监控。有效监控的关键是健全和规范的监控制度及有关规划执行情况的信息获取和核实。当监控报告指出值得注意的问题时，必须同时建议解决问题的方案。高级管理层定期评估规划实施情况，并及时对规划进行必要的调整完善。规划实施的监控要在多个层面上进行。具体的监控任务随着学校类型的变化而变化。具体见下表。

监控的层面	监控的任务	监控的责任人	监控的时间
宏观层面	掌握规划执行的总体情况	董事会、校长、高级管理人员	至少每年一次
管理层面	确保各项任务按规划进行	校长、高级管理人员、学校规划人员	一般每月一次
学校财政层面	评估全校规划或项目预算的总体情况	学校财务人员、学校规划人员	每月一次
具体财务层面	评估行动计划或项目预算的具体情况	行动计划或项目负责人	每月一次
资源层面	评估资源使用和人	行动计划或项目负责人	每季度一次

	员聘用情况		
学术质量	评估学术质量	学校学术委员会、评议会、院务委员会	至少每年一次

附： 用于高校战略规划过程的自查问题一览表

	自查问题	自查评价
1	学校主要领导在整个规划过程中是如何发挥领导作用的？	
2	学校是否有一个清晰和有特色的战略？	
3	学校的使命描述和战略规划是如何反映学校的办学特色的？	
4	学校的外部环境是如何扫描与监控的？	
5	学校与兄弟院校的相对位置是如何分析确定的？	
6	学校是如何激励教职工为规划与创新做出贡献的？	
7	学校的代表性活动是如何分析与监控的？	
8	学校是如何确保拥有用于规划与监控的必要技能？	
9	学校是否考虑公开其行动计划和年度进展报告？公开范围多大？	
10	学校是如何确保其任务与目标被校内相关单位认可和执行的？	
11	学校是否确保将战略规划或专项规划转化为具体行动的过程？ 如果是，需要操作性行动计划吗？同时考虑了资源需求吗？	
12	学校是否协调并认可了专项规划的操作性行动计划？	
13	学校是如何保证专项规划为战略规划服务的？ 学校是否将战略规划与专项规划的财政与资源支撑一并考虑？	
14	学校是否有要求校内单位证明其贯彻学校规划的方法？	

15	专项规划的目标是否直接来自于战略规划的总体目标?	
16	学校在认可专项规划时是否充分考虑了实施规划所需的资源?	
17	学校采取什么措施来保证各个专项规划之间的协调?	
18	学校是如何保证主要的新项目与战略规划相符合的?	
19	学校如何改革管理体系以使操作运行更好地为战略目标服务?	
20	学校如何在高级管理层中落实规划项目的责任分工?	
21	学校是否把操作性行动计划的监控作为一项重要的管理职能?	
22	董事会、高级管理层是否定期进行操作性行动计划的监控?	
23	监控过程是如何反馈回战略规划过程的?	
24	不同管理层面对相应的规划是否都进行了监控?	
25	管理层如何向董事会保证其中短期行动能确保战略目标的实现?	
26	学校如何确保操作性行动计划的任务和目标是针对性的、可测的、可达到的、可行的和及时的?	
27	操作性行动计划是否将任务、目标和指标落实到个人? 如果是, 这些任务、目标和指标是否被用于个人考核评价?	
28	是否已建立实现任务与目标的可行的时间表和标志?	
29	是否对各级监控所需的信息进行了明确界定?	
30	监控过程是否包含一定的质疑成分而不是简单的被动接受信息?	
31	是否定期提供操作性行动计划的监控报告给董事会和管理层?	
32	学校如何确保财务监控与战略目标监控的协调?	
33	学校是否制定了关键战略目标的绩效指标?	

(上海交通大学高等教育研究所刘念才编译)

高校制定发展战略与规划的注意事项

（一）应注重规划思想的顶层设计

我国高校领导大多数忙于事务，少有时间深入思考教育思想、办学理念和长期目标等宏观战略问题。学校规划往往先找一批人起草，然后由学校领导进行讨论审定修改，书记、校长在学校战略规划制订中的领导作用远远不够。美英高校的战略规划是学校领导办学理念、教育思想的集中体现，大学校长在战略规划规划制订过程中发挥着不可替代的领导作用。一般校长首先提出一个明确的中长期办学目标与总体思路，然后其他人员根据完成中长期办学目标与总体思路完成相应的规划工作。

（二）规划目标的可考核性

我国高校规划的发展目标往往模糊不清、难以考核。比如说，据估计有一百多所学校的发展目标为“国内一流”，但“国内一流”的内涵无从知晓，也就无法考核。再比如说，有数十所学校的办学目标为“世界一流或世界知名”，但是“世界一流或世界知名”的标志没有界定，也就无法考核。从我们的研究成果来看，成为世界一流大学是非常困难的。美英高校规划的办学目标一般是可考核的，是对学校的外部环境和内部条件、特别是学校优势与不足、机遇与挑战进行认真评估之后确立的。学校对自己的总体实力、学科专业状况、人力资源状况、财政与资源状况等进行系统分析并与国内外竞争者、拟赶超者进行定量比较后才确立有针对性的奋斗目标。

（三）规划要能够分解落实

我国高校的总体规划制订后，往往没有分解落实的办法。不少学校的专项规划与战略规划缺乏有机地结合和统一，专项规划之间缺乏协调。大多数高校的战略规划和专项规划没有相应的操作性行动计划。很少有高校明确要求各部门或个人将学校规划体现、落实到自己的学期或年度计划中，分清责任并配置资源。美英高校不仅有操作性行动计划将学校的战略目标分解成有针对性的、可操作的、可测量的、可行的和及时的活动、目标和任务，而且要求校内学术和行政单位乃至个人结合学校规划和常规工作制订自己的实施计划。

（四）规划实施监控应制度化

我国高校规划的实施缺乏制度化的监控机制，有的学校根本就没有任何监控机制，根据实施的监控结果对规划进行修正完善也就无从谈起。美英高校规划实施的监控在多个层面上进行，所有战略规划、专项规划、行动计划的实施都进行监控。当监控报告指出值得注意的问题时，必须同时建议解决问题的方案，供决策者参考。

（五）规划应凸显特色和多样性

处于起步阶段的我国高校规划工作，不论规划目标还是规划过程都有趋同性，缺乏特色和多样性。许多高校规划的总体目标都是综合性、研究型、国际化，更多高校的具体目标都是重点学科和基地、博士点和硕士点、科研经费等等。多数高校的规划都是在教育部的强力推动下被动开展的，缺乏自发和主动。美英高校由于其办学自主权很大，各校规划的特色非常鲜明、规划方法和过程呈现多样性。研究型大学和一般本科院校的使命、目标截然不同，规模不同的学校的规划方法和过程差异巨大。美英高校规划机构和人员也呈现多样性，英国高校由于拨款机制原因一般设有专门的规划机构，而多数美国高校采取规划委员会的形式。

（六）应注重研究促进高校跨越式发展的战略

我国许多高校提出了创建世界一流大学的奋斗目标，国家也给予他们较大的支持，但这些支持与世界一流大学的财政资源相比差距甚远。我国高校努力奋斗的同时，世界一流大学也在前进。因此，要想快速缩小我国大学与世界一流的差距，必须有跨越式的发展战略。然而，我国高校规划中能让人耳目一新的跨越式战略很罕见。在过去的几十年里，美英等国有多所高校实现了跨越式发展，值得我们借鉴。比如美国的卡耐基-梅隆（Carnegie-Mellon）大学从 60 年代并校到成为一所公认的世界一流大学只用了 30 年时间，英国的沃里克（Warwick）大学从 60 年代建校到跻身英国高校前列、成为世界著名大学也只用了 30 年时间。

国外高校发展战略与规划的典型案例

（一）美国北科大(NUC)蒙福特管理学院(MBC)的质量保证体系

北科大(NUC)蒙福特管理学院(Monfort College of Business)位于距首府丹佛 50 英里处的格雷镇(人口: 85,000),是北科大的五所学院之一,学院有三个系:会计、金融与投资、工商管理,年预算 530 万美元,全职员工 45 人,AACSB-国际管理与会计认证组织,是美国第一个获得“鲍德里奇质量奖”的工商管理学院。

鲍德里奇国家质量奖是美国最著名的以通过组织改进来提高产品和服务质量的国家奖。1999 年教育与健康卫生领域列入评奖范围。列有七类评价标准(总分 1000 分):领导(120 pts.);战略规划(85 pts.);对消费者和市场关注的程度(85 pts.);测量、分析与知识管理(90 pts.);人力资源(教职员工)(85 pts.);过程管理(85 pts.);效果(450 pts.)。曾经获奖的企业与组织包括:AT&T, Boeing, Cadillac, IBM, Motorola, Ritz-Carlton, Xerox, 等。目前还有麻省理工、加州大学伯克利分校、威斯康星大学麦迪逊分校、伊利诺斯大学、宾西法尼亚大学获奖。

1. MCB 的使命

通过卓越的本科生管理教育项目,使学生有一个成功个人事业发展,并成为行业中负责任的领导者。

2. MCB 的战略

MCB 实施的质量发展战略是:高接触(high-touch),宽技术(wide-tech),深专业(professional depth)。“高接触”是指由有经验丰富的教师主持的小班教学,不使用助教。核心课程平均班级规模:MCB(38),同类学校的最大规模(370);最大班级规模:MCB(55),同类学校的最大规模(691);由有博士学位的教师教授的课程:MCB(83%),同类学校平均(55%);毕业生满意率:MCB 的毕业生满意率在与美国 171 所大学相比较中,位居前 1%。“宽技术”是指课程涵盖广泛的现有工商管理技术和正在出现的新技术。MCB 高班同学,在“技术运用上展现很强能力”上居美国前 1%;在“有能力使用管理技术”方面位居全国前

2.5%。MCB 校友在“技术应用能力”方面，位居全国前 5%。“深专业”是指加深
对专业实践能力的培养。如让前任和现任 CEO 讲课，教授实用知识，学生在毕业
前就可以获得实际经验。

另外，MCB 还实施了“单一学位”战略，即放弃研究生教育，专攻本科生教
育，以集中所有优势与经历来打造一流的本科生教育。

3. MCB 战略规划过程

MCB 制定学校发展战略规划的过程如下：

- (1) 确定学校使命、愿景与价值取向；
- (2) 环境分析。运用 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）方法，对学校的内
部资源与外部资源进行分析；
- (3) 确定总体战略目标；
- (4) 确定每年的优先项目，战略与目标；
- (5) 院学术管理委员会批准年度目标与战略；
- (6) 战略部署与调度；
- (7) 财务资源配置；
- (8) 学院管理委员会、各委员会、各专业、教师、员工一起为已决定实施
的项目工作；
- (9) 学院管理委员会通过检测调整关键指标来监视战略实施效果；
- (10) 学院管理委员会评估战略实施效果，改进未来一年的战略。

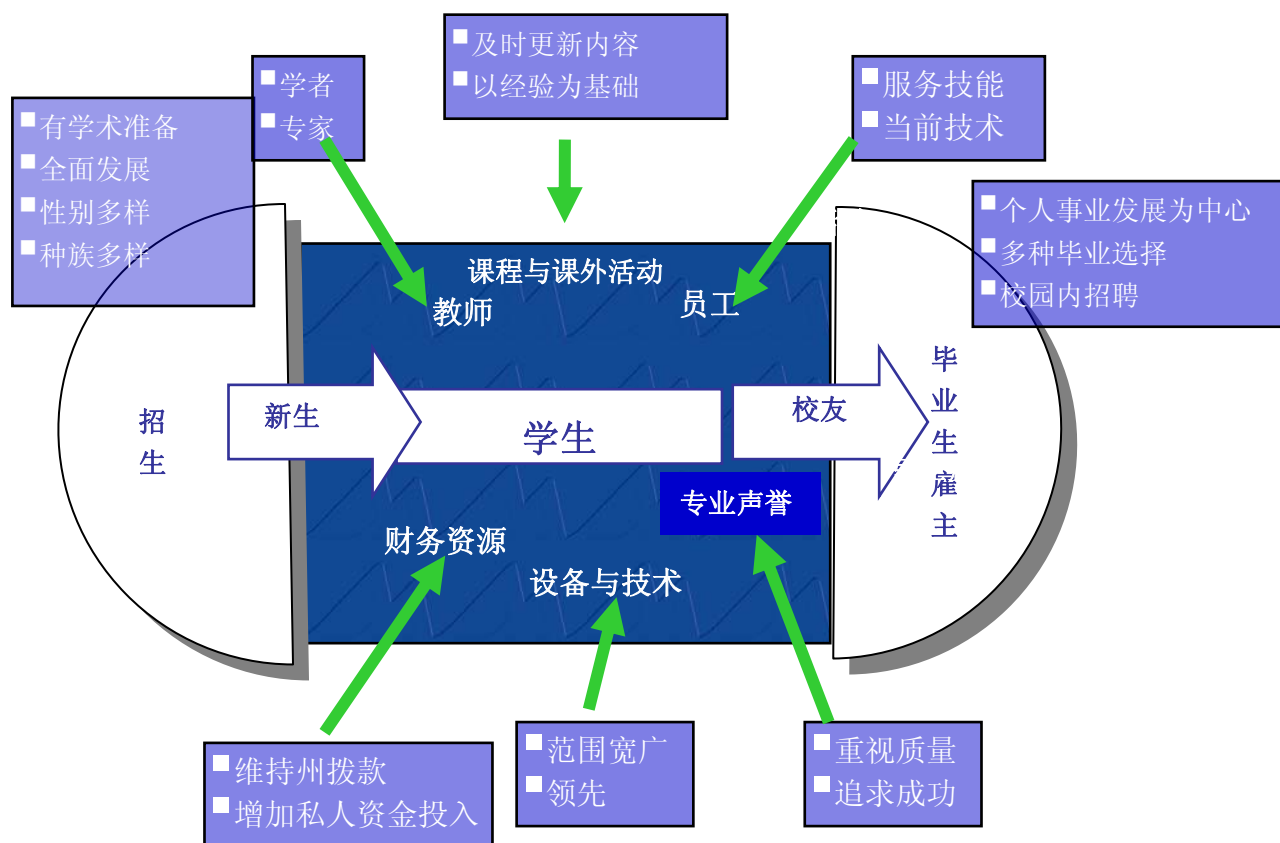
4. 战略实施效果

- (1) 学生：新生比 2004 年增加 31%，入学标准再次提高。
- (2) 教师：聘请高质量教师取代教席空缺和退休教师岗位。
- (3) 财务：2005 年得到的捐助为 2004 年的两倍。
- (4) 学院声誉：2004 年媒体报道学校 10 次；2005 年超过 120。

5. 成功经验总结

(1) 以学生为中心的质量保障哲学

以学生成长为中心，对相关要素进行改革与整合，如下图所示：



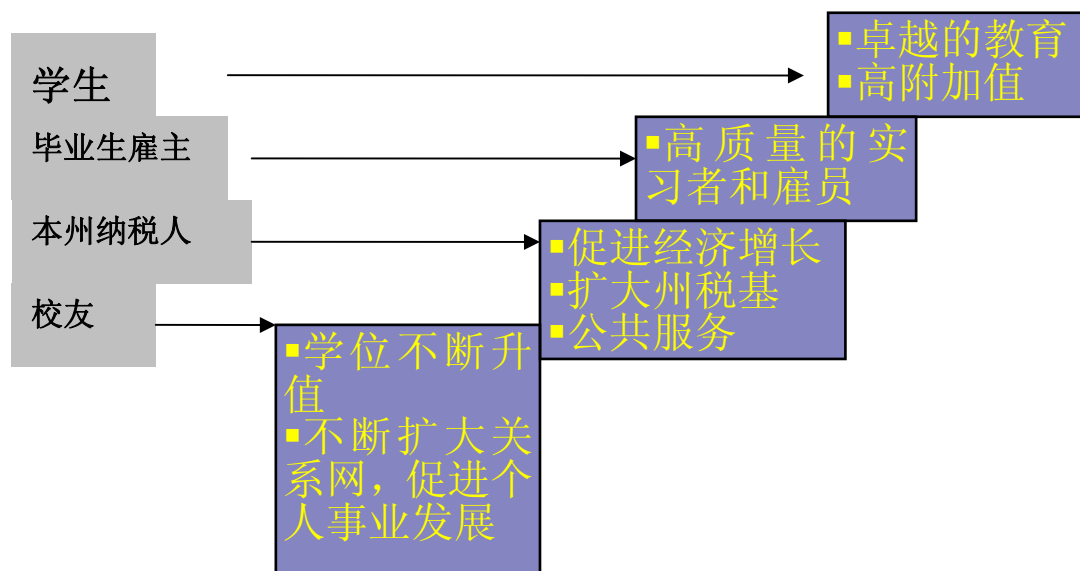
(2) 高度重视产出和效果

MCB 运用 60 个关键绩效指标和辅助绩效指标用于测量系统能力和工作效果；运用全国考试和普查结果来确保学校在全国比较中的位置；学院各种委员会对学院工作情况进行审查；每年对所有雇员的工作进行全面综合评估；实行色彩管理：“绩效管理交通信号灯”为展现当前工作情况提供了有力交流工具。红色表示下降超过两年；黄色表示不表或下降 1 年；绿色表示改进。

(3) 实施所有相关利益者参与的合作模式

MCB 承认关键利益相关者，满足他们的需求

关键利益相关者与要求



(4) 制定详细的行动计划

MCB 行动计划举例：

行动计划	MCB 听取意见
开始日期	2003 年 3 月
目标日期	持续
主要负责人	Tim Jares (助理院长)
第二负责人	J. Kriss (技术部); M. Leonard (交流部)
标志性事件:	全系统综合 / 其他抱怨管理程序。这些程序用于鉴定抱怨类型，产生可由相关人士和小组评估的抱怨信息。
当前状况 / 发展情况	2003 年 3 月: 抱怨信息追踪/ 电子邮件系统/学院管理委员会定期评估 2004 年 10 月, 更新网页 2004 年 10 月, 改进抱怨信息系统追踪, 保证抱怨能得到及时反馈

（二）不列颠哥伦比亚大学(UBC)的中长期发展战略

1. 不列颠哥伦比亚大学制订中长期发展战略的背景

加拿大不列颠哥伦比亚大学(TheUniversityofBritishColumbia,简称UBC),是一所以研究为主的世界著名大学,它的历史可以追溯到1908年。当时的不列颠哥伦比亚省立法机构颁布了一项新的大学法案,计划建立不列颠哥伦比亚大学,UBC于1910年选定校址并于1914年破土动工,但该建设由于第一次世界大战的爆发而被迫中止。1922年,UBC的学生因无法继续忍受过于拥挤的环境而上街示威游行,目的是迫使当时的省政府完成PointGrey校区的建设从而建立一所新的UBC大学,这一运动被称为GreatTrek。

新世纪的UBC人为了适应社会的发展,于1998年制订了第一份面向21世纪的发展战略(TREK 2000),把自己的目标明确为成为加拿大的最佳学府。六年后,UBC把自己的目标提升为成为世界上最好的大学之一,即把自己置身于一个更广阔的全球性的大环境中。在这种情况下,UBC于2004年3月制订了TREK2010,以适应校内外环境的变化,实现自己的目标。

2. 中长期发展战略的目标及其任务

目标:UBC致力于成为世界上最好的大学之一,将她的学生培养成为杰出的地球公民,提升文明和可持续性社会的价值,追求科学研究创新的卓越性,为不列颠、加拿大乃至全世界的人民造福。

任务:UBC努力为她的学生、教职员工提供尽可能好的学习、研究的资源和条件,并创造一种优越、平等和相互尊重的工作环境,她将同政府、工商企业、其他教育机构和大众社区合作创造新的知识,帮助她的学生为未来的职业作好准备,并通过研究来提高生活质量。UBC的目标是使每一位毕业生都具有强大的逻辑分析的能力、解决问题的能力 and 批判性思维的能力,拥有卓越的研究和沟通技能。成为知识丰富、头脑灵活和锐意革新的年轻人,成为有社会责任感的成员,认同多样性,并参与社会和社区的工作,成为积极变革的推动者。同时履行他们作为地球公民的义务,为所有的人都能平等和可持续发展的未来而努力奋斗。

3. 实现目标的具体战略措施

具体的战略措施共包括五部分，在人、教学、科研、社会服务、国际化方面给予了充分的考虑。

(1) 人

UBC 充分认识到人是最重要的资源，因此很重视她的教职员和学生，她致力于让所有成绩优异却不具经济能力的学生都能进入 UBC 学习。同时雇用优秀的教职员并努力营造一种尊重差异，鼓励多样性的平等氛围，以保证所有人都能最大限度地发挥自己的潜力。

1) 重新审视招生政策，确保国内优秀学生能够进入 UBC 学习

UBC 认为学费不应成为入学障碍，在政府和个人的帮助下，加强优秀学生的奖学金支持，为需要资金援助的顶尖学生提供助学金支持，以帮助其顺利完成学业。

2) 根据教学和科研目标，吸引并留住优秀的教职工，完善教职工的奖励和激励机制。

据预测，到 2005 年，将有超过 45% 的教师和 30% 的职工退休。因此，师资重建计划成为一件至关重要的头等大事。这种大调整需要一项战略性的，且管理有效的保留人才计划。教职工的雇佣、留任、晋职、工资水平、离职政策、功绩评定等都应与教学和科研目标保持一致，考虑平等和绩效问题，给予他们灵活的时间安排和充分的个人成长空间，满足职工的在职学习要求。对教学突出、改进教学方法、促进文明发展的人员给予奖励。并改善认可和评价机制，认同一些外延拓展活动的价值，包括他们所做的社会工作，激发他们有更多的工作投入，更强的责任感，同时应招募多种族的教职工，以回应学生多样性的发展。

3) 制订计划吸引并留住非本土学生

UBC 要想招收到优秀的学生就必须在招募新生方面比其他学校更具创新性，确保招收标准能够吸引学生。UBC 将继续招收第一世界的学生进入本科和研究生阶段学习。

4) 为 UBC 的成员提供尽可能好的环境

为了实现目标，UBC 需要一流的设施和服务。因此，她致力于更新和加强学校的基础设施，美化环境，提供高质量的支持服务，使校园更具吸引力，更适宜工作、生活，成为可持续发展的典范：安全、整洁、适宜居住、有友好的氛围。同时，扩大学生的居住和社交空间，为教职工和学生提供更多的交流和融合的机会。

（2）教学

利用独特的社会、文化、科研环境和独特的地理环境，给学生提供一种对智力有挑战性的教育和一种学习的氛围。激励他们通过国际性的，互动的，各学科交叉进行的教学掌握更多的知识，为学生成为 21 世纪有责任感的公民作好准备，并实现个人的目标。

1) 通过课程设置的变化培养学生的社会意识和责任感

通过增设新的课程，扩充现有课程或提高毕业标准，确保 UBC 的学生能够有更强的全球性的公民责任意识，关注社会、环境和经济的可持续发展。同时，鼓励学生从课程中了解更多第一世界的文化和历史。

2) 重新审视教学方法，包括课程进程和大学本科的教学计划

鼓励教师继续革新教学方法。本科教学以研究和经验教学为主，给学生提供个性化的服务和经验。缩小班级规模，确保学生在学习中能充分地参与。发展新技术以满足不同情境下教学和指导的需要。

3) 确保所有的学术项目都能达到最高标准，为学生的人生和职业生涯提供尽可能最佳的学习体验。

UBC 将对各学科的教学方法定期进行评定以确保维持优秀标准。确保所有一年级学生通过选修这一形式，有机会聆听高级教师的教诲，并和高级研究者一起做实验。发展新项目帮助新教师和研究生增强教学技能，提高学生的分析和沟通能力。给学生提供一种跨学科或职业交叉的学习经历，有机会学习其他学科的课程，参加其他学科或专业的研究，了解各门知识间的联系，同时尽可能提供工作体验，把知识学习与未来职业联系在一起，帮助学生为将来工作做好准备。

（3）研究

UBC 鼓励原创性研究和学术成果，以造福社会。为了达到这一目标，UBC 遵守最高的道德标准，奉行学术自由，在互相尊重的氛围中公开探寻知识，从而增强研究能力，提高研究绩效，加快科技转化，努力成为加拿大顶尖研究型大学和世界著名研究型大学之一。

1) 从各个方面出发支持杰出研究的开展

通过资金援助，改善基础设施，增强认可度，继续使学科研究和跨学科研究保持领先水平。树立群体合作观念，为研究的顺利进行提供资源。同时，丰富图书馆的资源，以更好地支持研究工作。

2) 鼓励本地、地区及国际合作和交流

与当地和本地区的社区在双方都感兴趣的领域，如可持续发展、医疗、交通、人口迁移、文化和社会发展方面进行合作，并积极寻求机会与国际其他大学和研究机构建立伙伴关系。开展访问学者项目，吸引来自全国各地的优秀的非本土研究者进入 UBC。

3) 吸引并留住研究生

增强对研究生和博士生的认可和支持，同时制订策略招收在各个专业表现出色的博士生，使本科生和研究生的比例从 5: 1 变为 4: 1。

4) 吸引来自各方面的资金，支持研究的开展

高质量的研究需要足够的资金和技术上的支持。资金来源包括加拿大医学研究委员会 (Medical Research Council, MRC)、自然科学和工程学研究委员会 (National Sciences and Engineering Research Council, NSERC)、社会科学和人文科学研究委员会 (Social Sciences and Humanities Research Council, SSHRC) 等。UBC 的目标是制订计划从联邦政府寻求更多的资金支持，并说服省政府加大参与力度，同时积极寻求个人资助。

5) 确保公众充分了解 UBC 的研究进展，增强公众的认知度

为了保证公众继续支持研究，UBC 决定将研究成果定期公布于众，并大力宣传投资于科研所带来的益处。

(4) 社会服务

UBC 致力于促进温哥华，不列颠哥伦比亚及加拿大的社会、经济、文化的发展。为了达到这一目标，它将与其它教育机构、工商业、政府等合作，促进教学和研究的发展，加快知识转化。

1) 创造更多的机会让社区参与 UBC 的事务并与其合作

大学将与社区联合起来，在所有可能合作的领域诸如当地健康、教育等方面进行通力合作，开展社区服务学习项目，使理论和实践相结合，成为学校课程学习的有益的补充。计划参加该项目的学生人数将不少于 10%。制订计划使教职员有更多的志愿服务机会。同时，设立“社区参与意识周”，与“研究意识周”相类似，对教职员及学生在该领域取得的成就给予认可。

2) 鼓励 UBC 与外部社区进行深入联系

开发一些途径，使社区能够享受更多 UBC 所提供的学术、文化与娱乐服务。在省内其他地方设立诸如学习交流这样的外联中心，独立运作或与其他中等后教育机构合作。同时使 UBC 的资源能够为公开讲演或会议所用。

3) 加强 UBC 与原著民的合作

通过新开展的有学分和无学分项目，吸引原著民（加拿大印第安人）的人员进入 UBC 与 UBC 一起分享他们的传统文化。研发恰当的对外项目来满足对外交流时学习，社会和娱乐的需求，并积极寻求途径加强 UBC 与原著民的联系。

4) 发挥 UBC 毕业生的优势和专长

邀请一些毕业生在社区服务、职业咨询等方面给学生以帮助，并鼓励他们与政府和发展办公室紧密联系，谋划资金筹集策略，支持学校发展。

5) 通过咨询与合作，建立大学、大学城与外部社区之间良好关系

建立大学城作为持续发展社区的典范，并与 Point Grey 校区和外部社区定期磋商，讨论“官方社区计划”和大学城的进展情况。

(5) 国际化

一个学习型的网络正在世界各地和全球化的环境中延伸，UBC 就是这个网络中的一个组成部分。凡是有利于加强不列颠哥伦比亚乃至加拿大与其他国家和地区联系的教育、学习和研究活动，UBC 一律给予积极的鼓励和支持。为了以一个活跃分子的形象融入 21 世纪的社会，UBC 采取了种种措施。如培养未来公民建立全球化的思维方式，推进国际奖学金和研究项目的开展等等。

1) 通过学位项目、公众会议等加强全球意识

UBC 尽可能把一些全球性的问题包含在教学内容中，确保学生在他们平时的学习和工作中关注全球问题并寻求解决方案。每年定期召开全球公民会议以加强全球意识。

2) 增加出国学习的机会，鼓励更多的加拿大学生出国深造，使校园更加国际化，同时增加教职员工与外界进行国际交流与合作的机会，将更多的国际项目引入校园。

UBC 认为，送加拿大学生出国是发展跨文化交流，增进国际了解的重要步骤，为将来的社会、政治、经济合作奠定基础，UBC 还将积极参与国际会议，加强与世界其他国家大学及机构的联系，在双方互利的基础上进行合作。

3) 扩大 UBC 的国际化趋势

继续招收来自世界各地的学生，计划招生人数约占本科生的 15%。同时建立更多的外国学生居住区。

4. 启示及思考

第一，高等院校应明确自己的办学目的和发展战略，定期地制订和修订自己的发展规划，把发展规划的制订和修订工作作为一项长期的常规工作开展。应从社会发展的大趋势出发，以社会需求为导向，与时俱进，及时调整办学模式、方向和科学研究内容，从而适应校内外环境的变化，实现办学目标。如 UBC 为了实现自己的办学目标，每六年修订一次战略规划。

第二，要树立“以人为本”的思想，加大投入力度，坚持把人的因素放在第一位。但人的因素并不仅仅是指吸引并留住最优秀的教师，而且还应包括吸引并留住最优秀的学生。只有同时拥有一流的师资和一流的生源，才能实现创建一流

大学的目标。同时，应努力为师生营造良好的学习、工作和生活环境，以保证其最大限度地发挥他们的潜能。UBC 充分认识到人是最重要的资源，不仅重视教师的选拔、培养、使用和保护，而且重视吸纳优秀学生进入 UBC 学习，值得我们学习和借鉴。

第三，在教学改革上应重视学科的交叉性，给学生提供跨学科或职业交叉的学习经历，从而使其掌握更多的知识，有利于培养学生的综合素质，拓宽学生的知识面和视野。还应注重师生的互动性，视野的国际性和社会的参与性。在教学中应重视培养学生的全球性公民责任意识和可持续发展观，增强学生的责任感。

第四，高校要牢固树立为当地服务的思想，要把科学研究和社会需求紧密结合起来，将学术成果转化为现实的生产力，解决当地社会所急需解决和长期发展所需解决的问题，推动当地经济和社会发展。同时让社会及时、充分地了解学校的科研进展，感受到学校的存在对当地经济、社会发展所起的直接推动作用。这样做一方面可以使社会更加关注学校，接受并支持学校的办学使命，另一方面也可以增加科研成果的社会认知度，以此来吸引更多的经费支持，从而扩宽学校的资金来源，增加学校的财政收入，改善学校的财政状况。

第五，应鼓励学生与社区紧密联系并实现良性互动。UBC 在这方面给我国高等院校做出了表率。学生可以通过多种形式，如可以作为志愿者为社区服务。这样做，不仅使学生能更好地理论联系实际，提高教学质量和解决实际问题的能力，而且能够对社区的发展更好地做出贡献。社区可以享受学校提供的学术、文化和娱乐设施，并增强对学校的认可和支持，从而实现学校和社区真正意义上的“双赢”。

第六，应给“国际化”以突出的地位，国际化是大势所趋。UBC 的中长期发展战略中时时表现出国际性视野，这也是当今世界高等学校发展的趋势。“国际化”内容丰富，不仅包括学生、师资来源上的国际化，教学的国际性视野，还包括科研的国际化合作，加强与世界其他国家大学及教育机构的联系，开展学位项目国际合作，召开国际会议，送教师和学生出国深造等，从而增加师生与外界进行国际交流与合作的机会，发展跨文化交流，促进大学的发展。

（三）澳大利亚国立大学战略规划及其特点

澳大利亚国立大学——The Australian National University(简称 ANU)建校于 1946 年，是澳大利亚唯一的真正的国立大学。1946 年由澳大利亚国会立法决定成立该大学。并使之成为澳大利亚国家研究中心。国立大学在学术界一直处于领导地位，曾被《亚洲周刊》列为澳大利亚最顶级的大学，在英国对大学 200 强排行榜中名列全球大学第十六位，在美国对世界大学 100 强排行榜中名列第三十八位。雄居澳大利亚大学榜首。雄厚的师资和卓越的研究能力使该大学成为世界顶级大学，78%的教师拥有博士学位，澳大利亚科学研究院有三分之一的院士来自该大学。国立大学医学研究院对青霉素的成功提取，曾经挽救了成千上万人的生命，病毒疾病的研究对全球根除天花做出了贡献，国立大学还发明了通讯领域技术革命的光子瞬间转移技术，建立了第一例宏观经济模型和先驱性的经济分析工具——博弈论，培养出四名诺贝尔奖金获得者，更使该校声名远扬。国立大学作为澳州政府的智囊，最初只招收博士生，后来逐渐对硕士生和本科生开放。占地 145 公顷的美丽校园，位于澳大利亚首都堪培拉中心，被称为首都堪培拉的灵魂所在。大学拥有教职员工 3600 多人，学生 13500 多人，包括 8000 多名本科生，3623 名研究生，还有 1700 多名预科生和研修生。国立大学的世界声望吸引了来自 100 多个国家的 2300 多名海外学生在此就读。

目前，澳大利亚国立大学为改善运营正在对它的众多研究院、教学学院、研究中心实施结构和文化改革。2005 年 6 月，理事会批准了整个 ANU 研究、教育和合作的一系列新的准则。2006 年 7 月 28 日，理事会批准了 ANU2010 年前的战略规划，这个规划大概包括以下内容。

1. ANU 的办学特色及办学目标

ANU 是国际水平的研究型大学，澳大利亚联邦国会立法成立。作为澳大利亚的国立大学，ANU 在研究、教育和对国家和国际具有重要意义的问题的社会服务方面树立标杆。

(1) ANU 的校训：重要的是发现事物的本质。

(2) ANU 的文化

ANU 突出的区别于其他大学的文化就在于“发现”的理念深入人心，并且渗透到 ANU 所从事的一切活动当中。

- 对于全体教职员工来说，“发现”就是发现新的更好的方式方法去从事研究、教育和支撑学校的各项功能。

- 对于学术人员来说，“发现”就是发现新的知识和具有新的洞察力及见解，并且把这些知识和见解创造性地应用于未来的研究和教育及革新中去。

- 对于学生来说，“发现”就是对于他们感兴趣的领域进行更深更广泛的新的理解。

(3) ANU 的核心活动

ANU 在以下几个方面的知识创新不断取得进展：ANU 通过卓越的研究和教育及社会服务增加人类的知识，突出的表现在以下几个方面：

- 通过原创性的调查和科研论文来增加世界知识的储备。

- 进一步促进对澳大利亚经济、社会、文化和环境以及澳大利亚在地区乃至世界中的地位的理解。

- 探索国家、地区和世界面临的重要问题和重大事件，并且致力于为此提供解决方法和途径。

- 对以上问题通过领导开放性的讨论告知公众。

(4) ANU 的价值

ANU 遵从以下价值观，向卓越迈进。

- 诚实：体现在从事的所有活动中。

- 尊重：体现在所有的关系中。

- 同事：致力于建立一个鼓励师生一起工作的社区。在这个社区里，师生可以在其专业和职业范围里，也可以跨越专业和职业的范围去工作、研究和学习。

- 承诺：满足教职员工和学生的需要，并为发挥他们的聪明才智创造条件。与校友建立可持续发展的关系。

- 为取得成就感到自豪：ANU 有一种不断评价绩效和进步的文化。

- 责任：在各个领域起引领作用。
- 学术自由：体现在对知识的追求中。
- 契约：与学术界、工商业界、政府以及公众建立契约。
- 服务：为社区、国家乃至世界创造价值。

2. ANU 的研究

ANU 从事对普遍重要的知识领域的最高质量的研究，尤其是对澳大利亚具有重要意义的重要领域。

ANU 研究的主要特征是焦点性、专注性以及高质量。正是这种与众不同的姿态使得 ANU 能够引领澳大利亚参与国际性研究并且保持了渗透在所有本科生及研究生的教学活动中的“发现”文化。

ANU 认为，它的研究能力能够履行多种责任：

- 在 ANU 所选择的领域，通过不断保持和更新核心知识来起引领作用。
- 致力于从事复杂问题的研究。
- 培养未来的研究者。
- 通过为社会提供专门的知识和技术的服务中获取利益。

ANU 的研究者

• 通过世界上最优秀的知识分子的引领和其他利益相关者大胆细心的努力使知识领域取得先驱性的进展。

• 与国际学术组织一起工作，从而对澳大利亚和全世界所面临的重大问题提供解答。

• 陈述他们的研究成果以便于更透彻的评估。

• 为本科生和研究生教育创造一种学术氛围，以鼓励学生获得以下必不可少的技能：发现、分析、综合和辩论。

- 与政府、工商业界和更广泛的社区一道工作，从而使他们有意识地鼓舞和激励应用知识资本为社会谋取更大的利益。

ANU 的研究应用了每个学科精确严密的研究方法并融合了多学科的理解，尊重传统的价值观。

在 ANU，研究计划依靠研究者根据自身专业知识和技术来制定，而研究和参与的议程是在一个相互支持的机构框架下形成的。

3. ANU 的教育

ANU 不同于澳大利亚其他任何大学，它提供给学生的教育是一种经历，在传统的领域和学科中，ANU 与众不同的引人注目的特色有：

- 才华横溢的学生
- 少量的本科生
- 高比例的研究生
- 深入人心的研究文化
- 活动集中在一个校区

ANU 认为这种引人注目的特点能履行多种责任：

- 在一种支持的环境中，使学生迎接挑战，并得到全面发展。
- 引导学生进行自我导向的学习。
- 鼓励学生通过在各种正式和非正式的场合来进行个人互动来达到学习的目的。
- 培养善于反思、善于分析、善于提问的毕业生。
- 培养未来的领导者。

ANU 的教育最优先考虑的是尽最大可能提供高质量的学习经历来开发独立而又个性的才华。

“发现”是学生获得教育经历的驱动力。ANU 的学生通过发现知识、掌握技能、应用思考方法来学习新的东西，因为 ANU 的老师都是研究者，他们会在其学科领域中挑战传统的教学模式，探索新的开放式的教学方法。学生从不同的接近真理的方法以及灵活多变的学习模式当中获益。

ANU 的教育把基础知识延伸到专业的职业化的教育中，复合学位的选择性和灵活的课程设计使学生的学习能跨越基础和专业的各领域，让学生探索出不同寻常的方法，即怎样简洁有效的解决复杂问题。

ANU 的毕业生是为工作、继续学习、成为有责任的公民而准备，他们走到哪里都很受欢迎。他们具有良好的训练有素的沟通能力、团队合作能力、分析和解决问题的能力并且有信心创造性地应用这些能力解决他们未来面临的所有问题。

通过与世界上一些最优秀的大学建立教育合作伙伴关系，ANU 可为本校学生提供国际经历的机会，并且保证 ANU 的教育符合世界一流的标准。

4. ANU 的规划

“发现”的文化和大学的价值观渗透在所有规划中。

在 ANU，规划是一个动态的过程，每一个计划都是一个正在执行的文件，也是一个值得持续监控的参考点，是对大学的绩效以及其姿态的调整。

基本准则

每个学院和行政管理部门的规划应体现以下基本准则：

- 大学是一个社区所有规划的中心是给与教职员工和学生提供高质量的支持和服务。

- 大学的各个领域都致力于达到国家和世界一流。

- ANU 的学科综合、作为国立大学的地位、国际合作以及地理位置都显示出 ANU 的与众不同，它是一个集强化教育和研究为一体的机构。

- 在多学科的平衡工作中，ANU 也考虑到社会责任、外部环境、内部压力、风险和工作质量，以确保所选择的各个领域有高质量的学术成就，并得到多方支持。

- 通过 ANU 独立的研究者及具有专业知识和技术的研究团队的合作，致力于解决澳大利亚及全球的最重要的问题。

- 各个学院的教育项目都是与他们本学院的研究方向密切相关并具有灵活性和创造性。

- 通过战略性的教育和研究把各个学院联系在一起。

- ANU 的每个成员对国家和世界问题的讨论作出了知识和技术的贡献，这些讨论对澳大利亚和全世界都是具有重要意义的。

- 各个学院根据其自身的特点制定自己的制度来管理自己所拥有的资源，评价自己的绩效。

- 专业决策要以专家的建议为基础。

- 从战略上讲，学院的主要资金来源取决于它的最佳绩效和最有前途的项目和及个人。

- 全校所有部门都有招募、吸纳并培养那些有杰出才能的人才的责任并致力于发展他们的技能以及为他们的成长创造良好的条件。

评估

绩效评价是 ANU 的一个特色，这主要有两个目的：一是使大学始终保持卓越的状态，二是维系公众对大学工作的信任。

各个学院用适合自己学科状况的标准来评估其教学和研究的质量。

行政管理部门要有计划地监控全校所有部门，为大学学术工作所做的努力和支持的效果。

以上评估报告要给校长汇报，以资讨论问题。

5. ANU 的蓝图

目前 ANU 由高级研究院、教学学院以及大学中心这几部分组成。其中大学的各个中心是支撑学校教学和研究功能的基本单位。这三大部分被整合为七个学院，各行政部门将支持七个学院的工作。ANU 的学院将整合为：人文社会科学学

院、亚洲和太平洋学院、经济与商业学院、工程与计算机科学学院、法学院、医学院、理学院。

另外，有三个学术机构独立于上述学院之外，土著人研究中心，澳大利亚高级计算机技术合作学院以及澳大利亚国立罪犯研究中心。

分解大学的战略规划，制定详细的实施性计划是每个学院的重要职责。各个学院在制定计划时必须做到以下几点：

- 计划与拓宽学校的目标 and 价值保持一致。
- 计划包含了各学院自身研究领域的每个具体目标。
- 计划要定期的回望和更新。
- 计划要包含学院内部对其各部门进行评估的日程。
- 计划要使得资源在最优先选择的领域的最佳项目中实现优化配置。

各个学院所制定的计划概况应上传于学校主页，以供查阅。

大学的战略与政策

ANU 的学术委员会、教育、研究、信息和社区委员会，都是用于协调各学院的工作使之符合学校的大政方针而设立的。

校长协调各工作团体，解决对 ANU 具有战略意义的具体问题。

ANU 维持这样的政策框架，是为了保证所有学院及部门能够适应本大学的价值观，并在以下几个方面作出最好的业绩：

- 教育、教学和学习
- 研究
- 财务
- 监管
- 人员和绩效
- 质量与评估

- 公平与多样化
- 营销与交流
- 信息
- 基础建设和设施建设以及服务

我们从以上 ANU 的战略发展规划中，可以看出以下特点：

第一、 ANU 的规划是一个战略框架和基本的指导原则，突出价值引领和观念导向的作用。没有具体的量化指标。但它是每个学院和部门制定执行计划的基础。

第二、 ANU 的战略规划始终以研究、教学和社会服务三大功能为重点。突出以研究和教学为中心，强调全校所有部门和人员要为教学和研究服务并提供有效的支持。

第三、 ANU 的规划是对人、价值和抱负的规划，它影响到 ANU 所有人员所从事的一切工作，描述了 ANU 到 2010 年前以及更远的愿景。ANU 坚信一所大学的声誉不是取决于其拥有学生的数量和建筑物的宏伟，而是取决于师生的质量及其对学术的贡献。所以，不遗余力地招募世界的杰出人才并开发他们的潜能。

第四、以人为本，强调对师生员工的尊重并为他们提供方便、安全、高效、快捷的服务。特别突出的是一切行政管理都要为研究和教学提供支持和服务。并以此为标准评价行政管理部门的绩效。倡导民主管理。

第五、注重个人和各部门的绩效评价和激励机制的建立。个人晋升、部门拨款都与绩效挂钩以调动部门和个人的积极性，发挥他们的主动性和创造性。

第六、设置的目标高，起点高，要求高，研究和教育都在全球化的视野下进行而不局限于国内，强调国际合作与交流吸引全球化的优质的生源，倡导文化多样化或包容各种学术观点。

第七、注重创新，强调学术自由，倡导“发现”文化，通过挑战传统教学模式改进教学手段和方法，培养学生的多种能力以适应未来社会的各种需要。

第八、分级管理，责任明确。大学校长抓战略性的问题和影响全局的战术性问题，大学校长注重战略规划、筹集资金和人才引进。各个二级学院以及研究中心在人财物等方面拥有更大的自主权。

第九、ANU 认为教育承载着巨大的社会责任。其致力于为社会培养世界一流的学术人才，并实现人才的可持续发展。该校也注重与政府、商界以及其它社会团体的合作。并通过这样的合作获得利益以保持其世界一流大学地位。

第十、与时俱进地整合研究、教学资源，进行机构改革和文化再造。并且把这种理念渗透到所有部门的一切活动中。