

大学战略与规划:理论框架与行动框架

周光礼

(中国人民大学 教育学院, 北京 100872)

[摘要] 外部环境的变化要求大学组织发生相应的改革。高等教育的普及化、国际化、市场化、数字化要求重新定义大学,以创新应对挑战,以战略规划指引大学改进。战略规划是通过程序性的工作来产生根本性的决策和行动,以此来塑造和引领:一个组织是什么样的,该组织在做什么,为何这样做,并着眼于未来。战略规划有两种基本的方法:SWOT 分析和基标法。编制战略规划的前提是形成大学发展的战略思想,厘清大学发展的战略思想需要回答 10 个关键问题。

关键词: 战略规划; 大学发展; 大学变革

根据语境论(Contextualism)的观点,现代大学深深嵌入其所赖以生存的环境之中,外部环境的变化对大学影响很大。随着人工智能等颠覆性技术的出现,外部环境发生急剧变化,我们需要重新定义大学。围绕这个主题,我想谈三个问题,首先分析未来的大学是怎么样的,因为战略规划是指向未来的,所以先考虑这个问题;然后谈一谈大学战略规划的一些基本理论与方法;最后再说大学战略规划编制中十个关键点。在此,我把战略和规划分开了,我认为战略是一种思想,是一个认识论问题,我们确定了学校发展的基本理念之后,规划编制只是一个技术性、操作性问题。所以如果编制“十四五”规划时弄清了这十个战略问题,我认为这个规划编制就很容易做了。

1 重新定义大学:全球性的焦虑与应对

1.1 驱动大学改进的全球性因素

大学现在所面临的时代是一个全球化的时代。在驱动大学改进的全球性因素中有几个比较重要的因素,它们将型塑大学的未来。

1.1.1 高等教育的大众化、普及化

我这里先引用一下世界银行数据,2014 年,经济合作与发展组织(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)国家的高等教育毛入学率超过了 80%,按照马丁·特罗的标准,它们早就进入了普及化阶段;拉美地区高等教育毛入学率超过了 40%,远东太平洋地区超过 30%,世界上人口最多的两个国家——中国达到了 37.5%,印度也超过了 20%,也就是说全世界所有的国家和地区高等教育毛入学率都已经进入大众化阶段。中国今年最保守的估计高等教育毛入学率将达到 52%,进入高等教育普及化阶段。普及化时代的高等教育,跟精英时代的高等教育是完全不同的。精英高等教育建立在一个基本假设的基础上,即高等教育是建立在高深学问的基础上,只有少数天资聪颖的学生才适合接受高等教育。高等教育普及化之后,这种假设面临挑战,因为所有的人都能够接受高等教育。接受高等教育由少数人的特权变成了公民的一项基本权利,这必然要求我们传统的高等教育理念、办学理念、课程与人才培养方式发生根本性的改变,我认为这是驱动大学改进的第一个因素。

[收稿日期] 2019-12-10

[作者简介] 周光礼(1970—),男,湖南武冈人,中国人民大学“杰出学者”特聘教授、博士生导师,主要研究方向为高等教育政策与管理、院校研究。

1.1.2 高等教育市场化

国际经验表明,当一个国家的高等教育进入普及化之后,大学的经费渠道将发生根本性的变革。具体说来,大学的办学经费将由主要依靠政府、依靠社会向依靠学校、依靠学生转变。事实上,美国是第一个进入高等教育普及化的国家,政府财政削减是美国高等教育普及化时代的一个最突出特点。在这种背景下,美国各个大学围绕有限的办学资源展开激烈的竞争。近年来,美国公办大学政府财政拨款的占比降到了30%以下。我曾经考察了2014年美国公办大学的财政来源,来自政府的拨款只占大学办学经费的26%。作为美国著名的公立研究型大学,密歇根大学来自政府的财政拨款只占学校办学经费的10%。这个学校有一个校长叫杜德斯达,他提出不接受政府财政拨款,要求把学校由公立变成私立。后来他把自己在密歇根大学当校长的经验写了一本书——《美国公立大学的未来》,其结论就是美国公办大学的未来就是市场化。市场化的第二个表现就是人类进入了知识经济时代,知识成为驱动发展的主要力量,大学与工业界的联系日趋紧密,边界逐步模糊,强调大学经济功能的创业型大学应运而生,人们发现“大学越来越像企业,企业越来越像大学”。我们中国现在也提创新驱动发展战略,强调大学面向经济建设主战场。

1.1.3 高等教育全球化

我们现在处在一个全球化的时代,不管我们是否承认,我们每一所大学实际上都是在建设“人类命运共同体”这个框架下办学,大学所需的办学资源都是在全球范围内配置,所有的大学必须参与全球竞争。高等教育资源要素在全球范围内的大流动,其中我们能够深刻感受到的就是学生的全球流动。中国是世界上最大的留学生净输出国。去年我们国家输送出去的留学生高达66多万,这是一个非常大的数字。我们考大学的那个年代,每年全国一共才招生30多万人,现在我们每年居然有60多万人去国外留学!根据世界银行的统计,在全球留学生的占比中,中国是占比最大的。我们去年送出去的是66万,来中国留学的学生大概是30万人,那么我们还有将近30—40万人的净输出。这不但带来了学费等办学资源的损失,而且带来了人力资源的巨大流失。

1.1.4 高等教育的数字化、智能化

我们现在已经进入了一个数字化时代,5G时代已经到来,6G时代即将来临。数字化取代了传统的媒介,成为了信息的主要载体,比如我们现在经常谈的大

数据、云计算、区块链。数据化时代的一个突出特点是信息无处不在,无时不在。因此,现在的老师如果还只是想给学生传授知识的话,那你将会被取代,因为不需要你传授知识,学生知道的比你还多。这就要求我们的教育从传授知识向发展能力转变。事实上,现在基于互联网的现代教育技术的出现,现代信息技术与教育教学深度融合,大规模的在线课程(MOOC)、翻转课堂、人工智能等颠覆了传统的大学教育教学模式,甚至产生了虚拟大学。

1.2 重新定义大学

面对上述四种挑战,国际高等教育界陷于焦虑之中。人们都在思考一个问题,大学的未来在哪里?未来的大学应该是什么样的?如何重新定义大学?当前,人们主要从如下几个方面重新定义大学:

1.2.1 资源配置模式

大学内部的资源配置模式正在发生改变。大学资源配置主要有两种手段,一个是计划手段,一个是市场手段。我们以前主要是计划配置,学校有多少个院系,每个院系都给你切一块经费,结果每个学院都跟学校说,我的教学科研用房不够,我的办学资源不足。其实,只要给每间教学行政用房装上电子锁,就可以自动记录每间房子开门的次数,学校领导就可以知道每间房子的利用率是多少。比如我所在的学院资源是特别匮乏的,院领导天天跟学校说资源不够。最近学校把数据调出来了,惊讶地发现,学院有好几个办公室,每年开锁的次数不到50次,这些资源都是闲置的。所以我们学校现在开始进行办学资源市场配置改革,实行经费包干,教学科研设施有偿使用,也就是说,只要你愿意付钱,学校所有的办公室都是你的。这样就没有人喊资源不够了。这个案例告诉了我们一个道理:如果资源实行计划配置,那么资源永远是稀缺的。由计划到市场,这是资源配置的变革。

1.2.2 内部管理模式

大学内部管理模式开始从粗放管理走向精细化管理。在传统的模式下,大学是一个官僚机构,机构臃肿,管理效率低下,教学科研设备要么严重不足,要么使用效率极低。精细化管理是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。精细化管理来源于企业,强调落实管理责任,将管理责任具体化、明确化,它要求每一个管理者都要到位、尽职。比如,某栋教学大楼没有实行精细化管理之前的电费是100万,实施精细化管理,就可以将这个楼包给一个管理员,如果我们把这个教学大楼的电费定

为每年 100 万,如果管理员把电费降到 50 万,那么节省下来给 50 万,学校与管理员平分,一人 25 万。那么这个管理员就会天天巡视这个大楼,哪个教室没有人立即把灯关了。这是精细化管理一个例子。

1.2.3 知识生产方式

知识生产方式的变革是大学的深度变革。当前大学正在由知识生产 I 模式向知识生产 II 模式转变。所谓知识生产 I 模式,就是在单一学科范围内生产知识,生产的是理论知识、学科知识;知识生产 II 模式就是在跨学科的背景下生产知识,生产的是应用知识、跨学科的知识。前者遵循学科逻辑,后者遵循社会需求逻辑。知识生产模式的转型对大学基层学术组织构成挑战。在知识生产 I 模式下,基层学术组织的设立遵循学科逻辑,一个学科对应于一个学院;在知识生产 II 模式下,基层学术组织的设立遵循社会需求逻辑,必须成立跨学科的特色学院。

1.2.4 消费者行为方式

大学的消费者是谁?当然主要是学生。作为大学的消费者,学生的行为方式正在发生改变。以前的学生主要选大学,只要能读北大清华,哪怕学一个“恐龙的科学饲养”专业。现在学生理性多了,他们开始关注学校的专业,他们挑专业、选课程。应该说,这是消费行为的根本变革,在选大学的年代,学生是混文凭,讲究教育的装饰作用;现在进入挑专业、选课程时代,学生期待到大学学到真正的本领,真正提高就业能力,为未来的生活做准备。

1.3 大学的未来在哪里

这些转变指向一个共同的问题,即大学的未来在哪里?世界著名的会计事务所安永公司曾经做一个调查,最后得到一个这样的结论:与公司、商业的变化周期相比,大学的框架和思路近千年来基本上没有发生大的改变。但是放眼未来的 15 年到 20 年,高等教育机构需要从根本上转变运营方式才能生存。这个结论建立在实证研究的基础上。下面我们引用他们对一些名校长的访谈。

有一位校长说,我们未来十年的竞争对手将是谷歌,如果我们的大学还活着的话。另外一位校长说,未来将有 10 到 15 所独立的全球性的大学,其余的大学将为银牌而战。我们知道,现在全球高等教育初现三足鼎立现象,一个中心(北美),两个次中心(西欧、东亚)。如果全球只有 10 到 15 所独立的全球性大学的话,我们中国应该需要 3 到 5 个,否则就成不了高等教育强国。还有一个校长说未来最大的游戏就是与私立

的行业、企业共同投资。有校长说大学将面临 800 年来最大的挑战,还有一个校长讲了一句经典的话,我们的大学不是一个生意,但我们得像生意那样来经营,我们都在寻找额外的收入来源和渠道,这句话道出了大学是一个资源依赖型的组织。我们再来看《麦可思研究》上发表的一个对美国高校财务管理人员的调查,调查表明:美国 64% 的被访者认为其任职的高校现有的财务模式不足以支撑未来 5 年的发展,1/5 的被访者认为其所在的高校会在未来 20 年内倒闭,这前景令人不寒而栗。大学必须有自己的战略,方能以不变应万变。

2 大学的战略与规划:概念与方法

2.1 大学战略规划是什么?

大学搞战略规划,是向企业学的。战略规划可以界定为通过程序性的工作来产生根本性的决策和行动,以此来塑造和引领:一个组织是什么样的,该组织在做什么,为何这样做?并着眼于未来。什么需要程序性的工作来决策?因为战略规划对一个组织来说关系重大,必须通过程序来确保决策的科学性和有效性。战略规划在我国大学里面属于“三重一大”的事项,需要依法决策。那么按什么程序来决策呢?在中国语境下,必须包括五个环节:一是公众参与,二是专家论证,三是风险评估,四是合法性审查,五是集体讨论决定。

应该说,这个界定还是有点抽象,我们再强调四点:第一,大学的战略规划是指向未来的,一般是指向未来 5 到 10 年,指向未来五年的就是我们所谓“十四五”规划,指向未来十年的就是中长期规划。

第二,大学的战略规划是定性的,是理想驱使的。为什么说大学战略规划是理想驱使的呢?因为大学组织与企业最大的区别是,企业的目标是明确的,大学的目标却是模糊的,不能够量化。一般来说,目标模糊的组织存在严重的管理问题。为了消解大学的管理问题,人们用理想或者使命、愿景来代替目标。

第三,大学的战略规划是指向环境的,它是灵活的,着眼于宏观。这就是说,我们做战略规划的时候,必须把一个组织和它的环境相结合,从而寻找实现预期目标的框架与方向。现在很多人抱怨,办学遇到的外部制约因素太多了。实际上外部有制约因素,才好确定发展方向,如果大学办学没有任何外部制约因素,办学将无法界定大学,根本不知道大学应该往哪个方向走。其实,办学好比我们解数学方程式,如果没有限定条件,方程式是无解的,只有有条件,方程式才会

有解。我经常说,在没有约束的条件下,把事情办好不算本事,只有在重重约束下还能把事情办好,这才算本事。

第四,如果成功的话,规划将影响组织运行的各个领域,会成为组织哲学和文化的一部分。这就是说,一个战略规划如果只是影响一两个人的思想和行为,那它没有制度化,不能产生长效机制,只有当这个战略规划影响一群人的思想和行为的时候,它才成为组织哲学和文化的一部分。

2.2 战略规划的基本方法

2.2.1 经典方法:SWOT

大学战略规划的基本方法是 SWOT 分析,就是分析四个方面:组织优势(Strengths)、组织劣势(Weakness)、外部机遇(Opportunities)、外部威胁(Threats)。这个 SWOT 分析框架很简单,大家都用得很顺手,但是实际上用多了你就会发现它的缺点:大而不当,缺乏针对性。比如北大、清华、人大都做战略规划,分析组织的优势是什么?坚持党的领导;组织的劣势什么?我们没有建立现代大学制度;外部的机遇是什么?国家“双一流”建设计划和高等教育强国战略;外部的威胁是什么?中美对抗对国际学术交流构成巨大的威胁。这样,三个学校得出的结论完全一样。因此为了弥补 SWOT 分析的不足,我们要把 SWOT 分析和其他方法结合起来用。

2.2.2 新的方法:基标法

基标法的英文单词叫 benchmark,这个英文单词有很多种翻译,可以翻译成标杆,也可以翻译成榜样。基标法强调我们在做战略规划的时候,把组织的做法和本行业领先者的实践进行比较,在比较的过程中找出自身差距,以改进自己工作。比如说武汉理工大学把清华大学作为自己的标杆或榜样,就要把自己的做法、自己关键办学指标跟清华大学的进行全面比较,在比较中发现武汉理工大学的差距。基标法的基本程序包括如下几个:第一,寻找本行业的最佳实践者,寻找一个赶超的标杆和学习的榜样;第二,标杆找到了之后,就以这个标杆的工作作为自己赶超的基准、基标;第三,制定明确的战略规划,通过连续的学习和改进,达到超越标杆的目的。通俗地说,基标法就是找先进、学先进、赶先进、超越先进。

基标法运用的关键,是要寻找同型大学,即类型相似的大学。比如说武汉理工大学肯定不会找中国人民大学作为他赶超的对象,因为中国人民大学跟武汉理工大学不是一个类型的大学。只有同型大学之间的比

较,才可以发现大学之间的异同之处,从而确定优势和可能发展的机会,增加组织成功的可能性。我举两个例子,比如说中国人民大学寻找的同行大学就是美国的耶鲁大学和英国的伦敦政治经济学院,这是我们的标杆,我们不会去找 MIT。华中科技大学的同型大学,实际上在几十年前就已经明确了,所谓“外学麻省理工,内赶清华,100 年不变”,它始终是瞄准这两个标杆大学在办学。

3 大学战略规划编制:10 个关键问题

编制好大学战略规划首先必须形成基本战略思想,这是战略规划的内容,规划文本的编写只是形式。我们可以围绕十个问题思考大学的战略思想。

3.1 关于大学的使命与战略定位问题

大学的办学目标很难清楚界定,但是我们可以用大学使命代替目标,引导大学走向未来。中国人民大学的使命是“国民表率、社会栋梁”,战略定位是“人民满意、世界一流”,这些激励着一代又一代人“始终奋斗在时代的前列”。大学使命和战略定位太重要了,它为大学确立了基本价值观。那么如何确定大学的使命和战略定位呢?中国有一句古语:“取法乎上,得乎其中;取法乎中,得乎其下”。意思是,说如果我们确定的是上等的目标,因受到各种因素的制约,我们最后只能得到中等的结果。如果我们确定的目标只是中等,那最后得到的结果一定是下等的。这就要求我们界定大学定位一定要志存高远。比如说我们国家层面有 140 所“双一流”大学,我认为他们的战略定位应该是建设世界一流大学。

大学定位最重要的是在综合性与特色化之间取舍。刘献君教授说,分类是战略定位的基础。全世界大学分类最有名的是卡内基大学分类体系。卡内基大学分类体系是按照知识生产的广度和深度来分的,知识生产的广度是指学科的覆盖面,知识生产的深度是指科研的水平和人才培养的层次。根据知识生产广度的不同,我们可以把大学分为综合型大学、多科型大学、特色型大学;根据知识生产深度不同,可以把大学分为研究型大学和教学型大学;在我们国家还有一个根据大学服务面向来分类的问题。我们知道一个高等教育体系是以国家为单位来建构,还是以省为单位来建构,这在国际上是有争议的。美国人认为,高等教育体系应该以州为单位来组建的,所以美国只有州立大学系统,没有国家大学系统。我们中国认为高等教育体系应该以国家为单位来组建,因此我们就有国家

直属大学,有国家大学系统。因此,从服务面向来看,我们国家有中央部属高校和地方大学之分,中央部属大学是服务国家战略的,地方大学是服务区域发展的,这些都是我们考虑分类的时候应该注意的。

3.2 关于大学中长期发展的目标体系问题

把大学定位和使命搞清楚了之后,再应该进一步将大学使命和定位具体化,从而形成大学中长期发展目标体系。我们说“双一流”大学要以建设世界一流大学为目标,那什么是世界一流大学?我认为世界一流大学有两个标志,一是有世界一流的科研,二是有世界一流的教学。世界一流的科研和世界一流的教学取决于一支世界一流的教师队伍。要建设一支世界一流的教师队伍,有两个前提条件,一是要有充足而灵活的办学经费,二是要有良好的管理的体制和机制。据此,我们可以将世界一流大学目标细化为五个世界一流:一流科研、一流教学、一流教师队伍、一流的经费、一流的管理。

有人提出,世界一流大学需要有国际可比指标,能否以大学排行榜作为大学发展目标?回答是否定的。我们现在有各种各样的大学排行榜,这些排行榜共同的问题是注重外延指标、投入指标。如果把大学经费搞一个排行榜,我们会发现这个经费排行榜与现有的大学排行榜重合度在90%以上,这些排行榜是误导人的,对标这些排行榜来办学是不可取的。很多学者都批评这些排行榜,因为这种排行榜依据的不是内涵指标。因此,我们要确定学校的发展目标,应该从一流科研、一流教学、一流师资队伍、一流经费、一流管理五个方面来建构目标体系。如果我们还想找一两个量化指标的话,我们可以研究国内外各种评估体系,从中析出部分评价标准。

3.3 关于战略优先问题

刘献君教授说,大学战略规划要有战略主题,这太重要了。大学的一个五年规划不可能解决学校所有的问题,只能解决一、两个重要的、突出的问题。我把战略主题叫做战略优先,战略优先是组织愿景和使命与年度任务之间的一个桥梁。我们的大学每年都设有年度工作任务,在学校长远目标与年度目标之间,需要一个桥梁,这个桥梁就是战略优先。战略优先的选择,一般采用问题导向的策略,为了解决组织面临的重大问题而设置相应的行动计划。一般来说,五年里最多完成2到5个这样的行动计划,因此我们在大学战略规划里谈战略优先,不要超过五个。

在中国人民大学的“十三五”规划里,我们提出了

两个战略优先,一个是增强关键性学科实力,另一个是全力提升国际性。中国人民大学在第三轮学科评估中有九个学科排名全国第一,但是国际指标好像表现没有这么突出,后来我们发现是学校的国际性不够。于是,中国人民大学从2002年开始,对教师的年度考核不考核科研,这是全国唯一的。据说,当年中国人民大学国内的学术论文发表减少了50%,当时领导也有点担心,但后来坚持下来了。现在的结果是,中国人民大学国内发文直到现在都没有恢复到2012年的水平,但是我们的国际发文已经翻了一倍以上。正是全面提升国际性,中国人民大学在“十三五”期间,社会科学总论、经济学和商学全部进入了ESI前1%,我们知道在ESI的22个学科里面文科只有两个,中国人民大学的人文社科全部进入了ESI前1%。“十四五”期间,中国人民大学的战略优先可能是学科交叉融合与大学治理现代化。

3.4 关于学校发展路径的战略选择问题

组织发展路径的战略选择,一定要根据组织资源从哪里来进行选择。大学发展路径的战略选择主要有两个,一是跨越式发展战略,这个战略讲得直白一点,就是迎合政府的期待、实现跨越式发展。采用这种战略路径是有前提条件的,就是学校的办学资源主要来自于政府。办学资源控制在政府手里,我们把这种资源配置方式称为官僚控制模式。如果一所大学70%以上的经费来自于政府,那就得面向政府办学,就会采取跨越式发展战略。比如华中科技大学经常提跨越式发展战略,这与其经费主要来自政府直接相关。

还有一种路径叫做比较优势战略,即立足自身特色办学、特色发展。采用这种战略的学校,其资源配置常常是市场模式,也就是说,学校的办学经费不是来自政府,主要是来自于市场。例如重庆理工大学,这个学校是原来兵器工业部的部属院校,“兵工七子”之一,20世纪90年代,裁军把它裁到了地方,这个学校不得不自己找资源。应该说,这个学校是最早进入市场的学校之一。经过市场经济的洗礼,这个学校现在显得生机勃勃,它甚至还成立了一个房地产公司,赚钱反哺学校。我在这个学校参与审核性评估的时候,听说这个学校的房地产公司每年还要向学校交一个亿,这是一种典型的市场化资源配置模式。所以,大学发展战略路径选择要根据学校的资源配置模式来确定。刚才我们说了密歇根大学要从公立大学向私立大学转型,就因为大学资源配置模式发生了巨大的变化。

3.5 关于学校的办学规模问题

很多大学编制战略规划不讨论学校的办学规模,这是一个问题。我认为,办学规模是学校编制战略规划的ABC问题。高等教育大众化理论的创始人马丁·特罗说,“规模是一切问题的根源”。我们如果把大学看成一个数学模型的话,自变量是学生的规模,其他都是因变量。学生规模变了,教师的规模必须变,教学经费、教学空间面积等都必须改变,甚至学校的管理模式也必须改变。一般来说,学生规模在1万人以下,学校可以实行一级管理模式;当学生规模超过1万人时,必须实行校院两级运行模式。规模既然如此重要,那我们应如何来确定学生的规模呢?这就看我们从哪个角度考虑问题。

如果我们从人才培养的角度来看,当然是规模越小越好,因为小规模有利于提高教育质量。国际上通行用师生比来指示一个学校的教育质量,其依据是学生规模越小,越可能进行小班教学。小班教学一定教育质量高吗?美国有一个测量教育质量的新理论,就是用学生的学习投入度来指代教育教学质量:学生投入学习的时间和精力越多,就越有质量;反之,就越没有质量。一般来说,班级规模越小,教师和学生互动的频次越高,学生的学习投入度也就越高。

如果从经济效益的角度来看,学生规模越大效益越高。但是必须指出,即使从经济效益的角度看,学生规模也是有一个最佳的区间范围,不是规模越大收益越高。美国曾经做了一个加州高等教育1960规划,聘请了一些教育经济学家建了一个数学模型,结论是:在美国加州办学,单体学校的学生最佳规模区间是5000人到15000人。后来加州就是根据这个标准来合并重组学校,如果两个公立学校的办学规模小于5000人,则要合并重组。2004年,我们给山东一所大学做战略规划,当时学校对办学规模分歧很大,老教师认为搞建筑是百年大计,应该是精英教育,学生规模越小越好;年轻教师则认为,房地产火爆,建筑人才需求量大,学生规模应该越大越好。学校校长让我们建一个模型,以科学的数据统一全校思想。我们建构了一个粗糙的模型:招一个学生可以带来多少收益,找一个学生要付出多少成本,我们用收益减成本来测算办学效益。最后得出一个倒U字形的曲线,得出这个学校最佳学生规模是1.5—2.5万人,峰值是2.2万人。

3.6 关于优先发展的学科领域问题

任何一个大学的经费都是有限的,不可能把所有的学科都做到世界第一,因此必须选择部分学科进行重点建设,这就是选择优先发展学科领域问题。学科

建设的首要原则是集中有限的资源打造比较优势。比如上海海洋大学由行业划转地方之后,曾经历过一个“去行业化”阶段。为了办综合性大学,学校扩充了一批跟自己的传统不符学科,结果淹没了自己的优势学科,如食品工程是全国第一个食品工程专业,结果学科评估排到全国第15位。后来学校决定“再行业化”,重新凝练特色优势学科,最终选择了三大学科群:海洋工程,水产和食品工程。为了发展海洋工程学科,引进了“蛟龙号”的学术团队。2017年,学校跻身“双一流”建设高校行列。

我曾经给东莞理工学院编制过高水平理工科大学建设方案,其中一个核心问题是确定优先发展学科领域。我们依据三个原则,为学校确定了五个优先发展的学科领域。这三条原则是:

一是现有的学科已经具备了卓越的品质,如果额外的投入资源能够取得国内外领先地位,这样的学科领域就是所谓的传统优势学科。

二是社会重大需求原则,就是有些学科虽然实力不强,但是它未来的空间很大,能够直接满足国家的重大战略需求,这样的学科也应该优先发展。比如说中国人民大学发展人工智能,我们的基础不是很强,但我们未来即将进入一个人工智能化的时代,以后我们要思考在人工智能的条件下如何实现社会治理,这是国家的重大战略需求。

三是学科交叉融合的原则。现在的学术创新都发生在学科交叉地带,如果我们投入的资源能够促进跨学科的研究,能够提升学校综合实力,这样的交叉领域是应该重点投入的。学科交叉平台是国外许多一流大学崛起的秘密,麻省理工学院如果没有林肯实验室的重大平台的建立,就没有今天的地位。华中科技大学如果没有一些国家的重大平台(如强磁场、人造太阳计划等),也没有今天的地位。

3.7 关于卓越教师队伍建设问题

一流的人才队伍是争取达到一流大学的基础。正因为如此,现在几乎所有的“双一流”高校都是从人才和人事制度改革入手建设世界一流大学。140所大学的“双一流”建设方案都提出了实施长聘准聘制度,建设一支核心的教师队伍。

建设一流教师队伍首先必须打造一支核心教师队伍。与核心教师队伍对应的英文单词叫Faculty,非核心教师队伍也有一个英文单词,叫Staff。Faculty在国外是指进入了tenure-track系列的教师,包括助理教授、副教授、教授。核心教师队伍建设符合管理学

上的二八率。管理学上的二八率是指,任何一个组织,80%的成果是20%的人做出来的,因此最佳的管理模式是围绕着20%的人来组建工作体系。我国最早开始打造核心教师队伍的是浙江大学和上海交通大学。在它们的人事制度改革中,一般把教师分成几个层次:第一个层次是冠名教授,第二个层次是领军教授,第三个层次是特聘教授,第四个层次是优秀青年。中国人民大学两年前也实行杰出学者计划,要把1800教师的30%纳入杰出学者系列。杰出学者分三个层次,第一个层次叫杰出学者讲座教授,第二个层次叫杰出学者特聘教授,第三个层次叫杰出学者优秀青年。进入杰出学者计划序列的教师,学校每年多给一笔可观的工资,其力度是空前的,旨在打造一支核心教师队伍。

其次,要大力促进大学教师能力发展。我国现在有160多万老师,其中70%以上是45岁以下的年轻老师,这些老师需要加强专业发展和教学能力发展。

第三,就是要建立健全教师评价体系,打造卓越的学术软环境。我们研究过中西部高校的人才流失问题,这些人才为什么流失?他们给出的理由几乎是一致的,就是在原工作单位不快乐,不是因为经济待遇的问题。所以中西部高校校长的一个主要任务就是让你的员工快乐起来,这也是大学管理的最高的境界。

3.8 关于一流本科建设问题

中国的一流本科建设是在“双一流”的框架下提出来的,一流本科教育逻辑是一流大学必然有一流本科。实际上,这种逻辑不够结实。我写过一篇《一流本科教育的中国逻辑》的文章,我发现一流大学有一流本科只是中国人的观念,美国的一流大学就没有一流本科。我们现在的一流专业建设、“双万计划”,最后都是由“双一流”来买单,它们都会纳入“双一流”建设工程。一流大学必然具有一流本科在中国可能是成立的。因此,大学的战略规划必须涵盖一流本科教育。

在一流本科教育方面,我们存在的主要问题是什么呢?一是高等教育与工作世界脱节。高等教育与工作世界没有关系,我们的大学就会源源不断地培养社会不需要的人。二是我们的学科建设和专业建设脱节。我近年来一直致力于学科专业一体化建设,在这个领域获得一个北京市高等教育教学成果一等奖。三是水课泛滥,学生的高阶思维能力缺失。我认为水课跟金课的区别就是它的学术性,我们很多课程的学术性不够。我们看一看一些“985”大学的课程,的确令人失望,诸如“如何恋爱”“如何当老板”“爬树”等都堂而皇之地进入了大学课程。进入大学的课程必须经受一

个问题的拷问“什么知识最有价值”,大学不是垃圾收容站。

那么我们要建设一流本科,要做到产教融合、科教融合、通专融合和学科交叉融合。事实上,学科既是科研的平台、也是人才培养的平台,既是人才队伍汇聚的平台,也是产学合作的平台。专业与课程是大学真正的产品,是可以标价的商品。我们前面谈到,要重新定义大学,因为未来消费者将从选大学变成选专业、选课程。人才培养模式创新的关键是目标重构,我们谈人才培养目标总喜欢说“知识、能力、素质”,这种提法其实是有逻辑问题的,因为能力也是素质。现在最新的提法是“知识探究、能力建设、人格塑造”,这是比较全面的,它既包括知识和能力,也包括态度与个性。

3.9 关于拓展经费渠道问题

中国大学的突出问题是办学经费相对不足,来源单一,主要依靠政府的拨款,缺乏稳定性,能够灵活使用的经费主要是学费。美国大学的经验是:经费的来源具有稳定性和使用的灵活性,经费来源多元化,大部分经费是非政府渠道取得,可自由支配。进入高等教育普及化,大学办学经费将由主要依靠政府向主要依靠学校转变,因此经费来源多元化应成为中国大学的战略选择。为此,我们要从如下几个方面入手:

一是强化职业培训。最近有人估算了一下中国教育产业的产值大约是10万个亿,其中政府的投入是4万亿,家庭的投入是3万亿,企业培训投入是3万亿。据统计家庭投入的3万亿里面50%以上投入了影子教育(校外培优)。因此,培训市场保守估计有5万个亿。这个产业大学应该分一块。实际上,有些大学的培训机构每年给大学上缴上亿的利润。

二是利用教育基金会。我们知道现在大学不能融资,但基金会是可以融资的,以后大学办学可以通过基金会来融资。

三是强化应用研究。据统计,美国2014年公办学校的财政来源,第一大经费来源来自于政府,占比26%,第二大经费来源就是专利转让赚的钱,占比21%,比学生学费的占比要高。现在美国大学里都有一个专门的副校长抓专利成果的转化。我国高等教育即将进入普及化时代,办学经费将会是一个问题,强化应用科研将是一个可行的选择。

四是教育外包服务。现代大学办学成本最大的一块就是人员费,所以美国高校包括哈佛大学在内,都已经尝试课程外包了。有一个民办高校的老板办了几所高职院校,但他只有一个管理团队,没有多少自己的教

师。他把学校的英语课程包给了新东方,把信息类课程包给了北大青鸟。课程外包可以不养人,这可以大大节约办学成本。现在大学养一个博士,一年至少需要 20 万元,如果我们请一个博士来上一门课,一节课 500 块钱,上 30 个学时,才需要 1.5 万元。这就是教育外包的功用。

3.10 关于组织和管理创新问题

十九届四中全会的主题是坚持中国特色社会主义制度,推进治理体系和治理能力现代化。那么对于我们高等教育来说,就是要加强党的领导,推进大学治理体系和治理能力现代化,这就是一个组织和管理创新问题。我们说管理不一定保证学术水平,但管理不善一定导致失败。当前的现状问题是,在宏观层面,高等

教育体制机制无法追求卓越,没有按照学术组织的特性办大学;在微观层面,大学内部治理体系不完善,治理能力偏低。解决这个问题的总体思路是分权 and 问责的结合。具体说来,一是推行校院两级运行机制,落实基层学术组织的自治权。二是在学院层面要建立健全五位一体的治理结构:党委会议、党政联席会议、学术委员会、教职工代表大会、学生代表大会;三是坚持权责统一,分权的同时要加强问责,加强评估,没有评估就没有管理,学校的各项工作必须评估,学校所有的投入必须问责。

(本文根据作者于 2019 年 11 月 9 日在武汉理工大学举办的“‘院校发展战略规划编制’高级研修班”上的发言整理而成,已经作者审阅修订。)