

新时代高质量战略规划效能的特性逻辑、 评价模型及提升路径 ——以“十四五”时期高校的战略规划文本为切入点

郝少盼,陈 达

(河海大学发展规划与学科建设处,江苏 南京 210098)

摘 要:面对新时代新要求,深化战略管理理念,提升战略规划效能,是增强核心竞争力、实现高质量发展的应然选择。通过调研国内外 12 所高水平大学的战略规划文本,分析高效能战略规划的应有特性和逻辑过程;应用 CiteSpace 软件进行文献关键词分析,采用扎根理论梳理现实表征,明晰战略规划效能的主要评价要素,并采用主题分析法全面细化,构建“三阶段三层级”战略规划效能评价模型。在此基础上,结合新形势和规划管理工作共性问题,提出“十四五”时期提升高校战略规划效能的关键路径。

关键词:新时代;高质量发展;战略管理;战略规划;规划效能

中图分类号:G640;G647 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-4970(2022)06-0110-11

一、引 言

党的十九届五中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出,“十四五”时期以推动高质量发展为主题;党的二十大报告也指出,高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务,我们要坚持以推动高质量发展为主题。习近平总书记强调,“十四五”时期是我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个五年,谋划好“十四五”时期发展十分重要。国家第十四个五年

规划是对国民经济和社会发展做出的系统谋划和战略部署,是全国各族人民砥砺奋进、续写新辉煌的宏伟蓝图和行动纲领,通过加强党中央集中统一领导、健全统一规划体系、完善规划实施机制等举措加强规划实施管理,可为形成全面建设社会主义现代化国家的强大合力提供有效保障^[1]。当今世界正面临百年未有之大变局,新一轮科技革命和产业变革正加速演进,科研范式、产业布局正发生着深刻变化,面对“十四五”时期国家提出的“建设高质量教育体系”“分类建设一流大学和一流学科,支持发展高水平研究型大学”等具体要求,高校迎来了战略

基金项目:河海大学“双一流”文化传承——张謇水利思想研究课题(B220170418);中央高校基本科研业务费专项(B220201099);江苏高校哲学社会科学研究项目(2021SJA0031)

作者简介:郝少盼(1986—),女,助理研究员,主要从事战略管理研究。E-mail:Haoshaopan@hhu.edu.cn

机遇叠加、发展布局优化、管理模式创新、治理能力跃升的关键期。聚焦问题、把握机遇、主动作为,以做好“十四五”规划为契机,深入研判、科学决策;以实施“十四五”规划为牵引,优化内部管理模式、提高内部治理能力,对于高校提升整体核心竞争力、推动高质量内涵式发展、以建设世界一流大学助力实现高等教育强国目标等具有重要意义。

战略管理一词最初由美国学者 Igor Ansoff 于 1965 年提出^[2],随后被广泛应用于企业、政府、高校等单位^[3-4]。如,高宏在探讨企业高管团队战略管理能力影响因素的基础上提出了具体进化路径^[5];赵景华等开展了国外政府战略管理理论发展趋势的相关研究^[6];王若梅等关于高校战略管理的内涵与特征、战略选择、战略管理实施、战略管理能力评价等开展了大量研究^[7-8]。可以看出,战略管理是组织在识别内外部环境形势的基础上谋划自身未来一段时期的全局性、长远性发展方向、目标、任务和举措等,并通过资源调配、制度保障等措施推动落实,通过节点监测、考核评估等进行动态管理,最终实现高质量发展的一种管理模式,包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评估 4 个阶段;战略管理的相关研究成果为开展战略规划研究奠定了坚实的基础。对高校战略规划的研究从早期注重规划编制的研究逐渐延伸到关于规划实施相关问题的探析,如,耿乐乐等围绕高校战略规划的作用意义、规划内容、规划编制工作的困境与思路、规划实施的科学性和可行性等开展了相关理论研究^[9-12]。可以看出,战略规划是学校未来五年甚至更长时期发展的战略构想,是高校锤炼使命愿景、积极谋划发展、激发办学活力、提升建设效益的整体规划,是开展年度工作计划的总体纲领,是实施战略管理、实现稳定长远发展的核心抓手和具体实践。但在实际工作中,高校战略规划存在着对战略规划认识不准确、规划实施内源动力不足、管理保障机制缺失等问题,出现了实际工作与规划要求脱节、目标漂移、行动乏力、建设成效不彰等现象,从而导致战略规划“失灵”“缺位”,影响规划实施的实际效果,最终阻碍高校的建设与发展^[13-14]。因此,规划效能成为了保障高校规划工作质量的关键,逐渐受到了学者们和高校工作者们的关注。陈廷柱等分析规划实施的影响因素,包括内在价值、过程效能和人员效能 3 个方面,并通过问卷

分析了调查者对规划编制效能和实施效能的不同认同程度^[15];赵立莹认为许多大学战略规划并未发挥理想的效力,提出了将规划与评估融合提升大学战略规划效力的观点和思路^[14];杨江水等研究高校战略规划与决策的辩证关系,并构建了高校战略规划决策评价的维度分析及测度指标体系^[16]。可以看出,规划效能是从规划制定的合理性、规划实施与任务举措的相符性、规划成效的显著性和目标达成度等方面衡量,从而可确定战略规划在引领服务学校事业发展中发挥的实际效力。然而,现有研究主要是围绕规划工作的某一阶段或某一方面开展了规划效能的相关定性分析,关于高效能战略规划的作用意义尚不明确,亦没有关于规划效能核心指标、评价维度、具体观测点等的全面梳理及与之对应的具体提升路径的深度研析,更没有紧扣“十四五”这一新的时期对高校战略规划效能的系统研究。

综上所述,面对国际国内新形势、高等教育发展新要求、高校间激烈竞争和特色发展新境况,以及规划工作存在的共性问题,全面提升战略规划效能是各高校实施战略管理、推动各项事业发展的应然选择。本研究贯彻战略管理理念,深入研究高效能战略规划的应有特性和逻辑过程,系统分析战略规划效能主要评价要素,构建体系化的评价模型,进而提出“十四五”时期提升高校战略规划效能的关键路径,旨在填补基于数据分析对战略规划效能的实证研究空白,可为丰富高等教育理论研究的相关内容提供有益参考和基础支撑,对于做好高校“十四五”规划、引领服务学校事业高质量发展、努力开创建设世界一流大学新局面具有重要的理论价值和现实意义。

二、战略规划效能研究思路

在分析形势与问题的基础上,借鉴前人关于战略管理、战略规划、规划效能等的相关研究成果,开展高校战略规划效能的系统探究,具体思路如下:

首先,研析高效能战略规划的特性逻辑。选取国内 10 所在软科中国大学排名中位列前 100 名的“双一流”建设高校、国外 2 所世界一流大学为对象,以该 12 所高水平大学的规划文本为样本,采用文本分析法,深度研析高效能战略规划的应有特性和逻辑过程。

其次,构建战略规划效能评价模型。以规划领域相关研究文献为样本,应用 CiteSpace 软件进行关键词可视化分析,识别研究热点与发展动态,定量提取规划效能的主要评价要素;对 25 所“双一流”高校的 257 位规划相关工作人员、分管校领导、师生代表等进行调研访谈,采用扎根理论对获取的信息进行质性研究,分析规划效能评价要素的现实表征^[17];进而采用主题分析法,按照战略管理思想,从不同阶段不同层级全面细化评价要素,构建形成“三阶段三层级”战略规划效能评价模型^[18]。

最后,提出提升规划效能的路径建议。结合“十四五”时期新形势和规划工作存在的共性问题,从规划制定、实施、评估等方面提出“十四五”时期提升高校规划效能的关键路径(图 1)。

三、高效能战略规划的应有特性及逻辑过程

1. 高效能战略规划的应有特性

本研究整理分析了北京大学等国内 10 所“双一流”高校新发布的“十四五”规划文本,查阅了各高校官网有关规划工作的新闻动态,并与相关人员进行访谈交流,进而对各高校规划文本的名称和内容等信息进行了梳理分析,结果见表 1。

结合表 1,从战略规划对高校发展的作用与意义出发,总结出高效能战略规划应有的特性(图 2)。

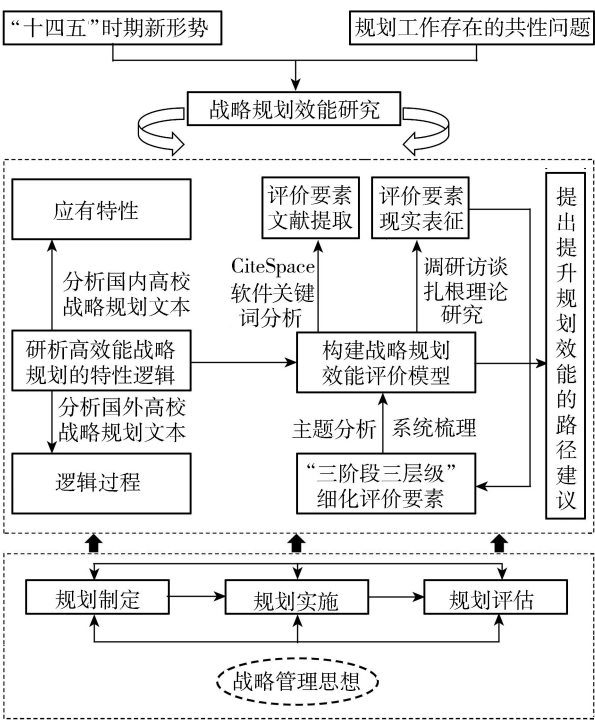


图 1 战略规划效能关键路径

a. 战略规划是学校管理的总台账,理清了基础与形势,具有真实性、客观性。各高校在规划启动初期,开展了专门的调研分析,了解规划背景,对学校“十三五”期间的建设成效、存在问题等基础情况进行系统梳理,并从国际、国内等不同角度分析学校发展面临的新机遇以及学校在内部治理、国际竞争、新

表 1 10 所“双一流”建设高校的“十四五”规划信息

高校	规划名称	规划内容
北京大学	“十四五”改革和发展规划 (2021—2025)	基本形势(新基础、新机遇、新挑战)、战略思想、主要措施、实施保障
清华大学	事业发展“十四五”规划纲要	综述(成就、形势、挑战、思想、原则、目标)、人才培养、队伍建设、学科建设、科学研究、社会服务、文化建设、国际交流合作、资源统筹与配置、服务保障、治理体系和治理能力、党的建设、组织实施
上海交通大学	“十四五”规划纲要	建设背景(基础、问题、机遇、对策)、总体思想、建设任务、支撑保障、组织实施
中南大学	“十四五”发展规划	发展环境(发展基础、机遇挑战)、总体战略、主要任务、实施保障
武汉大学	教育事业发展“十四五”规划	建设基础(建设成效、优势与不足、机遇与挑战)、总体思想、发展任务、行动计划、改革攻坚
西安交通大学	“十四五”规划纲要	开启:中国特色世界一流大学新征程(环境与基础、思想与原则、定位与目标);传承:弘扬西迁精神,落实“四个服务”;突破:聚焦重点、追求卓越,全面塑造发展新优势;保障:坚持和加强党的全面领导,构建高质量发展保障体系
华中科技大学	“十四五”发展规划	发展基础与形势、战略思路与发展目标、主要任务与措施、实施保障
哈尔滨工业大学	事业发展“十四五”规划纲要	历史回顾与发展成效、学校面临的新形势、指导思想和战略目标、落实新时代党的建设总要求、学校“十四五”期间重点任务及举措、加强规划实施保障
河海大学	“十四五”事业发展总体规划和 2035 年远景目标	基础与形势(现状与成绩、机遇与挑战)、思路与目标、任务与举措、重点与突破、推进与实施
厦门大学	“十四五”规划和 2035 年远景 目标纲要	百年厦大的光荣梦想、现实基础和环境形势、与时俱进建设世界一流大学、全方位高质量创新超越发展、推进深层次体制机制改革、一流党建引领一流大学建设、强化规划实施保障

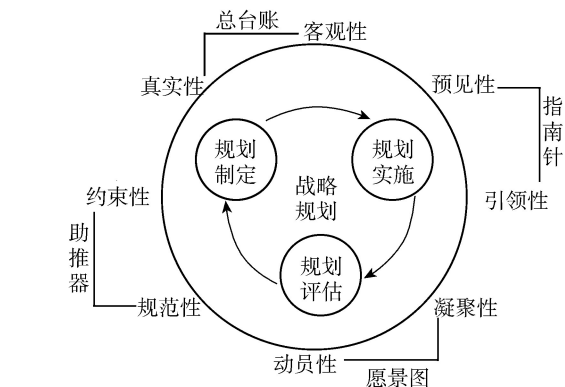


图2 高效能战略规划的应有特性与逻辑过程

新冠肺炎疫情影响等方面面临的新挑战,为下一步确立战略思想和发展目标提供基础支撑。调研的10所高校均在规划文本的开始部分设置专门的章节,客观真实地分析学校发展的基础与形势。

b. 战略规划是学校发展的指南针,确立了方向与目标,具有预见性、引领性。各高校的规划在分析现状与形势的基础上,确立总体战略,包括指导思想、基本原则、办学定位和使命、发展目标等,凝选学校发展的关键指标、重点突破,并提出具体的任务与举措。在清晰了“从哪来”的问题基础上,通过研究“到哪去”的问题明确了学校未来一个时期的发展方向和目标,并提出“怎么去”的具体路径,是学校事业发展的重要指引,是开展各项工作的指南针与工具书。

c. 战略规划是广大师生的愿景图,凝结了共识与力量,具有凝聚性、动员性。战略规划凝结了师生员工对学校未来五年甚至更长时期的发展愿景,凝聚了智慧、达成了共识,是集体描绘的一份美丽画卷,是全体人员不懈奋斗的动力引擎。例如,西安交通大学在规划编制工作中,开通线上建言献策渠道,开展线上专栏宣传,组织专家访谈、专题研讨、专题报告与讲座等各类型各层面的沟通咨询讲座类会议百余场,旨在全员行动、开门问策,通过征求意见、答

疑解惑,集思广益、统一办学思想、达成发展共识。

d. 战略规划是学校治理的助推器,贯穿于全局与全程,具有规范性、约束性。学校的一切建设发展活动首先应符合规划的要求,战略规划提出了具体的实施路径,确定了支撑条件和保障措施,是全校工作的大纲框架和助推器。例如,上海交通大学“十四五”规划中明确了2025年、2035年、2050年的整体目标和“十四五”时期的具体目标,并提出八大建设任务,及相应的支撑保障措施,在规范约束建设活动的同时,引领推动学校事业发展。

2. 高效能战略规划的逻辑过程

从10所高校的规划文本中可以看出,我国高校不仅重视规划的制定,也重视规划的实施和管理。为进一步清晰高效能规划的管理过程,继续研究普林斯顿大学战略规划(Princeton University Strategic Frame-work)^[19]、伊利诺伊大学香槟分校战略规划(University of Illinois at Urbana-Champaign Strategic Plan)^[20]的具体内容。分析世界顶尖高校战略规划的管理理念发现,2所高校的战略规划均聚焦学校发展战略、着眼规划落地执行,形成了“目标引领、实施推进、评估优化”的闭环式管理过程,体现了鲜明的战略管理理念,从而确保了规划的有效落实(表2)。

结合表2可以看出,两所世界顶尖高校战略规划管理的逻辑过程包含规划制定、规划实施、规划评估3个阶段(图2),与战略管理4个阶段实质上是相互吻合的,是学校战略管理思想的充分体现。其中规划制定是指高校通过分析基础与形势,明确机遇与挑战、优势与不足,确定办学定位、使命、愿景、战略目标,进而确定为实现目标采取的战略措施、配置的战略保障等,并通过文本的形式展现整体战略核心内容;规划实施,是将规划目标与任务进行分解,制定计划与实施举措,并通过定性或定量指标(普林斯顿大学是定性描述、伊利诺伊大学香槟分

表2 2所世界一流高校的战略规划信息

高校	规划名称	规划制定	规划实施	规划评估
普林斯顿大学	Princeton University Strategic Frame-work	战略分析(使命、愿景、内外部环境 SWOT 分析)、战略选择(追求卓越、履行领导责任、应对技术影响)	没有量化指标,采用定性描述;支持卓越核心使命、履行研究和教育领导责任,应对技术的影响	外部同行评议、学生和校友反馈、在高等教育竞争市场上的表现、学校声誉、校友成就追踪和报告
伊利诺伊大学 香槟分校	University of Illinois at Urbana-Champaign Strategic Plan	战略意图(愿景、使命、原则和主题、标杆对比)、战略重点	实行战略实施进展报告制度,设有学校层面战略实施进展指标、二级单位战略实施的共性指标与特性指标	通过各类指标监控和评估战略目标,根据环境变化和进展状况不断修订战略规划

校有定量指标)将战略选择转化为操作性策略,分层分步推进规划方案的实施;规划评估,是对规划实施进展与结果的把控,通过分析环境变化,对照目标与任务评估规划可行性与目标达成度、落实情况及建设成效等,总结问题、提出下一步发展建议,进而优化规划、推动发展。

四、“三阶段三层级”规划效能评价模型的提出

1. 规划效能评价要素的文献提取

基于 CiteSpace 软件,在中国知网(CNKI)中以“高校战略规划”或“高校发展规划”为主题,检索出1990—2022年的中文文献1359篇,删除与本文研究主题偏离的相关文献后,最终得到496篇。按照关键词的频次高低、突现强度大小分别进行可视化梳理,综合分析后提取出战略规划效能的主要评价要素。

(1)按照关键词频次高低分析战略规划效能的评价要素

在 CiteSpace 软件操作界面选择“关键词(keyword)”进行共现网络分析,得出该领域496篇相关文献的关键词频次分析结果,并生成可视化知识聚类文献图谱。去除明显偏离主题项、合并含义高度重复项后,得到高校战略规划研究领域频次排名前20的关键词(表3)。

表3 高校战略规划领域关键词频次 TOP20

关键词	出现频次	关键词	出现频次
发展规划	174	保障机制	10
高校	90	对策	9
战略管理	36	战略目标	9
内涵发展	30	文本分析	8
人才培养	27	执行力	7
办学定位	26	办学理念	5
学科建设	21	挑战	4
战略实施	18	组织管理	4
启示	14	战略评估	4
一流大学	14	社会需求	4

从表3可以看出,有关战略规划的相关研究主要集中在3个方面:①内涵发展、办学定位、一流大学、战略目标、办学理念、挑战等关键词体现的是关于高校发展定位、发展目标等研究;②人才培养、学科建设、启示、对策、社会需求等关键词体现的是关于高校建设任务、发展路径等研究;③战略管理、战略实施、保障机制、文本分析、执行力、组织管理、战

略评估等关键词体现的关于规划编制、实施与管理等研究。

(2)按照关键词突现强度大小分析战略规划效能的评价要素

在软件控制面板选择突现值(burstness)进行关键词突现分析,得出该领域496篇相关文献的关键词突现强度与持续时间分析结果,并生成关键词突现信息表。其中,关键词的突现强度,即突现率(strength),数值越大反映了该词在持续时间范围内受到的关注度越高;与持续时间、结束时间结合,共同反映出该领域的研究重点,一定程度上也反映了该领域研究的前沿内容。去除明显偏离主题项、合并含义高度重复项后,得到高校战略规划研究领域突现强度排名前20的关键词(表4)。

表4 高校战略规划领域关键词突现强度 TOP20

关键词	持续时间	突现强度	关键词	持续时间	突现强度
战略规划	2015—2017年	5.01	制定	2006—2010年	1.39
高校	2005—2006年	4.23	执行力	2009—2012年	1.36
发展战略	1996—2013年	3.84	办学特色	2003—2007年	1.33
办学定位	2006—2018年	2.77	战略实施	2011—2014年	1.26
人才培养	2020—2022年	2.42	执行阻滞	2015—2016年	1.06
学科建设	2004—2005年	2.34	战略管理	2016—2021年	1.06
策略	2006—2022年	1.89	发展趋势	2015—2017年	1.04
建议	2010—2012年	1.52	区域经济	2006—2008年	0.94
战略目标	2006—2008年	1.49	一流大学	2013—2019年	0.90
转型发展	2017—2022年	1.44	协同发展	2016—2020年	0.85

从表4可以看出,发展战略、办学定位、策略、转型发展、战略管理等关键词的研究持续时间最长,是高校规划领域长期研究的内容;人才培养、策略、转型发展、战略管理、协同发展等关键词的结束时间最新,是近3年高校规划领域关注的新主题;发展战略、办学定位、人才培养、学科建设、策略、建议等关键词的突现强度最大,是高校规划领域研究的热点。结合突现持续时间、结束时间和突现强度可以发现,高校规划领域的研究主要集中在两个层面:高校发展战略目标与发展定位等顶层设计层面以及高校发展路径与建设举措等具体实施层面,这与关键词频次分析得出的3方面的研究主题也是相对应的。

综合分析关键词的频次高低、突现强度大小,本研究将战略规划效能的评价要素概括为3个方面:①战略目标、办学定位等规划制定方面的要素;②转型发展、战略管理等规划实施方面的要素;③执行力、文本分析等规划评估方面的要素。

2. 规划效能评价要素的现实表征

为尽可能提高研究质量,本研究将实地面对面访谈、腾讯会议在线访谈(总访谈人数为47人)与问卷调查(共发放问卷210份、收回179份)相结合,应用扎根理论质性研究规划评价要素的现实表征。为提高样本的代表性、全面性,本研究选取了前期规划文本研究阶段选定的10所“双一流”高校及软科中国大学排名前100名中的其他高校,共计25所,并以其规划工作相关的分管校领导、职能部门管理人员、校友、教师与学生代表等不同群体为对象。访谈提纲涉及高校发展现状与内部治理情况、对战略规划的看法、对高质量发展的看法、本校“十四五”规划工作情况、战略规划在服务学校发展中存

在的问题、对做好战略规划的建议等方面。将访谈交流与问卷调查得到的信息数据进行整理分析,通过扎根理论二级编码步骤归纳梳理,即得到主范畴,从而分析战略思想、组织管理、体制机制、资源条件等规划效能主要评价要素的现实表征(表5)。

3. “三阶段三层级”战略规划效能评价模型的构建

应用协同演化的思想将关于规划效能评价要素的两种研究结果进行综合,经主题分析与系统梳理后,按照规划制定、实施、评估三大阶段,采用核心指标、评价维度、具体观测点3个层级逐步细化评价要素,构建了“三阶段三层级”战略规划效能评价模型(图3和表6~8)。

表5 主轴编制形成的战略规划评价要素主范畴

主范畴	对应范畴	访谈中的代表性表述
战略思想	明确学校办学定位与战略目标	规划工作始终围绕建设世界一流大学这一目标,在此进程中进一步找准自身定位,明确不同阶段的发展核心;学校要锚定“十四五”规划愿景,深化内涵式高质量发展,朝着世界一流特色研究型大学的奋斗目标迈进
	确立学校发展方向与思路	思路是坚持特色、融合发展;发展规划应具有鲜明的导向作用;学校的发展应与国家战略、教育事业发展同向同行
	清晰内外部环境形势	当今世界内外部环境形势发生着复杂的变化,学校要做到识变应变然后求变
组织管理	代表集体意愿	战略规划不是校领导的规划,是整个学校的规划,是所有师生员工对学校未来的构想
	专门组织管理	不能闭门造车,要有专门的组织、严格的程序,规划管理要贯穿整个规划期
	全校协同联动	规划工作涉及学校、二级单位、师生等不同层面,各层面之间、各单位之间相互交织,并不孤立
体制机制	学校重视	有的学校把规划工作当作一项行政任务,认为靠几个文笔好的人员就能完成
	推进落实	制定规划后紧跟着就是要抓紧落实,学校年度工作计划就是严格按照规划分解落实的,发现问题可以及时调整;抓落实是规划工作发挥作用的关键所在,绝对不能“规划,鬼话墙上挂”
	考评奖惩	规划工作做得好不好,考评很重要,通过考核能够起到激励、督促改进的作用,通过评估才能发现问题、总结经验,为后期发展提供参考
资源条件	盘点资源	学校要发展就要搞清楚自身现有资源状况,和可获取资源状况,这个是基础
	条件保障	规划的落实必须要有相应的条件做保障;各项体制机制、各类资源保障需紧扣规划主体思想
	动态管理	资源配置、制度建设、政策效用是检验学校规划工作成效的重要方面,根据目标配置资源、根据需求调整资源

注:访谈调查对象为25所“双一流”高校规划工作相关的分管校领导、职能部门管理人员、校友、教师与学生代表等,共涉及257人;访谈调查主要时间为2020年7月至2021年11月。

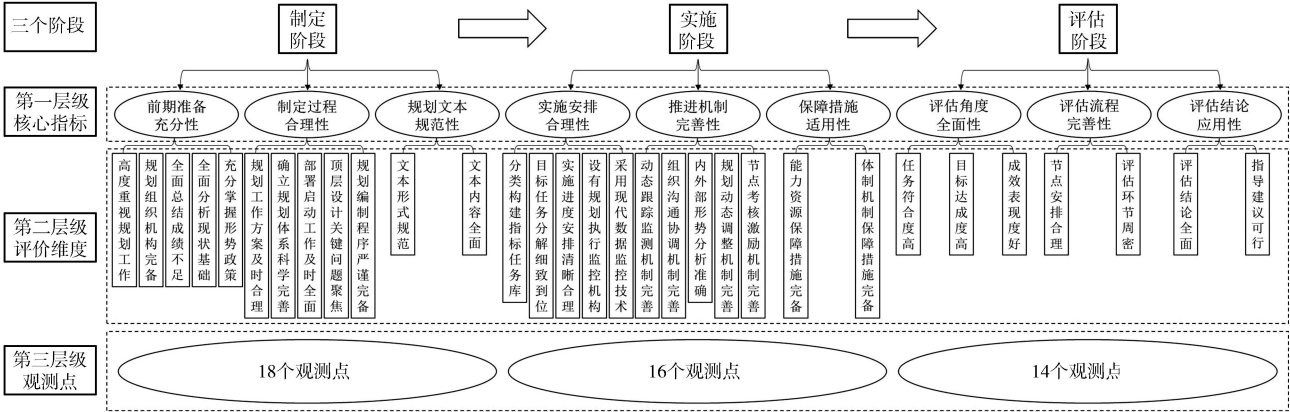


图3 “三阶段三层级”战略规划效能评价模型

表6 “三阶段三层级”战略规划效能评价模型——规划制定阶段

核心指标	评价维度	观测点细化表述
前期准备充分性	1. 高度重视规划工作	1.1 高等教育体系、政府、行业、社会、校友、师生、相关职能部门、校领导等对规划工作的高度重视 1.2 与各方密切联系、高效协同
	2. 规划组织机构完备	2.1 包含领导小组、各类工作组、专家咨询组等 2.2 包含学科建设、人才培养、师资队伍建设和各条线、师生代表、校友代表、党外人士、校外专家等
	3. 全面总结成绩不足	3.1 总结“十三五”时期学校整体和各条线成绩与不足
	4. 全面分析现状基础	4.1 分析学校整体和各条线现状基础
	5. 充分掌握形势政策	5.1 掌握国际、国内、高等教育、行业、区域、高校、自身等形势状况 5.2 明确各级各类政策要求
制定过程合理性	1. 规划工作方案及时合理	1.1 工作方案提前制定、切实可行
	2. 确立规划体系科学完善	2.1 包含总体规划、专项规划、分项规划、中长期规划、专门规划等,符合学校实际
	3. 部署启动工作及时全面	3.1 按照国家要求,提前谋划、适时启动、全面部署
	4. 顶层设计关键问题聚焦	4.1 聚焦发展定位和方向、总体目标、办学规模、学科学院学生布局、关键环节、重点任务与发展指标等关键问题
	5. 规划编制程序严谨完备	5.1 包含集思广益、群策群力,咨询论证、修改完善,征求意见、凝聚共识,审议审定、上报备案等环节 5.2 每个环节工作充分、细致,上下协同、左右联动
规划文本规范性	1. 文本形式规范	1.1 各规划分为不同板块,包含基础形势、目标任务、发展举措、推进实施、条件保障等,相互间有机衔接 1.2 文本结构合理、逻辑清晰、形式多样
	2. 文本内容全面	2.1 对基础与形势的梳理客观准确;确定的发展目标与国家、高等教育、行业、区域发展规划和学校战略契合,符合“双一流”建设等现阶段发展要求;任务举措与发展目标、关键指标精准匹配,措施有力、可行;重点突破科学合理、服务于发展目标 2.2 规划内容得到了校内外人士的广泛认同

表7 “三阶段三层级”战略规划效能评价模型——规划实施阶段

核心指标	评价维度	观测点细化表述
实施安排合理性	1. 分类构建指标任务库	1.1 根据规划文本详细梳理关键指标、重点任务,定性与定量结合,形成各类任务库
	2. 目标任务分解细致到位	2.1 制定详细的分工表,与年度计划紧密结合,分解到位
	3. 实施进度安排细致合理	3.1 制定详细的时间表、路线图,确保整体目标按时完成
	4. 设有规划执行监控机构	4.1 成立专门的规划执行督导、管理机构
	5. 采用现代数据监控技术	5.1 搭建信息化平台,实时高效监控规划实施进度
推进机制完善性	1. 动态跟踪监测机制完善	1.1 与年度工作计划联动,实施年度、中期、末期动态跟踪监控机制
	2. 组织沟通协调机制完善	2.1 建立定期、不定期沟通协调机制,随时解决问题与困难
	3. 内外部形势分析准确	3.1 与学校核心工作呼应,与校外环境保持联通,及时分析形势,研判推进情况
	4. 规划动态调整机制完善	4.1 根据内外部情况,规划内容、实施进度等进行动态调整
	5. 节点考核激励机制完善	5.1 与年度考核工作联动,并建立中期、末期考核激励机制
保障措施适用性	1. 能力资源保障措施完备	1.1 师生、规划管理专门人员等人力资源保障 1.2 办公场地、施教场所、科研平台、仪器设备等物力资源保障 1.3 各类经费等财力资源保障
	2. 体制机制保障措施完备	2.1 有科学的规划实施管理办法 2.2 有规划工作与其他工作的联动机制 2.3 政策供给、制度体系与发展目标匹配

五、高校“十四五”时期规划效能的提升路径

通过前文研究可以看出,深化战略管理理念,强化顶层设计、狠抓举措落实、科学评价建设成效等是高校实现治理能力和治理水平现代化、推动高质量内涵式发展的必然选择。作为实施战略管理、健全管理体系、提升管理能力的核心抓手,战略规划贯穿

于学校整体建设发展始终。为做好“十四五”规划,全面提升战略规划契合服务学校战略管理、引领推动学校事业发展的实际效能,在前文研究的基础上,结合“十四五”时期新形势和规划工作存在的共性问题,提出了3个方面的路径建议。

1. 全面加强党的领导,夯实规划工作基础,高质量开展“十四五”规划编制工作
- 坚持党的领导核心地位是马克思主义政党治国

表 8 “三阶段三层级”战略规划效能评价模型——规划评估阶段

核心指标	评价维度	观测点细化表述
评估角度 全面性	1. 建设发展状况与外部环境协调,与学校规划相符(任务符合度高)	1.1 与国际、国家、高等教育、行业、区域发展轨迹协调匹配,与外部形势、政策相符 1.2 建设发展思路与规划确立的思路一致,达到的发展目标与规划确立的目标一致,所采取的任务举措与规划确立的举措一致
	2. 各层级各阶段建设目标任务已完成(目标达成度高)	2.1 学校总体发展目标达到了预期 2.2 学科建设、人才培养、师资队伍建设、科技创新、国际合作等各条线、各单位目标达到了预期
	3. 整体建设成效好(成效表现度好)	3.1 国际国内影响力提升(学校、学科、专业等排名情况) 3.2 政府、行业、师生、校友及社会公众等认可度高
评估流程 完善性	1. 节点安排合理	1.1 设有年度、中期、期末等评估节点 1.2 包括学校整体、二级单位两个层面
	2. 评估环节周密	2.1 开展学校自评 2.2 组织校外人员评议
评估结论 应用性	1. 评估结论全面	1.1 包含规划实用度、举措有效性、绩效达成度等方面 1.2 定量与定性结合
	2. 指导建议可行	2.1 总结问题、提出建议 2.2 反馈问题、指导工作(优化规划,作为资源配置、年终考核的参考因素)

理政的根本前提,是党和国家各项事业赢得主动、赢得优势、赢得未来的政治保障,是高校实现“双一流”建设目标、推动高质量发展的根本保证。贯彻战略思维、强化思想认识,提高站位、凝聚共识,夯实“十四五”规划工作基础,高质量编制战略规划,才能为“十四五”开好局、起好步奠定坚实基础。各高校应加强党的全面领导,充分调动一切积极因素,融入党史学习教育成果,正视规划、重视规划、深度谋划,建立专业化组织机构,各方协同联动,增强统一战线、奋勇前行的向心力,画好“十四五”时期推动学校发展的最大同心圆。

一是将党史学习教育成果融入实践,正确认识“十四五”规划。中国共产党的百年奋斗历史成就与经验、中国特色社会主义事业的“五位一体”总体布局、“四个全面”战略布局、全面深化改革与全面推进依法治国总目标等,为高等教育事业的发展指明了方向。坚持党的领导、人民至上、理论创新、开拓创新、统一战线、自我革命等中国共产党百年奋斗总结的经验,为正确认识、科学编制和高效力实施“十四五”规划提供了宝贵的思想财富。“十四五”规划是高校进一步把握战略方向、明确战略任务,推动学校事业高质量、可持续发展的基础工作;是高校把握历史契机、确立新的发展坐标、主动应变局,推动学校始终走在时代前列的重大机遇;是高校开新路、立标杆,创新教育质量标准、治理方式,努力开新局,助力高等教育强国建设的重要依托。高校应顺应历史需求,在正确认识“十四五”规划的基础上科学编制规划文本,为推动学校事业发展、助力实现高

等教育现代化筑牢思想根基。

二是高度重视、深度谋划,以战略思维确立规划工作总基调。改革开放和社会主义现代化建设、促进人的全面发展和社会全面进步等对教育事业发展提出了新的要求,对高校管理工作也提出了更高要求。做好“十四五”规划,服务推动学校发展,需要全校上下高度重视,从战略角度深度谋划,确定战略主体、进行战略分析、突出战略要点、完善战略程序,形成规划工作的“三四五六”总基调。其中,战略主体即规划的参与主体,包括师生、二级单位(职能部门和教学机构)、学校等“三级主体”;战略分析即对规划背景、现状、未来等进行调研分析,包括“国际环境-国内环境-学校基础”“国家战略-教育政策-学校体制”“国外高校-国内高校-学校自身”“学校历史-学校现状-学校未来”等“四个维度”;战略要点即编制规划应重点考虑的重要事项,包括办学定位、办学方向、发展目标、重点突破、实施路径等“五个要点”;战略程序即规划管理的主要流程,包括调研分析、编制规划、推进实施、过程监控、规划评估、动态调整等“六大环节”。

三是统筹组织、协同联动,高质量完成规划编制工作。规划工作事关学校未来发展,党政同责、人人有责,构建专业化的规划管理机构,可为切实增强规划管理专业性、科学性、协调性和权威性提供组织保障,如成立以党政主要校领导为核心的规划领导小组,规划部门与其他各部门和教学单位人员共同组成系列工作组,邀请校内外专家学者成立规划咨询委员会^[21]等。在规划管理机构的统筹组织下,制定

合理的规划工作方案,确立科学完善的规划体系,应做到“三个同向同行”,即高校的五年规划与国家发展规划同向同行,助力服务国家重大战略需要;学校“十四五”规划目标与历次规划一脉相承,与学校总体战略目标、办学思路同向同行,体现“继承、发展、提升”原则;学校“十四五”子规划与总体规划从目标到举措,保持同向同行,体现“总体引领、分项建设、共同推动”原则。设置严谨完备的规划编制程序,全面部署启动规划编制工作,应突出“问计于民”,即规划编制过程中,应充分发挥师生员工主体性,全员广泛关注、全程参与、深度互动,汇聚集体智慧、凝聚发展共识;规划编制完成前,与校内各层级交流研讨,向校友征求意见,向校外专家咨询,精研修改、不断完善,全面提升规划合理性、权威性、广泛认同性,以高质量规划服务支撑学校高质量发展。

2. 围绕立德树人根本,激活规划引领内驱力,着力推进“十四五”规划落地见效

习近平总书记指出要把立德树人内化到大学建设和管理的各领域、各方面、各环节,学校的学科、教学、教材、管理等体系建设都要围绕立德树人来设计,立德树人成就是检验学校一切工作的根本标准。“十四五”规划作为学校未来一个时期发展的纲要,是学校战略管理思想的集中体现,是学校建设发展的目标纲领,全面激发规划引领发展的内驱力,才能充分释放创新发展活力,提振起干事创业的精气神。各高校应始终围绕立德树人这一根本,加强规划宣传解读、鼓励广泛参与,健全管理体系、强化服务保障,坚持导向指引、全面协同推进,有力推动各项规划落地落细,奏响“十四五”时期学校全员砥砺奋进的最强音。

一是加强宣传解读,营造规划实施良好氛围。“十四五”规划落地见效的重要基础在于加强规划的深入宣传与全面解读,要将规划文本的宣传解读与业务工作同部署、早谋划,设计一图读懂“十四五”、宣传展板、宣传视频、规划读本等宣传材料,通过学校网站、官方公众号、微博等平台载体发布解读材料,组织各层面交流座谈会、答疑解惑会、校园宣传周等活动,开通在线意见建议反馈与交流电话热线、网络窗口等,帮助师生了解规划的总体目标、基本思路、重大任务举措等主要内容,深入领会办学理念、发展思路与工作要求,努力增强全校师生对规划的责任感、认同感,凝聚起推动学校事业发展的广泛

共识,做到宣传宣讲有力有效、理念思路入心入脑。全校上下围绕学校整体发展目标,对标任务举措、践行使命担当,全面激发主动作为、奋发有为的干事活力,营造稳中求进、守正创新的良好氛围。

二是强化规范管理,构建规划落实保障体系。构建完善的服务保障体系,形成规划管理新机制,是提升学校整体战略管理能力的重要支撑,将为实现高效能战略规划、推动学校各项事业发展发挥重要作用。制定规划编制与实施管理办法,明确规划工作主体责任、工作原则、编制要求、工作流程、推进实施、过程管理和考评细则等内容,通过规范规划编制工作、强化管理与实施,提高规划工作的规范性和科学性。加强对规划相关规范性文件的管理,探索“立项审批”制,将“与规划的相符性”作为一项审核重点,推动建立规范统一、分类科学、层次清晰、运行高效、与现代大学制度要求相适应的制度文件体系,以制度建设服务保障规划的管理与实施。同时,强化资源保障,梳理学校现有资源,争取“双一流”建设经费等更多资源,人事、科技、教学等多部门协同配合、科学测算、统筹设计,围绕规划重点制定资源配置方案并实行动态管理。依据资源定目标,依据目标配资源,以资源保障服务规划管理,推动落实各项任务举措。

三是全层面协同推进,“三导向”引领事业发展。高校的整体规划体系在横向上包含党建、学科建设、人才培养、师资队伍建设、科学研究与社会服务、国际合作交流、校园建设、财务管理等方面,进行分类规划;在纵向上包含总体规划、校区规划、学院规划、学科规划等,需进行分层规划。推进规划的落实落地应覆盖全类别全层面,包含任务分解、推进实施、过程管理等环节,坚持“目标导向、质量导向、结果导向”,强化责任落实,强调协同推进,突出质量贡献。在任务分解上,形成“五年规划、四年任期、三年聘期、年度计划”环环相扣的目标管理机制,建立不同责任主体、不同时间节点、不同建设类别的指标任务库;在举措落实上,形成学院、职能部门、专任教师、科研队伍、管理干部、服务团队等各类组织同频共振,学科建设、师资队伍建设、科学研究、社会服务、人才培养、国际合作等各项任务同步开展的推进模式;在管理流程上,构建日常监控、阶段监测、年度考核、总体评估、动态调整等步步跟进的规划管理体系,全层面协同推进,共同推动学校事业发展。

3. 聚焦学校事业发展,健全规划评估机制,全面提升“十四五”规划管理服务能力

习近平总书记指出要把握数字化、网络化、智能化方向,提高全要素生产率,发挥数字技术对经济发展的放大、叠加和倍增作用。做好“十四五”规划同样需要强化数据支持,提高规划管理的数字化水平;在此基础上,实施规划全周期动态评估监测机制,及时准确全面监测各项关键指标完成情况,实时掌握规划任务举措落实情况,反馈指导规划内容的修正调整,才能充分发挥规划效能,精准服务学校建设发展。高校应聚焦学校事业发展,全面对接各方需求、强化信息化管理,开展监测评估、分析规划落实成效,实施动态调整机制、提高管理质量,全面提升规划管理服务能力,交出“十四五”时期学校高质量发展的满意答卷。

一是对接信息需求,强化数据化管理。从规划编制到规划评估,整个过程都需要数据的支撑。数据分为内部数据和外部数据,前者包括学校自身运行涉及的学科数量、师生规模、科研总量等各类数据;后者包括软科、艾瑞深、泰晤士等第三方机构发布的大学排名、学科排名和对标高校运行数据等。通过梳理内部信息、应用第三方机构外部数据库,可从“国外高校-国内高校-学校自身”等不同维度进行对比分析,为规划决策提供数据支持。同时,搭建学校发展指标监测平台,建立规划管理信息化系统,与年度计划管理系统衔接,将规划任务、关键指标录入系统,通过年度工作完成情况等监测规划实施进展,并设置节点考核、期满评估等功能,定性与定量结合,实现规划工作信息化管理。同时,各类规划管理数据,可按需导出或接入其他管理系统,为学校人事、科技等各方面工作提供数据支撑和参考。

二是开展战略评估,监控规划落实成效。战略评估是对规划实施情况进行整体评估,并采用定性与定量结合的方式监控各项目标任务落实情况的管理机制。包括内部评估和外部评估,内部评估是基础,由校内相关人员组织评估工作组,学校通过自评,了解优势与差距并提出改进方案;外部评估由校外专家、专业机构在研读内部自评报告的基础上,结合现场考察,做出综合判断并出具评估报告。规划评估分为年度评估、中期评估和期满评估等,是基于发展目标、关键指标等对规划不同阶段实施过程和成效的分析、评价和预测。通常通过评估内外部环境

形势、建设发展绩效等,客观分析规划任务符合度、目标达成度和成效表现度等,研判学校整体发展水平、各环节建设情况、外部机遇与威胁等,清晰认识、明确问题、引导发展。

三是动态修正调整,提升整体管理服务能力。评估问责是规划管理的手段,目的是发现问题、不断改进,最终以高效能战略规划高质量服务学校事业发展。建立全周期规划评估监测机制关键环节之一在于依据评估结果对规划内容进行动态修正调整。对比分析预期目标与实际绩效,研究战略实施效果与战略目标间的差距,分析目标达成和目标偏离的影响因素,寻找克服制约因素的策略,并通过调整规划目标任务、改进落实举措、优化资源配置方案等路径实现规划的动态修正调整,解决当前存在问题、保证规划顺利实施的同时,为下一期规划的制定提供经验参考。将评估结果与资源配置、绩效分配、干部任期目标等挂钩,以评促建、以评促管、评建并举,推进战略规划的有效实施,提升战略规划整体效能,提高战略管理整体水平,最终服务推动学校事业高质量发展。

参考文献:

- [1] 新华网. 中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要[EB/OL]. (2021-03-13)[2021-11-13] http://m.xinhuanet.com/2021-03/13/c_1127205564.htm.
- [2] 黄旭. 战略管理思维与要径[M]. 北京:机械工业出版社, 2015:13.
- [3] 徐二明,肖建强. 战略管理研究的演进[J]. 管理科学, 2021,34(4):101-114.
- [4] 张东生,王宏伟. 战略管理理论前沿与演变规律——基于文献的科学计量分析[J]. 管理现代化, 2021,41(4):121-125.
- [5] 高宏. 企业高管团队战略管理效能改进路径及改进后评估[J]. 系统管理学报, 2015,24(4):504-509.
- [6] 赵景华,开靖. 政府战略管理:国外理论发展趋势与中国研究展望[J]. 管理评论, 2022,34(6):1-14.
- [7] 王若梅. 高校战略管理研究的若干问题[J]. 教育评论, 2012(2):27-29.
- [8] 楚旋,吴宏元,王永军. 高校战略管理能力评价指标体系构建研究[J]. 黑龙江高教研究, 2016(8):7-10.
- [9] 耿乐乐. 世界一流大学战略规划:价值追求、理性抉择与战略行动[J]. 黑龙江高教研究, 2020,38(7):1-7.
- [10] 张端鸿,陈孙延,蔡三发. 治理转型:高校发展战略规划

制定的范式演进——以 A 大学“十四五”规划为例 [J]. 复旦教育论坛,2021,19(4):30-36.

[11] 张新民. 高职院校“十四五”规划的特点和方案设计 [J]. 高教发展与评估,2021,37(5):10-17.

[12] 张继明. 论大学发展战略规划的制定与实施[J]. 决策与信息,2017(9):89-97.

[13] 刘强. 新时代高校战略管理的现实境遇与发展图景 [J]. 当代教育科学,2019(2):71-75.

[14] 赵立莹. 大学战略规划效力提升:规划与评估的融合 [J]. 中国高教研究,2017(3):45-48.

[15] 陈廷柱,齐明明. 高校发展战略规划效能研究——基于实证研究的视角[J]. 高校教育管理,2016,10(3):34-41.

[16] 杨江水,陈昌蓉,吴家胤. 高校战略规划决策评价的多维度探析[J]. 高校教育管理,2017,11(2):9-16.

[17] 王莉芳,郭佳,王昕德民,等. 行业特色高校高质量发展影响因素研究[J]. 中国高校科技,2022(3):1-7.

[18] BRAUN V, CLARKE V. Using thematic analysis in psychology[J]. Qualitative Research in Psychology,2008,3(2):77-101.

[19] Princeton University. Princeton University Strategic Framework [EB/OL]. (2022-02-05) [2019-01-21]. [https://www.Princeton.edu/strategicplan/files/Princeton Strategic Plan Framework2016.pdf](https://www.Princeton.edu/strategicplan/files/Princeton%20Strategic%20Plan%20Framework2016.pdf).

[20] 余新丽. 世界一流大学战略规划和战略实施分析——以伊利诺伊大学香槟分校为例[J]. 比较教育研究,2015,37(2):14-18.

[21] 陈超. 美国研究型大学的战略规划及其秉持的理念 [J]. 外国教育研究,2013,40(8):112-119.

(收稿日期:2022-01-08 编辑:张志琴)

· 简讯 ·

河海大学成功举办“第二届全国社会学院长论坛”

2022 年 12 月 10 日,由河海大学主办的“第二届全国社会学院长论坛”顺利举行。教育部学位管理与研究生教育司司长洪大用,中国社会学学会会长、中国社会科学院社会学研究所所长陈光金,河海大学党委书记唐洪武等分别作了致辞。来自北京大学、清华大学、中国人民大学、南京大学、复旦大学、南开大学、厦门大学等 32 所社会学博士点培养单位的院长、系主任或学科带头人参加了会议。

唐洪武在致辞中指出,河海大学社会学学科特色鲜明,优势明显,在移民、环境、项目评估、人口流动与老龄化等领域积累了丰富的经验,取得了高质量的研究成果。本次论坛适逢其时,为社会学打造了响亮品牌,为社会学建设注入了活力。我们将持续加强与各兄弟高校和社会各界的深度合作,大力推进教育科技人才在更高层次上贯通融合,促进各方高质量发展,为全面建设社会主义现代化强国贡献智慧与力量。

洪大用在致辞中强调,研究生教育是科技第一生产力、人才第一资源、创新第一动力的关键结合部,使命在肩,责任重大。各社会学教学单位要深入学习贯彻好党的二十大精神,自觉运用习近平新时代中国特色社会主义思想的世界观和方法论,切实提升人才自主培养质量,着力造就拔尖创新人才。

陈光金致辞时强调,需要办好社会学院,构建自主知识体系。社会学学科需要构建学科体系、学术体系、话语体系。社会学学术体系的建设应当坚持理论、历史、方法与应用四大支柱,不断推进高质量的学术研究,形成名著、名篇,不断增强社会学的影响力。

中国社会学会原会长、河海大学“河海学者”讲座教授宋林飞教授,厦门大学社会与人类学院院长、中国社会学会副会长胡荣教授,南开大学周恩来政府管理学院院长、中国社会学会副会长张文宏教授,复旦大学社会发展与公共政策学院院长、中国社会学会副会长刘欣教授,中国人民大学社会与人口学院院长冯仕政教授,北京大学社会学系主任周飞舟教授,清华大学社会科学学院副院长、中国社会学会副会长王天夫教授分别作了主旨演讲。

来自国内各大高校的 25 名知名专家学者在平行分论坛中作了精彩演讲。本届全国社会学院长论坛取得了丰硕成果,实现了社会学博士点单位的大汇合,会议议题丰富多元,与会专家为社会学科体系的建设和社会学专业人才高质量培养提供了诸多经验。

(信息来源:河海大学官方网站 <https://www.hhu.edu.cn/>)