

参 考 信 息

9 78 2008 9 5

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新的挑战。给大学提供发展机遇。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。在复杂的社会背景下，高校必须面对国内外的各种竞争，不得不接受来自国内国外更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、学校依法自主办学的新方略。可以看见，从计划经济到市场经济，大学与政府的关系在发生变化，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，社会的边缘走向中心，扮演引领社会进步发展的重要角色。这就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，高校面临着严峻的挑战。综合高等教育面临的形势，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我校的现场考察与评估，取得可喜的成绩。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.	2
2.	3
3.	7
4.	10
5.	12
6.	16

一、浅谈高校可持续发展的五种观念

做法、体 束缚中 出来 成 新 势相适应 适应当代 需 、
用 时俱 事业 稳 前 。 用 推动

1. 必须树立以人为本的治校理念

以 为本、 全面 是科 本质和核心 是 工作全面落 科 核
心任 。这包括两方面 内容

(1) 以 为本 以 生为 体。 切为了 生 为了 生 切 为了 切 生 这是
我们工作 出 点和归宿。为此 工作是 工作重中之重 地位 力推 素质 和
创新 狠抓名 工程、精品课程 督导 根本上调动、激 生 习 动性、积极
性。 培养 以 工作为先 工作 以提 质量为重。 突出“质量至上” 明确质
量是 生命线 关 着 声誉 地位 决定着 生存 。全 职员工都 增 质
量意识 重视 培养质量 把培养全面 、具有创新精神 素质 作为根本任 。 仅 为
轻 创造 个能激 兴趣、 生好奇心 环境 还 营造 个能够使 静心苦干 宽容氛围。

(2) 紧紧地依靠 。有 做过这样 研究 在西方研究 里 什么东西都 以
失去 但 能失去 流 授。我国 多是 到 少是在同
里 助 做到 授。而国外 流 授很少“近亲繁殖” 如哈佛 授绝 多数是 世界
围招聘来 。社会科 、工 应用科 部 很多 授来自政府机关、企业部门。例如 耶鲁
工 长原是美国 统科 顾问 商 长原是美国商业部部长 连原美国副 统戈尔也
以到哥伦比亚 任 授。他们丰富 经历、 社会各界广泛 为 、科研带来了非
常珍贵 他们能 挥 般 授 法替代 作用。在 们 眼光里 授、 长 社会地位是很
部长、副 统到 授、 长 点都没有降低身份。

广 是我们 体 是我们 支撑力量。我们 快 施 采取超常
规措施引 、培养 、用好 、稳定 全力建设 支结构优 、素质优良、富有创新能
力、满足 需 队伍。

2. 必须增强抢抓机遇的理念

机遇是 笔 好 机遇胜过 堆计划。机遇稍纵即逝 错过 次机遇 很 能失去
个时代；抓住 次机遇 会赢得 次跨越。在 中 快 抢占先机 动；慢
拍 亦 亦趋 会处处被动。当前我们正面临着四 机遇 世界经济全球 、中国 入世贸组
织、 国际 机遇；全面建设小康社会、科 兴国、 国 机遇；构建新 多层次国民
体 和 机遇；振兴东北老工业基地、吉林经济由“快走”变成“快跑” 机遇 。
我们 善于洞察时代 趋势带来 机遇 潜心研究各 困难和挑 中蕴涵 机遇 断提 科
判断 势 能力 断提 把握方向、 揽全局 能力 断提 抢抓机遇、 快 能力 策
划 路 找准 出路 推动 。

3. 必须坚持特色办学的理念

坚 特色 归根到底是为了全面提 生素质 多出 、出好 、出有用之 而适应
社会 义 代 建设需 然是全面 、个性优 、各有特长 各 各类合格 。

特色 是立足本 生情、 情和 情 凝炼 优势 结晶 是 继承传统基础上 创新
并在 和 指导 上有新意 措施和 途径上有创造性 成效上有新气象和新
面貌。 特色 来自这个 有特长 群体 以 他们 经验 积累 升华。

这个意义上讲 特色 体 在两个方面 个是入口—— 生家长 认 ； 个是出口——
社会对毕业生 认 。特色 是生命力 特色 是竞争力 特色 是 斗力。在这方面 我们应该
习国外 经验。美国 同 有 同 策 和 定位 对 同 科也有 同

求。这些都注重自己定位中相当一批是社区和如纽约服装培养了很多世界流服装设计。特色仅反映在环节上也集中反映在科建设上。科建设作为、科研水平提核心环节是提综合力基本保证也是项对影响重系统工程。科特色决定着特色。我们坚有所为、有所为挥多科优势积极培养和扶交叉科、边缘科、优势科集中力量重点抓好特色科建设以特色带综合打造特色鲜明科品牌使在激烈国际、国内竞争中壮。

4. 必须确立面向世界办学的理念

伴随着经济全球世界趋势我们对面向世界应作综合。它仅是个过程也是我们达到目即培养走向世界中国中国成为世界优秀库这是我们需确立态度、和。践证明在推动同文、同文明之间相互和融合方面起着十分重作用。近来国际上生列重事件证明了这相互重性。

同时作为政府智囊团和库认真研究世界多极、经济全球重国际问题对国民经济和社会带来机遇挑提出行应对措施。今天也培养生全球眼光而国际交流与合作对于扩生视野是非常重。我们以广阔世界眼光面向世界以个国家权为基础立足改革、和创新以全球意识各民族起同创造类文明类切文明成果由各民族同分享。我们国际间交流合作扩对外广度和深度积极参国际竞争在培养目标、目标、科建设、内容、方法、基础建设、度方面吸取他优点和长处为我所用在走向世界道路上新跨越。因此在目标上有烈国际定位意识。在衡量水平时尽量使用些国际性指标。如用和生国际交流程度来评价水平把远程作为把、科研国际合作交流作为重任把世界历史、地、国际金融和贸易知识和能作为重内容把作为引、引和汲取世界文精华重窗口和渠道。

5. 必须坚持教育创新的办学理念

创新是竭动力和永葆生机活力泉。创新首目标是建立培养创造性创新体难点和核心是创新关键是体创新。断创新模式勇于探索胆践破除单纯依靠政府金和政拨款旧树立多渠道融、多元投新努力成体多样、融渠道多样、式多样新格局。断扩政策优势调整优努力享充分挥名和名引领作用把标准地所所建好、好、好。

摘自《 》 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

在如何正确处规模、结构、质量、效益协调保后劲和力达到社会相和谐是认真和在践中探索问题。

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

是以功能定位工作是培养基本途径也是生和谐最有效式。自有了以来培养成了根本任工作成了生活旋律并以活动培养目标。随着经济社会深改革和迅猛传统、方式和维面临着严峻挑。是经济社会角度看小康社会建设和构建和谐社伟工程对全社会员素质提出了新求。和谐社会求施和谐目的是培养个和谐生“知识、能力、格”协调。二是自身来看方面世界体正经历着场根本性变革即突破了传统时空确立了以终身习社会为内涵代并在践上积极构建代体。同时习社会

提出 使社会成员处在 “ 习、处处 习、终身 习” 环境之中。 “ 会 习” 到 “ 会生存”、“ 会关心” 题 转换 意味着当代 已 始了 自觉 转 们越来越多地经由 而获得适应社会 能力 呈 出 次性 已经 能满足 们 断更新知识 需 。另 方面 际来看 转变质量 能脱离 来 质量 更 能借质量问题来限 应建立多元质量标准 让更多 接受 满足多样性 社会需求 这应该成为树立正确质量 重 基点。因此 背景下 质量标准呈 多元 培养模式呈 多样 趋势。著名 家潘懋元先生指出 前提是多 多样 应有各自 培养目标和规格 而也应当有多 质量标准。但这 多样 又有统 性 面 即多样 质量标准应把 生“成 ”又“成 ” 作为基本标准。因此 作为专门 机构 适应构建 习社会和和谐社会 时代 求 树立全面 质量 :

是以培养社会需 为根本 是对 培养质量 升华。 质量 调 是 体 是 关键 弘扬 体价值和 体意识。 调 生 即既能满足当时社会 需 又能保证 身心 社会、 自然和谐、均衡、 久 。 调既注重 生德、智、体、美 智力因素和耐性、情感、意识 非 智力因素 全面协调 又注重 生为适应未来社会 变 所需 自我 终身 习 能力。 因此 突破传统 次性 历 。在 指导下 应自觉地把本科 纳入到 习社会 体 之中 努力培养 生 能力。二 在 中树立正确 。

跳出 本身来看 把 有机结合。 本质在于 是 手 、 途径 通过 达到 目 。也 是说 生 中获得 只是知识、智慧 更有 、 志趣、信 和世界 即 性 。同时 也 “跳出”自己 世界 走 生 世界 注 重感情投入和精力投入 读懂 生、读懂社会 以 生之视角来 、投入 和 施 。 在 中既 用包含着做 道 感情来影响 生 习、做事和做 又 兼顾对 生 格培 养和激 生 行 断创造 动机 也 是我们交给社会 应当是个“完整 ”。三 树立 服 。“ 是 服 ”已成为 趋势。 是服 这是时代赋予 使命。随着 程 快 生由单纯 受 者变成了 权利 体 成为交纳 费而获得 服 消费者 生 以更多地选择 之间 竞争也越来越激烈。优质 服 是吸引生 久力 是 服 市场 为消费者提供优质 服 。 方面 我们 适时地 修订 度 改变以往 培养模式 把 变成 个 超市 为 生方便、快捷地提供 各 ;另 方面 和 他 工作者 适时地更换角色 把 生视为 体 以 生为中心 以 生 为出 点和落脚点 树立“ 切为了 生、为了 生 切” 使 生 成 又成 这是 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

整体来看 我们 以把各项工作 象地划分为生命线、增长线和保障线 中 生命线泛 指 工作 培养质量 这是 安身立命 基础和 支点是 切活动 出 点和归宿;增长线泛指 科建设、研究生 和科 社会服 这是生命力得以旺盛 点 是活力 激 点、生命 生长点;保障线泛指机关部门、 辅单位、后勤服 、安全保卫 这是生 命线和增长线 服 保障体 是坚 后盾。“三条线”以 这 中心目标而构成有机整体。

“三条线” 是科 在 上 应用和体 按科 把 握 基本规律 使 切工作都围绕生命线 服 和服 于 这个中心。只有 工作搞好了 能言 他 否则只能是舍本逐末、缘木求鱼。 把 生成 成 作为 把“尺子”和“镜子” 来折射和衡量 各方面工作。 在安排工作和 决矛盾时 充分 虑 是否冲击了 中心工作或动摇了 中心地位 在 核时把各部门甚至个 工作 是否服 和服 于 工作挂起勾来。

生命线 活力有赖于增长线 、改革和创新 只有 断 、改革、创新 使生命线更稳定、 激 生命线 活力 否则生命线 生命力 而枯竭。增长线体 了 是 所以 需 按新 势、新 求和新 、新 推 机 创新、体 创新、 度创新和手 创新、措施创新 断推 增长线 。在 科研 关 上 坚 一个中心—— 但 树立科研 意识 行科研特区 打造科研亮点 局部求突破。鼓励 职工立足岗位搞科研 把工作当作 问干 提 工作质量。 立足 岗位积极参 科研 断更新知识、传授新知识、多出科研成果 切 以 带科研 以科研 。

同时 又是 项 统工程 培养质量 生命线需 和服 多环节、全方位 服 保障体 为生命线提供 、组织、作 、 度、机 保障 力、 力、物力支 否 则生命线因相互脱节、 协调、服 到位而挫伤。因此 非 部门、非 员 明确为 提 供良好 服 保障条件是自己 职责 摆正自己 工作在整体工作中 位置 自觉围绕 作好本职工作 增 服 意识 提 服 质量和水平 为 生全面成 成 服 保障 生健康成长。

“三条线”内部 有利于巩固 “三个牢固确立” 即 牢固确立 培养是 根本任 牢固确立质量是 生命线 牢固确立 工作在 各项工作中 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。 断创新 生 道德素质 方式 重 到重 重知识传授到重能力培养 重智 到重德 使 生 在德、智、体、美诸方面得到全面 成为 个均衡 、和谐 成为职业 、社会 。把 德 作为 门重 课程 四 断线 设定德 分 把德 核 、课内课外、 践锻炼 相结合 施德 全程 和量 核 对德 核 达标者 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 刚性 生德 由虚变 、由软变硬。根据社会需求和 科专业 生 际 对 生 行诊断分析和成 成 设计 建立 生 子档案和 家长 度 定 结 因 指导 使 、 、服 相协调 以情感 、以 服 、以德 。另 方面 把 工作作为硬性 求纳入全员工作职责中 明确 求 两 班子 是 责任 成为 生成 成 设计 和设计 ； 成为 生 导 指导 生成 成 ；专职 生工作 干部 成为 生成 成 领路 ；机关干部 成为 生成 成 顾问 成“导 →辅导员→班 任→ → 生” 助 、助 习方法、助 新格局 着力使 生成 成 。

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 同类 、 同模式 培养 求 设计 同 基础课群、专业课群、 践 环节群 优 组合成 同 求 知识 能模块 计划 行刚性 弹性相结合 弹性专业设置方向 打破 科专业课程之间 壁垒 选修课 比重 让 生有选择 习内容、自我组建知识结构 机会 行 分 逐 建成 超市。

三是创新人才培养模式。 方面以社会 and 市场需求为导向 建立规格多样 培养 度。针对 特点以 社会需求 际 施因 、因需、因 施 对 同 生 行分类培养 分 分灶吃饭。如对应用 培养 按照“ 用 ” 侧重 够用、重 践、 能 在保证基本规格前提下 工程 践和专业 培养 同时利用 内外优质 研结合 建立 践基地 代 多 能培训 为 生获得适应 业需 “绿卡”创造 条件。把国外 设备、证 、 质引 来培养 生 搭建先 平台 “把树栽在山上” 构建 “本科基本规格+ 德 + 践+ 代 ” 应用 培养模式。

四是创新教学方法和手段。 改革课堂 课堂 由以 为中心切 向以 生为中心 方向转变 推动 生双向互动 合作式 习 充分运用启 式、研讨式、 导式、研究 式 多 方法 激 生 情绪 生 维 培养 生 创新素质和能力。根据 际 试方法和 核模式 改革 变 知识为 能力。同时 推 信息 充 和完善多媒体 网络平台 建立数字 环境 逐 网上选课、排课、答疑 互动

数字、网络。

五是创新学生就业教育。业问题是扩招后面临的一个重热点问题，决业问题是项重工作。构建“业全员、全程、常、社会”业“四”工程，生业通过“走出去、请进来”构建毕业生业指导服务体系，建立毕业生业基地，搭建毕业生择业和业平台，提升生业质量。

4. 加强队伍建设是教学型高校可持续发展的关键所在

代再需，只有某专业知识匠式，而需既有精深专业知识，又有丰富和精湛能力家式。这样“专业属性”看，具有“双专业”性，方面他所习和研究本科专业是专业，另一方面他所事工作也是专业，而且是使所有它专业成为能重专业。因此，本着“是专业、专业”队伍建设。是建立培训体系。培训除学历提、拓知识结构外，是专业训练，向传授新、新经验，更新重视新方法，以代手应用训练。培训工作逐成规、度、终身。对培训过程严格对培训质量行严格核。建立培训档案，作为聘任上岗重依据。建立健全继证度，把培训践有机地结合起来，在践中消培训内容，在践中升华培训新。二是突出德建设。在定义上讲是园文和精神灵魂，它是力量，激励着们奋向上，它是看见规，约束着每个行为。尚将对生价值生潜移默和影响。因此和职业道德建设，培养良好德和团结协作精神，为表爱岗敬业，乐于奉献。正确处晋、晋职，搞关，端正态度，避免“职称文章”、“职称材”“职称”以法更以德。仅成为生成成设计，还成为生成成导。三是注重梯队建设。

按照合生比例结构、历结构、职称结构、缘结构和龄结构，施“名”有计划地行培养、引，建设支数量充足队伍。四是重视队伍建设。所如果没有支好队伍，即使有再好队伍也很难创出水平，像两个轮子缺。因此队伍建设，改变以往历低能力小，素质好坏都能干。把队伍建设提升到队伍同重地位来抓，定队伍相配套，队伍建设规划。像培养科带头那样培养干部，使他们成为精于、懂得代复合经营专家。

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

一是在科服上，我省建立煤炭基地、煤工基地，建立安全长效机。煤炭效洁净，以矿区灾害防治方面研合作力度，环境评价、安全评价、规划证、服、成果转培养、培训，条龙“集成”式服，拓宽服内涵，提科服水平。围绕装备品造基地，以我引国际先造设备，以快速成造逆向工程和微纳米材料为基础，以三坐标测量机、快速成机、轴动端工设备为导，建立省“快速造工程中心”，为振兴我省装备造业搭建数字、信息、代装备造业平台。**二整合优势**，组建集、科研、生、培训、服于体研中心，以此获取项目和支，为老工业基地振兴服，力争建成省“工程研中心”。**三围绕生态城市建设**，利用成熟洁净煤、煤、生物质能，出适应哈尔滨地域条件，清洁能源煤、粒煤、水煤浆、煤工、煤转列，并在业、市场、规模上下功夫，为改变哈尔滨市城市环境污染做出贡献；**四在城市**方面，重点研究区域经方法，尤其是结合老工业基地改体、改、利用、工业布局、项目评估、规模经济业规划、经济统优方法，为政府企业科决策提供依据，为经济做好咨询和服；

二是在培养上，围绕地方区域经济建设，构建为终身服体。拓宽继领

域 积极 社区 。采取业余或全 授课方式 着重培养各类急需 。二 建立 和科 员 企业 长效机 “ 科 帮 企业”活动 向企业直接输送智力和 。三 依 托煤炭发生 转 安全 培训中心 以地质工程、测量工程、采矿工程、矿物 工利用工程、 安全工程和煤 工专业为 为企业培养工程 员。四 依托国内先 、省内 流 代 装备 制造业 培养基地——机械 工 数 培训中心 为地方装备 制造业培养和输送复合 、创新 和 能 推动我市装备 制造业 代 程。

三是在体 机 上 以振兴老工业基地为载体 、 市 搭建 、企、 政信息平台、建立 企合作平台、 研转 平台 构筑特区 以项目引 以 引 施 “特区、特事、特 ”。

四是在支撑服 体 上 建立完备 支撑服 体 构建适于企业 创业平台 多 企 业建立 在条件成熟 企业成立 企 建 研究中心、分析测试中心、培训中心、成果 转 中心、 咨询服 中心 企中介机构 保证为企业 改体改 和 改造提供直接 支 和服 使企业 水平和 业规模效益 新跨越。

摘自 〈 〉 黑龙 研究/2005.7

三、论教师人才资源开发与高校可持续发展

是指通过 断提 条件、 质量和 特色 使 随着时间 推移和 变 能够在科 研究、 水平、社会服 方面 地体 出优于或 于 它 能力 即 核心竞争力。提 核心竞争力 关键在于构建 支团结协作、 水平 、具有创新精神 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 为本 是坚 自然属性、社会属性和精神属性 辩证统 。以 为本在 践中具体表 为重视 因素 体 文关怀 性 。在 过程中坚 以 为本 是 牢 固树立 切依靠 构建和谐 氛围 成有效 评价体 和 激励机 充分调动 工作 动性和积极性。

(1) 构建 事业 良好机 稳定和吸引优秀 坚 以 队伍建设为根本 以机 创新为突破口 积极创造有利于 脱颖而出、施 华、挥 智 度和环境 积极为 搭建事业 平台 体 事业留 、感情留 、待遇留 和 度留 用 度 断 拓 队伍建设 新局面。

①人尽其才，以事业引人

成 动机较 如果组织 目标 个 追求 目标相 致 会激 他们为 组织 目标勤奋工作 动机。因此 关心 需 为他们提供施 抱负、建功立业、 自身价值 机会和条件 以事业 断 和广阔 前景吸引和稳定 营造用武之地。

(a) 优化学术环境。 倡导“以 为本”、尊重知识、尊重 精神 赋予 层次 以充分 权力和 定 行政权力 把懂业 、有能力、 富力 任命为 科带头 、 科研带头 骨干 充分 挥这些 专业所长 为 成长创造良好 环境。

(b) 营造学术氛围。鼓励 交流 助 活动 提 骨干 地位。

(c) 构建学科平台。包括 验室建设平台、研究信息交流平台、结构合 科队伍平台 。

(d) 建立良好用人机制。如 科带头 培养机 、引 机 、竞争机 、选拔机 、激励机 成“能者上 庸者让 劣者汰” 用 机 使 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

际关 是否良好 是否得到尊重和 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 全身心地投入工作 情感支撑 营造和谐 、尊重 文社会环境 是 引 和稳定 重 前提。因此 充分认识知识分子 特点 做 知心朋友 尊重 个

性 充分 挥他们 特长。 适时肯定他们在工作中 成绩 使他们感到工作 成 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 特别是作为 层次 均会面临自我价值评价和社会价值评价 而物质待遇 低是 最直接 标准。因此 客 角度讲 提供 物质条件 免去后顾之忧 是充分 挥 工作积极性、激 潜力 重 手 。 应当在力所能及 围内 对愿意来 工作 行优惠政策 提 使用 价值。如设立 引 基金 用于引生活补助、 津贴 他需 。

④体现公平，以制度引才

有效地吸引和稳定 靠良好 度 挥作用。为此 通过选拔任用 度、双向选择 度、竞争上岗 度、 核评价 度、薪酬 度、绩效 度、福利 度 来吸引和稳定 。通过建立激励、竞争、约束 运行机 做到 尽 、 尽 用；通过优 结构配置 提 利用率；同时 还 保 政策 连 性 决策 度 、 科 。

(2)完善教师评价机制，引导教师主动发展

性 评价能够激 内在动力 引导 动创造各 条件 自身 专业 构建 性 评价体 是引导和激励 自 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 位 评价应该是对 有 特点和水平、对工作 情感和态度、在 工作状况以 未来 需求 能 行 完整 、综合 评定。仅 对 有价值 而且 对 潜在价值 行肯定 根据 有 工作表 确定 个 方向 定 定 个 目标 并依据评价提供 信息激 自我完善 需求 明确继 和终身 目标 为他们提供 修或自我 机会。因此 对 评价至少应包含三个方面 内容。 是“你 在在哪里” 即指出你在群体坐标体 中所处 位置 带有安置性或诊断性 这样 以让 明白自己在“小团体中 自我”；二是“你 到哪里去” 即指你 “最近 区” 带有导向性或启 性 以自 己 过去、潜能、自身 作为标准来评价“时间 序列当中动态 自我”；三是“你怎样到达你 ‘最近 区’ ” 即指你今后 骤、条件和方法 带有 性 有巨 激励功能。

②突出教师在评价中的主体地位

在 中占据 导地位 在评价中也同样应该占据 导地位。如果忽 在评价中 地位和作用 那么评价 价值和效果会 打折扣。提倡 自我评价是突出 体地位 典 表 。采用 自我评价有 替代 优势 谁最了 工作背景是怎样 工作 优势和困难是什么 评价中得到什么 只有 本 对此了 得最清楚。同时 自我评价 自我反省、自 监 和自我 有密切 在自我评价 过程中 能 动收集有关自己 数据 对 行判断和反 并能 虑提 和改 途径。

(3)构建教师激励机制，提高教师工作积极性

激励 “ 是指激 动机 使 有 股内在 动力 朝向所 望 目标前 心 活动过程。激励也 以说是调动积极性 过程。” 代 中 如何激 动机 如何调动 积极性已成为 领导者经常 问题。对 激励 注意以下问题：

①要注重群体激励

培养目标 是全体 同努力 结果 这个意义上讲 激励 虑 是某 两个 积极性 问题 也是将 作为 个个孤立 个体来 虑他们每 个 积极性 问题 而是在 组织整体背景下 虑如何追求 群体激励 效应。因此 以说 激励 重点 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 评选机 上应 两个转变：

(a) “选拔”模式向“鉴定”模式转变。 效应上看 “选拔”和“鉴定”是两个 同 概

选拔虽然也包含了评 内容 但有关 员 推荐和有关领导 赏识甚为关键 因此选拔往往带有定 性和偶然性。而鉴定则 同 它比较侧重于以科 方法和手 来测量评估 个 综合素质 结果比较客 。因此 骨干 鉴定 度比骨干 选拔 度具有更 优越性。

(b) “终身 ”向“流动 ”转变。“职业素质”和“综合能力”均是动态 概 “工作成 ”也只能说明 个 以往 难以说明他 未来。因此 骨干 应当成为 终身 荣誉称号 而应当是 具有 定有效 也 以在 之间流动 拔尖 格。

2. 加强高层次教师人才队伍建设，提升大学核心竞争力

体 是 核心竞争力。 核心竞争力是 组织中 力 在利用自身 科 行 、科研、社会服 时所 成 整体竞争能力。 力量是 力 体 因而成为各 之间竞争 中心 因此 培 支优秀 队伍 对于 核心竞争 力 成至关重 。 以说 竞争 表 为 竞争 是 核心竞争力 体力量。

(1) 建立一支团结协作的学术团队是基础

是 所 培养、科 创新和社会服 线突击队、 力军和原始推动力 也是培 特性差异 核心价值、 和长 竞争优势 根本因素。 某 意义上说 所 成功 关键取决于它是否拥有 批 水平 知名专家 者和 素质 。这样 支 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

培养需 多方面 组建 支“ +团队” 队伍梯队 是推动 整体 根本力量。

(a) 科带头 是 科 引领者 科带头 建设是带动 科和 队伍 关键；

(b) ()骨干是 、科研 中坚力量 对于整个 队伍具有示 、指导、带动和辐射作用 ()骨干 甄选 培养 是 整个 队伍素质普遍提 根本；

(c) 批合格 是 、科研 体 是 培养中 基本力量 对合格 聘用、培养、 对于合 利用 逐 缓 相关 科 匮乏 矛盾、构建 支专业结构合 、能够 动适应 改革和 科 求 队伍 将起到基础性作用。

② 团结协作的教师团队品质

核心竞争力最终表 为 团队 竞争力 支结构合 、团结协作 优秀 群体 是 提升 核心竞争力 动力之 。

(a) 结构合 是前提。结构决定功能。 队伍 整体结构如何 决定着 科研能力 低 而决定着 培养 方向和性质。

(b) 团结合作是根本。 是 事 职业 专业群体 特质表 为 性 专业性 这 两方面均对 之间 专业合作提出了诉求。特别是在当今信息社会 科 突飞猛 各个行业 之间、各门科 之间 分工越来越细 而每个 知识 能力相对浩瀚 知识海洋 纷繁复杂 世界 而言 又是十分有限 因此 任何 名 都需 他 行多 式 合作。

(2) 提升核心人才的核心竞争力是关键

具有 价值和 稀缺性、对组织 起关键作用 核心 是 成 核心竞争力 关键因素 核心 队伍建设机 是提升核心 核心竞争力 环节。

① 加强核心人才的科学规划与措施建设

核心 队伍建设是 项长 而艰巨 统工程 定核心 队伍建设 中长 短 规划是 搞好核心 队伍建设 重 基础。 应根据自身特点和目标定位 构建相关 引 、培养、 选择、储备机 ；同时 定相关措施 成有利于优秀 脱颖而出 良好局面 如对 些中青 骨干 培养；导入 代薪酬 和 法 根据 岗位价值、绩效 低、能力 小 合 定薪酬标准；针对 同需求 定更完备 激励措施 。

②改进管理方法，提升核心人才的工作绩效

(a)利用柔性。核心人才仅具有智慧而且富于个性，具有较创造性、敏感性和参意识，乐意接受刚性约束，更注重自我。

(b)知识。知识方面在组织内部成信息和知识有序，将个知识和信息提升为组织知识，知识享交流，以留住核心智慧，以降低核心流失带来损失和防止梯队断层。

另一方面，知识能够在组织内部建立起知识和传授度，同时会使后继者更容易获取前任积累知识，建立起核心继任机制，而以成稳定核心梯队，而转为核心能力，提核心竞争力。

(3)培育具有创新精神的教师主流文化是源泉

文以将各个系统有机地整合，支撑着、运行机、度、价值、行为方式，凝聚着个体归属感、积极性和创造性。以生同于竞争对手、领先竞争对手，文氛围和环境成全上下同心同德，适应社会、引领社会潮流，同价值。它更难以被识别和模仿，更具有长期性和稳定性。因此，有认为核心竞争力本质(素)在于精神、度和科成长机。培能够支撑核心竞争力，流文应以下三个层面着手：

①以人为本的教师文化

首先应建立层次相适应价值导向，建立起民、宽松、科、自由、平氛围，而成文科精神，扬、崇尚性、拓创新园文氛围；次引、培养和造一批在科建设中起领导作用带头和骨干，使生名效应，营造成“向心力”；再次园环境文建设，建设清洁、优雅、整齐、有序园环境，营造聚精会神谋、心意干事创业氛围，把全体智慧和力量凝聚到和建设上来。

②创新发展的教师文化

一方面成激励创新良好氛围，鼓励自由、百家争鸣，积极营造崇尚创新、探求真知环境和宽松、和谐研究氛围；另一方面构建自创新良好机。通过丰富多彩活动为创新提供各平台和条件，使切创造活动得到支，创造能得到挥，创造成果得到肯定。

摘自《 》中国成 /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、经济社会和全面”新执政，是上重突破。已成为世界各国行动纲领，认识问题，有利于正确处理中内部和外部、当前长远、局部整体、过程结果问题。在中，首先注意社会协调，并在经济关，上使适度超前。二是内部协调，如规模、结构、效益协调，尤重视提配和金使用效益，达到规模、效益同提，同时最限度地降低。

(2) 践行科学发展观，实现高校的可持续发展

找准目标，明确走特色之路。正确把握时代背景，适应区域经济社会规律，围绕培养、科研究、服社会三功能，正确定位目标和方向。走特色之路，根据当地特有丰富历史文、经济以需求，培特色和专业特色，成自己特有培养模式。适当规模，走内涵之路，能被局部、短“功利义”阻碍。使“是否有利于”成为

重 检验标准 否则 将面临着被兼并甚至倒闭 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

1999 始 始 力扩 招生规模 “精英 ” 向 “ ” 转变。由于政府 投 增长缓慢 费上涨空间有限 自身创收能力 足 经费供给 需求 矛盾 益突出 经费短缺已成为 约 “瓶颈”。生 数 急剧增 给 以 设施带来了巨 压力。函待 决基础设施建设薄弱、 仪器设备陈旧 诸多 问题 以满足 快速 需 。为了使 跨越式 始 借贷负债 。目前 没有贷款 已 多见 贷款几个亿甚至十几个亿 已非常普遍 额贷款 利息支出已成为 沉重 经济负担。使 在中长 中出 了失衡 象 造成流动 金短缺、 出工 以 能维 常运转 局面 而 层对 意识认识 足 自 权 断增 短 行为 也是 因素。

(2) 总体筹资能力弱化, 造成财务收支失衡风险

一是近 来国家 政拨款在 全部经费来 中 比重逐 下降 但是 由于 性 质、特点决定了在相当长 时 国家 政拨款仍然是重 部分。我国地域广阔、 口 多 提 国民 素质 比例 于经济 达国家 各地经济 差别很 地方 政对 投 相差也较 。各 政府 拨款逐 增长 但国家 政性 经费 是占国民生 值 比例 还是占国内生 值 比例 除个别 份外 均呈逐 下降 趋势 这 仅离《中国 改革和 纲 》 求 相差较远 而且 低于同 世界政府 投 占国民生 值 平均为5.1% 比例 也低于 中国 家平均4.1% 比例。在部分地方 国家拨款只占 收入 20%~30%。

二是我国自20世纪90 代以来 收费 度改革已对社会公 消费 和行为 生了极 影响 缴费上 已被 们所接受 这为 奠定了很好 基础。但由于过 和过于片 面地估计了 们对 费 经济承受能力 而在 定 费政策时规定 费标准明显偏 对 公 平带来了 利 影响。近几 生缴费 际情况看 新生 缴费率是相当 拖欠 费绝 部分 生是因家庭经济困难 而老生欠费情况比较严重 有 费率只有50% 甚至更低 恶意欠费 已成为 “顽疾”。

三是 自身“造血”能力 足 性质决定了 是社会公益性 非盈利组织 适宜对外 投 而近几 后勤社会 改革效果也 够明显 后勤勤组织 权也 够明晰 后 勤部门很难完全走向社会 给 提供 力支 是十分有限 。

(3) 决策不够科学合理, 造成资金使用效益降低

决策缺乏科 合 判断或对外投 失误是 生 另 重 原因。些 经过科 证 虑 空间和经济承受能力 盲目扩 基本建设 乱铺摊子 造成重复建设 有些 对外投 没有经过专家 科 证 对外投 存在着盲目性、草率性和个 独断性 经济效益低下 甚至造成重 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 还 。部于1999 在[1999]10号文件中明确 求 本着“谁贷款谁负 责” 原则 银行合作工作 《 法》规定 “ 应当向社会依法自 行民 。 在民事活动中作为独立 法 体 在民事活动中依法享有民事权利 承担民事义 。” 这 说明 贷救 由 自己承担责任 而 能寄希望于只付息 还款或由国家来还欲 幻 上。 能在 上存在模糊认识 缺乏信用 有 认为 是国家 欠银行 钱也是国家 以 还 国家 能让 关门 对 负债 能坐视 这 认识和行为是极 有害 。国有 企业 债转股 良 剥离是计划经济带来 特殊问题 能成为 今后 还款 借口。 改变过去习惯 偿使用 政 金 提 对银行信贷 金 有偿性认识 在借款 金 上

虑 负债和有偿使用 特点。 负债能力是有限 。 经费来 依靠 财政拨款和 费收 。 由于 财政拨款基本上是个定量 而只有 费是个收 来 变量 所以 费 低决定着 还贷水平 低 尽 到2005 我国居民储蓄存款已突破14万亿元 但这些存款 为少数富裕者拥有 真正属于决 多数平民百姓 积储并 多 上购房 医疗费改革 般家庭能用于 钱并 多。国家 政治、经济 多方面 虑 最近几 会 幅度调 费标准 所以 费在 个相当 长 会趋于稳定。因此 过度 负债经营 然会影响到 正常 科研 维 费用 支出 影响到 稳定和 。

(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

经费 足额筹集和有效使用是 和谐 重 保证。 在积极争取 财政拨款和稳定 杂费收入 同时 积极 辟新 筹 渠道。通过兴 科 业、 科研活动以 对社会 、科 服 取得收 。 深 后勤社会 改革 后勤 统 规 分离 断探索后勤 体法 式 提 自身 “造血”功能。积极争取社会和个 对 捐赠。 充分运用政 策规定 挥 友会 作用 横向 最 限度地吸收社会和个 捐赠 使 成为 筹 重 来 。利用国债 金改善 条件。 扩招国债项目 建设 有效地缓 了 条件 紧张局面。 利用这个契机 积极争取国债投 快 基础设施建设。利用商业银行贷款来 。 正处于扩张 几 来 连 扩 招生规模 在 生数 幅度增 迅速改善 条件 为适应 扩招 求 建设、 对 金 需求急剧扩 已有 金 能满足 基本建设 需 在这 趋势下 应 银行建立“银 合作”关 银行获得贷款 对 基础设施 行投 建设当然 力承受债 负担 能力是有限 如果 贷款规模过 超过 力承受能力 会影响 正常运转 因此 适度 贷款 规模 降低负债给 造成 。

(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

在精打细算 基础上 通过采用零基预算方法 对每 笔支出都 行认真地研究将经费 支压到最低限度。在宏 调 上 通过确定 些指标使全 金支出结构更趋于合 。 二 对于经常费用 支 如水 费、差旅费、 公费、通讯费以 招待费 费用 行定倾 指标落 到单位 严格 使用。 行“节余留用 超支 补” 原则 并结合 定 些奖惩 度提 各职 能部门参 积极性。 三 对于专项经费支出 在确保完成各项任 前提下 注重经济效 益 力争少花钱 多 事 好事。 四 国有 把好设备 购置和使用关 优 配置 做到各项 享 避免重复购置 造成浪费。 设立 长预备费 决 预算执行 过程中某些临时紧急和事先难以预料 支或因政策调整 响 顶算失误 以保证预算方案 整体 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 有用 预测和 监 机 。 以通过 预测了 自己 需求 以提 前安排 金计划 避免造成 金周转困难。同时 建立 监 机 使 具备 自动预警机 能对事件 状态、 过程 行有效监测 并 时 行信息反馈以 时 对 能 生 或已经 生 预 符 变 行反映和修正 把 降低到最低程度。

摘自《

》科 创业 刊/2007.5

五、加强高校无形资产管理促进高校可持续发展

是 国有 重 组成部分。 是知识 核心内容 在知识 经济条件下 将逐 取代有 而成为 最重 是知 识经济时代对 提出 迫切 求。

1. 高校无形资产的主要类别

所谓 是指没有 物 态 但能被所有者占有、使用并带来经济效益 。包括商标权、

专有、专利权、著作权、土地使用权。

对于高校来说无形资产可以概括为以下几类：

(1) 荣誉类。是指政府荣誉命名、各优惠政策、外部授予、标识类以及以从事某些特殊、科研工作、权利、知名物。

(2) 专利类。按权利专有程度以分为专利和非专利。既表现在整体、科研水平上也表现在具有特色上。中属于秘密或专有(即指未公开、未申请专利知识和)为所独有、受到法律保护。

(3) 信息类。这里所指是非通常普遍了或容易获得信息如各统计数据、方案、成果和各关即以独立身份参加各社会活动时建立各社会关(长成社会关网络和科研协作网络)这关既包括有关政府部门关也包括业界关以社区之间关这良好社会关建立有利于。广义地说还包括情报、科信息网络、各规章制度内容。

(4) 信誉类。信誉是确指、识别是由整体形象生整体能力而成。这里既包括某数十乃至上百苦心经营而在社会中树立良好社会象也包括拥有批素质以在和科研究方面突出贡献而成吸引力、感召力。

之切经营有关能为带来经济效益和社会效益具备物质体都属于。

2. 高校无形资产的主要特征

一是独立性。相对于有而言有相对独立性它以依赖有而独立发挥作用它体权力或取得经济效益能力。

二是转化性。虽然是看见、摸着非物质但它同有相结合以相互转并生巨经济和社会效益。

三是增值性。能给带来增值功能而且本身并不损耗。对于企业来说少名牌企业价值远远于企业有和销售额。目前名牌效应也很但并未受到有意经营和运作。

四是交易性。有价值性和增值性因而具有交易性。如名是综合体价值载体它是中经营谋、能力、信誉、精神、园文、象、知名士以他权利综合体。名也以作为投股合作经济事业。

五是潜在性。是在中靠自身积累、断努力经过长提培出来它潜在地存在于中如经验、巧、方案、精神、文、职工素质、信誉、方面。

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

是国有中极为重组成部分然而目前许多对此却认识足认为国有仅仅是对那些楼、科研仪器有和配置对意识淡薄致使我国有同程度地流失使得合法权益时常受到侵害。因此正确认识、深入研究使用、问题杜绝流失维护合法权益是对于自身存在和还是对于、利用都有重意义。

(2) 高校存在无形资产流失的因素

首先由于国家法律法规健全造成流失。改革以来我国在保护知识产权问题上陆定了相关法律法规如《专利法》、《合同法》、《商标法》但由于法律法

规完善原因中专家、者、授知识权还经常受到侵害。
其次由于度健全造成流失。由于领导干部没有充分认识到
重性多数甚至没有成立相应机构也没有建立相应规
章度而造成了量流失。

第三知识权意识淡薄造成流失。在多数科研人员对知识权有了定
认识但还不够全面、深刻而且缺乏长远眼光。少在课题研究完成后为了评职称需
急于表文而关心专利申请保护。殊不知通过文公表以科研成果鉴定
式往往会导致量流失。

第四，由于流动造成流失。由于它特殊性交流相当频繁。首先
工作特点使个时间安排相当灵活许多常常在业余兼职和业余科活动中知
觉地将泄露出去而造成了流失。有些单位是看中了某些所
掌握某些专有惜切代价将挖走。也有部分专家、授利用手中专有纷纷“下海”
创企业这也造成了流失。还有相当批研究生在参导所重课题
研究而掌握了些核心中些由于知识权意识比较淡薄、保密或者是出
于某些个利益虑以职业道德原因到新单位便泄露或者出卖秘密这
疑也造成了流失严重损害了利益。

第五科合作中流失。利用手中专有业界行科合作是
快速重途径之但在此过程中流失象也时有发生表为
在合作研究中科成果权益经常受到损害。企业合作是当前研合作重模
式。在这模式下企业提出研究课题并作为出方；出、出并具体承担
研究任。但是由于经济地位较弱有科研经费严重缺乏没有力申请专利只
好拱手让企业申请成果往往由企业享有。这也是流失。这象在取
得验室研究成果后寻找企业合作扩验时也常常生。另外在行转让或者
折股投时股价偏低。究原因是员对市场行情熟悉、判签约缺乏
巧致使判价格偏低；二是存在“肥私损公”象即员为了获得企业“好处费”在
股价判时故意压低专有价格而使经济利益遭受巨损失。

第六，滥用使信誉受损。我国部分已经过百在社会上树立了良好品
牌象这是法估量。但由于缺乏品牌意识有些对品牌疏于使得某些
部门有空子钻以名义在外班或者注册经济体搞得好反过来又损害了象
造成了损失。同时企业层次质量参差齐、某些企业违法经营或者效益
低下也损害了在们心中象。

4. 加强高校无形资产管理的措施

根据特征应着重抓好如下六个环节

(1) 高校无形资产的培育和开发

是个综合力集中体是科研、和经营水平凝结。
培和是增值重保证但也是个艰苦而漫长过程往往需花费几代心血。
如清华和北是经历了百沧桑培起来在此过程中重点做好以下四方面工作

①确保教学质量。质量是生命线是培和基础。今天质量是明
天市场和效益。者只有这样度去认识质量是真正找到了培和
切点和立足点。

②恪守信誉。在市场经济条件下有说是最后块计划经济阵地那么它也然受到市
场经济冲击最终将融到市场经济潮中。通过讲信誉创造个良好外部环境。在
培和过程中讲信誉于慢性自杀良好信誉以使增值。

③注重科研开发。快！注重科研是提队伍水平、提水平重

保证也是服社会更好体。

④**取得规模效益。**没有定规模很难在国内和国际上竞争知名都是建立在定规模基础上。走集约经营路子成立跨地区、跨行业、跨国界合体以取得规模效益。美国统里根科顾问George A. Keyworth曾预言过建立“工业——合体(中心)”将是21世纪竞争中获胜重措施。

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。**在注重质量基础上根据自身文传统、水平、经验、核心业和科力以本地、市场、优势培和独具特色。

②**外向原则。**眼国际环境努力使向国际市场渗透、拓。

③**循序渐进原则。**培和是项艰巨而复杂统工程能急于求成练好内功按照培和既定地抓好落。

(2) 高校无形资产的运作和经营

价值是在经营中体。经营比有经营具有更运作空间。但企业相比升值是个长积累过程。经过长积累些国际知名能于甚至几倍于有如哈佛(自1636创立至今已有几百历史了)。经营是运营是运营结果体。对于明者来说应该利用行投和经营减少有投又以输出为手在更空间和围内施“股”或“参股”特别是在合作、合作方面。通过运营代替有投少投甚至投也能合作、收购企业、合并或盟。

知识经济时代到来使各——品牌、知识权、软件、媒体内容和能价值迅速升值。方面益成为创造富动力；另方面经济全球刺激世界各地对国际名牌消费需求扩更速了在全球扩张。因此在经营中通过经营减少有经营投通过转换经营机、提水平、协同、文融合、改造、重组、度创新确保规模和效益提。

(3) 无形资产的转化与增值

转为有过程即是增值过程。使转为有而获得巨经济效益和社会效益做好以下两方面工作

方面健全转机。这机充分体以国家政策、法规为引导以市场需求为动力以信息传播为手各职能部门行全力整合。同时这机将调跳跃和变、速度和反应、灵敏和扁平将注重平和尊重、创造和直觉、动性和创业精神、远见和价值将依靠信息享、虚拟整合、互相依存而断创造竞争优势。

另方面增转动力。生和创造同于般有品生它是、复杂、具有创新性和性劳动包含着更价值。这劳动断地行需相应地得到补偿这补偿是通过市场使知识商品、货币来。创造者、生者或拥有者能否得到价值补偿补偿多少都通过市场来检验。因此根据在市场上价值小给予创造者相应奖励对贡献突出者给予重奖以激励创新积极性。当前随着科迅猛特别是新崛起创造越来越显示出团队性和集体创造特点。许多工作都是非常庞复杂统工程是两个能够独立完成。在这情况下定出相应政策采取相应方式对创作群体以适当补偿和奖励以充分激他们积极性和创造力。此外对还按照国际通行知识权保护度以严格保护使所有者正当权益受侵犯避免蒙受重经济损失。

(4) 无形资产的拓展和创新

作为知识态存在断拓和创新问题比起有来说更为重。在知识经济条件下创新模式是市场互动创新过程中潜在着市场研究、培养

这 求以科研部门、 、企业 组成 创新体 打破部门之间 壁垒 互相沟通 协调动作 成创新合力。创新是 存 生命力所在 需 通过 断 创新、组织创新、 方式创新 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 是指 通过市场或非市场途径传播。没有扩散和传播 能 生经济 社会效益 难以得到消费者 、认同和支 。 扩散 传播方式 是通过 市场传播某 ；二是利用公关手 能量 扩散。在 扩散和传播过程中 象是最重 内容 名牌是最直接 体 互 网是最有效 渠道。

(6)无形资产的保持与维护

既然已成为最为宝贵 那么我们 有责任去很好地珍惜和维护它。 是运用好 度和法律手 。 通过法律手 确立 合法地位 通过 度 行约束。二是 断地创新。只 有 断创新 能增 竞争力 能巩固已取得 优势地位和避免竞争对手模仿 也 能真正 断满足 市场需求。三是保证质量。 和创造 需 质量 维护 也需 质量。

质量是 灵魂和生命力所在。在 运营中 应慎重 切 为 时之利葬送自 己数十 苦心经营 牌子。

以上六个环节在 际 过程中是相互 、相互依存和相互作用 有机整体 只有把它们综合 虑和 施 能 最佳整体效益。此外 如果把 六个环节作为 个整体来 察 我们 难 中每 个环节都离 对 中最核心、最基础、最有价值 一 素质和能力 。有 说 生命力 今天是 质量；生命力 明天是 断创新 断 ；生命力 后天 是 力 。因此 对 也 真正抓住了 关 键。

综上所述 我们 难看出 既是 代 重中之重 也是 代 者更好地适应知识经济和有效地 行知识 然选择。 是 性 需 。

摘自《 》北京 合 报(文社会科 版)/2007.6

六、论高校可持续发展与战略管理

世纪之交 特别是 入21世纪以来 我国许多 着眼于自身 未来 相继 定了 规划 并 始注重推 和研究。这是 面对复杂多变 社会经济环境 动融入全球 市场和 参 国际竞争提 能力 然性选择。

1. 高校推行战略管理的环境分析

所谓 是指 个组织研究确定 使命 根据组织所处 外部环境和内部条件设定 目 标 为保证目标 正确落 和 行谋划 并依靠组织内部 和能力将这 谋划和决策付诸 施 以 在 施过程中 行 个动态 过程。 质是把组织 纳入到变

环境之中,以预测和分析未来 竞争环境为基石 以寻求长 竞争优势为目标 先 整合性 方法。通常 职能 同, 是以组织 全局为对象 根据组织 体 需 而 定 所追求 是组织 体效果。 仅重视 分析和 定 而且更 调 施

目 是提 组织对外部环境 适应性 提 组织整体 优 程度,使 达到 。对 个 代组织来说 是所有 者 责任 而且这 责任正变得越来越重 员仅在职 能 围内或 操作 围内 虑 是 够 。 代组织处在复杂 环境中 求越来越快、越来越有 效地采取 对策。

兼具知识创新、知识传播和 培养 功能 仅具有 科综合、 科研结合 优势 而 且还具有良好 环境 拥有 断 、充满活力 青 。 仅具有提 国民 素质 社会功能 而且具有拉动消费、 地方经济增长 直接经济功能和投入少、 出 间接经

经济效益。因此 是培养 素质、创造性 基地 是 代经济 重 动力 。
、市场 和全球 环境 求 动适应国内社会经济 求和国际 市
场 变 求 具有较 自 权和应变能力 这已是近十多 来世界 改革 重
趋势。

改革 以来我国 自 权虽然逐 扩 独立法 地位并未确立。 拥有庞
体 和 多 员 但 效率并 。在西方国家逐渐 “柔性 ” 来适应社会对
柔性需求时 我国 仍保 着较 刚性 度 行 组织结构极 地限 了 应对能
力 已 足以应对社会对 “柔性需求”。如果 能引入 我们对迅速变 环
境将 所适 。

我国 在 层次上有专科、本科 研究生 在 类 上有 职和 专 、本科
但是在培养目标、培养模式、专业设置、课程设置 方面基本相似 即使在职业
普通 上也 太 差别 缺乏应有 特色和科 定位， 表 出 定 趋同性。
施 将有助于把握环境 变 和行业内 整体竞争状况 根据自身 能力和 条件
行 定位 而“知己知彼 百 殆”。

既有行政 性质 又带有企业 色彩 还 重视 有 自身特点
但我国 传统 体 和 模式已 能适应社会经济 对 求 也 能保证
自身 。 泽民曾指出：“ 培养质量问题是 中华民族伟 复兴 全局性问题、 性
问题”。在复杂多变 社会经济环境中 在竞争越来越激烈 市场中 我国 迫切需 引入
和方法 研究并 施 快速提升我国 在全球 市场中 竞争能力。

2. 高校战略管理的基本特征

是个以知识活动为 特征 社会 统 在 统内部 知识被 、保存、
完善、传递和应用 围绕知识运行是 统 特征。因而 知识领域是构建 组织
“砖块” 课程和项目之间彼此相独立 组织结构具有“松散关 ” 特点；决策权 度分散
成 权力和行政权力 二元权力结构；由于任 片 性、权力 分散性 机构 变革
是递增性 很少出 巨 、突 、包罗万象 变革 。基于 特征 他
领域 相比 具有以下几个基本特征：

(1) 复杂性

首先 具有外向性 关注环境 变 。 目 “是把 前途和
预见 环境变 起来 使 获得……快于 消耗 而能够成功地完成 使命”。

有个基本宗旨 即利用外部机会以 或回避威胁 它关注 是外部环境 变 对组织
影响。 面临 环境具有全局性 它 关注国家 代 历史 程 经济全球 特别是世界知识
经济 历史 程 世界 历史 程 地区社会经济 状况 。 以说 方方面面都
生着千丝万缕 。 次 作为非营利组织 是典 利益相关者组织 任何个
都 拥有 也 能对 负全部责任。同时 内部存在行政权力、 权力 二
元权力结构 在 团体中 权力由 、 员、 生和 友 享。 在诸多利
益相关者之间取得 识 利益平衡 难度很 。再次 任 是 品是“
”。 目标 仅取决于 长、 、职员 还 取决于 生自身。也正因为
品是 生 绩效难以量 给 评估带来了困难。因而 在 中还 研究
生 和特点。

(2) 灵活性

首先 关注两个基本点：环境和组织。环境和组织都处于 断 变动之中。决策者
断关注环境和组织 变 通过 评估 审视 目标 决定是否 、调整、重组或终止 。
次 很多决策只能由 专家 定 特别是针对科研和 工作中那些有 烈知识取向
活动。在所有这些专业知识领域 关于投 什么 如何投 以 什么 如何 这样 决策 没有

比专家更了。因此在规划和施中充分尊重和吸收专家意见；规划有灵活性给和科留下比较空间；在施中善于授权把权力交给负责和科带头充分发挥他们能动性和创造性。

(3) 差异性

“竞争是创造差异性”。所有都有差异性但具有更差异性。首先每所历史传统同科结构和员结构同所处地域同面临环境同每所改革、都是个创造过程能照搬别模式、经验。

因此每所规划、施都具有很大差异性。以定规划为例在定规划过程中领导、专门班子和广生相结合分析宏背景、察自身优势和劣势入手而确立自己定位、指导和目标最后探索自己目标超常规措施。因此每个规划都是独特。次另外个角度看又是度趋同组织。任何都离、生、科、专业因而容易相互模仿我国中存在最问题是相互模仿缺乏个性目标、组织结构以至于训都是差多。

近几来自部周部长提出决两个问题(什么样怎样)定三个规划(规划、科建设规划、园建设规划)以来各个都在分析自己优势、劣势确立自己定位和目标努力成自己特色这将在中国历史上生深远影响。每所都有充分信心同中求异在各自层次上出特色成差异争创流。因为任何力雄厚如何所占有都是有限能在切时空上都占有优势；规模小、层次低力如何弱小在定时空条件下也能占有某相对优势。因此只有找出自己别差异成自己优势特色能在之林中立足。

之施根本目的是使在变环境中能够获得稳定使是在环境中被动地求生存而是在有条件下积极创造未来使永远保旺盛生命力。具体说来旨在通过确立目标界定所处和应当所处层次、类和规模；通过突出他所具有特色成独有供给市场；通过将目标选定在某些特定群体上使自己供给处于优越地位；通过提效益使成本低于竞争对手而保竞争优势地位。

3. 高校战略管理的实施手段

是把自己智慧、远见和意志掌握在自己手中而是由外力所掌握或陷入序状态而使自己健康、。包括规划、施和评价环节。规划是带全局性体规划包括指导、目标、重点、措施和方面内容。施是将规划转为绩效过程。施是整个体。评估是监施并对施绩效行统性评估过程包括检查基础、衡量绩效、修正和调整。评估结果以作为调整、修正甚至终止合依据。规划相比施是个涉面更广复杂过程具体表在：规划是在行动之前部署力量施则是在行动中运用力量；规划是个维过程而施是个行动过程；规划需协调是少数施则需更广泛行动者之间协调。施相比评估是监施并对施绩效行统性评估。评估是对施评估离了施也上评估。因此在推行过程中度重视施并且将几个过程有机结合起来有效关键在于断定过程施过程有机地融为体切起到推动作用。

(1) 优化资源配置，保证战略重点

优势需优质来保证只有相互配合会生优势。任何所(包括物、组织)都是有限能在切领域所有科都处于领先地位。因此在中勇于舍弃些相对薄弱领域、科集中力量自己项

成明显优势。对重点增配置对需限科则减少配置。例如中国子科在全国综合性热潮中他们始终抓住子信息科舍弃他些科将定位为“在子信息领域具有世界先进水平流”使取得了长足。中国地质近几来在定位中始终牢牢抓住地科集中力量地科而且他些科也紧紧依托地来因而迅速争得了国家重点验室、国家创新团队士数也在断增。

(2) 调整组织结构，推动战略实施

领导者认识到组织是和目标手同求同组织机构相配套。如创特色求适于激创新精神组织体；效益优先策般求集权按职能划分部门专业体。因此组织机构设置服务于使适应施需。首先建立精简、效决策机构既集体领导又分工负责时决施过程中问题推施。例如香港科通过层团队方式决策机构和领导。香港科层团队由长、副长、行政副长、副长、研究副长和4个长组成长和副长组成领导核心。他们成了个紧密配合、互信和分工协作层团队。次调整职能部门、科研、事为获取部门力量。在关键点恰当地增设机构保证重点。例如华中科在国防科研方面成了比较优势为了国防科研在幅削减机构时候增设了个负责国防科研部门起到了很好作用。

再次根据规划和施需调整设置。围绕突出新兴科设置机构。例如华中科在20世纪70代末为了集中激光专业决定撤消器专业并机械、光、物专业调整组成了激光研究中心。通过20多努力建成了激光重点科、激光工程中心和国家重点验室。最后还对有行适当调整以利于科交叉和享。

(3) 完善制度机制，强化执行力

需建立度很多如决策度、度、科研度、事和度但以往比较忽视是评估度。评估是中个环节少了这环节施得到保证。因此这里着重调建立评估度。首先建立评估度包括①检查基础。通过检查了构成行机会威胁、优势弱势是否生了变生了何变因而生变。②衡量绩效。对预目标际结果行比较研究在施目标过程中取得结果。③修正调整。在检查绩效衡量基础上做出是否、调整、重组或终止决定。次对内各单位利用效率做出评价。察投入出对比关行成本分析通过对占用、消耗工作业绩综合分析对内各单位利用效率做出评价。通过评估度建立和施推动各领导集中精力、科专业事增执行力。

(4) 加强战略领导，推进战略管理

明领导有眼光、维和勇气。眼光是指领导者视野阔审时度势善于复杂象中看到事物运动基本态势抓住基本规律眼前利益中超越出来突破经验视野对社会需求行全局、客把握穿透眼前看到长远。维是指领导者问题着眼于全局着眼于未来计时事之得失根本利益虑问题善于取舍牢牢把握方向。勇气是指领导者以超越、怀疑、批判精神勇于超越各式禁锢和守旧深刻批判和反行前提性追问、体创造建构在施中勇于做出果断而硬决策敢于“有所为有所为”敢于在自己位置上创新创流创唯。在中领导体在以下几个方面

①确立战略方向。方向包括两个部分核心和前景望。在对外部环境和历史状深刻把握基础上提出自己核心并对前景做出望以此来统筹

规划 集聚力量 凝聚 心。如在华中科 历史上 几个 分别以综合 科
和 文 相融合 为本、 研三足鼎立协调 为核心 起到了十分好 作用。

②**确定战略重点**。在 方向 指引下 确定自己 重点 如优先、重点 科
生培养中突出 调 重点方面 。围绕重点 着重提出几条超常规 措施 时间突出抓 两件
事 取得牵 而动全身、 成气势、鼓舞 心 效果。

③**加强高层管理团队的建设**。层 团队 每个成员 有良好 品德、 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 力 水平 骨干队伍 建设。

④**培育校园文化**。园文 是 价值 在 指导 、经营哲 、 格和行为方式上 反
映。具体地说 它是指 在 定 民族文 传统中逐 成 具有本 特色 价值 基本信 、
度、行为准则、工作作 、 文环境以 此相适应 维方式和行为方式 和。优秀独特
园文 也是 竞争优势。 围绕 方向 硬件、软件两方面努力 培 园文 。

园、建筑、 验设施 方向相 致。 领导者 善于将群 中好 、语言
以提炼、上升、宣传 使之成为 精神 富。

摘自《 》辽宁 行政 报/2007.7