



高等学校“十三五”规划编制工作交流研讨会

走出“鬼话困境”

——从战略规划到战略管理

上海交通大学 规划发展处

杨 颀

2015年2月2日



汇报内容

第一部分

何为规划

第二部分

战略分析

第三部分

规划编撰

第四部分

规划实施

规划发展处

Division of Planning & Development



规划还是“鬼话”

- ④ **规划规划，纸上画画，墙上挂挂**
 - ④ **规划规划,比比划划,墙上挂挂,顶不住领导一句话**
 - ④ **制定规划时得了妄想症**
 - ④ **执行规划时得了精神分裂症**
 - ④ **总结规划时得了老年痴呆症**
 - ④ **结论：**
- 规划发展处=鬼话发病处**



工作中的主要困惑

“鬼话困境”：规划为什么会变为“鬼话”??

1. 规划如何能既能反映宏观政策环境，又能体现学校特点？
2. 战略如何进行选择，战略是否越多越好？
3. 是否需要上水平关键指标（KPI），如何制定KPI？
4. 规划编撰完成是否就是规划工作完成？
5. 全校上下是否了解规划的思路与内容？
6. 如何让各部门理解规划目标与规划指标的关系？
7. 如何实现规划对学校各项工作的引领？
 - 战略规划如何指导学校资源的配置？
 - 如何正确评价战略规划的作用与成效？



什么是战略规划

战略规划的定义

- 所谓战略规划，就是制定组织的长期目标并将其付诸实施，它是一个正式的过程和仪式。
- 完整的战略规划包括规划的制定和规划的实施两个方面。

规划与计划的区别

- 规划:规划具有长远性、全局性、战略性、方向性的行动纲领和实施方案。
- 计划:工作或行动以前预先拟定的具体内容和步骤。

规划	计划
关注全局性发展问题	关注具体工作问题
强调长期愿景	强调近期目标
前瞻性和方向性	强制性和指令性
体现全员的意志	体现上级的意志

规划发展处



为什么要制定战略规划

变革的环境

- **经济社会**：进入新常态，面临发展方式的转型。
- **科技发展**：创新驱动发展战略，面临从跟踪模仿向自主创新的战略转变。
- **人力资源**：加快形成我国的人才竞争优势，逐步实现人力资源大国向人才强国的转变。
- **教育事业**：快速发展期已过，从高等教育大国向高等教育强国的转变。
- **生源环境**：生源结构的多元化，就业环境的变化。
- **对大学教育的期待**：从提供充足的受高等教育机会向提供高质量的高等教育转变。

在变革的社会环境中，大学已经不再是，也不可能是“象牙塔”

规划发展处

Division of Planning & Development



为什么要制定战略规划

激烈的竞争

- **生源竞争**：18岁人口的急速减少，优质生源的获取
- **师资竞争**：高校间师资的争夺，与其他行业间人才的争夺
- **就业竞争**：经济发展下行与毕业生增加的矛盾
- **学科竞争**：校内竞争、国内竞争、国际竞争
- **大学排名**：疲于应对层出不穷的排名
- **社会声誉**：社会评价、学生满意度、行业认可

高等教育已经从卖方市场转为买方市场，大学无法独善其身。



为什么要制定战略规划

❶ 匮乏的资源

- 政府拨款不足：世界平均水平在 7 % 以上，
美国 9 % >> 韩国 8 % >> 印度 7.1% >> 中国 4.3%
- 低学费的国家政策，难以支撑生均办学成本的提高
- 僵硬的办学经费管理政策，总量不足与结构性不足同时存在
- 非盈利的组织特征，筹集社会资源能力不足
- 日益高涨的人力成本，无法让秀优秀的教师过上体面的生活，无法向优秀的学生提供充分的奖学金

大学“巧妇难为无米之炊”

— 发展的诉求

- 目标定位的转变，
- 办学自主权的扩大，深化教育综合改革
- 学校地位的提升

大学只能以变化求生存，以变化促发展

规划发展处

Division of Planning & Development



战略规划的本质

战略规划是现代大学主动谋求变革的诉求

- 战略规划是谋求变革的产物
- 战略规划可以帮助大学应对复杂的变革
- 战略规划需要根据形势变化而及时调整

战略规划是大学选择未来发展路径的结果

- 没有最正确的规划，只有最合适的规划
- 最合适的规划不是最理想的规划，而是最可行的规划
- 可行的战略规划必须得到广泛的认同和支持

战略规划是现代大学宏观管理的重要手段

- 通过改变大学的使命，改变大学的环境，或改变大学的资源、能力、内部行为来实现变革



战略规划的功能

战略规划工作的作用：

- **确定恰当的战略定位，发挥和保持战略优势，确保学校长期稳健发展；**
- **更加清晰地了解自身的优势和劣势，抓住发展机遇，迎接未来的挑战；**
- **描绘学校未来发展愿景，使学校的未来发展与师生员工个人的未来发展相关联，形成高度认同的凝聚力；**
- **明确学校发展的目标与方向，有效调配资源，实现学校的快速发展。**



汇报内容

第一部分

何为规划

第二部分

战略分析

第三部分

规划编撰

第四部分

规划实施

规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的内容

- ④ **扫描 (Scanning) -**
- ④ **分析 (Analysis)**
- ④ **形成思路 (Provide new approache)**
- ④ **保障条件 (Guaranteed Conditions)**

扫描	分析	产生思路	保障条件
环境扫描	学校位置分析	新的活动	个人素质
内部资源评价	学科专业状况分析	改进意见	资源
办学目标确认	财政情况分析	停止活动	信息



十三五规划的重点内容

全面提高
教育质量

全面深化
综合改革

全面推进
依法治校

全面加强
党的建设

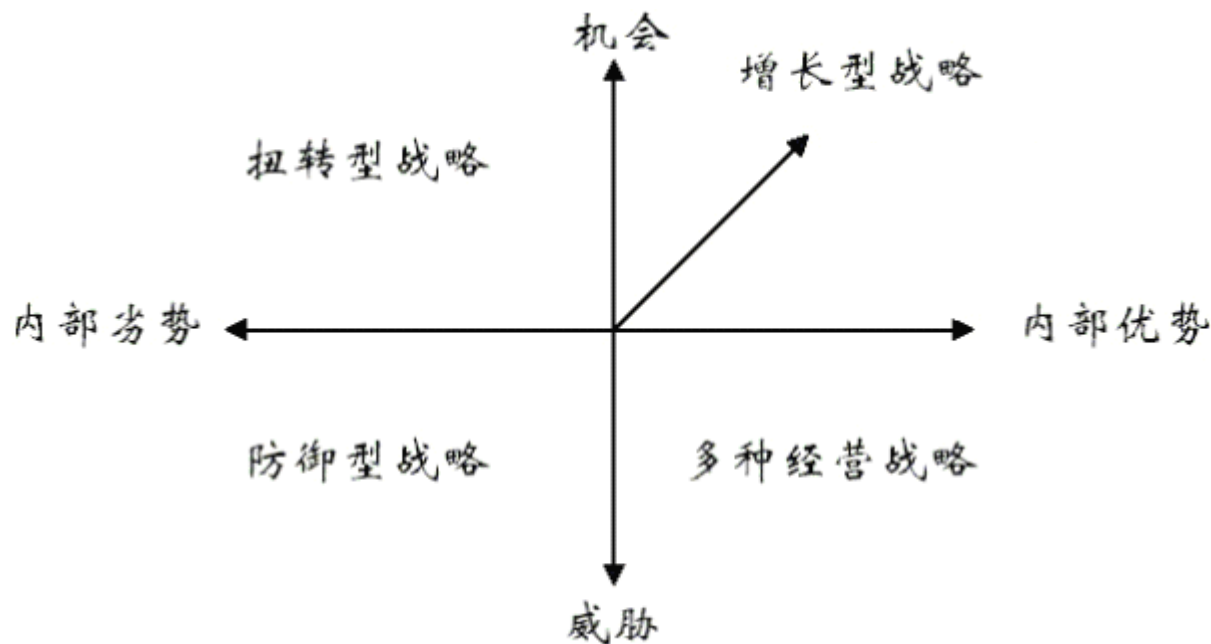


战略分析的方法

SWOT分析模型 (SWOT Analysis)

源自于麦肯锡咨询公司，包括分析组织的优势（**Strengths**）、劣势（**Weaknesses**）、机会（**Opportunities**）和威胁（**Threats**）

优劣势分析主要着眼于组织自身的实力及其与竞争对手的比较
机会和威胁分析着眼于外部环境的变化及对组织的可能影响上





战略分析的方法

1、SWOT分析模型（SWOT Analysis）

1.杠杆效应（优势+机会）。杠杆效应产生于内部优势与外部机会相互一致和适应时。在这种情形下，组织可以用**自身内部优势撬起外部机会**，使机会与优势充分结合发挥出来。然而，机会往往是稍瞬即逝的，因此组织必须敏锐地捕捉机会，把握时机，以寻求更大的发展。

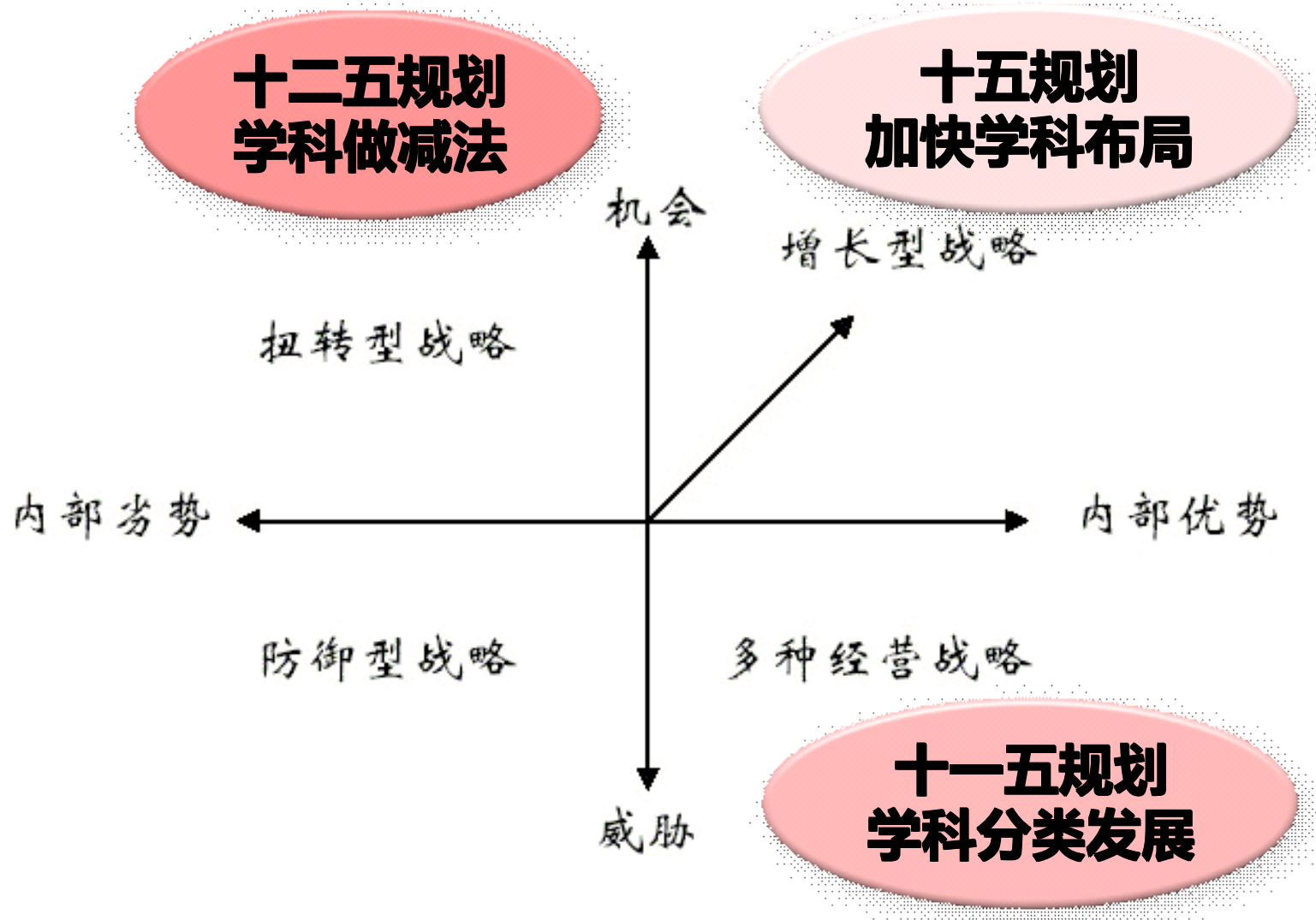
2.抑制性（机会+劣势）。抑制性意味着妨碍、阻止、影响与控制。当环境提供的机会与组织内部资源优势不相适合，或者不能相互重叠时，组织的优势再大也将得不到发挥。在这种情形下，**组织就需要提供和追加某种资源**，以促进内部资源劣势向优势方面转化，从而迎合或适应外部机会。

3.脆弱性（优势+威胁）。脆弱性意味着优势的程度或强度的降低、减少。当环境状况对组织优势构成威胁时，优势得不到充分发挥，出现优势不优的脆弱局面。在这种情形下，**组织必须克服威胁，以发挥优势**。

4.问题性（劣势+威胁）。当组织内部劣势与组织外部威胁相遇时，组织就面临着严峻挑战，如果处理不当，可能直接威胁到组织的生死存亡。



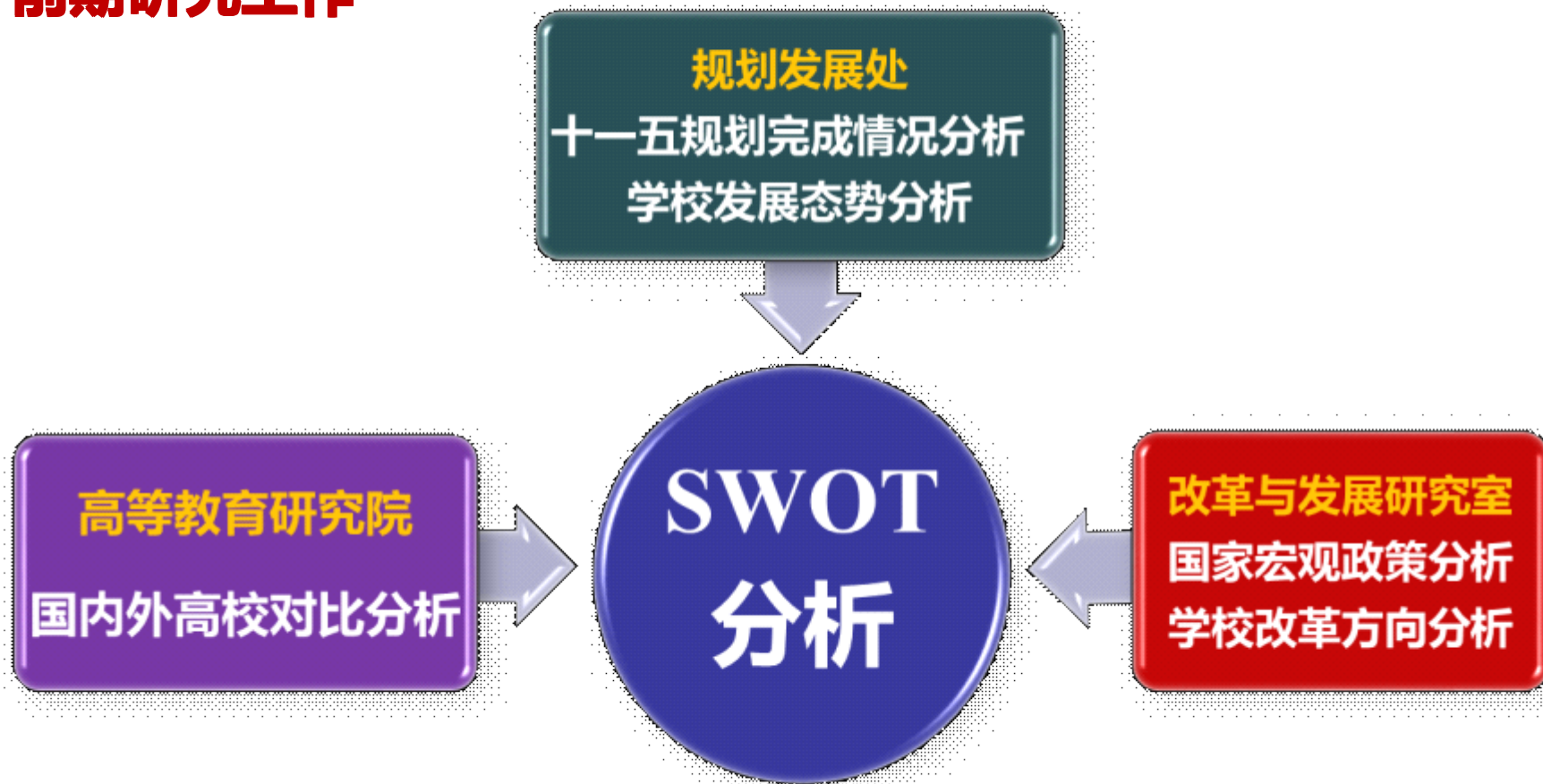
战略分析的方法





战略分析的方法

前期研究工作



规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法

高等教育研究院 国内外高校对比分析



World Top 500 Universities					
1	Harvard U.		6	Princeton U.	
2	Stanford U.		7	Caltech	
3	MIT		8	Columbia U.	
4	UC Berkeley		9	U.Chicago	
5	U.Cambridge		9	U.Oxford	

[More >](#)



规划及展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法

改革与发展研究室
国家宏观政策分析
学校改革方向分析

2015年2月2日 星期一

首页 部门情况 信息动态 文件选编 研究成果 资料汇编 友情链接

返回

每日情况通报

(总第2303期)

党委办公室
校长办公室
改革与发展研究室

2015年1月30日 (星期五)

■ **袁贵仁：建设新型高校智库服务国家科学民主决策** 近日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加强中国特色新型智库建设的意见》，就加强中国特色新型智库建设的重大意义、指导思想、基本原则和总体目标进行了深入阐释，对加强中国特色新型智库建设的主要任务和具体措施做出了全面部署。《意见》的出台是深入贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神的重大举措，为新时期建设中国特色新型智库指明了方向、提供了强大动力。中央高度重视高校哲学社会科学工作，充分肯定高校在智库建设中的重要地位和作用。《意见》把高校智库作为构建中国特色新型智库体系的重要组成部分，明确提出推动高校智库发展完善的相关举措，具有十分重要的指导意义。我国高校

规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法——内部扫描

规划发展处
学校发展态势分析

从报表导向到管理导向

① 统计要求精细化

- 以院系为统计单元
- 加强管理过程中的信息统计

② 统计方式协同化

- 加强跨部门的数据协调
- 减少信息孤岛

③ 统计手段信息化

- 建设综合信息职能平台
- 形成统一的数据交互平台和数据仓库
- 支撑历史数据台账查询和数据分析功能

④ 统计结果公开化

- 实现跨部门的信息共享
- 向社会主动提供准确的统计信息，加大宣传力度



战略分析的方法——内部扫描

统计规范化目标

- 提升统计数据的**准确性**
- 提升统计分析的**科学性**
- 提升统计信息的**透明度**

八项工作

学校统计
分析中心

统计工作
协作组

修订统计
工作办法

实施统计
四项制度

明确统计
责任岗位

加强统计
人员培训

智能信息
处理平台

综合统计
蓝皮书

四个方面

组织保障

制度保障

人员保障

技术支持

规划

Division of Planning & Development



战略分析的方法——内部扫描



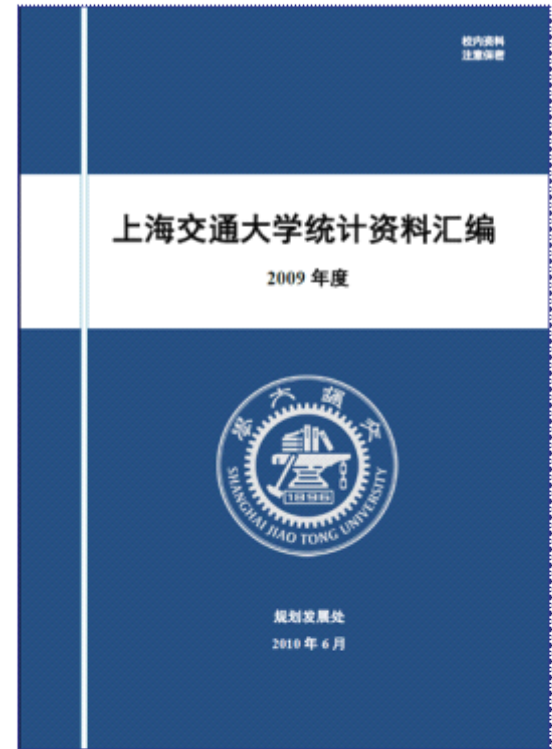
从数据统计到数据分析

统计内容：**9大类**，**102项**，**5万余**

统计表报 (40)

工作信息 (62)

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 高等教育基层统计报表 | <input type="checkbox"/> 科研院 | <input type="checkbox"/> 人力资源处 |
| <input type="checkbox"/> 事业单位人才资源统计表 | <input type="checkbox"/> 教务处 | <input type="checkbox"/> 研究生院 |
| <input type="checkbox"/> 高校科技统计年报表 | <input type="checkbox"/> 学指委 | <input type="checkbox"/> 实验设备处 |
| <input type="checkbox"/> 财务决算表 | <input type="checkbox"/> 资产管理处 | <input type="checkbox"/> 发展联络处 |
| <input type="checkbox"/> 实验室信息统计情况表 | <input type="checkbox"/> 医学院 | <input type="checkbox"/> 附属医院 |
| <input type="checkbox"/> 图书馆基本情况年报 | <input type="checkbox"/> 规划发展处 | |
| <input type="checkbox"/> 档案馆基本情况年报 | | |



规划发展处

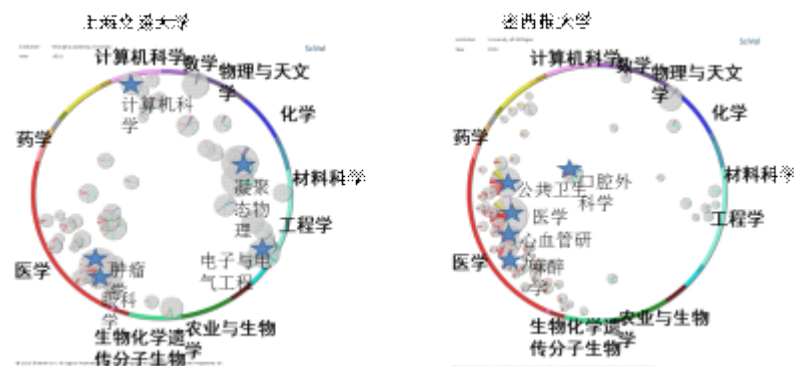
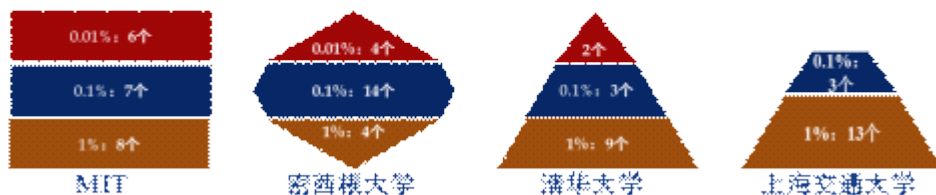
Division of Planning & Development



战略分析的方法——标杆对比

确立标杆，长期跟踪、全面对比

● 入围全球前千分之一学科仅3个，尚缺乏万分之一学科
 — 全国排名第一的一级学科3个，仅位列全国第七



指标名称	2009年			2013年			差距缩小情况(注)
	2009年	2009年	2009年	2013年	2013年	2013年	
科研总经费(亿美元)	2.56	8.76	29.22%	4.11	13.23	31.07%	1.85%
国际论文数(篇)	4247	7550	56.25%	7133	8829	80.79%	24.54%
五年论文总被引(万次)	6.07	30.99	19.59%	13.81	41.56	33.23%	13.64%
五年被引论文比例(%)	58.83	76.29	77.11%	65.89	77.17	85.38%	8.27%

规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法

④ POWER SWOT分析法

在运用SWOT分析的过程中，会遇到适应性问题。基础 SWOT分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT分析法得到解决。

- 个人经验 (**P**ersonal experience)
- 规则 (**O**rder)
- 比重 (**W**eighting)
- 重视细节 (**E**mphasize detail)
- 权重排列 (**R**ank and prioritize)



战略分析的方法

④ POWER SWOT分析法

做完SWOT分析后，应马上确定以下几个问题：

- 应该马上做的事情（青年人才的引进与培育、建立合理的人才评价体系）
- 应该马上摆平的问题和矛盾（引进人才与校本人才的并轨）
- 应该进一步调查研究的问题（专职科研人员和行政人员发展）
- 应该为将来计划的问题（教师校外兼职的规范化）

应该把这些问题和事情马上制定详细计划和完成时间，并且把这些任务分解到具体办事的每一个人。

有必要对SWOT每隔一段时间就进行一次重新评估，随时作必要的修改。只有这样，SWOT才能是最实用的。



瓶颈问题分析

20[↑]
瓶颈问题

创新人才成长

- 师资队伍规模与结构无法适应学校事业的快速发展
- 传统的人才培养模式无法有效激发当代大学生的求知欲和好奇心

科学技术创新

- 现行学术评价体系不利于高水平成果产生
- 科研组织模式还不够完善
-

文化传承创新

- 校院两级管理责权利不够统一
- 分层决策的授权机制不够明确
-

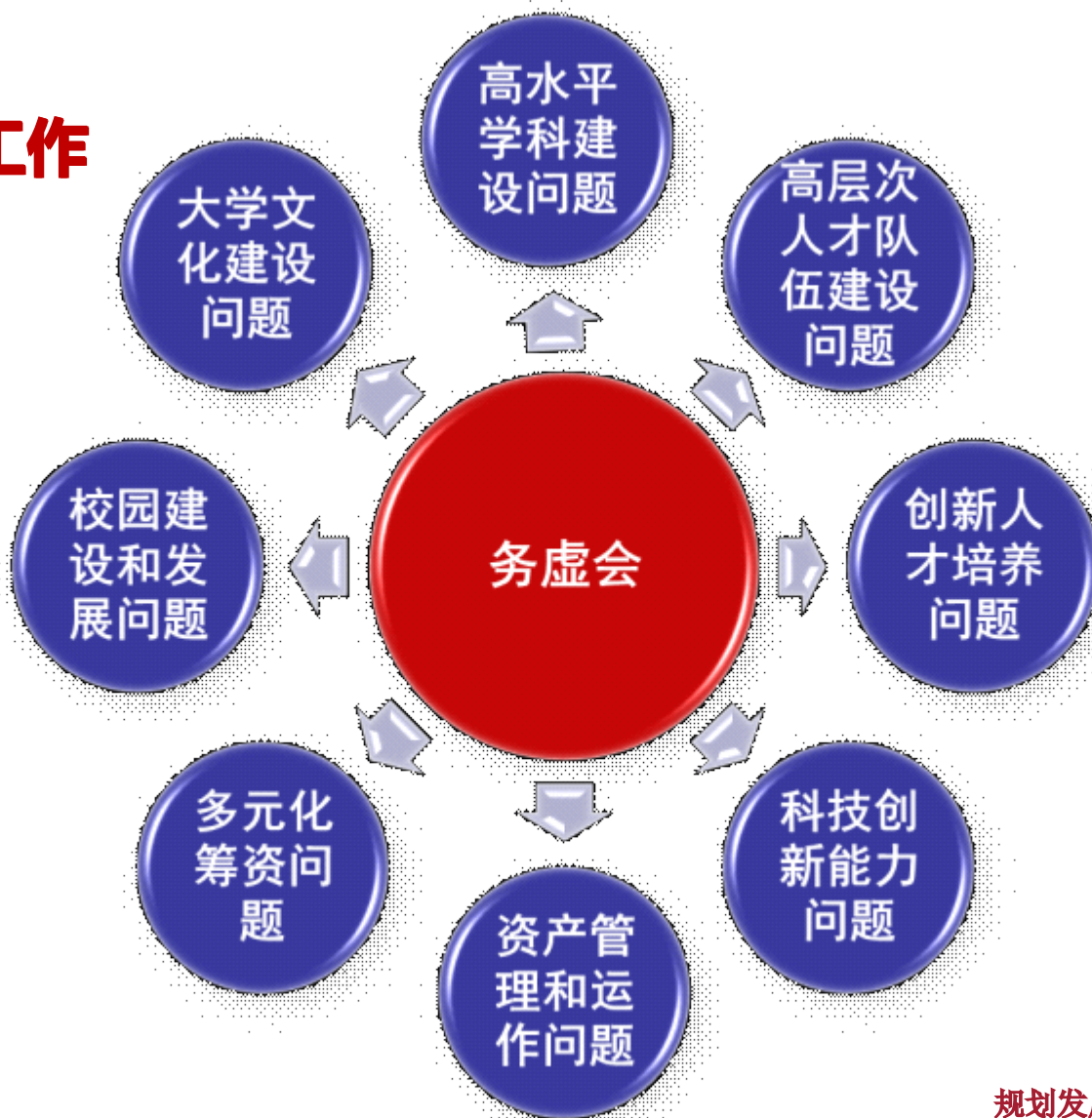
社会服务支撑

- 支撑办学资源持续增长的渠道不够通畅
- 学校与政府、社会的关系尚未清晰
-



战略分析的方法

前期研究工作



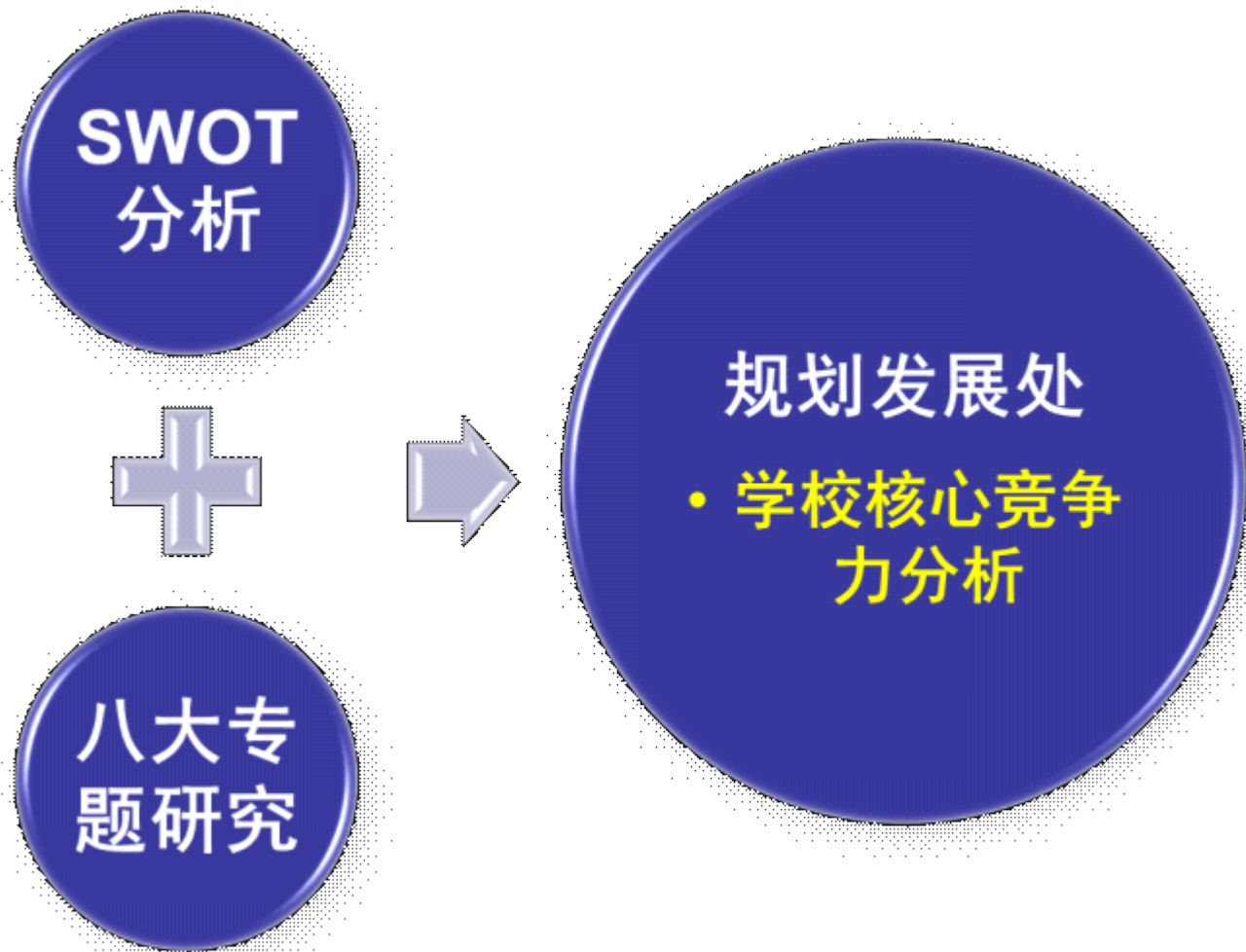
规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法

竞争力



规划发展处

Division of Planning & Development



战略分析的方法

● 核心竞争力分析(Quantitative Strategic Planning Matrix)

- 1.价值性：能给服务对象带来高的可感知的附加价值
- 2.独特性：比竞争对手具有领先性或差异性，难以被其他学校所复制和模仿
- 3.延展性：能够为自身所复制和模仿，覆盖了多个院系、学科或其他业务系统，形成规模效应
- 4.持久性：是学校在长期发展中以特定的方式、沿特定的发展轨迹逐步积累起来的，且能不断开发和维护
- 5.关联性：能与学校关键成功因素或者关键目标密切相关
- 6.稀缺性：仅为极少学校所能够拥有（竞争性资源）

工科高校的
产业优势

百年高校的
校友优势

地处上海的
地缘优势

勇于改革的
文化优势

规划发展处

Division of Planning & Development



汇报内容

第一部分

何为规划

第二部分

战略分析

第三部分

规划编撰

第四部分

规划实施

规划发展处

Division of Planning & Development



战略规划的内容与结构

❁ 战略关键文件包括：

- 使命
- 目标
- 战略规划
- 操作性行动计划
- 专项规划
- 财政与资源规划

❁ 战略规划的时间跨度

- 大多数高校的战略规划以五年为单位，也有少数学校的战略规划跨越更长的时间，如十年（上海交通大学2010-2020规划）。



战略规划编制工作的特点

领导重视，组织保障

顶层设计，研究先行

深入调研，广泛研讨

上下沟通，反复凝练



战略规划的内容与结构

使命与目标

- **使命（官方目标）**：是指大学承诺在社会进步和社会经济发展中所应担当的角色和责任。说明自身的功能定位和办学思想，为发展目标的确立与战略的制定提供依据。
- **战略目标**：它是一所大学在较长时期内全局性的发展奋斗目标，是整个战略的核心。战略要有具体时间、确定的内涵、可以计量的成果和明确的责任。也有一些学校用战略目标、政策或价值观的表述来强化它们的使命与目标。
- 几乎所有高校的战略规划都阐述了学校的使命。许多高校在阐述使命时特别强调办学特色或国内外定位。不少学校对使命与目标的表述并没有截然区分。



战略规划的内容与结构



战略规划

- **战略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（含财务等），规划实施过程的监控等。
- **高校的战略规划一般还要考虑以下要素**：如何保持和提高人才培养、科学研究、队伍建设和服务社会的水平，如何增加财政资源与教学资源等。
- **战略重点**：它是实现战略目标的关键环节。一般以学科的优势领域作为战略重点的选择
- **战略措施**：是指同实现战略目标有直接关系的若干主要措施和政策
- **战略阶段**：指一定战略时期内，由于条件和任务变化所表现出来的阶段性。



战略规划的内容与结构

● **操作性行动计划**：是为了实现战略规划的中长期目标而制订的短期计划

— **操作性行动计划一般包括具体的任务与目标。** 大多数学校的操作性行动计划是单独的规划文件，但可以附在战略规划的后边。

— **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”和时间接点是明确的；**
- **各项任务的责任人是落实的。**



战略规划的内容与结构

④ 制订学校的操作性行动计划

- **高级管理层有责任把学校的战略目标分解成可操作性的活动、目标和任务。可以先由一个高级管理人员或一个规划组起草一份草案。**
- **战略目标的分解具有挑战性和现实性，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。一些高校还包括第二年的粗略计划。**
- **几乎所有高校都至少内部公开它们的战略规划及操作性行动计划。一些高校每年公开操作性行动计划执行的结果。**



战略规划的内容与结构

❶ 专项规划

- 除了战略规划以外，有些高校还有一系列专项规划，如学科规划、科研规划、人才培养规划等以学术为基础的专项规划，财政规划、固定资产规划、信息技术规划、人力资源规划等以资源为基础的规划，国际化规划、市场化规划等其它类规划。
- 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。
- 专项规划一般作为单独的规划文件。但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。
- 专项规划的制订一般采用与战略规划制订相似的过程。专项规划一般也应有相应的操作性行动计划。
- 一些学校要求校内学术和行政单位制订自己的规划，作为对学校战略规划做贡献的基础。



战略规划的内容与结构

● **财政与资源规划**：制订财政与资源专项规划，将财政和资源因素与战略规划相结合，可以保证资金使用的高效性和灵活性。

- **年度预算和中期财政预测的时间**，与大多数学校的规划完成时间相吻合。参与资源分配的人员通常也参与战略规划的其它部分。
- 一些学校采用按某种公式模型进行计算的 **预算模式**，另外一些学校则采用根据需求报告进行分配的预算模式。常见的情况是两种模式结合、经过几上几下协商决定。
- **提高财政、资源与战略规划结合程度的方法包括**：明确将年度预算跟操作性行动计划挂钩，确保中期财政预测能反映战略规划、专项规划的需求，确保财政与资源的分配过程公开化。
- **发现规划需要超过正常水平的额外资源的方法包括**：请财务、房地产、信息技术等相关人员参与制定规划，要求财政、资源有关部门的负责人对规划进行会签等。



战略规划工作流程

组织框架



规划发展处

Division of Planning & Development



中长期发展战略规划体系



规划发展处

Division of Planning & Development



中长期发展战略规划体系

总体规划纲要

学科建设专项规划

师资队伍建设专项规划

人才培养专项规划

科技创新专项规划

国防科技专项规划

人文社会科学专项规划

国际交流与合作专项规划

大学文化建设专项规划

校园可持续发展专项规划

数字化大学建设专项规划

公共仪器平台专项规划

资产管理专项规划

学校产业集团专项规划

校友会专项规划

财务运行和资金保障规划

规划发展处



学术发展路线图



总共形成100个问题

规划发展处

Division of Planning & Development



战略规划内容的特点

注重学校文化与发展方针的延续

注重战略目标与战略举措的自治

注重长期目标与近期任务的衔接

注重规划思路与规划指标的平衡

注重建设内容与资源配置的匹配



历史的继承性

三步走

1996

1996年，百年校庆之际提出三步走战略

2000年：整体实力居国内高校前列

2010年：在国际上具有较大影响力

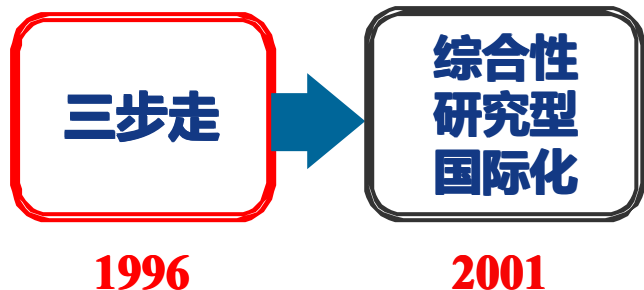
21世纪中叶：跻身世界一流大学行列

规划发展处

Division of Planning & Development



历史的继承性



2001年，制定十五规划，提出建设“**综合性、研究型、国际化世界一流大学**”的发展定位

综合性：学科结构

研究型：价值追求

国际化：突破路径



规划工作历史回顾



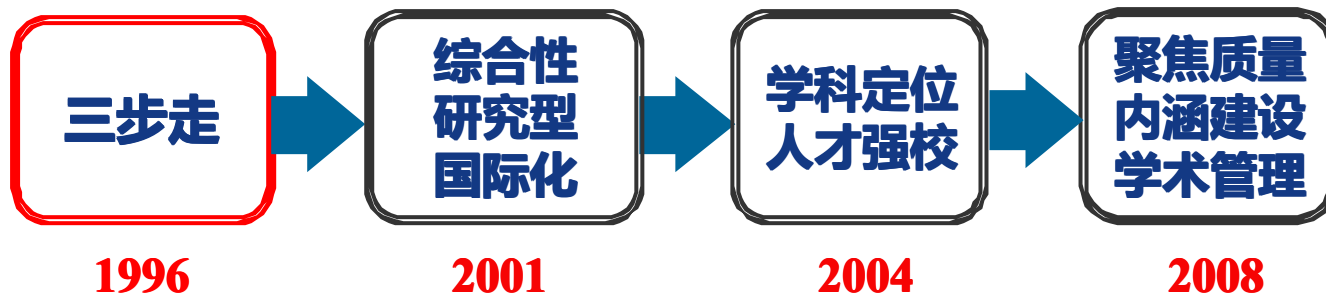
2004年，八次党代会和制定十一五规划，明确学科分类发展，提出人才强校主战略

学科定位：强势学科群、未来优势学科群、特色交叉学科群、基础性学科群

人才强校：高层次人才引进
学科带头人为核心的团队建设
中青年骨干教师的培育
师资队伍的国际建设



历史的继承性



2008年，九次党代会和制定2010-2020战略规划；

发展阶段转型：从数量积累转入质量提升

从外延拓展转入内涵建设

从国内竞争转入国际竞争

加强学术管理：成立新一届学术委员会。



历史的继承性



2010年，编制学校十二五发展规划

着眼2013： 加快优势学科的整合
加快高层次人才引进
加快国际可比指标建设
加快若干重点目标的突破

着眼2020： 更加关注新兴交叉学科成长
更加关注教师队伍的整体提升
更加关注创新人才培养
更加关注学校声誉的提升



方针的延续性

综合性的阶段重点

“十五”规划及“985工程”一期

调整补缺，
综合布局，
夯实基础

“十一五”规划及
“985工程”二期

重点突破，
理科跃升，
优化组合

“十二五”规划及
“985工程”三期

重点突破，
文理跨越，
促进交叉

规划发展处

Division of Planning & Development



方针的延续性

研究型的阶段重点

“十五”规划及“985工程”一期

培育科研意识，
拓展研究领域，
鼓励国际发表

“十一五”规划及“985工程”二期

强化科研团队，
鼓励基础研究，
推进交叉集成

“十二五”规划及“985工程”三期

调整科研结构，
提升成果质量，
拓展学术影响



方针的延续性

国际化的阶段重点

“十五”规划及“985工程”一期

明确国际化方针
形成国际化意识
加快国际化布局

“十一五”规划及“985工程”二期

推进实质性合作
提升师资国际化
增加学位留学生

“十二五”规划及“985工程”三期

提高国际化层次
打造国际化高地
提升国际影响力

规划发展处

Division of Planning & Development



战略动因

顺应社会环境变化，实现学校的跨越式发展

突破发展瓶颈问题，形成独特的核心竞争力

继续保持快速发展，早日跻身世界一流行列

规划发展处

Division of Planning & Development



战略选择

转变发展模式，促进差异竞争

外延发展

内涵发展

数量积累

质量提升

国内竞争

国际竞争

物本思维

人本思维



战略重点

① 加强学科
体系建设

② 一流人才
高地建设

③ 创新人才
培养体系

④ 科技创新
能力建设

⑤ 国际合作
与交流

⑥ 增强社会
服务能力

⑦ 绿色可持
续校园

⑧ 推进大学
文化建设

综合改革
改善民生
智慧校园
多元筹资
三区联动
执政能力



中国特色

世界水平

	中国特色			世界水平		
一流学科	D1	核心指标		D3		
一流师资	F1			F2	F3	
一流教学	T2	T3	T6	T1	T4	T5
一流科研	R2	R4	R5	R1	R3	
一流声誉	P1	P3		P2		



阶段目标

2020年：跻身世界一流大学行列

2015年：形成独特的核心竞争力



上海交通大学战略地图（2010-2020）

愿景使命

综合性、研究型、国际化的世界一流大学

- 人类的知识殿堂
- 国家的创新源泉
- 全球的学术重镇
- 精英的成长沃土

交大的使命

致力于激发学生潜能，培养精英人才

致力于探索未知领域，攀登科学高峰

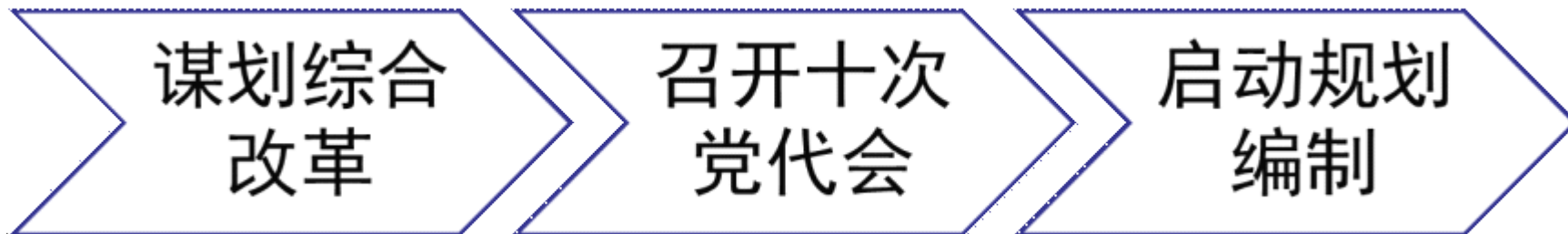
致力于攻克技术难题，服务民族经济

致力于丰富思想宝库，引领社会进步

致力于构筑文化桥梁，促进世界和平



十三五规划的启动



明确未来5年的发展目标和战略



- 人才强校战略
- 协同发展战略
- 文化引领战略

明确未来5年的建设目标与任务



规划发展处

Division of Planning & Development



汇报内容

第一部分

何为规划

第二部分

战略分析

第三部分

规划编撰

第四部分

规划实施

规划发展处

Division of Planning & Development



战略规划成功的八大要素

领导的决心

全体的认同

合理的定位

明确的目标

可见的预期

可行的方案

资源的保障

适时的修订

规划发展处

Division of Planning & Development



985高校规划实施的主要方法与问题

规划实施的主要方法

- 1. 任务分解法 83.69%
- 目标管理法 71.63%
- 关键绩效法 55.32%

影响规划实施的主要问题

- 1. 缺乏考核与评价 26.82%
- 2. 资源支撑不足 24.58%
- 3. 环境变化太快 13.41%

规划实施的主要影响因素

	支持程度	参与程度	深度实施
沟通控制	.191*	.352**	.436**

注：《研究型大学战略管理调查问卷》，上海交通大学规划发展处，2013
 样本量：38所200份，有效问卷179份；KMO：0.895；Bartlett：P=.0000

规划发展处



战略规划成功的评判标准

规划编制

透彻的分析



合理的定位



明确的目标



规划认同

领导的决心



全体的认同



规划执行

可见的预期



可行的方案



资源的保障



适时的修订



规划发展处



战略规划工作理念的转变

工作定位

前期谋划

全程跟进

工作抓手

指标导向

理念导向

工作重点

规划编制

规划实施

工作方式

目标管理

过程指导

规划发展处

Division of Planning & Development



以规划认同为抓手推进规划实施

认同的心理学机制



规划发展处

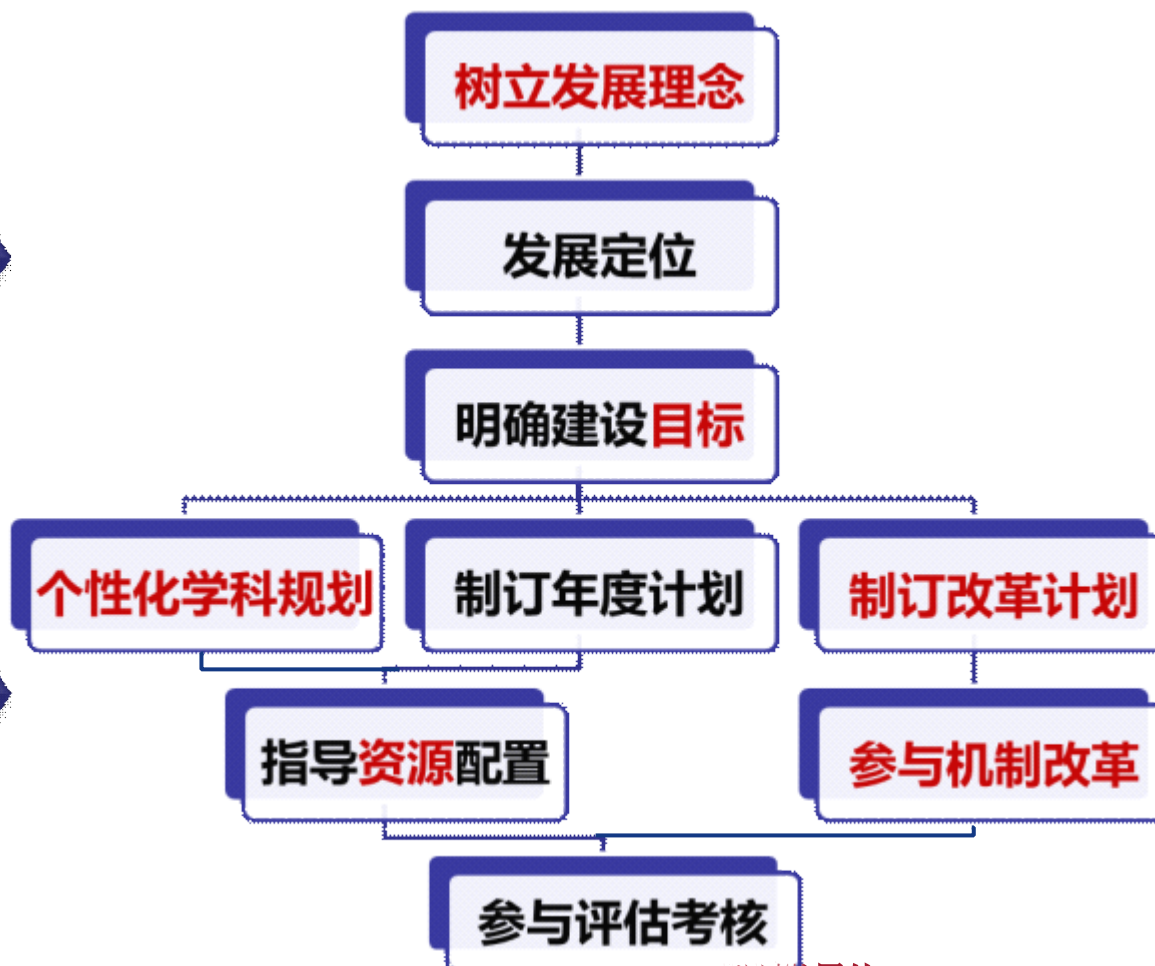


战略规划的工作模式转型

指标导向的目标管理模式



理念导向的过程指导模式



规划发展处

Division of Planning & Development



1.深化认知——上下结合的制定过程

寒假务
虚会启
动规划
工作

第八次
党代会
明确发
展战略

五届教
代会讨
论规划
框架和
内容

校长办
公会讨
论建设
指标和
思路

寒假务
虚会讨
论规划
内容

提请校
常委会
审议

2008.2

2008.10

2009.2

2010.11

2011.2

2011.9

2011.9

2008.7

2008.12

2010.5

2010.12

2011.3

校长办
公会讨
论规划
目标与
指标

学术委
员会讨
论规划
框架和
指标

校长办
公会讨
论规划
目标与
结构

学术委
员会审
议规划
和学术
发展路
线图

六届教
代会讨
论规划
纲要

提交教
育部

总体规划纲要与专项规划**三上三下**反复凝练，与院
系规划**四上四下**充分沟通。

规划发展处

Division of Planning & Development



2. 深化认知——描绘战略地图

上海交通大学战略地图 (2010 - 2020)

愿景使命	“综合性、研究型、国际化”的世界一流大学							
	愿景 <ul style="list-style-type: none"> 人类的知识殿堂 全球的学术重镇 国家的创新源泉 精英的成长沃土 	使命 <ul style="list-style-type: none"> 致力于激发学生潜能，培养精英人才 致力于探索未知领域，攀登科学高峰 致力于攻克技术难题，服务民族经济 致力于丰富思想宝库，引领社会进步 致力于构筑文化桥梁，促进世界和平 						
战略目标	2020年：跻身世界一流大学行列							
	高水平师资、学术影响力、国际化办学等主要办学指标达到世界百强水平，学校整体实力开始跻身世界一流行列，成为既具有国际竞争力又为中华民族振兴做出卓越贡献的“综合性、研究型、国际化”大学。							
核心指标	2015年：形成独特的核心竞争力							
	围绕一流学科、一流师资、一流教学、一流科研、一流声誉的建设，在若干核心指标实现重点突破，部分优势学科率先达到世界一流水平，形成独特的核心竞争力，使学校的整体办学水平和国际办学地位跃上新台阶。							
战略重点	中国特色		世界水平					
	一流学科	D1. 一级学科博士点 D2. 优势学科	D3. ESI 学科					
	一流师资	F1. 高水平师资	F2. 国际化师资	F3. 国际知名学者				
	一流教学	T2. 重点专业 T3. 人才培养基地 T6. 优博论文	T1. 生师比	T4. 全英语教学 T5. 海外游学				
	一流科研	R2. 重大项目 R4. 国家级基地 R5. 国家级一等奖	R1. 科研经费	R3. 国际论文				
	一流声誉	P1. 一流生源 P3. 国际学术期刊	P2. 学位留学生					
战略重点	① 协调发展、结构合理的学科体系		② 国际水平、国内一流的人才高地					
	③ 特色鲜明的创新人才培养体系		④ 两个面向的科技创新能力					
	⑤ 全面提升国际合作与交流层次		⑥ 高层次、多元化的社会服务					
	⑦ 绿色可持续校园		⑧ 具有中国特色、交大特征的大学文化					
	综合改革 <ul style="list-style-type: none"> 人才培养模式改革 人事与薪酬体系改革 试点学院综合改革 科研与学术组织改革 现代大学制度建设 		改善民生 <ul style="list-style-type: none"> 实施新酬年增机制 推进安居乐业工程 丰富教职工文化精神生活 建设充满大爱的校园文化 					
	智慧校园 <ul style="list-style-type: none"> 全面深化信息系统建设 积极推进信息资源共享 大力推进计算模式改革 完善信息基础设施建设 		多元筹资 <ul style="list-style-type: none"> 挖掘财务潜力 盘活资产资源 增加产业收益 拓展校友捐赠 					
三区联动 <ul style="list-style-type: none"> 建立区校资源共享平台 与企业与地方的战略合作 探索与区域联合共建新路 		执政能力 <ul style="list-style-type: none"> 全面推进各级党组织建设 有序推进党内和校园民主 着力推进党员的作风建设 						
战略选择	促进差异化竞争，加强品牌化建设							
	1 推进人才强校建设	2 加强创新人才培养	3 促进学科交叉集成	4 实现文理跨越发展	5 提升国际合作层次	6 增强社会服务能力	7 促进大学文化繁荣	8 深化体制机制改革
	更新发展理念，转变发展模式							
战略动因	外延发展		数量积累		国内竞争		物本思维	
	内涵发展		质量提升		国际竞争		人本思维	
	继续保持快速发展 <ul style="list-style-type: none"> 学科水平明显提高 育人理念日渐清晰 人才队伍日益壮大 创新能力显著增强 办学条件根本改善 		突破发展瓶颈问题 <ul style="list-style-type: none"> 学科发展尚不能适应中国走向世界的战略需求 教育模式尚不能适应拔尖创新人才的培养要求 师资队伍尚不能适应建设世界一流的目标要求 科技创新尚不能适应承担历史使命的发展要求 体制机制尚不能适应深化内涵建设的改革要求 				顺应社会环境变化 <ul style="list-style-type: none"> 经济发展方式面临转型 全球科技革命呼之欲出 人才强国战略全面推进 教育优先地位不断提升 协同创新理念引领发展 区域经济融合走向深化 	



3.深化认知——树立工作理念

总体发展理念

质量为先，深化内涵

学科发展理念

有所不为，协调发展

人才培养理念

三位一体，育人为本

科学研究理念

问题导向，协同创新

师资建设理念

以用为本，分类发展

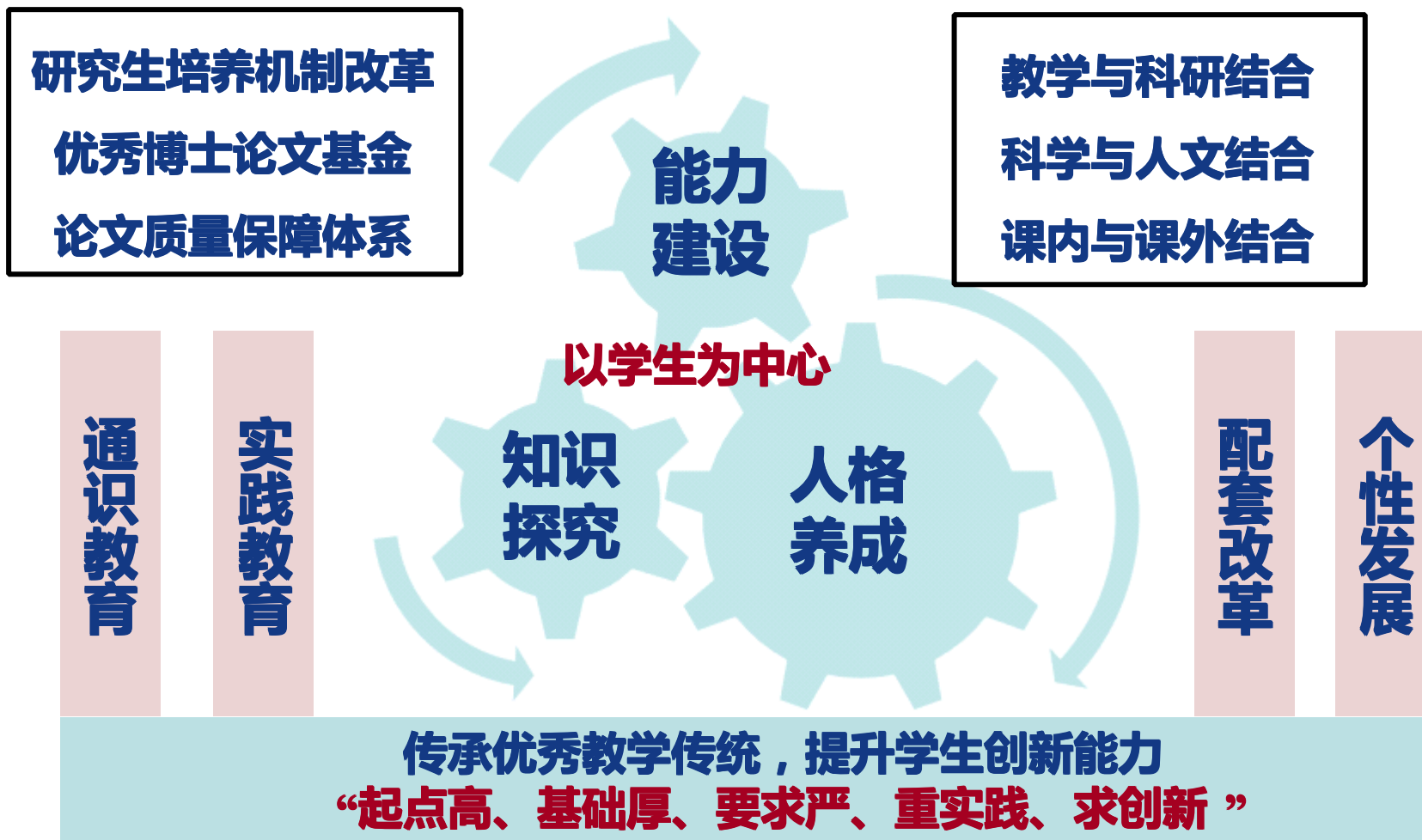
规划发展处

Division of Planning & Development



3.深化认知——人才培养（例）

以“三位一体”的人才培养目标体系为导向



规划发展处

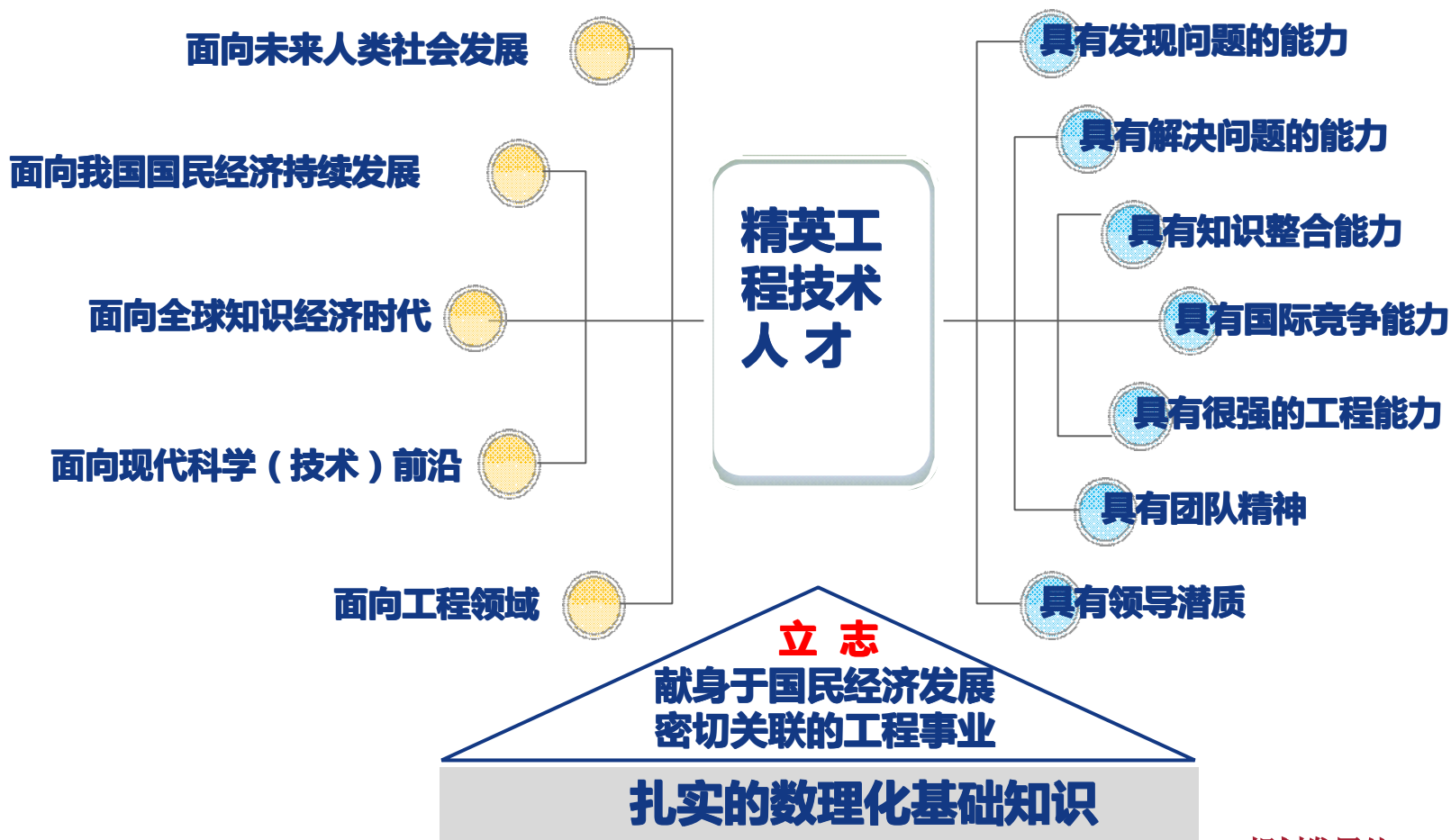
Division of Planning & Development



3.深化认知——人才培养（例）

明确人才培养定位及目标

未来工程技术领域的领军人物



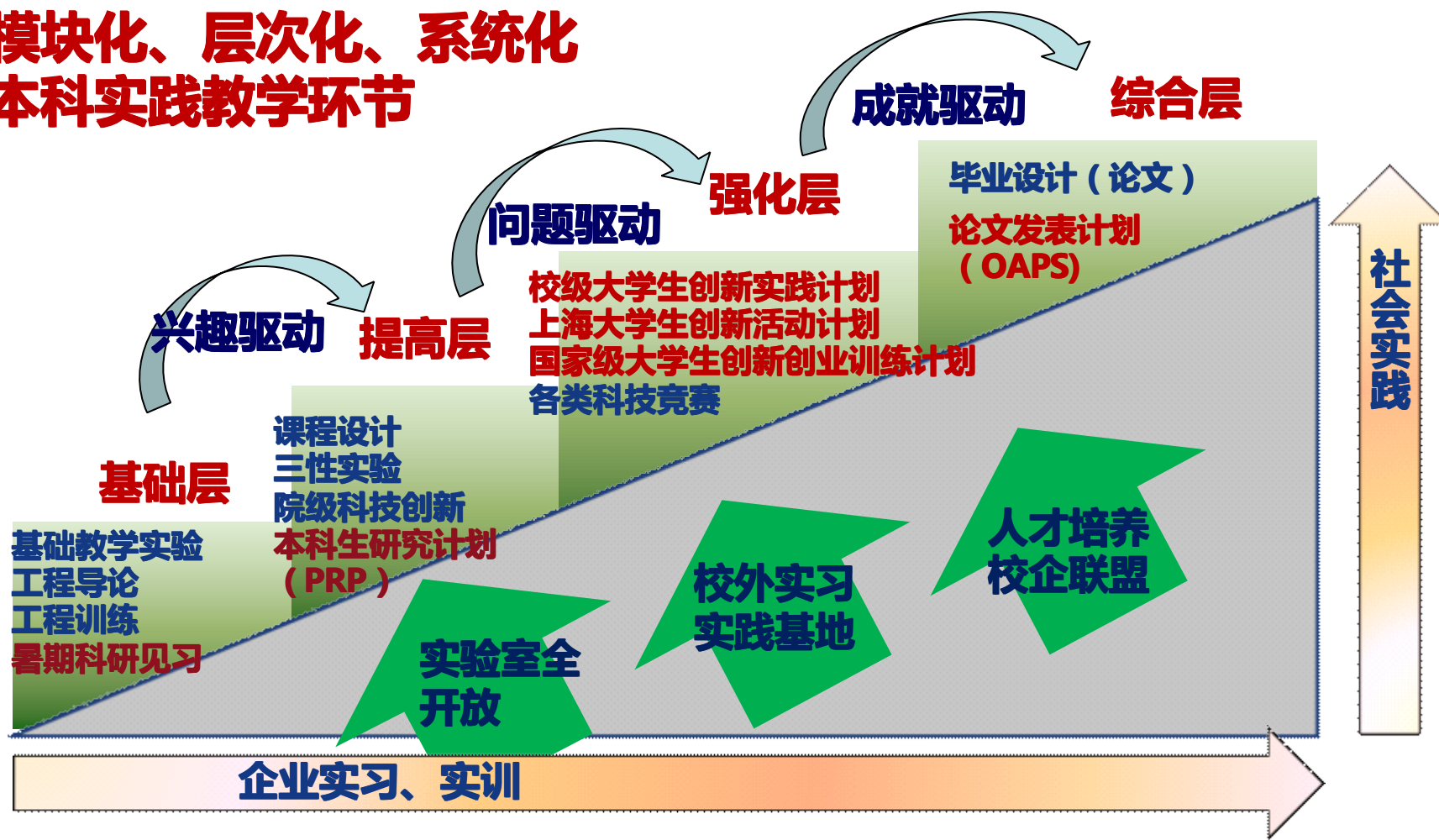
规划发展处

Division of Planning & Development



3.深化认知——人才培养（例）

模块化、层次化、系统化
本科实践教学环节



规划发展处

Division of Planning & Development



3.深化认知——人才培养（例）

修订人才培养方案



- 与学生的知识、能力和人格养成一一对应
- 使教师具有明确的责任和努力方向



3.深化认知——人才培养（例）

“三位一体”的育人理念具体细化为人才培养目标体系

能力建设

+

知识探究

+

人格养成

A1 提出、分析和解决问题的能力

A2 批判性思维和独立工作的能力

**A3 准确表达思想的多
种语言应用能力**

**A4 与不同类型的人合
作共事、沟通和组织
管理的能力**

A5 终生自我学习能力

B1 专业核心基础知识

**B2 解决前沿问题方法
入门知识**

**B3 人文、历史、艺术
基础知识**

**B4 哲学和社会科学的
基础知识**

C1 志存高远、意志坚强——以传承文明、探求真理、振兴中华、造福人类为己任，矢志不渝

C2 刻苦务实、精勤进取——脚踏实地，不慕虚名；勤奋努力，追求卓越

C3 身心和谐、视野开阔——具有良好的身体和心理素质；具有对多元文化的包容心态和宽阔的国际化视野

C4 思维活跃、乐于创新——勤于思考，善于钻研，对于推陈出新怀有浓厚的兴趣，富有大胆假设、小心求证的科学探索精神

规划发展处

Division of Planning & Development



3.深化认知——人才培养（例）

知识、能力和素质（人格）指标和课程体系的映射

例一：信息工程课程设置一览表（部分）

课程代码	课程名称	总学分	排课学时	学分分配			推荐学期	知识贡献	能力贡献	素质贡献
				理论教学	实践教学					
					实验	实习				
专业教育课程										
必修课程										
须修满全部下列课程 (53-55学分) (课内44~46)										
MA121	数学分析C (1)	6	102	6			1	A5.1	B1-3	C2、C4
MA122	数学分析C (2) (要求含常微分方程)	6	102	6			2	A5.1	B1-3	C2、C4
PH124	大学物理A (1)	4	68	4			2	A5.1	B1-3	C2、C4
PH224	大学物理A (2)	4	68	4			3	A5.1	B1-3	C2、C4
PH126	大学物理实验 (1)	1	17		1		2	A5.1	B1-3	C2、C4
PH226	大学物理实验 (2)	2	34		2		3	A5.1	B1-3	C2、C4
EE204	基本电路理论	4	68	4			3	A5.2	B1-3,B7	C2、C4
EE205	基本电路实验	2	34		2		3	A5.2	B2-4,B8	C2、C4
EE208	嵌入式系统原理与实验	4	68	2.5	1.5		4	A5.2	B1-4	C2、C4

规划发展处



3.深化认知——人才培养（例）

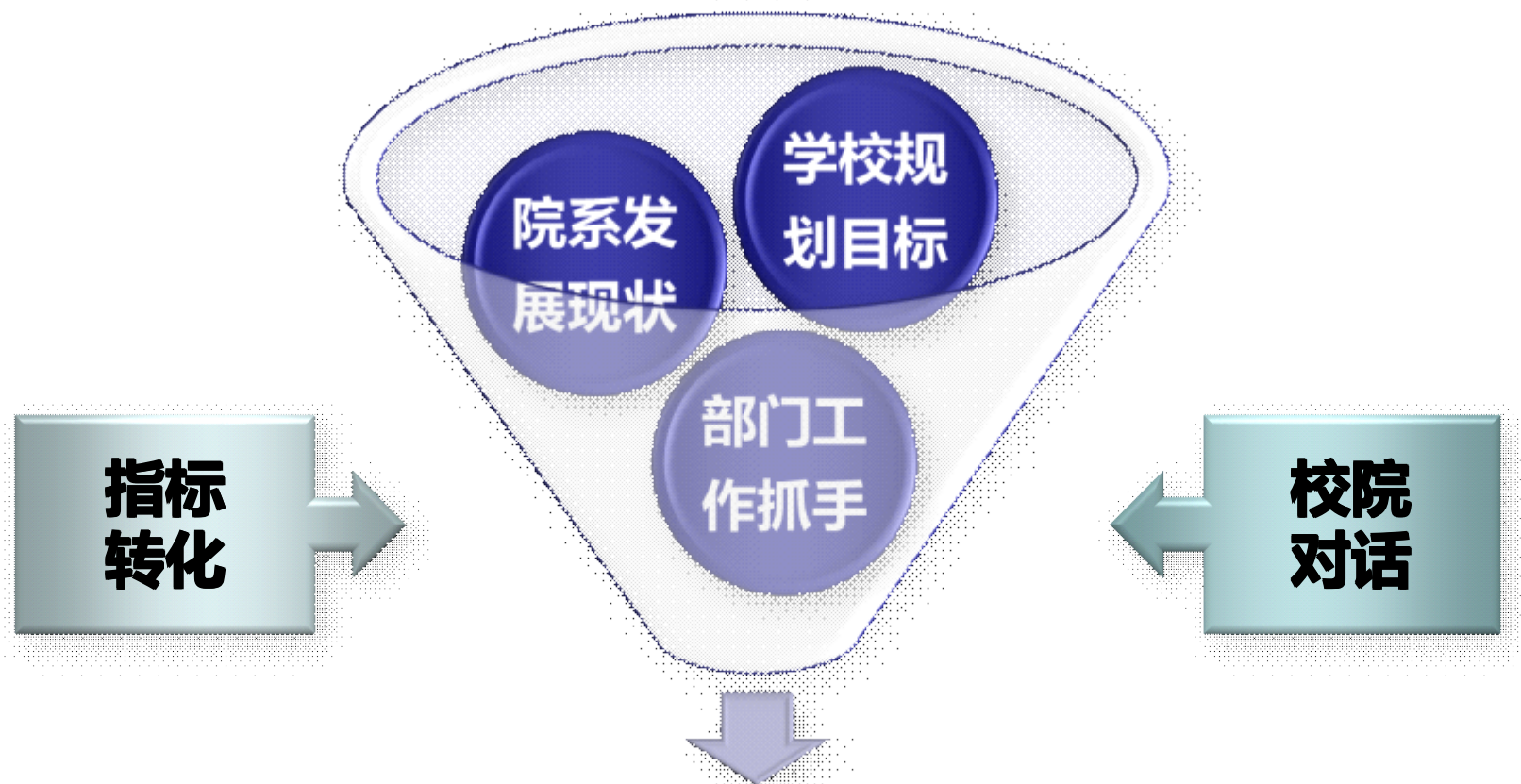
例二：优质课程 建设教学大纲

- ④ 课程名称：**基本电路理论**
- ④ 课程代码：**EE204**
- ④ 课程性质：**电气信息类专业基础必修课程**
- ④ 教学目标：**通过本课程的学习，使学生掌握电路的基本理论知识、分析计算电路的基本方法，并为学习后续有关课程准备必要的电路知识；提高学生综合能力和整体素质**

知识能力素质要求		各教学环节的贡献度							课堂整体贡献度
		课堂讲授	课堂讨论	自学	作业	小论文	测验	考试	
知识	知识体系	要求掌握电阻电路、动态电路和正弦稳态电路的基本理论知识和分析计算三类电路的基本方法。							★★★
能力	清晰思考和用语言及文字准确表达的能力	★	★★	★	★★	★★★	★★	★★	★★
	发现、分析和解决问题的能力	★★	★★	★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★
	创新意识和探究的能力	★★	★★★	★★★	★★	★★★	★★	★	★★
	团队的协作能力					★★★	★		★★
	计算机的应用能力	★		★★	★★★	★★★	★		★★
	终生学习的能力			★★		★★			★★
	组织管理能力					★★			★
	获取整理信息的能力	★	★	★★	★★	★★★			★★
素质	刻苦钻研、勤奋进取	★★	★★	★★	★★	★★★	规划发展外★		★★
	视野开阔、乐于探究	★★	★★	★★	★★	★★★	★	★	★★



4. 强化遵从——院系目标任务分解



院系十二五的目标任务

校长与院长签订目标任务书

规划发展处

Division of Planning & Development



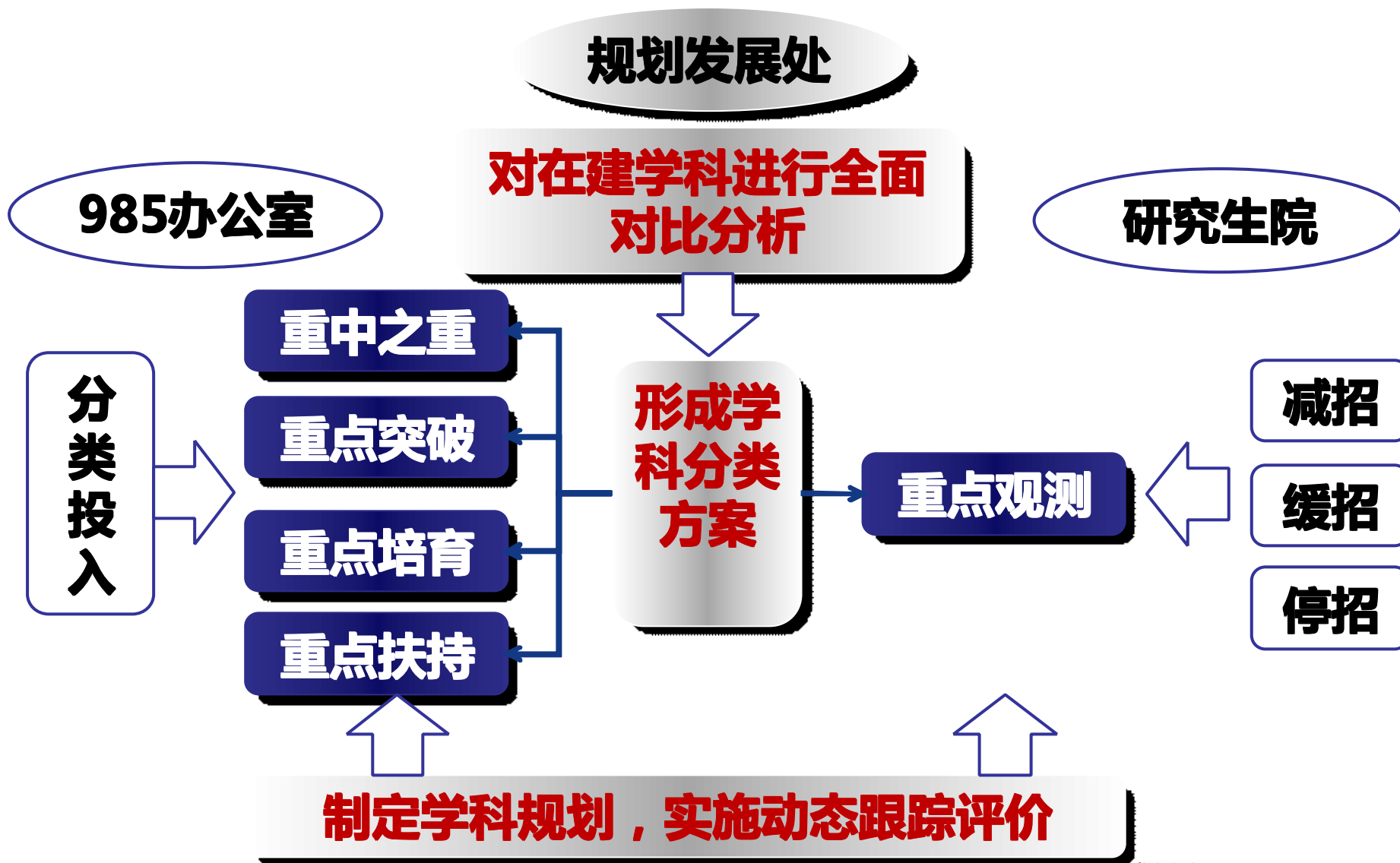
5. 强化遵从——学校年度工作计划



主要工作任务		2013年目标	2013年完成情况	2014年目标		
队伍建设	高层次人才引进	新增院士	2名	新增2名, 特聘2名	引进双聘院士1名	
		国家千人计划申报/入选数	25/15名	申报21名; 入选14名	50/20名	
		上海千人计划申报/入选数	20/15名	申报15名; 入选10名	50/30名	
		新增长江特聘/讲席人数	8/2名	申报67名; 入选7名特聘, 3名讲席	8/2名	
		新增讲席教授	20名	新增16名	20名	
	青年教师培养	新增特聘教授	35名	新增43名	40名	
		新增特别研究员	45名	新增64名	80名	
		青年千人计划申报/入选数	30/15名	申报73; 入选17名	50/20名	
		青年拔尖人才申报/入选数	25/8名	2013年中组部未启动	35/8名	
		海外博士教师比例	25%	约24%	28%	
其他队伍建设	青年骨干教师出国访问计划	100名	69名	100名		
	世界名校博士后计划	50名	新增19名	50名		
	新增专职科研队伍	50名	新增53名	100名		
	处级干部轮岗		16名	20名		
	校外输送干部		8名(同级2名, 处级6名)	10名		
	后备干部队伍建设		282名	补充调整2.0%		
	校内/外干部交流挂职	20/50名	16/36名	20/50名		
	招生	理工招生分数线前三的省份	21/13省	12/17省	20/18省	
	人才培养	本科生培养	博士生中“985”高校生源比例	68%	68%	70%
			硕士生中“985”高校生源比例	60%	61%	65%
研究生质量保障		国家教学成果一等/二等奖	1/3项	教育部暂不启动, 上海共申报20项	1/3项	
		开设通识教育课程数	200门	171门, 507门次	200门	
		MOOCs课程数		31门	101门	
		本科课程授课教授比例	70%	74.08%	75%	
		教授本科课程的高层次引进人才(特聘以上)比例	150名	69名	40%	
		全英语专业建设	2个	在建1.0个, 待验收	建成4个	
		推进交换生计划专业数			增加5个	
		本科生海外游学比例	32%	32.92%	35%	
第二课堂与就业升学	研究生核心公共课程	30门	30门	50门		
	一级学科核心课程群建设	15个	16个	20个		
	博士生月均资助金额	>3000元	3164元	>3500元		
	全英语学科建设	8个	10个	12个		
	研究生海外访学人次	1000人次	1231人次	1500人次		
第二课堂与就业升学	本科生就业率	>95%	>95%	95%		
	本科生读研比例	50%	>59%	65%		
	重点行业和相关领域就业率	55%	>55%	60%		
	发放奖学金金额		1.5亿元	1.6亿元		
	校园高雅艺术及学生原创演出			>150场		
	本科生参与社会实践比例	60%	100%	100%		
	学生国际、国内获奖主要奖项		200项	250项		
	学生创业项目	100项	100项	100项		
	研究生就业率	>95%	>95%	>95%		
	获得学术岗位博士生毕业生比例	5%	23%	40%		



6. 强化遵从——个性化的学科规划



规划发展处

Division of Planning & Development



7.强化遵从——参与重大改革设计

- ① 起草和修订学校章程
- ② 策划学校综合改革方案
- ③ 牵头校部机构改革
- ④ 牵头学术委员会体系改革
- ⑤ 牵头学校信息化改革
- ⑥ 牵头和推进学校质量工程
- ⑦ 参与策划师资分类发展改革
- ⑧ 参与策划校院二级综合预算改革
- ⑨ 参与工程创新人才培养体系改革

.....

规划发展处

Division of Planning & Development



8.内化认同——院系中长期国际评估

找差距

- 寻找学校相关院系学科与国际一流的主要差距

做诊断

- 判断阻碍学校相关院系及学科发展的主要瓶颈

促发展

- 提出突破学科发展主要瓶颈问题的建议举措

目前，已完成理、工、农、生、医等**18所**院系的国际评估，合计邀请专家**2037名**，其中海外专家比例**90%**，组织现场评估**17场**，共计形成综合评估报告**29份**。

规划发展处

Division of Planning & Development



9.内化认同——院系年度绩效考核

人力资源处根据院系绩效考核成绩确定院系绩效工资增量

1. 以**任务目标**为依据

——以各院系“十二五”建设年度目标为评价标准；

2. 以**常规指标**为基础

——考察目标完成率

3. 以**重点指标**为补充

——加分指标，按完成项加分

4. 以**经费贡献**为微调

——考察经费增长和师均能力

	常规指标 (G)	重点指标 (K)	科研经费 (F)
权重分配	70%	20%	10%

规划发展处

Division of Planning & Development



10.内化认同——规划进展情况跟踪

学校2010-2020年中长期发展暨“十二五”规划八大战略重点

- ④ 8大建设内容 41项工作
- ④ 7个改革重点
- ④ 6个保障举措 23项工作

共计**71项**工作，**68项**（95.77%）工作已经落实或正在实施，**3项**工作进展缓慢。



10.内化认同——规划进展情况跟踪

十二五规划目标 **5**个一流、**20**类工作，
共计 **40**项指标，平均完成率**88.5%**

目前完成率	指标数
完成	16项
80%-100%	11项
60%-80%	4项
50%-60%	2项
0%-50%	3项
没有启动或其他	4项

规划发展处

Division of Planning & Development



成效1. 师资结构更加优化

高层次人才规模迅速扩大

✓ 千人计划总量全国第二；杰青、长江学者双过百。

内容	2006年	现状	增长比例
专任教师总数	2930	2851	97.30%
拥有博士学位比例	55.1%	76.20%	+21.1%
海外博士学位比例	5.9%	17.20%	+11.3%
两院院士	32人	40	125.00%
千人计划	-	84人	
973首席/重大科学计划	11人	44人	400.00%
杰出青年基金获得者	41人	101人	246.34%
长江学者特聘/讲座教授	48人	117人	243.75%
基金委创新群体	2个	10个	500.00%



成效2. 创新能力快速提高

2014年，自然科学基金项目**五项全国第一**

2014年

重点项目数全国第一

自2011年起

资助经费数连续4年全国第一

自2010年起

立项总数连续5年全国第一

面上项目数连续5年全国第一

自2009年起

青年基金立项数连续6年全国第一

自2006年起

基金项目申报数连续9年全国第一

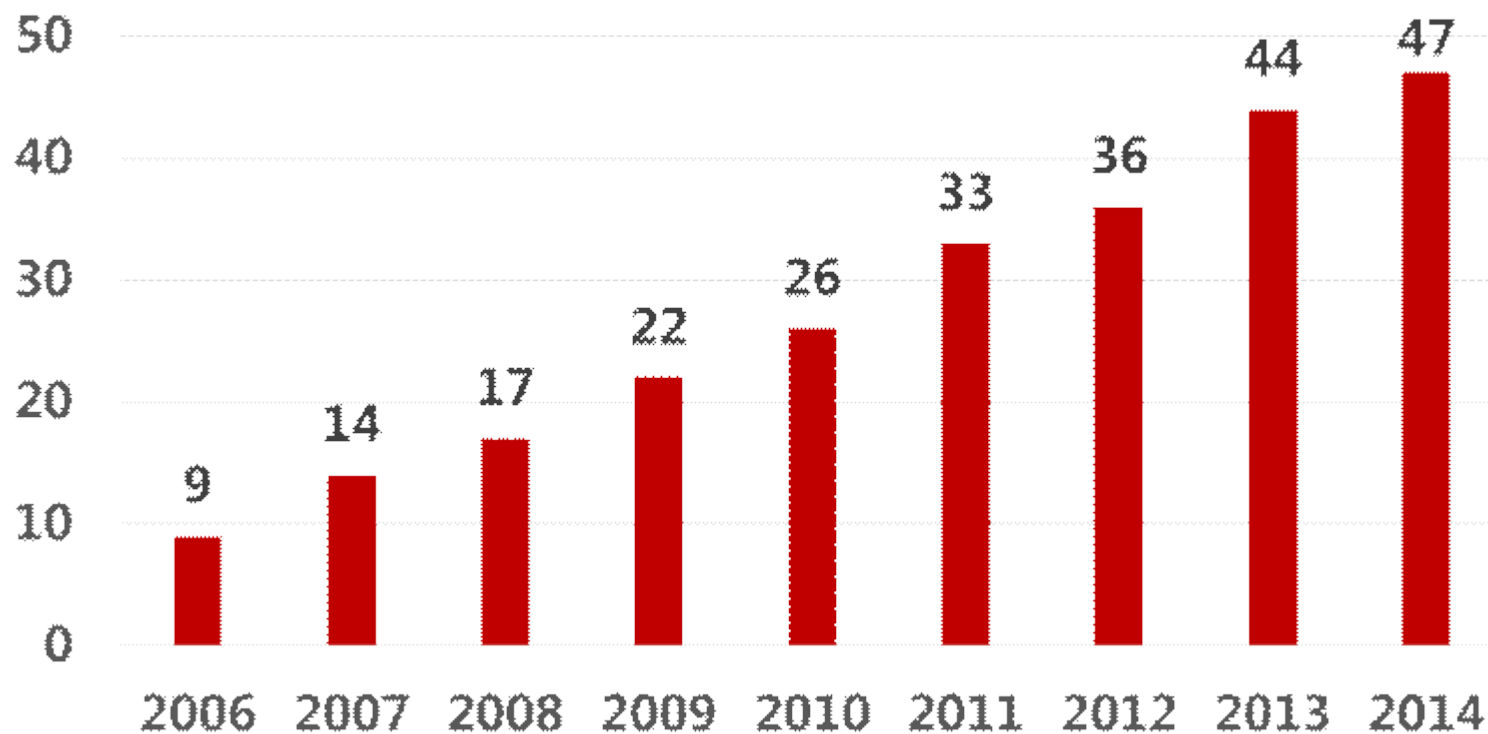
从立项数到质量



成效2. 创新能力快速提高

973和重大科学研究计划

2013年973和重大科学研究计划是2006年的近5倍



规划发展处

Division of Planning & Development



成效2. 创新能力快速提高

面向世界科技前沿、国家重大需求取得若干重大科技突破

2013年

附属六院有关三聚氰胺致肾毒性的机制性研究
入选《Science》“世界十大科学突破”

2012年

《Science》世界十大科学突破**1项**

中国科学十大进展**2项**

2011年

世界十大科技进展**1项**

中国科学十大进展**1项**

中国高校十大科技进展**2项**

2010年

中国十大科技进展**1项**

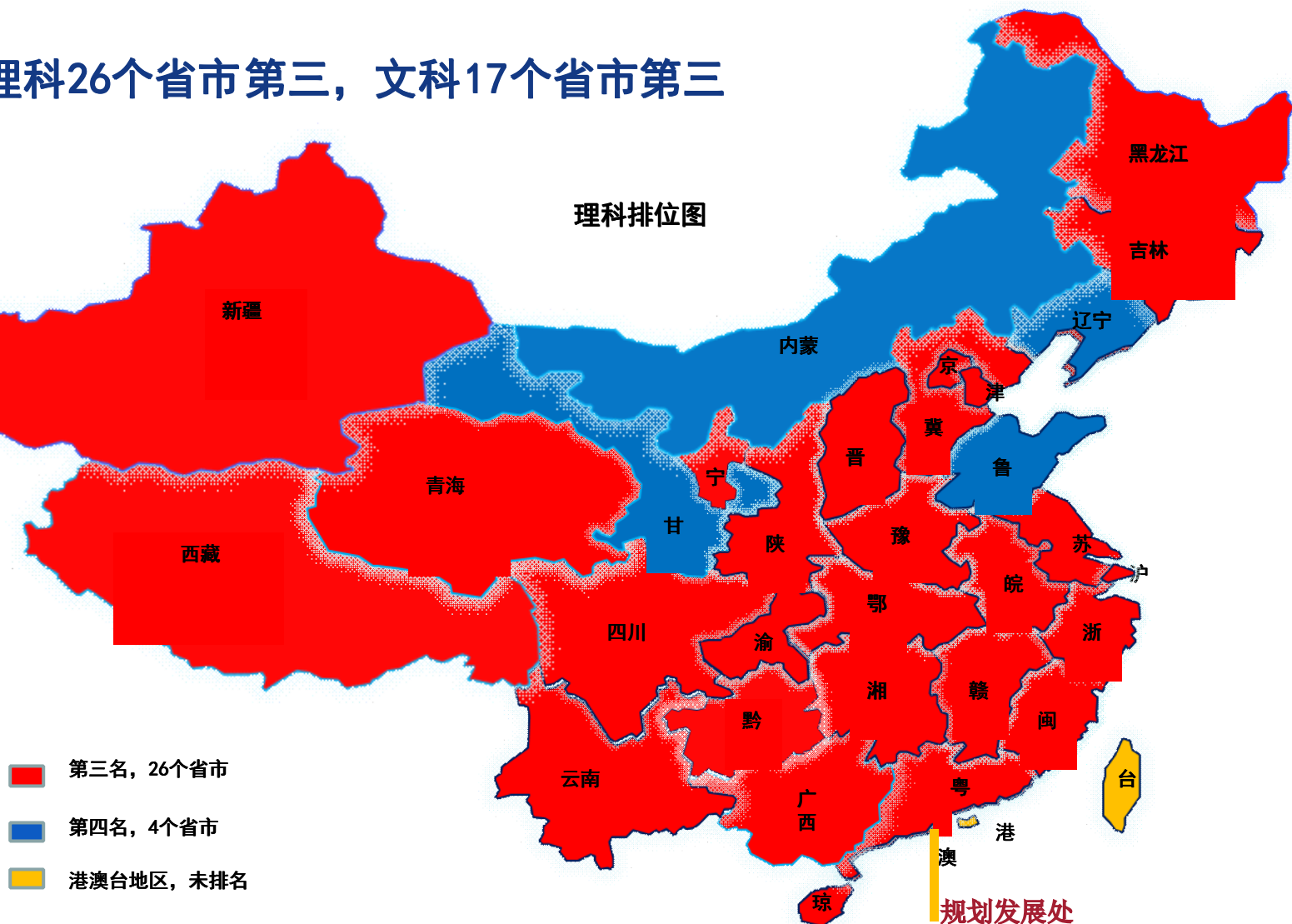
规划发展处

Division of Planning & Development



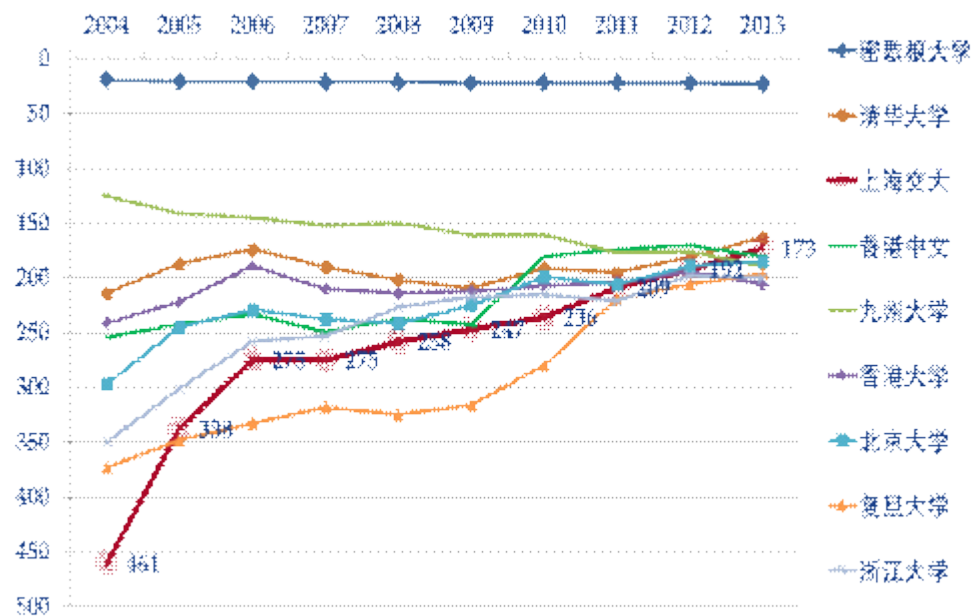
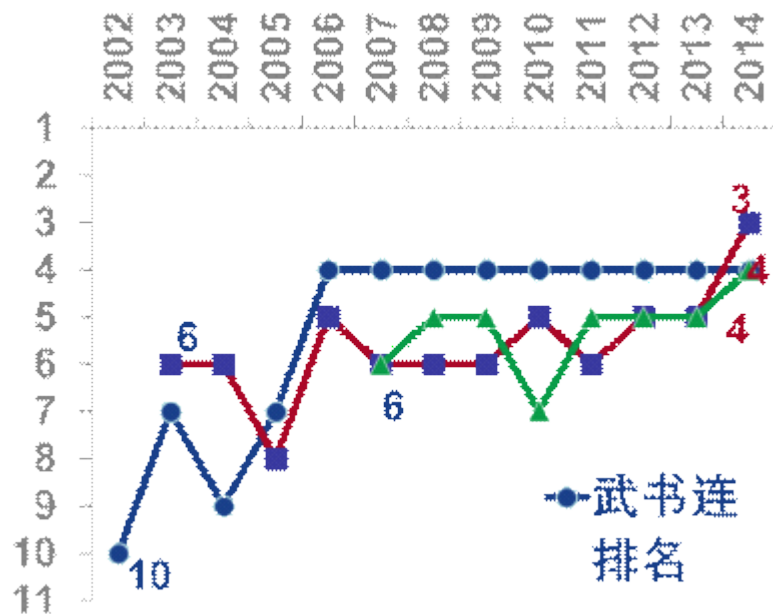
成效3. 生源质量快速提升

— 理科26个省市第三，文科17个省市第三





成效4. 大学排名稳步上升





敬请各位领导和同行批评指正！



谢谢！

规划发展处

Division of Planning & Development