世界一流大学战略规划特征与制定逻辑
——基于牛津大学和帝国理工学院规划文本的分析

郅海霞，郑宜坤
（天津大学教育学院，天津 300350）

摘　要：战略规划是大学明确自身定位和发展目标，探寻发展路径的重要依据。基于战略规划制定逻辑分析框架可以发现：牛津大学战略规划整体呈现出“以人为本、注重教育”的特征，帝国理工学院则呈现出“重视科研、合作服务”的特征；但两所学校的战略规划都遵循相似的制定逻辑，即根据自身定位制定战略承诺，通过多维分析与合理分析明确战略选择，以多要素协同、多主体参与的方式采取战略行动。由此，我国一流大学在制定战略规划时要明确自身定位、谨遵办学宗旨，重视多维分析、关注发展趋势，重视协同参与、强化落实监督。

关键词：世界一流大学；战略承诺；战略选择；战略行动；制定逻辑
中图分类号：G649.1　　**文献标志码：**A　　**文章编号：**1008-4339（2021）05-395-08

战略规划是现代大学洞察发展环境、明确自身定位、确定发展目标、探寻发展路径的重要依据。别敦荣认为：“战略规划是对大学发展进行整体性、系统性设计，是基于大学现实状态而进行的面向未来一定时期的发展状态的设想。”[1] 为推动直属高校在中华民族伟大复兴历史进程中发挥更为坚强的支撑作用，2020 年 9 月，教育部办公厅正式发布《关于做好直属高校“十四五”规划编制工作的通知》，该通知指出“认真编制‘十四五’规划，对于直属高校进一步把握战略方向、明确战略任务、擘画战略蓝图，具有十分重要的意义”[2]。全面了解当前世界一流大学战略规划的特征，把握世界一流大学战略规划的制定逻辑，对我国高校更好地实现“双一流”建设目标，早日建成世界一流大学具有重要的战略意义和实践价值。

战略规划在明确大学发展方向和探究发展路径中发挥着重要作用，国内学者汪育文在总结过去近 20 年间高校战略规划研究主题时将这些研究划分为“高校战略规划案例研究”“战略规划意义与作用研究”“高校制定与实施战略规划的过程研究”“院校研究与战略规划之间的关系研究”4 种类型[3]。就高校战略规划的案例研究来看，国内学者对战略规划内容的关注较多，研究大多聚焦于某一具体问题，如战略规划当中的国际化战略、社会服务战略等，如顾建民、薛媛在文章中指出“在实施国际化战略中，国外高校的重要举措是力争使大学成为与世界紧密相连的机构，将国际化理念和目标落实在具体行动和项目中”[4]，再如张继龙在将中美同类型大学的战略规划进行比较后得出“创新是高校战略规划之魂”[5]。但对高校战略规划的总体特征、内在逻辑缺少整体把握，对我国高校战略规划制定的启示大多针对具体问题、具体环境，缺乏普适性和灵活性。而当前关于战略规划制定逻辑的相关研究以总结静态整体逻辑为主，缺少对制定过程的动态研究，如包水梅将大学战略规划的基本逻辑总结为“竞争逻辑、适应逻辑、选择逻辑、资源配置逻辑和协调逻辑”[6]，同时，此类研究大多从理念层面出发，缺少文本依据，结论过于笼统，对我国高校制定战略规划缺少实践意义。

因此，本文拟以战略文本为依据，从规划制定的过程出发，总结战略规划各阶段的制定原则及各阶段间的推进逻辑，为我国高校制定适合自身的战略规划提供借鉴参考。牛津大学与帝国理工学院近五年在国际高等教育咨询机构 Quacquarelli Symonds（QS）世界大

收稿日期：2021-05-07.
基金项目：国家社会科学基金“十三五”规划 2017 年度教育学一般课题（BIA170172）.
作者简介：郅海霞（1978—　），女，教授.
通讯作者：郑宜坤，3194272894@qq.com.

万方数据

学排行榜、《泰晤士高等教育》（Times Higher Education，THE）世界大学排行榜中基本位于前十位置（见表 1），在大学战略规划制定方面能够在一定程度上代表世界一流大学的制定逻辑。因此，本文将以牛津大学和帝国理工学院最新的战略规划文本为分析对象，通过总结二者共性特征及个性特征，探究文本中体现出的战略规划的制定逻辑。

表 1 2017—2021 年两所大学在 QS、THE 世界大学排行榜中的排名

Quacquarelli Symonds（QS）[7]					
学校	2021	2020	2019	2018	2017
牛津大学	5	4	5	6	6
帝国理工学院	8	9	8	8	9
Times Higher Education（THE）[8]					
学校	2021	2020	2019	2018	2017
牛津大学	1	1	1	1	1
帝国理工学院	11	10	9	8	8

一、世界一流大学战略规划制定逻辑分析框架

本文更关注战略文本的整体结构与制定逻辑，因而需要更为宏观、整体的分析框架。宋永华、伍宸、朱雪莉将大学战略规划分为“战略承诺”“战略选择”“战略行动”3 个阶段，分别对应战略规划中“任务与愿景（Mission and Vision）”“发展方向（Commitments）”“具体措施（Actions）”3 部分内容[9]，为便于对战略规划内容进行划分与重组，从整体层面解释各部分之间的逻辑关系，本文将主要参考这一分析框架。此外，耿乐乐从层次和内涵上将大学战略规划分为“价值取向”“理性抉择”“具体行动”3 个部分[10]，解释了上述 3 个阶段在规划制定中体现的深层内涵，为加深对各阶段的理解，本文也将这一框架融入其中，以得出两校战略规划各阶段特征并分析其形成原因，总结共性规律。在此基础上，根据本研究对战略规划各阶段之间内在逻辑研究的需要，将比较分析的过程加入分析框架之中：通过对同一阶段两校特征共性进行横向比较，得出各阶段的制定原则；通过对同一学校各阶段形成过程及原因进行纵向比较，得出各阶段间的推进逻辑，最终总结世界一流大学战略规划的制定逻辑并从中获取经验启示，形成的战略规划制定逻辑分析框架如图 1 所示。

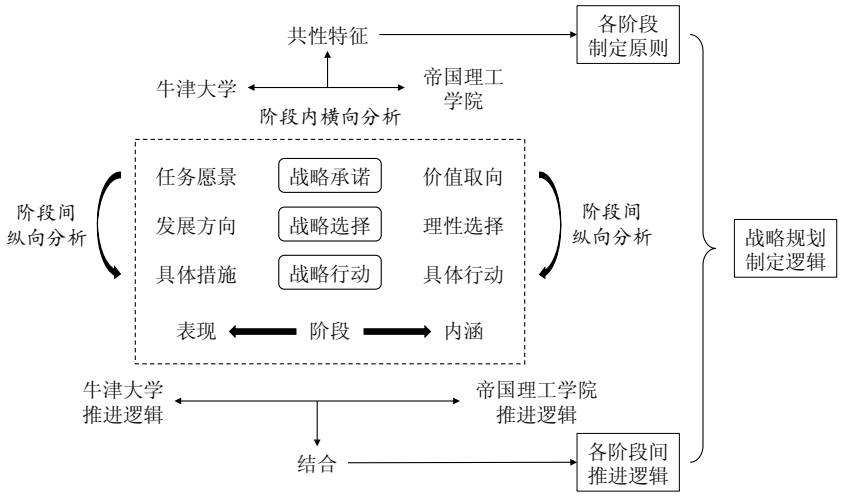

图 1 战略规划制定逻辑分析框架

二、牛津大学和帝国理工学院战略规划特征比较与逻辑分析

《牛津大学 2018-2023 发展战略规划》（*University of Oxford Strategic Plan* 2018-2023）[11] 于 2018 年底正式公布并实施，由专门的项目委员会负责执行和监督。该规划指出牛津大学未来 5 年的主要任务仍是以优质的教学和科研更好地促进学生的学习，从人才培养（education）、科学研究（research）、人力资源（people）、参与合作（engagement and partnership）、物质资

万方数据

源（resources）5 个方面对牛津大学未来 5 年的发展做了详细的规划和说明[11]。帝国理工学院于 2020 年发布《帝国理工学院 2020-2025 战略规划》（*Imperial College London Strategy* 2020-2025）[12]，指出帝国理工学院在未来 5 年将仍旧以社会服务作为立校之本。为更好地实现学校社会服务的目标，该规划从学术基础（foundations）、人才基础（people）、合作伙伴（partners）、推动力量（enablers）4 个方面对帝国理工学院未来 5 年的发展进行了详细规划[12]。依据分析框架，以下将从“战略承诺”“战略选择”“战略行动”3 个阶段对两校规划文本内容进行特征分析，总结各阶段的制定原则以及阶段间的推进逻辑。

1. 战略承诺——价值取向

“战略承诺是高校组织长期坚守的价值取向。”[9] 战略承诺是一所大学的立身之本，是一所大学办学精神、办学宗旨的集中体现，是战略规划的核心。它规定了大学战略规划的基本方向，是战略规划的基本出发点和最终归宿。在高校战略规划体系中，战略制定者一般“以发展愿景的方式将战略承诺在校内外进行广泛宣传”[9]。牛津大学和帝国理工学院战略承诺比较如表 2 所示。

表 2 牛津大学、帝国理工学院的战略承诺比较[11-12]

学校	战略承诺	
牛津大学	任务	以优质的教学和科研促进学生的学习
	愿景	为学生提供世界级的、高水平的教育和研究；支持和保证教职员工和学生的福祉；坚持学校独特的民主结构，继续发挥组织优势
帝国理工学院	任务	促进社会的发展，在科学、工程、医学和商业等领域的研究和教育方面取得持久的卓越成就
	愿景	提高学术研究水平；汇聚有才华、有理想、多样化的学术科研人才；以多样的合作方式为社会带来更大的利益；充分利用各种推动力量

（1）两校战略承诺特征分析。从两校的战略承诺可以看出，牛津大学将“人才培养”视为学校发展的首要任务，强调教学水平与科研水平的提高要以促进学生学习为首要目的，将人才培养摆在学校发展的首要位置；而帝国理工学院则将“服务社会”视为立校之本，强调科研和教育都要以服务社会为出发点和落脚点，教育和科研要适应社会需求，解决社会现实问题，自社会中来，到社会中去。

两校战略承诺的差异与各自的建校历史紧密相连。牛津大学作为世界最古老的大学之一，沿袭了精英教育的传统，始终以培养一流的人才为宗旨，以培养学生为中心。而帝国理工学院创办于 1907 年，受“威斯康星思想”与第一次世界大战的影响，帝国理工学院自创立之初即将“社会服务”视为大学最重要的职能。在最新的战略规划中，两所大学都沿承了自身的办学宗旨，并将其融入大学愿景之中，形成了两种不同的价值取向，并在战略承诺上得以体现。

（2）两校战略承诺制定逻辑。尽管两校的战略承诺在内容上存在较大的差异，但通过横向比较可以发现两所学校战略承诺的制定都遵循着相似的原则，即根本性、一致性与统领性。根本性指战略承诺从根本上体现了一所学校的精神内核和价值追求，一致性是指战略承诺在一定时空范围内的一贯性和连续性，统领性则是指战略承诺在战略规划中具有统领性作用。如“以优质的教学和科研促进学生的学习”的战略承诺就体现着牛津大学“以人为本”“人才培养”的价值追求，而“促进社会的发展，在科学、工程、医学和商业等领域的研究和教育方面取得持久的卓越成就”的战略承诺则包含着帝国理工学院对自身定位的自知自觉，对自身作用的深刻认识，对自身特色的准确把握。

2. 战略选择——理性抉择

“战略选择是高校组织选定的中短期重点发展方向。”[9] 战略选择是学校在战略承诺基础上做出的理性选择，体现了学校中短期的重点发展方向，是战略承诺的阶段化、实时化表现。牛津大学与帝国理工学院的战略选择比较如表 3 所示。

表 3 牛津大学、帝国理工学院的战略选择比较[11-12]

学校	战略选择	
牛津大学	人才培养	录取来自不同社会文化背景、具有突出学术潜力的学生；提供良好的学习体验；提供丰富的学术环境
	科学研究	促进和实现高质量的学术研究；转变投资方式，投资于人，努力实现学术研究的可持续发展
	人力资源	吸引、招聘、保留优秀员工；多样化的人员配置；支持员工的个人发展及职业发展
	参与合作	打造世界级的区域创新生态系统；与本地社区建立更加稳固、更具建设性的合作关系
	物质资源	有效管理财政资源；为研究和教育提供舒适的物质环境；继续推进信息技术的发展和应用
帝国理工学院	学术基础	保持核心学科的世界一流水平；加强跨学科研究；提供世界级的教育体验
	人才基础	为教职员工提供更好的工作环境；与帝国学院联盟合作，丰富学生的学习体验
	合作伙伴	加强与学术界、非营利组织和政府机构等的合作；建言献策，积极发挥智库功能
	推动力量	增加财政收入，丰富收入来源的渠道；提供专业的支持、简化的行政流程和技术

万方数据

（1）两校战略选择特征分析。两所学校在战略选择上呈现出明显的导向差异。首先，牛津大学的战略选择大多出于“人本主义”的考量，将“人”的发展视为学校发展的核心，而帝国理工学院对“个体”的关注较少，战略选择多从组织和团体的角度出发，强调集体、组织与环境的优化，更加注重效率和质量。其次，牛津大学的战略选择表现出明显的“教育优先”倾向，“促进教育的发展”这一表述贯穿于规划始终，而帝国理工学院则更加强调科研对于学校发展的重要性，呈现出“科研为重”的整体发展导向，并将科研实力的进一步提升作为更好地实现服务社会宗旨的最佳途径，同时，对科研的重视也体现出学校“服务为先”的发展导向，强调科研对政治、经济、文化以及决策等多方面产生的影响。

两所学校在战略选择上的不同一方面源于其战略承诺的差异，牛津大学在“人才培养”的价值取向下势必会将“教育教学”摆在优先发展的位置；而帝国理工学院秉承“服务社会”的宗旨，在战略选择上也体现出明显的“服务”倾向。另一方面源于学校对各自资源环境的分析，对于牛津大学而言，治理结构上的民主化使其更加关注“个人”的发展，同时牛津大学也将其视为学校健康发展的重要基础，在最新的战略规划中延续了这一传统，以进一步发挥民主结构的优势；而帝国理工学院则将过去的成就归结于世界一流的科研水平，这也导致其战略选择会以“科研为重”，以继续保持学校在核心领域的科研优势。

（2）两校战略选择制定逻辑。由于两校战略承诺与资源环境的不同，战略选择也呈现出较大差异，但就其制定的逻辑来讲，依旧有迹可循。

首先，通过横向比较可以发现，两所学校战略选择的制定共同遵循着动态性、开放性和前瞻性的原则。动态性是指要以动态发展的眼光看问题，战略选择不是一成不变的，而是动态的、时变的，是在充分考虑机遇与挑战、优势与劣势的前提下做出的合理化选择；开放性一是指高等教育作为社会子系统的开放性，战略选择的制定不仅需要关涉教育内部的发展需要，更要充分考虑教育外部的社会需求，以更好发挥教育子系统的社会功能，二是指在全球化进程不断深入、各国联系日益紧密的世界大背景下，战略选择的制定不能闭门造车，要时刻关注国际热点问题，吸收借鉴他国成功经验；前瞻性是指战略选择指引学校未来一段时期内的发展方向，必须要对未来发展进行合理预见，同时也要脚踏实地，做好科学前瞻与稳步发展的统一。例如牛津大学的“投资于人”“打造世界级区域创新生态系统”，帝国理工学院的“加强联盟合作”“发挥智库功能”都体现出了战略选择的动态性、开放性与前瞻性原则。

其次，通过从战略承诺到战略选择的纵向分析发现，两所学校也都遵循了一定的推演逻辑。通过对牛津大学规划文本的分析发现，从战略承诺到战略选择需要做好内外部需求环境分析，例如“打造世界级的区域创新生态系统”就是在认真分析外部需求环境的基础上做出的合理规划。通过对帝国理工学院规划文本的分析发现，从战略承诺到战略选择还要做好内外部资源条件分析：包括人力资源、科研经费、学术资源、优势学科等，例如“继续保持核心学科的世界一流水平”就是在认真分析内部资源条件的基础上做出的理性选择。此外，两校战略选择的制定都体现了对国际发展趋势的关注：两校战略选择都结合当前及未来高等教育的发展趋势，做出了“加强跨学科研究、促进社会服务与区域创新、培育全球意识与国际视野”等决定。两校针对加强跨学科研究提出：组建灵活高效的跨学科研究机构、促进跨学科学术交流和人员交流、为学生提供跨学科研究的机会和环境、加强跨学科机构与社会各界的交流与沟通等方案。针对促进社会服务与区域创新提出：加强与社会各界的广泛联系、建立科技园区、支持师生参与创新创业项目、营造勇于冒险大胆创新的校园环境和学术环境并向师生提供创新创业教育等方案。针对培育全球意识与国际视野提出：扩大国际战略研究合作、加强与国际机构的交流与合作、支持和扩大在校学生的国际流动机会等方案。

最后，两校战略规划还体现出从战略承诺到战略选择需要多维整合与合理预见：在战略承诺的基础上，对内外部需求、条件以及国际高等教育发展大势进行系统分析与多维整合，对未来一段时期内高等教育发展的总体趋势、可能遇到的困难与阻碍进行合理预见，保持初心、顺应大势，从实际出发，高效、合理地制定科学、理性的发展方向。

3. 战略行动——具体行动

“战略行动是高校组织所制定与采取的具体行动方案与发展手段。”[9] 制定切实可行、高效可靠的战略行动是大学战略规划能够顺利、有效实施的关键一环。一般来说，战略行动是战略选择的直接反映，与战略选择相对应，是将战略制定者的意志和意愿有效体现出来并付诸实践的关键步骤。牛津大学和帝国理工学院在最新的战略规划中的战略行动（部分）对比见表 4。

万方数据

表 4　牛津大学、帝国理工学院的战略行动比较（部分）[11-12]

学校	战略行动	要素				战略行动	学校
牛津大学	到 2023 年，为各级别的学生再提供 2 000 个受资助的实习机会	核心要素	学生	科研	核心要素	与学院、院系和全球研究机构合作，发现并支持新兴学科的研究	帝国理工学院
	制定公平、透明的管理方法，解决员工住房问题		教职员工	教学		在学习和教学中采取“学术性教学”的方法，以科研结果作为教学依据	
	支持并扩展牛津大学及其周边的创新区；扩大国际战略研究合作	支持要素	合作			我们将增加公众参与的研究项目	
	通过与私营机构、商业、慈善事业合作，拓宽学校资金和收入来源		资金		支持要素	继续寻求投资，以支持大学发展战略，增加资金收入	
	优化管理和服务，改进管理过程，有效利用服务资源，降低服务成本		管理			继续提升学生服务、精简管理程序和系统，以更好地服务教学和科研	
	继续扩展创新活动的范围，增加创新投资，营造良好的创新创业环境		环境			引入职场平等指数，创造一个多样、公平的工作环境，采取更加平等、多元和包容的举措	

（1）两校战略行动特征比较。总体来看，两校战略行动要素均可分为核心要素与支持要素：牛津大学的核心要素主要是人员要素（学生、教职员工），帝国理工学院则主要是职能要素（科研、教学、合作）。两校的支持要素均包括：资金、管理、环境等方面。牛津大学在制定具体的战略行动时，更多地从“人员要素”出发，“学生”和“教职员工”是牛津大学制定具体行动时考虑的主要要素。从比重上看，从人员要素出发的具体措施所占比重更大，同时，除“合作”要素外，其余要素大多为人员要素服务。与牛津大学不同，帝国理工学院在制定具体的战略行动时带有明显的职能划分倾向，以“科研”“教学”与“合作”作为制定措施时考虑的主要要素，从比重上看，从“科研”“教学”与“合作”出发的战略行动所占的比重较大。从各要素之间的关系来看，“资金”“环境”“管理”等要素完全服务于职能要素。各职能要素共生共荣，互为基础，共同服务于战略选择。

两所学校在战略行动上的差异为我们提供了制定措施的不同思路，同时也体现出两所学校各自的特征。牛津大学在战略行动上同样体现出“以人为本”的战略思想，从微观视角出发，关注“个人”在战略行动中的作用与期待；帝国理工学院则从更加宏观的视角出发，以大学职能作为战略行动制定的突破口，关注大学各职能的发展与要求。两所学校不同战略行动与其价值取向有着较为密切的联系。但不论从何种角度出发，两所学校在战略行动上都秉持了多要素原则，各要素相互配合，以更好地实施战略规划的内容。

（2）两校战略行动制定逻辑。首先，通过两所学校在战略行动阶段的横向比较分析可以发现：两校都遵循全面性、具体性、保障性的制定原则。战略行动的制定要从全要素出发，以确保战略行动实施者的多元主体性与实施范围的全覆盖，确保行动策略的全面性，牛津大学与帝国理工学院在制定战略行动时都至少从 6 个要素出发，以保证战略的全覆盖；战略行动的制定还需准确具体，以确保战略行动能够有效落实、行动效果具体可测，例如牛津大学在战略行动中指明“到 2023 年，为各级别的学生再提供 2 000 个受资助的实习机会”，帝国理工学院引入职场平等指数（Stonewall Workplace Equality Index）保证为员工创造包容、平等的工作环境，减少因表述笼统、职责划分不明等造成的战略行动难以落实的问题；战略行动的制定与实施需遵循保障性原则，成立专门的实施与监督组织，及时发现问题，及时调整策略，从而保障战略行动的有效开展，例如牛津大学就成立了专门的“项目委员会”，由副校长牵头负责战略的实施和监督。

其次，通过对两校从战略选择到战略行动的纵向分析可以得出“多要素协同、多主体参与”的推进逻辑。从战略选择到战略行动需要多个要素协同配合共同支持战略选择的落实，例如两校的战略行动要素均可分为核心要素与支持要素两部分，支持要素为核心要素服务，以达成行动需要。此外，帝国理工学院战略文本还体现出制定战略行动需多主体的共同参与，尤其是要重视社会各界、基层教职员工与在校学生对战略行动制定的积极作用，例如帝国理工学院在战略行动中指出“我们将增加公众参与的研究项目”，加强了“公众”主体的参与度。

4. 两校战略规划的总体特征与制定逻辑

通过对两校战略规划内容的比较分析，可以发现：牛津大学以“人才培养”为战略承诺，通过内外部需求环境分析、国际发展趋势分析以及合理预见，制定了

万方数据

“以人为本，教育优先，强化合作”的战略选择，以多要素协同的方式，从“人员要素”出发制定战略行动；而帝国理工学院则以“社会服务”为战略承诺，通过内外部资源条件分析、国际发展趋势分析以及合理预见，制定了“科研为重，服务为先，组织优化”的战略选择，以多要素协同、多主体参与的方式，从“职能要素”出发制定战略行动。两校战略规划总体特征如图2所示。

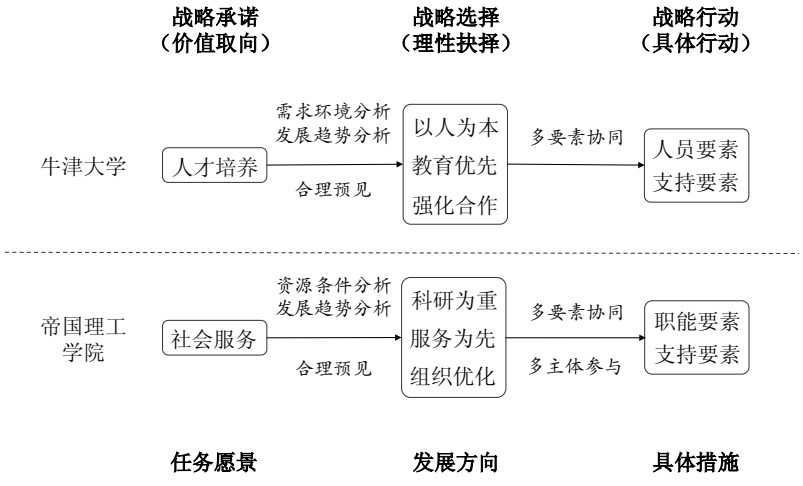

图2　两校战略规划特征总结

通过对两校战略规划横向比较分析发现，战略承诺作为学校的使命愿景和价值取向，都具有根本性、一致性和统领性，战略选择作为学校中短期的发展方向和理性抉择，都具有动态性、开放性和前瞻性，战略行动作为学校落实战略选择的具体行动，都具有全面性、具体性和保障性。此外，结合两校战略规划纵向的制定逻辑，从战略承诺到战略选择需要内外部需求环境分析、内外部资源条件分析、国际发展趋势分析的多维分析与合理预见，从战略选择到战略行动则需要多要素协同和多主体参与。战略规划的制定即是学校在一定价值取向的引导下，通过对资源环境的分析作出理性抉择，并制定可操作的具体行动加以落实的过程。两校战略规划制定逻辑如图3所示。

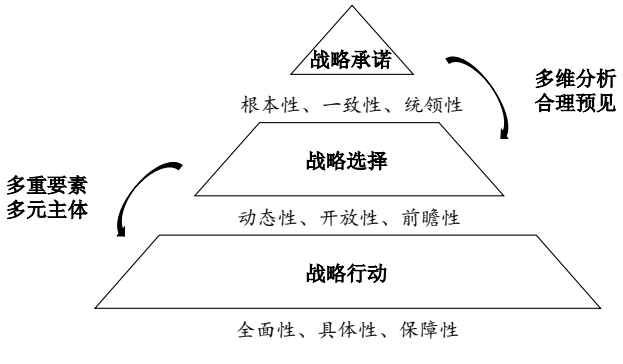

图3　两校战略规划制定逻辑

三、总结与启示

牛津大学与帝国理工学院受建校时间、办学传统、优势资源等方面的影响，战略规划呈现出不同的特征，但其制定逻辑却有着极高的相似性：依据建校目标与办学宗旨明确战略承诺，通过内外部需求环境、资源条件分析、国际趋势分析与合理预见做出战略选择，从多要素、多主体出发细化战略行动。学习世界一流大学战略规划，既要学习具体的战略内容，借鉴他校的解决方案，更要探究战略规划深层次的制定逻辑，学习战略规划的制定过程，总结战略承诺、战略选择、战略行动的制定方法，以帮助我们依据自身情况和发展环境，制定出更合适的战略规划，助力我国高校实现世界一流大学建设目标。

1. 明确自身定位，谨遵办学宗旨

明确大学的价值取向与办学宗旨，反思学校的办学目的，明确自身定位和发展目标是制定战略规划的前提和基础。战略承诺的制定要遵循根本性、一致性、统领性的原则：首先，战略承诺的根本性原则要求我们在制定规划时要有明确的定位和自我认知，依据本校的类型、层次确定自己的办学宗旨和价值取向，例如高水平研究型大学可将促进科学研究提升教学质量作为战略承诺，而应用技术型大学可将服务区域发展作为战略承诺；其次，战略承诺的一致性原则要求我们在明确自身定位的前提下，保持一段时间内战

万方数据

略承诺的延续性，进而保证战略规划的延续性，以更好地实现承诺；最后，战略承诺的统领性原则要求我们在制定战略选择与战略行动时要以战略承诺为纲，后续发展方向的选择和具体行动的制定要服务于战略承诺，以确保战略承诺的有效落实。战略承诺的根本性、一致性和统领性，使其能够从根本上指出学校的奋斗方向，明确自身定位、谨遵办学宗旨是制定战略规划的重要前提。

2. 重视多维分析，关注发展趋势

探索发展方向、制定战略选择要求我们做好多维度的合理分析，关注世界教育发展趋势并进行科学预见。1）要做好内外部需求环境分析，分析当前的社会需求：从问题出发，回应外部环境对高等教育提出的新要求、新挑战；从实际出发，抓住外部环境为高等教育发展提供的新机遇。同时，分析高等教育自身发展的需求，发挥好大学人才培养、科学研究、社会服务、文化传承等功能。2）要做好内外部资源条件分析，在现有资源条件的基础上，发挥优势、弥合不足，结合对内外部需求环境的分析，做出更加高效、合理的发展抉择。充分发挥原有人力物力资源、学术资源的作用，拓展资源获取渠道，增加各项资源的流动性与互通性，注重对人力资本的投入。同时，充分发挥自身优势学科在学术发展中的带头作用，稳固优势学科地位，进一步扩大优势，发展相关交叉学科。3）要做好国际发展趋势分析，在进行战略选择时，需要关注国际重点问题和共同议题，把握当前世界高等教育的发展趋势，这将有助于我们更好地应对自身发展中的困境与问题。同时，关注世界高等教育发展趋势也将有助于我们更好地把握自身发展的方向。4）要做好多维整合与合理预见。还要注意抓住重点，着紧用力，优化资源配置，以便更好地达到预期目标。

3. 重视协同参与，强化落实监督

首先，战略行动的制定需要特别重视协同参与。第一，要重视教学、科研、人员、资源、环境、合作、管理等诸要素的协同配合，在各要素的相互联系、相互作用之中发挥组织的整体性能。在制定战略行动的过程中，要尽量从更多的要素出发，充分挖掘各要素的潜在作用，充分发挥各要素职能，做好宏观调控与整体把握，协调各要素的相互关系，以达到整体大于各部分之和的效果。第二，要重视多主体的共同参与，在把握学校未来整体发展方向的基础上，倡导多元主体的共同参与。一方面，多主体参与能够一定程度上规避管理体制相对集中所带来的潜在风险，丰富战略行动的制定思路，更好发挥集体作用，另一方面，多主体参与有助于提高各主体落实、监督战略实施的积极性与主动性，以更好落实监督战略规划的实施。

此外，确定切实可行、高效可靠的具体措施是战略传达和执行的前提和基础，但国内高校在制定战略规划时却往往忽视这一环节，战略行动较为空泛，可行性和可操作性较差，导致战略精神传达不到位，战略目标更难以实现。1）具体行动应尽量量化，对于一些不易被量化的指标和措施，描述也应尽量详尽，将责任落实到具体的个人或部门，避免职责不清等现象。2）要建立健全战略实施的监督机制，明确战略监督的机构和职责范围，加强战略实施管控，遇到问题及时反馈，及时调整，以切实保障发展战略的有效实施。

参考文献：

[1] 别敦荣. 论大学战略规划 [J]. 教育研究，2010(8)：36-39.
[2] 教育部办公厅. 关于做好直属高校“十四五”规划编制工作的通知 [EB/OL].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/s7056/202009/t20200915_488065.html，2020-09-08.
[3] 汪育文. 国内外高校战略规划研究热点及趋势分析：基于 2000-2017 年 CSSCI 和 SSCI 期刊论文比较 [J]. 高教发展与评估，2019，35(4)：35-52；111-112.
[4] 顾建民，薛　媛. 美国研究型大学的国际化战略：基于战略规划的内容分析 [J]. 高等教育研究，2017，38(7)：95-101.
[5] 张继龙. 中美同型大学战略规划比较：以 H 大学和 MIT 为案例 [J]. 教育发展研究，2013，33(1)：27-33.
[6] 包水梅. 大学发展战略规划的逻辑研究 [J]. 国家教育行政学院学报，2013(2)：43-47.
[7] QS World University Rankings. World University Rankings[EB/OL].https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings，2020-11-24.
[8] THE World University Rankings. World University Rankings[EB/OL].https://www.timeshighereducation.com/cn/world-university-rankings，2020-11-24.
[9] 宋永华，伍　宸，朱雪莉. 世界一流大学建设战略规划制定：英美顶尖大学的经验和启示 [J]. 高等教育研究，2017，38(10)：100-109.
[10] 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.
[11] University of Oxford. University of Oxford Strategic Plan 2018-23 [EB/OL].https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23，2018-10-30.
[12] Imperial College London. Strategy 2020-2025[EB/OL].http://www.imperial.ac.uk/strategy/，2020-11-05.

万方数据

Characteristics and Formulation Logic of the Strategic Planning for World-Class Universities
—Analysis Based on University of Oxford and Imperial College London

Qie Haixia，Zheng Yikun
（School of Education，Tianjin University，Tianjin 300350，China）

Abstract：Strategic planning is an important basis for universities to clarify their positioning and development goals and to explore development paths. Based on the logical analysis framework of strategic planning，it can be found that：the overall strategic planning of the University of Oxford shows the characteristics of “ people-oriented，focusing on education”，while the Imperial College London presents the characteristics of “attaching importance to scientific researches，cooperation，and services to the society”；however，the strategic plannings of the two schools follow the similar formulation logic，that is to make strategic commitment according to their positioning，to make the strategic choice through multi-dimensional analysis and reasonable analysis，and to take strategic actions in the form of multi-element coordination and multi-agent participation. Therefore，top universities in China should make clear their positioning，abide by the mission of the school，pay attention to multi-dimensional analysis and the trends of world higher education，attach importance to collaborative participation and strengthen the implementation of supervision.

Keywords：world-class university；strategic commitment；strategic choice；strategic actions；formulate logic

（责任编辑：王　晨）

万方数据