

DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2018.07.05

# “双一流”建设中的 学科发展规划:战略、管理及有效性<sup>\*</sup>

## ——基于两所一流大学建设高校的案例分析

张继龙 陈廷柱

**摘要:**学科发展规划是高校“双一流”建设方案的核心部分和精华所在。对两所一流大学建设高校的案例分析表明:学科发展规划是学科发展战略的历史映射和细致呈现;学科发展规划的制定兼有精心设计与紧急应变的特征,学科发展规划的实施以组织支持和项目引导为突出特点,学科发展规划的评估以结果导向和持续追踪为主要特色;考察学科发展规划的有效性需要进一步检视规划背后的战略思维、控制强度、逻辑遵循、共识程度等问题。

**关键词:**“双一流”建设;学科发展规划;学科发展战略

“双一流”建设是党和政府确立的重大战略决策,标志着我国高等教育发展进入新时代,高等学校发展面临着前所未有的机遇和挑战。学科是大学的细胞和基础单元,一流学科是一流大学的基础,学科发展规划是各高校“双一流”建设方案的核心部分和精华所在。当前围绕“双一流”建设的研究和讨论渐入热潮,然而对学科发展规划的关注明显不足。本研究试以两所“一流大学”建设高校为案例,聚焦其学科发展规划的战略演进和实施过程,探究学科发展规划有效性的深层制约因素。J大学是一所以理工科见长的综合性研究型大学,F大学是一所以文理基础学科见长的综合性研究型大学,两所大学在本轮“双一流”建设中同属于一流大学建设A类高校,在第四轮学科评估中,两校A档学科数量(含A+,A和A-)均超过20个,其中A+数同为5个,综合实力较为接近,两校均计划到2020年“跻身世界一流大学行列”。本研究所利用的资料主要来源于两校在不同时期制定的学科发展规划文本,以及笔者对两校发展规划部门负责人进行的深度访谈。

### 一、学科发展规划的战略历程透视

#### (一)J大学学科发展的战略选择

J大学的学科发展战略是大学整体战略的核心构成,通过对不同时期的学科规划文本及实践回顾,呈现出清晰的学科发展战略轨迹。以SWOT战略分析矩阵加以审视,这一轨迹更为清晰。

1. 学科发展的战略扩张时期——规模扩展,抢滩布点。“十五”时期,J大学利用自身优势抢抓外部机遇,实施增长型战略。“十五”期间国家继续实施“985工程”,所在城市确立四大中心(国际经济、金融、贸易、航运中心)定位和一流城市建设目标,为J大学建设世界一流大学提供了历史机遇和现实需要。J大学内部优势显著,是历史悠久的高等学府,也是国家重点建设高校,同时跻身“211工程”和“985工程”建设序列,经过“九五”建设,学校综合实力获得显著提升,工科实力尤为突出。结合外部机遇和内部优势,J校于2002年编制了《J大学创建世界一流大学发展战略和“十五”建设计划》,正式确立了建设世界一流大学的战略目标和三步走的战略路径。“十五”是

<sup>\*</sup> 本文系中国博士后科学基金面上资助项目“‘双一流’背景下的高校学科规划与实施逻辑”(2017M621507)、教育部人文社会科学青年基金项目“高校职称评审权力的运行逻辑与治理策略”(17YJC880124)的研究成果

三步走的第一步,具体建设目标是“整体办学实力居于国内高校前列,在国际上具有较大影响的综合性、研究型、国际化大学,若干学科接近或达到世界先进水平。”为实现这一建设目标,战略扩张成为“十五”学科发展的战略主题,重点解决“学科不齐全、布局不合理、发展不平衡、比例不协调”的问题,实现由多科性大学向综合性、研究型、国际化大学的战略性结构调整,形成以一流的理科为基础,以强大的工科和医科为主干,管、农、文、法具有特色的综合性学科结构布局。该校规划处处长回忆道:“我们当时发现生命学科是一块短板,因此我们要重点发展生命学科;我们的人文社科类太少,因此我们要增加人文社科类;我们的理科太偏应用型了,因此我们要转型做基础理科。”体现在“十五”规划文本中,就是确定了不同学科的建设主题和任务:对于优势明显的工科,建设主题是“提高水平,优化结构”;对于偏应用型的理科,建设任务是“完成由应用理科到主流理科的转变”;对于明显短板的生命科学,建设思路是“高起点、超常规地建设医学院,实现医科的跨越式发展”;对于数量较少的人文社会科学学科,建设主题是“重新构建人文与社会科学学科,重点是加强经济与管理学科,超常规发展法学学科”。

2. 学科发展的战略维持时期——多种经营,分类建设。“十一五”时期,J大学利用自身优势消除外部威胁,实施多种经营战略。这一时期J大学最大的优势源于2005年完成了与一所医科大学的强强合并,综合实力大增,学科布局基本完成;这一时期最大的挑战是学科发展不平衡带来的外部竞争力弱。规划处处长指出:“‘十一五’规划的时候,我们学科慢慢多起来了,但是参差不齐,我们要使整体的实力能够相对均衡,学科之间相对均衡的发展,因此当时就提出了多种经营、分类发展的战略。”据此,“十一五”的学科发展目标被确定为:继续依托“211工程”和“985工程”,建设一流的理科,强大的工科、医科和管理学科,高水平的经济学、法学、农学和人文学科。为实现这一目标,推进多学科均衡发展,提出了学科分类建设的具体策略,即根据现有学科布局 and 水平,顺应世界学科发展潮流,将学科分为强势学科群、未来优势学科群、培育性学科群和特色交叉学科。其中,明确了强势学科群和未来优势学科群的内涵界定及学科范围,但对培育性学科群和特色交叉学科未予以具体限定,目的在于预留出一定的政策空间。

3. 学科发展的战略收缩时期——收缩防御,动态调整。“十二五”时期,J大学克服内部劣势抵御外

部威胁,实施防御型战略。J大学对“十二五”时期内外部形势的基本研判是,外部机遇不显著,拓展空间有限,内部劣势较为突出,亟需化解。规划处处长回忆指出:“2005年以后国家新增博士点停掉了,我们当时觉得外部没有太好的机会;内部劣势比较大,原因在于我们战略方向做了一个调整,当时提出更多地把竞争目标放在海外,我们所谓的一些优势,人才啊,资金啊,地缘啊,跟海外竞争的时候就没有什么优势可言了,相反我们的劣势会比较大一点。由于这个原因,我们要收缩防御。”因此,“十二五”规划将学科发展的态势概括为“学科发展尚不能完全适应中国走向世界的战略要求”,即“学校在国内具有绝对优势的学科为数不多,在世界一流学科中尚无一席之地,工科亟需拓展前沿研究领域,理科整体水平尚待快速提升,生命医学的发展潜力尚未充分挖掘,人文社科的发展依然滞后,新兴交叉学科产生与发展尚缺乏有效机制,学科整体水平提升和学科结构优化的任务仍然十分艰巨”。为此,“有所为、有所不为”成为该时期的核心理念,中心议题是“优化学科结构”,重点是“调整和优化一级学科的总量规模和建设范围,在质量目标导向下适当调减学科数量”。对于一些长期建设效果欠佳、且不能很好对接国家战略需求的学科,痛下决心,实施关、停、并、转。规划处处长指出:“收缩防御简单说就是砍学科。”2011年J大学撤销了第一批学位点,2013年撤销了第二批学位点,两次一共撤销了13个一级学科学位点,经过该轮学科调整,J大学在建一级学科数量由69个缩减为56个,学科布局得到进一步优化。学科调整后,开始正式实施学科分层建设。

4. 学科发展的战略跃升时期——全面提升,协同发展。“十三五”时期,J大学利用外部机遇消除内部劣势,实施扭转性战略。J大学把“十三五”视为新的战略机遇期,需要抓住机遇,整体提升,消除学科发展中存在的短板和不足。规划处处长指出:“现在,国家各个方面包括‘新常态’‘一带一路’,包括‘双一流’建设,学位点重新进行整合和调整,我们觉得又有新的可能性。但是我们内部的优势和能力还没有得到完全的提升,因此我们会对学科做一些动态的调整,有些学科虽然相对比较弱,但我们必须得扶持,有些学科虽然还不错,但我们要根据我们的研判加以整合和调整。”“十三五”规划准确分析了学科发展与“一流”的距离:“保障高峰学科崛起的支撑体系不够完善,在国内具有绝对优势的学科数目不多,学科整体水平与世界一流还存在不小的差距;学科间发展不平衡的问题依然较为突出,学科间相互支撑、共同发展的格局

尚未完全形成,部分传统学科呈现下滑趋势,部分优势学科方向老化,部分新兴学科缺乏必要的支持;交叉学科发展的体制机制不够健全,新的学科增长点尚未形成突破,新兴交叉学科的产生与发展尚缺乏有效机制。”据此,J大学将“十三五”确定为从“重点突破”向“全面提升”的阶段,发展总体目标是“建成一批相互支撑、协同发展的一流学科,学校的综合实力和国际影响力显著提升”,学科发展具体目标是18个学科进入ESI全球百分之一,万分之一学科实现突破,跻身世界一流前列;理科、生命医学和人文社科进入世界一流学科行列,理科进入全球100强,生命医学和人文社科进入全球200强。

实现学科水平全面提升的基本策略有两个:一是继续深入实施分层建设和动态调整,并明确了潜力学科和薄弱学科的扶持政策;二是深化学科的深度协同,重点是强化学科交叉,围绕人类健康和社会发展等重大前沿科学问题,以及国家安全、技术进步的重大需求,打破院系壁垒,组建跨学科团队,按照学科群集中建设和配置资源,建设一批问题导向的跨学科综合交叉平台。

## (二)F大学学科发展的战略布局

F大学的学科发展战略突出地体现在其学科布局的规划上,在不同历史时期,其战略布局经历了从“文理并重”到“三足鼎立”,再到“四轮驱动”以及“五大门类均衡发展”的演进历程。

1. 基于知识分化的学科生长规划:“文理并重”的学科布局。1952年院系调整期间,共有十余所高校的文理系科并入F校,同时将该校原有的经济类、政法类和农学类系科调出,使F大学成为华东地区仅存的四所文理综合院校之一。从20世纪80年代至20世纪末的20年间,该校在传统文理优势学科的基础上顺应学科分化的需要,拓展了一批新学科,如计算机科学、电子工程、力学、管理科学等,这不仅凸显了文理基础学科作为众多学科母体的重要性,更是该校的学科优势所在。正如F大学前校长所说:“文理基础学科是新学科生长的源泉。如果不把这些基础学科做强,学科发展就会面临后劲不足的局面。基础学科……是F大学发展的内核,也是大学人才培养最为本质的部分。”该校规划处处长指出,F大学从20世纪80年代开始一直在进行学科布点,而且强调众多新兴学科都是“长”出来的,彰显了学科的生长属性。“F大学主要以文理基础学科见长,然后从数学‘长’出计算机,从物理‘长’出电子科学与信息技术,从化学‘长’出能源,‘长’出环境,这都是布点布出来

的,但以前不太强调国家战略,都是根据学科内在需要产生的。”

2. 基于院校合并的超常规学科增长规划:“三足鼎立”的学科布局。“九五”时期,F大学进入首批“211工程”建设序列,编制了《F大学“211工程”整体建设规划》,提出了建设世界一流大学的战略目标,并制定了三步走的战略设计。F大学的学科建设目标被确立为“建成完整的、与世界一流大学相适应的学科体系”,其中完整的学科体系是针对F大学的学科结构缺陷而言的,即该校虽然有基础强大的文理基础学科,并且通过新闻、经济、管理、法律等学科的发展使文理综合模式有所改变,但“医学、农学等学科空缺、工程技术类学科薄弱”仍使其短板过于突出。因此,这一时期的学科发展思路是扶优补缺,一方面重点建设一批基础较好的学科,使其大步追赶世界一流水平;另一方面利用该校生命学科的优势,通过合作合并,建立较强的医学学科。2000年,F校与一所“211工程”医科大学合并,实现了由“文理并重”向“文理医三足鼎立”的学科布局跨越,学科综合性明显提高,学校综合实力也获得显著增强。在“十五”规划中,F大学基于“三足鼎立”的学科架构,提出“用三到五年时间进行学科结构和布局的调整,做好学科交叉综合这篇大文章,发展强势学科和特色学科的新优势,扶植新的学科生长点,争取形成一个布局合理、结构优化、有发展前景的研究型大学学科体系。”

3. 基于国家重大需求的学科拓展规划:“四轮驱动”及“五大学科门类均衡发展”的学科布局。对于一所综合性研究型大学而言,拓展并壮大工程技术学科一直是F大学努力的方向,然而工科的发展在一所文理学科占统治地位的综合大学中并非易事,因为客观存在着不同学科文化的冲突。2009年8月,时任F大学校长在一次校内讲话中指出,“F大学是一所以基础学科见长,适当兼有技术学科的学校,由于学科文化以基础学科为主,因此F大学工程科学的‘团队文化’不够浓厚,工程学科在F校的发展难度较大。有的技术学科教师感到压抑,实际上只是学科文化上的不相容性。如何让比较自由的基础学科文化和工程技术学科的团队文化贯通起来,是我们要认真对待的问题。”F大学认为,发展工程技术学科是服务国家重大战略需求的必然选择,考虑到学校的传统和优势,“十一五”规划确立了在文理医三足鼎立的基础上“发展高起点、有特色的工程技术学科”的学科建设思路,即“按照高水平、综合化的要求,结合国家和S市在新材料、信息、能源、环境等领域的重大发展战略及学科

的现有基础,积极发展高起点、有特色的工程技术学科。”这就形成了“四轮驱动”学科发展战略。

“十二五”规划延续了这一学科发展思路:以文理医优势学科为依托,瞄准对转变经济发展方式具有前瞻性和开创性意义的基础技术研究和应用研究前沿领域,推进学科整合和交叉,逐步建成具有F大学特色的高水平工程技术学科群。从“十三五”规划开始,F大学开始使用“五大学科门类”的提法,将人文和社科从文科中分列,实质上是“四轮驱动”学科布局的升级版。该校的“双一流”建设方案进一步明确了“五大学科门类均衡发展”的构想,并将工程技术学科的发展方向定义为“新工科”。学科发展规划的总体思路是“既要继承并发扬传统优势,强化已有人文、社科、理科、医科优势,同时加强新工科布局”,“工程技术学科,以新工科建设和‘工程与应用技术研究院’为抓手,努力实现跨越式发展”。学科建设目标是到2020年完成新工科布局,到2030年实现“五大学科门类均衡发展”,学校“整体水平处于世界一流大学前列”。

## 二、学科发展规划的管理过程透视

从规划管理的角度审视,学科发展规划可以分为规划制定、规划实施和规划评估三个基本阶段。三个阶段在实践中不是彼此割裂、完全分离的,恰恰相反,三者互相渗透、彼此嵌入,构成了复杂的有机过程。我们从三个基本阶段出发,可以总结出两所案例学校在学科发展规划过程中的特征、特点与特色。

### (一)规划制定的特征:精心设计与紧急应变

明茨伯格将战略依照付诸实践的程度区分为“精心设计的战略”和“紧急应变的战略”两种基本类型,并认为大多数的战略均属于这两者之间的连续体范围,兼具精心设计和紧急应变两个因素<sup>[1]</sup>。两所一流大学建设高校在“双一流”建设方案中也兼具精心设计和紧急应变的复合特征。

“双一流”建设在性质上仍属于政府主导的“重点建设”工程,与“211工程”“985工程”既一脉相承又有所创新。“双一流”建设名单正式公布前,政府部门已要求入围建设名单的高校拟定本校的建设方案,即发展规划文本。因此,各高校的“双一流”建设方案是政府要求的规定动作,指令性色彩浓厚。其中,学科建设总体规划是“双一流”建设方案的重中之重,对纳入规划的重点建设学科还有数量上的限制。虽然“双一流”建设中的学科发展规划是政府强力干预的结果,但高校依然有一定的自主自为空间。从规划上报预留的空间来看,高校只有短短一两个月的时间,但“双一流”建设的政策基调早在2015年已经确定,对于善于谋

划的高校,早已开始筹划“双一流”建设的应对之策和发展道路。

J大学认为“一流学科”建设所采用的“一级学科”口径对学校的学科发展有所限制,因此在规划上报中采用了“学科群”建设的策略,并获得了上级的认可。该校规划处处长表示:“从J大学的角度上讲,我们必须跟着国家的学科目录口径走。但在这次‘双一流’建设当中,我们觉得这种口径会越来越限制我们。因此,我们希望按照学科发展需要、按照我们自己的逻辑来重新组织学科。我们越来越觉得,未来的学科界限越来越模糊,因此我们这次在做‘双一流’建设方案的时候比较重视学科群。我们希望把一些学科进行整合,更加注重的是学科的交叉。我们的学科交叉规模有大有小,我们有一级学科的名称,也有跨越一级学科的名称,甚至也有二级学科的名称。我们希望按照我们的逻辑来进行呈现。”J大学在建设方案列出的“拟建设学科”,包括了工科领域、生命医学领域、理学领域、人文社科领域的17个学科群,可以看出,该校采取了灵活应对的策略和措施。规划处处长进一步解释说:“在做‘双一流’建设规划的时候,虽然说是按重点来建设,教育部也要求我们上报有意向性的重点学科,但其实我们是全覆盖的,我们知道很多学科共同抬升之后才能有高峰。如J大学很强的学科如船舶,我们发现发展到一定程度就会遇到天花板,因为它需要新的学科支撑。整个船舶学科,需要有机、机械、动力、控制、信息、材料等学科来支撑,其他学科不起来,单一船舶学科也不可能成为高峰。我们做学科群,就是希望在学科群里进行一个共同的提升。”

F大学采取了另一种应对策略。F大学在“双一流”建设方案中,共列入了27个“拟建设一流学科”,分为“一级学科”“一级学科组合”“一级学科及学科前沿组合”三种类型。该校规划处处长强调,不是列进方案的学科就会相应地获得资源,资源配置的方式完全采用项目化的形式进行运作,即要获得相应的资源必须申报一定的项目,项目获得批准后会获得相应的资源投入。“F大学的院系不是做了预算就有资源,还要通过重点建设项目来竞争。我们是按照人文、社科、理、工、医不同类别进行整体的重点项目设计,如针对重大研发计划预研的项目,院系组织申报,学校评审,评不上就没有这块资源,因为你在方向凝练和项目组织上存在问题,这样做是必须的。”

### (二)规划实施的特点:组织支持与项目引导

通过制定学科规划,大学确立了学科发展的方向、预期达到的目标以及实现目标的路径。而实施学

科规划,就是将学科发展蓝图变为现实的过程,正如有学者所说,“用于执行是对编制规划的最大支持与最高要求。”<sup>[2]</sup>规划实施过程的关键性挑战是“在组织中发展出一套得到大学内外成员支持的系统,以支撑大学的战略变革方向。”<sup>[3]</sup><sup>90</sup>对于J大学和F大学而言,学科规划实施的关键支持系统分别是“院为实体”的组织变革和“项目驱动”的运行模式。

J大学重视院系在学科规划和规划实施中的主体地位,并通过校院管理模式的变革和创新,充分激活了院系的发展活力,调动了院系实施规划的主动性。J大学党委书记在2013年的学科建设大会上强调:“学院要成为学科建设的主体,院长是学科建设的第一责任人,要做到有思路、有胸怀、有坚持、有决心,全身心投入学科建设中,把握学科现状,明晰发展思路,谋划实现路径。”调动院系在学科建设中积极性主动性,无疑需要资源配置方式和校院管理模式的相应调整。J大学从2000年开始,围绕学校的战略目标逐步推进“院为实体”的校院管理体制变革,先后经历了以学科群整合为目的的院系调整,以支撑学校向综合性大学转型的“二级办学,三级管理”的体制改革,以配合目标管理和绩效管理改革的二级资源分配改革,以“结构优化、减权增效”为目的的校部机关结构调整等。学校的实践表明“院为实体”改革涉及面广,难以一蹴而就,需要始终跟随着学校的中心工作和阶段性发展目标而不断调整具体内涵。2012年,时任J大学校长提出了学校的管理模式由“校办院”向“院办校”转变的改革目标,实现从“要我发展”到“我要发展”的动力机制的转变。J大学在“十一五”和“十二五”期间重点推进了校院两级资源配置改革和“简政放权”改革,建立了校院两级人、财、物、房资源配置体系,学校以目标管理和绩效考核为依据进行资源配置的调整;明确了学校、学院、系所的责权利关系,理顺了校部机关的组织架构,加速了管理重心下移和服务能力提升。自2015年起,J大学开始研究和策划“协议授权”改革。在“十三五”规划中明确了“规划与综合改革相结合”的指导思想,注重通过推进综合改革激发院系的办学活力和内生动力。结合“十三五”规划目标管理工作,J大学探索学校与院系签署“院系十三五建设协议书”,启动校院协同治理改革的新思路。在“双一流”建设方案中,进一步明确了“协议授权”改革任务,“研究制定一套权责对等、边界清晰、责任明确、违约负责的权责清单,加快推进清单管理方式的协议授权。尽量缩减负面清单事项的范围,更多采取事中、事后监管方式。根据院系的学科特色、发展阶段和建设

需求,以‘授权协议’方式予以个性化政策支持。”2018年学校正式启动“协议授权”改革试点,首批7个学院纳入了“院为实体”协议授权改革试点学院,校长与试点学院院长签订《校院授权协议》,以书面形式明确学校、学院双方的权责,人、事、财、物等方面的权责进一步下放至学院,学院获得更大的自主办学空间。

F校的规划实施始终扣紧项目制这一主题。“以项目为抓手”是F大学在规划实施中的突出特点,该校规划处处长强调:“我们学科规划最核心的工作就是把它项目化。原来规划写得很笼统,现在要求把可操作的项目列出来,并对项目进行排序,这些项目要跟学校重点发展的方向契合,契合度越高,支持越多,契合度越低,支持越少。学校层面围绕‘双一流’制定整体的项目指南,项目指南发布以后,有的项目是论证,有的项目是竞争性的答辩,从而确定学科自己设置的各类项目,包括平台类项目,科研类项目,人才类项目,然后就获得竞争性的资源,资源就落到学科。”F大学将项目化确立为规划实施的核心,抓住了项目制运作的精髓——通过对基层组织提供特殊增量资源达到高效动员的效果。“这种增量资源直接由项目‘发包’部门掌控,绕开了常规的行政程序,快速有效地动员基层单位,实现上级部门意志。”<sup>[4]</sup>项目化运作有助于提高资源的利用效率,并实施有效的监督和控制。规划处处长指出:“规划中要发展的学科方向,一定要把这个方向可承载的平台以及重点要做的事情列出来,列出来就能看到这个方向到底有没有真正在建设。如果没有,就不应该有资源支持。在文科中施行是蛮难的,下一步就是要紧密跟预算挂钩,虽然是很痛苦的事情,但还是必须要做。”由此可见,项目化运作提高了资源配置的效率以及学科建设的可操作性,这也可以视为国家项目制治理在高校的延伸和复制,因为“项目制不仅是一种体制,也是一种能够使体制积极运转起来的机制;同时,它更是一种思维模式,决定着国家、社会集团乃至具体的个人如何构建决策和行动的战略和策略。”<sup>[5]</sup>

### (三)规划评估的特色:结果导向与持续追踪

对规划的实施过程和实施效果进行监控和有效评估,始终是规划面临的一项难题。F大学规划处处长坦言,“我们现在的评估工作其实做得还不够。针对单一的学科评估,有时候我们会委托第三方做,但是效果不好。这是因为第三方公司对学科、学术发展的了解和把握能力还比较欠缺。未来我们也是希望把这一块做好。现在我们明确了以结果为导向的原则开展比较简单的评估,主要看指标的达成度,但可能还是

过于数目化管理了。我们还是应该更强调学科的内在生长机制。如现在对师资队伍的评价,无非是按照人头有帽子没帽子来看你的队伍结构是不是合理,怎样的年龄结构是最合理的,很难变成一个数字化的东西,还是要找最有经验、最熟悉这个学科的人去评价,才能做出良好的评价来,才能保证这个学科按照自身的规律成长和发展,这一点我们也不敢轻易去动。”

J校的规划评估采用的是持续追踪的方法。规划处处长指出:“从文本到实践,当然要有有一些技术性的东西,最主要的问题是要对规划文本进行持续的跟踪。”J大学在评价技术上颇有优势,该校推出的世界大学学术排行榜在学术界得到高度关注和普遍认可。规划处处长对排名的看法颇能代表该校的态度,一方面,各类排名“不是学科建设的本质内涵”,另一方面排名仍然“是帮助学科建设部门和管理部门观测学科发展优势与不足的有效工具”。规划部门在开展动态跟踪时,首先建构了不同学科类型的动态监控指标体系,然后以标杆对比为分析基准,建立标杆学科体系,观测目标学科相对于标杆的发展情况,从而有效掌握各个学科的发展进步情况。持续追踪还意味着规划部门对规划工作的持续跟进,即“反复提醒”。“反复提醒最好的一招就是必须参与学校年度工作计划的制定,我们必须把规划当中的指标和工作不断地放到年度工作计划中去。同时,年度计划所有的指标都必须转化为对学校各个部门、各个学院的考核指标,考核结束之后要跟绩效分配挂钩,这是我们一直做的。我们会在会议上不断地回顾这个事情,我们通过年度跟踪不断地督促和监督——只要是落在纸上的工作就必须得做,必须去推进。因此,学校的年度工作计划我们会比较深入地介入。绩效分配呢,我们会对各个学院的绩效完成情况给出一个分数,但是绩效分配怎么分主要由人力资源部门来执行。”

### 三、学科发展规划的有效性透视

通过两所“一流大学”建设高校的案例分析,我们发现学科发展规划从战略历程的角度和规划管理的角度都呈现出较为鲜明的个性化特征,二者的相同点在于均通过学科发展规划,确立学科发展路径,优化学科结构布局,促进学科实力提升。由此,“学科发展规划是否有用、如何有用”就成为需要回答的理论问题。笔者尝试从学科发展规划的战略思维、控制强度、逻辑遵循、共识程度等维度来分析学科发展规划的有效性问题的,即学科发展规划能否取得实效所需要把握的系列问题。

#### (一)学科发展规划的战略思维:战略适应与战略

延伸的统合

大竞争时代,战略就是生存之道<sup>[6]</sup>。学科发展规划承载着大学的学术发展战略并将其进一步具体化,包含有落实战略的实施方案和重点工作。战略依据其制定的基础不同,可以分为以环境为主导的战略适应(strategic fit)和以资源为主导的战略延伸(strategic stretch)两种基本类型。战略适应,强调在市场机遇与组织资源之间寻找匹配和适应,因此也被称为战略匹配。战略适应的重点是“设法识别经营环境中存在的机会,对其配以相应的资源和能力以充分利用这些机会,并在此基础上制定发展战略。”<sup>[7]</sup>无论对J大学还是对F大学来说,“双一流”建设都是当前最大的政策机遇和利好。抢抓机遇,乘势而上,通过建设一流学科建成一流大学是两校共同的战略选择。“双一流”建设提出的强烈要求是学科发展要“面向国家重大战略需求,面向经济社会主战场,面向世界科技发展前沿”。我们可以看到两校为适应形势和政策要求所作出的战略调整,无论是J校的学科交叉平台建设,还是F大学的“新工科”布局,都属于战略适应的范畴。战略延伸所“延伸”的是组织的资源和能力,强调“充分发挥组织的资源优势以提供更大的价值”,组织“具备满足市场需求或创造市场需求的能力,在此基础上实施差异化战略”。战略延伸在两所案例学校均有突出的表现:一方面是学科优势的延伸;另一方面是资源优势的延伸。在学科优势延伸方面,J大学在“双一流”学科发展规划中强调工科的优势地位,理科的基础地位,医科的重要地位,以及交叉学科的潜力;F大学也在“双一流”学科发展规划中强调人文、社科、医学的强大优势,发挥学科交叉的潜力,探索学科交叉的前沿地带。在资源优势延伸方面,两校都具有很强的资源获取能力,2018年度的预算总经费均超过了百亿,J大学甚至达到144亿的水平。“占有较多资源能降低高校的相关风险,这意味着,资源充足的高校可以比它们的那些穷对手们更早地开始变革。”<sup>[3]20</sup>两校基于学科和资源优势的延伸,形成了各有特色的学科重点领域和学科交叉方向。由此可见,学科发展规划既是一种战略适应行为,也要一种战略延伸行为,处于一种统合叠加的状态,既能利用优势抢抓机遇,也能基于优势创造差异和特色。

#### (二)学科发展规划的控制强度:强控制与弱控制的分野

学科发展规划从制定到执行普遍涉及“两张皮”的现象,因此施加一定的控制显得尤为必要,但控制的强度以何种为宜尚存在激烈的争论。J大学重视过

程管理和过程控制,强化KPI的考核并与资源配置“硬连接”,属于典型的强控制模式。强控制产生的争议是明显的,甚至在J大学内部也一度争论颇多。规划处处长介绍:“内控KPI这个关键指标也是备受批判了,校领导也多次讲你们这些指标到底对还是不对?指标到底能不能反应内涵和质量?我们据理力争,坚持KPI,因为没有指标规划在实际中是推行不下去的。但对指标的功能——是以考评为主还是以日常观测为主——我们可以重新再认识。针对‘五个一流’的目标,我们做了40个KPI指标。”有强控制传统的J大学也在逐步转变控制的灵活性,正如规划处处长所说,“我们更重视规划的思路,大家做规划不要老是盯着目标,否则最后就变成KPI了。KPI只是规划的一部分,不是规划的全部。我们更加希望认识到规划的思路和思想。”即使对院系的KPI设定,也强调规划部门与院系共同协商,更加重视规划的认同和自觉行动,以及领导力建设等方面。

F大学对学科发展规划的控制则相对重视项目引领和结果导向,相对淡化过程的监控,其考核结果对资源分配也仅作为“参考”,是一种“软连接”,总体控制强度相对较弱。这与该校的学科文化和管理文化有着密切的关联。规划处处长指出:“从F大学来说,学科规划是要做一个矩阵式的,我们做不到像J大学那样对院系有非常细致的指标来控制。我们也认为,在F大学很难做这项工作,因为一个文理综合大学,不能变得太数字化,但是也不能过于无为而治。所以我们现在的学科规划最核心的工作就是把它项目化。”将项目化作为规划管理的抓手,正反映了F大学试图在一定程度上强化规划控制力度又不至于招致强烈的抵制,其中的“度”也是需要仔细拿捏的。正如学者所指出的,在躁动的年代,多数规划者“往往忽视了人们的自我意识、政治和传统等因素以及他们制定的规划付诸实施的必要性。”<sup>[8]145</sup>

(三)学科发展规划的逻辑遵循:知识生长与外部需求的叠加

布鲁贝克将高等教育哲学划分为“认识论的高等教育哲学”和“政治论的高等教育哲学”<sup>[9]</sup>。前者强调知识探究的动力源于“闲逸的好奇”,后者则强调知识探究的动力源于“对国家有着深远影响”。丹尼尔·若雷认为有两种基本的院校哲学,即“提供者导向”的哲学和“消费者导向”的哲学<sup>[3]20</sup>。前者遵循内部学术的驱动方式开展教学和科研,后者则遵循外部市场的驱动方式提供教学和科研。学科发展规划也存在两种逻辑,即基于知识生长的内在发展逻辑和基于社会需求

的外部发展逻辑。一方面,学科发展规划要顺应知识生长的分化、综合、交叉等发展趋势;另一方面,学科发展规划要满足国家和经济社会发展的现实需求。

上述两条学科发展规划的逻辑复合叠加的趋势越来越明显。有时知识生长是主要的逻辑遵循,同时兼顾社会的外部需求;有时外部需求是主要的逻辑遵循,同时兼顾内在的知识生长。在以下三方面表现得尤为突出。其一,基础学科的生长是新兴学科发展的力量来源。F大学高度重视文理基础学科,在“文理并重”时期就顺应知识分化的趋势建设了一批新兴学科。在“双一流”建设方案中,文理基础学科仍处于重要位置,保持了传统优势地位。其二,应用学科的发展主要依据外部需求的增长以及内在学科的优势。J大学的工科在国家重大工程建设中、在重要技术进步中具有不可替代的作用,“双一流”建设中学科规划重点建设船海工程与科学、制造科学与工程、电子电气工程、计算智能与系统控制、先进材料科学与工程等5个学科群。其三,交叉学科的生长往往兼顾国际前沿和社会重大需求。F大学推进学科融合创新发展锁定了三个主题,分别是“创新型国家”“健康中国”“中国特色哲学社会科学”。以“创新型国家”主题为例,重在通过理科、工科和医科优势学科,对接国家和地方科技创新驱动战略,整合全球优势资源,形成有全球影响力的科技研究中心。J大学在“双一流”建设方案中提出“以优势学科为主干,以特色学科、新兴学科、需求学科为支撑,以学科群模式促进学科交叉融合”的学科生态体系建设思路,体现了学科发展的双重逻辑遵循。因此,学科发展规划普遍重视将学术前沿和国家战略需求有机结合起来,以此作为规划学科发展方向的重要依据。

(四)学科发展规划的共识程度:从顺从到认同的跨越

J大学发展规划处处长提出“规划的最高境界是认同”的观点,并认为规划的认同是指“认知—顺从—同化”的心理过程。“认同是非常好的一件事情。一个理念如果你非常认同,然后充分调动你的团队和智慧来共同实现目标,这是最难的,也是我们一直力推的。首先,我们得告诉他们有规划和没规划会不一样,如果你跟从规划,如果你一直把规划作为工作的指导,你的工作将得到很大的变化。其次,我们会主动介入到各个口子的改革和政策制定中。我们想通过这种方式使规划的思想渗透进去,注入到他们那里,潜移默化地贯彻下去。我们在机关层面渗透的比较好,院系层面还不是主攻方向,因为精力毕竟是有限的,在院

系层面我们还是以 KPI 为主要的名头在做。再次,别人认为规划都是说大话的,说假话的,但我们说规划是可以实现的。从规划的实施来讲,通过计划分解、年度考核和持续跟踪,可以解决一个问题,就是对规划的顺从。写进规划的内容你必须做,这就叫顺从。最后,我们希望通过不断的同化过程,从顺从走向自觉行动,比如能够主动描绘战略地图、主动开展国际评估等。”

F 大学规划处处长也认为学科规划实施最核心的问题在于共识,最困难的部分也在于形成共识。“共识度越高的事情,肯定越容易实施,共识度越低的事情,越不容易实施。这里面的共识,我觉得最主要的是两个共识。一是对现有队伍和引进人才应该处在什么样的学术水准的共识。二是对发展方向的共识。两个共识中最核心的是人。怎样去形成学科自身的共识是最大的问题。”

综上,学科发展规划的有效性是理性主义和渐进主义适度融合的结果。这种融合状态“与理性主义的规划相比,少一些精确;与渐进论相比,对未来的展望不受那么多限制;不如理性主义那么乌托邦,但也不如渐进论那么保守;不是那种难以把握的不现实的模型,但也不是那种走形式的、缺乏远见的、自我中心的、缺乏创新性的决策。”<sup>[8]152</sup>

(张继龙,上海师范大学国际与比较教育研究院、

教育学院博士后研究人员、副教授,上海 200234;陈廷柱,华中科技大学教育科学研究院副院长、教授,湖北武汉 430074)

#### 参考文献

- [1] 约瑟夫·兰佩尔,亨利·明兹伯格.战略过程:概念、情境与案例:第5版[M].耿帅,黎根红,译.北京:机械工业出版社,2017:5.
- [2] 陈廷柱.基于执行视角对高校规划工作的几点思考[J].高校教育管理,2015(2).
- [3] 丹尼·尔若雷,赫伯特·谢尔曼.从战略到变革:高校战略规划实施[M].周艳,赵炬明,译.桂林:广西师范大学出版社,2006.
- [4] 陈家建.项目制与基层政府动员:对社会管理项目化运作的社会学考察[J].中国社会科学,2013(2).
- [5] 渠敬东.项目制:一种新的国家治理体制[J].中国社会科学,2012(5).
- [6] 杰克·特劳特.什么是战略[M].火华强,译.北京:机械工业出版社,2011:15.
- [7] 格里·约翰逊,凯万·斯科尔斯.战略管理:第6版[M].王军,等译.北京:人民邮电出版社,2004:4-6.
- [8] 乔治·凯勒.大学战略与规划:美国高等教育管理革命[M].别敦荣,等译.青岛:中国海洋大学出版社,2005.
- [9] 约翰·S·布鲁贝克.高等教育哲学[M].王承绪,郑继伟,张维平,等译.杭州:浙江教育出版社,2001:15.

## On the Discipline Development Planning in the Construction of “Double First-Class”: Strategy, Management, and Effectiveness

—Case studies of two institutions building into world-class universities

ZHANG Jilong<sup>1</sup> CHEN Tingzhu<sup>2</sup>

(1. Shanghai Normal University, Shanghai 200234;

2. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074)

**Abstract:** Discipline development plans are the core element of the “Double First-Class” developing programs of universities and colleges. The case studies of two institutions building into world-class universities show that the discipline development plans well reflect their strategies. The drawing of the plans is of the features of both deliberate design and emergency responding; the implementation of the plans is supported by organizations and managed as projects; the evaluation of the plans is results-oriented and continuous-tracked. To examine the effectiveness of the plans requires further consideration of these factors, such as strategic thinking, controlling, logics and consensus of plans.

**Key words:** “Double First-Class” construction; discipline development planning; discipline development strategy