



大学发展规划 目标与资源的互动关系

北京师范大学 高等教育研究院
洪成文 教授



提纲 CONTENTS ▶



为什么规划目标好写 不好定?



没有资源拓展的规划不是好规划



规划制订过程就是寻找战略资源



• 提纲

- 资源束缚了规划思想，限制了目标高度；
- 大学资源因校而异；
- 规划制定过程中，如何找到战略性资源；
- 资源拓展，挑战着报告的撰写者。



一、资源束缚了规划思想，限制了目标的高度

- 资源是大学发展的重要保障，有了资源，发展就容易了；没有资源，发展就难了；
- 资源也有很多种，钱是资源，人是资源，关系和人脉也是资源，机会抓住了，也是资源；制度建设好了，也是资源，因此，资源有狭义与广义之分；
- 资源，从财政上来讲，这些年，校际资源之间的差异越来越大；就生均拨款而言，大致可以分为四等。



1 拨款/生均差距越来越大

- 12000元;
- 18000元;
- 36000元;
- 40000元。



生均成本（985院校）

- 平均在9万多；
- 低的，在3-4万；
- 高等，有清华北大，在30万以上。



2. 财政与规划的相互促进

- 财政富裕的高校：有钱，找目标；或用目标去找钱，目标和找资源实现了**互动一体化**；
- 财政紧张的高校。没钱，砍目标。砍目标，也就把找钱的腿给砍断了。**资源越来越紧张。**



经常听到一种声音：
挺羡慕你的，做得这么好。
我说，“你也可以啊”。
接下来就是各种借口
没人脉啊，没钱，没时间
啊，家人不支持啊，时间
对不上啊，要照顾孩子啊.....

✓记住：

站着不动永远只是观众！！！！



你跟别人的差距、不在于你走的慢。
而在于、别人走的时候。
你只是一直在看！



清华三件小动作

- 书院建设（清华拟新建5个），苏世民书院；资料：香港中文大学的9大书院建设；崇基，新亚，联合，逸夫，善衡，晨兴，和声，伍宜孙，敬文；
- 筹资，建校110周年的时候，筹资目标110亿；这是浙江大学提出60亿大额筹资目标之后的最高募捐标的；
- 清华大学新设立讲席教授，将安徽大学黄德宽书记、北师大石中英教授等三位教授，授予清华大学人文讲席教授；资料：黄德宽是安徽大学党委书记，是全国文字研究会首席专家，中国文字博物馆馆长。



3. 规划最需要关注对手

- 对手在做什么？
- 有可能做什么？
- 他们做什么，我们做什么？



4. 规划目标最容易被“一句话”所制约

- 很有创意的事情，因为一句话而被搁浅；
- 做产教融合，需国际合作，需向德国应用技术大学学习，但我们没有人脉啊；
- 做规模更大、设备更新的实训基地，一旦建成，将使得我们在本地应用技术大学建设上，上几个大台阶；但没钱啊；
- 做三五个书院，没地皮啊；所以一些高校虽然也做书院，但却是一个假书院，或学生宿舍（比如学而书院）；
- 学科发展上可建设9大联盟、铁三角，提高竞争力。不行啊



5. 没有创意的规划无疑与工作计划的集成

◦ 一句话————

- 打击或扼杀了太多创新思想；
- 好点子，往往被一句话所断然否定；
- 没有创意的战略，容易把规划变成工作计划的集成。



二、高校资源到底在哪里？

- 合肥学院的资源，打中德合作的牌子；效果很好；
- 延安大学的资源，打中国共产党的牌子；效果不错；
- 湘潭大学的资源，打毛主席的牌子；全国应用数学中心1/13；
- 清华大学的资源，世界一流学者的牌子（杨，姚，邱）；跻身前50；
- 北师大的资源，扛师范的牌子，发展一流大学；
- 香港中文大学的资源，募捐九家书院筹资成就非凡；
- 斯坦福大学的资源，联邦政府和慈善家，双管齐下，实现了西部崛起。



● 资源的三大可能性



（一）政府的资源

- 政府的资源有政策性的，比如我校拿到的应用技术大学转型试点院校的资格，不仅是资金，而且还有更多；
- 政府的资源也是临时性的，比如每年的“跑部”前进，以及预算即将终止且资金还没有拨付出去的；
- 政府的资源也有危机发展资金，比如20万亿的问题，如果确有此事，教育系统可以从中拿到多少？如何拿，报项目啊；我们学校能否拿到，如何拿，项目啊；
- **向政府部门讲好学校发展的故事；一体两翼啊；解决掐脖子的问题，是一流大学说的故事。我们呢？**



一项值得关注的项目：其他

- 何为“其他”？
- 财政拨款收入、事业收入和经营收入以外的全部经费；
- 具体包括投资收益；银行存款利息收入；租金收入；捐赠收入，盘盈收入，等等；
- 清华大学非财政性收入，占比3/4；
- 北大的其他，占比24.38%；但财政拨款占比都超过了40%；50%小；



（二）慈善家的资源

- **慈善是培养出来的，不要以为他们是天生的**
- **感动他们**，有感召出慈善家的可能；如果能为伟大的大学做一点贡献那是终生的HONOR。
- **鼓动他们**，用激将法，激出慈善家；雷军都出手了，东升你也做一点吧。
- **高尚他们**，原来生活可以这样慈善地过；人的一生可以多种活法，留下一套房产，另一套给我们学院，设立一个讲席，建设一个基金，多高尚啊；
- **协助他们**，让他们轻松成为慈善家。配比他啊，让他做大事。



（三）校友的资源

- 校友的力量是无穷的，也可能是休眠的，主要看学校的动员能力；所以我们提出了大力发展我校的筹资事业。
- 校友的作用不仅仅是提供资金支持，也可以提供思想支持；我们在十四五规划发展中，要不要征询？如何？
- 校友的支持不仅仅是单方面的，也是双向的，校友遇到困难，我们提供了多少援手？
- 校友，我们要感动他们，我们要感召他们，我们要高尚他们，我们也协助他们。



三、发展规划与资源挖掘的案例分析

- 于无声处听惊雷；
- 湘潭大学获得了省和省上的双重支持；
- 讲好故事是第一；
- 延安大学拿到了省市的特别资源；
- 创新思维大动员；
- 社会筹资的项目设计思路。



（一）于无声处听惊雷

湘潭大学，一个被忽视的重点大学。

- 湘潭大学的基本背景；
- 地处湖南湘潭市（地级市）；
- 1958年，在毛泽东主席的倡导下建立起来；
- 文革早期，学校停办了；
- 1974年，毛主席最后一次回家乡；
- 问湖南省委周书记，我的大学办的怎么样呢？



(1) 背景

- 周书记回答说，我去了解一下；
- 等主席回到北京后，书记亲自跑到教育部，希望教育部帮忙；
- 教育部非常重视，于是调集全国力量办湘潭大学；
- 这就是集中力量办大事的具体体现；
- 很短时间，湘潭大学拔地而起；
- **最辉煌时期是改革开放初，湘潭成为全国16所重点大学之一；**
- 然而，三十年后，学校稳步下滑；
- 沦为地方普通高校，没有985，也没有211。



(2) 规划咨询

- 2016年12月，党委章书记偶遇了我们团队，并发出邀请；
- 2017年1月，我们第一次去学校调研；紧接着我们做第二第三次调研；
- 我们提出两大方案；
- **第一是通过知识动员来加速学校发展；**
- **第二是通过大学更名来加速学校发展。**



(3) 咨询过程和效果

- 知识动员是什么？知识动员，理论上讲，就是借助其他力量将我们的思想传达给更高一级政府部门；
- 条件有三，第一，要有明确的目的指向；第二，理由要充分；第三，要让主管领导同情和支持。
- 2018年，学校提出了将湘潭大学办得更好更有特色的报告提交给了中办；时机把握？校庆。接着校庆，将学校的决心提交上去。习总书记给了批示。孙副总理也给了批示。省委书记带着两个批示，到学校调研，并提出认真学习两个批示精神，将湘潭大学办得更有特色的指示。



(4) 效益体现

- 资金若干；
- 全国13家数学研究中心；
- 还有其他。



(5) 效益还没出来的建议和咨询

- 将湘潭大学更名为毛泽东大学；
- 为什么要更名？
- 如何更名？
- 教育部能同意吗？
- 如果教育部不同意，那么怎么办？



(6) 反思

- 利用知识动员的基本原理，将**借力**进行到底；
- 规划贵在创新，贵在资源增加；
- 资源增加了，大学的发展更多增值。



（二）讲好故事是第一

- 延安大学的发展背景：
- 人才流失严重，引进却很难；
- 资金欠账很多，周转资金少，政策僵化；
- 教职工抱怨多，干劲有大有小；
- 招生生源越来越差，因为办学条件。



(1) 与本课题组接洽

- 党委王书记找到我们，希望我们提供咨询；
- 我们经过六次调研，提出了一个发展咨询报告；
- 核心思想无外乎一句话：
- 延安大学是一所伟大的大学。



(2) 故事之魂

- 延安大学是一所伟大的大学！
- 理由呢？
- 因为生的伟大；
- 因为奉献伟大；
- 因为使命伟大。



(3) 学校操作

- 王书记向省委书记汇报；
- 省委书记来学校调研；
- 一句话带来了巨大资源。

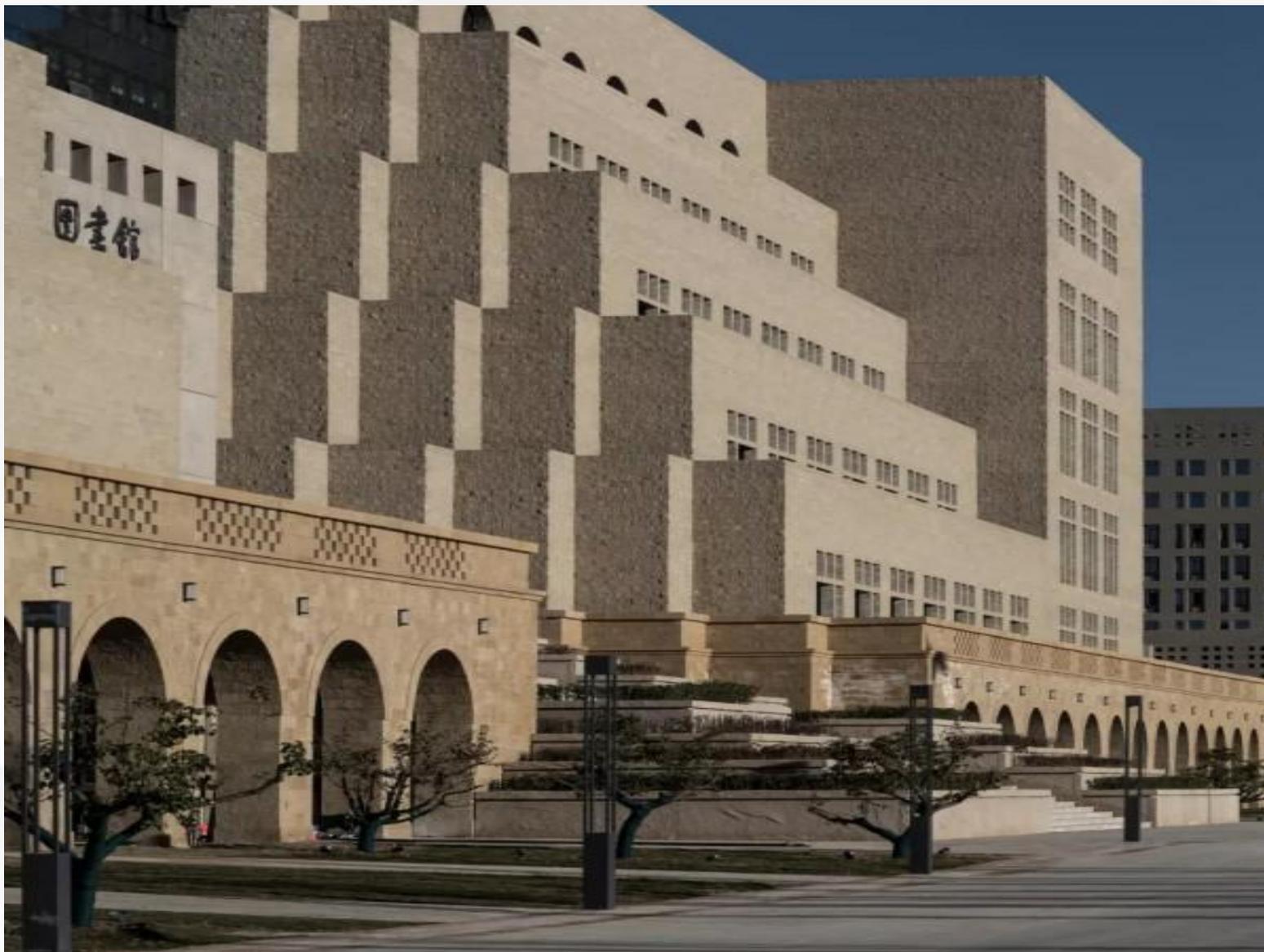


延安大学的过去和今天

- 过去
-

今天







(5) 反思

- 要相信党，依靠党；
- 要找特点，讲好故事。



(6) 规划编写的课后作业：讲好本校故事

- 大学要在做好规划报告后，有没有编写好本校的故事？
- 给企业家讲好故事；
- 给政府部门讲好故事；
- 给校友和家长讲好故事。



保定如何发展呢？

- 一“特”，二“高”；
- 特在三点：人才培养三三制（有材料需提炼）；立德树人同行骄子；国际合作办学的后起之秀。
- 高在何之处？应用转型首批；就业满意度地方领先；应用技术大学力争跻身全国第一方阵。
- 如何发展呢？战略三步走（五年？十年？建国百年？
- 形象概括：一体两翼（应用技术大学建设为体；保定和雄安为两翼）。
重点项目一二三。



（三）创新思维大动员；

- 大学筹资，十四五必须重视的课题；
- **背景：中美贸易战，经济下行，财政欠收；**
- 高等教育投入总经费将在一万亿徘徊；
- 大学财政的日子有可能吃紧。



fund-raising

- 用大学的勤劳和智慧
- 填补财政的困难。



(1) 方法一

- 通过校庆等重大活动，设计学校的大额筹资目标；
- 湘潭 2个亿；
- 人民大学6个亿；
- 暨南大学 3个亿；
- 浙江大学大额筹资目标；
- 清华110周年的筹资目标。



(2) 方法二

- 通过新建某研究所（院、中心）来加强募捐；
- 惠妍研究院；学前教育
- 智慧研究院；教育技术。



(3) 方法三

- 通过新建教学楼来加强募捐；
- 武汉大学的冠名建筑多；
- 厦门大学的冠名建筑多；
- 香港理工大学的冠名建筑多。



(4) 方法四

- 通过新建讲席教授Chair Professorship 来加强募捐；
- 什么是讲席教授？
- 规划里哪里体现？
- 如何将讲席教授与筹资结合起来？
- 未来的 发展趋势是什么？
- 一个学科的厉害程度与讲席教授数的多少成正比。



(5) 方法五

- 通过新建奖学金或基金来加强募捐；
- 奖学金是最传统的做法；
- 是二级学院为本院学生提供更好教育服务的特殊渠道；
- 校友直接了当；容易操作。



(6) 方法六

- 通过新建大学书院来来加强募捐；
- 书院的价值一，是让人才培养渗透到宿舍，全天候；
- 书院的价值二，促进不同学科同学之间的交流和沟通；
- 书院的价值三，获得外力援助，将教育做到高达上的方法；
- 书院的价值四，扩大大学永续性基金池。



(7) 方法七

- 通过分期付款来加强募捐；
- 化整为零，容易将募捐目标加大；
- 促进校友的持续性捐款；
- 特殊，新颖。



(6) 方法八

- 通过微信等新的金融工具来加强募捐；
- 小额，积少成多；
- 类似于众筹；
- 养成捐赠文化。



(9) 方法九

- 通过设立配比资金来加强募捐；
- 有意愿捐赠100万，通过学校的100万配比，将捐款人的善举放大；
- 配比的存在，显然可以提高捐款的积极性。



(10) 方法十

- 通过基金投资来加强募捐；
- 将募捐的款项用于投资，以获得收益；
- 让募捐人感觉他的钱在增值；
- 学校总收入也有增加。



小结

- 没有校友会的，立马成立校友会；
- 有校友会，没有募捐设计的，要做科学设计；
- 有校友会，有募捐经验的，要申报大学教育基金会；
- 有基金会的大学，要逐步增加大学的基金池子。



四、规划制定过程的共性问题

- 规划处很明白，建议也很好，但是校领导怀疑或不拍板，咋办？
- 规划报告写的“吐血”，但是得到的都是批评，缺少肯定，咋办？
- 好的规划报告，看不到落实的速度和效率，咋办？



谢谢大家！