

发展战略咨询委员会运行模式创新探讨

曹益

(中国民航大学发展规划与学科建设处, 天津 300300)

【摘要】党的二十大明确要求“强化科技战略咨询”，这对智库提升战略研究与战略咨询能力提出了更高的要求。发展战略咨询委员会为教育的改革和发展提供咨询论证和政策指引，对我国加快建设现代化大学治理体系，提高重大教育决策的科学性具有重要意义；目前高校发展咨询委员会在运行过程中存在的运行模式不完善，咨询内容不合理等困境；应以创新战略咨询运行模式思路、提升战略咨询体系谋划能力、强化咨询决策服务落实能方面增强发展战略咨询委员会对高校决策和发展的支撑性和引领性，推动高校高质量发展。

【关键词】发展战略；战略咨询；运行模式；高质量发展

党的二十大明确要求“强化科技战略咨询”，^[1]这对智库提升战略研究与战略咨询能力提出了更高的要求。战略是主体在对外部环境变化下对系统的发展目标、发展能力和发展行动进行总体谋划和长远安排、劳伦斯·弗里德曼^[2]认为，战略是一门关于选择的学问，要根据环境变化不断地重新评估包括终极目标在内的最初战略，为主体塑造未来提供机会。我国高等教育发展，正处于全面改革与发展的关键时期，面对复杂、变化、不确定的战略环境，科学合理的决策决定着高校未来发展的方向。相关专业研究机构、咨询与顾问机构必须强化战略信息收集、机理分析、影响分析、政策分析、综合研判能力，提升对于未来发展的预见力和洞察力，科学集成各方面战略专家的集体智慧，准确把握新一轮科技革命与产业革命的趋势与机遇，以高质量的战略研究与战略咨询支撑高水平的战略决策^[3]。

目前，包括哈佛大学、清华大学等国内外高水平大学及一些行业特色型院校都建立了自己的发展战略咨询委员会，主要特征表现在建立之初就定位在科教体制机制改革和创新驱动发展的探索，在创新性、标志性、示范性方面更为突出，更具代表价值。邀请在不同领域内学术造诣高、学风端正、具有大局意识和战略思想的精英人士建立发展战略咨询委员会，广泛征询委员的意见，为高等教育的改革和发展提供咨询论证和政策指引，对于贯彻落实党的教育方针、完善高校运行管理机制和提升高校的“双一流”建设能力有着决定性的意义，同时也可以为学校在面向国家和社会争取重大资源时提供更有力支持。

一、高校建立发展战略咨询委员会必要性

(一) 应对教育决策环境变化

教育决策是教育管理活动的首位行为，在“两个大局”背景下，教育内外环境发生深刻变化，必须跳出教育看教育、立足全局看教育、放眼长远看教育，准确识变、主动求变、积极应变，抓住重大机遇，开创教育新局面。高校发展面临着国际化、特色化、现代化的要求，如何应对当前教育决策的环境变化，发挥战略性教育决策全局性、原则性作用是摆在所有高校管理者面前的一项重要任务。发展战略咨询委员会等教育决策机构对高校的未来发展影响深远，能为学校改革创新、长远发展提供政策指导、资源支持、制度保障。对于推进高校治理能力和治理方式现代化、建立现代化大学治理体系发挥着“领航员”的作用。

(二) 推进发展战略改革研究

纵深推进高等教育改革发展的择优选择。战略决策离不开战略研究与战略咨询的支撑，战略咨询离不开长期持续的战略研究和专业积累，更离不开战略专家的智慧凝练、综合研判和系统集成^[4]。当前，我国科教改革进入“深水区”，设立发展战略咨询委员，利用咨询委员会委员发展视野宽、战略意识重和全局观念强的优势，使高校在“双一流”竞争新形势下找准发展路径、明确发展方向、提升改革效率上捷足先登，并更好地保障学校重大决策、重大事项的科学性和战略性，进而从深层次破解高校发展瓶颈难题、实现我国高等教育内涵式发展。

(三) 加强产学研融合发展

产学研深度融合是高校创新驱动发展的核心内

容与重要实现形式。发展战略咨询委员会的人员构成同时侧重于企业家和科研组织的专家学者，能够高效统筹企业、高校、科研院所等创新主体，集成生产、教育、科研等优势资源，协调上、中、下游的创新链关键环节，促进核心、基础、共性技术与产业链的深度融合。利用企业家的敏锐嗅觉带动研究机构、大学主动对接市场需求，发挥大中型企业的创新引领作用^[5]，实现发展战略与创新形式的转型升级，进一步激发创新主体内生动力，使其既符合企业自身发展利益，又符合我国高质量发展与创新体系优化升级要求，从创新主体层面推动我国产学研融合向深度与广度拓展。

二、高校发展战略咨询委员会管理运行的现实困境

发展战略咨询委员会成立时的“热闹”、与后续运行过程的“冷清”形成了鲜明的对比，而高校发展战略咨询委员会在实际运行中能发挥的作用也有待挖掘，没有充分呈现委员会对高校未来发展的优势与支撑。因此通过分析战略发展咨询委员会存在的现实困境，并有针对性地提出改进路径。

（一）运行模式不完善

组织架构是企业经营管理活动的载体，在发展战略咨询委员会管理中同样适用，由于组织架构的缺失，致使学校和各位专家委员之间没有形成良好的桥梁纽带作用，没有建立比较稳定、顺畅的渠道，咨询研究和学校决策不能很好结合，因此组织架构系统的设计和完善必须放在运营管理的优先地位。目前高校在实际决策中，并没有建立科学合理的咨询架构，委员不能及时把握决策者的决策需求，提供决策咨询的目标不明确，往往是根据需要进行临时的咨询，专家在其中充当的角色多为评论家，而不是设计师，委员会的智囊作用没有得到充分的发挥。

（二）咨询内容不合理

成立战略发展咨询委员会应以委员在业内的影响力形成聚集效应，凭借发展战略咨询委员会搭建有利于学校发展的交流平台，但发展战略咨询委员会都是临时组织会议，委员缺乏对学校内部情况的深入了解，不免存在咨询工作方法单一，咨询内容领域狭窄等问题，而咨询内容往往也没有根据学校特色进行合理地制定，没有和咨询委员建立起长效的沟通保障机制，往往只能提供一般性的建议，并不能真正地为学校带来实质性的帮助，难以对学校关心的重大改革问题和发展难点及时探讨，共商良策。

三、高校发展战略咨询委员会管理运行机制的实现路径

高校发展咨询委员会的建设路径可从创新战略咨询运行模式思路、提升战略咨询体系谋划能力、强化咨询决策服务落实能力三个方面开展设计研究，从而克服现有弊端，逐步提升发展战略咨询委员会服务学校发展能力。

（一）创新战略咨询运行模式思路

探索在发展战略咨询委员会、学校领导与秘书处之间构建合理的、科学的组织架构，在学校领导、委员会和职能部门及学院之间的秘书处发挥好桥梁纽带作用。在运中充分考虑机关职能部门和学院对于学校发展的意见，秘书处通过收集各职能部门和学院意见及需求向校领导进行汇报，形成发展咨询资料由秘书处送交专家委员会沟通咨询，并负责整理汇总委员会意见，形成反馈机制，校领导通过工作报告形式向委员会汇报本年度的工作情况和下一年的工作计划，对学校管理中的重要问题进行咨询，委员们针对工作计划的可行性、逻辑性、导向性和实用性方面提出意见和建议。以此形成学校发展咨询闭环，推动各位委员的意见和建议在学校落地生根，使委员会真正参与到学校发展治理中，转化为推动学校高质量发展的不竭动力。组织架构示意图如图1所示。

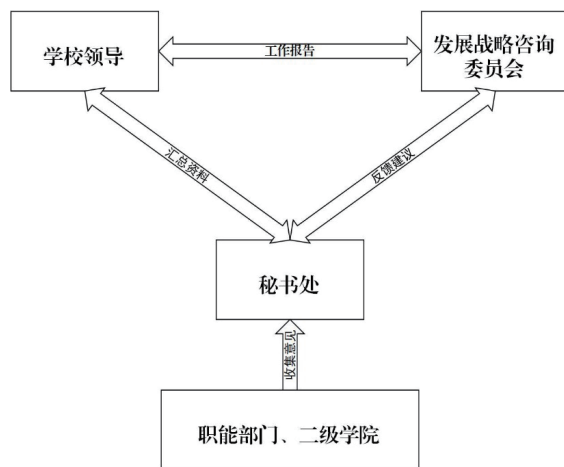


图1 组织架构图

（二）提升战略咨询体系谋划能力

建立一支与发展战略咨询委员会协同工作的兼职研究员队伍，在职能部门和学院中按照委员们的业务领域遴选与之匹配的一对一研究员，使其成为委员与学校之间的纽带，同时增强我校战略咨询人员自身研究水平，重点围绕影响学校发展发展规划、学科建

