

# 西安欧亚学院

## “四四二”战略第二阶段发展规划

(2013—2016 年)

二〇一三年一月

# 目 录

一、发展基础和面临形势	3
(一) “四四二”战略第一阶段发展成就	3
1. 年度工作回顾	3
2. 质量战略发展成就	6
3. 经营战略发展成就	10
4. 品牌战略发展成就	11
5. 组织建设与内部管理体制改革工作成就	12
6. 信息化建设成就	14
(二) 主要体会	16
(三) 存在不足	17
(四) 面临形势	18
二、“四四二”战略第二阶段发展理念和指导思想	20
(一) 发展理念	20
(二) 指导思想	21
三、“四四二”战略第二阶段发展目标	21
(一) 第二阶段发展目标	21
(二) 分项目标	21
(三) 主要绩效目标	21
四、第二阶段主要任务	23
(一) 阶段性任务	23
(二) 分项任务	23
——质量战略	23
1. 教与学	23
2. 产学研	24
3. 师资队伍	24
4. 教学组织与信息技术平台	25
——经营战略	25
1. 主营业务	25
2. 继续教育	25
3. 教育服务	25
4. 校园建设及校园经济	25
5. 投入及支出结构优化	26
——品牌战略	26
1. 品牌定位	26
2. 品牌支撑	26
3. 品牌传播	26
——组织建设与管理体制	27
1. 组织建设	27
2. 管控模式	27
3. 制度建设	27
——信息化建设	27
1. 核心系统建设	27
2. 信息技术服务	28
3. 信息化体验	28

# 西安欧亚学院“四四二”战略第二阶段发展规划

(2013—2016年)

“四四二”战略第二阶段是学校进一步提升内涵、强化特色、重点突破，实现“成为中国民办本科高校的引领者”战略总体目标的关键时期。为切实推进战略规划的实施，根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》、陕西省《关于进一步支持和规范民办高等教育发展的意见（陕政发〔2011〕78号）》及学校第三次教学工作会议精神，结合发展实际，制定本规划。

## 一、发展基础和面临形势

### （一）“四四二”战略第一阶段发展成就

学校在“四四二”战略第一阶段（2009-2012年），明晰了发展战略及行动方案；重新确立人才培养定位，形成了以文、经、管、工为主，教育、艺术协调发展并相互支撑的学科布局；以承担国家教育体制改革试点为契机，持续不断地推进教学、学生事务、行政事务等方面的改革，实施了以授权为特征的二级分院管控、职能部门大部制机构调整等内部管理体制变革，参照国际标准进行“数字化校园”信息平台建设。经过四年的努力，艺术设计学院和文化传媒学院等整体教学水平在本地区达到先进水平，基本实现第一阶段“部分重点学科达到西安二本院校中上教学水平”的战略目标。

#### 1. 年度工作回顾

##### ——2009年

**年度主题：**整合资源，夯实基础，部分重点学科有所突破，为实现第一个四年目标的奠定坚实基础。

##### **主要工作：**

（1）提出“质量、品牌、经营”战略体系框架，丰富了学校“四四二”战略的内涵。

（2）启动教学业务战略，各分院制定发展规划，全校教学系统

逐步转变观念，明确改革思路，整合内外部资源，开始改革探索和创新实践。

(3) 国际化合作办学取得实质性突破，艺术设计学院与法国巴黎美术学院及勒阿弗尔高等美院等高校建立了广泛、深入的合作。

(4) 学士学位评审工作顺利通过，并得到专家一致好评。

(5) 科研管理工作更加规范、有序。

(6) 学校整体管理体系及职能战略相对成熟并进入较为规范的发展轨道，部门绩效考核试点工作开始启动，召开两次战略年会，促进战略理解及共享。

### ——2010 年

**年度主题：**自 2010 年起，学校由连续两年的整合资源、夯实基础阶段进入到稳步发展并逐步树立特色的新阶段，在“四四二”总体战略框架的基础上，质量、品牌、经营三大战略均取得突破性进展。

#### **主要工作：**

(1) 质量战略：顺利召开第三次教学工作会议，明确了质量战略的方向、关键策略及具体实施步骤，完成了学科专业布局及分院机构调整，基于“四四二”战略的学科布局初步形成，学科特色、办学优势显现出来。

(2) 品牌战略：明确了品牌核心价值诉求和定位，成立了品牌领导工作小组，同时制定了系统的实施方案。

(3) 经营战略：初步确立了经营战略的业务框架及关键实施策略，为经营与质量、品牌的协同实施奠定了基础。

(4) 内部体制改革：成功获批为国家教育体制改革试点单位。

### ——2011 年

**年度主题：**将 2011 年确定为“教学质量提升年，品牌战略和经营战略的实质推进年”，学校以质量建设为中心，加快由愿景驱动型战略向业务驱动型战略转变，促进质量、品牌、经营三大战略

的协同发展。

### **主要工作：**

(1) 质量战略：依据波多里奇质量评价体系，构建了以价值链为导向的质量体系；全面更新教学大纲，突破课程改革瓶颈；开展 CTE 项目，深化教学方法和教学理念改革；国际交流与合作的深度和广度不断提升；服务教学型科研全面开展；探索形成符合学校发展战略的教学督导机制和质量评估体系。

(2) 品牌战略：品牌战略思路进一步明晰；品牌战略管理的组织框架初步建立；品牌推广方式不断创新；品牌效应日益凸显。

(3) 经营战略：经营战略稳步实施，主营业务持续增长，新业务收入实现突破，成本费用优化成绩显著。

(4) 内部体制改革：试点改革项目内容按计划有序开展，完善了法人治理结构，提升了分院的执行力，加大了职能部门的改革力度。

(5) 信息化建设：服务质量战略，成立了教学支撑小组，实现多个网络平台和资源的整合，形成以 CTE 课程为中心的网上交流中心；关注客户体验，提升外部出口带宽，提高网络服务响应度，学生满意度得到提升。

(6) 其他工作：学生工作牢固树立以学生为中心的理念，积极创新学生事务管理模式、内容和方法，加快推进学生事务改革步伐；就业指导重视学生的职业生涯规划 and 辅导，拓宽了学生成长体验的途径和渠道；行政后勤工作不断提高保障服务的及时性、有效性，师生满意度不断提升。

### **——2012 年**

**年度主题：**2012 年的年度主题及总体目标确定为：战略细化，能力提升，文化再造，确保“四四二”战略第一阶段目标的实现。同时将学校三大战略顺序调整为质量、经营、品牌，并形成“三大战略、两大支撑”的战略管理体系。

### 主要工作：

(1) 质量战略：全面提高分院组织能力；根据分院规划，加快学科建设步伐；启动学分制试点准备，强化学生学习责任，促进学生习惯养成；完成教学环境建设与改造项目，全面提高教学环境支持度；加大外部交流，促进产学研升级。

(2) 经营战略：按照“做强主业、相邻发展”的思路，完善学校经营业务体系及组织领导体系，大力推进产业发展及孵化，提高经营效益，扩大经营业务对持续增加教学投入及促进学校可持续发展的积极作用

(3) 品牌战略：推广学校教学改革经验，总结提炼“四四二”战略成果，凸显学校内外部环境改善及软、硬件实力提升所形成的品牌优势。提升品牌建设的贴近度及实效性，进一步体现“品牌是质量和经营的内外部结果表现”的关系，按照“三个提升，两个下沉，一个推进”的思路来开展工作，持续扩大学校品牌影响力

(4) 内部体制改革：完善委员会职责及工作机制，争取政府资源及项目，按计划开展教育体制改革试点项目内容，全面实施管控改革及大部制改革方案，通过后勤服务与保障的升级换代，为师生提供高品质的校园生活体验。

(5) 信息化建设：梳理和制定信息化规划，解决核心教学业务的各项问题，完善信息架构，提升数据平台数据质量及应用效果，推广 OA 协同办公系统，完善和优化学校及二级部门的网站体系。

## 2. 质量战略发展成就

(1) 明晰了质量战略的理念和内涵。学校第三次教学工作会议，奠定了基于“四四二”战略的学术发展方向与实现路径，形成了完整的教育教学理念体系和欧亚特有的教育教学的灵魂。学校质量战略的理念重新定义为：国际化、应用型、新体验。

国际化：国际化的视野；国际标杆与合作；国际化标准。

应用型：着眼于学生职业发展；产学合作贯穿过程；具有国际、

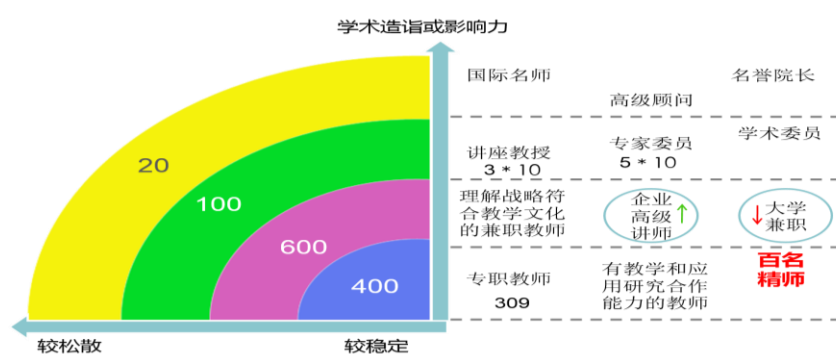
行业背景的师资。

新体验：教学环境体验；信息服务体验；学习与考核体验。

(2) 明确了办学定位：服务于行业及地方经济、文化、城市建设，致力于优秀的应用型人才的培养和应用开发研究。

(3) 实施“彩虹图”师资规划。投入近 1000 多万，用于国际名师、行业专家、博士等高层次人才引进与培养，教师队伍的数量、素质以及结构明显改善。现有省级教学团队 2 个，有享受国务院特殊津贴专家 1 人，在国内外有杰出学术成就的国际名师 7 人，具有高级职称的专任教师达到 37.8%，自有专任教师中的硕、博士比例达到 75%。2013 年 2 月 27 日，我校成功获批为“陕西省高校教师培训基地”，承担全省高校教师培训任务。

图 1 “彩虹图”师资规划框架



(4) 构建新的教学质量管理体系。依据波多里奇质量评价体系，学校从“领导力”，“战略规划”，“利益相关者和市场关注度”，“测量、分析与知识管理”，“教师和教职工中心”，“过程管理”及“结果”七个维度，制定各教学单位的年度绩效考核指标，进行教学数据整理分析，形成系统的教学质量管理体系。

(5) 教学方法改革不断深入。学校与美国杜肯大学合作开展 CTE 教师项目培训，近两年共组织 8 期，直接参训教师达 300 人次，再次培训的覆盖面扩大到专任教师总数的 68%。其中外国语学院组织了 CTE 教学研讨会和教学观摩课活动，信息工程学院按照 CTE 教学理念对 25 门本科教学大纲进行全面修订，物流贸易学院根据 CTE

评价体系组织评教-赛教-示范课观摩活动，艺术、文化传媒 2 个分院的小班教学试点改革效果明显。

(6) 人才培养模式不断创新。各分院积极探索，大胆创新，将“以学生为中心”的理念和应用型培养定位落实到各个教学环节，为最终形成适应民办高校发展特点的新型人才培养模式奠定了坚实有效的基础，也积累了大量的实践经验和成功案例。具体做法有：

一是以市场和客户为导向，加强与第三方调查公司的合作，针对毕业生的职场表现和职业生涯发展需要，依据岗位胜任力模型，制定人才培养方案。

二是着眼于学生成长的核心诉求和长远发展，重新定位培养目标，我们的首要任务是培养现代公民，教与学的目的不是简单传授知识，而是包括多元价值观、批判性思维、沟通表达等人文素养。

三是基于学生应用能力的课程改革体系建设及结构优化。

四是建立独立和完善的实践教学体系，形成了产学合作、实验实训、工作室、小学期、学科竞赛、社团活动等全方位、立体化的课内外实践教学模式，为学生的应用能力和职业素养培养服务。

五是深度开展国际合作办学，通过与国外高校在市场拓展、课程互认、学历教育等方面的合作，建立了多元化的国际合作模式，促进教与学工作全面与国际接轨，并在课程研发、师资培养与培训等方面实现了突破。

六是贯彻以学生为中心的教育理念，建立学生多元化个性发展的教与学平台，通过学分制与弹性学制改革，为学生自主选择专业、课程、授课教师、学习进程提供资源支持和机制保证。

七是重新定位学生工作目标，建立以咨询、服务、活动三大职能为核心的教学支持型的学生事务管理机制

八是建立以学生为中心的教学质量监控及过程管理体系，通过多个委员会对学生、教师、员工、校友、课程、设备设施等环节进质量管理。



近四年，共获得省级及以上竞赛奖励共 721 项，其中科技类奖项 424 项，体育竞技类奖项 219 项，文化艺术类奖项 78 项，稳居同类院校前列，2011 年，在美国（国际）大学生数学建模竞赛（MCM/ICM）中，学校获得了国际一等奖的荣誉。据第三方教育数据评估与咨询机构—麦可思公司的毕业生调查显示：2011 届毕业生的“校友推荐度”达到了 73%，比上年的 63% 高出了 10 个百分点，更远高于全国 40% 多的平均水平，人才培养模式及效果得到学生及社会的普遍认可。

（7）课程改革突破瓶颈。通过整合课程体系，优化课程结构，初步形成了以学生应用能力为出发点，由服务于专业培养的通识课程、必要管用的学科基础课程、适用精干的专业核心课程、促进个性化学习的专业及跨专业选修课程等构成的多元化、模块化课程体系。通识教育学院初步完成通识课程改革框架的建立，并围绕能力培养进行课改；建筑工程学院在核心专业课程中融入 CDIO 工程教育理念开展专业课课改工作；目前各分院已按照标准化课程大纲，初步完成 2011 级、2012 级人才培养方案课程的修订。

图 2 标准化课程大纲与原大纲比较

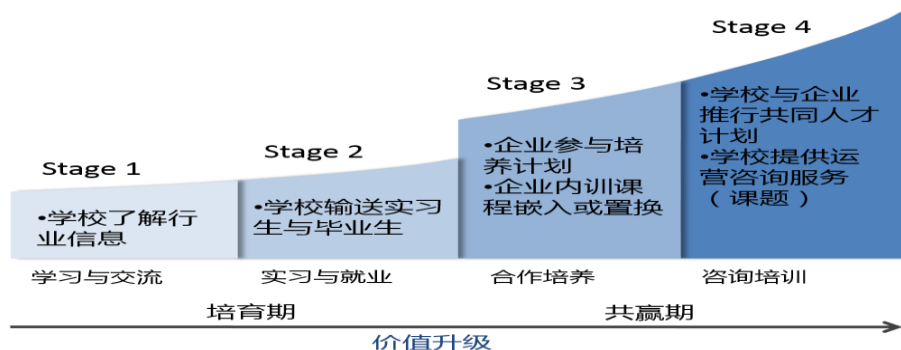
内容板块	旧大纲	新大纲	对比说明
• 课程描述	√	√	细化教学目标，应用Bloom法则
• 设计思路	×	√	依据“CTE课程理念及方法”
• 课程目标与专业培养目标的关系	×	√	课程目标服务于专业培养目标
• 本课程与其他课程的关系	×	√	课程内容与其他课程的相关性
• 课堂参与	×	√	强调学生的主体作用
• 作业	√	√	“作业量” “作业清单”
• 教材	√	√	教材信息更完备
• 授课安排表	×	√	认知路线说明图、任务说明书
• 相关阅读资料	√	√	利用网络资源，提供不易找到的阅读资料
• 考核方法	√	√	强调“过程考核”
• 学时分配	√	×	纳入“授课安排表”板块中
• 课程教学要求	√	×	

（8）学生学习投入度持续提升。学校积极参与清华大学 NSSE 项目（学生学习投入度）调查，改变传统的、以教育投入及办学条件为主要内容的评价方式，强调以“学”为中心的增值性学习效果评价，突出教育过程为学生的成长与发展带来的成果及变化；通过长

期积累、科学采集的数据和可显现的证据，运用现代科学技术手段和研究方法，系统地分析与评价人才培养的整体情况。根据调查结果显示，我校学生学习投入度同类院校排名连续提升。

(9) 产学合作进一步升级。学校在持续不断地深化教育教学改革的基础上，以国际化的视野，培养具有终身职业能力、符合行业发展需要的应用型人才，取得了显著成绩：艺术设计学院、文化传媒学院、物流贸易学院、管理学院等产学合作全面启动，大客户、小学期实习、社会人实践基地、工作室制、曲江文旅班、阿里巴巴特色班等应用型人才培养模式得到建立和完善，开始向教与学的全流程进行覆盖，合作项目的覆盖面和受益面不断扩大，学生就业能力不断提升。根据麦可思数据显示：学校毕业生半年后就业率平均为 82%，高于本省就业率（81%）平均水平，半年后的毕业薪资水平高于同类院校 7 个百分点。

图 3 产学合作模式示意图



(10) 科研工作取得突破。近四年我校共承担省部级研究课题 19 项，西安市哲学社会科学规划课题 17 项。教师在核心期刊发表论文近 200 篇。仅在 2012 年，我校在陕西省教育厅科学研究计划专项项目评审中共有 9 个项目获得立项，占全省所有民办高校立项数的五分之一。

### 3. 经营战略发展成就

以“全面支持质量战略发展”为目标的经营战略稳步推进。主营业务持续增长，辅修、专升本、本升硕、证书培训及外部培训等

兼营业务已经实现突破，收入结构开始多元化；产业孵化、基金会等新项目已提上日程；应对市场风险的能力增强，为学校可持续发展提供有力的保障。

(1) 学校初步确立了经营战略的业务框架及关键实施策略。按照“做强主业、相邻发展”的思路，以主营业务（学费收入）为主，继续教育、教育服务、不动产经营、基金收入等为辅的经营格局，通过调整产品结构，增加教学投入，优化行政、后勤等费用开支，全面支撑质量战略发展。

(2) 优化教育产品结构，收入持续增加。确立以本科教育为主体、高职教育及继续教育为支撑的教育产品结构，通过增加本科计划，逐步扩大继续教育规模等措施，学校主营业务收入从 2.07(2009 年) 亿增加到 2.52 亿(2012 年)。

(3) 教学经费投入持续加大。学校教学经费投入从 5000 万(2009 年) 增加到 8136 万(2012 年)，增长率达 37.5%。

(4) 费用结构不断优化。近四年学校主要费用支出中，人工费用支出增长了 54%，招生营销费用下降近 20%，行政后勤等费用下降了 13%，有效的支持了教学运行及改革发展。

(5) 校园环境重大建设工程基本完成，办学条件逐步改善。新建了室内体育馆、标准化塑胶跑道体育场、4 栋新教学楼、新行政楼、教职工公寓等基础设施，校园绿化面积达到 40%。新增金融柜台业务仿真实训室、企业模拟实训室、物流管理模拟、沙盘演练实训室、社会人实践基地等各类实验(训)室 117 个，校内实训基地 6 个；数字化图书馆生均藏书量(含电子图书)达到 155 册，拥有万方、超星、中国知网等电子数据库资源。

#### **4. 品牌战略发展成就**

品牌战略有效实施，品牌效应日益凸显。品牌战略思路进一步清晰，品牌战略的管理组织已经形成，品牌战略的推广方式持续创新，品牌推广成效显著。生源结构发生重大变化，从逐年降低非统

招学生到停止非统招学生招生，从以高职学生为主到以本科学生为主，从以关注数量为主到关注生源结构和质量为主。艺术设计学院的新生录取成绩排在了同类院校的前列。学校在外部机构的大学排行榜中名次不断提升，知名度和影响力持续增强。

(1) 品牌定位：质量和运营的内外部结果表现，按照“三个提升，两个下沉，一个推进”的思路，持续扩大学校品牌影响力。

(2) 品牌支撑：确立了以分院品牌带动学校品牌的执行思路，并重点进行分院品牌包装和策划，大力加强对教学活动、品牌和优势专业、名师名家团队、优秀学生、重大活动、知名院校合作等具体教学项目、活动及办学业绩的宣传推广。

(2) 品牌传播：向生源、实习及就业企业、政府评估评价部门等服务对象靠拢，通过艺术与感性的表达，高效的途径，传播品牌价值；强化对传播内容、媒介渠道进行筛选，系统制定规划，明确主题，突出重点、亮点与特色，寻找差异化切入点，快速形成品牌优势。

2012 年学校入选“中国校友会网 2012 中国一流民办高校”，并以综合 98.98 分的成绩跃居“中国校友会网 2012 中国民办大学排行榜 10 强”第 4 位，蝉联陕西同类院校之首。

## 5. 组织建设与内部管理体制改革工作成就

2010 年 12 月，经国务院批准，学校承担了国家教育体制改革试点工作，该项目是陕西省承担的 6 项国家教育体制改革试点项目之一，也是唯一一所民办高校承担的改革试点项目。以承担试点项目为契机，完善了法人治理结构，完成了符合欧亚特色及现代大学制度的章程修订工作，推进了管控模式改革，提升了分院的行政及学术领导力，开展了职能大部制改革，内部管理体制更加精干和高效，以业务单元为核心，支持服务型职能为辅助的组织机构已初步形成，欧亚特色的管理模式已初见成效。

(1) 完善了法人治理结构。完善了董事会领导下的校长负责制，

建立“以专家治学模式”为主导的委员会制度。2012年学校作为陕西省十所试点院校之一，完成了学校章程的修订工作，明确了学校治理结构、领导体制、权责划分、议事规则等核心问题。

(2) 开展财务、会计、资产管理改革，完善了财务制度体系。通过完善全面预算管理，推行作业成本核算体系，实施资产全流程管理等措施，完善了学校财务制度管理体系。

(3) 实施内部管理体制变革，优化了校院两级行政组织结构。

一是基于优化商科专业布局进行学术组织机构设置。根据学科专业规划及布局调整，2010年新组建会计学院、物流贸易学院，优化管理学院、金融学院等分院的专业及机构设置，形成了经、财、管相互支撑的商科专业布局。

二是完善和优化绩效管理体系。2009年在7个职能部门试运行部门绩效考核，2010年在全院推广，2011年在各分院借鉴波多里奇质量奖指标体系开展全面绩效管理工作，2012年职能部门按照“三大战略、两大支撑”体系的战略绩效管理工具进行考评。

三是实施管控模式调整，确立以授权为特征的分院管控模式。2011年，学校将人事、财务等权力在学校和分院之间进行了重新分配，财务管理职能由过去的学校集中管控模式调整为以分院费用“小包干”制为核心的授权管控模式，人力资源主要职能均下放分院实施自主管理。通过改革，以分院为实体的办学模式得以建立。

四是推进职能部门大部制改革。重新梳理和优化各项职能，将职能部门由原来的24个调整为现在的12个，优化费用近700多万，全部用于教学支出，实现了职能部门的组织特征由原来的“控制、监督型”向“规划、支持型”的转变，组织效率极大提升。

通过持续不断的变革与创新，学校的使命、愿景、核心价值观深入人心；职能部门数量减少，工作效率大幅提升；学术部门得到了充分授权和有力的办学资源支持，员工的工作积极性显著提升。

## 6. 信息化建设成就

信息化建设紧密围绕学校战略开展，推进以教学为中心的信息化建设，优化 BB 系统，加大现有教务系统的使用效率，构建分院网站群；关注学生体验及需求，不断提升硬件设施及服务质量，满意度逐年提升；为改变行政服务手段提供支持，注重解决实际工作中的问题，提高了工作效率。2012 年，学校成功获批为教育部第一批高校信息化试点单位。

(1) 国际标准的数字化校园工程。学校与台湾华岗基金会合作，推进以教学业务为核心的，全面覆盖学校各个职能的综合信息化平台。初步完成 ICAN 及 ROOMIS 系统的建设，实现课程资源和教室管理的信息化。

(2) 初步建成了面向主业务流的系统支持平台。在教学管理、课程管理、学术资源、学生管理等方面建成多个信息化系统，支持教与学工作的开展。

教务管理系统涵盖了教务管理工作所有环节，涉及到基本信息、学籍管理、教学计划、教学安排(网上选课/课表编排/实践安排)、考试事务、学生成绩、教学考评、毕业处理、教材管理与系统管理等多个方面。

网络辅助教学系统。建成了 BB 教学资源平台，并完成所有教室的多媒体改造，全校 2 万多名师生均使用该系统进行网络教学和学习，并通过平台积累了大量的教学资源。

学术资源系统。引入了中国知网、万方数据库、国研网、网上大学堂、美国探索教育、新东方多媒体学习库等网络学习资源。

学工系统、资助系统、心海心理等系统。涵盖了学生事务、助学管理、奖惩助贷、心理健康、思想政治、综合测评、辅导员考评及系统管理等多个方面。

(3) 建立了省内先进的硬件支撑平台。依托电信网和教育网构成的网络出口总带宽为 4.21G，学生单用户接入带宽 4Mbps 以上，

是陕西省首家光纤到宿舍的高校。学校拥有电信级的数据中心机房，机房内配有国际品牌的各类软件、硬件设备，确保了学校业务的连续性和数据的完整性。

(4) 建立了高效的行政支持平台。主要包括 OA 系统、人力资源管理系统、财务管理系统和后勤管理系统。行政服务的核心业务流程全部实现信息化，优化了工作流程，提高了工作效率。

实践证明，通过“四四二”战略的实施，学院整体办学能力和水平迈上了新台阶，为第二阶段目标的实现奠定了良好基础。

表 1 “四四二”战略第一阶段学校发展主要数据统计表

质量战略	第一阶段目标	完成情况 (截至 2012 年底)
<b>——办学规模指标</b>		
在校普通全日制本科生(名)	7000~10000	11336
在校普通全日制专科生(名)	6000~8000	8277
在校成教、自考生(名)		1709
<b>——人才培养指标</b>		
本科专业(个)		23
省级特色专业(个)	新增 2-3	3
省级精品课程(门)	新增 3~4	5
毕业生就业率-麦可思数据(%)	82%	87%
省级教学成果奖(项)	新增 3~5	4
教材建设立项或撰写数(部)		103(本科 41)
<b>——师资队伍指标</b>		
专任教师总数(名)	900	949
专任教师中高级职称比例(%)	35	37.5
专任教师中具有博士学位比例(%)	10	5
专任教师中具有硕士学位以上比例(%)	65	70
国际名师(名)		7
省级教学团队(个)	2~3	2
<b>——应用型研究指标</b>		
年均科研经费(万元/年)		80
部省级研究项目(项)	新增 3-10	9
“三大检索”论文(篇)	新增 50~100	70
出版专著(部)	新增 20	21
专利成果(项)		3
<b>——国际合作指标</b>		

中外合作办学项目（项）	3-6	8
举办高水平国际学术会议（次）	30	28
选派教师赴海外留学、交流（人次）	10-15	17
聘请外籍专家、语言类教师（名）		8
学生参加国际学术交流和游学数（人）		117

经营战略指标	第一阶段目标	完成情况 (截至 2012 年底)
主营业务收入（亿元/年）	2.5	2.52
继续教育收入（万元/年）	2000 万	2800
教学投入增长率（%）	30	37.5
人工费用支出增长率（%）	30	54

品牌战略指标	第一阶段目标	完成情况 (截至 2012 年底)
录取分数同类院校排名（排名）	1-3	4
国际性获奖数（个）	3	2
省部级获奖数（个）	10	12

## （二）主要体会

回顾四年来的发展历程和成果，可以用“制定战略、改革体制；定位行业、梳理专业；授权分院、创新教学”三句话进行总结，发展模式已由原来的“大众化、同质化、低质量”向“国际化、应用型、新体验”的实质性转变。学校能够持续在中国高等教育领域立足，并且形成一定的影响力，其中有以下几点原因：

**1. 学校使命、愿景、核心价值观深入人心。**2007 年学校在回顾、梳理、总结提炼以往发展经验的基础上，明确了使命、愿景及核心价值观，2008 年提出了“四四二”战略发展目标。经过四年的实践与探索，不断的丰富和优化，在 2012 年最终形成了“三大战略、两大支撑”战略管理体系。各项工作均围绕这个体系进行，通过目标分解、计划制定、预算匹配、绩效考核、结果激励等一系列措施，实现各部门的横向协同，有效指引了各项工作的开展。

**2. 坚持以质量战略为核心的发展理念。**虽然具体到各个年度的工作重点会有一定差异，但发展教学，提高教学质量始终是学校不曾改变的最重要、最核心的工作方向。我们同时还秉持了与传统公



办大学和其他民办大学不一样的教学质量观，关于教学质量的最重要的心得，就是质量和学生有关，质量必须让学生最终受益，质量必须坚持以学生为中心。这样的质量观使得教学工作抓住了根本和方向，学校的教学改革快速上路并取得了实效。

**3. 始终坚持人才培养模式创新。**教育教学改革的落脚点在于创新人才培养模式，新型人才培养模式的关键既在于培养适应社会需要的应用型人才，还在于人才培养过程适应学生的心理特点，提高学生的选择性和教学制度的灵活性，使学生能够自主调整、选择学科专业和适合自己的学习方式，成为学习过程主动的参与者。围绕人才培养模式，进行课程、教学方法等全流程的系统性的变革。

**4. 始终坚持以优秀的组织文化推动学校发展。**积极践行“责任、创新、伙伴、有用”核心价值观，倡导部门间和教职员工之间的团队合作、协作信任、相互支持，重视与教育价值链上下游各相关方建立伙伴关系；强调平等、合作、人性化管理，致力于追求内外部各相关方协调多赢的局面，形成了合心、合智、合力发展的组织氛围，为推动学校战略及各项事业发展提供了有力地支持。

### （三）存在不足

学校“四四二战略”第一阶段发展取得的成就，为下一阶段发展奠定了坚实基础。但是，取得的成果与战略目标要求仍有一定差距。主要表现在：

1. 高层次人才数量偏少。现有的国际名师、博士数量尚不能完全支撑重点学科建设、优秀创新团队建设及管理工作的需要。

2. 国际化程度不高。国际化规划尚未明晰，在国际合作层次及深度、管理模式以及国际化师资等方面，与标杆院校相比差距明显。

3. 应用型特色发展还不明显。虽然已经明晰发展理念及办学定位，各分院也在积极推进，取得了一些成果。但产学合作层次、合作深度及学生覆盖面和受益面有待进一步提升，部分项目执行层面仍未取得突破性的进展，导致具有重大标志性的项目较少。

4. “以学生为中心”的教育理念在部分环节落实不到位，尚未形成基于全流程的系统性变革，评价体系不完善，创新及体验效果不明显。

5. 资源整合能力不强。发展眼光向内多，向外少，资源拓展、配置及整合的能力有待加强，资源约束依然是制约学校发展的突出问题。

6. 品牌战略仍不能有效支撑学校发展。学生入学选拔层次较低，品牌定位和实际运营还未能有效联动起来。

7. 部分单位的组织能力有待进一步提升。受制于高层次人才较少，或配置不均衡及能力提升措施不力等原因，部分单位的组织能力尚不能支撑未来发展。

#### **（四）面临形势**

综合分析国内外环境和学校自身发展条件，“四四二”战略第二阶段既是学校提高综合竞争力、扩大品牌影响力，实现提升内涵、特色发展的战略机遇期，也是着力解决各类结构性矛盾、全面提高发展水平的挑战期。

##### **1. 发展机遇**

从国际环境看，经济全球化、科技进步和产业转移加快的趋势更加明显，特别是世界经济秩序的新变化，使得知识和人才成为经济发展和社会进步的主要推动力，各国纷纷制定教育发展规划、加速推进教育发展探索及改革创新，开始迈向“战略谋划的世纪”。

从国内环境看，当前我国已进入改革发展的关键期，经济建设、政治建设、文化建设、社会建设以及生态文明建设全面推进，人口、资源、环境压力日益加大，优先发展教育、建设人力资源强国、建设创新型国家成为国家意志。随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010～2020年）》等一系列支持民办高等教育发展的政策法规的实施，都为我们提供了更加广阔的舞台。台湾地区、沿海及经济发达地区知名民办院校或教育机构的发展理念和发展模式，也

为我们提供了有益的借鉴和宝贵的经验。

从省内环境看，陕西省面临新一轮西部大开发，进入全面建设更高水平小康社会、向基本实现现代化迈进的关键阶段。发展区域经济、实施经济转型等重大战略布局调整，加快发展创新型经济以及新兴产业、服务业、传统产业升级等和科教兴省、人才强省等战略的实施，赋予了陕西高等教育新的使命，特别是陕西省出台支持鼓励民办院校发展的办法，也为我们提供了新的空间与机遇。

从校内环境看，学校办学积淀以及“四四二”战略第一阶段的发展成就，增强了学校的综合实力。特别是战略管理理念和体系、人才培养模式的创新、内部管理体制改革和具有国际水准的信息化平台，明晰了“四四二”战略第二阶段发展方向和路径，提振了全校师生加快发展的信心，创造了良好的发展氛围，为实现第二阶段发展目标奠定了坚实的基础。

## 2. 面临挑战

在看到加快发展重要战略机遇的同时，我们也要清醒地认识到，学校已站到新的历史起点上，进入了内涵提升、重点突破、特色发展，向“成为中国应用型本科高校的引领者”目标迈进的关键阶段。在战略转型期，学校发展依然面临着严峻的挑战：

（1）社会发展对高等教育的新要求，社会大众对优质高等教育的新期待，迫切需要我们以提高质量为核心，从注重扩大规模向更加注重内涵建设转变，走科学发展、内涵发展、特色发展道路，全面提升人才培养质量、应用型研究和社会服务水平。

（2）高等教育的大众化、国际化、特色化对学校改革发展提出了新的挑战。

（3）民办高校的“身份困境”及“政策困境”，在一定程度上制约了学校发展空间。

（4）随着适龄人口的下降及市场经济体制的不断完善，政府在教育资源配置过程中引入竞争机制，各高校之间在人才、学科、生源、就业以及办学资源的竞争将日趋激烈。

在纷繁复杂的内外环境下，学校要赢得主动、获得资源、实现发展面临着严峻挑战。

## 二、“四四二”战略第二阶段发展理念和指导思想

### （一）发展理念

#### 1. 人才培养模式创新是学校的核心价值

教学、科研、社会服务是现代大学的三大职能，而培养个性和人格全面发展，能够创新、创业，具有创造能力的应用型人才则是学校的核心价值。遵循高等教育发展规律，坚持科学发展，坚持“国际化、应用型、新体验”的发展理念，才能实现“成为中国民办本科高校引领者”的战略目标。

#### 2. 师资队伍是学校的第一资源

师资队伍的职业素质和专业水平是应用型人才培养质量的关键，没有与发展匹配的师资队伍，就不能有效支撑学校战略的实现。

#### 3. 国际水准是学校的时代要求

在经济全球化的时代背景下，在世界范围内，用国际标准来衡量一所大学质量和水平已成为历史的必然。只有把学校发展的视野、理念和标准放在世界高等教育改革发展的大趋势下去思考和谋划，才能赢得更为广阔的发展空间。

#### 4. 应用型的办学特色是学校的魅力所在

大学的魅力在于鲜明的特色。学校的发展要摒弃模式化发展的方式，避免“同质化”趋势，走内涵发展和特色发展之路。办学特色代表着一所大学的声誉和竞争力，有特色才能上水平，有特色才能有生命力，也彰显着大学独特的魅力。

#### 5. “以学生为中心”是学校发展的核心关注

我们认为教师的主要职责不再是灌输已有的知识，而是要激发学生的学习兴趣以及为学生引领学习方向，强调学生在学习过程中的主体地位，重视学生的自身价值和权利，以学生发展为目的，借助信息技术和学习资源，在教与学及人才培养全过程中充分体现对

学生的尊重、支持和引导。

## 6. 服务贡献是学校的价值体现

随着知识经济的到来，智力因素及科技成果在经济增长过程中的作用不断扩大，大学日益成为社会的发动机和推动社会进步的主动力量。主动融入国家、地方、区域经济发展，引领区域文明，为经济建设和社会进步提供最直接、最有效的人才与科技支撑，既是大学的使命，更是大学的价值所在。

### （二）指导思想

贯彻《纲要》精神，继续秉持“为学生提供高质量教育服务”的使命及“成为中国应用型本科高校的引领者”的战略目标，坚持“服务于行业及地方经济、文化、城市建设，致力于优秀的应用型人才的培养和应用开发研究”的办学定位。围绕“国际化、应用型、新体验”的教育发展理念，以更加开阔的国际视野、更加强烈的改革意识、更加扎实的工作举措，着力在学校发展的关键环节、质量内涵、高端人才、学生体验、体制改革、教育服务上实现更多更大的突破，为把学校建设成为具有国际水准、特色更加鲜明、主要学科在国内有影响的开放式应用型大学而努力。

## 三、“四四二”战略第二阶段发展目标

### （一）第二阶段发展目标

根据第一阶段工作完成情况和面临的新情况、新任务，学校“四四二”战略第二阶段的目标修正为：

**整体达到本地区应用型本科院校先进教学水平。**

### （二）分项目标

1. 教学质量大幅提升。建立并形成欧亚特色的内部质量标准 and 评价体系，通过教育部本科教学合格评估，获得硕士教育举办资格。全面落实“国际名师”和“博士引进”计划。完成学分制改革。国际化合作在区域内具备一定影响力。各业务单元在产学研合作领域实现规模效益，开始反哺教学，并持续投入各项资源。深化促进学生

发展的学生事务服务改革，建立以学生自治为主导的管理模式，形成以学习者为中心的高品质的校园生活新体验。

2. 经营模式逐渐实现多元化格局。继续贯彻“做强主业、相邻发展”的思路，稳定招生规模，调整主业结构，加大证书培训、外部培训、专升本、本升硕、辅修等项目实施力度，校园经济实现新的突破，融资理财、基金收入和产业孵化项目有较大幅度增长，非主营业务收入提升至总收入的40%以上。

3. 学校品牌影响力同步提升。通过整合营销沟通的方法和理念，创新品牌传播内容，优化品牌传播渠道。生源质量有较大幅度提高，办学层次达到硕士层级，学校的整体形象稳步提升。创立新的传播渠道，实现品牌向下渗透，侧重于分院子品牌及终端客户品牌。大力推进学校的组织文化建设，提高校内师生满意度，利用口碑效应，持续提高学校品牌价值。

4. 内部管理体制取得突破性成果。通过国家教育体制改革试点项目。继续深入贯彻实施《意见》，在争取政策支持、资源获取、项目申报等方面取得实质性进展。总结内部管理体制各项成果并制度化，成为学校工作的常态并内化为员工行为，形成欧亚特色的管理模式。

5. 实现信息化与教育教学的深度融合。建设以学习者为中心的信息化教学平台并有效应用，为CTE教学方法的改革、新教学业务流程的固化和优化奠定信息化支撑基础；通过全面高质量的网络覆盖和IT新技术的应用，使全校师生能够“无时无刻的沟通、无处不在的学习”。积极利用国家教育信息化试点的契机，整合内外部的教育信息资源，提高教育信息化的产业附加值，提升欧亚信息化在全国高等教育中的特色和地位。加大信息化培训的范围和力度，提高OA协同办公等信息系统的广泛有效应用，为组织变革、流程固化、绩效考核和基于数据的决策提供实时、有效的信息化支撑。

### （三）主要绩效目标

1. 新生入学选拔成绩在同类院校排名第一，选拔标准全面达到二本层次。

2. 各项重要的政府评估、竞赛、社会排名结果居同类院校（包括独立院校）前列，并取得硕士学位授予权。

3. 各分院在所属行业有较强影响力，学生就业水准及薪资达到二本院校同专业的平均水平。

4. 业务总收入在现有基础上增长 50%~80%，学校教职员工平均收入相应增长。

5. 通过体制改革和信息化试点项目验收，达到优秀标准，由全国试点单位成为全国管理及信息化高校示范单位。

6. 全面启动在应用型科研、社会服务、资产运营、基金等领域的运营计划，为学校未来的教育发展模式转变奠定基础。

## 四、第二阶段主要任务

### （一）阶段性任务

未来四年，学校将分两个阶段开展工作：

1. **2013 年为第一阶段，主要任务是总结巩固第一个四年的改革成果，为第二阶段工作的全面展开做好准备。**

2. **2014 至 2016 年为第二阶段，主要任务是围绕质量、经营、品牌三大战略内涵开展各项工作，支持各业务单元的差异化发展，打造并初步形成学校核心竞争力。学校整体实力全面提升，实现第二个四年的阶段性目标。**

### （二）分项任务

#### ——质量战略

#### 1. 教与学

（1）各专业确立与国际标准一致的人才培养模式和课程体系。

（2）全部课程按照 CTE 理念实现标准化，统一纳入信息系统课程管理体系。

(3) 全面实行学分制，各专业核心课程达到能够对外标准化输出的中高端培训水平。

(4) 完成与上述人才培养模式改革相匹配的办学条件（教室、实验室、图书资料等）的改造或提升。

(5) 学生学习投入程度达到 NSSE 项目调查院校的中上水平。

(6) 学生管理模式、工作任务、员工职业化素养与标杆院校的国际标准接轨。

(7) 各专业学生就业层次、就业薪资、就业对口状况等全面达到西安地区二本院校水平。

## 2. 产学研

(1) 国家级项目 4 项，省部级项目 10 项。

(2) 产业孵化项目 10 个以上。

(3) 每个分院有在国际上行业排名前 5 位的重点企业合作伙伴。

(4) 与重点合作企业实现有效深入合作，具体表现为：课程植入、师资共建、实验室共建等形式。

(5) 学校成为全国范围内教学研究领域的示范者，校企合作培养的范围覆盖全体学生，专业核心课程及实践教学环节由行业专家参与设计、实施。

## 3. 师资队伍

(1) 每个分院均有能够超越西安地区二本院校，在社会及行业有影响力的专家教授团队。

(2) 学历结构：博士占比 20% 以上，职称结构：自有专任教师队伍中副高以上 30% 以上，形成与欧亚学院紧密联系，来自高校、产业及行业的高水平兼职教师团队。

(3) 形成自有 CTE 培训课程体系、教师团队及对外培训项目。

(4) 教师收入水平每年增长不低于 CPI 指数，核心人员薪资待遇根据外部市场水平调整，在民办高校中处于领先水平。



#### **4. 教学组织与信息技术平台**

(1) 完成与学分制实施匹配的组织机构优化及信息平台建设。

(2) 各分院组织机构设置、人员规模、工作职责达到台湾私立大学现有水平。

(3) 学校的专家委员会机制成为高校教育改革的标杆。

(4) 完成基于信息化的管理模式调整及业务流程整合，实现智能化校园建设目标，达到台湾合作院校的质量管理水平。

#### **——经营战略**

##### **1. 主营业务**

(1) 财务目标达 3 亿/年。

(2) 学生规模稳定在 21000 人，其中本科生数量达到 16000 人；年度招生人数 6000 人，其中本科比例达到 73%。

(3) 各专业招生匹配度达到 90%以上。

(4) 本、专科收费上调 15%以上。

##### **2. 继续教育**

(1) 项目达到 30 种，西安市场占有率超过 20%。

(2) 运营 2 家教学中心，3 家咨询体验中心。

(3) 业务及教学水平达到中国文化大学推广教育部现有水平。

(4) 客户满意度 80%以上，客户有效投诉控制在 2%以内。

##### **3. 教育服务**

(1) 校企共建实验室达到 12 个以上。

(2) 政府补贴、捐赠、服务等收入达到年度 6000 万以上。

##### **4. 校园建设及校园经济**

(1) 完成校园周边开发的规划、设计，并按计划推进开发项目建设。

(2) 完成新学生公寓和部分教师公寓的建设。

(3) 校园经济收入相比历史实现大幅度增长。

(4) 资本性支出实现全流程、信息化管理，并完成符合战略发

展的资产管理体系。

## 5. 投入及支出结构优化

- (1) 教学投入占学校总收入比重达到台湾私立大学现有水平。
- (2) 学校人力成本投入增长与收入同步增长。
- (3) 围绕质量战略，形成分院可持续发展的财务模型。

## ——品牌战略

### 1. 品牌定位

- (1) 建立与特色学科体系之相匹配的品牌传播体系。
- (2) 重点突破影响分数提升的核心客户群体，入学成绩选拔排名同类院校（含独立学院）第一。

### 2. 品牌支撑

- (1) 新生入学成绩全面达到二本院校层次，获得 2-3 个专业硕士学位授予权。
- (2) 策划推广明星教师与明星课程，实现目标市场认知度 80%。
- (3) 校友捐赠在陕西同类院校中排名第一；学生推荐度在全国同类院校中排名第一。
- (4) 学生住宿环境达到全省先进水平，四人间普及率达到 70% 以上。
- (5) 教学环境建设标准和学生学习空间达到台湾中国文化大学现有水平。
- (6) 学校信息化水平达到台湾中国文化大学研究推广部现有水平，并实现外部推广。
- (7) 形成学校全新的 VI 识别体系。
- (8) 形成欧亚特色的组织文化建设体系，员工满意度逐年提高。

### 3. 品牌传播

- (1) 文案与设计达到 4A 级广告公司水准，全面领先国内大学，获得 80% 利益相关者的好评。
- (2) 建立起针对政府、社会大众、意见领袖和目标受众的立体

传播渠道，传播到达率达到 80%以上。

(3) 通过品牌测评和研究，估算品牌价值，改善品牌定位、品牌支撑和品牌传播，品牌价值提升率达到每年 5%。

(4) 输出教育品牌咨询服务，实现行业内影响力提升及创收。

## ——组织建设与管理体制

### 1. 组织建设

(1) 形成欧亚特色的战略规划体系及执行管理体系，战略管理水平位居国内大学前列。

(2) 完成“彩虹图”师资队伍规划目标并形成可输出的管理机制。

(3) 职能部门在机构设置、人员配置、工作职责等方面达到台湾私立大学现有水平。

(4) 教职工对组织的认同感、忠诚度位居同类院校之首（含独立学院）。

(5) 国家教育体制改革试点项目通过验收并总结经验，形成推广示范效应。

### 2. 管控模式

(1) 学校对学术单位的管控模式从运营型管控转变为战略型管控，对经营单位的管控模式从战略型管控转变为财务型管控。

(2) 形成完善的治理结构以及统一、协调并基于信息化系统运行的绩效管理体系。

### 3. 制度建设

(1) 形成以战略为导向的制度管理及执行体系，实现理念—制度—行为的一体化，成为国内高校内部管理模式的示范者、引领者。

(2) 全面实现基于信息化的流程优化。

## ——信息化建设

### 1. 核心系统建设

(1) 梳理并形成学校信息化规划。

(2) 建设完成学校的应用系统架构、核心业务架构、基础数据架构、技术架构。

(3) 建设完成学校的决策系统、运营系统及资源管理系统。

## 2. 信息技术服务

(1) 完成国家信息化改革试点工作任务。

(2) 具备向外输出信息化服务的能力，开展对外信息化服务项目输出。

## 3. 信息化体验

(1) 结合学科特色，完成符合学科特点及以学生为中心需要的信息化建设要求，实现国内领先，与国际标准一致的教学环境体验。

(2) 完成实现上述目标的相关信息化系统建设，并开始应用，ICAN 系统成为学生学习体验和教师教学组织的重要组成部分。

**质量是使命：提供高质量教育服务；**

**经营是保障：可持续发展的动力；**

**品牌是结果：利益相关者的认可。**