

# 对口支援管理机制探索与优化研究

## ——以西南交通大学为例

孟新智, 王 兵, 李元静

西南交通大学合作发展处, 四川 成都

收稿日期: 2025年10月23日; 录用日期: 2025年12月16日; 发布日期: 2025年12月25日

### 摘 要

对口支援工作是推动中国高等教育区域协调发展、提升西部高校办学水平的一项重大战略举措。本研究以西南交通大学为案例, 剖析当前以“项目驱动、资源共享、人才互动”为特征的管理机制在运行过程中所取得的显著成效, 同时指出其在战略协同深度、资源投入可持续性以及成效评估体系等方面所面临的挑战。在此基础上, 从构建协同治理共同体、创新“智慧支援”数字化平台、完善科学评估与激励反馈机制等维度, 提出优化对口支援管理机制的路径与策略, 以期为新阶段对口支援工作的高质量、内涵式发展提供理论参考和实践借鉴。

### 关键词

对口支援, 管理机制, 高等教育, 协同发展

# Research on the Exploration and Optimization of the Pairing Assistance Management Mechanism

## —Taking Southwest Jiaotong University as an Example

Xinzhi Meng, Bing Wang, Yuanjing Li

Office of Cooperation and Development, Southwest Jiaotong University, Chengdu Sichuan

Received: October 23, 2025; accepted: December 16, 2025; published: December 25, 2025

### Abstract

The paired assistance program represents a major strategic initiative to promote coordinated

regional development in China's higher education sector and elevate the educational standards of universities in western regions. This study uses Southwest Jiaotong University as a case study, analyzing the significant achievements attained through its current management mechanism characterized by "project-driven initiatives, resource sharing, and talent exchange". It simultaneously identifies challenges in areas such as the depth of strategic coordination, sustainability of resource allocation, and the effectiveness of the evaluation system. Building upon this foundation, the study proposes pathways and strategies for optimizing the management mechanism of counterpart support. These include establishing a collaborative governance community, innovating a digital "smart support" platform, and refining scientific evaluation and incentive feedback mechanisms. These recommendations aim to provide theoretical references and practical insights for achieving high-quality, substantive development in counterpart support work during this new phase.

## Keywords

Counterpart Support, Management Mechanism, Higher Education, Collaborative Development

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

“对口支援西部地区高等学校计划”是我国优化高等教育资源布局、促进教育公平、助力区域协调发展的关键性制度安排。现有研究多集中于宏观政策解读与总体成效分析[1], 或从制度逻辑视角探讨政策张力[2], 而对支撑政策落地的微观管理与运行机制, 特别是行业特色高校在跨组织合作中形成的独特实践模式与治理逻辑, 缺乏深入的案例剖析与理论对话。

从理论视角看, 对口支援作为一种典型的跨组织合作[3], 其复杂性远超简单的资源转移。它不仅是行政任务, 更涉及高校战略伙伴关系的构建[4], 需要通过项目制治理来突破科层制限制, 实现资源的精准投放与高效运作[5]。然而, 现有研究尚未系统性地运用这些理论工具来解构对口支援实践中“结构”与“能动性”之间的互动关系。

本文引入“结构-过程-效能”框架, 系统审视对口支援管理机制的内在逻辑。该框架包括: (1) 清晰的组织结构与治理安排(结构维度); (2) 动态适配、需求导向的协同过程(过程维度); (3) 兼顾显性成果与隐性能力建设的综合效能(效能维度)。本文选取西南交通大学作为研究对象, 该校自2001年起持续对口支援西藏大学、喀什大学、兰州交通大学及新疆工程学院, 形成了行业特色高校深度参与国家教育治理的典型实践路径, 其长期、多向度且富有深度的对口支援实践, 为检验和发展该框架提供了途径。本研究基于“结构-过程-效能”框架, 系统考察西南交通大学对口支援管理机制的构成特征与运行逻辑, 剖析其面临的结构性张力与过程性困境等跨组织合作深层次挑战, 进而提炼该实践对优化中国特色高校对口支援政策及深化高等教育跨组织合作理论的重要启示。

## 2. 研究方法 with 案例设计

本文采用单案例嵌入式研究设计[6], 选择西南交通大学作为研究案例, 源于其在对口支援领域历时长(20余年)、范围广、模式多等特征, 具有“关键案例”的典型性, 聚焦其2010~2024年间对口支援西藏大学、喀什大学、兰州交通大学及新疆工程学院的实践。

1) 本研究的一手资料主要通过以下途径实现。半结构化访谈: 于2023年11月至2024年1月期间,

对涉及对口支援工作的 12 名关键岗位负责人进行了深度访谈。访谈对象包括：校级主管领导 1 人、合作发展处等职能部门负责人 3 人、派出挂职干部与教师 4 人、接收的访问学者及挂职干部 2 人、相关学院负责人 2 人。访谈提纲围绕管理机制的运作、成效、挑战及个人体验展开。参与式观察：研究者之一曾参与多次校际对口支援工作协调会，获得了对协商过程与决策场景的一手观察资料。

2) 本研究的二手资料主要有，文献档案：系统收集并分析了西南交通大学与受援高校(如西藏大学、喀什大学)2018~2023 年间的对口支援工作年度报告、合作协议、成果汇编及校内相关政策文件，以及联合科研项目书，师资培训方案，共建实验室协议等。

### 3. 西南交通大学对口支援管理机制的实践与理论解读

在对口支援工作进程中，西南交通大学逐步构建了“顶层设计 - 部门协同 - 学院主体 - 专家实施”的多层次管理机制，该机制的主要特色体现在以下四个方面：

#### 3.1. 治理结构：科层主导与项目化运作的嵌套

在治理结构上，学校形成了“领导小组(顶层设计) - 管理部门(协调枢纽) - 学院/专家(执行主体)”的矩阵式架构。这一结构体现了“科层制”与“项目制”的嵌套治理逻辑。设立由党委书记、校长任双组长的对口支援工作领导小组，下设合作发展处统筹协调，并联动组织部、教务、人事、科研等职能部门，形成跨部门协同治理结构。这一安排契合项目制治理理论中“临时性组织嵌入常规治理体系”的特征，既保障战略一致性，又避免支援工作边缘化。

#### 3.2. 资源整合：从“单向输血”到“双向赋能”的制度创新

在资源整合方面，学校初期以硬件资源、师资“输出”为主，后期则愈发注重通过共建平台、联合科研来实现知识资源的共创与增值。学校推行“一校一策”项目制管理模式，强调精准识别与动态调整。例如，针对西藏大学工学院缺乏实验教学能力的问题，2019 年启动“实验教学能力提升专项”，共建土木工程虚拟仿真实验室，并配套师资培训。该项目并非简单复制西南交大课程体系，而是结合西藏高原工程实际，开发《高寒地区桥梁施工技术》等特色模块，体现了高校伙伴关系中的情境适配原则。与兰州交通大学“共同设立联合研究基金”是一个标志性事件。它超越了简单的资源给予，初步构建了一个“资源池”，推动了双向依赖关系的形成。这不仅提升了受援方的科研参与度与能力，也使支援方教师能够依托西部独特的区位与问题域开展研究，实现了某种程度的“反向赋能”，契合了资源依赖理论中组织通过合作获取关键资源的逻辑。

#### 3.3. 人才互动：能力建构与制度逻辑的传递

人才互动是机制中最活跃的要害。西南交大通过“引入”与“输出”相结合，构建了立体化的人才培养体系。通过“引入 + 输出”双向机制，实现知识转移与能力内生。2010 年以来，累计选派 200 余名教师赴藏，其中不仅包括教学名师开展示范课，更派出实验室主任协助建立质量管理体系。同时，接收西藏大学教师担任硕士生兼职导师，使其深度参与研究生培养全过程。这种嵌入式知识转移(embedded knowledge transfer)显著提升了受援方的组织学习能力[7]。

#### 3.4. 文化融合：情感联结作为合作的“润滑剂”

学校 5 年来，与受援高校间互访达 591 人次，学院间建立“结对子”关系。这种高频互动不仅传递技术知识，更构建了信任型合作关系(trust-based collaboration)，有效降低跨组织合作中的交易成本[8]，为长期合作提供情感基础。

## 4. 当前管理机制面临的挑战

尽管西南交通大学在对口支援实践中取得了显著成效，但管理机制在运行过程中仍存在一些亟待解决的问题：

### 4.1. 支援需求匹配度有待提高

支援方与受援方内在的制度逻辑存在差异。支援方(西南交大)作为高水平大学，其逻辑偏向“学术卓越”与“学科前沿”；而受援方(如西藏大学、喀什大学等)则更侧重于“服务区域”与“满足地方急需”。比如：2021 年，西南交大拟联合喀什大学申报“智能交通系统”省级重点实验室。方案由西南交大主导设计，聚焦车路协同与大数据算法[9]。然而喀什大学反馈，当地交通基础设施薄弱，更急需基础路网规划与养护技术。由于前期需求调研仅依赖书面问卷，未组织实地联合诊断，导致项目搁置半年后重新调整方向。此例揭示：支援方的技术优势未必契合受援方的发展阶段，反映出“供给驱动”而非“需求驱动”的合作惯性。支援方的“前沿导向”逻辑与受援方的“急需导向”逻辑存在结构性错位。项目设计陷入“供给驱动”惯性，违背伙伴关系中的共同定义成功标准原则。

### 4.2. 资源保障持续性面临挑战

某联合实验室在首期建设后，后续的设备更新与维护经费未能纳入学校常规预算，陷入“有平台、无持续运营”的尴尬境地。这反映了项目运作与长效投入机制之间的脱节。2023 年，因校内科研经费压缩，原定赴新疆的暑期师资培训被迫缩减规模。这表明：缺乏制度化的资源保障机制，使支援工作易受校内资源波动影响，项目制治理虽具灵活性，但缺乏制度化资源保障机制，导致合作易受校内资源波动冲击，难以实现可持续发展。

### 4.3. 效果评价体系有待完善

2022 年对西藏大学支援成效报告中，“派出教师 32 人次”“联合发表论文 8 篇”被列为关键成果，但未评估这些活动是否提升了藏大教师独立申报课题或指导毕业设计的能力。现行评估忽视能力建设的过程性与内生性，导致“数字繁荣”掩盖“能力空心化”，违背能力建设为本的支援哲学[10]。

### 4.4. 激励机制需要加强

尽管设有“对口支援先进个人”称号，但在职称评审中权重极低。一位三次赴藏的副教授表示：“评教授看的是国家项目和顶刊论文，支援经历几乎不计分。”这体现行政任务逻辑与学术职业发展逻辑的深层冲突。当支援无法转化为学术资本，仅靠精神激励难以维系高水平教师的持续投入。

## 5. 对口支援管理机制改进建议

针对以上问题，建议未来应从以下几个方面进一步完善管理机制：

### 5.1. 构建协同发展的合作模式

推动双方从“支援－受援”的行政关系，转向“战略合作伙伴”关系。建议双方共同编制《五年协同发展路线图》，设立由两校领导、学科带头人、地方政府代表组成的联合治理委员会，实现决策共商、责任共担。

### 5.2. 建设数字化管理平台

开发“对口支援智慧管理平台”，集成需求提报、智能匹配、过程追踪、成效画像等功能。例如，通

过 AI 分析受援高校近五年科研论文关键词，自动识别其技术短板，推送匹配的支援专家与课程资源。

### 5.3. 完善综合评价与反馈机制

建立融合“投入-过程-产出-影响”的多维评价体系。引入第三方评估，重点考察对受援高校师资能力、科研独立性、质量文化等内涵发展的长效影响。并将评估结果与后续的资源分配、单位考核强关联，形成“评估-反馈-改进”的管理闭环。

### 5.4. 健全激励与保障制度

将支援工作深度嵌入教师职业发展体系。核心举措有：在职称晋升中设“社会服务与贡献”专项通道，优异者认定等同或高于省部级科研项目；绩效分配中对支援工作给予实质工作量认定。同时，建长期稳定专项基金保障合作可持续性。设“对口支援专项绩效池”，参与教师工作量按 1.5 倍计算；职称评审中单列“社会服务与教育支援”通道；建立派出人员家庭关爱机制，解决子女入学、配偶安置等问题。

## 6. 结论

通过对西南交通大学对口支援实践的深度解剖，在“结构-过程-效能”框架下，得出以下结论与启示：

第一，成功的对口支援管理机制，本质上是一套复合治理系统。它有效融合了科层制的权威、项目制的灵活与社会资本的情感纽带，三者缺一不可。

第二，对口支援的最大挑战，源于支援与受援双方内在的制度逻辑差异。能否实现从“资源嫁接”到“逻辑耦合”的跃迁，是决定合作能否从“输血”走向“造血”的关键。

第三，未来对口支援工作的深化，必须超越行政任务观，转向构建“发展共同体”。这意味着，管理机制的设计需要从单向度的“投入-产出”效率逻辑，转向关注双向“能力建构与价值共创”的可持续发展逻辑。

西南交通大学的案例表明，行业特色高校的对口支援，其价值不仅在于资源的横向流动，更在于它为解决高等教育跨组织合作中的普遍性难题——如战略目标协同、长效激励机制、科学评价体系等——提供了宝贵的实践智慧。对口支援工作应以理论为指引、以数据为驱动、以共同体为目标，真正成为促进高等教育均衡发展、服务国家战略大局的制度利器。

## 基金项目

西南交通大学软科学一般项目；项目名称：对口支援管理机制与实施路径研究；项目编号：2682025RK010。

## 参考文献

- [1] 刘宝存, 李健. 高校对口支援政策 40 年: 历程、成就与展望[J]. 重庆高教研究, 2023, 11(1): 45-56.
- [2] 包水梅. 对口支援西部高校政策的效果评估与长效机制构建——基于多重逻辑的视角[J]. 国家教育行政学院学报, 2021(10): 78-85.
- [3] Gray, B. and Wood, D.J. (1991) Toward a Theory of Stakeholder Collaboration. *Academy of Management Review*, **16**, 543-566.
- [4] Austin, J.E. (2000) The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances. Jossey-Bass.
- [5] 张志勇, 孙科技. 项目制治理如何促进高校跨组织合作?——基于对口支援的案例研究[J]. 公共管理学报, 2022, 19(2): 145-157, 176.



- [6] Yin, R.K. (2018) Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th Edition, Sage.
- [7] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- [8] Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, **9**, 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- [9] 西南交通大学发展规划处. 西南交通大学对口支援工作年度报告(2020-2023) [R]. 成都: 西南交通大学, 2023.
- [10] 王兵. 新时期以能力建设为根本对口支援西藏大学的实践与思考——以西南交通大学为例[J]. 创新教育研究, 2024, 12(10): 82-88.