

论我国高校战略管理团队的构建

储祖旺¹, 万可²

(1. 华中科技大学, 湖北 武汉 430074; 2. 中国地质大学(武汉), 湖北 武汉 430074)

摘要:在目前社会环境急剧变化的时代背景中,中国高校必须依靠战略管理团队来实现学校的可持续发展。文章从人员组成、权力结构、决策模式、运行机制等四个方面,对如何构建适合我国高校的战略管理团队进行了尝试性的探索。

关键词:高校;战略管理团队;构建

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1003-2614(2007)02-0061-04

战略管理是战略管理者为了解决自我生存基础与发展方向问题的一系列战略活动,其核心是“管理”,着眼点是“战略”,并由战略制定、战略选择、战略实施、战略评价与控制四个部分组成。美国著名的教育学家乔治·凯勒认为,信息、质量和人员是保证大学战略规划有效性的三大关键要素。在复杂多变的社会环境中,“战略管理团队”更是战略管理过程中进行战略管理的“领头羊”,单纯地依赖某一个领导或结构单一的团队是无法保证高校战略管理的效果和质量。目前,国内对此方面的研究与实践仍处在起步阶段。

一、高校战略管理团队的层次

组织行为学权威、美国 San Diego 大学管理学教授 Stephen P. Robbins 认为,团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式组织。在企业中,战略管理团队就是为了实现战略管理目标,而由从上至下若干层次管理者组成的工作团队。1984年,Hambrick与Mason提出“高层梯队理论”,标志着有关企业高层管理团队(top management team)研究的开始。在高校这一组织的战略管理中,战略管理团队实质上是指为了实现学校的发展远景,对重大问题进行有效管理而从上至下形成的若干层次的工作团队,这种团队不同于一般的工作团队,其主要任务是对重大问题的决策与评价而不是日常的管理。

1. 高校战略管理团队的层次结构

对于企业来讲,依据不同的战略活动和战略层次中所扮演的战略角色,企业的战略决策可划分为三个层次:最高层为公司战略;中间层为经营战略;底层为职能战略。在当前高校存在规模经济与范围经济的背景下,高校也越来越具有企业的特征。因此,高校的战略决策根据管理内容、管理重点以及管理目标的不同,也可划分为三个层次,即(1)最高层次战略——高校总体战略;(2)中间战略——高校职能战略(人才培养战略、学术发展战略、学科建设战略、财务战略等);(3)底层战略——各学院的发展战略。

根据上述战略层次,高校战略管理团队也依次划分为三

个层次:(1)高层管理团队——负责学校的总体事业发展规划,主要由在学校党委领导下形成以校长为核心,各位副校长、副书记、教授和专家等组成的工作团队,工作主要是确定学校发展的愿景、目标以及办学理念、办学思路等,确定资源的配置方向,并对学校战略发展过程实施监控,积极培育现代大学文化尤其是创新文化。另外,在目前社会环境处在急剧变革的过程中,高校高层管理团队要时时保持对社会环境的敏感性,加强研究,适时修订战略规划并调整战略实施措施。(2)职能管理团队——围绕相同的职能,以分管的副校长(书记)为核心、职能负责人、各学院相应负责人和教授组成的工作团队,负责各自的职能战略管理。可组建学校教学、科研、学科建设、财政、人事等不同的工作团队。各个职能工作团队在学校的总体事业规划引导下分别制定、实施各自的发展战略,如人才培养战略、学术发展战略、学科建设战略、财务战略等,工作主要是把高校总体的战略方向和意图转变为各个业务部门或者战略业务单位的具体目标和战略,明确本校在该领域的细分市场中的良好前景。所谓细分市场,就是整个市场空间中学校可以凭借自己的竞争优势进行攻守的那一部分空间。(3)底层管理团队——学院管理团队,以每个学院院长为核心,学院管理主要成员与教授组成的工作团队,负责本院的发展战略。高校的发展目标与任务最终实现与否,取决于各学院、各专业、各学科教职工的工作业绩,也就是说,学院管理团队是实施或完成学校战略和分解目标的最为重要组织保障层次。因此,学院管理团队要在紧紧关注社会发展、就业市场变化和本学科发展趋势的基础上,科学确立本专业的人才培养模式、本学科的发展目标和突破方向,优化师资队伍结构,不断提高人才培育质量和学术研究水平。

2. 高校不同层次战略管理团队间的关系

不同层次的高校战略管理团队是为了实现共同的发展愿景、战略发展目标而形成的一种组织体系。所谓组织体系是指在高校存在两个或两个以上的战略管理组织相互关联而形成的一个整体。这个组织体系必须是开放性的,与社会环境能保持有效的沟通与联系,并且团队之间是相互紧密联系的。

收稿日期:2007-01-10

作者简介:储祖旺,华中科技大学博士研究生,中国地质大学(武汉)高等教育研究所常务副所长,教授,研究方向:高等教育发展与规划、高校德育。

高校三个层次的战略管理团队的决策特点随战略活动层次的不同而不尽相同。学校的高层管理团队与各职能管理团队的工作重点是“做正确的事”，但与职能管理团队或学院管理团队相比，高层管理团队的决策倾向于具有价值导向性、概念性、不具体性以及长期性，明确高校在社会环境中的合适定位与发展的战略思想。如何办好一所高校，正如教育部周济部长多次强调的，各高校要思考“两个问题”，即建设一个什么样的大学和怎样建设这样的大学。建设一个什么样的大学的关键是战略思想的创新。战略思想所表述的是制定具体发展战略所要遵循的思想原则和主要方法，其内容是观念性和精神性的，是总纲性质的，是战略的出发点和灵魂；学院管理团队的工作重点在于“把各自的事情做好”，更强调本学科、本专业的人才培养和学术研究系统、市场反馈、其毕业生和学术成果在提高高校竞争力方面的有效性和效率。回答的是“怎样建设大学”这一命题。学院层决策把所有学校层和职能层的战略付诸实施，涉及很多面向行动的问题，具有短期性和易判断性。相对具体和容易量化，是战略实施成功的关键层次；职能管理团队则在两者之间起桥梁作用。总之，这三个层次的战略管理团队是层层递进，相互关联、互相影响的。

二、构建我国高校战略管理团队的必要性

自20世纪80年代以来，国外许多高水平大学都十分重视战略管理团队在其战略发展中的重要作用，如美国哈佛大学由大学校长、教务长、院长和副院长组成的管理团队，是战略管理过程中实现目标和发展重点的关键；斯坦福大学认为同时拥有垂直和平行关系效益的大学，其领导必须形成一个团队，同时要形成非正式的检查和平衡；卡内基-梅隆大学利用学校里现有的组织团队，和专门建立的战略规划委员会共同制定和实施战略步骤。可见，构建一支战略管理团队对高校战略发展的必要意义，已普遍受到世界范围内许多大学的重视。

对于我国高校来讲，随着经济体制改革的不断深化，高校办学自主权的不断扩大，20世纪末以来，部分高校的领导者意识到加强战略管理的重要性，并在努力提高自身战略管理水平的时候，也采取了组织措施，如设立“高等教育研究所”、“发展研究中心”、“发展委员会”或“发展规划处”，并赋予其实施战略管理的相关职能；另外，很多高校纷纷制定发展战略规划、学科建设与师资队伍规划、校园建设规划等，开始了有益的探索。但我们要清醒地看到，国内很多高校在战略规划制定上缺乏理论上的正确指导，缺乏战略思维创新，缺乏把握社会环境变迁的战略眼光，没有使自身的高校与社会处在恰当的定位上，或者仅善于从高校内部愿望来构建自身的发展愿景，忽视社会环境对自身发展的巨大制约与影响；在战略实施与管理上，很多高校缺乏如何强化自身特色与核心竞争力的手段与发展方向的选择能力，缺乏资源配置使用的协调、控制与评价能力，缺乏对规划的分解实施，或者说不知道由谁来完成目标与任务。这一切表明我国高校没有形成合理的战略管理层次，仍缺乏有效的战略组织体系，也就是说，为了办出人民满意的大学、一流的高等教育系统，

在当前高校所处的内外环境中，构建科学的高校战略管理团队迫在眉睫。

首先，急剧变化的社会环境对高校管理提出了新的挑战。21世纪以来，我国正在进行的市场经济体制转型、全球化、信息化、民主化的趋势与初显端倪的知识经济时代对高校的发展既带来了发展的机遇，又带来了重大的挑战。这些外在挑战要求我国高校改变战略管理中存在的不和谐情况，适应外部环境变化，进行科学的战略管理。在这样的背景下，高校的战略管理团队如果不能正确而及时地对环境的变化作出反应，高校的核心竞争力和学术创新能力就会下降。而一所高校的长期竞争力取决于高层管理团队是否愿意持续挑战自身已形成的管理模式。全球化、市场化过程的高校竞争不仅仅是人才对人才或高校对高校的竞争，它也是一种思维模式对思维模式或管理模式对管理模式的竞争。基于思维模式的竞争要求高校战略领导者懂得如何处理多样和复杂的竞争环境，当需要时应该勇于超越原有有效的思维模式，实现自我超越。高层管理团队要站在全局的利益上，根据外部的社会、政治、经济等环境的变化调整战略的内容和实施的具体运作情况，并协调各个层次如高校与政府、社会、学生等方面的战略利益；职能管理团队要时时关注政府法规与政策的变化，关注社会对高校的评价，关注人才培养的社会竞争力等等，适时将这些信息进行分析并反馈给高层管理团队与学院管理团队；学院管理团队在知识与高等教育国际化的迅猛发展过程中，在各高校管理重心正逐步下移的过程中，增强开放办学的意识是增强学院发展实力的必然途径。

其次，办学规模的迅猛扩大与提高高等教育教学质量的目标要求高校构建战略管理团队，以能够有效地促进高校的战略管理。自1998年以来，我国高等教育大众化进程迅速加快，普通高校的年均规模由1999年的3815人增加到2004年的7704人，每所高校的校园占地面积、教学及办公用房建筑面积、教职工人数、办学经费等等都在显著增加，同时，国家又加大了对高等学校的评估与规范办学的监管力度。这样，高校的战略管理突出地表现出两个方面的矛盾：(1)高校战略管理的复杂性与个人能力的有限性之间的矛盾。随着高校办学规模和办学范围的扩大，外部环境的不断变更，高校发展中的战略管理变得异常复杂，决策需要的信息和能力也变得多种多样，同时还涉及许多跨部门的问题的处理，如果单纯由一个人作出战略决策，不仅面临个人能力上的欠缺，同时也容易出现因个人文化背景偏好，而理性不足、决策片面化的危险。(2)高校发展战略理念的连续性与权力交接之间的矛盾。如果只是由校长一人负责学校发展战略的管理，那么，高校则可能因为校长的离任而造成发展战略理念的变更，会造成战略的不连续，如果这种不连续过于频繁则必定影响到高校的健康持续发展。所以，建立不同层次的战略管理团队，可以使高校战略决策民主化、科学化、专业化，既避免了一人或数人决策的片面性和盲目性，也可使校长离任仍然可以延续之前行之有效的战略理念，巩固发展成果；建立不同层次的战略管理团队，也对促进我国高等教育良性发展，创建一流大学，创建一流高等教育系统具有积极促进作用。关于世界范围内如何创建一流大学，存在一种“战略

规划论”，即通过一流的战略与一流的领导来创建一流大学。它十分重视高水平的院系领导人的作用，强调在竞争激烈和资源有限的情况下，大学应进行有效的战略规划和战略管理，以此实现创建一流大学的目标。

总之，构建战略管理团队既是社会环境发展的必然，也是高校发展的必需。

三、现阶段高校构建战略管理团队应重视的问题

1. 关于校长在战略管理团队中的地位问题

陶行知曾经说过，校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论它的校长。可见校长对学校发展具有十分关键性的影响作用，蔡元培、朱九思等优秀的大学校长也都证实了大学校长的办学理念、办学策略对学校发展的巨大推动力量。成功的大学校长角色定位应是教育战略家，其特征是具有个性化的办学思想与思路，追求开拓和创新，既能娴熟地把握学校这个组织的全部复杂工作，又能较为超脱地运筹帷幄，善于在复杂多变的情况下为学校发展确定战略方向，开辟道路。因此，在高校高层战略管理团队的运作过程中，必须以校长为核心，围绕校长的战略理念和根本思路发散开去，充分重视校长在战略管理中的决策能力，运用校长的“角色形象”，有效地开展战略决策，并通过良好的战略领导加以推进实施。

但是这里所强调的是，校长所提出的办学理念与思路必须是科学的、是深思熟虑的、是学校历史的升华与结晶，其形成过程是民主的而非固执己见的。同时，在校长所提出的办学理念与思路的过程中，必须有一批相关专业人员的参与和研究。

2. 关于战略管理团队中学术权力与行政权力分配问题

高校一般存在着二元权力结构，即行政权力与学术权力的共存。一种是以行政管理组织结构为网络的行政权力系统；一种是以教授、专家、学者为核心，以学术组织为主体的学术权力系统。尽管高校各学科之间存在着差异，学科文化又各不相同。但是，受知识、学科、专业内在逻辑的制约，学术权力在衡量与处理问题时，崇尚知识，发展学术，追求学术标准却是共同的。行政权力源于大学的科层组织，因此，行政权力在衡量和处理问题时，常常依据大学的总体目标和从大学整体利益出发，协调大学内部事务及大学与外部的沟通。因此，行政权力与学术权力的特点及运行机制的不同，必然会影响到高校战略管理的实施，但同时它们却刚好因为这些不同的特点而可以相互补充，互相扶持，成为大学统一整体中不可分割的有机部分，共同服务于学校的整体目标。

因此，在高校战略管理团队的组成中要同时吸纳这两种人员，并达到某种程度的“平衡”，以此保证学校发展战略的全面性和协调性。

3. 关于战略管理团队中各管理层的体制优化问题

高等学校的组织结构具有“松散关联”的特点，各个院系相对独立，但是，高校是一个典型的利益相关者组织，同时战略管理过程是一个自上而下的过程，因此，战略的实施需要大学中每一个人的努力与配合，所以，理顺“校—院—系”三级管理者的权责关系和分配权重有着十分直接的意义。高

校的战略决策必须在诸多利益主体之间寻求平衡，不能仅强调某一方面的利益。只有使权力与义务、责任与分工明确后，才能协调各层次的战略利益，减少他们之间的矛盾冲突，使他们各司其职，切实保证战略决策的实施。

四、构建有效的高校战略管理团队之主要因素

通过对企业高层管理团队和管理者关键成功因素的分析，构建理想的团队应该考虑以下几个方面的因素：管理者的价值观、知识、能力和认知模式。并且，建构一个真正的战略管理团队需要经历组建、冲突、整合、默契这么一个周期过程。在团队组建初期，团队成员呈现出共事的兴趣和新鲜感；随着工作的深入开展，团队成员之间隐藏的问题会逐渐暴露，呈现出冲突的关系，主要可能表现为团队成员之间，在环境影响、观念影响和行为影响上的不和谐；接下来这些成员之间逐渐冷静并有意识磨合，开始分享信息和知识，接受不同观点，团队的运作机制会逐渐的成熟与完善起来；经过整合之后，团队成员之间互相信任、积极沟通，拥有足够的团结精神和默契程度。

同样，在高校战略管理团队的构建过程中，也需要对战略管理团队的构建进行两个方面的研究分析：一是对团队成员个性特质的分析，涉及个人的年龄、性别、文化与职业背景、教育情况等；二是对团队制度属性的分析，包括权力分配形式、权力结构类型等。一般主要考虑以下四个方面的因素：

1. 人员组成。战略管理团队中人员的安排是战略管理团队实现其作用的基础，尤其需要科学的安排。首先，人员的年龄结构要合理，老中青年龄段的人员之间要协调搭配。高校发展不仅要保持原来的传统优势基础，同时要有扎实的发展步伐，更要有创新的发展理念，而这也正是不同年龄段的成员可以相互搭配，可以发挥各自的优点，互相弥补的。其次，人员任期要相对稳定，这样才能有利于管理团队进行有效沟通，培养团结与默契，积极谋求和谐一致的发展目标。最后，要充分考虑不同教育背景和知识技能的人员的协调。尤其是要注重行政管理与学术研究人员搭配，从优化、长远的角度为高校发展出谋划策。

2. 权力结构。大学是二元权力结构的组织，即由行政权力和学术权力组成，但在我国行政权力处于支配地位。这种权力过于集中的结构，并不利于战略管理团队作出正确科学的决策，因为权力大的一方可能会倚仗自身的优势条件，利用交换、谈判甚至是强迫的方法，让权力小的一方认同自己的意见。高校中有各种群体，如教师、行政管理人员、后勤服务人员、学生等等，有代表这些群体的利益团体，如教授会、工会、学生会等等。这些群体和利益团体都可能有各自不同于其他群体和利益团体的观点。所以，高校的战略管理团队应该注意充分听取不同群体和利益团体的意见，协调它们的观点和利益，以便求同存异，达成共识，并形成学校的战略决策。其次，要设计合理的权力结构，行政权力应适当放权给学术权力，并在某种程度上达到平衡。最后，团队权力不应集中于某些成员手中，权力分享型的管理团队更容易实现决策制订的一致性，而决策制订的一致性越高，团队效率就会越高。

3. 决策模式。高校战略管理团队要保持合理的决策模式,要从两个方面来分析:首先,在决策人员规模上要合理安排。在我国高校,管理层过于庞大,而且还有越来越复杂的趋势,但是,战略管理团队作为学校各层次的核心管理层,其规模应当控制在一个合理的范围内,这样才能保持这个团队工作运转的高效性。例如,哈佛大学就仅设立四位高层管理者对学校进行战略管理。其次,要采用科学的战略分析方法。SWOT分析法是战略分析的常用方法之一,SWOT分析法是一种对组织的优势(strength)与劣势(weakness)、所处外部环境的机会(opportunity)与威胁(threat)进行分析的方法,其结果是一组关于学校资源状况(优势和劣势)和环境状况(机会和威胁)的简明图表。通过对学校进行SWOT分析,可以形成关于学校的外部环境及内部资源与战略能力的SWOT分析表(图1),以便科学地制定战略计划,采取战略行动对策。再次,在决策程序上采取个人与集体、民主与协商的方式,结构化团队集体决策的流程和机制,把个人负责和集体决策合理结合,这对于我国高校实行的“党委领导下的校长负责制”和学院院长负责制,有着尤为重要的现实意义。

学校(学院)内部资源与战略能力		学校(学院)外部环境	
优势	环境优势、资源优势、组织优势、品牌优势	机遇	政策机遇、合作机遇、发展机遇、改革机遇
劣势	环境(尤其是政策环境)制约、办学条件制约、外部组织制约、内部组织制约	威胁	竞争威胁、社会声誉不好、资金短缺、师资危机、生源不足、毕业生就业率低

图1 高校发展战略的SWOT分析表

4. 运行机制。建立集中与分散相结合的高校战略管理团队运行机制。我国高校要在如今激烈的国际竞争中获得有利竞争地位,必须调整职能部门的职责,变直接管理为间接管理,变过程管理为目标管理,实现管理重心下移,尽快完善以“院”为主,学校与院系协调发展的战略管理体制。相应地,战略管理团队也要合理地包含这些层次的管理人员,形成多种权力共同管理高等学校的格局。要明确他们各自的职责与权力范围,制定民主协商机制,让多种权力主体平等地参与学校战略管理决策,并建立健全的相互监督的机制来制衡各权力主体的行为,使各权力主体的行为统一于学校的共同目标上。同时,大学突出的文化特性决定了大学管理是以学术事务为主的民主管理。大学内部的权力运行机制相

应地也应以学术权力为主导,建立民主协商的学术基本准则与管理机制,使行政权力逐步服务于学术权力,使其在各自的轨道上健康运行,平衡发展。

五、结论

在市场经济体制的发展过程中,我国高校已进入了竞争时代。高校战略领导者(党委书记与校长)与各层次的战略管理团队,面临新的挑战,需要动态地对其进行调整与构建。有效的战略管理团队是提升高校竞争力和资源配置利用效率的关键。我国现有的战略管理团队和理想的战略管理团队还存在较大的差距,需要高校的战略领导者积极采取有效措施来加以消除或者至少是缩小这种差距。

参考文献:

- [1] [美]约翰·L·汤姆森著. 愿景领导[M]. 大连:东北财经大学出版社,1999.
- [2] [美]乔治·凯勒著,别敦荣译. 大学战略与规划——美国高等教育管理革命[M]. 青岛:中国海洋大学出版社,2005.
- [3] [美]约翰·A·皮尔斯二世,小理查德·B·鲁宾逊著,王丹,高玉环,史剑新译. 战略管理——制定、实施和控制(第8版)[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005.
- [4] 教育部中外大学校长论坛领导小组. 中外大学校长论坛文集[M]. 北京:高等教育出版社,2002.
- [5] 杨形,郝刚. 对企业管理团队的角色测试及分析[J]. 煤炭经济研究,2005,(3).
- [6] 钟秉林. 现代大学学术权力与行政权力的关系及其协调[J]. 中国高等教育,2005,(19).
- [7] 刘向兵,李立国. 高等学校实施战略管理的理论探讨[J]. 中国人民大学学报,2004,(5).
- [8] 栗洪武. 我国大学管理层级建制模式转型的历史反思[J]. 中国高教研究,2001,(12).
- [9] 焦长勇,项保华. 企业高层管理团队特性及构建研究[J]. 自然辩证法通讯,2003,(2).
- [10] 张平,等. 动态竞争环境下高效高层管理团队的构建研究[J]. 预测,2005,(4).

On Construction of Strategic Management Team of Universities in China

CHU Zu-wang¹, WAN Ke²

(1. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China;

2. China University of Geosciences, Wuhan 430074, China)

Abstract: Colleges & universities in China must realize their sustainable development with their strategic management teams against the background of rapid changes in our society. From the following aspects—personnel constitution, power structure, decision-making model and operation system, the paper makes a tentative probe into the construction of strategic management team suited to our colleges and universities.

Key words: colleges and universities; strategic management team, construction

[责任编辑:吴井泉]