

大学战略管理中的领导： 角色、挑战与对策

谢安邦¹，周巧玲²

(1. 华东师范大学 高等教育研究所，上海 200062；
2. 山东理工大学 党委政策研究室，山东 淄博 255049)

摘要：大学的战略管理要求大学领导既是战略策划者，又要在战略的执行和实现中发挥指挥者的作用。多方利益的平衡、大学领导的多重角色、大学组织的特性、领导者的战略思考能力和知识结构等，都对领导角色提出了挑战。针对这些挑战的对策和建议是：发挥领导的能力和位置优势，为发展大学的愿景进行战略性思考；合理选择战略决策方式；坚持以战略规划所确立的使命与愿景作为资源配置决策的最终标准和依据；选择合适的中层管理者并合理授权。

关键词：大学战略管理；大学领导；领导角色

中图分类号：G647 **文献标识码：**A **文章编号：**1000-4203(2006)09-0038-05

The leaders of strategic management in universities： role, challenge and countermeasure

XIE An-bang¹, ZHOU Qiao-ling²

(1. Higher Education Research, East China Normal University, Shanghai 200062, China; 2. Department of Party Committee Policy Research, Shandong University of Technology, Zibo 255049, China)

Abstract: The strategic management in universities needs the leaders to be the strategic hatcher and the compere to carry out the strategy. The leaders face the challenges such as the balance of various benefits, multi-roles of the leaders, the characteristic of the organization, the strategic thinking and knowledge structure of the leaders and so on. The countermeasures to these challenges are as follows: exerting the leaders' ability and status predominance to develop the university; choosing the decision-making mode; insisting on making the goal of strategic planning as the norm of resource arrangement; choosing the appropriate middle-level managers and accrediting them rationally.

Key words: strategic management in universities; the leaders in universities; leaders' role

大学的领导者越来越认识到，大学能否成功地 适应社会的深刻变革，在很大程度上取决于学校制

收稿日期：2006-06-15

作者简介：谢安邦(1948-)，男，江苏常州人，华东师范大学高等教育研究所所长，教授，博士生导师，从事高等教育原理、高等教育管理、比较高等教育研究；周巧玲(1973-)，女，山东潍坊人，山东理工大学党委政策研究室副教授，华东师范大学高等教育研究所博士研究生，从事高等教育政策和规划、高等教育管理研究。

定和执行战略的能力。我国大学通过制定战略规划实施战略管理已越来越普遍,因为通过战略管理能够使大学更清晰地认识自身的目的与目标,以及为实现目标如何更好地分配资源。但大学的战略管理对大学领导也提出了更高的角色需求,大学领导角色在战略管理中的关键作用得到更大凸显的同时,面临更大的挑战。如何认识大学领导在战略制定和实施中的作用,成为一个受人关注的问题。

本文主要考察在发展大学的战略和促使战略执行和实现的过程中,大学领导面临的角色挑战,以及应该如何发挥领导作用以实现大学战略目标等问题。结合我国大学的领导体制,本文中的大学领导及其领导作用指的是校级党政领导层及其所从事的领导行为。

一、战略管理对大学领导提出的角色需求

人们经常用“战略眼光”、“胆识和魄力”等词汇来描述大学领导在大学发展中所起的作用。在美国和欧洲,大学校长把战略规划作为他们所负责的大学政策的最重要的领域。在我国大学的领导体制下,人们更加倾向于视大学领导为大学战略的决策者。事实上在大多数人看来,大学领导应该发起战略规划的过程,领导和执行这些战略并对执行的结果负责。

美国耶鲁大学第22任校长理查德·莱温认为,即使最伟大的大学,要是没有雄心壮志,没有高明的领导,也不可能达到更高的成就。^[1]莱温以哈佛大学历史上任期最长,也是最成功的一位校长查尔斯·艾略特为例,分析了成功的大学校长应该具备的重要领导素质,特别提出“校长应该能够提出一个愿景并很好地传达给他的同事,能制定远大而又能够实现的目标。艾略特上任伊始就设计了一个清晰的、雄心勃勃的愿景来改造哈佛,它由三个关键部分组成:改革本科生课程体系,让学生自由选课;开展研究生教育,为获得学士学位的学生提供探索高深知识领域的机会;在哈佛建立更高标准的专门学院,包括法学院、神学院、医学院等,专门招收研究生”。

大学领导被认为应该是战略家的角色,是确立大学使命、对大学进行定位过程中的关键因素。大学领导应当有战略眼光,能够高瞻远瞩,审时度势,了解学校所处的特殊环境,敏锐地辨识外部环境中的机遇和危险;能够为大学树立方向感,对大学进行

明确定位;能够积极应对变化,果断决策或调整决策而不错过机遇;能够进行战略研究,提出明确的长期目标任务与发展思路,提出大学改革与发展的思路。

合理定位是大学办学的战略基础,决定学校的发展方向 and 最终成败。在办学主体多元化,办学形式多样化的大众化高等教育时代,大学必须结合自己的实际情况,既充分考虑整个国家社会经济发展的需求和特点,又要考虑本地社会经济发展的现状和未来发展的方向,合理定位,找准发展方向。所以,大学领导必须是一名出色的战略家,他必须将确立大学的愿景作为领导过程的核心环节,根据大学的历史和特色,对大学合理定位,并为创造大学的长远抱负和未来蓝图而进行战略性思考。

大学领导除了作为战略策划者,负有为大学确立远景,明确办学思路,对大学进行合理定位的职责外,还要在促进战略的执行和实现过程中发挥重要的作用。英国高等学校战略规划指南(HEFCE, 2000)提出了高校领导在战略规划过程中的四项主要任务:“提出目标任务和发展思路,听取咨询意见,进行激励和加强沟通交流。”^[2]也就是说,大学的领导者既是大学战略的决策者,还是战略执行中的激励者和监督者。作为战略决策者,大学领导要选择战略决策的方式,形成发展合力,为后期战略的顺利执行奠定基础;在确立战略之后的实施过程中,大学领导又要充当战略执行中的激励者和监督者角色,需要充分发挥管理才能,通过科学、有效的管理来激励和感召教职员工投身大学事业,推动大学战略的实现,保证大学的发展不偏离战略方向。

二、大学战略管理对领导角色提出的挑战

1. 多方利益的平衡带来的挑战

战略决策直接与资源的分配相关,大学需要把资金配置到优先考虑的战略问题上。归根到底,战略规划所带来的利益关系变化,是影响战略执行的最主要因素。大学的成员有着不同的利益,这些利益有时会存在冲突,因此,以学校整体的规划为根据,要求“统一认识”、“顾全大局”的任何举措,经常会被认为有损于学术单位和个人的学术努力。各种利益关系的存在,决定了以何种方式进行决策,如何使大学整体的利益,也就是成员集体的共同的长远的利益通过决策合法化,是决策与沟通的关键所在。大学的领导者作为战略管理中统筹和处理各方面利

益关系的核心,为了保证学校发展按战略方向运行,要努力使不同的兴趣保持平衡。

我国大学领导不得不面对的挑战,还有我国的文化传统中的一些不利因素。西方国家有法治的传统,人与制度的关系是“制度对人”,而我国受人治传统的影响,人与制度的关系往往是“人对制度”。这必然导致在制定和执行战略规划的过程中,领导者不得不经常面临利益冲突和抉择的困难。在我国大学的资源配置中,“有所为,有所不为”是绝大多数大学的指导思想或战略选择,但现实中越来越多的大学领导体会到“有所不为”比“有所为”要困难得多。^[3]由于大学的资源配置还缺乏明确合理的游戏规则,经常会出现“会哭的孩子有奶吃”的现象,从而导致领导的决策偏离战略目标。战略规划本身是一个动态的过程,利益关系的变化会影响决策,如何使大学决策始终都不偏离主要的战略目标,是对大学领导提出的挑战和考验。

2. 大学领导的多重角色带来的挑战

对于一名大学的领导者来说,在履行自身职责时,还要在处理多种工作关系中充当多种角色,包括执行上级决策、制定本校决策、选拔干部与合理授权、与咨询专家和学术人员沟通、与外界谈判、与工商企业界合作等。

社会学中的角色丛理论认为,处于某一特定社会地位所形成的各种角色关系的整体构成角色丛。社会的某一个别地位所包含的不是一个角色而是一系列相互关联的角色,这使居于这个社会地位的人同其他各种不同的人联系起来。广泛的社会交往和复杂的社会关系使得多种角色集于个体一身,个体担任的角色越多,在作出选择的过程中受到的影响因素就越复杂。由于每一角色都有不同的意义和要求,角色丛有时会引发角色误区与冲突。

比如,作为一名学者的大学领导,有时会难以抛开学科偏见而作出理性决策;而作为大学领导者的学者,势必影响他本人的学术成就。再比如,人们对于领导者的多重角色期待也是领导在开展工作中不得不面对的压力。人们不仅仅以大学领导的领导能力来衡量领导者,而且经常以大学的战略性决策所取得的成就来评价领导者。如在任期内,学校收入来源是否扩大;本科生和研究生数量是否增长;是否有新的基建项目投入;大学学科结构有何转变;引进人才和团队建设是否取得成就;是否成功地领导学校摆脱困境,解决问题;在评估活动中是否获得成绩,提高了在全国大学中的地位与声望等等。领导者需要了解这一职位对自己的期望,要使人们经常

看到比预想的还要好的成就,提升自己的影响力。然而,这也成为影响大学领导在对大学进行合理定位过程中不可忽视的因素,有时会导致大学领导为追求政绩而急功近利,使得决策偏离战略目标。

3. 大学组织特性对战略决策方式提出的挑战

大学里存在着学术和行政管理双重控制系统,学术和行政部门往往会发生冲突;大学学科专业的多样性带来的目标的模糊性,以及大学作为专家组织的存在形式的组织特性等等,也对大学领导采取何种决策方式提出了挑战。大学的广大教职员是决策最直接的执行者,也是最直接地受到决策影响的人。如果没有他们的充分参与,往往容易作出与实际情况相脱节的决定;没有他们的合作,也很难将计划付诸实践。

战略规划要求从大学整体出发确定优先权,选择大学发展的重点领域。战略是站在学校的全局上作出的,确立优先和重点发展领域,需要一定程度上的管理权力的集中,也需要更强的大学领导来为大学创造共享的价值观和整体目标,而这些势必削弱一些领域的自主权或利益,任何一种决策都可能引起不同的反应。因此,要发挥大学的整体功能,需要对共同目标的赞同和理解,这是顺利落实战略规划方案的保证。

而现实中我们的规划的程序往往是这样的:先是学校领导班子在规划组织负责人的协助下作出决策,然后要求各院系教职员进行解读和执行。结果是教职员的意见和经验等宝贵的资源没能得以充分利用,他们仅仅被当作一种被领导、被管理、被规划的对象。迫使教职员去实现自己没有参与制定而又直接影响他们利益的战略方案及“共同目标”,他们显然容易产生消极甚至对抗情绪,即使有了较好的战略规划,在落实中也会遇到困难。

大学战略规划的制定有两种方法,即“从下而上”和“从上而下”的方法,两者各有其优缺点。在变化相对缓慢的时期,前者有其优点,能使教职员充分参与咨询协商的过程,便于培育一致的意见。建立在咨询与协商基础上的大学发展方向,能够充分考虑到学科间的差异和不同的任务。后者一般是在强大的领导和金字塔式的管理结构下实行的方法,经常是在原则性的决策已经制定之后才进行交流与协商,财务预算更为集中控制,由领导上层决定重点投入的优先权。在变化迅速的情况下,这种方法有助于提高大学快速应变的能力。在这种管理结构下,如果大学领导层作出的决策是好的,那么对于大学的发展就会很有利,可是如果领导者作出了错误

的判断和决策,就可能导致严重的后果。

在现实中,由于不同大学的传统、组织文化不同,战略产生的背景不同,因此,需要适时地选用不同的方法,或者两种方法相结合,才能使战略规划的制定更适合本校的发展需要。

4. 对领导者的见识、战略思考能力和精力提出的挑战

战略性思考必须建立在对事态的清醒认识和把握的基础上,这需要大学领导对大学的使命有深入的理解,对大学的历史与传统、优势与特色有深入的把握,而且需要花更多的时间和精力来思考大学的未来,并对未来的前景有清晰的令人信服的认识,才能为大学制定远大而又切合实际的目标。

大学出现了越来越多的新的功能,大学的活动要渗透到教学、科研、学科建设、社会服务、市场、国际化和新信息技术等众多领域中。战略规划需要对大学进行一个系统的全面的研究,这包括通常所提到的 SWOT 分析,即对优势、劣势、机遇和威胁的分析,还有对社会的、技术的、经济的和政治的因素的分析,以及对战略规划过程中的所有现实的影响因素的分析等,需要通过调查、检验进一步发展和精炼观点。这一切无疑对领导者的见识和精力尤其是战略思考能力提出了挑战。

三、对策与建议

1. 发挥领导的能力和位置优势,为发展大学的愿景而进行战略性思考

关于愿景的形成有两种观点,有人认为共享的愿景来自员工的集体智慧,而领导者的作用则是梳理并形成这些潜在的战略观点。也有人认为,愿景应该首先源自领导者,然后获得员工们的认可。

在我国目前的大学领导体制下,领导者有更多的机会比其他的群体获得更广泛、全面的信息,更容易系统地、综合地研究大学,站在全局观察、分析和思考大学的未来,产生办学的新思路。而且全体教职员对大学领导者也是如此期待的。因此,确立大学战略的第一步,应该从大学领导对全局的战略思考开始。这并不是说要将领导者个人的观点强加于人,而是由此提供给教职员一种更为全面的视野,使他们以更关注全局的方式参与到战略形成的过程中来。相反,如果仅仅要求教职员盲目地表达他们个人的观点,就无法在更宽的视野中平等地对待所有的机遇和问题。

2. 合理选择战略决策方式

大学战略的实现需要通过领导者的努力,使教职员形成对大学方向的共识,才能激发他们为这个方向奋斗的热情,形成发展合力,为后期战略的顺利执行奠定基础。因而,领导者需要就战略规划与各方人员进行分层次的沟通交流,使战略成为集体的共识,将教职员的认识水平统一到大学发展的战略方向上来。

为了让战略成为集体的共识,首先需要吸引更多的教职员参与到学校整体战略的设计和制定过程中来,即采取“从上至下”和“从下至上”相结合的方式,在决策之前就给予教职员讨论制定合适的战略方案的机会,使战略决策过程以充分的酝酿和讨论作为基础。让更多的教职员参与到战略规划的过程中,本身就是一个凝聚人心、进行深度沟通的过程,能够培育各方面人员对大学发展的主人翁意识,形成对大学发展方向的共识,使教职员从中获得动力和方向感,为学校实现发展战略目标作出创造性的贡献。可以说确立战略的过程比战略规划文件本身更重要。

在制定战略规划的过程中,大学领导要针对规划中的问题听取各方面的意见。领导者可以根据学校的实际情况选择沟通的层次和范围,如以分层次召开座谈会、面对面交谈、校内媒体宣传、校长接待日、校长信箱等方式进行。

大学领导要善于就不同的重大问题,分别组织专门的小组来研究,咨询学术专家和顾问的意见,与管理的各个层面的人员合作,集中多方智慧,开展决策研究,提高战略决策的科学性和合理性。在实践中除了依靠校内决策咨询部门、专门的战略发展委员会外,必要时还需要善于引用外智,帮助学校策划战略、发展目标和规划。如上海市教科院高教所曾成功地为上海市的 40 多所学校进行了整体规划设计,他们认为,学校自己做规划,有时难以确定优先发展哪个更好,不是因为大学自己没有这方面的专家,而往往是因为学校内部利益摆不平,引用外智为学校做规划的优势就在于可以抛开利益争端,更为公正地看待学校发展中的真正机遇和挑战。

3. 坚持以战略规划所确立的使命与愿景作为资源配置决策的最终标准和依据

要统筹和处理好战略规划中各方面的利益关系,为战略的实现排除障碍,就必须充分发挥战略规划在资源配置中的导向作用,坚持以战略规划所确立的使命与愿景作为决策的最终标准和依据。

大学战略规划的第一步是提出大学的使命和愿景。这个过程有助于大学正确寻找其在国家发展以

及在高等教育系统中的定位,有助于大学培育核心竞争力。合理、明确的使命和愿景陈述,使大学定位更加清晰,能够确定优先发展的战略重点,更有利于学校集中资源,抓住机遇、创造辉煌。得到全校认可的发展战略规划应该是大学改革与发展的航标,是高等学校的行动纲领。

战略规划应通过构建服务于学校战略目标的资源配置体系来促进制度创新。将财政和资源配置与大学战略规划的目标相结合,可以保证资金使用的高效性和灵活性。以大学战略规划中确立的大学的使命和愿景作为判别“有所为,有所不为”的最终标准,来进行资源的优化配置,提供了大学科学决策的理性基础,也为大学资源配置准则的制定提供了依据。因而,在大学的日常发展决策中,应该坚持以战略规划来指导决策,而不是将规划文本束之高阁,成为“墙上挂挂”的一纸空文。这样,才能避免领导集体的决策受到更多的个别利益因素的影响,而偏离了大学发展的总体方向。

4. 选择合适的中层管理者并合理授权

在不同的时期,大学领导要面临不同的工作重点,财政问题、教学与科研改革、人事制度、改善学校的外部关系等都是其任务。因此,大学领导需要合理决策,然后选择合适的人员作为部门领导,并合理授权和委托,给予他们充分的信任和自由,发挥他们的创造性和积极性,还要采取各种不同的方法激励和促进管理人员更好地进行管理与服务,为专家学者提供良好的教学、研究氛围及环境,实现大学的长

远目标。

从我国大学的管理实践来看,大学领导和学校核心职能部门的主管、各院系负责人是大学领导与管理的重要组成部分,处于大学领导和管理的重要位置。各院系负责人主要处于决策执行层的关键位置,在战略规划过程中起着承上启下的作用,要传达及执行战略决策,并将执行过程中掌握的情况、教职员工的意见、学科发展环境的变化等信息及时反馈给学校领导层,以促进战略规划的调整。大学领导及各院系、职能部门的领导应该共同组成执行管理的团体,履行大学的战略,并在此基础上进行决策。为发挥这个团体的最佳功能,大学领导要认真组织职能部门和院系领导者的选拔过程。

参考文献:

- [1] 卢小兵,等. 外国著名大学校长纵论大学发展战略,耶鲁大学校长理查德·C·莱温:没有雄心壮志就没有一流大学[EB/OL]. <http://www.sciencetimes.com.cn/col37/col81/article.html?id=44346>. 2004-08-10.
- [2] 刘念才. 英国高等学校战略规划指南[A]. 教育部直属高校工作办公室. 谋划发展 规划未来[C]. 厦门:厦门大学出版社,2003. 225.
- [3] 赵文华. 我国高等学校发展战略规划的价值、挑战与策略[J]. 高等教育研究,2006,(3).

(本文责任编辑 曾伟)