

# 论高校可持续发展与战略管理

杨家海

(枣庄学院, 山东 枣庄 277160)

[摘要] 高校制定战略规划、推进战略管理,是应对内外部环境的变化,使其融入全球教育市场和参与国际竞争,提高可持续发展能力的必然性选择。高校在推行战略管理的过程中,应根据自身的特点,将战略规划、战略实施和战略评价等环节有机地结合起来,特别要重视战略实施。

[关键词] 高校可持续发展;环境;战略管理;战略实施

[中图分类号] G40-058 [文献标识码] A [文章编号] 1672-6002(2007)07-0053-04

世纪之交,特别是进入21世纪以来,我国许多高校着眼于自身的未来发展,相继制定了战略规划,并开始注重推进战略管理和研究。这是高校面对复杂多变的社会经济环境,主动融入全球教育市场和参与国际竞争,提高可持续发展能力的必然性选择。

## 一、高校推行战略管理的环境分析

所谓战略管理是指一个组织研究确定其使命,根据组织所处的外部环境和内部条件设定其战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠组织内部的资源和能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理的实质是把组织的发展纳入到变化的环境之中,以预测和分析未来的竞争环境为基石,以寻求长期竞争优势为目标的一种先进的整合性的管理方法。与通常的职能管理不同,战略管理是以组织的全局为对象,根据组织的总体发展的需要而制定,所追求的是组织的总体效果。战略管理不仅重视战略分析和制定,而且更强调战略的实施与控制,其目的是提高组织对外部环境的适应性,提高组织整体的优化程度,使其达到可持续发展。对一个现代组织来说,战略管理是所有管理者的责任,而且这种责任正变得越来越重要,管理人员仅在职能范围内或可操作范围内考虑管理是不够的。现代组织处在复杂的环境中,要求越来越快、越来越有效地采取战略对策。

高校兼具知识创新、知识传播和人才培养等功能,不仅具有学科综合、教学科研结合等优势,而且还具有良好的学术环境,拥有源源不断的思想解放、充满活力的青年人才。高校不仅具有提高国民素质等社会功能,而且具有拉动消费、促进地方经济增长的直接经济功能和投入少、产出高的间接经济效益。因

此,高校是培养高素质、创造性人才的基地,是现代经济的重要动力源。

高等教育大众化、市场化和全球化的环境要求高校主动适应国内社会经济发展要求和国际人才市场的变化,要求高校具有较强的自主权和应变能力,这已是近十多年来世界高等教育改革发展的重要趋势。改革开放以来我国高校办学自主权虽然逐步扩大,高校的独立法人地位并未确立。学校拥有庞大的管理体系和众多的管理人员,但管理效率并不高。在西方国家逐渐加强“柔性教育”来适应社会对人才的柔性需求时,我国高校仍保持着较强的刚性制度,现行的组织结构极大地限制了高校的应对能力,已不足以应对社会对人才的“柔性需求”。如果不能引入战略管理的理念,我们对迅速变化的环境将无所适从。

我国高校在办学层次上有专科、本科及研究生教育,在高校类型上有高职和高等专科学校、本科学院与大学,但是在培养目标、培养模式、专业设置、课程设置等方面基本相似,即使在职业技术教育与普通教育上也无太大差别,办学缺乏应有的特色和科学定位,高校发展表现出一定的趋同性。高校实施战略管理,将有助于把握环境的变化和行业内高校的整体竞争状况,根据自身的能力和资源条件,进行战略定位,从而“知己知彼,百战不殆”。

高等院校的管理既有行政管理性质,又带有企业管理色彩,还必须重视学术管理,有其自身特点,但我国高校传统的管理体制和管理模式已不能适应社会经济发展对高等教育的要求,也不能保证高校自身的持续发展。江泽民曾指出:“人才培养质量问题是实现中华民族伟大复兴的全局性问题、战略性问题”。在复杂多变的社会经济环境中,在竞争越来越激烈的教育

[收稿日期] 2007-04-05

[作者简介] 杨家海(1963-),男,山东枣庄人,枣庄学院副研究员,主要从事高校行政管理研究。

市场中,我国高校迫切需要引入战略管理理论和方法,研究并实施战略管理,快速提升我国高校在全球教育市场中的竞争能力。

## 二、高校战略管理的基本特征

高等教育是一个以知识活动为主要特征的社会系统,在高等教育系统内部,知识被发现、保存、完善、传递和应用,围绕知识运行是高等教育系统的主要特征。因而,知识领域是构建高等教育组织的“砖块”,课程和项目之间彼此相独立,大学组织结构具有“松散关联”的特点;决策权高度分散,形成学术权力和行政权力的二元权力结构;由于任务的片段性、权力的分散性,高等教育机构的变革主要是递增性的,很少出现巨大的、突发的、包罗万象的变革,等等。基于高等教育的特征,与其他领域的战略管理相比,高校战略管理具有以下几个基本特征:

### (一) 复杂性

首先,战略管理具有外向性,要关注环境的变化。高校战略管理的目的,“是把院校的前途和可预见的环境变化联系起来,使资源的获得……快于资源的消耗,从而能够成功地完成院校的使命”。战略管理有一个基本宗旨,即利用外部机会以化解或回避威胁,它关注的是外部环境的变化对组织发展的影响。高校面临的环境具有全局性,它要关注国家现代化的历史进程,经济全球化特别是世界知识经济的历史进程,世界高等教育发展的历史进程,地区社会经济发展的状况等。可以说,方方面面都与高等学校发生着千丝万缕的联系。其次,高校作为非营利组织,是典型的利益相关者组织,任何个人都不拥有大学,也不可能对学校的发展负全部责任。同时,大学内部存在行政权力、学术权力的二元权力结构,在学术团体中,权力由教师、管理人员、学生和校友等共享。高校战略管理要在诸多利益相关者之间取得共识,实现利益平衡,难度很大。再次,高等学校的主要任务是育人,产品是“人才”。学校战略目标的实现,不仅取决于校长、教师、职员,还要取决于学生自身。也正因为学校的产品是学生,教育的绩效难以量化,给战略评估带来了困难。因而,在高校战略管理中,还要研究学生的发展和特点。

### (二) 灵活性

首先,高校战略管理关注两个基本点:环境和组织。环境和组织都处于不断的变动之中。决策者要不断关注环境和组织的变化,通过战略评估,审视战略目标,决定是否持续、调整、重组或终止战略。其次,高校的很多决策只能由学术专家制定,特别是针对科研和教学工作中那些有强烈知识取向的学术活动。在

所有这些专业知识领域,关于投资什么,如何投资以及教什么,如何教这样的决策,没有人比学术专家更了解。因此,在战略规划和实施中,要充分尊重和吸收学术专家的意见;学校战略规划要有灵活性,给院系和学科发展留下比较大的空间;在战略实施中要善于授权,把权力交给院系负责人和学科带头人,充分发挥他们的主观能动性和创造性。

### (三) 差异性

“竞争战略就是创造差异性”。所有战略都有差异性,但高校战略管理具有更大的差异性。首先,每一所大学的历史传统不同,学科结构和人员结构不同,所处地域不同,面临的环境不同,每所学校的改革、发展都是一个创造的过程,不可能照搬别人的模式、经验。因此,每所学校的战略规划、战略实施都具有很大的差异性。以制定战略规划为例,学校在制定规划的过程中,要领导、专门班子和广大师生相结合,从分析学校发展的宏观背景、考察自身发展的优势和劣势入手,进而确立自己的定位、指导思想和目标,最后要探索实现自己的目标的超常规的战略措施等。因此,每一个战略规划都是独特的。其次,从另外一个角度看,高校又是高度趋同的组织。任何学校都离不开教师、学生、学科、专业,因而容易相互模仿,我国大学发展中存在的最大问题是相互模仿,缺乏个性,学校的目标、办学思想、组织结构,以至于校训都是差不多的。近几年来,自教育部周部长提出解决两个问题(办什么样的大学,怎样办大学),制定三个规划(学校发展战略规划、学科建设规划、校园建设规划)以来,各个学校都在分析自己的优势、劣势,确立自己的定位和发展目标,努力形成自己的特色,这将在中国高等教育发展的历史上产生深远的影响。每所大学都要有充分的信心,同中求异,在各自的层次上,办出特色,形成差异,争创一流。因为任何实力雄厚的大学,不论其如何强大,所占有的资源都是有限的,不可能在一切时空上都占有优势;规模小、层次低的大学,不论其实力如何弱小,在一定的时空条件下也可能占有某种相对优势。因此,只有找出自己与别的学校的差异,形成自己的优势与特色,才能在高校之林中立足。

总之,高校实施战略管理的根本目的,就是使学校在变化的环境中能够获得稳定持续的发展,使学校不是在环境中被动地求生存,而是在现有条件下积极创造未来,使学校永远保持旺盛的生命力。具体说来,高校战略管理旨在通过确立学校发展目标,界定学校所处和应当所处的层次、类型和规模;通过突出其他学校所不具有的办学特色,形成独有的教育供给市场;通过将目标选定在某些特定的群体上,使自己的教育供给处于优越的

地位;通过提高办学效益,使学校的办学成本低于竞争对手,从而保持学校的竞争优势地位。

### 三、高校战略管理的实施手段

战略管理就是把自己的智慧、远见和意志掌握在自己手中,而不是由外力所掌握,或陷入无序的状态,从而使自己健康、持续发展。战略管理包括战略规划、战略实施和战略评价等环节。战略规划是一种带全局性的总体发展规划,包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略措施和战略阶段等方面的内容。战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程。战略实施是整个战略管理的主体。战略评估是监控战略实施,并对战略实施的绩效进行系统性评估的过程,包括检查战略基础、衡量战略绩效、修正和调整战略等。战略评估的结果,可以作为调整、修正,甚至终止战略的合理依据。与战略规划相比,战略实施是一个涉及面更广的复杂过程,具体表现在:战略规划是在行动之前部署力量,战略实施则是在行动中管理和运用力量;战略规划是一个思维过程,而实施是一个行动过程;战略规划需要协调的是少数人,实施则需要更广泛的行动者之间的协调。与战略实施相比,战略评估是监控战略实施,并对战略实施的绩效进行系统性评估。战略评估是对战略实施的评估,离开了战略实施,也谈不上战略评估。因此,高校在推行战略管理的过程中,要高度重视战略实施,并且将几个过程有机结合起来,有效战略管理的关键在于,不断促进战略制定过程与战略实施过程有机地融为一体,切实起到推动学校可持续发展的作用。

#### (一) 优化资源配置,保证战略重点

优势的发展需要优质的资源来保证,只有资源的相互配合才会产生战略优势。任何一所学校的资源(包括实物资源、人才资源、组织资源)都是有限的,不可能在一切领域,所有学科都处于领先的位置。因此,在高校战略管理中,要勇于舍弃一些相对薄弱的领域、学科,集中力量发展自己的强项,形成明显的优势。对战略重点要增加资源配置,对需要限制发展的学科,则减少资源配置。例如,中国电子科技大学,在全国办综合性大学的热潮中,他们始终抓住电子信息学科不放,舍弃其他一些学科,将学校发展定位为“在电子信息领域具有世界先进水平的一流大学”,使学校取得了长足的发展。中国地质大学近几年来在发展定位中,始终牢牢抓住地学学科不放,集中力量发展地学学科,而且其他一些学科也要紧紧依托地学来发展,因而学校发展迅速,争得了国家重点实验室、国家创新团队,院士人数也在不断增加。

#### (二) 调整组织结构,推动战略实施

学校领导者必须认识到组织是实现战略和目标的手段,不同的战略要求不同的组织机构相配套。如创特色战略,要求一种适于激发创新精神的组织体制;效益优先策略一般要求一种集权化的按职能划分部门的专业化的管理体制。因此,学校组织机构的设置要服从于学校战略,使其适应战略实施的需要。首先,要建立学校精简、高效的决策机构,既集体领导,又分工负责,及时解决战略实施过程中的问题,推进战略实施。例如,香港科技大学通过高层管理团队的方式,加强决策机构和战略领导。香港科大的高层管理团队由校长、学术副校长、行政副校长、总务副校长、研究与发展副校长和4个学院的院长组成,校长和学术副校长组成领导核心。他们形成了一个紧密配合、互信和分工协作的高层管理团队。其次,要调整职能部门,加强教学、科研、人事及为学校获取资源部门的力量。在关键点上要恰当地增设机构,保证战略重点。例如,华中科技大学在国防科研方面形成了比较优势,为了加强国防科研,在大幅削减机构的时候,增设了一个负责国防科研的部门,起到了很好的作用。再次,要根据战略规划和实施的需要,调整院系设置。要围绕突出发展的新兴学科,设置机构。例如,华中科技大学在20世纪70年代末,为了集中发展激光专业,学校决定撤消电器专业,并从机械、光学、物理等专业调整教师,组成了系一级的激光研究中心。通过20多年的努力,学校建成了激光重点学科、激光工程中心和国家重点实验室。最后,高校还要对现有院系进行适当调整,以利于学科交叉和资源共享。

#### (三) 完善制度机制,强化执行力

需要建立的制度很多,如决策制度、教学管理制度、科研管理制度、人事和财务管理制度等,但以往比较忽视的是评估制度。评估是战略管理中的一个重要环节,少了这一环节,战略实施就得不到保证。因此,这里着重强调建立评估制度。首先,要建立战略评估制度,主要包括:(1)检查战略基础。通过检查,了解构成现行战略的机会与威胁、优势与劣势等是否发生了变化,发生了何种变化,因何而发生变化。(2)衡量战略绩效。对预期目标与实际结果进行比较,研究在实施战略目标过程中取得的结果。(3)战略的修正与调整。在战略检查与绩效衡量的基础上,作出是否持续战略、调整战略、重组战略或终止战略的决定。其次,对校内各单位的资源利用效率作出评价。考察投入与产出的对比关系,进行成本分析,通过对其资源占用、消耗与工作业绩的综合分析,对校内各单位的资源利用效率作出评价。通过评估制度的建立和实施,推动各级领导集中精力思考学校、学科专业发展的大事,

增强执行力,促进学校发展。

#### (四) 加强战略领导,推进战略管理

高明的战略领导必须有战略眼光、战略思维和战略勇气。战略眼光是指领导者视野开阔,审时度势,善于从复杂的现象中看到事物运动的基本态势,抓住基本规律,从眼前的利益中超越出来,突破经验的视野,对社会需求进行全局、客观的把握,穿透眼前,看到长远。战略思维是指领导者思考问题要着眼于全局,着眼于未来,不计一时一事之得失,从学校发展的根本利益考虑问题,善于取舍,牢牢把握学校发展的大方向。战略勇气是指领导者要以超越、怀疑、批判的精神,勇于超越各种形式的禁锢和守旧观念,深刻批判和反思,进行前提性追问、主体创造与建构,在战略实施中,勇于作出果断而强硬的决策,敢于“有所为有所不为”,敢于在自己的位置上创新,创一流,创唯一。在战略实现中,战略领导主要体现在以下几个方面:

(1) 确立战略方向。战略方向包括两个部分:核心理念和学校前景展望。在对学校外部环境和学校发展历史及现状深刻把握的基础上,提出自己的核心理念,并对学校发展前景作出展望,以此来统筹规划发展,集聚力量,凝聚人心。如在华中科技大学发展历史上的几个阶段,分别以综合化,科技教育和人文教育相融合,育人为本、产学研三足鼎立协调发展等为核心理念,起到了十分好的作用。

(2) 确定战略重点。在战略方向的指引下,确定自己的战略重点,如优先、重点发展的学科,学生培养中突出强调的重点方面等。围绕重点,要着重提出几条超常规的措施,一段时间突出抓一两件大事,取得牵

一发而动全身、形成气势、鼓舞人心的效果。

(3) 建设学术和管理队伍。实施战略管理需要高水平的领导和人才。首先是高层管理团队的建设,高层管理团队的每一个成员要有良好的思想品德、管理知识和能力,成员间在气质、能力上能互补,相互间达成默契。同时,要大力加强高水平学术骨干队伍的建设。

(4) 培育校园文化。校园文化是学校价值观在其指导思想、经营哲学、管理风格和行为方式上的反映。具体地说,它是指学校在一定的民族文化传统中逐步形成的具有本校特色的价值观念,基本信念、管理制度、行为准则、工作作风、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。优秀独特的校园文化也是学校的一种竞争优势。要围绕战略方向,从硬件、软件两方面努力,培育校园文化。学校校园、建筑、实验设施要与学校的发展方向相一致。学校领导者要善于将群众中好的思想、语言加以提炼、上升、宣传,使之成为学校的精神财富。

#### [参 考 文 献]

- [1]杨文士,张雁.管理学原理[M].北京:中国人民大学出版社,2000.
- [2]张 骥.迎接我国高校战略管理的时代的到来[M].中国教育改革,2004.
- [3]刘献君.高校战略管理[M].高等教育研究,2006.

(责任编辑:刘向宏)

## Construction of Harmonious Society and Humanistic Quality Education in Higher Institutions

Yang Jia-hai

( Zaozhuang University, Zaozhuang Shandong, China 277160)

Abstract: This paper focuses on the effect of humanistic quality education in higher institutions and proposes that students' humanistic quality should be cultivated by strengthening the humanistic discipline construction, the disciplines penetration, the team construction and the campus culture construction, and perfecting the assessment system.

Key words: harmonious society; humanistic quality education; pathway