

美国高校战略规划过程模式评析

徐小洲, 黄艳霞

(浙江大学 教育学院, 浙江 杭州 310028)

摘要: 选择合适的方法与模式来进行战略规划,是高校管理者与规划者都关注的问题。20世纪70年代以来,美国高校战略规划形成了6种代表性模式。这些模式各有优劣。中国高校战略规划应立足科学、工于前瞻、注重过程、推动实施、加强评估,以发挥积极的引导作用。

关键词: 战略规划; 模式; 理性; 资源分配

中图分类号: G40-059.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4203(2009)01-0101-05

Analysis of models of strategic planning at American universities and colleges

XU Xiao-zhou, HUANG Yan-xia

(College of Education, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)

Abstract: Both university managers and planners concern to choose strategic planning model fit for higher education institutes (HEIs). Strategic planning of American HEIs formed six typical models in 1970s. These modes, each has merits and demerits. Chinese HEIs should pay more attention to science, prefigure, implementation and evaluation in the process of making strategic planning to play positive guiding effect.

Key words: strategic planning; model; ration; resource allocation

面对环境的急剧变化和激烈竞争,高校战略规划对引导学校科学发展显得越来越重要。美国高校在战略规划研究与实施上积累了丰富的经验,逐步形成了6种主要模式。分析这些模式的优劣,吸收其先进经验对我国高校制订科学、合理的战略规划具有重要的借鉴意义。

一、美国高校战略规划的六种主导模式

1. 理性模式:以预测为基础的理性过程

理性模式最早是由泰勒在其《公司规划的新视

野》一文中提出来的。这种模式认为环境变化趋势是可以预测的,规划是以预测为基础的理性过程。该模式强调以目标为中心,所有活动都是为了实现依据预测而制定的目标。其决策是一种解决问题的方式,规划也是为了解决面临的问题。这一模式将整个战略规划过程分为:明确使命与目的、制定战略和明确战略重点、评估三个阶段。

2. 资源分配模式:依据战略重点分配资源的过
程

20世纪70年代,美国高校的资源竞争越来越激烈。莫森(John C. Merson)和罗伯特(Robert L.

收稿日期:2009-01-02

作者简介:徐小洲(1964-),男,浙江常山人,浙江大学教育学院常务副院长,教授,博士生导师,从事比较高等教育研究;黄艳霞(1978-),女,湖北荆州人,浙江大学教育学院博士研究生,从事高等教育政策与管理研究。

Qualls)首次提出将规划和资源结合的资源分配系统模式。^[1]该模式将整个规划过程分为4个阶段:

第一阶段是诊断阶段。这一阶段的主要任务是分析内外环境,明确组织面临的问题。这一模式非常重视外部环境与发展趋势对高校的影响,提出通过建立数据库收集信息,为战略决策提供重要依据。

第二阶段是制定战略规划,确定战略重点。莫森和罗伯特认为,学校在一定时期内肯定有特别需要关注的领域,即战略重点。在制定战略的过程中,他们提出将商业管理中的SWOT分析法引入高校战略规划,分析高校自身的优势与劣势。在20世纪70年代,美国高校很少将学校与竞争对手进行对比分析,莫森和罗伯特提出选择竞争对手进行比较分析。通过SWOT分析和竞争分析,明确学校的优势专业与项目,将其确定为战略重点。

第三个阶段是根据战略需要分配资源。在分配资源前,需要根据第二阶段确定的目的,制定量化目标及完成目标的操作计划。然后,根据战略需要、战略重点和目标等制定财政预算,分配资源。

第四个阶段是评估战略。为了帮助高校发现问题、解决问题,莫森和罗伯特主张经常性地进行评估。各部门、各责任人最好一个月提交一次评估报告,分析规划进展情况。

3. 布赖森模式:战略变革循环过程

布赖森针对公共部门与非营利组织提出的战略规划模式在美国高校被广为运用。他在其代表作《公共部门与非营利组织战略规划》中,提出了针对公共部门与非营利组织的“战略变革循环”模式。^[2]该模式认为,完整的战略规划应该包括制定规划、实施规划、评估和修正规划。其活动主要包括:组织就战略规划必要性达成一致意见,做好制定战略规划的准备;明确组织任务;确定组织使命与价值;评估组织内外环境,了解组织面临的机会与威胁,分析组织具有的优势与劣势;确定战略议题;制定战略;检查并选择战略;确立组织愿景;实施战略规划;评估并修正战略规划。

4. 纳特和巴可夫模式:历史、现实与未来结合的过程

纳特和巴可夫(Paul C. Nutt & W. Backoff)在其著作《公共和第三部门组织的战略管理:领导手册》提出了战略规划过程的六阶段模式。^[3]它包括:对组织的历史背景进行分析;采用SWOT法对组织的形势进行评估,分析组织的优势、弱点、机会和威胁;确定战略议题及战略重点;制定备选战略;对战略进行可行性评估;对利益相关者和资源进行管理。

5. 系统模式:战略规划是一项系统工程

谢利(Michael A. Shires)认为,战略规划是一个过程和一项系统工程。他将系统分析法引入高校战略规划,将战略规划过程分为8个阶段。^[4]

第一阶段是为制定战略规划做好相关准备。这些准备工作包括就战略规划的必要性达成一致意见、分析组织文化、明确领导的作用、确定规划小组的规模、选择参与规划的人员、明确规划的形式、确定信息收集渠道、明确战略规划的支撑条件是什么、安排好战略规划制定与实施的日程。^[5]接下来的7个阶段的任务是:内部环境扫描,分析组织的使命、结构与现有的财务状况;外部环境扫描,收集政治、经济、文化、社会结构、教育、自然资源等方面的信息,了解现状,分析环境发展的趋势,分析现状与发展趋势将对组织产生的影响;形成愿景;匹配愿景与现状;比较组织现在的使命与将来的使命、现在的结构与将来的结构等,找出差距;制定实施计划,确定任务和目标、资源与实施人等战略;更新与修订规划。

6. 关键绩效指标模式:完成绩效指标的过程

关键绩效指标模式是由多伦斯(Michael G. Dolence)、若雷(Daniel James Rowley)、赫尔曼(Herman D. Lujan)提出的。他们将商业管理理论与高校管理实践相结合,探索高校战略规划的有效模式与方法。他们认为,大学有其独特性,其战略规划的模式与方法也应有别于企业界,体现高等教育机构独有的特点。该模式认为,分析大学的战略规划就是回答“如何做”的问题。这一过程是帮助高校进行决策的一个周而复始的循环过程,主要由10个阶段组成:制定对组织特定活动结果或组织状态进行评价的最重要的指标,即关键绩效指标;评估外部环境并将其与关键绩效指标结合进行矩阵分析;评估组织内部环境并将其与关键绩效指标结合进行矩阵分析,了解组织优势与劣势;采用SWOT法分析组织的机会、威胁、优势与劣势;初步提出战略建议,将战略与关键绩效指标结合进行矩阵分析;以关键绩效指标为基础分析战略建议的可行性;制定每一类绩效指标的发展战略;选择战略;形成书面文稿;修订战略规划。^[6]

二、美国高校战略规划模式的特点

美国高校6种战略规划模式在高校管理实践中得到广泛应用,其方法、决策、内容等各方面经历了

不断完善的过程。

1. 战略视野不断扩大

理性模式最早提出,组织不是单一存在的个体,它受环境的影响。该模式提出以预测为基础制定目标,完成组织的使命。与传统的长期规划相比,虽然该模式开始关注环境的发展,但这种模式对环境的认识还比较狭隘,关注的重点是组织本身而不是整体环境。因为环境的变化不一定是完全可以预测的,这种依据对未来预测而制定的战略未必能够发挥应有的作用。如果环境变化很快,这种理性规划模式需要的时间又比较长,在面临突然变化时缺乏相应的反应能力。

资源分配模式更加注重分析外部环境变化与趋势对高校的影响,并开始关注外部环境中的竞争因素。如莫森和罗伯特提出,外部环境对高校发展有着重大的影响,在规划过程中必须关注环境变化与发展趋势。二战后,美国高等教育由于得到联邦政府的支持,处于黄金发展时期,竞争很小,高校很少在规划过程中考虑竞争因素对学校的影响。但是,到了20世纪70年代,由于经费、人口、政治等因素的变化,高等教育机构之间的竞争加剧。在这个背景下,他们认为,对竞争因素的分析可以帮助高校更加清楚地了解自身的发展状况与所处的地位。

纳特和巴可夫模式首次提出对组织进行历史分析使得对组织的分析更加全面。以前的学者大多强调对组织的现实环境进行分析,忽略了组织的历史背景。对组织进行历史分析不仅可以更加清楚地理解组织的文化、价值观等,还可以通过对过去成功经验与失败教训的回顾,为制定当前战略提供借鉴。

在战略规划模式演变时,对环境的关注开始由外部转变到内外结合。布赖森、谢利、若雷等人强调,应该注重组织文化、战略领导对规划的重要作用,强调规划过程应该与领导类型、组织结构与文化相匹配。

2. 战略决策的科学性不断增强

6种战略规划模式发展的重要特点是战略决策的科学性不断加强。它表现在以下几个方面:

(1) 开始注意到制定战略重点的意义,将资源分配与战略重点结合起来。莫森和罗伯特、布赖森、谢利、巴可夫、若雷等人认为,高校的资源是有限的,有必要确定战略重点,根据战略重点适当分配资源。这些学者还就战略重点的选择介绍了很多具体的操作方法。

(2) 关注解决战略议题。理性模式最早提出了战略规划需要解决组织面临的现实问题。但是,组

织的力量是有限的,不可能在一定时间内解决所有的问题。在此基础上,布赖森提出,应该关注解决组织面临的真正重要的、必须解决的问题,即战略议题。明确战略议题,可以使决策者避免将资源耗费在不太重要的事务上,提高管理的有效性。

(3) 重视使命与愿景的作用。布赖森、谢利、若雷等人强调使命与愿景在决策过程中的引导作用。他们认为,明确组织使命,可以使决策者沿着正确的方向前行。愿景的确立,不仅可以引导组织前行的方向,还可以鼓舞士气。

(4) 重视环境扫描与数据库建设,为科学决策提供信息基础。布赖森与谢利认为,环境扫描是战略规划必不可少的环节。通过综合使用各种方法进行环境扫描,是战略决策的基础。资源分配模式首先提出了建立数据库的重要性。通过数据库的建立为环境扫描提供更全面的信息。

(5) 制定指导决策的关键指标。到底达到什么样的状态才表明已经完成了组织使命?用哪些指标可以衡量工作完成的有效性?布赖森提出了制定关键绩效指标,贯穿整个规划的制定、实施与评估过程。通过明确的指标,可以帮助决策者更好地实施决策。

3. 战略过程更注重实施与评估

在发展初期,许多学校很少重视战略规划的评估,结果制定的战略规划,有时成为校长办公室的一叠废纸,并没有发挥其应有的作用。资源分配模式认为,要想保证战略规划的有效性,经常性的评估是非常必要的。各个院系、管理机构 and 部门应该每月提交一次自评报告,考察规划实施的成效和实施过程中存在的问题。布赖森、谢利认为,战略规划是一个过程,实施战略规划和评估战略规划才是最重要的。若雷等人更是一再强调战略规划实施与评估的重要性,并且将高等教育机构进行分类,制定了16种实施战略。这些学者普遍认为,战略规划是一个不断完善的过程,战略规划完成后,必须对其进行评估,并在评估的基础上加以修正。

4. 对战略规划的准备工作越来越重视

理性模式还没有注意到充分的准备工作是战略规划成功的重要条件。后来,布赖森提出,在制定战略规划前应该加强利益相关者的理解与沟通,这样才会减少整个规划过程中的阻力。谢利认为,在制定规划前,不仅要建立规划机构,还需要培训规划人员。这几种模式还认为,在制定战略规划前应该安排好工作日程。

我们必须看到,美国高校战略规划模式是在高

校战略规划实践中不断完善的。它们存在着各自的不足。如理性模式以解决问题为核心,容易陷入细节管理而忽略组织长期发展的需要;资源分配模式过于强调资源分配与战略重点结合,忽视了人文学科、社会学科和基础学科在高校的重要作用;布赖森模式以战略议题为基础,容易缺乏战略远见;纳特和巴可夫认为战略管理过程是对资源和利益相关者的管理,忽略了组织文化、结构、领导等方面的作用;若雷等人过于强调以量化的关键绩效指标贯穿整个战略管理活动,忽略了有些无法量化的指标的重要性。因此,我们在制订战略规划时必须深入分析,不能照搬某一现成的模式。

三、启 示

三十多年来,美国高校6种战略规划过程模式被广泛采用,对高校发展产生了积极作用。那么,在未来发展任务十分艰巨、竞争异常激烈的背景下,我国高校究竟应该如何谋划,增强战略规划的前瞻性、有效性呢?

1. 拓宽战略视野:关注环境,采集数据

高校战略规划的制订与实施必须实现组织资源与外部环境的最优化匹配。规划制定者必须关注环境,加强环境扫描与数据库建设。

环境扫描要重视内外两类环境:一是扫描政治、经济、文化、社会、技术等外部环境,分析其发展趋势,判断环境变化对高校可能产生的影响。二是扫描组织内部环境,分析组织的优势与劣势。在内部环境扫描中,要特别关注组织文化、组织领导类型、组织机构特征。

建立完备的数据库是规划制定的可靠依据。数据库涉及的信息包括:政治、经济、文化、技术、社会、人口、竞争者、招生、就业、财政、管理、教师、管理人员、专业、学生等方面。

2. 加强战略准备:完善机构,有效沟通

充分的规划准备工作是战略规划成功的前提条件。首先,利益相关者要在沟通与协商的基础上,就战略规划的必要性达成共识,以减少整个规划过程中的阻力。其次,为制定战略规划作好机构与人员两方面的准备。机构方面的准备主要是成立制定、实施与监控战略规划的机构,如战略规划小组、战略规划指导委员会、战略规划协调委员会、战略监控委员会等。人员准备包括选择规划人员、确定规划的参与者、对规划制定者与参与人员进行战略规划知

识培训等。另外,要为战略规划制定、实施与评估过程制定日程表。

3. 优化战略决策:因校制宜,科学决策

第一,不同的组织,其组织文化、结构与领导类型各不相同,战略应与组织文化、结构与领导类型相匹配,才能最大限度地发挥作用。如有的学校规模小,沟通与协商比较容易,习惯于非正式的沟通方式,其战略规划可以采用非正式的形式。有的学校规模较大,可能倾向于采用更正式的渠道来进行沟通;有的学校文化趋向于保守,适于选择渐进战略;有的学校思维开放,可以选用变革型战略。

第二,明确组织使命,形成组织愿景。制定战略之前必须明确组织的使命,以使命引导整个规划过程。在制定战略后,须形成愿景。愿景是一种对组织未来状态的描述,可激励组织成员向既定目标前进。^[7]

第三,灵活选择规划方法。在制定战略规划的过程中,应该根据需要选择规划方法,如投入-产出法、基准法、SWOT法、SWOC法、项目-规划-预测法(PPBS)、利益相关者分析法、议题管理法、核心竞争力分析法、行业分析法等。

第四,明确战略重点。对于高校来说,在一定时期内有特定需要解决的问题。在制定战略规划的过程中,要依据这些问题的重要性进行排序,确定战略重点。如高校内部的各专业和学术项目总是有强有弱,对不同专业与学术项目要深入分析、确定重点。

第五,资源分配与战略规划结合。人、财、物等资源不仅是战略选择的基础,同时也是战略实施的保障。在制定与选择战略时,应该从资源实际出发考虑战略的可行性,分析哪些战略能以最少的资源取得最大的成效,哪些战略实施需要什么资源保障等。在制定战略后,要根据战略需要和战略重点分配资源。

4. 完善战略过程:注重实施,加强评估

战略规划是一个复杂的综合过程,不是单一的活动。因此,战略规划应该成为一种常态管理方式,而不只是为了完成一项任务。如果将规划看成某项单一的活动,往往局限于制定量化目标和绩效指标,战略规划的目的是为了达到这些指标,完成工作目标。实施战略规划,最直接的方法是根据战略目的制定战略目标,根据目标确定任务,并将任务分配到下层机构和个人。另外,通过制定年度计划与年度财政预算,根据计划与预算安排日程与资源。但是,战略规划的本质应该追求组织的自我完善和发展,是组织自身不断发展和适应环境的需要。绩效指标

和量化目标只是一种手段,而不是目的,不可舍本求末。

战略评估可以帮助组织找出战略规划制定与实施之间的差距,分析差距产生的原因,改进以后的规划工作。这种评估有两种:一是经常性的评估,每月一评或者每年一评;二是终结性的评估,即在战略规划完成后进行评估。这一过程中,最重要的是制定适合本校的评估标准与指标。

当前,我国高校战略规划必须立足科学、工于前瞻、注重过程、推动实施、加强评估,避免出现“规划规划,墙上一挂”的局面,在我国高等教育发展中真正发挥指导性作用。

参考文献:

- [1] JOHN C MERSON, ROBERT L QUALLS. *Strategic Planning for Colleges and Universities: A Systems Approach to Planning and Resource Allocation* [M]. San Antonio: Trinity University Press, 1979. 1-36.
- [2] JOHN M BRYSON. *Strategic Planning for Public and*

Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (third edition) [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 33-34.

- [3] 保罗·C·纳特, 罗伯特·W·巴可夫. 公共和第三部门组织的战略管理:领导手册[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2001. 140-164.
- [4][5] MICHAEL A SHIRES. *A Systems Approach to Strategic Planning and its Implications to Higher Education. Draft Prepared for the Institute on Education and Training* [M]. 1994. 1-39, 8-15.
- [6] MICHAEL G DOLENCE, DANIEL JAMES ROWLEY, HERMAN D LUJAN. *Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process* [M]. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997. 17-156.
- [7] TONY BUSH, MARIANNE COLEMAN. *Leadership and Strategic Management in Education* [M]. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2000. 10.

(本文责任编辑 许宏)

·高等教育学科博士学位论文提要·

企业在职培训的投资收益分析

北京大学博士生 李湘萍 导师 丁小浩 岳昌君
研究方向 教育经济学 答辩时间 2006年9月

当前中国劳动力市场存在着不同形式和程度的分割,本研究所关心的是,在中国劳动力市场分割的现实前提下,不同层次劳动力市场中人力资本投资具有怎样的收益。已有的研究大多从教育的角度,分析教育投资收益在不同劳动力市场中的差异;那么作为人力资本投资的另一重要途径——企业在职培训,在不同劳动力市场中具有怎样的投资收益?劳动力市场分割理论关于不同劳动力市场中人力资本投资收益的假设在当前中国具有怎样的解释力?

本研究在回顾与评述企业在职培训投资收益相关理论与实证研究的基础上,从劳动力市场分割理论的视角,运用2004年及2005年中国企业员工培训的两项调查数据,对企业在职培训投资的私人收益进行实证研究。实证研究首先验证中国劳动力市场存在多种形式的分割,劳动力市场可以划分为主要劳动力市场和次要劳动力市场。其次分析主要及次要劳动力市场中,企业在职培训与员工收入增长、职业

发展的关系,并比较不同劳动力市场中企业在职培训投资收益的差异。通过实证研究主要得出以下结论:

第一,中国劳动力市场存在户籍、所有制、职业等多种形式的分割,中国劳动力市场可以划分为主要及次要劳动力市场。在其他条件相同情况下,次要劳动力市场员工参与企业在职培训的机会显著地低于主要劳动力市场的员工。

第二,无论是在主要还是次要劳动力市场上,企业在职培训的私人投资收益都为正,即在职培训对员工的收入增长和职业发展都有积极的促进作用。从这个角度来说,在当前中国,人力资本理论不仅在主要劳动力市场具有较强的解释力,在次要劳动力市场上同样具有一定的解释力。

第三,在不同的劳动力市场上,企业在职培训的私人投资收益存在差异,在其他条件相同情况下,主要劳动力市场在职培训的投资收益明显高于次要劳动力市场。这一发现说明劳动力市场分割理论在中国的劳动力市场同样具有较强的解释力,也可以说本研究为劳动力市场分割理论的验证提供了一份从培训的角度、来自中国的实证依据。

第四,职前的学校正规教育和在职培训之间存在正向互补关系,表明人力资本投资具有较强的累积效应。教育程度越高的人进入劳动力市场后也将获得更多的培训和继续学习的机会,员工固有的教育水平差距将扩大他们在职场上获得培训机会的差距。

根据上述研究发现,本研究还提出了相应的政策建议。