

# 高校战略管理初探

张晓慧

(兰州大学教育学院)

## 一、战略管理是高校的必然选择

新世纪以来,高校遭遇到了社会、政府、甚至包括高校的教职工和学生等来自各方面的批评,家长和学生抱怨分担教育成本太高;政府指责高校科研经费太高而不出成绩;大学教师又抱怨压力过重,科研经费太低;而社会认为高校培养学生的质量及科研的泡沫行为值得质疑……从长远发展的眼光和战略的高度看,对高校进行管理改革势在必行。

(一) 外部环境的多变性是高校选择战略管理的外在条件

自21世纪以来,随着社会和经济的高速发展,高校面临的外部环境日益复杂和多变。

首先,高校办学自主权日益扩大。1999年1月开始实施的《高等教育法》,是我国高等教育史上的一个里程碑。该法第8条明确规定:“高等学校应当面向社会,依法自主办学,实行民主管理。”这是我国高教史上就高校办学自主权问题第一次以法的形式并以专款专条予以明确固定下来<sup>[1]</sup>。高校办学自主权的扩大,加重了高校的责任,许多关系高校生存与发展的课题提上了日程。改革开放以前所实行的从招生人数、招生规模、师资分配甚至到后勤服务的政府“一揽子工程”已经被打破,高校也不得不开始从按照政府指令和职能分工所进行的操作性管理向战略管理转型。

其次,高校与社会的联系日益密切。随着知识经济时代迅速到来,大学已由社会的边缘走入社会的中心。科学与技术转化的速度越来越快,大学科技园、科技孵化器、大学工业园等的产生使大学与企业之间的联系更加密切。同时随着教育补偿政策的出台,国家和高校学生共同承担教育成本,由此而导致社会对高等教育的期望值升高,高校不得不考虑本校如何适应社会对高等教育越来越多元化的需求。

最后,高校彼此之间的竞争日趋加剧。一是虚拟大学与现实大学之间的竞争。随着信息技术的发展及国际互联网的运用,远程教学得到发展,一些虚拟大学蜂拥而起。这些大学一般聘请名师主讲,且不受地

域、时间、空间的限制,也突破了传统学校中招生数额、学习年限等的局限性,使学习的自由度大大提高,这对现实大学无疑是一种剧烈的冲击。二是现实大学之间的竞争。大学排行榜虽然在依据和可信度方面不断遭到教育专家的质疑,但从另外一方面也反映出大学无论在学科建设、科研实力、生源质量、经费来源、产品服务等方面竞争的剧烈程度。为了力求在剧烈的竞争中立于不败之地,高校必须选择战略管理。

(二) 高校内部结构日益复杂是高校选择战略管理的内在动因

近些年来,随着经济的高速发展以及我国高校大合并和大扩招浪潮的出现,高校内部结构出现了许多新的特点,主要表现在:(1)生源的开放化。高等教育大众化的一个典型特点是高等教育资源被越来越多的人享有。高校的师资、经费、设备等都处于开放的状态中。(2)师资及管理队伍的年轻化和专业化。由于高校扩招,师生比例严重失调,高校不得不大批补充师资,其中应届硕博毕业生被录入高校作为教师、辅导员和管理人员。高校教师队伍的年轻化和专业化使他们成为高校实行战略管理的一支强有力的推动力量。(3)经费来源多样化。除了政府拨款,校友捐款,企业及富商捐助,学生和家也承担了部分教育成本。(4)学科综合化。多校区大学的产生及近些年来高校纷纷向综合性大学转型的现象使高校学科出现了学科覆盖面广,学科内部融合,边缘学科和交叉学科产生的局面,学科综合化趋势加强。(5)后勤社会化。高校扩招使原本规模较小,服务项目偏多偏杂的后勤不得不走规模化经营、产业化发展之路。

(三) 高校功能的多样化是高校选择战略管理的催化剂

众所周知,培养人才、科学研究和服务社会是大学的基本功能。随着社会的发展,这些功能已被赋予了时代意义。除此之外,人们还期望高等教育能够引领社会的进步。密西根大学前任校长詹姆斯·杜德斯达说:“在一定程度上,人们对大学功能的期望从重点

从事人力资本开发的社会机构转变为以发现、加工、传播和应用知识本身为工作重心的社会机构。在一个知识型的社会中，大学的这一具有战略性的功能阐释了为什么大多数国家要迅速建立或者加强其高等教育系统。”<sup>[2]</sup> 大学要想引领社会的进步，必须走在社会发展的前端，必须从战略的角度考虑自身在未来社会中所处的地位和所发挥的作用。

## 二、高校实行战略管理的具体措施

(一) 转变观念，建设一支高水平、专业化的具有战略思维和前瞻意识的管理队伍

根据组织的“同质原则”，大学作为一个组织，要想保持组织的高效运转，大学内部或其中任一部门的成员从事工作及工作运用程序、工作目的等都必须保持高度的一致性。高校实行战略管理，全体师生必须共同努力，齐心一致。校长或校董会要听取专家、教授、学生等来自学校各个方面的意见，要让教授、学者、专家、教师、学生等共同参与战略规划和战略实施。使战略的概念深入人心，成为每一个组织成员的信念，为学校的发展贡献每一份力量。

### (二) 做好战略分析和选择

战略分析是战略选择和战略实施的前提。战略分析即对特定战略时期高校的内外环境及学校拥有的资源、优势劣势，机遇和危机进行的综合分析评定。一所高校实行战略分析，首先要确定大学自身在整个高等教育系统中所处的位置，明确政府、社会等大气候及学校内部、社区等小气候对高校的影响及作用。哪些影响可以为高校所利用，哪些影响对高校的发展起到阻碍作用；学校在师资、经费、学术氛围、学科建设等哪些方面存在优势、劣势，当前面临的机遇和挑战等等。只有进行系统而全面的分析，才能使人清楚学校的战略状况，才可能做出最优的战略选择。

在战略分析的基础上，可以形成不同的战略选项。战略选择即在不同的战略选项中择优选出最适合高校自身的战略方案。

高校经过战略分析和战略选择，便可以未雨绸缪，周密计划，从而有效地降低盲目性管理所造成的损失。美国的斯沃斯摩学院就是这方面的成功案例。小小的斯沃斯摩学院师资、校园、学生数都远远不及哈佛、斯坦福这些老牌院校，但正是在认识到自身的资源、优势的前提下，采取了建成具有自身特色的文理学院的独特战略，在几年间就培养出了多位诺贝尔奖获得者<sup>[3]</sup>。

(三) 任务分解、责任明确，制度合理，落实战略实施

战略实施是“将战略规划转化为战略绩效的过程，是整个战略管理的主题”<sup>[2]</sup>。高校实施战略管理，权力必须下放。各院各系各行政部门、各学术带头人、学科带头人、小组负责人等将目标、任务进行分解，

各自负责。学校建立合理的“问责制”，对完成战略目标优良的单位给予奖励，对不合格单位进行惩罚。惩罚要适度，不应过于严厉，以免打击单位的积极性。制度可以起到规范和激励的双重作用。但规范是浅层次的，建立制度的最终目的还是为了激励组织完成目标。所以制度的规范化还应和民主管理的人性化相结合。可以采取多表扬先进、适度惩罚落后，以先进带落后的方式促进战略目标的高效完成。

### (四) 完善战略评估系统

战略评估是对战略规划和战略实施的监控、监测和评价过程，是一个动态的过程。高校正是在战略评估过程中不断调整和修正自己的战略规划和战略实施的。

高校战略评估可分为自我评估和他人评估。关于高校自我评估，原广东省高教厅和英格兰高等教育基金委员会共同合作，联合研究开发教育应用研究项目，曾取得阶段性成果，提出了高校战略管理自我评估框架。从战略规划、战略管理程序框架、战略管理基本思路、有效地经营管理，产学关系、变化管理等几个方面设计调查问卷，对高校的战略管理进行自我评估和反思。该方案是借鉴国际高校的战略管理模式又结合国内尤其是广东省的高校实际而提出的较为详细完备的评估措施，可供国内其他高校加以借鉴。

### (五) 高校战略管理应加强重点

斯坦福大学校长卡斯帕尔说：“在一所超负荷的`大学中，一种追求卓越的文化是不可能发展起来的。”高校战略管理必须加强重点，把有限的资源合理利用。保持传统的优势学科，加强自身有潜力的学科发展，但要避免马太效应，对较差的学科进行适当的补救，但对自身不适合发展的学科应予以取消。例如，美国斯坦福大学曾经打算建立建筑学院，但考虑到附近的加州伯克利大学已经有一个相当好的建筑学院，况且当时美国建筑行业也并不十分景气，经过综合考虑后，斯坦福大学放弃了建设建筑学院的想法，从而避免了资源浪费，也保证了自己重点学科的发展<sup>[4]</sup>。

#### 参考文献：

- [1] 周汉林. 高等教育法的实施与高校战略管理 [J]. 黑龙江高教研究, 1999, (2).
- [2] [美] 詹姆斯·杜德斯达著, 刘彤主译, 王定华审校. 21世纪的大学 [M]. 北京大学出版社, 2005.
- [3] 杨东平. 大学之道 [M]. 文汇出版社, 2003.
- [4] 熊川武. 学校“战略管理”论 [J]. 高等师范教育研究, 1997, (2).

(责任编辑: 文少保)