

高等教育 战略规划

——领导者手册

谢里·邓普 (Sherrie A. Tromp) 布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著

陈传夫等 译

Strategic Planning in Higher Education

A Guide for Leaders

(Second Edition)



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社



NACUBO

National Association of
College and University
Business Officers

高等教育领导力丛书

高等教育 战略规划

——领导者手册

谢里·邓普 (Sherrie A. Tromp) 布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著

陈传夫 等 译

Strategic Planning in Higher Education

A Guide for Leaders

(Second Edition)



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高等教育战略规划:领导者手册/(美)邓普,(美)罗本著;陈传夫等译. —武汉:武汉大学出版社,2015. 8

高等教育领导力丛书

ISBN 978-7-307-14836-9

I. 高… II. ①邓… ②罗… ③陈… III. 高等教育—教育规划
IV. G64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 263877 号

著作权合同登记号:图字 17-2014-190

Original English language edition entitled Strategic Planning in Higher Education; A Guide for Leaders by Sherrie A. Tromp & Brent D. Ruben, published by the National Association of College and University Business Officers (NACUBO).

© 2010 By NACUBO

Chinese language edition arranged through the National Association of College and University Business Officers © 2015

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

本书英文原版书名为 Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders, 作者 Sherrie A. Tromp 和 Brent D. Ruben, 由 National Association of College and University Business Officers 2010 年出版。

本书中文翻译版由 National Association of College and University Business Officers 授权。

版权所有,盗印必究。未经出版者授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

责任编辑:白绍华

责任校对:鄢春梅

版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:10.5 字数:165 千字 插页:1

版次:2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-14836-9

定价:35.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

致 谢

本书所描述的高等教育战略规划方法，得益于许多人的见解和贡献。我们要特别感谢罗格斯大学参与了战略规划的形成和演变过程。感谢道格拉斯大学、先进生物技术和医药中心、厄内斯特马里奥药学院、化学和生物医学工程部门、大西洋中部区域人文中心（MARCH）、公民和教育服务项目部（CASE）、爱德华-布鲁斯丁公共政策与规划学院、通信和信息研究硕士项目以及简-沃赫斯西玛美术馆。

从其他机构的同事那里，我们也获得了许多有关规划过程的见解。特别感谢来自威斯康辛大学麦迪逊分校的 Maury Cotter 和 Kathleen Paris、加利福尼亚大学伯克利分校的 Phyllis Hoffman 和 Ron Coley 贝尔蒙特大学的 Susan Williams 以及来自宾夕法尼亚州立大学的 Louise Sandmeyer。

我们也要向使用这种方法，并身处其他组织的同事表示感谢，他们慷慨地提供了有用的建议。

我们也要感谢美国高校商务人员联盟中的工作人员，他们对项目表示了充分的热情并协助出版，特别是 Donna Klinger, Susan Jurow 和 John Walda，也要感谢 Karen Colburn 的帮助。

我们也要感谢罗格斯大学学生中心的同事 Kathryn Kuhnert 和 George Hefelle，使我们在组织的战略规划工作中，模拟出有里程碑意义的案例研究。我们也非常感谢威斯康辛大学的 Kathleen Paris 和 Michael Har，美国大学的 Bill

DeLone，罗格斯大学的 Carmen Ambar，Deanna Ferrante 和 Gayle Stein，他们主动分享了对规划经验及方法的总结。这些案例研究不仅对规划进行了描述，也阐明了领导在此过程中的重要作用。

对变革和战略规划有贡献的其他个人和作者，我们也表示感激。在“参考和推荐阅读”中，我们已经列出了有助于思考的源头，但毫无疑问的是，我们也无意中遗漏了部分个人，对他们，我们也致以感激之情。

我们依靠罗格斯大学组织发展和领导中心的同事 Barbara Corso 和 Kate Immordino，他们为项目提供无尽的灵感来源、见解来源以及能量来源，感谢他们的贡献！

Sherrie Tromp
Brent Ruben

关于作者

Sherrie Tromp 是罗格斯大学组织发展和领导中心的副主任，也是新泽西州立大学的副主任。她获得了亚利桑那州立大学的双语教育学士学位，也获得了罗格斯大学文化人类学硕士学位。她曾担任高等教育机构的顾问，包括罗格斯大学凯洛格领导制度改革咨询委员会。她曾合作撰写了若干本书，包括《高等教育进程改革》（Kendall Hunt, 1997）、《高等教育起源分析》（Kendall Hunt, 1997）。

Brent Ruben 博士是罗格斯大学组织发展和领导中心沟通和执行董事会的特聘教授。他最近的著作包括《卓越高等教育：评估、规划和改善学院及大学的集成方法》（NACUBO, 2010）、《理解，规划并领导组织变革》（NACUBO, 2009）、《领导者需知必做——领导力记分卡》（NACUBO, 2006）、《追求卓越的高等教育：八大根本挑战》（Jossey-Bass, 2004）。Ruben 博士的著作多达 40 本，也是 200 篇书目章节及文章的作者。

Ruben 博士是美国高等教育持续改进联盟（NCCI）的第一任主席，教育部认证监管规则制定小组的一员，也是美国标准与技术研究所（NIST）教育和保健波多里奇飞行员咨询和评估小组成员。他获得了爱荷华大学的学士、硕士和博士学位，也获得了美国高校商务人员联盟的职业发展和学术奖（2003）。

目录

001	第一部分 方法和模型
003	简介
003	终生的教训
004	为什么每个人都需要战略规划指导?
006	关于本指南
007	如何使用本指南
009	高等教育框架中的战略规划
009	基本假设
012	高等教育战略规划框架概述
014	框架阶段
017	要点 A: 领导力
017	领导力理念
019	改变所需的努力
020	改变——最大和最小
023	合作型领导力增加成功的可能性
024	要点 B: 沟通

024	“非同一般的认识”
025	支持战略规划的战略沟通
025	改革与愿景
026	与你的受众相互了解、沟通
028	要点 C：评估
028	评估的本质
028	决定评估内容
029	高等教育评估和你的规划过程
029	全面性及系统性评估框架
032	评估和规划
034	要点 D：文化
035	文化复杂性
037	规划过程：启动阶段
037	从何处开始
038	哪些内容组成了策略规划？
038	找出改革原因
039	进行规划的主要话题
040	规划阶段的领导力：关键见解和能力
042	启动阶段的关键领导问题
042	交流规划：必须完成的事
043	策略规划作为宣传和公众交流的基础
044	启动阶段的关键交流事务
044	领导在支持交流中的作用
046	何时开始评估
047	启动阶段的关键评估事务
048	领导者在支持评估中的作用
049	组织文化和规划
049	启动阶段的关键文化事务
049	领导在文化建设中的作用

050	启动阶段的操作
052	Milestone 学生中心 (MSC) 案例：启动阶段
054	第一阶段：使命、愿景和价值
054	五分钟电梯时间
055	建立组织认证
055	我们代表了什么？
056	关键使命、愿望和价值观问题
057	使命、愿望和价值观——一些例子
059	第一阶段中的规划要点
060	第一阶段 练习
061	里程碑学生中心 (MSC) 案例分析：使命、愿景 和价值观
063	第二阶段：合作人和受益人
063	诺德斯特姆公司
065	合作人和受益人重点关注的问题：
065	第二阶段的计划要点
066	第二阶段 练习
067	学生中心的案例研究：受益人和合作人
069	第三阶段：环境扫描
069	狮子、老虎和熊！
069	关键的环境扫描问题
071	第三阶段规划的必要条件
072	阶段三 练习
073	里程碑学习中心 (MSC) 案例：环境扫描
077	第四阶段：目标
077	跟着那头大灰狼
078	目标设定的指导方针
079	关注大局
080	关键目标问题

080	阶段四的规划要点
081	阶段四 练习
085	第五阶段：战略和行动方案
085	细节的重要性
085	关键性的考虑因素
087	对于战略你需要知道的
088	关键的战略和行动规划问题
089	阶段五中规划的重要因素
091	阶段五 练习
095	里程碑式的学生中心案例研究：策略和行动计划
098	第六阶段：制订计划
098	堪萨斯我们来了
098	把它写在纸上
099	在“制订计划”阶段的关键问题
100	完善规划
103	第六阶段的规划要点
104	迈尔斯通学生中心（MSC）案例分析：规划建立
106	第七阶段：结果和成就
106	怎么做？
106	你就要成功了！
107	能测量吗？
107	一个有用的框架
108	阶段七的规划要点
109	阶段七 练习
111	里程碑学习中心（MSC）案例：成果和成就
113	第二部分 案例研究和规划议程综述
115	案例 A：大学层面的规划
115	背景及组织概况
117	规划进程

120	最佳实施
123	经验教训
124	案例 B：学院级别的计划
124	背景及组织简介
124	计划的步骤或者“基于计划的计划”
125	最好的实践
128	下一步
129	经验教训
131	案例 C：学术部门的规划
131	背景和组织利益
132	规划过程
136	规划成果
138	案例 D：行政部门内的计划
138	背景和组织概况
139	计划流程
142	战略规划的第一阶段
142	战略规划的第二阶段
146	战略规划的第三阶段
146	战略规划的第四阶段
147	所学经验
149	战略规划议程综述
149	步骤 1：与部门的领导团队一起预先计划
149	步骤 2：预先网络调查
149	步骤 3：加快规划议程
150	步骤 4：记录规划的工作和成果
150	步骤 5：跟进
151	词汇表
155	译后记

|||||第一部分

方法和模型

简介

终生的教训

简单来说，战略规划是预期、预测，并理想地控制未来活动或结果的工作。按照这个定义，显然，战略规划不是一个崭新和陌生的理念。事实上，我们自小就在锻炼战略规划技能。为了从父母处获取固定资金来填补我们的预算赤字，我们会制订并执行童年的方案，这时，我们就在从事战略规划。作为成年人，我们进行日常的个人和职业生活规划。我们参加很多团体和组织——家人也在其中。我们把每个家庭成员的愿望都加入到自己的角色中来。这包含了广阔而深远的愿望，比如保持财务安全的快乐，当然，也有不那么宏大的目的，如组织家庭活动或度假。在每一种情况下，我们都依靠战略规划来实现目标。

不管承认与否，我们都是经验丰富的战略规划者。在每个实例或其他人提供的案例中，我们都预期、预测，并控制情况和结果。我们尝试选择合适的时机、合适的方法以及合适的情境，使我们需要的结果达到最好效果，我们也在尝试和错误中改进方法。童年时期，当我们索要奖金去增加津贴时，无需花费太多时间去考虑时机、方法和情境。如果有幸可以选

择，我们要快速了解父母中的哪一个是我们需求的最优目标。我们了解到，无论时机多么诱人，请求的好时机肯定不是父母坐在餐桌边写支票付款的时候。我们很快会意识到某一方法要优于其他方法。例如，我们知道，针对额外资金需求的完美解释，肯定不是我们没有做好津贴的资金预算，或是没有管理好先前的奖金。

为什么每个人都需要战略规划指导？

如果我们都了解战略规划，自小就练习战略规划，并每天进行战略规划，我们为什么还要读相关的书呢？至少有三个原因：

1. 经验

当我们获得战略规划的经验时，因为付出更多的时间和工作去分析和评估方法，不论成功和失败，其结果是部分人获得更多的能力。这里有个简单的案例。作为战略规划者，为了效率最大化，将战略规划活动作为练习是有用的方法。这就涉及简明了解我们要完成什么，明确我们选择的方法，并在工作中严格评估结果。第一个原因是，我们要从经验中总结出普遍的教训。做这件事情，方法有好有坏，本书的一个目标就是描述一套方法，这套方法能够以最有效的方式讨论途径、方法和案例分析的结果。

2. 专业技能

第二个原因就是，实施个人计划一般不需要他人的帮助。制订个人和职业活动规划是一回事，而制定家庭、团体或组织的活动规划又是另一回事。当我们预期、预测，并控制个人事务时，我们制订并执行个人计划无需太多合作。例如，规划自己的预算、个人旅行或个人工作项目都是这种情况。

然而，当任务需要预期、预测，或指导一个团体的组织进程或结果时，我们必须合作制订和执行计划，这增加了任务的复杂性，并从根本上改变了我们的角色。在前一种情况下，我们领导自己；而在后一种情况下，我们领导别人。观点明显，但含义深远。为自己和自己的人生活活动制订和执行战略计划所需的技能，与通过合作制订并执行战略计划所必需的

技能完全不同。例如，领导和沟通的概念，对个人计划的制订，通常是不太重要的。然而，当计划的制订或执行涉及他人时，这个过程会变得相当复杂。当规划涉及一个团体或组织时，领导和沟通进程的处理方式，与计划的主旨和细节同等重要。

3. 高等教育的差异性

第三个原因涉及领导高等教育战略规划困境。领导与其他项目，团体或组织间的项目规划工作，一直都是复杂的任务。而高等教育机构间的规划尤为突出，领导者一般使用软硬兼施的措施作为奖励（或惩罚），沟通和组织挑战也非常重要。即使领导者知道战略规划需要哪些活动，最大的挑战是如何让各学院、大学或部门中的同事，以确定的方向，参与战略规划过程。就如试图放养一群猫所遇到的问题一样，Warren Bennis 对高等教育的领导描述非常贴切（1997）。未能创造足够的参与度，是一个失败的规划工作的惯例，并且这是常有的事情。

如副标题所言，高等教育中的战略规划是对领导者的指导。在本书中，我们提出了一个战略规划模型，并讨论了战略规划过程中的多个阶段。我们对领导规划过程的强调，就像我们做一个计划所需的必备特征。我们的焦点在于高等教育的规划，但提出的框架有更广泛的适用性。在接下来的内容中，我们的目标是使读者了解怎样做才能制定和执行成功的规划工作，以及如何做，为什么要做。我们的目标是通过描述、说明和案例研究，为负责领导团体或组织规划工作的人提供一个实用向导。





关于本指南

高等教育的战略规划提出了一个综合的规划方法，此方法由七个模块组成，每一个模块都描述了战略规划框架的一个阶段。此外，我们对每个阶段的四大战略规划要点进行了分析：（1）领导——在规划过程中，负有责任的个人或团体，如何指导、组织制定并实施计划 and 目标，进而促进使命的完成和愿景与价值的实现。（2）沟通——如何在组织内传达、提升，并协调计划 and 目标。（3）评估——如何评估计划 and 目标的进度。（4）文化——组织的语言、历史、规则、传统和习惯如何影响规划的动态性。这些要点，覆盖了战略规划的各阶段。

不管变革的范围如何，一个成功的结果所需的过程，不同于特设的项目或一系列活动，它开始于深思熟虑的规划。测试任何规划模型的适用性，就像测试网站设计的独特性，或是测试部门、组织层面规划的综合性。随着模型的推进，我们的主要目标是为后者提供模型。

对于高等教育战略规划框架的每个阶段，你会发现以下内容：

- 关键问题——系列开放问题，辅助领导者在综合规划过程中，专注于每个阶段制定和执行的重要维度。
- 规划要点——与四大要点相关的注意事项：领导、沟通、评估和文化。在每个规划阶段，讨论主要的概念和战略。