



教育与教学书系

高校特色办学战略

绩效评价

王占军◎著

GAOXIAO TESE

BANXUE ZHANLUE JIXIAO PINGJIA



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

本书是国家社会科学基金教育学青年课题“高校特色办学战略
(课题批准号: CIA110152)的研究成果



教育与教学书系

高校特色办学战略 绩效评价

王占军◎著

GAOXIAO TESI

BANXUE ZHANLUE JIXIAO PINGJIA



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

高校特色办学战略绩效评价/王占军著. —北京:知识产权出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5130-3729-7

I. ①高… II. ①王… III. ①高等学校—学校管理—研究—中国 IV. ①G647

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第200476号

内容提要

本书对特色办学、战略规划的相关研究进行了系统分析,提出了一个综合性的特色战略绩效评价模型:大学领导及其领导团队发挥战略领导作用,对组织的外部环境和内部条件进行扫描,并确定特色化的使命和具体的特色战略选择,然后依据特色办学战略对组织结构进行设计,并建立适应特色战略的组织文化和人力资源政策。

在此基础上,本书构建了权变评价和平衡评价两种指标体系,并考察了战略规划、组织灵活度与组织绩效之间的关系。本书认为高校应在三维战略地位模型中进行定位,由此提出了涵盖制度、组织和文化传递三个维度的提升大学组织特色战略绩效的对策体系。

责任编辑:江宜玲

责任校对:董志英

封面设计:邵建文

责任出版:孙婷婷

高校特色办学战略绩效评价

王占军◎著

出版发行:知识产权出版社有限责任公司

网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址:北京市海淀区马甸南村1号(邮编:100088) 天猫旗舰店: <http://zscqbs.tmall.com>

责编电话:010-82000860 转 8339

责 编 邮 箱: jiangyiling@cnipr.com

发行电话:010-82000860 转 8101/8102

发 行 传 真:010-82000893/82005070/82000270

印 刷:北京中献拓方科技发展有限公司

经 销:各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本:720mm×1000mm 1/16

印 张:15

版 次:2015年9月第1版

印 次:2015年9月第1次印刷

字 数:245千字

定 价:58.00元

ISBN 978-7-5130-3729-7

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

导 论	1
第一节 特色办学战略问题的形成	1
一、从特色办学到特色办学战略	1
二、趋同背景下高校对特色办学的吁求	3
三、政府政策对特色办学的推动	5
四、院校自主权加大后对特色战略提出诉求	6
五、战略规划的核心是创办特色	7
第二节 特色办学战略绩效评价研究框架	8
一、相关概念	9
二、战略管理研究基础	14
三、理论基础	20
四、研究设计	26
第一章 特色战略的环境分析	32
第一节 特色战略的影响变量分析	32
一、确定影响战略的变量	32
二、确定关键变量	36
第二节 特色战略重要外部影响因素分析	38
一、院校市场竞争分析	38
二、政府作用力量	44
三、资源可获得性分析	50
四、环境不确定性分析	52

第二章 特色战略内部环境分析	55
第一节 组织优势和劣势分析	55
一、组织优势和劣势分析	55
二、院校独特能力	57
第二节 组织过去的历史	58
一、办学特色根植于组织历史	58
二、特色办学根植于过去的绩效	60
第三章 大学校长及其领导团队的战略领导	63
第一节 大学校长对特色办学的影响	63
一、校长的战略思想指引大学特色办学方向	63
二、校长的战略领导描绘了特色办学实现路径	65
第二节 特色办学战略对领导者的角色要求	67
一、战略管理不同阶段领导者的作用	67
二、领导者在特色战略管理中的角色类型	69
第三节 高层领导团队	75
一、高层管理团队的作用	75
二、高层管理团队的运作原则	79
第四章 确定大学组织特色使命	82
第一节 确定特色办学使命	82
一、何谓特色办学使命	82
二、确定组织特色使命的意义	85
三、如何确定组织特色使命	87
第二节 确定特色办学战略目标	90
一、操作性战略目标要义	91
二、操作性战略目标的作用	95
第五章 高校特色办学战略选择	100
第一节 院校战略位置与战略选择	100
一、院校所处战略位置	100

二、院校战略地位模型	101
三、高校战略地位描述	102
四、特色战略选择类型	104
第二节 差异化特色战略选择的依据与实践	107
一、大学差异化战略定位的依据	107
二、大学差异化战略定位的实践	108
第三节 集中化特色战略选择的依据与实践	115
一、大学集中化战略定位的依据	115
二、大学集中化战略定位的实践	117
第四节 市场化特色战略选择的依据与实践	119
一、大学市场化战略定位的依据	119
二、大学市场化战略定位的实践	121
第六章 组织设计与特色办学战略	123
第一节 组织战略与组织设计	123
一、战略影响组织设计	123
二、组织设计原则	125
三、以跨学科为导向的组织设计	127
第二节 差异化特色战略的组织变革案例	132
一、学科组织变革的背景	132
二、从学系到交叉学科中心的变革	134
三、交叉学科发展的必要性	137
第三节 集中化特色战略的组织变革案例	141
一、组织变革背景	141
二、组织变革过程	144
第七章 组织文化与特色办学战略	149
第一节 组织文化的分析维度	149
一、组织文化	149
二、大学文化的作用	151

第二节 大学文化与特色战略执行	155
一、大学文化概念操作化	156
二、研究设计	158
三、研究结果	161
第八章 人力资源政策与特色办学战略	164
第一节 高校人力资源政策现状	164
一、教师聘任制度	164
二、教师定岗定编	165
三、教师评价政策	169
第二节 特色办学战略与人力资源政策	172
一、人力资源政策对特色战略实施的影响	172
二、人力资源政策对组织绩效的影响	175
三、不同特色办学战略的人力资源政策	177
第三节 特色战略人力资源管理创新案例	178
一、威斯康星大学分校集群聘请计划	179
二、分校集群聘请计划的管理体制	181
第九章 特色办学战略评价模型的建立	185
第一节 特色战略效果权变评价法	185
一、效果权变评价法	185
二、关键绩效指标	186
三、关键绩效指标案例	187
四、定性过程评价指标	193
第二节 特色战略效果的平衡评价法	195
一、利益相关者评价法	195
二、特色办学战略利益相关者评价	197
三、平衡计分卡	203
第三节 特色办学战略与组织绩效关系模型	212
一、战略规划的实施灵活性	213

二、理论模型	214
三、研究设计与方法	216
四、研究结果	217
总 结	220
一、在三维模型中进行战略定位	220
二、构建三维特色战略体系	221
参考文献	224
附 录	228
一、大学组织文化测量问卷	228
二、特色办学战略执行评价量表	230
后 记	231

导 论

本书的研究对象是进入高等教育大众化阶段后,为了谋求在高等教育市场中的独特竞争优势而制定特色发展战略的普通高校。对这一研究对象的限定理由如下:①本书认为大学制定特色办学战略的前提是院校有办学自主权,能够面向高等教育市场自主谋划特色战略,因此20世纪50年代的单科院校虽具有较强特色,但鉴于其身处计划时代,无法面向市场自主办学,因此并不是本书的研究对象;②从严格意义上说,每一所大学都有其自身的特色,包括校园建筑、历史、大学文化以及专业特色、人才培养特色等,但是本书关注的是整体性的特色办学战略。

第一节 特色办学战略问题的形成

学界对高校特色办学问题的关注始于20世纪80年代初期,关注重心逐渐从行业类学院扩展到综合型大学。20世纪90年代以来,政府不断扩大高校办学自主权,这为学校特色发展提供了制度保障。部分高校为了在分化与趋同并存的院校市场中谋求有利位置,开始把特色办学作为核心战略提出来。

一、从特色办学到特色办学战略

特色办学问题早在20世纪80年代初就受到关注。这一时期讨论特色办学多聚焦于行业单科院校。例如,原桂林冶金地质学院孙云鹏提出,高等学校要办出自己的特色,必须从实际出发确定学校的发展方向,并经过长期努力,使某些学科的教学质量、学术水平在国内居于领先地位。^①邓恢光讨论了工程院

① 孙云鹏.关于办学特色的探讨[J].高教战线,1984(9):9.

校的办学特色，石毓城分析了公安院校的特色，徐伟探讨了财经院校的办学特色，杜瑞冰探讨了医学院校的办学特色。姜保年、黄循洛等分别研究了 20 世纪 80 年代初新恢复和建设的地方院校的办学特色问题。刚如、闻友信等人则介绍美国、日本等国家大学的特色办学情况。

20 世纪 90 年代后，一些学者开始关注综合大学办学特色问题，人们开始认识到不仅行业单科类院校有特色，综合大学也有自身特色。何解山、舒眉在《江西大学学报（社会科学版）》（现为《南昌大学学报（社会科学版）》）1993 年第 3 期发表文章，探讨了综合大学的特色：包容性特色、繁衍功能特色、摄取性特色和育人多层面特色。此外，这段时期人们对特色问题的探讨从行业类单科性质院校扩展到继续教育、广播电视大学等领域。一些学者将对特色问题的思考与办学定位关联起来，如潘海天、郭桂英、程国益等。潘懋元、吴玫在 2003 年《复旦教育论坛》发表的“高等学校分类与定位问题”一文引领了这个领域的研究，该文被转载 555 次，下载 4 000 余次。这些研究所涉及的主题包括办学定位、分类、发展战略等，意味着学术界开始从战略角度分析特色办学问题。美国在 20 世纪 80 年代初期也经历了相似的过程，当时人们开始把大学和学院作为战略型组织，它们试图在市场上找到自己的特定位置，从而使其内部结构、过程、重点和决策与复杂多变的环境相平衡。凯勒的《学术战略：美国高等教育的管理革命》出版后成为广为流传的经典之作，丰富了战略学术组织的新特性。

此外，人们把办学特色逐渐作为学校生存和竞争战略来看待，特别是针对发展型大学而言。伯顿·克拉克在《高等教育系统》一书中也认为：“当普遍的不景气发生时，没有特色的院校在经费预算中的固定位置外，对资源没有特殊的分配权利。作为一个可与其他院校相互代替的院校，可能被负责削减预算的官员选作多余的单位行大手术或破产拍卖。各种各样的公共当局更可能试图褒奖那些想办出特色的院校，而不是安于故常的院校。有许多理由促使胆怯的公共院校回避在象征方面平淡无奇，而是力争表明在特定的品质和服务方面和与外部支持群体的关系方面的独特性。”我国学者也有人认为，特色是学校继续生存的前提，没有特色的学校常常处于破产的危险之中。所有这些显然是把大学办学特色的形成作为工具理性和生存战略来对待的。大学形成办学特色虽可作为学校求生存和规避生存危机的手段，但首先应将它作为价值

理性和发展战略来对待。

二、趋同背景下高校对特色办学的吁求

我国高等教育大众化的进程始于 1999 年的大规模扩招。大规模扩招前,我国高等教育的毛入学率约为 8%,至 2002 年,经过连续 4 年的大规模扩招,高等教育的毛入学率提高到 15.3%,进入了高等教育大众化的门槛。^①2003 年,中国高等学校的在校生规模已达 1 900 万,比前一年增加 300 万,高等教育毛入学率达到 17%,比上一年提高两个百分点。2004 年,全国高校毕业生总数已达 280 万人,较前一年增加 32%,高等教育毛入学率已接近 20%。6 年来,高等教育毛入学率每年以大约 2% 的速度增长,2006 年的毛入学率为 22%,2012 年达到 30%。

而在大众化阶段发展路径上,相当一部分学校将精力用在追求量的扩张上,包括学生规模、专业数量、学科门类、硕博学位点的数量以及科研经费、科研成果的数量等。此外就是追求层次升格。1991—2004 年,专科升格为本科的院校有 82 所,中专升格为大专的学校有 138 所,成人高校改制为普通高校的学校有 51 所。仅 2003 年,升格、更名的高校就多达 64 所。在教育部网站上,从 1990 年至 2004 年 8 月,合并调整后的各类高校数目达到 416 所,原有 612 所高校合并组建为 250 所。^②这一状况导致整个高等教育系统结构性扭曲,不同类型高等院校之间在功能上相互重叠,进而造成高等教育系统结构性过剩,表现为单一功能的恶性膨胀和大学之间的高度趋同化。国家教育行政学院对高校领导培训班的调研显示,尽管占总数 34.25% 的学员认为不同类型高校发展战略规划的首要区别应体现在个性化特色方面,但同时有 42.61% 的学员认为目前高校发展战略规划存在的最主要问题仍是缺乏个性化特色,只有

① 特罗教授在接受厦门大学郭大光教授采访时认为:“这个划分标准没有任何数学工具的支撑,或者说没有统计学上的意义。它是我的一种想象和推断,是一种根据事实而进行的逻辑判断,是我根据自己从事高等教育的经验对当时世界高等教育发展形势的一种判断。数字并不是一个非常重要的因素,并不一定具有实际的意义,5%、15%和50%并不是一个固定的区别标准,它们并不代表一个点,而是一个区间。你同样可以认为6%、7%属于精英教育阶段,也可以对大众化15%的标准进行新的划分。”郭大光. 高等教育大众化理论的内涵与价值——与马丁·特罗教授的对话[J]. 高等教育研究, 2003 (6): 7.

② 中国高校合并大盘点[EB/OL]. <http://news.sina.com.cn/weekend/2000-05-25/230.html>.

18. 25% 的学员认为自己所在高校的发展战略规划具有个性化特色。当然, 特色并不仅是指不同类型高校之间的不同特点, 它也指同一类型高校在不同发展条件下形成的特点。广大学员认为, 造成这种现象的主要原因在于评价机制和拨款机制, 以“211 工程”“985 工程”等研究型、综合性大学为蓝本确定评价机制及相应的拨款机制, 必然会导致广大高校的发展方向趋同, 甚至导致部分高校为争取经费和资源、为迎合上级统一的评价模式而牺牲自身的优势和特色。^①

无独有偶, 美国、英国、澳大利亚等高等教育发达国家, 在高等教育大众化进程中都曾面临过这种情况。克拉克·克尔在谈到以高等学校职能分化为主题的《1960 年加利福尼亚高等教育总体规划》时指出, 美国高等教育机构的趋同现象在 20 世纪 60 年代十分严重, “有些州立学院想要成为羽毛丰满的研究型大学, 有些社区学院想要成为四年制学院”^②, 并且像密歇根州立大学这种学校已经从一所赠地学院和一所师范学院成功转型为研究型大学, 更增强了许多学校升格的决心。纽曼报告认为, 高等教育的趋同已经越来越严重, 至少在教学和使命上院校之间越发相似。“我们的大学和学院已经变得极其相似了, 几乎有 2 500 所院校已经采取了相同的教学和学习模式, 几乎所有的院校都努力实现相同的使命。”^③ 该报告认为多元化的社会要求使命多样化以及教学过程的差异, 但“多数学生可以自己选择不同类型的高等教育机构已经不再是现实了”。^④ 英国也是如此。20 世纪 60—90 年代, 英国的高等教育一直是“双轨制”, 由多科技术学院等组成的“公共部门”和由“大学”组成的“自治部门”两部分组成, 以区别不同类型、职能、水平的高等教育。但是, 到了 20 世纪 90 年代, 两种类型的高等教育机构之间越来越像。1992 年, 英国议会不得不宣布废除“双轨制”, 只要符合一定的标准, 所有的高等教育机构都可以称为大学。^⑤

① 明确定位 突出特色 科学制定高校发展战略规划——第 26 期高校中青年干部培训班专题学习简报 [EB/OL]. <http://www.naea.edu.cn/news/detail.asp?newsid=328>.

② 克拉克·克尔. 高等教育不能回避历史——21 世纪的问题 [M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2001: 134.

③④ NEWMAN. Report on higher education [M]. Washington: U. S. Government Printing Office, 1971: 12.

⑤ 王占军. 高等院校组织趋同机制研究 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2012: 3.

在同质化的背景下,高等教育系统本身的多样化以及院校的特色化就显得尤为重要。克拉克强调高等教育系统结构特征对变革的作用,认为“单一结构倾向阻止自发的变革,而多元结构则促进变革”^①。换句话说,多元化基础上的整合结构特征为高等教育系统的自发变革提供了内生动力。与单一机制的系统相比,多元化结构为创新和变革营造了良好的挪移空间。一旦变革出现决策失误,对单一机制的系统将是一种灾难。而在多元化结构系统里,任何部分出现失误,其他部分都会给予补偿,从而保持整体的稳定性和适应性。各种办学模式共生共存给系统内部各个成员提供了较大的自主性,开辟了更开阔的自主空间,内生了系统内成员的创造活力和发展动力。

三、政府政策对特色办学的推动

1993年《中国教育改革与发展纲要》及其实施意见提出:“高等教育的发展,要坚持走内涵为主要的道路,努力提高办学效益。要区别不同的地区、科类和学校,确定发展目标和重点。制定高等学校分类标准和相应的政策措施,使各种类型的学校合理分工,在各自的层次上办出特色。”此外,由教育部发起的本科教学评估,其指标体系中含“办学特色”一项,认为办学特色是“学校在长期办学过程中积淀形成的、本校特有的,优于其他学校的独特优质风貌。特色应当对优化人才培养过程,提高教学质量作用大、效果显著。特色应有一定的稳定性,有一定的社会影响,有公认度。特色可体现在不同方面,如治学方略、办学观念、办学思路,科学先进的管理制度、运行机制,教育模式、人才特点,课程体系、教学方法以及解决教改中的重点问题等方面”。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》要求克服高校实际存在的同质化倾向,提出要促进高校办出特色。这将高校实施特色发展战略,走特色办学之路提上了日程。近年来,教育部及国家有关部门在诸如学科建设、科研立项、重点实验室建设和博士点审批等方面注重特色立项,都是推动高校特色办学之举。

^① 伯顿·R. 克拉克. 高等教育系统——学术组织跨国研究[M]. 杭州:杭州大学出版社, 1994: 219.

四、院校自主权加大后对特色战略提出诉求

(1) 高校办学自主权逐步扩大, 为大学实施特色办学战略创造了必要的前提条件。当前, 政府对高等教育的管理模式也在发生变化, 政府从直接管理变为以间接调控为主, 形成了以市场机制为导向、政府宏观调控为主导、学校自主办学为主体的高校运行机制, 以及中央和省、市、自治区两级管理, 以省级人民政府管理为主的管理体制。2010 年颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要 (2010—2020 年)》, 对落实和扩大高校办学自主权做了进一步明确。世界上所有著名一流大学办学特色的形成, 无一不是以学校拥有较充分的办学自主权的制度环境为前提的。计划经济体制下中国大学出现的千校一面现象, 是国家高度控制高校办学模式和发展方向的产物。《高等教育法》规定: “高等学校应当面向社会, 依法自主办学, 实行民主管理”; “高等学校根据教学需要, 自主制订教学计划、选编教材、组织实施教学活动”; “高等学校根据自身条件, 自主开展科学研究、技术开发和社会服务”。上述条规从法理上使高校办学自主权得到加强, 为办学特色的形成提供了制度保证。

(2) 市场化、大众化和国际化对高校发展带来巨大挑战。随着改革开放的不断深化和市场经济体制的不断完善, 高等院校也进入了市场竞争的行列之中, 并呈现出从社会边缘走向社会中心的趋势, 高等教育市场化趋势显现。而计划与高度集中体制下形成的“千校一面”的状况将随着市场体制的逐步完善而得以改变, 面对社会对高等教育的需求与期待, 形成各自的办学特色是大学在竞争中扩展生存和发展空间的必然选择。办学特色的多样化是高等教育大众化发展的重要特征和途径, 没有高校办学特色多样化, 就不可能真正出现高等教育大众化的多样化, 而高等教育的多样化必然要求通过高校办学特色的多样化来体现。因此, 特色办学既是高校的战略选择, 也是由我国高等教育面临的形势任务及高等教育发展规律决定的。随着经济社会及科技的发展, 高等教育与社会的关系日益密切, 经济社会发展对高等教育提出更高的、多样化的需求。高等教育只有克服千校一面、缺乏个性的趋同化倾向, 只有真正办出特色、办出水平才能适应多元化的社会需要。人民群众对高等教育的需求也在日益多样化。一方面, 高等教育要促进人的全面发展, 要为受教育者的终身发展奠定基础, 而人的自然禀赋、成长特质和发展取向是多样化、差异化和特色化

的,只有多样化、差异化、特色化的教育才能真正满足人的全面发展的需求;另一方面,高等教育要满足受教育者获得职业生存和发展能力的需求,多层次、多类型、富有特色的高等教育才能使受教育者适应多样化的职场需求。

随着经济全球化以及信息时代的到来,高等教育国际化已经成为人们的共识。美国学者克拉克·科尔指出:“我们需要一种超越赠地学院传统的新的高等教育观念,这种观念实际上是高等教育面向世界,或者说高等教育国际化。”加拿大教育署于1990年在《没有国界和边界的教育》报告中,要求国内各大学把国际化作为自己的组织目标之一,并制定相关政策来推进和保证国际化进程。日本政府早在20世纪50年代中期就意识到“以国际化观点进行改革是关系到我国生存与发展的重要问题”。在高等教育国际化背景下,大力推进大学文化建设,不断提高大学文化的创新力、软实力和竞争力,实施特色兴校战略、走特色兴校之路是当今中国高等学校发展的理性选择。

五、战略规划的核心是创办特色

我国高校从20世纪70年代以来便开始制定发展规划,既有几年的短期规划,也有10年以上的中长期规划。21世纪后,在华中科技大学刘献君教授、赵炬明教授发起的院校研究推动下,战略管理研究得到重视。高校战略管理过程包括6个环节:使命、目标、环境分析(或战略态势分析)、战略制定、战略实施、战略评估与控制。院校研究已经涉入战略管理的各个环节之中。

制定发展战略规划的核心,在于把学校办出自己的特色。纵观世界促使一流大学“起飞”的战略规划,可以发现它们都注重在高等教育丛林中谋求特色。美国《外交政策》2000年夏季号曾发表一篇名为《给新时代定名》的文章,指出新时代应该定名为“与众不同”的时代,“与众不同——公司和其他产品的不同之处——比以往任何时候都更重要”“一个产品对公司特点的体现与它的质量同等重要”。所谓“与众不同”,就是要有自己的特色,这种“特色”就是质量,就是水平。我们还必须看到,与生产过剩同时出现的是社会需求的多样化和个性化。这种社会需求的特征,使得竞争的焦点集中于谁能满足社会的个性化需求,谁能以最快的速度满足个性化需求。这是竞争取胜的法则,是现代社会的成功之道。

我们的高等教育已由精英阶段走向大众化阶段,高等教育市场环境趋于成

熟。学生的需求变得多样化,高校如果还像在计划时代按照政府指令办学,很可能遭遇生存危机。当1998年以来的院校规模扩张达到峰值之后,简单靠规模扩张维持生存和竞争力的策略将很难奏效,学校之间的竞争将转到品牌和特色之争。这对学校面向市场自主办学提出了新的要求,制定特色办学战略成为高校面临的紧迫课题。特别是在我国高等教育适龄人口增长趋势从剧增到大幅下降之后,这种新要求将会更加明显。《从人口大国迈向人力资源强国》的报告提供下列很有说服力的数据:“到2008年,我国高等教育适龄人口将剧增至1.24亿人;而在2008—2020年,又将大幅下降;2020年的学龄人口为8200万人。”因此,制定一个促进学校办出特色的发展战略和规划,已经成为学校求生存、求发展的关键。而随着市场化体现的逐渐完善,特色办学战略不仅是生存工具,还将成为高校的价值理性,成为高校自主自发的选择。

学校要办出自己的特色,重要的是坚持有所为有所不为原则,应借鉴企业经营的“焦点法则”:将80%的精力放在20%的事情上,这20%的事情会给你带来80%的效益。美国教育家波伊尔教授说得好:“绝没有什么简单的好大学模式,一所大学与另一所大学所面临的任务和所处的环境方面肯定是大相径庭的。但是,我们相信,好大学仍有足够的、广泛的共同特征。”其中,最根本的是“一所高质量的大学必定有一个明确的而且是生机勃勃的办学目标,所以,它不可能是满足所有人所有要求的大杂烩,它需要在众多的要求下做出选择,并确定哪些是应当考虑的重点。”^①

第二节 特色办学战略绩效评价研究框架

对高校特色办学战略绩效评价的研究需要把研究问题放在战略管理的框架之下。首先,要明晰特色战略及战略绩效的有关概念,并通过对已有战略管理的文献进行综合分析,为特色战略绩效评价研究确定概念框架。此外,本书从哲学、生态学、教育学和管理学的视角对特色办学战略进行方法论层面的审视,以便为研究选择适切的方法和技术。

① 蔡克勇. 战略规划:高等学校发展的关键[J]. 交通高教研究, 2003(4).

一、相关概念

（一）战略

“战略”一词起源于古希腊语中的“strategos”一词，由“stratos”（军队）和“ago”（领导）复合而成，意为军事将领，主要用于军事领域。《韦氏新世界词典》（*Webster's New World Dictionary*）把战略定义为“规划和指挥大规模的军事行动，在与敌人正式开战前把军队调遣至最有利位置的一门科学”。^① 战略这一概念后来被引入工商业领域。钱德勒（Alfred D. Chandler, 1962）是最早把“战略”和“规划”这两个词联系起来的学者之一，他在其著作《战略与结构》（*Strategic and Structure*）中把战略定义为“确定企业最基本的长期宗旨和目标，制订行动方案以及为实现这些宗旨和目标配置所需资源”。学术界公认这个定义对后来组织战略思想的发展有着深远的意义。安索夫（Igor Ansoff）也对战略这个概念的发展做出了重要贡献，他在《公司战略》（*Corporate Strategy*）中最早尝试设计一套全面综合的分析方法，以解决组织所面临的战略问题。

（二）规划

明茨伯格（Henry Mintzberg）认为“规划是指一个通过整合的决策系统来实现明确目标的形式化过程，考虑并试图控制未来发展是规划的重要组成部分”。^② 他在1994年所著的《策略规划的兴起与衰退》（*The Rise and Fall of Strategic Planning*）一书中指出：“策略是无法规划的，而是在综合公司内外所发生的各种改变之后，才能够因应而生。”他又说：“一些业界巨擘如国际商业机械公司（IBM）、席尔斯（Sears）、迪吉多（Digital）、柯达（Koda）和通用汽车（General Motors）的伟大计划都被竞争对手猛烈攻击得体无完肤。从他们一度无懈可击的策略地位往前看，许多大组织发现他们眼前竟是一处无底深渊；自20世纪80—90年代初期，曾经不可一世的大组织都被迫走下策略高山，转而从事组织缩减这种卑微的工作。”

① GURALNIK D. Webster's new world dictionary [M]. 2nd edition. Cleveland: Prentice Hall Press, 1986.

② MINTZBERG H. The rise and fall of strategic planning [M]. New York: The Free Press, 1994: 12.