



高等院校管理与实践指南译丛 ● Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice

Managing Strategy

[英] 戴维·沃森 著

孙俊华 等译 张红霞 王宏林 审校

高等院校战略管理

丁晓昌 主编

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

丁晓昌 主编

Managing Strategy

[英] 戴维·沃森 著

孙俊华 王 婧 王宏林 徐 黎 译

张红霞 王宏林 审校

高等院校战略管理

凤凰出版传媒集团

 江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

高等院校战略管理 / (英) 沃森 (Watson, D.) 著;
孙俊华等译. —南京: 江苏教育出版社, 2010. 6
(高等院校管理与实践指南译丛)
ISBN 978-7-5343-8415-8

I. ①高… II. ①沃… ②孙… III. ①高等学校—学
校管理 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 117036 号

David Watson

Managing Strategy

ISBN: 0 - 335 - 20345 - 0

Copyright © David Watson, 2000

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Jiangsu Education Publishing House. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Jiangsu Education Publishing House.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由江苏教育出版社和麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2010 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与江苏教育出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

江苏省版权局著作权合同登记号: 10 - 2010 - 013

中文总序

“高等院校管理”随着高等院校的设立而产生,是人类社会对高等教育事业必须进行的控制与协调。高等教育事业,其规模与内涵,经过数百年的发展与变迁,已经完全不同于欧洲古老的中世纪模式,发展成为今天的现代高等教育。尽管世界各国高等教育发展历程不一,但是,世界各国为了尽快提高本国高等教育的水平与质量,把目光转向了准确地认识和理解各国高等院校的组织与结构情况、认识和理解各国所采用的管理手段以及对高等院校具体办学事务作出的安排。这是各国高等教育研究人员都关注的学术领域。欧美国家出现的高等院校管理组织学说以及推出的理论模型,为我们认识和理解现代高等院校管理形态提供了分析与借鉴的基础。理论模型可以从某一个角度概括出该模型所解释的高等院校的办学方向和特征,从而给我们以深刻启迪。以下是近年来学术界讨论较多的几个模式:

首先是近年来出现的公司(或商务)模式。顾名思义,采用该模式的高等院校效仿企业管理方式,其组织机构采用上下级别层次形式。学校的理事会为学校最高决策机构,由外部人员与学校常务负责人(校长)构成,对所有学校宏观管理和学术事务作出决定。学术人员参与决策极少。公司模式主要出现在私立高校或者出现在某些政府资助高校,其所在国家受到企业部门和商务管理架势的重大影响。

其次是传统上的官僚(或科层)模式。该模式取自于19世纪德国社会学家韦伯提出的组织管理形式。^① 官僚模式的基本理念为,组织机制建立在控制梯级结构基础上,组织行为依据标准规则与系统规定操作,不同级别赋予不同决策权力。欧美许多高校,特别是在20世纪70年代以前,多半与该模式紧密相关。批评者则认为,采用这种模式的学校,极易固步自封,保守不前,其决策机制难以跟上现代社会快速发展与变迁的需要。

再次是政治模式。政治模式出自美国政治科学家鲍德里奇(J. V. Baldrige)的研究成果。^② 鲍氏认为大学管理的观念来自于参与各方利益的冲突、协商与政治对话。政治模式适用于部分美国高校,也适用于部分欧洲大学。特别是某些欧洲大陆大学,这些学校的校长通过校内选举产生。竞选校长与学术

① Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

② J. Victor Baldrige. *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

团体、学生团体以及当地政治党派有着密切联系。

最后是学院模式。与公司模式相反,学院模式体现出学术群体高度参与学校主要决策。西方学者认为,学院模式是高等院校组织管理形式上最理想的模式。该模式传统上承继了欧洲中世纪大学自治与自由的风格,并由美国文理学院在北美新大陆进一步得到发展。由学术人员决定学术事务是学院模式的重要特征,这一特征已经成为现代高等教育管理学术研究的一项重要课题。

高等院校的组织结构与功能远远超出传统意义上的高等院校模式。现实中的高等院校管理与组织机制完全依靠某种模式来实现大学的有效管理已经成为理想。模式与现实相差甚远。单一模式不能解释高等院校管理全部行为。高等院校既是学术机构,含有学院模式成分,也是政治机构、官僚机构或者是公司机构以及含有相应模式的成分。多种模式行为在现代高等院校中均有不同程度的表现。必须认识到,学校有必要通过学术群体的实际参与以达到办学目标,以协调日益广泛的学校整体与校外社会之间的关系。而“分享式管理”(shared governance)学说为重新思考高等院校与变化中的社会环境之间的关系提供了新的方向。^①众所周知,所有的国际知名大学都采用了学院模式与分享管理模式,都具有高度的学术参与

① Robert Berdahl. Shared Governance and External Constraints [A]. Marvin Peterson. (ed.). *Organization and Governance in Higher Education*. 4th edition. ASHE Reader Series. Needham Heights, MA: Simon & Schuster, 1991.

性。权力分享自身并不保证办学成功。权力分享只有与组织文化融为一体时方能产生积极的效果。“自适应系统”、“学术企业型组织”、“具有自控能力的组织”则是近年来对高等院校组织管理行为的全新描述。^① 这些描述说明了现代高等院校管理的内涵已经突破传统意义的范畴,高校组织转型、寻求新的管理模式势在必行。

英国开放大学出版社/麦格劳·希尔出版社出版的《高等院校管理:实践指南丛书》(*Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice*)汇集了英国高等教育管理学者与专家对当今英国高等院校以及部分欧美发达国家高等院校管理进行的研究与探讨,向我们展示了高等院校管理领域内的理论探索与实践操作。该丛书由十六本构成,于1999~2007年间陆续出版,是兼具理论研究与工作指导的实用型系列专著。由于版权到期的原因,本次只能翻译并出版其中十一本,并组成《高等院校管理与实践指南译丛》(以下简称《译丛》)。《译丛》大致分为三类:宏观管理类、微观管理类和特殊项目管理类。

宏观管理类由三本构成,分别为《高等院校宏观调控管理》(*Managing Good Governance in Higher Education*, Michael Shattock, 2006)、《高等院校战略管理》(*Managing Strategy*,

① Clark Burton. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* [M]. New York: Published for the IAU Press by Pergamon Press, 1998. 又见:伯顿·克拉克. 建立企业型大学:组织上转型的途径 [M]. 北京:人民教育出版社,2003.

David Watson, 2000)和《高等院校公民与社区参与管理》(*Managing Civic and Community Engagement*, David Watson, 2007)。宏观管理类探讨了学校宏观调控机构与机制的管理、学校战略决策与发展的管理以及涉及学校主体与校外机构主体之间的大关系管理。这类管理关注高等院校办学的根本目的及其性质问题,并由此深入探讨办学机构与社会之间的相互关系。

微观管理类由五本构成,分别为《高等院校科研管理》(*Managing Research*, Robert Bushaway, 2003)、《高等院校财务资源管理》(*Managing Financial Resources*, Harold Thomas, 2001)、《高等院校学术组织管理》(*Managing the Academic Unit*, Allan Bolton, 2000)、《高等院校员工发展管理》(*Managing Staff Development*, Patricia Partington & Caroline Stainton, 2002)和《高等院校压力管理》(*Managing Stress*, Ann Edworthy, 2000)。微观管理类探讨了学校内部办学相关事务的管理,包括科研事务管理、学校内部学术机构的管理、财政资源的管理以及人力资源管理的两个方面——员工发展管理与员工压力管理,高等院校内部各项微观管理对应高等院校宏观管理。这五本汇聚了高等院校针对物力与人力方面管理的指导思想讨论与实际应用阐述。

特殊项目管理类由三本构成,分别为《高等院校自我学习管理》(*Managing Institutional Self Study*, David Watson & Elizabeth Maddison, 2005)、《高等院校对外关系管理》(*Managing External Relations in Higher Education*, Frank

Albrighton & Julia Thomas, 2001)和《高等院校信息管理》(*Managing Information*, Judith Elkin & Derek Law, 2000)。特殊项目管理类探讨了高等院校为推进办学发展而采取的特殊项目以及对这些项目的管理。这些项目的管理既涉及宏观类又涉及微观类,是成功办学经验的展示。

现代高等院校各方面管理工作相互交错、相互影响,已经形成一种复杂状态。《译丛》集中反映了当今英国高等院校在办学过程中所遇到的各项管理问题,体现了英国政府以及办学机构如何认识这些问题、如何解决这些问题以及如何规划高等教育未来的发展。每一本都有理论叙述,就研究和探讨的高等院校某个管理方面进行回顾与解释。每一本都有案例介绍,突出反映管理方面的经验和出现的问题。该丛书向我国读者展示了英国高等教育管理的结构与机制,高等教育政策制定程序与实施,政府部门及其附属机构对高等院校的作用与影响。该丛书还展示了政府与高等院校之间的关系,高等院校内部机构运作管理机制以及回应社会需求的举措。总之,《译丛》反映了英国高等院校组织转型过程中的指导思想与实践操作。

自从20世纪末以来,中国加快了高等教育改革与发展的步伐。高等教育已经逐步进入大众化阶段。高等教育事业规模扩张速度前所未有。从学校数量到学校规模,从学科领域到学科层次,从宏观管理组织、人员和内容的设置到校内管理组织、人员与内容的设置,均呈现出多元态势。在史无前例发展与变化的情况下,高等教育显露出来的问题,无论从数量上还是性质上,同样也是史无前例的,亟待我们认真思考与应对。

根据最新统计,^①我国普通高等院校数量已经达到 1 908 所,学校在校全日制学历学生数超过 2 528 万人,在校生平均规模达到 8 571 人,在校教职员工数超过 197 万人,高等教育毛入学率达到 23%。庞大的高等教育事业,在当今世界动荡的年代,无论是宏观层面还是微观层面,都需要合理的管理与调控。我国除了要对高等教育管理进行梳理并探讨改革之外,深入了解国外发达国家高等教育管理经验与教训,尤为重要。在深入了解的基础上,思考与提出我们的对策,是本《译丛》出版的目的。希望《译丛》成为从事高等教育研究人员和高等教育管理人员阅读书单中的精品,更希望《译丛》对高等院校管理创新作出贡献。

丁晓昌

江苏省教育厅副厅长

2009 年 8 月 17 日

^① 中国教育部网站公布教育统计:<http://www.moe.gov.cn/>2009 年 8 月 10 日下载。

译者序

在全球化不断深入的 21 世纪,高等教育对于各国经济发展和社会生活的健康发展所起到的重要作用,已经获得了普遍的共识。正如本书作者戴维·沃森所言,对于高等院校来说,“战略管理大概是学院或大学要做的最重要的事情,它使得学院或大学能够更好地完成其教学、研究以及更广泛的社会经济服务等核心活动”。但是,在我们迈入新世纪之时,高等院校正置身于不断增长的新的压力之中,人们对于高等教育的发展前景和发展路径进行着思考:新世纪里,国家、社会与个人发展的关系问题将会出现怎样的变化?这种变化会给高等院校带来怎样的挑战和压力?高等院校该如何通过自身的战略规划和变革来延续其对个人发展及社会进步所作出的独特贡献?这些都是高等院校的管理者和决策者需要应对的问题。

高等院校的战略管理,首先需要解决的就是如何应对其所处的环境所发生的剧烈变化,如何适应其所处的“学术社区”之

译者序

要求。现有研究文献所持的观点可以明显地分为两个派别：一派是拥护大学自治，怀念大学作为远离世俗尘嚣、金光闪闪的“象牙塔”的历史；另一派则是倡导采用新的管理理念与工具，即将“新管理主义”应用于高等院校运行中的效率与效益问题，受教育者以及其他利益相关者的满意度等问题的解决之中。这两个流派对对方的观点和立场都持有鲜明而尖锐的批评态度。

与这两个流派不同的是，戴维·沃森并没有选择其中任何一方激进的立场和观点，而是基于延续和变革之间的辩证关系来展开分析和讨论。他认为，高等教育必须进行变革，但是这种变革不能仅为了满足快速变化的社会需求以及多样化的内部民主社区的需求。因此，高等院校的变革不能背离高等教育的本质与终极目的，不能背离高等教育的根本价值。高等院校的变革必须要有坚定的信念作为支撑，即坚信高等教育是什么。更为重要的是，坚信高等教育是为了什么，并由此界定了一种(战略)管理哲学。为了社会和学术社区的真实利益，这一哲学既要谨慎地对待传统的价值观，也要重新考虑去除那些早已不再适用的观念，以保证其创新性(甚至革命性)。这种谨慎对待延续与变革的态度，正是作者不同于其他研究者的地方，也正是本书的核心价值所在。

本书基于战略管理的基本分析框架，在介绍高等院校所处的管理情境之后，从三个不同的层次，即外部视角、内部视角和个体视角，分析了高等院校所处的内外部环境，讨论了高等院校如何选择战略定位和战略举措，加上绪论部分，由此构成了

本书的四个主要部分。

绪论部分主要分析了高等院校所处的管理情境——学术界内部的特征。从高等教育管理的实践来看,高等院校的战略管理,更偏爱于系统理论的模式,因为它较好地响应了高等教育的特殊需求。而这种模式的缺陷在于管理者缺乏按照其直觉行事,而不用考虑如何让那些与其共担直接责任的个体或群体佩服他们。而高等教育国际化的发展,对高等院校提出了一系列的挑战:首先,高等院校这一知识型和认知型的组织,始终面临着对其独特性的挑战;第二,在从精英教育向大众教育的转变中,对于维持标准的关注;第三,在学生、资助者、教师以及其他利益相关者的周围,存在着强烈的工具主义;第四,对于各类高等教育体制(优劣)的争论;最后,高等教育存在着的效率和效益问题。对于高等院校如何应对这些(共同的)挑战,存在维持传统的“犬儒主义”和倡导全面变革的“新管理主义”之争。

第二部分从外部视角进行战略分析。高等院校战略规划中的关键问题之一,便是单个组织面临的被设置于其行动自由至上的各种限制,尤其是高等教育部门内部对于倡导自治的高等院校的种种限制。而战略管理的一个主要职能就是要监控和扫描所有可能影响者的地位并寻求应对措施。基于外部视角的战略分析,列举了英国教育与就业部所理解的利益相关者;旁征博引了众多有关英国高等教育政策的文献资料,清晰地展示了高等院校所处的政策环境。在此政策环境中,高等院校面临着十大挑战,其中有关区域化、全球化和维持质量与标准的挑战在进入新世纪之后愈发明显。高等教育政策环境的

变化,同时带来了高等院校之间关系的微妙变化。在执政党发生更替之后,政府从推动(高等院校之间的)竞争这一管理创新和效率的手段,转变为倡导组织间有计划的合作。在高等院校进行战略规划的过程中,必然要考虑其究竟属于公共部门还是私有部门,以及如何有效借鉴适用于注重盈利的私有部门的战略管理工具。而高等院校对于其所处部门及其本质的理解,会直接体现在其声誉定位的选择之上。

第三部分从内部视角进行战略分析。外部分析关注的是设置于组织行动自由的条条框框,而内部分析关注的则是高等院校的战略规划到底由什么组织或由谁来进行。在英国,绝大部分情况下,高等院校的战略规划都是由宪章或法令所建立的主体,即治理会议或委员会具有组织治理的最高权力来制定。在一个管理良好和稳定的环境中,治理和管理的关系很少为人所注意。但是,在环境复杂多变的情况下,则会出现外行的治理者过于依赖管理者提供的信息而无法精确评价内部环境的危险境况。

而治理主体对于高等院校战略规划“将规划、资源分配和可说明性一起带入一个与学术、财务和固定资产等相关的组织过程中”的要求,使得战略规划成为社交意义上的东西,大部分高等院校的规划程序由此变成了围绕着他们觉察到的投资委员会的“要求”和那些治理委员会称为“建议”和“最佳实践”的东西而仔细设计的。从高等院校的角度来看,如果要仔细考虑这些建议、劝告和期望等治理主体的需求,则会造成一些特殊的挑战:首先,是对这些治理主体的要求和期望的优先权和权

权威性进行排序的挑战；其次，对这些治理主体如海洋般的辞令和建议进行理解和作出响应的挑战；最后，对治理主体的要求和期望进行扫描（分析）和排序，必然会带来第三个挑战，即对资源和责任的分配与转移进行决策。面对这一系列的治理主体的要求和期望，高等院校必须要作出努力来迎合其公共责任。但是当高等院校在所有这些潮流和风波中驰骋的时候，必须要维持其自身的正确性，即在延续和变革中保持正确的均衡。

高等院校建立起合理的战略规划之后，其战略实施中良好的方向性和正确的投资选择并不会理所当然地出现，这必须要依靠回顾性的和持续循环的绩效监控和评价。但是无论是用监控艺术或者是评价艺术来对战略控制进行表述，都不可避免地联系到一个部门范围内的绩效指标，并进而导致一个排名表。而对此存在着两类不同的异议，即实证上的和理论上的。对于内外部压力、要求与机遇的分析，很清楚地说明了战略管理不仅仅是编制一个规划；它更多地是管理一个过程，或者更准确地说是一系列的过程。战略管理需要建立于战略监控和评价相关的一系列的子战略、政策和安排之上。

第四部分从个体视角进行战略分析。高等院校要为战略管理作准备：如采取把学术活动深入到高级管理任务中这一最可以信赖的举措，明智的主管会认识到他将需要的帮助与支持应该是来自其他高级专业人士而不是来自一个“教学研究”与“行政”工作相互隔离的其他部门人员。高等院校要与战略管理共存：首先，最有实效的战略领导者对他们院校的核心活动

保有尊敬；其次，他们从未忘记真正起作用的是什么；最后，任何将来的或目前在任的战略领导者都必须认识到，上层工作需要在公众面前保持透明，这也是所有同事都乐意为领导者付出之原因所在。最后，通过合理的权力分配来保证战略管理的顺利实施。

总的来看，本书立足于高等院校自身的视角，审视了高等院校发展在新世纪、新形势下所面临的各种矛盾，提出了基于理性分析与谨慎规划的战略管理思想。在整体分析中，作者以在英国高等教育系统里近 1/4 世纪的工作经历为基础，并同时运用文献综述方法，结合了对北美、澳洲和欧洲大陆一些国家的研究的经验，这提高了其理念的普适性。目前中国的高等教育正处于高速发展和不断变革中，因此本书的内容对于我国高等院校的战略规划和变革具有重要的借鉴意义。但是，由于中国高等教育内部体制和外部环境的特殊性，对于英国或其他国家高等院校战略管理模式的借鉴需要注意两点：

首先，对于“先进”经验的借鉴，不能仅仅关注于其优势而忽略了其缺陷；要意识到任何国家的高等教育模式是与社会经济文化等联系在一起的。正如作者戴维·沃森所言：“如果你要获得美国市场驱动型的系统，你得到的不仅是一个制度的多样性，同时还会获得这样的一种模式……同样，如果你要获得欧洲主流模式的高度地方自治的制度，如较低的入学限制、学生高度的社会权利等，你同时还会获得对学生使用设备（如图书馆）的严格限制……”

其次，对于已经在工商业领域证明其价值的现代管理理论

或管理工具,在引入高等院校管理中的时候,必须要考虑其整体性和适用的情境。同时,在战略规划和战略变革的过程中,需要“同时做到注意传统价值观,恢复那些已经停止的对话和真诚地进行创新”。