

院校研究译丛

丛书主编 赵炬明

从战略到变革

高校战略规划实施

[美] 丹尼尔·若雷 赫伯特·谢尔曼 著
周艳 赵炬明 译
赵炬明 审校



FROM STRATEGY TO CHANGE
Implementing the Plan in Higher Education



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

FROM STRATEGY TO CHANGE

从战略到变革

高校战略规划实施

Implementing the Plan in
Higher Education

[美] 丹尼尔·若雷 赫伯特·谢尔曼 著
周艳 赵炬明 译 赵炬明 审校

From Strategy to Change: Implementing The Plan in Higher Education
Copyright © 2001 by Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San
Francisco, California 94104.

ALL RIGHTS RESERVED.

AUTHORIZED TRANSLATION FROM THE ENGLISH LANGUAGE
EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, INC

著作权合同登记号桂图登字: 20-2005-043 号

图书在版编目(CIP)数据

从战略到变革 / (美) 若雷, (美) 谢尔曼著; 周艳,
赵炬明译. —桂林: 广西师范大学出版社, 2006.6

(院校研究译丛)

ISBN 7-5633-6042-5

I. 从… II. ①若… ②谢… ③周… ④赵…
III. 高等学校—发展战略—研究 IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 047568 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市育才路 15 号 邮政编码: 541004)
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 肖启明

全国新华书店经销

桂林金山印务有限公司印刷

(广西桂林市临桂县金山路 168 号 邮政编码: 541100)

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 14.5 字数: 246 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数: 0 001 ~ 3 000 册 定价: 33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

本书是《院校研究译丛》第一辑中的一种。第一辑的主题是大学领导与战略，选译的三本书是：科尔和盖德的《大学校长的多重生活》、博德斯頓的《管理今日大学》、若雷和谢尔曼的《从战略到变革》。目的是让读者对美国大学校长的工作、美国大学管理以及制定与执行战略规划有一个比较全面深入的了解。

院校研究的主旨是通过系统科学的研究，为高等学校管理者们提供决策帮助，从而更有效地改进学校工作。大学校长是学校管理工作的核心，其基本任务之一是制定与执行学校发展战略。校长与战略，两者相辅相成，共同构成校级领导管理的核心，因此我们把大学领导与战略作为《院校研究译丛》第一辑的主题。本辑的三本书试图向读者介绍三个方面的问题：(1)美国的大学校长是怎样选拔和怎样工作的，这对他们的职业生活和个人生活有什么影响；(2)当代美国大学是怎样管理的，美国大学究竟面临一些什么挑战和问题，这些挑战和问题应当如何应对；(3)美国大学如何进行战略管理，如何选择战略发展目标、组织制定战略规划、进行战略实施，并妥善处理战略变革中的人事问题。我们相信，这些都是当前中国大学校长们特别希望了解的问题。

院校研究的一个基本特点是，在关注高等教育理论研究成果的同时，特别关注高等学校管理的实践。强调理论与实践结合，强调理论源于实践，并用于实践。本辑所选的三本书都很好地体现了这一点。科尔曾是加州大学伯克利分校首任校长(chancellor, 1952)和加州大学第12任校长(president, 1958)。在担任校长期间，他不仅成功地领导了加州大学，并领导制定了著名的加州高等教育系统总体计划，使加州高等教育系统成为美国州立高等教育系统的典范。同时他还发表了高等教育名著《大学的功用》，奠定了他在高等教育理论界的杰出地位。1967年，科尔因加州大学学生骚动被解除校长职务，随后被聘任为卡内基高等教育委员会

(Carnegie Commission on Higher Education, 1967~1973)以及随后的卡内基高等教育政策研究审议会(Carnegie Council on Police Studies in Higher Education, 1973~1979)主席。通过这两个组织,科尔领导和组织众多美国 and 外国学者对美国高等教育诸多实践问题及政策问题进行了系统深入的研究,还对高等教育进行了大量学科性研究,例如,博文的《主要私立大学的经济》、柯亨和马奇的《领导与模糊》、本—大卫的《学术中心》等名著都是首先作为卡内基高等教育研究报告系列出版的。卡内基高等教育研究报告成了美国高等教育研究生学习与研究的主要参考书,这些工作对美国高等教育的学科发展和实践具有极其重要的意义。

1982年,科尔受美国高校董事会协会(Association of Governing Boards of Universities and Colleges)委托进行一项关于美国大学校长的研究,以期解决困扰许多大学和董事会的校长问题。如他的一贯作风,任何问题,一旦决定,就必然进行彻底深入的研究。71岁高龄的科尔领导一个研究小组,采访了800多位前任和现任校长以及他们的配偶和同事,了解了美国大学校长活动的各个方面。研究取得了成功,科尔于1984年出版了《校长创造不同:强化学院与大学的领导》(*Presidents Make a Difference: Strengthening Leadership in Colleges and Universities*)的研究报告,就美国大学校长现状和改进高校领导作用提供了大量信息与建议。然而科尔并没有停在这里,而是继续把研究引向深入,1986年他和盖德一起发表了《大学校长的多重生活》一书,进一步从历史、理论与实践三个方面探讨美国大学校长面临的历史变化、组织管理的现实和困境,以及做好校长工作的原则和方法。和《大学的功用》一样,这本著作一出版就成了名著(见《美国高等教育经典著作百种》)。这个研究的过程及其成果,很好地反映了在高等教育中如何根据实际需要进行调查研究,把理论与实践结合起来,产生既有理论意义,又有实践意义的研究成果。我相信,《大学校长的多重生活》可以为我们提供一个深入了解美国大学校长工作与生活的途径。

博德斯頓的《管理今日大学》和科尔的这本书非常相似而且有某种亲缘关系。博德斯頓担任过加州大学伯克利分校副校长(主管事务和财务,1966~1970)和加州大学总校副校长和校长特别助理(主管规划与分析,1970~1975)。他参加过科尔领导的加州高等教育总体规划制定和两个卡内基委员会。科尔的专业领域是公共管理,主要研究劳动关系问题;而博德斯頓从1953年到1991年一直是伯克利哈斯商学院的教授,研究财务与战略管理。1991年成为该学院荣誉教授。如作者在致谢中所说,这本书受到了科尔的很大影响。

1968年至1973年,博德斯頓和伯克利的校长希契一起承担了福特基金的一个关于大学管理的研究项目。该项目旨在用新的技术去分析大学各种实际问题,用新模型去解决大学资源配置问题,通过有效运用新管理工具,促进对大学这

个复杂组织的理解,并帮助大学决策者解决管理问题。数十位教师和博士研究生参加了这项研究,发表了数十份研究报告。《管理今日大学》就是这些成果之一(见第一版序言)。此书出版后立即成了畅销书,后来一直是美国大学管理方面的主要参考书之一。该书出版二十年后的1995年,应出版社要求,作者对第一版进行了实质性修改,使它能够反映20世纪后期大学管理的现实,这就是《管理今日大学》第二版。从这个过程中,我们可以看到这本书经久不衰的价值。

如果有中国高校领导或高等教育研究方面的学生学者想对美国大学,尤其是美国公立研究型大学的管理有一个比较全面的了解——不仅包括学术管理,还包括行政管理、财务管理、后勤管理,甚至多校园大学系统;不仅描述了组织、工作程序与方法,还有成就、不足与问题;不仅有实践的描述,还有理论的分析,甚至对一些重大历史变迁的反思与感悟,那么我认为,博德斯頓的《管理今日大学》(第二版)是最值得推荐的一本著作。

《管理今日大学》还有一个与众不同之处,就是作者把高校的基本资源约束(经费、生源、师资等)作为认识和分析高校组织与管理行为的出发点,并由此展开对现有大学组织与管理的合理性、局限性以及应当坚持的价值和目标的分析。这一点在高等教育管理著作中并不多见,因为主流的高等教育管理著作研究绝大多数是以学术上的合理性为出发点的。如博德斯頓所说:“和大学的期望和需求相比,大学现有的资源总是不足。而且可以肯定地预测,在20世纪90年代及其以后,资源短缺对决策将会起到支配性作用。……任何提高资源使用效益的努力,以及必不可少的保持得失平衡的本能都是重要的,甚至可能左右学校的局面,因此详尽资源分配的决策变得越来越重要。究竟大学能做什么决策?对此有一个良好的判断力也是本书要讨论的一个重要问题。”

确实,很多伟大而良好的目标如降低师生比,缩小班级规模,营造高品质校园生活,让教师能潜心从事基础研究,等等,之所以不能实现,在很多情况下不是因为校长们不懂得这一点,而是他们没有实现这些目标所需要的资源。他们只能就可得到的资源进行规划和管理,这就是资源约束。如果他们为了从其他非政府资源那里弄到更多办学经费,如用分权化的责任中心方法来激活基层组织,用竞争与优先权选择方式进行校内资源配置,对于他们来说,这是被迫走市场化道路。而我们所看到的,则是由于资源约束而引起的大学组织与管理模式的改变,这正是当前中国高等学校组织与管理所发生的最广泛、最深刻的变化,它将改变中国原有的大学组织与管理方式,把中国高等学校管理带向一个新时代。这种变化给很多大学校长带来前所未有的困惑,他们急需正确地理解这个变化,并稳妥地领导学校走过这个暴风骤雨的时代。

因此,如果在为校长们提供管理建议时不考虑高校的资源约束,甚至指责校长

们不懂教育,这些建议和批评可能不会引起任何注意。因为这些建议和批评实在太完美,以致这本身就是一种缺陷,完全忘了资源环境对组织管理的决定性约束作用。反之,如果从考察学校的资源约束开始,检查现有学校组织与管理的合理性,根据学校的现实环境和资源条件,提出如何根据现有状况制定更好的发展规划,改进组织管理,进而把学校办得更好,这倒可能是个极大的挑战。这样的研究与建议,肯定对学校管理层有用,也肯定会引起他们的注意。而这,据我有限的观察,恰好是当前中国高等教育研究中一个值得注意的问题,理想主义色彩的评论与批评太多,现实可行的建设性建议太少。我相信,《管理今日大学》可以在这个方面给我们一些帮助。

相比之下,若雷和谢尔曼的《从战略到变革》则是一本关于高校战略管理的指导手册。它的特点不是系统全面地介绍美国高校战略管理的种种理论与实践,而是具体提出一套工作程序、一些可供选择的方案、一些进行选择和工作判据与标准,以指导人们如何进行战略管理。然而,如果由此推定这本著作没有什么理论价值那就大错了,因为书中提出的模式与方法实际上是以一种可操作的方式将战略管理研究的最重要成果应用到高等学校的管理中来。

战略管理成为一个研究领域以来,大体上经过了三个主要发展阶段。这些发展不是以成果前后取代的线性方式,而是以一种正反合的方式发展。20世纪60年代战略规划诞生时,战略规划同时注意到企业与环境两个方面,如SWOT分析模式。20世纪70年代的石油危机把组织环境提高到重要地位,强调环境的系统学派和主张随环境变化而变化的权变学派等应运而生,费佛尔20世纪70年代提出的资源依赖理论就是这种环境学派之一。20世纪80年代哈佛大学教授迈克尔·波特把微观经济学与战略管理结合起来研究竞争问题,强调组织的产业选择和产业定位。这在某种意义上讲,是把环境因素中的产业突出出来。到了20世纪90年代,战略管理再次回到企业内部,强调企业的资源基础和核心竞争力培养,认为组织的资源基础决定了组织能够进入什么行业,而组织的核心竞争力决定了组织在该行业能占有什么地位。尽管在理论发展上表现为前仆后继,但实践领域的情况是,各种理论和方法都在战略管理实践中有一席之地,如20世纪60年代SWOT分析模式、20世纪70年代的开放权变系统和资源依赖理论、20世纪80年代的竞争理论、20世纪90年代以来的做好企业资源基础和培养企业核心竞争力等理念和方法都在实践中被广泛使用,没有偏废的迹象。

《从战略到变革》一书中首先提出,在战略管理中,战略规划应当作为战略实施的一个部分,而战略管理则是对从规划到实施整个过程的管理。高等学校的战略管理有三个基本方面:学校发展战略制定,实施战略制定,如何处理变革中的人的问题。关于战略规划制定,若雷和谢尔曼首先根据学校办学哲学(提供者导向/消

费者导向)和资源依赖状况(大资源基础/小资源基础)把美国现有的和新兴的各类高等教育机构分成16个类型。由于它们的资源依赖关系和对资源依赖的程度不同,因此不同学校在资源竞争性市场中所面临的组织风险也不同。换言之,若雷把博德斯顿关于高校资源约束的观点进一步分解成两个方面:资源的数量与来源。他认为资源的这两个方面决定了它们的风险程度。

若雷和谢尔曼根据这三个因素把这16类学校放入了一个统一模型中。显然,不同类型的学校在这个模型中所处位置不同。他们指出,由于每类学校实际上代表一种现有的发展类型,因此当一个学校在制定自己发展战略时,可以参考这个模型,找出自己现有的学校类型和希望变成的学校类型,然后可以根据这个模型,大体上判断学校在办学哲学、资源准备、风险程度等方面所要做出的努力和可能性。显然,两种类型之间的距离越远,变革越困难,也就越不可能。然后他们又根据彼得提出的低成本和差异化竞争战略及迈尔斯和斯诺的四种竞争进入战略为制定发展战略提供了基础。

这里的一个核心观点是:每一种现有学校类型都代表一种发展战略,每一种战略的资源依赖关系和在竞争中的风险程度也是不相同的。因此高校在制定战略时,要从基本资源约束出发,在可风险评估的基础上,建立比较可行的发展战略。这就把高校战略制定放在了一个比较客观的基础上。我认为这个思路非常有意义,值得我国高校制定发展战略时参考。

战略发展规划重要,战略实施规划更重要。关于战略实施计划,若雷和谢尔曼建议了11种战略实施方法即8种短期战略和3种长期战略。短期战略主要用于危机状态下的变革,长期战略用于相对稳定状态下的变革。显然,稳定平缓渐进的长期变革要比动荡危机激烈的短期变革要安全,副作用也更小。因此,主动长期渐进的变革要比被动的短期激进变革更加安好。

第三是如何解决变革中的人的问题。因为变革说到底人的问题。人们对变革的态度决定了他们是否愿意变革,而是否愿意变革又取决于他们对变革对自己利益影响的预期——不仅是变革对人们利益的实际影响,还有人们对变革的了解和参与程度。如果改革会使组织发展得更好,组织中绝大多数成员将会因此受益,这个好的战略规划就有理由获得人们的支持,如果他们了解并相信这些理由的话。这就涉及规划制定过程中的开放和参与,而这种开放和参与本身就已经是一种执行。同时,也不应当回避,战略变革必然会冲击一部分人的工作与生活,如果管理者能以负责的态度和人性的方式来协助所有受影响者,把改革的负面影响降到最小,这将会极大地降低人们对变革的阻力,激起人们对变革的支持,从而改进战略实施效果,提高变革成功率。

从以上简略介绍可以看出,战略管理研究不同时期的成果对这个战略管理模

型都有不同程度的影响。细心的读者还会发现,若雷和博德斯頓两人都认为,当前高等教育外部环境的根本性变化是造成学校需要新的发展战略的原因。同时若雷在他们的著作里,对博德斯頓在《管理今日大学》中对未来大学管理改进的建议作出了很好的回应。

若雷是美国北科罗拉多大学管理学院的教授,和博德斯頓一样,其主要研究领域也是战略管理。从1997年起,他和不同合作者一起撰写了一系列高等学校战略管理著作(均由美国著名教育出版公司 Jossey-Bass 出版公司出版):

- 《学院与大学中的战略变革》(*Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*),1997。

- 《学术界的战略选择》(*Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Create Higher Education*),1998。

- 《从战略到变革》(*From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*),2001。

- 《学术规划》(*Academic Planning: The Heart and Soul of the Academic Strategic Plan*),2004。

我们选择《从战略到变革》,是因为它涵盖了前两本著作的主要内容,包含了一个相对完整的高校战略规划全过程,但又不像《学术规划》那样专门具体。希望对若雷工作有更多了解的读者,可以进一步读他的其他著作。

以上我们简要说明了《院校研究译丛》第一辑的编选目的、选译的三本著作的基本内容和相互关系。我们相信这三本书可以使读者对美国大学的校长、组织与管理,以及战略管理有一个相对全面而深入的了解,更希望它们能对中国高校的校级管理工作改进有所帮助。

感谢美国院校研究会执行主席 Terrence Russell 先生、哥伦比亚大学哥伦比亚学院学生事务副院长程星先生、明尼苏达大学图书馆的陈肃女士,他们在我挑选书目时给予了很多建议和帮助。感谢华中科技大学教育科学研究院院校研究中心主任刘献君教授和余东升副教授以及中心其他同仁在本套丛书翻译过程中给予我们的积极支持与鼓励。

感谢欧亚学院董事长兼院长胡建波先生给我参与欧亚学院战略发展规划制定的机会,在过去两年中和他及该院同事们进行的无数次讨论,对这个三本著作的选择有很大影响。

为了使这三本书的翻译在语言上更为一致,我们采取了每人翻译一本的做法,由我翻译《大学校长的多重生活》,我的博士生学生王春春翻译《管理今日大学》,同事周艳副教授翻译《从战略到变革》,我负责三本书的审校。对王春春和周艳翻译的两本书,除了审校外,我还补译了少数遗漏部分并作了大部分译者注。尽管我们

做了很多努力,但相信还会有许多缺点和不足,敬请读者原谅并批评指正,以便今后改正。

谨代表所有翻译人员感谢广西师范大学出版社总编辑何林夏先生及本套丛书组稿编辑赵小兵女士,没有他们的远见卓识、信任、关心、耐心和帮助,这套丛书是不可能出版的。

最后希望这套丛书能为提高中国高校的领导水平与战略规划能力,为院校研究发展贡献一点力量。

赵炬明

于华中科技大学喻园

2006年3月28日

到 20 世纪 90 年代末,“生意和以前大不相同了”成为很多生意人受影响时的口头禅。经济状况险峻,很多行业面临激烈竞争——竞争者的每一步都会遭遇阻力,那些跟不上变化的就会被淘汰出局。在所有竞争中,高校似乎毫发无损。人人都需要教育,需求不断增长。40% 的高中毕业生将要进入大学。民意测验显示,超过 80% 的人相信高校没什么可担忧的,他们犯了多么严重的错误呀! 近 5 年里,教育环境剧烈变化。新千年的第一个 10 年中,“教育也和以前大不相同了”。若雷和谢尔曼在《从战略到变革》中清晰地预言为什么这是真实的。与高校相关的人都必须了解,他们的大学是否会继续生存和繁荣下去。本书的两条线索为:(1)高校的工作环境正在发生变化;(2)有效的战略变革将是成功的关键要素。

工作环境在变化

大约 10 年前,我有个朋友是负责学校财务的副校长。他所在的学校是西部 8 大校联盟之一(美国西部 8 所大学组成的一个校际体育联盟。——译者注)。一天,他碰巧因大学事务到迈阿密来,我们共进午餐。席间他开始告诉我一个已经做了的大决定,八大校联盟会和西南协会(另一个校际体育联盟。——译者注)将解散,这 8 所学校将和西南协会的 4 所学校组成一个大型的 12 校校盟,其中包括得克萨斯大学和得克萨斯农机学院。我非常吃惊,作为一名俄克拉荷马大学的毕业生,我一向为母校骄傲,因为母校在橄榄球赛事中总能一展风采,但我们总是输给得克萨斯大学队。为什么要让他们进入我们的协会? 难道我们每年在库滕堡体育馆(得克萨斯州的一家大型体育馆。——译者注)输一次还不够吗?

于是,我的朋友给我解释为什么八大校盟要解体。得克萨斯大学和得克萨斯农机学院是大牌,如果它们与俄克拉荷马大学、内布拉斯加大学和密苏里大学等校

联合,协会就会在体育方面非常强。体育队会吸引明星队员,电视税就会增加,学校就会赚更多的钱——其中很大一部分可以用来改善学术研究条件。现在正在重新洗牌,学校必须行动起来。像这样的重大变革,下一次还要再等50年。

这个故事帮助我们理解,学校一级的体育运动在发生怎样的变化。最好的学校都想与其他杰出的运动队联合,因为只有通过激烈的竞争,运动员才能脱颖而出。当重组发生时,大学所处的环境就发生变化。没有进入协会的学校很少有机会吸引最好的运动员,夺得全国冠军。

故事远不止是关于大学体育运动或橄榄球运动员的事。高校在很多方面正发生变化,同时也在变化过程中改变环境。最佳案例之一就是一些学校提供的网上课程,著名的凤凰城大学(位于美国亚利桑那州凤凰城,通过全国学校网提供从学士到博士的专业职业教育课程,目前有注册学生20万人,是美国最大的一所营利性大学。——译者注)目前是这一领域的领袖。名气略小的位于密西根州富林特市的贝克学院,有几千名学生注册网上课程,这所学校与大汽车制造商联系紧密,汽车制造商们很高兴职工能获得本科和硕士学位,愿意为他们付学费。

现在估计有近70%的高校提供网上课程。一个新生亿万富翁最近宣称,他愿意出资10亿美元建立一个网上常春藤大学(由哈佛、哥伦比亚、麻省理工学院等8所著名私立大学组成的学校联盟,美国私立精英高等教育的代表。——译者注)。显然,高校不能再稳坐一旁,坐等学生来报名了。事实上一些私立著名院校已经用提前录取(指在学生还没有高中毕业就同意录取。——译者注)和奖学金来吸引高分学生,优秀生源的竞争愈加激烈。

更糟糕的是,一些公司现在也加入了这个行列。摩托罗拉公司建立了自己的大学,通用汽车公司也如此。谁会要求密西根大学为康明斯动力公司的本科生提供特制的MBA学位,或说服斯坦福大学为英特尔公司的雇员量身订造信息系统的硕士课程?私营公司现在可以自己做,他们也准备这样做。他们知道自己要什么,可以出高价买到他们所要的任何东西,从教师、设施设备到技术。

社区学院如何在这种环境下竞争?庞大的州立大学如何与凤凰城大学或贝克学院争夺本科生、工商硕士甚至博士生生源呢?如果诺瓦东南大学(Nova Southeast University,位于美国佛罗里达州的奥德多堡,以提供远程教育闻名的非营利性私立大学。——译者注)和凤凰城大学都为在职人士提供博士课程计划,像哥伦比亚大学这样以研究为基础、有高质量博士培养规划的学校该怎么办?纽约大学、西北大学、印第安那大学、佛罗里达大学、得克萨斯大学又如何能吸引足够的博士生生源呢?

面对这些问题,大学领导、系主任、教师必须明白,现在的环境已与5年前大相径庭。不仅是在变化,而且是已经变化了!管理者及其同事们必须明白这个道理,准备应付新的挑战,这是本书的中心线索。面对这个新的学术世界,本书提出一系列关键问题,并提供了一整套可供选择的办法。

实施是关键

18个月以前,为了一篇重要稿件,我有机会访问了迈克尔·波特(Michael Porter,美国哈佛大学商学院战略管理学教授,因研究企业与经济竞争理论闻名。——译者注)。迈克尔无疑是美国战略管理领域最负盛名的人。我的第一个问题是,他如何评价近10年的变化。他回答说战略实施比他以前提出时更加重要了,很多战略研究者也持同样看法。制定规划令人喜悦。制定规划让别人去做,毕竟会给人一种兴奋感,而战略变革实施才是硬碰硬的时候(意指付诸实践。——译者注)。这确实是战略管理中最难的部分。组织者不得不“走走看看”,见机行事。

有效战略实施要关注很多问题。战略实施的第一要点是决定大学的定位。当人们听到这所大学的名字时,我们希望人们想到什么?无论答案是什么,都应该是认真战略定位的结果。其中两个方面最为关键:物理定位和心理定位。

物理定位指各种可观察的量。如果一所大学希望成为研究型大学,它就必须有能在顶级刊物上发表文章的教师,有培养博士的学术计划,培养的博士能够在好大学找到工作。如果做不到这些,它的实施与战略规划不符,就必须重新审视其定位,看看怎样利用资源达成目标。

在我看来,心理定位更为重要,因为人们“想的”大学要比大学实际如何更重要:观念就是现实。因此一所大学必须明确地显示出其定位。最有说服力的一个例子发生在我刚到佛罗里达国际大学工作的时候。佛罗里达国际大学是两年前建立的,学院定位是成为最重要的公立城市大学。当时我刚到迈阿密几天,正忙着搬家,电话铃响了,是迈阿密大学管理系的一位教授打来的。迈阿密大学是一所大型私立大学,距我住的珊瑚城不到一英里。教授告诉我,他们大学采用了我的管理基础教材,他希望知道我是否有兴趣到迈阿密大学教一门课。我开车去见了,我告诉他说,我得问一下佛罗里达国际大学我的系主任的意见,而他去把迈阿密大学那边的事办妥。第二天他打来电话时我告诉他,我的系主任同意了。但令我吃惊的是,他告诉我说,他的建议被他的系主任拒绝了。我与迈阿密大学的关系就此结束。我时常想起这件事,认为迈阿密大学系主任的做法是对的。他的学生交的是高学费,如果他雇用一个收低学费的州立大学的教授,就会出现这样的局面:如果迈阿密大学的学生对我评价很低,这个系主任会怀疑他为什么会一开始让我教课;如果学生的评价很高,学生们会怀疑为什么他们要在这里交高学费,因为穿过城市就可以在学费低得多的大学里获得同样高质量的教育。让我在迈阿密大学教书,会搅乱迈阿密大学试图建立的形象,因此他的决定是正确的。这件事令我非常看重心理定位。

战略实施的第二个关键步骤是作选择。没有哪个大学对所有人都合适。迈克尔·波特指出,有效组织不能试图占领过多的市场。他们应该确定最有效的活动领域,而忽视其他的领域。本书帮助管理者解决这个问题,告诉他们如何决定他们的定位,并坚持自己的定位。

战略实施的第三个关键步骤就是懂得如何处理好大学的各个群体。大学有很多类团体,包括教师、学生、校友、当地社区人士、雇主、管理人员,一一列出足有半打。当我们考察各个团体的需要时,就会意识到重要的是平衡。例如,公立研究型大学的管理部门希望老师多写文章发表在顶级刊物上,还要每学期至少教两门课以保持招生人数。而教师则希望只教一门课,还得少点学生。学生希望能获得挣高薪的学位。雇主希望大学培养的高水平学生只拿低薪就愿意努力干活。如此等等。每个团体总是为了自己的打算而试图说服其他团体——不管定位的合理性。例如几年前,我和我的同事对全美最好的20所工商管理学校的课程进行调查。这20所学校是由商业周刊排名的。我们调查中的一个问题是教师所教的班数、班级规模、发表文章的数量。我们的数据不具有显著的统计意义,但从这些数据大致可以看出,教学生越多(如大课堂讲座)的教授每年发表的论文也越多。这足以使我们对减少教学负担能增加学术成果发表的说法产生疑问。很简单,要平衡校内不同团体的要求,管理者不仅要处理现实,还要处理虚构。

本书的价值

作者在本书中给今日的管理者提出了一些严肃的问题,尤其强调认识战略选择的重要性。某些学术管理者认为,未来只是过去的重复。诚如德鲁克(Peter Druck,美国著名管理学家。——译者注)所言——这简直是胡说八道!高校的未来将由那些机敏灵活、信息灵通、能够作出正确选择的管理者来决定,这意味着他们知道环境正在发生什么变化以及如何立于不败之地。

管理可以有多种可能方法。本书作者为读者提供了若干可供选择的模式,以便读者了解有哪些可能的选择以及如何作出最佳选择。这本书非常及时。几年前我和两个同事写了一篇关于21世纪人力资源管理的文章。我们考察了世界上最好的和较差的企业做法,结果有两个发现:第一,最好的公司总是试图吸引最有才能的人,这样的公司肯定会与其他公司渐渐拉开距离;第二,那些效仿世界一流公司组织“最佳实践”的公司能够存在但还在竞争,而其余的公司变得没有竞争力,最后消失了。

今天,全世界的学术界都在重组。我们正在目睹国际范围的网上大学正通过网上教育计划从所有主要大陆国家吸引学生。本书旨在提供准确的信息,帮助学校领导者和战略规划人员,让他们认识到在新经济时代高等教育战略选择的重要性。在战略规划的基础上,本书还提供了战略实施的几种选择。《从战略到变革》不是一本放在书架上的书,而是放在管理者办公桌上的书。

理查德 M. 霍杰茨(Richard M. Hodgetts)

佛罗里达国际大学(Florida International University)

2001年1月

人人都听说过战略规划,很多大学也有过所谓的战略规划,然而不是每个人都有成功的经历,很多人已经对战略规划是什么、战略规划能做什么感到厌倦。

尽管有些学校成功地运用战略规划并取得了巨大进步,改进了他们的学术培养项目,增加了他们的办学资源,但另一些大学就没那么走运。对于大多数学校来说,战略规划已经成了垃圾、可怕的错误、无论如何都应该回避的东西。

对这两种相反的结果,如果试图保持客观,有人会问:为什么会出现如此巨大的反差?为什么战略规划在一个学校可行而在另一个学校却以失败告终?是学校差异造成的吗?如果存在多种战略规划模式,学校应当如何处理?谁来规划与怎样规划有关吗?这究竟是怎么回事?

确实如此,不同学校的战略规划是有差别的,而且有巨大的差别。战略规划不只有一个模式,而是有好几个模式。人们可以看到,不同学校之间的差别是巨大的,因此,企图采用复制的方式制定规划是注定要失败的,更别说还存在所使用方法是否适合各高校独特环境与需要的问题。

实际情况是,战略规划很复杂。不仅学术界的战略规划与工商界的战略规划不同,在高校从事战略规划的人也需要一些工具来帮助他们更容易地找出什么战略适合一所特定的学校。这些工具帮助他们从规划进入实施,帮助他们克服可能遇到的困难。不借助这些工具,高校的战略规划活动就注定要失败。

战略规划不仅能够,而且确实在起作用。随着后工业时代和信息时代的来临以及主要的社会与经济范式的转型,战略规划也许是唯一能够帮助高等教育适应高科技、全球化、竞争社会的需要,成功改造高等教育的有效方法。

本书不止是在问题解决层面上讨论战略规划,还考察了一组具体的战略选择,并评价不同战略实施恰当与否。这些将使读者理解,为什么一些学校领导者和战略规划者能够解决他们面临的很多问题,为什么这些参与战略规划的人能够成功。

本书的写作目标

本书是在若雷、卢汉和多伦斯(Rowley, Lujan, Dolence, 1997)先前的两本著作的基础上扩充而成的。他们写的第一本书描绘了在高校获得成功的一个战略模式。这个模式在美国和加拿大的好几所学校已经得到很好的应用。他们写的第二本书(1998)描绘了后工业时代和信息时代剧烈的社会变迁,这些变迁使得学术界

在新世纪里面临新的挑战。在前人的基础之上,本书的中心目标是为高校领导者和战略规划者提供更确切的信息,帮助他们了解在新的经济形势下,存在哪些适合高校的战略选择,在这些战略选择的基础上,描述几种可供选择的战略实施方案。

综合这三本书,学校领导者和战略规划者会对如何进行战略规划有一个完整的了解,包括战略规划的背景、各种战略规划的选择,以及如何实施选定的战略规划。这三本书为高校领导者和战略规划者提供了很多资料。把这些资料作为工具,就可以创造出有效的和成功的战略规划。

本书的研究范围

我们不打算在这本特殊的书中提供一个战略框架。文献中已有很多很好的模式,其中很多已经被证明是成功的。但是,我们试图回答三个影响高等教育战略规划的问题:

- 怎样的战略适合高校?
- 选定的规划如何才能有效实施?
- 学校领导者和战略规划者最可能碰到哪些问题?

人们很容易就会发现,回答这些问题需要阅读很多高校的战略规划(大多数文献是公开的,很多可以很容易地从网上和图书馆中查到)。人们首先发现的是,这些规划非常相似:这些规划的学校宗旨陈述相似,目标和目的具有普适性但缺乏针对性。它们看上去更像个一厢情愿的清单,而不像一个行动计划,它们通常没有确切的实施方案。这样的“战略规划”或文献花去了无数时间,学校各个部门都得介入。这种规划真的不像是具有战略意义的东西,它们注定要被放到书架后排上或下层抽屉里,甚至扔进字纸篓。尽管最后的报告打印精美,但这些规划注定要失败。

我们需要的是一个规划的规划:(1)明确阐明规划的需要;(2)找出一个能在一个高校起作用的规划方法;(3)确定一个或一组简明的战略选择;(4)明确学校领导在什么时候用什么方式实施这个规划。最后两项是本书关注的重心。

谁该读本书?

本书是所有高校学术与行政领导者都应该读的一本书。本书试图找出所有领导者在战略实施和战略改进时需要考虑的各种战略选择。董事会、校长、副校长、系主任、讲座教授、教师管理者都需要理解这些由学术战略规划引起的问题。有一个战略选择的框架,可以帮助他们进行成功的战略规划。教师和研究人員也会从中获益,有助于他们协助或参与战略规划的制定。政策制定者、政府决策者、基金委员会成员也应该读本书,因为他们与大学教育有密切的伙伴关系,要对大学负责。最后,任何在公共机关工作并对战略规划有兴趣的人也有必要读本书,因为它

可以帮助改进公共组织的运行,使它们像高校那样从中受益。

本书的组织

在本书提供的广阔视野中,我们试图探讨能帮助高校成功制定和实施战略规划的两个根本问题:

- 哪些战略选择可以帮助高校保持和发展竞争优势?
- 学校领导者和规划制定者如何有效实施他们的战略选择?

图表 A 为本书提供了一个组织框架图,显示了我们强调的两个方面。正像你从图表 A 所看到的,本书由两个部分构成。

图 A 本书的结构

