

D 大学经营与管理

AXUE JINGYING YU GUANLI

(高职高专版)

■ 葛新斌 冯海志 主 编 ■

华南理工大学出版社

D 大学经营与管理

AXUE JINGYING YU GUANLI

(高职高专版)

■ 葛新斌 冯海志 主 编 ■

华南理工大学出版社

· 广州 ·

内 容 简 介

本书从大学特别是高职院校的职业性和运营性两大基本特征出发,注重一般经营管理理论与高职院校内部管理实务的紧密结合。全书共分12章,包括大学的办学战略管理、法人治理结构、专业系部建设、教学管理、学生管理、招生与就业管理、人力资源开发与管理、财务与成本管理、后勤事务管理、基本办学资源管理、公共形象建设与管理、国际比较与展望等多方面的内容。全书视角独特,体例完备,内容翔实,具有很强的可操作性、鲜明的时代感以及一定的理论色彩。

本书适合各类高等院校各级管理者及相关领域的研究人员阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

大学经营与管理:高职高专版/葛新斌 冯海志主编. —广州:华南理工大学出版社, 2009. 2

ISBN 978 - 7 - 5623 - 2992 - 3

I. 大… II. ①葛… ②冯… III. 高等学校:技术学校 - 经济管理
IV. G718.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 007129 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020-87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: z2cb@scut.edu.cn http: //www. scutpress. com. cn

责任编辑: 庄 严

印 刷 者: 惠州市海天印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 23.75 字数: 465 千

版 次: 2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~1500 册

定 价: 38.00 元

版权所有 盗版必究

序 言

据教育部门统计,截至2007年底,全国普通高职高专院校已近1200所,在校生人数746万,占普通高校在校生总数的44%以上。其中,在高职院校就读的学生已逾438万人,占普通高校在校生总数的25%以上。由此可见我国高职院校发展之迅速,现有规模之庞大。然而,由于仍处于外延型扩张阶段,目前我国高职院校普遍存在着战略定位模糊、治理结构混乱以及内部管理的欠缺规范等现象,这就亟待加强对高职院校各方面的深入研究及其内部管理的规范化工作。就目前来看,国内很少有专门针对高职院校管理而详加探讨的著作面世。因此,无论是从社会需求来看,还是从加深对相关领域问题的认识出发,出版一本高职院校管理学方面的著作,都是一件十分有益的事情。令人十分欣慰的是,现在我的案头,就摆放着一部由葛新斌和冯海志两位教授主编的《大学经营与管理(高职高专版)》书稿。

葛新斌教授系国内知名的中青年学者,他长期从事教育管理学领域的学术研究,不仅具备深厚的理论素养,而且还经常参与各级政府的教育政策调研和教育立法活动。我与冯海志教授相识多年,他曾长期担任地方高校的中层管理干部。近年来,冯海志教授又连续担任两所不同类型的高职院校的院长职务,从中不仅积累了丰富的经营管理经验,而且也形成了不少关于高职院校管理问题的理论思考。我非常希望,上述专业背景与经历,能使他们主编的这本著作成为理论与实践相结合的一次有益尝试。

通览全部书稿,我发现本书具有如下几个特色。首先,本书十分注重高职院校的运营性特点。由于普通高校的迅猛扩招,高职院校面临着巨大的生存和发展压力。高职院校要想获得一席之地,就必须考虑如何根据社会对高级专门职业技术人才的需求来规划和运营学校。为此,本书在内容编排上,重点突出了高职院校的策划、招生宣传、就业指导和公共形象等问题。其次,本书重点强调高职院校的职业性特征。由于高职院校的培养目标大多为生产第一线的高素质劳动者,而非一般大学所培养的学术型人才,所以,高职院校的经营与管理,就必须紧紧围绕着这一目标而展开。为此,本书注重理论与高职院校管理实务相结合,相关章节也注意突出高职教育管理的职业性、应用性和可操作性,这就方便了相关人士对本书的阅读和运用。再次,本书具有较强的时代感和一定的国际视野。这主要表现在两个方面:一是本书通过旁征博引,尽可能广泛地吸纳了相关领域内的最新研究成果;二是本书最后专章探讨了西方发达国家高职教育发展的状况和规律,从而体现出本书广阔的国际视野和强烈的时

代情怀。最后，本书还力图体现出一定的学术性和理论色彩。这不仅展现于本书逻辑结构的安排上，各章先以工作部门为主线，每章下面再按理念、操作和评价流程来编写，而且也反映在它对高职院校发展战略定位和产权治理结构的理论探讨之中。这种尝试和努力，无疑隐含着本书的学术理想与追求。

由于我国的高职教育起步较晚，相关领域的学术研究较少，导致本书可资借鉴的前人成果严重匮乏。这也使本书在内容和深度方面，存在着一些值得推敲和有待完善之处。然而，从总体上看，本书内容丰富，体例完备，并具有一定的理论架构。而且，本书视角独特，现实感很强，内容编排上具有较强的实用性和可操作性。有鉴于此，我十分乐于看到，本书能够成为广大高职院校管理者及相关人士的案头必备之作。

邝邦洪

（广东技术师范学院党委书记、教授）

二〇〇八年十二月十八日

目 录

第一章 办学战略管理	(1)
第一节 战略管理与办学定位概述	(1)
第二节 高职院校办学战略管理	(7)
第二章 法人治理机制	(29)
第一节 高职院校法人治理机制概述	(29)
第二节 公立高职院校法人治理机制的建立	(40)
第三节 民办高职院校法人治理机制的建构	(49)
第三章 专业系（部）建设与管理	(61)
第一节 专业系（部）设置的特点与要求	(61)
第二节 专业系（部）的日常事务管理	(66)
第三节 专业系（部）的教学改革和科研管理	(73)
第四节 专业系（部）的师资队伍建设问题	(85)
第四章 教学管理	(88)
第一节 教学管理工作的特点	(88)
第二节 教学计划与课程管理	(93)
第三节 教学运行管理	(106)
第四节 教学质量管理的督导与评估	(129)
第五节 教学管理工作的问题与改革	(141)
第五章 学生管理	(146)
第一节 高职院校学生群体特点	(146)
第二节 高职院校学生常规管理	(148)
第三节 高职院校学生活动管理	(161)
第四节 学生心理健康教育与管理	(166)
第五节 高职院校学生管理工作评估	(170)
第六节 学生管理工作的问题与对策	(176)
第六章 招生与就业管理	(180)
第一节 招生与就业工作的特点及模式	(180)
第二节 招生工作的流程管理	(189)

第三节	学生就业工作的流程管理	(197)
第四节	招生与就业工作的质量评估	(203)
第五节	招生与就业工作现状及改革措施	(207)
第七章	人力资源开发与管理	(212)
第一节	人力资源开发与管理的特点与模式	(212)
第二节	高职院校人力资源的开发与管理	(215)
第三节	高职院校师资力量开发与管理的	(224)
第四节	高职院校人力资源管理的	(231)
第五节	高职院校人力资源管理的	(236)
第八章	财务与成本管理	(240)
第一节	财务与成本管理的特点与要求	(240)
第二节	财务与成本管理的主要内容	(244)
第三节	民办高职院校资本运营与财务管理	(259)
第四节	财务与成本管理的问题与改革	(266)
第九章	后勤事务管理	(273)
第一节	后勤事务管理的特点和原则	(273)
第二节	后勤日常事务的管理	(277)
第三节	后勤保障资源与周边环境管理	(293)
第四节	后勤事务管理工作的质量评估	(296)
第五节	后勤事务管理的问题与改革	(299)
第十章	基本办学资源管理	(302)
第一节	基本办学资源的规格与要求	(302)
第二节	基本办学资源的建设与管理	(307)
第三节	基本办学资源管理的问题与改革	(320)
第十一章	公共形象建设与管理	(328)
第一节	高职院校公共形象概述	(328)
第二节	高职院校公共形象管理的过程	(330)
第三节	高职院校公共形象的建设	(340)
第四节	高职院校公共形象管理问题与改革	(347)
第十二章	国际比较与展望	(350)
第一节	高职教育的国际比较	(350)
第二节	我国高职教育的现状与问题	(362)
第三节	我国高职教育的未来展望	(367)

第一章 办学战略管理

当前,在军事、政治、经济和科技发展等领域中,“战略”概念发挥着越来越大的作用,它也因此而备受高度关注。那么,何谓“战略”?什么是“办学战略”?从实践角度看,将战略观念引入高职院校管理中又会产生怎样的结果?本章就这些相关的问题展开讨论。

第一节 战略管理与办学定位概述

一、战略与战略管理的界定

(一) 战略

“战略”一词来源于希腊文“Strategos”,首先是一个军事术语。在古代,一方面是指军事作战的策略,另一方面是指将军们指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能,后来演化为指挥战争全局的计划和谋略。在20世纪中叶,“战略”一词被引入企业管理当中,用来规划和分析企业持久的竞争行为。从词义上来讲,战略是指一个组织所制定的关乎全局的计划和方略。国内外对战略给出了以下几种不同的解释。

1. 战略的几种定义

美国学者德鲁克认为,战略是一种计划,是一种有意识、有预见、有组织的活动。钱德勒提出,战略是为实现长期目标而进行的预测、控制、资源分配等一系列行为的组合,战略是一种行为模式。安索夫把企业战略分为总体战略和经营战略两大类,前者是指企业应该进入哪种业务市场,后者是市场确定以后如何运作的方式和方法;战略是一种关于企业经营性质的决策。明茨伯格持一种综合的观点,认为战略是计划、行动模式、计谋、定位和观点的组合。20世纪80年代后,对战略的定义又有了新的进展。加里·汉默认为战略是一种具有思维张力的意图,战略是一种革命;波特教授指出战略是一种选择;明茨伯格提出战略是一种过程。^①

2. 战略的结构层次

对于一个企业有不同的战略层次,这些战略构成了战略的结构。它主要由

^① 高洪源. 学校战略管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2006: 3-4.

以下三个层次构成。

(1) 总体战略。对于一个企业来说包括两个方面，一是公司经营的领域有哪些？应当建立什么样的事业组合？二是每种事业组合在组合中的位置以及每种组合应该进行怎样的资源分配？这个层次是企业的发展取向和选择组合的问题。对于一个院校来说，院校发展的定位就是总体战略问题，如把高职院校办成是创新型大学或应用型大学，还是办成培养一线高素质技能型人才的本专科大学，发展什么类型大学，建设什么专业特色等都是战略问题。

(2) 经营战略。英国管理学家 C·鲍曼称为经营单位层次战略。经营战略实际上是一些特定的业务范围内或产品生产领域内，组织所制定的竞争战略，在特定业务领域中形成优势，超过和压倒对方。对高职院校来说，比如教学质量战略即属于此类战略。它是指一所高职院校通过充实内涵、提高教学质量这种“产品”服务社会，从而在高职院校领域中形成优势，超过和压倒其他类型的院校。

(3) 职能战略。是由各个职能部门制定的中长期计划，是对总体战略和经营战略的具体落实。职能部门要站在全局的高度与层面主动地开展业务，推动全局的发展。如高职院校安全等部门提出的安全战略、人力资源战略、财务战略、公共关系战略等。^①

(二) 战略管理

1. 战略管理的定义

战略管理是一系列决定企业长期绩效的管理决策和措施，它包括（外部和内部）环境分析、战略制定（战略规划）、战略实施以及评价和控制。20 世纪 60 年代，战略管理被用于学校管理领域。^②高职院校战略管理是指高职院校的高层管理者为了学校的长期生存和发展，在充分分析学校外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，将战略付诸实践，并对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

2. 战略管理的特征

相对于操作管理而言，战略管理具有以下几个特征。

(1) 全局性。战略管理贯穿在整个的学校管理活动各个环节，包括计划、执行、检查、总结当中。战略管理始于战略分析，止于战略目标的达成，是全程性的管理。战略管理涉及学校管理的人、财、物、时空、信息，是一种全面的管理。

^① 高洪源. 学校战略管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2006: 7-10.

^② 刘向兵, 李立国. 高等学校实施战略管理的理论探讨 [J]. 中国人民大学学报, 2004 (5): 140-146.

(2) 长远性。战略本身含有相对长远的宏观的计策与谋略的意思,要求高职院校管理者必须立足现实,放眼未来,而且还要思前想后,谋求方略。

(3) 激励性。战略管理重视用忧患意识激励学校成员。战略管理过程中,注重对学校所面临的内外环境分析,使学校的全体成员处优不骄、居安思危。它可让全体员工都知道学校所面临的机遇和威胁,从而调动他们的积极性,让他们自觉自愿地与学校同甘共苦,提高学校的管理效率。

(4) 开放性。战略管理以一种环境变迁的视角,强调学校应该如何抓住外部机遇,寻求外部发展空间。它强调面向外部环境,从他人和外在环境角度来考虑学校问题。战略管理的一个基本宗旨,就是利用外部机会以化解或回避外部威胁,它关注外部环境的变化对组织发展的影响。^①

二、战略模式的结构和层次

(一) 战略模式的结构

所谓“模式”,是指人们在社会活动中所形成和遵从的相对稳定的思维或行动结构。战略模式的结构包括三方面:一是意愿和目标。战略模式反映了学校最高管理者意愿和学校的一切行动都是为了什么,学校的发展目标是什么。二是市场和服务领域。战略模式中学校的市场范围是哪些?为社会提供哪些服务要有所反映。三是采取的策略。这是战略模式中最重要的一部分,要指明达到学校目标的方式、采取的策略是什么。

(二) 值得参考的企业战略模式

学校战略管理是从企业管理当中引入的。企业管理中的战略模式很多,其中的分析方法和企业战略模式,是值得高职院校管理人员借鉴的。

1. 分析方法

企业管理中的分析方法有 SWOT 分析法和四方格分析法。学校战略管理中常常采用 SWOT 分析法。SWOT 是英文单词优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threat) 等四个英文单词首位字母的集合。这种分析方法的指导思想是:每个组织在制定自己的发展战略的时候都要审时度势,发挥长处、避免短处、抓住机会、减少威胁,寻求最佳切入点。指明了在各种内外条件相组合的情况下,组织所应采取的战略活动取向(表 1-1)。

^① 贾少华. 民办大学的战略 [M]. 杭州:浙江大学出版社, 2005: 2-3.

表 1-1 SWOT 分析法示意图

外部条件 内部条件	优势 S	劣势 W
	机会 O	威胁 T
机 会 O	SO 战略类型（发挥内部优势，利用外部机会）	WO 战略类型（把握外部机会，克服内部不足）
威 胁 T	ST 战略类型（发挥内部优势，降低外部威胁）	WT 战略类型（改造内部劣势，回避外部威胁）

2. 企业战略模式

企业的战略模式包括公司战略和经营单位竞争战略两个层次。

（1）公司战略。公司战略可以从不同的态势来归类，包括平稳发展战略、增长战略和防御战略。平稳发展战略是追求长期平稳增长的战略，它的特点是不改变公司现有的产品结构和生产结构，与以前的发展紧密相关，没有根本性的变化，公司追求适度的数量增长。增长战略是扩展公司活动，追求在同行业中的强势地位。它通常采用单一产品和服务战略、同心多样化战略、复合多样化战略、兼并战略和前向一体化或后向一体化战略。防御战略是指公司处于不利境地的时候，所采取的压缩公司的活动水平的战略措施。它一般包括转向战略、调整战略和放弃战略等。

（2）经营单位竞争战略。经营单位竞争战略更具有“战术”味道，称为“战术型”战略。包括价格战略、差异化战略和集中化战略。价格战略是以低价格压倒竞争对手，占领更多的市场。这需要保证各个环节节约资金，不断降低成本。差异化战略是企业使自己的产品或服务区别于竞争对手，比如通过产品形象、销售和售后服务等特色，从而赢得顾客的青睐。集中化战略是把企业的经营活动集中于一定的产品和消费群体或一定地域的市场。^①

三、办学定位与办学战略管理中的领导

目前，我国已经很明确地确定了职业教育属于一种教育类型。无疑，高职教育是高等教育的一种类型。作为一种教育类型，它的办学战略如何，直接影响到其生命力如何。办学战略就是高职院校在办学过程中，决策者、举办者和管理者通过确定正确的办学定位来促进院校的生存与发展的一种谋略，是高职院校实施战略管理的前提。

^① 高洪源. 学校战略管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2006: 40-43.

（一）办学定位

探究部分高职院校所面临的毕业生“就业难”的原因，我们不难发现，这固然有办学质量的问题，但更重要的没能找准自己的办学定位，学校的办学理念、人才目标、办学层次、人才规格和办学特色尚不鲜明。由于办学层次不清晰，就会导致高职院校的生存危机；没有明确的办学特色，就会制约高职院校专业品牌的形成。所以，我们要从办学战略的高度对办学理念、人才目标、办学层次、人才规格和办学特色等加以界定和分析。

1. 正确定位是高职院校健康发展的前提

高职院校要落实科学发展观，就必须恰当把握高职教育的发展机遇。这要求高职院校选准发展重点，处理好规模、结构、质量、效益的关系，解决好办学的正确定位问题。

正确定位首先涉及办学定位，也即建设什么样的高职院校的问题。它作为高职院校的顶层设计，直接关系到学校的发展及未来。具体而言，高职院校有两种类型：一是专科层面的单科性、多科性、综合性高职院校，二是本科层面的单科性、多科性、综合性高职院校。将来，本科高职院校还要发展研究生教育和国际教育。由于高职院校坐落的办学区位和条件各不相同，因而各具自身的特点，这当然会对办学定位产生影响。然而，高职院校总要以服务为宗旨，以就业为导向，正确发挥培养高素质技能型人才、开展教学与科学研究、服务社会经济这三大功能，坚持走产、学、研结合的道路，为教育公平办学、为教育大众化办学、为公民生活服务，主动为区域社会经济发展服务。

二是培养目标定位。高职教育的人才培养目标就是培养面向生产、建设、管理、服务第一线的合用、顶用、好用，具有一定知识理论、熟练掌握技术技能、具有一定的人文素养和社会主义核心价值观的高素质技能型人才。

三是人才服务面向定位。高职教育要立足于面向院校所在区域中小企业、面向区域经济建设和社会发展服务。服务地方或区域主要是解决院校发展的空间和服务面向的问题，也是解决服务基层特色观的落实问题。

四是办学功能定位。高职院校要以学历教育与非学历教育相结合为中心，把职业教育、技术教育、职业培训与职业研究等融为一体。

五是专业设置定位。高职院校要充分考虑所在区域的经济发展和产业结构发展的需求和特点，紧紧围绕与地方区域经济建设紧密相关的产业链、产业集群、岗位群等来设置专业、专业方向和课程。同一区域的高职院校应错位发展，互为补充。

六是办学特色定位。高职院校要根据自身的发展环境和比较优势或潜在优势，在科学合理地确立适合自身的发展定位基础上谋求特色发展模式，通过教育教学理念、教学过程、教学管理、教学评价等活动与过程来实现。并且，在

与经济建设的长期互动中，在办学过程中，逐渐形成特色，也不断强化特色。

2. 实施正确定位应当注意的关键工作

高职院校在实施正确定位中必须注意以下几点。

(1) 立足地域实际，发展特色职业教育。高职院校要解决院校发展空间和服务面向问题，就必须针对所在地域的特点和需要，立足所在地或区域经济建设，确定自身的发展战略。不同地域的产业结构不同，拥有的资源不同，文教发展水平不同，因而，各个地域的高职院校都应结合实际，明确发展思路，针对不同层次的人才需求，培养社会适用的人才。高职院校应分析地域实际，找准区域龙头经济产业，确立支柱产业；应尽力避免专业设置上常见的“短视病”和“跟风病”；可联合政府和市场，力争做好再就业培训和在职培训服务。

(2) 多种形式并举，走校企合作的道路。在深化高职教育改革中，许多院校实践摸索出不少成功的经验，比如“订单式教育”、“工学交替式教育”、“半工半读式教育”、“超市式培训”和“职业资格认证培训”等。上述各种尝试有助于拓宽办学道路，走上校企联合之路，“引企入校”，“送教入企”，办出特色，更好地服务社会经济发展。

(3) 注重差异化定位，实现跨越式发展。差异化发展定位是高职院校高质量、跨越式发展的必然选择。它要求高职院校能够向社会提供独具特色的人才和服务，从而建立起自身的独特竞争优势。这种策略的核心，就是获取某种对人才和服务的独特优势，并且这种优势是竞争对手难以模仿或代价高昂的东西。尤其是当一所高职院校处于发展初期，各种资源不如老牌院校之际，若要实现跨越式发展，就必须在寻找差异上下足工夫。比如在专业设置上，可以考虑别人没有或稀缺的专业；或用前瞻性眼光，办将来可能兴旺的专业。进行差异性定位，就有利于打造院校的品牌，有利于创新性技能型人才培养，有利于提高院校的生命力，形成自身的不可替代性。

(二) 高职院校战略管理中的领导

高职院校战略管理对学校的重要作用已为许多决策者、举办者和管理者所认识，但高职院校战略管理对其也提出了更高的要求，使之面临着更大的挑战。

(1) 正确认识战略管理对高职院校领导的角色要求。高职院校领导应当把战略规划作为学校决策的重要领域，应该发起院校战略，领导和执行这些战略并对执行结果负责。高职院校领导应当提出一个具有战略意义的愿望并很好地传达给同事，能够领导制定一个远大而又能够实现的目标，充分体现领导者的战略眼光、胆识和魄力。高职院校领导应该担当战略家的角色，应确立学校教育与人素质培养之使命，并对学校进行发展定位；应当具有战略眼光，能够

审时度势，了解学校所处的环境及其机遇和危机；能够为学校树立方向感，对学校发展进行明确定位；能够积极应对变化，果断决策或调整决策；能够进行战略研究，提出明确的长期目标任务与改革、发展思路，提出具体可操作的措施。在民办高职院校中，校长还应当是董事长的总参谋长，同样担任战略规划的重要角色，对学校的长远抱负和未来发展蓝图进行战略思考。此外，高职院校领导还要在战略的执行和实施过程中发挥作用，充当对执行者进行激励、沟通和监督的角色，激励和感召师生员工以建设者的身份投身学校事业，推动战略的实现，保证学校的发展不偏离战略目标。

(2) 充分发挥作为高职院校领导的能力、资源和位置优势。由于位置的特殊性及其社会人力资源的丰富性，高职院校领导具有更广泛全面的信息，更容易站在全局和长远的位置上，系统地、综合地研究分析和思考学校的现状与未来，提出新的办学思路。实际上，教职工也是这样期待的。因此，高职院校领导要充分意识到这一点，积极采取合理的、有教职工广泛参与的选择战略决策的方式；坚持以战略规划所确立的学校使命作为资源配置决策的最终标准和依据；坚持任用得力的学校中层管理者，并对他们适当授权与委托，给予他们充分的信任和自由，以便充分发挥他们的创造性和积极性。

(3) 积极应对战略管理带来的对高职院校领导的挑战。在制定院校战略和实施院校战略的过程中，院校领导总会面临各种各样的挑战。这些挑战表现为：多方利益的平衡和文化传统带来的挑战，领导多重角色或角色交叉带来的挑战，院校组织特性（学术领导与行政管理分立、企业管理与教育管理交叉）对战略决策方式带来的挑战，决策者、举办者和学校领导者的教育背景、见识、战略思考能力和精力带来的挑战，以及院校治理结构带来的挑战等。对此，院校领导者要用积极的心态，不断提升自己的战略决策与推动能力，紧密依靠教职工的力量，并站在院校生存与发展的高度应对这些挑战。

第二节 高职院校办学战略管理

高职院校的战略管理，即把战略管理的思想引入到高职院校的管理当中，具体是指高职院校的高层管理者和投资者，为了学校的长期的生存和发展，在充分分析学校外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，将战略付诸实践并对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。它具体可分为战略分析、战略规划、战略实施和战略评价等四个环节。在这个过程中，最主要的是有效战略的制定和规划，其根本任务就是要为高职院校选择有效的发展战略。为此，我们就要研究高职院校的战略管理模式、战略管理过程及其对高职院校高层领导者的要求。

一、高职院校实施战略管理的可行性和重要性

（一）高职院校实施战略管理的可行性

近年来，人们尝试着将企业战略管理的思想引入学校管理尤其在高等院校的领域，已经取得了较好的效果。具体而言，可从以下几方面看待高职院校实施战略管理的可行性。

1. 高职院校办学自主权的变化

在旧的经济体制下，高等院校的一切活动都是由国家来安排的。随着经济体制的改革和教育服务贸易的出现，高教大众化的实现，高校所面临着比较开放的环境，获得了充分的办学自主权和经营管理权。特别是一些民办高职院校等具有个人教育服务因素的高职院校，其办学自主权更大，同时，公办的高职院校也要为自身的生存和发展谋出路。所有这些因素，都使高职院校实施战略管理具有一定的可行性。

2. 高等教育国际化的趋势

随着我国改革开放的不断深化，与国外的教育交流与合作也日趋频繁。高职院校可以采取国际化的战略，与国外的大学进行教育思想、教学资源、学术资源、技术与方法等方面的交流与合作。这就为高职院校的发展创造了良好契机。

3. 高等院校之间的竞争

随着市场机制的引入，高校与高校之间、公办与民办院校之间、普通高校与高职院校之间，在生源市场、人才资源、教育经费、学校形象和教育价格等方面，都存在着十分激烈的竞争。这种竞争的存在，使得高职院校管理者更需要采取战略管理的思想，争取占领更大的市场，以发展自己，保持自己更高的荣誉与地位。

4. 高职院校操作管理的弊端

传统的管理模式，人们往往关注某个环节或某一个方面，不注重谋略只注重规范，只注意常规的惩罚，着眼于学校本身来考虑事情而忽略了学校的环境与长远利益。尤其在民办高职院校，追求经营利益最大化与追求教育利益最大化的冲突带来的矛盾与问题更为严重。而学校是社会系统中的一个子系统，学校的发展是受社会经济政治和地理位置等制约的，这就更加显现出操作管理的弊端。不过，这种弊端的存在也为战略管理的实施提供了更多的机会和可能性。

（二）高职院校实施战略管理的重要性

1. 提供高职院校的战略性发展方向

高职院校作为中国高等教育的一种重要类型，其发展起步较晚，与应用性

经济发展密切相关,更加需要战略性管理以引领市场产业结构发展,确定未来发展方向。此外,战略管理是基于高校本身的能力与外部环境,对高校未来发展的远景进行的战略性、前瞻性思考。它为学校的发展指引战略方向,为统一投资者、管理者和教职工的意志和行动创造了条件。实施战略管理能消除相关主体之间的分歧,比如国家投资主体与国家委托法定代表人之间、个人投资主体与职业院校之间的分歧,促使相关主体思大谋远,把各自的思想、意志和行动统一到战略目标上来,保证高职院校的发展方向。

2. 打下高职院校特色的坚实基础

高职院校生存与发展主要靠质量与特色,而培育质量与特色绝不是靠零碎的管理所能达到的。高职院校特色是需要战略引导和战略管理的,而战略管理强调的是主体性和创新性。所以,一个学校的发展战略不是对别人模式的拙劣模仿,是要对本校内外环境进行独立分析与判断。它要求以本校条件为基础,形成适合于本校未来发展的战略目标,体现学校的个性和特色,以进取的姿态,力求使学校在与环境和命运的抗争中居于主动地位。

3. 指导高职院校资源配置的优先顺序

任何组织都是在资源稀缺的状态下运转的,特别是高职院校受制于市场需求与产业结构发展,专业设置、学科建设和课程建设等变化频率特别高,使资源配置顺序显得尤为重要。如何做好有限资源的有效配置,如何将有限资源运用于发展关键性领域,是学校经营管理者必须进行的选择。只有通过战略管理,才能将有限资源用于战略性和关键性的发展领域。学校也要按照非均衡发展原理,学会主动放弃,学会相互合作,学会把紧缺资源用于最需要和最有潜力的方面,采取有重点、有潜力、有特色的专业与学科发展战略,创造出自己的学术品牌和文化品牌。

4. 促进高职院校有效组织结构的建立

从组织结构上来看,传统的学校机构设置等级森严,管理层次多,缺乏沟通和协调,更多的是对组织内部的管理。而战略管理强调外部管理,强调对环境的适应与改造,打破部门主义的限制,强调整合的管理用途,战略决策在制定时采取民主参与的方式。这些都有利于组织的结构和功能与战略相匹配,形成有效的高校组织管理结构。^①

综上所述,高职院校战略是指高职院校在办学的生存和发展过程中,为学校的生存与发展而做出的总体性谋划或办学方略,它具有全局性、前瞻性、长远性、竞争性、激励性、开放性等特点。

^① 贾少华. 民办大学的战略[M]. 杭州:浙江大学出版社,2005:7-9.

二、高职院校的战略管理模式

近年来，在高职院校引入战略管理的实践活动中，形成了一些相对稳定的战略思维或战略行动结构，即高职院校战略模式。高职院校的战略模式一般有联盟战略、顾客战略、特色战略、国际交流与合作战略、内涵发展战略等。下面就上述战略模式做一些简要介绍。

（一）联盟战略^①

1. 联盟战略的意义

联盟战略首先在企业界得到推广，后来将其引入到学校管理当中。高职院校联盟战略是指两个或两个以上有着互补实力的高等院校或企事业单位，为解决学校发展中的重大问题，通过契约方式而形成的不同程度的松散型联合体，所采取的共谋发展的战略模式。其实质在于通过资源共享和项目合作，达到拥有共同的生源与就业市场、提高教学质量与学术水平以及降低学校经营管理成本等目标。

对于高职院校而言，采取联盟战略有以下几种意义。

（1）可以节约办学资源，降低办学成本，解决我国高职院校教育大众化发展中资源严重不足的问题。同时，可以使得高职院校之间、院校与企业之间实现优势互补，共享资源，包括管理经验、优秀师资、校舍场地、实训实习、资金和生源。

（2）可以改造薄弱高职院校和打造强势高职院校，为学生提供更多的优质教育，加快高职院校迈向较高水平。薄弱的高职院校与上位质量的高职院校结成实质性的联盟，有助于化解薄弱高职院校的消极因素，在强校的支持和带动下走上发展之路。

（3）高职院校和其他社会组织结盟，可以用较低代价获取新鲜资源开发新的课程。高职院校和企业工厂联盟，企业工厂为学校提供了实习和实训的基地和场所，为毕业学生提供工作岗位；学校可以从企业和工厂那里获取更多的人才规格，开发新的专业课程，调整学校的人才培养模式，同时学校为企业输送人才。

（4）打破教育体制的联盟可以增强学校生存的力量，拓展学校发展的空间，建立院校之间学生流动的“高速公路”，给学生更多发展机会和空间。

（5）促进学生在联盟院校之间的流动，开阔学生视野，丰富学生知识，有助于培养高素质创新型、复合型、技能型人才。同时，也有利于促进教学人员的校际流动，乃至学术资源的流动与共享，提升个人与院校的水平。

^① 高洪源. 学校战略管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2006: 50-58.