

GAODENGXUEXIAOZHANLUEGUANLI



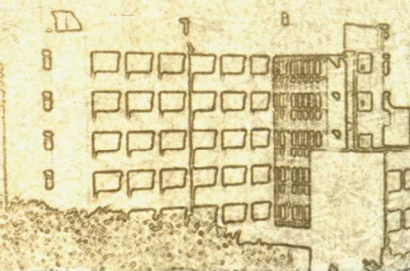
高等学校战略管理

高校战略管理是围绕高校战略制定、战略实施和战略评估三个阶段所展开的管理活动。实施战略管理，是促进现代高校完成自身使命的重要措施。

刘献君◎著



人民出版社



G647/20

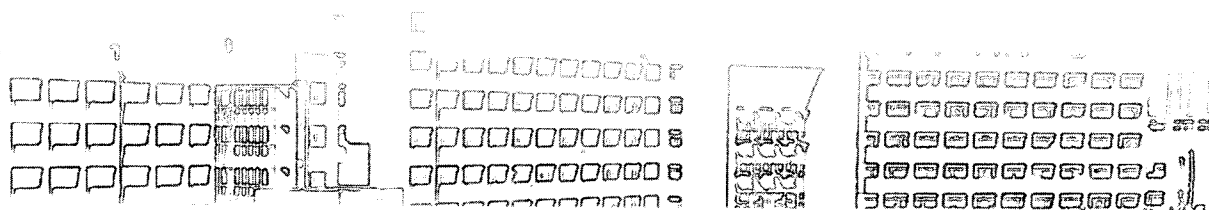
2008

高等学校 战略管理

GAODENGXUEXIAOZHANLUEGUANLI

刘献君◎著

人 民 出 版 社



责任编辑: 孙 涵

图书在版编目(CIP)数据

高等学校战略管理/刘献君著

-北京:人民出版社,2008.1

ISBN 978-7-01-006787-2

I. 高... II. 刘... III. 高等学校-学校管理-研究 IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 001951 号

书 名 高等学校战略管理

GAODENG XUEXIAO ZHANLÜE GUANLI

著 译 者 刘献君 著

出版发行 人民出版社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

总 经 销 人民出版社发行部

邮购电话 (010)65132886 65250042 65289539

经 销 各地新华书店

印 刷 北京市文林印务有限公司印刷 新华书店经销

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:15.5

字 数 220 千字

印 数 1—5,000 册

书 号 ISBN 978-7-01-006787-2

定 价 29.00 元

第一章 从战略规划到战略管理	/1
一 战略管理的演进	/1
二 战略管理的内涵	/3
三 高校战略管理的基本特征	/9
四 我国高校战略管理中应重视的问题	/12
第二章 外向性是战略的主要特点	/19
一 重视战略的外向性特点	/19
二 外在环境对高校发展和管理的影响	/20
三 案例分析	/31
案例一：与社会政治经济紧密结合的研究生 教育改革方向	
案例二：建设教学服务型大学	
第三章 定位是战略的核心	/47
一 战略是从定位开始的	/47
二 高校定位的层次性	/49
三 影响高校定位的主要因素	/52
四 案例分析	/55
HE 大学的办学定位	
第四章 舍弃是战略的精髓	/69
一 有舍才有得	/69
二 确立学校的核心理念和战略方向	/70
三 站在战略高度总结和创建办学特色	/72

>>>

第五章 战略规划 /81

- 一 战略规划的内涵 /81
- 二 环境分析 /85
- 三 院校内部资源分析 /87
- 四 战略规划制定的方法和技术 /93
- 五 案例分析 /101

案例一：JT 大学战略规划的制定

案例二：美国西北大学劳伯格医学院的战略规划及其实施

第六章 战略实施和战略评估 /113

- 一 战略实施 /113
- 二 战略评估 /119
- 三 案例分析 /122

案例一：H 大学《1978 年至 1985 年的规划》
的战略实施

案例二：QD 大学对《“十一五”改革与发展规划》
的战略评估

第七章 加强战略领导，推进高校战略管理 /133

- 一 大学校长要高度重视战略 /133
- 二 高校战略领导的任务与要求 /137
- 三 陈赓的办学战略思想与“哈军工”发展奇迹 /142
- 四 万·亥斯的社会服务思想与威斯康星大学
发展奇迹 /156

第八章 重视战略管理咨询 /163

- 一 管理咨询的内涵 /163
- 二 高校战略管理咨询 /165
- 三 案例分析 /167

案例一：QD 大学——全面提高

案例二：JS 大学——丰富“平民大学”办学理念

第九章 站在战略高度，推进学校各项工作的发展 /173

- 一 文科跨越式发展的战略思考与实践 /174
- 二 教师聘任制的研究与实践 /184
- 三 顺势而行，推进文化素质教育 /191
- 四 准确理解教育内涵，加强和改进
大学生思想政治教育工作 /200

第十章 加强院校研究，推进高校战略管理 /211

- 一 正确认识院校研究的基本特征 /212
- 二 深入理解院校研究的意义 /218
- 三 探索院校研究的基本范式 /222
- 四 努力推进院校研究的发展 /230

参考文献 /237**后 记 /241**

第一章

从战略规划到战略管理

近几年来，中国高等学校普遍开始重视战略、战略规划，这是十分可喜的。但我们不能就此止步，必须将战略规划推向战略管理，把战略规划、战略实施、战略评估有机结合起来。

一、战略管理的演进

在制定高校“十一五”发展规划的时候，笔者曾对 H 大学的战略发展规划和“十一五”规划进行考察和评估。考察中发现，这所大学的规划中有不少成功之处，如对学校发展的宏观背景、自身发展的优势和劣势的分析比较准确；战略思想、战略目标明确具体；有大手笔的发展举措。同时，也存在不少问题，主要表现在：没有实行投入—产出分析，对资源获取和资源消耗心中无数；期望值过高，有的目标明显脱离实际；规划制定与规划实施脱节，规划没有具体体现在年度工作计划与总结中。据了解，其他一些大学也不同程度地存在着类似的问题。这些应该引起我们高度重视。

为什么战略规划和战略实施脱节，战略规划难以有效实施呢？重要原因之一是，我们仍然停留在战略规划阶段，没有从战略管理的高度来认识和处理这一问题。从战略、战略规划到

战略管理,是一个发展过程。商业、企业以及发达国家的大学,都是从认识战略开始,到制定战略规划,发展到重视战略管理。在企业、商业界,20世纪50年代开始重视战略,60年代开始制定战略规划,钱德勒最早将“战略”与“计划”连在一起使用。20世纪70年代开始提出战略管理,1976年,安索夫与德克勒克、海斯共同编著的《从战略计划到战略管理》一书中提出了“战略管理”一词。他们认为,战略计划存在一系列的严重不足,包括将组织与环境间关系简单地作线性理解,与之比较,战略管理被认为是一个为实现战略适应的复杂的社会动力过程。^①高等教育领域引入战略这一概念是在20世纪70年代末。在美国,凯勒1983年发表的《学术战略:美国高等教育管理革命》一书被认为是战略管理在高等教育领域内流行的催化剂。

在高等教育领域和高等学校,同样经历了一个从战略到战略规划,再到战略管理的过程。我国高校从20世纪70年代以来和80年代初开始制定发展规划。以华中工学院(现为华中科技大学)和清华大学为例,华中工学院1978年制定了第一个规划《华中工学院1978—1985年规划》,1980年制定了《华中工学院今后十年的规划与设想(1981—1990)》,此后,每五年制定一次发展规划。清华大学1980年7月召开清华大学第五次党代会的工作报告《同心同德,为把清华大学办成高水平的中国式社会主义大学而奋斗》,这个报告对学校的发展有形势分析,有战略目标、战略方针,从人才培养、学科建设、办学条件、社会服务、学校管理五个方面提出了战略措施,可以视为战略规划。此后,以1995年国家实施“211工程”为契机,在《“211工程”总体建设规划》的指引下,一批办学基础较好的大学开始以学科建设为中心,将学校的战略规划工作提到了重要议事日程。例如,根据1998年5月江泽民同志在北京大学百年校庆大会上提出的创建“若干所具有世界先进水平的一流大学”的精神,1998年8月至12月,清华大学制定了《清华大学创建世界一流大学规划(1999—2001)》的战略发展规划。华中理工大

①② Maassen Pam, Van Vughtfa. *Strategic Planning*. Clark Ker. *The Encyclopedia of Higher Education*. Rexgamon Press, 1992. pp. 1483 - 1494.

学（现华中科技大学）以45周年校庆为契机，发动全校师生员工广泛讨论，1999年3月，华中理工大学第三届教代会第四次会议正式审议通过了《华中理工大学第三次大发展战略的基本思路》；2000年4月，四校合并组成华中科技大学，2001年3月29日，华中科技大学首届教代会第一次会议审议通过了《华中科技大学创建世界知名高水平大学战略规划（2001—2020）》。2003年，周济同志任教育部长后，明确提出并强调每所高等学校都应认真思考“两个问题”，精心制定“三个规划”，即认真思考“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”，精心制定学校的“发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划”。与此同时，在全国高校本科教学工作水平评估方案中，将“学校的定位与规划”作为主要观测点，A级标准规定为“定位准确，学校发展规划科学合理，并有效实施”。周济部长讲话和本科教学评估的实施，推动各个高等学校制定自己的战略规划。随着高校“十一五”规划的制定，我国部分高等教育专家提出从战略管理的高度推进战略规划，将战略规划、战略实施、战略评估有机结合起来。2006年6月，华中科技大学教科院和中国高等教育学会院校研究专业委员会联合在西安召开了“高校领导与战略”的国际研讨会，对推进我国高校战略管理起到了较好的作用。

二、战略管理的内涵

对于战略管理，人们做出了不同的界定。有的学者从过程论的角度去界定战略管理，认为“战略管理系指规划、执行、追踪与控制组织战略的过程”。^① 纳特和巴可夫将战略管理定义为一种计划模式，它包括六点内容：（1）根据环境发展趋势、总体方向及标准概念描述组织的历史关联因素；（2）根据现在的优势与劣势，未来的机遇与威胁分析判断目前的形势；（3）制定出当前要解决的战略问题议程；（4）设计战略选择方案，以解决需要优先考虑的问题；（5）根据利害关系人和所需要的

^① Thompson and Strickland. *Strategic Management: Concepts and Case*. Chicago: Dryden Press, 1995.

资源评价战略选择方案；(6) 通过资源配置和对人员的管理贯彻需要优先考虑的战略。这种界定从本质上来看也是从过程角度对战略管理的界定。

伊萨克-亨利和凯斯特在《公共服务中的战略管理》一书中，从战略决策的角度界定战略管理，认为战略决策通常指日程情况：(1) 将对组织未来发展产生冲击的内、外环境进行分析的活动；(2) 将整体组织与对其发生冲击的议题进行分析的活动；(3) 关注组织目标以及发展方向的战略选择；(4) 促进战略的有效执行。

张成福认为，可以将战略管理界定为“管理者有意识的政策选择，发展能力解释环境，以集中组织的努力，达成目标的行为”。^① 费雷德·大卫在《战略管理思想》一书中将战略管理定义为：一门着重制定、实施和评估管理决策和行为的具有综合功能的艺术和科学，这样的管理决策和行动可以保证在一个相对稳定的时间内达到一个机构所制定的目标。

战略管理是一个组织寻求成长和发展机会及识别威胁的过程，包括战略规划、战略实施、战略评估等环节。战略是对整体组织首要的、普遍性的、持久重要的问题的计划制定和行动执行的动态过程。高校战略管理是围绕高等学校战略制定、战略实施和战略评估三个阶段所展开的管理活动，是保证高校战略顺利执行的过程和采取的行动。战略管理将战略的制定、实施、评价和控制看成一个完整的过程来加以管理，以提高这一过程的有效性和效率。战略管理的实质是使组织能够适应、利用环境的变化，提高组织整体优化程度，注重组织长期、稳定的发展。理解战略管理，必须了解战略、战略规划、战略实施和战略评估。

1. 战略

战略 (strategy) 一词起源于希腊语中的动词 (stratego)，意即通过对资源的有效利用来谋划如何打败敌人。在我国，与古希腊几乎同时期的战国时期出现了丰富的战略思想。东晋史学家司马彪撰写《战略》一书，是世界战略领域的第一部专著，

^① 张成福、党秀云，《公共管理学》，中国人民大学出版社，2007年，第75页。

比西方国家同类专著早几百年。^① 毛泽东认为, 战略问题是研究战争全局的规律性的东西。在西方军事史上, 人们把战略作为一个专门的领域进行研究。无论在中西方, 战略都有“在敌对状态下指挥军队克敌制胜的艺术和方法”之意,^② 亦即, 战略都是在敌对状态下指挥军队并调动资源, 有明确目标即克敌制胜, 也是一种艺术、手段和方法。

近几个世纪, 政府开始使用战略一词, 运用战略思想来管理政府和社会, 如, 在选举中击败反对党的战略, 降低通货膨胀的战略等等。

第二次世界大战以后, 商业、企业领域逐步开始运用战略, 并作了大量研究, 形成了很多独具特色的战略思想。在企业领域, “战略就是创造一种独特、有利的定位, 涉及不同的运营活动”, 并提出了各种各样的解释, 如“战略就是生存之道”, “战略就是建立认知”, “战略就是与众不同”, “战略就是打败对手”, “战略就是选择焦点”, “战略就是追求简单”, “战略就是领导方向”, “战略就是实事求是”等等。^③

在一般管理领域, 战略就是一个组织的总目标, 它涉及一个时期内带动全局发展的方针、政策与任务。《韦伯斯特大辞典》对战略的定义是: 对作为一个整体的目标来说, 首要的、普遍性的、持久重要的计划或行动方向。战略就是把你自己的智慧、远见和意志掌握在自己手中, 而不是由外力所掌握, 或陷入无序的状态。成功就是要找到正确的战略。

战略和战略管理显然是密不可分的。战略管理指规划、执行、追踪与控制组织战略的过程, 没有战略也就无所谓战略管理, 一个组织的战略管理是这个组织的战略完成和实施的保证。同时二者也是有区别的, 战略是关于一个组织与环境相联系的未来行动的总体设想, 指明组织未来行动的目标、方向及主要行动步骤; 战略管理则指研制战略并保证战略顺利执行的过

① 洪兵,《真正的战略在中国》,载《舰船知识》网络版(<http://jcts.news.sina.com.cn/2004-10-28/1736238259.html>)。

② 黄浩明,《非营利组织战略管理》,中国人民大学出版社,2003年,第1页。

③ 杰克·特劳特,《什么是战略》,中国财政经济出版社,2004年。

程。^①因此,本书对战略将做比较多的论述。

2. 战略规划

战略规划是一种带全局性的总体发展规划。1983年,凯勒在他的一部颇有影响的著作里阐述了高等教育的战略规划(Strategic Planning)理论。他认为战略规划是一个没有终止的、将一个组织引导到它设计的未来状态中去的过程。他把战略规划视为改革高等教育并使院校发生根本转变的基石。寇普在《机遇来自实力:战略规划案例研究》中认为,战略规划是一所高校或企业在动荡不定、充满危机的环境中通过对有限资源的分配或再分配,最终达到预定目标的管理理论和方法。

制订战略规划是在把握学校的宏观背景、分析学校自身优劣势的基础上进行的。一个完整的战略规划包括以下几个方面的内容:(1)战略指导思想。这是确定战略目标、重点、措施和发展阶段的基本依据。要根据我们所处时代的特征、党和国家对教育的要求、高等教育的规律以及本校的历史发展状况,提出自己的办学指导思想。(2)战略目标。它是学校在一个较长时期内全局性的发展奋斗目标,是整个战略的核心。战略目标要有具体时间、确定的内涵、可以计量的成果,有明确的责任。(3)战略重点。它是实现战略目标的关键环节。应以学科的优势领域作为战略重点的选择,因为学科发展水平是一所大学在国内外地位的主要标志,有了一流的学科,才能吸引一流的教师,才有一流的科研和教学,才能培养一流的人才。(4)战略措施。它是指同实现战略目标有直接关系的若干主要措施和政策。提出战略措施必须集思广益,要有远见和魄力,要有大手笔。(5)战略阶段。它是指一定战略时期内,由于条件和任务的变化所表现出来的阶段性。学校领导的任务是要根据现实状况和今后发展的客观趋势,将整个战略时期划分为若干发展阶段,并相应地规定每个阶段所应实现的具体目标,实行分阶段指导。^②

^① 刘向兵、李立国,《大学战略管理导论》,中国人民大学出版社,2006年,第3页。

^② 刘献君,《论高校战略管理》,载《高等教育研究》,2006年第6期。

3. 战略实施

战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程。战略管理是高等学校提升管理水平和竞争能力的自觉追求,如果不重视战略实施,战略规划仅仅是一纸空文,毫无意义。与战略规划相比,战略实施是一个行动过程,是一个涉及人员众多、关注效率的更为复杂的过程。因此,战略实施是战略管理的主体。

在战略实施中,要抓住以下几个环节:(1)分解目标、任务,明确各自责任。在战略实施中,首先要分解目标、任务,将中长期规划的目标、任务分解到年度,制定年度工作计划;将学校的年度目标任务分解到院系,年初部署、年终检查考核,明确各自责任,推进落实。(2)优化资源配置,保证战略重点。战略实施中的一个十分重要的问题,就是要保证战略重点,形成战略优势。优势的发展需要优质资源来保证。只有资源的相互配合才会产生战略优势。任何一所学校的资源(包括实物资源、人才资源、组织资源)都是有限的。因此,对战略重点要增加资源配置,对需要限制发展的学科,则减少资源配置。校长最大的权力是资源配置权,很多权力可以下放到院系,唯独资源配置权主要集中在学校。校长要通过优化资源配置保证战略重点。(3)调整组织结构、推动战略实施。学校的组织结构必须适应战略实施的需要。要调整组织结构,以推动战略实施。首先,要建立学校精简、高效的决策机构,既集体领导又分工负责,及时解决战略实施过程中的问题,推进战略实施。其次,调整职能部门。要加强教学、科研、人事及为学校获取资源部门的力量。在关键点上要恰当地增设机构,保证战略重点。再次,要调整院系设置。要根据战略规划和实施的需要,调整院系设置。要围绕突出发展的新兴学科,设置机构。此外,还要对现有院系进行适当调整,以利于学科交叉和资源共享。(4)完善相应的制度、机制,加强执行力。忙于紧急事而忽视重要事,这是战略管理中的大忌。现在的学校和院系领导,花大量时间来应付各种突发的事、上级布置的事、群众因切身利益而找上门的事,以及各种各样的会议和接待等等,往往因此忽视了学校发展的大事。一年下来,十分忙碌,但有关学校发展的大事却没有抓住。解决这一问题,一方面要提高领导艺术和战

略领导能力，同时要有相应的制度来保证。制度是思想转变为行为的中介，没有相应的制度，再好的思想、规划都是空的。需要建立的制度主要有决策制度、教学管理制度、科研管理制度、人事和财务管理制度、评估制度等等。（5）加强战略领导，推进战略管理。高水平的战略领导必须有战略眼光、战略思维和战略勇气。战略眼光是指领导者视野开阔、审时度势，善于从复杂的现象中看到事物运动的基本态势，抓住基本规律，从眼前的利益中超越出来，突破经验的视野，对社会需求进行全局的、客观的把握，穿透眼前，看到长远。战略思维是指领导者思考问题要着眼于全局，着眼于未来，不计一时一事之得失，从学校发展的根本利益考虑问题，善于取舍，牢牢把握学校发展的大方向。战略勇气是指领导者要以超越、怀疑、批判的精神，勇于超越各种形式的禁锢和守旧观念，深刻批判和反思，进行前提性追问、主体创造与建构，在战略实施中，勇于做出果断而强硬的决策，敢于有所为有所不为，敢于在自己的位置上创新，创一流，创唯一。在战略实施中，战略领导主要体现在确立战略方向、确定战略重点、建设学术和管理队伍、培育学校文化等方面。

4. 战略评估

战略评估是监控战略实施、并对战略实施的绩效进行系统性评估的过程。同时，战略评估是对战略实施进行评价以及采取必要的纠正行动的过程，也是战略管理信息的传递和处理过程，是一个不断循环的反馈系统。学校在实施战略的过程中，内外环境因素是不断变化的，因此，需要监视和分析学校内外环境的变化，并根据由此得到的信息重新评价制定现行战略的依据是否仍然存在。同时，要经常检查战略实施的业绩，对照控制标准，发现差距并分析原因，采取必要的纠正行动，包括调整组织结构、人员安排、领导方式、资源配置等。如果这种差异不是起因于战略的实施过程，那么就得调整或修改学校的战略、目标甚至宗旨。战略评估的前提是必须将所有绩效都以量化的方式呈现，再据此进行绩效衡量。由于教育的特点，制定量化的衡量标准十分困难，有的甚至是不可能确定的。同时，即使绩效可以量化，也面临着以量化形式表现绩效是否适宜的

问题。因此，高校战略评估的难度很大。

战略管理中，要抓住外向性是战略的主要特点，定位是战略的核心，舍弃是战略的精髓，战略实施是战略管理的主体等关键问题。

三、高校战略管理的基本特征

从高等教育史中可以看出，高等学校管理中有一些管理思想、方法、技术来自于企业、商业管理，例如：目标管理（MBO）、知识管理、人力资源理论、治理结构、ISO9000、战略管理、计划—程序—预算系统（PPBS）、决策支持系统，等等。这是因为，一方面，大学和企业都是由人组成的组织，存有某些共同之处；另一方面，与高等教育领域相比，企业、商业处于更激烈的市场竞争中，绩效比较容易衡量，领导和管理者承受的压力更大，因而管理研究的动力更足，研究也更深入。但是，绝不能将企业、商业管理的思想、方法原封不动地简单照搬到高等学校，因为高等学校有其自身的特征。

关于高等教育的特征，不少教育研究者进行了大量研究，形成了一些基本共识：高等教育是一个以知识活动为主要特征的社会系统，高等教育系统内部知识被发现、保存、完善和应用，围绕知识运行是高等教育系统的主要特征。^① 知识领域是构建高等教育组织的“砖块”，各个专门知识领域之间彼此相独立。因而，高等教育组织具有以下特点：组织结构“松散关联”；决策权高度分散，形成学术权力和行政权力的二元权力结构；由于任务的片段性、权力的分散性，导致高等教育机构的变革主要是递增性的，很少出现巨大的、突发的、包罗万象的变革，等等。基于高等教育和高等教育组织的特征，与其他领域战略管理相比，高校战略管理具有以下几个基本特征：

1. 复杂性

与企业、商业战略管理相比，高校战略管理更为复杂。

^① Maassen Pam, Van Vughtfa. *Strategic Planning*. Clark Ker. *The Encyclopedia of Higher Education*. Rexgamon Press, 1992. pp. 1483 - 1494.

首先,战略管理具有外向性,要关注环境的变化。企业、商业所面临的环境,一般而言,是局部的。而高等学校面临的环境具有全局性,要关注中华民族现代化的历史进程,经济全球化特别是世界知识经济的历史进程,世界高等教育发展的历史进程,地区社会经济发展的状况等。方方面面都与高等学校发生着千丝万缕的联系。

其次,高等学校作为非营利组织,是典型的利益相关者组织,任何个人不拥有大学,也不可能对学校发展负全部责任。同时大学存在行政权力、学术权力的二元权力结构。在学术团体中,权力由教师、管理人员、学生和校友等共享。战略管理要在诸多利益之间取得共识,实现利益平衡,难度很大。

再次,高等学校的主要任务是育人,产品是“人才”。与企业、商业相比,高等学校的“产品”参与自己生产的过程。学校战略目标的实现,不仅取决于校长、教师、职员,还取决于学生自身。也正因为学校的产品是学生,教育的绩效难以量化,给战略评估带来了困难。因而在战略管理中,还要研究学生的发展和特点。

2. 灵活性

高校战略管理十分强调灵活性。

首先,高校战略管理关注两个基本点:环境和组织。环境和组织都处于不断的变动之中。决策者要不断关注环境和组织的变化,通过战略评估,审视战略目标,决定是否持续、调整、重组或终止战略。以下举两例加以说明。

一是加拿大不列颠哥伦比亚大学(UBC)根据未来内外环境的变化,适时进行了战略调整。为了适应21世纪社会的发展,UBC于1998年制定了第一份面向21世纪的发展战略(TREK 2000),把自己的目标明确为成为加拿大的最佳学府。6年后,UBC把自己的目标提升为成为世界最好的大学之一,即把自己置身于全球环境中。在这种情况下,UBC于2004年3月制定了TREK 2010,以适应校内外环境的变化,最终实现自己的目标。其目标是,致力于成为世界上最好的大学之一,要将学生培养成为杰出的地球公民,提升文明和可持续社会的价值,追求科学研究创新的卓越性,为不列颠哥伦比亚、加拿大乃至

全世界造福。其任务是,努力为学生、教职工提供尽可能好的学习、研究资源和条件,创造一种优越、平等和相互尊重的工作环境,同政府、工商企业、其他教育机构、大众社区合作,创造新的知识,帮助学生为未来的职业作准备,使其通过学习和研究提高生活质量。UBC 的目标是使每个毕业生都具有强大的逻辑分析能力、解决问题的能力 and 进行批判性思维的能力,拥有卓越的研究和沟通技能;成为知识丰富、头脑灵活和锐意革新的年轻人,成为有社会责任感的成员,认同多样性,参与和社会和社区的工作,做积极变革的推动者;履行地球公民的义务,为所有人都能平等和可持续发展的未来努力工作。

二是美国斯坦福大学的战略调整。20 世纪 50 年代斯坦福大学给自己学校的定位是“为加州富裕家庭服务的相当不错的私立大学”。20 世纪 80 年代,根据内外环境的变化,其定位转变为“为国内甚至国际上最优秀的学生服务的美国六七所最好的大学之一”。同时提出了三项主要战略措施:(1)几年中引进 150 位美国最优秀的学者;(2)有序地重点发展;(3)大规模地筹资,以改善办学设施。

其次,高校的很多决策只能由学术专家制定。^①特别是针对那些科研和教学中有强烈知识取向的学术活动。在所有这些专业知识领域,关于投资什么、如何投资以及教什么、如何教这样的决策,没有人比学术专家更了解。因此,在战略规划和实施中,要充分汲取和尊重学术专家的意见;学校战略规划要有灵活性,给院系和学科发展留下比较大的空间;在战略实施中要善于授权,把权力交给院系负责人和学科带头人,充分发挥他们的主观能动性和创造性。

3. 差异性

“竞争战略就是创造差异性。”^②所有战略都有差异性,但高校战略管理具有更大的差异性。

首先,每一所大学的历史传统不同,学科结构和人员结构

^① Maassen Pam, Van Vughtfa. *Strategic Planning*. Clark Ker. *The Encyclopedia of Higher Education*. Rexgamon Press, 1992. pp. 1483 - 1494.

^② 杰克·特劳特,《什么是战略》,中国财政经济出版社,2004 年,第 19、23、4 页。