

大学战略管理

DAXUE ZHANLÜE GUANLI
SANLUN

刘向兵 等◎著

散论



人 民 出 版 社

大学战略管理

DAXUE ZHANLÜE GUANLI
SANLUN

刘向兵 等◎著

散论



人 民 出 版 社

统 筹:侯俊智 侯 春

策划编辑:侯 春

责任编辑:侯 春

装帧设计:略点设计

图书在版编目(CIP)数据

大学战略管理散论/刘向兵 等著. —北京:人民出版社,2016.9

ISBN 978-7-01-016477-9

I. ①大… II. ①刘… III. ①高等学校-战略管理-研究-中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 166818 号

大学战略管理散论

DAXUE ZHANLÜE GUANLI SANLUN

刘向兵 等 著

人 民 出 版 社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:12.5

字数:120 千字

ISBN 978-7-01-016477-9 定价:50.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

序 言

目前，世界各地大学之间的竞争日益激烈，已经演变成对人才和科研经费的争夺。国内的大学之间更是如此。不过，这还是事物的一种表象。

2012年6月，大卫·普特南在美国麻省理工学院演讲时尖锐地提出：“据我所知，如果我们不能从根本上改变教育的模式，我们试图‘保护’的人群可能会发现，他们的整个未来都会被我们的怯懦毁了。这是一个悲剧。”

当前国际国内复杂多变，这对我们教育界来讲，无疑是个巨大的挑战，要求我们从根本上思考我们的教育，使下一代能够受到更好的教育，真正成为社会的栋梁，以实际行动回答“钱学森之问”。

为此，中国教育界的同人们，特别是教育管理研究的同人们付出了不懈的努力，希望做出一种顶层设计，探寻出一条可行的道路来。其中，时时可见中国人民大学刘向兵研究员和他的团队的身影。

长期以来，这支团队另辟蹊径，从战略管理的角度入手，剖析

我国大学战略管理问题,已获得可喜的收获,并结集成册,出版于世,值得一读。

战略对国人来讲,并不陌生。数典,可上溯到孙子,其军事战略思想至今仍影响着中外管理界。改革开放以来,我们的学界又大力地引进了西方战略管理的理论与思想,试图对我们的管理给以新的推动。

实际上,战略管理作为一门学科,是以经济学、社会学、心理学以及政治学等基本理论为依托,从20世纪中叶逐步地发展起来。其关注的重点基本上在外部环境与内部能力之间摇摆,关注的对象不仅是企业这样的经济单位,也包括学校这样非营利的社会组织。在这当中,组织社会学对战略管理的发展有着重大的影响。

组织社会学新制度主义学派代表人物迈耶(Meyer)和罗恩(Rowan)所撰写的开创性文章《制度化的组织:神话和仪式的正式结构》,就是以大学的管理作为研究的对象。资源依赖理论也是通过研究美国伊利诺伊大学和加州伯克利大学的教育管理而起步的。著名的战略管理学者明茨伯格教授更是从大学教育管理的角度入手,揭示了组织管理与战略管理的理论。1983年,美国学者乔治·凯勒

(George Keller) 出版了《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》^①一书，对此进行了系统总结和研究，一度掀起了大学战略管理研究与应用的热潮。

在中国，这一变化发轫于 20 世纪 90 年代到 21 世纪之初。由于高校管理体制的改革和高等教育的迅速发展，大学逐步确立了相对独立的法人实体地位，从制度上保证了大学的竞争主体地位，越来越多的大学被推入竞争的浪潮，形成了一些研究者所描绘的“中国高校已经步入激烈竞争的‘战国时代’”^②的局面。大学战略管理逐渐成为一门理论研究和实践探索双重活跃的学问。

刘向兵研究员可能是在这一领域较早探索的学者。他在 1999 年攻读博士学位期间，就经常探讨大学战略管理的问题，并不断大胆地探索这一问题。几年中，他先后主持了中国人民大学课题《中国高校发展的战略思考——高校战略管理研究》《以人文社会科学为主的世界一流大学的发展战略研究》和教育部软科学研究课题《中国研究型大学跨越式发展模式研究》；完成了博士学位论文《中国

① [美] 乔治·凯勒：《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》，别敦荣译，中国海洋大学出版社 2005 年版。

② 马士斌：《“战国时代”：高校核心竞争力的提升》，《学海》2000 年第 5 期。

《研究型大学核心竞争力战略的研究》，这是国内较早的将企业核心竞争力理论运用于研究型大学发展战略的博士学位论文。此后，他和李立国博士合著的《大学战略管理导论》一书，也是国内较早研究大学战略管理的专著。

这一时期形成的这些论文和文章，记录了刘向兵和其他研究者探索的历程。综合看来，大致可分为三个阶段。

第一阶段是对大学战略管理的必要性、可行性和趋势研究，强调我国的大学特别是研究型大学应当把握趋势，积极实施战略管理，大学已有的操作管理应向战略管理转型，并由此提出了大学战略管理的基本框架。

第二阶段是具体的操作性研究，探讨了具体实施中的若干理论问题，如大学战略管理中大学领导者、大学文化、有效沟通的作用，大学的战略规划如何上升为战略管理，以及大学可以实施的一些具体战略，如核心竞争力战略、国际性战略等等。值得一提的是，刘向兵在这一阶段认真地研究了战略管理中的核心竞争力问题，在大学核心竞争力识别、大学核心竞争力战略问题上做了一定探索，有一些创新。

第三阶段是对一些案例、实例的分析,将大学发展中的本科教学、学科评估、校史研究等与战略管理结合起来,凸显了战略管理的根本目标在于促进中国的大学弘扬特色、集中优势、整合资源、确保实现战略目标,从而使得战略管理在大学发展中的应用显得更具体、更明晰,对大学发展的指导意义也更加突出。

从这样三个阶段的研究,大致能看出本书作者致力于将企业战略管理理论“嫁接”“移植”到大学管理领域的脉络。可喜的是,一篇讨论中国古代管理思想对现代战略管理价值和作用的论文,虽然在全书中所占分量很小,也让我们看到了作者经过一定学习借鉴、“西学为用”的过程,以及逐渐开始以中国传统管理思想来丰富和发展战略管理理论的初步尝试。

应当指出,刘向兵研究员长期在高校从事管理工作,事务繁巨,仍然能坚持这一领域的学术研究,并带动其团队一起从事中国大学管理的战略研究,实属难得。我和刘向兵研究员有师生关系,也是大学的同事,看到他学术上的进步,实感欣慰。

当然,一本论文集不能解决中国教育上的战略管理的全部问题,还需要进一步观察我国大学教育所面临的严重挑战,尽量在中国的

情景下，结合教育的核心问题，凝练出大学教育战略管理的理论来，不断地保持在这个研究领域的领先地位。

最后，我想在这个历史变革的重大时刻，引用一位历史学家的话，即“历史变革就像一场雪崩。起点是貌似坚实的积雪山坡。所有变革都是表面波澜不惊，实则暗流涌动。有些事即将发生，但我们无法预知到底是什么时候”^①。为此，我们要努力看清大学教育的发展变化，按照我们的愿景，勇敢地迎接变革的挑战，为社会培养出有用的人才来。

是为序。

徐二明

于中国人民大学商学院

2016年仲春

^① 戴维斯（Norman Davies）2012年10月9日接受《金融时报》采访时的谈话。

目 录

序言·····	徐二明	1
我国研究型大学实施战略管理的必要性及可行性初探 ·····	刘向兵 李立国	1
高等学校实施战略管理的理论探讨·····	刘向兵 李立国	10
比较优势、竞争优势与中国研究型大学跨越式发展研究 ·····	李立国 刘向兵	29
有效沟通：高等学校战略实施的重要保证·····	刘向兵 付春梅	43
从操作管理到战略管理——高校管理发展的重要趋势 ·····	刘向兵	53
从战略规划到战略管理——高校管理发展的重要选择 ·····	刘向兵 李立国	60
大学核心竞争力概念辨析·····	刘向兵	73

大学领导者在战略管理中的重要作用·····	刘向兵 李立国	84
大学文化与大学战略管理的关系研究·····	刘向兵 张琳	95
本科教育质量与研究型大学核心竞争力的培育 ·····	刘向兵 梁敬芝	103
大学核心竞争力构成要素辨析·····	刘向兵	116
试论高等学校提升国际性战略·····	刘向兵 伍聪	133
如何建设世界一流大学·····	刘向兵	142
大学战略管理的视角：校史研究的组织、推动与创新 ·····	刘向兵 万静	147
试论中国古代管理思想对现代战略管理的价值和作用 ·····	刘向兵 伍聪	159
质量·内涵·发展——从核心竞争力战略的视角·····	刘向兵	172
内部治理结构变革——地方高校实施转型战略的关键性战略措施 ·····	刘向兵	182
后记·····		186

我国研究型大学实施战略管理的 必要性及可行性初探 *

刘向兵 李立国

战略管理(Strategic Management)是组织为了长期的生存和发展,在充分分析组织外部环境和内部条件的基础上,确定和选择组织战略目标,并针对目标的落实和实现进行谋划,进而依靠组织的内部能力,将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制与评价的一个动态管理过程。

战略管理作为一门学科始于 20 世纪 60 年代, 70 年代在企业管理学术研究和实际运用领域获得长足发展, 随后又被作为非营利组织的高校、基金会、科研组织等逐步引入。可以说, 战略管理理念的引入, 既是理论的呼唤, 又是现实的需要。

* 原文发表于《中国高教研究》2004 年第 7 期。

一、研究型大学实施战略管理的必要性、紧迫性

(一) 研究型大学实施战略管理,是更快地提高办学水平和地位、实现跨越式发展的重要保证

战略管理既是一种管理思想,也是一种管理方式,不仅包括战略制定,还包括战略实施和战略评价,这三个阶段一起构成一种全过程的管理。与我国许多研究型大学正在进行的战略规划或战略计划相比,它更关注战略的可操作性,关注战略的执行即实施,同时加以有效的控制和评估,从而把战略的制定与实施、控制与评估等有机结合,并能整合组织的全部力量去实现战略目标。有效的战略管理可以为高校提出明确的发展方向和目标,有助于在系统思考、超前思考的基础上,“有所为,有所不为”,确定大学的战略目标和方向,制定实施战略目标的各项措施,采取准确的战术行动,以保证在不断取得阶段性成果的同时,实现大学的战略目标和使命,实现跨越式发展。

战略管理理念在我国大学虽然尚无完整的实践案例,却已越来越成为研究型大学的一种共识。研究型大学实施战略管理,是其更快地提高办学水平和地位、实现跨越式发展的重要保证。

(二) 研究型大学实施战略管理,是适应外部环境急剧变化、

积极应对激烈竞争的必然要求

从现实情况来看，目前我国大学之间，特别是研究型大学之间的竞争主要表现在以下几个方面：一是人力资源即高水平师资的竞争，二是生源的竞争，三是办学资源的竞争，四是无形资源如高校社会声誉的竞争。而随着我国加入世界贸易组织，又使得高校的国际竞争逐步加剧。大学竞争的结果，虽不像企业那样惨烈，但同样存在优胜劣汰的现象。可以说，大学同样经受着不进则退、缓进则退，甚至是“生存还是死亡”的巨大压力。

因此，任何大学都再也不能像过去那样对自身的生存、发展和未来高枕无忧了，大学运用战略管理迫在眉睫。研究型大学只有开展有效的战略管理，才能为迎接一切机遇、应对激烈竞争创造良好的条件；才能集中精力迎接环境变化带来的机遇和挑战，采取积极行动优化在环境中的处境，迅速抓住机遇，减少与环境挑战有关的风险，更好地把握未来的命运。研究型大学实施战略管理，是适应外部环境急剧变化、积极应对激烈竞争的必然要求。

（三）研究型大学实施战略管理，是改进现有战略规划工作、提高大学管理水平的必由之路

20世纪八九十年代，许多高校特别是一些研究型大学开始把制定发展战略作为促进学校发展的大事来抓，设立了主管研究与规划

学校长远发展和战略对策的政策研究室或发展规划办公室，制定了以发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划三大规划为核心的“五年计划”或“十年纲要”，确立了学校发展定位、战略目标、战略重点及战略措施。

尽管如此，这种战略规划工作还存在许多不尽如人意之处。突出问题是规划的权威性未能体现出来，稳定性、科学性还不够；在实施和执行方面，既缺乏共同理念的引导、学校氛围的营造，又缺乏有效的控制、评估手段，使得规划的落实十分困难；体现在学校整体管理上，就是规划工作“只是规划部门的事”，各项工作缺乏协调、协作，各种资源缺乏整体配置，各个部门各自为战，管理的有效性也不够高。

为解决上述问题，改进现有的战略规划工作，提高大学的管理水平，应当尽快进入以发展规划总揽全局的战略管理阶段。

国外普遍认为，战略规划是战略管理的先导。战略规划是由一个专门的部门制定的，而战略管理涉及所有组织部门，它更综合地将战略扩展到所有组织单位；战略管理包含了战略规划，但它更关注战略的执行，关注整合组织的力量去实现战略目标；而且，规划或计划的制定不再是一个特殊部门的活动，而是全部管理者的责任。

这些分析充分反映了战略管理相对于战略规划的优势，具体在大学管理中，可以概括为：第一，战略管理不仅涉及战略的制定，

而且包含着将制定出的战略付诸实施,以及对战略进行评价等环节,因而是全过程的管理,是一种动态的、总体性管理。第二,它更综合、更全面,应当并能够在大学管理体系中处于核心地位,引导且贯穿于大学的学科建设、人才培养、人事管理、学生管理、后勤管理等各项工作。因此,它追求的不是个别部门或环节的效率,而是整个学校的最佳态势;搞好规划、落实规划也就不再是规划部门独立的工作,而是全部管理部门、全部管理者的共同责任。第三,许多高校编制的“三大规划”即发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划,都是分立的、平行的,彼此的联系并不紧密;而在战略管理中,它们是统一的,整体统一于战略管理的框架之下。这样,“三大规划”从制定到实施就更加系统、有序,三位一体。研究型大学实施战略管理,是改进现有战略规划工作、提高大学管理水平的必由之路。

二、研究型大学实施战略管理的可行性

国内外许多学者已经就战略管理在非营利组织包括大学运用的理论基础进行了充分阐述。研究型大学作为一种大型的、复杂的、多功能的、特殊的非营利组织,不仅具有实施战略管理的必要性,而且具备实施战略管理的可行性。

制定战略规划、对大学进行战略管理,已成为国外高校管理改

革的一个趋势。回顾许多研究型大学，特别是后来成长为世界一流大学的那些研究型大学的发展历史，不难发现战略管理所起的重要作用。

美国是世界上最早将战略管理理念引入大学管理的国家。美国的大学和学院协会把发展战略管理与运行管理、资源和财政管理、人员管理及信息管理并列为大学校长培训的五大内容。在研究型大学的运作中，最为著名的是卡内基·梅隆大学。这所历史不长、规模不大的研究型大学，之所以能在很短时间内成为全美1988—1998年大学教育质量提高最明显的四所大学之一，并且在计算机和信息技术等专业成为美国顶尖的大学，主要取决于其对战略管理的成功运用。由于大学本身的资金和能力有限，必须进行战略选择和规划，找出自己的比较优势，利用自己的强项，既使强项更强，又不追求在所有领域都领先，“有所为，有所不为”。

在欧洲，战略管理同样引人注目。英国也把战略管理作为大学管理的重要手段。大学发展战略和规划已成为英国高等教育决策的基础。

在亚洲，日本、韩国的大学也十分重视战略管理。韩国的主要研究型大学——汉城大学建设世界一流大学的主要经验，就是“大学发展是一个战略管理过程”，即大学在不同阶段，总是及时制定与社会发展相适应的发展战略规划并贯彻执行。