



● 刘向兵 李立国 著

大学 战略管理导论

 中国人民大学出版社

● 刘向兵 李立国 著

大学 战略管理导论

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大学战略管理导论/刘向兵, 李立国著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07747-1

I. 大…

II. ①刘…②李…

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 (2006) 第 139685 号

大学战略管理导论

刘向兵 李立国 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京新丰印刷厂		
规 格	150mm×229mm 16 开本	版 次	2006 年 12 月第 1 版
印 张	21.5 插页 1	印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷
字 数	319 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序

“战略”一词原为军事用语，意指对战争全局的筹划和指导，是一种驾驭战争全局的指挥艺术。我国军事战略的历史可以追溯到战国时期的《孙子兵法》，东晋司马彪撰写的《战略》一书，是世界战略领域的第一部专著，比西方国家同类专著早几百年。毛泽东认为，战略问题是研究战争全局的规律性的东西。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。

1938年美国经济学家切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard）在《经理人员的职能》一书中，首次把战略这一概念引入经济领域和企业管理。从那时起到现在，企业战略管理理论发展迅速，学派纷呈，影响广泛而又深远。

20世纪70年代，战略管理逐渐被西方一些非营利组织如大学、基金会、科研组织、医院等引入。当时，由于经济危机，大学发展面临挑战，许多管理专家将企业战略管理理论运用于大学，一些教育专家也不断研究大学应用战略规划理论的方法和途径，部分大学应用战略管理摆脱了学校面临的困境。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》一书，对此进行了系统的总结和研究，并很快掀起了大学战略管理研究与应用的热潮。美国卡内基—梅隆大学校长杰瑞德·柯亨（Jered L. Cohon）教授 2004 年在我国参加中外大学校长论坛时就曾说过，制定大学发展的战略目标是始终萦绕大学校长心头、令其“彻夜难眠的问题”。

当前，我国高等教育改革与发展处于关键时期。随着高等教育大众化时代的到来，市场经济体制的确立和大学办学自主权的落实，以及大学之间竞争的日趋激烈，大学如何确定科学合理的战略目标，如何制定科学有效的战略规划并推进规划的实施，如何使学校更具有竞争力而不断走向卓越，同样是我国大学面临的最重要的现实问题，也是大学校长们“彻夜难眠的问题”。

2 在传统的计划经济体制下，我国高等教育实行的是国家计划和政府直接控制的体制，大学实际上是政府的附属物，根本不需要战略管理。随着社会主义市场经济体制的确立，政府职能的转变，高等教育管理体制改革的深化，特别是《中华人民共和国高等教育法》的颁布，大学的法人地位得到法律的承认，办学自主权正在逐步落实。这样，传统的以内部为主的管理模式已不能适应现实要求，大学的前途和命运在一定程度上要由自己把握，大学的领导者要具有战略思维、战略眼光，从学校内外环境的变化中去抓住机遇，开拓创新，优化环境，规避风险，从而不断增强学校的核心竞争力，更好地把握学校未来的发展——这正是我国从 20 世纪 80 年代后期已有学者开始研究战略管理对大学的适用性，90 年代至今有关大学战略管理的理论研究日趋活跃的主要原因。事实上，在我国的大学管理实践中，一些大学、大学校长和其他管理者已经在自觉或不自觉地采用战略管理的新方法了。

刘向兵、李立国两位同志在专题研究的基础上所著的《大学战略管理导论》，适应了我国高等教育管理改革的需要，对完整地认识和理解大学战略管理理论，对我国新时期大学管理体制与运行机制的完善，对大学研究与运用战略管理都具有一定的意义。在当前各个大学正在积极制定或实施“十一五”发展规划的时期，我相信

该书也会有一定的参考价值。

综览全书，我认为其主要特色体现在以下三个方面：

第一，研究内容的系统性。该书明确界定了大学战略管理的内涵，指出了我国大学研究与实践战略管理的必要性、可行性、积极效果及其问题，从战略管理的一般逻辑出发，以大学的环境分析为基础，以战略制定——战略实施——战略评估为基本线索，阐述了大学战略管理的全过程。同时分析了对大学战略管理起着重要作用的大学领导者、大学文化及有效沟通的意义，并由此提出了大学战略管理的框架，系统阐述了大学战略管理的基本理论与实践，强调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，以及对战略进行评估等环节，因此是一种全过程的、动态的、总体性的管理，它立足于战略规划而优于战略规划，强化了战略规划的实践特色，有利于大学整合全部的力量去实现战略目标。这对我国大学研究、制定和推进学校发展规划应当能够提供及时有效的理论指导，特别是对纠正一些大学存在的战略分析不透、战略定位不准，重视规划、轻视实施、忽略评估，以及战略规划的权威性不够、执行不力等现象也会起到一定的积极作用。

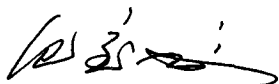
第二，研究视角的独特性。一般的大学管理理论往往分门别类地研究学校的学科建设、人才培养、科学研究、后勤管理等，不一定站在环境变化的角度，以宏观的视野研究大学在管理中遇到的问题与挑战。战略管理对大学而言，不仅是一种理论与管理模式，更是一种领导方法、思维方法与工作方法，它是在内外部环境的变化中去关注、识别和评估学校的机会与威胁，以应对挑战，抓住机遇，塑造学校优势，特别强调整体性、全局性。因此，它往往能贯穿于学校的学科建设、人才培养、人事管理、科研管理、学生管理、后勤管理等各项工作，促进学校改进决策方法，优化组织结构，把日常管理建立在战略规划的基础上，增强学校内部的协调、沟通与控制，不断提高管理效率与水平。这对克服目前一些大学存在的规划工作与日常工作脱节，各个部门各自为政，各项工作缺乏协调，各种资源缺乏整体配置等情况也大有裨益。正是基于这样的认识，该书试图超越大学日常管理、操作管理的层面，引导大学从

整体上把握发展趋势，在不断变化的环境中考察大学的总体发展问题，确立大学的发展方向与发展战略，促进学校弘扬特色，集中优势，整合资源，确保战略目标的实现。

第三，研究方法的有效性。战略管理是一门实践性极强的学科，该书在对大学战略管理理论进行系统研究的同时，对于理论如何应用于大学管理实践作了一定的分析，特别是整理了若干国内外著名大学的典型案例，几乎每个案例都印证了“困境——寻求战略——实施——走出困境”的过程。研究和分析这些典型案例，对于促进战略管理理论在大学管理中的应用，促进大学战略管理理论与可操作性的结合具有一定的价值。同时，大学管理毕竟不同于企业管理，许多大学管理研究著述往往把企业管理理论简单照搬到学校中来，有的单纯从企业管理的角度去看待学校管理的问题，对从学校自身特点出发研究教育管理问题重视不够，忽视了学校组织的特殊性；有的研究忽视中国国情，完全照搬西方已有的研究理论与方法分析中国大学的管理问题，并以此作为制定政策的依据。这两种倾向都是不利于、甚至有害于大学管理理论发展及其实践应用的。该书作者努力避免上述在研究方法上的片面性，在研究中尽量做到战略管理理论与大学管理实践相结合、与中国国情相结合，力求构建体现中国特色的大学战略管理理论。

当然，本书还存在一些问题与不足。例如有些观点还有待于进一步深化，个别章节内容不够深入等。应当看到，大学战略管理研究在我国高等教育领域毕竟仍属于起步阶段，是一个随着高等教育的发展而需要不断探索的永恒课题。该书写到这个水平已实属不易。我希望并相信作者们会继续努力，百尺竿头，更进一步，在大学战略管理的理论研究与实践应用方面，做出更大的成绩。

是为序。



2006年9月24日

目 录

第 1 章 导言：大学战略管理的提出	5
1.1 战略管理与大学战略管理	2
1.2 研究中国大学战略管理的必要性与可行性	14
1.3 战略管理运用到大学管理中的若干问题	32
1.4 大学战略管理的基本过程	34
1.5 本书基本框架和研究方法	38
第 2 章 大学战略分析	42
2.1 大学组织的特征	43
2.2 大学宏观环境分析	51
2.3 大学竞争环境分析	54
2.4 大学内部条件分析	63
第 3 章 大学战略制定之一：使命、愿景与战略目标	70
3.1 大学的使命与愿景	70
3.2 大学战略目标的确定	79

第 4 章 大学战略制定之二：竞争战略	86
4.1 大学战略的分类	86
4.2 美国私立院校与三大基本竞争战略	87
4.3 大学特色化战略	101
第 5 章 大学战略制定之三：发展战略	112
5.1 大学国际化战略	112
5.2 大学综合化战略	129
5.3 大学稳定型战略	140
5.4 大学战略联盟	143
第 6 章 大学战略实施	156
6.1 大学战略选择	156
6.2 大学战略实施	159
6.3 战略分层与落实	163
6.4 战略实施中的大学组织变革	170
6.5 战略实施中的大学资源分配与整合	189
第 7 章 大学战略评估与控制	202
7.1 大学战略评估	203
7.2 大学战略控制	215
第 8 章 大学战略管理的有关问题	227
8.1 大学领导者与战略管理	227
8.2 大学文化与战略管理	235
8.3 大学有效沟通与战略管理	246
第 9 章 案例：实践中的大学战略管理	261
9.1 斯坦福大学	261
9.2 卡内基—梅隆大学	272
9.3 威斯康星—麦迪逊大学	281

9.4 沃里克大学	293
9.5 中国人民大学	303
参考文献	328
后 记	334

第 1 章

导言：大学战略管理的提出

20 世纪 90 年代以来，为适应社会主义市场经济体制改革的需要，迎接新的科学技术革命和经济竞争的挑战，提升我国教育的国际化、现代化水平，提高教学质量和办学效益，归根到底，为高等教育更好地面向现代化，面向世界，面向未来，培养出大批适应 21 世纪中国社会主义现代化建设所需要的德智体美全面发展的合格人才，我国高等教育进行了波澜壮阔的改革，在发展规划、层次结构、体制机制、教育思想、教育观念等方面，都发生了历史性的深刻的变化。

在高教管理体制改革的方面，我国高等教育主要进行了三大改革，一是解决部门办学体制问题；二是解决中央与地方的关系，亦即扩大省级政府发展高等教育的自主权和决策权；三是政府与学校的关系，明确政府和学校双方的责任和权利，总体上是扩大高校的办学自主权，政府从直接管理变为间接调控为主，只是在宏观上抓好教育的发展方向，控制各级各类教育的发展规模和速度，有效筹集与分配办学资源，而对每一所大学的运作则不直接干预，形成了以市场机制为导向、政府宏观调控为主导、学校自主办学为主体的高校运作机制。

正是在这样的宏观背景下，我国的大学开始严肃地思考自身的发展问题，其命运和前途在一定程度上开始由自己把握，学校独立决策的功能需要逐步强化，需要更多思考自己的未来。如何抓住机遇，更好地实现“不断地满足人民群众日益高涨的教育需求，更好适应社会主义现代化建设的迫切需要，适应全面建设创新型国家的需要”^①的历史使命，为我国全面建设小康社会服务？如何积极探索发展新思路，以前瞻性、全局性的战略指导学校的各项工作？如何应对大学之间日趋激烈的竞争，在竞争中求生存、求发展？如何不断推进高校管理体制改革的，拓展管理的新局面？这些问题构成了大学实施战略管理的深刻动因。

1.1 战略管理与大学战略管理

2

1.1.1 大学战略管理的提出

1. 战略与战略管理

战略（strategy）一词，最早起源于军事领域，源于希腊语“stratego”，意为“将军”。在我国，与古希腊几乎同时期的战国时期出现了《孙子兵法》这部光辉著作，其中虽无“战略”一词，但已包含了丰富的战略思想。汉代《黄石公三略》、《淮南子·兵略训》等书，都已在超出军事范畴之外揭示了战略最深层的一些原理。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，比西方国家同类专著早上几百年。^②唐朝有文献记载：“当时无战略，此地即边戍”，用战略来描述军事状态、战争、战事。

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。19

^① 周济：《创新与高水平大学建设——在第三届中外大学校长论坛上的演讲》，<http://www.edu.cn/20060714/3199847.shtml>。

^② 参见洪兵：《真正的战略在中国》，载《舰船知识》网络版，（<http://jczs.news.sina.com.cn/2004-10-28/1736238259.html>）。

世纪德国军事家克劳塞维茨在《战争论》中提出：“战略是一种……达到战争目的的艺术”；20世纪初英国战略思想家利德尔·哈特在《战略论》中认为，战略是分配和运用军事工具，以达到政策目的的艺术；50年代法国战略思想家博福尔在《战略绪论》中提出，战略是一种用来达到目的的手段，是一种运用力量的艺术，以使力量对于政策目标的达成可以做最有效的贡献。

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”^①之意，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。毛泽东认为，战略问题是研究战争全局的规律性的东西。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：对作为一个整体的组织来说，首要的、普遍性的、持久重要的计划或行动方向。

战略管理（strategic management）是指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评估与控制的一个动态管理过程。《韦伯斯特大辞典》对战略管理的定义是：对整个组织首要的、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。

战略和战略管理显然是密不可分的。战略管理系指规划、执行、追踪与组织战略的过程，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程。

2. 大学战略管理的兴起与发展

20世纪60年代，战略管理作为一门学科开始兴起。70年代，

^① 黄浩明编著：《非营利组织战略管理》，1页，北京，中国人民大学出版社，2003。

战略管理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。

当时，由于经济危机，大学发展面临挑战，西方许多管理专家将企业战略管理理论或战略规划用于大学。在美国，许多大学邀请军界和企业界的人士到大学介绍实施战略规划理论的经验，大学的一些著名学者也不断研究战略规划理论在大学实践中应用的方法和途径，一些大学应用战略管理理论摆脱了学校面临的困境。1972年，美国学者申达尔（Schendel）和哈顿（Hatten）发表了题为《战略计划与高等教育：概念、问题和机会》的文章，最早将战略规划用于高校发展。^①1978年，哈佛大学霍斯墨（Hosmer）出版了《学术战略》一书，完整地提出了战略规划直接用于高等教育的理论。^②1983年美国学者乔治·凯勒出版的《学术战略：美国高等教育管理革命》（国内译作《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》，以下引用以此译名为准）一书更掀起了高教研究人员对高校战略规划的研究热潮。除一些专家的研究，美国全国高校管理系统中心与全国州立大学协会等组织也为战略规划应用到大学的管理实践之中而加强了理论与实践研究工作。

从20世纪80年代早期引入战略规划以来，国外许多大学在战略管理方面已经积累了极其丰富的经验。制定战略规划，对大学进行战略管理，已成为国外大学管理改革的一个趋势，许多院校运用战略规划的理念，通过一系列富有创意的决策使之接近于校园的主流文化、领导机构的管理风格和学校内部的管理过程，并因此而赢得了更有活力的教师队伍、更精明的管理团队、更好的声誉、更高的教学质量、更多的学生和更大的资金投入。正如乔治·凯勒在其《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》中译本的序中所说，

① Schendel, Dan E., and Hatten, Kenneth J. "Strategic Planning and Higher Education: Some Concepts, Problems, and Opportunities." Lafayette, Ind.: Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Purdue University, 1972.

② LaRue T. Hosmer, *Academic strategy: the determination and implementation of purpose at new graduate schools of administration?*, Publisher: Ann Arbor: Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1978.

“1983年本书首次出版时，美国只有少数几所大学采用了战略规划来设计学校的未来发展。而今天，在美国的3800所学院和大学中，却有一半以上的学校已经制定了某种形式的战略规划，或者正在制定一系列战略行动重点。在过去的20年里，在无数的其他国家的大学里，战略规划也得到了广泛的重视并被广泛采用。无须赘言，在世界各国大学运行和变革的管理上，战略思维与行动是新的最重要的要素之一。”^①

3. 大学实施战略管理的环境和条件

一般认为，战略和战略管理应用于企业是有条件的。其一，企业必须是独立的、完整的、具有自身利益的组织；其二，存在需要战略和战略管理的社会环境，企业必须具有“敌我”双方，即有多个企业存在并且相互竞争。我国的企业战略和战略管理，无论是理论研究还是实践应用都远远落后于西方发达国家，就是因为我国的企业在20世纪70年代末之前，是不具备以上两个条件的。

同样的道理，我们认为，大学讲究战略和战略管理也必须具备两个条件：第一，大学具有独立的自身利益和持续、稳定的发展目标，这是讲求战略和战略管理的内在需求；第二，大学必须存在讲求战略和战略管理的社会环境。因为战略总是与竞争紧密联系在一起的。有人认为，大学发展战略具有五个核心特征：（1）竞争；（2）参照系（对手）；（3）全局胜利（双赢）；（4）基础性；（5）长远性。亦即大学的发展战略是面向“竞争”的谋划，为此就必须明确自己的“竞争对手”或“参照系”。^②

在我国过去高度集中的计划经济体制下，不用说大学，即使是企业在法律上也没有独立的地位，经济上没有独立的利益。我国教育事业一直被单纯视为由政府支出的公益性福利事业，大学产品的性质为纯公共产品，大学所有权与管理权都由政府掌握，政府办学依靠国家机制配置资源，大学的办学经费依靠国家财政拨款，政府控制

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

^② 参见李震彪：《大学发展战略与规划的思考与实践》，见《谋划发展，规划未来——教育部直属高校发展规划工作探索与实践》，厦门，厦门大学出版社，2003。

大学的发展目标、发展规模、招生专业、招生层次等。在这种情况下，大学当然谈不上战略和战略管理问题。

从20世纪90年代开始，随着我国社会主义市场经济体制的逐步确立，我国教育体制的改革也加大了步伐。政府从直接管理变为间接调控为主，只是在宏观上抓好教育的发展方向，控制各级各类教育的发展规模和速度，有效筹集与分配办学资源，而对每一所大学的运作不直接干预，形成了以市场机制为导向、政府宏观调控为主导、学校自主办学为主体的高校运作机制。这样，学校的命运和前途就在一定程度上由自己把握，学校独立决策的功能逐渐强化，需要更多地思考自己的未来。

6 传统的高等学校管理是目标管理、操作管理、内部管理，侧重于功能管理，强调管理的内容及具体的目标，强调内部各单位的整合，而不是站在环境变迁和“以人为本”的角度，强调使组织如何抓住外部机会，寻求发展空间。而战略管理则强调外部管理，强调长期、具体目标的实现，即脱离自我中心，从他人或外在环境的观点来看组织问题，而并非从组织内部去诠释外在问题。从这个角度上看，我们可以把战略管理理解为一个组织寻求成长和发展机会及识别威胁的过程，其基本宗旨便是利用外部机会（external opportunity）和化解或回避外部威胁（external threats）。亦即，它关注的是外部环境的变化对组织发展的影响。战略管理就是外部环境的管理，即识别、监视和评估外部机会与威胁。

此外，社会环境是学校活动的空间，是学校生存和发展的基础。传统的学校管理是封闭的管理，它关注的是学校的既定目标和任务。而当今环境的迅速变化对学校的生存提出了挑战，也提供了发展的机遇，塑造学校优势成为当前高等学校管理的热点话题。要做到这一点，最迫切的就是要引入战略管理的理论和方法。这样，大学讲求战略管理的条件就逐步具备了。

1.1.2 大学战略管理的基本概念

1. 大学战略

大学战略，也可叫大学发展战略，本质上是采取一些优化的方

案来调适组织与环境之间的关系，进而达到发展的目的。寇普（Cope）在《机遇来自实力：战略规划案例研究》中对大学发展规划是这样描述的：一种开放的系统论，指引院校之舟在前进道路上顺利地通过各种变化多端的环境；它是一种行为，对未来外部环境状况可能引起的问题预先提出解决方案；它是一种手段，在持续的资源竞争中用来争取有利地位；它的主要目的是把院校的前途和可预见的环境变化联系起来，使资源的获得快于资源的消耗，从而能够成功地完成院校的使命。^①

大学战略首先是战略管理理论在大学管理实践中的运用，是企业战略理论在作为非营利组织的大学组织中的借鉴和发展。我们可以这样理解大学战略：大学战略就是在对大学内、外环境全面分析、预测的基础上，为适应未来的发展变化，创造和维持自身的竞争优势，求得长期生存与发展，就其整体的未来所作的长期性和决定性的谋划。它是一所大学在一个较长时期内办学指导思想、办学目标以及应对措施的综合。在这个意义上，大学战略与大学战略规划是同一概念，这也是本书的一个基本立足点。

大学战略的内容，可包括大学战略目标及办学思路，战略发展阶段，以及重要战略举措等。由于战略是一种相对长远的宏观的谋划，因此它应具有相对稳定性，同时又要与时俱进，在实践中不断开拓、创新和完善。

2. 大学战略管理

根据战略管理的概念，我们也可以提出大学战略管理（strategic management of university）的概念：大学战略管理就是大学为了长期的生存和发展，在充分分析外部环境和内部条件的基础上，确定和选择学校的战略目标，并针对目标的落实和实现进行谋划，进而依靠大学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评估与控制的一个动态管理过程。

^① Cope, Robert G., *Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples*, ASHE-ERIC Higher Education Report No. 8, The George Washington University, School of Education, Washington D. C., 1987.