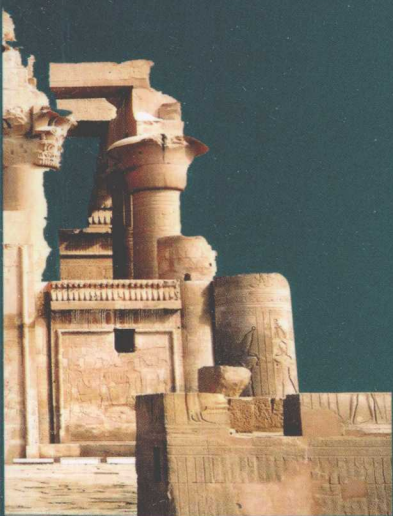


DAXUE
ZHANLUE GUANLI
YANJIU

大学战略管理研究

| 周巧玲 著



科学出版社
www.sciencep.com

大学战略管理研究

周巧玲 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足国内的实践和理论需求,通过比较研究为我国大学的战略管理提供国际借鉴的视野。本书运用典型资料,努力将理论研究和实证分析相结合,以多元的视角系统地展现国内外大学战略管理理论与实践的样貌;从大学战略管理的动力机制,大学战略的制定、实施、评估与监控、内部调适机制等环节,初步构建了大学战略管理的分析框架,探讨大学战略管理中所面对的外部关系和内部关系,考察战略管理的工具性价值及其可能带来的影响;梳理了中国背景下可能影响战略管理有效实施的制度和文化方面的各种因素,并为解决这些问题提供建议和思路,帮助大学领导者和管理者更科学地运用战略管理理论与方法,提供进行现代大学制度创新的视角。

本书可供高等院校领导、战略规划人员、研究人员、研究生等阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

大学战略管理研究/周巧玲著. —北京:科学出版社, 2009

ISBN 978-7-03-025607-2

I. 大… II. 周… 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 (2009) 第 167602 号

责任编辑:王剑虹 卢秀娟/责任校对:刘亚琦

责任印制:钱玉芬/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 11 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2009 年 11 月第一次印刷 印张: 12 1/4

印数: 1—2 000 字数: 233 000

定价: 32.00 元

如有印装质量问题, 我社负责调换

序

2009年年初，作者到淄博师范高等专科学校就任副校长；9月又欣闻其著作《大学战略管理研究》即将出版，我感到十分欣慰。

2004年，作者进入华东师范大学高等教育研究所学习，基于她的工科学历背景和高校实际管理工作的经验，我建议她对高校的规划问题进行研究。后来，她在英国访问学习一年，期间修读了工商管理课程，考察了英国多所高校，访谈了不少高校管理人员、教师等，对大学的战略规划以及战略管理问题有了一些新的认识，并最后将博士论文定于大学的战略管理研究方面。

在高等教育大众化、国际化及高等教育分层发展的背景下，高等教育机构面临着前所未有的资源、市场和生存竞争的压力。同时，随着大学自主权的逐步扩大，大学有了更多的自我谋划的责任，必须以战略思维来考虑未来的生存与发展问题，通过战略管理对自身进行准确定位，确立发展方向，提高资源的协同力与整合力。只有提高管理效率并优化组织，才能不断激发内部活力，快速应对外部变化。

战略管理模式来自于企业组织，是企业组织应对挑战、在竞争中保持优势的有效工具，而大学作为复杂的非营利性机构，其任务、结构和文化都显著地区别于其他类型的组织，大学运用战略管理时可能遇到很多问题，这要求大学必须关注这些问题并作出相应的调适。西方大学已经有了许多运用这一管理工具的经验。那么，产生于20世纪六七十年代的企业管理理论、运用于欧美大学的管理工具是否适合于解决我国大学当前面临的问题？能否成为我国大学应对挑战、保持竞争优势、抓住机遇的有效机制？作者从这一核心的问题出发，通过比较研究，探寻他国大学战略管理在理论与实践上的共性和个性，探讨这些管理理论与实践的可转移性，论证战略管理在中国大学运用的可行性。访学英国一年的经历，为她就大学战略管理问题进行比较研究提供了良好的条件：一是写作中借助大量的西方文献，并作了大量原始的翻译工作；二是深入个案学校，通过实地考察、深度访谈等方式获得了丰富的第一手文献资料。其研究采取文化的视角，在深入理解这种管理背后的文化、把握其精神实质的基础上探讨其可转移性及调适对策，具有较强的实用性和现实意义，在国内大学战略管理理论研究和实践处于起步阶段的情况下，为我国大学的战略管理提供国际借鉴的视野。

作者从大学战略管理的动力机制，大学战略的制定、实施、评估与监控、内部调适机制等环节，初步构建了大学战略管理的分析框架，提出了战略目标统一

于大学的使命、战略目标的纵向一致性与横向协调性、采取参与式决策等新思路；提出通过战略规划“滚动推进”实施战略监控，建立大学战略评估体系等新举措。书中对领导者在战略管理中的角色分析、对战略管理中有效沟通路径的选择等都有精彩而富有启发的论述。

作者作为高校管理人员，直接参与学校的“十一五”规划过程，有利于深刻理解我国文化背景下的实践问题，在此基础上进行实证分析和比较研究具有更大的优势。作者提出的改革传统管理模式、促进现代大学制度创新、优化大学的组织文化以与中国文化相适应并相吻合的战略管理模式，提高大学战略管理中的决策能力、执行能力和监控能力等建议，对高校管理实践有现实的指导意义。

当然，大学的战略管理在高等教育管理研究和实践中还是一个新的领域，目前的研究工作还是框架性的，有待在纵深方向上进一步展开。期待作者基于已有的研究基础，取得更多更好的研究成果。尤其是新到淄博师范高等专科学校任副校长一职，有了将所学的理论更好地与管理实践结合的条件，可以持续深入地开展研究，我由衷地祝愿她能够在新的岗位上取得更大的进步。

谢安邦

2009年9月20日

前 言

近年来，在全球化及高等教育国际化背景下，我国大学面临前所未有的压力和挑战：市场力量影响的增强和竞争格局的形成；国家高等教育战略推进与高等教育分层；高等教育发展模式由外延式向内涵式转换；大学自主规划发展的权力与责任。面对环境的急剧变化，大学迫切需要管理模式方面的革新。本书旨在为我国大学的战略管理提供国际借鉴的视野，通过比较研究，考察西方大学借用企业管理理论的战略管理工具的动因、效果及其对我国的启示；通过研究西方大学战略管理的理论与实践，分析其影响因素，以探讨这些管理理论与实践的可转移性，论证战略管理在中国大学中运用的可行性，为寻找实践中存在问题的根源提供视角，并为解决这些问题提供建议和思路。

本书得出了以下几方面的主要结论。

首先，从大学战略管理的动力机制来看，大学的理想与高等教育的经济意识需要合作，大学的核心价值与社会需求需要平衡。本书通过描述和分析英国大学战略管理的实践图景，指出在政府主导高等教育政策的外部环境和社会环境的压力下，我国大学在与外部市场需求的对接过程中遇到困难：大学在经济活动中平庸化；大学战略选择的空間狭窄；战略定位中关注与困惑并存，战略选择的结果趋同。良性的竞争环境和机制是通过政府合理科学的制度安排、政策导向以及高校自身的共同努力实现的。政府应优化政策，为大学创设良好的竞争环境；而大学应在坚持大学理想的前提下，与政府、社会建立良性互动关系。

其次，就大学战略的制定、实施、评估与监控三个基本阶段展开论述，从大学战略管理的角度，分析我国大学传统管理中存在的制约因素，相应地提出政策性建议。其一，缺乏理念、没有明确的使命，大学就难以确定正确的战略目标，难以办出特色，其战略难以维持。借鉴西方大学的做法，确立清晰的大学使命陈述，对我国大学有着积极的意义；战略目标的纵向一致性和横向协调性要求在规划中进行指导和沟通，采取参与式决策；在战略的制定过程中，借鉴西方战略分析工具中的科学理性，可以更为深入客观地分析环境中的各种因素和发展趋势，作出更为科学的战略分析和决策。其二，在我国大学战略实施过程中，战略计划的约束力弱导致战略实施低效，组织结构不利于战略的实施，资源配置体系有待完善。建议我国大学通过构建合理的资源配置体系和资源共享机制，将资源配置与大学的战略目标相结合，保证资源利用的高效性；坚持战略计划的纪律性；构建明确的战略目标执行体系，明确执行责任机制。其三，战略管理强调管理过程

的封闭性，要求对已有战略的适应性、战略实施的绩效进行评估和监控，对战略计划的文本进行回顾和修订。我国大学管理监控环节薄弱，大学评估动力具有外源性的特点，自我评估的努力与探索面临困难。因此，需要进一步增强大学内部评估的意识，建立正式的战略评估与监控程序，通过战略规划“滚动推进”实施战略监控，建立相应的大学战略评估指标体系。

再次，分析了大学战略管理的内部调适机制。战略管理强调执行过程和执行要素的协同增效。由于大学组织特性对其决策和执行体系提出的挑战，以及知识的性质对大学领导和管理机制所提出的挑战，沟通成为协调学术生产和管理决策隔离的关键，从而成为有效实现大学战略的关键。我国大学领导者需要更加注重采取基于沟通、咨询、研究的决策方式，建立科学决策的咨询支撑体系和专家系统；通过构建合理的决策体系、执行体系和监控体系，提升战略领导能力，为实现大学的使命和目标提供保障。

最后，本书基于研究提出，在中国目前的教育背景下，大学运用战略管理这一工具，能够在复杂变化的环境中造就成功的大学，促进大学制度创新，优化大学组织文化。展望大学的未来，在一个需要变革与创新的年代，我国大学需要创造性地借鉴西方发达国家大学战略管理的经验，构建与中国文化相适应、相吻合的战略管理模式，改革传统管理模式，促进现代大学制度的建设与创新。

目 录

序 前言

第一章 导论	1
第一节 大学战略管理兴起的背景：国际的视野	1
第二节 大学战略管理实践与理论：国内的状况	9
第三节 研究的问题	19
第二章 研究设计与方法	21
第一节 核心概念界定	21
第二节 研究设计	25
第三章 大学战略选择的动力机制	34
第一节 大学战略管理视阈中的政府、市场和学校	34
第二节 国家和市场介入高等教育战略的实践图景：以英国为例	40
第三节 国内大学战略管理的外部关系状况分析	59
第四章 大学战略的制定	74
第一节 大学战略制定的理论来源辨析	74
第二节 西方大学战略分析的实践	77
第三节 大学战略的规划	86
第四节 对我国大学战略管理的启示	102
第五章 大学战略的实施	107
第一节 大学资源的战略性配置	107
第二节 战略目标执行体系的构建	112
第三节 我国大学战略实施状况分析	117
第六章 大学战略的评估与监控	123
第一节 大学战略评估与监控的目的与内涵	123
第二节 西方大学战略评估的实践	126
第三节 西方大学战略监控的实践	132
第四节 我国大学战略评估与监控的状况分析	135
第七章 大学战略管理的内部调适机制	142
第一节 战略管理在大学里运用的阻力	142

第二节	领导：大学战略管理中的关键角色·····	145
第三节	沟通：学术战略决策中的协调机制·····	151
第四节	我国大学战略管理的内部阻力及其调适·····	160
第八章	研究的结论与讨论·····	167
第一节	研究回顾·····	167
第二节	余论·····	175
参考文献	·····	178
后记	·····	183

第一章 导 论

第一节 大学战略管理兴起的背景：国际的视野

一、开放竞争环境中萌生的大学战略管理

20 世纪 80 年代后期以来，全球高等教育机构面临着外部、内部环境的巨大变化带来的挑战。

1. 高等教育财政不足与市场影响增强的趋势

高等教育运行需要大量资源作为基础，办好大学更需要持续不断地增加投入。改善办学条件、引进人才、发展学科专业、提高教学质量和研究水平等，都需要增加投入。然而，目前大多数国家的大学都不可能从政府的财政拨款中获得充足的资金，尤其是在高等教育大众化的阶段更是如此。比如，以前英国大学约 90% 的经费是从政府获得的，而现在只有约 60%。在世界范围内的很多国家，其他渠道的高等教育成本分担比例增加，政府投入的比例相应减少，鼓励设立无须依靠政府投入经费的私立大学，并鼓励公立大学通过多种非传统的方式获取更多的资金来源。

高等教育资金相对不足的状况，一方面对高校管理提出了降低成本、提高效率的要求，另一方面提出了高校寻求多元化筹资的要求。多样化的资金来源，如科技服务、国际学生学费、短期培训课程、校内设施对外服务等方面的收入，改变了大学的收入来源的比例。大学在运用自己的知识、技术等智力资源促进国家和地方经济社会发展的同时，还要关注和争取社会收入来源。

面临资源不足的困难，筹措外部资金并更多地获取外部资源的能力对大学来说显得越来越重要。资金来源的多样化，使得大学更广泛地参与经济生活。在这种情况下，大学如何获取更多的资源来保证教育投入？如何保证质量以应对利益相关者的问责？资源如何配置才能保证合理有效地利用？如何对制度进行调整和改革以提高资源利用效率？在融入社会的过程中，如何维持自身的理想和价值观？这些都需要大学进行战略性地应对，也成为大学寻求战略管理的直接动因。

2. 高等教育多元化和分层

在高等教育大众化背景下，学习型社会的出现、学生的来源背景多样化、社会发展对人才的需求多样化，导致对教育的需求也出现多样化。

20 世纪 80 年代以来，各国政府应对高等教育大众化及资助困境的一个措施就是鼓励大学的差异化和大学使命的多样性。在欧洲，尽管有些政府的政策限制

导致该国高等教育趋同化,如欧盟各国的教育政策导致了欧洲国家高等教育比美国更高层次的趋同,但是各国都开始关注国家高等教育体系内高校类型的多样性。过去,许多国家将大学和非大学高等教育机构截然分开,称为“双轨制”,如今大多数国家都取消了这种“双轨制”,或者模糊了两者的界限。比如,英国这个过去长期建立在公共资助高等教育传统的国家,1992年的教育改革法案有效地取消了大学与多科技术学院二元发展的历史,创造了一个具有比先前更多类型的、不同背景的大学系统。

在美国,自20世纪60年代开始,为了避免不必要的重复投入,大学使命的多样性获得了更大的动力。长期以来,在美国公立高等教育中,推动大学分层和不同功能定位的有力手段是学术政策导向。美国各个州都制定了促进学生和学术项目分层的政策,把资源投入强大的优势学术项目,以减少重复设置的名义合并和停止那些弱势的学术项目,增加了体系的分层。^①1963年的加利福尼亚州大学总体规划是对教育结构进行重新设计的典型。该规划的核心就是将该州的大学系统进行分层和分类:第一层次是加利福尼亚大学,12.5%左右的最好的中学毕业生进入加州大学学习;第二层是加利福尼亚州立大学,34%的毕业生进入这里;第三层是加利福尼亚州社区学院,所有毕业生都可以进入。这个总体规划对美国高等教育产生了深远的影响,带来了加利福尼亚州高等教育的大发展。

20世纪90年代,美国的“独立创造政府运动”鼓励大学使命多样化,以提高效率。倡导者希望通过使政府追求效益、效率、创新及使大学的具体任务变得有目标可循,将评估重点从过程转向结果,将机构的目标作为评估效益的标准。这项倡议引起了一些学术项目的考察和终止、评估和管理重组。在20世纪90年代,全国范围的大学认可了高等教育结构调整的方案,包括学校使命多样化、认证和问责的机制。

高等教育需求的多样化是公立高等教育系统所无法满足的,高等教育机构新的功能和新的类型不断涌现。新型的网上学校、远程教育正在增多,如各种短期培训机构,把学生当成消费者,瞄准需求,提供方便的课程,成为市场竞争中的“新参与者”。一些公司也开始制订自己的人才培训方案,甚至创建了真正的企业学校,如摩托罗拉大学。以往,大学学历和学位可以确保就业,而现在,学位证在就业市场上的重要性日趋下降。各级各类高校,如职业学校、成人学校、远程教育等,都成为市场上的竞争者,在生源和就业市场上可以同大学直接进行竞争。学生日益成为“消费者”,可以从更多的知识提供者中选择适合自己的教育形式。大学经常需要根据社会和学生需求设置专业和课程,而不能仅仅根据学

^① Michael N. Bastedo & Patricia J. Gumpert: Access to what? Mission differentiation and academic Stratification in U. S. public higher education, Higher Education, 2003, 46: 341~359

校现有的教师情况来提供课程。在可比较的知识和教育领域,民众对高等教育需求的分化和对高等教育的选择,将带来部分大学的生存危机。

高等教育多样化发展的趋势不可阻挡,各类高校都应考虑正确定位,保持自身特色和优势,获取多元的资源,发展自己的生存空间。

3. 高等教育国际化趋势

20 世纪 90 年代以来,全球化以不同的方式影响着每一个国家。全球化是跨国境的资本、技术和信息的复杂的整合。在经济全球化的背景下,国际 21 世纪教育委员会向联合国教育、科学及文化组织提交的报告《教育——财富蕴藏其中》把高等教育国际化作为高等教育的新职能提了出来。1998 年,世界高等教育大会发表了《21 世纪的高等教育:展望和行动世界宣言》,呼吁不论是发达国家还是发展中国家,都必须正视高等教育的国际化进程,强调国际合作与交流是促进全世界高等教育发展的主要途径。大学作为知识中心越来越注重国际合作与交流。比如,加利福尼亚大学在制定的一个交流项目中,与 35 个国家 150 所大学签订了协议,每年有 4500 名学生到其他国家学习,其中,2/3 去欧洲,1/3 去亚洲。在欧洲有苏格拉底计划等欧盟教育合作交流项目,组建跨国境教育培训网。由于这些项目成为大学资金的一种新来源,争取更多的国际高收费学生就成为许多大学的资源战略之一。与此相应,本科学位短学程化、本科课程模块化、学分互认等也极大地增加了学生在大学之间甚至国家之间的流动性。教师与学生的流动性增加,使大学面临如何吸引最优秀的人才的问题。在美国,近年来在自然科学和工程领域来自国外的留学生获得的博士学位比例逐年上升,其中多数是来自东亚的学生。

近年来,在高等教育国际化的背景下,国家间的竞争越来越激烈,尤其是人才的竞争也越来越激烈。要保证高等教育在世界上的声誉和地位,就必须保持高等教育教学与科研质量高的优势,各国政府都感受到了这种竞争压力,普遍调整高等教育战略,纷纷实施重点建设世界一流大学的战略。

全球技术领域的进步大大影响了大学的教育、研究及服务。通信技术的快速发展使得信息的储存、传播和应用发生了革命性改变。信息技术的发展给高等教育带来的变革是史无前例的。课程、图书馆、信息等更多的优质教育资源将实现网上共享;技术进步也带来了教学方法和手段的改变,网络技术促进了大学间的协作与资源的共享,从而影响研究合作的方式。这些变化向大学的教学科研和服务提出了新的需求,大学作为知识积累、创造和传播的中心,需要以崭新的姿态回应这些需求:人才培养模式、教学质量和课程建设等都需要有战略;新兴交叉学科领域不断涌现,知识的发展要求研究不断创新和深化,同时新兴的全球问题把研究转向新的领域,要求大学在研究方面必须注重战略。

“教育机构必须具有更强的适应力和应变的能力来为这个变化中的世界服

务……由于大学多样的使命和数目众多的参与者,大学变革所遇到的挑战远比商业部门和政府部门复杂得多。必须采用战略而不能仅做出反应,要深入理解大学的使命及重要的传统和价值标准,并对未来的前景有清晰的认识。”^① 外界环境的急速变化和竞争的加剧,深刻地影响着大学及其管理模式,企业管理中的一些理念、方法和管理文化被引入和运用到大学管理中来,战略、绩效、使命、责任等词汇在欧美国家高等教育管理实践及理论文献中大量出现,战略管理日益成为高等教育应对变化的重要工具。

二、战略管理理论影响下的大学战略管理

1. 企业界管理理论的发展

在企业领域,组织的战略及规划在20世纪50年代西方国家开始出现,并在60年代中期至70年代中期广泛传播与流行。

伊戈尔·安索夫是对战略管理学进行系统阐述的关键人物之一。他的最重要的一部著作《公司战略》,第一次将企业战略从企业的日常管理概念中分离出来,对企业战略作了明确定义。安索夫在其《战略管理论》中为制定公司未来战略提供了一个系统、严密的程序,其目标是使不同的企业能根据这个模型,制定出适合自己的战略和计划。他还把战略规划拓展到多学科领域,把个人与组织的行为能力、政治进程和组织文化作为决定战略行为和企业成功的主要变量。

迈克尔·波特把企业战略同应用微观经济学这两个以前相对独立的研究领域联系起来,创立出一套分析模型和工具。他的《竞争战略》^②改变了企业战略的研究方法。他在对同行业竞争者、产品的替代者、潜在的进入者、供应商和消费者这五种竞争力量进行分析的基础上,提出了可应用于企业实践的通用性战略:第一种是差异化战略,其竞争的基础在于为顾客提供附加价值;第二种是成本领先战略,即低成本战略,是以尽可能低的成本提供产品和服务;第三种战略是聚焦战略,即企业将战略重点锁定于特定的顾客或地域。波特在其著作《国家竞争优势》^③中,将思维从竞争分析扩展到可持续竞争优势上,对企业竞争优势的来源进行了深入剖析。此外,钱德勒的《战略与结构》^④、汤姆·彼得斯的《方兴未艾的混沌:管理革命手册》^⑤及《追求卓越》,都涉及战略管理问题的研究。

① [美]詹姆斯·杜德斯达:《21世纪的大学》,刘彤等译,北京大学出版社,2005年,第221~237页

② [美]迈克尔·波特:《竞争战略》,陈小锐译,华夏出版社,2003年

③ [美]迈克尔·波特:《国家竞争优势》,李明轩、邱如美译,华夏出版社,2002年

④ [美]艾尔弗雷德·D. 钱德勒:《战略与结构》,孟昕译,云南人民出版社,2002年

⑤ Tom Peters, Thriving on chaos: handbook for a management revolution, Harper & Row Publishers, New York Cambridge, Philadelphia, London, 1988

70 年代中期的热潮之后,战略规划曾被冷落了十几年。90 年代出现了战略规划的复兴,战略管理作为公司确认战略方向和调整其运作过程使之与战略相一致的方法,凭借自身的重要性成为一项学科规训。明茨伯格等人将战略形成的思想流派归为两大基本类型:一是规范的类型,这种类型的规范的设想是,环境是相对不变的,组织战略发展的挑战就是应对或适应环境,有设计学派、计划学派、定位学派等;二是描述性的类型,这一类型包括企业家学派、认知学派、学习学派、文化学派、环境学派等。战略管理理论的发展在企业界的管理实践中得到了广泛而成功的运用。

2. 公共管理理论的发展

现代社会的管理可划分为公共管理和企业管理两大基本类型。公共管理是以公共组织为依托,运用公共权力,为实现公共利益而进行的管理活动。企业管理是在市场机制环境之中,为实现企业的利益而进行的管理活动。管理学首先诞生于市场环境中的企业领域,继而扩展到公共领域乃至整个社会的其他各个不同领域。各领域各类组织的管理千差万别,但一般原理、一般规律、基本手段、主要管理技术和方法、管理程序等都是相通的。

企业领域战略管理的成功很快引起了非营利性机构、政府部门以及其他公共事业单位,包括院校和大学在内的组织机构的关注。而企业领域管理理论与实践的进展也很快反映到公共管理领域中来。如欧文·E. 休斯(Owen E. Hudsms)的《公共管理导论》是 20 世纪 90 年代出版的最具影响力的公共管理著作和教材,被许多大学和教育机构所选用,该书对公共行政从传统模式向新公共管理模式的转变作了系统而透彻的分析。

3. 高等教育领域战略管理研究的兴起

企业界战略管理理论的发展,以及政府新公共管理的兴起都对大学组织引入战略管理起到了推动作用。特别是近年来面对诸如政府财政支持的削减、科技进步和专业课程过时等挑战,许多大学致力于寻求战略规划手段以适应急剧变化的环境,“战略”一词在高等教育领域出现的频率增加。尤其是在西方政府改革的背景下,管理界理论先行,影响到高等教育界的意识,企业界的管理工具也被有选择地引入高等教育机构的管理实践中来。许多研究者认为企业管理模式同样适用于高等教育,有学者研究了不同的理论对于教育机构的适用性,通过将教育组织与公共机构和私营机构进行比较发现,就管理而言,两类组织间有更多的相似之处,认为将管理理论应用到教育机构是合适的,也是非常必要的。

20 世纪 60 年代,目标管理(MBO)在企业界得到了认可,不久就被用于高等教育领域。目标管理以一个组织的目的和目标为出发点。对目标管理这个从企业界借来套用在高等教育上的管理模式的效用及合理性,许多学者提出了疑问,如布朗德尔等认为:“目标性管理模式的动机是有效地生产确定的产品,而大学

对其产品没有一致的定义；它极其尊重教授的独立性；它不以追求最大价值为目标。”

20 世纪 80 年代，商界进而把目标管理理论发展为全面质量管理（total quality management, TQM），把管理重点由输入与产出转移到了过程。90 年代，很多美国大学采用全面质量管理和战略规划这两种管理工具来回应环境变化。作为提高大学质量管理的手段，TQM 能够提高组织在提供产品和服务质量方面迎合顾客期望的能力而使组织更有竞争力。然而，这只是对环境中的新形势作出的简单反应，还不足以应对全球范围的动态的变化环境。

1983 年，乔治·凯勒在他的一部很有影响的著作中精辟地阐述了高等教育的战略规划理论。他说：“一个组织既要有其个体的、短期的、最低的要求，也要有整体的、长期的和适应未来需要的投资性战略。这个战略必须符合眼前的利益，同时也必须为适应一个完全不同的未来作准备。”^①

20 世纪 80 年代初以来，长期规划成为规划理论的重点，继而战略规划开始在美国高等教育领域流行。在美国，作为一种调动资源以迎接未来挑战、抓住机遇的手段，战略规划是“长期规划”、“五年计划”、“总体规划”和“规划，专业计划和预算制度”（PPB）等的发展。其中的一些名词仍然与“战略规划”交替使用，相对于运行计划、年度预算等来说，这些词表示的都是长期规划。由于科技、人口、财政、政治监督等外部环境的推动，很多院校努力寻求战略变革，通过战略规划这个工具提供更好的质量、效率和效益来回应环境的变化。

在英国，1984 年大学拨款委员会的报告《进入九十年代的高等教育》^②中指出，当今形势与 20 年前罗宾斯报告的时代相比发生了很大变化，高等教育应有新的战略。而 1990 年英国工商部和高教与工业理事会^③合作出版了一套丛书，其中的《高等教育组织与管理》把企业管理的框架运用到高教管理中来，指出此书的目的是“为高等教育机构提供指导以帮助他们组织和管理大学具有商业活动特征的方面”，“学校需要一个更注重管理的回应。鼓励创新和企业精神，培育院校的整体合作”。1996 年，英国高等教育研究会（SRHE）出版的《高等教育管理——关键元素》^④就把战略规划作为高等教育管理的关键元素之一。英格兰

① George Keller, Academic strategy—the management revolution in american higher education, the Johns Hopkins University Press, 1983; 116

② Great Britain University Grants Committee, A strategy for higher education into the 1990s—The University Grants Committee's Advice, London; Her Majesty's Stationery Office, 1984; 9

③ The Department of Trade and Industry and the Council for Industry and Higher Education, Organization and management in higher education, Copyright Controller of London; HMSO 1990

④ David Warner & David Palfreyman, Higher Education Management—the Key Elements, The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1996

高教基金委员会 2000 年还为国内高校制定了一个指导学校进行战略规划指南。

由于大学是众多知识领域的混合及由学术人员组成的团体,又面临环境的不确定性,因而,大学组织内部和外部具有高度复杂性。这要求管理理论必须适合大学的特殊需要。有一些新兴理论,如机构理论、资源依赖理论、基于资源和能力的理论框架、“学习型组织”的方法等,被认为有助于分析大学组织的这种情形。若雷等从 1997 年开始倡导一种创新的战略管理方法,即利用战略规划和思考方法保持与环境事件和期待同步。^① 战略管理帮助把机构和环境事件连成一体,为推动机构按期待的方式前进进而作出有效的决策,从战略思考和规划中形成创新的解决方案,与快速变化的环境相吻合。

乔治·凯勒 2001 年在《大学中的战略变革:生存和兴盛的规划》一书的序言中指出,管理教材中的许多商业模式在学术领域运用的意义不大,学术战略规划需要创新。西班牙学者朱斯·R. 纳瓦罗为大学战略变革构建了一个“创造动态能力的模型”。^② 该理论认为,大学需要不断改进及创造动态能力,这种战略变革过程需要基于资源和机构理论的战略理论基础。该模型是研究组合资源-能力理论以及机构理论的结果。模型的基本目的是展现如何在大型组织中创造动态能力,通过资源和能力的双重管理以及机构框架的管理,实现组织能力的不断更新。

在高等教育领域,源于安德鲁的 SWOT (strength, weakness, opportunity, threats) 模型的战略规划模型主导了 20 世纪 70 年代,其基本要素是计划、项目、预算以及控制体系,通常由官僚科层制组织建立。波特的机构定位的方法则更倾向于战略以市场为导向,其中最相关的要素有价值链、普遍战略以及竞争优势,这种方法在北美的大学最为典型,这些大学更多地关注在美国的大学排行榜中取得好的位置。第三种类型以扁平 and 松散的组织结构为代表,主要源于学习型组织的战略学派、知识管理学派以及新制度学派。这与基于资源和能力的战略以及资源的战略管理相关。例如,VRIO (value, rarity, inimitability, organization) 模型以发展组织的稀有性和不可模仿性、将资源整合到组织路径中为目标。这些战略管理学派经历了钟摆式的进化阶段,起初主要关注组织内部,然后转向关注外部市场定位。在当今动态的环境中,注意力又回到内部,关注更新组织的核心能力来控制变革。

① Alton L. Taylor & Scott Karr, Strategic planning approaches used to respond to issues confronting research universities, Innovative Higher Education, 1999, 23 (3)

② Jose Ruiz Navarro & Francisca Orihuela Gallardo, A model of strategic change: universities and dynamic capabilities, Higher Education Policy, 2003, 16: 199~212

三、政府高等教育战略推动下的大学战略管理

出于提升国内高校的国际竞争力的战略考虑,各国高等教育正在采取举措积极应对国内外高等教育的竞争。20世纪90年代中后期,随着全球化时代的到来和国际人才竞争的日趋激烈,西方各国都愈益意识到制定国家标准和进行国家协调对于改进学校效能的重要性,国家教育战略规划的地位与作用便因此而得以凸显。2001年,美国联邦教育部发表的《2001~2005年战略规划》(*The 2001~2005 Strategic Plan*)、英国教育与技能部(DFES)于2002年发布的《传递结果:到2006年的战略》^①,都是建立在相关研究基础之上的。

美国政府为提升国家竞争力,在2006年4月颁布了一个重要报告《提升美国的竞争力》,内容涉及今后20~50年的美国科技发展战略问题。报告指出:科技是经济增长的最重要因素,一个国家的科技领导、经济领导地位一旦失去,就很难再找回来。报告针对美国教育和科技的情况,提出了以下措施:增加高质量的教师;为从事科学和数学方面研究的学生提供4年的奖学金;从全世界招收最好的学生;增加科研经费,基础科学研究费用每年增加10%,7年后增加一倍;改进签证制度,使留学生更容易进入美国大学,鼓励他们留下来;放开科技和专利的管治,提倡资源共享;保护知识产权;设立总统创新奖;鼓励本国学生选修科学和工程方面的学位。以斯坦福校长为首的62所大学联盟在2006年9月的华盛顿会议上继续讨论和完善这个报告,使其成为未来美国的战略白皮书。^②该报告中许多内容与高等教育息息相关。

目前,在各国高等教育财政紧缩的情况下,评估经常成为政府进行重点投入的依据,按照绩效的评估来确定政策优先性。比如,英国政府在一定程度上是根据评估结果进行预算分配的,在美国,公共政策的制定也越来越依赖评估。^③高等教育机构在政府宏观调控框架内作出积极反应。

我国也正在通过各种层次的高等教育评估来保证质量,一方面,保证大众化条件下普通本科的教育质量;另一方面,也通过“985”工程和“211”工程建设实现了对高等教育的选择性投入。加拿大安大略省1991年组织了一个关于大学责任的工作小组,工作小组在1993年的报告中提出了很多关于评估绩效指标的建议及如何恰当部署的建议,其宗旨和中国的“985”工程及“211”工程的宗旨

① DFES, *Delivering results: a strategy to 2006*, 2006

② 杨祖祐:《第三届中外大学校长论坛报告》,2006年8月

③ [美] 费雷德里克·E. 博德斯顿:《管理今日大学》,王春春、赵炬明译,广西师范大学出版社,2006年,第167页