

主编◎杨天平

面 / 向 / 实 / 践 / 的 / 教 / 育 / 管 / 理 / 丛 / 书

教育战略 规划与■管理

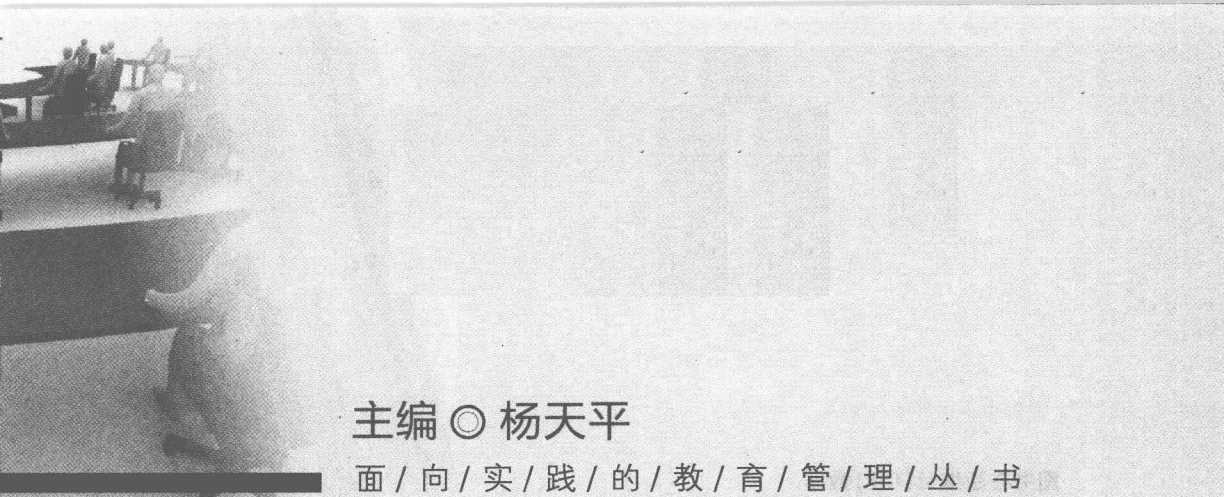
*Education strategy planning
and management*

杨天平◎著



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>



主编◎杨天平

面 / 向 / 实 / 践 / 的 / 教 / 育 / 管 / 理 / 丛 / 书

教育战略 规划与[◆]管理

*Education strategy planning
and management*

杨天平◎著

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教育战略规划与管理/杨天平著. —重庆:重庆大学出版社, 2010. 12

ISBN 978-7-5624-5942-2

I. ①教… II. ①杨… III. ①教育学:文化学
IV. ①G40-055

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 001708 号

面向实践的教育管理丛书
教育战略规划与管理

杨天平 著

策划编辑:唐启秀

责任编辑:文 鹏 姚正坤 版式设计:唐启秀
责任校对:刘雯娜 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A 区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:720×1020 1/16 印张:23.25 字数:403千
2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5624-5942-2 定价:39.80 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

战略管理是管理科学中出现较晚的学科,但其思想渊源却很悠久。早在公元前6至前5世纪,我国就出现了蕴涵丰富战略思想的《孙子兵法》。三国时期著名的隆中战略对策流传千古,家喻户晓。在英文中,战略一词源于古希腊语 *strategia*,含“权力”“军队”“指挥”诸意,演变至近代,主要指军队的艺术和科学,“是研究战争全局规律的东西”。《辞海》等一些工具书将其定义为战争的方略,泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

“二战”以后,战略规划理论在西方逐步隆兴,继而走向战略管理时代。1962年,美国管理学家钱德勒(Chandler)将“战略”一词引入管理领域。经过半个多世纪的发展,其概念日益拓展、泛化,逐步延伸至社会的政治、经济、科技、文化、教育等公共领域。相应地,有关战略管理的研究也日益活跃,渐趋形成丛林式的理论流派及其知识体系。

教育战略管理是随着战略管理理论的勃盛而衍生繁荣起来的,其内容在不同时代、不同国家和地区有不同的表现形式和特征。改革开放30余年,中国教育的战略管理水平提高很快,既跟进国际潮流,又彰显自身风格,在教育战略预测、战略目标、战略决策、战略规划、战略实施等方面尤有建树,不仅确立了教育优先发展的战略地位,而且明确了教育改革开放的战略方向,更莫立了科教兴国的发展战略。上至国家层面的教育发展规划及其管理,下至地方政府和各类学校的发展规划及其管理,均受到高度重视,且不断加强,教育战略管理的理论与实践取得了旷世成就。

20世纪90年代以来,各级教育行政部门和院校相继成立专门机构,负责研订并组织实施教育战略规划,强化教育发展的战略管理。进入新世纪以来,在科学发展观的统领下,教育战略规划的层次与水平得到空前的提升,教育战略管理已成为我国教育管理活动的常规手段和方法。2008年,国家启动《中长期教育改革和发展规划纲要》的研制工作,并连续向社会各界求计问策、咨取善道,反复修改完善,历时近3年,于2010年7月29日正式公布,不仅绘制了21世纪第2个10年我国教育改革和发展的宏伟蓝图,而且也是指导各级政府和学校制定中长期教育发展规划的纲领性文献。

从1985年5月的《中共中央关于教育体制改革的决定》,到1993年2月的《中国教育改革和发展纲要》,再到1998年12月的《面向21世纪教育振兴行动计划》和2004年2月的《2003—2007年教育振兴行动计划》,直至2010年7月的《国家中长期教育改革和发展规划纲要》,数十年间,中国教育从战略规划到战略变革的科学化轨迹清晰可见。与此同时,相关的研究也日益繁盛起来,逐渐成为显学,教育战略规划 and 管理的著述迭有所见,不少高校将其列入管理类、教育类专业的教学和

课程计划。

笔者于2005年开始为本校MPA研究生开设《教育战略规划与管理》课程,经过数年的教学实践和文献积累,在几届研究生沈秋红、段太勇、潘奇、徐建华、郭文琴、葛建化、宁业勤、邓静芬、崔巍、陈庭来、陈庆星、赵宏杰等同学持续不断地帮助收集和充实资料的基础上,经单敏(留校工作)、黄贝、龙朝、王超四位同学进一步的梳理和提炼,对国内外有关的研究成果进行系统荟萃,既着力呈现教育战略管理的研究进程和现状,又力求反映教育战略管理研究的最新发展和趋势。

全书总计10章,第1至3章分别阐述战略、战略规划、战略管理、教育战略管理、教育战略规划的基本理论,第4至10章分别阐述教育战略预测、决策、制定、实施、评价、领导、变革等战略管理的基本职能过程,并于各章末附上相关案例,予以进一步陈说,旨在向读者,特别是MPA专业的研究生们,扼要介绍教育战略规划和管理的基础知识和原理,进而给国内绚丽纷呈的教育战略规划和管理实践提供科学的理论指导与参考。

本书的撰写,前后历时近5年。与出版社签订合同也经年有余,但未能按时完稿,一拖再拖,迟至今日才与读者见面,而为本书作出贡献的不少同学已经毕业,步入工作岗位。走笔至此,不禁想起他们在学校生活的点点滴滴,每位同学的形象、气质、言谈、举止,宛如电影画面一一浮现于我的脑际,思念之情难抑,衷心地谢谢并祝福他们。

我与重庆大学出版社协作多年,关系良好,特别是与雷少波、唐启秀两位先生相处十分愉快,本书的出版一如既往地得到他们的热情支持,也让我真诚地给他们说声“谢谢”。

杨天平

二〇一〇年十月十二日

第一章 战略规划	(1)
第一节 战略	(1)
第二节 战略规划	(12)
[案例一] 国家中长期人才发展规划纲要战略目标(2010—2020 年) ...	(24)
[案例二] 长江三角洲地区区域规划(节选)	(28)
第二章 战略管理	(33)
第一节 战略管理	(34)
第二节 教育战略管理	(50)
[案例一] 博洛尼亚进程	(62)
[案例二] 国家中长期教育改革和发展规划纲要总体战略(2010—2020 年)	(64)
第三章 教育战略规划	(69)
第一节 教育战略规划演进	(69)
第二节 教育战略规划原理	(80)
第三节 教育战略规划文本	(90)
[案例一] 论大学发展战略规划	(100)
[案例二] 英国高等学校战略规划指南	(106)
第四章 教育战略预测	(117)
第一节 战略预测	(117)
第二节 教育战略预测	(123)
[案例一] 上海市教育发展及财政投入预测	(134)
[案例二] 四川省 2008—2015 年中学教师需求预测	(140)
第五章 教育战略决策	(149)
第一节 战略决策	(149)
第二节 教育战略决策	(159)
[案例一] 北大到底想做什么	(173)
[案例二] 教育经费筹集措施决策分析	(175)

第六章 教育战略制定	(179)
第一节 战略制定	(179)
第二节 教育战略制定	(189)
[案例一] 牛津大学整体规划十大战略(2005—2010 年)	(202)
[案例二] 浙江省宁波市中城小学发展规划(2008—2010 年)	(207)
第七章 教育战略实施	(215)
第一节 战略实施	(216)
第二节 教育战略实施	(220)
[案例一] 留学中国计划	(240)
[案例二] 浙江省玉环县“中心校战略”实施方案	(244)
第八章 教育战略评价	(248)
第一节 战略评价概述	(248)
第二节 教育战略评价	(261)
[案例一] 东北林业大学二级学院本科教学工作水平评估指标体系	(267)
[案例二] 南京师范大学“十一五”事业发展规划执行情况中期检查报告	(274)
第九章 教育战略领导	(283)
第一节 战略领导	(283)
第二节 教育战略领导	(289)
第三节 教育战略领导角色	(297)
[案例一] 梅贻琦在西南联大的办学战略与实践	(306)
[案例二] 哈尔滨 119 中学“科研兴校”之路	(312)
第十章 教育战略变革	(325)
第一节 战略变革	(325)
第二节 教育战略变革	(332)
第三节 教育战略变革的阻碍与成功	(340)
[案例一] 学校变革阻力分析	(347)
[案例二] 外部环境突变引发的国家教育战略变革	(356)
参考文献	(363)

第一章



战略规划

战略规划,20 世纪 60 年代产生于西方国家,最早运用于工商企业的管理。它被誉为“20 世纪管理领域的重要发现”。现代意义上的规划思想源于 20 世纪初泰勒的科学管理理论及企业财务管理实践,其思想的核心是控制财务偏差与管理复杂难题。战略规划就是指制定、实施和评价能保证组织实现目标且超越不同职能的决策方案的艺术与科学。战略规划的目的是为美好的明天探索和创造新的机会,指明组织未来的发展方向,以及走向何方。战略规划是一种重要的管理工具,既可以细分为战略工具和规划工具,又可以合二为一,为国家或组织进行全局性、战略性和长期性谋划。

第一节 战 略

战略原指对战争的谋划。在中国古代,战略源自兵法,先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗和战争,“略”指筹略、策略、计划,战略合指为将帅的智谋。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪更是曾有以“战略”为名的著述。在西方,战略一词来源于希腊文“strategos”,其含义基本也是与军事相融合,意为“将军指挥军队的艺术”。现代意义上的战略是组织高层确定目前定位、未来方向、战略措施和实现途径的谋划行为。

一、战略的界说

“战略”一词自古有之,中国古代“战”与“略”是分别使用的。“战”字在《说文解字》中称:“战,斗也。”^①在《小尔雅·文言》中称:“战,交也。”“略”字在《文韵》中称:“略,谋略。”“略,一曰智也。”。两种意思合在一起,是指有关战争的谋略。《左传》和《史记》都已使用“战略”一词。西晋史学家、军事家司马彪曾专门著有《战略》一书,这是我们目前见到的最早“战略”专著以及“战略”一词在军事领域的最早应用。原著虽已失传,但其部分内容仍散见于《三国志》、《太平御览》等典籍之中。清代人黄爽(shi)曾将其佚文辑成一卷,共八节,约二千余字。明代军事家茅元仪编有《武备志》,其中第二部分为《二十一史战略考》。可见,战略的概念起源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。

在英文中,“战略”一词为 strategy,意为“通过有效地利用资源计划破坏敌人”,也被称为将军的艺术。此外,“战略”一词在法语中为 strategie,在德语中为 strategie,在意大利语中为 strategiu,都同根同源。克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出,“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”。在军事上,战略与战术(或)策略之间有很重要的区别,前者是为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署,而后者则是有关特定军事行动的具体方案。换句话说,为了实现既定的战略目标,下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案,即战术是围绕战略而制定的。

纽曼(Vom Neumann)和摩根斯顿(Morgenstem)是最早在商业领域引入“战略”一词的两位学者,在其合著的《博弈理论与经济行为》(1947)一书中将战略定义为“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动”。其后,1954年,管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在其所著的经典文献《管理的实践》中提出“战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么”。

在企业管理中引入“战略”一词只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中,目前对战略尚无一个统一的定义。不同的学者与经理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标,即广义的战略;有的则认为战略不应该包括这一部分内容,即主张狭义的战略。目前关于战略的定义很多,这里简要介绍几位学者的观点。第一位是加拿大麦吉尔大学的著名战略学家亨利·明茨伯格

^① [汉]许慎.说文解字[M].北京:中华书局,1994:266.

(Mintzberg)。在归纳总结他人对战略定义的基础上,他将战略定义为战略是一种计划,战略是一种计谋,战略是一种模式,战略是一种方法,战略是一种定位。明茨博格借鉴了市场学中四要素(4P)的提法——产品(product)、价格(price)、渠道(place)和促销(promotion),提出战略五要素定义,称为5P,即计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。

美国哥伦比亚大学商业研究生院教授威廉·纽曼认为,“企业战略是确定长远的主要任务,以及为完成这一任务而采取的主要行动。”

美国战略学家詹姆斯·奎因(James Quinn)认为,“战略是一个把企业的主要目标、政策和行动顺序综合成一个紧密结合的整体的形式或计划。一个判断得好的战略能有助于调度和分配企业的资源,使企业能根据其内部相对的能力和弱点、预期的环境变化以及聪明的竞争对手所采取的意外行动,采取一个独特而又可行的姿态。”

台湾管理学家樊志育认为,“所谓战略,乃是为了削弱竞争企业的抵抗力,顺应今后的经营环境的变化,制定对策,对经营资源(人力、金钱、时间)作正当之调配。”

另一位著名战略学家杰克·特里特(Jack Treat)认为,目前不同学派学者关于战略的定义主要在于不同的取向,即战略是一种计划,战略是一种工具,战略是一种模式,战略是一种决策,战略是一种艺术。也就是,计划说、工具说、模式说、决策说和艺术说。^①他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中的一个罢了。

关于战略的界说,学术界众说纷纭,但一般集中于以下几种说法,即计划说、工具说、模式说、决策说、艺术说。

(一) 计划说

《韦氏新世界词典》:“战略:规划、指挥大型军事行动的科学,在和敌军正式交锋前调动军队进入最具优势的位置。”对于企业来说,“战略就是企业为了收益制

^① 杰克·特里特认为,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。

定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。”^①英国学者马丁·法伊(Martin Fahy)认为,从定义的角度来说,战略是向前看,是一种行动计划。中国著名战略学家冯之浚认为,“战略”是泛指重大的、带全局性、战略性的或决定全局的谋划。

(二) 工具说

《中国大百科全书·军事卷》提出,“战略是指导战争全局的方略,即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”战略在管理学文献中是作为一种方法而出现的,这种方法是指在面对竞争对手目前和未来的行动时,我们应该如何应对。乔治·斯坦纳(George Steiner)认为,战略是实现长期目标的方法,规划意味着确定理想目标以及确定该目标的方式。美国学者安娜蓓尔·碧莱尔(Annabel Beerel)在《领导与战略规划》一书中提出,“战略规划是为解释组织环境而设计的一个正式过程,其目的在于识别组织的适应性挑战并指导组织作出反应,从而使更长期的竞争优势达到最优化。

(三) 模式说

战略是一种行动模式。按照明茨伯格和钱德勒的解释,战略是为了实现长期目标而进行的决策、控制、资源分配等系列行为的组合。经典战略学家安德鲁斯则认为,战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。^②亨利·明茨伯格认为,“战略是一种模式,即长期行动的一致性。”^③

(四) 决策说

美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)指出,战略是一种关于企业经营性质的决策。中国战略研究专家郝克明研究员和谈松华研究员认为,“教育发展战略是对于教育发展的带有全局性、根本性和长远性问题的谋划和决策”,“这就是说,教育发展战略属于研究教育发展中具有全局意义的宏观问题,它又是发展谋划性的决策研究。”^④《教育发展战略导论》一书作者徐名滴先生认为,“教育战略是研究带

① 杰克·特里特. 什么是战略[M]. 北京:中国财政经济出版社,2004:4.

② 宋云,陈超. 企业战略管理[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社,2006:2.

③ 亨利·明茨伯格. 战略历程[M]. 北京:机械工业出版社,2001:7.

④ 徐名滴. 教育发展战略导论[M]. 广州:广东高等教育出版社,1989:1.

有全局性的目标以及实现目标的对策的学问。”^①

(五) 艺术说

《简明不列颠百科全书》将战略一词定义为,“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。瑞士杰出的战略理论家诺米尼(Noemie)(1779—1869)在其著名代表作《战争艺术概论》一书中提出,战争艺术一般来说包括战略、大战术、战争勤务、工程艺术和基础战术,“战略是在地图上进行战争的艺术,是研究整个战争区的艺术”,而“地面上实际军队和作战的艺术”就是战术。

尽管以上对战略的定义的表述不同,但它们都指出了战略的实质——对组织长远发展的全局性谋划。因此,我们认为,所谓战略,就是指导一个组织发展的全局性的计划和策略。它应具备如下特征:①全局性。组织在发展过程中要妥善处理局部利益与整体利益的关系,在两者存在矛盾的情况下要“丢卒保车”。②长期性和相对稳定性。战略关注的是组织的长远利益,而不是短期利益,并且战略应能够促进组织的可持续发展。③对抗性。战略带有鲜明的保存或发展自己以及打击或阻止对手的对抗性。④创新性。组织在其发展战略中,要采用竞争对手不曾用过的新思想、新方法及新的技术成果,抵御竞争威胁,进而战胜对手、实现组织目标。

进入20世纪80年代以后,研究者从对战略的实证性研究和静态研究转向探讨战略的定性研究、动态研究。这个时期研究的主要观点有:①战略是一种具有思维张力的意图。战略学家加里·汉默(GaryHmel)等人认为,战略的实质是创新和突破,是一种争取领先地位和远大前程的渴望。汉默认为,战略意图的核心有三个基本要素:一是思维张力,二是预见力,三是挖掘潜力。②战略是一种选择。如哈佛大学商学院的波特(Michael Porter)教授提出,企业为了在竞争中获得有利地位,就要在多层次不断进行取舍与选择。③战略是一种革命。汉默有一句名言:战略应该具有反叛性。汉默认为,战略制订必须有突破性。④战略是一种过程。1999年,明茨伯格提出,战略本质上就是一种过程,更明确地说,是一个随着环境的变化和组织自身的发展而不断建构的过程。⑤战略是一种组合,是计划、行动模式、计谋、定位和观念的组合。在20世纪70年代战略研究的代表人物中,明茨伯格持综合的观点,他认为对于战略这个概念的不同界定反映了人们的不同需要。除了上

^① 转引自樊志育. 经营管理学[M]. 台北:台湾三民书局有限公司,1982:582.

面提到战略是计划、行动模式等观点外,明茨伯格还认为战略是计谋、定位和观念。

二、战略的要素与特征

(一) 战略的要素

纽曼认为,战略集中规划长远的基本方向,战略首先是定性的,战略对制订短期计划发挥指导作用,战略结合各项经营活动计划形成企业的全盘规划,战略是切实可行并指导行动的,战略是被企业全部中、上层人员所理解的。战略的要素包括使命、战略目标、具体目标和政策四个部分。

1. 使命

使命是组织的基本信念,它是对组织的基本设计、基本方向、基本任务等的规定。组织的战略使命往往都用比较简要的语言表达出来,成为组织全体人员共同信奉的价值观,它要回答组织要为顾客提供什么样的价值、有何战略优势能比竞争对手向顾客提供更好的价值等问题。组织的战略使命决定着组织所选择的竞争领域,指导组织的资源分配,以及限制组织对机会和威胁、优势和劣势的追求等。

2. 目标

目标是指组织在某一特定时间内希望实现的预期成果,它是与组织使命相一致的对组织方向的一般表述。组织的战略目标确定了组织的发展方向,有助于业绩评估,促进组织各部门间的合作与协同,并为有效的计划、组织、激励和控制活动提供了基础。组织的战略目标要具有挑战性和可行性。也就是说,在组织可支配资源的条件下,通过员工的创造性思考与勤奋努力可以达到。

3. 具体目标

具体目标是对组织战略目标的进一步量化或更精确的描述,往往表明了具体的完成时限。具体目标一般通过一组行为或任务才能实现,这些行为和任务是实施战略的具体步骤。具体目标一般地建立在组织的各二级单位及职能部门,它具有可考核、定量、挑战性、现实、协调一致等特征,它还是组织资源配置的基础。

4. 政策

政策是实现战略目标的方法和决策的指南,包括指导方针、规则及实现确定目标的工作程序。政策概括了组织对各层级员工的要求和期望,它可以保持组织各部门内部和各部门之间的一致与协调。

(二) 战略的特性

对于一个具体的组织来说,战略是指组织制定的对将来一定时期内全局性活动的理念、目标以及资源和力量的总体部署与规划。因此,战略也往往具有如下特性:

1. 整体性

战略问题统筹全局,不只是强调组织某一方面或某个职能部门的重要性。战略研究,着眼于带有全局规律性的问题。战略制定,是通过明确组织的定位确立发展目标。通过发展战略规划和相关政策来协调组织各方面的关系,使整个组织处于最佳的发展状态,是对组织总体力量的部署,也是对全局性指导方针的确定。

2. 长远性

战略计划、部署、方针都带有长期性,在一定的历史时期起着指导作用,只要没有发生重大的意外事件,战略计划、部署、方案的基本内容是不会修改或终止执行的。发展战略是以谋划组织的中长期发展目标为主要目的,而发展战略着眼于组织的未来发展。所以,必须从组织生存和发展的战略高度思考和处理问题,增强责任感,处理好组织发展中的长期利益和短期利益的关系、整体利益和局部利益的关系、发展和稳定的关系以及质量与效益的关系。用战略的要求指导管理者,能避免和减少短期行为、盲目行为、功利行为的发生,有利于组织的可持续发展。

世界化工巨头巴斯夫集团执行董事薄睦乐在接受《财富》专访时曾指出,“长期战略是我们成功的关键”^①。

3. 稳定性

战略具有全局性和长期性,在总体战略目标没有完成之前是不会发生变化的。尽管在执行过程中,由于客观形势的变化会对其中的个别内容进行调整,但战略的宗旨、方针和基本内容不会发生重大的变化,除非客观形势发生了巨大变化,或战略的制定者与执行者发生了重大变动,才会对战略进行重大调整。

4. 方向性

发展战略是组织在一个较长时期内具有定向功能的发展目标,是对组织未来

^① 专访巴斯夫执行董局成员薄睦乐博士[EB/02]. <http://www.dezai.cn/Channel/Manage/ArticleShow.aspx?AI=66972&CI=3>. 2010-07-13

发展趋势的科学预见和创新思考。比如,对于高等院校来说,是关于要建设一个什么样的高等院校和怎样建设一个高等院校的问题。所以,高等院校的大政方针、各项改革等都要按照发展战略提出的目标和任务来确定,因为它是学校发展建设的定向器。

5. 指导性

战略的作用在于对组织的管理活动进行指导,提供总体的理念和指导方针,规范组织运行的方向和管理模式。组织中任何具体策略的制定、具体计划的执行,都不能脱离总体战略方案的指导,都要为完成总体的战略目标服务。

6. 现实性

战略是建立在对国家当前政治经济形势等外部环境,以及组织现有内部资源的综合分析之上,并用于指导组织从现有起点出发的纲领性文件,它基于现实主客观条件,一旦组织的环境条件发生改变,其相关战略也应做相应调整。

7. 前瞻性

战略是在深入分析组织内外部环境基础之上,着眼于未来相当长一段时期内组织的总体发展而提出的指导性意见,对组织的未来发展已进行了充分考虑。

8. 创新性

战略是在充分分析组织内外部客观环境基础之上形成的,是对组织内外部环境的综合反应,不同的组织、不同的环境分别对应于不同的战略,因此,创新性是战略的生命之所在。

9. 风险性

战略是对未来发展的规划,是基于组织内外部环境综合反应。由于环境总是处于不确定的、变化莫测的动态之中,因此,任何战略都伴随着一定的风险。比如,组织机构的财务风险管理,就是专门针对战略规划中可能出现的风险而出现的。在教育领域同样存在严重的财务风险,自1999年高考大扩招伊始,中国的许多大学仿佛在一夜间都变成了企业。扩招——举债扩建——再扩招还债,成为普遍的运转逻辑。在高校资源的供给曲线一路向上时,需求曲线却从2008年起掉头向下,近三年全国高考考生已减少100万。高校在制定学校中长期发展战略时,一味追求走“产业化”道路,却忽视了其财务上的风险性,没有从实际需求出发,没有考虑到在高等教育毛入学率增大、高校扩招的同时,就读人口则在下降,因此导致

了高校负债严重的现状。河北廊坊市东方大学城的没落、2009年吉林大学居中国大学负债排行榜榜首等事实表明,战略规划制定必须考虑各式各样的风险,因战略的产生本身就伴随着风险的存在。

10. 可操作性

战略是针对具体组织制定的,用于指导组织未来发展,它既规定组织的发展目标,指明实现这一目标的基本途径,还与组织的管理模式,相应的战术、策略、方法、手段等相适应,具有极强的可操作性。

三、战略的层次与类型

(一) 战略的层次

战略内容囊括的范围从大到小,内容由粗广到精细,因此,战略还可以分为不同的四个层次,各个层次既可以全部组合在一起,也可以单独进行研究。一般来讲,咨询公司提供的战略咨询应该包括所有层次,所费时间在半年到一年左右。下面是战略的四大层次。^①

1. 指导思想

战略指导思想即战略思想,表述的是企业制定具体发展战略所要遵循的思想原则和主要方法。战略思想提供的是方法指导和思考思路,其内容是观念性、精神性和总纲性的,不包括太多具体的内容。战略指导思想是战略的出发点和灵魂,也是企业文化的重要组成部分。

2. 整体战略

公司整体战略即只从公司整体的层面研究公司的战略措施。公司战略必须具有具体内容,指出公司发展的方向和目标,指出实现目标的具体途径,并且清晰地定义和规定公司各子公司或事业部应该遵守的职能战略原则。但对各职能部门的具体战略内容不作研究和表述。公司整体战略是企业具体发展战略的总纲和指引,是企业各子公司或职能部门的经营管理活动保持方向和目标一致的重要保证。

3. 职能部门战略

职能部门战略即将公司战略细化,从各个子公司或职能部门的角度去深入细

^① 郑文斌. 谈企业发展战略的定义和价值[EB/OL]. 中国管理传播网, 2005-3-22.

化公司总体战略,制定出与公司战略相配合的本部门的具体战略措施。如人力资源发展战略,市场营销战略,产品开发战略,等等。职能部门战略是对公司战略的分解和落实,是战略实施过程的核心部分,也是实现公司战略的关键环节。

4. 具体策略战术

具体战术即将各子公司或职能部门的战略进一步细化,将战略方案进一步细化成日常操作层面的战术措施,在企业日常经营管理活动的各个环节,确保部门战略以最佳战术得到实施。战术的作用,如商品陈列、价格制定、客户数据挖掘、生产技术改进等,对战略实现起着根本和基础性质的作用。

从企业经营管理的角度看,企业发展战略并不神秘,战略是一种思想,一种思维方法,也是一种分析工具和一种较长远和整体的计划规划。一般来讲,一个完善的企业发展战略,需要回答以下八个主要经营管理问题:企业将来发展的方向是什么;企业将来需要实现的目标是什么;企业现在和将来应该从事什么业务;企业应该采取什么样的策略,于预定的时间内实现设定的目标;在预定的时间内,企业将变成什么样子;企业发展中可能存在的主要风险是什么;这些风险应该如何加以控制;企业实现目标所需要的战略性资源是什么。只有回答好了以上八大问题,并且将所有答案融会贯通,形成一个统一、协调、互相不矛盾的总体方案,一个真正的发展战略才算完整。

(二) 战略的类型

战略不是对组织局部活动的反映与策划,而是对组织全局性活动的反映与策划,即使是局部性的问题,也是涉及全局并必须提升到全局的高度来处理的问题。不同的分类标准,形成了不同的战略类型,比如根据内容和功能可以分成不同的战略类型,其中包括总体战略、竞争战略、职能战略等。

总体战略是组织发展的总规划和资源配置方案,它要解决组织的战略理念、战略使命、战略定位、战略目标、资源配置、能力整合、战略实施规划等内容。总体战略的策划和制定往往还要涉及组织结构的设计和组织文化的培育,是一项庞大的系统工程。通常人们讲的组织发展战略,就是指的这种总体战略。总体发展战略按具体类别分,可以分为一体化战略、集中化战略、多元化战略、集中多元化战略等。按发展方向来分,可以分为稳定发展型战略、规模增长型战略、紧缩型防守型战略、混合增长型战略。