

Strategic Management with University Development



战略管理与 大学跨越式发展

——中国大学战略管理的有效性研究

魏海苓 著

“广东高校优秀青年创新人才培养项目”(WYM10029)成果

战略管理与大学跨越式发展

——中国大学战略管理的有效性研究

魏海苓 著

中国海洋大学出版社
· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

战略管理与大学跨越式发展:中国大学战略管理的有效性研究/魏海苓著. —青岛:中国海洋大学出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-81125-949-0

I. ①战… II. ①魏… III. ①高等学校—学校管理: 战略管理—研究—中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 257239 号

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路 23 号

邮政编码 266071

出 版 人 杨立敏

网 址 <http://www.ouc-press.com>

电子信箱 junpingteng@yahoo.com.cn

订购电话 0532—82032573(传真)

责任编辑 滕俊平

电 话 0532—85902342

印 制 日照报业印刷有限公司

版 次 2011 年 12 月第 1 版

印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷

成品尺寸 144 mm×215 mm

印 张 8.25

字 数 250 千字

定 价 27.00 元

序

近十年来,社会环境发生了巨大的、深刻的变化,突出表现在,经济全球化,知识经济初见端倪,高等教育由精英型向大众化转变,政府提出建设创新型国家、人力资源强国,实行战略性调整,这些对高等教育发展提出了新的要求,对高等教育和高等学校发展也提出了严峻挑战;这种挑战是前所未有的,高等学校将面临一场管理革命。战略的主要特点之一是外向性,它的一个基本宗旨是利用外部机会以化解或回避威胁,关注的是外部环境的变化对组织发展的影响,如如何进行战略转移和变革,如何在变化中把握学校总体发展目标,如何从外在环境高度确立内部组织结构,如何面对变化的环境制定自己的政策、机制和措施等。战略管理则是一个组织寻求成长和发展机会及识别威胁的过程。因此,面对社会环境这一巨大而深刻的变化,大学尤其是大学校长必须重视战略管理,增强战略管理意识,提高战略管理水平。从高等教育的性质看,高等教育是面向未来、影响未来的,教育的周期长,没有战略眼光,永远只能落在时代的后面。从总结高等教育的实践来看,在激烈竞争中,哪一所学校如果在战略上站得高,采取了先于别校的战略措施,那么,它发展得就快;否则,发展得就慢。对高等学校的每一项工作,都应站在战略的高度来思考 and 对待。

由于历史原因,我国近代大学只有 100 多年的历史,大大短于西方的大学。我们要赶上去,超过别人,唯有创新,走跨越式发展之路。创新是落后赶超先进的唯一选择。因此,高等学校的领导要善于审势、顺势和造势。审势,对于高等教育而言,就是要把握教育、高等教育发展的大趋势、走向及其基本规律;顺势就是要顺应历史发展的潮流、趋势,顺势而行,不要逆潮流而动;造势,就是要站在战略的高度,

根据自己的情况,适时提出具有自身特色的战略目标、思路和战略措施,造成强大的气势,以凝聚人心,推动学校工作的发展。

近几年来,我国高等学校开始重视战略、特别是原教育部周济部长提出认真思考两个问题(建设一个什么样的大学,怎样建设这样的大学),精心制定三个规划(学校发展战略规划,学科建设和队伍建设规划,校园建设规划)以来,各个学校都从战略上开始分析自己的优势、劣势以及面临环境的变化,确定自己的定位和发展目标,努力形成自己的特色。部分大学校长开始自觉地运用战略来指导学校的发展,制定合理的学校发展战略规划,但同时也有一部分大学校长仍然认识和准备不足,未能进行战略调整。例如,一些大学校长习惯于一般地按上级要求办事,没有去认真分析本校所处的地域、环境的状况以及学校发展的历史过程,从而确立自己的发展目标,处于一种“无目标”发展的状态;有的大学校长没有思考自己的办学理念,在制定规划时仅仅罗列出一堆一般的办学理念,没有形成自己独特的核心理念;有的学校定位不清晰、不准确,盲目追求高层次,专科学校想升本科,本科学校想招研究生,有研究生授予权的学校想进“211”、“985”,而一些高水平大学还要办高职教育、网络学院;有的大学校长没有成本意识和投入—产出概念,盲目贷款,盲目上项目,使学校发展走入困境,等等。因此,作为相应的理论回应,中国大学如何有效实施战略管理以实现跨越式发展,是一个值得深入研究的问题,它对于促进我国高等教育体制改革,促进高等学校管理改革非常必要。魏海苓博士的《战略管理与大学跨越式发展——中国大学战略管理的有效性研究》一书正是为解决上述问题所进行的尝试。

本书力图矫正以往研究中的视角局限和范式约束,坚持以“战略管理与大学跨越式发展”的关系分析为基础和主线,从理论上考证了战略管理与大学跨越式发展之间的本质关联,并对大学战略管理概念进行了新的诠释。在研究方法上,作者综合运用个案分析法、历史文献分析法、社会调查法和比较研究法,将大学战略管理研究从合理性层面向可行性、可操作性层面不断推进。通过对历史文献的梳理和问卷调查,作者首次对中国大学战略管理演进历程作出了“五阶段

划分”，概括了中国大学战略管理与大学发展的特点和关系，揭示了独特的中国大学战略管理景象，这为理解、解决中国大学战略管理过程中的问题提供了历史依据。为了更直观地把握战略管理与大学跨越式发展的关系，作者采用了案例分析的方法，指出大学的跨越式发展和战略管理效用的发挥需要拓宽大学战略管理的视界，把握好战略领导、结构变革和组织文化三个关键点。最后，本书建构了“战略—结构—文化”的大学战略管理模式。该模式的构建以及相应的优化中国大学战略管理的相关措施的提出，有助于指导中国大学的战略管理实践，提高中国大学战略管理的有效性，以推动大学实现跨越式发展。

本书是魏海苓博士在其博士论文的基础上修改而成的。她在博士论文写作中，查阅了大量历史文献资料，采访了不少与研究案例相关的当事人，对国内外大学成功实现跨越式发展进行案例分析，从而在理论和实践两个方面推进了大学战略管理研究，作出了自己的理论贡献。大学战略管理的研究和实践，在我国高校还刚刚起步，仍有大量的理论与实践问题需要研究，希望魏海苓博士以此为起点，进一步展开深入研究，作出更大的贡献。

刘献君

2011年9月

目 次

第一章 引论——对大学战略管理有效性的诉求·····	(1)
第一节 大学战略管理有效性问题的提出·····	(1)
第二节 概念界定·····	(7)
第三节 文献综述与研究思路·····	(11)
第四节 研究方法、创新与不足·····	(32)
第二章 战略管理与大学发展:内涵解读及关系初探·····	(38)
第一节 对大学发展的解读·····	(38)
第二节 对大学战略管理的解读·····	(45)
第三节 战略管理与大学发展的关系初探·····	(59)
第三章 战略管理与中国大学发展:历史分析及现状解读·····	(82)
第一节 “民国”时期大学规划意识的萌芽与大学的个性化发展 ·····	(82)
第二节 新中国成立初期大学计划的膨胀与大学的一体化发展 ·····	(94)
第三节 “文革”后大学战略规划的首现与大学的跨越式发展 ·····	(104)
第四节 “211 工程”背景下大学战略规划的探索与大学的高水 平发展·····	(106)
第五节 大学发展的新际遇及对战略管理的尝试:现状与问题 ·····	(118)

第四章 大学战略管理有效性的实证分析:以华中理工大学为例···	(139)
第一节 华中理工大学的发展概况·····	(139)
第二节 战略管理视角下的华中理工大学发展·····	(144)
第三节 总结与启示·····	(177)
第五章 “战略—结构—文化”:有效大学战略管理模式的构建·····	(187)
第一节 提高大学领导的战略领导力·····	(187)
第二节 加强战略实施的组织基础·····	(197)
第三节 升华大学的组织文化·····	(210)
第六章 结语·····	(224)
附录 1 国内部分大学发展战略目标一览表·····	(227)
附录 2 调查研究问卷样题·····	(229)
参考文献·····	(234)
后记·····	(250)

第一章 引论——对大学战略管理有效性的诉求

第一节 大学战略管理有效性问题的提出

一、大学发展面临的管理挑战

作为遗传及环境的产物,大学的生存和发展总是与一定的社会政治、经济和文化密切相关,其间充盈着能量的交换。社会大系统的变化影响着大学的运行,正如美国社会学家巴兰坦(Jeanne H. Ballantine)所说的,“高等教育机构一直为生存而奋斗。而环境中对其生存至关重要的某些因素极大地影响着决策和变革”^①。

就中国大学而言,伴随着市场经济的不断推进和高等教育宏观管理体制改革的不断深化,大学的办学自主权逐步落实,大学逐渐成为办学的实体,可以在一定程度上主宰自己的命运。^② 大学与外部

① [美]珍妮·H·巴兰坦.美国教育社会学.刘慧珍等译.北京:春秋出版社,1989: 239.

② 自1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》提出扩大高等学校办学自主权以后,国家逐步出台了一系列的文件来扩大高等学校的办学自主权。相应的文件主要有:1986年国务院颁布的《高等教育管理职责暂行规定》;1992年国家教委印发的《关于国家教委直属高校深化改革,扩大办学自主权的若干意见》;1993年中共中央、国务院印发的《中国教育改革和发展纲要》;1997年国家教委办公厅印发的《国家教委关于转变职能加强宏观管理,扩大直属高校办学自主权的若干意见》等。1999年1月1日开始实施的《中华人民共和国高等教育法》的出台,更加明确了这一点。在其“总则”中就明确规定:“高等学校应当面向社会,依法自主办学,实行民主管理。”第四章第三十条规定:“高等学校自批准设立之日起取得法人资格。高等学校的校长为高等学校的法定代表人。高等学校在民事活动中依法享有民事权利,承担民事责任。”该法在第三十二至三十八条中规定了在招生、学科专业设置、教学、科研与技术开发和社会服务、国际交流与合作、机构设置与人事、财产管理等七个方面依法享有的自主权,确定了当前我国高等学校办学自主权的具体内容,为高等学校真正成为自主办学的法人实体奠定了法律基础。

系统的关系也随之发生变化,由计划经济时期大学与政府之间的直线关系转变为市场经济环境下大学、政府、社会三方的博弈。这种外部关系结构的变化极大地影响着大学的运行逻辑。大学不仅要应对政府的政策要求,还面临着愈演愈烈的市场竞争。中国大学进入了一个竞争、变革的时代。特别是高等教育大众化和国际化的到来,更是将大学推至一个新的生存境域,中国大学面临着前所未有的机遇和挑战;社会主义市场经济体制的建立和完善使市场力量逐步渗入高等教育领域并在资源分配方面发挥着越来越重要的作用;“人才强国”战略的实施,将大学的重要地位进一步张扬;高等教育宏观管理体制改革的深化进一步扩大了大学的办学自主权;高等教育国际化的浪潮将大学推上了国际竞争舞台,迎接来自世界各国大学的挑战。与此同时,大学自身也在悄然发生变化,规模的扩张(包括学生规模和校园规模)、经费的拮据、对资源使用效率的关注、新旧学科的调整和发展等都对大学提出了新的要求。大学组织外部环境的风云变幻和组织内部条件的日趋复杂,使大学再也不可能像计划经济体制时代那样仅按照政府的指令行为;大学需要直面变动的外部环境,需要更多地思考自己的未来、提高自身竞争力、为自己的发展负责。这同时也是一个大浪淘沙的历程。由于大学生存环境的根本性变化,绝大多数大学都必须重新思考自己未来的走向。谁能在改革的沉浮中找准方向、抓住机遇、规避风险、降低改革成本,谁将在新一轮的竞争中立于不败之地。

大学如何在这样一个机遇与挑战并存的、动荡的大大学生存环境中发展,是各大学管理者必须认真思考的一个问题。作为大学发展的重要作用力之一,大学管理的作用进一步凸显。正如原南开大学校长母国光先生所说的,“教育现代化呼唤现代化的管理体制。管理工作上不去,教师再棒,也很难保证教学质量”^①。新的大大学生存和发展环境下,原有的适应于稳定环境、着重于大学内部效率(efficiency)的内部操作管理(operational management)显得力不从心,大学

① 母国光. 我对大学教育的理解. 高等教育研究, 2000(4): 7-12.

管理需要引入新的理念和模式以建立一个更具反应力的系统,更加关注效益(effectiveness),指引大学沿着正确的方向快速发展。具体来讲,大学管理需要拓宽视界,转变管理范式。在空间纬度上,将管理的视界从关注学校内部转向内外结合。稳定环境下的大学管理主要侧重于组织内部效率的提高,是一种内部流程式的操作管理,主要目的是提高效率。随着大学自主管理模式的建立,要求大学的管理角色必须由政策的执行者向自我管理转变,单纯的提高效率已不能解决所有的问题,大学需要眼睛向外,关注大学外部环境的变化,寻找大学的发展方向,从而使效益问题凸显。在时间纬度上,从管理的现时趋向转向未来趋向。在动荡的环境下,远见的作用异乎寻常。大学能否正确把握未来,做出科学的、有远见的决策,直接关系到大学的生存和未来的发展。作为“一种更为积极主动、目的明确、面向未来的大学管理方式”^①,战略管理成为新环境下大学发展的必然选择。

实践证明,战略管理,这一源自军事领域、经过企业组织成功运用并发展和提炼而形成的管理理念和模式,能够帮助组织与环境之间形成一个良好的战略配合,使组织的能力与环境要求相匹配,同时安排组织内部结构与运作机制随战略而变革,并增强新的应对未来挑战的能力。战略管理对于组织或活动的意义在于:“它有利于一个组织或活动更有效地应对不可预料的机遇和挑战,更充分地认识基本的生存环境,更及时地调整适应各种变化的能力,更合理地整合各种影响和作用以便自身发挥更大的功能,更高度地统一意志、统一思想、统一行动,更充分地获得满足全体成员自我抉择需要的信息。”^②正如凯勒(George Keller)所说的,“任何一个组织,只要有竞争对手,拥有宏伟的发展抱负,或者受到衰败的威胁,都已经认识到了通过战

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

② 肖昊,《教育发展》,武汉:武汉大学出版社,2004:289-290.

略和规划来取得胜利的必要性”^①。

二、对“投入大,成效低”的中国大学战略管理实践的追问

就我国目前情况看,不论是大学领导者还是高教理论研究者都普遍开始关注大学的战略管理问题,尝试利用战略管理来推动大学发展,有关大学战略管理的实践和理论研究方兴未艾。归纳起来可以概括为以下几个方面。

(一)大学普遍设置了与战略、规划相关的机构

自20世纪90年代中后期开始,与我国教育管理领域普遍精简机构的势头相反,许多大学相继成立了发展规划与政策研究机构。依据各校的特点,该类机构在其名称、性质和功能定位上有所不同,例如,上海交通大学的规划发展处,主要发挥学校智囊团的作用,没有行政管理职能;厦门大学的发展规划办公室,属于学校的行政职能部门,主要任务是协调、督办学校事业发展规划的研究、论证、贯彻和落实,拥有一定的资源分配权;华中科技大学的政策法规处(现为发展规划研究室)同样属于学校的行政职能部门,但并不拥有资源分配权,等等。虽然存在上述差异,但这些部门在功能上有一个共同之处,即都为学校发展战略、规划的制定和实施服务。

(二)学校发展战略规划制定的常规化、正规化

为应对大学内外部环境的变化,有些大学正在努力尝试从传统的管理模式中走出来,用自主发展的战略规划来替代教育行政部门的指令性计划,用战略管理来替代过度行政化的操作管理。另外,针对当前我国高等教育发展的态势,高等教育行政管理者也同样感到了大学在管理上所承受的压力并积极引导大学管理模式的转型。2003年,周济任教育部长后,明确提出并强调高校要加强宏观思考和战略研究,解决好“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大

^① [美]乔治·凯勒.大学战略与规划——美国高等教育管理革命.别敦荣等译.青岛:中国海洋大学出版社,2005:101.

学”两个问题,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”三个规划。^①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”。周济部长的讲话和本科教学评估的实施,极大地推动了中国大学制定学校的战略规划。总之,或基于学校自身生存和发展的内在需要,或为了顺应教育行政部门的要求,我国大学普遍开始进行发展战略规划的编制和实施,并且其重要性也不断受到重视,成为学校管理工作的一个常项并逐步走向正规。

(三)有关高校战略管理的研讨会方兴未艾

学术研讨会的主题在一定程度上是所在领域的风向标。自2002年7月首届“中外大学校长论坛”上中外大学校长论及学校发展战略重要性开始,战略、战略规划、战略管理成为跳动于高等教育管理领域的音符。为了推动教育部直属高校做好发展战略规划,教育部在2003年召开了三次直属高校发展战略规划工作研讨交流会。2004年8月召开的第二届“中外大学校长论坛”更是以“大学发展战略”为其研讨主题之一。大学发展战略、战略管理问题成为高等教育领域关注的焦点。2003年11月,首届“全国高校发展规划研讨会”在湛江师范学院召开,并成立了“中国高校发展规划研究协作会”。之后,每年举办一次该类研讨会。另外,作为院校研究不可分割的一部分,学校发展战略和规划也引起了院校研究工作者的重视。2006年6月举行的第二次“院校研究国际学术研讨会”就以“领导与战略”为主题进行研讨;2006年10月第三届“北京论坛教育分论坛”更是以“国际化背景下的大学战略规划与战略管理”为题进行交流和探讨。学术研讨会的繁荣一方面表征着大学对战略管理的热情,另一方面也推进了中国大学战略管理的科学化进程。

虽然大多数大学都在尝试通过战略管理来促进大学发展,但由

^① 周济. 谋划发展 规划未来. 中国高等教育, 2003(2): 3-9.

于战略管理在我国尚处于起步阶段,在实施过程中仍存在诸多问题,主要表现为以下几个方面。

1. 大学运用战略管理的主动性和自觉性不足

今天的中国高等教育管理体制是从计划经济时期演变而来的。在计划经济时期,政府对大学实行严格的计划管理和行政干预,大学无权也无须思考自身的发展,大学的发展主要是执行政府的计划和命令。受计划经济时期大学发展惯性以及政府在大学资源分配中强控制力的影响,今天的大学对教育行政主管部门的依赖性仍然很强。反映在大学战略管理方面,突出表现为很多大学将战略规划的制作视为应付教育行政主管部门要求的一种行为,并没有认识到战略管理对于大学发展的重要作用,缺乏内在的需求动力和压力。

2. 战略管理的效用低

首先,战略决策的科学性不足,“人治”倾向明显。有效的战略管理离不开信息数据的支撑,然而,就目前中国大学的战略制定情况看,很多大学并未有效地运用战略管理方法方面的知识和技术,不论是信息的收集还是分析都缺乏系统性和科学性,经验依旧是很多大学制定战略规划的主要依据。有学者总结了现在我国大学制定的发展规划的类型,认为主要属于两种类型:一是“长官型规划”,主要反映学校领导特别是校长、党委书记和分管规划工作的校领导的意见、愿望和构想;二是“拼凑型规划”,由部门的子规划拼凑而成^①,由此导致了中国大学在战略目标设定上的趋同性、盲目性明显,部分指标不切实际,客观上存在着追求“综合化”、追求“升格”办一流的倾向。由于制定的战略规划缺乏针对性,普遍流于文字形式,做给别人看,对外可讲,对内不可用;并且由于在制定时缺乏系统思考和措施保证,美好的愿望因操作不利而落空,最终也就难逃“墙上挂挂”的命运。

其次,战略规划制定过程的实际参与度不高。参与是有程度区分的,参与度不仅意味着参与成员来源的多元化,还需要参与成

^① 刘献君,陈敏. 院校研究与现代大学管理. 青岛:中国海洋大学出版社,2006:257.

员能够发挥作用。目前有些大学在制定战略规划时,虽然参与人员已趋于多元,但就发挥的作用讲,仍然只体现了学校少数人的想法,规划工作实际上仍是“规划部门的事”,战略规划的系统性和可行性不强,战略规划实施成效低;校内的各种资源缺乏整体配置,各单位的分散性大于整合性,各个部门各自为战,各项工作依旧缺乏协调。

中国大学战略管理实践中存在的上述诸多问题不得不引起我们的思考:当下,人们对大学战略管理的热情不可谓不高、投入也不可谓不多,然而为什么依旧徘徊在战略管理有效性的门外,难以使之发挥切实的效用?是大学战略管理本身的问题,还是中国大学的问题?是认识方面的问题,还是操作方面的问题?也就是说,如何通过有效地实施战略管理来促进大学的发展,提高大学战略管理的有效性?该问题包括如下三个相关问题:战略管理与大学发展之间存在什么关系?中国大学战略管理的状况及与大学发展的关系怎样?战略管理与大学发展的作用机制是什么?

第二节 概念界定

一、战略

“战略”(strategy)一词最早起源于军事领域。从发展历史看,其渊源可以追溯到古希腊时期。当时出现的最早的词为“strategos”,是“军队”和“率领”两个词意的结合,意指“军事指挥官”,后来被解释为“领导艺术和统治方法”。^①德国著名军事家克劳塞维茨(Clausewitz)指出“战略是为达到战争目的而对战斗的运用”,“战略必须为整个军事行动规定一个适合战争的目标”。随着人类社会的发展,“战略”涉及的范围日趋扩大,从军事学延伸到政治、经济、科技与社

^① 赵春明. 企业战略管理——理论与实践. 北京:人民出版社,2003:1.

会领域,并不断被赋予新的含义。根据语境的不同,战略被赋予不同的内涵,明茨伯格将之定义为一种计划(plan)、一种计谋(ploy)、一种模式(pattern)、一种定位(position)和一种观念(perspective)等。无论何种定义,战略所关注的都是“组织如何定位以面对越来越不确定的未来”这样一个命题。战略为组织提供一条途径。遵循这一途径,组织不但可以辨明达到最终目的所需实行的变革,还可以将这些变革付诸实践。战略关注组织现在的方向及其包含的意义,关注这一方向所带来的潜在威胁,也关注组织现在的行动所面临的挑战。在这个意义上,战略为组织找出一个新方向,遵循这一方向,组织便可能实现其理想。战略通过改变组织的方向来改变组织,以帮助它实现理想。战略被用来统一行动、创造一致性或连续性,但最重要的是,它被用来赋予组织一个新的目标。^①正如 Maassen 和 Van Vught 所言,“尽管战略概念在不断演变,从一个内涵狭窄的、常规的概念(作为计划或一套引导和控制活动的行为)到一个宽泛的、灵活的途径(即将战略作为行动模式或连续的行动)……但却并没有一个意义明确的指标体系来标明‘这就是’战略,或者相反”^②。因此,根据本书研究的需要,书中对战略的使用主要指对重大的、带全局性的问题的谋划,强调其对组织发展所发挥的焦点作用、统一行动作用和目的作用。

二、战略规划

20 世纪 60 年代,钱德勒(A. D. Chandler)最早将“战略”与“规划”(planning)放到一起使用,认为战略规划是“……企业长期基本目标的确定,以及为贯彻这些目标所必须采纳的行动方针和资源分

① [美]保罗·C·纳特,罗伯特·W·巴克夫,公共和第三部门组织的战略管理:领导手册,陈振明等译,北京:中国人民大学出版社,2001:48.

② Maassen, P. A. M. and van Vught, F. A. Strategic Planning, in Clark, B. R. and Neave, Guy. The Encyclopedia of Higher Education, Oxford: Pergamon Press, 1992: 1481.

配”^①，其对战略规划的定义可以被认为对组织战略的发展起到了奠基作用。斯坦纳(G. A. Steiner)对战略规划的界定较为权威，他从四个角度阐述了战略规划的含义，认为规划涉及的是当前决策的未来性，也就是勾画美好的前景，并发掘将其变成现实的途径；战略规划是一个发展的过程；战略规划是一种态度、一种生活方式，并非是规定好的一套程序、步骤、结构和方法，而是思考的过程，是智能的运用；战略规划是一个体系，即是一个公司系统地而且较为正式地确立公司的意向、目标、政策和战略，同时制定详细的规划实施其政策、战略，最终实现公司的目的和基本目标。^② 在本书中，战略规划主要是指组织分析竞争环境以发现威胁和机会，分析自身资源和能力以明确优势和弱点，然后将这种分析结果相互匹配，扬长避短，趋利避害，以选择战略的过程。

三、战略管理

1976年，安索夫(H. I. Ansoff)、德克勒克(R. P. Declerck)和海斯(R. L. Hayes)在编著的《从战略规划到战略管理》(*From Strategic Planning to Strategic Management*)一书中提到了“战略管理”一词，他们认为战略规划存在一系列的严重不足，包括将组织与环境间的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，并将企业战略管理定义为“将企业日常业务决策同长期计划决策结合而形成的一系列经营管理业务”^③。有学者从过程论的角度来界定战略管理，认为战略管理是指规划、执行、追踪与控制组织战略的过程。戴维(Fred. R. David)则将战略管理定义为“制定、实施和评价使组织能够达到其目

① [美] 艾尔弗雷德·D·钱德勒. 战略与结构：美国工商企业发展的若干篇章. 北京天则经济研究所等译. 昆明：云南人民出版社，2002：15.

② [美] 乔治·斯坦纳. 战略规划. 李先柏译. 北京：华夏出版社，2001：13-15.

③ Maassen, P. A. M. and van Vught, F. A. Strategic Planning. in Clark, B. R. and Neave, Guy. The Encyclopedia of Higher Education. Oxford: Pergamon Press, 1992: 1483-1494.