

我国综合性大学战略管理

WOGUO ZONGHEXING DAXUE ZHANLUE GUANLI

孙长青

著



二十世纪以来，战略管理随着组织竞争蓬勃兴起。美国著名未来学家托夫勒曾说：「没有战略的企业就像在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很可能迷失方向。」缺乏战略的大学同样如此。战略管理是一个组织寻求成长和发展机会及识别威胁的过程，是对战略的制定、实施、评估与调控进行的管理。战略管理作为一种全面、动态、综合的现代管理技术，能够使组织能动地适应急剧变化的不确定环境，因此越来越受到世界各国大学的重视。



郑州大学出版社

我国综合性大学

WOGUO ZONGHEXING DAXUE
ZHANLUE GUANLI

战 略 管 理

■ 孙长青 著



郑州大学出版社

郑 州

图书在版编目(CIP)数据

我国综合性大学战略管理/孙长青著. —郑州:
郑州大学出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-5645-0838-8

I. ①我… II. ①孙… III. ①高等学校-学校管理
研究-中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 236670 号



郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

出版人:王 锋

全国新华书店经销

郑州文华印务有限公司印制

开本:710 mm×1 010 mm 1/16

印张:16.25

字数:313 千字

版次:2013 年 9 月第 1 版

邮政编码:450052

发行部电话:0371-66966070

印次:2013 年 9 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5645-0838-8

定价:38.00 元

本书如有印装质量问题,请向本社调换

序

20 世纪 90 年代以来，为了实施科教兴国战略，迎接世界新技术革命的挑战，促进高等教育与经济、社会协调发展，我国相继进行了高等教育“211 工程”、“985 工程”和“2011 计划”建设，致使综合性大学数量迅速增加，到目前为止，“211 工程”重点建设高校中综合性大学数量已占 60% 以上，“985 工程”重点建设高校中综合性大学数量占 49%。那么，如何管理好、建设好、发展好这些综合性大学，作为一个崭新的课题摆在我国教育工作者面前。

战略管理是一种前瞻性、系统性的思维和行为方式，旨在为组织提供一套具有全局性、长期性的管理逻辑和行动指导框架，从而使其利用自身优势和环境中的机会达到跨越发展和走向卓越的目的。因此，战略管理作为一种能够使组织能动适应急剧变迁的不确定环境的全面、动态、综合的现代管理技术，越来越受到世界各国高等教育部门的重视。综合性大学战略管理的实质是：综合性大学面对激烈的市场竞争，如何开发自身的竞争优势，从而使综合性大学在管理能力、学科发展、知识创新、组织文化以及市场营销等自身独特资源的基础上，不断主动组合发展要素和调适自身结构，以适应和引导外在环境变化对大学提出的要求。

从过去二十多年高等教育的研究情况来看，我国学者大多把“现代大学制度”、“高等教育国际化”、“高等教育体制”、“高等教育评估”等问题作为主要研究领域，关注高等教育战略问题则是近年来的事，针对综合性大学管理理论与技术的专题研究并不多见。孙长青同志长期在高校从事理论研究和管理工作，对高等教育领域许多亟待解决的现实问题有自己独到的见解，并针对这些问题发表了多篇有价值的学术论文。本书从战略视角，动态分析了综合性大学实施战略管理的优势、一般逻辑和方法策略，探讨了大学战略管

理的环境因素和组织功能，阐述了我国现阶段综合性大学进行战略管理的必要性和一般过程，为建设中国现代大学制度、实现综合性大学跨越式发展提供了理论支撑和实践依据。

郑永扣

2013年6月

目 录

第一章 导论	1
一、综合性大学战略管理兴起的背景	1
二、我国综合性大学战略管理的必要性	5
三、战略管理运用到综合性大学管理中的若干问题	8
四、基本框架和研究方法	10
第二章 综合性大学战略管理的基本理论	13
一、相关概念诠释	13
二、综合性大学战略管理的理论基础	20
三、综合性大学战略管理的基本原则	28
四、综合性大学战略管理的一般规律	30
五、综合性大学战略管理的过程和模式	35
第三章 综合性大学战略管理的国际比较与借鉴	42
一、美国大学战略管理的演进	42
二、英国大学战略管理的特点	48
三、德国大学战略管理的重构	56
四、韩国大学的战略管理	63

五、国外大学战略管理的经验	71
第四章 我国综合性大学战略管理环境	85
一、综合性大学宏观环境分析	85
二、综合性大学中观环境分析	92
三、综合性大学微观环境分析	95
第五章 我国综合性大学战略目标定位	99
一、我国综合性大学的使命与愿景	99
二、我国综合性大学战略目标的确定	102
第六章 我国综合性大学战略规划的制定	107
一、战略规划的制定组织形式	107
二、战略规划的制定原则	110
三、战略规划的制定过程	114
四、战略规划的制定方法	126
第七章 我国综合性大学战略选择	137
一、人才强校战略	137
二、特色发展战略	142
三、国际化战略	146
四、大学联盟战略	153
第八章 我国综合性大学战略实施	164
一、综合性大学战略实施的内容与意义	165
二、综合性大学战略实施的主要原则	167
三、综合性大学战略实施的方法	171
四、综合性大学战略实施的步骤	174

第九章 我国综合性大学战略评估	181
一、综合性大学战略评估的标准	181
二、综合性大学战略评估的程序	185
三、综合性大学战略评估的方法	187
四、综合性大学战略评估指标体系的构建	195
 第十章 我国综合性大学战略管理的运行机制	 200
一、我国综合性大学战略管理的实践障碍	200
二、我国综合性大学战略管理的领导决策机制	209
三、我国综合性大学战略管理的考核激励机制	212
四、我国综合性大学战略管理中的沟通协调机制	216
五、我国综合性大学战略管理中的文化调适机制	218
 第十一章 我国综合性大学战略管理的对策建议	 226
一、培养战略思维,提高战略领导能力	226
二、特色办学,准确定位	227
三、提高战略执行力	229
四、融资渠道的多元化策略	230
五、强化战略性人力资源管理	232
六、建立我国大学多中心治理模式	236
七、发挥院校研究的信息搜集与咨询功能	239
 参考文献	 244
 后 记	 250

第一章 导论

20 世纪 90 年代以来,为了实施科教兴国战略,迎接世界新技术革命的挑战,促进高等教育与经济、社会的协调发展,我国高校开始大规模地合并、自我扩张和快速扩招,这三者的合力作用致使我国综合性大学数量急剧增加。到目前为止,“211 工程”重点建设高校中综合性大学数量已占 60%,“985 工程”重点建设高校中综合性大学数量占 49%。那么,如何管理好、建设好、发展好这些综合性大学,就成为是一个棘手问题摆在我国教育工作者的面前。

一、综合性大学战略管理兴起的背景

20 世纪以来,战略管理伴随着组织竞争而蓬勃兴起。美国著名未来学家托夫勒曾说:“没有战略的企业就像在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中穿行,最后很可能迷失方向。”^①缺乏战略的高等教育组织同样如此。在资源稀缺的状况下,如何将有限的资源运用于发展的关键领域,是高等教育管理者必须进行选择。

伴随着“新公共管理”运动的改革浪潮,20 世纪 80 年代以来,世界各国的高等教育都不同程度地经历着前所未有的变化,“学术界以前不关心的大量问题现在不仅成了每天的现实,而且还威胁着他们的生存,如变化、竞争、社会公责、理论与实践应用相结合、发展战略联盟、学习者而非学生、继续教育新

^① 阿尔温·托夫勒. 企业必须面向未来[M]. 深圳:海天出版社,1987:12.

观念下的终身学习、有效回应学校利益相关者以及其他很多问题”^①。如何解决多元化社会的各种问题,如何满足高等教育大众化发展的需要,如何应对外界环境日趋复杂多变的挑战,如何在财政日益紧缩和竞争日益激烈的情况下中保证生存,成为世界各国高等教育发展中不得不面对的问题。而战略管理作为一种能够使组织能动地适应急剧变迁的不确定环境的全面、动态、综合的现代管理技术,越来越受到世界各国高教部门的重视。高等教育管理者开始站在新的起点上更新管理思维,确立战略管理的理念,以战略性、前瞻性的眼光把握未来的发展方向,在经济全球化的大背景下把握大局,对未来发展进行全局性的谋划。^②

作为一种前瞻性、系统性的思考和行为方式,战略管理旨在为组织提供一套具有全局性、长期性的思考逻辑和行动指导框架,从而使其利用环境中的机会和自身优势达到生存和发展的目的^③。综合性大学战略管理的实质是在面对激烈的市场竞争时,如何充分挖掘和利用自身的竞争优势,从而使自身在拥有管理能力、学科发展、研究能力、组织文化以及市场营销等独有资源的基础上,不断主动组合发展要素和调适自身结构,以适应和引导外在环境的变化。因此寻求科学发展、组织文化管理能力、研究能力以及市场占有等方面的竞争优势,也就成了综合性大学发展过程中战略定位的关键。由此看来,综合性大学的战略管理就是对竞争力的一种有效的管理,是一种开发竞争优势的精密计划,是一种不断适应环境变化以保持与外在环境之间平衡的能力。

在我国,高等教育发展在很长一段时期由于处在以政府为主的行政约束制度的环境中,曾经远离了竞争机制,我国高等教育也被称为“计划经济的最后一个堡垒”。计划经济体制的最大特点就是无需自由竞争,一切按计划进行,计划就是市场。高校的发展由国家统一规划,统一管理。在这种高度集中的管理体制下,高校扮演着执行命令的角色,而不受外在和社会需要的约束,在一定程度上,高等教育呈现集中控制和服从模式等运行特征。“在这种高度集中控制下,高等学校由于缺乏退出的自由和不接受效率低下的制度安排的权力,这就意味着高等学校缺乏自我发展、自我约束的发展机制,意味着不存在不同效率水平的高等学校之间的竞争和与这种竞争相联系的筛选机制。”^④在这种制度约束

① 丹尼尔·若雷,赫伯特·谢尔曼.从战略到变革:高校战略规划实施[M].桂林:广西师范大学出版社,2006:6.

② 张秋立.当前我国高等教育战略管理研究现状分析[J].黑龙江高教研究,2007(12):59-61.

③ J Kotten. Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations [M]. London: Praeger Publishers, 1997.

④ 毛亚庆.我国高等教育制度创新乏力分析[J].北京师范大学学报,1998(4):13-24.

下,高校缺乏外界压力,丧失了寻求自身发展的动力,自主权有限,自主意识不强。在这种情形下,战略思维、战略管理对我国高等教育管理者而言是没有意义的,因而也就谈不上制定基于自我发展的战略。

1992年,我国从计划经济向市场经济转变,经济体制发生了深刻变化。随着市场经济体制的不断完善,高等教育管理体制改革也逐步深化,并逐渐形成以市场机制为导向、政府宏观调控为主导、学校自主办学为主体的大学运作机制。由此带来大学法人地位的确立、办学自主权的扩大、高等教育资源的逐步市场化,进而逐渐促成了国内大学之间的相互竞争。1998年,《中华人民共和国高等教育法》颁布并实施。1999年,高校大规模扩招,我国高等教育从精英教育走向大众教育,迎来高等教育大发展时期。进入21世纪,我国高等教育规模不断扩大,教育经费日益短缺,外界环境变化迅速,这一切在为我国高等教育带来新的发展机遇的同时,也使其生存和发展面临着前所未有的挑战。大众化、市场化、国际化成为当前中国高等教育的三大发展趋势^①。简单地说,大众化指高等教育和高等学校的规模急剧增长;市场化指高等教育资源分配更多地依赖市场手段,学校对紧缺资源的竞争不可避免,并由此影响各种高等教育活动,与此同时,政府、学生、社会作为利益相关者会对高校提出资源使用效益的问题;国际化指高等教育竞争超越国家边界,在全球范围内展开,各个国家被竞争力量所裹挟,无论愿意与否都得参与竞争。在知识经济时代,国家间的竞争已从人力、资本等生产力要素转向知识和人才,这不仅迫使中国顶尖大学在精英教育领域参与国际学术竞争,也迫使一般大学在培养应用型人才方面参与国际竞争。由此带来的一个直接要求是,我国高等教育和高等学校必须尽快在各方面提高工作水平,改变传统管理方式,建立新的管理与工作模式,最终建立起适合我国国情的现代高等教育管理体制。

我国高等教育的发展迎来了多样化时代和利益相关者时代。所谓多样化时代是指高等教育处于精英教育和大众教育并行的阶段,不仅高等教育办学形式、办学理念、评价标准存在着多样性,而且高等教育投资来源、经营方式也出现多元性。所谓利益相关者时代是指高等学校办学主体的生存和发展的环境与其他利益主体的关系日益复杂化,由原来的各种隶属关系甚至对立关系发展成为一种战略合作伙伴关系。^②在这种背景下,高等教育的发展就面临着与计划经济体制环境截然不同的发展模式,大学作为办学主体就不得不重新确认自身的价值,寻找优势,以适应时代的需要,因而战略管理就成为当代高等教育发展的重要手段和工具。正如查尔斯·达尔文(Charles Robert Darwin)所言,能够

① 赵炬明. 中国大学与院校研究[J]. 高等教育研究, 2005(8): 1-14.

② 张婕, 王保华. 高校战略管理研究述评与思考[J]. 辽宁教育研究, 2007(10): 32-35.



得以幸存的物种不是那些最强壮的,也不是那些最聪慧的,而是那些最能适应变化的。^①我国综合性大学要想在这场竞争中立于不败之地,就必须站在新的起点上,重新确认自身的价值,更新管理理念,培养战略思维,优化配置战略资源,实施战略管理,以此不断增强自身的竞争优势,提升核心竞争力,进而实现新世纪的跨越式发展。因而,战略管理作为当代高等教育发展的重要管理手段和工具,在我国悄然兴起。国外一些一流大学通过实施战略管理,集中有限资源用于战略性、关键性的发展领域,“有所为有所不为”,“有先为,有后为”^②,既保证了能够不断取得阶段性成果,又实现了大学的战略目标和跨越式发展,为我们提供了宝贵的经验。近年来,我国的高等教育管理者也开始站在战略高度去认识和思考问题,运用战略管理理论指导高校的管理实践,着重解决“建设什么样的综合性大学”和“怎样建设这类综合性大学”这类问题。

21世纪前30年对我国来说,是一个必须紧紧抓住并且可以大有作为的重要战略机遇期,加快推进经济和社会的发展,是这一时期国家建设的战略选择,综合性大学也同样肩负着重要的历史使命。在我国现代化建设事业蓬勃发展以及高等教育大众化的时代背景下,我国的高等教育也进入了一个前所未有的快速发展时期,面临着千载难逢的发展机遇,但同时也面临着严峻的挑战。我国综合性大学要在这个重要战略机遇期内实现自身的跨越式发展,就必须加大宏观思考和战略研究的力度,科学制订发展规划。“凡事预则立,不预则废”。只有高瞻远瞩,深思熟虑,科学规划,落实到位,事业才能又好又快持续发展。反之,如果我们把规划作为摆设,“脚踩西瓜皮,滑到哪里算哪里”,是做不好工作的。有时候,在表面上、局部上、短期内来看是一个成功的项目或决策,可能在整体上、长期上来说是一个败笔,甚至是一种破坏,可能蕴藏着巨大的潜在隐患。因此,宏观思考,战略研究,往往是决定性的,决定着发展的速度和结果。^③但就目前情况看,由于我们长期习惯于经验管理,偏爱悟性,不善于数理分析、科学决策和依法管理,大部分高校还处于从制定战略规划向实行战略管理转变的过程,战略管理对于许多综合性大学来说还是一个新鲜事物。

鉴于此,我国综合性大学要以战略管理为主题,通过系统的理论探讨、实证分析和对策研究,构建适合我国社会经济发展需要的综合性大学战略管理的科学微观实践模式,以期能够为综合性大学进行战略管理提供理论支持和方法指导。

① 世界银行. 构建知识社会:高等教育面临的新挑战[J]. 国家教育行政学院学报, 2004(7).

② 刘向兵,李立国. 大学战略管理导论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2006:15.

③ 周济. 解放思想,开拓创新,推动大学科技创新工作蓬勃发展[EB/OL]. <http://www.moe.gov.cn/edoas/website8/info6070.htm> 2006/09/19.



二、我国综合性大学战略管理的必要性

综合性大学实施战略管理,既是高等教育外部环境变化的结果,也是综合性大学内部管理模式变革的要求,更是综合性大学对时代发展需要的一种必须回应。在传统发展模式下,战略管理得不到充分重视,综合性大学缺乏进行战略管理的动力和环境。长期以来,我国各层次高等教育管理者都习惯于从常规管理、操作管理的传统角度来研究大学管理,这已无法应对和满足当今内外环境变化以及大学自身发展的需要。因此,20世纪90年代以来,为赢得竞争优势,求得生存和发展,战略规划在国内各大学逐步兴起。然而,由于历史原因,我国大部分大学没有实施真正意义上的战略管理,目前仍停留在计划和规划的层面和水平上,且计划和规划的制订在多数情况下还是靠上级指示或学校领导的感觉,而且诸如“战略定位不准;重规划轻实施,特别是轻评估;战略规划的权威性、法定性未能体现出来;规划工作与日常工作脱节,各项工作缺乏协调协作,各种资源缺乏整体配置,各个部门各自为政,管理的有效性不够高”^①等情况还十分普遍。还有一些学者认为战略管理只适用于企业,将战略管理作为企业的一个独有属性,或者认为当前环境的复杂性和不可预测性决定了我国高等教育进行战略管理没有实际意义。^②这种局面对于我国高等教育的长远发展十分不利。

上述分析表明,我国综合性大学战略管理尚处于起步阶段,还必须进一步增强战略管理意识,逐步树立战略管理在高等教育管理中的核心地位,并将其贯穿于大学的办学理念、学科建设、人才培养、人力资源管理、学生管理、后勤管理等各项工作中,促使大学改进决策方法,优化组织结构,把日常管理建立在系统有序的基础上,增强学校内部的协调、沟通与控制职能,不断提高学校的管理效率和水平。具体来讲,我国综合性大学实施战略管理的必要性主要体现在以下四个方面。

(一) 改善高等教育服务质量,提高综合性大学管理水平

优化配置高等教育资源,促进高等教育事业全面、协调、可持续发展,是重要的公共服务项目之一。将战略管理这种现代化管理技术运用到我国综合性大学,是为了通过把综合性大学的使命、目标和方法连接起来,优化配置稀缺的

① 刘向兵,李立国.大学战略管理导论[M].北京:中国人民大学出版社,2006:15.

② 谭斌.高等学校战略管理:理论与模式研究[D].山东大学硕士学位论文,2006.

高等教育资源,促进综合性大学能动适应急剧变迁的不确定环境,保持其长期的生存与发展,进而达到改善高等教育服务质量、提高公共管理水平、满足公众利益需求的终极目标。

(二) 适应外界环境的急剧变化,积极应对激烈的竞争

战略总是与竞争紧密联系在一起的。从现实角度出发,目前我国高校之间的竞争主要表现在四个方面:人力资源即对高水平师资的竞争、优质生源的竞争、办学资源的竞争、无形资源如大学社会声誉等的竞争^①。而社会发展逐步国际化,又使得大学间的国际竞争日益激烈。从持续时间上看,大学面对的是旷日持久的竞争;从竞争结果上看,大学之间的竞争虽不像企业那样惨烈,但也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、缓进则退甚至是生死存亡的巨大压力。战略管理能够保证组织与其环境之间有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着战略而变革,并发展新的足以应对未来挑战的能力。因此,我国综合性大学只有开展有效的战略管理,才能迎接环境变化带来的机遇和挑战,构筑并不断增强自己的竞争优势。

国际战略管理学者对于如何建立竞争优势的研究,可以为我国综合性大学如何通过战略管理确立自己的竞争优势提供很好的借鉴和启发。Porter 的竞争优势是影响力最大也是最著名的一个战略理论^②。Lynch 和 Baines 采用资源学派的方法来分析英国大学的发展战略^③,结果显示,每所大学都可以通过战略管理建立自己的可持续竞争优势,这可以是基于知识的、声誉的、创新的或者校园建设等的优势。

(三) 更快提高办学水平和地位,实现高等教育事业跨越式发展

我国经济、社会的转型期也是重要的战略机遇期,把握时代所赋予的战略机遇,实施战略管理,对促进我国高等教育事业跨越式发展具有十分重要的意义。所谓跨越式发展,是指大学“抓住有利时机,在一定的时间内以较快速度发展,使办学水平和学校地位迅速提升,实现对先进大学的跨越”^④。跨越式发展是我国建设世界一流大学和高水平大学的必由之路。这种跨越“不仅是学校规

① 李立国. 大学组织特性与大学竞争特点探析[J]. 高等教育研究, 2006(11): 42-47.

② M E Porter. Competitive Advantage[M]. New York: Free Press, 1985.

③ 史宗恺, 向春. 从统计数据看清华大学的学科综合性特征[J]. 清华大学教育研究, 2002(1): 34-38.

④ 刘向兵, 李立国. 大学战略管理导论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 16.



模的扩大、经费投入的增加,更是办学思想、理念和体制上的突破;是在积极吸入前人、他人经验和教训基础上的赶超型的发展;是抓住机遇、突破原有模式的创新性发展”^①。

1. 提供战略性发展方向,指导高等教育资源配置的优先顺序

战略管理集中关注组织本身的能力与外部环境之间的互动,能够从整体上把握大学的发展方向,指导其各项教学科研和社会服务活动围绕实现战略目标而展开。

2. 建立有效的大学组织结构,使大学组织结构与学校战略相匹配

战略管理能够通过对高等教育资源的优化配置,建立与战略相匹配的有效的大学生组织结构,进而稳步实现战略目标。

3. 强调战略评估与监控,确保战略实施的科学与有效,切实实现战略目标

战略管理不仅为组织设计了一套未来发展的愿景,为组织运作设计了追求卓越的标准,而且十分强调对战略实施过程和结果的监控与评估,以实际结果作为工作重点,建立以结果为导向的管理体制,保证战略实施与评估的科学与有效。

4. 重视提高大学管理者的战略思维能力,培养教育战略家

战略管理能够促使大学管理者思维模式的转变,培养其战略思维能力,使其从战略和学校生存与发展的高度思考和处理问题,而不是只顾眼前,应付了事,这必然会增强管理者的责任感,减少其因为短期行为而对学校发展造成的损失。

因此,我国高等教育事业要实现跨越式发展,就必须充分重视运用战略管理,善于进行战略思维,学习借鉴国外成功的办学经验,立足国情、校情,制定切实可行的战略规划,充分发挥后发优势,对高等教育进行前瞻性、全局性、总体性的管理。

(四) 构建综合性大学战略管理理论,实现高等教育管理理论新突破

进行综合性大学战略管理的理论研究与实践探索,也是构建我国综合性大学战略管理理论、实现高等教育管理理论新突破的需要。我国从20世纪90年代开始,陆续有文献研究大学发展战略问题,但多停留在简单照搬或不尽深入、不尽系统的层面。在这样的理论和实践背景下对我国综合性大学战略管理进行科学而深入的研究,不仅可以推动我国综合性大学战略管理研究向纵深方向发展,尽快形成系统的理论体系和运作模式,以指导我国综合性大学战略管理

^① 刘向兵,李立国.大学战略管理导论[M].北京:中国人民大学出版社,2006:16.

实践,促使我国综合性大学准确定位、特色办学,进而实现我国高等教育事业跨越式发展和高等教育服务质量整体提高,而且可以拓展高等教育管理领域的视野,促进教育学与工商管理学、经济学的理论与方法相互渗透、相互融合和相互借鉴,丰富教育管理学的理论内容,进一步提高 21 世纪我国高等教育的管理水平。因此,加强综合性大学战略管理理论研究与实践探索具有十分重要的理论意义和实践价值。

三、战略管理运用到综合性大学管理中的若干问题

(一) 综合性大学实施战略管理的效用

美国学者彼特森(Marvin Peterson)认为,战略规划有助于使组织方向明确化、组织功能明晰化,有利于组织内部的交流与沟通。这是普遍公认的战略管理的三个作用^①。战略管理之于大学的作用主要有以下五点:一是为大学发展提供战略性发展方向,指导资源配置的优先顺序;二是有利于构筑有效的大学内部组织结构,使组织结构与发展战略相匹配;三是提供便于大学实施管理控制与评估的平台基础;四是加强管理者的历史责任感,培养战略家;五是提高大学工作成效和管理水平。

(二) 综合性大学实施战略管理的不利因素和存在的问题

与现代企业战略管理相比,现代综合性大学战略管理更具有特殊的复杂性。在我国,现代企业战略管理及其模式已经逐步建立,而现代综合性大学战略管理却是“先进的知识传授与落后的管理模式的不匹配”。虽然一些专家、学者取得了一些研究成果,但总体上我国的现代综合性大学战略管理尚处于起步探索阶段。因此综合性大学在实施战略管理时,既要从综合性大学的特点出发,又要学习和借鉴企业管理的精华,求得自身的跨越式发展。

1. 综合性大学实施战略管理缺乏独立性和自主性

综合性大学是一个典型的利益相关者组织。校长、行政干部、教师、学生、学生家长、政府以及校友等都会承担一些责任,但没有任何人对自己的行为负全部责任。综合性大学的决策必须在诸多利益主体之间寻求平衡,不能仅强调某一方面的利益。综合性大学管理者与企业管理者相比,缺乏完全的自主性和

^① 彼特森. 高等教育的战略规划[M]. 北京:北京大学高教所编印,1990.

控制力,在制定发展战略和决策时,必须与其他重要的利益相关者分享权力,这使得综合性大学在实施战略管理时比企业更为困难和复杂。因为利益相关者理论所确定的“平衡利益相关者的利益”目标,只是提出了一个美好的目标,并没有告诉人们如何去实施。学校中各利益相关者的利益是相互竞争的,甚至是实现一方利益必然是以牺牲另一方利益为代价,要管理层完成多个目标同时达到最优化的目标是不现实的,要同时实现多个目标的最大化也是不可能的。

2. 综合性大学科层结构影响战略管理的实施

综合性大学存在着二元权力结构,即行政权力和学术权力。尽管大学各学科之间存在着差异,学科文化又各不相同,但是受知识、学科、专业内在逻辑的制约,学术权力在衡量和处理问题时,崇尚知识、发展学术、追求学术的标准是共同的。行政权力源于大学的科层组织,行政权力在衡量和处理问题时常常依据综合性大学的总体目标,从大学整体利益出发,协调大学内部事务及大学与外部的沟通。因此行政权力与学术权力二者的特点与运行机制的不同必然会影响到大学战略管理的实施。在战略管理中如何站在更高层次上观察问题,使短期利益让位于长期利益,协调学术权力与行政权力,用各方都可以接受的战略去实现满意的结果,比用不受欢迎的战略而没有实现最佳的结果要好得多。

3. 综合性大学战略评估的困难性

战略评估的前提就是必须将所有绩效都以量化的方式呈现,再据此进行绩效衡量。由于教育的特点,制定量化的衡量标准是最为困难的,有些方面甚至是不可能的。同时,即使绩效可以量化,也面临着以量化形式表现绩效是否适宜的问题。

4. 综合性大学校长任期较短,难以实施长期战略

我国校长任期较短,在4年的政治任期内很难实施长期战略。斯坦福大学荣誉校长卡斯帕尔指出了大学校长任期的重要性,他认为大学校长8~12年的任期较为合适。综合性大学校长的角色定位应是教育战略家,有个性化的办学思想和思路,有较强的成就欲望,追求开拓和创新,既能娴熟地把握学校这个基层教育组织的全部复杂工作,又能较为超脱地运筹帷幄。这个定位不仅强调大学校长要有对学校环境变化的内在适应性,还要求大学校长要有对环境变化的外在适应性,善于在复杂多变的情况下为学校发展确定战略方向、开辟道路。^①我国综合性大学校长在任期、定位等方面存在的问题,在一定程度上会影响大学战略的制定和实施。

^① 刘向兵,李立国.大学战略管理导论[M].北京:中国人民大学出版社,2006:32-34.