

新时代高校战略管理的现实境遇与发展图景

● 刘 强

摘 要 随着我国高等教育内涵式发展的深入推进,高校战略管理面临着管理理念认知偏差、内源动力不足、管理能力缺失等尴尬处境,导致高校战略管理陷入严重虚化的发展困境之中。为此,立足新时代高等教育内涵式发展对战略管理的内在要求,我国高校亟需对战略管理理念与实践进行深刻反思,正确认识高校战略管理,强化高校领导的责任担当,健全高校战略管理体系,全面提升高校战略管理能力,实现高等教育内涵式发展。

关键词 高等教育 战略管理 战略规划 管理革命

战略管理作为组织面向未来主动谋划自身发展的创新型管理方式,已经被广泛地运用到企业、政府和学校等组织的管理活动之中,成为提升组织竞争实力和推动组织可持续发展的重要力量。特别是,近年来随着国家“双一流”建设的快速实施和高等教育普及化的快速来临,我国高等教育改革与发展形势已经发生了深刻复杂的变化,人们对高等教育发展的需求已经从“有学上”的温饱型需求向“上好学”的发展型需求转变,对高等教育质量提出了更加多样化、创新性的发展要求,加上我国经济社会发展正处于迭代升级、转型发展的关键时期,人工智能、大数据、云计算等众多新兴科技竞相迸发,这给高校战略管理带来了一系列新的要求和挑战,要求高校必须顺应新时期高等教育内涵式发展对学校战略管理的创新要求,深入推动学校战略管理理念与发展实践的创新融合,提升学校对外部发展环境的战略适应能力,帮助高校实现可持续发展优势的创新转化,使高校在激烈的市场竞争中持续保持核心竞争地位。为此,立足新时代高等教育内涵式发展对战略管理的内在需要,我国高等教育亟需对学校战略管理理念与实践进行深刻反思,深入分析当前我国高校战略管理理念与实践所面临的现实困境,在此基础上提出新时代高校战略管理的创新发展思路,这对深入推动高校战略管理理念与实践的创新融合、实现高等教育内涵式发展具有重要的价值和意义。

一、战略管理:一场静悄悄的高等教育管理革命
战略作为一种行为艺术,早已充分体现在人类社会的实践活动之中,但战略管理作为一项组织管理科学,则始于20世纪60年代的美国,由美国学者伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)于1965年首次提出,所谓“战略管理”是指企业高层管理者为保证企业的持续生存与发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导……战略管理是面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程”。^[1]此后,随着新公共管理等理论思潮的全球涌动,战略管理理论开始风靡全球,成为世界各国政府和组织所推崇的组织管理方式,并被广泛地运用到政府和高校等公共组织之中,对公共组织的发展产生了深刻的影响。对此,美国学者乔治·凯勒在其1983年出版的《大学战略与规划:美国高等教育管理革命》一书中写道:“美国高校正经历一场由战略规划引发的管理革命,这场变革为美国高等教育的发展开创了又一个新时代”^[2]。

20世纪六十年代,美国高等教育刚刚经历了高等教育大众化发展的黄金时期,但进入七十年代以后,美国高校开始面临适龄学生减少、学校财政锐减、教育成本增加、移民学生增多等诸多挑战,尤其是在日

本文系教育部哲社重要课题攻关项目“高校人才培养质量保障体系研究”(16JZD045)的研究成果之一。

刘 强/厦门大学高等教育质量建设协同创新中心、教育研究院博士研究生,主要研究方向为高等教育管理

激烈的市场竞争中,一些高校已经出现严重的生存危机,濒临倒闭。另外,产业经济变革和新兴科技迭代的加速推进也给高校办学提出了更高的要求和挑战,传统的学校管理方式已经难以适应新时期美国高等教育面临的严峻挑战,这迫使美国高校必须革新学校管理理念与技术,推动学校组织管理方式的深层变革。为此,美国高校开始向私人企业学习科学管理经验,积极借鉴现代企业战略管理理念与技术对学校发展环境与办学条件进行科学分析,通过制定和实施战略规划提高学校对外部环境的适应性,以更好地应对学校内外部环境所带来的挑战,从而更好地把握学校发展所面临的重大机遇,帮助学校破解发展难题,提升学校教育的核心竞争力,让高校在激烈的市场竞争中脱颖而出。

然而,任何事情的进展并非如最初预想的那样总是一帆风顺,高校战略规划的推进也是如此。在《大学战略与规划》一书中,乔治·凯勒详细地列举了马里兰州的胡德学院、纽约州的伦塞莱多技术学院、伊利诺伊州的贝拉特学院、明尼苏达大学、卡内基·梅隆大学、哥伦比亚大学的教育学院等多个案例,为我们展现了战略规划对扭转学校办学困局,化解学校生存危机,帮助学校实现跨越式发展所发挥的重要作用。但是,正如我们在书中看到的那样,美国高校在战略规划制定与实施的过程中也遇到了许多始料未及的困难和挑战,如位于伊利诺伊州森林湖(Lake Forest, Illinois)的贝拉特学院(Barat college)在20世纪60年代末期陷入严重的财政危机,学校管理团队为摆脱危机从1975年开始重视制定战略规划并采用了当时被广泛使用的全美高校事务官员协会(The National Association of College and University Business Officers)的规划模式,但这种规划方式耗时长,过于分散,不重视外部环境,且不具有战略性;为此,贝拉特学院决定通过学习企业战略管理的先进经验为学院量身定做一套战略规划方案,并组织学校教师员工成立了专门的战略规划小组,对学院自身和外部环境进行战略分析,明确学校未来发展的战略定位。直到1982年时任校长朱迪思·卡格妮从校长岗位上退休,学校全体师生才就学院未来发展方向达成共识,决定将学院建成为“一所男女同校的学院,着力培养学生的学术与社会能力,以适应服务性工作和政府部门工作的要求”。^[9]

可以说,这样的事例在美国高校不胜枚举,尤其是在20世纪70年代,许多学校在经历了大众化阶段的快速扩张以后都面临着院校定位模糊、发展路径趋同、教育成本上升、学校生源减少、学校开支紧缩等问

题,为了摆脱学校面临的生存危机,破解学校发展难题,许多学校纷纷将战略规划引入高校管理过程中,掀起了一场静悄悄的高等教育管理革命。尽管战略规划对学校管理者来说还是新鲜事物,在制定和实施过程中充满了许多艰险和挑战,但是迫于学校生存与竞争压力,许多高校还是积极推动学校战略规划的制定与实施,试图通过战略管理为学校未来发展谋取出路,指明方向。放眼过去,高校从来没有像今天这样如此重视学校的未来,重视外部利益相关者对学校发展的影响,对学校发展的内外部环境和未来发展进行科学地分析与规划,以致于乔治·凯勒感叹道:“学校管理的自由放任时代已经结束,学校规划的时代已经到来”^[10]。

与美国不同,我国高等教育发展有着较为浓厚的计划管理色彩,早在计划经济时期政府便开始运用计划指令来指导学校的日常办学,通过制定五年计划、年度工作计划、教学计划等来安排教育教学的各项工作。尽管如此,这与战略规划有着本质性区别,战略规划更加强调整面向未来的战略性和面向全局的系统性,注重对学校办学的宏观指导与系统规划。进入20世纪90年代,国家先后制定和实施了“211”工程和“985”工程,旨在面向新世纪重点建设一批重点高校和重点学科。受此影响,清华大学、北京大学等知名高校开始日益重视学校发展战略规划,并成立专门的发展规划部门负责学校发展战略的制定和研究工作,这对全国高校战略规划的推进发挥了重要的促进作用。值得一提的是,原华中理工大学率先将战略管理思维贯彻到学校发展过程之中,通过深入推动学校发展战略规划的制定与实施实现了由工科院校向文理、工管相结合的多科院校转变,由教学型高校向研究教学型高校转变,成为我国高校率先通过战略管理实现跨越式发展的典型案例,对全国高校战略规划的深入推进发挥了重要的榜样示范作用。特别是,原华中科技大学校长周济升任教育部部长以后,着力将学校依靠战略规划实现跨越式发展的宝贵经验推广到全国高校,邀请高校资深专家和领导成立高校发展规划咨询专家组,多次举办高校发展规划工作研讨会,并进一步将高校发展规划的编制工作予以规范化和制度化,有力地推动了高校发展规划对学校发展的重要支撑作用。^[5]可以说,随着我国政府简政放权改革不断深化和高校发展竞争日益激烈,战略管理在高校管理中的地位和作用不断凸显,有越来越多的高校开始重视学校战略规划的重要作用,一场静悄悄的高等教育管理革命正在我国高校悄然兴起。

二、高校战略管理面临的现实困境

近年来,随着我国高等教育发展的重心逐渐转向以质量为核心的内涵式发展,已经有越来越多的高校开始重视战略规划对学校发展的促进作用,期望通过学校战略规划的制定与实施来引领学校实现跨越式发展。然而,囿于学校对战略管理理念认知的偏差和学校战略管理内源动力的不足等原因,导致高校战略管理陷入形式化的泥淖之中,战略规划沦为“一纸空文”,战略管理引领学校发展的实质功效被大打折扣。

(一)高校战略管理理念认知的偏差

长期以来,我国政府高度重视战略规划的编制工作,这一传统甚至可以追溯到计划经济时期政府部门通过制定和执行“五年计划”来推动经济社会各项事业的快速发展。即便是改革开放以后,我们依然保留了“五年计划”这一治理传统,并根据时代发展的需求对其进行改革创新,将“五年计划”发展为“五年规划”。与之前相比,“五年规划”弱化了国家干预具体事务和对资源进行配置的功能,而是更加强调国家通过“五年规划”对社会事务进行宏观调控和统筹指导的功能,更加注重发挥市场机制下基层组织的主观能动作用。^[6]如今,“五年规划”已经被广泛运用到经济、教育、文化等社会各项事业的发展之中,成为当代中国最具中国特色的公共治理方式之一,对推动国家治理体系和治理能力现代化发挥了重要的作用。

然而,囿于我国行政管理体制对高校自主办学的体制束缚,高校战略管理实际上被政府纳入到教育行政管理体制之中,通过要求高校定期编制五年发展规划进一步强化了对学校发展的宏观规划与具体指导,尤其是政府部门常常将战略规划的主要注意力放在战略规划文本的编制上,过度重视战略规划在战略管理中的基础性作用,却忽视学校战略规划的评估、实施、评估等关键环节。而高校也只是将战略管理片面地理解为战略规划文本的编制工作,并将其当作上级政府指派的行政任务来完成,无法发挥高校自身在战略规划中的主观能动性,更无法体现学校主动谋划自身未来发展的战略需求。这在战略规划文本中具体表现为,学校发展规划更多地具有任务规划的意味,是学校对未来一定时期改革与发展任务的具体安排,反映了上级政府主管部门对高校改革与发展的任务要求,这显然不能体现学校通过战略规划明确学校发展定位、谋划学校未来发展的战略意图。更有甚者,部分高校制定战略规划

完全是为了满足上级部门的利益偏好,以学校发展利益来换取个人政绩收益,将学校发展推向“满足一己之私”的深渊。

由此可见,我国政府和高校对战略管理理念存在着较为普遍的认知偏差,政府常常将战略规划视为规范高校日常办学的管制工具,而非学校自主谋划学校未来发展的发展工具,导致高校战略规划带有浓重的“行政化”痕迹,无法实现高校通过战略管理引领学校未来发展的战略价值,甚至还挫伤了高校主动谋划自身发展的主动性和创造性。

(二)高校推进战略管理的内源动力不足

进入20世纪八十年代以后,战略管理得到愈来愈多企业、高校和政府组织的青睐,它们试图通过引入战略管理来加强组织对自身的科学规划,增强组织对外部环境的适应性,提升组织发展质量。同样,高校战略管理作为一种新型组织管理方式,也顺应了高校管理民主化与专业化的发展趋势,满足了高校对专业化与民主化的内在诉求,因为高校战略管理必须建立在高校自治的基础之上,是对高校自我管理的主体性阐发,强调民主分权、多元共治、科学管理等现代治理理念在高校治理中的充分运用。也只有如此,高校战略管理才能实现引领学校自我变革与自我发展的重要目的。

然而,我国高校战略管理的实施并非是一帆风顺的,由于学校传统管理体制对战略管理的体制性抵制,导致高校对战略管理缺乏体制性内源动力,高校战略管理实施陷入举步维艰的困境之中。具体来说,高校战略管理通常会对学校既有的管理格局造成强有力的冲击和挑战,打破学校原有的权力与利益格局,损害学校管理者等既得利益群体的固有利益,势必会遭到既得利益群体的强力抵制。尤其是在现行人事管理体制之下,政府对高校管理者的任期考核压力,迫使高校管理者将注意力放在任期内发展目标的实现上,而这与战略管理重视学校整体利益和长远利益的本质要求不相符合,必然会引发严重的管理冲突。另外,高校推动战略管理变革可能会给组织带来诸多不确定的风险,损害学校管理者的既有利益,而学校管理者显然不想为此承担额外的风险,毕竟在我国高校现行管理体制下,维持学校办学稳定是学校管理的首要目标。因此,高校战略管理在我国常常陷入体制陷阱之中难以自拔,导致高校对战略管理失去内源动力,陷入踟躇不前的困境之中。

(三)高校战略管理能力的缺失

高校战略管理是高校随着外部发展环境的不断

变化而实施的动态管理过程,是由战略规划、战略实施、战略控制、战略评估等各个环节组成的有机整体,旨在帮助学校增强对外部环境的适应能力,提升学校核心竞争力,实现学校价值利益的最大化。^[7]而高校战略管理能力是指高校在战略管理过程中所表现出来的能力素质,包括战略思维能力、战略设计能力、战略组织能力、资源整合能力、学习创新能力等等,是提升高校战略管理水平和推动学校可持续发展的重要保障。

然而,由于我国高校办学长期依附政府行政指令办学,高校自身缺乏战略主动性,导致高校战略管理能力处于整体缺失状态,难以发挥战略管理对学校发展的重要推动作用。如,高校战略规划缺乏战略思考,多停留在“喊口号”上,无法体现学校发展的战略思维和发展理念;高校战略实施缺乏具体落实,多是“空喊口号”式的宣传动员,没有实际行动予以落实,难以将战略目标转化为促进学校发展的现实力量;高校战略实施缺乏相应的资源、制度等与之配套,导致学校制定出来的战略流于“一纸空文”;高校缺乏主动争取和整合办学资源的能力,寄希望于政府给予办学资源支持,造成高校办学严重依赖于政府,“等靠要”观念根深蒂固;高校战略管理缺乏主动学习和创新的能力,常常是对其他高校发展战略的照搬模仿,导致高校战略规划高度雷同,既无法体现学校的发展特色,也无法体现学校发展战略的针对性,与学校发展实际相脱节,无法满足学校实现可持续发展的战略需求。由此可见,我国高校战略管理能力的缺失导致高校战略管理无法发挥引领和推动学校发展的重要作用,导致高校战略管理陷入信任危机之中,得不到高校管理者的认同与支持;相反,我国高校管理依然停留在经验管理和粗放管理阶段,难以满足高校内涵式发展对科学管理和精细化管理的需求。

三、新时代高校战略管理的发展思路

进入新时代,随着高等教育内涵式发展的深入推进,高校管理面临着系列的挑战,亟需推动高校战略管理理念与实践的深入发展,但是囿于学校传统管理体制对战略管理理念与实践的束缚,高校战略管理陷入举步维艰的困境之中,难以发挥战略管理对学校发展的推动作用。为此,高校要正确认识高校战略管理的理论内涵,强化高校领导的责任担当,健全学校战略管理体系,全面提升战略管理能力。

(一)正确认识高校战略管理,激活高校战略管理发展新动能

理论是实践的先导,正确认识高校战略管理的理论内涵是高校有效实施战略管理的认识前提,也是高校提升战略管理水平的重要保证。与战略规划不同,战略管理将战略规划、战略实施与战略评估等环节集于一身,强调战略规划、战略实施与战略评估之间的整体协同,以最大限度地发挥战略管理引领和推动学校发展的实际效能^[8]。具而言之,战略规划旨在识清学校发展面临的机遇和挑战,描绘学校未来发展的理想愿景,确立学校发展的战略目标,规划学校实现发展目标的行动路线;战略实施旨在通过统筹资源配置、优化组织结构、完善组织机制等举措将战略规划文本内容转化为现实力量,实现既定的学校战略目标,为社会培养更高质量的人才和创造更高水平的科学技术等,提升学校社会影响力;战略评估旨在对学校战略规划和战略实施进行系统性评估和常态化监控,及时将战略评估过程中发现的问题反馈给相关部门,并督促其予以及时修正,确保学校战略规划的科学性和战略实施的有效性。由此可见,高校战略管理不仅包含着战略规划,而且还包含着战略实施和战略评估等诸多环节,是高校师生全员参与、全程覆盖、全方位渗透的动态管理和全面管理。

因此,高校要全面认识高校战略管理的核心价值,正确把握高校战略管理的理论内涵,充分发挥高校作为战略管理主体主动谋划学校未来发展的主体性作用,高度重视战略规划的制定、实施、评估与改进等各个环节在高校改革与发展中的重要价值,通过全员参与学校战略的科学规划与实施,不断增强学校师生对学校发展战略的高度认同,充分发挥学校发展愿景与使命对学校改革与发展的内在驱动作用,全面释放高校师生参与和推动学校战略发展的新动能,切实增强学校战略管理的实际效能,引领和推动学校实现内涵式发展。

(二)强化高校领导责任担当,释放高校创新发展新潜力

高校领导是学校实施战略管理的核心力量,尤其是高校领导对战略管理的态度决定着高校战略管理活动的实现水平。然而,由于高校人事管理体制的制度束缚,多数高校领导出于自身利益考量,惧怕承担改革风险,担心改革会损害既有利益,对实施战略管理缺乏十足的勇气与责任,导致高校办学因循着历史惯性缓慢发展,难以适应新时期高校办学质量竞争对学校战略管理的迫切需求。因此,高校亟需增强学校领导对战略管理的认同与支持,强化高校领导的责任担当意识,激发高校领导主动改革与创新潜能,释放

高校创新发展的巨大潜力。

具体来说,新时期高校领导要主动顺应新时代中国特色社会主义发展的时代要求,以敢闯敢干、不惧风险的责任与勇气,自我革新、求新求变的责任与担当,主动肩负起引领学校改革与创新发展的责任与使命,争当引领高等教育改革与发展的先锋派、实干家,不断深化高校战略管理理念与实践的创新融合,引领高校实现自我变革、创新发展的战略目标。为此,高校首先要加强对学校领导干部的思想政治教育,强化学校领导干部的责任担当意识,要求高校领导要始终将学校发展利益摆在第一位,以“功成不必在我”的无私精神、以“空谈误国、实干兴邦”的改革精神和为党分忧、为国做事、为学校谋福利的责任感,深入推动高校战略管理理念与实践的创新融合,引领学校朝着可持续发展的轨道快速发展;其次,要健全学校领导干部的选拔与考核机制,制定科学完善的领导干部选拔与考核标准,适当延长高校领导干部的管理任期,不断强化对学校领导干部任期目标与长远目标的综合考核,切实纠正高校领导过于注重短期业绩的错误倾向,引导高校领导从学校未来长远发展的大局出发,整体谋划、系统布局、协调发展,推动高校的可持续健康发展;再次,要加快推进高校领导干部的职业化进程,增强高校领导的战略管理能力,通过开展战略管理理论与学习培训,加强学校领导干部的校际交流实践,切实提升学校领导干部的战略领导力;最后,要培育鼓励创新、勇于改革、包容失败的文化氛围,不以一时一事之成败否定高校领导能力,要对敢于承担的学校领导予以充分的信任,充分释放高校战略领导者推动学校战略变革与自我革新的重要动能,加快推动学校实现跨越式发展。

(三)健全学校战略管理体系,全面提升学校战略管理能力

高校战略管理体系是学校为保障战略管理良性运行所进行的一系列组织和制度安排,包括学校战略管理的组织体系、制度体系、运行体系和保障体系等等,它们各自独立,又互为一体,共同组成推动学校战略管理有效实施的互动网络。而战略管理体系作为高校战略管理能力的重要载体,其完善程度将决定着学校战略管理能力的实际水平,也决定着学校战略管理实施的最终效能。因此,健全学校战略管理体系,将有助于提升我国高校战略管理能力,切实增强高校战略管理推动学校可持续发展的重要作用。

具体来说,高校首先要健全学校战略管理的组织运行体系,建立以校领导为核心,以战略规划部门、战略执行部门、战略评估部门和战略保障部门为支点的高校战略管理组织体系,切实增强学校自身主动谋划学校未来发展的能动性,通过建立和完善学校战略管理运行机制增强学校战略管理各个环节的协调性,统筹推动学校战略管理的有效实施,切实将战略规划转化为促进学校可持续发展的内生力量;其次,学校要建立学校战略管理对外部环境的协调发展机制,通过加强学校与外部环境的沟通联系,增强学校战略管理对外部环境的适应性,同时要充分利用外部环境为学校发展争取政策、资源和信息支持,提升学校战略规划的科学性和战略实施的有效性,努力构建与政府、企业、高校、社会组织和研究机构等多元力量共同参与、协同合作、创新发展的战略发展联盟;再次,学校建立起全员参与、内外联动的战略发展机制,通过吸引学校师生、员工、校友等力量参与学校战略管理切实增强对学校战略发展的认同感和责任心,释放各个主体参与和推动学校发展的主观能动性,最大限度地发挥学校战略发展的创造性潜能,切实提升学校战略管理的整体效能。

可以说,高校从来没有像今天这样对追求“一流”表现出如此热烈地渴求,高校管理者也从未像今天这样感到前所未有的迷茫与彷徨,对学校未来发展缺乏足够的耐心与勇气。正如真正的成功从来不是别人施舍的一样,达成有灵魂的卓越也从来不是唾手可得的,面向未来高校管理者需要承担更多的责任,付出更多的努力,给予更多的耐心,一以贯之地推动学校战略管理的实施与发展,实现战略管理引领学校未来创新发展的无限可能。

参考文献:

- [1]黄旭.战略管理:思维与要径[M].北京:机械工业出版社,2015:13.
- [2][3][4]乔治·凯勒.大学战略与规划:美国高等教育管理革命[M].别敦荣,译.青岛:中国海洋大学出版社,2005:2,112-114,29.
- [5]陈廷柱.我国高校推进战略规划的历程回顾[J].高等教育研究,2007(1).
- [6]鄢一龙.大国宏图:五年规划与国家治理现代化[J].紫光阁,2015(10).
- [7]徐海涛.从战略规划走向战略管理——院校研究的作用[J].高等教育研究,2010(12).
- [8]刘向兵,李立国.从战略规划走向战略管理——高校管理发展的重要选择[J].国家教育行政学院学报,2005(12).

(责任编辑:刘丙元)