

论大学发展战略的实施策略^{*}

陈 涛

(厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘 要 大学发展战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程,从某种意义上讲,战略实施的成效直接决定着战略管理的成败。因此,大学发展战略实施需要讲策略、讲谋划,良好的实施策略将有利于提高战略实施的水平和效率。

关键词 大学; 大学发展; 战略实施; 实施策略

中图分类号 G649.21 **文献标识码** A

On Implementation Tactics of University Development Strategy

CHEN Tao

(Institute of Education, Xiamen University, Xiamen, 361005, China)

Abstract: The implementation of university development strategy is the process of converting strategic plan into practical performance. In some way, the achievements of strategic management depend on the effects of strategic implementation. Therefore, the implementation of university development strategy needs some tactics and plan, because the effective ones will be beneficial to improve the level and efficiency of strategic implementation.

Key words: universities; university development; strategic implementation; implementation tactics

大学发展战略实施是战略管理^{[1]8}的重要阶段,也是贯彻战略意图、实现战略目标并将战略规划转化为现实绩效的过程。若不重视战略实施,再好的战略制定也只是一纸空文、毫无意义。从某种意义上而言,大学战略实施的成效直接决定着战略管理的成败。因此,大学发展战略实施需要讲策略、讲谋划,即注重方式方法、力求主动应对,良好的实施策略将有利于提高战略实施的水平和效率。根据战略实施的进展环节,可

依次分为战略选择策略、战略运营策略、战略调适策略及战略检验策略,四个环节相连相依、环环紧扣、循序发展。

一、大学发展战略的选择策略

战略选择是大学发展的一项重大战略决策,起着承前启后的枢纽作用;同时它也是大学发展战略实施阶段的起始环节。所谓战略选择,即对前期制定的若干战略方案进行择优和鉴别的过

^{*} 收稿日期 2013-04-24
作者简介 陈涛(1984-)男,甘肃兰州人,博士研究生,主要从事高等教育基本理论、国际与比较高等教育研究。

程,这就意味着大学领导者要对若干备选方案进行严格的筛选和全面的评价,既要充分考虑其制约因素,又要准确把握其发展方向。

(一) 战略选择的制约因素

1. 校内外因素

就学校内部而言,大学是由若干“社群”(教师社群、学生社群、行政社群)组成的一个“集合体”,每个社群都有自己的利益和目标,为了实现各自社群的利益最大化,社群间难免会展开一场博弈,而这种“博弈”在某种程度上就会形成一种战略选择的较量。因此,战略选择不单是一个比较、分析的过程,而且是一个妥协、平衡的过程。此外,大学领导者自身的价值取向、主事风格以及大学本身的主导哲学、文化传统也会左右战略选择的结果。譬如:以改革著称的哈佛大学校长艾略特在任40年间,对哈佛大学进行了包括学分制、小班授课、入学考试等一系列教学改革,为美国的高等教育开创了“哈佛模式”。而耶鲁大学则素以“保守”闻名,历任校长总是秉持一种因袭守旧的办学思想以及谨慎、稳妥的处事风格。由此,可以说战略选择的过程也是大学领导者的战略思维过程。^{[1]156}

就学校外部而言,大学必须认识到自身已经处在学术—工业—政府这种三重螺旋模式之中,两大势力对当今大学的发展具有直接影响。特别是大学作为非营利性组织对外界资金的需求,使其在战略选择上难以做到“独善其身”。当然,这种选择还必须考虑家长、校友、用人单位等其他诸多外部因素。当大学对外部环境的依赖程度逐步上升时,也就决定了大学发展战略选择越来越受到外部环境因素的制约。总之,大学发展战略选择要尽可能考虑政治、经济、科技以及文化等环境因素的影响;要尽可能站在社会发展与学校发展的战略高度上审时度势、深刻剖析,寻求大学核心价值与社会市场需求间的平衡。尽管上述因素在战略方案制定时已经有所思考,但是很有必要在战略选择时再做进一步地审视和推敲,毕竟成功的战略选择是有效实施大学发展战略的基本前提和良好开端。

2. 竞争对手因素

从严格意义上讲,竞争对手因素应归为大学外部环境因素。然而,竞争对手作为一种直接环境因素与一般环境因素是有区别的,主要在于大学能或多或少对其施加一定的影响,因而在战略管理中具有一定的主动权。^{[1]54}因此,有必要将其单独列出进行分析。当大学领导者做出战略选择时,必须要顾及同类型、同层次学校的反应,特别要能够估计到竞争对手的反击能力和反击策略以及自身的应对能力和应对策略。只有知己知彼,才能使战略选择做到胸有成竹、运筹帷幄。譬如:学校大规模引进高端师资,势必会向竞争对手发出“挑战”的信号,对方的态度和举措无疑都会对战略选择造成影响。当然,适当的竞争并非是一种威胁,而是一种动力,这将为特色办学、创新办学注入一股正能量。在这种良性竞争中,大学将会增强战略主体意识,主动寻求合理定位,进一步明确战略发展的方向。

3. 现有战略因素

大学发展战略管理是一个循环往复、不断更新的过程,可以说每一次战略选择既是新战略实施的开始,也是对现有战略调整后的延续。既然战略管理具有连续性的特点,那么在做战略选择时就不得不评价、审查现有战略的有效性和无效性,即哪些要在新战略中继续保持,哪些则需要立即更改甚至废弃。毕竟已在现有战略中投入了一定的时间、精力和资源,为了避免重复劳动和不必要的资源消耗,大学领导者必须要充分考虑、反复斟酌、慎重定夺,因为一旦做出战略选择,就意味着确定了学校今后的发展方向并进入了新一轮的战略运营环节,若那时再做战略选择的调整将会造成难以估量的损失。因此,大学领导者在做战略选择时,不能只停留在对过去战略的回顾和对未来战略的憧憬上,也要立足当下的现行战略,通过谨慎而全面地分析,去粗取精、去伪存真,以保证战略实施有序发展。

(二) 战略选择的比较分析

1. 外部环境的适应性

面对大学发展战略选择,首先要对战略方案是否与外部环境的现实状况及其变化趋势相适应进行分析和评价,因为大学发展战略管理的主要

特点是外向性。因此,在做战略选择时,大学领导者必须要全面分析并预测当前乃至未来一段时间(至少5~10年)的国家政策、地方经济、人口状况、地理位置等外部环境因素,特别是高等教育发展的未来趋势以及竞争形势,这是战略选择的核心内容。

2. 内部条件的适切性

战略选择是确定学校未来发展的一种决策,因此大学领导者必须要考虑所选择的方案能否达到学校的预期发展目标及是否有条件实现这一目标。简言之,就是需要分析学校内部的资源信息,包括师资、设施、经费、学科、规模等方方面面的优势和劣势。比较若干战略方案对学校资源及学校组织与管理方面的要求,从而选取学校力所能及的方案,这说明战略选择需要抓住资源、赢得共识。

3. 风险承受的预见性

战略方案的选择是具有一定风险性的,因为随着学校内、外部环境的不断变化,将给战略选择带来诸多的复杂性和不确定性。因此,大学领导者在做战略选择时,必须要看备选方案中对可能遇到的困难、阻力以及风险是否给予预估——学校的应对能力和承受能力如何,并且是否包含防范措施和补救措施。可以说,这是鉴别、对比战略方案好坏的一项重要标准,也是战略选择的

一条重要经验。

(三) 战略选择的参考模型

大学发展战略选择过程中选取哪种模式,取决于两个重要的事实:学校的资源基础以及学校的主导性学术定位。^{[2]17}因此,战略选择就是要找到大学的学术方向和发展方向,换言之即为一种战略定位,而定位则是战略的核心所在。然而,要寻求恰当的战略定位,就必须明确战略分类,因为两者关系甚为密切。美国学者若雷和谢尔曼在卢汉、多伦斯等人的研究基础上将美国的高等院校划分为传统和新型两大类,共16种模式。^{[2]24-46}通过了解这一参考模型将有助于大学分析自身的优劣势、找准位置、增强对潜在风险的认识并最终做出最佳的战略选择。若雷等人的高校战略选择模型是从组织资源、院校哲学以及风险度3个维度的二维模型中呈现出来的,资源的多寡决定了高校的自由度和依赖度;院校哲学分为“提供导向者”和“消费导向者”两种,前者更侧重学校的内部驱动,而后者则更依赖市场需求;风险度则设置了由强到弱的3个区域(见图1)。各个大学一方面可以看出自身所属类型的基本位置以及位置所蕴含的优劣势和未来的努力方向,另一方面还可以看出所属类型学校周围的竞争形势、发展空间和对手的基本情况。

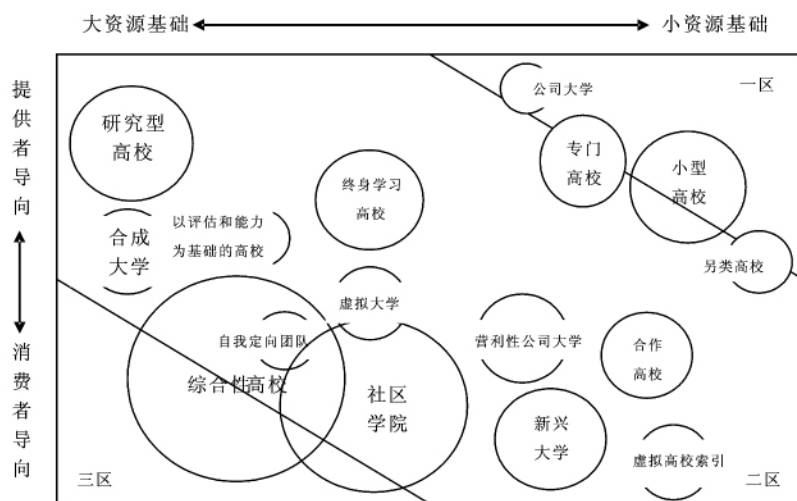


图1 信息时代所有模式大学的战略地位^{[2]49}

二、大学发展战略的运营策略

战略运营是大学发展战略实施的中心环节,可以说战略实施的基本原则、主要步骤等都集中体现在该环节上,它是整个战略实施乃至战略管理过程的核心。因此,大学战略运营特别需要战略管理、战略领导、大学组织、大学制度、办学资源以及大学文化等手段和条件的保障、支撑,以求战略运营健康、安全地进行。

(一) 战略运营的基本原则

1. 统一指挥,分工协作

首先,战略运营应当是在学校高层领导者统一领导、统一指挥下进行,一方面是根据《中华人民共和国高等教育法》有关规定,我国大学战略规划的实施由党委统一领导,大学战略规划的实施由行政统一指挥;^[3]另一方面是统一指挥有利于统筹兼顾、统一调配、集中管理和有效控制,避免多头领导和重复劳动。其次,战略任务的落实和操作既要讲分工分责,又要讲协作配合,因为整个战略实施是“一盘棋”,部门间需要合作交流,所以统一指挥和分工协作必须相互结合。

2. 适度合理,灵活权变

大学各职能部门间难免会因为本位利益构成矛盾,在化解这些矛盾时,有些需要权衡利弊、趋利避害,有些则需要折中妥协、寻求平衡。但无论处理哪种矛盾都不可只追求理想状态而脱离现实甚至绝对化,只要不损害战略的总体目标,都是可以容忍接受的,即在战略运营中要遵循适度的合理性原则。其实,这一原则又反映出战略实施不可能是机械执行、一成不变的,也就是战略实施是一种灵活权变、不断革新的创造性过程,并且这一观念贯穿于整个战略管理的全过程。

3. 循序渐进,突出重点

战略运营是一个循序渐进的过程,一方面表现在操作与执行是按照一定的规程步步深入、环环衔接;另一方面表现在每个步骤间都具有一定的连续性,即是在前一步骤上的提升和延续。其实,这一原则不仅集中反映在战略运营环节,而且还反映在战略实施阶段乃至整个战略管理全过程。此外,大学战略发展千头万绪,战略实施

(运营)必须抓住重大问题、核心问题和关键问题,并且能够做到有舍有得、提纲挈领、突破重点,如此才能保证战略实施周密细致、有条不紊。

(二) 战略运营的主要流程

1. 分解目标,分层落实

在战略运营初期,校级领导层需要对选定方案进行目标、任务分解,通常从时间、空间和项目3个维度来划分。从时间维度上,是将大学发展战略的中长期目标(10~20年)分解成短期目标(3~5年)、年度(学期)目标,并制定相应的年度(学期)工作计划;从空间维度上,是将大学发展战略的总体目标逐级分解成各院系和各职能部门的子目标,并由相关责任部门制定子目标工作计划;从项目维度上,是从大学发展战略的目标侧重上分解成重点目标和次重点目标,依据轻重缓急和突破重点的原则分步实施。对战略目标的分解,实质是一种自上而下的金字塔式的分层分派行为,旨在发挥全校全员之力,提升各级的战略执行力。

2. 细化指标,明确职责

在战略运营前期,各院系、职能部门需要将学校分派的子目标进行再细化,即建立一套与子目标相对应的“目标—指标”衔接体系,旨在使目标具体化、可操作、易考核,以便提高工作的实效性。就提高师资队伍水平目标为例,可以细化为教师的学历、职称、年龄、授课满意度、科研成果等关键性指标。战略目标是通过工作任务的形式进行传递的,最终要落实到各院系、职能部门的具体负责人身上,也就是说在明晰部门职责的同时,还需进一步明确个人的工作范围及其责任,避免扯皮推诿的情况发生。特别需要强调的是,指标的细化是建立在子目标基础上的,要防止指标与目标不配套、不协调的“两张皮”现象。

3. 分期推进,同步监测

在战略运营中后期,学校、院系(职能部门)、个人三者主要是依据时间期限和任务要求按步骤、有重点、分阶段循序推进。战略目标的实现不可能一蹴而就,而是需要时间的积累和实力的积淀。“分期”既是一个时间界限的概念,

又是一个工作进程的概念,它有利于进行形成性评价、战略中途调整以及调动师生员工的积极性。此外,在整个战略运营过程中,指标的完成率和目标的实现率都需要进行静态、动态结合式的监控和观测,特别是对关键性指标完成情况的数量和质量进行统计分析。从分析结果中判断战略实施是否偏离目标、是否出现异常,以便能及时修正和调整,同时它还可以反映出战略实施的水平、进度和成效。

4. 汇总整理,形成材料

在战略运营的终期,学校各层各级一方面要保证收尾工作善始善终;另一方面要保证数据信息的真实性,防止弄虚作假。然而,这并非是战略实施的最终结论,它还有进一步改进、提升的空间,但这需要在下一个大的环节中再做调适。当前的主要任务是对“分期”阶段所采集的数据信息进行归纳汇总、分类整理,并对已有结果进行客观评价,分析其利弊得失,最终形成一份书面报告材料递交上级部门检验与审查。这份书面报告材料应包括战略实施前的数据信息、战略实施中的动态数据信息、战略实施后的数据信息、战略实施达标与否的评价和总结、战略实施调适和改进建议以及各职能部门和负责人的体会等。

(三) 战略运营的必要保障

1. 战略管理,战略领导

大学战略管理不同于一般管理,它既是从大学发展全局出发,深谙校情、立足现实并面向未来的一种管理理念,也是一种围绕战略制定、实施和评估的动态管理过程。战略运营离不开战略管理的指导,而战略管理则离不开战略领导的指挥。从世界一流大学的发展史来看,富有战略眼光、战略思维和战略勇气的大学校长对大学的战略领导和战略管理具有举足轻重、不可替代的推动作用。可以说大学领导者的办学理念、领导素养无不关系到大学发展战略的实施效果。因此,成为一名富有战略管理水平的大学的领导者应具有战略谋划的前瞻意识、战略决策的全局思维以及战略实施的务实精神,战略领导直接影响着战略运营的成败。

2. 强化组织,健全制度

有效的战略运营有赖于精干、高效、稳定的决策机构、执行机构和服务机构,它们之间所形成的紧密配合、有效沟通以及分工协作的良好工作作风是战略运营的基础。一是有利于提高高层指挥者的领导力;二是有利于提高中层管理者的监督力;三是有利于提高基层责任者的执行力。然而,任何组织机构的战略实践都必须建立在一定的制度基础之上,否则就会放大“人”的因素,以致影响战略运营的稳定性和可持续性。因此,只有建立健全包括指标体系制度、同步监测制度、检验审查制度、工作绩效制度、激励制、问责制等在内的一系列制度体系,才能从根本上加强战略运营的规范化,从而推动战略管理的“法治化”建设。

3. 调配资源,协调文化

从某种角度而言,战略实施可以看做是有效调配资源的过程,也就意味着学校资源的充分供给和合理配置是战略运营常态化的基本保障。就资源供给来源而言,主要分为财力资源、人力资源和物力资源。其中,财力资源是最为活跃和基本的资源形式,它可以直接或间接转化为其他资源。^{[1]190}相对于有形的办学资源而言,“无形”的大学文化也是战略运营的重要条件,大学要实现战略目标,必须要借助大学文化引领思想、凝聚力量、约束行为、强化管理以及凸显核心竞争力。然而,大学文化又是一把“双刃剑”,在发挥正面功效的同时,也需警惕负面干扰,特别是大学传统与新战略实施的冲突,这就要处理好两者的协调适应关系。

三、大学发展战略的调适策略

大学发展战略实施是一个不断优化、不断改良、不断完善的创造性过程,战略调适与其说是战略实施的一个重要环节,还不如说是战略实施的一种新型观念——权变。当然,权变式战略管理必须是在大学内外部环境变化以及战略实施的偏差条件下进行的,必须遵循一致性与变动性、伸缩性与衔接性相结合的准则。

(一) 战略调适的前提条件

1. 内外部环境的变化

大学发展战略实施受制于校内外诸多因素，特别是由于战略的外向性特点，更加促使学校要与不断变化的外部环境协调一致。^[4]因此，大学发展战略调适是在分析内、外部环境变化形势以及未来环境预测走势的首要前提下，对战略实施因势利导、补充完善的一个过程。在此过程中，可以说合理、适当的战略调适也是对大学领导者战略思维能力和战略管理能力的一个重要考验。此外，战略调适还必须充分考虑竞争对手的回应和反击能力，特别是对新竞争问题出现时的应对。

2. 战略实施中的偏差

由于大学发展战略涉及资源配置、组织架构、人事安排、领导方式等各种因素和环节，因此在战略实施过程中难免会存有一些人为因素导致的偏差。所以，在战略实施中必需对照指标标准，进行经常性的评估检查和跟踪控制，一旦察觉战略实施与既定目标有所偏离（排除内外部环境因素的干扰），就需要及时地找出现有战略实施中的问题所在，并对一些不严谨、不科学的做法进行矫枉纠偏、去粗取精。此种战略调适通常是对技术层面、局部范围的修正和改进。

(二) 战略调适的基本准则

1. 一致性与变动性相结合

大学发展战略调适是对原有战略方案内容的改进与完善，但它无论如何调整、修改都必须保证与战略目标的一致性，也就是说通常意义上的战略调适是要有限度的，不能超出“目标”而任意妄为。除非是重新制定战略目标，但这已不属于此战略调适的讨论范围。变动性是战略调适的主要特点，但这种“变动”必须要与“一致”相结合，否则“变动”不但会失去战略调适的方向性，而且也毫无意义和价值可言。因此，一致性与变动性相结合是战略调适的最基本准则。

2. 伸缩性与衔接性相结合

大学发展战略调适是一种优化现有战略方案和实施的尝试，它并不能说明只要调适，就能一劳永逸。因此，战略调适可行与否必须要经过实践的检验，这就需要给战略调适以一定的伸缩性，也就是“调适”本身需要一定的发挥空间和回旋余地。然而，战略调适的伸缩性主要表现在现有

战略状况和未来战略愿景间的调和上，而这种“调和”的张力取决于战略调适前后间的衔接性上。因为战略调适必然是在原有基础上的改进，所以伸缩性与衔接性相结合是其又一关键准则。

四、大学发展战略的检验策略

大学发展战略实施的好坏既需要终结性检查（战略评估），又需要形成性检查（战略检验），这里的战略检验在整个战略实施中扮演着“多面手”的角色，它既能验证战略调适的效果，又能给新的战略选择提出指导性建议，可以说战略检验并非是终结环节，而是中间环节，它将整个战略实施形成了一个循环的链条。

(一) 战略检验的主要内容

1. 战略实施的操作规程

战略实施的操作规程，一般是指大学高层以及院系（职能部门）等中层单位为保证学校或本部门战略规划方案能够安全、有效、稳定运转而制定的，相关人员在战略实施过程中必须遵循的程序或步骤。操作规程旨在帮助工作人员规范完成战略任务，而一些不可抗力、技术性或人为等因素会影响相关人员难以按规程行事，这势必会导致战略实施的非科学性和不稳定性。通过对战略选择、战略运营和战略调适3个环节操作规程的监控和检验，将有助于促进战略的有效实施。

2. 战略实施的进展态势

战略实施的进展态势，是指战略实施进程中某个点的阶段性状态以及总体的发展势头。因为这里的检验并非是战略实施结束后的终结性战略评估检验，而是实施过程中的动态检验，所以此时的“检验”更加侧重战略实施的指标完成情况（具体某个点的阶段性状态）以及整个过程是否安全、稳定运行（总体的发展势头）。总之，对战略实施进展态势的检验将是对整个战略实施中领导水平、资源配置方式、执行力、适应力、协作关系以及调整效果等多方面问题的循环反馈。

(二) 战略检验的主要措施

1. 形成性过程监控的动态检验

所谓形成性过程监控的动态检验，指该措施是基于对战略实施全过程的持续监测、控制、反

思而做出的发展性检验,亦是一种不定期的、不拘形式的、随时随地的诊断性检验。动态检验的优势在于能够及时发现战略实施中遇到的困难和问题,对其起到警示作用,并可根据事态的发展情势,采取事前、事后以及随时的控制和处理。此外,动态检验可以采取口头汇报、年度监测报告、年度数据统计等方式进行,旨在形成阶段链式的动态检验体系,重在即时处理、降低风险。

2. 关键性指标标准的静态检验

关键性指标是战略子目标的具体细化,每一项指标都至少要有自己的操作标准和完成标准,即如何规范操作执行以及最终是否达到所要求的规格。其实,关键性指标标准检验就是通过静态、稳定、量化的指标体系以实现战略实施的规范化和精细化。该种检验办法易监测、易评价、易控制,有助于横向比较和纵向调整。但它也具有一定的局限性,就是只适用于关注微观的战略实施

操作规程,而不太利于对整个战略实施进展态势的宏观把握,所以战略检验需要综合交互开展。

参考文献:

- [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.
- [2]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].周艳,赵炬明,译.桂林:广西师范大学出版社,2006.
- [3]中华人民共和国教育部.中华人民共和国高等教育法[EB/OL].(1998-08-29)[2013-08-17].http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_619/200407/13111.html.
- [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,主译.青岛:中国海洋大学出版社,2005:194.

(责任编辑 李世萍)

(上接第25页)

- [9]K T ROBERT, J FREDERICKS V., D U PAUL. Assessing Student Outcomes: Why, Who, What, How. [M]. San Francisco: Jossey - Bass, 2009: 157.
- [10]G D KUH. The National Survey of Student Engagement: Conceptual framework and overview of psychometric properties [R]. Bloomington, IN: Indiana University, Center for Postsecondary Research, 2001.
- [11]Association of American Universities Data Exchange (AAUDE) [EB/OL]. (2012-10-16)[2013-05-23].<http://aaude.org/>.
- [12]Higher Education Data Sharing Consortium (HEDSC) [EB/OL]

[2013-05-09].<http://www.hedsconsortium.org/>.

- [13]VAN NOTE CHISM N, T W BANTA. Enhancing Institutional Assessment Efforts Through Qualitative Methods [M]//In S R HARPER & S D Museus (eds.). Using Qualitative Methods in Institutional Assessment. New Directions for Institutional Research, no. 136. San Francisco: Jossey - Bass, 2007.
- [14]TROSSET C. Qualitative Research Methods for Institutional Research [M]//In R D HOWARD (ed.). Using Mixed Methods in Institutional Research. Tallahassee, Fla.: Association for Institutional Research, 2007.

(责任编辑 李世萍)