

面向一流大学的跨越式发展： 战略规划的作用

武亚军

(北京大学 光华管理学院, 100871)

摘要 基于战略管理的基本原理和大学的组织特性,本文提出了研究型大学跨越式发展的战略规划的一般框架和理论假说,并选择了三个中外著名大学跨越式发展的案例进行实证分析,结果发现:跨越式发展的多个案例体现了中高水平的正式的战略规划活动,并具备自上而下与自下而上相结合的战略规划流程,理性基础上的参与式战略规划模式及其实施对跨越式发展有非常重要的作用。

关键词 跨越式发展; 战略规划; 多案例研究

中图分类号: G647.2 **文献标识码**: A **文章编号**: 1671-9468(2006) 01-0109-17

一、问题的提出

20世纪90年代后期,中国一些著名高校相继提出了创建世界一流大学的目标,并期望通过跨越式发展,在2020年左右成为世界一流大学。^[1-6]事实上,一些著名高校已经在学科交叉融合、集中发展新学科、特色立校、改善工作与生活环境等方面开始了跨越式发展的构思与行动。^[7-9]所谓大学的跨越式发展,是指大学在政府政策支持下,利用外部环境中的战略机会和自身优势,获得更多的资源并让资源得到更合理的分配与利用,比其他大学更快地速度发展,以便在20年左右的时间内成为或接近世界一流研究型大学。^[10-12]学者已经明确指出,这种跨越式发展不仅需要资金和硬件上的较大投入,也需要在办学思想、理念、体制上的跨越或突破原有范式。^[13]

针对“中国大学如何实现研究型大学的跨越式发展”这样一个重大理论和实践问题,国内外文献主要有三大类观点:1. 战略规划与领导论^[14];2. 大学治理与管理体制改革论^[15-17];3. 综合论,即同时强调通过战略规划与制度改革来创建一流大学^[18-20]。

收稿日期: 2005-08-25

作者简介: 武亚军(1968—),男,北京大学光华管理学院副教授,博士。

现有文献对于大学跨越式发展的基本战略方向与制度改革进行了论述,但是,对于成功的跨越式发展需要什么样的战略规划模式,这些文献并未进行深入的理论探讨与实证分析。实际上,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。^[21]大学的跨越式发展从本质上要求大学采取“战略选择”的决策模式,而不是传统的官僚与政治体系下的“垃圾桶”模式。国际上大学管理的文献也普遍认为,在竞争激烈和资源有限的情况中,大学应进行有效的战略规划 and 战略管理实践^[22-25]。中国著名大学跨越式发展的战略实践,迫切要求我们从理论和实证上探讨研究型大学跨越式发展的战略管理规律与要求。

基于上述文献回顾,本文提出如下的基本的研究问题:1. 研究型大学的成功的跨越式发展需要什么样的战略规划模式?它是如何发挥作用的?2. 大学的战略规划与战略领导之间有什么关系?它们在大学的战略管理体系中处于什么样的地位?^①

本文的安排如下:第二部分将从战略管理理论的角度,结合大学的基本组织特征,提出研究型大学跨越式发展战略规划模式的基本理论与假说;第三部分在文献和理论假说之后,将选择三个被认为是跨越式发展的中外著名大学案例进行实证分析,对原有理论特别是战略规划模式进行修正和完善;第四部分是全文的结论和进一步讨论。

二、基本理论与假说

在对大学战略领导的分析中,笔者曾提出了中国著名高校跨越式发展战略管理的基本配置体系假说,并对战略领导模式进行了分析。^[26]本文将重点分析战略规划的模式与作用。

管理文献认为战略规划体现在七个方面:使命陈述、趋势分析、竞争者分析、长期计划、年度目标、短期计划和持续评估。^[27]学者也认为,不论是对企业还是非赢利组织来说,战略规划的过程特性——如直线管理者参与决策的方式与程度等,会影响战略规划结果的质量。因此,战略规划系统的设计需要考虑规划的完整性、时间尺度、努力程度、直线管理者的参与程度、分析的复杂性和深度、领导的参与度、正式性等多项因素。^[28]

大学变革的研究表明,虽然存在其他的方法,如“自发式”的战略模式,但正式战略规划仍是一种最结构化和目的明确的战略变革方法。^[29]有一些学者倡议在大学管理中进行正式的战略规划^[30-33],另外一些则持反对意见^[34]。然而,

^① 关于战略领导的理论与假说及实证分析,见武亚军《面向一流大学的跨越式发展:战略领导的作用》,载《北京大学教育评论》2005年第4期。

不论是在欧洲还是美国,大学校长们普遍认为,战略规划是其第一位的职责或任务^①。^[35]事实上,采用正式战略规划不仅可以满足校董会或政府管理当局对校长的职业要求,而且,它往往被校长们作为重建大学文化和领导风格的机会或工具。然而,对大学战略规划的内容、性质、影响因素及其效果,仍然存在认识上的分歧。一个较为认可的观点是,大学的战略规划系统的设计应该采用一种权变观点,这些权变因素包括:内部因素(如大学文化和传统、领导特征)、环境和竞争等外部因素。^[36-38]

(一) 大学的组织特性及其规划影响

作为一个“松散耦合的组织”(loosely coupled organization),大学内部有多样性的文化、价值观和目标,因此,大学的战略规划并非是纯理性分析的过程,而要考虑大学内部的政治和文化因素,强调沟通和对组织成员期望的协调。这种规划过程被有些学者称为是一种“混乱的网络过程”(A messy networking process)^[39]。基于这种考虑,一些学者建议大学采用参与式的战略规划模式,例如采取由多方利益相关者组成的决策委员会的形式。^[40]事实上,有学者指出,这种合法的决策未必是最合适的,它也需要更多的时间^[41];当需要改变组织的方向或采取快速和决策性行动以保存组织时,这种模式很可能导致差的绩效。^[42]同样基于对大学组织的文化和政治特性的认识,凯勒(Keller)明确地指出,在大学战略形成中除了应考虑大学内部的学术和财务优劣势外,要重视大学特定的文化、价值观和传统以及大学领导的能力和优先目标,使之纳入大学战略形成的框架中。^[43]

作为一种对教员具有标准技能要求的层级结构,大学的层级性对战略规划的合理模式也会产生影响。一方面,由于大学教师掌握学术领域具体的知识、信息和相当多的学术资源,通过教师由下而上的参与,大学的战略规划可以获得更多信息、更多观点,也易取得更大的合法性和教员承诺;^[44]另一方面,在大学之间激烈竞争又需要快速发展的情形下,有限的组织资源需要明确优先性和集中配置,而这又需要校长的领导作用,需要自上而下的方向性指导、确立明确的战略准则和共享的价值观。^[45]因而,大学跨越式发展中有效的战略规划模式的一个基本要求,就是在自下而上的参与和自上而下的领导之间达成平衡。

(二) 大学外部环境的特征及其影响

大学的外部环境包括各种类型的知识产业竞争者和社会、政治、经济、技术等宏观环境因素。基于大学竞争日趋激烈的竞争形势,凯勒指出,大学战略形成中必须充分地考虑宏观环境趋势、市场偏好与方向、竞争状况等。^[46]彼德森(Peterson)等人认为,根据外部环境特征(复杂性和动态性)的不同,大学可采取

① 其他重要职责包括人力资源管理、文化变革、创新精神和竞争优势、形象代表和建立控制体系。

不同的规划模式——长期规划、战略规划和重塑情景的规划方法 (Contextual Planning Perspective)。^[47]他指出:在不断变动的高等知识产业环境中,大学应该重新考虑其角色、定位与外界关系,并且主动地改变外部环境和大学的内部安排以成为新的知识产业中更为有效的竞争者。在这里,规划模式的选择是权变进行的:在有限竞争和较为有利的资源条件下,预测与长期规划仍然有价值;在资源有限及环境变化部分可预测的情形下,传统的战略规划是适用的(即强调SWOT分析、优先目标和支持性资源集中配置);在新的竞争者不断出现和知识产业重塑的环境下,则需要采取重塑情景的规划方法以实现大学的新定位,这是一种先动型战略规划模式:1. 在内容上,它强调重新定义行业和角色、调整方向、进行结构重组和文化变革;2. 在过程上,它强调远见、创意、基础设施投资、激励、承诺、信息获取与组织整合等。“传统的战略规划往往依赖于确定清晰的优先目标、辨别特定的项目和发展支持性的资源战略,以使大学在既定的战略市场进行竞争;而重塑情景关系的规划模式假定一个行业是变动的,组织的战略是首先构造宽泛的创议或战略意图,并且在组织基础设施——文化和激励系统基础上激发组织成员的努力,以实现大学的目标。”^[48]这种规划观在环境动态性越强的情形下越重要,因为,与传统的战略规划方法相比,它更注重主动创造而不是单纯适应。当然,这种规划方法并不是对传统的战略规划方法的替代,它应被视作一种更适应动态竞争环境的理想模式。

(三) 高质量的战略规划模式的主要特征

迪尔(Dill)认为,在后工业化环境——高度竞争、资源稀缺和学费收入变动等情形下,大学面临很大的战略不确定性,因此,要提高组织的效率,必须采取“战略选择”而非“垃圾桶”的决策模式,而这要求其规划流程必须以“组织整合”为主要目的来进行设计,而那些领先的研究型大学的做法可以为此提供标杆。他在研究斯坦福、普林斯顿、密西根、明尼苏达四所大学的规划特点后指出,有效的战略规划模式往往具有以下特点:1. 明确宣布促进规划合理性的决策标准,如追求高质量、符合社会需求、突显优势和提升效率等。2. 确定进行规划的合理组织层级——通常包括系、学院和学校,以更好地反映各个学术单位的差异同时有效地进行整合。3. 促进自下而上和自上而下的双向沟通。资源的稀缺性和战略不确定性往往要求集中和自上而下的信息沟通,而这会导致灵活性和创新能力的降低。因此,需要更多的双向沟通和信息分享。其中,大学校长及其管理团队设定规划指导文件、对单位的规划进行评估和提供反馈是一些重要的方式。4. 提高下属单位的战略规划水平,包括提供标准的分析内容、数据格式等,并且在强调正式报告结果的同时,要求规划单位报告各自的项目、

财务和管理方面的优势、弱点或者优先竞争领域,以提高战略思维的水平。^① 5. 利用正式和非正式方式促进直接沟通和信息分享,包括会议、私人直接沟通、特别报告(如预算指南)、成员广泛的大学审核委员会、校长提议的规划草案(Protocol)^②等。

克拉克(Clark)认为,在现代高等知识产业环境下,有效的大学管理除了需要在对各个院系进行财务资源分配外,还需要通过各种形式的对话、信息追踪及周期性的评估来对大学进行整合。^[49] 重塑情景的规划理论认为,在动态环境下高效的战略规划应强调战略宗旨/方向、结构、文化等方面的调整。^[50] 此外,学者们还认为应强调资源的集中配置,特别是战略规划与预算的结合。^[51-52] 这些特征也应被视作高效战略规划模式在内容方面的重要特点。

(四) 大学战略规划的绩效

斯通(Stone)等认为,大学战略规划的动机(获得承诺以获得资源或者科学合理地分配资源)影响了所采用的战略规划的类型,进而影响到其结果^[53]。他们明确指出,大学正式战略规划的采用主要是为了更高效的配置资源,而为了更多地获得资源则需要对正式战略规划形式进行变化。

查菲(Chaffee)曾发现斯坦福大学的规划和预算流程的合法性感受,部分来自大学教务长的公开声明,部分来自于规划流程的后续过程。^③^[54] 这些过程导致了利益相关者特别是不同领域教师的信任、公平感,进而影响到战略决策内容的质量。大学成员特别是教师感受的合法性本身应该作为战略规划的绩效的一个方面。

文献中关于大学在困难或危机中使用战略规划的结果并不统一。^[55-56] 有学者发现,传统的战略规划——即注重描述组织的优势、弱点、机会、威胁等的SWOT方法,与更动态的规划方法及用于沟通组织期望和战略的解释性方法相结合时,更容易会使大学从困难中扭转。^[57] 一些学者发现,战略规划的努力与清晰的愿景及大学文化相联系时会更成功——大学能更适应环境变化对大学的挑战。^[58] 这些结果意味着:成功的大学战略规划,需要高效的战略领导相配合,并采取一种文化和解释过程而非是纯理性的技术分析过程。

实际上,文献对于大学领导者在战略形成中的作用的讨论仍十分有限。^[59] 有学者提出在大学战略领导中,进行战略咨询(即听取各方利益相关者的意见)

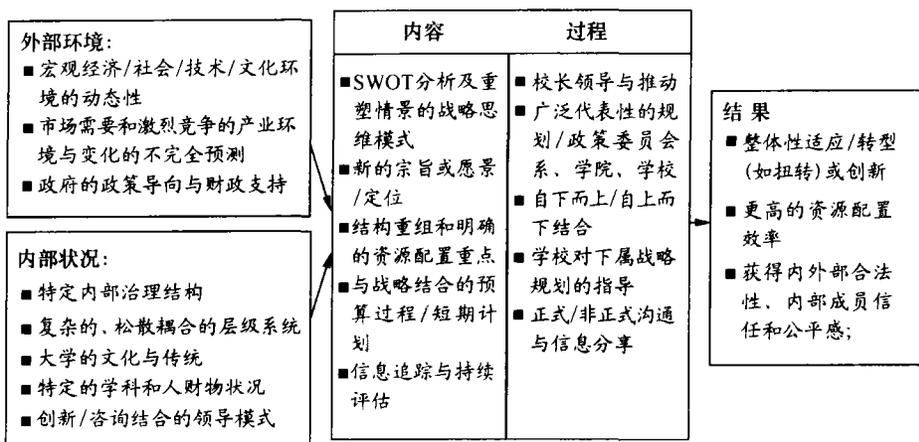
① 例如,一个大学要求各层规划机构按照如下形式提供报告:单位的优势/弱点;单位的人、财和物质资源状况;本领域重要的新发展;发展新的或强化已有项目的机会;为了达到新目标的行动;列出行动优先次序;指明资金来源和受影响的其他单位等(Dill,1996)。

② 该草案通常包括如下内容:对大学环境的感受;学生录取、预算、空间等方面的规划假设;提议的大学层次的关键优先目标;规划过程的决策标准等。

③ 在这个过程中,教务长首先给全校公开宣布一系列决策标准作为规划选择的基础,它们以公开展示的方式被用来建立规划的优先性;最后,这些原则也用于公开宣布的预算分配。

与进行战略构造(确定合理的战略)同样重要,并且需要将两者进行结合。^[60]也有学者指出在进行大的战略变革时,可以通过校长的领导而不是正式战略规划本身来实施。^[61]迪尔等人则认为,规划的成功取决于领导者清晰地说明其价值观、决策标准和规划过程的准则,并使之在规划中显现出来——因为优先目标和项目很少在会议和讨论中出现,而往往是由领导者提出并通过多方沟通和协商过程形成的。^[62]然而,也有学者认为,大学的愿景应该是战略规划的结果而不是领导者提供的投入。^[63]这表明在大学领导与战略规划的关系仍然存在不清楚之处,其关系需要进一步研究。^{①[64]}

根据以上的文献和理论,我们综合性地提出了动态环境下研究型大学跨越式发展中有效的大学战略规划系统的初步框架(见图一)。



图一 研究型大学跨越式发展中有效的大学战略规划:初步框架

三、跨越式发展中的战略规划:多案例比较

(一) 研究设计、样本选择与资料^②

(二) 分析与结果比较

1. 香港科技大学

(1) 战略规划

在建校初期,在校长督促下,各院长进行了一次非正式的战略规划,主要提出各院的筹备计划和重点研究方向。例如,理学院院长提出的科研理念是集

① 我们设想大学战略领导和正式战略规划之间存在一种替代作用,即强的战略领导会减少正式战略规划的需要,但两者必须达到一定基本水准,这一假设仍然需要进一步探讨。

② 此部分请参见《面向一流大学的跨越式发展:战略领导的作用》一文,载《北京大学教育评论》,2005年第4期。

中资源于前沿、主流与地利。^[65]这为以后院系的战略规划、特别是明确各学科研究的重点提供了基础。在1994年,在校长、学术副校长的领导下,各个系、学院进行了一次正式(书面)的全面的战略规划,这次战略规划有以下一些典型特征:1)由学术副校长领导,校级行政管理层负责督促、列计划、定速度;2)各系、学院以及大学层次都制定了非常全面的四年期的战略规划,内容包括:大学、学院、系的使命;重点研究领域;教授/职员数量;委员会;学位科目和学生人数;科研重点和资源等;^[66]3)采取了由下到上的程序,教员对本系、本院的规划进行了多次的协商和讨论,取得了基本共识;4)费时较长,经历了一年到两年的时间才完成;5)在战略规划中强调学科和研究方面集中资源和突出重点,这反映在学术规划中强调重点研究领域和发展方向。此外,在内部科研资金(学校预算中依章提取2%)的分配方面,也注重能够获得突破和对本地经济发展有帮助的课题。^[67]

(2) 战略实施与变革

与具有较长历史与传统的老大学不同,科大从1991年建校开始就在人事政策、激励方面采取了一系列严格和高效的措施,并且在1994年将其规则化。其主要特点是:1)建立和实施严格、完善的教师聘任、升迁规则,这主要体现在:(a)科大按照国际惯例,明文规定:正教授需要在学术领域有所创新,开出一条像样的道路,有人选择并跟进这一条路;副教授需要在学术领域有公认的贡献,保持着水准以上的质与量。(b)审核鉴定的程序:在科研上,靠同行评议;在教学上,靠学生评议;在服务上,靠同事评议。(c)执行:在系、院、校三级成立了不同级别、不同组成、不同职责的委员会。其中,招聘委员会是由本校、本系的资深教授而非行政人员组成的一个独立的群体,负责在全球范围内在给定的条件下寻找最合适的人。评审委员会把的是选人程序,只有符合标准的教员才能得到聘任和升迁。这些规则和程序使科大具有吸引和聚集一流教授的学术氛围。2)建立有吸引力的薪酬体系。在创校之初的1988~1993年,教授的薪水几乎增加了一倍,到1998年总增幅为2.7倍。此外,科大为聘任教师在最初几年提供了住房福利,以后则提供各种补贴。世界水平的高薪和福利成为吸引高质量教授的另外一个重要条件。

科大的校长、院系领导也采取了一系列象征与政治行动,以建立研究型大学追求卓越的理念与价值观,主要包括:1)学术副校长主动关心聘任的著名教授,给他们提供研究和生活上的方便,这对树立追求卓越、以人为本的价值观和大学文化有明显的促进作用。2)要求后勤和行政管理简化手续,改进态度,推行行政为教师教学和科研服务的观念。^[68]3)管理层内部以及管理层与教师的良好沟通也促进了公正、客观和相互信任的文化氛围。^[69]4)在大学层面,组成学科领域相对平衡的校级聘用和审核委员会,以平衡各学院的不同权力影响。^[70]

香港科大在人事、激励和文化等方面采取的措施对其宗旨/战略及规划的

实施起到了很重要的作用。^①事实上,这些措施的作用在很大程度上由于其配合或一致性而得到相互强化。例如,严格的高标准的教师选聘和升迁制度与其高薪酬激励是紧密配合的,而这很好地促进了完成高质量的学术研究的任务,它们也与向国际性研究型大学发展的战略要求相一致。又如,文化因素与技术系统也有很好的协调,人员选聘和升迁中注重研究成果的规则和对研究的高激励促进了大学以人为本、追求学术卓越的文化,而大学领导者的行动的象征意义又强化了这一核心文化,进而促进了香港科大这所研究型大学的发展。

2. 卡内基—梅隆大学(CMU)

(1) 战略规划

从赛耶特(Cyert)任校长后,CMU引入了正式战略规划体系。在内容方面指导该体系的核心战略原则有两条:以学科发展和研究为核心,追求竞争优势和集中配置资源。其基本程序如下:① 大学层次行政管理者——包括在Cyert倡导下成立的大学政策委员会以及长期计划委员会,提供一些原则或标准来指导规划过程,比如根据优势原则来选择目标与战略,这些优势可能来自系所在的地理位置、系的教员、传统及其某些特别优势,同时大学行政层还提供宽泛性的大学环境趋势分析等;② 在各个系级层次上进行规划,并通过教员参与达成共同认同的目标与战略;③ 达成学院层次的目标,包括各系之间的合作目标;④ 各学院在大学的政策委员会面前进行陈述、答辩和讨论(该委员会由校长任主席);⑤ 校长起草大学目标体系的草稿和实施优先项目清单;⑥ 有组织地收集大学利益相关方的意见——包括校董、教师、学生和校友等,并通过明确的渠道反馈给校长;⑦ 校长在考虑这些意见的基础上,提出包含个人远见又有一定共识的大学目标系统和优先目标序列;⑧ 通过预算体系进行资源配置和院系的业绩评估,包括利用5年滚动预算和规划—项目—预算系统(PPBS),加强总体目标的可操作性以及跨学科项目的发展。^[71-72]

1990年后,CMU进一步强化了大学层面战略规划的组织,使其更加正式、理性和具有整合性。大学层次的战略规划的组织体系包括三部分:1) 由校长或教务长为核心组成的战略规划领导委员会,其主要任务是:制定战略规划的总方向、时间表、指导原则和协调;保证各级/各团体的参与。2) 战略任务小组,根据讨论组成若干战略任务规划小组,如竞争地位、研究机会、筹资运动等,由专家组成并由一两个校董或顾问参与。3) 顾问委员会,主要由院长、副校长、系主任等组成,主要任务是对建议、计划、财务预测、趋势分析等进行评估,并对规划实施情况进行检查。^②此外,CMU在学校成立了专业的选聘和计划委员会,用以考虑校长等高层领导人的继任,同时评价大学所面临的战略挑战。

^① 作为一个新建大学,与其他有较长历史和传统的大学相比,香港科技大学在战略实施与变革管理方面遇到的问题与阻力要小很多。

^② 有关资料详见 <http://www.cmu.edu/splan>,或参见柯亨(2002)。

应该指出,虽然其大学战略规划过程进一步正式化,并强化了科学性和整合性,但其基本原则、程序和主要特征并未发生实质变化。

(2) 战略实施与变革^①

为了实现战略规划的要求,CMU采取了一系列战略措施:1)在资源分配上重点集中于“人员和学术项目”,其次才是房屋等设施;2)“弱的系主任和院长被替换,而配备强的、新的人选”;3)学术领域和研究重点被重新修订。例如,方向松散的数学系被转变为应用数学系,Cyert从密西根大学聘任了一位有才华的应用数学家来领导这一转变;又如,在心理学系,管理层决定将重点集中于认知心理学和社会心理学研究,并辅之于计算机、学习和组织理论,为此,聘任了一批在经济学、公共政策和组织社会学方面高水平的社会科学家;教育项目被取消了,外国语项目进行了重整。4)校长Cyert还组织院系主任参加星期六上午的研讨会,专门讨论战略重点、可聘任的优秀教授和教师聘任技巧。^[73]

此外,学校通过设立具体的激励措施来促进教学创新与变革。在校长Cyert的直接领导下,CMU设立了学术项目改进基金、项目学分(针对学生)和创新建议评审委员会,鼓励学生、教员、各单位(如系或学院等)提出提高教学质量与效率的创新方法。该奖金在1974年即达10万美金,校长亲自参加由三人组成的建议评审委员会。^[74]

3. 斯坦福大学

(1) 20世纪30年代:资源积聚时期

战略规划:该时期的战略规划主要是局部的,正式性也较低,其主要行动包括:1)校长和一些系主任根据筹措经费的需要,计划筹建新的研究机构,如斯坦福研究院(SRI),以加强与产业界的关系;2)电子工程系主任特曼研究了其他大学同领域竞争对手的情况,决定吸引工业界的研究资助,以提高该系的学术声誉并吸引优秀学生。

战略实施与变革措施:1)结构调整。改变校系模式,建立学院一级结构。2)加强基础设施建设。在胡佛的积极倡导下,大学的图书馆建设得以现代化。3)积累优秀教师资源。在最为困难的一段时间,校方并没有像其他大学那样用裁减教员的手段降低运营成本,而是千方百计留住人才,采取降低平均工资水平、虚位以待等策略挽留和吸引了一大批优秀教员,并放松了对女生数的限制以增加学费收入,为以后的发展奠定了基础。

(2) 20世纪40年代:战略转型时期

战略规划:这一时期的战略规划更加正式和有组织,也更加全面,战略思想上突出了追求优势、满足社会需要而创建“学术尖塔”的新原则。这主要表现在三个方面。一是学校提出总体战略和改革计划。1942年教务长提出了改革的主要计划:1)进入能吸引工业界关注和资助的新领域,如微波研究、公共管理

^① 由于资料局限,这一部分内容可能只是其实施措施的一部分。

等;2) 撤销一些不能获得外部资助的系与项目,如历史和新闻;3) 主要考核学院院长并据此分配财务资源,考核标准是学院的声誉与学院教学和科研生产率;4) 进行公共宣传,让大学更多地参与服务社会。二是成立了特别委员会进行与国防研究相关规划,40年代中期成立了大学的国防委员会(成员包括各理工系的系主任等),并建议校长在华盛顿设立机构来获得政府的研究经费;校董会成立了一个大学服务委员会寻求获取战争相关研究项目。三是各学院、系被要求进行服务于产业的特别发展规划。在校长要求下,各系制定获取产业研究经费的计划,特别是航空工程和地质、物理等系;学院如工学院规划发展有产业应用前景的电子工业等学科领域。

战略实施与变革措施:1) 组织结构调整。1946年设立了斯坦福研究院(SRI),目的是进行工业方面的应用研究和为教师提供研究机会;组建有应用前景的跨学科实验室,如微波实验室等。2) 改革教员激励体系。第一,以院系和老师获得项目与科研资助的成效来评定升迁和决定薪酬。第二,制定严格的校规校纪,对教师严格考勤。3) 改变工作重点。将重点从学生素质培养转变为生产人力资源产品特别是为军方和企业输送人才;由于学校更加注重研究生教学与培养工作,所以,本科生的教育有了被忽视的趋势。

(3) 20世纪50~60年代:高速发展时期

战略规划:这一阶段的战略规划比前一阶段更有组织,也更有系统性,继续推行了塑造学术尖塔的非平衡发展战略思想,并强化了大学层面的整合。主要体现在:1) 突出发展重点学科与资源集中配置。学校希望通过吸引政府/军方研究经费,重点发展能产生全国影响和有广阔应用前景的学科及研究领域,如电子工程、高能物理、心理学、生物化学、地质、材料等;根据学科对国家的重要性来配置资源;通过“工资分离”政策促进学术研究的尖塔化。2) 系统整合社会科学的研究规划。1950年设立了社会科学研究委员会,由跨学科的教授组成,根据外部基金的要求,提出了行为科学的研究计划,该计划包括沟通、心理和政治行为等,用以帮助政府有关部门处理战后问题^[75];1955年在福特基金会资助下,进行了社会科学领域内的自我调查,要求各系评估自身的优势和弱点,提出发展方向,并由一个福特基金会选择的委员会对各系进行外部评估。^[76]3) 强化与产业界的合作。与企业设立了荣誉合作项目,允许企业组织员工在职攻读工程硕士学位;开办产业会员项目将其新研究成果与企业分享;鼓励企业在学校附近设立新公司或转移到斯坦福所有的土地上。在校内鼓励利用企业赞助资金来聘请相关领域教授或兼职教授,并鼓励教授创业。

战略实施与变革:1) 组织结构调整。成立了理科的应用科学研究院和理论科学研究院、人文学科的研究院等,发挥学科综合协调的优势,进行重点项目的研究;在各个研究院成立专门的委员会负责到校外拉赞助和相关项目,成立专门的部门管理校园资产和校园企业,接纳企业(出钱)设立冠名教授。2) 教师激励体系的改革。用量化的指标如研究成果公开发布的数量、新培养博士生

的数量等对系、教员进行评估和奖惩^[77];利用工资分离,使得重点发展领域新教授的工资水平提高;允许教员兼职办企业。3)教学和学生工作的调整。对学生进行分级式评价,禁止学生参与政治活动,对本科生的心理问题采取了一些措施,如引入心理咨询和心理治疗、让教授入驻学生宿舍,在一定程度上减轻了本科生对学校重视研究和社会服务措施的抵触情绪。

(三) 案例研究的结论与对概念模型的修正

1. 大学战略规划的模式与作用

基于案例材料的分析,可以将跨越式发展的战略规划特征概括为表一。

表一 跨越式发展的战略规划特征:概括与比较

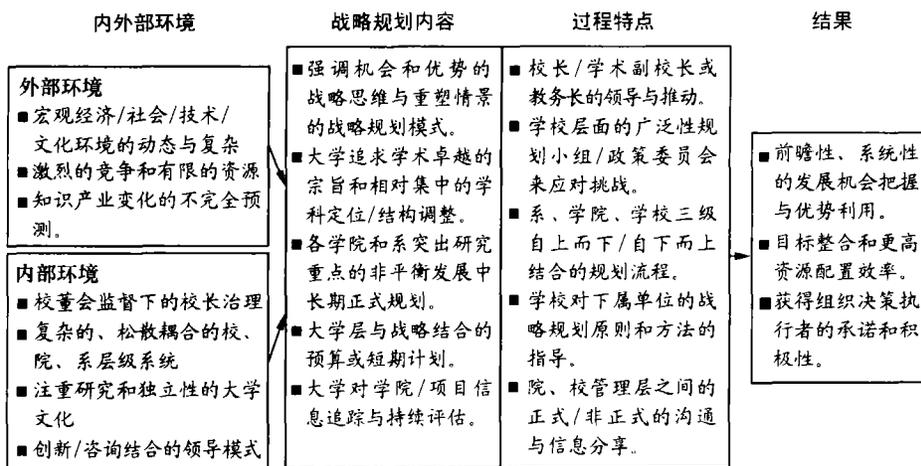
| | 战略规划内容与原则 | 正式性、完备性与资源投入 | 制定程序与过程 | 校长的作用 | 利益相关者参与 | 作用与效果 |
|---------|---|--|--|---|---|---|
| 卡内基梅隆大学 | 形成系、学院和大学的以学术发展为中心的中长期(3~5年)目标、战略; 明确提出了集中资源与追求竞争优势规划原则,发展新兴和有优势的学科,如计算机科学等; 战略规划与预算结合(按照目标优先性分配财务资源)。 | 形成较完备的规划,高度的正式性,需要较多的资源投入,费时较长(1年以上)。 | 系—学院—大学—校长提出综合报告—各利益群体讨论及反馈—校长进行综合;大学层设有领导委员会、任务小组和顾问委员会等组织。 | 担任学校政策/规划领导委员会主席;为战略规划提供愿景与战略思维/决策原则;综合和形成大学一级的目标体系及优先排序;监督实施。 | 以教授与管理层为主要参与者的战略规划过程; 通过有组织的、明确的渠道反映校董、学生、校友对远景及战略规划的意见。 | 是CMU寻找战略机会和进行集中资源配置的核心管理工具,也是通过参与式战略流程促进大学变革的重要工具。 |
| 斯坦福大学 | 确定学科方向与重点、调整组织结构以及院长与重点教授人选等; 重点发展有社会需求的新领域:电子/高能物理/地质/行为科学; 1951年曾在福特基金会资助下,对社会科学各系的优势/弱点进行了自我评估,并提出相应研究计划; 战略原则:吸引、集中资源塑造能带来全国影响的有应用前景的学术尖塔。 | 大学一级的正式规划主要侧重学科方向与研究重点、组织结构调整等方面,主要由校长、教务长等高层制定;院、系一级制定以获经费推进学术研究为主的规划;中等程度的正式性。 | 各系、学院在校长推动下制定本系、院计划; 校长直接推动校级项目,并成立了规划与发展委员会制定规划;此外,在学校层也设立一些特殊委员会(如国防、社会科学等)对特定机会进行规划。 | 由校长领导,教务长、校董、教授等组成大学的规划与发展委员会,谋划改革、提出愿景与战略原则;校长/学术副校长或教务长直接参与各学院、系的发展方向与规划,进行评价,监督实施。 | 以学校高层为核心,成立有一定代表性的规划与发展委员会; 1951年成立以教授为主的跨学科的社会科学研究委员会; 研究领域和项目选择上广泛听取外部利益相关者特别是捐赠者的意见。 | 正式和非正式规划相结合,形成塑造学术尖塔的非平衡发展战略,吸引并将资源集中于对社会有重要影响的学科和领域,为斯坦福大学的学术研究及战后在美国的快速发展起到直接的推动作用。 |

(续表)

| | 战略规划内容与原则 | 正式性、完备性与资源投入 | 制定程序与过程 | 校长的作用 | 利益相关者参与 | 作用与效果 |
|--------|---|---|---|---|--|---|
| 香港科技大学 | 1994年制定了包括大学、学院、系的使命/重点领域/科研方向/学生与学位/资源等内容的全面的四年计划； 校内的科研经费分配突出集中重点原则(学术突破、对地区发展有帮助的项目) ^A 。 | 包括系、院、大学三级的正式的综合规划；投入资源较多。 | 全体教员多次讨论、协商，费时1~2年完成；遵循系—学院—大学三级的次序。 | 校长和学术副校长等负责战略规划的督促、列计划、定速度； 学术副校长制定年度工作目标及监督规划的实施。 | 以校董会、校长、副校长等为核心理心，确定集中发展四大学科领域； 在四个主要学科的发展中院长、系主任和教师讨论协商。 | 为科大的发展起到了设计蓝图的作用，到1998年已基本实现。 ^B 该流程得到强化并已成为科大进一步发展的重要制度基础。 |
| 典型特征 | 强调把握社会机会、追求优势和集中资源发展学术研究的中长期(3年以上)战略规划； 在传统战略规划基础上强调重塑情景的规划方法； 根据愿景与战略重点进行人员、财务资源的配置。 | 包括学校、院、系的综合性(或突出学术发展的)规划； 中等或高度的正式性；投入的资源在中等程度或很大。 | 系、学院、大学三级的参与式规划，自上而下与自下而上相结合，较为费时(1~2年)； 学校层成立特定的委员会来组织或协调该过程。 | 校长/学术副校长或教务长等提供愿景与战略规划的基本原则，并对规划和实施过程进行监督与领导。 | 以教师和高年级行政管理者为主要参与者，其他多方利益相关者参与协商与讨论。 | 明确和细化了战略方向和机遇，是高层进行集中资源配置、促进研究发展和实施变革的重要工具。 |

注:A:见孔宪铎(2002)第124页的描述。B:见孔宪铎(2002)151页的资料。

基于以上多案例分析的结果,本文对大学跨越式发展中的战略规划模式 and 作用概括如图二所示。



图二 研究型大学跨越式发展中的战略规划修正模型

2. 战略实施与变革的作用模式

基于以上案例研究中战略实施与变革的特征分析,可以将三个案例中跨越式发展主要战略实施工具概括如表二。

表二 跨越式发展中的主要战略实施工具:概括与比较

| | 组织结构 | 人员 | 激励 | 冲突管理流程* |
|----------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 卡内基-梅隆大学 | 成立专门的计算机科学系和机器人研究所,建立很多交叉项目;撤消了一些弱系。 | 按照学科发展更换系主任和聘任优秀教授。 | 教学改进项目和奖励基金,以促进教学和研究。 | 通过战略研讨会、各学院与系主任组成的顾问委员会进行协商和冲突协调。 |
| 斯坦福大学 | 成立斯坦福研究所、社会科学研究院等,撤并系所等实行重组。 | 按照学科和研究领域发展的战略方向更换系主任等。 | 工资分离政策,对新的重点领域的教员进行(相对其他领域)高水平的激励。 | 通过高层(校长/教务长/院长等)的非正式的沟通活动进行冲突协调和管理。 |
| 香港科技大学 | 设立集中发展的四个学院,并设立专门的研究与发展副校长。 | 以学术为主的高标准聘任规则和世界范围内搜寻教授和高级行政管理人员。 | 世界范围内对教师富有吸引力的薪水和待遇,以及尊重教师的氛围。 | 通过院长例会等进行各学院(学科)冲突协调与管理。 |
| 典型特征 | 按照学科战略发展重点进行大学结构重组。 | 按照高标准进行行政管理人员和教师的选聘和评审。 | 根据战略方向设计激励措施,以在绝对或相对水平上加强激励。 | 利用正式和非正式的组织流程进行冲突协调与管理。 |

* 详细内容参见武亚军(2005)对战略领导中沟通与协商过程的分析。

四、主要结论与讨论

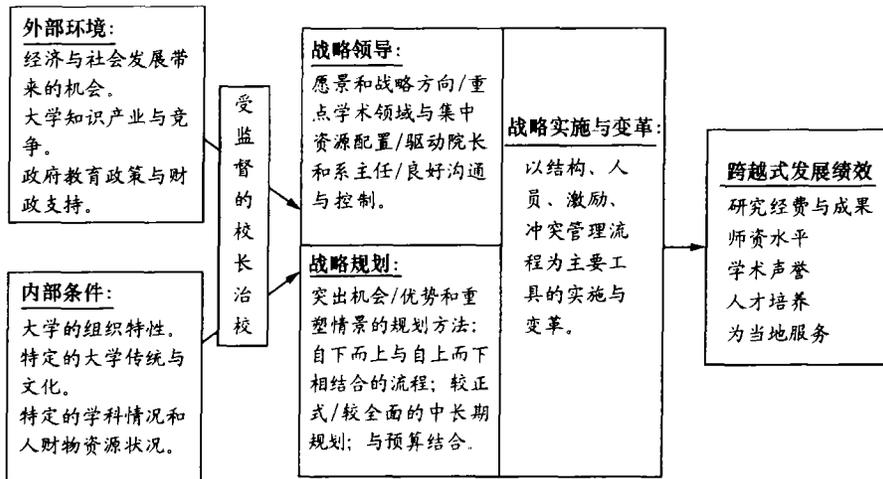
(一) 主要结论

1. 大学的跨越式发展,主要是大学校长与学术管理层发挥领导作用进行战略决策并实施的结果,而不是消极的“垃圾桶”决策模式的结果。从战略管理的角度看,大学的跨越式发展的绩效,主要受大学战略领导、战略规划和战略实施与变革三个主要范畴的因素的影响(见图三)。^①

2. 跨越式发展中,高绩效的战略规划模式在内容上具有如下特点:1)以学术发展和研究为核心、注重利用外部机会和突出优势的战略思路与原则;2)在辨识大学的优先目标和实施资源支持战略的同时,强调重塑情景的规划模式——强调大学的新理念、新愿景和结构重组;3)大学的相对集中的学科领域定位;4)在学院、系层次上制定突出研究重点的非平衡发展型中长期正式规划;5)战略与预算或财务资源分配相结合;6)大学对学院/项目信息追踪与持续评估。

3. 跨越式发展中,高绩效的战略规划模式在过程上具有如下特点:1)校

^① 本结论结合了笔者关于大学跨越式发展中战略领导作用的研究。



图三 研究型大学跨越式发展中战略管理的核心特征

长/学术副校长或教务长的领导与推动;2) 规划中采取自上而下的领导与自下而上的参与相结合的流程,通常较为费时;3) 采用系、学院、大学三个层次的规划单位;4) 大学设立特定的委员会或任务小组来进行战略规划的组织、协调和指导。5) 院、校管理层之间的正式/非正式的沟通与信息分享。

4. 在跨越式发展中,战略实施与变革的主要措施是进行组织结构重组、关键人员选聘或更换、支持战略的激励和完善冲突管理流程等。

(二) 进一步讨论

1. 在本研究的三个案例中,CMU 和香港科大在其快速发展时期采用了包含大学、学院和系三层次的正式的中长期战略规划,斯坦福大学在大学整体层面的战略规划体系并不如其他两个大学那样有组织和很强的正式性,但它在学院和系层次上也有相当正式的战略规划行为,一种可能的解释是斯坦福大学在40~60年代强有力的战略领导保证了其战略转型的成功,这意味大学层次正式的战略规划并不是必然的形式,大学高层强有力的战略领导可以充当组织的整合机制,从而弥补或补充大学层面战略规划正式性水平的下降。对于战略领导和正式战略规划两者之间的关系,仍然需要进一步分析和更多的实证支持。

2. 案例中各大学的发展机会是植根于特定的社会和经济环境和发展环境的独特历史或资源地位中的,本研究主要探讨了高层管理者和战略规划在其发展中的作用,对于外部机遇的性质及其影响未进行深入的研究。毫无疑问,大学所在经济、社会环境中出现了较好的机遇是跨越式发展的一个重要条件,例如斯坦福的发展就得益于二战和冷战时期美国西部经济的发展和政府对大学研究的支持政策。对于大学跨越式发展中外部机遇的性质及其影响,仍需要进一步探讨。

3. 大学的外部制度/体制环境可以对大学的发展造成重要影响,本文并未分析外部制度环境对这些大学跨越式发展的影响,例如,各种与大学有关的法

律、法规和政府教育管理部门对大学发展的影响,这是今后需要进一步研究的问题。事实上,在中国目前环境下,研究型大学跨越式发展的外部环境中有一些非常特殊的体制和政策因素需要引起注意并加以探讨。例如,中国目前的高等教育法律、法规对大学的跨越式发展有何影响?政府的教育管理体制对大学的发展有何影响?在中国目前的国家战略和国家创新体系中,大学应处于什么样的战略地位?如何利用教育财政政策如税收优惠等促进教育经费来源的多样化和经费投入的快速增长?对这些问题的思考和分析有助于我们理解中国著名大学跨越式发展的一般体制和政策环境,进而促进大学跨越式发展的绩效。

参考文献

- [1][7] 许智宏. 创建世界一流大学要有新思路新对策[J]. 中国高等教育,2001,(2):4—7.
- [2][10][13][20] 闵维方. 关于一流大学建设的几个问题[J]. 北京大学教育评论,2003,(3):26—31.
- [3][8][19] 王大中. 建设世界一流大学的战略思考与实践[J]. 清华大学教育研究,2003,(3):2—7.
- [4][18] 清华大学公共管理学院研究组. 创建世界一流大学:AAU提供的参照与借鉴[J]. 清华大学教育研究,2003,(3):18—32.
- [5][11] 清华大学教育研究所. 创建一流:国家意志与大学精神的结合——一流大学建设的理论与实践学术研讨会综述[J]. 中国高等教育,2003,(1):16—18.
- [6] 丁学良. 丁学良谈北京大学的顶级定位:国际比较的视野[N]. 21世纪经济报道,2003-06-21.
- [9] 王勇等. 走向世界一流大学:五大名牌大学校长访谈[N]. 文汇报,2003-03-17.
- [12] 丁学良. 中国能不能办出世界一流大学[A]. 杨东平. 大学之道[M]. 上海:文汇出版社,2003:83—100.
- [14] 陆登庭. 一流大学的特征及成功的领导与管理要素:哈佛的经验[A]. 中外大学校长论坛文集[M]. 北京:高等教育出版社,2002.
- [15] 丁学良. 什么是世界一流大学[A]. 杨东平. 大学之道[M]. 上海:文汇出版社,2003:25—39.
- [16] 罗燕. 创建世界一流大学的机制分析[J]. 清华大学教育研究,2002,(6):28—35.
- [17] 朱清时. 在上海创建中科大的辉煌,2003[EB/OL]. <http://www.bbsland.com>.
- [20][30][51][71][74] R. M. Cyert. *The Management of Nonprofit Organization*, Lexington, MA: Lexington Books, 1974.
- [21][28] J. Kotten. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, Praeger Publishers, London, 1997.
- [23][31][36][40][43][45][46][72][73] G. Keller. *Academic Strategy: the Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: the Johns Hopkins University Press, 1983.
- [24][32][37] D. D. Dill. *Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities*, M. R. Peterson, Editor, *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, 393—404. Pearson Custom Publishing, 1999.
- [25][33][38][47][48][50] M. W. Peterson. *Using Contextual Planning to Transform Institution*, M. R. Peterson, Editor, *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, 60—78, Pearson Custom Publishing, 1999.
- [26] 武亚军. 面向一流大学的跨越式发展:战略领导的作用[J]. 北京大学教育评论,2005,(4):55—67.
- [27] B. K. Boyd & Elke Reuning-Elliott. *A Measurement Model of Strategic Planning*, Strategic

- Management Journal, 1998, 19.
- [29][59][64] J. B. Presley & D. W. Leslie. Understanding Strategy: An Assessment of Theory and Practice, M. R. Peterson Editor, ASHE Reader on Planning and Institutional Research, 79—106. Pearson Custom Publishing, 1999.
- [34] R. Birnbaum. Management Fads in Higher Education, Jossey-bassy Inc. , 2001.
- [35][39] C. Bargh & P. Boccock Scott & D. Smith. University leadership: the Role of the Chief Executive, The SRHE & Open University Press, 2000.
- [41] Schaefer, L. F. Evolution of a national Research University: 1965 ~ 1990: the Stever Administration and the Cyert Years at Carnegie Mellon. , Pittsburgh, PA: Carnegie-Mellon University Press, 1992.
- [42] F. E. Balderson. Managing Today's University: Strategies for Viability, Change and Excellence, Jossey-bassy Inc. , 1995.
- [44] A. L. Taylor & F. A. Schmidlein. Issues Posed by Graduate-Research Universities' Changing Environment and Their Planning Responses. Final Technical Report Submitted to the National Science Foundation, 1996.
- [49] B. R. Clark. Complexity and Differentiation: the Deepening Problem of University Integration, in D. D. Dill and B. Sporn(eds.) Emerging Patterns of social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly (Oxford: Pergamon Press), 1995.
- [52][54] E. E Chaffee. The Role of Rationality in University Budgeting, Research in Higher education, 1983; 387—406.
- [53] M. Stone & C. G. Brush. Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy, Strategic Management Journal, 1996, 17; 633—652.
- [55][57] E. E. Chaffee. The Concept of Strategy: from Business to Higher Education. In J. Smart(ed): Higer Education; Handbook of Theory and Research, New York, Agathon Press, 1985; 1.
- [56][58] D. J. Leslie & E. K. Fretwell. Jr. Wise Moves in Hard Times; Creating and Managing Resilient Colleges and Universities. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- [61] D. Kennedy. Making Choices in the Research University. In J. R. Cokle, E. G. Barber, and S. R. Graubard (Eds,) the Research University in a Time of Discount. Baltimore: the Johns Hopkins Press, 1994.
- [62] D. Dill. Rethinking the Planning Process, Planning for Higher Education. 1993—1994, 22; 8—13.
- [65][66][67][68][69][70] 孔宪铎. 我的科大十年[A]. 三联书店(香港)有限公司, 2002.
- [75][76][77] R. S. Lowen. Creating the Cold War University. University of California Press, 1997.

Building a World-Class University: Roles of Strategic Planning

WU Yajun

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: Based on the principles of strategic management and the organization characters of university, this paper proposed the general framework and hypothesis of valid strategic planning in the leap-forward development of research universities. In the present study, three typical cases of leap-forward development were selected and analyzed. This multi-case study showed that these universities not only had middle or high level formal strategic planning activities, but also integrated up-down and bottom-up planning process. High participation in a rational formal strategic planning had played very important roles in the leap-forward development of these research universities.

Key Words: leap-forward development; strategic planning; multi-case study

(责任编辑 郭丛斌)