

· 院校研究 ·

一个战略的演进、结果与反思

——基于高校战略规划“行动反思模式”的案例研究

胡 建 波

(厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 传统的高校战略规划大多为以理性分析和理论研究为基础的“文本模式”,制定出来的规划难以真正付诸实施和用于指导实践。本研究采用行动研究方法,梳理了西安欧亚学院“2006 战略”、“2007 战略咨询”和“四四二”战略共同引导学校转型变革的三次战略实践和演进历程,提出了高校战略规划的“行动反思模式”,强调高校战略是一个动态的实践过程,战略是在行动和反思中形成的,并在观察与反思的基础上对高校战略规划的“行动反思模式”进行了总结与讨论。

关键词: 高校战略规划; 组织变革; 行动研究

中图分类号: G647 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-4203(2020)01-0044-14

The Evolution, Results and Reflections of the Strategy: An Example Based on the Action Reflection Mode of University Strategic Planning

HU Jian-bo

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

Abstract: The traditional university strategic planning belongs to the mode of text based on the rational analysis and theoretical research, so that it's difficult to carry it out and direct the school-running. With the action research, it analyzes three strategies of Xi'an Eurasia University and the evolution, and put forward the action reflection mode. It stressed that the university strategy is a dynamic practical process; strategy was forming in the action and reflection. It also explored the action reflection mode of university strategic planning based on the observation and reflection.

Key words: university strategic planning; organization change; action research

收稿日期: 2019-10-28

作者简介: 胡建波(1963—),男,陕西西安人,厦门大学教育研究院博士研究生,西安欧亚学院董事长,从事高等教育管理、高校战略管理研究。

©1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

一、缘起与背景

2008年7月,华中科技大学教育科学研究院赵炬明教授在《高等工程教育研究》上发表了论文《一个战略的诞生——在中国应用院校研究方法的一个案例》(以下简称《案例》),详细介绍了2005—2006年西安欧亚学院是如何应用院校研究方法制定战略规划的^[1],本研究简称“2006战略”。如今,距该文发表已过去11年,当初所“诞生”战略的后续发展、实施情况和实际效果如何,战略实践过程的关键特征有哪些,有什么普遍意义和启示,无论是高校管理实践者还是院校研究者都有必要对西安欧亚学院这一战略进行跟踪研究。

纵观各类战略规划,它们基本可分为两种模式,即“文本模式”和“行动反思模式”。前者是指以撰写和生成战略规划文本为目的,在制定规划过程中对大量的资料和数据进行理性分析,规划制定完成后的具体实施情况则较少受到关注。我国大多数高校的战略规划都具有这种“文本模式”的特征,“规划规划,墙上挂挂”是此类战略规划模式存在的诸多弊端的形象写照。不同于以理性分析和理论研究为基础的高校战略规划“文本模式”,11年前《案例》一文提出的战略规划模式是一种“行动反思模式”。“行动反思模式”强调高校战略规划是一个动态的实践过程,高校战略是在行动中不断摸索和反思形成的。加拿大麦吉尔大学亨利·明茨伯格教授对此多有论述,他的著作奠定了战略规划行动反思模式的理论基础。

自2005—2006年赵炬明教授团队主持制定“2006战略”之后,西安欧亚学院(以下简称欧亚学院)又经历了两次大的战略实践,其一是2007年,学校引进管理咨询公司参与制定战略规划(简称“2007战略咨询”);其二是2008年12月起,学校初步提出了十年发展目标,并不断升级完善,最终于2012年形成了一个系统的战略管理框架(简称“四四二”战略)。三次战略实践构成了欧亚学院战略转型的基本过程,并帮助学校取得了一定的成效。

本研究从一个实践者的视角回顾三个战略的发展演变过程,旨在达成两个目的:一是介绍“2006战略”的后续发展情况,对战略实践历程进行总结;二是运用行动研究方法^①,在观察与反思战略实践的基础上,对基于高校战略规划的“行动反思模式”进行初步探索,以更好地促进实践,并期望对我国高校战略管理理论发展有所裨益。

二、“2006战略”:“以学校发展为本”转变为“以学生发展为本”

1.“2006战略”回顾

欧亚学院以2005年晋升本科院校为标志,完成了前十年的创业生存、基本建设和规模扩张,开始进入新的发展阶段,也面临对未来办学方向和道路的选择问题。当时学校面临三条发展道路的选择:一是异地连锁办学模式,即通过吸引外部投资者,实施集团化扩张,持续扩大办学规模。二是公办高校发展模式,即通过满足教学评估的各项办学条件要求来提升办学层次。三是国际创新型大学发展模式,即向国际标杆看齐,举办“以学生为中心”的教育,同时进行系统性的组织管理体系改革,适应新的竞争环境,探索一种创新的、以可负担的成本支撑办学质量提升的独特运作方式。2005年,笔者在中欧国际工商学院攻读EMBA,系统学习了战略、财务等管理课程,在亲身体验了一种“真正好的、有质量的高等教育是什么样的”效果后,倾向于选择第三种模式,但是当时笔者不敢确定这种选择是否正确,也不知道实施该模式的具体路径是什么。

自2005年下半年,赵炬明教授领衔的院校研究团队正式受学校董事会委托为学校提供决策咨询与服务,并于2006年提交了一个战略规划文本。《案例》一文完整地介绍了“2006战略”的制定和生成过程,包括环境扫描和SWOT分析、借鉴国际经验和明确基本战略思想、开展学生普查以了解学生需求和期望、形成战略规划四个阶段。该规划系统收集并科学分析了学校运行状态的各种数据信息,文本内容包括核心战略思想、发展目标以及规划实施要点等,其核心战略思想是“作为消费者导向的学校,生存发展的关键是以学生为中心,让学生满意”,并据此提出了六条战略原则,即(1)通过实施差异化战略,培养学校核心竞争力,确立学校在全国同类高校中的领先地位。(2)以学生为本,把学校工作的重心放到提高学生的学习质量和校园生活质量上来。(3)以提高学生就业能力为目标,进行教育教学改革,尽可能提高学生的就业层次和就业率。(4)以质量和效益为中心,不断提高学校管理水平和员工工作满意程度及收入水平。(5)在学习借鉴国际先进经验的基础上,探索适合学校的办学新模式。(6)通过研究,改进工作,把学校变成一个不断自我研究、自我学习、自我完善的学习型组织。

2.“2006 战略”的关键特征及其影响

“2006 战略”的关键特征包括：一是明确提出“以学生为中心”的理念，指出“让学生满意”是民办学校成功的关键。二是指出学生满意包括学习质量满意和校园生活质量满意两个方面。三是倡导大学管理科学化，系统应用院校研究的科学管理方法。

该战略对学校最大的影响是提出了“以学校发展为本”转变为“以学生发展为本”的核心战略思想以及六条战略原则。从学校发展的情况来看，这一理念的提出可以说为欧亚学院的战略转型注入了“灵魂”，引导学校把“以市场为导向”的创业与经营意识发展为“以学生为中心”的国际化教育理念，进而成为清晰的办学自觉和组织意志。

“以学生发展为本”包含两个主要内容，即“提高学生学习质量和校园生活质量”。这一观点的提出来自赵炬明教授多年来在美国、加拿大的学习、工作和生活的体验，以及他的学术研究发现。这也是国内高校首次把“学生的生活质量”与“学生的学习质量”相提并论。正是由于“2006 战略”强调了校园生活质量对学生满意度的重要性，才促使学校在其后十几年的办学实践中对“学生校园生活体验”的持续重视和资源投入。

“2006 战略”提出开展“院校研究”，倡导“大学管理科学化”。而在此之前，欧亚学院的领导与管理人員由三类人员组成，即有高等教育工作背景的中青年创业者、政府部门退休领导与高校退休领导和部队院校中高层退休军官。学校管理方式主要是模仿借鉴其他民办学校的创业经验和公办高校办学模式，以及军事院校的学生管理模式。当时的学校管理团队并不完全支持应用院校研究方法，但是，也从此播下了“管理科学化”的种子。从 2006 年开始，学校董事会做出决定，选送所有中青年高管去中欧、北大、交大等知名商学院攻读 EMBA，还联合西北工业大学工商管理学院开办 MBA 班，鼓励资助中层干部 60 余人到各大院校攻读 MBA，为学校未来的管理科学化奠定了人力资源基础。

“2006 战略”提出了前瞻性的教育理念和办学指导原则，但是从 2006—2007 年，学校管理层实际操作起来还是深感缺乏具体措施和实施路径。

三、“2007 战略咨询”：一次重要的管理启蒙

1.“2007 战略咨询”回顾

在“2006 战略”实际操作效果不太明显的同时，

2006 年 8 月招生期间，学校被媒体曝光“就业率造假”，一时间给学校带来了较大的负面影响^②。这一事件导致学校内部产生了很大的分歧，一些同志认为还是要按照公办院校规范办学的路子来走，不能搞太多的新花样。笔者一方面要处理建校以来所遭遇的最大危机事件，收缩投资规模，另一方面经再三思考，认为还是不能放弃战略调整、组织再造的机会，并且萌生了再邀请管理咨询公司做战略规划的想法，经与赵炬明教授讨论，他也非常支持我们的这一想法。

经过学校内部反复沟通，咨询项目于 2007 年 11 月正式启动，内容包括战略规划和组织文化两个模块。笔者在项目启动会上提出：“引进外部管理咨询是学校综合考虑多方面因素做出的一项重要决定，也是学校发展历程中的又一件大事，根本原因是学校进入了新的发展阶段，需要新的发展方向，同时也需要能够激励全体人员走下去的源动力。”

“2007 战略咨询”团队采用“管理与组织文化诊断——行业分析及标杆借鉴——核心理念提炼——战略规划方案——学校高层决策——管理体系设计及适应性评价——组织文化设计”的思路，制定了学校战略规划及组织文化建设实施纲要。项目组咨询顾问认为，学校综合实力在全国民办高校中位于前列，但在高等教育体系中还没有竞争优势，外部生存环境也不乐观，应该采取“防御型战略”和“多种经营战略”，在未来五到十年内不作大的对外扩张，集中优势资源夯实基础，树立现有教育产品的优势和办学特色。图 1 显示“2007 战略咨询”团队提出的学校战略。

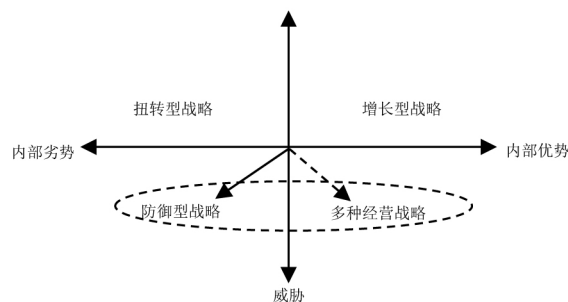


图 1 “2007 战略咨询”团队提出的学校战略

咨询项目组据此提出了学校的总体战略思想：“以差异化战略为主导，通过提升教学质量和树立办学特色塑造学校品牌；以品牌建设为龙头，强化内部市场机制，实现组织协同柔性反应；以薪酬和绩效考核为突破口，逐渐实现业务重心下移，调动分院（二级学院）和教职工的积极性；以‘迎评促建’为契机，

不断优化产品结构,夯实办学基础;整合调动政府资源、社会资源和校内资源,培育学校的核心竞争力,经过五年努力,使学校的整体办学实力超过全国教学型普通本科院校的平均水平,成为在全国同类院校中有较大影响的本科院校。”在制定战略规划的过程中,项目组组织全校上下广泛参与讨论,最终提炼出学校的使命、愿景和核心价值观。具体来说,学校的使命是“为学生提供高质量的教育服务”;愿景是“成为中国最受尊重的私立大学”;核心价值观是“责任、创新、伙伴、有用”。

此外,项目组还提出学校的核心竞争力是具备“迅速满足市场需要的优秀应用型、技能型人才的培养能力”;建议学校引入平衡计分卡体系,战略规划目标应该在财务、客户、内部运营、学习与成长四个层面的自上而下分解和自下而上实施中完成。

结束战略和组织文化模块的咨询工作后,学校又增加了组织设计和流程优化两个模块的咨询,以促进战略落实。“2007 战略咨询”工作于 2008 年 6 月完成。

2.“2007 战略咨询”的关键特征及其影响

“2007 战略咨询”的关键特征体现为:一是提炼形成了学校的使命、愿景和核心价值观。二是提出了“防御型战略”和“多种经营战略”。三是提出以品牌建设为龙头。四是提出逐渐实现业务重心下移,调动分院和教职工的积极性。五是注重管理咨询的结构化思维,强调运用项目管理、时间管理等科学管理工具和工作方法。

学校的使命、愿景和核心价值观强化了“2006 战略”中“以学生发展为本”的核心思想,使“以学生为中心”的理念得以延续。

“防御型战略”的实施客观上促使学校决策层专注于教学改革与质量提升,面对市场招生形势利好时抑制了扩张的冲动,对学校之后几年缓解经费压力和持续积累资源起到了积极的作用。“多种经营战略”的实施也直接影响了学校的经营思路,具体的业务实践则既有成功也有失败,总体而言,对增加学校其后十年的经营收入没有产生明显的效果。

“品牌建设”将学校从重视招生营销工作转变为关注学校整体品牌形象的提升。“业务下沉,调动分院以及教职工积极性”也为未来学校组织变革指明了方向。

咨询项目组在推进工作中,采用了印发标准、知识宣讲与培训、全面调研与访谈、调动全员参与并广泛收集意见等一系列科学可行的方法,从而对教职员工起到了管理思维、科学思维的启蒙与教育作用,

这些做法与“2006 战略”所倡导的科学管理也是一致的。

学校管理团队认为,咨询项目组所提交的方案成果是系统和完整的。但是,这些方案并没有在欧亚学院的管理实践中全面实施,其原因在于:第一,欧亚学院当时的人力资源队伍和组织体系不能满足实施全面差异化战略的需要。第二,项目组咨询顾问缺乏教育行业经验,他们既对战略实施的重点、顺序与各项工作的相互关系缺乏深刻理解,又无法长期跟踪学校的战略执行,所以他们提出的建议未能赢得学校各部门较高的认同。

3.“2007 战略咨询”与“2006 战略”的差异

“2006 战略”与“2007 战略咨询”的差异在于,前者关注教育教学质量,后者强调管理与组织改造。虽然两者均提出了差异化战略,但两种“差异化”的思路和实现路径不同,前者聚焦于“通过让学生满意”来实现差异化,体现了其对教育行业特点的深刻理解;后者则是覆盖各方面工作的全体系“差异化”。后者还将前者提出的“探索适合学校的办学新模式”进行了细化,提出“重视品牌建设,调动分院和教职员工的积极性,以及柔性组织建设”。

笔者认为,这个阶段提出“防御型战略”,与学校当时面临的危机事件相关,反映了决策者在特定环境中的心理投射,咨询项目组响应了甲方的决策偏好,用专业管理工具固化了客户的心理需求。时任陕西省科技厅厅长张炜教授受邀对“2007 战略咨询”方案进行论证时曾指出,防御型的战略选择不一定准确。他认为,我们对生源变化趋势的判断不用太悲观,欧亚学院的发展势头不错,空间很大,很多工作内容和措施应求发展而不是防御。十年以后的事实证明,从那个阶段起,中国民办高等教育行业的发展的确出现了多元化增长模式,一批上市教育机构的表现印证了张炜教授的判断。

但是,从陕西省的生源市场情况来看,学校采取防御型战略的策略基本上是准确的。陕西省的高考人数从 2008 年的 41 万人减少到 2018 年的 31 万人,原有的计划化外生源早在 2014 年前后就消失殆尽,陕西几所办学规模较大的民办高校的招生人数从三、四万人纷纷下降到两万余人。正是由于坚持防御型战略,欧亚学院十几年来始终保持每年两万人的招生规模,而且校园环境建设方面坚持高标准,这样做的结果使欧亚学院相比于同城的高校取得了一定的竞争优势。对标全国知名的上市民办高校集团,欧亚学院确实没有抓住做大的机会,但也正是由于这样的“舍”,没有扩大办学规模,没有选择连锁发

展的扩张模式,才保障了欧亚学院的“取”:走上了一条坚持“以学生为中心”、专注质量建设和内涵发展的道路。

四、“四四二”战略:一次行动反思的战略实践

1. 学校内外部环境的再认识

比对“2006 战略”和“2007 战略咨询”,咨询专家对学校内外部环境的分析判断基本一致。学校当时所处的环境相对平稳,并未出现大的变化。但由于前期战略意识和管理方法的广泛传播,激发了学校组织内部自觉地对战略问题进行思考。

2008 年,学校决策层对学校所处的内外部环境及其影响重新评估,形成了一些新的认识:一是公办高校和独立学院的发展进一步挤压了民办高校的发展空间。如果模仿公办高校的办学模式,就会带来同质化效应。学校不仅获取不到更多的资源,质量发展亦将难以为继。2005 年学校升本以来采取的提升质量举措的效果不太明显,战略转型两年多的探索收效亦甚微。二是生源市场人数已呈现明显下降趋势,学校未来的发展面临潜在的生源减少的压力和威胁。学校经费的来源只能依靠学费,而办学

规模已基本稳定,收入增长可能陷入停滞状态。三是民办高校之间的市场竞争日益激烈,并逐步转变为教学质量、学生就业、社会声誉等方面的综合竞争,民办高校的录取分数本身就低于公办院校和独立学院,而欧亚学院当时的录取分数在陕西同类院校中又排名靠后,生源质量一旦下降,欧亚学院将首先受到冲击。

上述认识实际上反映了当时笔者焦虑的三个问题:第一,不愿意采取公办高校的办学模式,新的质量探索又迟迟不见成效。第二,控制办学规模,又加大了教学投入,但是没有开辟新的经费来源,收入增长停滞不前。第三,随着人口出生率的降低,未来生源市场人数减少,学校排名靠后,面临着生存压力。基于此,笔者撰写了《我们是野生动物》等一系列文章,向全校教职工广泛传达这种危机感,试图激发整个组织成员的变革激情。

2. “四四二”战略的演进与形成

在 2008 年 12 月 9 日的校长办公会上,名誉院长王改民提出,战略规划应该提出一个清晰的总体目标和各阶段目标,以便全校分解落实和执行。于是,在这次会议上,基于生源下降的数据分析和预判,“四四二”战略正式提出。从 2008—2012 年,该战略规划经历了不断升级、持续完善的漫长过程。图 2 显示“四四二”战略的演变过程。

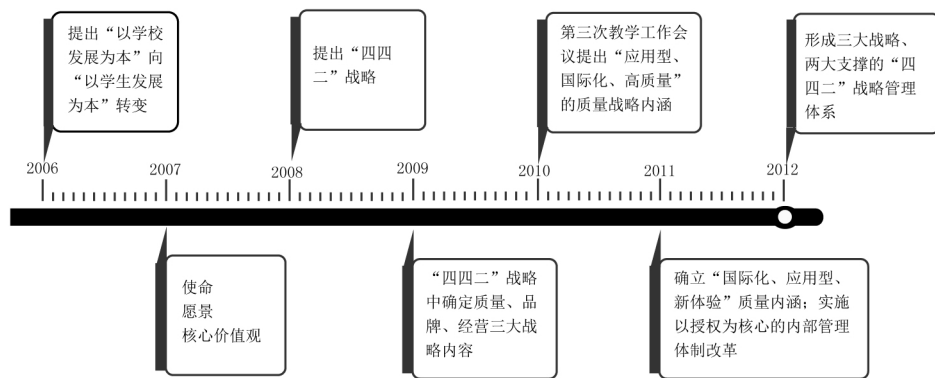


图2 “四四二”战略的演变过程

(1)2008 年提出十年发展目标。最初的目标表述为:用十年时间成为西安地区一流本科教育的提供者,2013 年调整为:用十年时间成为中国一流的应用型本科院校。该战略具体分为四年、四年、两年三个阶段去实现,“四四二”战略因此得名。

(2)2009 年丰富战略主题和内容。2009 年 12 月,针对“四四二”战略虽然提出了发展目标,但存在主题和内容仅聚焦于单一“质量”维度,以及目标

不够明确的问题,决策层经过讨论又确定了“质量、品牌和经营”三大主题,后来将其进一步优化为“质量、经营和声望”。其中,对“经营”的描述并不是要强化财务指标,而是指实现精细运营,基于开源节流增强自身造血能力,实现学校的可持续发展。

(3)2010 年细化质量战略内涵。2010 年 11 月中旬,学校召开了第三次教学工作会议,进一步将质量战略的内涵提炼为“国际化、应用型、新体验”。

“国际化”指“国际化视野、国际标杆与合作、国际化标准”。“应用型”指“以学生的持续成长和职业发展为导向、产学研合作和实践学习贯穿人才培养全过程、具有行业背景和丰富实践经验的师资成为教师队伍的主体”。“新体验”指“教学环境新体验、信息化服务新体验和教、学与考核方式新体验”。会议正式确定了“以学生学习为中心”的质量观,具体体现为“持续改进的卓越教学、不断提升的学习能力、独特的校园学习和生活体验”三个方面。通过这次会议,确立了质量在“四四二”战略中的核心地位,提升质量的方向、关键策略以及实现路径也更加清晰、具体。

(4)2011 年授权二级学院。2010 年 12 月,经国务院批准,学校承担了“国家教育体制改革试点项目”,包括“改革民办高校内部管理体制,完善法人治理结构,建立健全财务、会计和资产管理制度”三个部分。以试点项目为契机,学校全面实施了以授权为基本特征的内部管理体制变革。

(5)2012 年形成战略管理体系。在“质量、经营、声望”三大战略内容的基础上,增加了“组织建设与管理体制、信息化”两大保障内容,形成了“四四

二”战略框架。

2008—2012 年,笔者和学校高管团队边学边做,边做边想,每年想清楚几件事情,在当年的半年会议或者年会上传达讨论,并将成熟的意见形成文件或者计划。这些思想在今天总结起来看似很简单,但是当初迈出的每一步都非常不容易,最难受的是我们在不停地耕作时并不清楚是否真的有收获。当时,学校内部对于笔者喜欢提出新的说法、不断定义各种概念也颇有微词。现在看“四四二”战略的上述形成过程就是一个不断定义各种概念,理清概念之间的关系,验证其因果性或者相关性的过程。

3.“四四二”战略的实施与行动

(1)战略实施与绩效管理体系。

2009 年,学校启动部门绩效考核,选取七个职能部门进行试点,采用平衡计分卡模型制定部门绩效指标,年终进行绩效结果评价和激励。该绩效实践的设计和思考过程形成了《平衡计分卡在高校战略管理中的应用》一文^[2],其中有详细的介绍。2010 年,绩效管理推广到全校。2012 年,战略实施与绩效管理体系初步确立,如图 3 所示。

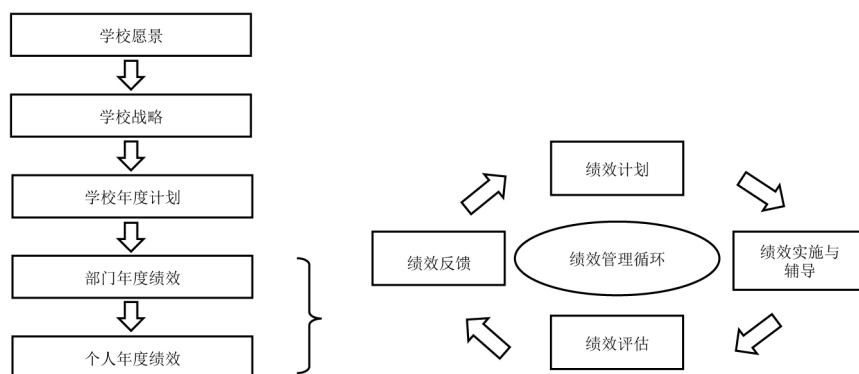


图3 “四四二”战略实施与绩效管理体系

该体系包括战略层、学校层、部门层、员工层四个层次。其中战略层、学校层按照“四四二”战略中的“三大战略、两大保障”框架来设定阶段性工作内容和目标;部门层分为二级学院和职能部门两个分支,分别采用美国波多里奇国家质量奖模型、KPI 方法来设定年度绩效目标和任务(后期开始采用 OKR 方法^③);员工层分为教师、教辅、行政等序列实施岗位绩效考核。

四个层次的绩效指标构成了自上而下分解目标、自下而上支撑目标达成的战略分解实施管理系统,每个层次又是一个完整的 PDCA 目标管理闭

环^④,从而形成了战略衔接、体系完整的绩效指标体系以及系统的绩效管理流程,这有助于实现学校中长期战略目标与完成各部门短期日常工作的紧密连接和互动。^[3]

(2)战略实施的关键创新举措与重点项目计划。

在 2008—2018 年的转型过程中,学校实施了“内部管理体制变革”、“领导力提升计划”、“彩虹师资队伍发展规划”、“刀刃管理会计计划”、“产学研合作人才培养模式”、“波多里奇质量保障体系”等十余项创新举措与项目计划,针对性地解决了战略转型中体制机制约束、领导力不匹配、师资队伍薄弱、财务资源约束、企业合作意愿不高、评价标准单一等关键

问题。以下按照实际启动的时间顺序,简述其中较有代表性的七项举措和计划。

第一,围绕行业调整院系设置及专业归属。应用型是欧亚学院质量战略的三大内涵之一。2010年12月,学校按照“主动服务行业”原则调整专业归属和设置分院,分院发展定位依据相关行业的发展趋势和岗位能力来制定。比如聚焦互联网经济、电子商务和“大物流”行业发展,成立“物流贸易学院”;突出文化产业、新媒体行业方向,将原新闻与传播学院更名为“文化传媒学院”;突出“绿色、环保、宜居”理念,将建筑工程学院更名为“人居环境学院”;强调旅游、酒店、健康管理行业方向,将管理学院更名为“休闲管理学院”;关注教育行业动态,调整英语教育、国际基础教育、学前教育等发展方向,将外国语学院更名为“人文教育学院”。

第二,引进波多里奇质量保障体系。2010年,赵炬明教授在欧亚学院作了一场学术报告,介绍了以蒙福特商学院为案例的美国国家质量奖。这个标杆院校的做法为当时欧亚学院尝试解决校院两级的管控模式存在的问题提供了一个新的思路。2011年,学校组建专门小组对美国波多里奇国家质量奖设置的“绩效优异教育标准”进行了全面的研究,在做了一些在地化改造后,开始应用这个模型来制定分院年度绩效指标。它围绕“领导力、战略规划、对消费者和市场的关注、测量分析和知识管理、以教师和员工为本、过程管理、结果”七个维度设定具体指标,不同于高校基于业务内容和职能的传统工作分类模式。在应用过程中,学校绩效小组每年还会根据工作重点的变化完善指标设置。一位学校现任绩效委员会委员认为,“该体系能够更好地处理长期与短期、结果与过程、定性与量化、统一与个性四种关系的平衡,能够有效保障教育教学质量目标的实现。”

第三,提升学术部门领导力。授权体制调整后,原有组织的领导力问题开始凸显,新的战略思路和改革方向并没有被各级各部门的领导理解、接受并坚决执行。对此,学校调整人力资源策略,大胆启用一批年轻人担任二级学院负责人,并实行执行院长团队负责制,二级学院的目标任务、角色和职能也都发生了变化。具体来讲,各分院设院长或执行院长一人和副职一至两人主持工作,主要发挥行政领导力作用;引进知名学者和行业专家,并成立专家委员会来决定分院学术规划、专业建设、质量控制、教师培训、应用研究等工作,以发挥学术领导力作用;建立专兼职骨干教师队伍,培养储备学术带头人。为

系统提升管理团队的行政领导力和教师团队的学术领导力,从2006年起,学校出台政策,资助中高层管理人员、储备干部、梯队骨干攻读各大商学院MBA、EMBA学位,其目的是让年轻的管理团队拥有共同语境和思维方式。2008—2018年,学校每年组织中高层干部和骨干教师赴香港、台湾、新加坡、德国、日本等地考察学习,以开拓团队国际视野。

第四,以授权为核心的内部管理体制变革。2010年12月,学校获批承担国家教育体制改革试点项目,以此为契机启动了以授权为核心的内部治理体系改革与管控模式调整。2011年9月,发布“分院管控模式调整实施方案”,将人事、财务、教学管理等权力在学校和二级学院之间重新分配,同时要求行政职能部门的工作导向转变为支持和服务二级学院,实行管理重心下移,鼓励和支持各二级学院“八仙过海、各显神通”。由于授权体制的调整,二级学院的自主性调动起来了,各院分别制定了新的发展规划并在工作中积极探索与创新,部分学院已经实现了成功转型,学科专业特色与人才培养特点逐步突显。如艾德艺术设计学院在国内外学术专家团队的指导下制定了“EAAD计划”,构建了基于“工作室制”的人才培养模式和“大课程、小专题”的课程体系,以培养学生的创新思维和激发他们的创造力,经过十年改革发展,在国内艺术设计教育领域已经形成独树一帜的地位和影响力。

第五,提出“彩虹”师资队伍建设规划。教师队伍是制约民办高校发展的突出短板,主要问题在于发展阶段的资源约束和教师队伍成长的周期性矛盾比较突出,欧亚学院在这方面有过痛苦的经历和失败的教训。按照质量战略要求,2010年前后,学校的办学经费无法保证建立充足的高水平专职教师队伍。因此,在实施“四四二”战略过程中,学校通过整合外部资源、引进国际培训、分解教师任务等方式解决高质量战略要求与自身教师队伍能力不足的矛盾。如2010年学校与美国杜肯大学(Duquesne University)合作成立卓越教学中心(Center for Teaching Excellence),面向全体教师分批开展为期五年的“以学生为中心”的教学培训。2012年,学校在借鉴国内外优秀大学的办学经验并在分院试点的基础上,提出了“彩虹”师资队伍建设实施模型,如图4所示。

学校不仅从选、育、用、留四个维度,分类制定各层次师资队伍建设的实施策略,还将各层次引进教师目标按年分解到各分院、专业,并依据经费状况制定相应的财务支撑计划。在持续完善的基础上,最

终形成了适合学校发展的“彩虹”师资队伍建设规划。该规划区分了四个层次师资的不同作用和地位,明确了各层次人员的来源渠道,分别规定了各类型教师的工作内容和工作方式。实施“彩虹”师资队伍建设规划的目的在于,发挥国际专家和学科带头人的作用,以化解学校建设高水平师资队伍与资源约束之间的现实矛盾。

第六,实施“刀刃管理会计计划”。2012年,学校提出该计划,意指“好钢用在刀刃上”。究其原因,仍然是学校的财务资源有限,因此学校必须提高资金使用效益。“刀刃计划”既是经营战略的体现,也是实施质量战略的保障。该计划提出,“在财务资源

有限的情况下,以教学为核心,优先保障教学投入的专项计划。通过内部管理体制变革、全面预算管理、资产管理以及管理会计的全面实施,优化行政后勤费用、招生宣传费用、财务费用,提升资产运营效益,从而持续加大教学经费投入,不断提升教学一线人员薪资水准”。从2012—2016年陕西省教育厅对欧亚学院的年审报告中可以看出,自实施“刀刃管理会计计划”以来,学校每年增长的教学经费在500万元—1000万元之间,教学一线人员的待遇也不断提升,每年的支出以500万元左右的幅度增长。教学人力成本投入总额及增长比率均远高于教辅人员、行政人员以及后勤保障人员。

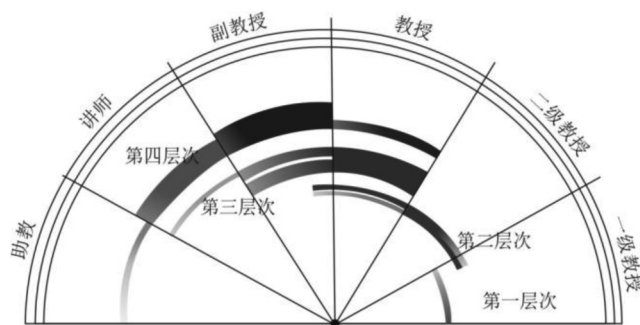


图4 “彩虹”师资队伍建设实施模型

第七,改善空间环境与信息化体验。在推进组织体系变革的同时,学校的各项业务也在持续改进。自2011年学校战略明确质量内涵后,欧亚学院在人才培养模式、课程体系和教学方法等方面的改革成效显著。随着教学工作的不断改进,旧有教学空间对新的教育模式无法起到支撑作用,使得“以学生为中心”的教育教学理念受制于空间环境,无法进一步落实到每一个课堂上。针对以上问题,学校制定空间改造计划,按照国际化的教学空间设计要求,逐步开展并完成教学环境建设和改造项目,优化实验实训教学条件。到2018年为止,学校已完成70%左右的教学空间改造,全面提升了教学环境对教与学的支持度,实现了学生与环境的有效互动。同时,面向信息化时代的要求,学校梳理和制定信息化建设规划,围绕教学业务和质量提升的要求以及学生感受与体验,着手解决核心业务流程的信息化问题。

欧亚学院在实施“四四二”战略过程中,超过三分之二的举措与人员素质的提升以及组织改造有关。笔者认为,“应用技术大学与普通地方高校有很大的差别。转型面临新的任务,需要不同的组织能力去匹配。只有持续提升与行业产业融合的组织能力,才能有效地执行应用型大学的战略转型任务,而

提升领导力、制定战略规划和加强人才队伍的建设就是不误‘砍柴’的‘磨刀’”。^[4]现在看来,正是这一系列“磨刀”举措不仅建构了欧亚学院的战略管理体系,还形成了学校的办学特色和组织竞争力。当然,其中也有一些措施落实不够到位,没有完全坚持下来。

此外,上述举措一方面是基于战略方向的指引,另一方面,几乎每一项举措的提出最初都是因为面临具体“情境”和“问题”,只有在实践中,其创新价值和战略意义才逐步显现出来。比如2010年以行业为导向调整分院设置,初衷是为了与行业各机构建立紧密的合作伙伴关系,通过吸引行业资源来弥补校内教学资源的不足。结果到2014年国家也开始推动一批地方本科高校向应用型大学转型,产教融合成为培养应用型人才的主要途径,而欧亚学院由于起步早、探索早,成为陕西省应用型转型试点院校并参与制定陕西省应用型大学转型的评价体系。再比如学校应用了平衡计分卡指标模型后发现,其关注结果的逻辑和量化管理语境对教学体系的适应性不强,而波多里奇质量奖指标体系强调组织变革在战略规划及实施中的作用,注重整个组织的绩效卓越,符合学校当时“希望二级学院快速行动起来,提

升组织能力”的需要。实施波多里奇质量奖指标体系后,这套不断优化的指标体系已成为欧亚学院落实质量战略的一个重要“基石”。笔者认为,“彩虹”师资队伍规划建设规划之所以能够实施,一方面是因为受资源约束的限制,学校没有充足的经费聘请知名的专家和教授来校全职工作,另一方面当时欧亚学院的吸引力还不够大。

4.“四四二”战略实施效果的评估

(1)学校的自我评价。

2018年学校的年终工作报告对“四四二”战略的整体成效进行了如下的分析与总结:

第一,质量战略方面。形成了以行业为导向的院系设置与专业布局,每个学院都开启了转型和特色发展之路。做了大量的专业与课程基础性建设工作,“以学生为中心”成为教学的基本状态和教学文化。产学合作培养人才取得了比较大的进步,各二级学院广泛与一流企业合作,开展联合培养、共建实验室、小学期、工作室等合作,产学项目转化为课程案例的比例达到63%。师生的国际化视野显著提升,树立了国际化思维意识和行动标准,国际交流人次与合作项目逐年增加。“彩虹”师资队伍规划成效明显,教师队伍数量和质量有了很大提升,培养了一批符合组织价值观的高素质师资和骨干人才队伍。学生事务改革非常有成效,全面推行了学生社区化管理模式,分院、社区、社团协同育人,共同培育优良学风。建立了基于数据的教学质量保障体系,推行了院系评估和专业评估。

第二,经营战略方面。在缩小办学规模的情况下,学校收入由2009年的1.9亿元增长到2018年的4.6亿元,增幅142.1%,预计再过5年会达到7亿元—8亿元。办学投入明显增加,其中人工经费从2009年的5000万元增加到2018年的1.5亿元,增幅200%;直接教学经费(仅为教学事业活动经费,不含建设与人工)投入从2009年的802万元增加到2018年的3842万元,涨幅达到379.1%。笔者认为,我们就是要把钱和精力投入到值得做的事情上。收入是对我们的检验,是结果而不是目标,只需要坚守价值观做好本业,收入自然就会大幅增长。

第三,声望战略方面。学校不断创新招生营销模式,生源质量逐年提升,从2015年开始,欧亚学院在陕西8所民办高校中招生录取分数连续保持排名第一;智慧化校园建设达到了国内领先水平;人才培养质量及服务经济社会发展的水平不断提高,赢得学生、企业、同行及政府等利益相关者的高度认可;相比于前述利益相关者,其实欧亚学院的变革行为

更被同行关注与认可,2015年开始,每年均有100所以上的国内院校到学校考察与学习我们的办学经验。

第四,组织建设方面。在国内高校中率先实施了基于授权的内部管理体制,充分激发办学活力,完成了以学术事务为主导,行政事务支持并服务于学术事务的职能部门大部制改革,形成了协同创新的组织体系。建立了系统完整的学校绩效管理体系,以及基于美国波多里奇国家质量奖的二级学院绩效管理评估体系。

第五,信息化建设方面。依托国家教育信息化试点项目及陕西省教育信息化培训基地,以信息化推动学校数字化转型和整体发展,初步建成了数字化校园。2017年西安欧亚学院高校被评为首批国家教育信息化试点优秀单位之一。

除此之外,学校工作报告还总结了“四四二”战略存在的问题和不足,主要包括五个方面:其一,对课堂教学质量和学生学习效果关注不够;其二,国际化缺乏实际有效的行动;其三,师资队伍数量、质量与教学改革目标要求还有差距;其四,学生整体就业层次和质量未获得显著提升;其五,人员队伍的行政与学术领导力尚需进一步加强。

(2)基于师生访谈的效果评估。

2018年10月,学校战略规划委员会委托一个专项小组面向全体中层管理人员和一线师生代表,就“四四二”战略的成效进行了一轮访谈,以了解组织成员对战略成效的实际感受。对访谈结果进行词频分析,生成了“四四二”战略实施效果评价热词图。结果表明,正向评价中师生们对“统一思想”、“指明方向”、“成效显著”、“授权分院”等词的关注度较高,“欧亚独有的教学”、“后勤服务超出想象”、“信息化发展较好”等词也多有提及;而在负向评价中,师生们对“宣贯不足”、“阶段性目标不明显”、“教师数量不足”、“教育质量需要进一步提升”等词的关注度较高。

从整体来看,“四四二”战略所确定的“成为中国一流的应用型本科院校”的总体目标已基本实现,但在教学质量、学生就业等方面与预定目标还存在一定的差距。

(3)基于德尔菲法的内外部专家评价。

学校战略规划委员会组织校内外专家,对照“2006战略”的六条战略原则采用德尔菲法进行了一次整体效果评价。其中,“确立学校在全国同类高校中的领先地位”、“探索适合学校的办学新模式”这两条几乎完全达到了预期目标;其次“提高学校管

理水平和员工工作满意程度及收入水平”的完成度较好,学校管理团队的领导力和整体管理水平已经成为竞争优势,但是基层教职工的工作满意度及收入水平还有提升空间;再次是“提高学生的学习质量和校园生活质量”和“建设学习型组织”,这两条都基本达标,成果也初见端倪;最后是“提高学生的就业层次和就业率”,从学校的就业率指标看,这一条与当时提出的目标还存在显著差距(见表1)。

表1 “2006 战略”实施效果评价

战略内容	实施效果评价
1.通过实施差异化战略,培养学校核心竞争力,确立学校在全国同类高校中的领先地位	90%
2.以学生为本,把学校工作的重心放到提高学生的学习质量和校园生活质量上来	75%
3.以提高学生就业能力为目标,进行教育教学改革,尽可能提高学生的就业层次和就业率	50%
4.以质量和效益为中心,不断提高学校管理水平和员工工作满意程度及收入水平	80%
5.在学习借鉴国际先进经验的基础上,探索适合学校的办学新模式	90%
6.通过研究,改进工作,把学校变成一个不断自我研究、自我学习、自我完善的学习型组织	75%

对于就业工作的评价,笔者认为,“2006 战略”非常强调就业的重要性,把学生就业层次和质量作为学校的一级战略目标,而“四四二”战略则把就业作为二级目标,对就业的重要性的关注相对不足,这在一定程度上导致就业成为各项工作的一个“短板”。但是针对学校自己的就业评价以及按照德尔菲法对学生就业工作的打分,有学者提出了不同看法。2019年初,张炜教授再次受邀听取“四四二”战略转型汇报,他认为学生就业的好坏要基于学校自己的培养定位来进行评价,欧亚学院作为一所应用型高校,不要跟“985 工程”高校和“211 工程”高校适用同一个就业标准,而应该自己制定出应用型高校的就业标准,然后引导学校的就业工作方向。

5.“四四二”战略的关键特征及其影响

相比前两个战略,在转型过程中,“四四二”战略与学校日常工作的关系更加紧密,其演变、形成和发展过程本身具有显著的基于战略规划行动反思的特点。

第一,粗线条。最初,“四四二”战略只是一个比较粗糙的目标描述,甚至始终都未形成体系完整、形

式规范的规划文本,直到2012年其在实践过程中才最终形成了一个包含“质量、经营、声望、组织建设、信息化”五个维度的战略框架。

第二,引导性。一开始,我们对“四四二”战略核心作用的认识并不清晰,只是提出了一个指引学校发展的方向性目标。比如“为学生提供高质量教育服务”的使命阐述,以及“成为中国最受尊敬的私立大学”的愿景,始终引导着“四四二”战略各个阶段具体目标的实施,“和而不同”的校训也成为学校领导者和教职员工的 basic 行为准则。

第三,实践性。“四四二”战略的形成经过了“问题思考——大致方向——战略框架——指导实际工作”的发展过程,它在实践中不断完善,在渐进中成型,既是一个从实践中来的战略规划,又是一个基于实践的“问题解决型”规划。

第四,反思性。“四四二”战略转型是一个典型的计划——行动——观察——反思的持续迭代与循环过程。决策者在行动中创新,在反思中建构,不断参考国际标准,并结合自身实际将人们在高等教育领域早已习惯了的观念重新定义后落实为工作目标,再进行资源配置和实行绩效考核,从而打破了国内高校传统的思维方式,形成了高校战略管理领域一些新的概念与逻辑架构。

“四四二”战略对欧亚学院产生了显著影响,意义重大。它从根本上形成了学校的办学指导思想和发展方向,其使命、愿景、价值观深入人心,也起到了指导学校战略转型的实际作用。尽管这些成效与当初设定的目标还存在一定的差距,但实践证明,“四四二”战略的核心价值是为学校提供了一个清晰的发展方向,成效也是十分明显的。

经过“四四二”战略的十年转型发展,欧亚学院的综合办学实力跻身民办高等教育行业前列,并获得了较高的社会声誉和各利益相关方的高度认可。仅2018年,学校就接待了全国328所高校的访问与交流。欧亚学院还把自身的战略转型和改革创新实践总结提炼为服务项目,面向教育行业进行经验推广和模式输出,三年来已经通过培训、研修、咨询等方式服务了30余所高校,影响了更多的学校转型。华中科技大学、厦门大学、北京大学、清华大学、国家教育行政学院等高等教育领域的专家学者对欧亚学院的战略变革也持续关注,十年多来给予了不断地指导。

五、反思与讨论

1. 三次战略实践既有延续继承又有演进发展

“2006 战略”、“2007 战略咨询”和“四四二”战略共同引导了欧亚学院的十年转型,对学校发展都具有重要意义。对比来看,它们既有内在的联系和延

续继承,也有战略管理要素上的不同特点和具体实践上的演进发展(见表 2)。

表 2 三项战略的战略管理要素对比

战略管理要素	“2006 战略”	“2007 战略咨询”	“四四二”战略
制定背景	探索战略转型	战略转型启动,开始关注组织文化	应对内外部现实问题,促进转型实施
制定主体	专家学者团队	第三方咨询机构	学校办学及管理
研究方法	院校研究方法	管理咨询方法	实践总结与行动反思
理念/战略思想	以学生满意为本,提高学生的学习质量和校园生活质量	愿景、使命、价值观/差异化战略、防御型战略	以学生为中心/国际化、应用型、新体验
定位与目标	成为在全国同类院校中有较大影响的本科院校	成为在全国同类院校中有较大影响的本科院校	成为中国一流的应用型本科院校
实施规划	六条战略原则	平衡计分卡体系	三大战略、两大支撑,并通过波多里奇绩效管理体系实施规划
实施情况	部分关键成果融入“四四二”战略	部分关键成果融入“四四二”战略	全面、有效实施
关键特点	学理性,学术逻辑	系统性,管理逻辑	解决问题,实践逻辑
影响与作用	“以学生为中心”教育理念的启蒙和唤起	确立使命、愿景、核心价值观;管理启蒙	指引办学方向,统领战略转型

通过对比还可以发现,欧亚学院的校训是“和而不同”,鲜活的实践历程在长周期中积累、沉淀下来,显现出了三个战略的“和”与“不同”。“和”在于追求“办出一所好大学”的初心,以及对于“以学生为中心”教育理念的坚守;“不同”在于实践探索中的具体行动和方法。

2.质量、经营、声望、组织变革是高校战略规划中的重要战略主题

欧亚学院的“四四二”战略构建了一个包含“质量、经营、声望、组织与管理体制、信息化”五个主题的战略框架,前三者为战略任务,后两者为战略支撑。“三大战略、两大支撑”的战略架构不一定普遍适用,但其关于战略主题的含义界定及其相互关系的探究,对各类型的高校均具有参考和启发意义。

(1)明确区分质量与声望。将质量与声望区别开,分别进行定义,避免国内高校当前普遍存在的一个倾向:用“声望”替代“质量”。国内几乎每一所高校介绍自己的时候,都在突出展示各种荣誉和学术级别,教学质量则等同于各种“质量工程”项目、获奖数量与级别。不能否认,这些学术级别与获奖代表着一定的质量结果,但是,这种单一的评价标准也造成教师精力聚焦于各类评比与获奖,而对于教育教

学缺乏真正的热情和精力投入,学生的学习和发展难以得到足够的重视。因此需要区分“质量”和“声望”,根据其不同的定义设计不同的考核评价目标,将有助于学校的各项工作真正聚焦于“质量发展”、“学生发展”。教育机构本质上是一个“声望”组织,打造自己的品牌,提升自己的“声望”,是每一所院校都不可忽视的重要任务。公办院校的主要办学经费来自财政拨款,围绕政府部门的各种评奖与评比开展工作也是必然的。欧亚学院也不例外,但其在“四四二”战略实施阶段,学校将“声望战略”与“质量战略”并列,同时鉴于其应用型办学定位,以及学校的主要收入来自学费,因此将“声望”战略定义为三个方面,即学生入学成绩与位次、毕业生的就业层次与薪资和学校的各种评比评奖科研竞赛排名。相比而言,学校对前两者的重视与投入程度远高于后者,每年设计年度目标与工作计划时,对后者的具体选项也是反复讨论,有所取舍,在争取项目、科研等方面甘居人后。

(2)将高校经营工作显性化。经营是各类高校非常重要的工作,但是高等院校似乎又羞于谈钱,在战略规划与年度工作计划中将经营事项都排得非常靠后,忽视了经营与财务管理在战略管理中的重要

意义,这既是观念问题,也是财务管理能力问题。“四四二”战略一方面定义了高校“经营”的含义,即经营并非单纯的财务导向,而是指学校各项工作都要精细化管理和运营,既强调战略层面的投资与建设重点安排,也强调具体工作层面的业务与财务的密切融合,提高学校各种资源的利用效率。另一方面强化了经营工作的重要地位,即学校每一位管理者都必须参加“非财务人员的财务管理”课程培训,提高财务管理能力;在战略规划以及各子规划、年度计划、项目计划中都必须配备财务预测表、预算表等,注重每一项工作中的财务管理。

(3)强调组织变革的重要性。“三大战略、两大支撑”的战略管理体系参考了中欧工商管理学院杨国安教授的“组织能力的三角框架”模型^[5],提出“质量、经营、声望”三大战略的支撑体系是高校组织变革与信息化建设。也就是说,学校核心竞争力的发挥除了有正确的战略目标外,还应该组织变革以及信息化系统建设上落实。当前高校改革中存在一个普遍现象,即重视战略目标的达成,但是忽视组织改造的重要性,或者说不太愿意进行组织改造,因为这样的改造往往存在着人事变动等带来的压力与风险。

3.学科发展、教育教学、管理支撑三者融合是办好一所学院的关键

欧亚学院的战略转型首先是从改进管理开始的。“四四二”战略汇集了国内外教育专家、咨询机构以及学校办学实践者和实践型研究者的多种智慧,院校研究理论、战略管理理论、组织理论是实施该战略的基本理论依据。“四四二”战略的优势是推动学校在教育管理、组织发展、数字化转型方面的探索创新,缺点在于战略变革前几年,学校领导者未对教育理论、课程理论、教学理论进行深入的研究和思考,对教育国际化、教师发展以及各学科教育教学也不太关注;此外,学校缺乏学科专业领域的专家学者,导致学术体系、课程改革与学生成长未能获得同步发展。

从二级学院的管理来看,不同学科专业的发展差异显著。基于访谈、资料分析以及对二级学院发展的成效进行评估可以发现,在同样的管理体系和组织环境中,艾德艺术设计学院、文化传媒学院、人文教育学院三个文科学院的发展领先其他学院。尽管三个学院发展的关键节点和具体路径各不相同,但它们在学科建设上有两个共同特征:一是这三个学院既拥有学科专业领域的专家,也有比较深入的国际交流与合作,专家们对所在学科专业领域有深

刻理解和前沿洞察,逐步形成了各自学科专业领域的价值主张和人才培养模式;二是普遍重视教育教学理论学习和应用,“以学生为中心”的教学范式能够落实到课堂等各教学环节。其他学院与上述三个学院的主要差距在于学科领域专家不足,对于学科领域知识的理解深度不够到位。

欧亚学院的转型案例表明:要想办好一所学院,学科领域知识、管理水平与能力以及教育教学理论三个要素缺一不可。其中,把握学科理论及其学术内涵是核心,管理是学科建设的基础和支撑,重视教育教学理论的学习与应用是保障。国内的很多公办高校比较注重学科理论研究,但忽视教育教学方法的运用和管理体系建设,所以学科优势难以显现;民办高校大多在起始阶段追求管理效益,随后逐步发展到关注教育教学,但学科建设存在“短板”;一些新建本科院校往往在上述三个方面的建设都比较缺乏,使得学校的发展困难重重;国外的一流大学则做到了三者完美融合。受此启发,学科建设也应该优先选配具备学科背景、掌握学科内涵的人担任核心岗位,再辅以管理和教育理论的学习,这将是一个有效的知识和能力的组合。

4.基于实践和反思形成的高校战略规划构成了“行动反思模式”的基本特征

战略决策可以是理性设计、上行下达的,也可以是随机滋生、上下互动的,“四四二”战略是后者。在全球管理学界享有盛誉的大师亨利·明茨伯格基于对管理者角色和管理过程的研究,阐述了这种“自生战略”现象,并指出战略不仅可以被“制定”出来(formulated),也可以自动自发地“形成”(formed)^[6-7]。从战略管理视角来看,欧亚学院的三次战略管理实践具有“行动反思模式”的一些关键特征和启发意义,主要体现在战略定位与资源、战略取舍与匹配、战略行动次序、战略周期等方面。迈克尔·波特从产业结构与竞争优势出发,认为战略的本质就是定位、取舍和匹配^⑤。欧亚学院的“四四二”战略实践也符合清晰合理定位、明确坚定取舍以及一系列要素与行动相匹配的特征。

(1)战略定位与资源问题。定位是高校战略管理的核心,它是一种战略选择而不是文字游戏,因为资源约束是高校战略定位时必须面对的现实。在本案例中,前两个战略并非存在较大的定位偏差和设计缺陷,但影响其付诸实施的一个重要原因是资源约束。这些资源既包括人力资源、财务资源,也包括制度与环境资源,而人力资源根本上是受财务资源限制,这是绝大多数民办高校甚至公办高校普遍面

临的问题。“四四二”战略本质上是在资源约束前提下提升教育质量并办出“好大学”的一个解决方案,并且获得了初步成功。英国教育家 E·阿什比有一句名言:任何类型的大学都是遗传与环境的产物,它像动物和植物一样地向前进化。^[8]任何一所大学都超越不了自身所处的现实环境和已有资源的约束。资源约束既是高校战略发展的“魔咒”,也是显示战略智慧的“竞技场”。

(2)战略取舍与匹配问题。从战略管理视角来看,“四四二”战略的实施还体现了战略的取舍和匹配理论。本案例中的“取舍”就是在资源约束环境中的有所为有所不为,即聚焦战略重点,舍弃非价值目

标,有选择地追求卓越;“匹配”就是围绕阶段性战略目标和重点,动态地优化行动和要素组合,从而做到办学硬件与软件相互适应,教学与管理相互平衡,人员与事业相互成就,局部与整体相互协调,当前目标与长远目标协同促进。

(3)战略行动次序问题。在转型过程中,欧亚学院先改善了办学硬件与环境,形成了校园设施建设的高标准;之后是抓管理改进,提升管理队伍和全员领导力;接下来进行顶层设计,明确“以学生为中心”的教育理念和价值追求;再以后才是教师队伍、学术事务与教学的系统提升(见图 5)。

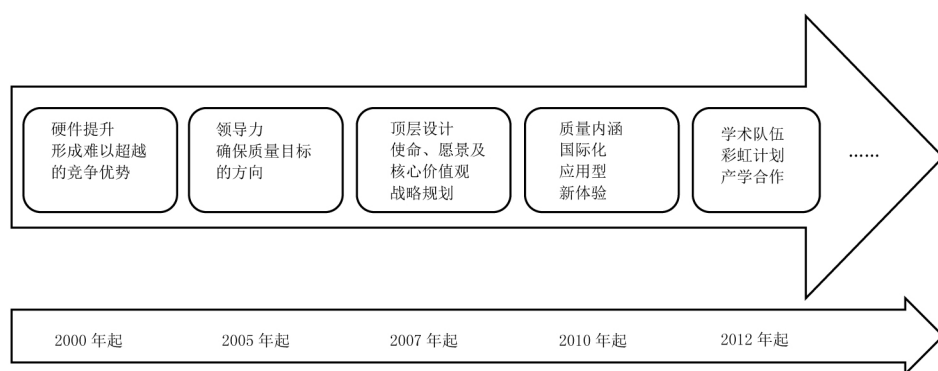


图 5 “四四二”战略的实施路径

这个战略实施路径体现了“先改变观念,建立概念化能力,再展开改革行动”的内在逻辑与顺序。这个战略顺序同时也表明,对民办高校这一类型的教育组织而言,发展并建立领导力,凝练办学方向与进行顶层设计,要比直接投身具体改革事务更重要。

(4)战略周期问题。企业生命周期理论创立者伊查克·爱迪思曾用 20 多年时间研究企业如何发展、老化和衰亡,他指出企业生命周期变化规律是以 12 年为周期的长程循环。^[9]管理大师彼得·德鲁克也说,人们总是高估了一年所能达成的目标,而大大低估了 20 年所能获得的成就。回头去看,欧亚学院“2006 战略”、“2007 战略咨询”之所以存在不足,很大原因在于学校在当时的环境下急于获取成效,未能对这两个战略给予足够的耐心和充足的实施时间与空间。与企业相比,高校的战略周期更应具有长期性,战略转型需要长期思维,而不是急功近利。

总之,高校战略是一个持续的选择过程。厦门大学邬大光教授曾指出,中国高等教育的发展认识逻辑是一种“实践逻辑”,就是从实践问题出发,在实践中提炼出抽象的理论概念,然后再反诸实践,进行检验修正的过程。^[10]欧亚学院作为民办高等教育的代表,其发展轨迹是这种“实践逻辑”的典型例证,战

略实践过程呈现了“行动反思模式”的基本特点。后续,笔者还将从高校战略转型发展的角度,对“四四二”的战略内涵与创新逻辑进行研究,希望对国内高校的战略转型和战略管理提供一些有益的启发。

(作为实践者,笔者将自己十几年的工作历程撰写成论文,其挑战和难度不亚于当年艰苦的改革工作。赵炬明教授不但是欧亚学院转型变革的首倡者、陪伴者,他还积极鼓励我写本文,并对研究思路多次斧正;我的博士生导师邬大光教授始终关心欧亚学院的改革发展,并在学术研究上对笔者给予悉心指导;张炜教授十年期间多次受邀评估指导欧亚学院的战略变革工作,并亲笔修改本文;别敦荣教授也对本文提出了多项修改建议。借此机会表达我对四位教授真诚的感谢!最后,还要感谢欧亚学院管理团队和师生们在战略转型过程中的共同创造;北大纵横咨询团队在 2007 年学校战略制定中与学校的共同探索;欧亚学院校长刘瑾教授、副校长李正、校长助理兼教育创新研究院执行院长赵军镜等同事在收集资料、参与研讨、积极推动等方面给予的帮助和付出的努力。)

注释:

- ① 行动研究(Action Research)迄今已有 70 多年历史,基本规范已经成熟,即从现实问题出发,通过计划——行动——观察——反思的不断迭代循环,使问题得到解决,其终极目标是将现实变得更美好。参见文秋芳:《辩证研究与行动研究的比较》,《现代外语》2019 年第 3 期,第 386 页。
- ② 2006 年 8 月 8 日,央视《焦点访谈》栏目以“如此‘就业’”为题,对西安欧亚学院学生就业进行了报道。
- ③ KPI,即 Key Performance Indicator,指关键绩效指标。OKR,即 Objectives and Key Results,指目标与关键结果。
- ④ PDCA 由 Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和 Act(处理)的第一个字母缩写组成。PDCA 循环由美国质量管理专家休哈特博士首先提出,由戴明采纳、宣传,并获得普及,又称戴明环。
- ⑤ 原文刊于《哈佛商业评论》1996 年 11—12 月号,是迈克尔·波特继《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》三部曲之后,对“战略”的总结性论作,被业界公认为“管理史上的经典之作”。

参考文献:

- [1] 赵炬明,徐海涛. 一个战略的诞生——在中国应用院校研究方法的一个案例[J]. 高等工程教育研究,2008,

(4):45-52.

- [2] 胡建波. 平衡计分卡在高校战略管理中的应用[J]. 高等工程教育研究,2008,(5):93-100.
- [3] 格里高利·G·戴斯, G·T·拉普金. 战略管理:创建竞争优势[M]. 邱琼,刘辉锋,译. 北京:中国财政经济出版社,2004:238-240.
- [4] 胡建波. 地方本科院校转型需要“先磨刀”[N]. 人民政协报,2015-12-02(10).
- [5] 杨国安. 组织能力的杨三角:企业持续成功的秘诀[M]. 北京:机械工业出版社,2010:18-23.
- [6] 约瑟夫·兰佩尔,亨利·明茨伯格,詹姆斯·布赖恩·奎因,等. 战略过程:概念、情景与案例[M]. 耿帅,黎根红,等译. 北京:机械工业出版社,2017:175-178.
- [7] 马浩. 战略管理学说史[M]. 北京:北京大学出版社,2018:11-13.
- [8] 阿什比. 科技发达时代的大学教育[M]. 滕大春,滕大生,译. 北京:人民教育出版社,1983:7-10.
- [9] 伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 赵睿,等译. 北京:中国社会科学出版社,1997.
- [10] 张兴华. 中国高等教育发展的“特殊性”——访厦门大学副校长邬大光教授[N]. 中国教育报,2014-11-17(11).

(本文责任编辑 许 宏)

来 稿 须 知

本刊自 2001 年起,执行《中国学术期刊(光盘版)检索与评价数据规范》标准,请作者来稿注意如下事项:

1. 来稿请附 100—300 字的中英文摘要、中英文关键词,以及作者工作单位、通讯地址、邮政编码、联系电话。工作单位、通讯地址请使用全称。
2. 请作者提供个人简介:出生年、性别、籍贯、职称职务、博士学位(按十三大学科门类标明类别)以及研究领域或方向。
3. 文后参考文献应著录准确、完整,各类参考文献条目的编排格式如下:
 - (1) 专著、论文集、学位论文、报告:[序号]主要责任者. 文献题名[文献类型标识]. 出版地:出版者,出版年. 起止页码.
 - (2) 期刊文章:[序号]主要责任者. 文献题名[J]. 刊名,年,卷(期):起止页码.
 - (3) 论文集中的析出文献:[序号]析出文献主要责任者. 析出文献题名[文献类型标识]//原文献主要责任者. 原文献题名. 出版地:出版者,出版年. 析出文献起止页码.
 - (4) 报纸文章:[序号]主要责任者. 文献题名[N]. 报纸名,出版日期(版次).