

# 美国大学实施战略规划的经验及其启示

程新奎<sup>1</sup>,刘欣<sup>2</sup>

(1. 上海金融学院 发展规划处,上海 201209;华东师范大学 高教所,上海 200062)

**内容摘要:** 美国大学在实施战略规划方面积累了丰富的经验。笔者重点分析了美国大学在工作系统、宣传、目标排序与实施计划的制定、责任体系和评估等战略规划实施环节上的做法,希望能为我国大学战略规划的实施提供一些有益的启示。

**关键词:** 美国大学;战略规划;实施

**中图分类号:** G 642.44 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-0916(2007)09-0095-02

大学战略规划工作一般包括战略规划的制定、实施和评估三个方面。美国是最早尝试将战略规划引入大学管理的国家。半个世纪以来,美国大学在实施战略规划方面积累了丰富的经验,成为其他国家大学效仿的蓝本。因此,研究和分析美国大学如何实施战略规划,可以为当前我国大学有效实施“十一五”发展规划提供有益借鉴。

## 一、建立战略规划实施专门机构,完善实施战略规划的工作系统

系统论认为,组织之所以为组织的一个重要特征就是其具有整体性,组织各部分之间的“通力合作”可以最大化地释放组织的潜能。美国大学将战略规划视为覆盖学校所有部门的系统工作,是一种“集体的努力”。具体而言,战略规划的实施涉及董事会、校长、职能部门以及各个院系等机构和人员。董事会对战略规划实施情况进行宏观监督,并拥有最高的决策权。校长是实施战略规划的总召集人和具体的组织者。各职能部门和院系负责战略规划中专项规划的具体实施。为协调各部门之间的活动,美国大学在战略规划得到董事会的批准后,一般会成立由校长亲自挂帅的战略规划实施专门小组(或委员会)。考虑到规划制定小组成员在规划制定中所处的特定重要位置,即他们对规划的内涵有最深刻的领会和理解,规划实施专门小组一般会吸收大部分的规划制定小组的成员。美国大学的规划实施专门小组是战略规划实施工作的依托、支持和协调部门,与董事会、职能部门以及各院系一起构成了一个完善的实施战略规划的工作系统。除了负责协调工作,规划实施专门小组,还负责对战略规划的实施进行动态管理,具体包括战略规划的宣传、监控、信息收集、评估以及反

馈等活动。

在我国,许多大学近年来成立了发展规划处、高教研究室等机构。虽然有些机构在制定战略规划方面有着比较明确的责任,但在组织战略规划的实施方面,这些机构的职能和定位现在还比较模糊。同时,很多校长还没有形成遵循战略规划办学的理念,更不用说各部门协调一致的战略规划实施体系了。因此,我国高校需要进一步明确实施战略规划的工作体系,把战略规划的实施工作摆在学校发展的突出位置上。

## 二、强调战略规划的宣传,使战略规划尽可能获得利益相关者的认同

大学的战略规划是引导学校改变现状、走向未来并发展壮大的事业蓝图和行动纲领。如果战略规划不能有效地付诸实施,那么规划文件不仅会失去其促进学校发展的价值,还会是学校资源的一种浪费,如制订规划的时间、精力等浪费。美国大学十分重视战略规划的宣传,战略规划形成后,学校会通过各种形式对其进行宣传,以全文或大纲的形式,将战略规划公布于众,使全校师生知晓规划内容,形成关注未来、关注发展的舆论氛围,为包括院系、各行政管理部在的校内子系统战略规划的制定提供条件。除了学校负责人在各种场合宣传规划外,学校主页上关于学校宗旨和战略规划的内容同样引人注目,战略规划还被印成单行本,分发给全校师生,并在学校各种重要活动上提供给内外嘉宾。为了便于非专业人士的阅读和理解,规划文本常常采取最通俗易懂的行文方式。

可以说,在大学中,师生的认同与接受对战略规划的有效实施尤为重要。大学是依靠知识分子生存的组织,但知识分

收稿日期: 2007-05-10

作者简介: 程新奎(1979-),男,上海金融学院发展规划处实习研究员;刘欣(1979-),女,华东师范大学高教所硕士研究生。

子不能由管理人员来指手画脚,而应当说服他们,使他们朝着他们认同的目标,以某种方式团结起来努力工作。加强战略规划的宣传工作不仅有利于增加全体师生认同和接受,还有利于统一认识,形成学校的凝聚力和向心力,从而为战略规划的实施创造良好的环境条件。

**三、重视战略规划目标的分解、排序和实施计划的制订,确保战略规划的 implementation 重点突破、统筹兼顾、落到实处**

一旦战略规划被全体接受,分解、排序战略规划目标和制定实施计划的活动就开始了。在美国的很多大学,分解、排序战略规划目标和制定实施计划是一个统一的过程。美国高校一般根据对学校当前和今后发展重要的程度对规划中的目标进行分解,把关键目标作为制定实施计划时优先考虑的对象。分解、排序战略规划目标和制定实施计划往往是一个复杂而艰难的决策。在美国,这种决策一般是由董事会做出。董事会在决策之前,多是先组建一个跨系部的专题小组,由这种小组进行研究。专题小组在全校范围内进行调研,分析调研信息,排序行动要点,确定目标完成的时间结构,并提出配置资源的建议。最后,专题小组以研究报告的形式将研究的结果与建议作为决策的依据呈交给董事会。在学校层面的规划目标分解、排序完成后,学校将这些目标连同实施计划分配到相关院系,由院系负责具体的落实。

在我国,由于院校规模的扩大,很多大学注重规划目标的分解、排序与实施计划的制订,根据学校拥有的资源和能力,优先发展对学校当前和今后的发展重要的关键性目标,研究每一年度启动的重点项目和建设内容,安排项目实施计划,采取有效措施,提出具体指标、标准来约束并衡量各项建设所取得的成绩,以及是否达到学校的短期与长期目标。

**四、建立战略规划实施的责任体系,使之成为大学组织的一项整体行动**

一般的组织都具有功能性的等级结构,这意味着组织在其内部具有多层次的负责体系:组织的目的是要通过组织的目标来满足,而这些目标只能通过部门的努力才能实现。美国大学战略规划的 implementation 与这种体系很紧密。实施计划分配到院系以后,学校要进一步落实具体工作,即进行纵、横向的分工,使每一个计划都配有专人负责实施,使每项行动计划都与学校中的每一个人的工作对应起来,从而建立起工作的责任体系。这样,大学的战略规划就从悬置在学校之上的状态,转而融合于全校师生的日常工作活动之中,学校领导的努力就转变为学校整体的努力了。这种过程为学校中的每一个人指明了一个清晰的发展方向,使其了解为了实现学校的发展目标,他们需要做些什么。而且,组织中的每个人不仅有能力看到学校发展的整体方向以及如何实现,也能够看到为了实现学校层面的目标,他的领导将要做些什么。这样,战略规划的 implementation 过程也就成为塑造学校核心价值体系的过程。

我国大学在实施战略规划时,虽然有比较明确的实施专项规划的负责人,但是还未形成与学校全体成员皆有关联的责任体系。因此,我国大学应根据学校的整体规划,结合各院

系、直属单位的实际情况,将学校总体建设目标分解到各个二级单位并建立涵盖所有成员的责任体系,使每一个人的工作都成为实施学校整体战略规划的个体责任,整体规划,分项落实,责任明确,资源配套,这样才能使战略规划的各项指标扎扎实实地落到实处。

**五、重视对战略规划实施状况的评估,使战略规划过程成为可监控的完整过程**

评估战略规划的 implementation 结果,既是衡量学校在一段时间内的发展目标是否实现的需要,也是战略规划自身根据社会变化不断调整和完善自身的需要。在美国大学,规划实施的相关负责人每年要向学校汇报依据学校战略规划所采取的各种举措的落实情况和实施效果,为学校年度战略规划实施评估提供了大量数据。规划实施小组每年举行工作会议,对战略规划的年度战略重点实施状况进行总体评价,并提出下一年度战略规划的调整和实施建议。院系负责人还要交流各自的实际做法,以便各取所长,为进一步实施学校战略重点校正方向。最后,评估的结果与建议以报告的形式,通过网络、宣传册等方式广而告之,以此反映学校运用战略规划来指导行动和配置资源的落实情况以及战略规划的最新进展情况。

目标宽广的战略规划需要以年度评审作为支持,同时年度评审可以使战略规划根据环境的变化得到不断调整。目前我国高校实施战略规划以及组织年度评审方面似乎不太积极。因此,我国高校急需提高认识,转变工作思路,将战略规划的 implementation 视为大学对战略规划实施动态循环管理的过程。学校应通过评估和监控建立起战略规划实施的 feedback 回路,及时收集新情况、新意见、新建议,使战略规划既能指导学校的全局工作,又随学校的发展与时俱进,通过必要的动态调整和修改完善,避免战略规划成为学校未来进程的羁绊。

## 参 考 文 献:

- [1] 魏海苓. 美国高校战略管理的历史演进及启示 [J]. 清华大学教育研究, 2006 (5).
- [2] 段江飞, 赵伟. 四所美国研究型大学发展规划评述 [J]. 中国高教研究, 2003 (11).
- [3] 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. 中国海洋大学出版社, 2005.
- [4] John Taylor, Adrian Miroiu. Policy - Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education Bucharest UNESCO - CEPES, 2002.
- [5] Casey, J. C., & McLaughlin, G. D., (May, 2000). Strategic Academic Activities: Bring Them Together With A Program Portfolio. Paper presented at the Association for Institutional Research Forum, Cincinnati, OH.
- [6] Lynch, R. Corporate Strategy London: Prentice Hall, 2000.
- [7] Moore, J. L. Writers on Strategy and Strategic Management London: Penguin, 1992.

[责任编辑 刘成法]