

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2010.02.010

# 军队综合大学战略管理论略\*

宁显福, 喻子敬, 魏 兴

(海军工程大学, 湖北 武汉 430033)

**[摘要]** 21 世纪是变革的世纪, 经济全球化、信息社会和新军事变革急速改变着治军理念和管理模式。当前面对我军战略调整、院校转型发展和国民高等教育大众化持续推进三大挑战, 军队综合大学要建成具有我军特色、达到国际先进水平的军事院校, 推进活力、变革与卓越的发展战略, 就必须更新治校理念, 实施战略管理, 用战略思维来审视剖析生存和发展环境, 不断破解发展问题、加强内涵建设、拓展办学格局、铸就核心竞争力, 从而实现科学发展。

**[关键词]** 军队综合大学; 战略管理; 科学发展

**[中图分类号]** E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874 (2010) 02-0033-04

## A Research on the Strategic Administration of Military Universities

NING Xian-fu, YU Zi-jing, WEI Xing

(Training Department of Naval Univ. of Engineering, Wuhan 430033, China)

**Abstract** Military administrative ideas are changing with economic globalization, information society and the revolution in military affairs in the 21st century of transformation. Facing our military strategic adjustment, the development and transition of academies and the popularization of national higher education, the military universities have to change into ones with our army's characteristics and the international advanced level, promote their vitality, carry out changes and improve development strategy. It must renew the idea of school-running, carry out the strategic management, analyze with strategic thinking the survival and developmental environment, continue to solve the problems in development, strengthen the establishment of connotation, develop educational pattern, and cultivate the core competence in order to achieve scientific development.

**Key words:** military university; strategic management; scientific development

军队综合大学组建是我军实施质量建军、规模化办学的战略选择。组建 10 余年来, 更新治校理念、整合办学资源, 不断加强全面建设, 逐步走出规模、结构、质量、效益协调发展之路, 特色和优势逐渐彰显。军队综合大学作为一种办学理想和创新实践, 建设周期长、办学要素多、系统性强, 没有固定模式和成熟经验。时下, 随着国家高等教育发展战略调整、我军院校实施整体转型, 军校办学环境发生深刻变化, 一些影响和综合大学科学发展的矛盾日益凸显。军队综合大学要有效地解决发展过程中出现的问题, 就必须充分认清大学面临的问题, 将战略管理理论运用于大学建设, 改变传统的以内部管理为主的管理模式, 培树战略思维、战略眼光, 树立“军情”观、“校情”观, 从学校内外环境的变化中去抓住机遇, 开拓创新, 优化环境, 不断增强学校的适应力、竞争力和发展力。在市场主导的开放式教育时代, 实施战略管理是当前我军综合大学实现可持续发展、提升综合竞争力的战略选择。

### 一、战略管理和大学战略管理的内涵

关于战略管理的释义和讨论颇多, 既有军队、公司、行会等组织机构之分, 又有哲学、经济学、政治学等学科领域之别, 《韦伯斯特大辞典》对战略管理的定义是: 对整个组织首要的、普遍性的、持久重要的问题的计划制定和行动执行的动态过程。<sup>[1]</sup> 大学战略管理意指高校为了长期的生存和发展, 在充分分析组织外部环境和内部条件的基础上, 确定和选择组织战略目标, 并依靠组织内部能力实现目标谋划、决策实施和评估控制的动态管理过程。

从 20 世纪 80 年代后期, 我国已有学者研究战略管理对大学的适用性, 90 年代至今大学战略管理的理论研究日趋活跃。当前, 我国高等教育改革与发展处于关键时期, 一是高等教育管理体制深化改革, 高校办学自主权逐步落实; 二是市场经济体制确立, 大学间竞争日趋激烈; 三是高等教育发展战略调整, 高等教育大众化对传统教育管理带来全新挑战。这样, 如何确定学校战略目标, 把握发展方向; 如何实施有效策略, 破解发展难题; 如何争取主动, 提升

\* [收稿日期] 2010-01-10

[作者简介] 宁显福 (1982), 男, 云南曲靖人, 海军工程大学训练部教务处参谋, 硕士。

竞争力走向卓越等,已成为推进大学发展亟待解决的重大现实问题,传统的以内部管理、要素管理和制度调整为主要特征的操作性管理已不能适应现实要求,必须把日常管理建立在战略规划的基础上,增强内部的协调、沟通与控制功能,提高管理效率和水平;同时,从全局和环境变化中去把握大学发展问题,凝练特色、集中优势、整合资源,确保大学的适应力、发展力和竞争力。

战略管理对大学而言,不仅是一种理论与管理模式,更是一种领导方法、思维方法和工作方法。当前清华大学、中国人民大学、厦门大学等部分“985”高校已成为大学战略管理的实践者、成功者和推动者。军队综合大学作为我军新型院校体系的龙头和基石,在整个军事教育中占有基础性、全局性和先导性地位,具有国民高等教育一般性和军事高等教育特殊性的双重特征,同时面对来自地方和军队的双重挑战,为推进综合大学活力、变革与发展战略,实现综合大学建设目标,就必须实施具有我军特色的战略管理。

## 二、军队综合大学实施战略管理的依据、作用和条件

军队综合大学组建发展10年来,资源进一步整合、学科环境进一步优化、全面建设进一步增强、整体竞争力普遍提升,规模化办学的优势和特色逐步显现。当前军队综合大学已经实现规模发展,从而向内涵发展过度,亟待推进发展模式的转型。按照高校“动力型发展三阶段论”,即第一阶段“要素驱动、以量为本、重在发展”;第二阶段“内涵驱动、以质为本、重在改革”;第三阶段“外源驱动、以人为本、重在开放”,<sup>[2]</sup>当前军队综合大学要实现跨越式发展,向第二阶段和第三阶段迈进,管理理念和策略必须突破传统的以内部要素为特征的操作管理,向战略管理转变。

### (一) 军队综合大学实施战略管理的依据

军队综合大学实施战略管理是内外部压力共同作用的结果,高校本身的复杂性程度、高校战略资源市场的市场化程度以及高校间资源竞争的激烈程度是推动高校战略管理演进的直接动因。随着军队院校调整改革不断深入,一系列制约综合大学发展的“瓶颈”问题逐步暴露,总体表现在:综合大学“综合度”建设有待加强、办学效益不够明显、领导力和辐射力不足、整体竞争优势不突出等等。军队综合大学实施战略管理是基于对外部环境和内部环境深入分析和准确判断基础上的必然结果和选择。

一是高等教育全球化。在经济全球化和国际关系日趋紧密的时代背景下,全球化成为21世纪世界教育所面临的基本主题之一。<sup>[3]</sup>教育全球化的一个明显特征就是开放、交流与合作,教育标准趋于统一,教育资源(经费、师资和技术等)全球流动。教育全球化是当今提高高等教育质量和院校发展竞争力的有效手段之一。而军队院校由于其特殊性,具有相对封闭性,难于做到真正透明和开放,更无论达到教育质量的全球标准。

二是国内高等教育大众化。高等教育大众化是国家高等教育战略调整的表征,大众化必然改变高等教育的结构、质量和效率,从而导致高校在入学资格、师生比、办学成

本、教育期望和教育结果等方面的系列连锁变化。军队院校走的是“精英化教育模式”,规模受抑,在大众化的教育时代,并未获得大众化带来的积极因素和机遇,却须直面大众化带来的负面效应,其办学目标达成必然受到严重挑战。

三是资源配置市场主导化。随着市场经济体制的建立和国家高等教育体制改革深化,以市场机制为导向、政府宏观调控为主导、学校自主办学为主体的高校运作机制已经确立,高校间的竞争日益激烈。而军队院校惯行的是以计划为特征的行政领导管理体制,面对以市场为资源配置机制的高校人力资源即高水平师资竞争、优质生源竞争、办学资源竞争和无形资源如大学社会声誉竞争等必然处于不利地位。

四是军队综合大学转型建设。军队院校相对划分为学历教育院校和任职教育院校,军队综合大学在军官培养中的基础性地位更加突出,特别是转型建设对综合大学办学提出了新的更高要求。然而,军队综合大学仍然存在三个深刻矛盾:一是办学资源紧缺与力争创办高水平一流军事院校;二是以计划模式的办学体制应对地方市场主导的高等教育;三是相对封闭的办学环境培养复合型开放式人才。同时,在建设中综合大学又出现校区分散资源有待整合、办学空间受限拓展不够、趋同化发展特色不足、历史积淀与转型发展冲突、核心竞争力不足等新的问题。

### (二) 军队综合大学实施战略管理的条件

大学讲究战略和战略管理必须具备两个条件:第一,大学具有独立的自身利益和持续、稳定的发展目标,这是讲求战略和战略管理的内在需求;第二,大学必须存在讲求战略和战略管理的社会环境。<sup>[4]</sup>简言之,即实施战略管理要求大学具备独立性和竞争性两个特征。对照反观,军队综合大学具备战略管理的基本条件。

一是军队综合大学具有办学自主权。这是由军队综合大学的特殊地位和特殊政策来保障的。表现在:(1)管理体制由“统管”向“自主”转变。军队综合大学的举办与否,决策权属于军委总部,但办学权和管理权应属于大学,总部对学校的办学权和管理权施行宏观干预,以把握学校建设方向;(2)办学环境由“封闭”向“开放”转变。综合大学与经济、社会发展之间的关系不断密切,在遵守军队总的教育方针条件下,大学依据“校情”制定具体目标,并不断完善符合学校发展与管理的规章制度,具有一定的行政空间;(3)发展模式由“划一”向“多元”转变。军队教育行政部门注重综合大学发展的不平衡性,在总的政策空间内调整具体院校的目标、计划与模式,兼顾学校个性特色的发挥,优化资源配置。

二是军队综合大学具有高等教育属性。军队综合大学是特殊的高等教育,具有双重属性,国民高等教育的一般特征决定了其与地方院校在面对环境挑战时具有更多的一致性和可比性,决定了其与外部环境联系的广泛性、紧密性和深刻性。军队综合大学在办学中面临着三重竞争环境:世界范围内的军事高等教育挑战、国民高等教育的发展潮流和军队院校体系内的资源配置。

三是军队综合大学工作重心发生转移。经过近10年的发展建设,军队综合大学解决了发展规模问题。要素投入,

诸如人力要素、物力要素、规模要素和硬件建设等已基本符合综合大学的发展需求,其工作重心由规模发展转移到内涵建设、由量的积累转移到注重质量、由重在发展转移到重在改革。管理亦应顺势而动,由日常内部管理上升到以内部结构优化、体制机制改革创新等为表现形式的战略管理上来。

### (三) 军队综合大学实施战略管理的作用

一是转变管理思维,提高管理者素质水平。推行战略管理,可以使管理者的思维发生变化,进而改变其管理观念和行为习惯。传统管理者持分析思维,习惯于着眼于组织本身,关注管理的某个方面和环节,注重养成、制度和规范,追求具体管理的合目的性;战略管理者持综合思维,倾向于从组织与环境的关系出发,强调管理的系统性、全局性,注重管理的创新和变革,追求管理合目的性与合规律性的统一。如,对“学员管理”的认识上,传统管理者往往停留在行政管理上,把管住人作为行动目标,注重学员的养成、作风与规范;而战略管理者则把“育人”作为管理目标,把学员行政管理、教学管理和思想政治教育联合起来,并立足社会竞争、部队需要、院校环境和个人心性特征,旨在培养贴合部队需要、达到院校教育标准和具有良好个人实现和综合竞争力的学员。

二是提供战略方向,指导资源合理配置。综合大学的建设是一个长周期、多维度、全要素的系统工程,但大学的办学资源总是有限的,如何合理运用资源、增强资源配置的高效性是大学管理必须解决的问题。战略管理能够对大学未来发展的愿景提供战略性、前瞻性思考,为学校发展提供战略方向,指导大学资源配置的优先顺序。战略管理强调“替代增长”,意即用有价值的活动取代无价值的活动,理性选择和放弃,把资源用于最有潜力的方面。如军队综合大学都是拥有工学、管理学、军事学、文学、理学、经济学等学科的多科性大学,但其个性并不是学科越多越好,而是拥有不同的优势学科和强势学科,大学的竞争力在于采取有重点、有特色的学科发展战略,创造出自己的学术品牌。

三是构建有效组织,完善管理组织结构。战略管理常常能够促进大学组织变革和管理制度的完善,增强整个组织的凝聚力和向心力,进而使组织机构与战略相匹配。军队综合大学组建以来,规模呈倍数增长,管理事物进一步繁杂,客观上要求管理机构和管理人员的增加,这就为大学管理机构的科学化和行政管理人员的专业化提供了前提,也为大学成为一个具有多个纵向层级和横向部门交织、条块分割的“行政官僚机器”创造了环境。这种组织的问题在于:比较封闭;对环境适应性差;过分强调明确的、孤立的职能和部门分工;权力集中,管理层级多;沟通和协调困难等。而大学战略管理能有效促进组织变革,强调外部管理,于外强调从环境角度看待组织问题,强调对环境的适应与改造;于内强调打破部门主义限制,克服“功能性短视”,发展一种全局观、系统观,强调整合的管理用途。

四是提高管理水平,保障战略目标达成。战略管理要求大学管理者用战略眼光审视学校与环境的关系,从学校生存与发展的高度思考和处理问题,敏锐觉察环境变化,

适时调整,统筹兼顾,充分发挥宏观管理与微观管理的综合作用。战略管理十分强调战略评估,以实际工作结果为重点,构建以结果为导向的管理体制,有助于大学战略实施做到科学有效。战略管理着力解决内部发展问题,提高大学生存力;主动适应外部环境变化,提高大学适应力;合理改善现有战略规划,提高大学竞争力,从而全面提升管理水平,保障战略目标达成。

## 三、军队综合大学战略管理的实施路径和选择

作为一种更为积极主动、目的明确、面向未来的大学管理方式,战略管理在今天已发展成为一门相对成熟的管理技术,并被广泛应用于高校之中。<sup>[5]</sup>制定战略规划,对大学进行战略管理已成为国内外大学管理改革的一个趋势。无须赘言,在世界各国大学运行和变革的管理上,战略思维与行动是新的最重要的要素之一。<sup>[6]</sup>军队素以严格管理著称,大学战略管理是军队综合大学实现跨越式发展必须引起重视的一个重要方面。

### (一) 军队综合大学战略管理简略过程

战略管理包括战略制定、战略实施和战略评估。高校战略管理中,要抓住几个关键点:外向性是战略的主要特点,定位是战略的核心,舍弃是战略的精髓,战略实施是战略管理的主体。高校战略管理具有复杂性、灵活性、差异性特征。<sup>[7]</sup>军队综合大学战略的内容包括战略目标及办学思路,战略发展阶段,以及战略举措等。军队综合大学战略管理具有系统性、全局性和特殊性特征,反映在战略规划上强调目标有效性、在战略实施上关注效率性、在战略评估上讲究操作性。

首先是战略分析。战略制定的前提是战略分析,战略分析的基础是明确军队综合大学的使命、目标与愿景。军队综合大学的使命与目标与地方院校相比具有清晰和统一的特点,具有一定的规定性,如总部要求:综合大学经过10年或更长一段时间努力,要进入国内高等学校的先进行列,其中有的学校成为接近或达到国际先进水平的军事院校。综合大学战略分析分为外部分分析和内部分分析两方面。要充分树立“军情观”、“校情观”,认清当前军队综合大学状况:在开放教育时代办学环境还比较封闭,军地联合和国际交流机制尚未全面建立;在领导体制上尚未实现充分自主,办学权在多级领导体制下未得到释放;在实施手段上以计划方式面对市场机制的竞争,外向拓展能力有限、环境适应性差;在办学规模上还比较小,仍然处于精英模式,难以应对大众化时代的高等教育发展等。其次是战略目标的确定。战略目标如何有效,是一个抓方向的问题。目标确定建立在对大学政策、经济、传统、技术和竞争环境战略分析的基础上,要紧密围绕“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”两个根本问题,精心制定学校的“发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划”三大规划。再次是战略实施和战略评估。规划的制订不等于规划的实施。一个现实表象是个别院校存在规划工作与日常工作脱节、部门之间各自为政、各项工作缺乏协调、各种资源缺乏整体配置等情况。战略评估是战略管理的重要环节,在战略管理中发挥反馈、监督和保障

的功能,应高度重视。

### (二) 军队综合大学战略管理策略举例

组建综合大学不是简单的机构合并,而是真正实现办学理念、教育思想、管理制度、大学精神的有机统一。从总体上讲,跨校区办学、多校区办学,是地方合并院校普遍遇到的共同难题,也是军队5所综合大学面临的难题。如何解决跨校区办学问题?如何实现综合大学多校区的实质性融合?成为综合大学首当其冲的问题。“合并与融合”工程也是我军综合大学实施战略管理的佳作与典范。

综合大学的合并融合,思想统一是基础、机制统一是保证、学科融合是关键、大学精神的统一是灵魂。通过战略分析,对于综合大学而言,建设中心校区,解决综合大学分散的办学格局成为综合大学建设基础的基础。因此,5所综合大学党委都把建设中心校区当作实质性融合的核心工程来抓。为推进综合大学建设与融合,在广泛调研和科学论证基础上,综合大学制定了各自中长期建设与发展战略,陆续进行了多校区融合、学科专业优化重组和资源优化配置的顶层设计。国防科技大学和解放军理工大学按照“面向需求、集中建设、提高水平、发挥效益”的思路,通过整合资源,按照非均衡发展战略,集中财力物力建设中心校区,并尽可能地把更多的主干学科专业调整到中心校区去,为促进综合化学科环境的形成迈出了可贵的一步,实现了功能整合型的办学格局。<sup>[8]</sup>信息工程大学和空军工程大学就多校区整合的必要性进行了深入分析,提出了“建设新校区,改造老校区”的发展思路,主张以完全集中型实质性融合为最佳格局,从根本上解决了各校区办学的孤立局面。海军工程大学着眼海军建设与发展和构建新型海军院校体系的需要,实施电子工程学院跨区整体搬迁,优化了办学格局,成为学校“一校一地”集中办学理想的战略举措。

### (三) 军队综合大学战略管理应注意的一些问题

一是学术权力与行政权力协调。军队院校的组织属性是学术组织还是行政组织?军校管理的本质是协调还是领导?军队综合大学作为国家高等教育体系的有机组成部分,同时又编制入军队行政系列,军队综合大学办学既有领导又有管理,即明茨伯格所谓的典型的“专业性的机械组织”,存在“二元权力结构”,即行政权力与学术权力。在军队综合大学,行政权力往往处于主导地位,表现更加活跃。学术权力在衡量与处理问题时,追求学术标准是具有共同性的;行政权力源于大学的科层组织,是从行政和大学整体利益出发。行政权力与学术权力二者的特点和运行机制的差异必然会影响到高校战略管理的实施。军队综合大学战略管理,要调适这两种权力,使短期利益让位于长期利益,使行政主导的领导管理向学术价值取向的协调沟通转变。

二是军校文化与大学战略管理。军校之为军校,不仅体现为它是一种客观存在,而且体现为它是一种文化和精神存在。<sup>[9]</sup>军校文化是在办学的历史过程中凝练形成的办学理念和军校人共同的价值、信念和追求。战略管理在很大程度上发生在组织特定的文化之中,军校文化是制定军校战略的重要条件,也是战略实施的重要手段;同时,军校

文化与军校战略必须相互适应和相互协调。军队综合大学文化具有较大的刚性、深刻性和连续性,既可能成为军校战略管理的支持力量,也可能成为军校战略管理实施或战略转变的羁绊乃至发展的桎梏。军队综合大学战略管理必须把院校与部队的组织文化要素纳入战略体系,使文化服务于战略或培塑出与新战略适应的大学文化。

三是军队综合大学的院校研究。院校研究是高等学校的“校本研究”,目的是运用科学的方法,分析高等学校的实际情况,发现存在的问题,提出改进方案,提供决策咨询,促进改革与发展。<sup>[10]</sup>院校研究是专门为改进管理(如规划、政策发展、资源配置以及所有功能领域的管理、决策或评估)提供信息支持的研究,院校研究是一种自我研究、管理研究、咨询研究和应用研究,有利于推进高校决策科学化民主化、有利于推进高校管理现代化、有利于推进高校的改革与发展。<sup>[11]</sup>领导管理不能代替研究决策,院校研究的特性决定了军队综合大学实施战略管理应该发挥其独特优势,从而使管理更具战略性、有效性和主动性。

四是院校转型建设与跨越式发展。跨越式发展本来是国家经济发展模式,指后进者对先进者走过的某个历史阶段的突破与超常规赶超行为。当前时值新军事变革和院校整体转型发展,诸多研究者指出,跨越式发展是我军建设一流军事院校的战略选择。院校体系结构调整,实施整体转型建设,既给历史积淀深厚、传统惯性较强的军队综合大学带来挑战,又给综合大学的跃升、变革和突破带来新机,军队综合大学的跨越式发展,必须抓住军队转型改革的战略机遇期,立足体制改革、结构调整和战略推进,突出信息主导、系统集成、内涵发展,使办学水平和学校地位迅速提升。

### [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] 杨卫.推进发展模式转型,提升高等教育质量[J].中国高等教育,2009,(5):21-23.
- [3] 赵勇.全球化对教育改革的启示[N].中国教育报,2007-6-13.
- [4] 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.
- [5] 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).
- [6] [美]乔治·凯勒.大学战略与规划——美国高等教育管理革命[M].青岛:中国海洋大学出版社,2005.
- [7] 刘献君.论高校战略管理[J].高等教育研究,2006,(2):1-7.
- [8] 黄华敏.全军5所综合大学建设与改革述评[N].解放军报,2001-1-14(2).
- [9] 熊志勇,刘宏焯.当代军校思想研究[M].北京:解放军出版社,2007.
- [10] 喻子敬,宁显福.孕生、蜕变与创新:从校本研究到院校研究[J].理工高教研究,2008,(6).
- [11] 刘献君.院校研究论略[J].高等工程教育研究,2006,(5).

(责任编辑:卢绍华)