

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2011.01.001

·本刊特稿·

## 对军队院校战略管理的思考

蓝江桥

(空军雷达学院, 湖北 武汉 430019)

**[摘要]** 在梳理战略管理发展脉络的基础上, 分析了战略管理的基本内涵及其对军校建设的意义, 重点阐述了军校战略管理应突出的三个重要环节, 提出了军校有效实施战略管理应把握的关键问题。

**[关键词]** 军队院校; 战略管理; 规划

**[中图分类号]** G657 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2011)01-0004-04

### Consideration of the Strategic Management of Military Academies

LAN Jiang-qiao

(The Air Force Radar Academy, Wuhan 430019, China)

**Abstract:** By indicating the process and analyzing the concept and importance of strategic management, this article focuses on the three phases of the strategic management in military academies and gives some suggestions.

**Key words:** military academy; strategic management; strategic planning

信息化战争对战斗力生成模式赋予了新的内涵, 也对军队院校提出了更高的要求。随着院校办学职能不断拓展, 内部结构日趋复杂, 与战斗力生成模式的联系更加紧密, 军队院校也逐步从战争的边缘走向中心, 这就要求军队院校管理必须从理念到方法到实践实现整体转型。管理理念要向战略管理提升, 管理方法要向精细化拓展, 管理手段要向信息化转变。

#### 一、战略管理的发展及其基本内涵

战略管理作为一门学科诞生于20世纪50-60年代, 开始源于对企业管理的研究。20世纪50年代, 企业和商界开始重视战略, 60年代开始重视战略规划, 70年代开始提出战略管理。1976年安索夫与德克勒克和海斯共同编著了《从战略计划到战略管理》一书, 被视为从企业战略到战略规划、再到战略管理发展历程的主要标志。

高等教育领域引入战略管理是在20世纪70年代末。美国高等教育在经历了战后大发展的“黄金时代”后, 高等院校的内外部环境开始恶化, 严重的财政危机迅即来临, 使美国乃至西方许多国家高校的管理陷于混乱, 人们开始反思传统的高等教育与高等学校管理中出现的问题, 探索新的管理理念与管理模式。正如乔治·凯勒提出: “学院和大学应当对各种激变进行明确的战略规划, 构建一种更富有生机对变革更具适应性的管理方式, 学校战略规划的时代已经到来。”凯勒在1983年发表的《学术战略: 美国高等教育管理革命》, 成为高等教育领域实施战略管理的催化

剂。美国不少高校通过战略管理成功地摆脱了困境, 在内外环境的博弈中提升了核心竞争力, 实现了跨越式发展。随着我国高等教育进入大众化教育阶段, 大学战略管理理论和实践研究也进入一个新的阶段。

那么什么是战略管理呢? 管理学认为, “管理未来叫战略, 管理现在叫运营”。战略管理本质上是对未来发展的管理, 是前瞻性、全局性、宏观性和综合性的管理。费雷德·大卫将战略管理定义为: 一门着重制定、实施和评估管理决策和行为的具有综合功能的艺术和科学。刘献君教授在《高等学校战略管理》一书中指出: 战略管理是一个组织寻求成长和发展机会及识别威胁的过程。一般而言, 高等院校战略管理主要包括战略规划、战略实施、战略评估三个环节。

随着新军事变革如火如荼地展开, 军队院校与战争的依存度愈来愈高, 与部队的联系愈来愈紧密, 与社会的关联愈来愈强, 军队院校的管理愈来愈复杂, 但传统的管理理念和管理方法严重制约着军队院校办学水平的提高。以笔者参加的30多所军队院校教学工作评价为案例<sup>[1]</sup>, 从发展规划看, 有的院校没有明确的办学思路, 特色不鲜明, 也就形成不了清晰的发展战略, 相互模仿、缺乏个性成为院校发展规划的通病; 从规划实施看, 有的院校虽然制定了发展规划, 但没有形成共识, 有的随着院校长的更替而另起炉灶, 规划成了摆设; 从战略评估看, 大多数院校都不太注重对发展规划的实施进行评估和调整。因此, 如何从管理理念、管理方法和管理实践上取得突破, 全面提高

**[收稿日期]** 2011-02-16

**[作者简介]** 蓝江桥(1957-), 男, 江苏镇江人, 空军雷达学院院长、教授, 博士生导师, 主要从事高等教育管理、军校教育理论与实践等方向的研究。

军队院校办学水平，成为军队院校亟待解决的重大问题。胡主席 2008 年底在军委深入学习科学发展观活动专题民主生活会上指出：要提高战略管理能力。这既为军队管理与建设指明了方向，也为军队院校管理提供了基本遵循。从操作管理向战略管理转变，是推进军队院校科学发展的客观需求，是提高军队院校办学水平的必由之路。

## 二、军队院校战略管理应突出的三个重要环节

### (一) 制定战略规划是战略管理的基础

院校的发展依赖于社会和军队的发展。因此制定院校战略规划，首先要进行院校发展环境的战略分析，找出自己的优势和劣势，明确发展的机遇和挑战，在环境分析的基础上确定办学顶层设计。

一是社会环境分析。对军队院校产生影响的社会环境重要变量主要由那些体现影响院校长远发展的纲领性、宏观性指标确定。如：国民经济发展趋势、军事变革趋势和普通高等教育发展状况等，如表 1 所示。其中，国民经济发

表 1 社会环境分析的重要变量

国民经济	军事变革	普通高等教育
经济建设与国防建设关系； GDP 发展趋势； 军费开支状况	与战争形态转变的关系； 武器装备发展对学科结构的影响	地方高校发展与军队依托国民教育的政策

展这个变量对军队院校的影响至少体现在三个方面：首先是经济建设与国防建设的关系是否协调发展；其次是 GDP 增长情况和趋势，它将影响国家对军队的投入；第三是军

费开支状况。军事变革这个变量对院校的影响主要体现在院校与战争形态转变的关系是否适应。比如：美军为了适应信息化战争的发展，早在 1990 年，就成立了信息资源管理学院、组建了信息战与战略学校，加强信息作战专门人才培养。俄军 2004 年就将“朱可夫防空学院”更名为“朱可夫空天防御学院”，实现防空、反导、防天人才培养的一体化。普通高等教育这个变量对军队院校的影响主要体现在军队依托国民教育的政策。随着高等教育向大众化阶段发展，利用地方高校实施本科教育成为许多国家实施军官任命前高等教育的重要形式。目前，美军、英军和日军依托国民教育培养的军官数分别占新任命军官数的 75%、60% 和 90%<sup>[2]</sup>。这种发展趋势将直接影响学历教育院校的数量和与地方相同或相近的学科专业设置。

二是任务环境分析。任务环境分析主要包括上级（军委、总部）政策、战争准备、部队反映、学员规模、相关院校等五个方面。其中，上级政策直接决定院校的定位和发展走向，如：是学历教育院校，还是任职教育院校；是师级院校，还是军级院校；是合并的院校，还是撤销的院校等。战争准备则影响院校的培训规模和培训类型，是应急培训还是常态培训。部队的反映直接影响院校人才培养质量的声望。学员规模直接影响院校的生存和发展的空间。相关院校特别是学科专业的竞争将对院校的发展产生直接影响。

社会环境和任务环境分析又统称为外部环境分析，其分析过程如图 1 所示。社会环境变量通常用机会（opportunity）与威胁（threat）两个变量表示。

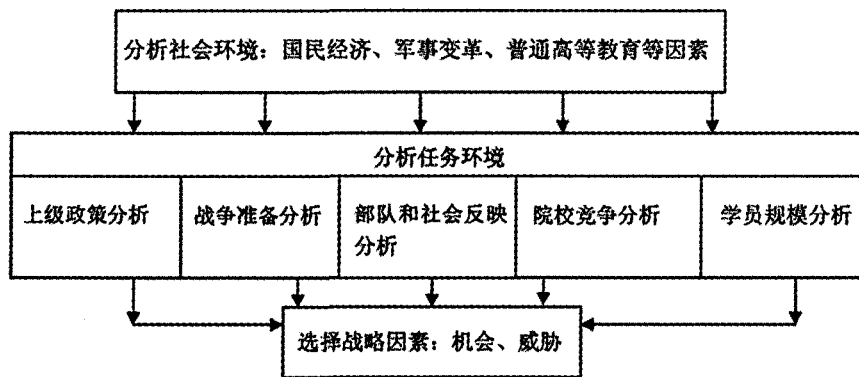


图 1 分析外部环境的过程

三是学校现状分析。学校现状分析也称为内部环境分析。影响院校内部环境的主要变量包括院校内部的组织机构、学科结构、文化与资源等。内部环境变量通常用优势（strength）和劣势（weakness）两个变量表示。通过对院校外部和内部的环境分析，可以列出影响院校发展的优势、劣势、机遇和威胁，从而摸清自己的家底，明确自己的特色，把握学校在军内外的地位。这也就是著名的 SWOT 分析法。SWOT 分析法是一种战略型方法，就是在一个充满变化的环境中对院校进行 SWOT（优势、劣势、机遇、威胁）分析，明确院校发展定位和竞争优势。

对战略环境的分析还有一种指向型方法。就是在一个稳定的可预测的环境中，对院校发展方向做出预测，制定战略，实现目标。美国学者丹尼尔·若雷和赫伯特·谢尔

曼在《从战略到变革》一书中分析归纳了高校的 5 种传统模式和 11 种新模式，提出了高等学校的 16 种战略选择，给出了包括 8 种短期战略和 3 种长期战略的 11 种战略实施方法。若雷关于传统高等院校的基本模型如图 2 所示。

图中有两个维度和三个风险区。两个维度分别为：主导哲学维度是消费者导向或提供者导向。提供者导向是指院校让教师拥有最大限度的学术自由来从事教学和科研。消费者导向是指院校依据市场要求来设计研究进程和课程。资源基础维度分小资源基础或大资源基础。占有的资源多，院校在追求其使命时就有更多的自由；占有资源少，就迫使院校更加努力，并只能寻求有限的战略机会。三个风险区中，一区风险最高，因为缺乏充足的资源，而且对内部的关注大于对外部的关注。二区的风险居中，它把高资源水

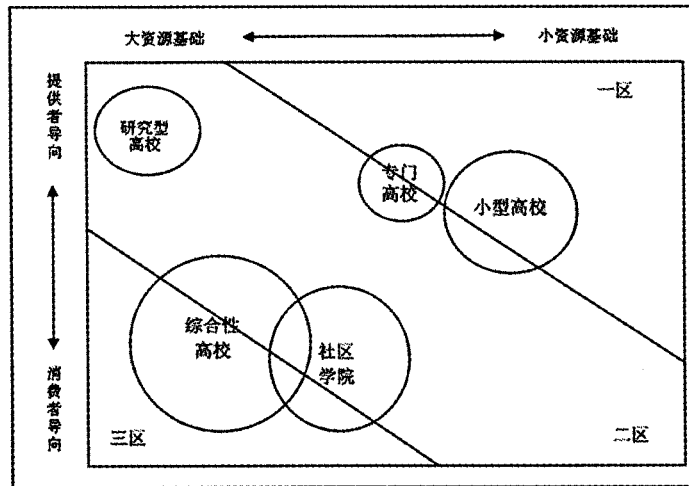


图2 传统高等院校战略构成模型图

平和更宽泛的哲学定位结合在一起，若雷认为在二区中找到一个平衡点是通向成功的关键。“要想让消费者支持你的学校，那你就满足他们的需要，这是基本的市场智慧”<sup>[3]</sup>。三区代表的风险程度更低。随着高等院校为社会服务功能越来越强，向更加偏向消费者导向的高校转型，是高校发展的战略选择。只有认真分析院校所处的环境，才能准确把握院校的定位，只有准确把握院校定位，才能明晰院校的发展目标，从而制定出符合实际的发展战略。

(二) 战略实施是战略管理的关键

任何好的战略规划如果没有强有力的实施，便是一纸空文。战略实施是院校战略管理的重要阶段，它是将战略规划转化为现实绩效的过程，这一过程持续时间最长，涉及到院校的方方面面，涉及到几乎所有院校成员，工作也最为复杂，因此它是战略管理的主体<sup>[4]</sup>。在战略实施过程中，有四个方面应该引起足够的重视。一是要强化院校领导的战略执行力。院校领导是战略实施的主要推动者，掌握着人员及资源配置、组织结构改造等与战略实施相关的决策权，在战略实施中起着核心作用。强化院校领导的战略执行力，就是要全面提高战略管理能力，完善战略执行组织机构，加强职能部门的权威和效率，强势推进战略实施。二是要达成院校全体成员的共识。战略规划制定过程，实际是一个统一思想的过程，是一个思想发动的过程，是一个凝聚人心的过程。战略管理不是决策者少数人的事，

只有院校上下达成共同愿景，形成共同的文化认同，战略实施才能顺利进行。因此，战略规划的制定必须自下而上，再自上而下，确保人人皆知，奠定战略实施的基础。三是要制定切实可行的行动计划。要分解战略规划的目标任务和措施，制定年度计划，将战略规划的年度目标分解到各单位，明确责任，逐项落实。四是要进行组织结构改造。一个组织生命力的强弱往往与它的组织结构有着直接的关系。美国哈佛大学的历史学家 Chandler 在 1909 - 1959 年期间，对美国一百多家大企业就战略与结构关系问题进行了跟踪研究，最后得出了“一种新的战略需要一种新的或者至少是改造的结构，结构如果不随战略变化，将会导致低效”的结论。军队院校内部的组织结构，既规范着行政权力，也保护着学术权力，这种二维结构是院校运行的内在逻辑，对战略规划的实施，起着重要作用。因此，必须在体制编制的框架内进行具有特色的组织结构改造，正确处理行政权力与学术权力的关系，确保战略规划的顺利实施。

(三) 战略评估是战略管理的保障

战略评估是依据一定的标准和程序，对战略实施的效益、效率、效果及价值进行判断的一种行为，目的是通过对战略规划实施的评估，作出战略改进和制定新战略。军队院校战略评估主要包括三项内容：检查战略基础，衡量战略绩效和对战略进行修正和调整。战略评估过程如图3所示。

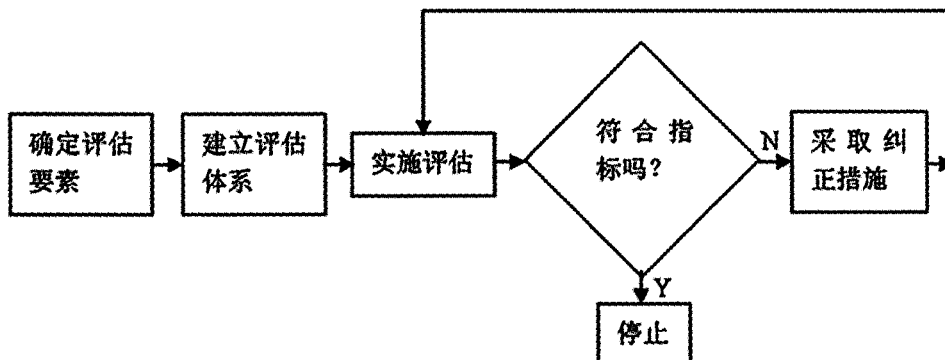


图3 评估与控制过程

三、军队院校战略管理应把握的几个问题

(一) 要有科学明晰的战略定位

美国卡内基——梅隆大学前校长理查德·萨尔德认为：“战略规划的目的就是要使学校处于一个与众不同的位置。”战略就是创造一种独特、有利的定位。定位是战略的起始，

也是战略的核心。美、英等国高校战略管理的显著特点之一就是科学明晰的战略定位。如斯坦福大学建校时间比哈佛大学晚250年左右，却能与哈佛大学平分秋色、比肩而立，成为世界一流大学。其中最重要的原因就是斯坦福大学科学、合理、准确的战略定位。“学校科学、准确定位是最为基础的战略思考，既要考虑必要性，又要考虑可能性，体现出学校的特色”，而我国“当前各校办学思路的致命弱点是缺乏个性，模式趋同，定位不够准确”<sup>[5]</sup>。因此军队院校在制订发展战略规划、实施战略管理时，首先要解决好定位问题。军队院校的办学定位，一要体现层次性，解决“是什么”的问题。要求院校以我军新型院校体系和人才培养任务为依据，找准自己在军队院校体系中的时代坐标，即院校在军队院校体系中的定位和培养的人才在军队系统中的定位，切忌盲目求全。二要体现系统性，解决“为什么”的问题。办学定位的确定，应该从院校层次定位、培养目标定位、学科结构定位、服务面向定位等进行战略分析，从而准确把握办学定位的内涵，切忌片面拔高。三要体现发展性，解决“发展走向”的问题。院校还应根据建设信息化军队、打赢信息化战争的总体发展需求，根据院校自身的发展潜力，确定总体发展目标，切忌简单对号。四要体现可能性，解决“怎么办”的问题。要有明确的定位、具体的时间、确定的内涵、可以计量的成果，切忌空中楼阁。

## （二）要有准确前瞻的战略选择

战略选择的关键就是要确定办学指导思想，办学指导思想集中体现了办学者的对院校的理性认识和理想追求，既是长期积淀而成，又代表着时代发展特征，并成为全校师生的共同认识与共同追求，是院校建设和发展的灵魂，也是确定战略目标、重点、措施和发展阶段的基本依据。华中科技大学确定的办学指导思想是“育人为本、三足鼎立”，就是以培养高素质创造性人才为根本，促进教学、科研、产业协调发展。装甲兵工程学院的办学指导思想是“秉承军工传统，服务陆军建设，紧贴装备育人”，既有历史积淀，又有办学指向和目标牵引。为了确定空军雷达学院的发展战略，我们把学院发展放到国际军事教育的大体系中来思考，放到信息化战争发展趋势和现代化空军使命任务的大背景中来思考，放到全军院校调整改革的大方向中来思考，进行了院校发展的顶层设计，制定了学院的发展战略：“突出信息化，强化大预警。”突出学院的信息化专业和信息化人才的办学特色，强化多元手段、多维平台、面向预警监视体系的“大预警”学科专业布局。

## （三）要建立强有力的战略管理团队

军队院校战略领导是决定军队院校战略规划实施成效的关键。因此院校长必须具有战略思维，能够洞察和把握院校所处战略背景的发展趋势。战略家型的院校长（包括院校政委）是院校战略变革的提倡者和发动者，是院校战略方向的指引者，为院校确立使命和愿景，筹集和分配院校战略资源，做出战略选择和战略决策，协调和平衡各方

利益，推动军校战略管理的实施。要保证军校战略管理的效果和质量，仅仅依靠院校长是不够的，必须组建战略团队。一是高层战略团队，主要由院校领导、相关专家和高教研究人员组成，这个团队的主要职能是对院校战略方向、战略目标、战略定位等重大事件进行协商，协助院校长作出有效的战略决策。二是职能战略团队。主要由院校长选择和推荐专职副校长和机关职能部门负责人组成，这个团队主要负责在总战略方向的指导下，对学科、教学、科研等各子系统进行战略决策并执行。三是基层战略团队，主要由各（院）系等基层单位主要负责人组成，负责本（院）系的发展战略决策。

## （四）要注重形成军队院校的办学特色

办学特色是一所院校明显有别于其他院校的办学风格或优良特点，追求在某一方面的不可替代性和长久的生命力。军队院校在实施战略管理时，应该坚持走特色发展之路，通过挖掘、整合学校有价值的、稀有的、难以模仿的、不可替代的资源和能力，努力形成和强化学校的特色，形成竞争格局下的战略优势与核心竞争力。我军院校在目前“千校一面”、雷同发展的现状下，尤其需要从战略的高度研究特色发展问题，在战略管理中突出特色、形成特色、强化特色，才能促进整体办学水平的不断提升。

院校在总结凝练办学特色时，必须走出一些误区。特色项目不等同于办学成绩，办学成绩的积累可以凝炼和形成办学特色，但办学成绩本身不是学校的特色；特色不等同于优势，优势是强于同类，在一定条件下和在较短时间内，可能被赶超，而特色是区别于同类，需要长期积淀能够稳定保持；办学特色可以挖掘发现，可以培育实践，也可以总结提高，但决不是广告宣传和媒体炒作的产物，不能快速制造。

院校在实施战略管理时，要关注院校自身的办学历史和办学传统，在办学历史和传统的基础上提炼、总结、创新办学特色。要坚持有所为有所不为，将有限的资源投入到重点领域，勇于舍弃一些相对薄弱的领域、学科，集中力量发展自己的强项，形成明显的优势，积淀发展办学特色。

## 【参考文献】

- [1] 蓝江桥. 军队任职教育院校教学工作评价案例[M]. 北京: 国防工业出版社, 2008.
- [2] 蓝江桥. 关于院校教育与人才培养问题的研究报告[R]. 2008.
- [3] [美]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]. 桂林: 广西师范大学出版社, 2006: 5.
- [4] 刘献君. 论高校战略管理[J]. 高等教育研究, 2006(2): 2.
- [5] 周济. 谋划发展规划未来[C]//教育部直属院校办公室. 谋划发展规划未来——教育部直属院校发展规划工作探索与实践. 厦门: 厦门大学出版社, 2003.

（责任编辑：卢绍华）