

· 本刊特稿 ·

比较视野下推进军队院校战略管理的思考*

蓝江桥

(空军预警学院, 湖北 武汉 430019)

[摘要] 军队院校战略管理是对院校未来发展的一种前瞻性、全局性、宏观性和综合性的管理。新一轮军队院校调整改革必须放到国际大视野下, 用战略管理来谋划, 才能实现军队院校的持续健康发展。

[关键词] 比较教育; 军队院校; 战略管理

[中图分类号] E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2014)04-0004-05

Strategic Management of Military Academy Based on Educational Comparison

LAN Jiang-qiao

(Air Force Early-warning Institute, Wuhan 430019, China)

Abstract: Strategic management of military academies is a prospective, global, macroscopic and comprehensive management for academy's future development. The new round of regularization in military academies should be on the international view and be operated via strategic management, which can help realize the sustained and healthy development of military academies.

Key words: educational comparison; military academies; strategic management

随着世界新军事变革的加速发展, 军事技术和战争形态正在发生革命性变化, 对国防和军队建设提出了严峻挑战。党的十八届三中全会作出全面深化国防和军队改革的决策部署, 今年中央军委也全面启动了院校改革的研究论证。新一轮军队院校调整改革, 事关“强军目标”实现和军队长远建设发展, 倍受全军上下尤其是院校的高度关注。军队院校改革应该运用战略管理的思维来筹划, 从比较教育的视野来推进, 把握军队院校建设的一般规律和发达国家院校改革的基本走向, 从而实现军队院校的可持续发展。

一、战略管理是实现院校跨越式发展的重要途径

牛津大学校长卢卡斯指出: “大学战略是学

校领导者明晰大学未来发展的可能性, 并使这种可能性变为现实的过程。”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。^[1]

从办学的基本规律来看, 一所院校要取得长远的发展和进步, 必须通过长时间的积累, 脚踏实地, 扎扎实实地走好每一步。例如世界著名大学, 英国的剑桥、牛津大学, 法国的巴黎大学, 德国的洪堡大学以及美国的哈佛大学、霍普金斯大学等, 都有着几百年的历史积累, 有的甚至是从中世纪的大学发展而来。然而, 在中国的香港, 有一所大学却用短短的二十余年时间实现了跨越式发展, 从一所新建大学一跃成为世界著名高校, 它就是香港科技大学。香港科技大学的成功, 主要是运用战略管理的结果, 这为我军院校

* [收稿日期] 2014-11-20

[作者简介] 蓝江桥(1957-), 男, 江苏镇江人, 空军预警学院院长、教授, 博士生导师, 主要从事院校管理、军事教育理论与实践研究。

的跨越式发展提供了一个有益的借鉴。

香港科技大学（The HongKong University of Science and Technology）就是一所运用战略管理实现办学突破性飞跃的典型。1986年开始筹建，1991年10月正式招生。在短短的二十年时间里跻身世界一流大学行列，创造了高等教育史上的奇迹为：2010年9月16日《泰晤士报高等教育特刊》公布的世界大学排行榜中，香港科技大学排名第41位，在中国所有高校中仅次于拥有百年历史的香港大学（第21位）和北京大学（第37位），排在了拥有百年历史的清华大学（第58位）前面。2010年《QS亚洲大学排名》公布的全球顶尖200所亚洲大学排名榜中位列第2位，仅次于香港大学。2012年5月29日新加坡《联合早报》报道，最新的亚洲最佳大学排行榜日前公布，排在榜首的是香港科技大学。

香港科技大学是一所“后发追赶型”的高等学府，当我们梳理其发展的历史轨迹时便会发现，战略创新是促使香港科技大学实现跨越式发展的根本。^[2]

第一，准确定位：“小而精”特色发展战略愿景。香港科技大学自创校之日起，就不盲从、不攀比，其目标定为“一所在国际上具有深远影响，而又致力为本地服务的优秀学府”。在明确发展目标后，学校放弃了“大而全”的想法，结合自身的区位优势 and 特色，选择了“小而精”的研究型办学之路。具体地讲，“小”主要表现在两个方面：一是学生数量少，1991年正式招收的首批学生仅有831人，截至2011年1月底，也不足万人；二是院系少，目前为止仅设有理学院、工学院、工商管理学院、人文社会科学学院和霍英东研究院。“精”主要表现在三个方面：一是办学目标的精确，从定位中可以看出其非常清楚学校自身在国家、香港社会和促进世界发展中将要扮演什么角色、发挥哪些作用、达到的目标；二是人才引进与聘用之精，学校在引进或聘用人才时成立由世界范围内不同学科领域的大师们组成的委员会，并确保在招聘过程中不允许委员会中的任何一位与应聘人之间是认识或熟悉，这就保证了人才引进的质量与水平；三是研究领域之精，从众多研究领域里精选出国际前沿和引

领社会发展的研究领域，追求学术上的卓越。“小而精”的办学思路使学校汇集了大师或名师，保证了生源的质量，培育了浓厚的学术氛围，促进了学科间的交叉与融合，有利于集中学校优势学科与资源，开展一些国际上前沿领域的开发与研究，从而保证了其某些学科在国际学术前沿领域的领先地位。

第二，战略选择：“国际化办学”打造迅速做强的捷径。香港科技大学从建校之初就打下了国际化的深厚基础，在中国教育史上，可以说是第一所也是目前唯一一所完全由海外华人留学生创办的大学。创校初期的教学人员以国籍计，来自29个国家；以民族计，来自30个民族，他们从15个国家获得博士学位，其中以美国最多，占了70%。正是有这些国际一流学者的加盟，才得以高起点办学，在短短二十年的时间里发展成为国际一流学府。

第三，以人为本：“一流师资”成为跨越式发展的强大推动力。香港科技大学前任校长吴家玮对选聘的人才做了这样的定位：“我们必须从高层做起。只有顶尖的人才会吸引顶尖的人。在一日千里的科学、工程和企业管理领域，你要么就是一流，要么就是不入流。”招聘这样的人才并非易事，香港科技大学在这方面下足功夫：一是在欧美一些发达国家设立了国际性的教师招聘处，为获取最前沿的人才主动出击；二是学校高层放下身价，加入挖掘人才的行列；三是选聘过程的严格运作，选聘制度秉持高度开放性、公平性的原则，来自世界各地的应聘者通过校、院、系三级招聘委员会的层层筛选，才能进入教师行列；四是善于留任，设身处地为教师着想，努力为他们营造舒心的工作环境，“延聘第一流人才，并使他快乐”，这是其留住一流人才的秘诀。对教师的关心程度从吴家玮的谈话中可窥见一斑：“对全校来说，教师人数很大，一位教师的招纳看来好象不是那么重要，可是对每一位教师个人而言，选择去哪所学校会决定他以及他家人的一生。因此学校必须诚心诚意尽可能为他们创造最好的工作和生活条件。”^[3,4]

军队院校的转型是从2003年第十五次全军院校会议开始启动的，许多院校在从学历教育院校向任职教育院校转型的时间还不长，发展任职

教育的经验和历史积淀少。因此,要实现院校在新时期的跨越式发展,必须把院校改革放在大战略层面思考,大视野角度思考,大系统领域思考;大学领导不仅是教育家、政治家,而且更应该是战略家;大学必须实施战略管理,或正在向战略管理转型。

二、制定战略规划是实施院校战略管理的基础

我国著名教育家朱九思先生曾经说过,办大学要敢于竞争,善于转化,在竞争中把劣势转变为优势,并防止优势变成劣势。战略规划是实施战略管理的蓝图,是对院校实施战略管理的顶层设计,推进军队院校战略管理,首要的是做好院校发展的战略规划。而对院校发展面临的环境进行优劣势分析,选择合适的发展路径,是院校制定战略规划的逻辑起点。

(一) 实现蓝图——战略规划制定的主要内容

一个完整的战略规划主要包括办学思想、办学定位、发展目标、发展阶段等内容。

一是办学思想。院校发展必须要有明确的指导思想,这是战略规划的灵魂,是确定战略目标、重点、措施和发展阶段的基本依据。比如: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。

二是院校定位。军队院校的定位主要有三个层面:首先是军队院校在整个军队大系统中的定位,与部队相比是“军中之校”,与地方院校相比是“校中之军”。因此,既要服从高等教育的普遍规律,也要服从军事斗争的特殊要求。其次是一所军校在整个军事教育系统中的定位,主要体现在办学类型、办学层次和办学特色三个方面,要体现分层办学、特色发展的思想,不能片面求高求同。第三是院校内部各要素在院校发展中的定位,主要体现在办学规模、人才培养规格、学科布局、服务面向、管理模式等。

三是发展目标。发展目标是战略规划的核心,

确定发展目标就是要给学校的发展定位,要把学校办成什么模式、什么水平。内容涉及办学方向、办学规模、人才培养质量、科研水平、办学特色等。战略目标要有具体时间、确定的内涵、可以计量的成果、明确的责任。比如:北京大学的发展目标是:“从1999年初开始,大体用17年左右的时间,即到2015年前后,将北京大学建设成为一所‘综合性、研究型 and 开放性’的国际公认的世界一流大学。”

四是发展阶段。将战略规划的实施时期划分为若干发展阶段,并相应地规定每个阶段所应实现的具体目标,实行分阶段指导。2000年华中科技大学制定了50年发展战略规划,将50年分为前20年、30年,又将前20年划分为四个五年计划,进而将五年规划又分为前三年、后两年。

(二) 战略选择——战略规划制定的核心环节

战略选择,就是用战略思维来分析、选择学校发展的具体抓手。要按照有所为有所不为的思想,突出重点,扬长避短,发挥特色,协调发展。曾经担任过加州大学旧金山分校校长的田长霖先生说:办大学“一定要有重点,哪几个学科要重点发展,不行的要慢慢淘汰掉”,要“把主要精力、资金集中在几个最重点上”。明智的大学及其校长在设法扩充资源的同时,把更多的资源投入到最有实力、最有希望、最能体现学术优势的方面。如霍普金斯大学特别厚爱医学科学,这是它领先世界的优势所在;哈佛大学至今在工科方面无所作为,因为这不是它的强项。一般来说,战略选择的方法通常有以下五种:

首先,要从学校发展的薄弱之处寻找战略,薄弱之处可能正是学校发展的关键所在,解决了薄弱之处的问题,可能带来全局的变化。华中师范大学是一所以文科和理科见长的师范院校,工科薄弱,以前科研经费仅几千万元。他们从薄弱处寻找战略,将信息学科与教育学科融合,建成了国家学习教育工程研究中心;将信息学科与人文学科融合,催生了动漫产业;将信息学科与旅游学科融合,形成了旅游文化园设计的特色,科研经费2010年就达到5亿元。

其次,要从学校发展的优势之处寻找战略,使强势更强,优势更优,并从整体上带动全局发展。海军工程大学充分发挥国家重点学科——轮

机工程和马伟民院士的引领作用，按照“四个一代”的基本规律，从基础研究抓起，推进学校全面建设——每年都有全国“百篇”优秀博士论文上榜，是全国高校唯一一所“四个一代”全涵盖的院校。

第三，从作战力量的新需求寻找战略，适应作战力量建设与发展是军队院校发展的基本规律。空军预警学院从2005年开始实施“大预警”战略，瞄准战略预警体系建设，引领学院发展，使其在短短数年，迅速找准自己的发展定位，实现了从兵种院校向新型作战力量的转变。

第四，要从学校发展新增长点寻找战略，抛弃“路径依赖”，强调“异军突起”。美国卡内基梅隆大学（CMU）在发展战略中注重特色办学与学科交叉，强调不复制和模仿别人，强调主体学科的带动性和对新学科的未来预见性。比如，曾先后将计算机和生物技术作为重点建设和主要发展方向，通过竞争机制吸引其他学科主动与这两个学科方向对接，把传统学科的优势融入到新学科之中。发展计算机学科时，与传统的机械学科对接，产生了机器人；将戏剧、艺术与计算机结合，产生了计算机游戏和动漫研究方向；将生物技术与信息技术融合，产生了生物信息技术等，这些学科方向在全美成为最好的。

第五，要从院校系统的断裂处寻找战略，实施“转型战略”。2003年第十五次全军院校会议后，确立了以任职教育为主体、任职教育与学历教育相对分离的新型院校体系，不少原有本科学历教育任务的院校，面临转型的选择。空军一航院及时将学校卓越本科教育的战略，调整为卓越的初级任职教育战略，率先转型，运用精细化管理方法，设计任职教育人才培养方案，使其迅速适应转型需求，培养了大批一线部队所需要的实践性军事任职人才。^[5]

三、开展战略评估是实施院校战略管理的有效手段

战略既充满了希望，也遍布困难和风险。只有不间断地进行评估和修正，才能引导战略走向成功。院校战略评估是教育评估的重要内容。战略评估主要包括以下三个方面：

（一）院校战略适应性评估

战略适应性评估主要是对外部环境与战略的适应性进行评估。院校是社会系统和军队系统的一部分，由于社会环境的变化，来自外部的机遇与威胁直接影响院校的存在和发展。因此，需要在保持相对稳定和可持续性的基础上，根据环境变化进行战略调整。只有不断地跟踪反馈，周期性地回顾和评估院校的战略计划，仔细分析任何变化可能带来的影响，进行相应的调整，才能保持战略的适应性。

斯坦福大学始建于1885年，铁路大王劳利·斯坦福为纪念染病而死的儿子，捐钱建立以他儿子命名的大学，并捐出8180英亩农场，为斯坦福大学带来无尽的财富——“乡村大学”。20世纪50年代，斯坦福大学的办学定位为“为加州富裕家庭服务的相当不错的私立大学”。1959年，在美国率先实施了大学科技园区战略，把1000英亩的土地以极低廉价格长期租给工商业界和校友设立公司，不久就形成了精英云集的“硅谷”，斯坦福因此而腾飞。面对“硅谷”的崛起，斯坦福大学对发展战略进行评估，将办学定位调整为“为国内甚至世界上最优秀的学生服务的美国最好的学校之一”。继而分步实施了三项主要战略措施：（1）引进150位美国最优秀的学者；（2）有序地重点发展，比如在学科发展上，优先发展的顺序为：先发展具有相对优势的工学和物理学，接着是社会科学，然后是人文科学，重视研究教育和专业学院的发展，并调整学院设置，迁走医学院，停办建筑学院；（3）改善办学条件，建设有吸引力的住房。现在斯坦福大学世界排名稳居前五，2011年美国《新闻周刊》综合排名第五、商学院排名第一。斯坦福大学是美国大学较早通过战略管理实现快速发展的范例。^[6]

可见，院校成功的战略，必须洞察环境变化的“蛛丝马迹”，抢占先机，而不是坐等事态变化，被动等待外力驱动。

（二）院校战略执行性评估

战略执行性评估主要是对内部战略实施绩效和过程进行的评估。首先就是对战略实施的绩效进行评估，以确定战略是否给学校带来了期望的结果，取得了哪些成绩、还有什么问题，将来还

需要做什么?是继续实施该战略,还是放弃该战略?其次是对战略管理过程进行评估,评价目标与过程的适应性、资源分配政策的成败、战略实施的执行力以及文化环境的支撑作用等。如果内部环境变化导致战略目标不恰当,就必须修订原已确定的战略目标,如果是由于执行不力,导致绩效不达标,就必须采取相应措施。

美国东南部的一个多校区城市社区学院为我们提供了相关的案例。在1995年,该学院通过一个成功的债券发行而建立了三个新的校园。由于在当时看来,大学所在的州和社区的经济有增长的势头。这有许多证据来表明这一点:公共部门的官员预测经济会增长,工人涌到这个地区来找工作,学生对中学后教育的需求明显增强。所以该社区学院为适应社区经济增长确定总体战略为“扩大学生招生数量的快速发展”,实现这个战略的途径是建立新的设施设备提供方便的服务。然而,新校园的成功招生却给院校带来一系列严重的问题,尤其随着州经济的下滑,由州财政开支的新设施设备的运行资源难以支撑,院校在新校园的运行资源方面存在严重短缺。因此,尽管初始的战略是成功了——通过提供方便入学达到快速发展的战略规划是实现了,但是服务的质量下降了,并出现难以为继的局面。^[7]而在这个过程中,该社区学院在战略规划实施中缺乏应有的敏感性,没有实施及时的战略执行评估,采取相应措施,从而导致运行中其战略目标不能达成的窘境。

这个案例表明:在战略执行的过程中,如果忽视对其执行条件和效果的评估,就会最终导致达不到理想的战略规划目标,从而对院校的健康长远发展带来严重影响。

(三) 院校战略修正性评估

尽管在一定时期内,院校实施的战略呈现稳定状态,但由于环境的变化,战略实际也处于变化之中。如果缺乏对计划的反思和调整,考虑不到改变的环境,管理将会陷于被动。

加拿大不列颠哥伦比亚大学(UBC)为了适应21世纪社会的发展,于1998年制定了第一份面向21世纪的发展战略——TREK2000,把自己的目标明确为“成为加拿大最佳学府”。随着

全球化的发展,大学面临的发展环境随之发生了很大的变化,为了把自己置身于全球竞争环境之中,将学生培养成为杰出的地球公民,追求科学研究创新的卓越性,提升可持续发展的竞争力,UBC于2004年3月又制定了TREK2010,修正了以前“成为加拿大最佳学府”的战略发展目标,制定了致力于成为世界上最好的大学之一的战略目标。^[8]

这个案例告诉我们,必须根据院校面临的环境新变化,重新进行战略评估,适当调整办学定位,并根据新的定位重新制定或调整战略,尤其要对不相适应的部分加以及时调整修正,才能保证战略始终沿着正确的方向执行。

四、结束语

战略管理是大学在多变的时代谋求自身发展的一种重要途径,凡事“预则立,不预则废”,机遇只垂青于有准备者,有预在先才能抢占先机,只有洞察发展规律,把握发展机遇,及时进行谋势、造势、布势,才能乘势而上;只有不断创新,才能始终站在发展的前沿,才能赢得更大的发展空间。在充满机遇与挑战的时代,作为院校管理者,只有科学运用战略管理方法,才能始终把握院校改革的主动权,使院校始终保持蓬勃发展的生机与活力。

[参考文献]

- [1] 蓝江桥.军队院校战略管理教程[M].蓝天出版社,2011:4.
- [2][3] 朱艳.香港科技大学的成功之路及其启示——基于战略创新的视角[J].大连理工大学学报,2011(3):71-72.
- [4] 牛欣欣,洪成文.香港科技大学的成功崛起——“小而精”特色战略的实施[J].比较教育研究,2011(11):64.
- [5] 蓝江桥.军队院校战略管理教程[M].蓝天出版社,2011:54-57.
- [6] 蒙有华.美国斯坦福大学的办学理念及启示[J].菏泽学院学报,2006(6):139-141.
- [7] 张艳敏.大学战略评估体系的理论构建[J].江苏高教,2010(5):18.
- [8] 刘献君.论高校战略管理[J].高等教育研究,2006(2):4.