

# 权变理论视角下创业型大学战略规划 ——以沃里克大学 2015 战略规划为例

郝永林

(中国人民大学 教育学院, 北京 100872)

**摘要:** 应用权变理论分析框架,以沃里克大学(The University of Warwick)2015 年战略规划蓝图为样本,分析创业型大学战略规划的特征。研究表明:创业型大学的战略规划具有灵活性和统一性相结合的特征,战略规划的制定注重利益相关者的利益诉求,并具备自上而下与自下而上相结合的战略规划流程,大学使命与价值观在战略规划制定中起着重要作用,旨在通过分析沃里克大学战略规划为中国一流大学战略规划的制定提供一些启示。

**关键词:** 沃里克大学; 战略规划; 治理结构; 权变理论

**中图分类号:** G64

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1009-3370(2014)01-0155-06

20 世纪 90 年代,中国很多大学提出了建设世界一流大学的口号,并意识到大学战略规划在大学发展中的重要作用。中国大学战略规划的制定是在政府主导下进行的,战略规划往往流于形式,没有发挥实质作用。实际上,作为一种前瞻性和系统性的思考和行为方式,战略规划旨在为组织提供一套具有全局性、长期性的思考逻辑和行动框架,从而使其利用环境中的机会和自身优势达到生存和发展的目的<sup>[1]</sup>。中国大学需要进行有效的战略规划,要建立“战略选择”决策模式,而不是传统的官僚与政治体系下的“垃圾桶”模式<sup>[2]</sup>。

分析战略规划在中国建设一流大学的作用机制,案例研究十分必要,这已经被研究战略管理学者所倡导。案例研究要求样本选择具有重要性和极端性<sup>[3]</sup>。沃里克大学的成功与其战略规划是分不开的。其特定的历史背景、治理架构和管理结构与传统的大学相比有着独特的模式。之所以选择沃里克大学作为案例是因为:一方面基于创业型组织的战略规划彰显出其独特气质;另一方面,在缺乏政府有力财政支持情况下,沃里克大学从一个名不见经传的学校,经过短短几十年的发展成为世界著名的创业型大学。因此,分析沃里克大学的战略规划,对于我国建设一流大学有着重要的参考价值。

谓“知己知彼,百战不殆”。但“权变”作为管理理论是在 20 世纪 60—70 年代发展起来的。权变理论认为组织是社会大系统中的一个小系统,会受到环境的影响。因此必须分析组织所处的环境,采取相应的管理措施,使组织能够适应环境的变化(图 1)。权变理论分析包括两部分:内部组织因素分析和外部环境因素分析。目前学界一致认为,权变理论是分析大学战略规划系统的设计的有效方法。本文将结合权变理论分析框架,对大学外部社会环境进行描述和分析;并对大学内部治理结构和组织文化进行分析。大学战略规划是大学治理和大学管理共有的行为,两者也是通过战略管理联系在一起。在大学治理层面要确定组织的目标和对执行者进行有效的监控;在大学管理层面,由执行者行使决策权。因此,分析战略规划就需要分析大学治理结构和组织管理。

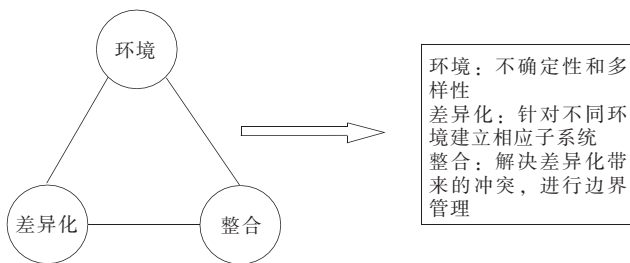


图 1 环境与组织的关系依赖图<sup>[4]</sup>

## 一、权变理论分析框架

“权变”思想在我国《孙子兵法》中就有体现,所

(一)大学外部环境变化及其对战略规划的影响  
应用权变理论分析框架分析沃里克大学的战

收稿日期: 2013-03-18

基金项目: 中国人民大学科学研究基金资助项目(13XNH088)

作者简介: 郝永林(1981—),男,博士研究生,讲师,E-mail:howardhyl@163.com

略规划,首先要对大学成立的历史背景、大学与政府的关系以及社会环境变化带来的挑战进行分析。彼得森(Peterson)认为根据外部环境特征的不同,大学可以采取不同的规划模式。他指出:在不断变动的高等知识产业环境中,大学应该重新考虑角色、定位与外界的关系,并且主动地改变大学内部安排以成为知识产业的有效竞争者,实际上彼得森的理论就是一种基于权变的认识论。沃里克大学是20世纪60年代英国政府为适应“第二次民办大战”后高等教育迅速发展而建立的“七姐妹大学之一”。当时社会上许多人希望这些新型大学能够摆脱传统束缚,发展成一类新型大学。20世纪80年代,受经济危机的影响,欧洲发达国家开始实行教育财政紧缩政策,各国政府减少了对大学的财政资助,英国政府也不例外。当时撒切尔夫人推行新公共管理运动,提倡大学市场化改革。英国政府对大学的资助逐步减少,早在20世纪80年代,政府就已经开始撤回对大学的资助,在这种情况下,沃里克大学提出“赚钱的口号”,不再单纯依赖政府的财政拨款,依据知识创新、技术创新、教育创新等优势,制定相应的“赚钱策略”<sup>[5]</sup>。通过多元化的创收方式,沃里克大学实现了自治,减少了政府对于沃里克的干预。在建校短短的几十年的时间中,沃里克大学一跃成为英国排名前10位的著名研究型大学。沃里克大学一直面临的危机就是政府财政拨款的不断减少。英国政府投资的减少迫使沃里克大学进行创业改革。正是由于外部环境的不利,在2015年的战略规划中,沃里克人非常重视财政收入的可持续发展,针对英国缩减教育经费的原因,沃里克大学不断在

危机中寻求突变和发展。逐步更少地依赖政府的财政资助让沃里克大学有了更大的自治权。这也就是为什么沃里克大学能够不断创新、发展的原因。

## (二)沃里克大学的组织结构变化及对战略规划影响

“强有力的领导核心”和“扁平的组织结构”等创新运行模式让沃里克大学在不断变革的环境中做出调整。极端扁平的结构是沃里克大学的典型特征。这种结构砍掉有组织的学院和院长,使大学中心和各系直接相互联系。这种扁平的结构重视系的责任,能够提高大学的运行效率。校长领导下的大学组织和管理架构下包括副校长、教务长、副教务长和大学的财务总监等构成。沃里克大学最为显著的就是有一位独立负责财务的副校长。由图2可以看出沃里克大学责任的分担和组织结构的扁平化特征。沃里克大学的决策是由学术和管理人员组成的督导委员会。有效的创业型大学既不是极端集权,也不是极端分权;他们在管理上,在顶层、底层执行力都很强。在所有层次,他们都引进了专业化的以改革为方向的管理者集群(系行政官、技术转让专家、财务官员、老练的管理人员)来帮助学校筹集收入和建立更好的内部成本控制<sup>[6]</sup>。沃里克大学拥有一个强而有力的领导团队,各项工作都会按照集体的利益进行安排,从而能够迅速地对变化的外部环境做出有效的决策,提高大学组织运行的效率。在制定战略规划的时候,权利在大学底部运行可以实现自下而上与自上而下的结合,战略规划可以得到高效的执行。大学利益相关者(stakeholders)也都被调动起来参与大学的战略管理。

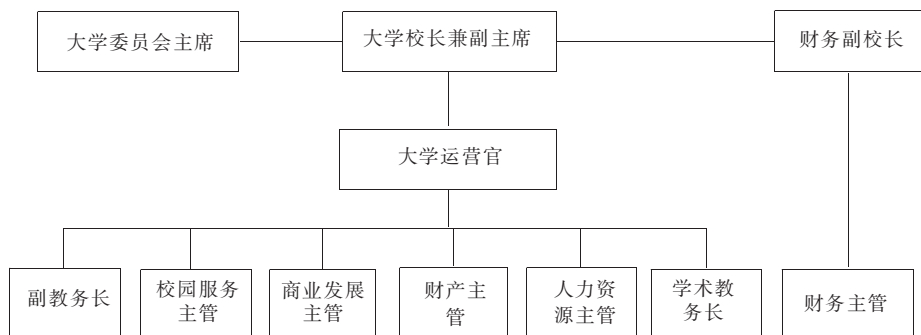


图2 沃里克大学行政管理结构图

## 二、沃里克大学2015年战略规划内容及分析

沃里克大学2015年战略规划的制定最初是在2007年制定的,战略规划的整体框架包括大学的基本理念和原则。但是随着外部环境的变化,为了应对

新出现的问题和挑战,沃里克大学更新了2015年战略规划。新的2015年战略规划框架包括目标、使命和价值观三个部分。有五大战略目标,每个战略目标又有不同的分目标。战略规划秉承的价值观主要有:(1)教学与研究保持卓越,学校一切事物必须服从于这个目标。(2)坚持大学的广泛参与性。沃里克大学

是英国第一家以终身学习和注重广泛参与的研究型大学。(3)未来沃里克大学的成功取决于大学的学生和员工的抱负和动力。(4)创业型的态度是缔造沃里克大学的一部分,提倡大学的服务理念是沃里克大

学的最为重要的因素。(5)大学社区的所有成员有着紧密的联系,给社区成员以尊重和地位。健康、幸福、安全是沃里克大学社区的目标。(6)沃里克大学是一个独立的办学实体,在大学治理上自治<sup>[7]</sup>。

表1 沃里克大学2015战略规划目标<sup>[7]</sup>

目标	内容
1.研究和学术	继续招聘、培养和奖励那些最有能力的学术研究人员; 继续增加研究生的数量; 突出研究那些能够对世界做出独特贡献的优势学科领域,如食品安全和能源; 在新的战略规划下,加强沃里克大学在社会中的正面影响力
2.学生体验	本科课程的创新; 为学生的未来做好准备; 通过学生导师丰富学生的经历; 应用科技手段促进教学; 出色的设施和设备
3.可持续发展	从政府那里获得更大的办学自主权和办学经费; 募款成为大学和社区战略规划的优先考虑内容; 从知识转移和对外交往中获取收入; 2020年碳排放量减半; 商业收入的增长促进核心业务的投资
4.国际化	每一个学生都要有国际学习的经历; 不论学生背景,增加大学的多样性; 建立国际暑期学校; 进一步拓展国际合作和研究; 扩大在非洲沙哈拉以南的知名度和国际影响
5.大学利益相关者	“员工持股制度”,承认员工的对于大学的杰出贡献; 学生是沃里克大学社区的终身成员; 确保当地社区能够从沃里克大学的发展中受益; 加强与企业的合作和参与是大学未来的重点; 为有潜力的国际青年提供机会

从权变角度来看,五大战略目标的内容都是应对外部世界变化的最新趋势做出的重塑情境的战略规划,战略规划的内容充分体现了创业型大学在战略规划制定上的独特性。

### (一) 战略规划的使命和目标体现了大学资源配置的差异性

权变理论认为组织目标需要与组织自身所处环境相适应。使命是组织行动的依据,它是组织发展的文化动力源。正如彼得·圣洁所说,有使命感的组织有高于满足股东与员工需求的目的,他们希望对这个世界有所贡献<sup>[8]</sup>。把学术卓越作为使命,是基于沃里克大学自身定位做出的,沃里克大学认为学术是大学的生命力所在,学术战略对大学的发展起着决定性作用。沃里克大学的战略目标是在2015年能够进入全球大学的前50名,成为世界上无可争议的顶尖研究型大学。为了能够实现这一战略目标,2015战略规划突出传统的优势学科,为此建立了GRP战略研究项目。GRP项目的目标是将沃里克大学的主要学科优势瞄准在世界变化带来的挑

战上面,特别突出强调能够为世界发展做出独特贡献的学科专业,通过满足经费支持部门的需求增加研究的收入,鼓励和提供帮助给那些跨学科的研究中心。为了应对新发展带来严峻的世界性问题,2015远景规划将打造新的学术项目,如新能源、冰川融化、食品安全等领域。注重资源的有效配置是制定高质量战略规划的基础。从培育新的学术项目到应对国际变化带来的挑战,沃里克大学2015规划坚持非均衡的、差异化的动态发展路径,不断求变、求新,实现与外部资源的互动发展,最终实现世界顶尖科研型大学的目标。

### (二) 战略规划体现了大学在“学术心脏地带”人才培养的创新性

高等教育作为准公共产品,主要目标就是人才培养。创业型大学典型的组织特征之一就是“激活的学术心脏地带”(the stimulated academic heartland)。“学术心脏地带”是一所大学运行的基础,包括基本的科研和教学单位。大学的本质就是人才培养,如果大学的使命脱离了人才培养,那么

大学也就失去了存在的价值和意义。沃里克大学战略规划强调基层学术单位在人才培养的创新精神。在未来的规划中,沃里克大学将建立更多跨学科的研究中心,为学生提供不断创新的学术课程。在本科阶段,沃里克大学为了保持本科课程的持续创新,建立了跨学科的学习模块和学习单元。教学方法上提倡基于科研的教学模式,就是为了能够让学生在一流的师资指导下有最大的收获。丰富“学生体验”是沃里克大学提出的创新理念,学校为每个学生配备学习导师,丰富学生的学习体验,给予学生在学习和生活上的专业指导。从2015年远景规划可以看出,沃里克大学的一切都是为了培养出杰出的学生,而“学生发展”在沃里克大学看来就是学校资源的核心部分。虽然沃里克大学采用企业运作模式实现资源有效配置,但是沃里克大学并没有偏离以人才培养为核心的轨道,坚持将创新精神贯穿在人才培养的各个环节中。

### (三)战略规划注重强调经费来源的可持续性

新公共管理运动开展以来,政府教育拨款经费不断减少,沃里克大学必须采用可持续的发展模式,并且这种趋势正因为“创新精神”的激励不断发展。沃里克大学专门有一个负责财务的副校长来负责全校的财务工作,这种治理架构帮助沃里克大学灵活地采用多种方式增加收入。在2015战略规划中,沃里克大学突出了财务战略地位:一是寻求大学经费独立,不受政府的限制;把筹款放在未来发展的优先位置。二是从知识转移中,寻求与企业和社会的合作来增加学校的收入,财政收入是学校发展的引擎。三是在未来的几年里要注重对商业的投入,未来计划是每年至少10%的增长目标<sup>[7]</sup>。沃里克大学2015战略规划很务实,操作性极强,特别是在院系层次,沃里克大学鼓励一些有影响力的学科专业市场化。战略规划要激活每一个学术地带的“心脏”,不仅要有卓越的学术表现,而且能够实现学术与创收的可持续发展。战略规划与经费预算紧密相连,经费预算是对有限资源进行切分的一种高度讲究策略的过程<sup>[9]</sup>。远景规划重视经费工作体现了大学战略远见和战略开拓创新精神,对于大学的跨越发展将起到关键作用。

### (四)战略规划凸显了沃里克大学的开放性特征

沃里克大学“大学是社区”的理念,显示了大学组织的开放性特征。这种开放性能够让大学在不同层面实现与社会的良性互动。在国际化战略中,沃里克大学提出了让每一个学生成为国际化的学生,

让每一个学生都有跨文化的学习经历;让每一位教职员都能够进行国际化的合作研究。沃里克人认为教师和学生是沃里克大学永久的社区成员,是学校的宝贵财富。沃里克大学的国际化目标提到了要扩大在非洲沙哈拉以南的影响,这体现了沃里克作为世界公民大学的责任。在全国和地区目标上,沃里克大学提出要让当地社区能够从沃里克大学的发展中受益,特别是加强与中学的合作和联系,体育场馆都为当地居民开放。大学的医学部与当地的医疗机构加强合作,为当地的健康事业发展做出尽可能的贡献。沃里克人将自己的发展与社区的发展紧密地联系起来,试图能够为社会承担应有的责任,实现大学与社会发展的良性互动,体现出沃里克大学存在的价值。

## 三、对中国大学战略规划的启示

沃里克大学根据内、外部环境变化来不断调整大学的战略规划,来引导大学组织的发展,实现大学组织的战略目标。这是战略规划制定的权变思想的体现。战略规划在高校中受到越来越多的重视,这不仅是因为高校组织与企业组织具有越来越多的相似性,更为重要的是战略规划本身就是一个非常有用的概念<sup>[10]</sup>。通过应用权变理论的分析,看出沃里克大学的2015年战略规划很好地将灵活性与规范性结合起来。规划内容不是僵硬的、没有生命力的文本,而是具有弹性的战略指导方针。能够为对中国大学战略规划的制定提供一些启示。

### (一)突出“强有力的领导核心”在大学应对外部世界变化中的作用

领导权变理论认为世界上没有一成不变的管理模式。一个高明的大学领导者应该不断地做出调整,以领导大学组织适应不断变化的外部环境,从而做出战略选择。战略规划所具有的超前性、指导性、战略性和灵活性的特点,使得战略规划在组织战略管理中起到了巨大作用。沃里克大学的组织结构特点是扁平化,基层结构的力量比较强大,大学战略规划制定能有效地实现一种自下而上与自上而下相结合。中国大学是垂直型的治理结构,战略规划的质量与组织的战略领导有着密不可分的关系。战略领导很大程度上决定了战略规划的质量。虽然中国大学获得很大程度的办学自主权,但是外部行政文化和行政管理体制已经同构到了大学内部,而大学内部的权力集中到了大学结构的顶层。这种结构下的大学领导首先要思考的是对上级负责,其他利益相关者、社会、市场对高校的制约作用

不充分<sup>[11]</sup>。这就决定了战略规划的质量和绩效取决于大学的战略领导。“太平官”式的大学校长已经难以满足大学跨越式发展的战略要求,现代大学发展迫切需要具有“战略家”型的领导者。结合分析我国目前大学治理结构,中国亟需加强大学战略规划的顶层设计。

## (二)大学的战略规划的制定要基于大学的战略使命和价值观

不管采用何种管理方式应对变革,战略管理选择一定要基于大学的战略使命和价值观。权变理论把内外部环境的变革看作是管理决策的基础。但是内部环境改变以组织的价值观为核心的,大学更是如此。使命是人们对组织所承受社会责任的一种认定,也是人们对组织应有价值的判断和要求。有时是以组织的宗旨、目的、或理想表现出来<sup>[12]</sup>。使命和价值观是大学的文化根基,也是大学办学定位的基础。中国很多研究型大学都提出了要建设世界一流大学,但很多大学没有自己的特色,说明很多学校都没有找准自己的定位。大学只有明确自己的定位,在制定战略规划中,才会知道自己从哪里来,到哪里去。在沃里克大学的2015年战略规划中,就彰显了大学的使命和价值观,这是保证沃里克大学行动目标实施的基础。事实上,大学使命的确立需要对当前变革的社会做出一个基本的判断,需要对大学的历史有着很深刻的了解。目前我国很多高校在制定战略规划时,没有分析学校内外部环境,战略规划完全以行政为主导,导致大学规划缺乏合理性和可操作性。

## (三)战略规划制定要以“高质量的人才培养”为标准

不管采用什么管理方式,大学的战略管理都是以高质量的人才培养为目标。洪堡在创立柏林大学时就指出,大学负有双重的使命:一是探求真理,发展科学;二是培养学生的个性与品格。洪堡提出将科研与教学并列,并强调在两者结合的原则下,提出大学科研的主要任务,而且提出大学科研最终目的是人才培养。大学的组织目标就是一切以人才培养为主要目标。沃里克大学在学术市场化的同时,一直将人才培养作为学校未来发展的核心。而且学术心脏地带的收入也都用于招聘最优秀的教师,保证让学生接受最优秀的教育质量,强调课程的创新和丰富学生的大学体验等。基于高度开放的组织特点,沃里克大学不断调整发展策略,整合内外部资源,一切都以人才培养为目标。大学的战略规划如果缺乏学生发展的内容,没有人才培养的核心理

念,战略规划就失去了价值所在。我国很多大学制定战略规划不切实际,一味求大求全,战略规划缺乏可操作性。长期以来很多高校的导向突出科研价值,忽视教学发展,本末倒置。这种做法必然以牺牲人才培养质量为代价,最终伤害的是学生。

## (四)战略规划与财务资源的配置相结合

长期以来我国的高校仍旧是政府主导下的管理模式,政府过多地介入到学校的事物中,高校缺乏办学自主权。这种体制下的教育财政结构下,高校必然高度依赖政府的基础拨款来维持发展。在计划经济年代,我国大学校长不需要因办学经费发愁,国家给多少钱,大学办多少事。市场经济改革以后,国家对大学的拨款方式发生了改变:采用按学生人头拨款、专项补贴和科研项目资助方式<sup>[13]</sup>。市场经济条件下,政府从直接管理变为间接管理,大学有了相对的自主权。随着办学成本增大,政府的财政拨款已经难以支撑大学的发展。当前我国的大学过度依赖学生的学费和政府的财政拨款来维持运转。经费依赖结构决定着组织的管理模式。一个组织能够有效地利用资源而存在;外界资源的不确定性造成组织的不确定性,成功控制外部资源是组织取得成功的前提,因此,组织要进行管理设计。一个组织成功的标志在于,获取更多的资源,实现更好的控制<sup>[14]</sup>。因此战略规划制定要重视大学经费的筹措,保证大学经费筹措的可持续性发展。

## (五)战略规划制定需以利益相关者的利益为原则

20世纪90年代中国的大学开始意识到战略规划在大学战略管理中的作用,但战略规划的制定更多是“至上而下”,缺乏一个“至下而上”的过程。这是因为战略规划的制定缺乏一个利益相关者意识:一是大学领导对战略规划的内涵和价值缺乏深刻认识;二是垂直型的权利结构,导致了学校内部顶层对基层组织力量的忽视。领导权变理论认为领导效能的实现,必须使一定的领导方式与相适应的领导情势相配合。利用领导权变理论模型分析,远景规划制定需要顶层部门广泛采纳基层组织和利益相关者(stake-holders)的意见。在战略规划制定过程中,学校领导针对规划中的问题要广泛咨询意见,就战略规划与各部门广泛交流,得到基层部门的信任和支持。

应用权变理论分析创业型大学的战略规划,可以看到沃里克大学如何能够在快速变革的世界中谋求战略发展。权变理论框架下的战略规划客观上要求建立一种动态的和具有创造性的战略模式,所

以大学战略规划的要具有弹性和开放性,通过与外部环境的协调实现大学战略管理目标,能够为组织的管理提供空间。建设现代大学制度需要高效的战略管理,高效的战略管理需要高质量的战略规

划,而战略领导在战略规划中具有关键的作用。在建设世界一流大学中,大学需要审时度势,结合自身定位制定科学合理的战略规划。

#### 参考文献:

- [1] Kotten J. Strategic management in public and Non-profit organizations[M]. Praeger Publishers, London, 1997, 25.
- [2] 武亚军. 面向一流大学的跨越式发展:战略规划的作用[J]. 北京大学教育评论, 2006(1): 109-124.
- [3] Yin R K. Case study research: design and methods [J]. California: SAGE Publications, Inc, 1994.
- [4] 黄爱华, 陆娟. 基于权变理论的战略人力资源管理[J]. 中国人力资源, 2012(1): 33-36.
- [5] 林辉. 创业型大学发展模式研究——以英国沃里克大学为例[J]. 全球教育展望, 2004(9): 52-55.
- [6] 伯顿·克拉克. 大学的持续变革——创业型大学新案例和新概念[M]. 北京: 人民教育出版社, 2008: 3.
- [7] 沃里克大学理事会秘书处. 沃里克大学 2015 远景战略规划[EB/OL]. (2012-09-04)[2013-07-13]. <http://www2.warwick.ac.uk/about/vision2015/>.
- [8] 彼得·圣洁. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进龙, 译. 上海: 上海三联书店, 2003: 257.
- [9] 亚伦·博尔顿. 高等院校学术组织管理[M]. 宋维红, 译. 南京: 江苏教育教育出版社, 2010: 55.
- [10] 别敦荣. 论大学发展战略规划[J]. 教育研究, 2010(8): 36-39.
- [11] 赵文华. 我国高等学校发展战略规划的价值、挑战和策略[J]. 高等教育研究, 2006(3): 34-39.
- [12] 睦依凡. 大学的使命及其守护[J]. 教育研究, 2011(1): 68-69.
- [13] 刘献君. 大学校长与大学战略——我国大学战略管理中要研究的几个问题[J]. 高等教育研究, 2006(6): 1-7.
- [14] 赵炬明. 资源、战略、组织——从资源依赖角度看高校战略与组织设计[J]. 高等教育研究, 2006(6): 1-7.

## Entrepreneurial Universities' Strategic Planning Based on Contingency Theory

### —The Analysis of Warwick University's 2015 Strategy

HAO Yonglin

(School of Education, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** This paper analyzes the characteristics and backgrounds of Warwick's 2015 strategic planning with the framework of contingency theory aiming to obtain some common features of entrepreneurial universities' strategic planning. The study shows that entrepreneurial university's strategic planning has flexibility and uniformity, pay more attention to stakeholder demands, and have top-down and bottom-up planning process. Especially, the mission and values rooted in the university play a key role in making the strategy. Therefore, it can provide some inspiration for the construction of modern universities in China by drawing on some experience of the entrepreneurial university strategic planning.

**Key words:** entrepreneurial university; strategic planning; governance structure; contingency theory

[责任编辑:孟青]