

后示范高等职业院校发展规划的战略实施

赵明安

(武汉船舶职业技术学院科研处,湖北武汉 430050)

摘要 战略实施是将战略规划转化为现实成效,实现战略目标的过程。本文分析了战略分析、战略规划、战略评估与战略实施的逻辑关系,提出了有效战略实施的主要任务与四大基本原则,战略实施制度建设与机制创新等若干内容。

关键词 高等职业院校;发展规划;战略实施

中图分类号 G71 文献标志码 A 文章编号 1671-8100(2011)05-0001-03

战略实施是将战略规划转化为现实成效,实现战略目标的过程。通过战略分析、战略规划设计形成的学校战略发展规划,只有通过战略实施才能完成学校的社会使命,达成发展愿景,实现战略目标,检验由竞争战略和发展战略构成的“战略链”的科学化与合理性。

1 战略实施与战略分析、战略规划、战略评估

1.1 有效战略管理的逻辑过程

“战略分析→战略规划→战略实施→战略评估”是学校实施战略管理的逻辑链条,构成一个完整的战略管理过程,四者之间既存在顺序性逻辑关系,又存在互动性反馈关系。

1.2 战略分析:战略局势的全面审度

战略分析是战略管理的第一环节,是战略规划的基础。战略分析关注学校发展环境的内外部局势审度,通过基于发展环境的外部稽查,“识别和分析那些对战略的制定和执行有潜在影响的关键趋势、力量、以及现象”,认清发展机遇与未来挑战。

通过基于自身优势与劣势的内部稽查,全面梳理建设成就,增强发展信心;总结建设经验,提炼发展理念,丰富进一步发展的“无形资产”;认清发展瓶颈,确定改革与发展重点。

通过外部稽查与内部稽查相结合的局势审

度,“知道我们在哪里以及我们正向何处去,我们就能更好地判断该做什么已经如何去做”^[1]。

1.3 战略规划:战略实施的总体部署

战略规划是战略实施前的战略力量的总体部署,是思维过程,是学校少数人关于发展战略的总体方案设计,侧重战略目标的有效性、战略方案的合理性。

1.4 战略实施:从战略构想到现实成果

战略实施是战略规划的执行过程。从战略管理过程看,战略实施是将战略构想转化为现实绩效的行动过程^[2];从管理行为看,战略实施是学校组织行为模式调整的动态过程;从管理能力发展看,战略实施是建立与发展学校组织行动能力的过程。战略实施关注战略规划的可行性与战略方案的执行效率,需要更广泛行动者的协调。

1.5 战略评估:战略管理的全面评价与修正

战略评估监控战略实施,并对战略实施的绩效进行系统性评价过程。战略评估的结果通过反馈影响战略分析、战略规划、战略实施,并作为调整、修正,甚至终止战略规划的合理依据^[3]。

2 战略实施的主要任务

2010年7月全国教育工作会议,2010年9月全国高等职业教育改革与发展工作会议召开以来,全国高等职业院校按照教育主管部门的要求,结合自身情况,陆续制定了各自的发展规划,确定

收稿日期:2011-06-22

作者简介:赵明安,男,副教授,武汉船舶职业技术学院科研处处长,高职研究所所长。

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

了各自的发展战略,并将于2011年组织实施。

尽管每个学校的战略规划不同,战略实施方法各异,但是,推动战略实施的主要任务类似,具体包括:①建立一个有竞争力的与战略相适应的组织;②合理预算和规划资源,保证对关键环节的资源投入;③制定战略实施的政策和程序;④进行战略分析与落实,并不断提高战略的运作水平;⑤建立信息交流和运营系统,保证中高级管理者能成功地承担战略实施的角色;⑥创造一种与学校战略相吻合的文化氛围;⑦建立和战略目标及战略实施相联系的业绩管理体系;⑧发挥领导作用,不断提高战略实施水平^[4]。

2.1 构建战略实施管理体系

作为高等教育的一个独立类型,其形成与发展的时间较短,2003年才开始从战略管理的角度制定与实施战略规划,作为政策性要求则始于“十一五”规划。绝大多数高等职业院校未建立战略实施的组织体系,“十一五”规划的设计与实施沿用学校常规操作管理的方式进行,不利于规划的实施。

根据战略规划的要求与高等职业院校的特点,建议高等职业院校成立发展规划处(办),与学校高职教育研究机构、人才培养水平评估与教学质量评价监督机构合署办公,对战略规划的实行统一管理。发展规划处(办)指导、监控各职能部门与院系的战略实施;设立(校)院长助理一职,对战略实施工作进行协调。

2.2 统筹与整合教育资源

战略目标的实现、战略重点的保证在战略实施阶段需要资源保障。统筹与整合教育资源是战略实施的重要环节,其中建设资金的保障是重中之重。教育资源的统筹与整合要校内与校外并举。校内立足资源整合,发挥校内资源的综合利用效益;校外教育资源要通过“政府、行业、企业、学校”四方的办学体制创新,校企合作的办学模式改革,工学结合的教学模式改革,吸引社会资源用于战略规划的实施。

在教育资源结构体系中,建设资金保障是重点。而绝大多数高等职业院校的发展战略规划,除校园建设规划外,均缺少财务预算。

高等职业院校发展战略规划的财务预算,既

要有保证战略规划推进的总体预算,又要有保障各战略任务实现的业务(职能)预算,以及院校战略规划专项预算。考虑到战略规划的长期性与环境变化的变动性,为确保战略重点的实现,形成和扩大战略优势,战略规划的预算还要有与应急战略相适应的专列应急预算。

为保障战略规划的有序执行,战略预算应形成按时间节点划分的长期、中期与年度预算。在学校年度预算中,战略规划预算应与操作(常规运行保证)性分列,确保战略规划的有效实施。

2.3 制定战略实施的政策和程序

战略实施政策是保障战略实施的指导性文件,包括战略目标责任体系、战略项目专项体系、战略业绩评价体系、战略成效激励体系。战略实施程序是推进战略实施的管理流程,包括战略决策程序、项目规划与计划程序、战略执行的信息收集与传递、战略环境变化的应急反应程序等。对高等职业院校而言,战略实施的政策和程序的缺失是普遍现象,因此,制定战略实施的政策和程序是高等职业院校有效实施战略规划的当务之急。

2.4 战略执行的组织建设

高等职业院校战略规划的实施需要组织推进。建立与完善推进战略实施的组织机构不是在学校现有组织体系之外另立一套战略执行组织机构。根据战略规划的结构体系,战略执行组织建设在学校整体战略层面,要建立精简高效的决策机构;在战略规划运行监控与建设进程跟踪、主要任务与重点项目计划层面。在成立发展规划处,整合教育研究机构的同时,要调整职能部门的职能分工;在院系战略层面,要根据增设服务国家骨干产业与战略性新兴产业的需要,培育服务产业链的特色优势专业群的内在要求,调整院系设置。

2.5 强化对战略实施的有效领导

战略实施是一项长期而复杂的系统工程。一方面要按照战略管理的基本流程和战略执行的运行逻辑开展战略管理,另一方面要加强对战略实施的领导。

战略实施的有效领导包括领导者的战略领导、院校文化的引导、基于有效沟通的战略指导。领导者的战略领导是战略实施的重要因素,需要高等职业院校主要领导尤其是院校党委书记与院

校长具有加强战略领导的战略眼光、战略思维、战略勇气。战略实施要求院校主要领导以战略家的素质,领导战略分析与战略规划制定;以管理专家的风范,组织战略规划的实施;以社会活动家的方式进行战略沟通;以教育专家的睿智,推进战略文化建设;以学科专家的角色指导特色优势学科专业建设;以思想家的反思精神,推进战略评估。

3 战略实施的基本原则

在 20 世纪 90 年代末高等职业教育大发展的总体背景下,形成了以规模为主的“指标增长型”发展模式^[5],战略规划制定的方式具有政府推动、社会需求驱动的特征。

由于战略规划的设计与实施工作起步较晚,处于入门阶段的高等学校战略管理,在战略分析阶段存在对信息了解不完整、环境分析不充分、政策性机遇认识不可能准确、战略规划设计过程不够科学、战略目标设计不够科学等现象,再加上战略实施阶段学校内外部条件的变化,导致战略实施不可能完全按照战略规划执行。面对充满变数的战略实施过程,要使战略规划成为学校未来一定时期的行动纲领,高等职业院校在战略实施阶段在规划的刚性与灵活性之间保持必要的张力,需要战略规划的领导者与执行者坚持如下基本原则:

(1)坚持战略实施的统一领导。战略实施的统一领导包括:①战略规划对常规工作的统领性——战略管理指导常规管理、总体规划引领专项规划、长期规划引导年度计划;②高层领导人员对战略规划的统一领导与统一指挥;③学校总体规划主管部门对专项规划管理机构与执行单位的统一管理。

(2)建立清晰的目标管理体系。形成总体目标、专项目标与单项目标相匹配的战略目标“金字塔”,长期目标、中期目标、短期目标相协调的战略目标“关系链”。

(3)坚持战略实施的“项目化”管理。战略规划实施必须实行项目管理,形成基于项目管理、确

保战略管理与执行机构的“责、权、利”统一的战略层次责任体系、项目建设与监控体系。

(4)实施科学严格的预算管理。预算是战略规划实施的资金保障,预算的科学性要求预算有明确的资金来源、合理的资金支出结构、严格的资金管理流程、应对不可预测环境变化导致战略规划调整的应急预算安排。

4 战略实施的制度建设与机制创新

制度建设与机制创新是保证战略规划有效实施的动力系统。战略实施的制度建设是包括战略实施的体系设计与制度性安排。战略实施的组织体系要在制度框架内设计,战略实施的责任体系构建要在制度约束下进行,正常条件下的战略领导与指导要按照战略规划确定的程序运行。战略实施制度包括目标管理制度、计划管理制度、信息管理制度、资金预算管理制度、建设进程管理制度、战略实施成效的绩效评价制度等。

机制创新既是战略实施的重要内容,又是战略实施的重要保证。在高等职业教育发展方式转型的关键时期,作为影响学校发展未来的长期性、全局性战略规划,本身就是学校发展机制与管理模式的重大创新。同时在战略规划体系中必然包含诸如办学体制、办学模式、人才培养模式、教学模式等机制创新内容。战略管理作为学校管理模式的重大变革,战略规划的实施需要超乎常规的机制创新,如战略领导的程序性机制,战略评估机制,与学校战略发展利益攸关者的资源共享机制、利益分享机制、信息沟通机制,战略管理文化的共建机制等。

参 考 文 献

- 1 (美)乔治·史坦纳著,李先柏译. 战略规划[M]. 华夏出版社 2001:130—131
- 2 张诚福,党秀云. 公共管理学[M]. 中国人民大学出版社, 2007:75
- 3 刘向兵. 大学战略管理导论[M]. 中国人民大学出版社,2006: 8
- 4 刘献君. 高等学校战略管理[M]. 人民出版社,2008:115
- 5 宜 勇. 大学发展的逻辑[M]. 人民出版社,2009:452

(下转第 7 页)

On Cooperation between Colleges and Enterprises to Construct Productive School Training-base

LI Long-gen, LIU Da-yong

(Dongguan Polytechnic College, Dongguan 523808, China)

Abstract: Practical teaching system is the core of higher vocational education, school training-base is the chief place to implement practical teaching and educate skilled personnel. Its infrastructure and working conditions directly reflects the quality of vocational education. However, it is no necessary for colleges build the whole project of school training-base alone, and this is not so good for colleges to connect with enterprises directly. The educating mode of full cooperation between colleges and enterprises by selecting several representative enterprises is discussed in this paper. Some basic ideas about the construction of school training-base are explored based on the survey of demonstration vocational institute. All these are trying to prepare for the construction of training-base, to achieve the educational goals.

Key words: Vocational education; school training-base; productivity; cooperation between colleges and enterprises.

(责任编辑:冯雪姣)

(上接第 3 页)

Strategy Implementation of Higher Vocational College Development Planning During Post Model College Construction Period

ZHAO Ming-an

(Wuhan Institute of Shipbuilding Technology, Wuhan 430050, China)

Abstract: Strategy implementation is the process of transforming strategy planning into the effectiveness of practical reality. Through analyses on the logical relationships between strategy analysis, strategy planning, strategy assessment and strategy implementation, the major tasks of strategy implementation and 4 basic rules to be followed have been put forward, and systems construction and mechanism innovation of strategy implementation have also been discussed.

Key words: higher vocational college; development planning; strategy implementation

(责任编辑:谭银元)