

基于权变理论分析高校战略规划的制定与实施

许玥

上海师范大学, 上海 200030

DOI:10.61369/EST.2025070030

摘 要 : 权变理论的核心是组织的内部要素管理与外部环境变化实现动态协调, 认为没有一成不变的管理模式。权变理论主要特征为: 环境性、系统性、实证性和多维动态性。高校战略规划的制定与实施能更好地帮助高等教育机构进行组织管理, 本文借助四所院校的案例展示权变理论在高校战略规划制定与实施中的应用。高校要借助权变理论, 更好地进行战略规划的制定与实施, 促进组织发展。

关 键 词 : 权变理论; 战略规划; 高校组织管理; 高等教育管理

Analysis of the Formulation and Implementation of Strategic Planning in Colleges and Universities Based on Contingency Theory

Xu Yue

Shanghai Normal University, Shanghai 200030

Abstract : The core of contingency theory lies in achieving dynamic coordination between the management of internal organizational elements and changes in the external environment, asserting that there is no one-size-fits-all management model. The main characteristics of contingency theory include environmental adaptability, systematic perspective, empirical orientation, and multidimensional dynamics. The formulation and implementation of university strategic planning can better assist higher education institutions in organizational management. This paper utilizes case studies from four institutions to demonstrate the application of contingency theory in the formulation and implementation of university strategic planning. By leveraging contingency theory, universities can more effectively develop and implement strategic plans, thereby promoting organizational development.

Keywords : contingency theory; strategic planning; university organizational management; higher education management

组织管理是高等教育发展很重要的一个部分, 目前已经形成了诸多理论, 如行政学、法学管理、科学管理理论、科层管理理论、行为科学管理理论、系统管理理论等。^[1]20世纪60年代至70年代发展的权变理论(Contingency Theory)在美国兴起, 该理论是以具体情况及具体对策的应变思想为基础而形成的一种管理理论, 代表人物有弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)、弗雷德·菲德勒(Fred E. Fiedler)维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)、菲利普·耶顿(Phillip Yetton)和亚瑟·杰戈(Arthur Jago)等。

国内外一流大学基本上都会制定战略规划, 为学校及相关集团中长期发展提供指引, 战略规划能帮助高等教育组织进行管理。许多高校还会随着发展设定短期、中期战略规划, 对某些指标与策略进行调整, 希望能更好地实现总目标。

本文将借助权变组织理论, 分析苏黎世联邦理工学院、不列颠哥伦比亚大学、华威大学及伦敦大学学院四所高校战略规划的制定与实施, 希望能更加了解高等教育机构的组织管理。

一、权变理论概述

20世纪60年代末至70年代初, 美国社会动荡、经济不稳定, 企业所处的环境非常不确定, 但是已经存在的管理学理论, 如科学管理理论、行为科学理论等, 由于过于注重企业内部的组织管理, 无法面对复杂多变的外部环境, 权变理论应运而生, 并迅速被应用。权变就是权衡与变化、权宜应变、随机应变, 该理

论与外部环境的联系更加紧密。

相较于以往各学派提出的理论都试图设立一个“万能”“通用”的管理模式, 权变理论则认为, 每个组织的内在要素和外在环境条件都不同, 所以不存在一个能普遍适用的规则^[2]; 相反, 权变理论主张: 有效的管理要根据组织的各个子系统内部和各子系统之间的相互联系、以及组织与其所处环境之间的联系不断对组织结构进行相应调整, 形成组织内部和外部环境之间的动态平衡^[3]。

作者简介: 许玥(2000.10-), 女, 江苏南京人, 研究生, 硕士, 研究方向: 高等教育管理。

权变理论以系统观点为理论依据，从系统观点来考虑问题，权变理论的出现意味着管理理论向实用主义方向发展前进了一步。权变理论是从系统观点来考察问题的，其理论核心就是通过组织的各个子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织及其自身所处的环境之间的联系，来确定各种变数的关系类型和结构类型，强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

（一）环境性

权变理论认为，组织模式要随着环境的变化而变化，只有组织内部各要素结构与外部环境需求匹配，组织才能更好地适应环境。环境主导组织管理，有效的组织管理要以组织内、外部环境的各种变化为依据，动态调整组织管理。^[4]

（二）系统性

权变理论将组织视为“开放的动态系统”。组织是社会大系统中的一个开放型的子系统，受环境的影响。因此，必须根据组织在社会大系统中的处境和作用，采取相应的组织管理措施，从而保持对环境的最佳适应。所以，组织管理要从全局出发，综合考虑系统内部各要素的情况及相互关系，选择合适的管理方法、充分调动各要素，同时也要考虑外部环境的变化。

（三）实证性

权变理论认为管理工作并不是管理者任意决定的，而是要以实际情况为基础，结合相关信息与数据，有理有据地对组织内的要素、制度等进行优化。这样才能更好地提高管理效率，实现组织发展^[5]。权变理论强调，组织要根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。

（四）多维动态性

权变理论出现的背景就是曾经的管理学理论无法适应复杂多变的外部环境，所以该理论强调组织是动态发展的，那么对组织的管理就要随之发展不断完善，不存在永远不变的“万金油”式管理方法。组织的活动是在不断变动的条件下以反馈形式趋向组织目标的过程。因此，必须根据组织的近远期目标以及当时的条件，采取依势而行的管理方式。同时，管理也是多重因素影响的后果。所以，要动态地协调各要素，建立起一个有效组织，能根据环境变化对组织进行动态调整。^[6]

二、战略规划与高校组织管理的关系

高校战略规划是高等教育机构为了实现长远发展目标而进行的系统规划和设计，通常包括对学校未来发展的全面考虑，涉及教育质量、研究能力、社会服务、文化传承、国际合作等多个方面。

战略规划为高等教育机构提供了明确发展蓝图，包括长远目标与短期目标，有助于高校在复杂多变的环境中保持清晰定位，确保各项工作有序开展。战略规划要求高校根据发展目标，合理配置财力、物力、人力资源及技术资源。

在制定战略规划的过程中，高校的管理层需要对组织内外部环境进行深入考察与分析，要能识别和评估潜在的风险与挑战，提前制定应对措施以降低可能带来的负面影响。此外，战略规划的制度与实施需要高校各部门紧密联系与配合，确保能有效地实

现发展目标。

高校战略规划的制定是一个复杂的过程，需要综合考虑内部条件和外部环境，以及各种利益相关者的需求和期望。通过有效地制定并实施战略规划，高校可以更好地适应变化，实现可持续发展。

（一）战略规划的外向性与组织管理的环境适应性

战略规划的外向性特点要求高校必须将自身的发展与外部环境变化联系起来，这要求组织管理能够适应和利用环境的变化，提高组织整体的优化程度，注重组织长期、稳定的发展。

（二）战略规划的全局性与组织管理的协调性

战略规划是一种全局性的总体发展规划，包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略措施和战略阶段等方面的内容。组织管理则需要协调各个部门和单位，确保战略规划的实施和执行。要将战略规划的制定、实施、评估和控制看成一个完整的过程来加以管理，以提高这一过程的有效性和效率^[7]。高校的组织结构要适应战略规划的要求，进行必要调整，如精简机构、明确职责等方式，提高组织运行效率。

（三）战略规划的绩效评估与组织管理的监控能力

战略规划设定绩效指标，用于衡量战略目标的实现情况。战略指标的绩效评估是监控战略实施并对战略实施的绩效进行系统性评估的过程。这要求组织管理具备监控能力，收集数据并衡量战略绩效，根据评估结果修正和调整战略等。

三、权变理论视角下的高校战略规划制定与实施

在权变理论视角下，高等教育机构的战略规划强调组织应根据其所处的具体环境和内部条件来调整其战略规划和管理实践，以实现组织目标。

（一）高校战略规划的制度与实施体现了权变理论的环境性——以苏黎世联邦理工学院为例^[8]

高校战略规划需要考虑外部环境的变化，如政策变动、市场需求、技术进步等，并做出相应的调整。这要求高校具备高度的敏感性和适应性，以确保战略规划与外部环境保持一致。权变理论也认为组织应不断调整以适应外部环境的变化。

在全球面临重大挑战之际，苏黎世联邦理工学院为未来四年制定了《战略发展规划：2021-2024》，该战略规划立足于学校当时所处的环境，以“在复杂的世界中铺平道路”为愿景，遵循“卓越”“责任”“多样”“开放”“合作”，五大价值引领，紧扣教育、研究、知识交流和技术转移三大主题，同时重点聚焦四大战略行动领域：数据和信息、健康与医疗、材料和制造、责任和可持续发展。

苏黎世联邦理工学院就是积极应对外部环境的变化，及时制定战略规划，积极有效地调整了组织发展，符合权变理论的环境性。

（二）高校战略规划的制度与实施体现了权变理论的系统性——以不列颠哥伦比亚大学为例^[9]

高校在制定战略规划时，综合考虑了内部资源、组织能力和文化建设、外部环境及潜在风险等因素。权变理论强调组织内部环境与外部环境之间的匹配协调，追求和谐发展。

2017年，数千名不列颠哥伦比亚大学社区成员集思广益，为

制定新的战略规划建言献策。指导委员会、多个工作组、校友、院长、执行委员会和不同的大学委员会在各方讨论的意见上进一步形成了《“塑造 UBC 的下一个世纪”：2018-2028 战略规划》(Shaping UBC's Next Century: Strategic Plan 2018-2028)。规划专注三大主题：包容、协作和创新，聚焦四大核心领域：人与地方、卓越研究、变革学习和地方与全球参与，并且紧扣战略主题与核心领域的发展详细制定了二十条具体策略，旨在为学院、学校、部门和跨领域倡议的活动提供支持和指导，同时为大学决策和资源分配以及评估进展提供整体框架。

不列颠哥伦比亚大学四大核心领域下分别有五条具体策略，它们相互独立又互相联系。如“人与地方”核心领域下的具体策略“优秀人才”与“变革学习”这一核心领域下的具体策略“学生(实习)经历”相似，都属于人才培养与引进，需要相关部门与机构配合，符合权变理论的系统性。

(三) 高校战略规划的制度与实施体现了权变理论的实证性——以华威大学为例^[10]

比较有效的高校战略规划往往会有设置绩效指标，方便组织的相关管理机构对其实施情况进行评估，根据收集到的信息与数据的反馈结果进行调整。权变理论是实证性也要求管理者以实际情况为基础进行组织管理的调整，而不是主观决断，必须有据可依，有迹可循。在战略规划实施的过程中，绩效指标或更详细的阶段性目标会有助于组织管理，助力高校发展。

2018年，华威大学制定了《“以卓越为目标”——2030战略》(Excellence with Purpose)，为未来十余年学校发展提供了战略指引。在此后的五年里，华威大学取得了一系列成就：被《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》评为罗素集团首届“2022年年度教学质量大学”，在2023年卓越教学框架(TEF)中获得金奖，并收到创纪录的学生申请数量。2024年，华威大学在《“以卓越为目标”——2030战略》的基础上提出了《华威2030战略——重塑、更新、创新》(Reshape, Refresh, Renew)，在战略重点方面加入了“可持续性”(sustainability)，同时，战略规划中还增加了价值观引领，并制定了更加详细、具体的阶段性目标，以便检验阶段性发展成果。

如2018年制定的战略规划：《“以卓越为目标”——2030战略》的两大核心领域为研究与教育。研究领域的具体措施为——从事世界领先的与目的导向的跨学科研究；支持和发展最先进的研究设施和伦理研究实践；广泛宣传研究目的、过程及影响以传

播知识。可以看出，这些虽然是具体措施，但是描述得非常宽泛，很难界定是否完成了相关目标。所以，2024年制定的战略规划：《华威2030战略——重塑、更新、创新》两大领域下的具体措施更加详细、可操作，方便管理团队进行考核与评估。还是以研究领域为例——完成STEM连接计划(STEM Connect programme)的第一阶段，为科学设施投资近5亿英镑；完成社会科学连接计划(Social Connect programme)，专注于跨学科和基于政策的研究；到2028年，在罗素集团的卓越研究排名中排名前十。这种指标由粗到细的变化很好地贯彻落实了权变理论的实证性要求。

(四) 高校战略规划的制度与实施体现了权变理论的多维动态性——以伦敦大学学院为例^[11]

许多高校的战略规划是会动态调整的，在致力于实现长期的发展愿景下，根据当前发展状况，可能还会制定新的或中长期的战略规划。权变理论就强调了多维动态性。

如伦敦大学学院在2011年提出，希望到2034年能建成“伦敦的全球性大学”，并制定了一份长期发展规划长期战略规划《UCL 2034》(目前已经找不到原文件，只能从后来的文本中了解总愿景及目标：“伦敦的全球性大学”)。在经历了十年发展后，伦敦大学学院也出现了许多新的问题，因此需要制定一份新的中期的战略规划。2021年，伦敦大学学院《2022-2027战略规划》在战略规划管理团队进行了长达一年的咨询与讨论后终于发布了。较之前一版，新的战略规划提出了一套连贯的价值体系，诚信和问责、开放和包容、关怀和尊重、严谨和创新。针对六个战略主题，伦敦大学学院都提出了一系列具体的行动计划，包括短期(第一年)和中期(第二年至第五年)的实施计划。同时，为了确保战略规划的实施与管理，有以下措施：成立战略规划审查小组，确保有效监督和完成计划中的优先(重大)事项；通过关键绩效指标监控战略计划的整体完成进度；持续与大学社区进行对话，动员社区参与未来计划的制定和当前计划的实施与完成。伦敦大学学院的例子很好地体现了高校战略规划与权变理论的多维动态性相适应。

高等教育机构的战略规划制定与实施和权变理论的基本要求高度一致，高校要根据内部要素合理分配资源、调整相关机构，并能与外部环境实现动态“和谐”。总之，高校要借助权变理论，制定更有效的战略规划，并通过管理机构的监管与调控努力实现战略目标，促进长远发展。

参考文献

- [1] 黄济. 王策三. 现代教育论 [M]. 北京: 人民教育出版社, 2004: 247-253.
- [2] 陈寒松, 张文玺. 权变管理在管理理论中的地位及演进 [J]. 山东社会科学, 2010(9): 105-108.
- [3] 张航. 从权变理论视角看学校内部管理体制与高等教育现代化 [C]// 中国高等教育学会. 教学·课程·方法: 高等教育现代化——2015年高等教育国际论坛论文集. 北京航空航天大学.
- [4] 何元皓. 权变理论视角的教育管理研究 [J]. 现代交际, 2020(11): 201-202+200.
- [5] 江雪. 权变理论在高校管理中的运用探索 [J]. 产业与科技论坛, 2023, 22(18): 265-266.
- [6] 周溢. 高校管理机制的权变性因素分析 [J]. 黑龙江教育: 高教研究与评估, 2007(4): 74-76.
- [7] 刘献君. 论高校战略管理 [J]. 高等教育研究, 2006(02): 1-7.
- [8] ETH 官网, “《战略发展规划: 2021-2024》”, Strategy | ETH Zurich.
- [9] UBC 官网, “《塑造 UBC 的下一个世纪》战略规划”, UBC Strategic Plan: Shaping UBC's Next Century.
- [10] 华威大学官网, “《“以卓越为目标”——2030 战略》战略规划”, The University of Warwick Strategy 2018 to 2030.
- [11] UCL 官网, “《2022-2027 战略规划》”, UCL Strategic Plan 2022-27 | UCL Strategic Plan 2022-27 - UCL - University College London.