

全国教育科学“十一五”规划职业教育研究专项课题

高职教育 创新创业研究

基于平衡计分卡理论

何向荣 编著

The Balanced Scorecard

平衡计分卡 (the Balanced Scorecard) 是由哈佛大学罗伯特·卡普兰教授和波士顿的顾问大卫·诺顿共同开发的一种战略管理和评价系统。本课题组采用的主要方法是借鉴平衡计分卡的战略管理思想, 整合“政、产、学、研、市”系统资源, 根据平衡计分卡的四个层面目标之间的因果关系, 探索和建构高校多元一体的战略管理体系。



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

全国教育科学“十一·五”规划职业教育研究专项课题
(GJA080019教育部重点课题)

高职教育 创新创业研究

基于平衡计分卡理论

何向荣 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书主要介绍平衡计分卡战略管理思想在高职院校创新创业教育中的应用。文中介绍了浙江工贸职业技术学院运用平衡记分卡理论,整合“政、产、学、研、市”系统资源,根据平衡计分卡四个层面目标间的因果关系,探索和建构高校多元一体的战略管理体系,依托校企一体化平台,创建创新创业型人才培养模式,提升高校服务经济社会转型升级的实力。

本书是值得高等职业院校领导、教师一读的好书,也是教育主管部门负责人不可多得的一本好书。

图书在版编目(CIP)数据

高职教育创新创业研究:基于平衡积分卡理论/何向荣编著. —上海:上海交通大学出版社,2014
ISBN 978-7-313-10893-7

I. 高... II. 何... III. 高等职业教育—创造教育—研究 IV. G718.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 029642 号

高职教育创新创业研究
——基于平衡计分卡理论

编 著:何向荣

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:浙江云广印业有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:307 千字

版 次:2014 年 2 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-10893-7/G

定 价:48.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:12.75

印 次:2014 年 2 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0573-86577317

前言

2008年,“高职院校应用平衡计分卡健全教育管理质量评估指标体系研究”课题被列为全国教育科学“十一五”规划2008年度职业教育研究专项、教育部重点课题(GJA080019)。课题研究启动后,课题组以浙江工贸职业技术学院为研究基地,全面开展理论与实验性研究。2011年时逢浙江省人民政府启动实施教育体制改革试点工作,我校被列为浙江省“创业型大学建设”试点学校。由于改革试点与本课题的关联度较高,本着“以加快教育现代化、建设人力资源强省为目标,以深化体制机制改革为重点,以提高质量为核心,努力形成有利于教育事业科学发展的体制机制,办人民满意的教育”的目标和定位,课题研究与“试点”实践合并开展。

平衡计分卡(the Balanced Scorecard)是由哈佛大学罗伯特·卡普兰教授和波士顿的顾问大卫·诺顿共同开发的一种战略管理和评价系统。本课题组采用的主要方法是借鉴平衡计分卡的战略管理思想,整合“政、产、学、研、市”系统资源,根据平衡计分卡的四个层面目标之间的因果关系,探索和建构高校多元一体的战略管理体系。研究中,为了使平衡计分卡在高校中发挥更大效用,通过对平衡计分卡基本框架的调整,逐步形成以使命为导向,学生、社会组织与企业为服务对象,创新教育教学业务流程、教工学习与发展和财务控制为支撑的高职院校平衡计分卡模式。总之,两个项目研究实践中,课题组将科学性和效益性、共性和个性有机统一,以创新驱动改革与发展,收到了显著的成效。例如,遵循客户关系的原理,学校坚持社会公益价值导向,以建设“政、产、学、研、市”一体的服务平台为载体,通过教育、科研、文化、产业等项目,全面推进教育服务理念指导下的创业型高校建设,成效显著。内部流程上,学院从校企一体体制到校企合作机制,教学组织、实践平台拓展等方面大胆创新,构建党政工(工会)学(学术委员会)治理架构,形成了独特的办学风格和特色。在学习、培训和知识管理中,探索了被中国职业教育界赞誉的三个“样式”,即构建教学联盟——宽口径打基础,专精深强技术,突破专业教学难专、专业学习难用之困;实行专业托管——理实相兼求真知,学研联动长能力,突破教学与研究“两张皮”的现象;创建园区化办学——专业与企业集群,学业修习与职业体验共享,消除教育与市场的隔膜,将产教一体和学做一体的理念落到实处。此外,随着学校从规模化拓展到内涵式发展的转型,二级管理也进入到实质性改革阶段,财务的分级、经费的监管、资金的盘活、投资效益的决策等,将财务管理系统提升到了财务运营战略,形成了颇具特色的管理体系,助力打造“学园城一体化”,协同创新育人服务模式。

将“高职院校应用平衡计分卡健全教育管理质量评估指标体系研究”和浙江省“创业型大学建设”试点学校建设实验结合并行研究,无论是教育质量管理和教育质量评估指标体系建立,还是创业型高校建设,虽然各有侧重,但不可排斥的是两者都有大量内容的交叉。因为教育质量管理和指标体系所反映的是一种教育思想和价值取向,以及制度改革和保障机制的建立。同样,创业型高校建设,仍然是体制机制的改革,是教育思想更新、思维模式转型、方法手段创新、评价体系重构的实践与实验。具体举例说明,如创业教育普及性与创业人才培养专门性的关系;高校创业教育和区域地方创业教育的关系;创业教育与专业教育、素质教育、通识教育、博雅教育融合的关系;创业教育与创新、创造、创意的关系;创业教育与就业的关系;创业教

育的理论研究与创业教育的实践关系;创业教育与教学评价的关系;高校创业教育与创业型高校的关系等,都是两项研究的重要内容。

2013年仲秋之际,鉴于两项改革的实验与研究的开展,为便于总结和推进成果的转化,现将有关成果进行整理,以《高职教育创新创业研究——基于平衡计分卡理论》为名汇集成册,敬请学者和同行赐教。

何向荣

2013年10月20日

目 录

卷一 理论研究

引言	3
平衡计分卡在高校战略管理中的应用研究(黄专途)	4
基于平衡计分卡的高职院校教育管理绩效指标设计研究(王小明)	14
高职院校组织结构设计及实例剖析(何向荣 黄专途)	22
试论创业教育十大关系(何向荣)	25
对高职院校就业工作的再认识(贺星岳)	28
国外创业型大学发展对建设教育服务型高职院校的启发(张 洁)	32
创业型大学的教育模式与机制建设探究(王言炉)	37
教育服务型高校创业创新的路径探索(邱旭光)	42
被称“第三本教育护照”的创业教育掀起盖头来(邱开金 周晓玲)	51
教育服务型高校与创业型大学模型之比较(成荣芬 高田歌)	54

卷二 应用研究

引言	65
职业教育如何让人民满意(何向荣 邱开金 邱 晔)	66
基于教育服务理念下高职院校后勤保障机制的创新与实践(盖庆武)	73
园区化创新创业人才培养模式构建的研究与思考(程有娥)	77
教育服务型高校与创业型大学人才培养实验研究(王春柳 应马忠 王慧芳)	81
基于“创业、技能、竞赛”相融合的电子商务课程创新(张志国 成荣芬)	89
数字化时代学生创新能力的激励机制研究(李 艳)	99
创业型高技能人才培养之研究(杨哲旗)	104
基于提升就业能力改革创新高职思想政治教育(孟祥玲)	109
风险投资推动实现高职创业能力培养创新的路径选择(郑 秀)	113
教育服务视角下的政产学研市互动机制探讨(麻小珍)	118
90 后高职生职业生涯规划分析及对策(余正锋)	124
高职院校特色科技园区教学功能开发研究(杨军明 郑 凉)	130
基于“工学结合”的高职生“三三制”思政教育创新和管理的思考(项光春)	134
大学生创业及创业成功案例(许 超 唐 龙 赵奎友)	141
论大学生创业园区建设与提升实践效益(杨哲旗)	147
瓯绣产业化历史发展与现状及对策浅析(杨军明)	152
浅析高职社团培养学生创新创业素质的途径(周元雄 匡 娜)	156

卷三 个案研究

引言.....	165
“园区化”驱动创新 做好“两个服务”(邱开金).....	166
以科技服务为载体实现育人与社会服务双赢(现代制造与材料技术中心).....	188
将“软”工程做“硬” 服务创新驱动发展战略(王小明).....	193

卷 一

理 论 研 究

引言

如何将平衡计分卡(BSC)为组织解决两个关键问题:有效地组织绩效评价与战略管理成功实施植入高职院校的教育管理中,通过平衡计分卡简单而有效地将组织战略转化为绩效评价目标、指标和行动来推进高校育人使命和教育管理的创新,加快内涵式改革和整体办学水平的提高,是本课题和试点项目基于平衡计分卡理论开展研究的重点所在。

目前,以市场机制主导的管理体制对高职院校的办学影响日益增大,由于职业教育办学和人才培养的特殊性,应用型人才培养环境的开放性,校企双赢下的育人协同性,对传统的职业教育模式提出了挑战,客观上也为本课题研究提供了重要的理论和实践支持。要应对社会发展和学校自身改革的需求,近年来高职院校为了适应快速变化的外部环境,对其内部教育质量的管理与监控力度不断加强,方法也不断创新。浙江工贸职业技术学院将平衡计分卡运用于学院战略管理之中,以平衡计分卡的战略管理思想指导学院教育服务理念,探索创新创业方法,有效开展创业型高职院校建设。构建融体制机制建设、人才培养模式改革与社会管理创新于一体的创业型高职院校战略发展新模式,形成“政、产、学、研、市”五位一体的校企合作良性联动机制。“五位”中政府主导,体现为办学方向、项目和资金的主导;产(行)业引导,体现在全面参与学校的教育过程中;学校主体,体现为育人服务和社会服务功能担当的组织者和实施者;研究是服务的先行者,又是合作行动的发动者;市场及社会,这是服务的起点和终点,通过市场调节与检测校企合作的质量,让社会优质资源融入教育。形成“一体”是目标,指各要素有机整合的“教育服务利益联合体”。以学生、企业、学校、社会等四个满意度为平衡要素,创新并建立工学教学评价系统,使学校与校企合作单位、政府部门、社会组织等融为一个新型的创造性的统一体。

经过近几年的努力探索与实践,学院创新创业教育工作取得了可喜的成绩,创业教育成果得到了教育部、国内同行以及各级领导的肯定。平衡计分卡战略管理思想始终贯通于学院内涵建设和创新创业型人才培养的理论探索之中,建立人才需求和专业设置的动态适应机制,促进学生的知识、技能、素质的协调发展,不断建设“自主办学+资本运作+创业教育”相结合的创业型高校内涵。在研究中,以平衡计分卡在高校战略管理中的应用和提升高职院校教育管理绩效研究为核心,以创新创业为重点,围绕创业型大学探索、教育服务型高职院校建设、创业人才培养、创业教育与就业之间的关系的处理、创业教育的理论与创业教育的实践等议题进行了深入的研究和探索。

平衡计分卡在高校战略管理中的应用研究

——以浙江工贸职业技术学院创业型大学试点建设为例

黄专途

一、问题提出

《国家中长期教育改革和发展规划纲要 2010—2020》公布实施后,浙江省人民政府于 2011 年 6 月全面启动实施教育体制改革试点工作。浙江工贸职业技术学院列入办学体制改革试点项目“创业型大学建设试点”单位,试点任务为“支持高校及其举办者按照‘创新、创业’的要求,全方位深化改革,加强与经济社会的联系与合作,不断提高创业人才培养水平,提高服务转型升级水平,并在服务过程中实现自身的超常规发展。”

回顾 20 世纪中叶以来的高等教育发展史,各国高等教育都在不断变革以适应大众化发展需要。在高等教育管理体制方面,市场主导型管理体制与政府控制型管理体制、中央集权型管理体制与地方分权型管理体制在相互吸取对方的优点,不断走向融合,并寻求在一个新的起点上达成新的平衡。20 世纪七八十年代,由于种种因素,欧美亚各国均以不同方式、程度进行了高教管理体系调整(撤并)。例如,在高等教育管理中引进了市场和合同的概念;政府下放行政管理权,减少高等教育财政投入,对高等教育拨款从预算式的投入转为以产出为导向的竞争性项目资助;大学在这个过程中获得了充分的行政自治权,同时越来越需要关注和满足政府和社会对大学的期望和考量;等等。在大变革社会环境下,或因外部压力,或因自身卓越需求,一些具有远见、富有创新、冒险精神的大学预见了高等教育发展的这种趋势,寻找新的发展方式:加强了大学的组织领导力,采用“公司化”的经营战略和“企业化”的管理方法,主动捕捉、适应和满足了政府和社会对大学的需求,在服务社会的过程中发展和提高大学的学术和研究水平。美国学者伯顿·克拉克将成功实现了组织转型、具有持续变革能力的高校称之为“创业型大学”。

长期以来,人们习惯于把大学的成功归因于其出色的教学和科研。但是,对于战略导向的创业型大学而言,当面对不确定的社会环境、转型升级“危”“机”并存的关键时刻,战略管理的重要性将日益突显,如何描述战略、如何衡量战略、如何管理战略是创业型大学试点建设过程中需要解决的三个关键问题。平衡计分卡(the Balanced Scorecard)是由哈佛大学的罗伯特·卡普兰教授和波士顿的顾问大卫·诺顿于 20 世纪 90 年代初期共同开发的一种战略管理和评价系统。其核心是根据企业组织的发展战略而设计的战略实施的评价指标体系,强调在执行战略和设计管理质量评估指标体系时,应以企业组织的发展战略为基础,从客户、内部流程、学习与成长和财务四个方面入手,设计可衡量的管理绩效目标及其相应评估指标。虽然平衡记分卡最初为营利性企业而设计,但作为一种新的战略实施和评估工具,已被越来越多的政府公共部门和非盈利组织使用。近些年,英国、美国、加拿大、澳大利亚等国家的部分高校,也进行

了平衡计分卡的应用。例如,英国利兹大学、美国加州大学等。

本文借鉴汲取国内外学者理论研究成果,以浙江工贸职业技术学院创业型大学试点建设为例,就高校如何应用平衡计分卡理论实施战略管理进行探索性研究。

二、理论探讨

(一) 应用平衡计分卡有助于大学实现战略中心型组织转型

近年来,人们对组织多方面的管理质量指标进行测量时,多采用平衡计分卡——一个包括财务、顾客、内部经营过程、员工的学习与成长等方面的绩效评估指标的战略绩效管理框架。其核心功能是把企业组织的发展战略转化为各种具体目标,并通过合适的指标体系追踪目标完成情况。四个层面的目标及衡量指标的因果关系链从员工的学习与成长开始,经过内部流程的改善和客户服务质量的提高,达到增强企业组织获利能力和综合竞争力的目标,综合反映了企业组织与环境、过去与未来、动因与成果等的动态平衡。通过四个层面目前的因果关系来监控企业未来增长所需的无形资产的获取和企业能力的培育过程,并对其进行管理。

随着实践推动,平衡计分卡理论体系不断发展和完善。卡普兰和诺顿通过对 12 家在业绩评价方面处于领先地位的企业进行了为期一年的研究,于 1992 提出了平衡计分卡。为解决经典平衡计分卡指标体系在指导战略实施方面的薄弱点,2004 年,卡普兰和诺顿以十多年来三百多个合作组织的实际应用为基础提出“战略地图”新框架。战略地图的成功之处就是将组织战略置于管理活动的中心,在组织明晰其战略目标的基础上发展一套行之有效的指标体系。与经典的平衡计分卡相比,战略地图增加了细节层用以说明战略的时间动态性;也增加了“颗粒”层用以改善战略的清晰性和重点。四个层面目标的协调一致是价值创造的关键,连接四个层面的因果框架也是开发战略地图所依赖的结构。可以说,建立战略地图迫使企业明晰这个逻辑关系:如何创造价值以及为谁创造价值,也因此为人们提供了一种通用的战略描述语言,使战略目标和衡量指标可以被制定和管理,在整个组织中得到宣传和沟通。卡普兰和诺顿有这样一个等式:突破性业绩=战略地图(描述)+平衡计分卡(衡量)+战略中心型组织(管理)。三要素之间的关系是:无法描述的就无法衡量,无法衡量的就无法管理。

作为一种新的组织战略绩效管理工具,平衡计分卡理论已经在美国、加拿大、澳大利亚的教育组织得到应用。例如,英国利兹大学是一所拥有 3 万名本科生和研究生的英国教育和研究机构。为帮助实现到 2015 年成为全球前 50 强大学的愿景,该大学认为有必要制定战略。围绕下列问题的回答和分析:①作为研究型大学,我们的目的和价值是什么?②谁是我们的利益相关者与合作伙伴?他们希望从我们这里获得什么价值?③为了展示差异化的客户价值主张,我们需要制定什么样的战略主题?需要对哪些流程进行优化?④针对不同的战略主题,我们的目标、衡量指标和行动方案是什么?利兹大学战略地图将研究和教学放在同等重要的位置并将两者紧密结合起来,确定四个战略主题:①提升我们的国际地位和成绩;②取得具有影响力的、世界领先的研究成果;③激励我们的学生以充分开发他们的潜能;④加强计划和知识的转移。每个战略主题都有其一套完整的目标、衡量指标、目标值和行动方案。在英国《泰晤士高等教育增刊》(THES)2007 年 11 月公布的世界大学榜中利兹大学位列第 80 名,一年后排名前进了 41 名。

不同的发展历史、(学科)特点、领导力以及大学周围的经济发展水平和产业结构,不同大学采取不同的治理结构和运行模式。与其他大学模式相比,创业型大学更加强调大学的主体能动性。通过自身管理水平的提高和努力,使得原来在高等教育系统中处理不利地位的大学能够抓住高等教育改革的发展趋势,敏锐地发现、捕捉甚至是创造市场的需求和机会,创新性地整合校内的不同资源以满足尚未被开发的市场需求,从而实现在高等教育市场中占有一席之地。因此,就创业型大学而言,如何实现从松散的自治学术组织向战略中心型组织转型至关重要。

(二) 新公共管理运动背景下的高教环境变化及高校创业实践

20世纪70年代末80年代初以来,新公共管理运动席卷世界发达国家和发展中国家。新公共管理运动主张在政府管理中采纳企业化的管理方法来提高管理效率,在公共管理中引入竞争机制来提高服务的质量和水平,强调公共管理以市场或顾客为导向来改善行政绩效。高等教育作为国家公共系统的一部分,也是新公共管理运动改革的对象。欧美各国高等教育管理都采取了类似的改革措施:政府从高等教育服务的投入者变成高等教育服务的购买者;通过绩效评估和问责制方式在高教资源配置中发挥市场机制调节作用;对大学设立的目标越来越强调大学对经济和国家发展的贡献,促使大学的研究能够解决社会实际问题;将原来以预算为基础的拨款转变为以绩效为基础的拨款制度;普遍地采用了诸如支持私立大学、增加政府拨款和科研项目的竞争性等。

虽然各国政府管理高等教育政策的调整也不尽相同,高等教育内部运行系统存在着很大差别,但是为了适应政府高等教育政策的改变,大学内部管理实践出现了共同趋势:

1. 强化整体性战略管理与协同

政府高等教育管理改革为大学创立了一个充满变化和竞争性的生存环境,大学领导不仅要懂得大学的内部运行规律,还要了解大学外部生存环境;不仅要关注大学内部运行,同时还要处理好大学与政府、产业、公众等的关系。由于大学组织的整体行为比个体教授的单独行动在争取政府竞争性资源、捕捉社会产学研需求信息、资源整合与再分配等方面更为有利,大学校级层面的整体战略规划、统一管理和资源整合对大学发展的重要性日益增强。

2. 推进组织变革以增强创业适应性

和传统大学相互独立的行政组织和学术组织之间的界限变得模糊,学术组织不仅是一个学术研究机构,同时也是大学对外创业的执行机构,一个集学术和创业于一体的组织系统初步形成;出现了一些以新的拓展性机构,如许多大学成立了以处理外部关系、促进对外合作为主要职能的机构或组织(如校友会、对外关系处、技术转让办公室)等,作为大学整体战略规划实施的支持机构。大学内各个组织单元就像是大学的子公司,都在大学母公司的战略规划和指引下运行。

3. 采用多种方式提高内部管理有效性

欧洲政府的绩效评估和美国高等教育问责制的执行,大学需要向公众和政府展示自己是一个运行良好、富有效率的组织。为了提高内部管理的有效性,全面质量管理、组织有效性评估、财务会计制度、市场营销等这些企业化管理方法被大学广泛采用。出现了大量专业化的高等教育从业人员,管理专业化水平得到大幅提升。大学的行政人员,不是简单执行命令的办事人员,而是需要处理复杂情况,能够在岗位上做出创造性工作的专业人员,如大学技术转让办

公室的工作人员,往往是需要对大学技术转让政策有充分了解,有较强沟通协调能力的人才能胜任。

在英国、北欧、美国等新公共管理运动最激烈的地方,由于竞争、评估、绩效、问责等高等教育管理方式的引进,政府高等教育管理政策和大学内部治理改革非常频繁,这些国家大学创业活动也最为活跃。迈克尔·夏托克通过对私营部门管理和高等教育管理理论与实证研究,提出成功大学之所以成功,一般具有以下要素:对环境变化具有高度敏感性,关注社会需求;保持大学整体的凝聚力和对自身大学特色的共识;容忍非常规的做法和方式,鼓励跨学科跨单位的合作;精打细算的财务管理。影响大学走向成功的因素有:过于微观的财政管理模式;墨守陈规的大学文化传统;管理体制制约;没有形成强有力的管理核心。提倡成功大学的管理风格应当具有以下特征:广阔的视野和创业创新的激情;维护行政部门和学术部门的合作关系,促进学校核心部门和学术院系的对话和沟通;保持自我主导的机构自治。美国学者伯顿·克拉克从大学内部组织变革的角度分析了欧洲新兴大学的组织转型,提出了创业型大学组织转型的五个途径:①一个强有力的驾驭核心;②一个多元化的资助基地;③一个一体化的创业文化;④一个激活的学术心脏地带;⑤一个拓宽的发展外围。克拉克还认为,不同区域的创业型大学呈现不同的运行模式。由于美国高教系统的分散控制与多样化、幸存或昌盛的激烈竞争状态,鼓励大量院校构建院校意志力,美国高校的创业精神具有典型性。在美国,拥有创业型大学品质的不仅有斯坦福大学、麻省理工学院等世界闻名的研究型高校,还包括许多并不知名的州立大学、公立学院,他们往往会和当地政府、企业联合起来,与其他地区进行有效竞争。市场竞争机制与社会慈善相结合的美国高等教育体制造就了一批世界名校。

(三) 创业型大学模式为中国高校特色发展提供新指向

随着中国经济社会的迅速发展,中国高等教育规模的快速增长,我国高等教育进入了以提高高等教育质量为核心的内涵式发展阶段。国家教育改革与发展规划纲要中关于教育事业发展目标为,高等教育毛入学率在2015年达到36%,2020年达到40%。根据统计年报,2012年中国高等教育毛入学率已达到30%,部分省份已提前进入高等教育大众化阶段。

在知识经济时代,由于知识价值和学生地位的提高,高教不仅是一种人才培养活动,也是重要的知识生产活动和教育服务活动。高等教育作为科技第一生产力和人才第一资源的重要结合点,在我国从教育大国迈向教育强国过程中发挥着重要的引领作用。世界各国、各地区的高等教育发展现实表明,不管是公立或是私立高校,高教办学资源的来源渠道都是多方位的。我国高等教育经费主要来自国家财政投入和单位事业收入(学费收入),其他社会投入仅占极少份额。产业界与高教结合度不够,投入高教资源占比份额低,一定程度上可以说是高校产业服务能力、资源使用效益两重因素作用的结果。

从世界范围来看,大众化阶段高等教育在学生入学人数增加、高等教育资源紧缺、学生类别多样化、高等教育质量信任机制瓦解、高等教育质量认同多样化以及强调高等教育的投入产出效益上有着惊人的相似。创新驱动发展战略的实施对高教变革提出了迫切要求。激发高校服务创新驱动发展战略的活力,不能简单地通过行政管理方式,例如指标分解、层层施压,也不仅仅是指结合创新驱动转型发展需要建立具有区域个性特征的高教机构绩效评价体系,更应当是在借鉴其他国家和地区高教发展成功经验基础上的系统再创造,构建“多方协同、做大做强、差异竞争、有进有出”的高教变革压力系统。当前,学生、校友满意度评价已逐步从学术研

究进入实际应用领域。不管是出于战略需要还是民生需求,我们都有充分理由预测,我国高等教育经费总投入在未来几年还会大幅增加,经费来源比例、投入方式、教育质量和效益评价将会有所变化。

封闭的校园不可能培养出具有社会责任感、具备创新创业素质的应用型人才。开放办学,建设创业型大学,具体包括七个方面:①有社会责任的使命与愿景,清晰明确、能够凝聚团队力量并为之努力奋斗的共同理想;②有一批学术创业组织,即能够实现知识创业、科技创业、文化创业的基层单位;③有一支不满足于教学、科研,会对接社会需求进行跨学科、多学科、交叉学科合作,渴望实现学术知识资本化的骨干师资力量和敢于担当、勇于创业的教育管理干部队伍;④学校主动与产业界、政府建立合作关系,为高教人才发展创造更加良好的外部环境;⑤能够通过多种渠道获取丰富的高教办学资源,关注资源使用效益以保持资源渠道的畅通、持久;⑥适应的高校内部治理结构;⑦倡导创新创业精神的组织文化。

三、实例应用

(一) 浙江工贸职业技术学院创业历程与创业型大学试点建设

浙江工贸职业技术学院(以下简称学院)是浙江省属高校,坐落于温州。温州是一个人杰地灵、文化底蕴深厚、市场经济发达、处于改革开放前沿的城市。地处温州,学校文化精髓里不乏温州人创业创新的精神。

学院创始于1960年创办的温州动力机厂(后更名为温州冶金机械厂)技工学校。20世纪90年代以来,学校抓住了职业教育发展的机遇,从普通的厂办技校逐渐发展为全国重点技校——浙江第一高级技工学校(浙江省第一所高级技校)。而此时,温州冶金机械厂这一当地最大的国有企业因负债、亏损而濒临倒闭,但一大批来自生产一线的工程技术人员和管理人才成为发展高职的优势资源。1999年,在浙江省政府和杭钢集团的大力支持下,学校与陷入困境的温州冶金机械厂联合改制、资产重组、共建高职。

封闭的校园不可能培养出具有社会责任感、具备创新创业素质的应用型人才。十多年来,学院秉承教育服务理念,以实现社会公益目标最大化作为可持续发展的办学价值追求,学院在办学实践中形成了以高职教育为主导,包括职业培训、职业技能鉴定、职业指导、创业孵化、职业介绍(人才市场)、科技应用中介服务和院办产业的高职教育综合基地。以“产权+市场契约”推进校校协同、校所协同、校企协同、区校协同,促使学校、行业企业、园区、师生创业成为利益共同体,打造“高教+科技+文化创意”的现代服务业形态。

作为浙江省教育体制改革的“创业型大学建设”试点单位,学院改革试点事项为“改革高等教育管理模式,推进政府、行业、企业、社会各方共同促进高等教育生态价值体系的构建。”试点建设过程中,学院不断深化办学体制机制改革,以学院投资或控股的院办产业和24个科研机构作为创新主力,建设浙江创意园(省级重点文化产业示范园区、省级特色工业设计示范基地)、温州市知识产权服务园(全国首家专利、版权、商标一站式服务园区,温州市建成全国知识产权示范城市的主要支撑项目)、浙江工贸服务外包示范园(省级国际服务外包示范园、省级国际服务外包人才培养基地)三个服务园区(简称三大园区),依托相近、相关专业群办园区,以园区化平台为基础吸引企业和人才集聚,通过园区平台紧密对接区域经济社会产业转型发展需

要加大专业建设与教改力度,形成园区化工学结合、园区化创业平台、园区化社会服务为特色的教育创新实践载体。

(二) 建构高校平衡计分卡框架

学院以培养具有社会责任感、具备创新创业素质和扎实技术的应用型人才为使命,从客户、内部流程、财务以及学习与成才四个视角着手分析,尝试构建高校平衡计分卡框架。

1. 客户层面

客户视角是高校价值创造流程的出发点。尽管当前学界对教育客户的界定尚未达成共识。学生(家长)、教师、企业(用人单位)、政府是高校的利益相关者已得到基本认同。学生(家长)、企业(用人单位)和政府的价值主张是多样化的,以何种价值主张为核心将影响高校的战略选择。按照利益相关度,高等教育利益相关者又可细分为核心利益相关者和外围利益相关者,最终要实现高校、政府与市场三方良性互动。

从学生角度讲,接受高职教育的短期目标是为了提升其就业的竞争力,中长期目标是提升其职业发展潜力。因此,市场上用人单位的价值取向很大程度上影响了学生的价值主张。而就学校而言,尽管学校的教育产品(服务)的直接客户是学生,但是教育质量的衡量是以学生的就业状况为指标的,学生客户的价值主张是用人单位客户价值主张的间接反映。

考虑到高职学生接受教育的目标滞后性,笔者认为高职教育的客户价值可以从以下几个方面体现:预见性、适用性、发展性。其衡量指标可以有:就业率、岗位专业对口率、岗位稳定率和薪酬水平。学生满意度调查是综合反映接受的学校教育的满意程度,这是一个主观指标,可以通过问卷调查、学生面访等形式获得,同时也可以从每年学校的招生规模和学生入学率方面评价学校在社会上的认可程度。

2. 内部流程层面

以体现客户价值主张为出发点,高校的内部管理流程可以概括为以下几个主要流程:育人流程、客户关系管理流程、创新流程、公共关系流程和后勤保障支持流程。

(1) 育人流程。教育服务是高校提供的产品。该流程是高职院校产生和交付服务的流程,是从招收学生入校到毕业离校的育人全过程,包括学生学籍管理、理论教学和实践教学、学生职业能力培养、素质教育、教学质量监控等。这一流程中,学院确定的战略主题是创新创业教育。该流程关注客户价值的适用性、发展性,职业资格证书获取率、就业率、底薪率可以作为这一流程的衡量指标。

(2) 客户管理流程。客户管理流程主要包括生源目标客户(生源学校)管理和毕业生目标客户(用人单位)管理。通过客户管理流程,挖掘客户的差异化价值主张,经过创新流程、育人流程为客户创造更大的价值。志愿填报率、生源基地(市场细分后的生源学校)的志愿填报率、专业与岗位匹配度、用人单位与毕业生的满意度(岗位稳定率)、招募单位稳定率等均可作为衡量指标。

(3) 创新流程。主要是指在学校根据客户价值主张进行专业开发与设计、课程改革等。人的发展与社会发展的一致性决定了教育促进人的发展与促进社会发展在本质上是统一的。高校产学研合作也属于此流程,如学院园区化平台建设,通过科研、技术创新活动为学校提供衍生价值。新专业的招生志愿填报率、科研经费、科技成果转化率等都可以作为衡量指标。

(4) 公共关系流程。公共关系是一种扩大学校社会影响力,树立学校良好的社会形象,增

强市场竞争能力的有效手段。学校可以通过各种形式的社会服务在该地区给学校树立良好形象,发挥多方面作用。校友办、校企合作办、职教集团办公室等内部机构的设置为该流程优化创造组织条件。公共关系流程的目标是为了树立学院品牌,可以通过学生满意度、新生报到率以及品牌知名度、美誉度调查作为衡量指标。

(5) 后勤保障支持流程追求的是资源整合,运营卓越,通过这一流程的改善提高效率,增加资源整合率、利用率。

3. 财务层面

在高校的平衡计分卡模型中,财务指标应该被看作是为客户服务成功的实现条件或者是组织运作的约束范围,即利用衡量财务指标看其是否尽到对财政拨款合理有效使用的责任和义务来平衡“服务于客户”这一最终目标。高校财务指标主要应考察其运营收入、成本费用收益率。当前,高职院校收入大部分来自于学生学费。但是显而易见,同样的学费对于不同的高职院校其含金量是不一样的。因此,分析财务能力时应充分考虑到这一点。成本费用收益率指标则是指一定时期内高职院校的收入同成本费用总额的比率,反映为取得收入而付出的代价。

4. 学习与成长层面

要想取得在客户、内部流程和财务方面的目标,都必须在学习与成长方面建立某种制约。培养具有综合素质的专业化管理人员,让其在不断改进的组织氛围中工作,可以激发教职工的工作积极性,最终实现成功的客户服务和完成使命的关键驱动因素。学习与成长层面的评价指标要通过战略工作群组、战略 IT 组合、组织变革议程等使人力资本、信息资本和组织资本与战略协调一致,为内部流程创造协同关系和准备度。

(1) 提高人力资本准备度。针对各个战略主题的人力资本需求,学院需要提高人力资本准备度。要使创造差异价值的关键流程获得成功,需要学院人力资源开发部门招聘、培训关键人员,建立战略工作群组,如技术研究开发专家(创新流程)、课程设计专家(创新流程)、双师素质教师(育人流程)、市场调研与分析的项目主管(客户服务流程),等等。使员工能够充分参与组织战略的制定与实施,从而获取组织全体员工对实施平衡计分卡的承诺及支持。

(2) 通过信息资本的整合关注客户价值主张。像人力资本一样,信息资本只有在战略背景下才会有价值。技术基础设施和信息资本应用程度构成信息资本组合。数字化校园建设中建立客户信息系统,挖掘客户价值主张是差异化战略有效实施的关键,如在目前招生、就业工作总结基础上,将招生就业统计信息与专业设置市场调查相结合,以一致的语言与逻辑进行沟通与协调,进行深入数据挖掘,成为组织共享信息资本。

(3) 强调组织资本的协调一致。组织资本,指为执行战略所要求的动员和维持变革流程的组织能力。组织资本为整合提供了能力。所有个人的无形人力资本和信息资本,以及有形实物资产和财务资产,不仅要与战略保持协调一致,而且要实现战略目标集成起来共同工作。具有较高组织资本的组织对组织愿景、使命、价值和战略有共同的认识,他们围绕战略创造了业绩文化,并且在高层、基层以及整个组织共享知识,保证每个员工共同工作并且方向一致。考察学院创业经历,学院拥有较高的组织资本,尤其是在关键时期,总是以此取得突击性任务的业绩成功。学院通过自行创办企业、引企入校等不同方式,已基本形成校企一体办学模式。需要将这些单一项目与学院总体战略相联系,使其与学院战略协调一致,从整体的角度去衡量其产生的绩效。