

高职院校发展战略制定与管理过程的研究与实践

覃宗万，邱福明，陈秋娜

(柳州职业技术学院，广西 柳州 545006)

摘要：基于卓越绩效管理模式，建立多层级高职院校战略管理系统和包含五大关键步骤的战略管理流程。学校运用科学系统的战略制定方法，综合考虑政策、环境、行业和标杆院校、竞争对手等相关方的信息资源，制定明确的战略目标，并通过层层分解有效落实，解决高职院校战略制定缺依据、举措落地难的普遍问题。

关键词：发展战略；高职院校；卓越绩效模式

中图分类号：G718.5

文献标志码：A

文章编号：1671-1084 (2020) 06-0019-06

引言

卓越绩效模式作为全面质量管理基础上发展起来的更具操作性、系统性的管理模式，与高职院校管理在目标、过程、方法、结果方面存在契合点，可从领导、战略、顾客、测量统计分析、过程经营、员工为本、关注结果等方面给高职院校带来启示和改进方法，从组织管理的角度最大限度地引领高职院校持续改进以应对未来挑战。^[1]根据卓越绩效管理理论，战略的制定与管理需要运用各种预测、估计、选择、设想、知识或其他方法来预见未来，以便进行决策和配置资源。^[2]同时，这一过程还需要关键的供应商、合作伙伴、学生和其他利益相关者的参与。

基于以上理论指引，学校的战略制定与管理应是一个连续管理、不断校准、适时调整的循环过程。然而，当前高职院校普遍存在发展目标定位不准确^[3]、战略制定缺乏科学依据、战略举措难以落地等问题。鉴于此，本文结合柳州职业技术学院（以下简称“柳职院”）的战略管理实践，重点探讨在导入卓越绩效模式背景下，高职院校进行战略制定与管理的有效路径，旨在为高职院校进行科学战略策划提供有益参考。

一、高职院校战略管理系统的构建

高职院校战略管理过程是一个多层级、多步骤的立体系统（见图1）。首先，学校的愿景、使命和价值观等核心价值理念指示学校总体发展的方向性，处于战略管理系统的顶层；其次，对政策、经济、技术、文化等外部条件的分析，高职教育行业的分析，学生和企业的需求分析，院校内部优劣势的分析等结论指示学校战略发展的关键点，是科学制定战略的重要基础；再次，围绕战略目标配置人力、财务、信息、基础设施等关键资源，则是解决战略方案的支撑点；最后，通过层层分解战略目标，自上而下展开行动计划，确保战略的实施与监控。



图1 战略管理系统图

收稿日期：2020-11-04

作者简介：覃宗万，柳州职业技术学院继续教育学院院长，研究方向为高职教育管理；邱福明，博士，柳州职业技术学院副教授，研究方向为高职教育管理；陈秋娜，柳州职业技术学院副教授，研究方向为高职教育管理。

二、高职院校战略管理的关键步骤

学校的战略管理流程主要分为五个步骤（见图2），包括愿景阐释、战略分析、战略制定、战略部署和战略控制等。

学校通过这个过程来设定长期和短期战略方向以及主要的绩效期望。

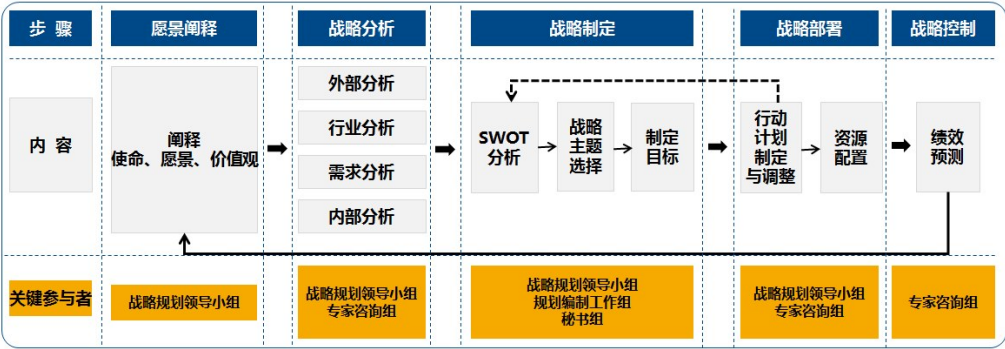


图2 战略管理流程图

（一）愿景阐释

愿景、使命和价值观是学校文化的核心内容，也决定学校的战略方向。因此，阐释学校的愿景、使命和价值，是制定发展战略的起点。柳

职院准确解读了学校“成为受人尊重的高职名校”的愿景（见图3），这有助于战略管理组织持续依循明确的方向来规划发展路径，以期回归初心、实现愿景。



图3 学校使命、愿景、价值观的内涵阐释图

（二）战略分析

在战略分析前期，学校应利用多种途径和方式采集信息。通过建立《信息收集与分析管理办法》，设定信息收集渠道，安排相关人员通过网络检索、文献阅读、学术交流、行业调研、智库咨询等方式进行数据收集和信息整理。完成信息收集后，应运用PEST分析、需求分析、对比分析、内部KSF关键成功因素分析等多种方法，分析外部环境、职教行业、顾客与市场需求、竞争对手、资源与能力、可持续发展因素、执行能力等

七大方面的关键因素，为形成SWOT结论提供关键依据。

1. 外部分析

高职院校的外部分析，主要包括对职教政策、区域产业经济形势、企业关键科技以及社会文化等方面信息的分析。通过PEST分析，有助于院校清晰地辨识出发展的机会和威胁。

当前，高职院校发展的机会主要体现在：政策方面，国家推进现代职教体系建设、高等职业教育创新发展行动计划等政策，促进学校聚焦区

域支柱产业高端,主动对接高端产业和产业高端,服务地方经济社会发展,政策红利为高职院校带来扩大生源渠道和提升办学内涵的机会;经济方面,地区产业升级和企业国际化发展趋势,对技术技能人才的需求提升。当前,柳州产业发展重点方向表现为:汽车产业向高档次、高质量、高附加值产品转型,机械产业向高端装备、智能装备转型,其他战略性新兴产业初露端倪。以上经济形势变化,为学校加快国际先进标准的引入、内化、实施和输出,重点建设机电设备维修与管理、工程机械运用技术2个专业群等方面,带来了提升办学效益的机会;技术方面,人工智能、大数据、物联网等新技术的发展与应用,为高职院校带来了技能培养和技术培训广阔的生源市场;社会文化方面,社会大力推崇工匠精神文化,大众对职业教育逐渐改观,为高职院校的发展营造了积极的文化氛围。

而潜在的发展威胁则表现为:首先,国家对高职教育的发展提出更高要求,对学校的人才培养质量、内部运营机制以及资源配置等方面产生冲击;其次,新技术和新业态层出不穷,对学校的技术研发和科研服务能力提出更高要求;最后,由于社会大众对学历职业教育的片面认知,形成了重学历、轻技能的教育氛围。

2.职业教育行业市场变化分析

高职院校可以通过研读中国高等职业教育质量年报、职教行业研究报告、智库咨询以及现场调研等多种方式,对职教行业市场的变化趋势进行研判。

当前,在国家的政策和财政等方面的支持下,职教行业的红利期到来。在学历职业教育市场,产业、企业与学校合作的意愿、范围、深度持续不断扩大,学校如果具有良好的产教融合的基础,就能获得抢占优质生源的机会。同时,职业培训市场快速发展,人群基数大,市场需求也在增大。然而,高职院校也应意识到,存在同行竞争激烈,培训市场的竞争对手多元化等多方面的威胁。

3.顾客与市场的需求、期望以及机会分析

高职院校应立足学校的使命,坚持人才培养

符合企业的需求和期望的原则,通过对顾客需求和期望的分析,及时掌握市场变化,帮助学校识别提升顾客满意度的机会。

学生是学校的主要顾客类型之一,他们期望掌握先进的技术技能,如果学校能具备提供高质量人才培养服务的资源与能力,就给学校提高生源质量和培养效益带来了机会。对于高职院校来说,合作企业也是顾客类型之一,他们期望学校培养的技术技能才能契合企业的发展要求。如果学校具有深度融合的校企合作机制以及先进的实训资源,这给学校提高技术培训服务效益带来了机会。同时,市场对技术技能人才培养与培训的需求提升,这也给学校带来了提高生源质量和办学效益的机会。

4.竞争对手分析

对于高职院校而言,人才培养市场和社会培训服务市场也存在着不同的竞争对手。首先,学校应从区域地理位置、生源市场、就业市场、政策支持等方面,精准识别竞争对手。其次,基于信息收集,立足指标数据,深入分析竞争院校在专业建设、课程建设、师资队伍建设、实训基地建设、校企合作、国际化发展、标志性成果等多方面的优势与劣势。最后,通过横向对比,形成结论,使学校进一步明确自身的竞争优势与劣势。

5.资源与能力分析

学校的资源禀赋是获得持续竞争优势的重要基础。在梳理分析产业资源、人力资源、市场资源、品牌资源、基础设施及设备资源、信息技术资源等方面优劣势的基础上,评估自身已具备的能力基础与条件,为科学地制定战略提供参考,从而避免战略计划脱离实际。

(三) 战略制定

战略制定是整个战略管理流程的核心步骤。学校在深入解读使命、愿景、价值观的基础上,结合前期的数据收集和信息分析,运用SWOT工具,分析学校办学治校过程中内部的优势和劣势,外部的机会与威胁,并形成客观、全面的SWOT结论。

结合SWOT分析结论,学校应组织校级领导和战略规划专家对S、W、O、T各个要素进行多方面

组合。在组合的过程中重点考虑：该组合适应学校实际发展阶段和资源需求、组合为学校带来的竞争优势等，以充分发挥优势，弥补短板，把握机会，迎接挑战。

高职院校在制定战略和战略目标时，应均衡考虑战略优势和战略挑战，长、短期的挑战和机遇，创新机会以及相关方需要。同时，学校也应全面考虑学校发展与学生、企业、员工、政府以及社会等各方面的利益，并通过相应的战略举措予以落实与推进，以实现多方共赢。

(四) 战略部署

战略成效关键在于科学部署。柳职院通过科学的战略部署，实现战略目标向实施计划和相关关键绩效指标的转化，保障战略的落地，并最终实现发展目标。

根据学校的战略和战略目标要求，各相关部门采用目标分解法，对战略规划制定详细的计划，并依据学校往年的绩效及行业发展情况设定年度的绩效目标，为后续的绩效考核提供依据。柳职院的战略展开和部署的过程见图4。

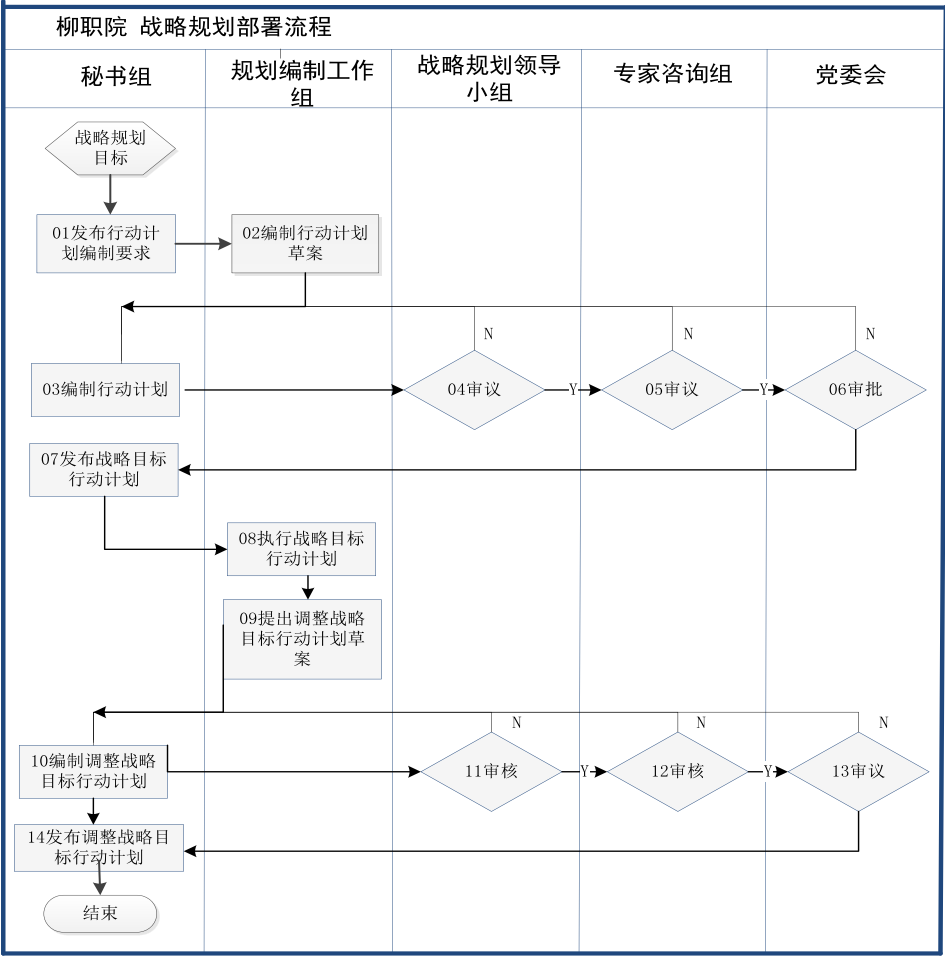


图4 战略规划部署流程图

1.制定行动计划

柳职院按照《战略规划管理办法》，制定学校的行动计划。确定学校战略及战略目标后，学校战略规划办公室发布编制战略规划行动计划要求，将战略规划目标分解到职能部门和二级学院。行动计划围绕战略规划目标展开，包括编制

学校层面行动计划、各职能模块行动计划等。学校的行动计划经学校战略规划领导小组审议通过，战略回顾调整战略规划目标时，相应地调整行动计划。

2.行动计划调整

为保证运营结果与规划目标的一致性，柳职

院建立了规划实施的评估反馈机制和动态调整机制。对规划实施情况进行动态跟踪，听取各职能部门和二级学院反馈意见，同时对学校所处的行业环境和政策环境进行跟踪研究，倾听外部专家的意见与建议，结合内外部情况对学校战略规划实施结果作出科学的判断，对发展战略规划进行中期评估和年度回顾。行动计划调整具体流程见图5。

学校管理层和各职能部门依据党委会、校长办公会以及年中、年度工作会议对行动计划进行评价，依据评价结果进行调整。通过学校高级管理层与全体中层干部的参与，确保学校战略行动计划执行能反映市场的动态变化，并根据实际情况进行调整。

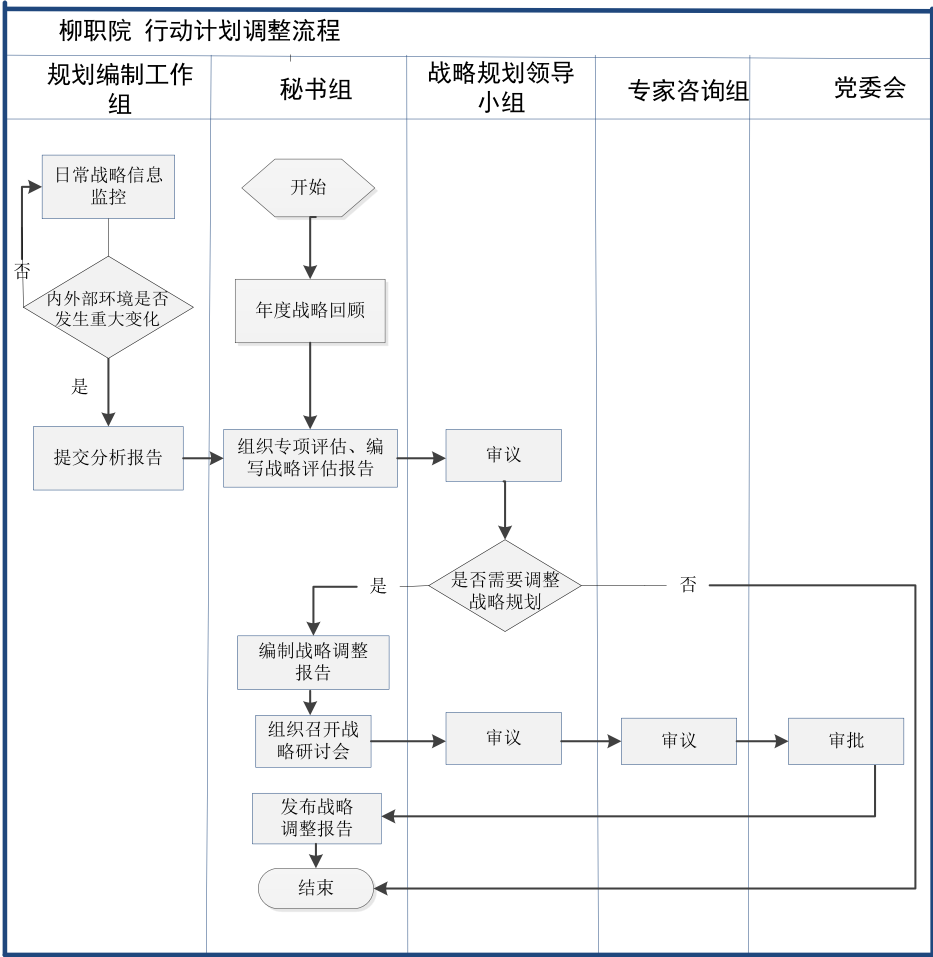


图5 行动计划调整流程

（五）战略控制

柳职院建立并持续改进由决策层、运营层、执行层三个层级组成的绩效监测体系，通过分析关键成功因素，科学选择指标，全程监控战略实施情况并定期分析评价，做到指标向下传达、数据信息向上反馈，确保战略目标顺利达成。

学校根据相关行动计划的进展情况，结合对宏观政策、经济环境、市场动态、竞争对手动向

等因素，预测学校未来绩效。学校通过行业协会发布的信息，市场调查、竞争分析以及现场调研等多种方式，积极收集标杆院校以及主要竞争对手的各种信息和数据，对标杆和主要竞争对手的绩效进行定性、定量预测，及时发现学校与竞争对手、标杆的差距，有针对性地调整战略部署，保持和增强学校的市场竞争力。

三、小结

高职院校应始终坚持战略规划先行的原则，重视规划管理实施。学校运用科学系统的战略制定方法，综合考虑政策、环境、行业和标杆院校、竞争对手等相关方的信息资源，制定明确的战略目标，并通过层层分解有效落实，使学校长期保持快速稳健的发展态势。

参考文献：

- [1]邱福明，覃日娜.高职院校引入卓越绩效模式的实践与思考[J].当代职业教育，2017(3)：39-42.
- [2]深圳市市长质量奖评委会.深圳市市长质量奖教育类评定标准[S].2012-7.
- [3]朱克涛.新建高职院校发展战略规划的制定：挑战、问题及应对[J].职教通讯.2020（5）：43-48.

Research and Practice on Development Strategy Formulation and Management Process in Higher Vocational Colleges

Qin Zongwan , Qiu Fuming & Chen Qiuna

(Liuzhou Vocational & Technical College, Liuzhou, Guangxi 545006, China)

Abstract: Based on the performance excellence model, the strategic management system of multi-level higher vocational colleges and the strategic management process with five key steps are established. The school uses the scientific system strategy formulation method, synthetically considers the policy, the environment, the profession and the benchmarking college, the competitor and so on related party's information resources, formulates the clear strategic goal, and through the layer decomposition effective implementation, solves the higher vocational college strategy formulation lacks the basis, the initiative landing difficulty universal question.

Key words: development strategy; higher vocational colleges; performance excellence model