

高职产业学院建构的组织战略分析： 理念、模式与路径

聂梓欣 石伟平

[摘要]从组织战略视角来说,高职产业学院是一种具有有别于传统公办高职院校组织形态的组织结构。同时,依据高职产业学院不同的战略定位,可以将其分为产业助推主导型、资本增值主导型、人才提质主导型三种不同的模式。基于此,应从协调多元力量的利益诉求、创新立体化的质量评价体系、增强核心竞争力三个方面构建高职产业学院的实践机制。

[关键词]组织战略;产业学院;高职院校

[作者简介]聂梓欣(1996-),女,四川南充人,华东师范大学职业教育与成人教育研究所在读硕士生;石伟平(1957-),男,上海人,华东师范大学终身教授职业教育与成人教育研究所名誉所长,教授,博士生导师。(上海 200062)

[基金项目]本文系华东师范大学人文社会科学智库成果培育项目(发展报告项目专项)“中国职业教育发展报告”的阶段性研究成果。(项目编号:11JBGP020,项目主持人:石伟平)

[中图分类号]G710 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1004-3985(2021)15-0041-07

DOI:10.13615/j.cnki.1004-3985.2021.15.006

随着我国高职产教融合进程的逐步推进,地方政府、高职院校与行业企业适时而动,纷纷开始了一种新型办学组织形式——产业学院的实践探索。然而,正由于是一种新型办学组织形式,在多种因素的影响下,学界目前对高职产业学院的认识仍不清晰,导致难以对其发展进行系统性研究,使得近年来职业教育领域对产业学院的学理性研究进展较为缓慢。基于此,本文回归到高职产业学院组织本身,通过深度解构高职产业学院的组织战略,明晰高职产业学院不同类型的发展方式,据此提出有针对性的实践策略,从而为高职院校推进产教融合、混合所有制办学提供参考。

一、高职产业学院建构的组织战略：一个理论性的分析框架

高职产业学院是由高职院校与企业、政府

等双方或多方联合投资组建的资源共用、价值共创、利益共享、风险共担的职业教育办学机构。根据现代组织理论的定义,“组织是二人或二人以上,用人类意识加以协调形成的活动或力量的系统,包括正式组织和非正式组织”^①。由于高职产业学院是由学校、企业、政府等多个相互独立而又紧密联系的子系统协同整合组建的新有机体,因此,从组织理论视角而言,高职产业学院是组织,且为正式组织,具有区别于传统公办高职院校组织形态的组织结构。同时,高职产业学院具有相对复杂化、多样化的组织形态,以其为对象进行运行机制、发展方式、质量评价等深入研究,首要前提是对高职产业学院进行精准分类,即依据稳定、统一的标准对其组织模式进行划分。现有研究主要以合作主体、运行方式、资本混合度、空间集聚度等外显

性特征为依据对高职产业学院模式进行划分,但这些特征本身具有动态变化性,且同一特征的内部边界不太清晰,划分依据缺乏一定的稳定性、区分度。相比之下,以组织内部的生成逻辑为切入点,以组织战略为划分依据,在解构战略内涵以重构产业学院的战略类型基础上形成的产业学院模式分类就显得更加科学合理。

(一) 高职产业学院的战略选择与模式建构

1. 战略选择的组织地位。战略是组织的根本,战略选择决定了组织的自身结构和发展模式。根据组织战略相关理论,战略是组织对有关全局性、长远性、纲领性目标的谋划和决策。同时,根据战略选择理论,组织决策者通过积极的战略选择改变组织的结构与运行模式。因此,战略是高职产业学院的灵魂,决定其发展的方向。可以说,在一定逻辑顺序上,高职产业学院的组织战略先于结构模式而形成。对于高职产业学院来说,明确战略发展方向是实现其可持续发展的第一要义。

2. 模式建构的异质性。产业学院在不同的战略选择下,通常具有不同的组织模式。首先,不同的战略所需要依赖的专业、课程、师资、环境等在内容上并不完全相同,在结构排列上也不完全一致。同时,正如细胞是构成生物体的基本单位一样,构成学校的基本单位是专业,学校的专业设置与发展情况彰显了办学的独特性。因此,由于各产业学院有着不同的战略选择,决定了产业学院的组织模式具有异质性,具体表征为专业设置与发展情况的差异。

3. 模式建构的稳定性。产业学院的战略选择具有可持续性,通常保持相对稳定的状态。从其自身属性来看,由于战略具有前瞻性、稳定性,能在未来5年甚至更长的时间范围内影响着组织的长远发展,因此组织个体的战略在短期内不会轻易变化。从成本与效益角度出发,由于高职产业学院战略的实现不仅需要组织内部系统的决策和大量的资源予以支持,还需要外

部的环境予以保证,所以根据可持续发展原则,组织的战略不会轻易变更,具有相对稳定性。

(二) 高职产业学院的组织战略与价值尺度

1. 组织基本战略思维的出发点。组织战略考虑的是如何利用自身有效的资源或资产,在充满竞争的环境下去满足顾客的需求,从而实现价值的创造。因此,组织的战略制定是以资源、竞争和顾客三者作为思维出发点,“形成以资源为本、以竞争为本和以顾客为本的三种截然不同的战略思维”^②。以资源为本的战略思维是一种由内至外的战略思考方向,即组织将自身所掌握、利用的资源作为其可持续发展的源泉,依靠自身特有的资源去获取更多的利润;以竞争为本的战略思维是以提升行业吸引力作为战略重点,而提升吸引力主要依靠比竞争对手做得更好或打败竞争对手;以顾客为本的战略思维则是一种由外到内的战略思考方向,即组织把顾客及顾客的需求作为战略重点,以价值提升和创新为己任。在考虑组织战略基点时,包括高职产业学院在内的任何组织都可以上述战略思维为基础进行战略制定的假设。

2. 高职产业学院组织外部多种战略选择的适用性。究其本质,高职产业学院仍为非营利性组织。就组织整体而言,“非营利性组织自身特性限制了应用于营利组织的战略理论和方法在其内部的分析”^③。具体来说,第一,就生成逻辑而言,产业学院的生成逻辑是以合作共赢为基础的零和博弈,这不同于营利组织之间此消彼长的零和博弈,因此不便于为获得顾客而相互竞争;第二,就产品的经济属性而言,作为办学机构的高职产业学院生产的主要产品具有准公共产品的特性,即非排他性和不充分的非竞争性。因此,以办学规模为评价指标、以市场占有率为价值尺度的竞争战略,难以回归非营利组织的公益属性;以资源为本的战略思维是从投资收益的角度评价产业学院办学质量,这在一定程度上契合了“产业”之名,但和一般企

业的逐利追求无异;以顾客为本的战略思维转换到具体的产业学院,则是以满足学生需求为自身追求,这符合一般学校自身的属性,但无法突出产业学院的特殊性。基于此,三大基本战略思维无法直接套用于高职产业学院战略选择,其根本原因在于产业学院组织内部子系统的特殊性。因此,需要进行再次解构,以明晰高职产业学院的具体战略。

3. 高职产业学院组织内部子系统价值取向的侧重点。就组织内部来说,由于组织内各利益群体的利益诉求并不完全趋同,相斥的利益诉求间甚至会进行博弈,最终形成的战略价值偏向将影响组织内各群体协同运行的效率。高职院校始终以人才培养作为核心目标,通过课程、师资、教学、科研、实训等人才培养过程中的产教深度融合,将产业学院作为提高人才培养质量的实现途径;企业以获取利润为最终目的,通过参与应用性知识的生产、技术的创新、生产设备资源的共享使资源利用效益最大化,将产业学院作为规避投资风险,实现资本保值、增值的方式;地方政府着力于保障和改善民生,通过投资资金、引进院校企业、引导合作等直接手段和授权,以及制定政策等间接手段,将产业学院作为助推地方产业升级发展、保障就业和经济的机构。因此,院校、企业、政府等利益相关者代表的子系统对产业学院的价值取向各有不同。

4. 高职产业学院组织战略的双重价值取向。产业学院中的企业注重以资本收益为业务评价指标,产业学院中的院校注重以人才质量为业务评价指标,而政府追求的产业发展业务评价指标是人才、资本共同推动的结果。人才培养具有公益性,代表着产业学院的人才价值取向;获取利润具有营利性,代表着产业学院的资本价值取向。两者看似相互矛盾、难以协调,实则不然。公益性关注的是社会整体受益情况,营利性强调的是职业教育的供给方式,两者并非在同一概念范畴内,因此不存在直接对立

的关系。任何教育组织都需要为其生存而创造收入,培养高质量人才并不意味着可以忽视组织财务方面的运营情况。而对于产业学院共建者而言,丰富的人力资源、良好的社会声誉也会提升企业参与方的品牌效益,甚至降低企业生产经营成本,促进资本增值、利润提升。因此,高职产业学院组织战略需要同时兼顾资本、人才这两种价值取向,即任何高职产业学院组织战略都应具有人才、资本的双重价值取向。同时,由于产业学院的战略均围绕人才提质和资本增益展开,价值取向间协调后的不同结果,形成了不同类型的组织战略,从而产生了不同模式的产业学院。

(三) 高职产业学院组织战略的分析框架

二维四象限模型是通过两个维度指标对某一事物进行分析评价的方法。在此模型中,由于单个维度的分析定位结果大致分为高、低两种,最终可形成四种组合方式。据此,分别以人才、资本两大维度构建坐标两轴,横轴为人才取向,纵轴为资本取向。就横轴而言,向右延伸代表高人才取向,即重视个体的综合素质和终身发展,培养具有终身学习能力的创新复合型高级技术技能人才;向左延伸代表低人才取向,即重视总体的劳动力供给,追求具有从学校到工作岗位的高适应性的人力资源储备。就纵轴而言,向上延伸代表高资本取向,代表投资者的关键诉求,即重视资本的投资回报率;向下延伸代表低资本取向,代表管理者的关键诉求,即保障组织的正常运转。值得注意的是,包括教师、管理者等在内的人员要素是作为纵轴的原始人力资本参与其中的,而横轴的人才特指通过高职产业学院这一平台产出的人员。由于人才、资本作为两个相互独立的维度,因此它们之间并非绝对的此消彼长关系,而是相对的,即对人才培养质量的重视程度并不影响其在资本收益重视程度上所处的位置,反之亦然。由此,可以形成四种分类组合(见下页图1)。

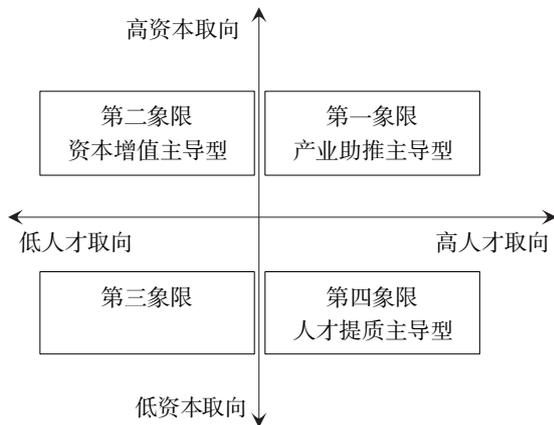


图1 高职产业学院的战略分析模型

第一象限的产业助推主导型高职产业学院旨在推动地方产业的发展,在追求高质量人才的同时强调资本获利,通常以地方政府或主管部门主导,引入院校并吸引企业参与。第二象限的资本增值主导型高职产业学院重视资本获利,在人才上更追求人力资本的积累,通常由行业头部企业主导,与院校积极投资合作。第四象限的人才提质型高职产业学院注重人才培养质量,在资本上遵循收支平衡原则,通常由国内“双高”院校依托优势专业群发起,与行业领先企业共同合作投资。由于第三象限在人才、资本方面并无明显需求,不符合高职产业学院的内在价值取向,因此从理论层面上并不存在这类高职产业学院模式。

二、高职产业学院建构的基本模式

(一) 产业助推主导型模式

产业助推主导型模式的首要目标是以产业学院为平台,通过工艺改进、技术创新、产品升级等路径推动地方产业的产能提升和转型升级(见图2)。这类高职产业学院通常具有以下特点:第一,地方支柱型产业决定产业学院的专业布局。地方政府普遍将发展地方经济视为工作中的重大任务,而经济的可持续发展又与地方产业发展直接相关。因此为推动地方支柱型产业发展或转型升级,通常由地方政府或行业主管部门发起,引进与产业相关的合作院校在

当地共同兴建产业学院。第二,制度安排与创新成本低。学院建立过程分步骤进行,首先由地方政府与院校承担基础建设。其次在政府主导下,吸引相关行业、企业及科研院所的投资或捐赠,全程由政府支持与推动,制度安排与创新成本大大降低。第三,地方政府具有投资、监管双重身份。与其他两类模式有明显区别的是,除履行政府职能以外,地方政府将作为直接投资者参与产业学院的管理和办学。一般采用理事会领导下的院长负责制,构成成员为各利益相关主体的代表,席位数量与实际出资无关。第四,多方社会力量齐头并进。由于政府是连接院校和企业的中心,使得院校、企业等多方参与者间的力量相对均衡,避免造成一家独大的局面。所以,能更好地发挥政府或主管部门的行政优势、行业和企业的技术与市场信息优势、高职院校的教育资源优势,共同推进产业学院发展。

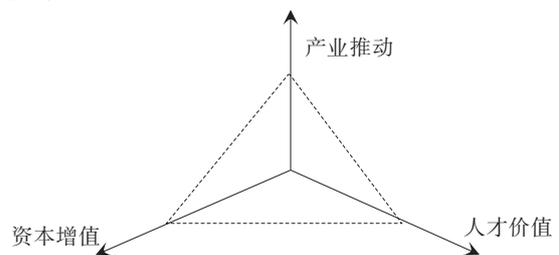


图2 产业助推主导型产业学院价值取向

(二) 资本增值主导型模式

资本增值主导型模式的首要目标是确保实现投资资本的保值、增值,次要目标是满足企业的人才储备需求(见下页图3)。这类高职产业学院具备以下特点:第一,业务经营方的核心业务决定产业学院的专业布局。由于大型龙头企业、产业园区等业务经营方通常是资本增值主导型产业学院的主要投资者,因此学院开设的专业种类、数量主要由业务经营方的核心业务决定,学生的成绩评定需经业务经营方审核通过,同时业务经营方负责提供产业学院的资金、场地、技术、设备、见习师傅等。第二,实行董事

会领导下的院长负责制。此类管理体制的优势在于:一方面,学院实际管理效能较强。董事会成员与实际出资直接相关,因此管理、决策力度大,形成了现代化的管理机制。另一方面,利润反馈响应力度大。董事会按比例将利润用于产业学院办学,能保障办学资金的持续注入和社会需求的有效反馈。第三,强调成本效益的最大化。首先,通过固定资产所有权的权能分离降低固定成本,以租赁等形式获取学校生产设备、实训基地的使用权,同时实现生产业务的扩大和实训机会的增加。其次,通过生产与教学相结合降低变动成本,同时实现教师的挂职锻炼和企业的员工培训。第四,企业文化深度融入学院文化。由于产业学院往往设在业务经营方内,与企业的相对地理位置近,因此能克服信息传播的空间黏性,有利于形成独具企业风格特色的产业学院文化,从而深度培养学生的工匠精神等职业品质。

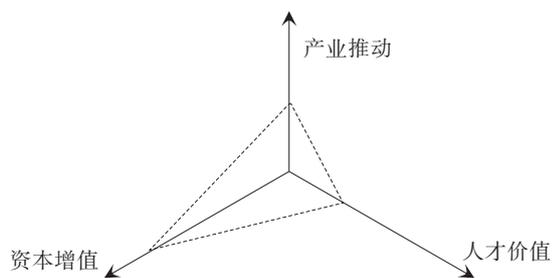


图3 资本增值主导型产业学院价值取向

(三)人才提质主导型模式

人才提质主导型模式的首要目标是培养高质量的技术技能人才,并在多方优质资源合理配置和有效利用的前提下,加强人才要素方面对产业转型与升级的推动力量(见图4)。这类高职产业学院的主要特点有:第一,院校的优势专业或专业群决定产业学院的专业布局。较之其他参与者,人才培养是传统高职院校最根本的使命,且高职院校在人才培养环节方面具有历史性、系统性、专业性等优势,因此合作高职院校的优势专业是产业学院学科建设的主干,

高职院校在产业学院的专业设置、教师聘用、团队管理等方面拥有主要话语权。第二,实行理事会领导下的院长负责制。专业发展是学校发展的关键,在这类模式下的产业学院专业设置主要由合作院校决定,因此学院的执行院长通常由院校选派,优先考虑由院校教学相关的领导担任,具有专业领域的决策、咨询与指导等综合职能,可以最大化地保证产业学院的教学质量。第三,人才培养的内部分工明确。一方面,由高职院校、产业学院、相关行业企业三方共同组建实体化运作的专业指导委员会,共同制订人才培养方案;另一方面,行业企业、政府、科研院所等通常以资金、股份或资源等形式参与合作,一般不直接介入产业学院人才培养的日常管理。第四,社会服务的平台资源广泛。一方面,产业学院的人才输出有效满足了劳动力市场对于中高端技术技能人才的需求;另一方面,依靠优质的教育资源、师资及技术研发等专业力量,产业学院可以更好地面向社会提供技术革新、技能培训和继续教育等服务。

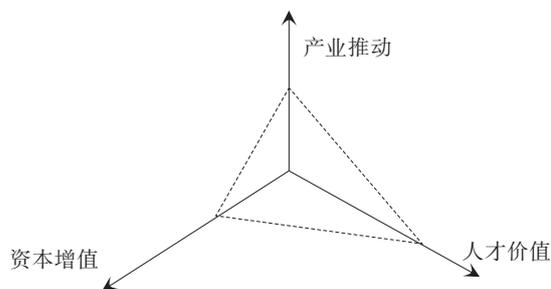


图4 人才提质主导型产业学院价值取向

(四)三种模式的主要特征异同比较

尽管各类型高职产业学院具有不同的风格特点,但从总体来看,三种高职产业学院模式具有优于传统办学模式的几大共同特点:第一,体现专业建设的多类型化。高职产业学院的专业建设主要取决于地方支柱产业、主要经营业务或院校优势专业,多层次、多样化的专业布局彰显出教育生态的丰富性。第二,具有可推广复制的时代价值。按照组织战略分类的高职产业

学院划分明晰,每种类型均具有稳定的组织形态,为职业院校转型提供了可资借鉴的发展路径。第三,缓解办学的成本压力。高职产业学院从所有制形式来看属于混合所有制办学,从而能吸引市场上更多的资本、资源,实现职业教育领域的“双循环”。

同时,通过对不同类型的高职产业学院的横向对比发现,具体差异主要表现在产业学院参与成员间的信息响应程度、校园文化与产业文化的融合程度、社会服务的水平程度以及政府的参与程度几个方面。首先,资本增值主导型模式采用董事会下的院长负责制,现代管理体制相对成熟,因此其信息响应度最快;而产业助推型内部参与成员相对较多,其响应度较慢。其次,资本增值主导型模式在空间位置、资本力量上有显著优势,更加注重学校到工作的过渡,因此教育文化与产业文化也更加融合;而人才提质主导型模式兼顾学生综合素质的培养,其文化融合度就相对较弱。再次,由于人才提质主导型模式具有广泛的社会服务平台资源,而资本增值主导型模式的职业培训等主要应用于特定企业、行业自身内部的员工,因此人才提质主导型模式具有较强的社会服务度;资本增值主导型模式则相反。最后,由于产业助推主导型模式是地方政府直接参与办学管理,资本主导型模式中政府主要负责监管,因此政府在产业助推主导型模式中参与度最高。

三、高职产业学院建构的实践机制

(一)互通互利深度融合,协调多元力量的利益诉求

产业学院是通过资本联结而形成共生共荣的“利益共同体”,不同高职产业学院组织战略是多元力量博弈的结果,各相关主体的诉求都会对高职产业学院的建设和运行产生影响。要在实际运行中真正达成战略的实现,必须引导产业学院内部形成平等合作、互通互利、互惠共生的理念,建立形成透明化、高效化、包容性的

利益分配与协调机制,以系统地整合资源,实现正和博弈。

在产业助推主导型模式中,地方政府或行业主管部门要利用自身形象吸引高水平、高质量的合作院校,同时创新制度安排以招商引资,大力发挥牵线搭桥、引凤筑巢的作用,为院校、企业、科研院所等构筑有保障的合作大平台,以长效机制提升产业院校建设的政策价值和社会效应。在资本增值主导型模式中,为增进成员间的信任,需要增加运行的透明度。一方面,学术教育权、行政管理权和监督评价权互相分离,并定期公开财务、人事、基建、采购、资产、科研等有关信息,促进学院的廉政建设;另一方面,搭建信息共享平台,增加院校、企业平台的进入权限,提升信息沟通效率,促进产业链与人才链的信息更新。在人才提质主导型模式中,需要适当让渡企业的合法利益,降低企业投入资产的专用性,减少资本方参与投资的风险和顾虑,应以开放的心态,接纳行业、企业的介入,积极沟通以推进业务经营方全面、深度参与教学的各个环节,使教育和市场精准对接,教学内容与产业发展同步更新,从而实现全面提升学生综合素质的战略目标。

(二)全程规范引导,创新立体化的质量评价体系

高职产业学院目前仍处于探寻摸索阶段,需要建立系统的评价标准,以规范引导产业学院的发展方向,减少甚至避免在办学过程中走弯路。同时,由于高职产业学院的特殊属性,更需要全方位地进行监督和约束,因此建立健全创新性的立体化质量评价体系就显得尤为重要。

其一,要形成多元化的评价主体。高职产业学院是由学校、企业、政府等多主体联合形成的有机体,因此在探索与构建质量评价体系时需要实现评价主体的多元化。各类型高职产业学院的评价主体不仅包括高职院校、行业企业、地方教育行政部门,还应当加入高职产业

学院师生以及第三方机构,产业助推主导型模式还应有地方政府或行业主管部门的参与,以便全方位、多层次地对学院办学质量进行考核与评价。其二,要建立开放化的评价标准。高职产业学院都具有双重价值取向,因此评价标准不同于传统院校的办学要求。同时,不同类型的高职产业学院具有不同的组织战略,对办学预期的评价各有侧重,因此针对不同类型的产业学院,应建立因地制宜、因时制宜的开放化评价标准。例如,应着重突出人才培养符合企业、行业需求的程度,将学院公益性科技问题解决度、科研成果的转化率、关键核心技术等纳入评价指标。其三,要增添过程化的评价内容。高职产业学院是一种有别于传统公办高职院校的新型组织结构,既要建立客观性强的结果导向指标以指明建设方向,又要格外注重过程评价,以鼓励办学过程中的积极创新、大胆试错,促进办学过程中的流程改进和有效探索。

(三)增强核心竞争力,实现异质性与可持续性发展

从可持续发展的角度看,组织的核心竞争力是实现其长远发展的内核。高职产业学院的核心竞争力主要有特有的专业集群、高效的资源整合力、优质的毕业人才等基本要素。为增强产业学院的内核力量,避免未来发展中的同质化,需要整合多种具有价值性与排他性的核心要素,提升高职产业学院的核心竞争力。

首先,实现学院专业内涵的增值。在产业学院下成立董(理)事会直接领导的专业建设委员会,资本助推主导型与产业助推主导型模式深度调研分析区域经济、企业业务的关键点和关键环节,动态化调整专业布局,人才提质主导型模式增强业务经营方在专业设置与人才规格方面的决策权,按照分工不同、各有侧重的方式,以能力为导向,构建多主体人才培养质量评价机制以及长期跟踪的持续评价机制。其次,整合资源以实现学院价值的增值。人才提质主

导型、资本增值主导型模式通过建立师资共培共享平台,实现教师与师傅的动态转换,破解当前“双师型”师资短缺的困境。产业助推主导型模式需要加快畅通社会资源的进入渠道,优化整合院校、企业、行业、科研资源,使多元化的优质资源向最能增强核心竞争力的方向流动。最后,多途径推进高技术人才、科研成果走向市场。各类型的产业学院都应对市场做出回应,拓展科研服务能力,扩大竞争优势,支撑产业发展、促进产业转型升级。在数量方面,不断增加产业学院人才培养的数量和产教融合的成果,使其达到相当规模;在质量方面,优化产业学院布局,形成“多学科融合、多团队协作、多技术集成”的战略式合作。■

[注释]

①②许玉林.组织设计与管理[M].上海:复旦大学出版社,2010:35,32.

③钱颜文,孙林岩,梁莉.非营利性组织战略管理形成及其概念模型[J].科研管理,2005(5):73.

[参考文献]

[1](美)弗雷德·R.戴维.战略管理:概念与案例[M].徐飞,译.北京:中国人民大学出版社,2012.

[2]张艳芳.混合所有制产业学院的历史缘起、现实困境与未来展望[J].职业技术教育,2019(13):40-44.

[3]许文静.整体性视域下产业学院内部结构的治理逻辑研究[J].中国职业技术教育,2018(29):12-16.

[4]蔡瑞林,徐伟.培养产权:校企共同体产业学院建设的关键[J].现代教育管理,2018(2):89-93.

[5]王云儿.产教融合背景下的“双院制”模式[J].高教发展与评估,2019(3):82-87+108+113.

[6]郭雪松,李胜祺.混合所有制高职产业学院人才培养共同体建设[J].教育与职业,2020(1):20-27.

[7]宣葵葵,王洪才.高校产业学院核心竞争力的基本要素与提升路径[J].江苏高教,2018(9):21-25.

(栏目编辑:孙苹)