

基于组织生命周期理论的民办高校管理陷阱探析

陈晓东

(无锡太湖学院, 江苏 无锡 214064)

摘要: 民办高校像一个生物有机体, 也会经历由生到死、由盛及衰的过程。根据组织生命周期理论, 民办高校的生命周期可分为初创阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段和蜕变阶段。在不同的阶段, 民办高校面临的管理陷阱各不相同, 需要采取相应的对策。当前, 我国民办高校正处于发展的关键时期, 一方面受限于当前的政策法规, 民办高校的外部环境亟待改善; 另一方面民办高校的内部管理也制约着自身的发展, 有待改变。认识民办高校生命周期的内在规律, 积极防范并有效突破其生命周期不同阶段的管理陷阱, 有助于民办高校从管理角度驱动新一轮的发展。

关键词: 民办高等教育; 民办高校; 生命周期; 管理陷阱

DOI: 10.3969/j.issn.1671-2714.2014.00.011

尽管民办高校组织与企业组织相比有诸多特殊性, 但在市场化和全球化改革浪潮的冲击下, 其组织属性与职能在悄悄地发生变化。从一定意义上看, 民办高校已转变成准营利性组织, 其运行机理与企业的运行机理也不再格格不入, 从形态上看, 民办高校与企业具有组织同型性 (organizational isomorphism)^①。正如罗宾斯 (Robbins) 所说, 民办高校和企业“都要经历一个生命周期 (life cycle), 开始于形成阶段, 然后是成长、成熟, 最后是衰退”^②。从资源配置和管理运营的角度看, 营利性民办高校的“企业性”日益凸显, 会经历一个或长或短的生命周期。

一、组织生命周期理论概述

组织生命周期理论的提出与企业组织密切相关, 其理论产生源于学者对企业组织的细致观察。

生命周期理论的鼻祖是戴维斯 (Davis), 他开启了组织生命周期研究的先河。1959年, 马森·海尔瑞 (Mason Haire) 最早提出“企业生命周期”的概念, 指出可以用生物学中的“生命周期”观点来看待企业。^③1972年, 美国哈佛大学教授拉芮·格雷纳 (Larry E Greiner) 在《组织成长的演变和变革》一文中再次定义了“企业生命周期”的概念, 并分别提出了组织成长的五阶段模型和六阶段模型。^④国内的管理学专家对企业生命周期也进行了深入研究, 1997年陈佳贵教授提出了“孕育期、求生存期、高速成长期、成熟期、衰退期、蜕变期”六阶段论;^⑤2000年李业根据经营业绩对企业发展的影响提出了“初生期、成长期、成熟期、衰退期”;^⑥2004年芮明杰提出了“出现阶段、扩张阶段、成熟阶段、防护性阶段、复杂阶段”。^⑦

提及“企业生命周期理论”, 就不得不提美国组织变革管理大师、哥伦比亚大学安德森管理学

收稿日期: 2013-07-10

在线优先出版日期: 2014-04-09

作者简介: 陈晓东, 男, 江苏靖江人, 讲师, 工商管理硕士, 研究方向: 民办高等教育、民营企业生态与企业教练技术。

①杨明《从高校与企业似与不似看高校组织的性质》,《浙江大学学报(人文科学版)》2002年第3期,第117页。

②[美]罗宾斯《管理学》,黄卫伟译,中国人民大学出版社1997年版,第155页。

③④王薇《学校发展阶段评价解释模型的建立及应用》,《教育科学研究》2012年第3期,第36页。

⑤⑥⑦黄子微《基于生命周期理论的组织变革策略研究》,电子科技大学2012年硕士学位论文,第14页。

院教授伊查克·爱迪思(Ichak Adizes) 其于1988年出版的《企业生命周期》被公认为管理学的经典之作。他认为,企业组织和生物有机体一样,具有固定的生命周期,即出生、成长、老化和死亡。具体来说,企业的生命周期包括三个阶段十个时期,即成长阶段(孕育期、婴儿期、学步期)、再生和成熟阶段(青春期、盛年期、稳定期)以及老化阶段(贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡)。^①爱迪思的生命周期理论以灵活性和控制力两个方面作为衡量企业生命演化的维度,论证了企业成长和老化的现实表现,提出了改善管理的对策,在管理实践界产生了巨大的影响。

而第一次正式提出“组织生命周期”概念的是耶鲁大学的副教授金伯利(John R. Kimberly)和米勒思(Robert H. Miles),他们在20世纪70年代中期提出:包括企业在内的组织都适用生命周期理论。^②2005年,山西大学教育科学学院陈平水副教授在《大学生生命论》一书中提出了大学组织生命周期阶段划分理论,指出大学组织像任何有机体一样有其个性和生命力,具备“新陈代谢、自我复制、突变性”三个生命基本特征,同时将大学组织分为五个阶段:婴儿期、学步期、青春期、成熟期和衰退期。^③

根据美国加州大学前校长克拉克·科尔教授(1993)的调查,大学组织是世界上最长寿的组织之一(比企业组织生命周期要长),意大利的波隆那大学、法国的巴黎大学、英国的剑桥和牛津等大学,虽历经了王朝的变革、革命的激荡、现代的洗礼,却仍然存活并保持着旺盛的生命力。^④即便如此,这些建立于中世纪的大学过渡到现代大学,也历经了几个世纪之久。16世纪至18世纪末期欧洲大学“或停滞不前,或发展迟缓,甚至成为保守主义的堡垒”^⑤,也是其生命周期跌宕起伏的明证。我国民办高校起步较晚,正处于发展的关键时期,其生命周期的不确定性恰恰需要我们把握其内在的规律,认识并关注所处环境的变化,通过不断调整自己、规避管理陷阱、超越现实环境,实

现其“生命”的可持续性。值得一提的是,高校组织的人才济济、自我更新的内在创新机制往往使其择时“蜕变”,从而生生不息。

综合以上观点,结合我国民办高校的特点,笔者将民办高校的生命周期分为以下五个阶段:初创阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段和蜕变阶段(见图1)。

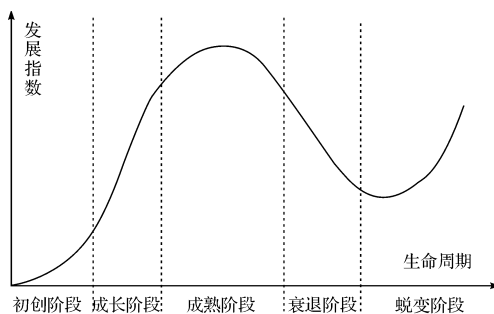


图1 民办高校的生命周期示意图

二、民办高校生命周期中的管理陷阱

尽管每所民办高校的起点和起步时间各不相同,所处的发展阶段也不尽相同,但如果将它们看成一个生命有机体,就会发现它们经历的各阶段生命周期有鲜明的共同特征和需要防范的管理陷阱。

(一) 初创阶段

初建的民办高校,其首要目标是“生存”。一方面,除了要有创业者的激情(承担风险的责任心),还必须要有的创业者的感召力,即凝聚利益相关者一起去实现梦想,这种责任心和感召力决定着资源能否集聚并充分加以利用;另一方面,学校刚刚成立,抗风险能力很弱,不仅处处需要资金,更需要政策、理念和市场。

一般而言,此阶段的内部管理很不到位,创业者无暇顾及更多,尤其是教学质量。因此,这个阶段的组织形态大抵是直线型的,创业者只能高度集权。同时,他们往往日程过满、加班过多,没有聘用,没有考核。在创业者的带动下,这种直线型

①[美]爱迪思《企业生命周期》,中国社会科学出版社1997年版,第98页。

②王薇《学校发展阶段评价解释模型的建立及应用》,《教育科学研究》2012年第3期,第36页。

③陈平水《大学生生命论》,中国社会科学出版社2005年版,第12页。

④陈平水、连仙枝《生命理论诠释大学组织的可行性研究》,《教育理论与实践》2006年第5期,第62页。

⑤贺国庆《高等教育的重大转折——工业时代欧洲大学的变革》,《河北师范大学学报(教育科学版)》1999年第3期,第87页。

的组织发挥了超乎寻常的“高效”,实现了很多在别人眼中“不可能”的事。如,西安翻译学院、黄河科技学院等一批民办高校的应运而生,无不见证着创业者的艰辛、执著和激情。

初创阶段需要防范的陷阱有两个:一是“资金陷阱”。由于创办高校的初始资金量较大,若经营不善、流动资金不足,容易导致资金链断裂,使学校中途夭折。曾经创造了“当年创办、当年招生”奇迹的三亚卓达旅游职业学院易主改制便是一例。^①二是“激情陷阱”。由于创业者激情的丧失,导致失去责任心、思路不清、运营失控,使学校改弦易辙。如,江阴培尔职业技术学院办学失败的主要原因就是投资商“毫无风险地退出”^②,其实是创业者失去了办学的激情。

这个阶段创业者事必躬亲、“独断专行”的领导风格几乎是不可避免的,因为唯有这样,才能适时处理危机、度过生存难关。不过这种“独断专行”如果没有及时得以纠正,而是惯性延续,就会在下一阶段病态地阻碍学校的发展。

(二) 成长阶段

步入第二阶段的民办高校,其首要目标是“扩张”。此时学校运转正常起来,外部生源市场充足,招生形势喜人。创办者觉得“机不可失、时不再来”,一再追求规模。此时,或许校舍不全、设备不良、师资不足,但创办者沉醉于眼前的成功,所有“难题”皆不足虑。

一般来说,成长期的民办高校的组织形态是职能制或直线职能制,创办者的初衷是“职责分明、分工协作、绩效导向”,也希望能够“授权”给下属。不过由于初创期的惯性使然,创办者往往“欲放还收”,经常采用“遥控”管理。当创办者授权下属后,有时下属的决断不符合创办者的意图,授权就会被收回。但创办者收权后,又会因无暇顾及而不得不再度授权给下属。因此,“钟摆式”的“授权—收权”使学校的日常运营显得毫无章法、效率低下,而下属们更是无所适从。

随着学校规模的不断扩大,处于成长期的民办高校“老板们”希望有“职业经理人”能够帮助其一起管理学校。为此,他们专程从各大名校聘请著名学者来校实行“专家治校”。但事实是,“职业经理人”也是走马灯一样地被换来换

去。究其原因,多是“职业经理人”的管理风格与创办者的想法有出入。尽管聘请来的校长在受聘之前很受创办者的青睐,但当校长真正执掌大权时,往往会与创业者发生冲突。组织结构调整、薪酬制度改变、预算体系建立以及规范决策程序等,都可能成为冲突之源。也有一些“职业经理人”无奈之下徒担虚名,无法真正发挥“专家”的效用。

成长阶段的民办高校有两大陷阱:一是“创业者陷阱”。学校无法实现从创业时期的“高度集权”向“授权有度”的规范管理转换,创办者无法向“职业经理人”交棒,而办学恰恰注定是一场“接力赛”,而不是一个人的“马拉松”。现实中,部分民办高校管理的“家族化”倾向,或许只有“家族成员的职业化”才能使其跳出这个陷阱。二是“规模陷阱”。“扩张惯性”使得民办高校分身乏术,因此大多数民办高校在这个阶段宁愿采用立竿见影的“传销式”招生策略,采用“回扣”、“价格战”等手段,然而这无异于饮鸩止渴。^③踏入“规模陷阱”意味着民办高校此时未关注“内涵发展”,无心也无力打造“核心竞争力”,更无法形成品牌溢价,从而错失发展良机,有的甚至直接倒闭。

(三) 成熟阶段

成熟阶段的民办高校已经基本建立了高效的管理系统,实现了领导机制(权力结构)的转变,规范了决策程序,正“渐入佳境”。

这个阶段民办高校的主要目标是提升品牌竞争力,而品牌的核心是质量和特色,竞争力的来源无疑是以师资为核心的人力资源以及其所形成的组织文化。在民办高校的生命周期中,这一阶段可谓是最精彩的时期。此时,学校定位清晰、目标明确、特色彰显、活力四射、资金充裕,由于灵活度和可控性达到了平衡,学校受外部政策的影响较小,自主性得到有效增强。

从组织形态上来说,成熟阶段的民办高校大多实施了事业部制。随着跨部门项目的增多,矩阵制也经常成为辅助形态,如设定学校发展规划制定小组、人才培养模式改革小组、薪酬绩效委员会等。这个阶段在管理上的明显特征是重心下移,二级学院各显神通,职能部门精简高效。事实

^{①②③}李钊《民办高校风险管理:理论与实践》教育科学出版社2012年版,第67页;第63页;第148页。

上,此种形态的组织有分权的特征,不仅致力于改变内在的人力资源管控方式,更为可持续发展打下基础,使创新成为可能。

此阶段必须防范两大管理陷阱——“官僚陷阱”和“分权陷阱”。“官僚陷阱”在环境相对舒适、安全的成熟期比较常见,此时学校的各项规章制度比较健全,各级人员按部就班,但随之而来的就是组织灵活度下降、创造力不足、办事刻板、安于现状、懈怠乏力。而此时,却很少有“不同的声音”,可能会由此萌发衰败的种子。“分权陷阱”是成熟阶段的另一个极端表现,由于组织分工明确,“本位主义”就会滋生,具有一定权限的负责人就会最大限度地利用职责谋求本位利益。人们强调更多的是谁造成了问题,而很少考虑采取补救性措施有效解决问题。因此,当出现问题时,扯皮推诿成为普遍现象。

对于民办高校而言,面对这两大陷阱,如能预先应对、及时规避,学校将迎来较长的稳定发展期。否则,将不可避免地陷入衰退。

(四) 衰退阶段

官僚化的结局是陷入衰退。衰退期的民办高校,其突出表现是增长乏力,与之相应的是资金状况不良、生源质量逐年下降、教学质量迟滞不前、学校内部死水一潭。该阶段民办高校的核心目标是有效控制风险,伺机寻找新的增长点以摆脱困境。

由于成熟期的优越感掩盖了衰退的蛛丝马迹,衰退期往往来得较为迅猛。从组织形态上讲,此时需要当机立断进行组织变革——从分权再次回归集权。陷入衰退期的组织变革会异常困难,将遭遇到前所未有的阻力。因此,民办高校的管理者此时要有充分的思想准备。

行至衰退期,民办高校要防范另外两大管理陷阱——“财务陷阱”和“文化陷阱”。衰退期的表征之一是收入不再增长,而成熟期形成的刚性成本却居高不下,更重要的是,此时学校的隐性成本在逐渐增加,没有经历过衰退期的管理者往往对此毫无知觉。因此,民办高校不能拘泥于原有的财务预算,要有充足的预备金,谨防“出血点”太多而无法施救,这便是“财务陷阱”。同时,民

办高校需要建立“变革文化”。要变革已经形成的组织文化,非一朝一夕之功,重塑组织文化相当不易。受官僚化的影响,大部分学校核心成员在享有特权中找到了满足感和成就感,对任何变革都会产生抵触和恐惧感,此时需要借助外部力量才能跳出“文化陷阱”。危机时刻如果不能打破“文化惯性”,那么几乎是“回天乏力”。加之如果不能跳出“财务陷阱”,学校就会“死亡”——其出路不外乎破产清算、终止或被终止、主体变更、兼并重组。

(五) 蜕变阶段

一旦突破了衰退期的管理陷阱,在财务稳定的前提下,变革成为主流,资源重新整合,创新活动层出不穷,民办高校即可“自我再生”。

缘于教育的公益性,即便学校被终止或破产清算,也要“尽可能地保证学校正常秩序不受或少受影响”。以美国为例,每年都有百余所私立高校因经营不善等原因而“关门”,但美国州政府、教育部门很少直接关闭私立高校。学校停办后,其财产一般会进行公开拍卖,用于其他私立高校或社会事业。在我国,设置者变更(包括被收为国有)和自生自灭的居多。^①

无论是“自我再生”还是“主体变更”或“兼并重组”,只要这部分资产仍从事高等教育,便可认为它进入了蜕变阶段。蜕变期的民办高校,其主要目标是获得新生。借用陈佳贵先生企业蜕变的相关理论,^②这个阶段的民办高校有可能是法律形态的变化(投资主体多元化、所有权发生变化),也有可能是组织形态的变化(合并、新设或重组),还有可能是“产品”的变化(培养对象从专科转设为本科、新增研究生培养、人才培养模式创新等)。

这个阶段需要防范的管理陷阱是“人力资本陷阱”。此时的民办高校因为是通过改变“形体”才得以存续,所以从理念到行为、从业务到管理、从流程到机构,都需要加以转变。“形体”改变之后,一是原有的一些核心人才可能会不太适应,造成人力资本的流失;二是可能会出现同质化的人才,整合后的人力资源结构如果不够合理,就会造成人力资本的下降。因此,实现螺旋式上升的前提是要规避“人力资本陷阱”。

^①杨树兵《民办高校发展战略和政策需求研究》,江苏大学出版社2009年版,第176-178页。

^②陈佳贵《关于企业生命周期与企业生命蜕变的探讨》,《中国工业经济》1995年第11期,第10页。

三、组织生命周期理论对民办高校的启示

诚如爱迪思所说,组织的成长,意味着它具备了处理更大更复杂问题的能力;而组织的老化,则意味着它处理问题的能力在下降。^①组织就像生物机体那样,也有它的生命周期,管理者需要把握它的成长机制。简单地排除问题或者防止问题出现的想法和做法,相当于使生命停顿在某个阶段不再发展。管理者的作用就是恰当把握组织所处的生命阶段,集中精力对付这一阶段肯定会出现的问题或可能的陷阱上,因势利导、跳出陷阱,使问题成为成长的动力,为下一阶段的变化做好准备。^②

民办高校与其他组织一样,也有它的生命周期。每个阶段,都将不可避免地遇到问题或遭遇陷阱。作为民办高校的管理者,只有认识了民办高校自身所处的生命阶段,才会知道它需要什么,可以对它做些什么,以及必须对它做些什么。

对处在初创阶段的民办高校而言,必须清醒地认识到“生存”是第一要务。为避免“资金陷阱”,一方面要充分利用免息、贴息、减免税、补贴、奖励、优惠和支持等各项政策并寻求政策法规的突破,另一方面要建立可靠的投融资平台,保证资金的相对充裕。对管理者来说,集权高效、精打细算、低成本运作是其必然的选择。创业的艰辛对每位创业者的“激情”来说,都是一场考验。民办高校在初创过程中要善于进行目标分解,通过阶段性目标的实现激励团队成员,循序渐进地加以建设。为规避“激情陷阱”,管理者切不可好高骛远、脱离实际,要尽可能地减少“负激励”对团队士气产生的影响,多鼓励、少批评,从而使创业团队保持创业激情,赢得创业的成功。当学校招生人数稳步增长、教学秩序相对稳定、教师团队基本稳定后,学校就会步入良性发展的轨道,完成原始积累,平稳渡过生存期。

对处在成长阶段的民办高校而言,必须意识到影响学校生存发展的主要因素正在发生变化。为避免“创业者陷阱”,管理者应主动寻求变革。一方面,要广发“英雄帖”,寻访、招募能够引领学校新一轮发展的各路“带头人”;另一方面,要加

紧培育创业团队中的核心成员,选拔其中的佼佼者作为管理梯队成员。更重要的是,学校应完善内部治理结构,着力构建绩效导向的高效规范的管理系统,合理分工、明确职责、形成体系。管理者要善于授权,而不是事必躬亲;授权不是放权,管理者应通过制度设计防止失控。为避免陷入“规模陷阱”,管理者应在适度扩张以后着眼于学校的内涵建设。民办教育的优势,在于其灵活的运营机制和高效的决策机制,管理者应充分认识这一点,并将之运用于学校的长期发展,切不可局限于眼前。由于资源配置的路径差异,民办高校不可能重复公办高校的内涵发展之路,因此必须另辟蹊径。随着公办高校的觉醒、改革以及现代大学制度的普遍推行,民办高校的生存空间将受到空前的挤压,还将受到处于成熟期的国际高校的威胁。从竞争态势来讲,民办高校只能走差异化办学道路。管理者只有从创新人才培养模式入手,找准办学定位,坚持质量立校,增加对教学一线的投入,才能逐步走向“成熟”。

对处在成熟阶段的民办高校而言,必须清醒地认识到“官僚陷阱”和“分权陷阱”带来的危害。管理者要克服学校内部的官僚倾向,善于制造“合理的冲突”,寻求内部活力的改善;同时,要善于倾听一线的声音,理顺沟通渠道,打破“论资排辈”定势,大胆起用优秀的年轻教师充实到管理队伍中去。管理者还要防止本位主义所带来的“分权”影响,提倡“无界限”的协同理念,建立定期内部审计、轮岗竞聘的管理机制。此阶段虽然资金充裕,但需防止在形式上花费过多,绩效考核的关注点应转移至“创新贡献”,而不是常规业绩。

对处在衰退阶段的民办高校而言,必须清醒地认识到“逆水行舟、不进则退”。面对“财务陷阱”,一方面管理者必须防止“入不敷出”,加强成本控制以确保现金流暂时不出现问题;另一方面管理者必须了解“改革是有代价的”,没有经费支持的改革注定不可能成功。管理者必须想方设法地为学校“走出衰退期”预留变革成本。为了开源节流,学校需要围绕危机状态的紧缩型战略进行流程再造和组织变革。首先,管理者要让教职员充分了解学校的现状和所面临的危机,并动员所有的教职员行动起来共同面对可能的衰

^{①②}周贞琪《企业生命周期理论的探索者爱迪思》,《管理学家:实践版》2010年第2期,第40-41页。

退;其次,管理者应预见组织变革可能给既得利益者带来的影响,分门别类地拟订应对方案并有针对性地进行沟通和疏导;最后,管理者要善于向教职员描述组织变革后的图景和实现路径,以及给大多数员工带来的好处。唯此,“文化陷阱”才可破除,学校方可新生。

对处在蜕变阶段的民办高校而言,无论其法律形态或产品形态是否改变,其内部的组织形态都会发生改变。在蜕变过程中,学校的实物资产和货币资本一般来说都尽可能地保持它原有的价值或者将损失降至最低,以图日后实现升值;但对民办高校而言,最宝贵的人力资本往往由于其不确定性而处理不当。管理者应梳理现有的人力资本,并对其人力资本价值进行评估,避免在蜕变过

程中发生“劣币驱逐良币”的现象;同时要促进人力资源融合,加强人力资源培训,使人力资源整合效用最大化。

值得说明的是,民办高校所处的生命阶段,不是以时间长短来认定的,也不是以规模大小为前提的。就时间来说,有不少百年名校依然“年轻”,也有不少刚刚建立的高校已“老态龙钟”;就规模而言,既有学科门类齐全的“巨无霸”私立高校依然生机勃勃,也有专注某个学科、不足千名学生的民办高校生生不息。在现实中,民办高校面对的情况要纷繁复杂得多。民办高校的基业长青之道就在于防患于未然,突破生命周期中每一个暗藏的陷阱。

Study on Management Traps in Non-governmental Institutions of Higher Learning based on the Theory of Organizational Life Cycle

CHEN Xiaodong

(Taihu University of Wuxi, Wuxi, Jiangsu, 214064, China)

Abstract: Non-governmental institutions of higher learning, like biological organism, can also experience the processes from birth to death, and from prosperity and decline. According to the theory of organizational life cycle, the life cycle of non-governmental institutions of higher learning can be divided into start-up stage, growth stage, maturity stage, decline stage and metamorphosis stage. At different stages the management traps faced by non-governmental institutions of higher learning are different and require different strategies. At present, China's non-governmental institutions of higher learning are in a critical period of development. On one hand, they are limited by the current policies and regulations and their external environment needs to be improved, and on the other hand their internal management also restricts their development and needs to be changed. Recognizing the inherent law of the life cycle of non-governmental institutions of higher learning, actively preventing and effectively breaking through the different stages of its life cycle management trap, help drive a new round of development from a management perspective.

Key words: non-governmental higher education; non-governmental institutions of higher learning; life cycle; management trap

(责任编辑 毛红霞)