

Research on the Reform of University Administration from the Perspective of Enterprise Management-Based on the Experience of Hong Kong Polytechnic University

Xiaoning Wang

Beijing Union University, Beijing, 100101, China

Abstract

This paper adopts business management theory as an analytical framework to explore its applicability and practical pathways within university administration. Through a case study of The Hong Kong Polytechnic University, this research reveals that the institution has constructed an efficient and collaborative administrative system by introducing core business elements such as strategic management, performance evaluation, customer service, and lean operations. This has significantly enhanced resource allocation efficiency, strategic execution capability, and organizational responsiveness. However, this integration is also accompanied by potential conflicts between academic value rationality and commercial instrumental rationality. Therefore, this paper proposes that university administrative reform should adhere to the principle of academic orientation, achieve a creative integration of business management wisdom with the laws of higher education by constructing a balanced evaluation system, innovating collaborative governance mechanisms, and fostering an inclusive organizational culture, thereby promoting the modernization of university governance.

Keywords

business management; university administration; governance innovation; the Hong Kong polytechnic university; performance orientation

企业管理视角下高校行政管理改革研究——基于香港理工大学的经验分析

王筱宁

北京联合大学, 中国·北京 100101

摘要

本文以企业管理理论为分析框架,探讨其在高校行政管理中的适用性与实践路径。通过对香港理工大学的案例分析,本文发现其通过引入战略管理、绩效评估、客户服务及精益运营等企业核心要素,构建了高效协同的行政体系,显著提升了资源配置效益、战略执行效能与组织响应能力。然而,这种融合也伴随着学术价值理性与商业工具理性间的潜在冲突。因此,本文提出,高校行政管理改革应在坚守学术本位的原则下,通过构建平衡的评价体系、创新协同治理机制及培育兼容并蓄的组织文化,实现企业管理智慧与高等教育规律的创造性融合,以推动高校治理现代化。

关键词

企业管理; 高校行政管理; 治理创新; 香港理工大学; 绩效导向

1 引言

全球化与市场化的浪潮深刻重塑了高等教育的生态格局。高校在追求学术卓越的同时,日益面临提升运营效率、优化资源配置和强化社会服务的多重压力。传统科层化的行政管理模式因其流程冗繁、响应迟滞等弊端,难以适应快速变化的时代需求。与此同时,企业管理理论中成熟的战略规划、流程优化及绩效管理方法,为组织效能的系统提升提供

了可资借鉴的范式。

香港理工大学(以下简称“理大”)作为国际知名的公立研究型大学,在行政管理中主动借鉴企业管理理念,形成了特色鲜明且成效显著的运营模式,其经验具有重要的研究价值。本文旨在通过案例研究,系统分析理大如何将企业化管理要素融入高校治理,评估其优势与挑战,进而为我国高校探索行政管理现代化路径提供理论参考与实践启示。

2 企业管理理论的核心价值与迁移可能性

企业管理不仅是一套提升营利组织效率的工具,更是一种追求资源优化、持续创新和价值创造的系统哲学,其核

【作者简介】王筱宁(1998-),男,中国山西忻州人,硕士,从事思想政治教育研究。

心原则对非营利组织同样具有启发性。

首先，企业管理以提升组织效率与效益为核心使命。它通过流程标准化、精益管理和全面质量管理等方法，致力于以最小资源消耗实现最大产出。高校同样面临资源有限性与使命多元性之间的矛盾，引入效率优化理念有助于压缩行政成本，将更多资源投入教学科研核心活动。

其次，战略管理与敏捷适应是企业生存发展的关键能力。企业运用SWOT分析、平衡计分卡等工具应对外部不确定性。在高等教育竞争日益激烈的今天，高校也需要提升战略规划的前瞻性与执行力，以及应对科技革命与社会需求变化的敏捷性。同时，企业也通过“客户导向”理念重塑了组织与服务对象的关系。将师生视为“内部客户”，推动行政管理从管控向服务转型，是提升师生满意度与组织协同效率的重要基础。

最后，战略性人力资源开发是构建组织核心竞争力的保障。企业将员工视为资本，高校亦可借鉴此理念，建设专业化、职业化的行政队伍，激发其服务潜能与创新意识。

3 学院治理现代化将成为高校效能提升的微观基石

学院作为大学的办学主体和学术基层单位，其内部管理水平是大学整体战略落地与资源转化的关键环节。学院是“校-院”两级治理结构的枢纽。学院需具备承接办学自主权的能力，将学校战略转化为具体的学科行动与资源配置方案，顶层设计与基层执行之间容易出现脱节。学院是教育质量保障的第一责任主体。通过建立内部质量监控体系、支持教学创新与学术伦理建设，学院直接影响人才培养的最终成效。同时，学院也是社会需求响应与外部合作的前沿接口。敏捷对接产业与政策需求，调整培养方案与科研方向，是大学履行社会服务职能的直接体现。

因此，提升学院治理的科学化与专业化水平，灵活借鉴适用于知识型组织的管理方法，对高校整体效能提升至关重要。

4 香港理工大学的运营管理模式：企业化思维的融合实践

理大在运营管理中系统融入了企业化思维，形成了战略清晰、绩效驱动、服务为本的治理特色。

4.1 战略导向与绩效驱动的治理架构

理大建立了权责分明的三层治理体系：校董会负责战略决策与监督，校管理层负责执行，学院与部门享有运营自主权。学校通过五年《策略计划》明确发展重点与关键绩效指标（KPIs），并将其分解至各单位，与预算分配和绩效评估紧密挂钩，形成了强有力的战略传导与问责机制。

4.2 “绩效预算”模型优化资源配置

资源分配与绩效表现直接关联。学校依据各单位在教学、科研、知识转移及社会影响力等方面的产出进行评估，

据此动态调整预算。这种“为结果付费”的机制，激励各单位聚焦核心使命，提升资源使用效益。

4.3 构建“客户中心”的服务型行政体系

行政工作明确以师生为服务对象。通过推行服务标准化、流程再造（如“一站式”服务）、数字化平台建设及定期满意度调查，显著提升了服务效率与师生体验，推动了行政文化的根本转变。

4.4 企业化运作的创新创业生态系统

理大设立全资子公司统一管理知识产权转化，并提供从种子基金、孵化空间到创业教育的完整支持链。这种市场化运作模式，有效推动了科研成果的社会与经济价值实现。

4.5 数据驱动的精益运营

理大通过管理仪表盘、学习分析及资产共享平台等工具，推行数据驱动决策与精细化资源管理，降低了运营成本，提升了设施与能源使用效率。

4.6 全球化与竞争性的人力资源策略

在全球范围内招聘人才，提供具有竞争力的薪酬，并将绩效与晋升、续聘及薪酬调整强关联，确保了师资队伍的整体卓越。

5 企业化管理在高校应用的优势分析

5.1 战略聚焦与组织执行力增强

理大通过引入平衡计分卡等战略工具，将五年规划分解为各单位的年度KPI，并与预算分配、绩效评估紧密挂钩。这种“战略-指标-资源”的闭环机制，确保了组织目标的一致性与战略落地的刚性，有效避免了规划与执行的脱节。

5.2 资源配置效率提升

绩效预算模型改变了传统的历史基数分配模式，资源流向与教学、科研、知识转移等产出绩效直接关联。这一机制激励各单位提升产出效率，引导资源向高绩效领域集聚，整体提升了公共资源的投入产出比，降低了行政成本。

5.3 服务转型与师生体验改善

“客户导向”理念推动行政部门从管控向服务转变。通过服务标准化、流程再造（如一站式服务）和数字化平台建设，显著缩短了业务办理时间，提升了师生满意度。教师行政事务负担减轻，得以更专注于教学科研核心工作。

5.4 创新创业生态激发

理大以企业化方式构建创新创业支持体系，设立全资子公司负责技术转移，提供从种子基金到产业化的完整资金链，并建有孵化空间和创业导师网络。这一机制加速了科研成果转化，营造了鼓励创新的文化氛围，增强了大学与产业的联系。

5.5 组织敏捷性提升

扁平化结构与项目制管理增强了理大的环境适应能力。疫情期间快速切换在线教学、组织应急科研的实践表明，企业化管理所培育的快速决策和跨部门协同能力，使大学能够有效应对突发挑战。

5.6 品牌价值提升

系统的品牌管理和公共关系策略，塑造了理大“应用为本、与业界紧密联系”的鲜明形象，提升了社会声誉和资源吸引力，形成了绩效与品牌相互促进的良性循环。

6 潜在风险与优化路径

6.1 存在的风险

6.1.1 学术逻辑与商业逻辑的冲突

企业管理追求效率与量化产出，而学术活动需要长期积累和深度思考。过度强调短期绩效可能导致研究功利化、教学商品化，基础学科和人文学科发展空间受到挤压，损害大学的知识生态平衡。

6.1.2 量化评估的异化效应

KPI的泛化可能引发“为指标而工作”的现象，可能催生学术浮躁；过度强调个人绩效可能削弱团队合作精神，导致教师专注个人发展，脱离主要教学工作；行政工作也可能因追求表面指标而忽视实质改进。

6.1.3 管理主义扩张与学术共同体弱化

行政权力可能借资源分配和绩效评估之机侵蚀学术事务的决策空间。理大某学院曾发生以下事例：学院行政团队在制定年度绩效方案时，将“国际期刊论文数量”权重设定过高，而教授委员会提出的“应增加专著和重要会议论文权重”的建议未被采纳，导致教师普遍感到学术判断被行政逻辑取代。这种“管理主义”倾向还表现为行政流程日益复杂化，申请一个跨学科研究项目，需要填写不同表格，与多个部门反复沟通，行政负担不降反升。过度竞争和行政化还可能削弱学者间的信任与合作基础。

6.2 优化路径

6.2.1 确立“学术本位，管理赋能”原则

理大在反思实践中逐步明确：管理工具必须服务于学术使命。为此，学校建立了重大政策的“学术影响评估”机制——在修订绩效评价办法前，先由跨学科学者组成的特别委员会进行预评估，识别可能对学科生态产生的负面影响。同时，学校通过修订大学章程，清晰划分了学术事务与行政事务的决策权归属：学术委员会在教学计划、学位标准、教师晋升学术标准等方面拥有最终决定权；行政部门负责执行和支持，并提供决策所需的数据分析。

6.2.2 构建多元平衡的评价体系

理大正在探索建立更加科学的评价框架。针对学科差异，推行分类评价：理工科维持适度量化导向，人文社科增加专著、策展、政策报告等成果形式权重，并延长评估周期。针对量化指标的局限，引入质性评价方法：教师在年度考核中需提交“教学档案袋”（含教学理念、课程设计、学生反馈分析）和“研究影响力陈述”（详述研究成果的社会、文化或政策影响）。

6.2.3 创新协同治理机制

理大着力构建行政与学术协同的治理模式。在校级层面，建立由9名学术代表和6名行政领导共同组成的“战略

与资源协调委员会”，就资源分配原则、绩效评价标准、重点发展领域等重大事项进行季度磋商。在学院层面，推行“教师参与管理计划”，鼓励优秀学者轮岗担任系主任或专业负责人，既为管理注入学术视角，也为学者积累管理经验。同时，大幅提升治理透明度：年度预算分配方案、绩效评估结果（经脱敏处理）在校内公开，接受学术共同体监督。这种透明化改革显著减少了猜疑和不信任，某学院教授坦言：“现在至少知道钱是怎么分的，即使不满意结果，也能理解决策逻辑。”

6.2.4 培育兼容并蓄的组织文化

通过多样化的表彰体系（如教学奖、服务奖、社会影响力奖）传递多元价值导向。资助学术沙龙等非正式交流活动，维系学术共同体的有机联结。领导层以身作则，在追求绩效的同时弘扬学术自由与社会责任。

7 结论

香港理工大学的案例表明，将企业管理的先进理念与方法审慎、创造性地应用于高校行政管理，是应对现代大学治理挑战的有效路径，能够在效率、效益与创新方面带来显著增益。然而，成功的融合绝非简单的技术移植，而是一场深刻的、以学术价值为依归的“创造性转化”。

其核心在于认识到，大学在本质上是追求真理与培育人才的学术共同体。企业管理工具的引入，必须始终服膺于这一根本目的，并致力于缓解效率逻辑与学术逻辑之间的内在张力。未来，我国高校在推进行政管理改革时，应充分借鉴国际经验，更需立足本国制度与文化语境，探索出一条能够融汇企业管理智慧与高等教育规律、兼具卓越效率与学术情怀的治理新路。通过构建更加科学、高效且尊重学术的现代行政体系，为我国高等教育的内涵式发展与“双一流”建设提供坚实的治理支撑。

参考文献

- [1] Clark, B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press, 1998.
- [2] Deem, R., et al. *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford University Press, 2007.
- [3] Shattock, M. *Managing Successful Universities*. 2nd ed., Open University Press, 2010.
- [4] 周光礼. 中国大学治理现代化研究. 中国人民大学出版社, 2020.
- [5] 香港理工大学. 香港理工大学策略计划2022/23 - 2027/28. 取自大学官网.
- [6] 香港理工大学年报系列 (2018-2022). 香港理工大学出版.
- [7] 王战军, 等. 世界一流大学内部治理体系研究. 清华大学出版社, 2018.
- [8] 祁占勇. (2018). 从公司治理到大学治理的理念移植与遮蔽误用. *高校教育管理*, 2018(6), 6-8
- [9] 刘振天. (2020). 大众化、市场化背景下大学治理模式变革研究. *德州学院学报*, 2020(5).