

基于 PEP 的职业大学战略规划和执行对办学绩效的影响研究

黄妍君¹, 叶秋贤²

1. 广东工商职业技术大学, 广东 肇庆 526020

2. 佛山职业技术学院, 广东 佛山 528000

摘 要： 随着人口增长率的降低、职业大学的增多，激发民办职业本科以体制机制优势应对未来竞争。在 PEP（规划－执行－绩效）战略管理关系模型基础上，结合民办职业大学的办学实际，整合、扩充并适当改造了战略规划、战略执行和办学绩效的指标。本研究探讨了战略规划和战略执行对办学绩效的影响，以及各因素之间的逻辑关系，还使用了 PLS-SEM 进行测试。研究结果发现，战略规划对战略执行以及战略执行对绩效存在显著的正向影响，战略执行在战略规划和办学绩效起完全中介作用，但战略规划对绩效的直接影响不显著。此外，办学文化的评价偏低，制约战略执行。研究结论有助于进一步理解战略管理过程中文化渗透的重要性，并可为职业院校通过制度和机制落实战略，从而提高办学绩效提供参考。

关 键 词： 战略规划；战略执行；办学绩效；办学文化；PLS-SEM

A study on the impact of strategic planning and execution on educational performance in vocational colleges based on PEP

Huang Yanjun¹, Ye Qiuxian²

1. Guangdong Business and Technology University, Zhaoqing, Guangdong 526020

2. Foshan Polytechnic, Foshan, Guangdong 528000

Abstract： With the decrease of population growth rate and the increase of vocational colleges, private vocational colleges are stimulated to cope with future competition with institutional advantages. On the basis of PEP (Planning-execution-performance) strategic management relationship model, combined with the actual running of private vocational colleges, the indicators of strategic planning, strategy execution and running performance are integrated, expanded and appropriately reformed. This study explores the impact of strategic planning and strategy implementation on university performance, as well as the logical relationship between various factors. PLS-SEM is also used for testing. The results show that strategic planning has a significant positive impact on strategy implementation and strategy implementation on performance, and strategy implementation plays a complete intermediary role in strategic planning and university performance, but the direct impact of strategic planning on performance is not significant. In addition, the evaluation of school-running culture is low, which restricts the implementation of strategy. The conclusion of this study is helpful to further understand the importance of cultural penetration in the process of strategic management, and can provide references for vocational colleges to implement strategies through systems and mechanisms to improve school performance.

Keywords： strategic planning; strategic execution; university performance; school-running culture; PLS-SEM

引言

随着我国经济结构调整不断加快，职业教育作为与社会经济发展紧密相关的教育类型，近十多年间在现代职教体系的构建上获得长足发展。民办本科层次职业大学作为中国职业教育改革试点的重要组成部分，截至 2024 年已有 51 所职业院校被教育部准予升格为职业本科大学，其中 23 所为民办。还有更多职业院校加入职业本科队伍，办学质量与规模不容小觑。在人口增长率降低的宏观环境下，民办

作者简介：

黄妍君（1984.06-），女，广东云浮，汉族，硕士（在读博士），广东工商职业技术大学财经政法学院，讲师，研究方向：管理会计、战略管理。分工：负责本文除第四部分以外的研究工作与论文撰写；

叶秋贤（1993.11-），男，广东，汉族，讲师，硕士研究生、佛山职业技术学院经济管理学院，讲师，研究方向：企业管理。分工：负责本文第四部分的数据处理与论文撰写。

职业大学正面临机遇和挑战并存的发展局面。

按照“优胜劣汰，强者恒强”的生存法则，民办职业大学需以提高办学质量为核心，正确认识到办学绩效是衡量办学质量关键靶点这一重要关系。因此，思考如何提高办学绩效是民办职业大学可持续发展的必然要求，亦是驱动民办职业院校高品质创新发展的应然内涵。并且，科学的绩效评价是提高办学绩效的前提，然纵观国内外学者对办学绩效评价的研究，多聚焦于绩效评价本身而对于办学绩效的影响因素研究较少，从战略管理角度研判绩效影响因素的研究更少。但需注意的是，从战略高度制定科学规划并强有力地执行，有益于民办职业大学在激烈竞争中保持竞争优势，实现可持续发展，最终对办学绩效产生深远影响。因此，如何构建“规划—执行—绩效”（PEP模型）战略管理关系模型，怎样利用实证研究方法确定三因素的因果关系，如何让大学管理者从关系模型的评价结果中发现提升办学绩效的战略管理路径，均为值得研究的关键问题。因此，从文献综述后提出理论模型和研究假设，之后对三因素的内涵及假设进行界定，并介绍研究方法，最后总结研究结论和管理建议。

一、理论模型及研究假设

（一）理论模型

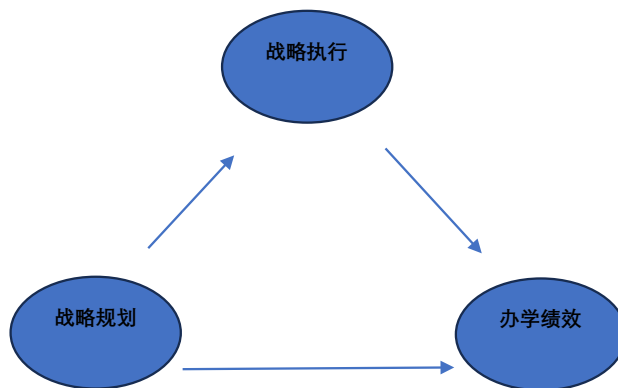
与本文相关的文献主要集中于如下两类：

一是战略与绩效的关系研究。戴维等(2021)提出战略管理过程的实用综合模型，以战略制定、战略实施和战略评价为主线，并辅以全球化与国际化、商业伦理、环境可持续性和社会责任^[1]。王水龙(2017)同样以线性模型为基础，构建由企业战略、战略执行和战略绩效组成的模型^[2]。一方面，将企业选取战略类型的特征作为企业战略因素的测度标准。另一方面，着重将影响战略成功执行的因素作为评价执行力的指标，再以企业价值理论为依托衡量战略绩效。总体而言，研究验证得出战略规划和战略执行均对战略绩效有显著正向影响，但未能证明企业战略对战略执行具有显著影响，也尚未证明战略执行在两者间起中介作用。

二是高校战略与绩效的关系研究。前述学者的模型主要针对企业，而部分学者将研究视角置于高校，如余新丽(2014)构建了战略实施、战略共识和大学绩效的模型发现，战略实施中的参与程度及支持程度同战略共识中的战略认同和理解显著相关，并验证了战略认同和战略理解分别对内部运行及成长绩效有显著影响^[3]。王依琳(2021)选取办学战略和战略行动作为影响办学绩效的因素，以战略规划方案应普遍具有的特征作为办学战略的测度，同时将影响战略行动成功的因素作为衡量行动的指标，再以平衡计分卡工具设置办学绩效评价量表^[4]。研究得出战略执行在战略规划和绩效评价间起中介作用的结论，并形成了“规划—执行—绩效”模型（PEP模型）。

综上所述，国内外学者已对战略规划和战略执行对办学绩效的关系展开初步研究。但仍存在如下不足：其一，将战略规划、战略执行与办学绩效纳入同一研究框架展开的研究偏少，三者间作用路径仍需探明。其二，针对高校战略规划和战略执行的评价指标不够全面，指标可量化性不足。其三，对民办职业大学在战略管理的评价体系以及建议的研究也较少，未充分彰显战略管理的指导作用。因此，本文可能的创新点在于：首先，将战略规划、战略执行及办学绩效纳入统一研究框架下，明晰三者间具体作用机制。其次，以PEP三角模型为研究框架，整合、拓展

和改造多位学者的成熟量表条目，着力充分反映战略规划、战略执行和办学绩效的衡量指标。最后，主要探讨升级后的模型要素间的逻辑关系和作用机理，同时挖掘管理短板，为民办职业大学制定针对性管理措施提供理论与实践依据。研究模型如图1所示：



> 图1高校战略管理关系 PEP 模型

（二）基本假设

1. 三因素的概念和维度划分

（1）战略规划的概念和维度划分：战略规划是指对学校整体进行愿景规划、构想及创制发展的方案^[5]，具备未来导向性、主体性、可落地性的实践特征，在驱动院校高质量发展中发挥重要影响。虽在部分文献中战略管理和战略规划是同义词，但本文认为职业大学战略规划是指战略制定，强调大学发展规划方案应具有共同特征，以便进行评估。王依琳精简了战略规划的评价量表，确定战略导向性、战略整体性、可执行及可操作性三个维度^[4]。基于此，结合有关概念，本文将战略规划的评价维度确定为战略导向性、战略整体性、战略可操作性三方面。

（2）战略执行的概念和维度划分：战略执行意指战略规划的实施能力，在提升办学绩效方面发挥重要作用。本文旨在寻找战略实施过程中应注意的问题，重点关注影响战略执行成功与否的因素。薛云奎等(2005)建立了包含共识、协同和控制三方面的中国企业战略执行力概念框架^[6]，并通过实证研究验证了该框架的可行性。徐万里等(2018)构建出包含战略维度、企业制度和企业文化三个维度^[7]共10个指标的成熟量表，拓宽了企业战略执行力的维度，进一步完善、丰富了测量验证。因此，结合上

述研究，以贴合职业大学办学特点为原则，确立战略共识、战略协同和战略控制为测算战略执行力的主维度，以期更好评估战略执行。

（3）办学绩效概念和维度划分：办学绩效以战略为导向，驱动学校将分散的行动、举措聚焦到战略上，进一步明确目标定位^[8]，是办学质量的具体表现。同时，绩效评价中应体现与企业合作相关的绩效指标，强调持续的校企合作、产教融合，以帮助企业培养毕业即能上岗的高级职业技能型人才为最终目标。然由于本研究对象是民办大学，在资金筹集上难度高于公办大学，在绩效评价中应体现资金的增加和资源的合理利用。因此，本文在考虑职业大学的办学特点基础上，吸收了多名国内学者以平衡记分卡为框架搭建的大学绩效指标，选取资源与财务、办学声誉、内部运行、学习与成长以评价办学绩效。

2. 三因素之间的关系假设

（1）战略规划与办学绩效的关系假设

前人的研究验证了战略对绩效有正向影响。但选取的角度不同，一是从战略类型角度，另一种是从战略方案的特征角度，因此，本研究聚焦于民办职业大学的战略领域，设定如下假设：

H1：职业大学战略规划对办学绩效有显著正向影响。

（2）战略执行与办学绩效的关系假设

战略执行对绩效的正向影响也已被学者验证得出，但多数基于企业层面的研究，测度战略执行的指标是否能同样用于大学，理论界尚无定论。因此，本文在企业战略执行测量项目的基础上进行适度修改，并提出假设：

H2：职业大学战略执行对办学绩效有显著正向影响。

（3）战略规划与战略执行的关系假设

学者们探讨战略不能落地的原因，总结了战略执行的成功因素和阻碍因素^[14,15]，但对战略规划与战略执行的关系研究成果却不足，尚无定论。因此，提出如下假设：

H3：职业大学战略规划对战略执行有显著正向影响。

（4）战略执行的中介作用假设

在高校战略管理领域中，验证大学的战略执行在规划和绩效之间存在中介作用的研究不多，且不能确定是完全中介作用还是部分中介作用。因此，本文假设设定如下：

H4：职业大学战略执行在战略规划和办学绩效之间起中介作用。

二、研究设计

（一）问卷设计

为确保变量的信度和效度，本文结合国内外多位学者成熟的研究量表，设计出如下所示的问卷题目。具体操作步骤如下：首先，在收集大量潜在变量的对应测度题目后，通过多篇文献量表的语义比较和重复项删除，整理合并为基础问卷。其次，依据利益相关者和绩效管理理论，结合民办职业大学的办学特点，适当调整有关题目的表述，使问卷问题更符合实际。问卷测度项采用李克特四级量表设计，1表示非常不同意，2表示基本不同意，3

表示基本同意，4表示非常同意，以排除中立意见的表达。最后，设计完成后的问卷交由同行专家和学者审核，进一步完善问卷题目表述、量表分值和等级的安排。同时，为确保问卷效度，研究人员还在职业院校中展开小范围的实地预测试，根据受访者的反馈意见和建议再次修改，以获得最终版问卷。

表1 战略规划量表变量构成及来源

编号	测量问题	来源
SOr	战略导向性因（6个）	戴维等 ^[1] ；王依琳 ^[4]
SOr1	已制定长期战略目标	
SOr2	有明确的阶段性战略目标	
SOr3	战略目标和定位切合实际情况	
SOr4	战略统筹考虑学校发展的各项事业	
SOr5	拥有体现学校办学特色的标志性项目	
SOr6	对利益相关者的发展有导向作用	
SI	战略整体性因（6个）	戴维等 ^[1] ；徐万里等 ^[7] ；王依琳 ^[4]
SI1	清晰而固定的核心价值观	
SI2	外部环境分析	
SI3	内部情况分析	
SI4	办学战略完整地包括愿景使命、办学目标、发展要素和保障系统	
SI5	学科、教学、科研、校企合作等专项规划用于支撑办学战略	
SI6	战略总目标和分目标相匹配	
SOp	战略可操作性因（6个）	戴维等 ^[1] ；王依琳 ^[4]
SOp1	战略目标具有可操作性	
SOp2	战略目标能用数据和指标量化	
SOp3	战略目标能随时间变化便于比较	
SOp4	战略目标能落实到具体的事业和部门	
SOp5	有具体的战略执行计划和指引	
SOp6	战略目标由全体管理者参与制定	

（二）数据收集

本文借助专业问卷调查网站发布网络问卷，调查历时1个月，向广东、山东、山西、江西、重庆等地多所职业大学的各层级管理者和教师发放问卷，收回问卷共165份，最终确定152份有效问卷，回收率达92%。

（三）样本的描述性统计

152份有效样本的基本情况如下：（1）性别结构：女性受访者比例为59.9%。与《2023全国职业教育教师现状调研报告》的女教师比例接近。（2）年龄结构为29岁及以下的受访者占比18.40%，30-39岁占比32.2%，40-49岁占比34.9%，50岁及以上占比14.5%。这些数据接近教育部公布的高职学校50岁以下专任教师为83%的占比。（3）受教育程度结构为博士占

表2战略执行量表变量构成及来源

编号	测量问题	来源	编号	测量问题	来源
SCon	战略共识因素（12个）	薛云奎等 ^[6] ； 徐万里等 ^[7] ； 戴维等 ^[1] ； 王依琳 ^[4]	SCoo7	学校有足够的人选来执行战略	薛云奎等 ^[6] ； 徐万里等 ^[7] ； 戴维等 ^[1] ； 王依琳 ^[4]
SCon1	本人认同学校办学理念		SCoo8	学校各层管理者清楚内部人力资源现状	
SCon2	有核心文化人物或故事		SCoo9	学校各层管理者清楚下阶段所需人力资源	
SCon3	各项规章制度运作透明		SCoo10	学校重要岗位有合适的接替人选	
SCon4	员工的意见能被听取		SCoo11	学校人才选用和培养制度完善	
SCon5	员工遇到问题不推诿责任		SCoo12	学校有明确的各岗位职责说明书	
SCon6	员工之间有强烈的团队合作氛围		SCoo13	部门日常工作有专人负责检查和监督	
SCon7	员工之间经常相互鼓励和帮助		SCoo14	专人负责学校资源配置和冲突管理工作	
SCon8	学校高层对办学战略有行动承诺		SCont	战略控制因素（11个）	薛云奎等 ^[6] ； 徐万里等 ^[7] ； 王依琳 ^[4]
SCon9	就战略规划事项与员工有充分沟通		SCont1	能及时调整或修正战略行动	
SCon10	多数员工理解学校的战略目标和规划		SCont2	战略执行有阶段性评估和反馈	
SCon11	本人认同办学愿景、使命和战略目标		SCont3	战略执行有监督检查措施	
SCon12	本人愿意执行与战略规划的有关任务		SCont4	资源配置根据战略目标进行统筹	
SCoo	战略协同因素（14个）	薛云奎等 ^[6] ； 徐万里等 ^[7] ； 戴维等 ^[1] ； 王依琳 ^[4]	SCont5	部门目标可细化	
SCoo1	部门日常运作与战略目标匹配		SCont6	部门目标按年度来设置	
SCoo2	部门之间能有效沟通		SCont7	部门战略目标详细和清晰	
SCoo3	各层级部门责任清晰		SCont8	对优秀员工展开奖励	
SCoo4	组织结构与战略相匹配		SCont9	对工作失职员工进行处罚	
SCoo5	学校积极优化与改造业务流程		SCont10	部门考评影响个人考评	
SCoo6	学校员工能灵活和高效地完成业务		SCont11	学校注重营造战略执行的文化氛围	

表3办学绩效量表变量构成及来源

编号	测量问题	来源	编号	测量问题	来源
RF	资源与财务因素（9个）	王依琳 ^[4] ；	IO	内部运行因素（10个）	胡浩然 ^[11] ； 陈丫童 ^[12] ； 王依琳 ^[4]
RP1	多渠道筹措办学经费，积极争取学科、实验室建设等科研专项资金支持		IO1	形成一套有效、科学的招生运行模式	
RP2	增加校办、校企合作产业收入		IO2	优化组织结构并提高管理效率	
RP3	筹建政产学研用合作和共建项目且收入增长		IO3	强化学科、专业、课程建设	
RP4	吸引校友捐助和社会资源投入		IO4	提升教学实物资源利用率	
RP5	学费缴费率保持高水平		IO5	完善教学质量控制体系	
RP6	办学规模保持稳定和增长		IO6	保障师生比合理	
RP7	基础建设投入得到有效利用		IO7	提升教职工薪酬并发放及时	
RP8	提升自身配置资源水平		IO8	教科研经费投入逐年增加	
RP9	推进预算绩效管理		IO9	形成一套成熟、精准的就业促进模式	
UR	办学声誉因素（7个）	胡浩然 ^[11] ； 陈丫童 ^[12]	IO10	具备高效的信息平台和应用系统	胡浩然 ^[11] ； 陈丫童 ^[12] ； 王依琳 ^[4] ； 祝建鹏 ^[13]
UR1	招生渠道拓宽，招生人数上升		LG	学习与成长（7个）	
UR2	保障新生报到率及入学平均分		LG1	学师均教学和科研成果数量不断增加	
UR3	保持较高学生满意度		LG2	提升师均教学和科研成果质量	
UR4	保持较高学生毕业率、就业率		LG3	人力资源保障制度完善，师资队伍结构趋于合理	
UR5	加强同知名机构和企业合作		LG4	教师培训经费持续投入，效果显著	
UR6	保持用人单位较高满意度		LG5	有效发挥高层次人才科研带头作用	
UR7	社会服务能力增强，认可度提高		LG6	在教学、科研、竞赛、社会服务、教学管理方面的团队合作成效显著	
			LG7	学校利益相关者认同文化内涵建设	

备注：SOr:Strategic Orientation(战略导向性);SI:Strategic Integrity(战略整体性);SOp: Strategic Operation(战略可操作性);SCon:Strategic Consensus(战略共识)；SCoo: Strategic Coordination(战略协同)；SCont:Strategic Control(战略控制);RF:Resource and Finance(资源与财务);UR:University Reputation(办学声誉)；IO:Internal Operational(内部运行)；LG: Learning and Growth(学习与成长)

比10.5%，硕士占比56.6%，学士占比32.9%，与教育部公布的高职学校本科及以上学历专任教师占比99%的情况相近。（4）岗位结构为教师岗位72.4%，管理岗位占比11.8%，其他专业技术人员占比13.8%，后勤岗位占比2%。说明样本覆盖了大学的各岗位类型，反映了利益相关者的意见。（5）从业年限结构为5年及以下24.3%，6–15年38.2%，16–25年25%，26年及以上12.5%。说明大部分受访者具有相当丰富的教育经验，更关注大学战略与绩效的问题，样本较好地反映了大学中坚力量的意见。

三、研究结果及分析

（一）测量模型的信度和效度检验

本研究使用结构方程建模（SEM）技术的偏最小二乘法PLS（Bollen ,1989）测量模型，研判观察变量和潜变量之间的假设联系。同时，本文使用PLS评估信度和效度，计算了一组指标的复合信度。据表4信度及效度分析结果可知，各维度量表的Cronbach's alpha大于0.7，表明各维度具有内部一致性可靠性（Fornell和Larcker,1981）。平均方差萃取量AVE测量指标大于0.5（Fornell和Larcker 1981），代表问卷的结构具有收敛效度（Barclay et al., 1995）。为了评估判别效度，本研究使用了各维度的相关性。当每个维度的AVE的平方根大于与其他潜变量的皮尔森相关性系数时，维度的相关性表现出判别效度，证明具有足够的判别效度。如下表4所示，本研究的所有指标均达到学者所建议的标准，证明本研究量表具有良好的信效度。

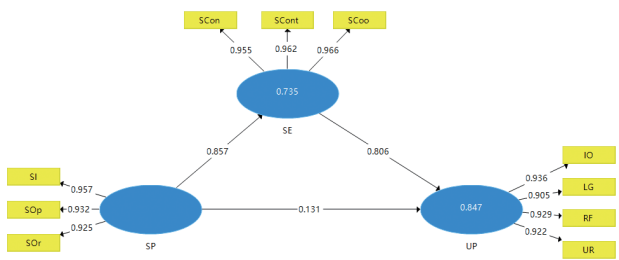
表4 信度与效度分析表

维度	信度		收敛效度	判别效度		
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	SE	SP	UP
SE 战略规划	0.958	0.973	0.923	0.961		
SP 战略执行	0.932	0.957	0.880	0.857	0.938	
UP 办学绩效	0.942	0.959	0.852	0.918	0.822	0.923

注：对角线为 AVE 开根号，下三角为维度之相关。此外，SE：Strategic Execution（战略执行）；Strategic Planning（战略规划）；UP：University Performance（办学绩效），以下英语字母缩写含义表述同上。

（二）结构模型路径分析和中介效应分析

基于Hair J F等人（2011）的观点：PLS适用于小样本、数据无法符合正态分布、解决模型收敛和提高内生变量的被解释能力等问题。本文借助SMART PLS偏最小二乘法的自助法5000次生成T统计量、标准误（Chin,1998）和可解释方差 R^2 （Barclay et al.,1995），该模型解释了UP中84.7%的方差，解释了SE中73.5%的方差。具体结果如下表5和图1所示。



> 图1 结构模型图

表5 路径分析表

	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Low bound	upper bound
SE -> UP	0.809	0.066	12.192	0.000	0.680	0.940
SP -> SE	0.857	0.023	36.893	0.000	0.808	0.898
SP -> UP	0.128	0.073	1.806	0.071	-0.018	0.269
SP -> SE -> UP	0.693	0.061	11.279	0.000	0.579	0.817

表5数据表明，SP与UP虽存在直接正向关系，但统计学显著性 $P>0.05$ ，这意味着支持假设H1不成立；SP与SE间存在正相关关系（ $P<0.05$ ），代表支持假设H3成立。同时意味着SP每增加一个单位，SE会增加0.857个单位，即SP水平越高SE水平可能越高。SE与UP呈直接正相关关系（ $P<0.05$ ），因此支持假设H2成立。最重要的是，SE在SP与UP之间具有间接的正相关关系（ $P<0.05$ ），因此支持假设H4成立，并且SE在SP与UP之间起到完全中介的作用。意味着SP与UP之间的机制作用主要是由于SE的影响造成的。由于SP、SE、UP之间的皮尔森相关系数较高，本文进行补充分析。同时，各维度间的相关性过高可能导致放大维度间关系的共线性问题。为检验共线性的存在，计算模型中结构的可变膨胀因子（VIF）。Tabachnik和Fidell（1996）建议当VIF超过10时，会产生共线性偏差。由于VIF为3.768小于10，证明共线性问题不影响本文结果。

四、结论及建议

（一）研究结论

1. 职业大学战略规划对办学绩效的影响较小。依据前文分析可得，战略规划虽对办学绩效有直接影响，但该影响并不显著。这一结论在学者的相关研究中得到支持。邓莉等（2024）指出，并非所有行业的战略规划都会显著影响绩效^[21]。同样地，组织规模较小企业即便未制定正式、精确的战略规划，对预期绩效的影响可忽略不计^[22]。大学松散耦合的结构特点导致办学战略不能仅依靠规划就能带动绩效产生。但没有战略规划，绩效就无从谈起。综上认为职业大学的战略规划需要释放其他因素的有效作用，方能对办学绩效产生积极影响。

2. 职业大学战略执行对办学绩效存在显著正向影响。类似的结论已在多位学者的研究中得到验证。余新丽验证了研究型大学的战略实施对大学绩效的显著影响^[3]，王依琳验证了高校的战略行

动对办学绩效的显著影响^[4]，而王水龙验证了战略执行对企业绩效的显著影响^[2]。而上述研究和本研究所采用企业战略执行的观测维度相似。这代表职业大学战略执行可参照企业战略执行过程中应具备的共识、协同及控制特性，对办学绩效实施显著的正向影响。

3. 职业大学战略规划对战略执行有显著的正向影响。该结论与学者的研究^[4]相一致，但也有学者未能验证企业战略对绩效的影响。本研究发现具有导向性、整体性和可操作性的战略规划可有效引导战略执行，而采用差异性战略、成本领先战略或其他战略类型的组织未必具有与这些战略类型相匹配的执行力。因此，兼顾导向性、整体性和可操作性的战略规划对战略执行可能有利于战略执行。

4. 职业大学的战略执行在战略规划和办学绩效之间起到完全中介作用。该结论同样得到了相关研究的支持^[6,9]。结合上述三结论的分析，具有一定规模的职业大学若想有效实施学校战略，需在战略规划制定后通过与其相匹配的战略执行，才有可能达到预期的办学绩效。

（二）管理建议

根据上述研究结论，结合受访者对各变量的评价均值，挑选值得关注的评价结果，并相应给出如下管理建议，以期较快提升办学绩效。

1. 兼顾全面，狠抓重点。

其一，从图1的结构模型可观察到，规划、执行和绩效这三个潜变量与它们的内生观察变量之间的因子载荷系数均大于0.9，说明内生观察变量与潜变量关系密切，能较大程度地解释潜变量。基于此，在制定战略规划时，需兼顾战略的导向性、整体性和可操作性。在战略执行过程中需从战略共识、协同和控制方面入手，综合考虑多方面因素，以便达成目标。此外，资源、财务、办学声誉、学生学习成长也是衡量办学绩效的重要因素，能较清晰地体现办学质量。因此，职业大学的战略管理不能从单方面出发，需兼顾全面。

其二，对上述十个变量的评价均值深入分析可知，在战略规划层面，战略的可操作性综合得分低于另外两个维度。这表明决策者在战略制定阶段需特别关注战略规划的可操作性及可行性。另外，决策者可遵循“可操作—可量化—可比较—部门化（AQCD）”原则^[3]，并以此原则测试规划的细分任务，从而使任务规划更具科学性。

其三，在战略执行层面，战略共识的综合得分最低。这一现象与院校的办学文化紧密相连，说明决策者们在追求更高层次的战略目标时，若仅仅依赖控制与协同机制，可能难以充分激发员工的主人翁精神，从而不能有效地提高员工的工作热情与主动性。这一观点得到了学者孙姗姗和闫建璋（2017）的支持。他们认为，为有效推进高校战略的实施，应当确保战略规划信息的透明度和可获取性，实现战略目标的分层管理和逐级落实，将个人发展与组织目标紧密结合，建立明确且公正的奖惩制度，以及营造一种支持创新与变革的组织文化^[23]。因此，决策者应重视并投入适度的精力去塑造和优化办学文化，提升战略实施效果、促进员

工积极参与。

其四，在办学绩效层面，资源与财务、内部运行以及学习与成长的综合得分较低。Kaplan 和 Norton 认为，学习与成长是战略地图的基础，由该维度推动内部流程、客户维度，最终以财务维度反映出绩效的高低^[24]。不同的组织可选择四维度中的某个维度作为战略实施重点，以推动其他维度协同改进。因此，决策者可在战略规划制定过程中，结合自身优势与机遇，选定四个维度中的某维度作为切入面，实施战略并持续采用 PDCA 循环法，以期不断改进执行过程。

2. 兼顾细节，实现精细管理

仔细查看上述三个量表结果不难发现，部分指标综合得分未能达到3分，即未达到基本符合的等级。这些指标所反映的问题，正是职业大学需要关注的细化问题。具体建议如下：

在战略规划的量表中，对“利益相关者的发展有导向作用”和“全体管理者参与战略制定”两个指标得分未达到符合等级，说明职业大学在这两方面需要加强。职业大学的利益相关者需建议决策者在战略制定时考虑利益相关者的诉求，形成教职工、学生和用人单位等多方合力，从而支持大学的发展。而全体管理者正是与这些利益相关者接触较多的人员，让全体管理者参与到战略制定过程中，能更好地提高执行的积极性和可操作性，值得决策者关注。

在战略执行的量表中，“员工意见被听取”“员工遇到问题不相互推诿”“部门考核影响个人考核”“积极营造执行文化”“人才选用和培养制度”等指标得分未达到符合等级，说明职业大学需在公正文化、人力资源和奖惩制度上改进。战略执行过程遇到的最大阻力是制度和机制对人员的激励和控制作用不足，更深层次的原因是组织文化的弱化，这在学者的研究中已有阐述^[13,14]。组织在晋升、选拔、奖惩、培训发展等制度实施过程中信息透明，有岗位职责的清晰说明，在执行文化下同事之间遇到问题团结合作，上司鼓励下属大胆创新且勇于承担责任，这些文化及制度均有利于强化战略执行力。

在办学绩效的量表中，全面预算绩效管理、师生比合理、发挥高层次人才科研带头作用等指标得分未达到符合等级。民办职业大学一方面需加强生均教育成本、专项规划成本和其他成本的核算与管理，为预算绩效考核提供准确数据支撑，另一方面需在组织结构、考核制度、过程管理机制、信息技术应用上继续完善，打造全方位绩效管理。注重营造教学相长的教师团队合作氛围，在政策上鼓励跨学科的科研团队培养和成果形成，通过各种称号推优、职称评审、职位晋升的条件中加入高层次人才团队培育成果考核，对有突出贡献者予以评优倾斜。

综上所述，民办职业大学提升办学绩效，需先从顶层设计开始，释放管理者纽带作用。可激发由高层领导带头强化办学文化内化建设潜力，加快达成战略共识，完善工作业绩与价值观“双轨制”考核及实施机制。在此基础上，民办职业大学需设立战略管理与资源配置部门，针对性负责资源配置和冲突管理工作。尤其是在升格本科后，学位评估、本科教学质量合格评估等各种评估接踵而至，民办职业大学需谨遵“以评促建”的方针，借助战

略规划确定总目标和细化目标。此外，中层管理者需在理解总目标的前提下，制定与目标相匹配的执行计划，并向教职工公布战略行动细则，如关键领域、目标、配套行动、负责部门或人员以及成功参数，科学设置绩效考核指标体系，进一步推动全面预算管理。

参考文献

[1] 弗雷德·戴维, 福里斯特·戴维, 梅雷迪思·戴维(著), 徐飞(译). 战略管理——建立持续竞争优势 [M], 中国人民大学出版社, 2021.

[2] 王水龙. 企业战略、战略执行与战略绩效关系研究 [D]. 河北工业大学, 2017.

[3] 余新丽. 研究型大学战略规划实施的影响因素及效果研究 [D]. 上海交通大学, 2014.

[4] 王依琳. 高校办学战略、战略行动与办学绩效的关系研究 [D]. 宁波大学, 2021.

[5] Ben C F ,D. M R .Land-grant University Strategic Plans: Are University-level Service-learning Goals Aligned with Construction Programs’ Goals? [J]. International Journal of Construction Education and Research, 2022, 18(4):333-351.

[6] 薛云奎, 齐大庆, 韦华宁. 中国企业战略执行现状及执行力决定因素分析 [J]. 管理世界, 2005 (09) : 88-98+172.

[7] 徐万里, 孙海法, 王志伟, 等. 中国企业战略执行力维度结构及测量 [J]. 中国工业经济, 2008 (10) : 97-108.

[8] 马欣悦, 汤霓, 石伟平. “双高计划”院校办学绩效评估及建设策略 [J]. 四川师范大学学报 (社会科学版), 2021 (02) : 119-129.

[9] G. T C .book-reviewExecution: The Discipline of Getting Things Done [J]. Academy of Management Perspectives, 2006, 20(1):129-132.

[10] Singh B ,Chaudhary R ,Singh K .Execution Of Organisational Strategies - A New Paradigm In Shaping The Future Of Higher Education [J]. International Journal Of Management (IJM), 2013, 4(1):38-46.

[11] 胡浩然. 基于平衡计分卡的民办高校绩效评价研究. [D]. 东北财经大学. 2022

[12] 陈丫童. 基于平衡计分卡的 S 高校绩效评价研究. [D]. 桂林电子科技大学. 2021

[13] 祝建鹏. 我国非营利性民办高校绩效评价研究. [D]. 湘潭大学. 2019

[14] Bollen K A. Structural equations with latent variables [M]. John Wiley & Sons, 1989.

[15] Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error [J]. Journal of marketing research, 1981, 18(1): 39-50.

[16] Barclay D, Higgins C, Thompson R. The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration [M]. 1995.

[17] Hair J F, Ringle C M, Sarstedt M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet [J]. Journal of Marketing theory and Practice, 2011, 19(2): 139-152.

[18] Chin W W. The partial least squares approach to structural equation modeling [J]. Modern methods for business research, 1998, 295(2): 295-336.

[19] Tabachnick B G, Fidell L S, Ullman J B. Using multivariate statistics [M]. Boston, MA: pearson, 2013.

[20] Ranjbar S M ,Shirazi A M ,Blooki L M .Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution An analytical view [J]. Journal of strategy and management, 2014, 7(2):127-154.

[21] 邓莉, 陈丽莎, 王超男. 美国教育发展战略的时代特征与基本逻辑: 从美苏冷战到中美竞争 [J]. 外国教育研究, 2024 (02) : 21-38.

[22] 薛珊, 刘志民. “后发型”世界一流大学发展战略规划探究——以新加坡两校为例 [J]. 中国高校科技, 2024 (02) : 11-16.

[23] 孙姗姗, 闫建璋. (2017). 论高校战略实施. 大学 (研究版), (Z1), pp.19-26.

[24] Kaplan R S, Norton D P. Having trouble with your strategy? Then map it [J]. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, 2000, 49(5): 167-176.