

基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设探析

杜兴艳

(福建工程学院 交通运输系, 福建 福州 350118)

摘要: 高校学生干部在高校日常管理中发挥着重要作用,平衡计分卡作为一种经过实践验证的管理工具,将平衡计分卡引入高校学生干部队伍之中,运用SWOT分析法对高校学生干部队伍建设的优势、劣势、机遇和挑战进行分析,可以提出适应高校学生干部不同阶段的四种发展战略:以科学的学生干部规划和考评为主的财务控制模式(SO战略)、以综合的学生干部培训和激励战略为主的客户导向模式(ST战略)、以可持续的选拔和生涯发展战略为主的内部经营过程改进模式(WO战略)和以规范的管理队伍培训和学生干部退出战略为主的学习成长模式(WT战略)。

关键词: 高校管理;学生干部;平衡计分卡;SWOT

中图分类号: C939

文献标志码: A

文章编号: 1672-4348(2014)05-0496-05

The construction of university student leaders team based on the balanced scorecard

Du Xingyan

(Transportation Department, Fujian University of Technology, Fuzhou 350118, China)

Abstract: Student leaders play an important role in the daily management of a university. The balanced scorecard is a management tool that has been tested in practice, which is introduced into the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and challenges (SWOT) of the student leaders team construction. Four development strategies catered to different stages of student leaders development are proposed. The strategies include a scientific student leaders planning and evaluation based financial control strategy (SO strategy), customer oriented comprehensive student leaders training and promoting strategy (ST strategy), sustainable selection and career development based internal operation process improvement strategy (WO strategy), and normalized training and exit based learning and growth strategy (WT strategy).

Keywords: management in university; student leader; balanced scorecard; strength, weakness, opportunity, challenge (SWOT)

高校学生干部是学校开展各项日常管理工作的助手,更是引导学生自我管理的重要力量。但综合理论研究和实践调查研究,目前高校学生干部队伍建设还存在着:成就与问题并存、思想重视与工具缺乏并存、程序先进与后果不佳并存等现象。究其原因,这与各高校学生干部的具体发展阶段、成长环境等有关。但从根本上来说在于缺

乏一套规范的、量化的、系统的工具,而平衡计分卡是一种经过众多组织检验过的、有效的、量化的管理工具。因此,将平衡计分卡引入到高校学生干部队伍建设之中,是应实际情况之所需,是解决高校学生干部建设问题的最佳选择。本文运用SWOT分析法对高校引入平衡计分卡进行深刻剖析,并针对不同情况提出发展建议与对策,以期能

为高校学生干部队伍建设提供有价值的参考建议。

一、基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设现状分析

高校学生干部是高校中较活跃的一个群体,是学校联系广大学生的纽带和桥梁,是学校开展学生管理工作的得力助手,他们担负着大学生自我管理、自我教育、自我服务、自我提高的重要使命。据相关调查统计,当前高校班、院(系)、学校的各种组织及社团中的学生干部比为34%^[1]。因此,加强对高校学生干部队伍建设具有重大意义。但是,当前高校学生干部队伍建设还存在一些不足。林宇晖学者认为,高校学生干部队伍建设存在三个问题,分别是“选拔缺乏科学性、培养存在随意性、考核的滞后性和监督的形式化”^[2]。徐兵学者认为:高校学生干部队伍建设缺乏三个机制,分别是“缺乏必要的选拔机制、缺乏必要的使用培养机制、缺乏健全科学的考核机制”^[3]。结合理论研究和实践分析,本文认为当前高校学生干部队伍建设主要存在的问题是粗放型的管理方式,具体表现在选拔、使用、考核等各个环节的粗放式管理。正因为这种粗放式管理,导致现实中很多工作都带有较强的主观随意性。

平衡计分卡是由美国哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴方案公司总裁大卫·诺顿(David P. Norton)两人共同研创而成的一种管理工具,在全球范围内引起强烈反响。据著名咨询公司盖洛普调查:《财富》杂志公布的前1 000强企业中大约有55%的企业应用了平衡计分卡。《哈佛商业评论》更是将平衡计分卡誉为75年来最有影响力的战略工具^[4]。平衡计分卡的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的关系展现组织的战略轨迹,战略始终是四个方面的中心主题。鉴于平衡计分卡的科学性,已有众多学者将其引入企业、政府绩效管理之中,也有部分学者将其引入高校的管理之中,如褚建坤、陈静郭、彩琴等学者都探讨了如何运用平衡计分卡来实施高校的绩效管理,也有少数学者进一步探究平衡计分卡在高校各个领域的运用,比如魏学军学者探讨了平衡计分卡在高校科研团队中的运用,李永苍、赵健等学者探讨了平衡计分卡在高校

学生工作中的运用,但几乎没有人探讨平衡计分卡在高校学生干部队伍中的运用,仅有一篇文献“立足师生满意度、学生活动经费、组织内部管理和学生干部成长等4个层面构建了高校学生干部队伍平衡计分卡体系,并设立各层面的具体指标及权重”^[5]。

在此基础上,本文结合高校学生干部队伍建设实际情况和平衡计分卡的基本思想,尤其是根据当前将平衡计分卡引入高校学生干部队伍建设的现状,运用“SWOT法”对这一体系展开分析,提出有针对性的建议和对策。

二、基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设的SWOT分析

“SWOT分析法”最早由哈佛商学院的K·J·安德鲁斯教授提出,就是将与研究对象密切相关相关的主要优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)和威胁(threats)这四个因素,通过调查罗列并依一定的次序按矩阵形式进行排列,然后运用系统分析思想,把各种因素相互匹配起来加以分析的方法^[6]。本文将采用此方法来解析将平衡计分卡引入高校学生干部队伍建设之后所具有的优势与劣势、所面临的机会与威胁,进而制定学生干部队伍建设的模式与战略,详见图1。

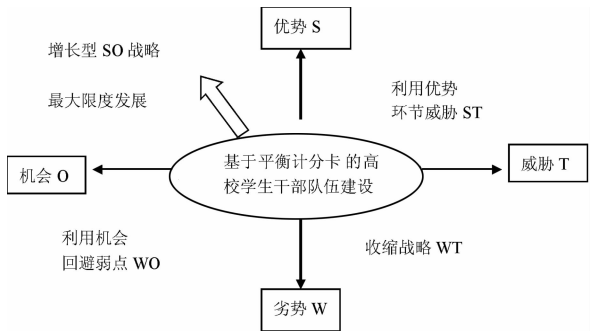


Fig.1 Balanced scorecard based SWOT model for constructing student leaders team

根据学生干部和平衡计分卡自身的优势(S)、劣势(W),结合外部环境的机会(O)和挑战(T),在这四个因素不同的组合之下,形成了四种不同的发展战略,即SO战略、WO战略、ST战略

和 WT 战略,详见表 1。

表 1 基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设 SWOT 分析表

Tab.1 Balanced scorecard based SWOT analysis of student leaders team construction

		S	W
内部因素	外部因素	1. 学生干部积极性高; 2. 学生干部素质较高; 3. 平衡计分卡是一种很精确的绩效管理工具; 4. 平衡计分卡已日益被大家所认识和熟知。	1. 学生干部自觉性不够; 2. 学生干部执行力不强; 3. 部分学生干部集太多角色于一身。 4. 平衡计分卡这种工具较复杂,其运用依赖于专业人士; 5. 平衡计分卡体系并不能衡量每一项工作。
		O	
		SO 战略	WO 战略
1. 学生干部队伍建设受到各级单位的高度重视; 2. 平衡计分卡越来越得到社会的广泛认可。	1. 学生干部规划 针对学生干部的高积极性和高素质,制定科学合理的规划发展方案。 2. 学生干部考评 结合平衡计分卡,制定详细、科学的高校学生干部考评体系。	1. 学生干部选拔 针对学生干部本身的问题,制定科学、有效的人才选拔机制。 2. 生涯发展管理 针对有利的环境,采用生涯管理相关方法予以合理培养与利用。	
		ST 战略	WT 战略
1. 信息化社会所带来的负面影响; 2. 环境不断变化所带来的学生干部队伍建设的动态性; 3. 新时期大学生对学生干部服务品质的要求日益提高。	1. 学生干部培训 针对大学生对学生干部服务品质的要求不断提高,需开展具有针对性和实效性的培训措施。 2. 学生干部综合激励 针对环境不断变化,需辅之以多种方法采取综合激励战略。	1. 学生干部退出 针对学生干部本身的问题和外界复杂的环境,要采取合理的竞争淘汰战略。 2. 管理队伍培训 针对平衡计分卡的复杂性和依赖于专业人员,需实施管理队伍培训战略。	

三、基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设的对策

在探讨学生干部队伍建设战略选择的过程中,首先要厘清学生干部队伍建设的本质和基本环节,才能有针对性地选择建设对策。就学生干部队伍建设的本质而言,可用两个目标来概括,即学生干部个人成长目标和组织目标的双赢。就学生干部队伍建设的基本环节而言,可在借鉴人力资源管理的六大模块的基础上,根据学生干部的特点,基本环节主要包括学生干部规划、选拔与配置、培训与开发、绩效考评、激励教育、换届与退出等。本文紧紧抓住学生干部队伍建设的本质和基本环节,引入平衡计分卡先进思想,运用 SWOT 分析结论,对基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设的战略提出以下思考和建议,详见图 2。

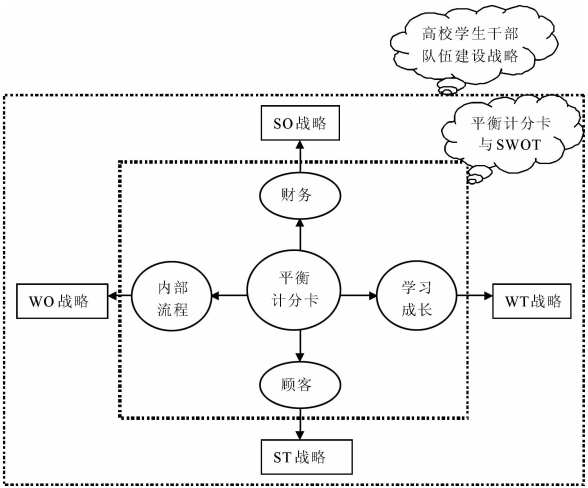


图 2 基于平衡计分卡的高校学生干部队伍建设的战略选择

Fig. 2 Balanced scorecard based strategy selection for student leaders team construction

1. SO 战略——以科学的学生干部规划和考评为主的财务控制模式

财务控制模式主要包括两重涵义:一是有稳定的财务来源,即拥有充足的学生干部活动经费;二是对已有的学生干部活动经费加以合理利用,发挥最大效用。为了更好地实施财务控制,一方面需要正确的财务控制意识,另一方面需要规范的财务控制制度。

在 SO 战略之下,学生干部处于相对成熟的阶段,平衡计分卡也为人们所熟练掌握。因此,在如此有利情况下,主要是以财务控制为目标,以财务预算为手段,重点做好学生干部的整体规划和考评工作。其中,学生干部整体规划包括对学生干部规模与结构、活动数量和质量等进行总体部署,根据规划的整体规模给予合理的经费预算,分门别类地做好各项工作的财务标准;学生干部考评工作主要是运用先进的管理思想与工具对学生干部的实际工作进行评价和管理,每个阶段的考评都需要相应的财务预算项目。除此之外,该战略下其他工作主要由学生干部自主完成,仅仅运用财务预算方式进行管理 and 控制。

2. ST 战略——以综合的学生干部培训和激励战略为主的客户导向模式

客户导向模式就是以顾客为中心。作为学生干部工作而言,就是以其服务对象为中心,即以学生为中心。“以学生为中心”的工作模式意味着要充分肯定学生的主体地位,根据学生的需要来规划和规范学生干部的相关工作。

在 ST 战略之下,学生干部和平衡计分卡本身都处于相对成熟的阶段,外界环境相对来说是不利的。在此情况下,主要需要考虑如何根据学生的需求来有针对性地开展工作的。首先,要找准学生的需求,只有明白学生的需求,才能更好地为他们服务;其次,要树立服务意识,真正地做到“为学生服务”。在此基础上,一方面重点做好学生干部的培训,既包括工作技能、工作标准等方面的培训,也包括服务意识等相关培训;另一方面要制定综合的激励措施,其立足点仍然是学生的心声。只有这样,处于该战略条件下的学生干部队伍建设方能不断提升自己,从心底里树立以学生为中心的服务理念,从而达成较好的工作成效。

3. WO 战略——以可持续的选拔和生涯发展战略为主的内部经营过程改进模式

内部经营过程改进模式就是将工作重心放在内部流程改革,以业务流程和机构内部改革为中心,利用先进的信息技术和现代的管理手段,从而实现学生干部组织在工作效率与效益方面最大的改善。该模式包括两大组成部分,一部分是硬件方面的改革,另一方面是软件方面的创新。

在 WO 战略之下,学生干部和平衡计分卡本身都处于相对不成熟的阶段,而外界环境相对有利。在此情况下,我们要利用外界的有利环境,从学生干部本身入手,重组组织内部流程,改革组织机构,完善组织制度。一方面,做好硬件方面的改革,如构建科学的组织结构,针对学生干部本身的问题,要精简机构,保持学生干部队伍的合理规模;另一方面,做好软件方面的创新,主要包括流程重组和制度完善。针对组织内各项事务的运作,要有简约、规划的工作流程,同时要有完善的制度予以保证。在此过程中,要重点做好学生干部的选拔与生涯管理。其中,学生干部选拔与配置主要是指把好“入门关”,采用有效的选拔方法将最合适的人选放在最合适的职位上,将相对较成熟的学生干部力量充实到学生干部组织之中;学生干部生涯管理主要是指在利用外界有利环境之下,将有利的环境转化为学生干部工作的动力,实时地做好学生干部生涯管理,从而为学生干部工作目标的实现奠定良好的基础。

4. WT 战略——以规范的管理队伍培训和学生干部退出战略为主的学习成长模式

学习成长模式实际是一种收缩战略,是一种储蓄力量、提高素质、等待时机的战略。其核心是学生干部自身的成长,同时兼顾管理队伍培训和机构调整、人员退出等相关措施。学习成长的方式很多,主要包括理论学习和实践学习两个部分。

在 WT 战略下,学生干部和平衡计分卡本身都处于相对不成熟的阶段,而外界环境也存在不利条件。在此情况下,唯有暂时收缩、储备力量、蓄势待发,即将学生干部的学习成长列为当前首要战略。学生干部的学习成长主要包括理论学习和实践学习,理论学习部分包括与学生干部工作和平衡计分卡等相关理论知识的学习,当然也包括学生干部个人的专业学习、政治理论学习等等;实践学习部分包括各种实习,比如在学生干部队伍

中,刚进来的人员还不具备相关工作技能,所以一般都以“干事”的身份进组织学习,这便是实践学习的一种方式。在此战略下,我们要积极探索多种理论学习和实践学习的方式,以加强学生干部个人的成长。在此过程中,具体的工作包括:一是专门开展管理队伍的培训,主要是指对于平衡计分卡的运用;二是建立健全学生干部退出机制,其初衷仍在于不断促进学生干部进行学习和成长。

综上所述,本文将平衡计分卡引入高校学生

干部队伍之中,运用 SWOT 分析提出 SO、ST、WO、WT 等四种发展战略,这四种战略分别用于其对应的实际情况。但一般来说,结合高校大学生的共性特点,SO 和 ST 这两种战略较适用于以大一、大二为主的学生干部组织,WO 和 WT 这两种战略较适用于以大三和大四为主的学生干部组织。当然,我们都尽力创造组织内部和外部环境以达到 SO 战略的各项条件,从而最大可能推动学生干部队伍建设目标的实现。

参考文献:

- [1] 袁明锋,钟永淑.论高校学生干部队伍建设[J].教育与职业,2011(9):42-44.
- [2] 林宇晖.关于高校学生干部队伍建设的思考[J].教育探索,2010(12):75-77.
- [3] 徐兵.和谐社会视角下高校学生干部队伍的建设[J].中国成人教育,2007(2):47-48.
- [4] 王龙.平衡计分卡核心理念探析[J].科技管理研究,2010(24):231-233.
- [5] 杜兴艳.高校学生干部平衡计分卡体系的构建与测度[J].福建工程学院学报,2013,11(5):471-474.
- [6] 谭邦柱,胡广宇.采用 SWOT 分析法探讨高校学生干部选拔方式[J].长江大学学报:社会科学版,2009,32(12):110-112.

(责任编辑:肖锡湘)

(上接第 495 页)

参考文献:

- [1] 林莉.论生态文化与大学校园新文化构建[J].教育与现代化,2002(3):4-7.
- [2] 秦岚.试论我国高校校园文化及生态化校园的建设[J].当代教育论坛,2006(3):6-8.
- [3] 贺旭辉.论 21 世纪大学校园生态文化建设[J].湖北社会科学,2004(12):25-28.
- [4] 戴放,岳金龙,胡全.高等学校校园网络文化建设的几点思考[J].中国林业教育,2009(1):13-15.
- [5] 马利.做好网上舆论工作的时代指引——深入学习贯彻习近平同志在全国宣传思想工作会议上的重要讲话精神[N].人民日报,2013-11-27(1).
- [6] 胡祖吉.论大学校园生态文化及其育人功能[J].教育探索,2007(12):5-7.
- [7] 高永蓉.生态文化与大学校园文化生态建设[J].当代青年研究,2006(8):24-26.
- [8] 姚锡远.对构建生态校园的理性思考[J].中国高教研究,2008(3):28-30.
- [9] 徐莹春.生态文化融入高校校园文化建设的思考[J].江汉论坛,2008(7):16-17.

(责任编辑:许秀清)