



公办职业院校混合所有制产业学院 战略管理路径探究

肖剑锋¹, 关怀庆²

(1. 广东财贸职业学院 经济贸易学院, 广东 广州 511445;

2. 广东省教育研究院 职业教育研究室, 广东 广州 510035)

摘要 随着新职业教育法的实施, 公办职业院校混合所有制产业学院将成为实现产教深度融合的重要形式, 需要通过有效的战略管理逻辑思路以及相应有效手段来化解其在发展中所遇到的战略管理问题, 主要为: 战略目标定位——以学生为根本, 战略合作根基——缔结现代契约管理制度, 战略发展愿景——打造核心利益共同体, 战略保障——建立健全联合党组织, 战略组织架构——理事会, 战略治理制度——章程, 业务战略管理——“九多协同育人”机制, 战略绩效评估——“政校行社家科研”七方评价。

关键词 混合所有制; 产业学院; 战略管理; 院校治理; 绩效评估

中图分类号: G719.22

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2022) 04-0005-06

DOI: 10.19899/j.cnki.42-1669/Z.2022.04.001

一、职业院校产业学院的组建形式和模式

2014 年国务院印发的《关于加快发展现代职业教育的决定》提出专科高等职业院校要密切产学研合作, 职业院校普遍开始探索各种有益的校企合作模式, 产业学院雏形开始出现, 部分公办职业院校联合地方政府或部门、行业协会、重点企业围绕不同的目标, 通过融合各自的资源优势, 在谈判磨合的基础上, 不同程度地参与了产业学院的组建、治理和运作。

2017 年国务院办公厅发布的《关于深化产教融合的若干意见》鼓励企业依托或联合职业学校、高等学校设立产业学院, 部分专业特色鲜明且实力较强

的职业院校开始探索建设由多方主体参与的产业学院, 其形式和模式呈现多样化和个性化的特征, 比较有代表性的如下:

王凤宏通过文献研究发现, 我国产业学院的发展主要基于德国的“二元制”, 根据组建主体和业务运行形式, 将职业院校产业学院分为校企综合型、校企订单型、校行合作型、校地合作型及校会联合型五类。^[1]

聂梓欣、石伟平依据职业院校产业学院不同的战略定位, 从人才、资本两大维度进行考量, 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。^[2]

段明根据参与主体构成将职业院校产业学院分

收稿日期: 2022-05-20

作者简介: 肖剑锋(1971—), 男, 湖南湘潭人, 广东财贸职业学院经济贸易学院高级讲师, 研究方向: 市场营销、团队建设、职业教育理论与实践; 关怀庆(1984—), 男, 河南周口人, 广东省教育研究院职业教育研究室高级讲师, 研究方向: 职业教育政策与理论。

为“学校—企业型”“学校—协会型”“政—校—行—企多主体型”等治理模式。^[3]

汪慧琳根据校企融合程度以及资源整合的强弱,将产业学院的模式分为订单式产业学院、合作式产业学院(行业学院)、融合式产业学院三类。^[4]

综合考察国内职业院校产业学院,可以根据产业学院组建出资构成来源方式将其分类为:单一所有制产业学院(学校、企业、行业、政府等组织中单方面出全资)、混合所有制产业学院(学校与合作方联合出资)。

二、公办职业院校建设产业学院的痛点

由于公办职业院校产业学院是在较短时间内出现的新型办学模式,囿于对国有资产经营管理等法律问题的顾虑,多数公办职业院校对举办产业学院在决策层面的认识难于统一,在推进实施层面多持小心谨慎态度,在建设过程中基本上处于摸着石头过河的探索方式。因而,许多职业院校和企业都是匆忙上马合作,不同程度地存在设立动机不纯、思考欠缺深度、合作层次较浅、概念大于内容、资源简单组合、单方主导管理、利益零和博弈等问题,热潮一过,其形式化、外宣化、边缘化的冷落结局暴露无遗。

随着我国产教融合的深入推进,在对公办职业院校产业学院各种模式的探索和理解所取得经验的基础上,业界有识之士开始认识到:要想真正实现产(政、行、企、科)、教深度融合目的,产业学院就必然要在根本目标上形成对参与各方的激励吸引力,在机制设计中充分兼顾各方利益,在治理过程中实现各方的话语权^[5],在运作执行中能充分调动相关利益者的积极性,这就需要让参与各方成为产业学院的真正股东,通过共同出资来建设公办职业院校混合所有制类型的产业学院。因而,混合所有制产业学院将逐渐成为公办职业院校产业学院建设的重要形式。

目前针对公办职业院校混合所有制产业学院,国家和地方层面虽有政策加持和鼓励,但尚无具体法律针对产业学院的组织地位、性质、资产经营等加以明确^[6],在实践工作中就容易出现問題:一是产业学院法律地位不明,无法获得独立法人资格,在与外单位交往和谈判签协议时经常因受制于法律地位和效力问题而延误机遇,或者不得不再找自己的出资母体盖章造成事实上的二次决策,导致管理决策效能下降;二是公办职业院校的管理部门和具体承办人员因担心国有资产流失和个人渎职等问题,在产业学院的许多业务决策事务上瞻前顾后畏手畏脚,以致简单否决、拖延、扯皮、推诿现象频繁出现;三是治理机制缺失,在具体管理过程中被单方或个别人主导,相关方的利益很难得到有效保障。

三、公办职业院校混合所有制产业学院战略管理环境剖析

(一)参与主体的根本目标存异

当前所面临的主要问题:如前所述,职业院校混合所有制产业学院是实现产教深度融合的重要形式,但有实力有能力且符合职业院校合作意向的企业却普遍参与意愿不强,究其本质,公办职业院校出于培养学生的目的,更希望将混合所有制产业学院当成非营利性组织,但参与出资的企业却是以追逐利益为目标的,只不过企业的地位和层次不一样,其对利益的视野视角也不一样,中小企业可能会简单直接地将利润等同于利益,而经济势力雄厚的企业眼光则宽广长远得多,多会将获得利益的外延拓宽到社会收益、政策收益、人才收益、公关收益、品牌收益、科技收益、财税收益、利润收益等各个方面。

(二)法律及政策加持力度渐增

目前国家在新修订的《职业教育法》中增加了扶持条款,规定产教融合型企业将按照国家有关规定给予金融、财政、土地、信用等支持,享受税费优惠;也在产业、人才、科技、财税等方面出台了許多相关配套政策,虽然目前出资企业多数还很难通过混合所有制产业学院获得可观的经济效益,但具有远大眼光的企业经综合评估后会逐渐愿意加入投资产业学院的行列中来。

(三)治理主体多头

职业院校混合所有制产业学院的出资方至少在二方以上,但公办职业院校的出资额由于体制等问题很难具体评估核算,各方很难像股份公司那样通过出资份额来清晰地界定各自的投票决策权比重,但又都想在产业学院的运营和发展中占据主导地位,于是通过契约来分担和分享产业学院的责任权利,各方派出代表来商谈和签订协议,但代表们多缺乏产业学院的实务运作经验,只能是达成方向性和原则性的大体合作框架,这样便导致后期产业学院在运作决策中必然会出现多头管理,只要遇到稍微大点的实务问题,各方就不可避免地因立场不同而相互扯皮和进行博弈。

(四)合作对接定位不准

一些职业院校决策建设产业学院,急于求成,没有仔细进行战略评估与分析,导致合作对接定位不准:一是战略导向出现偏差,只图一时眼前政绩和宣传利益,将产业学院的建设当成了形象工程或学校营销噱头;二是产业学院专业群与产业发展需求错位,职业院校未能深入调研分析产业发展政策、发展趋势,对自身学科、专业群、研发设备、服务能力等资源与产业发展需求的匹配与满足程度评估不透,造成发展空间受限;三是合作单位实力匹配错位,呈现小马拉大车式的组合,导致一方占据绝对主导权而

另一方成为绝对陪衬;四是专业群与产业对接错位,学校专业群与产业行业的关联度低,双方都着眼于对方的某些资源,在发展目标上存在根本的差异,只是由于拥有某些资源(如知名校友的社会人际关系、单位领导履历历史渊源、后勤设施或教学设备合作关系等)而生硬地将二者拉扯到一起;五是人才培养档次对接错位,职业院校培养人才目标是具有扎实学科知识的高技能应用人才,但合作方要么是劳动密集型企业着眼于解决招工难问题,要么是高大上机关事业单位或者研究所,学生在产业学院中觉得找不到自己的发展位置,造成人才培养层次对接的错位。

(五) 战略目标定位失当

目前建设中的职业院校混合所有制产业学院大多基于区域分工、绝对优势、相对优势、新贸易或产业集群理论逻辑,其本质遵循的是竞争战略^[7],职业院校着眼的是通过“主体双(多)元、目标存异、利益纽带、责任驱动”的校企合作柔性契约机制来追求建立自身专业群的竞争优势,这种以追求生存优势为基调的战略潜藏着合作主体未能构成命运共同体、内部竞争激烈、目光短浅、后劲乏力的隐患。

(六) 管理体系及制度落后

产业学院利益相关者指的是在创建和运作产业学院中而投入了一些资源或资本并由此而承担了某些形式的风险的组织或群体。在产业学院中,至少存在着政府主管部门、行业、学校、企业、教师、学生、员工等七方主要利益相关者,这些主要利益相关者可分为三类:出资者,如学校、企业等;依赖性利益相关者,如教师、学生、员工等;社会利益相关者,如政府主管部门、行业等。

目前,多数职业院校产业学院的管理体系由于是多头管理,以致管理制度各自为政,未能立足于正和博弈思维全面系统地考虑利益相关者之间的利益分享和激励机制问题,没有形成一整套有效的现代管理制度来引导、规范和激励利益相关者的行为,造成利益相关者之间的工作范围、工作职责等界限不清晰,工作业绩考核和奖惩不合理,以致矛盾、冲突和纠纷不断,进而影响产业学院的绩效。

四、公办职业院校混合所有制产业学院战略管理路径探究

当前公办职业院校混合所有制产业学院在发展过程中所面临的系列问题,需要建立有效的战略管理思路并配以相应步骤、手段来化解:产业学院应在愿景目标上成为有机衔接“教育链+人才链”与“产业链+科创链”的综合载体和孵化器,在产权构成上形成各方竞合、共生和双赢关系并迸发活力的“资本+智本+人本”混合结构,在办学模式上具有

发挥各方所长协同育人的“思政+理论+实务+研创”混合特征的教学组织形式,在战略管理设计上应具有“目标定位+合作根基+发展愿景+软实力+组织架构+治理制度+业务战略+绩效评估”的现代制度以形成组织合力提升效能。

(一) 战略目标定位——以学生为根本

参照战略管理理论,当前公办职业院校产业学院的战略目标定位出发点可以分为三种:以资源为本、以竞争为本和以学生为本。

以资源为本的战略思维是将产业学院自身所掌控的资源作为其可持续发展的源泉,希望以自身特有的资源去获取更多的利益,本质上是将产业学院当成一种营利性组织,其视野狭窄目光短浅,违背了公办职业院校的公益属性和以“立德树人”为根本任务的宗旨,也容易出现国有资产经营不当或不善的法律和道德问题。

以竞争为本的战略思维是通过将产业学院做大做强,以提升职业院校在同行中的吸引力和排位,进而可以使职业院校在政府和社会那里争夺更多的资源,这种战略思维看起来很有进取心,其实也是一种“战略短视症”,因为其将征途路径当成了目的,忘记了高等教育“立德树人”的根本任务,没有心怀“国之大者”“为党育人,为国育才”的格局,根本上还是为小范围内的利益群体服务。

以学生为本的战略定位则着眼于学生的可持续发展,注重学生的德技双修,将人才培养作为职业院校产业学院的核心目标。通过清晰的战略定位,厘清产业学院中校企的身份地位:“产业”与“学院”不是并行词,“产业”是作为“学院”的定语,“产业”与“学院”的“二元”关系是指在业务模式和途径而不是在根本目标上的“二元”,这样就明确了职业院校在产业学院中的牵头和主动地位,既可有效规避前面提到的相关法律缺失可能带来的风险,又不违反职业院校提供的教育的公共产品属性,还可通过输送人才给国家、社会、企业、学校及家庭创造更多的财富和利益这个共同契合点,适当兼顾企业方的投资经营收益,实现正和思维下的多赢目标。

(二) 战略合作根基——缔结现代契约管理制度

公办职业院校产业学院应朝着建立权责利高度统一的现代产权制度而努力,如前所述,其基本特征是归属清晰、目标存异、权责明确、保护严格,鉴于国有资产的属性,为了有效贯彻、落实管理制度,实现管理上的科学化和简明高效,全面贯彻和体现各参与方、管理机构、管理关系、出资者、管理者和劳动者的责任、权力和利益,并实现责权利的高度统一和明晰,这就应当通过参与各方签订协议明确各方权利义务,通过法律手段来确保各方权益。

各参与方缔结的契约至少应该明确以下范围和

内容:产业学院的办学方向及合作方式,产权资本和人力资本的构成及权责利,产业学院领导机构的构成及治理机制,产业学院管理架构的构成及决策机制,产业学院财务管理制度及审计方式,契约制度的管理及实施等。

(三) 战略发展愿景——打造核心利益共同体

在当前宏观环境下,职业院校产业学院中的主要参与者状况是:政府部门是引导方,希望能实现人才、经济、科技的良性协同发展;职业院校是发起方,如前所述,希望实现“立德树人”的根本任务,注重以人才培养质量为衡量和评估指标;而企业多是观望方,因为企业多将资本收益作为衡量投资和评价绩效的主要指标,但产业学院很难有立竿见影的经济效益,所以除非是目光宏大的领军标杆企业,一般都会抱待价而沽的观望心态。

职业院校作为产业学院的发起方和主导方,就必须找到与合作方之间的利益结合点,而基于自己的育人使命,这就只能围绕“学生的发展”这个核心利益点做文章,通过主动寻找合适对象,综合评估分析“学生的发展”能给相关参与方带来的合理的市场化水平收益,实现多赢目标。

在找准意向企业这方面,要着重考察合作企业在教育情怀、品牌形象、规模实力、发展理念、产业方向、科技实力、专业经验、人力资源等方面是否与职业院校需求相匹配,在科技创新方面是否能引领专业群的发展,在工作岗位方面是否有利于学生专业能力和综合素养的提升。

在说服意向企业这方面,要着重评估计算通过以学生发展为中心培养高素质人才能给企业带来的综合收益:第一,新修订的《中华人民共和国职业教育法》规定,产教融合型企业将按照国家有关规定给予金融、财政、土地、信用等支持,享受税费优惠;第二,产业学院丰富的师生人力资源可以降低企业生产经营成本甚至带来资本增值和利润提升;第三,对产业学院进行联合品牌冠名,各种融媒体报道等公关效应会提升企业的品牌知名度和社会好评度,提升无形资产价值;第四,产业学院可以实现教产学研的有机对接,可以帮助企业培养管理干部,促进技术和管理进步乃至创新,甚至可以为制定行业标准提供有力支撑,大大提升核心竞争力;第五,产业学院培养的人才以后多分布在同行业内,可以给企业带来丰厚的人脉资源和社会声望;第六,产业学院培养的优秀人才可以被企业提早发现和优先录用;最后,鼓励意向企业做有高度社会责任感、有深厚教育情怀、有人才本位理念、有做行业标杆和标准的理想抱负、有科技创新追求、有宽广利益视野的共同发展的合作伙伴。

以职业院校为主动方来寻找和说服企业、行业

等合作方建立发展愿景,通过以学生发展为本打造多利益目标共同体来组建产业学院,可以保证国家和社会赋予职业院校的战略定位不发生偏移,防止盲目建设所出现的各种定位偏差。

(四) 战略保障——建立健全联合党组织

为确保产业学院立德树人的根本任务得到落实,职业院校应在产业学院中建立健全的联合党组织机构,书记人选应该由职业院校指派,领导意识形态和产业学院文化建设工作。联合党组织履行思想工作把方向、管大局、保落实的政治责任,并把好舆论宣传关、文化建设关、教师和导师思想品德关、课程教材内容关、学生实操和社会活动价值关等重要工作,为产业学院的健康发展提供坚强的软实力保障。

(五) 战略组织架构——理事会

基于合作协议顶层设计而成立的理事会,负责制定和实施产业学院的发展战略,独立地行使产业学院的管理决策权,以防止多头管理、无序管理的情况发生,为产业学院工作效能的提升提供坚实的组织保障。

理事会的权责和产生可以参考公司董事会的形式,理事会的权责范围、议事方式、决策机制及人员的构成、条件、产生、职责、任期、任免等办法,应在参与方合作协议中明确。

成员的构成应包含各参与方代表,并应该大体维持各方人员的结构平衡,以保证日常管理能融合各方特色和优势。

为保证产业学院的健康稳定发展,理事会成员数量和结构宜固定,成员进出保持平衡,这样做的目的是可以防止对参与方合作协议内容的实质破坏。

(六) 战略治理制度——章程

目前许多职业院校混合所有制产业学院的设立和建设,顶层制度建设方面往往只有职业院校和企(行)业之间签订的合作协议,这种协议其着眼点通常限于签约的主体之间,其主要内容和条款主要是针对出资参与方的合作框架,对产业学院成立后的相关利益方的具体关系及管理则较少涉及,以致产业学院在运作中经常争吵不断,却又苦于无规可依而很难解决效益和效率低下的问题,严重的甚至出现战略方向偏离。

站在战略管理的高度解决混合所有制产业学院的治理问题,在校企(行)签订合作协议并组建理事会后,接下来应由理事会建设产业学院章程。在章程中通过确立各相关方权责利,对学院、企(行)业、同等合作方、产业学院及其党组织、理事会、日常管理机构、教职员工、学生均形成约束力,保证产业学院在运作中的战略发展方向和目标;通过搭建日常治理体系的组织架构,明晰管理机构的产生方式和职

能,规定教职员工的义务,保障教职员工和学生的合理权益,让产业学院各组建方统一思想认识和形成共同行为规范,为发展愿景的实现提供制度依据。

(七) 业务战略管理——“九多协同育人”机制

职业院校混合所有制产业学院要充分融合校企(行)各方优势,围绕“学生的发展”这个核心定位来设计业务层面的战略:一是要充分考虑各方为“学生的发展”能做出哪些贡献,二是尽量考虑到各方从“学生的发展”中能获得哪些收益。

“学生的发展”主要通过方向、文化、课程、师资、教学、体验、成果、就业、创业等人才培养途径来实现,充分考量校企(行)在这九个途径方面的资源,可以构建混合所有制产业学院“九多协同育人”机制,具体模式为:第一,多方向(德、智、体、美、劳等)育人载体、培养体系、工作任务、实施安排和成长环境,充分保证学生的全面发展;第二,多文化(校园+企业)熏陶,让学生在接收校园书香文化陶冶的同时,及早树立职业意识,培养职业能力和企业适应能力;第三,多主体(学校+企+行业)共同商定课程设置及内容,既保证理论与实践紧密结合,又兼具当前应用性和前瞻发展性;第四,多师(教师+师傅+职业+科创等)指导学业,理论、技艺、就业和创新创业等多修,提升素养;第五,多课堂(教室+企业车间+科研设计工作室等)教学,混合式教学方式,真实场景育人,探索思考、实践和科创设计相互促进,全方位增加学生能力;第六,多身份(学生+员工+创业+技术开发等)体验,多方位锻炼,多重和多程感悟,培养适应能力,提升职业素养,德智体美劳全方面发展,缩短成才历程;第七,多证书(学历证书+资格证书+行、企业专业能力证书等)成果检验,宽基础、厚技能、可持续发展,知识、素质、能力全面增长;第八,多途径(自找工作+企、行业聘用+创业)就业,学生和企业双向选择,相互择优,还可以自主创业,出路更宽广;第九,多平台(产学研平台+研创平台+科教平台)发展,学生通过产学研科研创交汇形式,理论和实践相结合,学习、工作、研究和探索齐头并进,提升学生创新创业能力。

通过建立“九多协同育人”机制业务战略,可以确保以学生为本的战略定位在执行层面得到落实,避免战略与运营系统脱节,防止战略浮于理念或愿景之上而不能落地的困境出现。

(八) 战略绩效评估——“政校行社家科研”七方评价

公办职业院校混合所有制产业学院立足于学生发展这个核心定位所制定的愿景、组织战略、业务职能战略,在实施过程中,需要对其定期进行战略评估,通过对影响并反映战略管理质量的各要素进行

分析总结,以及对产业学院绩效进行评价,来判断战略是否实现预期目标,效益和成果是否达标,以便产业学院及时整改提高。

战略评估由谁来做才科学呢?应该是由“政校行社家科研”七方来完成:第一,政府作为产教深度融合的宏观政策制定者和推动者,能最深刻地洞察和衡量产业学院所带来的社会整体利益,立场也最公正,理应成为职业院校产业学院建设成果评估的主导者;第二,职业院校作为产业学院的主动发起方、出资方和主要运营者,部分提供学习工作环境和内容,对学生履行主要责任,应该主导反思学习、自评提升权;第三,行(企)业深度参与产业学院的出资及运营管理,部分提供学习工作环境和内容,享受部分经济和社会收益,应该享有参与自评权和解释权;第四,社会群体评价组织作为产业学院办学效益的敏感感知者,有着最翔实的数据资料,具有成果评估话语权;第五,学生在第一线感受学习和工作环境、接受学习工作挑战、体验学习工作成果,是直接当事人,家长对孩子的成长状况有最直接的了解,他们应该有亲身感受的述说权;第六,产业学院应该坚持科技引领的原则,要成为创新创业的重要基地,在评估中应该引入相应专业群的科研机构人员,对产业学院的科技“含金量”作出评价,拥有关键指标评估权;第七,相关产业教育研究机构人员,作为懂行的第三方专家,对产业学院的发展现状和发展趋势有较深入的了解,应该有评估参谋权。

通过“政校行社家科研”七方人员组成的联合体定期进行战略管理评估,可以为职业院校混合所有制产业学院“问诊、把脉、抓方”,力争做到“强身健体茁壮成长”。

总之,随着2019年《国家职业教育改革实施方案》的出台,在《关于实施中国特色高水平职业院校学校和专业建设计划的意见》《职业教育提质培优行动计划(2020—2023年)》以及教育部联合工业和信息化部出台《现代产业学院建设指南》等重大项目的引导以及示范作用下,凭借新修订的《中华人民共和国职业教育法》的系列条款的扶持东风,可以预见,公办职业院校将携手行企开始掀起建设产业学院的热潮,在广度、深度和融合力度将得到全面激发和推进,机制活力和改革红利将加速释放。职业院校混合所有制产业学院是在深化职业教育改革大潮中出生不久的婴儿,肩负着产教深度融合的艰巨使命,各职业院校在建设产业学院的探索征程中,为了能扬帆致远,都应该先在战略管理上认真统筹谋划和扎实推进。

参考文献:

- [1] 王凤宏.产业学院协同育人路径与机制研究——以北京

- 财贸职业学院莱百商学院为例[J].北京财贸职业学院学报,2021(3):39-43.
- [2] 聂梓欣,石伟平.职业院校产业学院建构的组织战略分析:理念、模式与路径[J].教育与职业,2021(15):41-47.
- [3] 段明.基于产教融合的职业院校产业学院治理模式、问题与路径[J].教育与职业,2021(16):28-35.
- [4] 汪慧琳.产教融合背景下职业院校产业学院建设的实践探索[J].科技风,2021(6):69-70.
- [5] 徐国凯,张恩光.产业学院要素建设的策略与措施[J].大连民族大学学报,2021(4):367-370.
- [6] 金劲彪,刘斌.产业学院建设尚缺法律制度保障[N].中国科学报,2021-08-10(007).
- [7] 姚建明.战略管理——新思维、新架构、新方法[M].北京:清华大学出版社,2019:4-28.
- [责任编辑:陶济东]

Research on Strategic Management Path of Mixed Ownership Industrial College in Public Vocational Colleges

XIAO Jian-feng¹, GUAN Huai-qing²

(1.College of Economics and Trade, Guangdong College of Finance and Trade, Guangzhou Guangdong 511445, China; 2.Vocational Education Research Office, Guangdong Academy of Education, Guangzhou Guangdong 510035, China)

Abstract: With the implementation of the new vocational education law, mixed ownership industrial colleges in public vocational colleges will become an important form to realize the deep integration of production and education. It is necessary to solve the strategic management problems encountered in its development through effective strategic management logic and corresponding effective means, mainly as follows: student orientation as the strategic goal, modern contract management system as the strategic cooperation foundation, building core interest community as strategic development vision, establishing and perfecting the joint party organization as the strategic guarantee, building strategic organizational structure of councils, regulations for strategic governance system, establishing multi-nine collaborative education business mechanism for strategic management, strategic performance evaluation of seven party evaluation of government, school, industry, society, home, science and research.

Keywords: mixed ownership; industrial college; strategic management; governance; performance evaluation