



# 美国凤凰城大学的商业模式 与管理体制研究\*

□ 袁松鹤 张红丽 张 伟

## 【摘要】

凤凰城大学的企业化运作取得了成功,为其母公司阿波罗集团带来了丰厚利润。其企业化运作可以从两方面解读:一是商业模式,二是管理体制。管理体制是商业模式的重要基础,也是商业模式的重要内容。研究发现,商业模式有两个方面的解读或佐证:一是凤凰城大学的纳税人成本投入,即基本上不需要美国纳税人的投入,反而为纳税人带来了利润;二是凤凰城大学有良好的成本控制措施,包括企业化与工业化的教学行政、租用基础设施、降低教师管理和薪酬成本、应用简单和有效的技术等,从而实现规模效益。管理体制有两方面内容:一是垂直管理体制,总部、校园、学习中心的层级结构,以及教学与行政的一体化;二是并行管理结构和共同治理机制。凤凰城大学的商业模式与管理体制,本质上是垂直管理与运行效率、共同治理与岗位分流、小班教学与规模效益的平衡。凤凰城大学在办学网络建设管理、并行管理结构、共同治理机制、办学效益研究与成本控制方面值得我国远程教育教育机构借鉴。

【关键词】 凤凰城大学;管理体制;垂直管理;并行管理;商业模型

【中图分类号】 G420

【文献标识码】 A

【文章编号】 1009—458 x (2016)12—0051—11

DOI:10.13541/j.cnki.chinade.20161216.007

美国凤凰城大学(University of Phoenix, 以下简称“UOPX”)的母公司阿波罗集团于1994年在美国纳斯达克上市,上市每股14美元,2004年一季度上升到93.49美元。UOPX的在校生规模也从21世纪初开始逐步扩大,2010年达到峰值47.7万人。近十几年来,UOPX长期位居美国营利性院校榜首,其中2014年获得的学生贷款总额是355亿美元,远超过排名第二的Walden University的98亿美元(Business Insider, 2015)。

众多研究者都在探寻UOPX取得成功的原因。美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)就曾指出UOPX有两大法宝:“第一个法宝就是一套非常精细的对于兼职教师的培训系统”,“第二个法宝就是它的企业化运作”,“它具备企业运作的特点,编制一直从CEO到最前沿的销售人员”(魏志慧,等,2006)。

本研究主要关注UOPX的企业化运作。从现有研究来看,UOPX的企业化运作核心在于两个方面:一

是商业模式,二是管理体制。众多研究者认为,凤凰城大学商业模式的关键是成本控制,而早在1997年,凤凰城大学创始人约翰·斯伯林(John Sperling)等的纳税人成本分析证明了商业模式的价值,并指出商业模式的实现有赖于良好的管理运营,即学校的管理体制。

目前,如何在继承发扬电大系统办学优势的基础上,构建紧密耦合、运转高效的新的办学组织体系,是六所开放大学改革发展面临的共同难题。UOPX作为营利性的远程教育机构,其过于激进的企业化运作办法应当摒弃,但其管理体制和商业模式的有关经验、做法仍然能够为我国开放大学的建设提供有益参考。

## 一、商业模式与管理体制分析

以下对UOPX企业化运作的两个方面,即商业模式和管理体制进行分析。

\* 本文是2013年国家开放大学专项课题“世界开放大学案例研究丛书”(课题批准号:G13G0002S)第九子课题“美国凤凰城大学研究”(课题批准号:G13G0002S-9)的研究成果之一。

### (一) 商业模式分析

UOPX 虽然采取小班教学（通常在 15 人左右），仍然获得了大量的利润，为学生提供了良好的服务（Bugay, et al., 2000）。类似的评论有很多，为此，有研究者将 UOPX 在商业上的成功归结为其商业模式、经济模式或企业模式（Business/ Economic/ Corporate Model）（Breneman, 2003; Bugay, et al., 2000）。

#### 1. 纳税人成本分析

早在 1997 年，斯伯林和罗伯特·塔克就在他们《营利性高等教育：开发世界一流的员工队伍》一书中明确指出：UOPX 模型是“以成人为中心的职业教育”（an adult-centered professional university）（Sperling, et al., 2000, pp. 35-50）。

而本书最突出的观点，是有关美国三类基本的高等教育模式，即公立、私立非营利、私立营利性大学的纳税人成本分析（taxpayer cost analysis），即分析这三类大学给美国所有纳税人带来的财政负担。该分析的核心目的是要证明，像 UOPX 这样经营有方的私立营利性大学，从学校建设到运营，不仅不需要纳税人的投入，而且向社会交企业利润税，给全体纳税人带来了利润，而不是像非营利性大学那样，给纳税人带来了财政负担。

该书不仅分析了三类模式中直接的纳税人资金投入，还分析了政府对非营利性大学的支持，尤其是政府从非营利性大学放弃的（税费）收入，包括捐助税、物业、销售和使用税，联邦和州的利润或剩余收入税等。分析显示，一个成功的营利性大学，每年每个学生将为全国纳税人提供几百美元的利润。分析还表明，对于公立和非营利机构，每年每个学生将给纳税人带来成千上万美元的负担。尤其是，少数精英学校的学生，给全国纳税人带来的经济负担是最重的，因为这些学校接受了高额的免税捐助。

他们的分析表格在 2007 年的美国《金融时报》发表，UOPX 在 2008 年的教学报告中也对该表格进行了全面介绍，详见表 1（UOPX, 2009）。该表格在 1997 年分析表格的基础上增加了“UOPX”列，可以看出 UOPX 每个学生每年需要的社会总投入是 408.96 美元，但是相应企业纳税是 731.75 美元，纳税人最终投入是负值，也就是获得了 322.79 美元的利润。

表 1 纳税人每年对每位学生净投入（单位：美元）

大学类型	公立	私立 非营利性	私立 营利性	UOPX
纳税人的支出 (Costs)				
政府的直接支持	11,197.22	5,290.86	271.79	0.00
助学贷款和利息津贴	32.20	80.58	83.91	110.45
贷款违约带来的损失	38.93	77.38	220.26	298.51
捐赠基金投资收入的免税额	109.23	1,566.29	0.00	0.00
其他性质捐赠基金的免税额	31.66	81.79	0.00	0.00
奖励、补助金和合同金的免税额	223.79	1,501.98	0.00	0.00
法人利润的免税额	2,172.48	4,498.52	0.00	0.00
销售和其他免税情况	113.23	227.20	0.00	0.00
合计成本	13,918.75	13,324.60	575.96	408.96
纳税人的存储 (Credits)				
企业利润税额	0.00	0.00	526.94	696.57
销售和其他税额	0.00	0.00	26.61	35.18
合计存储	0.00	0.00	553.55	731.75
纳税人的净投入	13,918.75	13,324.60	22.41	-(322.79)
研发费用投入	2,180.91	4,064.66	0.00	0.00
删除研发费后净投入	11,737.84	9,259.94	22.41	-(322.79)

这一分析从经济学角度论证了以学费为主要收入来源的营利性大学存在的合理性、必要性和重要意义。但该分析毕竟是从 UOPX 角度出发进行的论证，而且在数据上，尤其是“助学贷款和利息津贴”和“贷款违约带来的损失”两项，需要做进一步调整。其一，在贷款金额方面，美国营利性院校贷款额度仍然要高于非营利性院校。据统计，营利性大学学生平均贷款额度是 3.27 万美元，而公立大学和私立非营利大学分别是 2 万和 2.46 万美元（Gary Lapon, 2015）。其二，1997 年该书出版时，UOPX 的学生助学贷款违约率相当于或低于美国公立四年制大学的平均水平。而根据 UOPX 最新的年度教学报告介绍（UOPX, 2015），美国教育部发布的 Cohort Default Rate (CDR) 报告显示，2010—2012 年 UOPX 学生的年贷款违约率分别是 26%、19% 和 13.5%，2012 年才下降到平均水平（14.3%）以下。因此，今天 UOPX 是否仍然能够为纳税人带来利润、带来多少利润还有待进一步考证。

#### 2. 成本控制措施

从上述纳税人成本分析中也可以看出，UOPX 没有与其他公立和私立大学一样的慈善捐赠、校友捐赠、科研资助等资格，学校经费来源主要是学费。由于 UOPX 学费并不比其他公立和私立大学学费高，因此，UOPX 取得良好效益的主因、商业模式的关键都



在于成本控制。

UOPX的成本控制主要有以下四方面举措,这也正是UOPX与同类型院校的不同之处:

一是租赁基础设施。这在前文已有介绍,UOPX从那些愿意根据其特定要求新建大楼或改造原有大楼的业主那里租用设施,甚至教室桌椅等也大多是租用的,这既节省了成本,也提供了更好的灵活性,使得UOPX能够快速新建教学点。需要进一步指出的是,UOPX全年不休,从而极大提高了租用设施的利用率,再次降低了成本。

二是企业化、工业化的教学行政。UOPX重点提供面向相对高收入群体、面向职业的(学位)项目,这也有利于学生申请助学贷款。UOPX的教学日历全年不休,且采用加速课程(5~6周就能完成一门课程),帮助学生便利、快速地取得学位,节约时间成本,也提升了学校培养大规模学生的能力。集中研制标准和通用的课程内容、学习任务、评价方式等,让兼职教师专心于课程教学过程,保障教学质量。

三是降低教师管理和薪酬成本。无论UOPX的核心教师还是兼职教师,都是雇员性质,没有终身职位,能够辞退,只是不能够非法解雇。在这样的背景下,许多在传统大学中需要时间、精力的教师管理问题就不存在了,有效降低了管理成本。UOPX聘请大规模的兼职教师(占有教师的95%)来实施课程教学,一门课程的教师上课时间通常为20~24小时(即5~6周,每周班级研讨会4小时),只有普通大学教学时间的一半,相应薪酬也进行了压缩,但这并不意味着学生的学习时间减少了,因为学生每周还有无教师在场的小组会议(每周4小时)和其他课外学习时间,总学时达到了相关要求。

四是强调技术应用的简单、有效。UOPX不追求高端技术,课程以文本和动画等为主,以减少系统负载;班级研讨会和小组会议主要是通过异步的论坛开展,学习小组组织实时会议需要教师的许可等,因为音视频会议等对于学习系统、带宽、记录存储空间等都有更高的要求。近年来,考虑到学生需求、技术发展,才逐渐在其学习系统中增加了实时讨论工具。UOPX也开发了大量的虚拟实验、模拟仿真、虚拟组织等实验实践资源,但这些资源也主要是基于动画等低端技术(Pirani, 2003)。

上述举措能够得以实现,有赖于UOPX的管理体

制。

## (二) 管理体制分析

在纳税人成本分析中,斯伯林和塔克指出,UOPX之所以能够在众多营利性大学中脱颖而出,为纳税人带来利润,得益于良好的领导和管理(led and managed well),而各种成本控制措施的有效实施,同样有赖于UOPX的管理体制。

由于没有直接的内部资料,本文在文献调研的基础上(UOPX, 2008, 2011, 2014; Breneman, 2003; 芥末堆, 2014),初步梳理出UOPX整个办学网络的管理体制与运行机制,如图1所示:

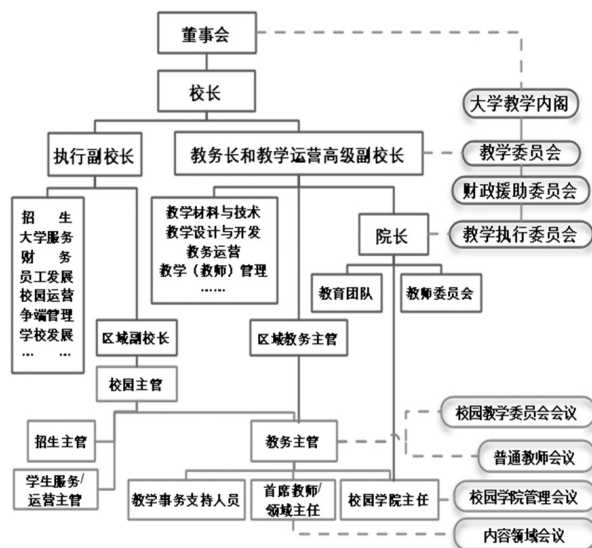


图1 UOPX办学网络管理与运行机制

可以看到,UOPX的管理体制有以下特点:

### 1. 垂直管理体制

其一,从办学网络来看,UOPX建立了层级管理、权责明确的运营系统。总部负责项目与课程的总体设置、建设、维护以及教学政策与程序的总体设计、维护、评价,各个校园的主任、主管等也分别负责本校园的教学与管理,并直接对总部的上级负责。总体上,决策和质量控制主要集中在总部层面,是“自上而下”的管理(Bugay, et al., 2000),各个校园和学习中心是政策的执行者,避免了参与决策的群体过多而导致政策执行力低等现象。

其二,从管理内容来看,UOPX建立了统一的人员聘任与管理体制,实现了教学业务与行政管理的一体化。根据斯伯林的观点,UOPX是行政管理与企业化管理相结合的:① 董事会制定政策和商业战略;



② 专门的管理人员或业务经理负责执行政策和战略；③ 教师及其指定的教学管理团体与学生、员工一起，负责监督所实施的教育服务的质量；④ 负责教学的教师和学生创造了动态的教学/学习过程 (Breneman, 2003)。

## 2. 并行管理结构

其一，从整个机构来看，是财务、教学并行管理：财务维度是通过执行副校长这条线来实施的，而教学维度自上而下则是教务长与教学运营高级副院长、总部的院长、校园的教务主管和校园学院院长等。这有助于UOPX独立考虑教学问题，不会或较少受到财务因素的干扰。比如可能存在某类（项目认证）冲突，当某职业领域的认证机构（如护理方面）在某个州的许可要求之外，还提出了更多的认证要求，UOPX教学的一面将会努力达到认证标准，而财务的一面则会质疑，认为应当采用更加流线型的方式。不考虑是哪方将获胜，这种结构支持争论，从教学角度来看，有利于提升大学的信誉，因为这所大学不是单纯地从财务角度做出教学决定的 (Breneman, 2003)。

其二，从教学运营来看，是教务、项目教学并行实施。一般的教学事务管理、教师管理等由分管教学运营的高级副院长、区域教务主管、校园教务主管等负责，而项目课程及其教学则是由总部学院、校园学院院长、首席教师/领域主任、助理教师等来实施。教务管理、项目教学的并行实施，使得负责教学的教师不再参与学校的管理工作，他们只专注于“产品”的生产，投身于课程与教室中的学生，管理工作则由职业经理人负责。

## 3. 共同治理机制

共同治理的理念在图2中同样有清晰体现。一方面，在总部有大学教学内阁、教学委员会、财务援助委员会和教学执行委员会四个共同治理组织，分别代表了整个学校教学运营框架的设计、调整、财务参考和执行四个层面。每个委员会的成员都是来自业务相关方、利益相关方的代表，这些代表共同参与讨论决策，具有投票表决权等。另一方面，在校园层面也有校园教学委员会会议、校园学院管理会议、内容领域会议和普通教师会议四个共同治理组织，分别代表了校园层面的教学教务管理、学院教学实施、具体课程教学实施和教师发展。同样，这些会议的成员也都

是来自业务相关方、利益相关方的代表。

下文分别从体系结构与治理结构两方面，对UOPX的管理体制进行详细介绍。

## 二、UOPX的体系结构

UOPX的办学网络是总部—校园—学习中心的层级结构。以下分别对总部、校园与学习中心的体系结构与运行情况进行介绍。

### （一）UOPX总部

#### 1. 总部机构设置

UOPX的总部设立在亚利桑那州的州府凤凰城，具体位于凤凰城东南的Tempe。总部机构设置可以分为八个功能单元 (UOPX, 2008)：

一是学院。学院的院长及其员工主要负责根据认证与管理要求、项目研究、教师意见和学生反馈等，监督所在学院的课程开发。目前UOPX一共有九个学科或职业领域的学院，分别是商学院、教育学院、健康职业学院、护理学院、健康服务管理学院、安全和刑事司法学院、人文科学学院、社会科学学院、信息系统和技术学院；一个博士研究生学院，即高级研究院；一个继续教育学院。

二是教学设计和开发 (Instructional Design & Development) 部门。主要与学院院长及其他教师协作，共同开发、更新具体课程（包括UOPX教师培训和发展项目的课程）的学习材料和电子校园 (eCampus) 中的资源。

三是教学运营 (Academic Operations) 部门。主要负责维护基础设施，以支持教务政策和过程 (Academic Affairs policies and processes)。具体包括制定整个大学的教学政策和程序标准，为教务 (Academic Affairs) 员工提供培训等。该部门与其他部门密切合作，确定业务需求和合适的技术解决方案，以实现关键目标。部门下设有教学管理办公室 (the Office of Academic Administration)，主要负责教师管理等内容 (UOPX, 2011)。

四是法律法规事务部门。负责支持学校整个系统的监管、认证、法律等相关需要，包括新建的和已有的校园。

五是信息技术安全与合规 (Information Technology Security and Compliance) 部门。该部门与



负责电子校园的员工协作,共同为电子校园和业务所需的基础设施提供技术方面的专家咨询和支持服务。

六是技术支持部门。除了主要的节假日外,部门员工7×24小时在岗,帮助所有校园的学生和教师访问电子校园的服务和材料。

七是数字图书馆、卓越写作中心、卓越数学中心等通过电子校园提供全天服务。

八是员工发展(Employee Development)部门。负责为招生顾问、教学顾问和财政顾问提供培训、发展和通信服务。该部门员工与中央教务管理员工协作,以确保学生尽可能获得最好的员工支持。

此外,在大学服务、学生服务等方面,有入学(Admissions)、注册(Registrar's Office)、学生记录服务(Student Records Services)、财政援助(Financial Aid)、退伍军人事务(Veterans Affairs)、残疾人服务(Disability Services Office)、大学法律服务(University Legal Services)等部门(UOPX, 2011, 2014)。在其母公司阿波罗集团层面,有安全运营中心(the Security Operations Center)、监察专员服务办公室(Office of the Ombuds Services)、人力资源服务中心(the Human Resources Service Center)、阿波罗福利中心(Apollo Benefits Center)等。

## 2. 总部行政与教学运行

### (1) 中央行政(Central Administration)

校长负责整个学校的运营监管。

学校运营分三方面:①教学运营方面,有分管教学材料与技术的副校长、分管教学设计与开发的副校长、分管教务的助理副校长等;②管理与财务方面,有分管招生的副校长、分管大学服务的副校长、分管入学与学生记录服务的助理副校长、分管学生财务援助的副校长和助理副校长等;③教学实施方面,对应各学院。在中央行政层面,学院院长、分管教学设计与开发的副校长以及教学教师委员会成员共同参与项目和课程开发的决策过程(UOPX, 2011)。

对应上述三方面,设有三个分管职位,分别是负责教学运营的高级副校长,负责管理与财务的执行副校长(江苏电大远程教育考察团,2004),以及教务长。他们向校长汇报工作。

此外,在技术支持方面,UOPX的母公司阿波罗教育集团设有分管信息服务的副总裁,统筹UOPX以

及西部国际大学、职业发展学院等多个分支机构的信息建设与运营(CAUSE, 1996)。

### (2) 学院(College/School)

UOPX每个学院通常设有院长、副院长和/或助理院长。如2010年教育学院有一名院长、三名副院长、一名助理院长和三名区域助理院长(Lynn, et al., 2010)。他们是全职的核心教师(core faculty)成员,对所在学院的项目负有相关权责,他们还要建立教师的教学和职业资格标准,具备相应资格的教师才能在他们的学院任教(UOPX, 2014)。

2014年,UOPX对九个学院进行了机构调整,在每个学院设一名执行院长(Executive Dean,或称行政院长),加强管理,使学院更加聚焦于大学目标和使命的实现。执行院长能够为学院带来在相应专业领域开展学院和项目管理与领导的经验。作为一个团体,这些执行院长提供了新的视角,并专注于教学质量及其改进与提升。执行院长由教务长管理。未来九个学院将进一步重组,目前各个学院内部已经建立了由教师、招生顾问代表、教学顾问和财务顾问组成的团队,启动了重组进程(UOPX, 2015)。

学院通常有一个教育团队,由一名项目主管(project director)和多名课程开发经理(curriculum development managers)组成,他们在院长的领导下,监督运行、阐述规定、管理课程并负责其他分配的任务。其中,课程开发经理负责监控各州的规范要求(state regulations),与教师一同开发所有项目的课程大纲(Lynn, et al., 2010)。

每个学院都要建立教师委员会(Faculty Councils)。委员会由院长主持,成员通常在12人以上,他们是从整个UOPX办学网络的核心教师和一定数量的助理教师中选取的,代表的是每个学位项目(academic program)的学科事务专家,任期为一年。以教育学院为例,其教师委员会成员共16人,包括7名校园学院主任、4名线下教师和5名在线教师(UOPX, 2016a)。教师委员会围绕学院使命和任务的实现提供建议和协助,通过提供最高质量的项目、课程和教学确保学生的学习。教师委员会的目标是为项目评估提供信息,以及传达项目和课程规划。委员会成员的角色和责任包括研究教育问题,挖掘潜在项目,开发新课程并进行同行评审,对学院目标、项目、课程和实践进行评估和给出建议。教师委员会成

员的研究发现和建议将提交给院长，同时提交给教务管理员工，在此基础上进行分析、讨论，做出项目和课程改进的决策。

## (二) 校园与学习中心

### 1. 校园与学习中心建设

UOPX的校园与学习中心存在主次区别。校园同时也是学习中心，具备学习中心的所有功能，同时校园还承担中心功能（centralized functions）（UOPX, 2014），而学习中心通常被称为卫星学习中心（satellite learning centers），如面授的班级研讨会主要是在校园开展，少数根据教师、学生需要安排在学习中心。校园和学习中心统称为教学点。

UOPX的校园、学习中心数量随着办学规模、办学效益和在线学习趋势不断变化。2010年UOPX招生规模达到顶峰，为50万人，随后的2011年，UOPX的校园、学习中心数量也达到顶峰，总数超过200个，分布在美国40个州和哥伦比亚、波多黎各两个地区。但2012年，UOPX招生规模下滑到32.8万人，学校面临财务危机，为降低成本以及适应在线学习趋势，UOPX宣布关闭115个相对小的教学点，包括25个校园和90个学习中心，最终留下112个教学点（ALEX VEIGA, 2012）。截至2016年1月，UOPX共有119个教学点，包括62个校园和57个学习中心，分布在美国36个州和哥伦比亚、波多黎各两个地区（UOPX, 2016b）。

校园和学习中心的建设有以下特点：一是全部租用。校园和学习中心都是租用的，租用教学场所、教室和家具，为降低成本，教室里通常是便宜的折叠桌和折叠椅。UOPX的教学点实行人财物统一管理，使用统一的学校标识。二是教学点的选取、设计和建设遵循UOPX自己的规范（Breneman, 2003）。如教学场所通常在写字楼朝外一面，靠近高速公路，有足够停车位，方便学生进入；因为场所有限，只设有行政和入学（admission）办公室；教室是传统的，但根据交互式教学理念，桌椅按照“U”型排列，在开口的前方有一个投影屏幕和讲台，方便教师、学生之间互动（Bugay, et al., 2000）；每个教学点都有一个学习资源中心（Learning Resource Center, LRC），有相应的电脑和工作区域来支持UOPX数字图书馆的使用，此外还与当地的传统大学等达成协议，学生可以使用其实体图书馆，作为数字图书馆的

补充。由于晚上上课，白天教室基本上是空的，主要运行行政职能。总体上，教学点的设计以满足成人学习者有限的学习需求为原则，舒适但没有过多的装饰。

### 2. 校园行政与教学运行

#### (1) 校园行政（Campus Administration）

在中央行政的指导和支持下，教学项目通过校园的物理网络来管理和实施。每个校园设有一个校园主管（Campus Director）或副校长（Vice President），负责校园功能运转，包括员工、招生、学生服务和财务活动。校园的副校长/主管向区域或地区副校长（Regional or Territory Vice President）报告（UOPX, 2011）。校园主管下设校园管理小组，包括以下职位：

一是教务主管（Director of Academic Affairs, DAA），负责管理所有教务相关事务，包括校园层面的教师招聘、考核、任命、发展和评价，以及校园层面的教学效益。

二是学生服务/运营主管（Director of Student Services/Operations），负责管理学生相关服务，包括学生支持服务和教学建议。提供中心功能的地区校园则可能设一个运营经理（Operations Manager），代替学生服务/运营主管。

三是招生主管（Director of Enrollment），负责管理招生和入学过程，包括招生顾问的活动，即向潜在生源提供大学信息，引导他们完成入学过程。

#### (2) 校园教务（Campus Academic Affairs）

教务主管负责校园层面所有的教学、教务监管，每年指导和主持两次普通教师会议（General Faculty Meetings）、四次校园教学委员会会议（Campus Academic Council Meetings），监管课堂教学质量贯彻情况，同时还负责监督校园的学院主任（Campus College Chairs, CCC）和各部门员工。每个校园的教务主管都与对应的区域教务主管（Regional Director of Academic Affairs）点对点联系、相互支持（UOPX, 2011）。教务主管分管三类人员：

一是校园的学院主任（Campus College Chair）。他们是总部每个学院在校园层面的代表，对学院的学位项目在校园层面的教学完整性负直接责任。校园的学院主任直接向校园教务主管报告工作，但同时也要向总部对应的学院院长报告工作。校园的





学院主任尤其关注教学质量、项目规范性、政策一致性,以及根据需要解释有关管理规范 and 证书授予要求。每个校园学院主任要与总部对应学院院长每月召开一次电话会议,以确保与学院的计划、项目现状和调整等保持同步,同时要为学院院长提供校园层面的反馈。会议议程通常有UOPX及其学院计划的更新、项目的更新、即将召开的会议、校园评价,以及其他由院长或校园学院主任提出的问题。校园学院主任还要了解班级情况,根据学生、教师的课程结束后评价等改进教学,了解教师的等级变化和问题,监督本学院教师的调度,召开教师会议,跟踪学生对成绩不满的问题,关心其他必要的教学问题等。此外,校园学院主任每年都要教授课程,将他们个人的见解融入班级中,与其他教师一同创建社区氛围。

二是首席教师/领域主任(Lead Faculty/Area Chairs)。他们是全职教师,通常按年签约,协议包括要教授一定数量的课程、为教师候选人提供师徒制培训、进行教师的评价(至少每两年评价一次)。他们还负责主持“内容领域会议”(提供日程和会议记录),参加校园学术委员会会议和校园学院管理会议,指导新教师评价,评审课程大纲,在内容方面提供专家指导。

三是校园层面教学事务支持人员,负责管理教师的程序性事务,如课程安排、定期交流、会议和Activity。这些员工同样协助管理具体的项目,涉及诊断、领域经验或实习要求等。

### 三、UOPX的治理结构

UOPX的治理结构(Governance Structure)反映了学校自身及其使命任务、教职工等方面的特征。UOPX治理结构的设计,旨在保证核心教师和助理教师的广泛代表性,保证教师能够监督课程和教学标准,以及保持教师、校园和中央行政之间持续、开放的交流。

#### (一) 大学治理

从图1可以看出,UOPX的大学治理结构有以下内容:

##### 1. 董事会领导下的校长负责制

整个大学由董事会领导。董事会成员12人,其中独立董事6人,其他董事6人。独立董事主要是来

自外部的普通大学教授、社区学院院长和公司总裁、公司董事等。其他董事主要是阿波罗教育集团内部人员,包括集团的首席执行官、临时首席财务官、首席人力资源官和凤凰城大学校长等(UOPX, 2016c)。2016年董事会的主席是亚利桑那州立大学社会学教授希莱斯蒂诺·费尔南德兹(Celestino Fernandez)博士。董事会会议每年至少召开四次,会议由主席主持。

UOPX校长的职责是确保大学实现它的使命和目标。负责直接监管中央行政的有关教学业务部门,包括高等学习委员会(The Higher Learning Commission)的机构认证(institutional accreditation)、教学运营、争端解决(Dispute Resolution)、教学材料的生产和维护,以及数字图书馆、卓越写作中心、卓越教学中心、电子教材等电子校园上的资源服务,同时还负责监管部分非教学业务部门,如劳动力解决、校园运营、人力资源、财务规划与分析、学生体验、经营策略等(UOPX, 2014)。

#### 2. 监管教学运行的四个内阁/委员会

UOPX有两个组织负责项目、教学政策和程序的审查与批准,即大学教学内阁(University Academic Cabinet)和教学委员会(Academic Council)(UOPX, 2011)。大学教学内阁主要负责项目、课程和教学政策的批准,同时对课程总日程(the Master Curriculum Agenda, MCA)负责(UOPX每个学院都有课程总日程,该日程对新的项目和课程开发进行年度总体规划)。大学教学内阁共12人,主要成员为:大学董事会的一位成员(任主席),教务长(任副主席),分管教学运营的高级副校长,分管教学材料与技术的副校长,分管教务的助理副校长,学士学位项目的行政管理教师、首席教师、助理教师(是兼职的从业者教师)代表各一名,副学士学位项目的行政管理教师一名、首席教师两名,以及一名没有表决权的成员,即大学校长。大学教学内阁每季度召开一次会议,下设常务委员会,负责四类内容的创建、实施、维护和评价:① 教学政策和程序;② 教师政策和程序;③ 项目、课程和课程有关政策;④ 非教学的有关政策和程序。

教学委员会是一个跨总部职能部门的小组,主要负责教学监管,包括审核、批准项目和具体课程的调整,教学政策和程序的更新,以及其他需要实施的与

教学有关的改进措施。教学委员会有18人左右,成员分两类:一类是非投票成员,包括教务长(任主席)和分管大学服务的副校长(任副主席);另一类是投票成员,包括分管教务的助理副校长、各学院院长、分管入学与学生记录服务的助理副校长,以及注册办公室(大学服务)、入学(大学服务)、教务运营中心、教学管理、争端管理办公室、财务援助和学生服务等部门的代表。一旦成为委员会代表,学校会指派他们履行相应职能领域的职责。在流程上,教学委员会批准有关政策和项目后,需提交给教学内阁进行验收,即由教学内阁对新批准的政策和项目进行审核和投票。如果教学内阁不批准某项政策,该政策将返还给教学委员会做进一步的审核。教学委员会每月最多召开两次会议,对上述问题进行讨论。教学委员会的讨论结果,将作为执行委员会制定工作日程的依据。

财务援助委员会主要负责审核和批准所有新的财务援助政策,以及当前财务援助政策的更新调整。财务委员会对有关政策进行审核,确保其遵循了联邦财务援助条例。委员会成员共11人,主要有分管学生财务援助的副校长和助理副校长、学生财务援助部门主管、阿波罗法律服务代表、ACS管理代表(主要是Affiliated Computer Services公司为UOPX提供的学生财务援助业务流程外包服务的管理)、学生财务援助管理代表、入学和注册代表两名、校园代表三名。财务援助政策委员会每月召开两次会议。

教学执行委员会的目的是决定如何执行教学委员会批准的各种调整,目标是实现项目和政策的平稳实施。这些决定形成的依据,是教务长、学院院长以及财务援助部门代表提供的信息。此外,大学法律服务部门根据美国教育部、高等学习委员会以及各州和其他监管机构的要求,为学校有关规定条例的制定提供依据。教学执行委员会的成员包括:学院的院长和副院长,区域的主管和教务主管,分管招生的副校长,分管学生财务援助的副校长,运营/学生服务部门的区域主管、主管和经理,校园员工发展部门(Campus Employee Development)、大学服务部门的主管和管理人员,校园的副校长/主管,项目和政策实施小组,退伍军人事务部,争端管理办公室。教学执行委员会每月召开两次会议。

整体上,四个内阁/委员会体现了UOPX教学运

行的共同治理理念,以及自上而下、自下而上的运行机制。首先,内阁/委员会是由学校核心教师、助理教师代表组成的,共同讨论有关问题和做出决策。其次,四个内阁/委员会中,教学内阁负责监管学校教学运营框架的设计,包括项目、课程、教学政策和程序的创建、维护与评价;教学委员会负责监管教学运营框架的调整,包括项目、具体课程、教学政策和程序的调整,以及有关教学改进措施;教学执行委员会则是在更加具体的层面监管教学运营框架的实施,一方面要紧跟教学委员会批准的各种调整,另一方面要考虑各种实际问题,包括财务(财务援助委员会)、法律方面的问题。

## (二) 校园治理

校园治理(Campus Governance)结构包括四个会议制度:

一是校园教学委员会会议(Campus Academic Council meetings)。在校园层面,教务主管负责教学治理,主持校园教学委员会。在每个校园,该委员会每季度至少召开一次会议,旨在促进教师与行政管理之间进行有关教学问题的交流。该组织还负责规划教师培训和发展活动,实施教学政策等。除了教务主管,校园主管、校园学院院长和首席教师/领域主任都是该委员会的成员,教务主管对于委员会成员有自行决定权,但其他主管是当然委员。

二是校园的学院管理会议(Campus College Management Meetings)。校园学院院长和首席教师/领域主任等每季度召开一次会议,由校园学院院长主持,主要是评审、计划、管理以及讨论学院在校园层面的运行问题。主题可能包括新课程或学位项目新版本和程序性规范要求的实施。

三是内容领域会议(Content Area Meetings)。首席教师/领域主任被指派到校园层面的各个内容领域,当要考虑某一具体课程的大纲时,首席教师/领域主任主持和推进内容领域会议,与校园学院院长共同确保课程大纲的质量和相关性。会议每年召开四次,讨论课程大纲具体问题,包括学生学习评价、学习工具、教材,以及课程在内容领域的作业任务。校园学院院长负责将会议记录提交给对应的学院院长。如果内容领域会议每年安排不足四次,则被归入普通教师会议日程(UOPX, 2008)。

四是普通教师会议(General Faculty Meet-





ings)。会议由教务主管主持 (UOPX, 2014)。每年举办两次,旨在为教师提供参训机会,接受校园、大学有关政策和程序的更新信息,参与同事活动以提高教学质量、促进学习,教师的相互认识同样是会议的重要部分。所有教师会议必须有发展方面的内容。会议可能会提供各种培训研讨会,涉及四方面内容:一是教学方法 (teaching methodology),主题如评级和评价、班级评价、促进 (学习) 策略;二是最佳实践 (best practices),旨在分享有效的实践理念,以及在同一学科组中教师共同对课程大纲进行评审;三是职业发展 (professional development),提供某方面的理论或实践的展示,通常涉及一个或多个学科;四是学院的定制培训 (specialized training by college),旨在通过培训,使教师能够满足项目的特定要求。

#### 四、结语

UOPX 的商业模式与管理体制体现了以下三方面的平衡。

一是垂直管理与运行效率。对整个办学网络进行垂直管理,运行效率受到严峻挑战。UOPX 采取了几方面的措施:① 功能下放,将许多功能下放到校园层面,在校园层面有相应的招生、教务管理、学院教学、兼职教师管理等业务;② 简化管理、聚焦教学,减少行政管理,尤其是与教师有关的行政管理,通过教学、行政并行管理,让教师聚焦于教学;③ 加强信息化建设,提高管理效率。根据 UOPX 的执行副校长所说,当许多功能都被分散到校园时,UOPX 仍然有一系列高度集中的关键功能,其中有效的信息系统是关键,“我们每个问题,都尝试通过基于技术的解决方案来解决”,通过对信息技术的重大投资来确保更高的效率和更低的成本 (CAUSE, 1996)。

二是共同治理与岗位分流。UOPX 在“自上而下”管理的基础上,强调共同治理,核心体现在总部的四个委员会和校园的四个会议制度,但同时强调岗位分流、各司其职。以负责教学的教师队伍为例,分为全职教师 (学院的教师) 和兼职教师,全职教师负责课程大纲等内容建设、过程安排和兼职教师培训指导,兼职教师则负责按照课程大纲实施教学,如任务发布、作业批改、成绩评定等。

三是小班教学与规模效益。UOPX 实行小班教学,一名教师负责 13~15 个学生,这必然增加设施、教师资源等成本。除了租用设施、压缩教师的上课时间、加强技术应用外,UOPX 不同于其他远程教育机构的做法是尽可能节约学生的时间成本,为学生提供便利。这主要通过全年不休、随时入学、按周安排的加速课程,以及科学安排的学习路线图等来实现,让学校在有限时间里培养大规模的毕业生,最终实现规模效益。

但 UOPX 的商业模式与管理体制并非没有争议、纰漏。对于我国远程教育机构来讲,一方面应摒弃 UOPX 在招生等方面激进、不规范的做法,一方面可以从 UOPX 的商业模式与管理体制中获得借鉴。

##### (一) UOPX 当前困境及其原因

UOPX 的一体化管理同样存在执行上的问题。有研究者到 UOPX 的密歇根州费尔德校园体验学习,发现上课教室的地点通知出现错误,导致上课时间延迟一小时,因为学生获得的是正确位置信息,而教师获得的却是错误信息。据教师说,这种情况经常发生 (Bugay, et al., 2000)。由于租用设施和节约成本,UOPX 教室的桌椅不如美国社区学院的好,等等。

尤其是 UOPX 激进的招生策略受到质疑和审查。2015 年 7 月 1 日,美国新闻调查报告网 (Reveal News) 发布了一份报告,当中详细列举了美国凤凰城大学在军人招生方面的各种激进策略,包括资助军方各种活动以形成 UOPX 是受军方认可的大学的印象、在军人转业招聘会上举办就业讲习班 (实际是招生会)、按招生人数考核招生专员、将退役军人组织中的领导者聘为招生专员、在没有许可的情况下使用军队徽章等,被认为是在欺骗纳税人 (Kieler, 2015)。此后,UOPX 陆续受到联邦贸易委员会、美国国防部等的调查,目前 UOPX 已被美国国防部暂面向军方招生 (EDT - Business Insider, 2015)。对此,美国一些参议员要求五角大楼放宽限制,声称 UOPX 的违规是很轻微的,还没达到需要受到处罚的严重程度。

UOPX 受到审查的大背景是美国政府加强了对营利性院校的监管,背后根本原因是美国助学贷款问题日益严重。目前,美国助学贷款已成为仅次于房贷的第二大类消费者贷款,贷款比例、贷款金额和违约率都在升高。这些问题在私立营利性大学尤为严重,营

营利性大学96%的学生是通过贷款来支付学费的,而且营利性大学以大约1/8的学生数量占据了美国1/4的助学贷款和1/2的贷款违约(UOPX, 2015)。因此,自2008年以来,奥巴马政府就加强了对营利性院校的审查监管,标志性的事件是美国营利性院校巨头之一——柯林斯学院(Corinthian college)倒闭了。该学校自2012年以来就受到联邦代理机构和一些州的审查,并被联邦教育部处以三千万美元罚款,学校逐步衰败,于2014年4月底关闭了所有校园,宣布破产(Anne Flaherty, 2015)。

受到股票下跌、生源萎缩和联邦调查的多重压力,阿波罗教育集团于2016年2月8日上午宣布,将以11亿美元的价格出售给某投资集团(Morran, 2016)。对此,现任阿波罗集团总裁格雷戈·卡普利(Greg Cappelli)说,出售后新的结构允许公司具备更好的灵活性和渠道,从而有助于UOPX完成其转型计划,这一计划将使得UOPX能够在整个行业不景气的时期更有效地服务学生。

## (二) 比较与借鉴

一是强调垂直管理,探索多样化的办学网络建设与管理方式。要保障教育教学质量,办学网络的垂直建设与管理通常是远程教育机构的最佳选择。但从现有实践来看,有多种可能的方式:第一种是垂直建设,如UOPX校园人员统一招聘管理,教学行政一体化,垂直管理程度高、成本低;第二种是直属建设,人财物全方位投入建设直属的学习中心,垂直管理程度高、成本高;第三种是加盟建设,如我国网络教育学院的学习中心、电大系统,其教学和行政是分离的,垂直管理程度低,成本介于两者之间。新出台的《教育部关于办好开放大学的意见》(教职成[2016]2号)提出,开放大学要“充分利用现代信息技术,创新办学形式、组织模式和运行机制”,这同样适用于我国其他远程教育机构,根据需要,未来某个远程教育机构可能有多种类型的学习中心。

二是教学运营的并行管理结构。这不仅是行政管理 and 教学运营并行,教学运营本身的教务管理(教师管理)、课程教学同样需要并行推进。其一是总部层面的并行管理结构。2016年1月国家开放大学出台的《关于加强国家开放大学总部教学部对教学工作统筹管理的意见》就是对教学运营并行结构的探索,通过理清教学管理与服务部门、教学部门职责,将总部

教学部从教学管理事务工作中解放出来,专注于整个办学网络的教学过程落实,提升教学质量。其二是教学运营的并行结构在整个办学网络的贯彻落实,尤其要落实到学习中心层面。学习中心不仅需要要有招生管理、考试管理人员,还需要聘请在学习中心层面落实课程教学工作的人员,对教学工作进行监督和管理,保障教学质量。

三是建立共同治理机制。如在整个办学网络成立董事会或理事会,办学各方参与决策治理;在总部成立教学指导委员会、教学执行委员会等,让相关业务部门人员、教师、学生参与教学政策的制定与调整;在区域中心(或分部)、学习中心等建立有关日常会议制度,使教学管理与服务人员、教学人员、辅导教师、学生等共同参与学科专业与课程资源建设,共同参与教学政策制度的制定与实施,推进民主管理,实现民主治校。

四是加强办学效益研究和宣传,合理控制成本以实现规模效益。UOPX的经济模式在一定程度上证明了自身的经济社会价值,我国远程高等教育同样是以学费为主要经费来源的,是“多快好省”地推进高等教育大众化的重要载体,当下的经济成就和教育成就都需要更加有力的佐证和宣传。此外,UOPX的实践表明,节约学生时间成本,恰恰是节约了学校的成本,我国远程教育机构要立足学生需求,探索建立随时入学制度,开设按周实施的实用、精简课程,让成人学习者能够在工作之余便利地获取所需的知识、能力和有质量的证书。

## [参考文献]

- 江苏电大远程教育考察团. 2004. 美国的远程教育及启示——江苏电大远程教育考察团赴美考察报告[J]. 江苏广播电视大学学报(4):27-31.
- 芥末堆. 2014-04-08. 阿波罗模式如何炼成世界最大教育上市公司[EB/OL]. [2016-02-05]. <http://faxian.exam8.com/a/605>
- 魏志慧,黄复生. 2006. 美国远程教育:阿波罗模式——访阿波罗国际公司前中国区营运总裁胡继旋博士[J]. 开放教育研究(10):4-8.
- Breneman, D.W. (2003, May 8). The University of Phoenix: Poster Child of For-Profit higher education. Retrieved October 5, 2015, from [http://www.ncspe.org/publications\\_files/breneman.pdf](http://www.ncspe.org/publications_files/breneman.pdf)
- Bugay, D. P. (2000, August). The Five Week Class of the University of Phoenix Corporate Model Can Be Utilized by Community Colleges. Retrieved October 5, 2015, from <http://eric.ed.gov/?q=The+Five+Week+Class+of+the+University+of+Phoenix+Corporate+Model+Can+Be+Utilized+by+Community+Colleges&id=ED458898>, Doctoral Dis-



- sertations
- Business Insider.(2015, October 13). It's never been clearer that America's biggest for-profit college fleeced the US military and taxpayers. Retrieved February 5, 2016, from <http://www.bullfax.com/?q=node--its-never-been-clearer-americas-biggest-profit-college->
- CAUSE.(1996,Fall). Campus Profile UNIVERSITY OF PHOENIX. Retrieved October 5, 2015, from [http://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri%3A%2806420b6716a665a90a69118bd9a56196%29&filter=sc\\_long\\_sign&tn=SE\\_xueshuource\\_2kduw22v&sc\\_vurl=http%3A%2F%2Feric.ed.gov%2F%3Fid%3Ddej532641&ie=utf-8&sc\\_us=17926696953167256261](http://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri%3A%2806420b6716a665a90a69118bd9a56196%29&filter=sc_long_sign&tn=SE_xueshuource_2kduw22v&sc_vurl=http%3A%2F%2Feric.ed.gov%2F%3Fid%3Ddej532641&ie=utf-8&sc_us=17926696953167256261), CAUSE/EFFECT Volume 19, Number 3, Fall 1996, pp. 28-31.
- EDT - Business Insider.(2015,October 09). This could be the beginning of the end for America's largest for-profit college. Retrieved February 5, 2016, from <http://www.bullfax.com/?q=node--could-be-beginning-end-americas-largest-profit-college>
- Flaherty, A. (2015, September 3). Students ask Education Department to discharge college debt. Retrieved February 5, 2016, from <http://www.pbs.org/newshour/rundown/students-ask-education-department-discharge-college-debt/>
- Kieler, A. (2015, July 1). 10 Things We Learned About The University Of Phoenix's Alleged Military Marketing Strategy. Retrieved February 5, 2016, from <http://consumerist.com/2015/07/01/10-things-we-learned-about-the-university-of-phoenixs-alleged-military-marketing-strategy/>
- Lapon, G. (2015, Spring). The political economy of student loans[J]. *ISR (International Socialist Review)*, Issue #98: Features, <http://isreview.org/issue/98/political-economy--student-loans>
- Morran, C. (2016,February 8). Struggling University Of Phoenix Parent Company To Go Private. Retrieved March 5, 2016, from <https://consumerist.com/2016/02/08/struggling-university-of-phoenix-parent-company-to-go-private/>
- Pirani, A. (2003, April). Supporting E-Learning at the University of Phoenix. Retrieved October 5, 2015, from <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0303/cs/ecs0304.pdf>
- Smith, G. L. P. (2010,December 5). College of Education Preconditions Report. Retrieved October 5, 2015, from <http://wenku.baidu.com/view/001e4e9ee45c3b3566ec8b43>
- Sperling, J., Tucker, R. (1997). Tucker. For-Profit Higher Education: Developing a World-Class Workforce. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- UOPX.(2008). Faculty-Handbook 2009-2010. Retrieved October 5, 2015, from <https://ecampus.phoenix.edu/content/FAResources/FacultyAcknowledge/Sources/2009FacultyHandbook.pdf>
- UOPX.(2009). 2008 Academic Annual Report. Retrieved October 5, 2015, from [http://www.phoenix.edu/about\\_us/publications/academic-annual-report.html](http://www.phoenix.edu/about_us/publications/academic-annual-report.html)
- UOPX.(2011). 2011-2012 Faculty-Handbook. Retrieved October 5, 2015, from [http://wenku.baidu.com/link?url=rDKiKyfB54oGeF\\_5wkGuwAYOdxpkUV6A7nrLQqI91ccSZhNEvByQizszBk-e7gDvSB-gOwQR2yOtyllaUeiQywPMLv4z1RiP9j114G2Uax7](http://wenku.baidu.com/link?url=rDKiKyfB54oGeF_5wkGuwAYOdxpkUV6A7nrLQqI91ccSZhNEvByQizszBk-e7gDvSB-gOwQR2yOtyllaUeiQywPMLv4z1RiP9j114G2Uax7)
- UOPX.(2014). 2014-2015 Faculty-Handbook. Retrieved October 5, 2015, from <http://www.ebooksde.org/download/Vis/2014-2015-faculty-handbook-university-of-phoenix.pdf>
- UOPX.(2015). 2014 Academic Annual Report. Retrieved March 3, 2016, from [http://www.phoenix.edu/content/dam/altcloud/doc/about\\_uopx/academic-annual-report-2014.pdf](http://www.phoenix.edu/content/dam/altcloud/doc/about_uopx/academic-annual-report-2014.pdf)
- UOPX.(2016a). Faculty Council, College of Education. Retrieved February 5, 2016, from [http://www.phoenix.edu/colleges\\_divisions/education/faculty-council.html](http://www.phoenix.edu/colleges_divisions/education/faculty-council.html)
- UOPX.(2016b). Campus Locations. Retrieved February 5, 2016, from <http://www.phoenix.edu/campus-locations.htm>
- UOPX.(2016c). Board of Trustees. Retrieved February 5, 2016, from [http://www.phoenix.edu/about\\_us/about\\_university\\_of\\_phoenix/board-of-trustees.html](http://www.phoenix.edu/about_us/about_university_of_phoenix/board-of-trustees.html)
- VEIGA, A. (2012, October 16). University of Phoenix Closing 115 Locations, Affecting 13,000 Students. Retrieved October 5, 2015, from [http://www.huffingtonpost.com/2012/10/16/university-of-phoenix-closing-schools\\_n\\_1972360.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/10/16/university-of-phoenix-closing-schools_n_1972360.html)

收稿日期:2016-03-17

定稿日期:2016-04-28

作者简介:袁松鹤,博士,副研究员,国家开放大学校长办公室政策研究室主任(100039)。

张红丽,硕士,国家开放大学资源管理部(图书馆)馆员(100039)。

张伟,硕士,奥鹏教育研究院研究专员(100120)。

责任编辑 单玲