

决策模式,调整决策思维,提高管理绩效。本文将介绍大学决策的理论背景,以及如何在大学决策中有效地利用“数据驱动决策”模式和院校研究成果来达到优

要求投入大量的时间和精力,因而管理者实际上仅仅是以“有限理性”为基础,努力做“足够好”的决定而已^[7]。为了突破“有限理性”的禁锢,从上世纪中叶开始,许

进一步推广科学的决策模式,进而提高决策绩效提供借鉴和参考。

二、大学决策理论背景

大学决策所涵盖内容的广泛性和决策者组成的复杂性决定了其决策模式的多元化,且没有一个统一的范式。早期的学者认为“官僚主义”模式在大学决策过程中占据重要地位^[8]。使用这个模式的决策者通过理性的过程来判断解决问题的方案,并选择最有利于组织目标的策略。但这个模式的前提假设是决策者能

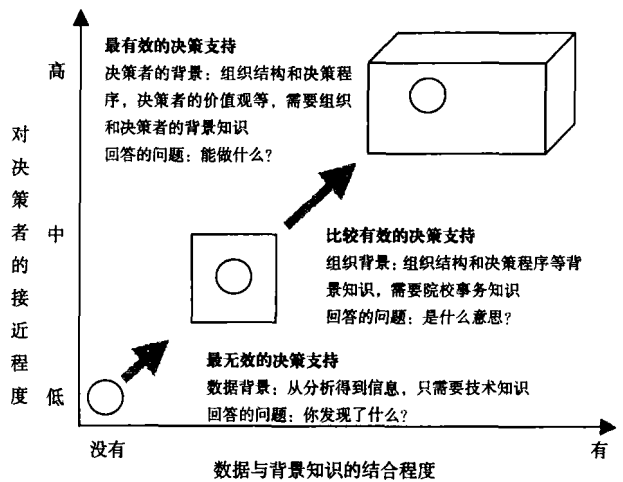
信息来补充决策者的知识和智慧,为决策过程提供更有效的决策依据。例如,美国“研究与发展”项目(Research and Development Project,后来简称为 RAND)在1948年脱离道格拉斯飞机制造公司而独立后,成立了非营利的智囊机构,并开始利用数据分析结果为教育、环境以及国家安全政策的制定服务。这可能是较早的提供“数据驱动决策”支持的专业部门,尽管当时这个术语还不存在。又如,20世纪50年代,卡耐基技术学院和麻省理工学院的研究直接催生了计算机决策支持系统。1955年,IBM公司680计算机研制出

策过程中用数据分析所得的信息替代理性决策所依赖的决策者的自我认知经验^[2]。事实上,早在大约半个世纪之前,学者就发现统计模型(如线性方程)对未来的预测比所有专家的自我认知判断都更加准确^[3]。这也正是本文所要探讨的问题,即如何通过有效地利用院校研究和“数据驱动决策”模式为大学决策者提供可以用来弥补和完善他们认知经验所缺乏的信息、知识和智慧,从而提高决策过程的“知会理性”效度和信度,进而提高决策绩效。

三、院校研究:数据熔炉、决策平台

院校研究最早兴起于美国,特别是1965年美国院校研究学会的成立为其发展壮大树立了里程碑。经过大约半个世纪的实践和探索,院校研究已成为美国高校管理结构中不可或缺的组成部分之一。院校研究最初的任务是开展大学“自查”和“自我研究”^[4],目前已拓展到“知彼”的研究领域,即通过与“同等”大学进行研究和比较,制定参照指标。无论是“知己”还是“知彼”,院校研究的终极目标是为大学的决策服务。根据调查,82%的美国院校研究部门负责人通过辨析决策问题、提供决策信息、评审决策实施方案等形式参与大学的决策过程^[5]。1999年,Volkwein从目的与服务对象以及组织角色与文化两个维度将院校研究的功能总结为以下四项:通过描述大学情况,院校研究机构扮演信息权威的角色;通过支持决策过程,院校研

接近程度之间的关系对院校研究绩效以及决策支持成效的影响^[6]。左下角的圆圈表示:在数据与大学背景知识没有结合,院校研究人员与决策者趋于零接近的情况下,院校研究的决策支持程度最低;院校研究从数据分析得来的信息只能回答“发现了什么”的问题。当数据与大学背景知识(组织结构、决策程序等院校事务)有一定的联系,院校研究人员与决策者之间有一定程度的接近时,院校研究在决策中能发挥较好的作用;院校研究可以回答“是什么意思”的问题。当数据与大学背景知识(组织结构、决策程序等院校事务)紧密地联系起来,院校研究人员与决策者之间有密切的配合时,才会出现多维度的决策支持模式,方能达到最佳支持效果;院校研究可以回答“能做什么”的问题。



据应用和整合过程。上世纪80年代由Ackoff提出的“数据-信息-知识-智慧”(Data-Information-

否期待开设新的课程;课程设置与其他学校同类专业相比在数量、组成上的差别;等等。需要强调的是,研

解这一模式的基本思路和理论架构有借鉴意义。数据居于“金字塔”底部,是人们通过对研究对象或者与解决问题相关的事进行观察、了解从而获取的有关资料。信息是对收集到的数据和资料加以梳理和整合,

特色结合起来,信息才得以在决策中发挥更大的作用。第四个步骤是向决策者展示信息。在获取上面的信息后,院校研究人员可以用图表、文字等形式通过电子邮件、会议向决策者展示结果。为了提高信息的

驱动决策”模式的实施提供了“硬件”支持。不可否认,如何将“数据驱动决策”模式有效地贯穿在大学的决策过程中受多种因素的影响(如大学决策的民主程度),但能否有效地开展院校研究是问题的关键。

五 院校研究与“数据驱动决策”模式的“匹配”和

and Decision Support),在编人员扩大到20多位;办公室主任职务从中层升级为副校级,隶属教务长兼常务副校长管理。显而易见,这项变动的主要目的是要进一步加强院校研究对加州大学决策支持的力度,特别是希望在提高教育质量方面提供更多的科学依据。这

示。值得强调的是,在项目负责人展示结果时,决策者也希望了解信息挖掘的方法,并以此来判断信息的可

为了达到二者的“高端联姻”,大学必须从决策理念、院校研究和智能体系的建设等三个方面进行努力。

进入实质性的决策阶段,院校研究人员也会参加相关的讨论过程,并随时解释信息所蕴含的价值和意义。最后需要强调的是,图3虽然没有明确显示,但这个决策运行过程实际上是一个循环往复的过程,并且经常通过“模拟”来验证决策的可行性。

显然,加州大学校长办公室的院校研究与“数据驱动决策”模式达到了“高端联姻”的状态。虽然笔者

的前提条件。传统的“理性”决策理念在许多决策者头脑中已根深蒂固,要完全排除这些理念并非朝夕之事。但面对信息时代和大学全球化竞争的激烈挑战,决策者必须调整自己的决策认知思维和实践理念,摒弃传统的决策模式和官僚主义管理体制,努力为“以史为镜、以据为策”的决策过程铺平道路,有效地利用院校研究成果为决策服务。这项选择可能会对决策者的权力产生“威胁”,但如果不去这样做,可能后果

