



# “最多跑一次”改革如何优化高校校务服务 ——基于价值链耦合视角的扎根研究

张正荣, 杨金东

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

**摘要:** “最多跑一次”已成为公共管理研究的热点话题,形成的经验也从政府部门应用到高等院校等多个场景。运用扎根理论,针对浙江高校“最多跑一次”改革的实践与探索,通过实地调研、深度访谈和公开资料收集等方式获取基础材料,并进行编码,构建“最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型,基于价值链耦合视角,探讨在此背景下高校校务服务的升级路径及其理论机制。研究发现,“互联网+政务服务”实践、网络信息技术应用和高校校务服务需求推动了“最多跑一次”在高校场景的应用;高校“最多跑一次”通过协同治理、功能整合、流程再造、服务升级等方式实现了“互联网+校务服务”的模式,并在教育教学、科研创新、综合服务等方面创造了服务价值;通过线上服务网和线下服务大厅的协作形成了“实体-虚拟”价值链的耦合,从而推动了校务服务的智能化、人性化升级。

**关键词:** 最多跑一次;互联网+校务服务;服务价值链;耦合机制;扎根理论

中图分类号: G647

文献标志码: A

文章编号: 1673-3851(2021)02-0082-10

## How to optimize the school affairs service in the reform of "Visit Once": Based on the grounded theory research of value chain coupling

ZHANG Zhengrong, YANG Jindong

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** "Visit Once" has become a hot topic in public management research, and the experience formed has also been applied to many scenarios such as colleges and universities from government departments. Based on the grounded theory, this paper aims at the practice and exploration of "Visit Once" reform in colleges and universities in Zhejiang Province. Through field research, in-depth interviews and open data collection, the basic materials were obtained and coded to construct the optimization model of school affairs service in universities under the background of "Visit Once" reform. Based on the perspective of value chain coupling, this paper discusses the upgrading path and its theoretical mechanism of school affairs service under this background. The study found that the practice of "Internet + government affairs services", the application of network information technology and the demand of school affairs service in universities promoted the application of "Visit Once" in university scenes. The "Visit Once" in universities realized the mode of "Internet + school affairs service" through collaborative governance, functional integration, process reengineering and service upgrading, etc., and created value in terms of education, teaching, scientific research innovation and comprehensive service. Through the cooperation of online service network and offline service hall, the coupling of "entity-virtual" value chain was formed, which promotes the intellectualization and personalization upgrading of school affairs service.

**Key words:** Visit Once; internet+school affairs service; service value chain; coupling mechanism; grounded theory

收稿日期: 2020-04-20 网络出版日期: 2020-07-23

基金项目: 浙江省普通高校“十三五”第二批新形态教材建设项目(浙高教学会[2019]1号)

作者简介: 张正荣(1978—),男,浙江杭州人,副教授,博士,主要从事数字经济方面的研究。

“最多跑一次”自2016年12月提出以来,经过浙江各级政府部门和实践,在全国范围内引起了广泛关注,并获得了上级政府的肯定,2018年3月被写入政府工作报告。2018年5月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深入推进审批服务便民化的指导意见》,在全国范围内掀起了学习浙江经验、推进政府部门“最多跑一次”改革的浪潮<sup>[1]</sup>。“最多跑一次”改革是指通过“一窗受理、集成服务、一次办结”的服务方式,让企业和群众到政府办事实现“最多跑一次”的行政目标<sup>[2]</sup>。据浙江政务服务网显示,当前“最多跑一次”改革已经覆盖公共服务、市场监管、政府运行等多个领域,并应用于企业审批认证、不动产登记等诸多场景。2018年11月,浙江省教育厅发布《关于推进全省高等学校“最多跑一次”改革的实施意见》,旨在通过四个阶段的推进工作,实现高校校务服务的线上办理,由此“最多跑一次”改革从政府层面推广到高校管理领域。在此背景下,如何通过高校“最多跑一次”改革推进高校校务服务方式的优化升级?这是需要深入研究的问题。

自Porter<sup>[3]</sup>提出价值链的概念以来,国内外学者围绕如何实现企业的价值创造以及竞争优势进行了大量研究,并基于价值创造环节和价值表现形式提出了虚拟价值链<sup>[4]</sup>、服务价值链<sup>[5]</sup>等概念。近年来,随着价值链理论研究的深入,学者们不再局限于仅用价值链描述企业的生产制造活动,而更加关注提供服务活动中所包含的价值创造问题<sup>[6]</sup>。照此逻辑,旨在提升高校服务能力的高校“最多跑一次”改革,符合价值链相关理论的应用范围。现有文献中,学者们较为关注通过构建单一价值链进行分析企业或组织的生产和服务活动<sup>[7-8]</sup>,较少有学者研究价值创造过程中的“双链”或“多链”耦合问题。然而,推进“最多跑一次”改革需要多部门协同、线上线下联动<sup>[9]</sup>。在此背景下,借助价值链的相关理论来构建“最多跑一次”中的服务链条,并探究不同链条之间的协同机制是非常必要的。已有研究显示,实体与虚拟价值链的“双链”耦合机制是实现价值创造活动的重要方式<sup>[10]</sup>。基于此,以价值链及其耦合机制的视角较为适合研究“最多跑一次”改革的内在机理与理论逻辑。

本文引入价值链及其耦合机制探究“最多跑一次”改革如何优化高校服务的问题。首先,对价值链的相关理论和“最多跑一次”的已有研究进行评述;然后,通过调研典型高校“最多跑一次”改革的访谈数据和公开资料,运用扎根理论梳理高校“最多跑一

次”改革过程中的协同方式和升级路径,构建“最多跑一次”改革背景下的高校服务优化模型;最后,结合价值链的相关理论提出推进高校“最多跑一次”改革与实现高校服务优化的策略建议。希望本文能为高校“最多跑一次”改革的推进提供理论支撑。

## 一、相关文献评述

高校“最多跑一次”通过数据库对接、智能设备应用等技术手段实现“互联网+校务服务”,并建立线下服务大厅和线上服务网,从而服务于老师、学生、家长等。当前,高校借助“最多跑一次”为师生和家长提供校务服务,是实现高校服务价值的过程。

### (一)价值链、虚拟价值链和服务价值链

Porter<sup>[3]</sup>最早提出价值链的概念,用于分析企业生产经营过程中的价值创造活动。价值链以价值为导向,将企业或组织的生产和服务活动转化为价值链条上的各个环节。企业通过基础活动和辅助活动两个层面创造价值,其中基础活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、营销活动和销售服务五种主要经营活动,辅助活动包括采购管理、技术开发、人力资源和基础设施四种支持性活动。价值链理论为分析组织的价值创造活动提供了一种理论范式,对后续研究组织的价值创造问题具有深远意义。

随着互联网技术的应用,组织的生产方式发生了转变,网络经济成为一种新的经营方式。在此背景下,Rayport等<sup>[4]</sup>提出了虚拟价值链的概念,认为企业在网络经济中同时面对物质世界(市场场所)和信息世界(市场空间)的竞争。企业或组织基于网络媒介对信息的采集、组织、选择、整合和分配五种活动进行价值创造,并采用可视化管理、市场响应和基于信息技术的客户关系管理三种活动增加价值。高校“最多跑一次”是建立在信息技术和互联网媒介的基础上,通过不同部门的线上线下联动打破信息孤岛,从而实现高校校务服务的优化升级,实现组织的价值创造。

Heskett等<sup>[5]</sup>认为并非仅有生产活动能够创造价值,服务活动同样也能够实现价值,并提出了服务利润链的概念。他认为服务价值包括内部价值和外部价值,其中:内部价值以员工的满意度和归属感为主体,外部价值以消费者满意度和忠诚度为核心。员工的满意度和归属感是企业生产力的主要来源,并以此向消费者提供高效、便捷的服务,从而能够实现消费者的满意与忠诚,达到企业的价值创造目标,获取利润和竞争优势。在上述过程中,服务活动的

价值通过企业利润和回报增长来体现,而利润和回报增长来源于消费者对于服务的认可与满意,并且仅有满意的、愿意付出的员工才有可能创造有效的服务。由此可知,服务的价值由企业员工和消费者共同构成,并由企业内部向外部转移,构成企业的服务价值链。浙江高校“最多跑一次”改革是高校通过内部的多部门协同和线上线下联动等多个环节,提升高校服务活动的内在价值。基于此,本文引入价值链理论,探究高校服务过程中的价值创造问题。

## (二)价值创造、服务价值与价值链耦合

如何实现价值创造是学术界和商业界较为关注的问题。现有文献中,学者们围绕着价值链的相关理论进行了定性分析与实证研究。较多学者将价值链的概念引入企业价值创造活动的研究,如:潘镇等<sup>[11]</sup>引入价值链,探究中我国小企业的竞争力形成机制;綦良群等<sup>[12]</sup>运用结构方程模型,探究了新形势下我国制造业企业如何通过价值链整合实现内部转型、提升竞争优势的问题。也有学者将虚拟价值链与网络经济相结合,探究互联网背景下企业的价值创造活动,如:陈荣等<sup>[13]</sup>借助虚拟价值链分析电子商务企业的经营活动;杨学成等<sup>[14]</sup>基于雅虎公司提供的网络服务,将虚拟价值链的概念应用拓展至互联网背景下的价值创造活动。在上述文献中,学者们对于价值创造的研究仍以企业层面为主,但对于价值的呈现形式已经从产品的生产拓展到服务的提供,并且关注到网络经济中如何通过服务创造价值。

随着互联网技术的应用,服务的提供方式呈现出线上与线下渠道相结合的方式,服务的提供主体也由单一的企业转向企业、政府、高校等多种组织形式。基于此,学者们对于服务价值的创造问题展开了较多研究。聂新军等<sup>[15]</sup>以政府审计活动为对象构建了政府审计服务作业链和价值链,并从服务价值链视角为提升政府审计服务的价值提供了政策建议;何建新<sup>[7]</sup>通过构建高校图书馆的服务价值链,分析了高校图书馆如何优化服务环节、提升核心竞争力的路径。无论是政府部门,还是高等院校,在推进“最多跑一次”改革的过程中都极为关注组织服务的质量和效率,旨在提升组织服务水平,从而创造服务价值。

在上述关于价值链的研究中,学者们聚焦于构建组织的企业价值链、虚拟价值链或服务价值链,对组织的价值创造活动进行分析。但较少有学者关注到互联网背景下组织的价值创造过程中存在“双链”或“多链”的情况,如实体价值链和虚拟价值链。而

本文所研究的“最多跑一次”改革是通过信息网络技术和大数据等方式实现部门间协作、线上线下联动,最终实现服务的提升,这一过程必然涉及“双链”的问题。对于价值创造过程中的“双链”并存问题,有学者在研究农村电商<sup>[10]</sup>和跨境电商<sup>[16]</sup>的相关问题时,引入物理学中耦合的概念来描述电商活动中实体与虚拟价值的互动机制,并将其定义为价值链耦合机制。本文引入价值链的耦合机制,研究“最多跑一次”对于高校校务服务水平的提升作用。

## (三)“最多跑一次”改革中的价值创造问题

浙江“最多跑一次”改革的实践与探索引起了各地政府部门的广泛关注,同时,学者们也从不同方面对其进行经验总结与理论探讨。何增科<sup>[17]</sup>从政府创新视角探究了“最多跑一次”改革从发生、实施、持续到扩散的微观机理;李文峰<sup>[18]</sup>基于“最多跑一次”的第三方评估报告,发现浙江省“最多跑一次”改革呈现出全面发力、多点突破、纵深推进的特点,并具有较高的群众和企业满意度。

政府部门“最多跑一次”改革过程中如何创造服务价值?陈宏彩<sup>[19]</sup>认为,“最多跑一次”借助信息网络技术提升政府的管理和服务水平,从而提升政府效能;陈丽君等<sup>[20]</sup>从整体性治理视角出发,认为公民需求、协作信任机制和数据共享是构建政府服务价值的路径;陈国权等<sup>[21]</sup>研究发现,在线协作和数据共享对建设整体性政府具有重要作用。“互联网+”和大数据为公众参与提供了技术支持,加之与传统机制的融合,实现了超越政府中心主义逻辑的公共服务价值<sup>[1]</sup>。由此可知,信息网络技术和大数据实现了政府部门的在线协作和数据共享,推动政府的多部门协作、线上线下联动,从而达到政府服务能力提升的目标,实现政府的公共服务价值。照此逻辑,高校通过“最多跑一次”改革提升校务服务的过程也存在价值创造活动。

综上所述,“最多跑一次”改革在政府层面进行了广泛而深远的实践,并取得了显著性的进展,积累了丰富的经验,但在高校及其他应用场景仍处于探索阶段。高等院校不仅要承担培养人才、发展知识等核心职能<sup>[22]</sup>,还要借助“互联网+”、大数据等方式实现师生到校务部门办事“最多跑一次”的目标。学者们对于政府层面“最多跑一次”改革的经验总结与理论研究较为深入,并引入政府效能、公共服务价值等理论来解释政府层面的服务价值创造,但对高校层面的“最多跑一次”研究较少。也有学者研究了高校图书馆的服务价值问题,并构建了服务价值

链<sup>[7]</sup>,但并未探究其中的“双链”耦合问题。本文将结合浙江高校“最多跑一次”改革的实践,研究高校校务服务的价值创造问题和“双链”耦合机制。

## 二、研究设计和资料收集

### (一)研究方法

本文以“最多跑一次”改革为背景,结合浙江高校的实践探索开展质性研究,采用多案例研究较为

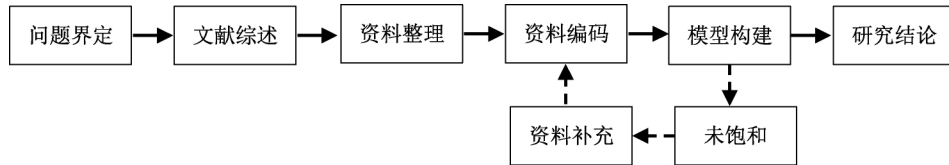


图 1 基于扎根理论的研究过程

### (二)案例研究对象选择

本文选取浙江高校作为扎根理论的案例研究对象,基于以下原因:一是“最多跑一次”改革源于浙江人民的实践与探索,浙江高校“最多跑一次”改革根植于浙江政府层面的“最多跑一次”改革,具有丰富的实践经验和理论基础,便于研究高校层面的“最多跑一次”改革问题;二是数字经济作为“一号工程”,在浙江省内建立起良好的网络信息技术应用条件,而浙江高校在引入数字化办公方面具有先行优势,高校“最多跑一次”改革的具体举措与成效具有代表性和典型性;三是浙江高校数量较多、学科领域广、涉及层次全面,且在校师生基数大,能够较好地呈现“最多跑一次”改革与高校校务服务结合的过程与特征,研究结果具有适用性。

### (三)资料的收集与整理

本文的研究资料主要通过实地调研、访谈和公开资料收集等方式获取。其中,一手资料包括:a)实地调研。本文作者对杭州下沙高教园浙江理工大学、浙江财经大学和浙江金融职业学院等 40 余所高

校<sup>[23-24]</sup>。当前学术界对于“最多跑一次”如何提升高校服务价值的问题研究较少,且未形成具体的研究方法和理论框架。因此,本文运用扎根理论的案例研究方法,根据已有文献<sup>[10]</sup>整理得到研究过程(图 1),通过开放编码、主轴编码和选择性编码三个环节,构建理论模型,探究“最多跑一次”改革如何提升高校校务服务水平的问题,填平理论与经验之间的“鸿沟”<sup>[25]</sup>。

校的线下服务大厅进行实地调研,了解综合服务大厅的功能和使用情况;b)深度访谈。通过对部分高校主管部门负责人进行深度访谈,了解学校对于“最多跑一次”改革工作的部署以及进展,录音并记录访谈资料;c)开放式访谈与问卷。本文针对高校“最多跑一次”的使用情况和满意度等问题,在浙江理工大学等高校进行问卷调研,并在实地调研的过程中随机选取师生、综合服务大厅工作人员进行开放式访谈,通过录音和文字记录相关访谈资料。二手资料包括:a)各高校网站、线上服务大厅。通过网络搜索高校的官方网站,了解各大高校关于“最多跑一次”改革工作的决策部署和落实情况,并浏览高校线上服务大厅,具体了解相关功能和使用方式;b)新闻媒体和文献资料。通过网络搜索“浙江高校”、“最多跑一次”等关键词,获取《浙江日报》等权威媒体关于高校“最多跑一次”改革的报道,并基于文献研究,进一步了解高校“最多跑一次”改革的运行方式和管理机制。以上资料经整理构成本文扎根研究的基础资料,如表 1 所示。

表 1 高校“最多跑一次”改革的实地调研、访谈及公开资料

主题	调研时间	对象与来源	形式	调研、访谈及公开资料内容
政策解读	2019 年 7 月	政府部门网站、学校官网、新闻媒体等	公开资料	政府部门颁布的高校“最多跑一次”改革政策文件,各高校具体的“最多跑一次”改革推进方针
高校部署	2019 年 9 月	学校网站、线下服务大厅、新闻媒体等	实地调研、访谈	线上平台建设及线下基础设施建设情况,以及当前措施中存在的问题
具体措施	2019 年 10 月	学校、学院等各级主管部门负责人	深度访谈	各高校关于“最多跑一次”改革工作现有部署和未来推进方向,建设理念与思路
用户体验	2019 年 11 月	部分高校的在校教师和学生	开放式访谈、问卷调查	在校师生的参与度,关于线上线下平台的使用情况和师生的使用满意度

### (四)信度和效度分析

本文通过实地调研、访谈和公开资料等三种方

式收集案例研究所需的基础资料,材料之间能够相互佐证,符合 Yin<sup>[10]</sup>提出的证据三角化原则。在此

基础上,本文对一手资料和二手资料进行归类整理,通过开放编码、主轴编码和选择性编码开展扎根研究,并进行理论饱和性检验,保证研究的效度。同时,在实地调研和访谈过程中通过书面、录音、图片等方式进行记录,并整理为文字材料,增强研究的效度。在信度方面,本文用于建模和检验的编码由两位研究者独立完成,通过测算上述两种方式所获得的编码拟合度大于80%,符合Milesd等<sup>[26]</sup>提出的编码可信标准,说明本研究能够保证研究结果的信度。

### 三、研究结果

本文对所收集的案例材料进行资料编码和饱和度检验,从而构建“最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型。其中,资料编码是指采用扎根理论的研究方法对案例材料依次进行开放编码、主轴

编码和选择性编码的研究过程;饱和度检验是指将开放编码中的预留编码纳入已建立的模型进行效度检验,并进一步增补数据、完善模型。

#### (一)开放编码

开放编码是将原始资料概念化和范畴化的过程,通过提炼资料中所包含的信息来描述现象、界定问题、发现概念。根据Glaser<sup>[27]</sup>提出的“一切皆数据”开放编码原则,本文将实地调研与深度访谈的记录整理成文本,与收集的公开资料组成扎根研究的原始资料。根据材料类型-份数-语段-标签形成编码,如ZC-1-1-1指第一份政策解读类材料中第一语段的第一个标签。在此基础上,对原始资料进行分类和贴标签,并提炼出概念416条,经测算可信度指数为85%。其中,选取312条概念用于建模分析、104条概念用于饱和度检验。本研究对部分原始材料的编码过程见表2。

表2 原始资料编码过程示例

部分原始材料(编码)	贴标签	概念
按照教师、学生、家长和社会到学校各部门办事“最多跑一次”的目标,全面深化高校“放管服”改革(ZC-1-1-4)	教师、学生、家长及社会;“放管服”	校务服务对象;高校管理服务
借鉴政府部门“打破信息孤岛,实现数据共享”的经验做法,组织数据来源部门编制校务服务数据目录(ZC-1-3-4)	政府部门经验;校务服务数据目录	政府“最多跑一次”改革经验;校务服务清单
ZJ大学将推进“最多跑一次”作为践行“师生为本”理念、深化“放管服”改革的重要抓手,深化简政放权,创新管理方式,优化教育服务,打造“一方案、三清单、一网、一厅”校务服务体系,进一步激发办学活力(BS-1-1-5)	师生为本;创新管理方式;优化教育服务;“一方案…一厅”	“最多跑一次”改革理念;三张清单一张网;激发办学活力
需要注重用户体验,注意换位思考,网络信息建设要提早谋划,多调研,整体设计要充分考虑用户体验(BS-1-6-5)	换位思考;多调研;整体设计	注重用户体验;整体设计理念
上线智能机器人客服,在校园网络、财务咨询等校务服务方面实现全天候网上问答。通过投放本科生自助打印机、研究生自助服务设备等,实现学生在读证明、中英文成绩单、中英文学历学位证明等自助办理(CS-1-5-4)	智能机器人客服;全天候网上问答;投放设备;自助办理	智能设备投入;全天候线上服务;线下设备投放;各类证明自主办理
图书馆系统上传论文、组织关系转出、导师意见签署,一系列工作都可以在网上完成,全部通过后,系统就提示我们可以领毕业证了,太方便了(CS-2-5-1)	网上完成;方便	多功能线上操作;学生满意度
今后全校的业务系统都要集中到“校内信息门户”、实现统一身份认证,校务服务事项都要集中到“网上办事大厅”“掌上浙理”和“自助服务大厅”办理,努力实现更多事项“一次不用跑”(CS-2-6-3)	校内信息门户;统一身份认证;“一次不用跑”	线上服务网站;统一业务系统;多事项线上集中办理
以前因公出国要经过9个部门的逐一签字审批,还得提交各种材料,很繁琐,一般要3~5个工作日才能出结果,现在所有流程都在线上完成,审批也可以同时进行,上次我等了1小时就出结果了,真的很快(YH-1-1-1)	所有流程线上完成;审批很快	线上服务便利;审批时快
建设西湖区公安分局浙大紫金港综合服务大厅,引入浙江省对外交流服务中心浙江大学办事处,对接西湖公证处、银行等社会单位定时上门驻点服务,实现师生办理出入境、户籍、居住证办理、公证等社会业务“零距离”(YH-1-2-1)	引入社会部门办事处;社会业务零距离	丰富社会服务;降低社会服务成本
我们除了原来的现场报修、微信、电话等后勤报修方式,新增了线上服务大厅的报修功能,研究生院的数据导入后即可使用(YH-2-1-1)	新增报修方式;数据导入	线上报修窗口;数据整合

(二) 主轴编码

主轴编码是对开放编码所形成的概念进行聚类分析,通过梳理各个概念之间的关系,并进行分类,形成更高层次的范畴。Strauss 等<sup>[28]</sup>指出,主轴编码是用于回答“在怎样的背景下做、如何做以及做的结果”的问题,即在原有编码基础上进行聚类分析,探究不同分类之间的内在联系。浙江高校“最多跑

一次”改革的实践与探索符合“条件-行为-结果”的经典逻辑范式,即高校在政府层面“最多跑一次”和信息技术应用等内外部条件综合作用下,通过协同治理、功能整合、流程再造和服务升级等环节实现高校校务服务的优化升级。将上述编码形成的概念进一步归纳为 10 个副范畴,具体概念归类见表 3。

表 3 开放编码形成的范畴

编号	范畴	概念示例
1	网络信息技术应用	服务事项数据库、部门数据仓、智能设备投放、校务服务 APP 等
2	互联网+政务服务	政府“最多跑一次”改革经验、打破信息孤岛、业务协同、重点部门引领、参照总则、对接浙江政务网等
3	高校校务服务需求	教育现代化战略、高校治理能力、管理与服务结合、用户需求导向等
4	协同治理	校内部门联动、线上线下融合、社会部门对接、数据共享、事项清单、社会单位驻点、公安系统引入、公共数据平台等
5	功能整合	三张清单一张网、综合服务大厅、线下服务大厅、集成服务、服务打包、校务服务超市、多功能线上操作等
6	流程再造	高频事项清单、社会化服务引入、弹性离校制、文献传递、组织关系转接、导师线上签字、在线注册报到、证明在线打印、校园卡在挂失、服务信息公开等
7	服务升级	建立事项数据库、一站式服务、智能设备使用、智慧服务、机器人客服、自助投递、信息自动填充、多平台应用接入等
8	教育教学质量	在校证明自助打印、成绩材料打印、排课系统等
9	科研创新能力	一站式人才引进、项目管理平台、实验室管理系统等
10	综合服务水平	因公出国线上审批、社会事项办理、火车票优惠自助办理、校园卡服务、一键报修等

(三) 选择性编码

选择性编码是在主轴编码所形成的范畴关系中选择主范畴,即选取能够统领所有副范畴的核心范畴,并将其纳入一个较为宽泛的理论模型。这一过程将概念、副范畴及其关系用于描述研究对象的演化机制,以主范畴来构建研究问题的故

事线<sup>[29-30]</sup>,并继续优化范畴所组成的故事线使其能够更好地探究“如何”的内在机理。本文将 10 个副范畴进一步归纳为 3 个主范畴,即高校“最多跑一次”改革背景、高校“最多跑一次”改革实践和高校“最多跑一次”改革效果,关系类别及含义见表 4。

表 4 主轴编码形成的关系类别及其内涵

编号	关系类别	范畴	关系的内涵
1	高校“最多跑一次”改革背景	网络信息技术应用	以浙江高校“最多跑一次”改革的内外部环境为主要内容构成高校“最多跑一次”改革背景,自政府层面的“最多跑一次”改革工作开展以来,高校结合自身校务服务需求,将“最多跑一次”改革引入高校校务服务的应用场景
		互联网+政务服务	
		高校校务服务需求	
2	高校“最多跑一次”改革实践	协同治理	以各高校“最多跑一次”改革的具体措施为主要内容构成高校“最多跑一次”改革实践,浙江高校积极落实相关政策,从协同治理、功能整合、流程再造、服务升级等四个维度,推进高校“最多跑一次”改革工作,优化校务服务,激发高等院校办学活力
		功能整合	
		流程再造	
		服务升级	
3	高校“最多跑一次”改革效果	教育教学质量	以高校“最多跑一次”改革所产生的影响为主要内容构成高校“最多跑一次”改革效果,通过“最多跑一次”改革工作的推进,实现了高校教育教学质量、科研创新水平、社会服务效率等三个维度的优化升级
		科研创新能力	
		综合服务水平	

在选择性编码的基础上,本文构建了“最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型,如图 2 所示,图中“最多跑一次”改革简称“跑改”。根据扎根理论的研究范式,高校校务服务优化过程可以解构为“条件-行为-结果”的逻辑关系。随着网络信息技术的发展和校

务服务需求的升级,高校借鉴“互联网+政务服务”的已有经验,从协同治理、功能整合、流程再造和服务升级四个方面推进高校“最多跑一次”改革工作,旨在提升教育教学、科研创新和综合服务等方面的服务质量,在整个过程中从而实现高校校务服务的价值创造。

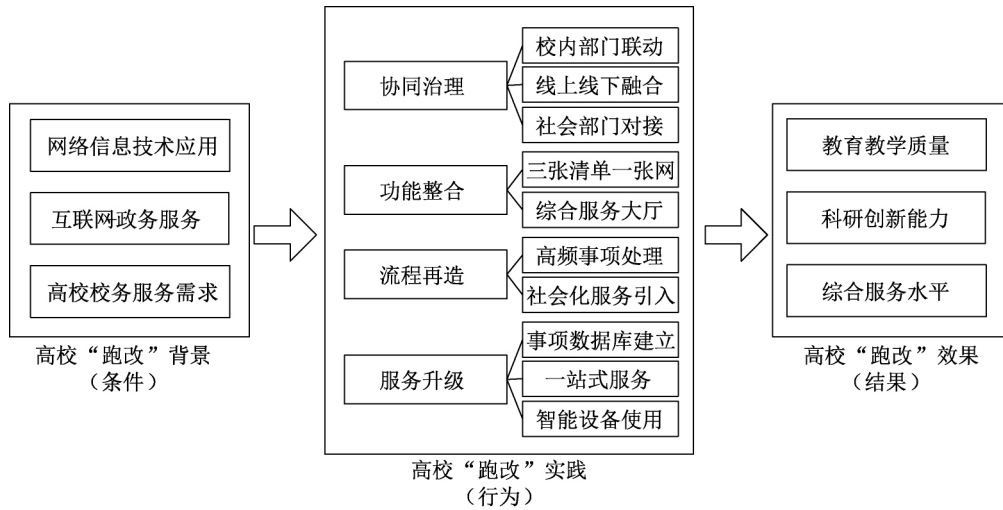


图 2 “最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型

(四) 饱和度检验

为检验上述模型及理论的饱和度,本文通过将预留的 104 条编码与用于建模的编码逐条对比,并

未出现新的范畴及关系内涵。因此,本文基于扎根研究构建的理论模型是饱和的,部分检验编码见表 5。

表 5 饱和度检验编码示例

部分原始材料(编码)	贴标签	概念
CJ 大学校务服务网汇集校务公开、校务审批、服务检索、在线检索等功能于一体,集中了该校 26 个部门、238 项审批和服务事项,俨然是一个虚拟的校务服务超市(CS-2-1-4)	校务服务超市	多功能集中实现
我们(LG 大学)除了原来的现场报修、微信、电话等报修方式,新增了线上服务大厅的报修功能,研究生院的数据导入后即可使用(ZC-1-3-4)	新增报修方式; 数据导入	线上报修窗口; 数据整合

四、基于耦合视角的高校“最多跑一次”改革作用机制分析

本文运用扎根理论构建了“最多跑一次”背景下的高校校务服务优化模型,高校“最多跑一次”是在“互联网+政务服务”实践、信息技术应用和高校校务服务需求的内外条件下,通过协同治理、功能整合、流程再造和服务升级等环节开展新型校务服务,推动实现教育教学质量、科研创新能力和综合服务水平的全面提升。上述模型建立在“条件-行为-结果”的理论框架之上,揭示了高校“最多跑一次”的理论机制与路径,但高校“最多跑一次”过程中的服务价值创造、以及如何实现高校校务服务的优化升级等问题仍需要进一步阐释。基于此,本文结合价值链相关理论构建高校的校务服务价值链,研究高校校务服务的价值创造问题,并引入价值链耦合进一步探讨高校“最多跑一次”如何优化高校服务价值链的研究命题。

(一)“最多跑一次”改革优化高校校务服务的理论机制

1. 高校“最多跑一次”改革中的校务服务价值链  
上述模型中,高校“最多跑一次”主要通过协同

治理、功能整合、流程再造和服务升级等环节开展新型校务服务,并对教育教学、科学研究和综合服务等方面产生影响。本文依据 Porter 将价值创造活动解构为基础活动和辅助活动的理论范式,将“最多跑一次”背景下高校校务服务活动纳入价值链分析方式,构建“最多跑一次”改革背景下高校服务价值链,见图 3。其中,价值链的基础环节包括教育教学工作和科研创新管理,辅助环节包括社会服务事项和生活服务事项,高校通过上述四类校务服务活动创造服务价值。

在传统意义上,高校的职能主要表现为人才培养与知识创造,即本文研究中的教育教学工作和科研创新管理活动。在“最多跑一次”背景下,一方面,高校将互联网、大数据等信息技术接入教育教学、科研创新等活动的服务管理,通过线上线下协同和多功能整合,实现高校基础功能模块的信息化和网络化,丰富了校务服务形式,提升了服务效率与质量,如统一身份认证(CS-1-4-3)、一站式人才引进等(ZC-1-3-8);另一方面,高校基于网络信息技术的应用,创新性地在校内师生的生活服务和与社会部门联系紧密的社会服务纳入到新型校务服务体系之中,如社会技能考试(CS-1-1-1)、后勤服务(YH-2-1-1)



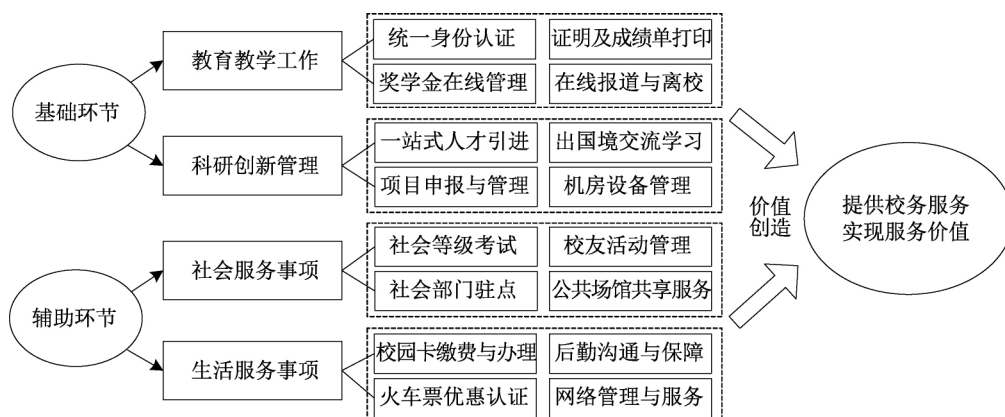


图3 “最多跑一次”改革背景下的高校服务价值链

等,通过校内校外协同、服务功能的整合与流程的再造、升级,极大地扩充了校务服务的内容,扩展了传统意义上高校服务职能的边界,最终实现了高校校务服务的优化升级。

## 2. 价值链耦合视角下高校“最多跑一次”改革的作用机制

价值链耦合是指价值创造过程中不同价值链之间的相互作用机制,较多学者将其用于分析不同产业之间的协同发展机制<sup>[31-32]</sup>,也有学者在研究“互联网+”有关的价值创造活动时引入这一理论机制<sup>[10,16]</sup>。本文基于扎根理论构建了“最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型,以此来理清高校“最多跑一次”改革与校务服务工作之间的契合点,并引入价值链的分析方法建立了新背景下的高校服务价值链。本文结合高校“最多跑一次”改革的实践与探索,研究了高校在此过程中的价值创造活动,但对其过程中所包含的理论机制仍然缺乏进一步解释。

结合高校“最多跑一次”改革的具体内容,进一步解析本文构建的高校校务服务优化模型,可以看出,高校“最多跑一次”是以校园综合服务大厅(线下)和校务服务网(线上)为主要载体,通过二者之间的相互作用实现协同治理、功能整合、流程再造和服务升级,从而形成由高校有关部门向师生对象提供校务服务的体系。其中,校务服务网通过整合教育教学工作、科研创新管理、社会和生活服务事项等校务服务活动,实现“互联网+”与校务服务的融合,创造校务服务价值;综合服务大厅以硬件设备为核心,创建自助式的证明办理和材料查询,实现了校务服务价值创造。在此基础上,通过校务服务网和综合服务大厅的相互协作实现高校的“最多跑一次”,提升校务服务的质量和效率。以校务服务网为核心的虚拟价值链和以综合服务大厅为核心的实体价值链

之间形成了耦合机制,具体见图4。两种价值链在耦合过程中,能够实现由服务提供方(高校部门)向服务使用者(师生及外部人员)的服务价值传递,从而进一步创造高校校务服务价值,促进高校服务价值链的优化升级。

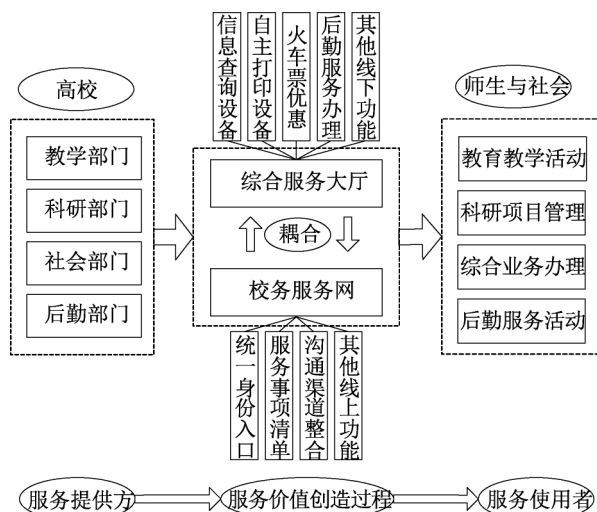


图4 高校“最多跑一次”改革的“实体-虚拟”价值链耦合机制

## (二)“最多跑一次”改革在政府治理与高校管理中的比较分析

“最多跑一次”改革是源于政府治理实践的有效探索,它实现了超越政府中心主义逻辑的公共服务价值<sup>[33]</sup>。已有文献中,较多学者探究了政府“最多跑一次”改革的治理逻辑和机制。如,何圣东等<sup>[34]</sup>通过构建数字政府建设的概念模型,结合“最多跑一次”改革的具体实践,提出了政府数字化转型的理论路径;何显明等<sup>[35]</sup>从政府改革逻辑的视角探讨了“最多跑一次”对于打破行政审批改革怪圈的推动作用,并形成了政府治理体系现代化的理论路径。由此可知,政府部门面对日益增加的公共服务需求,通过“最多跑一次”改革,旨在打造数字化政府,以“互联网+”的方式优化政务服务,提升政府的治理能力,实现治理目标。



随着我国高等教育的发展,高校师生人数不断增加,校务服务的内容也逐渐丰富,如项目管理(ZC-1-1-8)、人才引进(ZC-1-3-8)。与此同时,高校的人才培养和知识传播职能<sup>[22]</sup>进一步扩展,如承担社会技能考试(CS-1-1-1)等。面对上述情形,高校开展“最多跑一次”改革,旨在借助“互联网+”的方式实现高校校务服务的优化升级,提升高校管理的质量和效率。相较于政府层面的“最多跑一次”改革而言,高校应用场景中有以下特点:第一,高校校务服务以师生为中心,从教育教学、科研创新、社会服务和生活服务等方面产生高校的服务功能;第二,能够学习政府层面“最多跑一次”的已有经验,如线上线下协同、多部门协同、技术应用等,并能结合高校校务职能部门特点进行灵活应用;第三,作为“最多跑一次”工作的开展主体,高校相较于政府的服务范围更小、且校务服务部门基数少,能够进一步推进“最多跑一次”的相关工作。对于高校而言,“最多跑一次”通过线下综合服务大厅和线上服务网的协同治理、功能整合、流程再造、服务升级等方式构建“互联网+校务服务”的高校服务体系,从而创造高校校务服务价值,并以校务服务方式的变革推动校务服务能力和质量的提升。

## 五、结论与启示

### (一) 结论

本文运用扎根理论,根据调研、访谈和公开资料构建“最多跑一次”改革背景下高校校务服务优化模型,并引入价值链及其耦合理论进一步探讨高校“最多跑一次”的理论机制和作用路径,得出以下结论:

第一,“互联网+政务服务”实践、网络信息技术应用和高校校务服务需求推动了“最多跑一次”在高校场景的应用,为高校校务提供了一种新型方式。由于高校校务日益庞杂,服务需求持续扩大,高等院校将大数据、智能设备等技术应用到校务服务领域,形成了“互联网+校务服务”的管理模式。在学习政府部门经验的同时,积极开展校务服务的“最多跑一次”。

第二,高校“最多跑一次”通过协同治理、功能整合、流程再造、服务升级等方式实现了“互联网+校务服务”的模式,并在教育教学、科研创新、综合服务等方面创造了服务价值。结合政府部门经验,高校通过线上线下协同、多部门功能整合、人性化服务接入等方式提升校务服务能力,优化校务服务质量,实现高校校务的“最多跑一次”。

第三,高校校务通过线上服务网和线下服务大厅的协作形成了“实体-虚拟”价值链的耦合,从而推动了校务服务的智能化、人性化升级。高校“最多跑一次”背景下,线上服务网整合校务部门数据库和校务服务功能,线下服务大厅打造人机交互的智能服务场景。在此基础上,通过虚拟价值链和实体价值链的耦合推动高校服务价值链的优化升级,提升校务服务质量和效率。

### (二) 启示

本文引入价值链及其耦合理论探讨高校“最多跑一次”的作用机理和升级路径。一方面,拓展了价值链相关理论的应用范围;另一方面,价值链及耦合视角下的扎根研究为高校及其他领域的“最多跑一次”改革提供了理论支撑,并为“最多跑一次”的相关研究提供一个可供参考的理论范式。基于上述研究,本文提出相关政策建议:

第一,数据赋能服务价值,技术支撑服务体系,实现高校校务的“最多跑一次”。研究发现,“信息孤岛”同样也存在于高校开展“最多跑一次”的过程中。因此,应当从数据源头发力,整合校务服务部门的数据,实现校务功能与部门对接,提升校务数据的有效价值。同时,注重硬件设备和软件系统的配合,打造人机交互的多功能应用场景,如综合服务大厅,让数据整合能够真正作用于师生的校务服务需求。

第二,以师生等用户的实际需求为导向,提升校务服务的质量和效率。随着高校在教育教学、科研工作、综合服务等方面开通了一系列实用性的功能,如项目管理系统、火车票优惠自助办理、后勤报修系统等,这最大程度地丰富了“互联网+校务服务”的形式,提升了师生等校务用户的体验感和满意度。因此,高校“最多跑一次”应当注重用户需求,整合校务功能,推动校务服务便利化、智能化,服务于高校的教育教学和科研创新。

第三,加强高校“最多跑一次”改革的经验总结,梳理“最多跑一次”与高校校务服务的契合机制,为其他领域的“最多跑一次”提供经验借鉴。无论政府层面,还是高校校务服务,“最多跑一次”的应用场景逐渐多样化。因此,不仅需要进一步总结高校“最多跑一次”改革经验来推进浙江乃至全国高校的校务服务优化升级,还要加强不同领域“最多跑一次”的实践与探索,让技术能够更好地驱动社会服务优化。

## 参考文献：

- [1] 郁建兴,高翔.浙江省“最多跑一次”改革的基本经验与未来[J].浙江社会科学,2018(4):76-85.
- [2] 中国政府网.推动“最多跑一次”改革不断前行[EB/OL]. (2018-04-20) [2019-12-31]. [http://www.gov.cn/zhengce/2018-04/20/content\\_5284540.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2018-04/20/content_5284540.htm).
- [3] Porter M E. Competitive Advantage[M]. New York: The Free Press, 1985: 6-7.
- [4] Rayport J F, Sviokla J J. Exploiting the virtual value chain[J]. Harvard Business Review, 1995, 73(6): 75-76.
- [5] Heskett J L, Jones T O, Loveman G W, et al. Putting the service-profit chain to work[J]. Harvard Business Review, 1994, 72(2): 164-174.
- [6] 满青珊,张金隆,种晓丽,等.基于博弈论的移动增值服务价值链协调机制[J].管理工程学报,2013,27(2):177-186.
- [7] 何建新.高校图书馆服务价值链体系的构建[J].情报理论与实践,2011,34(7):60-63.
- [8] 许晖,王琳.价值链重构视角下企业绿色生态位跃迁路径研究:“卡博特”和“阳煤”双案例研究[J].管理学报,2015,12(4):500-508.
- [9] 浙江在线.车俊:大刀阔斧推进“最多跑一次”改革[EB/OL]. (2017-02-10) [2019-12-31]. [http://zjnews.zjol.com.cn/gaoceng\\_developments/cj/newest/201702/t20170210\\_3065198.shtml](http://zjnews.zjol.com.cn/gaoceng_developments/cj/newest/201702/t20170210_3065198.shtml).
- [10] 张正荣,杨金东.乡村振兴视角下农村电商如何优化“工业品下行”路径:基于“双链”耦合机制的扎根研究[J].农业经济问题,2019,40(4):118-129.
- [11] 潘镇,鲁明泓.基于价值链之上的企业竞争力:一项对457家中小企业的实证研究[J].管理世界,2003(3):119-125.
- [12] 綦良群,张昊,汤利蒙.制造企业价值链整合效果影响因素研究[J].中国软科学,2017(8):133-143.
- [13] 陈荣,吴金南.虚拟价值链:电子商务环境下企业竞争优势的分析工具[J].经济管理,2006(13):44-46.
- [14] 杨学成,陶晓波.社会化商务背景下的价值共创研究:柔性价值网的视角[J].管理世界,2015(8):170-171.
- [15] 聂新军,张立民.政府审计资源整合与利用:基于审计服务价值链视角分析[J].中国行政管理,2008(5):68-71.
- [16] 张正荣,杨金东.跨境电子商务背景下服装外贸企业的价值链重构路径:基于耦合视角的案例研究[J].管理案例研究与评论,2019,12(6):595-608.
- [17] 何增科.地方政府创新的微观机理分析:浙江省“最多跑一次”改革案例研究[J].理论与改革,2018(5):134-141.
- [18] 李文峰.浙江“最多跑一次”的创新实效:基于“第三方评估”的报告[J].浙江学刊,2018(5):35-44.
- [19] 陈宏彩.“最多跑一次”改革:新时代的政府效能革命[J].治理研究,2018,34(3):39-44.
- [20] 陈丽君,童雪明.整体性治理视阈中的“最多跑一次”改革:成效、挑战及对策[J].治理研究,2018,34(3):29-38.
- [21] 陈国权,皇甫鑫.在线协作、数据共享与整体性政府:基于浙江省“最多跑一次改革”的分析[J].国家行政学院学报,2018(3):62-67.
- [22] 朱国仁.论现代高等学校三种职能的意义[J].高等教育研究,1998,19(1):34-38.
- [23] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [24] Yin R K. Case Study Research and Applications: Design and Methods[M]. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2017: 35.
- [25] Glaser B, Strauss A. Grounded theory: The discovery of grounded theory[J]. The Journal of the British Sociological Association, 1967, 12(1): 27-49.
- [26] Miles M B, Huberman A M, Huberman M A, et al. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994: 52-53.
- [27] Glaser B G. Doing Grounded Theory: Issues and Discussions[M]. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1998: 23.
- [28] Strauss A, Corbin J. Basics of Qualitative Research Techniques [M]. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998: 61-62.
- [29] 汪涛,周玲,周南,等.来源国形象是如何形成的?:基于美、印消费者评价和合理性理论视角的扎根研究[J].管理世界,2012(3):113-126.
- [30] 靳代平,王新新,姚鹏.品牌粉丝因何而狂热?:基于内部人视角的扎根研究[J].管理世界,2016(9):102-119.
- [31] 杨红,蒲勇健.不发达地区可持续发展的新路径:生态农业、生态旅游耦合产业研究[J].管理世界,2009(4):169-170.
- [32] 王卉彤,刘靖,雷丹.新旧两类产业耦合发展过程中的科技金融功能定位研究[J].管理世界,2014(2):178-179.
- [33] 郁建兴,黄飏.超越政府中心主义治理逻辑如何可能:基于“最多跑一次”改革的经验[J].政治学研究,2019(2):49-60.
- [34] 何圣东,杨大鹏.数字政府建设的内涵及路径:基于浙江“最多跑一次”改革的经验分析[J].浙江学刊,2018(5):45-53.
- [35] 何显明,张鸣.重塑政府改革的逻辑:以“最多跑一次”改革为中心的讨论[J].治理研究,2018,34(1):92-99.