

4R 危机管理理论视角下我国民办院校危机管理研究

——基于全学段案例分析

晁倩倩 王蕾 闵敏

北京印刷学院

DOI:10.12238/er.v8i12.6640

[摘要] 21世纪以来,随着我国国力的增强和居民生活水平的提升,中国的民办教育规模持续扩大,成为国家教育体系中不可或缺的一部分。民办教育的出现不仅丰富了教育的多样性,也满足了不同学生群体的教育需求,但其在发展壮大时,也面临着多种多样的危机。本文把民办院校危机分为政策法规危机、财务危机、声誉危机和竞争危机四类,运用4R危机管理理论,通过列举分析各个学段的民办院校所遭遇的典型危机案例,对其所采取的危机应对措施进行深入探究,提出可行的危机管理对策,以期为我国民办教育事业提供切实可行的危机管理的参考和指导。

[关键词] 民办教育; 危机管理; 4R危机管理理论

中图分类号: G522.72 文献标识码: A

Research on Crisis Management of China's Private colleges and universities from the
Perspective of 4R Crisis Management Theory
——A Case Analysis Across All Educational Stages

Qianqian Chao, Lei Wang, Min Min

Beijing Institute Of Graphic Communication

Abstract: Since the start of the 21st century, as China's national strength has grown and living standards have risen, Private education in China has expanded significantly, becoming an integral component of the national education system. The emergence of Private education has not only diversified educational offerings but also addressed the learning needs of diverse student populations. However, alongside its growth and development, it now confronts a wide range of crises. This paper categorizes crises facing Private colleges and universities into four types: Policy and regulation crisis, Financial crisis, Reputation crisis, and Competition crisis. Using 4R Crisis Management Theory, it examines typical crisis cases across different educational stages, conducts in-depth analysis of the Crisis response measures implemented, and proposes actionable Crisis management countermeasures. The goal is to provide practical reference and guidance for crisis management within China's Private education sector.

Keywords: Private education; Crisis Management; 4R Crisis Management Theory

引言

教育关乎国家和民族的未来,民办教育为促进教育普及、大众化发展做出了重要贡献^[1]。然而,在当前教育大众化与风险多元化的背景下,全国范围内各个学段的民办院校屡发不同程度的危机事件,不仅将学校推向舆论风口,更对国家民办教育事业的稳健发展造成冲击。民办院校危机是指对民办教育企业及其利益相关者的生存与发展构成威胁的、具有突发性和灾难性的事件^[2]。

面对诸多危机,不少民办院校仍用“临时应对”“事后补救”的被动策略,构建科学长效且适配民办院校的危机管理体系已成为一项极具重大现实意义的课题,这既关乎广大

师生生命财产安全与正常教学秩序维护,也是推动民办教育实现可持续高质量发展的重要保障。

1 我国民办院校面临的危机种类

1.1 政策法规危机

随着教育政策的不断调整与完善,部分民办教育组织可能因不符合新政策要求而面临生存困境^[3]。例如,招生政策的收紧、办学资质审核标准的变化等,都可能使民办院校在政策合规方面遭遇挑战。如2022年1月,因民办教育办学资质审核标准趋严,内蒙古包头市某区20所民办学校终止办学。

1.2 财务危机

民办院校虽资金来源多元但稳定性不足，学校财务收入受招生规模、经济环境等因素影响较大，办学所需的师资薪酬、场地租赁、教学设施购置等成本也在持续上升。资金链断裂是多数民办院校面临的重大财务危机，部分民办教育学校因长期入不敷出面临倒闭，例如 2024 年 7 月深圳一所知名民办高中，其本科录取率曾达 87.93%，最终因资金链断裂及拖欠租金宣布关闭。

1.3 声誉危机

教育质量是民办教育的生命线，一旦出现教学事故、师德师风问题或学生安全事件等，极易引发社会舆论关注，对学校声誉造成严重损害^[4]。负面声誉在互联网高速发展的今天，会导致招生困难、合作伙伴信任丧失等连锁反应。如陕西省渭南市某中学在 2020 年高一新生的招生录取过程中，被发现存在利用虚假宣传和私自违规招生的行为，扰乱了普通高中招生秩序，引发了负面的社会影响。渭南市教育局对该学校违规行为进行了严格调查，取消了该校 2021 年高一新生招生资格。

1.4 竞争危机

公办教育在资源调配、师资水平、社会认同度等维度天然具备明显优势，使民办教育面临不小竞争压力。同时，民办教育内部在生源、师资、项目资源等方面的争夺也日益激烈，一些缺乏特色与竞争力的民办教育院校逐渐被市场淘汰^[5]。如内蒙古鄂尔多斯市某初级中学因缺乏办学特色与竞争力，于 2024 年 1 月公告终止办学。

2 我国民办院校危机管理存在问题分析

美国危机管理专家罗伯特·希斯 (Robert Heath) 在其著作《危机管理》一书中提出 4R 危机管理理论，这个理论将危机管理过程分成缩减力 (Reduction)、预备力 (Readiness)、反应力 (Response) 和恢复力 (Recovery) 4 个阶段，每个阶段都有具体的内容^[6]。

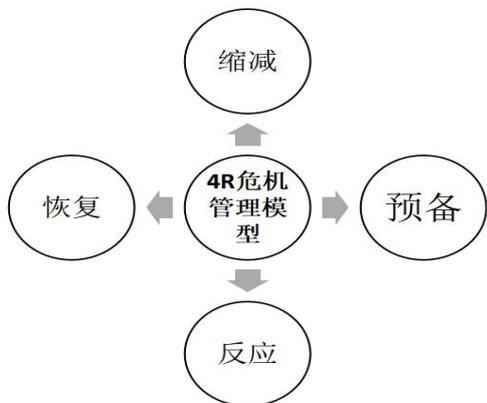


图 1 4R 危机管理模型

2.1 缩减阶段：危机意识薄弱

突发危机事件是在社会公众尚未察觉到的特定因素影响下，突然爆发且造成严重损害和损失，亟待采取应对措施破坏性事件^[7]。学校的特殊环境造成了大多数的民办高校管理工作者危机意识薄弱，很多管理者们长期居住在学校里，与外部世界的联系不多，认为学校发生危机事件的概率极低^[8]。

最近，“大连某民办学院全员停发工资，开学面临停摆”的消息引爆舆论。这所拥有 1.2 万名在校生、年学费达 2 万多的民办高校，7 月工资竟未如期发放，原因是学校各类账户被法院冻结，历史被执行总金额达 35 亿元。追溯该校发展史，2002 年成立时就埋下了今日危机的种子。2011 年转设民办本科后，与大连某教育企业深度绑定。天眼查显示，该关联企业有 22 条限高令，案件多为金融借款合同纠纷。副董事长身兼学校法定代表人和投资方企业掌门人，“校企一体”的模式使教育资源成为资本游戏的抵押品，增加了运营的风险。

2.2 预备阶段：危机应急预案不系统

民办院校存在相关部门不重视危机应急预案的制定，不同民办院校互相模仿，预案内容大同小异，危机预案不系统，没有对预案进行实地演练，因此当危机真正发生时，预案实际的可行性不强，不能很好地指导师生应对危机^[9]。

如 2024 年 1 月 19 日晚，河南省南阳市某民办学校一学生宿舍发生火灾，事故造成 13 名学生遇难，1 名学生受伤。事发学校是一所民办寄宿制学校，学校的消防设备不齐全，没有定期组织学生进行过系统消防演练，也没有对学生进行消防知识的教育。事发时学校的宿舍门窗紧闭，没有留出逃生通道，值班人员也没有及时发现火情、报警和组织疏散，最终酿成此悲剧。

2.3 反应阶段：危机应急处置不迅速

民办院校在危机发生时，通常会组织会议或者开讲座来向师生讲解突发事件危害与应对策略，但仅依靠这些措施仍不足以降低危害程度。

2024 年 10 月 16 日，云南昆明某学校食堂疑似提供变质肉给学生食用，引发家长不满。家长反馈肉品有异味，质疑食堂食品安全管理。现场视频中，家长情绪激动，指责“整盆肉都是臭的”，并报警。10 月 17 日下午，在与家长沟通时，校方未拿出完整应急处置方案，餐饮公司法人、校方未道歉，董事长无视家长提问揣兜离开。最终，涉事校长被免职，区教育体育局局长、分管副局长等被停职检查，承包商被罚 578 万。

2.4 恢复阶段：危机事后补救不全面

民办学校在危机事件的应急补救补偿工作上仍然有漏

洞，存在事后补救不全面的问题。当前，危机的反馈和恢复机制缺失使得每次危机事件都会给民办学校带来严重后果。

2019年11月30日，上海某民办学院在校学生称几个穿着保安制服的中年男子在校内抓流浪狗，随后在校园里的草坪附近把这些流浪狗全部击毙。记者向学校新闻宣传部门询问后得知，学校已迅速组建专门的调查小组来深入调查此事。11月30日晚，校方在学校官网和微博下发布了一则情况通报，公告表明对这一事件可能引发的不良后果深感抱歉，学校决定依法对涉事的3名保安人员作出行政停职处理。尽管校方发布了有关打狗的公告，但这并不足以平息公众的愤怒，校方没有妥善处理其他的流浪动物，危机之后的善后工作并没有做好^[10]。

3 完善我国民办院校突发事件危机管理的对策

基于对前述多所民办院校办学危机案例的深入剖析，发现当前我国民办院校的危机管理普遍存在突发事件危机意识薄弱、应急预案不系统、应急处置不迅速、事后补救不全面的短板。为构建科学高效的危机管理体系，借鉴罗伯特·希斯的4R危机管理理论，从事前、事中、事后的全过程视角，提出以下四个维度的完善对策。

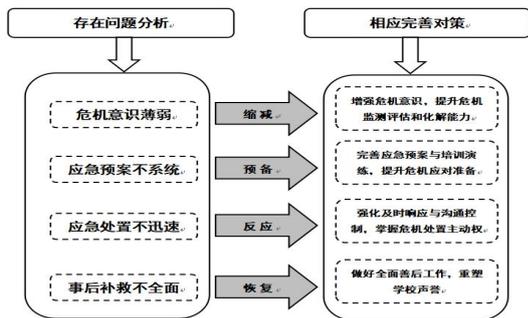


图2 4R危机管理理论视角下民办教育存在问题分析及完善对策

3.1 缩减阶段：增强危机意识，提升危机监测评估和化解能力

危机的缩减阶段主要是指组织在危机发生前增强对危机的警觉意识和应对能力，采取预防性措施以降低危机发生的概率及其严重后果。

民办院校可以设立专门的“危机管理办公室”或指定校级领导分管，牵头组织教务、学工、后勤、财务等部门，定期开展全校范围的风险大排查，对识别出的风险进行分级分类，如红、橙、黄、蓝四级，并建立动态风险清单数据库，提升对危机的应对能力^[11]。

3.2 预备阶段：完善应急预案与培训演练，提升危机应对准备

危机的预备阶段是指组织会采用某种危机管理手段为可能发生的危机做好充足的计划和准备，确保在危机发生时

能够迅速启动专门的应对团队，依托既定的处理制度和体系，向相关系统和个人发出及时预警，增强应对危机能力和信心。

针对突发公共卫生事件、重大安全事故等潜在危机类型，制定“情景一应对”式精细化应急预案，明确危机分级标准、启动流程、指挥架构等，确保责任与流程清晰，保障危机发生时可第一时间获取外部专业支持形成应对合力^[12]。将危机管理培训纳入教职工年度培训计划，特别是对中层以上干部、辅导员、后勤安保人员进行重点培训。每年至少组织1~2次全流程的实战演练，通过演练检验预案有效性，磨合团队协作，暴露准备不足，并据此进行迭代优化。

3.3 反应阶段：强化即时响应与沟通控制，掌握危机处置主动权

危机反应阶段是危机爆发后，学校依据既定应急预案执行实际操作的初始阶段，通过启动应急预案、协调内部资源、与外部利益相关者沟通等降低危机损失与损害、遏制危机扩散与蔓延、消除潜在危机隐患。

危机发生后须立即启动应急指挥部，迅速采取行动控制事态物理边界。必须在“黄金4小时”内通过官方渠道如官网、公众号、微博等进行首次发声，秉持“速度第一、真诚透明”的原则，公布已知事实、已采取的措施及后续调查承诺，抢占信息定义权，避免谣言滋生。通过内部会议、通知等向全体教职工与学生通报情况，统一口径稳定内部情绪以争取理解支持，将其转化为维护学校稳定的力量。组建网络舆情监测小组24小时监控舆情动态，对不实信息与恶意炒作迅速核实并果断辟谣；利用官方平台及友好渠道释放正面信息引导舆论走向。

3.4 恢复阶段：做好全面善后工作，重塑学校声誉

危机管理的恢复阶段，是指危机发生并产生一定负面效应之后的应对危机的重要时期。此外，危机恢复阶段还应强化危机控制后的形象重建工作，并进行经验的总结与反思。

危机平息后要立即做好受害者的善后与补偿工作以展现最大诚意，尽快恢复正常的教学生活秩序。通过举办校园文化活动、心理辅导讲座等方式抚平师生心理创伤，重建校园安全感与归属感；制定系统的声誉修复计划，持续向外界传递学校积极整改、追求卓越的新形象，将危机应对中展现出的负责任态度转化为重塑公信力的契机^[13]。危机处置结束后，对全流程进行无保留复盘并形成详细评估报告，将复盘的结论转化为制度修订、流程优化与组织结构调整的具体措施，实现“吃一堑，长一智”，推动学校危机管理能力螺旋式上升。

4 结论

民办教育作为教育事业中不可或缺的组成部分，其和谐与稳定至关重要。然而，随着社会环境的日益复杂，民办院

校正面临着较之以往更多元、更严峻的不稳定因素与挑战,危机管理能力成为衡量其办学水平与韧性的关键标尺。

本文基于4R危机管理理论,通过对多所民办学校所遭遇的办学危机案例进行深入分析,总结其存在的问题,提出系统性对策建议。一套科学完善的危机管理机制,对于保障校园绝对安全、提升办学质量声誉乃至促进民办教育整体生态的健康发展,都具有不可替代的重要意义。希望能为民办教育在波澜壮阔的时代浪潮中行稳致远贡献一份微薄力量。

[参考文献]

[1]王慧英,崔丽英.教育强国背景下我国民办教育高质量发展的新内涵、新定位和新举措[J/OL].<https://doi.org/10.16697/j.1674-5485.2025-08-25>.

[2]何紫桐.民办学校突发事件应急管理现状及对策探究[J].中文科技期刊数据库(文摘版)社会科学,2024(9):0092-0095.

[3]胡瑞年,刘璞.新时代我国民办高校的演进历程、现实困境与发展进路[J].决策与信息,2021(9):80-89.

[4]祁小波.民办教育企业危机管理探究——以广东民办教育企业为例[J].企业导报,2012(11):35-38.

[5]刘俊强.我国民办高等学校危机管理研究[D].硕士学位论文.浙江:浙江大学,2006.

[6]王林.西安民办学校校园危机管理问题与对策研究[D].硕士学位论文.陕西:长安大学,2021.

[7]朱力.突发事件的概念、要素与类型[J].南京社会科学,2007(11):81-88.

[8]郭俊.自媒体环境下郑州市民办高职院校危机管理问题与对策研究[D].硕士学位论文.河南:华北水利水电大学,2024.

[9]谢迎军,朱朝阳.应急预案体系研究[J].中国安全生产科学技术,2010(3):214-218.

[10]张珊.民办高校突发事件危机管理研究[D].硕士学位论文.上海:上海海洋大学,2021.

[11]谢春英.民办幼儿园危机管理个案研究[D].硕士学位论文.新疆:石河子大学,2023.

[12]杨澄生,邱丽娜.民办院校危机管理体制与预防体系的构建研究[J].营销界,2020(11):102-103.

[13]孙小艺.情境危机沟通理论在民办高校网络舆情应对中的运用研究[J].传媒论坛,2023,6(10):53-55.

作者简介:

晁倩倩(2000.02-),女,汉族,河南安阳人,硕士研究生在读,研究方向为管理学、文化产业管理。

王蕾(1981.10-),女,汉族,山东潍坊人,硕士生导师,副教授,研究方向为管理学、文化产业管理、文化旅游。

闵敏(2002.02-),女,汉族,安徽黄山人,硕士研究生在读,研究方向为管理学、文化产业管理。

基金项目:

北京印刷学院青年卓越项目(Ea202415)。