社会变革中的大学管理

SHEHUI BIANGEZHONG DE DAXUE GUANLI

◇ 郭石明 著

浙江大學出版社

社会变革中的大学管理

郭石明　著

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

社会变革中的大学管理 / 郭石明著. —杭州:浙江大学出版社,2004.9
ISBN 7-308-03903-X

Ⅰ.社… Ⅱ.郭… Ⅲ.高等学校-学科管理-研究 Ⅳ.G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092817 号

出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(E-mail:zupress@mail.hz.zj.cn)
(网址:http://www.zjupress.com)
责任编辑 刘依群
封面设计 费华翔
排　　版 浙江大学出版社电脑排版中心
印　　刷 德清第二印刷厂
开　　本 787mm×960mm 1/16
印　　张 15
字　　数 245 千字
版 印 次 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
书　　号 ISBN 7-308-03903-X/G·752
定　　价 25.00 元

引　言

从大学组织结构角度来研究大学管理，是世界各国高等教育研究的重大课题。而对于处于体制转型（从集权制向分权制转型）和高等教育发展阶段转变（从精英高等教育向大众高等教育转变）的我国来说，对其研究更具有十分重要的现实意义。然而，我国对此研究，还处于初始阶段。“把组织结构理论应用于大学，特别是介绍到中国来，这样的研究还不多见，吴志功这本书可以说是填补了空白。”（引自顾明远对吴志功著的《现代大学组织结构设计》的“序”）本世纪初以来，厦门大学、北京师范大学、华东师范大学等的一批教授和博士生对此课题进行了研究，出版了一些专著和发表了一些论文，推动了这一课题研究的深入。我涉足这一主题，也实属偶然。本来是打算对我国大学管理体制进行一些研究，这方面有一些积累。但与几位好友讨论时，觉得主题太老，于是才决定改为现在的主题。我国素有渔村“赶海”、村镇“赶集”的习俗，但未曾听说学界有“赶海”、“赶集”的习俗，假如有的话，就算我来一次“赶海”、“赶集”吧！

本书的写作脉络是以大学组织结构为起笔，重点是研究大学管理。因此“大学组织结构”和“社会变革”只是“大学管理”的铺垫。本书的特点是一个“中心”，两个“多视角”。一个“中心”，即围绕大学管理的“中心”展开论述。两个“多视角”，即多视角认识大学组织结构和多视角探讨大学管理。第一个“多视角”，是从不同的体制、不同的发展阶段和不同的大学理念来论述大学组织结构；第二个“多视角”，是从“学科”、“教师”、“跨文化”、“资本经营”、“未来大学趋势”来论述大学管理。

本书的结构为十二章，以下对每章作些提纲式的描述。第一章“大学组织概念和理论”，在这一章中，简单地介绍了组织和大学组织、组织结构和大学组织结构，以及简单描述了管理理论的演进，其目的是为以后的章节提供一些理论基础。第二章到第四章，主要从不同的视角论述大学组织结构。第二章“不同体制下的大学组织结构”，从不同体制即集权制和分权制的角度进行论述，作者认为，大学组织结构与国家体制结构是一脉相承的，集权

体制下的大学组织结构是科层制的组织结构，而分权体制下的大学组织结构是事业部和矩阵结构。第三章“不同发展阶段的大学组织结构”，即根据马丁·特罗把高等教育分为“精英”、“大众”、“普及”的三个发展阶段进行论述的。作者认为，伴随高等教育从“精英”到“大众”、“普及”，大学的组织结构必然是从单一化走向多样化，与之对应的大学管理重心也从高位（学校）到中位（学院），再到多样化，即办学历史悠久、学科实力很强的研究型或教学研究型大学管理重心在学院，新建的大学类似于国外的社区大学管理的重心在学校，而处于教学型大学、教学型大学向教学研究型大学转型过程中的大学，管理重心下移到系或学科。第四章“不同大学理念的大学组织结构”，是从不同的大学理念与大学组织结构相关性来论述的。作者认为，不同的大学理念对大学组织结构来说，促进了大学组织结构的机械式、封闭性向有机的开放的组织结构的转变。

第五章和第六章是从社会环境与大学变革之间的关系来论述的。第五章“引起大学变革的社会环境”，根据权变理论，对大学组织主要受到环境、文化、技术、目标、规模的影响进行了分析。作为组织环境，不是广义的概念，而是指组织为了生存必须对其作出反应的那些方面，即存在于组织的边界之外，可能对组织的总体或局部产生影响的所有要素。这些要素可分为任务环境、一般环境、国际环境。任务环境是指组织与之发生直接的相互作用，并且对组织实现目标的能力有直接影响的那些环境要素。任务环境一般包括校际、生源、市场、教师；一般环境是指那些对大学办学可能没有直接影响但会有间接影响的各种环境要素。一般环境通常包括政府、社会文化、技术以及教育资源等的各种要素。国际环境也影响大学组织。特别是最近几年，它成了极其重要的环境要素。这里主要是指国际高等教育改革与发展的趋势对大学组织的影响。第六章“社会变革之中的大学变革”，先对大学变革与其他组织变革进行比较，作者认为大学变革是一种比较稳定的变革。与经济、企业等组织激进变革相比，大学组织变革则属于渐进变革。这种渐进变革，主要是对技术、产品及服务、战略和结构、文化等的变革。

第七章到第十章，从大学改革与发展的热点或敏感问题入手，集中探讨了现代大学的管理，这是本书的核心部分，也是本书的“亮点”。第七章“基于学科的大学管理”，明确而大胆地提出了学科构成有四个要素（即学者、知识、资料和场所。学者是学科组织的主体，知识是学者活动的对象，资料是学者进行学术活动的物质基础，场所是学者开展学术活动的空间）和基于学

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

科的大学管理模式:学科—学院—学校。在提出这种大学管理模式后,作者进行了全面而深入的分析。这种大学管理模式适合于从教学型向教学研究型转变的大学,或学校整体实力不强、学科比较弱的教学研究型大学,因为这些学校都面临一个学校上水平上层次的问题,所以采用管理重心下移到学科的三级机构三级管理的管理模式,给学科有更多的权利,激发学科的活力,使学科建设超常规的发展。而对研究型大学和教学型大学就不一定适用。研究型大学本身学科建设就具有很大的优势,学科中教授权力过大,也不利于大学管理。从学科建设看,学科越强越大,其离心率越大,这不利于学科的融合和整合,所以管理的重心在学院这一级为好。而教学型大学由于主要的任务是教学,因此学科建设非常弱,或者说不具备最基本的学科建设的条件。看来仅仅依靠自身的学科基础是不行的,即使再给它权力,学科建设也未必有起色。像这种类型的大学,还是集权为好,它通过学校把有限的教育资源、政策措施等集聚在全校几个优势学科上,这样的学科建设才是有成效的。第八章"基于教师的大学管理",从大学组织不同于社会其他组织,是一个以教师为主体的有机组织出发,认为由于创新是教师工作的主要特征和目标追求,因而从根本上说,大学教师的管理,重在为教师营造一种更为宽松自由的学术环境(这种环境主要体现在构建良好的物质基础环境、制定宽松的管理制度环境、创设自由的学术文化环境)和建立适合于教师发展的管理机制(从学科结构布局上配置教师资源、从教师工作特点上制定科学的管理制度、从管理的普遍主义理念上实行开放和流动管理、从管理发展趋势上探索服务机制)。第九章"基于跨文化的大学管理",从教育国际化角度分析了跨文化的内涵和特征,提出了加强跨文化协调、化解跨文化冲突和促进跨文化融合的大学管理。第十章"基于资本经营的大学管理",先从大学的产业属性进行理论论述,然后是资本经营概念的导入和资本经营要素的分析,最后提出了资本经营的大学管理。所谓资本经营的大学管理,就是在一种新的大学资本经营理念指导下,把校内资产以货币化形式进行经营,以获得较高收益为目的的管理。这种管理首先必须对原有大学的经营形态进行变革,然后在此基础上进行有效的管理,即主要对筹资、融资、增资、分配方面的管理。

第十一和十二章是在对未来大学管理的趋势分析基础上,探讨未来大学的管理模式。第十一章"大学管理的发展趋势",主要是分析了未来大学管理的均权化、国际化和分类化等趋势。第十二章"未来大学的管理模式",

针对以上大学管理的发展趋势，提出了未来大学的三种管理模式，即自主管理模式、本国特色管理模式和规范管理模式。自主管理模式是一种政府宏观调控与大学自主管理相结合的管理模式；本国特色管理模式是在邓小平中国特色理论的启示后提炼出来的。这种管理模式不是对国际化（西方化）的简单移植，也不是以国际化来改造大学，而是国际化必然被新的民族化所融合，从而形成本国特色管理模式；规范管理模式，伴随大学组织的发展，规范管理是必然的趋势。针对国际上大学分类重科研和我国大学分类无标准的情况，提出了以“多功能”、“多样性”的全新理念来编制大学分类，以及以“办出水平和特色”的分类原则从政策上积极引导的规范管理模式。

以上对全书的内容和观点进行浓缩式的展示，其目的是有助于读者未读全书就已略知“全豹”。当然，要找到这种“全豹”的感觉还得把书通读一遍。这正是笔者所希冀的。

目　　录

引　言 …… (1)

第一章　大学组织概念和理论 …… (1)

第一节　组织与大学组织 …… (1)
第二节　组织结构与大学组织结构 …… (5)
第三节　管理理论的演进 …… (10)

第二章　不同体制下的大学组织结构 …… (20)

第一节　集权体制下的大学组织结构 …… (20)
第二节　分权体制下的大学组织结构 …… (25)

第三章　不同发展阶段的大学组织结构 …… (30)

第一节　精英化阶段的大学组织结构 …… (30)
第二节　大众化阶段的大学组织结构 …… (32)
第三节　普及化阶段的大学组织结构 …… (36)

第四章　不同大学理念的大学组织结构 …… (41)

第一节　“大学是传授知识的场所”的大学组织结构 …… (41)
第二节　“教学与科研相结合”的大学组织结构 …… (42)
第三节　“为社会服务”的大学组织结构 …… (47)

第五章　引起大学变革的社会环境 …… (51)

第一节　任务环境 …… (52)

第二节　一般环境 …… (62)
第三节　国际环境 …… (72)

第六章　社会变革之中的大学变革 …… (80)

第一节　技术变革 …… (80)
第二节　产品及服务变革 …… (83)
第三节　战略及结构变革 …… (87)
第四节　文化变革 …… (93)

第七章　基于学科的大学管理 …… (101)

第一节　学科的基本概念 …… (101)
第二节　学科内核和机理 …… (103)
第三节　学科的活力 …… (105)
第四节　大学组织结构及类型 …… (106)
第五节　管理重心下移 …… (107)
第六节　大学管理模式的选择 …… (110)

第八章　基于教师的大学管理 …… (112)

第一节　为教师营造一种更为宽松自由的学术环境 …… (112)
第二节　在教育国际化背景下大学教师的管理 …… (127)

第九章　基于跨文化的大学管理 …… (136)

第一节　跨文化的背景和概念 …… (136)
第二节　跨文化的基本特征 …… (141)
第三节　跨文化的大学管理 …… (144)

第十章　基于资本经营的大学管理 …… (159)

第一节　大学经营的前提:大学具有产业属性 …… (159)
第二节　资本经营概念的导入和资本经营要素的分析 …… (168)
第三节　资本经营下的大学管理 …… (175)

第十一章　大学管理的发展趋势…… (185)

第一节　大学管理均权化的趋势…… (185)
第二节　大学管理国际化的趋势…… (189)
第三节　大学管理分类化的趋势…… (197)

第十二章　未来大学的管理模式…… (203)

第一节　自主管理模式…… (203)
第二节　本国特色管理模式…… (208)
第三节　规范管理模式…… (215)

参考文献…… (221)
后　记…… (228)

第一章　大学组织概念和理论

什么是组织？组织是无形的，它不像一幢建筑物那样清晰可见，而是抽象和模糊不清的，但人们可以感觉到它的存在。比如，当看到许多人带着学习用品簇拥到一个地方去，人们就会感觉到这个地方可能就是学校；当看到许多人手上拎着大大小小的日用品从一幢房子出来，人们就会感觉到那幢房子可能是商场；当看到急救车开进房子里，人们就会感觉到那幢房子可能是医院。虽然组织是无形的。但具体到一个组织，如学校、商场、医院等，就不是无形的，而是有形的，因为组织与标志性建筑物已经融合在一起了。只要人们看到标志性建筑物，就会感到这个组织的存在。

第一节　组织与大学组织

（一）组织的概念

组织的大部分定义都希望表述出组织与众不同的特征，这些特征把组织与其他社会形式区分开来。许多管理学家都力图给组织下定义，其中有以下几种。（1）著名管理学家巴德纳将组织定义为：组织是一种有意识的、审慎的、有意图的人们之间的合作。（2）管理学家马奇将其定义为：组织是互动人群的集合体，是社会中任何类似于集中合作体系中最庞大的集合体……与组织之间和无组织的个体之间的分散变化关系形成对比，在组织中，高度专门化的结构与协作使得单个组织单元成为社会学上的个体，可以和生物学意义上的个体有机体相比较。（3）社会组织学家古尔德纳是这样定

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

义的:“组织是一个集合体,参与者寻求着多种利益,无论是不同的还是相同的。但是,他们也认识到组织作为一项重要资源永久存在下去的价值。在参与者之间发展起来的非正式结构,为理解组织行动提供了比正式结构更丰富和更精确的指导。”(4)管理学家西蒙认为,组织是指群体内人们交流的复杂模式和其他关系。该模式给群体中每个人提供了决策所需的大量信息、假设、目标和态度,同时,也给他提供了关于群体内他人所作所为和别人对自己言行的反应的一系列稳定和可理解的预期。社会学家称之为“角色系统”;对于我们大多数人来说,它更广为人知的称呼是:“组织”。(5)卡斯特詹姆斯·罗森茨韦克认为:组织指的是结构性和整体性的活动,即在相互依存的关系中人们共同工作或协作。组织是:①有目标的,即怀有某种目的的人群;②心理系统,群体中相互作用的人;③技术系统,即运用知识和技能的人群;④有结构的活动的整体,即在特定关系模式中一起工作的人群。[1](6)理查德·L·达夫特认为:所谓组织,是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。

组织的关键要素并不是一幢建筑或者一套政策和程序。组织是由人及其相互之间的关系构成的,当人们之间相互作用以完成实现目标的基本活动时,组织就存在了。最近管理发展的新趋势中,人力资源的重要性得到了普遍认识。在所设计出来的用以激发员工的新方法中,大多数都强调给员工提供更好的机会,使他们在实现共同目标而一起工作的过程中不断学习并作出贡献。管理者精心地组合和协调组织的资源以实现组织的目标。然而,即使工作可以被组织到各独立的部门或者一系列的活动中,大多数组织今天正在努力实现工作活动的横向协调。它们通常利用团队组织形式,使不同职能领域的员工在一起工作,完成特定项目,当企业需要对外部环境的迅速变化作出反应时,部门之间的界限以及组织之间的界限就变得更富有灵活性和渗透性。不与顾客、供应商、竞争者,及其他外部环境因素相互作用的组织,是很难生存下去的。今天,一些公司甚至与他们的竞争对手合作,就是为了相互的利益而共享信息和技术。[2]

总之,组织是由两人以上的个体组成的有机体。它是一个围绕共同目标,由内部成员形成的一定关系结构和共同规范的力量协调系统。[3]

(二)组织分类

前面我们已经提到,组织是社会的组织。从社会系统角度来看,社会结构是由基本的社会组织所构成的,这些组织之间相互作用和相互影响(见图 1),[4]对社会的稳定和发展起到重要的推动作用。一个社会能否继续生存和发展,很大程度上取决于作为次级制度的组织形式。每一种组织都有自己的运行机制,彼此之间不能混淆,但可以进行相互比较(见表 1)。[5]著名社会学家帕森斯曾把社会组织分为四种类型,即大学、医院、实业组织和军队组织,并分析了每一种组织的特点及其社会中的作用,比较了它们的异同点。

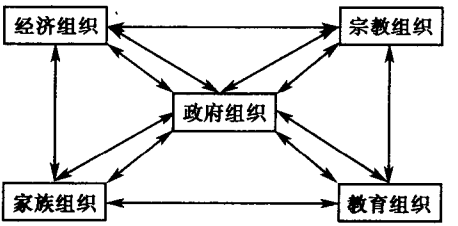

图 1　社会系统:组织网

表 1　不同组织之间的比较

制度层次	家庭组织	经济组织	政府组织	宗教组织	教育组织
社会基础(例)	中层阶级父母	有工业文化的父母	贫下中农	信　众	校　友
群体(例)	核心家庭	派　系	会　社	团　契	学校次文化
社会关系(例)	父　子	管理工人	君　臣	神女善信	师　生
人[角色](例)	父　亲	消费者	公　民	牧　师	教　师
价值(例)	孝	诚	忠	信	先天下之忧而忧
目标(例)	光宗耀祖	丰衣足食	公正廉明	平　安	治国平天下
程序(例)	晨昏定省	行　规	官　箴	祭　礼	学　制

(三)大学组织

学者刘宝存从西方大学史角度分析了什么是大学。他认为,有许多关于大学的命题影响了而且仍在影响着大学的发展,如大学是学者的社团,大学是探索和传播普遍学问的场所,大学是探索和传播高深学问的机构,大学是独立思想和批判的中心,大学是社会服务站,大学是一个有机体,大学是由多种社群组成的多元化巨型大学等。虽然有些命题是在大学产生之初就出现的,但是所有这些命题都对今日大学理念的发展有着不同程度的影响。这些命题有些反映了大学的实质,如大学是学者的社团,大学是传授普遍知识的场所,大学是探索和传播高深学问的机构,大学是独立思想和批判的中心。有些则不尽然,如大学是社会服务站的命题,虽然反映了大学应该为社会服务的特性,但服务站的概念模糊,容易引起误解;科尔的多元化巨型大学一方面反映了美国社会的多元化需求,另一方面也反映了大学理念的混乱。当人类迈进新世纪的门槛时,知识经济已初露端倪,展现在人们面前的是一个新的时代。在知识经济时代,知识已成为社会经济发展中的关键因素。作为知识的创造者、传播者和应用者,大学将从社会经济舞台的边缘走向舞台的中心,在社会经济发展中发挥愈来愈重要的作用。新世纪的大学要继承正确的大学理念,摈弃过时的大学理念,厘清模糊的大学理念,成为学者的社团,成为探索和传播高深学问的场所,成为探索和传播普遍学问的场所,成为独立思想和批判的中心。新世纪的大学既要坚守大学的象牙塔精神,以探求真理为宗旨;又要关注社会现实,为社会发展服务。新世纪的大学,应是一个具有共同的理念和目标的统一的有机体,而不应是具有若干个灵魂、若干个目标、若干个权力中心、若干种顾客、若干种职能的集合体和大杂烩。[6]当然,与其他组织如家庭组织、政府组织、经济组织、宗教组织的比较中可以得出:大学是作为知识的创造者、传播者和应用者的学术组织;大学组织是有众多个体组成的联合体,它是围绕共同目标——促进学术繁荣和发展,而形成的以教学、科研和社会服务为载体的关系结构和规范的协调系统。

第二节　组织结构与大学组织结构

(一)组织结构

组织结构,是组织成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。这一定义包含三层意思:一是组织结构的本质是成员的分工协作关系。二是设计组织结构的目的是为了实现组织的目标。所以,组织结构是实现组织目标的一种手段。三是组织结构的内涵是人们在职、责、权方面的结构体系。所以,组织结构又可简称为权责结构。这个结构体系的内容主要包括:

(1)职能结构,即完成组织目标所需的各项业务工作及其比例和关系;

(2)层次结构,即各管理层次的构成,又称组织的纵向结构;

(3)部门结构,即各管理部门的构成,又称组织的横向结构;

(4)职权结构,即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。

(二)组织结构的特征

组织结构的特征,就是一个组织内外在结构的标志性参数。了解组织结构的特征,就是了解一个组织结构的基本情况。它是对一个组织结构进行比较和评价的基础,是进行组织设计和咨询的基础。这如同要寻找一个人,就要了解这个人的身高、性别、年龄、面部特征、发色和肤色等一样。关于组织结构的特征因素,美国管理专家斯蒂芬·P·罗宾斯认为,描述组织结构特征的指标有三项:复杂性、集权度和正规化。[7]

(1)复杂性。是指组织的横向专业分化和纵向层级分化的程度。专业分化又称水平分化,组织的部门数量多表明其工作专业知识技能含量多而杂,这会带来横向协调困难。纵向分化是指组织的层级多少,它与分权有关。除上述两个方面,组织的地理分化也影响其结构的复杂性,比如说,一所偏远山区的小学,由于自然原因将学校分为几个相对独立的教学点,协调工作就非常困难。

(2)集权度。主要是指组织中决策权力的分布情况。决策的权力只集

中于领导层而下属人员无权参与被称为高度集权;如果根据问题的性质和范围,授予各个层次的管理者及工作人员相应的决策权力,则被称为分权。

(3)正规化。是一个组织依靠规则和程序引导员工行为的程度。其规章条例越多,执行越严格,正规化程度越高。任何组织的领导者在行使职责时,都面临一个对组织结构进行设计的问题,即他要设立或变革组织结构,使之适应工作任务和目标的要求。而对以上三个维度指标因地制宜地进行匹配和协调,也是对管理者的经验、智慧和控制能力的检验。

我国的学者与斯蒂芬·P·罗宾斯不同,描述组织结构特征指标有十项。

(1)管理层次和管理幅度。一个组织的管理层次的多少,表明这个组织结构的纵向复杂程度。大型组织,从上层到底层,中间可能有五六个或更多的层次;而小型组织则可能仅两三个管理层次。管理幅度同管理层次的关系密切。管理幅度说明一名上级直接领导的下级人数。管理幅度少则为三四人,多则可达十余人或更多。一般说来,管理幅度小则管理层次就会多一些;反之,则管理层次就少一些。

(2)专业化程度。组织结构的专业化程度,就是企业各职能工作分工的精细程度。具体表现为部门(科室)和职务(岗位)数量的多少。通常说,某企业的设置。"6 部 2 室"的结构,或说某企业有 20 多个职能科室,就是表示专业化程度的高低。同样规模的企业,如果科室机构多,说明分工较细,专业化程度较高。

(3)地区分布。即组织在不同地区、城市设有生产和管理机构的状况。组织的地区分布表明组织结构在空间上的复杂程度。如企业的全部组织机构集中在某一个城市,这是地区分布最简单的情况;如果在国内某几个地区设有分公司、分厂或派出的管理机构,则地区分布就较复杂些;如果不仅在国内各地区,而且在国外某一个或数个国家设有分支机构和办事机构,则地区分布就更为复杂。又如我国某些大城市中的老企业,其组织机构虽全部在本市,但由于历史上的原因,其生产机构、仓库、管理机构也分散在市内各区及郊区,也引起管理上相当的复杂性。

(4)分工形式。各部门的横向分工,不仅表现在分工的精细程度,而且表现在分工采取的形式。在一般组织中,常见的分工形式有:职能制(按职能分工)、事业部制(按产品分工)、地区制(按地区分工)以及混合制等。分工形式的改变,例如由职能制改变为事业部制,是企业组织设计和咨询中的一个重大课题,因为它涉及的面广、条件多、时间长。

(5)关键职能。即在一个组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门。关键职能对实现组织目标和战略起着关键的作用。不同的组织可能具有不同的关键职能,有的可能是质量管理,有的则可能是技术开发、市场营销等。有的组织则可能没有明显的关键职能或组织设计中尚未明确关键职能。

(6)集权程度。当企业的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中,表明这种组织结构的集权程度是高的;反之,如把其中相当大的部分放给较低的管理层次,则其集权程度是低的,或说分权程度较高。集权和分权都是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的的分权。表明职权集中或分散程度的具体标志有:生产计划的品种、质量、数量的决策权;投资决策权;产品销售权;外协决定权;本组织的招收和任免权;大型的固定资产购置和日常开支的财务决策权;大范围的物资采购权等。

(7)规范化(标准化)。指以同种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以规范化,而且各项管理业务,特别是日常的事务性工作,一般都具有标准的程序和方法,也可以实现规范化。在一个高度规范化的组织里,工作内容规定得很详细,相同的工作职务,不论人员是否更换,但工作程序和方法不变;同时,相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。管理业务的规范化,通常包括在组织标准内。如在我国企业中,管理业务的规范,通常称作管理工作标准。管理业务的规范化程度,具体的可以用已经纳入企业的管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。

(8)制度化的程度(正规化)。它是指组织中采用书面文件的数量。它包括表明企业中各项管理工作的程序、方法、要求等的规章制度,以及上下左右间用以传递信息的各种书面文件如计划、指示、通知、备忘录等。所有这些,都是用正式的书面文件的形式来描述组织的行为和活动。在制度化(正规化)程度高的组织里,各项制度用正式的经过批准的书面文件来加以合法化,上下左右之间的信息交流也多采用书面文件的方式;而在制度化低的组织里,各项工作和活动尚未制定出正式的制度,或仅是领导的口头决定或不成文的,组织中上下左右间的信息交流多采用口头的方式。

(9)职业化的程度。指组织成员为了掌握本职工作需接受正规教育和职业培训的程度。如果企业中的多数职工需具有较高文化程度,或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事组织中某项工作,则这种企业的职业化程度就比较高。职业化程度通常可以用组织成员的平均文化程度(受正规

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com