

# 大学组织结构研究

宣勇 著



高等教育出版社

# 大学组织结构研究

宣 勇 著

高等教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

大学组织结构研究/宣勇著. —北京: 高等教育出版社, 2005.3

ISBN 7-04-016140-0

I. 大... II. 宣... III. 高等学校-组织结构-文集 IV. G647-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 013079 号

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010-58581000		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
		网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 刷	北京新丰印刷厂		
开 本	850 × 1168 1/32	版 次	2005 年 3 月第 1 版
印 张	8	印 次	2005 年 3 月第 1 次印刷
字 数	200 000	定 价	16.80 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 16140-00

## 内容提要

本书是关于大学组织结构研究的学术专著,本研究聚焦于组织理论的发展、社会变迁与高等教育大众化背景下的大学组织结构的创设与选择,运用历史与比较的方法,阐述大学组织变革与创设的必要性和紧迫性;从教育学的视角和自我体悟的维度,把握大学组织的特征与问题,解读大学组织的文化特质与组织特性;从组织学理论的视角,分析大学组织创设的理念与原则;从组织构架理论的角度,探究大学组织的构架与要素,构建学校—学院—学科二级机构三级管理的新的大学组织结构形式。在此基础上分析不同类型大学组织的基本特点、组织目标、组织特征、组织结构,提出关于大学组织结构动态选择的对策建议,指出大学学生组织变革的基本方向。本书可作为教育管理专业本科生、研究生、教育管理者、研究者的重要参考书。

# 序

陈玉琨

美国康乃尔大学校长帕金斯曾经说过：“大学的本质就是有关知识的制度，知识的获得、传授和应用三者间的关系也是通过大学而加以制度化。”在大学，知识是高等教育系统各种活动的共同素材，科研创造它，学术工作保存、提炼和完善它；教学和服务传播它。从大学发展和演变的过程看，现代大学是集知识创新、知识应用和知识传播为一身，融教学、科研和社会服务为一体，成为现代社会知识劳动的集聚地。

然而，现代大学中，不同类型的大学承担着不同的社会责任：研究型大学侧重于知识创新，是国家知识创新体系的中坚力量，是基础科学研究的主要承担者；教学研究型大学关注知识应用，强调教学与科研并重；而教学型大学则是以知识的传播为己任。尽管所有的大学都要承担教学、科研和社会服务的职能，但是，不同层次和不同类型的大学侧重点是有所不同的。不同大学的价值取向和组织目标的差异性，必然导致大学组织结构、管理模式和运行机制的不同。

美国管理学家钱德勒有一个著名观点：“结构跟着战略变”，即组织在战略发展的每个阶段都需要相应的组织结构与之匹配。当大学的办学规模扩大和办学层次的提高，大学的组织结构也需要相应的变化。每一所大学都有自身的发展历史和发展阶段，不同的发展阶段具有不同的价值取向和组织目标，与之相匹配的大学组织结构需要大学根据自身发展的特点创设和选择。大学组织的构架方式，自然关系到大学的管理模式和运行机制，影响着大学发

展目标的实现。因此,大学组织结构的研究是一个极富挑战性的课题,这一课题不仅具有重要的理论价值,而且具有极大的现实意义。

本书的作者认为:基于学科的大学组织结构设计,是研究型大学 and 教学研究型大学的共同特征。以学科为基础来建构大学的组织结构,是对以教研室和学系为基础建构大学组织结构的超越,对学科发展水平较高的大学具有重要的现实指导意义。同时,在大学分类和分层思想的基础上,作者对研究型大学、教学研究型大学 and 教学型大学的组织结构创设和管理模式的选择进行了具体的分类研究,提出了以知识创新与学术发展为取向的研究型大学,组织结构适宜采用柔性化的矩阵结构,管理的重心下移至学科这一基层的学术组织;以知识应用与社会发展为取向的教学研究型大学,组织结构的选择适宜采用扁平化的事业部制结构,管理重心在学院;以知识传授与学生发展为取向的教学型大学,组织结构选择适宜采用刚性化的科层结构,管理的重心在学校一级,学校主导型,管理垂直化等等。

我一直认为:一项研究能为他人的研究提供更为坚实的基础,就有了学术价值;一项研究能把正在进行的社会实践活动向前推进一步,就有了实践价值。本书所提出的上述观点和其他看法都是一家之言,不过,我相信这些观点和看法对后继的研究者会有启示的作用,对大学实际工作者也会有参考的意义。衷心期望作者能在该领域中不断地自我超越。

## 摘 要

本研究聚焦于组织理论的发展、社会变迁与高等教育大众化背景下的大学组织结构的创设与选择,运用历史与比较的方法,阐述大学组织变革与创设的必要性和紧迫性;从教育学的视角和自我体悟的维度,把握大学组织的特征与问题,解读大学组织的文化特质与组织特性;从组织学理论的视角,分析大学组织创设的理念与原则;从组织构架理论的角度,探究大学组织的构架与要素,构建学校—学院—学科二级机构三级管理的新的大学组织结构形式。在此基础上分析不同类型大学组织的基本特点、组织目标、组织特征、组织结构,提出关于大学组织结构动态选择的对策建议,指出大学学生组织变革的基本方向。本研究力图从下列六方面表达笔者的观点。

第一,通过对国外大学组织结构的反思和对国外大学组织结构演变脉络的梳理,本研究发现西方大学组织在精英高等教育阶段结构简单划一,但当高等教育处在大众化或普及化阶段时,大学组织结构形式多样,层次分明,适应性较强。反观中国大学组织结构,经过几十年的演变形成了与计划经济相适应的整齐划一的组织结构。中国高等教育业已迈进大众化的门槛,但大学组织结构仍沿用精英高等教育阶段的组织结构,与大众化对大学组织结构的多样化要求极不适应。因此,大学组织结构亟待变革与创新。

第二,大学组织结构的变革与创设,最重要的是要充分认识和把握大学组织的目标、使命、性质、功能以及本质特征,这是保证组织结构有效发挥作用的关键。结合大学的发展历史以及笔者对大学的感悟,本研究认为:穷理尽性是大学亘古不变的理想与使命;

对知识的渴求、真理的探索、科学的崇尚,对社会进步的超越个人功利的关怀和改造世界的责任是大学组织文化的特质;教育性、学术性、民主性、开放性、松散性和双重性是大学组织区别于其他任何组织的特性之所在。

第三,大学组织结构的变革与创设须在组织理论的指导下进行。组织理论一般把组织的结构分成科层制、事业部制和矩阵制三种类型,科层制的组织结构具有简单、垂直、线性、平稳、集权等特点,事业部制组织结构具有多样化、规模大、中层权力大、垂直分权等特点,矩阵制的组织结构具有以工作任务为中心、协调性强、横向交流、选择性分权以及灵活性强的特点。组织理论认为,组织结构设计应遵循目标统一、分工协作、管理跨度、权责一致、统一指挥、集权与分权结合、精干高效、稳定与适应结合、均衡性九条原则。本研究根据上述理论,结合对大学组织的解读,提出了“一切以学术进步为本”与“学术权力与行政权力均衡配置”的大学组织结构设计理念,以及体现与贯彻这一理念的关键是如何对待学术、对待学者、对待学科的问题。

第四,从大学组织架构理论的视角看,本研究认为:学科是大学组织的细胞,是承载大学活动最基本的组织单位,是体现和实施高等教育三大功能的最为基层的学术组织。学院是大学组织中承上启下的中层组织,应该是一个相对独立的办学实体,而学院制是保证这一层组织发挥效能的最佳制度形式。作为大学组织中最高层面的学校,其主要的职能应是设定总体目标、研究公共政策、提供公共服务、协调公共关系、实施监控考核等五大职能,在更为宏观的层面上把握学校的组织发展与变革。本研究通过对基层学科组织详尽的阐述,充分说明了学科细胞之于大学组织的重要作用,大胆摒弃了传统大学组织中教研室和学系的组织形式,构建了学校—学院—学科二级机构三级管理的新的大学组织结构形式。这种组织构架有利于充分发挥学院组织在行政管理和办学过程中的能动性,有利于科学有效地进行权力分配和职能划分。这是本研



究的创新所在。

第五,根据上述研究结果,提出了大学组织结构创设与动态选择的对策,试图给不同类型大学的组织结构选择提供原则的指导。依据学界对大学层次的一般分类(即研究型、教学研究型 and 教学型三种类型),对这三种类型大学结构中的学科、学院、学校三者的连接方式、管理重心、结构类型按实际的运行进行了界定:以知识创新与学术发展为取向的研究型大学,组织结构适宜采用柔性化的矩阵结构,管理的重心下移至学科这一基层的学术组织;以知识应用与社会发展为取向的教学研究型大学,组织结构的选择适宜采用扁平化的事业部制结构,管理重心在学院;以知识传授与学生发展为取向的教学型大学,组织结构选择适宜采用刚性化的科层结构,管理的重心在学校一级,学校主导型,管理垂直化。

第六,大学组织结构的变革与创设,理应包括大学学生组织。这一点往往容易被许多大学组织结构的研究者所忽视。本研究认为,当代多样化的大学教育体系、社会化的后勤服务、数字化的大学校园以及民主化的社会思潮是大学学生组织变革的客观要求。大学学生组织的变革应遵循回归主体、回归生活、回归社会的教育理念,朝着思想教育咨询化、成才选择自主化、第二课堂社团化、生活服务社会化的方向演进。与此同时,把握与处理好学生自主与学校主导、学生道德自律与他律以及学生服务中产业性与事业性之间的关系,是进行大学学生组织变革与创设的关键。

## Abstract

This dissertation focuses itself on the establishment and selection of university organizations which are placed under the background of the development of organizational theories, social changes and the massification of higher education. From a historical and comparative perspective, it expounds the necessity and urgency to transform and establish university organizations. From an educational perspective and the dimension of personal experiences and observations, combined with a retrospective approach, it makes an attempt to grasp their characteristics and problems, explaining their cultural nature and organizational traits. From the perspective of organizational theories, it analyzes the ideology and principle of the establishment of university organizations. From the perspective of the theories of organizational structure, it probes into the structural frame and key elements, establishing a new university organizational structure of university—college—discipline, with its two levels of structure and three levels of management as the core. Consequently, it makes an analysis of the basic characteristics, organizational goals, organizational traits and organizational structure of various university organizations. Hence it puts forward a countermeasure proposal for a dynamic selection of university organizations, pointing out, in the meantime, a basic way for the transformation of university student organizations. This dissertation therefore tries to set forth the following 6 points.

First, through a historical reflection and the sorting-out of

change sequence of foreign university organizations, this dissertation has discovered a simple and uniform structure in the elite stage of higher education whereas in the massification or universalization stage, university organizations have displayed a characteristic of variety, clarity, and strong adaptability. Coming back to the decades of transformation of university organizations in China, we can see the formation of a uniform organization as a result of the adaptation to the planned economy. Higher education in China has already been on the threshold of massification. However, its organization is still the one used in the elite stage, which no longer meets the demand of the massification for the diversity of organizations. Hence, university organizations are pressing for a prompt transformation and innovation.

Second, what is of vital importance to the transformation and establishment in university organizations is the full realization and grasp of the goal, mission, nature, function and traits of university organizations, which is the key to the effective operation of organizations. With a combination of the history of university development and my own personal perception of a university, I therefore hold the following view : a constant probe into science and full display of people's potentials are the perpetual ideal and mission of universities; the thirst for knowledge, the quest for truth, the respect for science, the concern for the social progress beyond individual utility and the responsibility for remaking the world all constitute the characteristics of university organizational culture; being educative, academic, democratic, open, loose and dual is the key nature that distinguishes a university organization from any other organization.

Third, the transformation and establishment of a university

organization must be under the guidance of the organizational theories which generally divide the organizational structure into such three types as bureaucracy, divisionalized form and adhocracy. The organization of bureaucracy displays a feature of being simple, vertical, linear, stable and centralized. The organization of the divisionalized form displays a characteristic of variety, large scale, powerful middle-level and decentralization of the vertical. The organization of the adhocracy displays a characteristic of task orientation, strong negotiability, horizontal exchange, selective decentralization and high flexibility. The organizational theories hold that the designing of an organization should abide by such 9 principles as goal unification, division and cooperation, management stretch, consistence in rights and responsibilities, centralized command, combination of centralization and decentralization, fewer institutional organs with high efficiency, combination of stability with adjustment, and balance. On the basis of the above theories and with a combination of the analysis of university organizations, this dissertation puts forward the university organizational designing ideology of "All is for academic progress" and "balanced disposition of academic power and administrative power". Meantime, it points out that the key to reflect and carry out this ideology is a question of our attitude towards academic learning, scholars and disciplines.

Fourth, from the viewpoint of the university organizational theories, this dissertation holds that a discipline is the cell of a university organization. It is the carrier of the basic organizational unit of university activities. It is also an elementary organization to reflect and implement three functions of higher education. College is a middle-level organization that plays the role of the connecting link in a university organization. It should therefore be an independent

operating body and an independent collegial mechanism is the best mechanism to guarantee the organization at this level to bring the operation into full play. The major five responsibilities of the university, as the highest level in the university organization, are to fix overall goals, study public policies, offer public services, coordinate public relations and implement supervision and assessment, grasping the university's organizational development and transformation from a more macro perspective. Through a detailed illumination of academic organizations at the basic level, this dissertation has fully explained the importance of a scientific cell to a university organization. It has made a bold suggestion of discarding teaching and research sections and departments in a traditional university organization, thus constructing a frame of new university organization of university—college—discipline with its two levels of structure and three levels of management as the core. This type of organizational structure is advantageous for a collegial organization to bring it's initiative into full display in the course of administrative management and school running and favorable to the division of powers and responsibilities in a scientific and effective way. This is where the innovation of this dissertation lies.

Fifth, based on the result of the above research, a countermeasure has been advanced for the establishment and dynamic selection of a university organization, with an attempt to offer to different types of universities guidance in principle for the organization selection. In accordance with the classification in the academic circles of university types—research type, teaching—research type and teaching type, this dissertation has made a new definition of the actual operation of the connecting way of discipline—college—university and management focus and structure type of

these three types of a university organization. A university with an orientation of knowledge innovation and academic development is recommended to adopt the organizational structure of flexible adhocracy, with its management focus on such a basic academic organization as the discipline. A teaching – research university with the orientation of knowledge application and social growth is recommended to adopt the structure of flattened divisionalized form, with its management focus on the college level. A teaching university with the orientation of passing on knowledge and student development is recommended to adopt the structure of stern bureaucracy, with its management focus on the university level. The university is the core of leadership, the management of which is vertical.

Sixth, theoretically speaking, the transformation and establishment of a university organization should include university student organizations, which are often overlooked by many researchers on university organizations. This dissertation holds that a diversified university teaching system, the operation of logistic services in a market approach, digitalized university campuses and democratized social ideological trends are the objective demands of the transformation of university student organizations. The transformation of university student organizations should abide by the educational ideology of return to subject, return to life, and return to society, progressing gradually towards their advisory function in ideological education, freed choices of different approaches to personal development, establishment of extracurricular societies, the operation of logistic services in a market approach. In the meantime, the balance between student independence and university dominance, students' moral autonomy and their self-

discipline, and the profit and non-profit elements in the operation of students' affairs are what must be strictly controlled and carefully handled in the transformation practice of university student organizations.

# 目 录

<b>第一章 导言</b> .....	1
第一节 问题的提出:高等教育的发展与教育制度的创新 .....	1
第二节 问题的切入:理论发展、社会变迁与高等教育 大众化的挑战 .....	5
第三节 问题的研究:逻辑线索与结构框架 .....	17
<b>第二章 大学组织结构的演化与现状述评</b> .....	20
第一节 中外大学组织结构的演化 .....	20
第二节 大学组织结构现状述评 .....	27
<b>第三章 大学组织的解读</b> .....	40
第一节 大学的组织目标与大学理想 .....	40
第二节 大学的组织文化特质 .....	55
第三节 大学组织的特性 .....	63
<b>第四章 大学组织结构构建的基本理论与理念</b> .....	80
第一节 组织理论与组织结构的基本类型 .....	80
第二节 影响大学组织结构设计的变量分析与设计原则 .....	94
第三节 大学组织结构设计的理念 .....	103
<b>第五章 基于学科的大学组织结构创设</b> .....	121
第一节 大学组织构型:学校—学院—学科二级机构 三级管理的组织架构 .....	122
第二节 学科:大学组织的细胞 .....	127
第三节 学院:相对独立的办学实体 .....	140
第四节 学校:大学组织发展与变革的主体 .....	151
<b>第六章 大学组织结构的动态选择</b> .....	164
第一节 大学的层次与大学的分类 .....	165
第二节 研究型大学的组织结构选择 .....	171



---

第三节	教学研究型大学的组织结构选择 .....	182
第四节	教学型大学的组织结构选择 .....	193
<b>第七章</b>	<b>大学学生组织的变革</b> .....	<b>200</b>
第一节	大学学生组织面临的挑战 .....	200
第二节	大学学生组织的重构理念 .....	207
第三节	大学学生组织变革的基本走向 .....	216
第四节	大学学生组织变革中的基本关系 .....	221
<b>参考文献</b>	.....	<b>226</b>
<b>后记</b>	.....	<b>233</b>