

文章编号: 2095-1663(2012)06-0007-06

研究生招生制度改革背景下的组织管理变革

徐菁 吴宏翔

(复旦大学研究生院, 上海 200433)

摘要:在不断推进的研究生招生制度改革背景下,传统的以职能管理为主的组织管理模式已不能适应高等教育的发展需要,通过对组织结构和业务流程重组,推动旧的管理模式向扁平化业务流程型组织管理机制转变是未来的改革方向。

关键词:研究生招生;企业流程再造;组织扁平化

中图分类号: G642

文献标识码: A

一、研究生教育改革与发展中的 研究生招生组织管理模式

高校研究生教育管理从1978年恢复研究生招生制度开始,起步阶段主要实行由研究生院(处、部)为主的一级管理模式,到本世纪初,为顺应研究生规模的迅速发展,逐步推行“校研究生院(处、部)”和“院系”二级管理模式,这种模式大大提高了研究生教育管理的效率,基本能够适应当时及其后一个时期研究生教育工作需要。

随着社会经济发展,近十年来,研究生教育的发展改革日新月异。2003年,我国研究生教育的招生规模为267000人,而到2012年,我国研究生(包括博士生和硕士生)的计划招生规模达到了584416人,是2003年招生规模的2.18倍,这意味着我国研究生年度招生规模十年来扩大了一倍多。除规模不断扩张外,研究生招生制度改革政策不断推出:自2009年起大刀阔斧地进行了全日制专业学位的改革,学术型和专业学位两大类型并举;2012年又开始试行了全日制专业博士学位的改革。与此同时,

国家还不断增加各种类型的专项计划,如2001年增加了高校师资专项计划,2002年增设高层次人才强军计划;2004年增加了少数民族高层次骨干人才计划以及西部支教团计划、农村师资计划、援藏计划、推免生计划、联合培养计划等等(详见表1)。2011年起上海市又在全国率先试点临床医学硕士专业学位改革(住院医师项目)。研究生教育不仅在数量上不断增加,种类也在不断分化。

在招生方面,由于受各种社会综合因素的影响,考研热潮迭起,报考人数不断创历史新高,2012年硕士研究生报考数达165.6万人。面对新形势,一部分高校已从原先单一的报考录取方式,逐步转为主动出击,推出一系列招生改革措施,采取多种手段选拔优秀生源,如组织学科专家奔赴生源地直接复试录取,举办夏令营活动选拔优秀学生,增加新生奖学金吸引生源,博士生选拔实行申请考核制,实行博士生长学制培养模式,努力开拓与企事业单位联合培养、与国外合作办学等等。然而,在当前招生制度改革背景下,大多数高校仍实行“校研究生院(处、部)”和“院系”二级管理的组织结构体系。这种传统的管理模式僵化落后,很难适应大规模、多样化、多

收稿日期:2012-09-29

作者简介:徐菁(1981—),女,江苏无锡人,复旦大学研究生院招生办公室助理研究员。

吴宏翔(1968—),男,安徽歙县人,复旦大学研究生院招生办公室主任,副研究员,管理学博士。

层次的招生形势,因而迫切需要进行改革。

表 1 当前全日制研究生种类和专项设置

全日制	硕士研究生		博士研究生	
	学术型	专业学位	学术型	专业学位
国家专项	高校与科研院所联合培养计划、高校联合培养计划、服务国家特殊需求人才培养项目、对口支援西部地区高校定向培养研究生计划		千人计划、高校思想政治理论课教师攻读博士学位招生计划、高校辅导员攻读思想政治教育专业博士学位招生计划、少数民族高层次骨干人才培养计划	工程博士
	农村师资、强军计划、援藏计划、单考计划			
学校专项	硕士推免生、人才工程、特长生、参军返校、住院医师培训项目、国外合作办学项目……		硕博连读生、直博士生、导师自主招生……	

二、组织结构和流程重组的必要性

当对人力资本的需求日渐增多时,社会需求就不再相对稳定,而是处在不断更新变化之中,人才竞争空间的扩大使得研究生招收和培养的社会背景与环境产生了新的变化。传统的以“职能分工”为主、自上而下、有较强约束力的组织结构和业务流程的弊端也逐步显露:以劳动分工为指导思想造成了分工过细;职能部门间壁垒难以逾越,沟通成本很高,无人负责整个业务管理过程,造成全程意识较弱;从事过于细化的操作,技能单一,适应性差;资源的配置不均衡,容易造成资源闲置和重复劳动。最明显的就是,在研究生招生规模扩大后,研究生院的业务繁重冗杂,不得不花费更多的精力和时间来应付日常工作,从而削弱了宏观指导和监管职能;招生部门和培养、学位等部门间出现业务鸿沟,各基层院系也缺乏主动性。金字塔式条线管理,组织多级分层制,管理部门和管理人员的增多,可能会出现“令出多门、有令不行”的现象。同时,研究生招生管理层次的纵向组织结构趋于繁冗,管理幅度受横向组织结构的限制易造成职能重复或职能“真空”,注重各环节的管理,分工细化,是一种个性化较弱的重复、批量管理方式。

高校研究生招生工作与外界环境关系越来越复杂。社会需求、教育主管部门管理与高校自身的特色发展、高校间的交流互动越来越密切,在持续性的现代化教育改革下,教育资源等信息不但需要用于高校系统内部,同时需要定期向外部教育主管部门及社会等报告。这就要求高校研究生招生部门作为一个整合的团体,既要灵活适应不断改革变化的环

境,又要足够规范化,以达到其目标。为解决教育改革和高校日常研招业务问题,增强政策解释、形势预测与控制的能力,必须建立理性的、系统的、以目标为导向的管理组织结构。除高校研究生管理条线之间加强控制协调外,组织内部也需要不断进行目标内在化和自我控制,而所有控制活动基于信息。从信息管理角度来看,组织结构和业务流程也需按科学方法进行有序重组。

组织流程重组的思想主要针对高校研招工作的特点分工细化,实行组织多级分层制,以除去“僵化、官僚主义”的管理体制,并根据需要建立新的运行机制和管理目标。对组织结构和部门职能进行调整是实现各院系依据学科的差异,保持多样化快速发展的组织保证,也是高校去行政化的有效实现途径之一。

三、组织结构和流程重组的方向:组织扁平化

在现代高校管理中,可以说,信息就是权力,有信息才有决策权。信息可以分配,也可以储藏。信息向下畅通传送,权力就下放。在权力均等的愿望下组织下层成员越来越多地要求减少等级制度。中层组织少而精成为组织管理改革取向。一个组织若其可获信息有较高的确定性,并能将信息快速传递,从而缩短决策或行动结果反馈周期,那么,这样一个流转过过程也意味着整个高校组织能够努力“学习”并适应不断变化的未来环境。组织的扁平化,与原金字塔的职能等级管理相比灵活性更强,在有效信息传达的前提下,院系作为基层单位,可及时面向多方变化的需求做好调整的准备。高校管理理念要突破原有的职能管理框架,以业务流程为组织建立的基础,在信息技术的支持下,着力推动金字塔式的职能

管理向业务流程管理转变。组织结构图应该更像渔网一样呈扁平化的交叉网状结构。其设计更加突出了高校作为一支强大的研招团队的优势:既保持精干又兼具灵活性,因而非常有利于合作与创新。

四、研究生招生组织结构和 业务流程重组的实践

组织结构和业务流程的重组是基于 BPR (Business Process Reengineering 企业流程再造) 管理思想提出的。对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以“顾客、竞争、变化”为特征的现代企业经营环境。企业流程再造的原则是:1. 组织管理从职能型组织向业务流程型转变,打破职能性管理,主张“组织为流程而定,而不是流程为组织而定”。2. 注重整体流程最优的系统性思想,强调部分最优并非整体最优,要求充分发挥每个人在整体业务流程中的作用,把客户与供应商视为整体流程的一部分。3. 借用信息技术对信息资源一次性获取与分享。组织结构和业务流程的重组整合了业务职能,发挥个人更强大的工作能力,从而具有更强的竞争优势。

研究生招生的组织结构和流程管理是一个较为庞大而复杂的系统。长期以来一直以职能分工为基础,以流水线式的上下分级为主要管理模式。本文把这类组织和流程结构称为“旧系统”,把经过重组后的组织和流程结构称为“新系统”。整个实施体系由观念重组、流程重组和组织重组三个层次构成,其中“流程重组”为主导,各个层次相互作用和影响,最终实现“旧系统”向“新系统”的转变(图 1)。

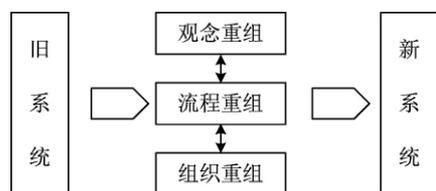


图 1 “旧系统”向“新系统”转变

(一) 观念重组

首先要走出“系统替代手工、技术万能”的思想误区,不能仅仅局限于传统业务的计算机化管理,把消除垂直等级化业务模式的弊端完全寄希望于信息技术来解决。需要将研究生招生整体看作是一个系

统,对这个系统中的业务流程进行根本性的反思和彻底的动态重组设计,对于不符合新要求的业务模式进行再造,对再造的业务职能和管理角色重新进行配置。

其次,应用企业流程再造的思想,其过程以信息技术为主要手段辅以人机互助方式,对原有业务流程进行再造,打造成扁平式业务流程管理模式,有效打破各级僵化的职能等级界限,发挥团队合作管理的优势,注重业务流程整体最优。

再次,依托信息化集成的平台,与考生、各级管理部门和院系形成新的职能管理和角色合作关系,而不是单纯的业务管理。新的关系中,考生服务与业务管理同等重要,“服务与管理并重”。充分利用丰富的信息资源,增强管理部门的决策和监管职能。

最后,依赖信息技术进行管理的设计要与整体业务流程重组的设计保持一致,这是最基本的准则,但只有及时调整组织管理机制,重新配置资源和人员使之适应新的业务流程,才能最终保证组织和流程重组的有效实施。

(二) 流程重组

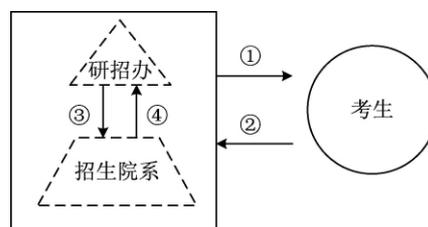


图 2 “旧系统”

从图 2 中我们可以看到各个角色之间,包括考生与研招办、考生与招生院系间、研招办与院系间的界限是非常明显的,界限之间的业务环节往往需要花费较大的成本,直接导致当多层次的研究生招生组织和流程管理面对大规模多批次和多种类差异性的生源时无法及时响应。其原因主要在于:1. 将考生(和社会)割裂于系统之外或只有单向的信息传达;2. 研招办与院系间共同协作的关系被解读为职能层级而缺乏互动;3. 只有业务结果的传递和零散的过程信息,对于高效的监管和决策成本较大。如需要纸质材料的递送、必须本人到场的信息确认、报考过程中信息因不对称性而较难获取、工作意图的传递与内化花费较大成本等。对此,我们必须集思广益和应用新技术,充分调动各方的积极性,以组织和流程重组的思想对研究生招生的流程进行优化和重组。

“新系统”(图3)是一个扁平式的研究生招生管理与服务体系。其主要构成是招生信息服务系统、考生报考服务系统、招生业务管理系统和决策支持系统四个部分,报考服务、业务管理和决策三大招生职能同等重要。在系统流程中对数据流的跟踪与分析,有助于管理部门真正实现监管和指导职能。

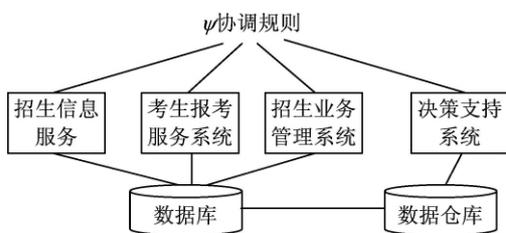


图3 “新系统”

“招生信息服务系统”主要是招生计划、招生专业目录及介绍等招生信息的公开发布,由研招办(或院系)通过网站、新闻媒体、微博等方式对社会发布招生信息。除此以外,可以突破单向信息发布的方式逐步支持点对点、点对面等更加专业和个性化的招生信息服务,如学校—院系一体化呼叫中心、报考咨询跟踪服务等。

“考生报考服务系统”是面向考生提供招考全过程的服务系统,可以包括研究生报名、支付各类报名考试费、准考证打印、考前考场等考试信息查询、考试成绩查询、接收复试通知、申请调剂、接收录取等各个环节,以及对整个流程所处状态和进度的查看,利用信息技术把考生和招生单位实时连接起来,突破空间的局限,可提供系统内消息、通知提醒,邮件和手机短信提醒等服务。凡进入“报考服务系统”的考生,招生单位都可对其进行有针对性的个性化服务,避免了传统的电话服务针对性不强、难以跟踪等弱点。招生考试全过程的优质服务势必增强招生考试的公平性和透明度,也能充分展示学校的形象和体现自身的优势。

“招生业务管理系统”则面向校内管理部门,主要由研招办和院系两类角色来进行相关的招生管理工作。在业务实现中,研招办和院系通过在“新系统”中明确的角色进行合理分工,在“新系统”平台上形成相互协作的关系,发挥各自在招考管理过程中的学科和组织优势,积极并主动开展业务,实现校级层面的宏观监管和院系层面的自主管理,由金字塔式的职能管理变为更为扁平的合作关系。同时,在同级管理层面,更为清晰地界定公共职能部门的

权责。

“决策支持系统”主要是利用当年及历年招生数据库(可综合学科建设、研究生导师、培养、学位及就业等各方面的数据)为招生计划、年度工作重点、招考分数线方案、特殊专项、招生过程监测等招生策略和监管提供有力支持。在建设初期可根据实际情况,与招生管理系统相关业务结合在一起实现初步的功能,如招生计划配置方案、复试分数线测算方案、历年招生数据统计等,逐步过渡到全方位、深层次的数据分析。“新系统”运行的招生基础数据,加上引入的学科建设和研究生教育等基础数据,将形成有效的数据仓库,对数据进行综合分析,对决策方案形成有效支持以协助管理部门实现更高级别的实时监管和指导职能。

通过新旧系统流程结构图的对比,可以看到“新系统”的设计把“串行”结构转变为“并行”结构,各系统之间通过相应的规则来协调,实现信息处理自动化,一次性获取信息和共享资源,招生流程信息全面集成。各阶段的招生信息反馈是各个角色基于新系统协同工作的方式,通过相互协调加强了对招生过程和结果的管理。

(三) 组织重组

在“新系统”的实施过程中,对每个业务流程的信息化管理控制和管理活动需要与业务人员进行新方案的沟通,详细定义新的职能需求和任务角色,进一步细化成操作步骤和功能设计,从而决定开发或引入信息管理和信息服务主体系统,配以电话邮件服务追踪系统、决策支持系统等子系统。对服务、运行管理、监管等所有角色,在新的职能业务运行机制内完成组织结构的转变,并进行新业务流程和系统的培训。这些都是“新系统”实施的关键步骤。

五、研究生招生管理变革和新组织关系

“新系统”形成的新变革和新关系,我们应给予充分的重视。

第一,招生过程中的流程变革是最明显的。这些变革将彻底改变原有的工作方式,利用计算机和通信技术,通过自动数据交换、程序控制、计算机辅助设计共同提高劳动和其他要素的效率;不仅投入的人力成本能大幅降低,而且大大降低工作强度;不仅工作质量得到全面提高,而且能够更好地按需配置相应的服务和管理人员。

目前全国大部分考点进行的硕士研究生报名信息现场确认,通过信息化方式可以分解为在线上传电子照片、报名信息在线修改与确认、网上支付报名费、考点审核考生报名信息等步骤,考生的报考资格改在复试阶段现场查验。这样,考生不需要到现场进行确认,大大减轻了考点报名收费、照相、安全保卫等现场组织的压力,只需安排专人在线完成审核工作,业务、人员和设备都得到了较好的重新配置。其他如在报名、初试和复试阶段条形码的应用、网上阅卷等流程的改进也都改变了原有的工作方式和人员安排,本文不再赘述。

第二,“新系统”组织重心向两极化发展。其一,将面向社会和考生的“招生信息服务”和“考生报考服务”作为招生流程中非常重要的组成部分,突出“一站式服务”的特点。在从组织和资源配置上,都需要加强力量重新整合资源,充分发挥全过程优质服务的竞争优势。考生和高校的距离拉得更近、关系更为紧密,内容更为丰富、目标也更明确,平台界面更加专业化、精细化和温情化。高校能更精确地按照考生的需要制定招生方案;同时,考生也能从招生信息中权衡和制定适合自己的研读计划。其二,决策更加科学、有效。根据考生的信息反馈,高校能及时进行相应的计划调整,甚至这些信息可以用到同一招生年度之后的其他招生方案中,如各高校开展的“优秀大学生夏令营活动”的信息可反馈至“推荐免试研究生/直接攻读博士生”计划。在招生每一环节都留下大量的信息,有待进一步挖掘,对于发现潜在生源非常有帮助。

第三,组织结构扁平化。招生过程中组织机构相互传播信息,更加便捷地进行协调、贯彻和实施,这样的新结构又进一步提高效率。学校和院系管理体系中,校级管理部门以宏观指导和监管为主要职责,而基层院系可灵活依据学科建设和院系发展的需要真正实现自主管理,拥有更多的自主权和积极性,从而使得研究生结构和培养模式多样化,满足社会对不同层次不同类型的人才需求。

例如,在复旦大学试点博士招生改革申请一考核制中,对博士研究生报考录取做了如下组织结构和流程重组实践:考生根据招生简章和专业目录在网上报名系统中完成报名和支付报名费后,研招办和招生院系第一时间都获得了考生的个人信息、学习信息和报考信息;招生院系同时在线获得有学科特色要求的考生的科研成果、代表性学术论文、获奖

情况、本硕成绩单、本硕毕业论文、硕士阶段评述、科研计划书、申请书及简历、专家推荐人信息等有助于招生院系或导师参考的重要报考材料;拟招生的博士生导师也在此平台中同步查询到报考自己的考生所有信息和材料。一经发现优秀的生源,院系和博导可以随时调整计划,组织安排面试,提前锁定和录取。部分院系共享考生信息后直接进行专家评审,邀请校内外专家在线评审考生能力和资质的结果可作为考核成绩的一部分,通过信息服务和管理平台实现申请一考核的招录方式。考生也能查询到报考阶段各环节反馈的结果。考生与研招办、招生院系、博导之间建立了非常友好的互动平台,管理部门各层级间不会因为传统的层级导致信息不畅通,考生也不必因各环节职能分工不同在各部门间辗转周折。整个过程变得更为扁平、透明、公平和公正,招生效率提高的同时,也提升了招考服务的质量,对优秀生源的吸引力更强。在招生过程中涉及学科、导师、培养方案、就业等其他职能部门的信息和业务,也不再需要逐个沟通,而是直接通过信息平台共享和更新,从而实现了业务一体化管理,协调和合作方式更为合理和科学。考生不需要向信息源头部门咨询,招生单位作为整体一次性地向考生提供招考信息服务。

第四,组织运作更加流程化。“旧系统”的组织结构建立在工作的责任范围和权利分配的基础上,因而在实际的操作中往往比较僵化。“新系统”在面对更加复杂的竞争环境和更加多样化的外部需求情况下,组织运作更多的是围绕工作流程而不是围绕部门的职能建立起来的,业务流程型的组织运作可以使得工作更加顺畅,从而大大提高工作的效率。

第五,组织结构更为动态化。组织结构具有团队组织、动态合作等新特点。无论从纵向还是横向,涉及研究生教育的各部门权责分明,职能重复和“真空”的现象可大大减少,协作关系更为紧密。从外界来看,高校作为招生单位其内部管理部门界限变得模糊而难以划分,管理的跨度和整体性提高,管理更有效率。

最后,“新系统”带来的高效率,不仅取决于信息的传递和流程的优化,还在于系统使用者可以随时相机决策。他们能及时获得所需要的各种信息,因而可以成为直接使用这些信息的权威,现场分析并对研招工作做出精确调整。由于将信息转换成决策参考依据在时间上几乎同步,从而可以连续评估招

生工作的绩效,提高效率。掌握信息技术的管理人员将会有更多的参与研招管理决策的权力,同时承担更多的责任。因此,组织中各部门有必要采取多种筛选机制,挑选出有潜力的管理人员,并不断进行教育和培训,使其在招生第一线具备较强的解决问题和协调互动能力,更加注重知识技巧和认识能力。

六、预期效果及相关问题

现阶段研究生招生制度持续性变革和创新,已成为研究生教育的新动力和新要求。我们以系统化、流程化、集成化视角来思考和探讨,就是要尽快适应研究生规模、结构和种类等变化发展,推动组织结构和业务流程的重组,从而实现新一轮的组织管理变革。目标是在高校内部形成一支精干灵活的研究生招生管理团队,同时建立一个信息传达畅通有效,整体组织结构扁平化、业务流程化,中层监管组织精简、有效的管理环境,进而把资源分配决定权让

渡给院系,使之能够根据学科类型和发展特点实行真正意义上的自主招生。

需要说明的是,同其他各类创新一样,对新的组织管理变革,组织与个人都存在一个接受过程。组织管理变革的实现和思想接受也是相互影响、相互作用的关系。

在如何进行教育资源分配和利用方面,组织内部成员很大程度受其原有的文化氛围影响。在原有系统组织结构和流程中,高校组织内部各层级偏爱于信息的截留和保护,这将有碍于公开、公平和竞争。基层院系倘若习惯于被指导、被分配、被决策,在面对大量信息涌入时,将失去应对能力,反应较为迟缓。因此,在推动组织管理变革过程中,需努力做好准备,注重思想观念的重组。

组织管理变革的实施过程中,组织结构和职能部门的调整将成为改革成本中较大的部分,其成功与否可能会对结果有较大影响,应围绕最终的管理战略和中心目标进行实施。

参考文献:

- [1] 白天,陈汉忠. 网络传媒与研究生招生咨询工作[J]. 兰州大学学报(社会科学版),2002,30(3):159-162.
- [2] 曹莉,黄学. 浅谈研究生招生工作中的信息化管理[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版),2005,(S1):64-65.
- [3] 陈秋杨. 研究生招生管理引入数据挖掘技术的探索[J]. 高教论坛,2009,(7):112-114.
- [4] 方毅,张春元,陈玉教. 研究生教育管理信息系统下一步建设框架[J]. 学位与研究生教育,2008,(8):34-37.
- [5] 韩刚. 研究生招生信息管理系统研究与实践[J]. 黑龙江高教研究,2011,(5):124-126.
- [6] 胡瑞,李忠云,陈新忠. 比较分析视野下我国研究生教育的路径选择[J]. 研究生教育研究,2011,(1):88-91.
- [7] 彭月. 基于数据仓库模型在研究生招生管理中的应用研究[J]. 科学大众,2011,(6):172-173.
- [8] 武海平,顾良飞,赵伟. 下一代研究生教育信息系统的建设模型探讨[J]. 学位与研究生教育,2006,(12):27-30.
- [9] 杨景宏,吴海鸣,高继明. 复旦大学上海医学院博士研究生招生网络评审系统的设计与特色[J]. 中华医学教育杂志,2011,31(2):281-283.
- [10] 应望江,程国萍. 基于信息技术的研究生招生流程再造[J]. 学位与研究生教育,2002,(5):28-31.
- [11] 查振高. 二维条形码技术在研究生招生考试工作中的应用[J]. 湖北招生考试,2009,(12):57-58.
- [12] 张宁. 数据挖掘在研究生招生中的应用[J]. 工业控制计算机,2010,23(6):99-100.
- [13] M. Hammer, J. Champy. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution [M]. 1993, Harper Business.

Transformation of Organizational Management under the Graduate Enrollment Reform

XU Jing, WU Hong-xiang

(Admission Office of Graduate School, Fudan University, Shanghai 200433)

Abstract: With the advancement of the graduate enrollment reform, the traditional mode of organizational management focused on functional management can no longer meet the needs of higher education. Horizontal organizational management through process reengineering will be the direction in the transformation of organizational management.

Keywords: graduate enrollment; process reengineering; horizontal organization