

文章编号: 2095-1663(2019)01-0075-05

我国高校研究生院组织变革探思

——基于41所“世界一流大学”建设高校的实证分析

王雅静^a, 田庆锋^b, 晁小荣^a

(西北工业大学 a.研究生院; b.管理学院, 西安 710072)

摘要: 通过实证分析41所“世界一流大学”建设高校研究生院的组织特征, 描绘出我国高等院校研究生院在组织层面上的现实境况、典型特点及存在的深层次问题, 在此基础上提出推进我国高校研究生院组织变革的基本思路: 机构设置的综合化、管理手段的信息化、组织建设的专业化。

关键词: 研究生院; 组织结构; 变革

中图分类号: G643

文献标识码: A

当前, 我国研究生教育已进入以质量提升为核心的内涵式发展阶段。研究生院作为培养研究生和组织研究生教育的重要组织, 在加强研究生教育质量保障, 提升研究生教育质量中肩负着不可推卸的历史重任。然而, 随着研究生招生规模日益扩大以及研究生教育管理重心不断下移, 我国高等院校研究生院在组织结构设计、职能定位、使命愿景等方面面临着变革的巨大挑战。对此, 本文希冀通过对41所“世界一流大学”建设高校(国防科技大学因信息不公开未列入本文统计分析范围)研究生院的组织特征进行分析, 以描绘出我国高等院校研究生院的典型特点和现实境况, 厘清现阶段我国高等院校研究生院在组织建设上存在的深层次问题, 进而提出推进我国高等院校研究生院组织变革的基本思路。

一、“世界一流大学”建设高校 研究生院的组织特征

(一) 组织结构分析

组织结构即在管理劳动分工基础上, 组织的职能部门构成及职能部门与职能部门之间关系的总和。从内部来看, 管理组织的结构可以从管理层次、管理幅度等方面来刻画; 从外部来看, 组织规模将很大程度上影响到组织的结构^[1]。研究生院作为承担研究生培养任务, 实施研究生教育工作的管理组织, 研究生培养规模成为影响研究生院组织结构形成、刻画研究生院组织结构特征、解析研究生院组织结构发展态势的重要因素。

本调研获取了41所“世界一流大学”建设高校研究生院的在校研究生数, 40所高校研究生院的科室设置信息, 38所高校研究生院的院领导信息(特指院长与副院长)和29所高校研究生院的全部管理人员信息。在区域分布上, 21所高校地处华北、华东地区, 占到总数的50%以上; 在研究生规模上, 29所高校的在校研究生数为1.0万到2.0万之间, 占到总数的70%以上。在校研究生规模低于0.5万人或高于3.0万人的高校各为1所, 整体呈现“正态分布”态势; 在科室设置数、院领导职数、管理人员数

收稿日期: 2018-09-05

作者简介: 王雅静(1980—), 女, 陕西宝鸡人, 西北工业大学研究生院副研究员, 博士。

田庆锋(1977—), 男, 山东菏泽人, 西北工业大学管理学院副教授。

晁小荣(1975—), 男, 陕西延安人, 西北工业大学研究生院副院长。

基金项目: 陕西省软科学研究计划“新经济”背景下的陕西省高校“双创”教育模式创新研究(编号: 2017KRM082)

上,平均数分别为 6.3 个、4.0 人、31.7 人。

如表 1 所示,研究生院的管理人员数、院领导职数、科室设置数伴随着在校研究生规模的增加而有所增加。其中,管理人员数呈现“每增加 1 万名研究生增加 10 个管理人员”的趋势;院领导职数在研究生数超过 2.5 万人时才有所增加;研究生院科室设置数在研究生数低于 3.0 万时保持了基本稳定的状态,不会伴随着在校研究生规模的增加产生较为明

显的增幅。一方面,研究生院作为一个承担研究生教育全过程管理的组织,其结构设计势必要涵盖招生、培养、学位授予等全部职能,从而导致“麻雀虽小,五脏俱全”;另一方面,由于管理幅度具有有限性,当在校研究生数达到某临界值,为了提高服务质量,势必要通过增添相应科室满足在校研究生的多样化需求。

表 1 在校研究生规模与研究生院组织结构的关系

在校研究生规模	数量	科室设置平均值	院领导平均值	管理人员平均值	管理人员/科室	管理人员/院领导
0.5 万以下	1	8.0(1)	4.0(1)	18.0(1)	2.3	4.5
0.5 万~1.0 万	3	6.0(3)	3.0(2)	29.5(2)	4.9	9.8
1.0 万~1.5 万	12	6.1(12)	3.1(12)	27.2(10)	4.5	8.8
1.5 万~2.0 万	17	6.1(16)	4.4(15)	30.9(11)	5.1	7.0
2.0 万~2.5 万	3	6.3(3)	4.3(3)	41.0(2)	6.5	9.5
2.5 万~3.0 万	4	5.8(4)	5.0(4)	44.5(2)	7.7	8.9
3.0 万以上	1	11.0(1)	7.0(1)	60.0(1)	5.5	8.6
合计	41	6.3(40)	4.0(38)	31.7(29)	5.1	7.9

注:8.0(1)中 8.0 为均值,1 为样本数,其他类同。

(二)组织层次分析

对 41 所“世界一流大学”建设高校研究生院的组织结构进行逐个剖析,发现不同高校研究生院的科室设置数、院领导职数、管理人员数存在较大差异(如表 2 示)。尽管在校研究生规模是其重要影响因素,但研究生院本身的组织层级设计的作用也不容忽视。调研发现,在研究生院决策模式上,绝大多数高校由校领导担任研究生院院长,另设一常务副院长(或执行院长)负责统筹各项事务,同时设若干副院长或处长具体协助实施某一领域管理业务。如果把院长及常务副院长划作为研究生院领导层、副院长或处长为中间层、职能科室人员为执行层的话,大体上,41 所高校研究生院的组织层次设计可以分为“两级管理模式”“三级管理模式”两种类型。

“两级管理模式”即研究生院在组织层级设计上仅有领导层与执行层两个层级。此种模式有利于执行层与领导层之间信息流动与及时反馈,使领导层对执行层的各项事务充分了解,促进执行层中的各部门间的渗透与融合,尤其在推进跨部门的重大工作、重大改革时可以高效统筹。采取此类管理模式的研究院并不多,不及总数的 1/6。“三级管理模式”即在研究生院领导层与执行层之间设多名副院长或处长,由副院长或处长分管若干职能科室,副院

表 2 科室设置数、院领导数、管理人员数的频次分布

科室设置数		院领导数		管理人员数	
分类	频次	分类	频次	分类	频次
3 个	3	1 人	1	20 人以下	1
4 个	4	2 人	4	21~25 人	8
5 个	4	3 人	11	26~30 人	5
6 个	14	4 人	11	30~35 人	8
7 个	5	5 人	4	36~40 人	2
8 个	8	6 人	3	40~45 人	1
11 个	2	7 人	3	46~50 人	2
		8 人	1	50~60 人	2
合计	40	合计	38	合计	29
均值	6.3	均值	4.0	平均数	31.7
标准差	1.8	标准差	1.6	标准差	9.8
变异系数	28.6%	变异系数	40%	变异系数	30.9

长或处长对领导层负责。此种模式优点在于可以对相关科室采取针对性管理,有效减轻领导层的管理事务,缺点在于部门条块分割,不利于信息的流通与反馈,不利于工作的协调和资源的整合。采取此管理模式的研究院占绝大部分比例。

(三) 组织机构分析

研究生院科室设置情况一定程度上反映了研究生教育管理组织需承担的职能现状。由表 2 可以看到,41 所“世界一流大学”建设高校研究生院科室设置数平均值为 6.3 个。其中,科室设置数量超过均值的高校有 15 个,占到总数的 37.5%。从科室设置的职能属性来看,体现研究生教育管理核心职能的科室基本稳固,设有招生、培养、学位、综合(管理)等单独科室的研究生院分别占到 41 所高校的 85.0%、95.0%、100%、82.5%。在具体职能实现上,41 所高校全部实现了研究生从招考录取到学位授予的研究生教育全过程管理需求,只是某些高校研究生院的部分职能没有体现在具体的科室设置上。如北京师范大学的招生管理由“综合处”负责,中国科大的培养管理由“教学与学籍办公室”负责。此外,值得关注的是我国一流大学研究生院组织机构设置还出现了一些新的动向:

一是科室设置特色化、项目化日益凸显。随着在校研究生规模的持续增大以及研究生教育服务的精准化需求,科室设置的特色化、项目化日益凸显。如清华大学研究生院分别设置了“奖助管理办公室”与“国际教育办公室”等部门,而绝大多数高校只是将两项职能实现内化在“培养办公室(处)”里面。二是科室设置体现出对时代关注与社会诉求的回应。研究生教育质量是时下社会普遍关注的重点话题,为此一些高校专门设置了质量管理、质量监控办公室。根据统计,目前已有 11 所高校成立了以“质量管理”为核心的专业科室,如西北工业大学设立了“质量办公室”,北京理工大学设立了“质量监督与保障办公室”。三是组织机构与行业学会的联系逐渐加强。调查发现,部分高校研究生院在履行研究生教育管理基本职能使命的同时,还积极加强与行业协会、教育学会等的联系,承担社会使命,成立相关学会、协会秘书处办公室,如北京大学研究生院内设院长联席会秘书处,清华大学研究生院内设中国学位与研究生教育学会秘书处、全国工程硕士专业学位教育指导委员会秘书处,北京师范大学研究生院内设全国教育教指委秘书处等。四是为研究生教育改革实践提供决策咨询的专业化科室逐渐引起重视,如哈尔滨工业大学研究生院设置了“教育研究与质量管理办公室”,同济大学研究生院设立“研究生教育研究管理中心”,中国科大研究生院举办中国学位与研究生教育学会会刊《研究生教育研究》等,这

些部门均参与研究生教育政策研究,为学校研究生教育决策提供支撑。

二、“世界一流大学”建设高校研究生院组织建设的问题缕析

(一) 组织结构统合性不够

目前我国“世界一流大学”建设高校研究生院存在的组织结构统合性不够问题主要体现在组织规模、组织层级和条块分割等三个方面。在组织规模方面,研究生教育飞速发展而研究生院管理模式改革相对滞后导致研究生院只能通过扩充人员、增设机构来缓解管理压力。如本次调研发现的“麻雀虽小,五脏俱全”现象与“10:10000”的扩张速度一度使研究生院成为高校中的第一大行政机构;其二是组织层次问题,具体体现在接近 80%的研究生院在以院长与常务副院长为核心的领导层和以职能办公室管理人员为主的执行层之间设置了多个“院副院长或处长”职位,从而造成研究生院组织内部信息流通不畅、管理成本增加等问题;第三是条块分割,体现在各职能办公室对彼此业务的工作内容及其重要性不重视、不了解、不关心,甚至有“油水”与“清水”之分、“主导”与“附庸”之分,加剧了科室与科室、处与处、副院长与副院长之间的条块分割,不利于校内研究生教育资源、信息、数据的有机统筹和集约管理。

组织结构统合性不够很大程度上是由于组织角色定位不明晰造成的。我国高等院校研究生院的最初定位为“具有相对独立职能的研究生教学和行政管理机构”^[2],兼具教育组织形式和管理机构的双重性质。但伴随着研究生教育规模的大幅度扩张,我国高校研究生院担负的行政事务性工作不断加重,教育组织形式的属性逐步弱化,在组织定位上渐渐地由“教学和行政组织机构”衍变为“行政管理机构”,行政性、管理性倾向日益加强。作为行政管理机构,我国高校研究生院在组织建设上自然就将重心放在了处室如何设置、职能如何分工、人员安排多少等组织结构优化等问题上^[3]。但与之形成巨大反差的却是我国大学研究生院的组织层级与管理人员与日俱增,组织结构冗杂问题逐渐凸显。

(二) 管理手段信息化程度不高

信息技术的高速发展使人们从繁杂琐碎的事务中解脱出来,提高了工作效率与服务水平,并在促进组织机构精简与组织管理扁平化中发挥重要作用。

虽然研究生院组织结构中存在的“管理人员规模等比例上升”与“科室设置数量与日俱增”现象有其合理因素,但从一定程度上说明其信息化程度不高,信息化管理水平亟待提升。从41所高校研究生院表现来看,其信息化程度不够主要体现在以下四个方面:一是重视程度不够。如目前仅有西北工业大学和北京理工大学设置了专门的信息化建设职能办公室;二是信息化手段低。大量信息化前沿技术未能融入业务管理流程,致使研究生院相当的管理人员的工作便是坐等成绩单打印、开证明、盖章等操作性事务,或“一天无事”,或因偶然性出差、跨校区分时段办公导致学生“办事找不到人”;三是信息化资源浪费。主要体现在信息标准不统一、管理软件重复建设、软件设计不规范、信息共享性差^[4];四是辅助决策功能缺失。目前研究生院的信息化建设仅仅是实现了研究生教育管理数据的记录工作,如何有效地利用这些记录信息,从数据中挖掘有用的信息,进而为管理部门提供辅助决策,还做的远远不够。

(三) 组织建设专业化水平不高

高等教育管理的专业化、职业化已成为当代高等教育发展的重要趋势之一。纵观发达国家的研究生教育,研究生院中的专业研究部门已是管理结构中的重要组成部分,并在研究生教育决策过程中发挥着重要作用,而当前我国研究生院机构设置主要基于业务流程事务处理,鲜有专门设置研究生教育理论研究与政策研究的专门处室。如本次调研发现只有3所高校研究生院设置教育理论研究机构,这从一个侧面可以反映出我国研究生院组织建设的专业化道路任重道远,大多数高校研究生院的管理还是基于经验判断,这不能不说是种局限。

三、我国高等院校研究生院组织变革的路径探思

(一) 组织机构设置的综合化

组织的定位决定了组织变革的未来走向。从国外大学对研究生院的定位实践来看,研究生院是以教育组织形式存在的^[5]。如美国大学的研究生院除了负责研究生从入学到学位授予的日常行政工作外,还肩负提升研究生质量、支持教师科研、分配和使用研究生经费,并与政府机构、工业界保持联系^[6]。尽管“推动科学研究、人才培养、研究生日常管理权限下放至学院”在我国研究生教育管理实

践中已达成共识,但研究生院的定位绝不能仅仅定位为负责上传下达、聚焦执行层事务、实施事务型管理的行政管理机构。第一,下放不等于放任。在国家实施“管办评”教育方针的背景下,研究生院应对学院的学科、培养等质量进行监测评估,强化质量标准制定;其二,对于推动跨学科研究生培养模式改革等重大举措,研究生院的主导作用不容忽视,要重视发挥宏观政策控制功能;其三,研究生院还应主动拓展与教育主管部门、行业企业界的联系与合作,了解社会对办学的需求变化,进而促进研究生教育更好的主动服务社会需求。因此,研究生院组织应定位于学校学位与研究生教育的宏观布局、战略规划制订、学位标准确立、质量监控等宏观决策层面,应强化领导、调控、对外联系等职能,由以解决事务为核心的组织结构向发挥决策和服务功能为核心的组织结构转变。

在具体的组织结构设计上,片面强调专业化分工的细化将导致严重的职能“碎片化”、机构臃肿、扯皮推诿和效率低下等问题,推动职能机构的综合化发展,将那些职能相近、业务范围趋同的部门集中在一个部门统一管理,既发挥专业化分工的优点,又克服人性不经济性的缺点,逐渐成为未来组织设计的新趋势^[7]。结合研究生院的组织定位转型特点以及当前我国高校研究生院在组织规模、组织层级和条块分割上存在的问题,本文提出了一个未来我国高等院校研究生院组织变革的设想方案:研究生院将不再设置招生、培养、学位授予等职能式办公室,而是通过设置综合改革办公室、信息化建设办公室、质量保障办公室、服务中心办公室为核心的机构来统筹推进研究生的招生、培养、学位授予、学科建设等工作。其中,综合改革办公室由一批熟悉业务流程,教育理论深厚的人员组成,工作重心由以前的行政工作转向“提出方案”,如对研究生招生、培养、学位授予等一系列工作中存在的问题进行分析并提出解决方案,发挥决策咨询功能;质量保障办公室负责组织制定各学科培养质量标准,负责对研究生教育质量和学科建设成效等进行全过程监测;信息化建设办公室负责研究生教育管理各环节的信息化建设;服务中心办公室主要负责研究生教育管理中出现的各类服务咨询工作。

(二) 组织管理手段的信息化

信息化是提高组织管理效率的有效工具。随着信息技术社会的到来,我国高校研究生院在研究生

教育管理过程中都普遍应用了信息化技术,一定程度上提高了工作效率与服务水平。但在“互联网+”“人工智能”“大数据”等新兴技术高速发展的新时期,我国高校研究生教育管理信息化水平却未与时俱进,略显“陈旧”,无法满足新需求。本文认为,我国高校研究生院在信息化建设方面至少应在以下三个功能上升级换代:一是实现研究生管理信息的聚合。解决好研究生教育信息管理中存在着信息标准不统一、管理软件重复建设、软件设计不规范、信息共享性差等问题;二是提高交互体验水平。如部分高校通过信息共享和流程再造,探索建立了直接面向学生的管理服务机构,再如部分高校开发了可以实现研究生成绩单打印、在校生证明、收入证明等功能的自助业务,极大地方便了学生,体现了“以学生为本”的宗旨;三是提高决策服务能力。及时采集关于研究生教育质量、学科建设质量的数据信息,提供信息监测、质量预警、决策分析等功能,为研究生教育的政策研究与方案制定提供依据。此外,随着研究生教育“管办评”改革的推进、研究生院管理权限的下放,研究生院还要建立起包含研究生招生质量、培养质量、发展质量等研究生教育质量动态监测平台以及包含科研投入质量、科研过程质量、科研产出质量的学科建设质量动态监测平台,为推动研究生教育改革与学科建设提供数据支撑,更好地服务研究生院的决策功能发挥。

(三) 组织建设的专业化

随着我国研究生教育社会影响的不断扩大,我国高校研究生教育管理也面临了很大的挑战。研究生教育管理与其它教育相比,管理的对象是充满活力的新生科研群体,所需要解决的问题更加复杂化、社会化,难度和层次更高,这就需要高校研究生院教

育管理走向专业化,需要一支兼具研究生教育管理实战经验与研究生教育研究理论功底的专业化队伍。这支队伍不仅要洞悉国内外研究生教育发展现状与动态、兄弟院校研究生教育改革举措,也需要对研究生教育规律、学科发展规律、研究生心理、导师队伍建设、导学关系特点等有深刻理解。这支队伍应能结合研究生教育实践为我国研究生教育研究贡献理论成果、为国家研究生教育政策制定提供参考,能运用研究成果和理论知识指导本校研究生教育改革,能熟练运用信息化手段对本校研究生教育进行动态监测,及时分析发现的问题并提出科学、可行的解决方案,使研究生教育事业处于持续优化的状态。因此在研究生院组织机构变革方向上,应重视理论研究和政策研究部门的设置,推动管理向专业化方向发展,即使不单独设置此类部门,但也应在相应的科室赋予该项工作职能。

参考文献:

- [1] 周三多,陈传明,鲁明泓.管理学:原理与方法[M].上海:复旦大学出版社,2011:283-317.
- [2] 教育部.关于在部分全国高等重点院校试办研究生院的几点意见[Z].1984.
- [3] 周叶中,赵丽娜.新时期我国研究生院建设问题的思考[J].学位与研究生教育,2017(09):20-24.
- [4] 姜尔林,马桂敏.新形势下的学位与研究生教育管理创新[J].学位与研究生教育,2005(11):48-51.
- [5] 杨院.“研究生院”与“研究生院制度”辨析[J].中国高教研究,2009(12):47-49.
- [6] 廖晓玲,董维春.美、日、德研究生院制度及其对我们的启示[J].学位与研究生教育,2003(10):37-41.
- [7] 毛文静. 职能机构综合化:企业组织结构新趋势[J]. 未来与发展,2013(6):87-90.

A Probe into the Structure Reform of Postgraduate Schools in China: Based on an Empirical Analysis of 41 Higher-learning Institutions in Constructing themselves into World First-class Universities

WANG Yajing^a, TIAN Qingfeng^b, CHAO Xiaorong^a

(a. Postgraduate School; b. Public Administration School, Northwestern Polytechnical University, Xian 710072)

Abstract: Based on an empirical analysis of the organizational structure of the postgraduate schools of 41 higher-learning institutions constructing themselves into world first-class universities, this paper describes the current situation of the level of the organization of the postgraduate schools, typical characteristics and deep-seated problems thereof in China. On the basis of this, the author puts forward some basic approaches for the organization reform of the postgraduate schools, such as integrated organizational structure, information-based management, and professional organizational structure.

Keywords: postgraduate school; organizational structure; reform