

高职学校组织协调机制研究

■ 刘骏跃

(1.广东开放大学; 2.广东理工职业学院)

摘要: 高职教育的跨界性质要求人们在依据高职学校标准体系优化组织结构、提升教学资源运用能力的同时, 还需关注如何协调那些不适宜标准化的工作事项, 以便全面提升组织必需的自我协调与自我适应能力。本文考察了高职学校主要部门的组织环境、协调工作的方式、行为特征及惯用的标准化手段, 为完善高职学校的组织协调机制提供新的思路。

关键词: 高职学校, 协调机制, 标准体系

DOI编码: 10.3969/j.issn.1002-5944.2021.20.029

Research on the Organizational Coordination Framework of Vocational Institutions

LIU Jun-yue

(1.Open University of Guangdong; 2. Guangdong Polytechnic Institute)

Abstract: The cross disciplines nature of vocational education requires attention on how to coordinate those work items that are not suitable for standardization, while optimizing the organizational structure according to the standard system of vocational institute and improving the ability in the use of teaching resources, in order to improve the organization's necessary self-coordinative and adaptive capacity. This paper investigates the organization environment, way of coordination, characteristics of behavior and applicable situations in the main departments of vocational institutes. It provides new ideas for improving the organization and coordination framework of vocational institutes.

Keywords: vocational institutes, coordination framework, standard system

1 引言

假如把高职学校比作一台智能机器, 那么它的“硬件部分”就是学校的组织结构; “软件部分”则是那些用于规范组织行为的高职学校标准体系, 以及旨在协调各种工作关系的协调机制。事实上, 高职学校的顺畅和有效运行, 一刻也离不开完善有效的协调机制。换句话说, 如果没有完善有效的协调机

制, 那么再好的高职学校标准体系、再好的组织设计也只能是纸上谈兵。且不说那些跨界的“产教融合、校企合作”系统工程如何实施, 即便是相对单纯的校内实训教学工作也难以得到够用的基础保障。

综上所述, 高职学校在研制其标准体系并据此重构组织结构的时候, 还应关注对其组织协调机制的研究与建设。如果高职学校有意追求卓越的组织能效, 就必须先弄清其主要部门的组织特征及协调

工作的机制机理与适用范围。

2 高职学校主要部门的组织特征

何谓组织特征? 本文认为: 它应是一个组织在从事其主要业务工作时, 所表现出来的稳定而持久的工作习惯与行为特征。显然, 高职学校各部门的行为特征, 不仅与其特定的组织结构与职能分工有关, 也与其部门职责及其组织环境有关^[1]。

当前, 我国高职学校广泛采用的是职能型组织结构。其主要部门有教学部门、教务教辅部门和行政/职能部门。那么, 它们在履行组织职责时, 都有哪些明显的行为特征? 又是怎样协调工作关系的?

2.1 教学部门

高职学校教学部门的组织环境, 可归纳为稳定而复杂。所谓稳定是指它和普通高等学校一样, 多由政府举办且受其相应主管部门监督; 组织结构也多采用基于职能分工的职能型组织。说其复杂, 则是因为高职教育的跨界性质, 使得高职学校的教学院系在常规的教学工作之外, 还要融入行业企业, 收集与提炼工作知识、职业技能、企业行业标准, 并负责将它们融合到日常的课程教学内容与教学过程中去^[2]。

毫无疑问, 以上这种跨界的、综合的复杂工作任务, 超出了组织设计时赋予教学院系的实际工作能力。这就要求高职学校必须具有组织与协调各种自有与社会资源的组织机制与整体能力, 为教学院系也就是高职教学工作提供必要的基础保障与技术服务。事实上, 高职学校的院系领导, 肩负着寻人脉、找资源、协调各方职教资源, 构建与维护“教、学、做”一体化教学环境的重要责任。因此, 他们的个人能力, 特别是说服、争取与协调资源的能力, 直接关系到院系的发展和教学工作的质量。

高职学校教学院系业务运行的基本特点, 简单地讲就是: 教学工作专业性强、教学管理自觉规范。这体现在教学工作的安排与协调上, 以及教师们极

强的专业性与自治性, 很少需要行政干预。即使遇到工作冲突, 也能按照“行业准则”与学生利益相互协调, 恰当解决。在行政决策方面, 由于直面学生, 院系领导通常比较重视教师们的专业意见, 争取机会改善院系教学环境与教学条件, 为正常教学工作秩序营造良好氛围。

2.2 教务教辅部门

如果把教学院系比喻为一台智能机器的工作部分, 那么学校的教务教辅及行政/职能部门的组织职能, 应该是为教学院系的教学工作提供必要的基础保障。从组织设计的角度看, 教务教辅部门的职责, 首先在于做好教务管理与教学服务, 以确保教学工作的有序进行; 再就是要针对高职教育的特点, 谋划、构建与管理“产教融合、校企合作”工作平台^[4]。

高职学校教务教辅部门的组织环境, 既有封闭的一面, 也有开放的一面。从专职负责统筹与规划校内教学资源、保障正常教学秩序的角度看, 教务教辅部门的工作环境相对封闭。但如果从其负有牵头协调和联动学校行政/职能部门, 开展“产教融合、校企合作”工作的组织责任看, 它又处在一个开放的组织环境下。

事实上, 从组织设计的角度看, 设立教务教辅部门的意义(即它被赋予的组织功能)就是居中协调组织资源, 支持教学院系工作^[2, 3]。值得注意的是, 组织设计时赋予教务教辅部门的“教务管理和教学服务”组织功能, 在现实条件下存在着向单纯的“行政管理”职能系统性退化的可能性。抵制或遏制这种情况的唯一办法, 一是要有人提醒和监督教务教辅部门认真履行组织使命; 二是要区别对待这两类不同性质的工作任务, 把工作重心放在教学服务上。对于可以标准化的常规教学服务和教务管理工作, 要尽可能地运用标准化手段, 一方面抓组织能效, 另一方面降低资源统筹与组织协调成本, 做好教学工作的基础保障。对于那些需要开拓创新的工作任务, 则应大胆创新, 不被陈规陋俗绑架。

2.3 行政/职能部门

高职学校行政/职能部门的组织使命, 应该是遵循党的教育方针及相关政策, 做好组织管理与教学服务。部门员工要清楚本部门的职能与服务教学的组织责任, 多为广大教师办实事, 多为教务教辅部门和教学院系做服务。要克服旧的官僚主义和本位主义思想, 变被动管理为主动服务。对于各级行政/职能部门的运作和履职情况, 高职学校的领导人负有不可推卸的监督和检查责任。学校领导人要利用好职能型组织与科层等级制度的长处和手中的权力, 在督促各部门做好本职工作的同时, 还要研究各部门的行为特征, 因势利导地协调好部门之间的工作, 以便充分利用学校及社会上的可利用资源, 做好高职教学基础保障工作^[3]。

高职学校行政/职能部门的组织环境, 可以概括为简单而稳定。由于职能型组织在按职能划分工作任务的同时, 也将相关的权力、职责与资源分割开来, 因而产生了协调与统筹各部门工作的需求。职能型组织的长处是善于处理划界清晰、职能单一的工作事项, 弱项与不足是应对复杂与多变事务的变通能力较弱。因此, 高职学校在劳动分工取其专业之长的同时, 必须要有相应的协调机制补其短。

用辩证的观点看, 分工与整合是事物有机联系的两个方面, 它们既对立又统一。职能型组织应该争取做的, 就是充分利用自身所长, 首先做好分内工作。然后在此基础上, 设法通过有效的议事协调制度去应对综合性的复杂工作事项。

2.4 小结

由于业务性质的不同, 高职学校各个部门的组织环境、决策方向、标准化对象和标准化内容等, 存在着如表1所示的差异和不同。所以高职学校在追求卓越的组织能效之前, 必须心中有数, 以便根据场合的不同, 选择恰当的协调方法, 事半功倍地顺畅工作。事实上, 由于职能型组织的权力是“自上而下”的, 所有出现在教学一线的问题, 问题往往出在基础保障工作的不足, 在于教务教辅和行政/职能部门工作的不到位。

3 高职学校的协调机制

3.1 协调机制的涵义与类型

“机制”一词原指工业机器的构成及各部件之间预设的相互联系。引申到社会领域, 通常比喻一般社会组织的构成要素及它们之间的内在联系, 或它们互相协调、互相适应的工作机理。本文的“协调机制”是指: 特定组织用于协调工作的渠道与联系方式, 或为达成共同的工作目标而事先约定的工作流程与协作方案。显然, 组织内部的协调需求, 源自工作事项之间的内在联系与相互依赖。从管理学的角度看, 组织在劳动分工的同时, 必须同步思考如何来协调以及整合分割到各部门的工作。因为如果没有有效的组织协调, 分工就没有存在的意义。

用社会学的观点看, 人类社会的基本特征离不

表1 高职学校主要部门的组织特征

部门类型	教学院系	教务/教辅	行政/职能
组织环境	稳定而复杂	既封闭又开放	简单而稳定
主要业务	教学过程/情境	教务管理 教学服务	组织管理
业务性质	专业 规范	教学服务	行政流程
决策信息流向	自下而上	上下融通	自上而下
标准化对象	教学过程/情境	教学工作基础保障	教学组织基础保障
协调依据	职业技能标准	工作输出/结果标准	工作流程标准化
标准内容	个人技能	工作输出/结果	工作流程

开协调机制。协调不仅蕴藏在人们的一切交往活动中,而且组织和规范了人们思想和行为的各个方面。人们力图得到他人合作时,必须要先将自己与受众同一起来。这就是说,构建协调机制的目标与标志就是达成全体组织成员认识上的同一性。协调机制的社会功能就是,增进部门之间、人与人之间的理解与合作^[4, 5]。协调机制可以被划分为正式的和非正式的二种类型。所谓正式的,是指那些事先约定了沟通方式及工作流程的协调机制;而那些随机应变、即兴发挥的沟通方式,则不能算作正式的协调机制。

3.2 高职学校的协调机制

本文认为,高职学校标准体系及相关规章制度,既是高职学校协调各种工作关系及其组织行为的行动指南,也是其组织设计和部门设置的基本思路。而且高职学校在厘清了各种“事-事”关系,并将其转换为特定组织内部的“人-事”关系后,不能忘记研究那些不宜标准化的工作事项。事实上,在高职学校,有许多不宜标准化的工作亟待协调和理顺关系。因此,找出并研究包括那些潜在无形的、虽然不够正式但却有实际协调作用的协调方法,对于帮助高职学校自觉完善组织协调机制,提升组织能效具有现实意义。

下面主要讨论一些经常被高职学校应用的工作协调方法。

3.2.1 工作流程标准化

工作流程标准化是指依据工作流程标准协调工作事项的组织管理行为。显然,这种方法比较适合那些工作流程明确且程序化的工作事项。

高职学校行政/职能部门的许多工作,例如财务与资产设备管理、常规教务管理等就符合这种情况。

3.2.2 工作输出标准化

工作输出标准化是指依据“产品”质量标准协调工作事项的管理行为。这种注重工作结果的管理方式比较适合那种组织环境复杂、工作内容多样的综合性工作。

这种方法比较适合用于协调和评价跨界的“产教融合、校企合作”工作,或者用来评估“教、学、做”一体化课程的设备配置与技术服务情况。

3.2.3 岗位技能标准化

岗位技能标准化是指通过岗位技能标准协调组织行为的管理活动^[6, 7]。这种方式比较适合教师队伍的管理。事实上,由于高职教学跨界带来的复杂性以及教学工作的专业性,任课教师的行为只适合于用职业素养与“行业准则”来规范。

3.2.4 直接监督

直接监督是指在科层等级制组织内部,上级主管向下属员工发布指令并全程监控的管理行为。显然,由于监督者精力与技术手段的局限,直接监督多用在部门内部,监督范围也不宜过大。从标准化的观点看,直接监督比较适合协调那些没有相关标准的工作事项。对于工作流程可以标准化或工作结果可以标准化的工作事项,则应使用标准化方法去协调组织行为。

使用直接监督的逻辑前提是,监督者要熟悉被监督岗位的业务工作,并有熟练的职业技能。直接监督虽然比较原始,但却相当有效。高职学校常用它来管理关键性的教学过程与教学环节。

3.2.5 相互协调

相互协调多指那些没有官方色彩的非正式协调活动。相互协调的基本特征是双方平等的交往与真诚的互动。相互协调比较适合那些“跨界”的复杂工作事项。例如,对于“产教融合、校企合作”中的分歧意见,就可以通过磋商和协调的方式来统筹各利益方的思想与行动。事实上,非正式的相互协调在实际工作中,有时比正式的标准化方法更加有效,成为协调组织行为不可缺少的协调力量。

相互协调方式比较适合诚信守约及职业修养高尚的群体。例如,教学院系内部的工作协调。由于多年的高等教育与教学实践,任课教师们通常只需私下的沟通即可达成默契的配合。

3.3 小结

表2 不同协调方式的特点

协调方式	工作流程标准化	工作输出标准化	岗位技能标准化	直接监督	相互协调
协调对象	内容固定可程序化	输出结果确定	素养 技能	简单且稳定	复杂多变
协调依据	标准化文件	协议 契约	行业准则	行政命令	多样化
适用场合	行政/职能部门	教务教辅部门	专任教师	组织内部	不限

由于职能分工与工作性质的不同, 高职学校各部门不仅成员构成不同, 而且协调工作的方式及特点也有差异, 如表2所示。与流程型组织对比, 职能型组织不擅长处理流程型业务。这就要求职能型组织的高职学校, 要认同与理解它们, 恰当选择协调方式。对于那些跨界性、综合性的复杂工作, 学校领导一定要靠前指挥, 协调关系, 抓出成效。

总之, 高职学校教学能力的发挥, 离不开对各部门工作的组织与协调。完善协调机制要从组织内部做起。对于职能型组织结构的高职学校, 首先要按照高职学校标准体系的要求, 明确各个职能部门的工作职责, 先做好本职工作。对于可以标准化的工作事项、工作岗位、工作流程, 要尽量使用标准化的思想和技术, 去统一和规范组织及成员的行为。对于那些不确定性的、不宜标准化的工作事项, 可以考虑设定目标、强化基础保障、预期结果的管理策略。

4 结 语

如果说, 教学过程及其基础保障、基础保障体系及其组织设计, 是影响高职学校办学能力的重要因素的话, 那么高职学校的组织协调能力, 则关系到其标准体系及管理思想的落地与执行, 甚至关系到组织的生存与长远发展。正因如此, 在研究高职学校组织能力的同时, 必须关注对其组织协调机制机理的研究。从管理学的角度看, 组织本来就应该是一个经过精心设计的、具有协调功能与自适应协

调机制的有机系统。否则, 它就不能主动适应组织环境的发展变化, 实现预定的组织目标。

高职学校的领导人对职能型组织结构存在的问题, 要心中有数。一方面, 要强化部门专业技术能力; 另一方面, 要构建完善的组织协调机制。对于那些需要多部门融通协作, 却又在推诿扯皮的重要工作, 学校领导必须深入现场调查研究, 弄清楚是标准问题还是组织协调问题。对于超出单个部门责任能力的综合性工作任务, 就得考虑要么亲自挂职正式的议事协调机构并监督相关的协调工作, 要么考虑尝试流程性组织管理策略, 以确保高职教学质量的有效提升。■

参考文献

- [1] 亨利·明茨伯格. 卓有成效的组织[M]. 浙江教育出版社, 2020.
- [2] 刘骏跃. 高职课程标准体系研究[J]. 中国标准化, 2020(13): 42-46+54.
- [3] 刘骏跃. 高职教学工作基础保障标准体系研究[J]. 中国标准化, 2021(9): 117-122.
- [4] 程新章. 组织理论关于协调问题的研究[J]. 科技管理研究, 2006(10): 231-235.
- [5] 吴婷, 张正堂. 组织中关系性协调的研究述评与展望[J]. 软科学, 2016, 30(9): 62-65.
- [6] 刘骥. “工作标准”“岗位标准”概念分析[J]. 标准科学, 2021(3): 36-41.
- [7] 刘骥, 贺蓉. “工作标准”的概念、术语和定义辨析[J]. 标准科学, 2019(5): 49-58.

作者简介

刘骏跃, 博士, 教授, 研究方向为检测技术与自动化装置。