

# 大学内部管理机构设置的实证分析与问题探讨

## ——以“985工程”大学为例

高桂娟, 刘 地

(同济大学 高等教育研究所, 上海 200092)

**摘 要:** 对于中国大学的内部管理组织架构, 长期以来最受诟病的是其机构臃肿问题。“精减”是否是科学合理的大学管理机构改革之道, 大学内部管理机构究竟如何设置? 为此按照区域分布, 从东部、中部、西部共选取了21所“985工程”大学作为研究样本。通过网络调查了这21所大学内部管理机构设置的现状, 在此基础上构建常模以及进行特殊样本分析, 最后提出了大学内部管理机构改革的建议: 我国大学内部管理机构改革不能简单地做减法; 将“双轨制”作为我国大学内部管理机构改革的节点。

**关键词:** 大学管理; 管理机构设置; 去行政化

**中图分类号:** G647

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1673-8381(2013)05-0062-07

### 一、问题的提出

大学是由各种要素按照一定方式相互联系起来的组织系统。大学管理组织架构指的是大学实现其宗旨和功能的组织形式、内部管理层级的划分和机构的设置以及不同层级之间、不同组织与机构之间相互关系和职能的规范与界定。大学的管理组织架构由学校的内部管理体制所决定, 同时也是内部管理体制的具体实现形式。其合理性与适用性, 对学校管理体制效率具有决定性的作用, 对大学的综合竞争力也具有重大的影响<sup>[1]</sup>。因此, 一流的大学需要一流的组织管理。建设现代大学制度, 大学内部管理组织架构与制度安排是一个重要方面。

对于中国大学的内部管理组织架构, 最受诟病的是机构设置。长期以来与政府管理部门相对应, 形成了一种上下对齐的多头管理机制, 导致大学内部管理部门及附属机构林立, 门类繁多, 除了党组织外, 还有学生、教务、人事、设备、后勤、基建等等若干部门<sup>[2]</sup>。划分过细的管理机构一方面加剧

了“官化”, “校级干部一走廊, 处级干部一礼堂, 科级干部一操场”就是这种情况的生动描述<sup>[3]</sup>。另一方面, 作为“非生产性机构”的管理机构, 超过了作为大学“生产性部门”的教学机构、科研机构, 带来了一种明显的目标置换效应。管理机构的重要职能是进行行政管理、行政控制, 这使得原本应该成为主角的教学和科研工作无法取得主体地位而被搁置<sup>[4]</sup>。随着大学“去行政化”呼声日高, 上述种种也被视为“行政化”的表现, 提出大学“去行政化”, 关键是要解决体制和机制问题。政府要改变过去命令式的管理方式, 向服务型政府转变。在学校内部, 要精减高校领导人数和管理机构<sup>[5]</sup>。

其实, 20世纪80年代以来, 在政策引导下, 中国高校内部管理机构改革从未停止过。1988年5月, 原国家教委发布了《关于对普通高校机构设置的意见(试行稿)》, 指出高校机构设置应本着“精简机构、减少层次、精干有力、提高效能”的原则进行。这是为了克服当时高校普遍存在的机构多、层次多、工作效率低的问题而作出的政策决定。1992年8月, 原国家教委率先印发了《关于直属高校内部管理体制改革的若干意见》, 对学校

收稿日期: 2013-03-29

基金项目: 中央高校基本科研业务费资助项目(1200219161)

作者简介: 高桂娟, 副教授, 教育学博士, 管理学博士后, 从事高等教育管理研究。

刘 地, 硕士研究生, 从事高等教育管理研究。

网络出版时间: 2013-07-12

网络出版地址: <http://www.cnki.net/kcms/detail/32.1774.G4.20130712.1223.012.html>

内部管理的权限等进行了明确规定。1999年9月,教育部印发了《关于当前深化高等学校人事分配制度改革的若干意见》,重申根据学校实际需要和精简、高效的原则,精简学校管理机构,提出要努力克服校部机构“政府化”的倾向,机构设置不要求上下对口,职能相近的部门和机构要尽可能合并或实行合署办公。明确要求学校管理机构数按学校规模和管理跨度确定,原则上只允许保留10—20个左右。

历次机构改革的指令都是政府下达的,指令的基本特征是“减”,即减少按照政府机构模式建立起来的内设管理机构。实际上,机构改革即“精减”,按照指令性计划将机构减少到符合文件要求的数量,具体的措施就是简单合并与合署办公,并未真正实现组织结构调整与工作职能转变。历次的机构调整与改革都未能跳出“精简—膨胀—再精简—再膨胀”的恶性循环,未能改变高校管理机构作为政府及其主管部门附属物的境况。

2010年国务院发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》提出:“高校要随着国家事业单位分类改革的推进,克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式,探索符合学校特点的管理制度和配套政策。”2010年12月,国务院办公厅发布了《关于开展国家教育体制改革试点的通知》,把“改革高等教育管理方式,建设现代大学制度”作为改革试点的内容之一,具体涉及完善高等学校内部治理结构问题,这标志着校内管理机构的改革将又一次被提

上日程。在此尤其需要关注历次机构改革中凸显的问题,具体应研究与思考:“精减”是否是科学合理的管理机构改革之道?高校的管理机构究竟应如何设置?

## 二、样本选择与数据分析

按照区域分布(经济带),从东部、中部、西部共选取了21所“985工程”大学作为研究样本,对其进行了网络调查,以了解中国大学内部管理机构设置情况。其中东部地区13所,分别是北京大学、清华大学、南开大学、天津大学、复旦大学、上海交通大学、浙江大学、南京大学、东南大学、大连理工大学、山东大学、厦门大学、中山大学;中部地区6所,分别是吉林大学、哈尔滨工业大学、中国科学技术大学、武汉大学、华中科技大学、中南大学;西部地区2所,分别是四川大学和西安交通大学。这21所大学在权威机构以及社会声誉和影响力排名中均名列国内前茅,具有典型性和代表性。

### (一) 样本的总体情况分析

样本学校的内部管理机构有14所依照“党群机构”和“行政机构”加以划分,有8所大学(北京大学、中山大学、华中科技大学、山东大学、南开大学、中国科学技术大学、大连理工大学、天津大学)并未划分党群和行政机构,而是作为“机关部处”等统一罗列(见表1)。本研究中的大学内部管理机构指属于校级党委或行政系统,并被赋予领导或管理职能的机构,样本学校中设置的直属机构和附属机构未纳入考察范围之内。

表1 样本大学管理机构设置情况一览(2012年统计)

地区	学校名称	是否“两办”合一	机构总数	党群机构数量	行政机构数量	备注
中部	中国科学技术大学	是	24	—	—	党群机构和行政机构未分,无特殊名称
东部	山东大学	是	25	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“机关党政机构”
东部	厦门大学	是	25	8	16	
中部	华中科技大学	是	25	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“机关部处”
东部	中山大学	否	25	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“机关党政机构”
西部	四川大学	否	26	10	16	
东部	南开大学	是	27	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“职能部门”
东部	天津大学	否	27	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“机关部处”
东部	北京大学	是	29	—	—	党群机构和行政机构未分,合称“管理部门”
东部	浙江大学	否	29	9	20	
中部	武汉大学	否	29	9	20	
中部	中南大学	否	30	12	18	

(续表 1)

地区	学校名称	是否 “两办”合一	机构 总数	党群机 构数量	行政机 构数量	备注
中部	哈尔滨工业大学	否	30	10	20	
东部	上海交通大学	否	32	13	19	
东部	大连理工大学	是	34	—	—	党群机构和行政机构未分, 合称“校内职能部门及附属单位”
东部	东南大学	否	35	14	21	
中部	吉林大学	否	35	14	21	
东部	复旦大学	否	36	9	27	
西部	西安交通大学	否	38	9	29	
东部	南京大学	否	41	15	26	
东部	清华大学	否	42	13	29	

注: ① 表中的“两办”是“党委办公室”与“校长办公室”的简称。

② 因为缺乏一个明晰的划分标准, 样本学校中有把“党群机构”与“行政机构”混淆的现象。本表数据严格按照各样本大学网页上公布的机构分类进行数据统计, 对于上表中未将党群机构和行政机构进行分类的学校, 本研究也就未对其进行划分。

调查数据显示, 21 所大学中管理机构数量平均为 33 个, 最多有 42 个, 最少有 24 个。从表 2 可以看出我国大学内部管理机构呈增加的趋势, 但党群机构数量相对稳定。

表 2 大学管理机构设置数量的变化<sup>[6]</sup>

年份	1980	1992	2001	2012
管理机构平均数量(个)	19	27	25	33
党群机构平均数量(个)	7	9	7	6

对表 1 数据经由 SPSS 软件进行描述统计分析, 数据统计显示:

首先, 各校党群机构的设置趋同性很强。数值统计标准差仅为 2.649 4, 极差, 即最大值减去最小值也只有 9, 表明设置部门的差异很小。

其次, 各校行政机构设置差异较大。该机构数值统计标准差为 4.833, 极差为 13, 表明设置的部门有一定的差别, 详见表 3 所示。

表 3 大学管理机构设置数量描述性分析

	样 本	极差	最小值	最大值	平均值	统计 标准差
党群机构	14	9	6	15	10.79	2.694
行政机构	14	13	16	29	21.14	4.833
总数	21	19	23	42	30.33	5.721

我们将样本大学的党群机构数量与该大学所设置的行政机构数量做斯皮尔曼双侧相关检验可以得出如下数据(详见表 4):

对党群机构和行政机构进行了自主划分的 14 个学校中, 党群机构数量和行政机构数量的显著值(Sig. (2-tailed))是 0.155(Sig > 0.05), 表

示在 14 个小样本中, 二者的差异不显著, 没有明显相关性, 亦即在统计学意义上, 党群机构数量和行政机构数量没有某种固定关系; 党群机构数量和行政机构数量之间的相关系数(Correlation Coefficient)为 0.401( $p > 0.05$ ), 处于正态分布信任区间内, 表明差异不显著呈较强相关性, 加之数值为正, 因此本研究认为二者之间存在较强的正相关关系, 即在现实中, 存在党群机构越多(少), 行政机构也越多(少)的情况。

表 4 样本大学党群机构数量与行政机构数量斯皮尔曼双侧相关性

		党群机构	行政机构
党群机构	相关系数	1.000	0.401
	二者显著值	0.000	0.155
	样本数	14	14
行政机构	相关系数	0.401	1.000
	二者显著值	0.155	0.000
	样本数	14	14

表 5 与表 6 通过频率统计, 反映了样本高校党群机构与行政机构设置数量的平均状况。

在可统计的样本高校中, 党群机构的平均数是 10.79, 分析其累积比率, 设置党群机构数量为 9—14 个范围内的学校占到 78.8%, 接近 80%, 属于统计中的显著部分。在可统计的样本高校中, 行政机构的平均数为 21.14, 分析其累积比率, 设置行政机构数量为 16—27 个范围内的学校占到 78.6%, 接近 80%, 属于统计中的显著部分。

表 5 党群机构(频率统计)

党群机构数	频率	百分比 (%)	有效百分比 (%)	累积百分比 (%)
6	1	4.8	7.1	7.1
8	1	4.8	7.1	14.3
9	4	19.0	28.6	42.9
10	2	9.5	14.3	57.1
12	1	4.8	7.1	64.3
13	2	9.5	14.3	78.6
14	2	9.5	14.3	92.9
15	1	4.8	7.1	100.0
合计	14	66.7	100.0	
缺失值	7	33.3		
总计	21	100.0		

表 6 行政机构(频率统计)

行政机构数	频率	百分比 (%)	有效百分比 (%)	累积百分比 (%)
14	1	4.8	7.1	7.1
16	2	9.5	14.3	21.4
18	1	4.8	7.1	28.6
19	1	4.8	7.1	35.7
20	3	14.3	21.4	57.1
21	2	9.5	14.3	71.4
26	1	4.8	7.1	78.6
27	1	4.8	7.1	85.7
29	2	9.5	14.3	100.0
合计	14	66.7	100.0	
缺失值	7	33.3		
总计	21	100.0		

(二) 特殊样本分析

基于上述样本高校管理机构设置的平均数量,通过对全体样本高校所设置的机构进行详细

表 8 特殊样本大学机构设置内容一览表

学校名称	党群机构	行政机构
厦门大学	学校办公室、纪律检查委员会、组织部、宣传部、统战部、学生工作部(处)、离退休工作部(处)、党委党校	人事处、发展规划办公室、研究生院、教务处、财务处、科技处、社科处、监察处、审计处、招生办、考试中心、国际合作与交流处、资产与后勤事务管理处、实验室与设备管理办公室、基建处、保卫处
清华大学	党委办公室、党委组织部、党委宣传部、党委统战部、党委学生工作部、党委研究生工作部、党委离退休工作部、党委保卫处、党委武装部、党史研究室、纪委办公室、工会委员会、共青团委员会	校长办公室、教务处、研究生院、科研院、文科建设处、学科规划与建设处、国际合作与交流处、人事处、学生处、教育培训管理处、离退休工作处、港澳台办公室、实验室与设备处、财务处、监察室、审计室、基建规划处、房地产管理处、后勤管理处、总务长办公室、保卫处、绿色大学办公室、文物保护与环境办公室、新闻中心、信息化工作办公室、经营性资产管理办公室、政策研究室、档案馆、校史研究室

梳理,依据机构职能对这些样本高校设置的相同或类似机构进行归类,得出样本高校管理机构设置的常模,党群机构数为 11,行政机构数为 20,共计 31 个,详见表 7。

表 7 样本大学管理机构设置归类一览表

党群机构(11 个)	行政机构(20 个)
党委办公室、纪委办公室、组织部、宣传部、人武部、统战部、学生工作部、离退休工作处、团委、工会、机关党委	校长办公室、人事处、教务处、财务处、基建处、保卫处、研究生院、后勤管理处、学生处、科技处、社科处、实验室及设备管理处、外事处(含港澳台办)、监察处(含审计处)、招生与就业处、发展规划处、“211/985”办公室、国有资产管理处、分校区管理办公室、校友会(含基金会)

以表 7 为常模参照标准,我们将机构设置数量最少的大学——厦门大学(机构数最少的中国科学技术大学因未按照“党群机构”和“行政机构”分类所以未算入)与机构设置数量最多的大学——清华大学进行比较,以研究其中差异所在,详见表 8。

厦门大学共设置 25 个机构(校办与党办合一),其中党群机构 8 个(比常模数少了 3 个),行政机构 16 个(比常模数少了 4 个)。

对于党群机构,与表 7 所列内容相对照,厦门大学少了团委、工会和机关党委,这 3 个机构也没有出现在该校所列的行政机构中,而是被列入“群众团体”中,“群众团体”里还有厦大科协、厦大留学生同学会、妇委和老年大学。也就是说,这 3 个机构在厦门大学依然存在,只是没有像其他样本学校那样,被归于学校管理机构中。

在行政机构中,与表7所列内容相对照,厦门大学行政机构设置略有出入的是,其监察处和审计处未合署,而国有资产管理处和后勤处合署;有招生办但未设与之对应的就业办;没有设置的机构有校长办公室(因为合署于学校办公室)、学生处、“211/985”办公室、分校区管理办公室以及校友会(含基金会)。

清华大学共设置42个机构(校办与党办未合一),其中党群机构13个(比常模数多了2个),行政机构29个(比常模数多了9个)。

在党群机构中,与表7所列内容相对照,清华大学不仅设置了表7所列的、除机关党委之外的所有机构,还多出了党委研究生工作部、党委保卫部和党史研究室。

在行政机构中,与表7所列内容相对照,清华大学不仅设置了表7所列的、除了“211/985”办公室和分校区管理办公室(该校无分校区)以外的所有机构,还多出了如下机构:教育培训管理处、离退休工作处、房地产管理处、总务长办公室、绿色大学办公室、文物保护与环境建设办公室、新闻中心、信息化工作办公室、政策研究室、档案馆和校史研究室。此外,该校的监察与审计未合署,国际交流与合作处和港澳台办公室也是分列的,而招生与就业处和校友会被列入“其他组织机构”中。

对特殊样本进行比较研究,我们的发现如下:

第一,厦门大学的管理机构之所以相对较少,主要是因为采取了如下措施:一是对机构“合署”与“合并”,即合并主体功能相近的部门或将工作性质相近的机构合署办公。二是职能性不强的机构不再纳入管理机构中,而列入了“群众团体”中。当然,形式上的“合署”与“合并”,在实际中岗位和人事编制是如何处理的,仍有待更深入的调查研究。

第二,从总体上看,清华大学管理机构设置显得较为庞杂。清华大学的管理机构相对最多,原因如下:细化了业务管理;有些在其他大学属于直属机构或附属机构的部门也纳入到了管理机构;为加强某一项工作或应对新的需要而增加和建立新的机构。

### 三、结论与建议

以上调查分析了我国21所“985工程”大学机构设置的现状,试图在此基础上以一斑而窥全

豹。从数量上看,党群机构数量相对稳定,并一直少于行政机构数量,但管理机构总数增加。尽管各大学之间在管理机构设置的数量上有一定差异,但在结构上呈现出高度的一致性:管理机构按照“双轨制”进行架构——党委系统和行政系统。如表7归类所示,党委系统包括了党委办公室、纪委办公室、组织部、宣传部等党群机构,行政系统包括了校长办公室、人事处、教务处、财务处等行政机构。党群机构的设置集中于思想方向的把握和干部资源的配置,行政机构的设置则侧重于行政事务。这种“双轨制”的架构重心在“管理”,对教学与科研的服务功能未能很好地体现,对社会外界的联系与交往机构也未引起足够的重视。可见,我国大学内部管理机构的改革不能仅仅就机构数量的多寡做文章,还需进一步深入研究问题的实质所在。

(一)我国大学内部管理机构的改革不能简单地做“减法”

大学行政管理机构设置研究,其理论依据是组织学中关于“组织设计”的思想。组织设计是以组织目标为导向的,是为了有效率地实现目标<sup>[7]</sup>。大学组织的目标取决于它的使命和职责,大学的共性目标是培养高级人才,发展科学,服务社会。大学的使命与组织目标不同于党政机关,也不同于企业,具有社会意义下的特殊性,因此大学自身的内部管理也应具有特殊性,应按照大学自身发展的规律来进行组织设计与机构调整。

在高等教育大众化的今天,大学的规模扩大,所发挥的社会职能日益复杂化,与社会的关系也更加密切,这使得大学内部事务越来越多,大学内部管理需要设置相应的机构来解决其复杂的运行问题。国际著名的比较高等教育研究专家菲利浦·G·阿特巴赫阐述了世界范围内出现的大众高等教育系统的一种内在的逻辑,认为随着职能的扩展和多样化,大学的行政人员将逐渐增多。在美国的高等学校中增长最快的是学校行政人员。教员的数量相当稳定,管理人员却在增加。兼职参与管理和非专家型的教员通常难以把握那些极为复杂的新职能,如会计、法律、管理、健康服务、统计以及现代大学所要求的许多其他领域,这都需要全时的投入和特殊的专门知识。对大学应负责的各种需求也需要增加管理人员数量以负责起

草向政府当局、董事会和评估机构提交各种统计报告、财务资料和其他数据。这些管理人员几乎不与教授们发生直接关系,他们成为大学里的一个新“阶层”——“行政阶层”,以保证大学各种事务得到妥善处理,保证大学的正常运行<sup>[8]</sup>。

无独有偶,克拉克·科尔提出了“多元化巨型大学”的概念,并认为无论在什么地方,行政管理已成为大学的一个更为显著的特征。由于机构变大了,所以行政管理作为一种特殊的职能变得更为程式化和独立了;由于机构变得更为复杂,行政管理的作用在使大学整体化方面变得更加重要了;由于学校同外部世界的关系更密切了,行政管理就承受了这些关系所带来的负担<sup>[9]</sup>,事实也确实如此。例如,根据美国马里兰大学行政校长助理詹姆士和人事主管戴勒·安德森提供的2010年数据,马里兰大学有终身教职的教员3412人,而常规职员达到4561人。其中,类似中国高校科技处的科研项目管理和开发办公室共有42名员工,负责全校科研管理、项目开发、资金管理等,管理着全校42000个账户<sup>[10]</sup>。

随着建设一流大学战略实施过程中的大学合并重组和高等教育大众化时期的到来,我国“多元化巨型大学”态势明显。在大学发展的新阶段,依据国际高等教育的理论与实践,我国大学内部管理机构的改革不能简单地做“减法”,更不能武断地以大学管理机构数量的多寡作为判别大学行政化与否的标准。具体而言,在大学内部管理机构改革中,机构的精简或增加都只是手段,不是目的,目的是看是否服务于教育、科研等主体;同理,大学“去行政化”的要义,就是既承认现代大学行政管理的合法性、必要性,同时确立大学行政管理的科学性,即服务并切合大学的学术活动、教育活动的特性<sup>[11]</sup>。以此为出发点,大学内部管理机构的改革应该坚持以“三个有利于”为标准,即“有利于增强学校的办学实力和提高办学效益,有利于提高教学科研水平和培养高质量的人才,有利于调动师生员工的积极性和改善其学习、工作、生活条件”<sup>[12]</sup>。归根结底,我国大学内部管理以及机构设置需要突出“管理就是服务”的理念,机构的设置、岗位的安排都应该按照教学与科研的需要而设,以学术为本、以教师为本、以学生为本,尊重教师,服务学生。当前我国大学内部管理

机构改革应制度先行,即完善与推行管理队伍职业化、专业化,根除以“双肩挑”带来的运用行政权力侵占学术资源、危害学术权利的弊端。

(二)“双轨制”:我国大学内部管理机构改革的节点

1998年公布的《高等教育法》明确了我国高等学校的领导体制是党委领导下的校长负责制。这一领导体制由于缺乏配套法规和良好的政策引导,在实际运作中逐渐暴露出两个问题:一是党政之间分工不明、权责不清,出现“以党代政”、“多头指挥”,或者党委职能萎缩,党组织的领导地位与核心作用难以体现的矛盾。二是按照党委与行政两套系统设置的管理机构失调,一方面是机构重叠、职能交叉、工作任务重复;另一方面是学校教学科研支撑系统机构处于比较松散和不受重视的状态。由此可见,我国大学内部管理机构的改革还受到领导体制改革的影响,“双轨制”是我国大学内部管理机构改革的节点,大学内部管理机构改革的前提是领导体制的改革与创新。

党委领导下的校长负责制得到法律的认可并经过长期的实践探索与检验,对其本身并无争议的必要,但需要对其现实的运行模式进行改革与创新。当前大学章程建设为改革与创新提供了契机,高校可以通过章程建设明确党政权力的对象、范围与议事规则,并通过章程建设引入多元利益主体参与机制,以改善大学权力结构。为此,建立并实行“委员会制”无疑是一种基于现实基础上的合理选择。实行“委员会制”,就是要在管理决策上实行以党委会为主导的大学发展委员会决策,在管理执行上实行以校长为中心的大学校务委员会执行,在管理咨询上实行以专家为核心的大学评鉴委员会咨询服务,在管理监督上实行以政府和社会共同参与的大学监察委员会监督的体制模式,即建立高校发展委员会决策体制、高校校务委员会执行体制、高校评鉴委员会咨询体制、高校监察委员会监督体制等四大体制<sup>[13]</sup>。

在上述基础上,依据各所大学自身的定位和目标需求,重新设计和调整内部管理机构,着重以系统的建立来强化设置机构的有效性。系统不是各部门职能的简单相加,而是突破条块分割的限制,凸显职能的综合性和服务性,从而最大限度地发挥各职能部门的功能,形成高效的系统循环。

如学生服务系统,要求全方位、多层次地面向学生,涉及教学、生活、安全健康、心理咨询、就业等学生在校期间的生活、学习诸方面服务环节的整合,具体牵涉再造体制下的教学、学生管理、后勤、医疗、安全保卫等部门的工作,构成既各自独立运作又总体相辅相成的系统。

#### 参考文献

- [1] 任少波. 重构细胞:大学管理组织架构改革的基础[J]. 高等教育研究,2004(9):31-35.
- [2] 张建新,廖鸿志. 中国高校管理结构的弊端、突破口与路径探讨[J]. 思想战线,2011(6):127-128.
- [3] 胡瑞华. 韩国大学内部管理特点及对我国大学去行政化的启示[J]. 高教探索,2011(6):83-85.
- [4] 顾华锋. 内部治理视角下我国高校机构设置现状分析——基于20所高校的调查[J]. 江苏高教,2008(6):67-68.
- [5] 郭平. 大学去行政化研究现状与当下之思[J]. 黑龙江高教研究,2011(11):36-39.
- [6] 阎凤桥,康宁. 中国大学管理结构变化实证分析[J]. 高等教育研究,2004(5):36-41.
- [7] 赫尔雷格尔 D,斯洛克姆 J W,伍德曼 R W. 组织行为学[M]. 俞文钊,丁彪,译. 上海:华东师范大学出版社,2001:762.
- [8] 菲利浦·G·阿特巴赫. 大众高等教育的逻辑[J]. 蒋凯,陈学飞,译. 高等教育研究,1999(2):1-9.
- [9] 克拉克·科尔. 大学的功用[M]. 陈学飞,等,译. 南昌:江西教育出版社,1993:18.
- [10] 吕屏,张国宾,石乃曲,等. 现代大学制度下高校内部管理研究与思考——以重庆大学和马里兰大学为例[J]. 高等建筑教育,2011(5):177-181.
- [11] 龚放. 大学“去行政化”的关键:确立大学行政管理的科学性[J]. 探索与争鸣,2010(11):71-75.
- [12] 姜延常. 深化校内管理体制改革的实践与探索[J]. 国家教育行政学院学报,1999(6):1-5.
- [13] 康翠萍. 我国公立高校内部管理体制的实践反思与现实选择[J]. 教育研究与实验,2010(4):70-74.

(责任编辑 赵文青)

## An Empirical Analysis of the Setting-up of the Internal Administrative Organization in Colleges and Universities and Exploration of Its Problems: Taking the Case of “985” Universities

GAO Gui-juan, LIU Di

(Institute of Higher Education, Tongji University, Shanghai 200092, China)

**Abstract:** The internal administrative organizational structure of colleges and universities in China has been criticized for its overstaffing. Is “reducing” a rational way to the organizational reform of universities? And how should the internal administrative organization be set? Aiming at these questions, the present study selects twenty-one “985” universities in the eastern, central and western areas of China as its samples. On the basis of a network survey of the internal administrative organization of these universities, the norms and special sample analysis are made and suggestions are offered that “reducing” should not be simply regarded as the reform of the internal administrative organization and, instead, a dual-track system should be accepted as the node of the reform.

**Key words:** university management; setting-up of administrative organization; de-administration