



浙江工业大学
现代大学制度研究中心
Zhejiang University of Technology
Modern University System Research Center

大学学科组织化建设

凌 健
(二零一六年五月)

浙江工业大学现代大学制度研究中心
Research Center of Modern University System,ZJUT



足球理论

组建足球队

怎么踢：技术与分工，教练员、队长

跟谁踢：方向，俱乐部

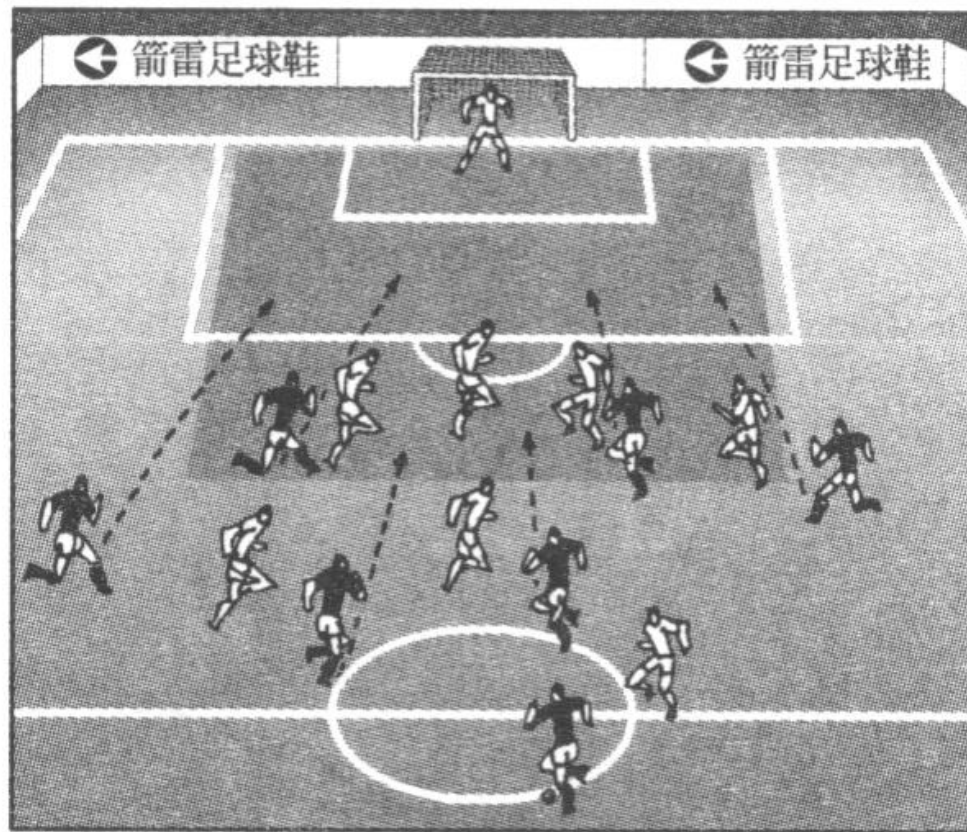
为何踢：价值，足协和市场

好的足球队是有理想的，还有团队精神和射门意识

阵型：4-2-4



巴西足球历史最佳阵容



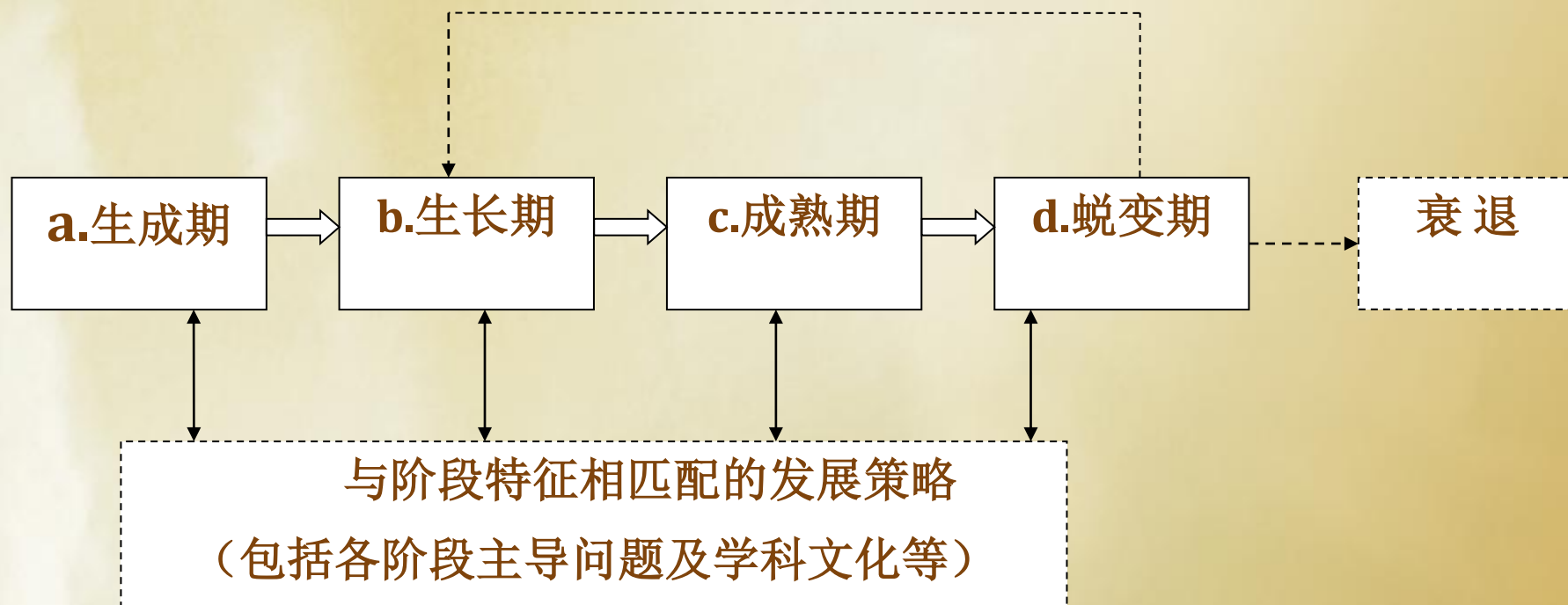
中路进攻一般需要2-6名队员参与，前锋、前卫、甚至后卫都应适时地参与到中路进攻中去。



- 一、遵循学科组织发展的规律
- 二、明晰大学学科建设主体的责任

一、遵循学科组织发展的规律

- 大学学科组织生命周期理论模型

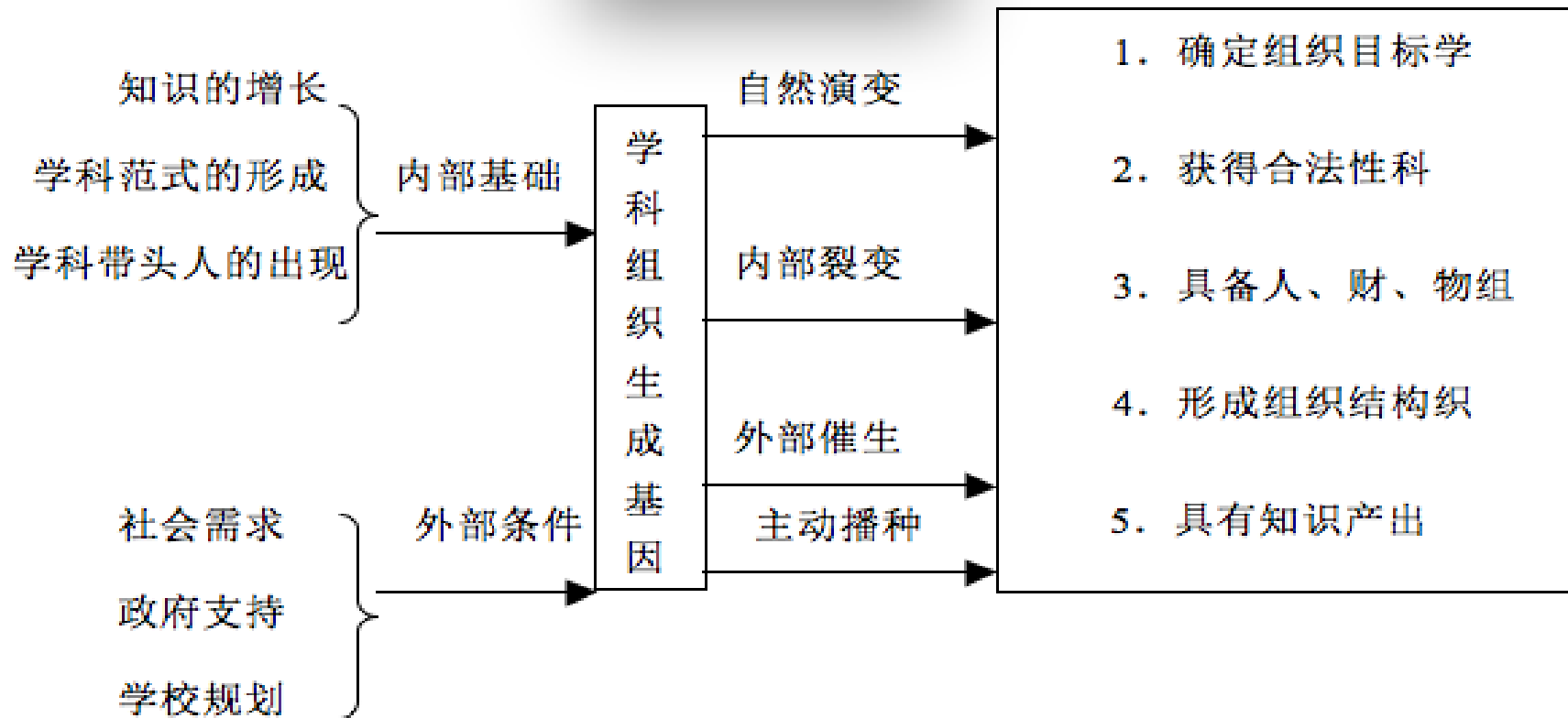




大学学科组织生命周期阶段特征

- 将组织的成长演变人为地划分为若干个阶段，是为了更清楚反映组织在各个不同生命阶段所具有的共同特征，并以此为基础，确定处于不同生命阶段组织的发展策略。

大学学科组织生成的逻辑模型



良好的学科生态环境



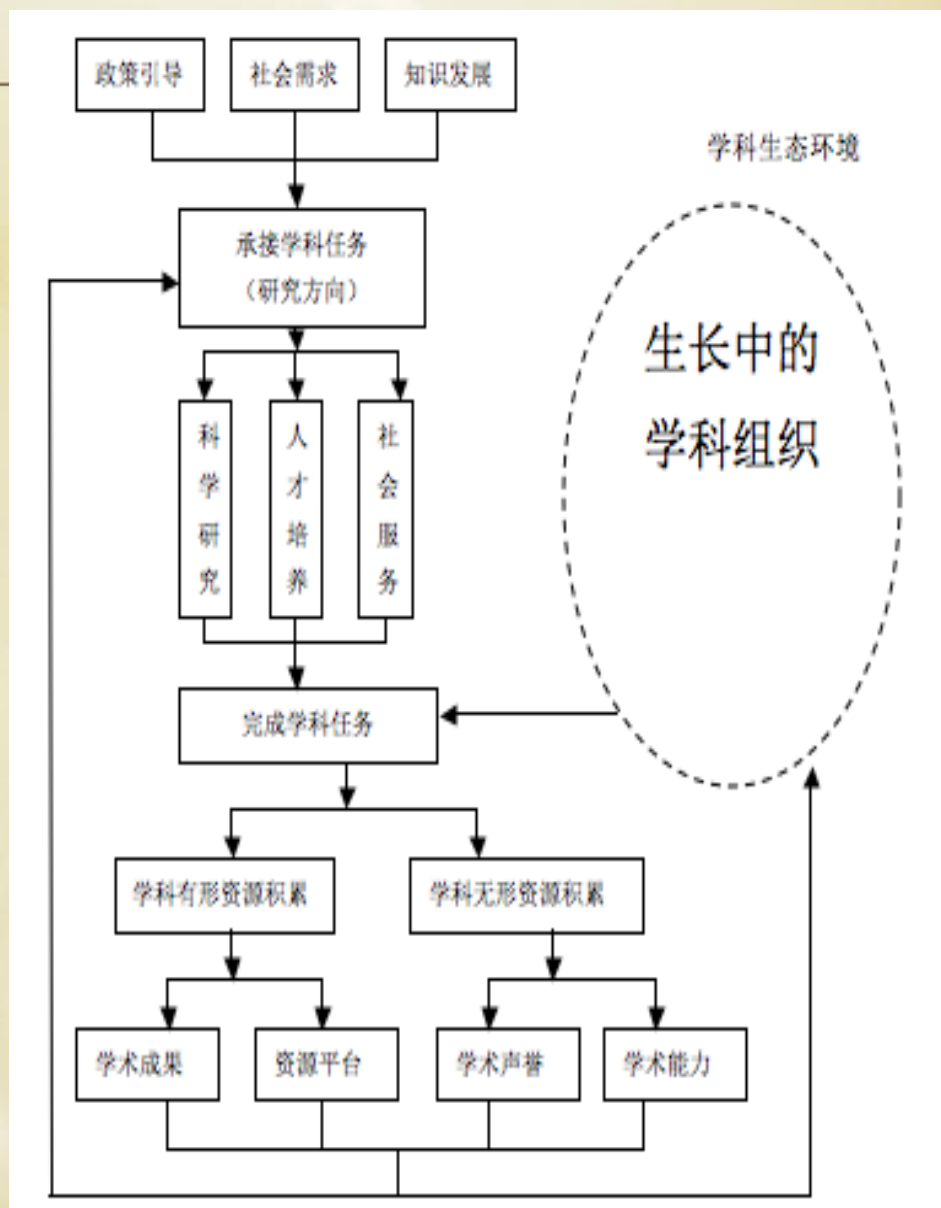
大学学科组织的生成方式

- 以组织内部学者自发行为为主导的学科组织的生成方式有“自然演变”与“内部裂变”；
- 以学校规划的自觉行为为主导的学科组织的生成方式有“外部催生”与“主动播种”。



- 西北工业大学计算机应用学科樊晓桢教授：“康老师是70年过来的，我们把他称为老祖宗，最早带的空军系里面的一个教研室合到了我们航空电子系，所以成了航空电子系的一部分。过来以后马上就成了一个关键式人物，把大家组织起来。”
- 中山大学药理学陶亮教授：“我们华南地区蛇的危害是比较大的，有一段时间，比如说大跃进，那个时候有很多老百姓要上山，经常碰到蛇，蛇伤就比较多嘛。这个时候政府就会有一些要求，要求你去开发一些蛇药，这是政治任务。”

大学学科组织 内在生长 逻辑模型





大学学科组织的生长路径

- 1、自然渐进式生长
- 2、资源依赖式生长
- 3、理性决策式生长
- 4、强制—模仿式生长



大学学科组织生长长期面临的主要问题

- 1. 学科队伍结构不合理，人才难以引进
- 2. 学术声誉不高，缺乏标志性成果
- 3. 资源获取能力薄弱，研究平台不高
- 4. 研究方向不稳定，难以形成特色



大学学科组织生长期的发展策略

- 1、凝练学科研究方向，催生学科新生长点
- 2、优化学科队伍结构，保持人才有序流动
- 3、积极争取学科任务，建设博士学位点
- 4、加快学科制度建设，培育学科组织文化



成熟期学科应该完成哪些工作？

- 1、72%的学科带头人选择：跟踪学术前沿，解决本学科领域中的重大理论和现实问题。
- 2、60%的学科带头人选择：发展重点学术研究方向，树立学术品牌，提升学术声誉，推广学术思想。
- 3、52%的学科带头人选择：促进知识创新，保持持续推出新成果的能力。



各门类学科组织规模

+

成熟期	整体	自然科学	人文/社科	人文科学	社会科学
学科总人数	65	72	24	16	27
正高级职称人数	16	16	13	9	15
副高级职称人数	14	16	6	3	9
中级职称人数	11	12	3	2	4
行政秘书人数	1	1	1	1	1

成熟期学科的研究方向数量

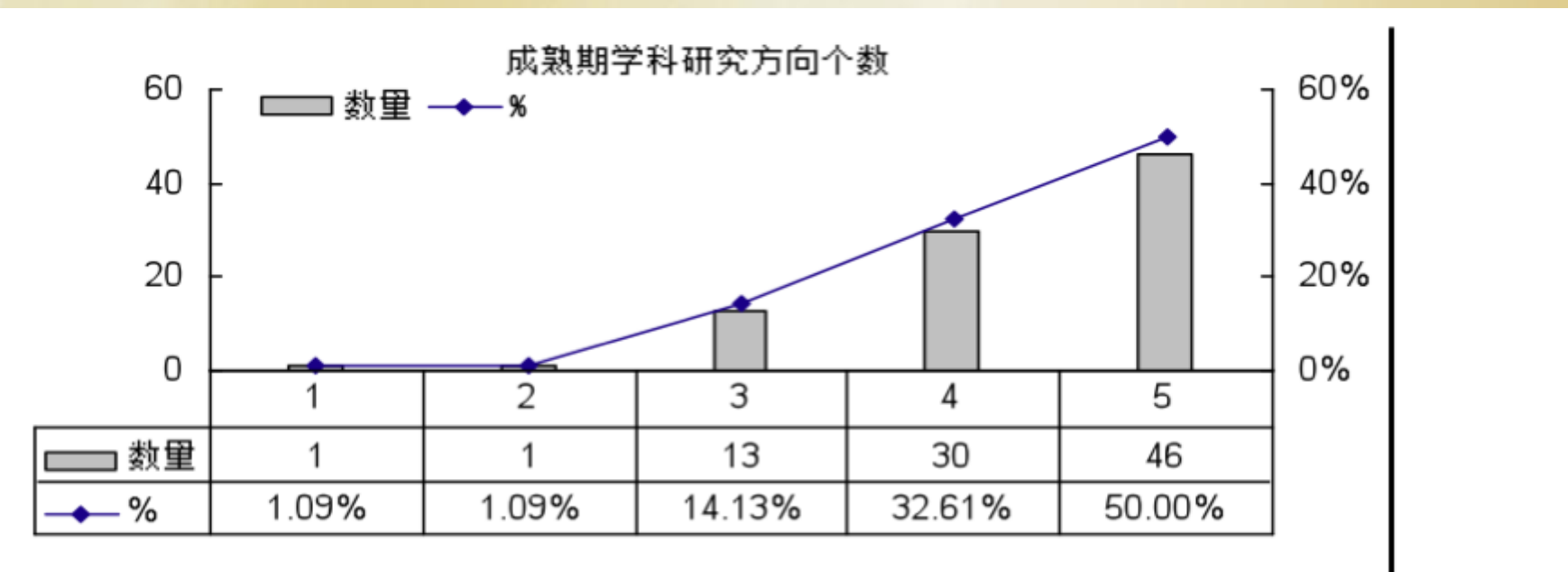


图8-2成熟期学科的研究方向数量



大学学科组织成熟期的表征

- 1、不可替代的研究领域和方向
- 2、标志性的研究成果
- 3、可持续的知识产出
- 4、稳定的资源获取
- 5、明晰的组织结构
- 6、规范的学科制度
- 7、良好的学科文化
- 8、较高的国际化程度

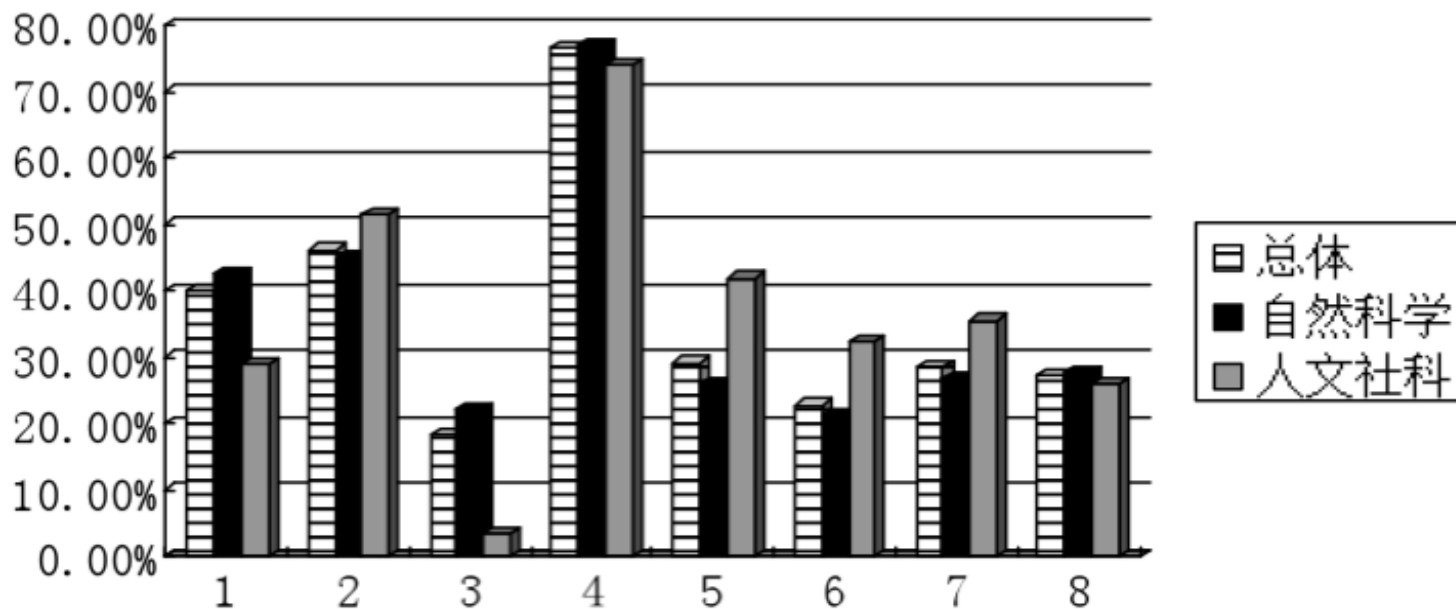
表2 成熟期学科组织中学科带头人的主要工作

序号	工作内容	选择次数
1	提供良好的学术合作环境，扩大在外影响，争取资源	86
2	营造浓厚的学术氛围，合理分配研究资源，组织学科成员协同工作	66
3	把握学科发展新动向，组织新技术攻关	55
4	以战略科学家的眼光，对学科进行长期科学规划，为持续发展寻找新的生长点，物色和培养优秀人才，培养学科接班人	117
5	组织学科成员凝练学科方向，承接重大科研项目，推进学科上水平、上台阶	66
6	开拓新的研究领域，确保研究项目和能力的竞争力	43
7	引导和激发学科成员的学术研究热情	28



2、明晰大学学科建设主体的责任

- 谁的学科？政府的、学校的、学者的。
- 一、确立每一层建设主体的责任意识
- 二、明确每一层建设主体的应当承担的责任；
- 三、防止实践中不同层次建设主体擅越责任边界。



1.政府政策（经济政策、科技政策、教育政策等），2.学校的发展规划与学科政策，3.该学科知识产品的市场需求状况，4.学科带头人的学术志向与感召力，5.学者的兴趣偏好与合作精神，6.学科组织的学科生态环境，7.具有足够的学科启动经费，8.具有非常明确的研究任务

图6-2：大学学科组织生成的决定性因素调查结果曲线



作为学者的学科

- 第一，建设学科方向、争取研究任务
- 第二，建设学科队伍、搭建学科平台
- 第三，建设内部制度、形成学科文化



第一，建设学科方向、争取研究任务

- 华南农业大学管理学院院长罗必良认为，学科快速发展的关键是研究方向，他举了个很生动的例子：“这跟一个人是一样的，一个人成才的快慢与早期的定位很有关系。你这辈子打算干什么，想往哪个方向发展，学科也是同样如此。学科方向定的越早越好，你不能让他自然形成，。。。。一般做研究做到**30**岁左右的时候才能成器。**20**几岁的包括博士毕业的，博士毕业的都二十七八了。一个博士要做到比较成熟的时候至少要**5**年时间，一般都**30**几岁，你还能干多少年，所以我假定一个人只能干**30**年。那我们就要琢磨这个方向，未来十多年二十年时间。大方向你不能变，比方说我们整个学院，整个学科不管有多少个博士点多少个硕士点，始终要坚持一点：以农业经济为重点来带动其他学科发展。也就是说我们的贸易也是跟农业有关的，带有农业特色的，我研究的金融也是跟农业有关的，就这么个意思。所以说研究方向太重要了，一个学科发展选什么样的研究方向，这个研究方向显示出什么样的特色，这点格外重要。”



【小故事】一群青蛙被组织参加攀爬高塔的比赛，目标太高难度太大，最后所有青蛙都退出了比赛，就一只到达塔顶成为胜利者。有青蛙跳过去研究其成功的法宝，却惊奇地发现胜利者是个聋子，途中大家关于绝不可能爬上去的议论一句也没听到。启发：真想做一件事，就不要听信那些习惯消极悲观看问题的人。





学科使命与组织化

- 美国当代管理学大师彼得·德鲁克在其著作《九十年代的管理》中指出：“（非赢利组织)没有企业拥有的年终损益数字，因此他们必须拥有一个能转换成行动目标并为有效行动提供指导的明确使命。”



- 美国兰德公司花了**20年**跟踪了**500家**世界大型企业，发现他们他们都始终如一地坚持四种价值观——**1、人的价值高于物的价值；2、共同价值高于个人价值；3、社会价值高于利润价值；4、用户价值高于生产价值。**



- 因此,一个正确的使命对于学科这一非盈利组织的发展具有重要意义。
- 学科组织使命作为一个组织的愿景,可以整合整个队伍,激励所有的成员朝着共同的目标前进,而非安于现状,通过使命为所有教师提供目标和动力。同时使命是一切组织目标网的基石,而学科组织从事的是高度专业化的学术活动,因此这种创造性活动最佳的导向和最终的指向正是学科组织使命。



- 使命是一个组织的信仰和诺言，是赋予个人或团体的重大责任，个人和团体的行为都要以此为依据



- “你挑着担，我牵着马。迎来日出送走晚霞，踏平坎坷成大道，斗罢艰险又出发……”



- 西游记主题歌反映了两种精神。一是“你挑着担，我牵着马。”反映的是各尽所能的团队精神；另一则是“迎来日出送走晚霞，踏平坎坷成大道，斗罢艰险又出发。”折射的是不断战胜困难、坚持到底的精神。



- 唐僧是西天取经的领军人物，他目标明确、意志坚定、坚忍不拔、不达目的誓不罢休。而且，唐僧善于用人，因材施教，大胆使用能人，论功行赏，互利御人。
- 孙悟空是西天取经的中坚力量，能征善战、勇于攻坚，拥有多种“新式武器”。
- 猪八戒作为第二梯队，主要负责看家护院，也有斩除妖魔的功绩。
- 沙和尚则脚踏实地、忠诚老实、任劳任怨，是西天取经的后勤支持。
-



第二，建设学科队伍、搭建学科平台

- “根据中外各著名大学的经验，一所大学或其中某一个系，倘若有一个在全国或全世界都著名的大学者，则这一所大学或者这一个系就成为全国或全世界的重点和‘圣地’。全国和全世界学者都以与之有联系为光荣。问学者趋之若鹜。一时门庭鼎盛，车马盈门。倘若这一个学者去世或去职，而又没有找到地位相同的继任人，则这所大学或这个系身价立即下降，几乎门可罗雀了。”（季羨林）



- 巴西队的10号球衣（马拉多纳和贝利）+10人
- 大师加团队
- 大科学家与小科学家



- 学科是人力资源配置的最基本单位，
- 学科带头人应拥有最终配置权
- 机制上防止武大郎开店



- “始终记牢一点，学科带头人是暂时的。仅仅是个阶段性的，只是过渡性的，如果这个带头人长期处于权威地位，就非常危险。”
-
- 158个国家重点学科中有123个曾经历过学科带头人的新老交替，其中有92个因学科带头人的更迭带来了学科研究方向上的重大转变。这一比例反映出学科带头人的更迭缺乏长远的计划和部署。
-

【送给高管的特别礼物：俄罗斯套娃】奥美广告初创时，创始人奥格威送给每位董事一个俄罗斯套娃。连续打开几次后，在最小的娃娃里，大家看到一张纸条——“如果你经常雇佣比你弱小的人，我们将会变成一家侏儒公司。相反，如果你总是雇佣比你强大的人，日后我们必定成为一家巨人公司。”





学科带头人：领导型学者的培养

- 提出以“领导型学者”这一概念为大学的“学科带头人”进行角色定位，源自于以下几方面的思考：



国家重点学科的调查

- 94.9%的学者认为学科带头人和学术梯队是构成学科组织最主要的因素
- 76.6%的学者认为学科带头人的学术志向与感召力对学科组织的形成起决定性作用
- 57%的学者认为学科带头人的社会活动能力是影响学科组织资源获取最主要的因素



- 68%的学者认为学科带头人的管理水平是影响学科能力提升的最主要的自身因素
- 70.9%的学者认为学科带头人的领导风格是影响学科制度建设的最主要因素
- 58.9%的学者认为学科带头人的战略意识是影响学科战略方向调整的最主要因素。这充分说明学科带头人对学科的发展确实起着关键性的引领作用，同时也对学科带头人的“领导作用”提出明确的要求

表1 国家重点学科学科带头人的产生与更迭方式

序号	产生与更迭方式	自然科学(127)		人文社科 (31)		总体 (158)	
		数量	比例%	数量	比例%	数量	比例%
1	通过政府、学校或学院等上级部门的指派	11	8.66	2	6.45	13	8.23
2	从外部引入	9	7.09	0	0	9	5.70
3	由学者推选产生	8	6.30	3	9.68	11	6.96
4	因学术关系或师生关系在前任学科带头人处获得继承	16	12.60	5	16.13	21	13.29
5	通过公开竞选的方式产生	7	5.51	2	6.45	9	5.70
6	历史自然形成	71	55.91	19	61.29	90	56.96



稻盛和夫：领导人资质

- 1、具备使命感
- 2、明确地描述目标并实现目标
- 3、挑战新事物
- 4、获取众人的信任和尊敬
- 5、抱有关爱之心



- 大连理工大学船舶与海洋结构物设计制造学科（纪卓尚教授）
- “我和团队的关系也处的非常好，也不会拿大架子什么的。跟我一个办公室的林老师，是我的学生，也是我挑选的，和我是一个风格的，他做人非常好。一方面，他本人业务非常好，属于尖子类型的，另一方面，为人也非常厚道，对己很严格，对人很宽宏，很宽让，对学生业务要求非常严，但生活关怀非常细致。学生家里有谁病了，他给学生路费，叫学生回去看，给学生带着钱回去给家人治病。学生谁要是病了，他不但给钱资助，还亲自去看，只要是学生、教师的事，他都想的非常周到，也很感人！”



学科队伍

- 大连理工大学管理科学与工程学科党延忠教授：“进人就是学科战略的一部分！我们主要考虑的是我们的学科发展，就是说学科发展这棵树要它越来越粗而不是要枝杈长的越来越多。我们这个学科的概念可能和别的地方不太一样。我们学科包括这么几个方面：一个是要有一个先进的稳定的研究方向，研究领域。第二个是要有一个学科点的体系结构。第三个就是要有一个高水平的稳定的、各方面结构都比较合理的，包括职称结构、年龄结构、学历结构、学员结构等等在内的比较合理的一个队伍。”



实现从教师到学者的转型

- 知识劳动三层次：
- 知识的传播-----教学型大学
- 知识的整合与应用-----创业型大学
- 知识的发现-----研究型大学



关键是教师的转型

- | | | |
|---------|-----|---------|
| ● 教师： | | 学者： |
| ● 知识的整合 | | 知识的发现 |
| ● 传播 | 转型为 | 融合、应用 |
| ● 学生培养 | | 科学研究与服务 |



- 学者将从事知识劳动作为自己的“志业”。需要区分的是“职业”和“志业”的差异。教师是以知识劳动为职业，即以从事知识劳动作为生存手段，侧重满足人生存的基本物质需求；
- 学者是以学术为志业，即以从事知识劳动作为实现自我的手段，侧重满足精神需求，追求自我实现。



- 学者之所以能超越大部分大学教师而取得非凡成就的最主要的原因就在于大学教师是以学术为职业而学者则是在此基础上发展以学术为志业，他们是怀着一种宗教般虔诚的心情去从事这个职业的。吴宓在20世纪30年代发表的《我之人生观》一文中，提出“职业与志业合，乃人生最幸之事。”而学者正是实现了“学术化生存”



第三，建设内部制度、形成学科文化

- 东北财大产业组织学于立教授：管理层次论。
- “一个人行政要做，管理中心主任要做，科研要做，课题要做，这是很难的。”
- “我提出了一个管理层次论：第一流的层次是管事，第二流的层次是不管事管人，第三流的层次是人也不管，建立规章制度，用制度来管人管事，第四流的层次是制度也不管了，提炼精神，形成文化。这样大家志同道合，分头去做，我站在最高层。”



- 建制-立言
- 任何一个组织，如果没有理念就没有愿景，没有目标无法把愿景具体化，没有战略难以实现目标，没有制度和战略不能保障，没有流程战略就是口号，没有岗位流程就是摆设，没有合格的人才岗位就是个晃子。
- 愿景--目标--制度文化--战略--流程--岗位--人才，这些才能保证我们的理想变成现实。



- 梁晓声说：“文化”可以用四句话表达：植根于内心的修养；无需提醒的自觉；以约束为前提的自由；为别人着想的善良。
- 日本式管理：微妙性、亲密性



2、作为学校的学科

- 实现三个有序：
- 第一个有序：应保障学科建设目的和政策设计的有序，为学科组织提供一个明确的、稳定的，具有可预见性的建设计划，并审查学科规划的战略匹配性。



- 第二个有序：应保障学科建设资源配置的有序，为学科组织建设提供一个基于学科发展规律的资源配置方案，诸如学者的遴选、实验室的建设、研究经费使用等等都应体现学科组织在学科建设中的主体性地位，避免学科要素的简单堆砌和粗放式发展。
- 第三个有序：大学应保障对学科建设评价的有序，以边界清晰的学科组织整体为评价对象，实现对“组织”的能力评估而非要素比较。



- 第一、制定学校基于学科发展战略规划
- 第二、治理变革与学科制构建
- 第三、建设学科公共服务体系



基于学科 重构大学

- 正如美国著名学者伯顿·R·克拉克所言：“许多由上层宣布的改革过早地夭折,其原因之一是内部组织未能有效地动员起来,因而缺乏应有的支持。在一个头轻脚重的系统里,基层组织是推动政策和改革的主要力量。” “在一种以基层为主的学科和事业单位的矩阵中,基层革新是一种关键的变革形式。”



学科制构建：内涵与框架

- 学科制，作为一种基于学科组织而建构起来的有关大学的学术组织结构、学术运行机制，是大学最基本的学术组织制度。
- 制度是思想的物化和相对稳定下来的契约，是人们交往与行动的规则。
- 它规定了学者进行知识劳动的行为规范与组合方式。

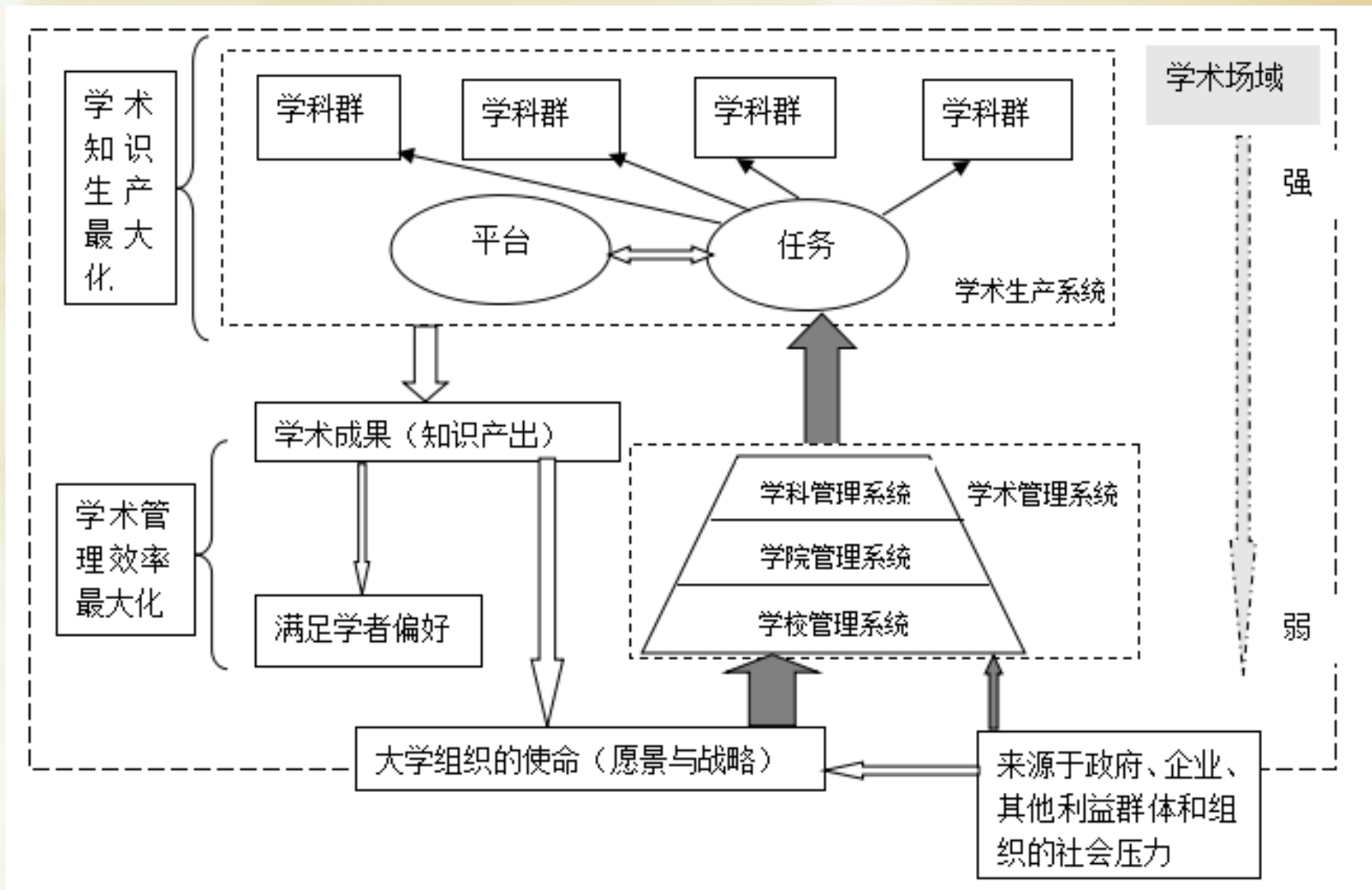


- 1、基于学科组织使命的学者遴选与培养机制
- 2、基于学科组织成长的现代大学理财制度
- 3、治理模式下集约性学术资源共享平台的构建



- 举例：基于学科使命的学者遴选
- 学校的学术委员会制定学科战略规划，规定各个学科的人员数量、人员结构；在选拔人才、培养人才、使用人才时，由学科与学院进行协商，最终的决策权由学科行使；学科在进行决策时，初步决策权由学科教授会行使，最终决策权由学科带头人行使。

大学学术运行系统模型





3、政府的学科

起点——

1985年：中共中央在《关于教育体制改革的决定》中提出“根据同行评议、择优扶植的原则，在高等学校有计划地建设一批重点学科”

学科建设的符号话语体系，举国重视，资源配置方式



- 政府对学科建设具有强大的推动作用
- 第一、系统构建宏观调控机制
- 第二、建立考核评价机制
- 第三、建立科学的投入机制



- 学科的分类管理与投入：
 - 1、科学前沿：竞争性投入
 - 2、战略急需：布点式投入
 - 3、现实问题：竞争性与布点式结合



- 学科组织化三部曲：
- 第一，清晰学科组织的组织边界，即可通过学科建制，也可是学科成员相互协作后自然自发形成，最终完成学科组织的实体化过程，实现由非组织到组织的演化；



- 第二，学科组织形成共同愿景，在整体上趋向规模化，进行纵向上的分层和横向上的分工，实现组织化程度低到组织化程度高的演化，组织内部规范基本形成，组织运行具有明显的秩序性；
- 第三，学科组织的结构和秩序产生高效率，学科要素被有机的整合起来，充满活力，实现学科组织运行上由简单到复杂的演化。



学科建设新境界：

- 从事实到价值
- 从离散到集约
- 从自发到自觉



浙江工业大学
现代大学制度研究中心
Zhejiang University of Technology
Modern University System Research Center

谢谢！