

基于组织诊断的职业院校组织机构优化路径研究

赵海静, 程峥

北京劳动保障职业学院, 北京 100029

DOI: 10.61369/ETR.12321

摘 要： 随着职业教育改革的深入推进以及产业升级对高素质技术技能人才需求的不断变化，职业院校的组织架构合理性与有效性面临着新的挑战。基于组织诊断理论，对职业院校组织机构的问题进行分析。研究发现，职业院校组织机构存在对市场需求反应迟缓、专业设置不合理，工作任务划分不符合逻辑、行政化色彩浓厚，部门协同困难、信息沟通不畅，管理层级过多、沟通成本过高，机构臃肿、人员冗余，以及职能交叉、执行力不足等问题。对此，职业院校应紧跟产业需求，优化专业设置；梳理工作流程，明确任务划分；细化部门职责，增强部门协同；推行层级扁平化管理，减少管理层级；开展岗位评估，优化人力配置；明确职能边界，提高执行效率。

关 键 词： 组织诊断；职业院校；组织机构

Research on the Optimization Path of Organizational Structure in Vocational Colleges Based on Organizational Diagnosis

Zhao Haijing, Cheng Zheng

Beijing Labor and Social Security Vocational College, Beijing 100029

Abstract： With the deepening of vocational education reform and the constantly changing demand for high-quality technical and skilled talents due to industrial upgrading, the rationality and effectiveness of the organizational structure of vocational colleges are facing new challenges. Based on organizational diagnosis theory, this paper analyzes the problems of the organizational structure of vocational colleges. The study found that the organizational structure of vocational colleges has several issues, including slow response to market demand, unreasonable major settings, illogical division of work tasks, strong administrative characteristics, difficulty in department collaboration and poor information communication, too many management levels and high communication costs, bloated organizations and redundant personnel, overlapping functions, and insufficient execution. In response, vocational colleges should closely follow industrial demands and optimize major settings, sort out work processes and clarify task divisions, refine departmental responsibilities and enhance departmental collaboration, implement flat management to reduce management levels, conduct job evaluations and optimize human resource allocation, clarify functional boundaries, and improve execution efficiency.

Keywords： organizational diagnosis; vocational colleges; organizational structure

引言

职业教育在教育强国建设中占据着愈发重要的地位，职业院校作为技术技能人才培养的重要基地，其组织架构的合理性和有效性直接关系到人才培养的质量和效率。然而，随着职业教育改革的深入以及产业升级对高素质技术技能人才需求的不断变化，职业院校在发展过程中逐渐暴露出一些深层次问题，其中组织架构方面的问题尤为突出。合理的组织架构能够提升学校的整体办学水平与竞争力，组织诊断是通过对组织内部各个方面进行系统的分析与评估，以鉴别出组织存在的问题，并提出针对性改进建议的过程。基于组织诊断的视角对职业院校组织架构进行优化研究，能够为职业院校解决组织架构现存问题提供针对性的策略与方案，为职业院校组织架构的研究提供新的思路与方法，推动职业教育高质量发展，更好地服务于经济社会发展大局。

国内对于职业院校组织机构的研究随着职业教育的发展而逐步深入。常桐善（2016年）提出，院校研究组织机构应具备“集中型”的组织机构、行政建制、明确反映机构功能的名称、配置足够人员、拥有统管学校数据信息的权利等特征^[1]。崔发周（2021年）从高水平专业群建设的视角出发，指出高职院校的组织机构存在的问题：包括僵化状态、整体管理水平较低、不适应新一代信息技术驱动下

作者简介：

赵海静（1983—），男，内蒙古人，讲师，硕士。

程 峥（1981—），女，河南人，高级工程师，硕士。

企业转型升级的需要，并建议高职院校内部行政组织应重点加强研究发展和质量监控部门的功能，以提升前馈控制水平^[2]。邢晖（2019年）等通过调查发现，高职院校的组织机构设置存在缺乏科学论证、行政化倾向严重、制度建设薄弱、外部参与不足、特性不明显、组织结构变革小、治理能力提升慢等问题，建议高职院校应加强顶层设计、设立良好的制度框架、依法治校、构建特色机构、构建扁平化组织、多元共治、精细化管理、提升治理能力^[3]。贾东琴（2015年）对国内外大学图书馆的组织结构进行了深入的研究和比较^[4]。余涌泉（2020年）对职业院校质量体系文件化建设和组织机构建设方面进行一些探索，分析了存在的问题，并提出了相应的对策^[5]。职业院校与企业合作紧密，其组织架构注重企业参与及实践教学环节的设置。美国社区学院作为职业教育的重要载体，其组织架构具有高度自治性，注重社区服务功能的发挥，组织架构围绕社区服务与职业技能培养展开。澳大利亚的 TAFE（技术与继续教育）学院采用行业主导的模式，行业组织在学院的组织架构中占据重要地位，学院内部架构围绕行业需求进行资源配置与教学管理。

一、职业院校组织机构现状与问题分析

（一）职业院校组织机构的现状

为深入了解职业院校组织架构的真实状况，本研究选取了不同地区、不同类型的多所职业院校作为样本，涵盖东部沿海经济发达地区的高职院校，中部地区的院校，以及西部地区的院校。这些院校在专业设置、办学规模、师资力量等方面各具特色，能够较为全面地反映职业院校的多样性。

（二）职业院校组织机构存在的问题

根据盖洛普 Q12 问卷的调研结果，我们发现职业院校的组织机构目前正面临着一系列的问题，这些问题具体包括：

1. 对市场需求反应迟缓，专业设置调整存在滞后性

经调研发现，职业院校在专业设置调整上表现出显著的滞后性，对接区域产业发展需求的适配度较低。一方面，部分专业设置仅基于学校自身资源进行考量，未能与区域经济发展需求紧密结合，导致培养出的学生与市场需求出现脱节现象^[6]。另一方面，专业调整机制的灵活性不足，难以快速适应市场变化。市场需求的快速变化要求职业院校及时调整专业方向、课程设置和教学内容，但部分院校因缺乏有效的专业动态调整机制，无法及时掌握市场需求并作出调整，导致专业设置与市场需求严重脱节。

2. 工作任务划分的逻辑性缺失，行政化主导机构设置

在职业院校的组织架构中，部门职责的划分存在不合理现象。部分院校在进行工作任务划分时，并未充分考虑教育工作的内在逻辑与规律，而是基于行政指令或管理便利性进行简单划分。这种做法导致了教学与管理的分离，教学部门与管理部門之间的职责边界模糊，导致部门间出现了推诿责任、互相扯皮的现象。同时，行政化主导的机构设置模式也较为普遍。在此模式下，职业院校的组织架构往往参照行政机关的设置，强调层级分明、分工明确，但忽视了职业教育的特殊性。职业教育强调实践性、应用性和灵活性，而行政化主导的机构设置则可能导致资源的分散，沟通成本显著增加，教学活动绩效大幅下降。例如，一些院校设置了过多的行政管理部门，导致指挥多、执行少，各管理部门均承担任务要求，使得教学部门应接不暇，从而造成教学一线资源配置相对不足，影响了教学质量的提升^[7]。

3. 部门间协同合作效率低下，信息沟通存在明显障碍

职业院校的教育教学活动需要院校内部门间协同配合才能顺

利开展。然而，目前部分职业院校在部门间协同方面面临较大困难。部门之间缺乏有效的沟通，信息传递不畅，导致工作效率低下。例如，教学部门与招生就业部门之间缺乏密切沟通，教学部门在专业设置和课程调整时未能充分考虑就业市场需求，导致毕业生面临就业难题。此外，信息交流障碍还体现在部门之间存在信息壁垒，各部门之间缺乏信息共享的意识和机制^[8]。例如，教务部门的教学计划、课程安排等信息未能及时传递给后勤保障等部门，导致后勤服务工作难以与教学活动同步开展。

4. 架构层级冗余导致沟通成本增加，工作效率低下

部分职业院校的组织机构存在层级过多的问题。尽管这种多层级的组织架构在一定程度上有助于管理的规范化和制度化，但也带来了诸多弊端。首先，层级过多导致信息传递链条过长，信息在传递过程中容易失真或被延误。其次，层级过多增加了沟通成本。各部门之间需要通过多个层级进行沟通协调，耗费了大量的时间和精力^[9]。最后，层级过多导致工作效率低下。过多的管理层级和繁琐的管理流程使得各部门在开展工作时需要花费大量时间进行请示汇报和协调沟通，无法快速响应教育教学需求。

5. 机构膨胀、人员冗余的现象普遍存在

部分职业院校在组织机构设置和人员配置方面存在机构臃肿、人员冗余的问题。一方面，一些院校在追求规模效应过程中，盲目扩大办学规模，导致机构设置过多过细，部门职能重叠，人员配置不合理。另一方面，部分院校在人员招聘和使用过程中缺乏科学合理的规划和管理，存在人员冗余现象^[10]。与此同时，关键岗位或急需岗位却缺乏足够的人力支持，影响了工作的正常开展。机构臃肿和人员冗余不仅增加了学校的管理成本，也降低了学校的运行效率。

二、职业院校组织机构优化路径

（一）紧密对接产业需求，优化专业设置

首先，职业院校应建立完善的市场调研机制，定期对地方经济发展趋势、产业结构调整、行业人才需求等进行深入调研，确保专业设置与市场需求紧密结合。其次，根据调研结果，动态调整专业方向和课程体系。对于市场需求旺盛的专业，应加大招生规模和师资投入；对于市场需求不足或就业前景不佳的专业，应适时调整或停办。同时，积极探索跨学科、跨专业复合型人才培养

养模式，培养适应新兴产业和多元化岗位需求的高素质技术技能人才。例如，针对当前智能制造、人工智能等新兴产业的发展需求，职业院校可以开设相关专业或在现有专业中融入相关课程模块，为学生提供前沿技术的学习机会，提升其就业竞争力^[11]。

（二）梳理工作流程，明确任务划分

优化职业院校组织机构的核心在于梳理工作流程，并明确各部门和岗位的职责划分，避免职责不清和工作重复。首先，对现有工作流程进行全面梳理，结合职业教育的特点和实际需求，对工作流程进行优化和重构。其次，依据优化后的工作流程，重新界定各部门和岗位的职责和任务，确保每个环节均有明确的责任主体，防止出现任务推诿和职责空白的现象。同时，建立动态任务调整机制，根据学校发展和工作需求的变化，及时调整任务划分，确保组织机构的灵活性和适应性^[12]。

（三）细化部门职责，增强部门协同

部门之间的协作是职业院校高效运行的重要保障。优化组织机构需要进一步细化部门职责，消除职责交叉和模糊地带，同时建立有效的部门协同机制。首先，对各部门的职责进行详细梳理和重新定义，明确各部门的核心职能、辅助职能和协同职能^[13]。其次，建立跨部门协同工作机制，打破部门壁垒，促进信息共享和资源整合。例如，建立信息共享平台，实现各部门数据的实时共享和动态更新；设立跨部门项目团队，针对学校重大任务或项目开展协同工作，提高工作效率和质量。

（四）层级扁平化管理，降低沟通成本

在职业院校中，传统的多层级管理模式容易导致信息传递不

畅、决策效率低下等问题。推行层级扁平化管理是优化组织机构的重要举措之一。首先，精简管理层级，减少不必要的中间环节，缩短信息传递链条。例如，取消部分层级重叠的管理机构，将一些管理职能下放至基层部门或直接与教学一线对接，确保信息能够快速、准确地传递^[14]。其次，优化管理流程，简化审批程序，提高决策效率。例如，建立快速审批通道，对于一些常规性或紧急性事项，减少不必要的审批环节，确保工作能够及时推进。同时，加强信息化建设，利用现代信息技术手段提升管理效率。

（五）开展岗位评估，优化人力配置

合理的人力资源配置是提高职业院校运行效率的重要保障。开展岗位评估，优化人力配置，能够确保每个岗位都有合适的人才，充分发挥人力资源的效能。首先，建立科学的岗位评估体系，从岗位职责、工作难度、工作强度、技能要求等多个维度对岗位进行评估，确定岗位价值和重要性。其次，根据岗位评估结果，合理配置人力资源^[15]。同时，建立动态的人力资源调整机制，根据学校发展和工作需求的变化，及时调整人员岗位，确保人力资源的合理流动和优化配置。例如，对于一些因专业调整或部门合并而产生的富余人员，可以通过内部转岗、培训再就业等方式进行合理安置，避免人力资源浪费。

参考文献

- [1] 常桐善. 大学院校研究组织机构 [J]. 复旦教育论坛, 2016, 16(5): 27-34.
- [2] 崔发周. 高职院校内部行政组织机构优化策略——基于高水平专业群建设的视角 [J]. 职教论坛, 2021, 37(01): 33-39.
- [3] 邢晖, 郭琦姝, 王维峰. 高职院校内部治理结构现状及优化研究 [J]. 国家教育行政学院学报, 2019(02): 31-39.
- [4] 贾东琴. 高校图书馆组织机构变革历程分析 [J]. 图书情报知识, 2015(02): 28-36.
- [5] 余涌泉. 职业院校质量管理体系文件化建设及组织机构建设对策研究 [J]. 中国培训, 2020(01): 42-44.
- [6] 任晓庆. 地方高校组织机构设置分析 [J]. 智库时代, 2018(35): 73-74.
- [7] 赵亮. 高校内部管理机构设置现状分析 [J]. 南京医科大学学报, 2015(2): 142-145.
- [8] 范梅. 浅析国内高等教育管理中存在的问题与解决措施 [J]. 中国科教创新导刊, 2013(29): 220.
- [9] 刘婧. 探析我国高等教育行政管理体制的改革 [J]. 高教研究, 2015(5): 86.
- [10] 龙献忠. 高等学校组织机构分析及改革研究 [J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2004(3): 47-51.
- [11] 郭珊岚, 陶世冰, 李静, 等. 基于区域专科联盟合作模式下建设资阳市“互联网+”病理诊断中心的路径探究 [J]. 中国卫生产业, 2024, 21(16): 161-164+175. DOI: 10.16659/j.cnki.1672-5654.2024.16.161.
- [12] 汪海燕, 张星星. 职业教育教学过程质量监控研究——基于模块化课程体系的人才培养过程 [J]. 昆明冶金高等专科学校学报, 2022, 38(2): 24-29.
- [13] 郑万吉. 基于组织架构图视角的商业银行数字化转型路径研究 [J]. 福建金融, 2023(12): 76-82.
- [14] 陈玲, 饶雨泰, 李智. “双高计划”背景下高职院校国际化发展的困境与路径——基于41所湖北高职院校教育质量年报分析 [J]. 广西职业技术学院学报, 2022, 15(1): 75-82.
- [15] 董杰. 内部质量保证体系下高职院校教学工作诊断与改进的研究与实践 [J]. 纺织服装教育, 2023(2).