

高校学生组织管理中的架构选择与演化逻辑

——基于组织权变理论的分析

张 希

北京外国语大学学生工作部, 北京

收稿日期: 2026年7月17日; 录用日期: 2026年8月19日; 发布日期: 2026年8月27日

摘 要

高校学生组织普遍面临“职能僵化”与“项目松散”的结构性两难。本研究从组织权变理论视角出发, 分析了职能制、项目制与矩阵制三种架构类型在学生组织中的适用条件、内在矛盾与演化逻辑。研究发现: 组织架构的有效性取决于组织规模、业务类型、成员能力发展阶段等要素的结构性匹配, 其演化遵循“结构-能力-环境”协同适应的基本逻辑。研究为高校学生组织的架构设计与动态调整提供了理论依据与实践参考。

关键词

高校学生组织, 组织架构, 矩阵式管理, 项目制, 组织演化

Architectural Choices and Evolutionary Logic in the Management of University Student Organizations

—An Analysis Based on Organizational Theory

Xi Zhang

Student Affairs Department, Beijing Foreign Studies University, Beijing

Received: July 17, 2026; accepted: August 19, 2026; published: August 27, 2026

Abstract

University student organizations generally encounter a structural dilemma of “rigid functions” and “loose projects”. This study, from the perspective of Organizational Contingency Theory, analyzed

the applicable conditions, inherent contradictions, and evolution logic of three organizational structure types - functional system, project system, and matrix system - in student organizations. The research found that the effectiveness of the organizational structure depends on the structural matching of factors such as organizational size, business type, and the stage of members' ability development. Its evolution follows the basic logic of "structure - capability - environment" collaborative adaptation. The research provides a theoretical basis and practical references for the structure design and dynamic adjustment of university student organizations.

Keywords

University Student Organizations, Organizational Structure, Matrix Management, Project System, Organizational Evolution

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

高校学生组织是落实“三全育人”的重要载体。当前，学生组织类型日趋多元，承担的功能逐步扩展。在实际运行中，学生组织面临一个结构性难题：采取职能制架构，部门间协调成本较高，对变动环境的响应速度较慢；采取纯粹项目制，则可能出现组织资源分散、成员归属感弱化的现象[1]。如何选择与组织条件相适应的架构，并在发展过程中进行动态调整，是高校学生组织管理中需要回应的实践问题。

本研究从组织理论视角出发，分析三种架构类型在学生组织中的适用条件与运行逻辑，并结合实际案例，探讨组织架构动态演化的内在机制。

2. 学生组织组织架构的类型学分析

2.1. 职能制结构：专业化优势与协同困境

职能制结构按专业分工设置常设部门，成员按部门归属。该结构的优势在于职责边界清晰，有利于同类技能的积累。对于业务类型相对稳定、规模较大的学生组织，职能制能够提供相对稳定的运行框架。其局限包括：部门间协调成本较高，跨部门任务需经多层协调，响应周期较长；部门设置基于功能预设，当业务方向变化时，既有架构可能与实际需求产生偏差；成员长期隶属单一部门，跨岗位锻炼机会有限。有研究指出，传统科层制学生组织存在管理层级多、信息传递效率不高等问题[1]。

2.2. 项目制结构：灵活响应与资源碎片化

项目制结构按具体任务组建临时团队，成员围绕项目目标进行协作。近年来，项目化管理被引入高校学生组织，作为应对职能制运行困境的替代方案[2]。项目制的优势在于组建灵活、响应较快，能够根据任务需求配置资源，同时为成员提供较大的自主空间。纯粹项目制在运行中亦面临一些问题：各项目独立运作，人力、信息、经验在不同项目间的流动性不足；项目团队的临时性使成员的组织认同感较弱；项目结束后团队解散，运行过程中的经验难以沉淀为组织的长期知识积累；各项目之间工作量不均衡，可能导致不同项目组成员投入程度的差异等。

2.3. 矩阵制结构：二元平衡的制度设计

矩阵制结构是职能制与项目制的结合形态，成员同时隶属于职能部门与项目团队，形成双重权责关

系。[3]其特点在于兼顾职能分工的专业性与项目运作的灵活性。在学生组织中引入矩阵制结构，即在纵向上保留职能部门以维持专业能力的持续建设，在横向上组建项目团队以实现对具体任务的快速响应。两者的交叉点体现为成员在归属部门的同时参与项目工作。此种结构对成员的沟通协调能力提出了一定要求，同时需要配套相应的考核机制[4]。从组织二元性的角度看，矩阵制为组织同时发展“利用”与“探索”两种能力提供了制度框架[5]。

三种架构类型的核心特征与适用条件见下表 1。

Table 1. Core characteristics and applicable conditions of three architecture types
表 1. 三种架构类型的核心特征与适用条件

架构类型	核心特征	优势	局限	适用条件
职能制	按专业分工设部门	职责清晰、专业积累	协同成本高、应变慢	业务稳定、规模较大
项目制	按任务组建临时团队	灵活快速、自主性强	资源碎片化、归属感弱	项目驱动、业务多元
矩阵制	部门 + 项目双维度交叉	兼顾专业、与灵活	双重领导、考核复杂	规模适中、项目密集

2.4. 权变理论的分析框架：结构 - 能力 - 环境匹配模型

上述三种架构类型的有效性并非绝对，而是取决于组织所处的具体情境。组织权变理论(Organizational Contingency Theory)的核心命题是：不存在普遍适用的最优组织结构，其有效性取决于组织规模、技术特征、环境不确定性等权变因素的匹配程度[6] [7]。基于这一理论，并结合高校学生组织的特点，本研究结合实例构建了“结构 - 能力 - 环境”三维匹配模型。

“结构”指组织内部的部门设置、层级关系与权责分配方式。“能力”指成员的知识储备、专业技能、自主运作水平及组织整体的资源整合能力，其理论依据可追溯至资源基础观(Resource-Based View) [8]。“环境”指组织面临的特征、资源供给状况、利益相关者需求及其变动频率，制度理论(Institutional Theory)指出组织需对外部环境变化作出适应性回应[9]。

三者之间的匹配逻辑在于：当“结构”与“能力”“环境”之间的适配度较高时，组织运行效能处于较优状态；当“环境”变化或“能力”跃升而“结构”未能同步调整时，便产生“错配”，催生架构调整的动力。组织的演化过程，即是不断消解“错配”、重建“适配”的动态过程[10]。

3. 三种组织架构的适用边界与内在矛盾

3.1. 职能制在学生组织中的适用条件与局限

职能制结构的有效运行以一个前提条件为基础：部门设置与业务需求之间存在相对稳定的对应关系。多数高校学生组织的情况与此不完全吻合。学生组织的业务内容随学期周期、外部资源获取状况及指导教师变动等因素而发生变化。以固定部门结构应对变动中的业务需求，容易出现部门间工作负荷不均衡的现象。此外，学生组织成员的能力水平处于持续变化之中：新成员需要逐步适应工作内容，骨干成员的能力在实践中成长，毕业离校带来人员更替。职能部门所依赖的专业化水平本身即随时间推移而发生变化。当部门工作过度依赖指导教师推动而学生尚未形成自主运作能力时，该部门的功能发挥将受到制约。

北京外国语大学 Globlink 学生工作室在不足一年的时间内经历了三次显著的组织架构调整,这一“高密度”的架构演化为追踪学生组织架构变革的动态过程提供了难得的研究契机。该工作室以培养学生全球胜任力为目标,承担国际志愿服务项目的策划、对接、宣传与带队管理等职能,其架构演变经历了职能制、项目制、矩阵制三种典型形态,具有类型学上的完整性。工作室初创期(第 0~5 个月)设置了调研部、项目部、宣传部、翻译部、志愿者部五个职能部门。运行结果显示:宣传部与翻译部因公众号运营和材料翻译构成持续的业务需求,逐步形成稳定工作流程;调研部与项目部则较多依赖指导教师提供选题方向与外部资源,工作内容较为有限;志愿者部各项目组之间工作量存在差异,部分项目运行稳定,部分尚处于起步阶段。职能制的专业分工在此面临业务成熟度与成员能力发展阶段的匹配问题。

3.2. 项目制的运行效率与结构限度

项目制能够提升组织对具体任务的执行效率。当组织在不同项目之间切换时,前一项目积累的经验能否有效转移至后续项目,各项目间的资源能否实现复用,信息能否在各项目组之间流通,这些问题直接影响组织的整体运行效果。各项目组成员可能需要独立处理相似的工作环节,组织整体能力的累积效应不够明显。在纯粹项目制下,项目组长通常将主要精力集中于所负责项目的日常事务,较少参与或关注组织整体层面的事务。组织的长期发展规划、各项目之间的资源协调、品牌建设等事项,缺乏明确的负责主体或议事渠道。这一结构特征使组织在执行层面之外的战略功能相对薄弱。

Globlink 工作室在项目制运行阶段(第 6~10 个月)将部门结构改为十大项目组,各组设组长对接指导教师。调整后执行效率有所提升,学期内完成了四项志愿服务活动并承办一次全国性会议。同时也出现了新的情况:各项目组工作量存在差异,大型项目持续整学期而部分孵化项目活动频次较低;项目间信息交流不够通畅;组织层面缺少负责发展规划与资源整合的职能设置。

3.3. 矩阵制的适用条件与运行特征

矩阵制通过在组织中增设统筹协调层,将战略规划与执行落实纳入统一的管理框架。执行层面的功能集中于已有项目的实施,协调层面的功能包括跨项目资源调配、发展方向讨论与外部信息对接。这一结构设计回应了学生组织中执行与规划两种功能协同发展的需求。从组织二元性的角度看,矩阵制使组织同时具备“利用”与“探索”两种能力[5]。“利用”涉及对已有项目的运营与优化,“探索”涉及对新项目方向的规划与开发。两者通过定期的议事机制形成信息交换,使执行层面的工作进展能够为规划层面提供参考,规划层面的方向判断也有助于执行层面的工作安排。矩阵制的有效运行与组织的规模和项目密度有关。在成员数量较少、项目数量有限的情况下,设立专门的统筹协调层可能增加沟通环节;在成员数量较多、并行项目较多的情况下,统筹协调层的存在有助于减少各项目组之间的信息盲区[4]。

Globlink 工作室在架构调整后(第 10 个月起)将项目组整合为八个,设组长负责执行;设四名项目主管组成议事会,每人统筹两个项目组,定期讨论资源配置与发展方向;四名主管每周轮换一人参加上级组织例会。执行层与协调层的职能划分使工作室逐步形成了项目执行与规划发展的分工框架。

3.4. 组织架构演化的基本逻辑

综合上述分析,三种架构的演进遵循“结构-能力-环境”动态匹配的组织逻辑:职能制的设计逻辑以功能预设为出发点,适用于业务稳定、成员能力成熟的情境;项目制以任务响应为核心驱动,通过将组织单元与项目对应使资源配置贴近业务需求,但项目数量增多时协调与信息流通问题逐步显现;矩阵制则基于执行与规划两种功能的区分,通过设置不同层级分担不同类型的工作任务。每一次架构调整,都是组织对既有结构与当前业务需求、成员能力水平之间匹配程度的重新评估。这一逻辑揭示了学生组

织管理中的一个重要命题：组织架构不存在“一次性最优解”，需要在持续迭代中实现结构设计与组织发展的动态协同。

4. 结论与高校学生组织管理启示

本研究分析了三种架构类型在学生组织中的适用条件与内在矛盾。主要结论如下：第一，学生组织的架构设计应基于实际业务需求，而非预设的功能蓝图。在业务类型尚未稳定的阶段，灵活的项目制或混合制比完整的职能制更为适合。第二，项目制有助于激发学生自主性，但当并行项目达到一定数量时，需在组织内部设立统筹协调职能，使执行信息有效传递至规划层面。第三，矩阵制为学生组织提供了兼顾职能分工与项目灵活性的结构方案，其有效运行需配套相应的沟通与考核机制。第四，组织架构的动态调整应被视为适应环境变化与自身发展的常态化过程。

基于上述分析，本研究提供一个简易的诊断框架，供管理者初步评估组织现状与架构匹配程度。该框架涵盖三个维度，见下表 2。

Table 2. Diagnostic framework for student organization structure
表 2. 学生组织架构诊断框架

评估维度	评估问题	选项
业务特征	组织承担的任务类型是否相对稳定？	a. 长期固定 / b. 随学期周期变化 / c. 频繁变动
业务特征	是否有多个项目同时并行运行？	a. 1~2 个核心项目 / b. 3~5 个项目 / c. 5 个以上
业务特征	外部任务来源是否具有可预期性？	a. 稳定可预期 / b. 部分可预期 / c. 以突发为主
成员能力	多数成员是否具备独立自主运作能力？	a. 普遍具备 / b. 部分具备 / c. 尚不具备
成员能力	是否有较为成熟的骨干梯队？	a. 有明确梯队 / b. 正在培养 / c. 缺乏梯队
运行状况	成员总规模大致处于哪个区间？	a. 30 人以下 / b. 30~50 人 / c. 50~100 人 / d. 100 人以上
运行状况	部门或项目组之间是否经常协调不畅？	a. 很少出现 / b. 偶尔出现 / c. 经常出现
运行状况	是否存在工作负荷不均的现象？	a. 不存在 / b. 偶尔出现 / c. 较为普遍
运行状况	是否有议事渠道讨论发展战略问题？	a. 有明确机制 / b. 有过但不定期 / c. 没有

诊断参考：若多数选项为 a 类，表明组织业务稳定、运行顺畅，职能制可提供有效支撑；若业务呈多元化且以任务驱动为主，但成员自主性较强且规模适中，项目制有助于激活执行力；若并行项目较多(通常 5 个以上)、成员在 50~100 人区间且当前架构下信息流通不畅或战略谋划功能缺失问题突出，可优先考虑引入矩阵制的分层结构。本框架仅供初步参考，具体选择需结合实际情境综合判断。

参考文献

[1] 周生虎. 从科层制到矩阵制: 高校学生组织结构创新思考[J]. 教育理论与实践, 2016, 36(9): 6-8.

[2] 师帅. 项目化管理在高校共青团工作中的实践与探索[J]. 才智, 2022(6): 137-139.

[3] 陶俊清, 邓珊珊. 高校学生工作矩阵式管理模式透析[J]. 黑龙江高教研究, 2009(9): 56-57.

[4] 陈信存. 高校学生管理体制创新略论——以组织结构优化为视角[J]. 社会科学家, 2013(5): 111-114.

[5] 李忆, 司有和, 苑贤德. 组织二元性研究综述[J]. 现代管理科学, 2010(7): 115-117.

[6] Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School Press.

[7] Drazin, R. and de Ven, A.H.V. (1985) Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*,

- 30**, 514-539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- [8] Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, **5**, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- [9] DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, **48**, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- [10] Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, **50**, 37-46.