

G·X·Z·C·G·B·S·Z T·S·Y·N·L·J·S

高校中层干部素质提升与能力建设

GaoXiao ZhongCengGanBu SuZhiTiSheng Yu NengLiJianShe

祁学银 © 主编



素质和能力概述篇——明确基本内容 把握角色特征

素质提升篇——适应科学发展 提高综合素质

能力建设篇——具备综合能力 提高整体效能

理论指导篇——汲取领袖智慧 用科学理论武装头脑

案例篇——理论联系实际 丰富实践经验



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

高校中层干部 素质提升与能力建设

主 编 祁学银
副主编 宋敏娟 缪愫生

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书从多种角度对中层干部必备的素质和能力进行较为全面深入的阐述。全书内容丰富、阐述系统、重点突出,具有时代性、综合性、实用性等特点。既有学理挖掘,又有案例评析;既有说理论事,又有旁征博引,还有领袖语录,具有较强的启迪性与实践性。全书立足于高校的实际,致力于为高校中层干部提升素质、增强能力提供务实管用的知识、思路、方法和策略,为读者提供丰富的才智营养。

图书在版编目(CIP)数据

高校中层干部素质提升与能力建设/ 祁学银主编.

—上海:上海交通大学出版社,2010

ISBN 978-7-313-06322-9

I. 高... II. 祁... III. 高等学校—干部—能力培养—研究—中国 IV. G647..23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 039851 号

高校中层干部素质提升与能力建设

祁学银 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:10.125 字数:289 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

印数:1~2230

ISBN 978-7-313-06322-9/G 定价:31.00 元

版权所有 侵权必究

序

上海市人民政府副秘书长



党的十七届四中全会指出：“要建设高素质干部队伍，凝聚各方面人才和力量，充分发挥党委领导核心作用、基层党组织战斗堡垒、共产党员先锋模范作用”。党的十七大明确提出要“提高高等教育质量”。可见，深化高校内涵建设，提高教育质量，是当前高校贯彻落实科学发展观的根本所在，是高校工作的目标指向。作为高层次人才培养的重要阵地和知识创新的战略高地，高等教育功能的充分发挥已成为建设中国特色社会主义的重要条件。而高校党的建设则是高等教育事业健康发展的根本保证。因此，切实推进高校各级领导班子建设也就凸显出强烈的时代价值。

领导班子是高校事业改革发展的领导者、组织者、推动者，党委领导下的校长负责制是高校最根本的领导体制，是党的民主集中制在高校最突出的体现，领导班子的状况更是党的执政能力在大学的校园的具体体现。当前，还要不断完善高校党委领导下的校长负责制和院系党政联席会议领导体制。高校中层干部一般指处(部)长、两级学院书记、院长等，是高校规模相对较大的管理群体，是高等教育教学管理链条的中坚，处于校领导和基层之间，既是下属又是管理者。作为下属，中层干部必须全力贯彻校领导的决策，实现校领导的意图；作为管理者，中层干部必须发挥领导艺术，充分调动教职员工的积极性，共同完成本部门的目标和任务。同时中层干部作为学校管理的中间枢纽，在纵向上要沟通好校级和教职员工之间的上下关系，横向上要协调好与同级各部门之间的左右关系。因此只有中层干部充分发挥链条作用，才能使学校形成一个有机整体，做到上下一致，同心同德，为共同的目标各司其职、各尽其才。

高校中层干部整体情况是好的，起着不可替代的作用，为高校改革

《高校中层干部素质提升与能力建设》

发展做出了很大贡献。但在新形势、新任务面前,有的干部素质和能力还不能完全适应党的执政能力和先进性要求,有的还缺乏宗旨意识、大局意识、忧患意识、责任意识,作风飘浮、管理松弛、工作不够扎实。我们必须正视这些问题,解决这些问题。当前,要以开展深入学习实践科学发展观和学习贯彻党的十七届四中全会精神为契机,以增强创新能力为重点、以胜任本职工作为目标,积极做好高校各级领导干部的教育培训工作,切实增强他们谋划发展和改革创新的能力,依法办学、科学管理和民主管理的能力,统筹协调人才培养、知识创新和社会服务的能力,建设和谐校园的能力。为推进高等教育内涵建设,坚持走创新型、开放型、特色型和服务型发展之路做出贡献。

近年来,上海应用技术学院党委坚持以中国特色社会主义理论体系为指导,全面贯彻落实科学发展观,在调查研究的基础上,深入研究高校党建,特别是干部队伍建设面临的热点和难点问题,重点围绕如何提高高校中层干部素质和能力这一重要课题,进行了积极而有益的探索,并取得了较好的成果。本书正是他们研究成果的体现,也是同志们长期积累和勤奋耕耘的智慧结晶。

书中从多种角度对高校中层干部必备的素质和能力进行了较为全面深入的阐述。内容丰富、阐述系统、重点突出,具有时代性、综合性、实用性等特点。既有学理挖掘,又有案例评析;既有说事论理,又有旁征博引,还有领袖语录。尤为难能可贵的是本书具有较强的启迪性和实践性。全书立足于高校的实际,致力于为高校中层干部提高素质、增强能力提供务实实用的知识、思路、方法和策略,为高校中层干部提供了较为丰富的才智营养。

加强高校党的建设,培养高素质的干部队伍,是切实提高党的执政能力、永葆党的先进性、办好中国特色社会主义大学的战略性任务。实践离不开理论指导,而理论又只能来源于实践,并在实践中丰富发展。因此理论研究必须紧密联系实际,懂得实际,切合需要。高校干部在理论思维和实践经验上都有明显优势,如都能像上海应用技术学院党委这样,对工作中所思所获及时整理、探讨和研究,这对丰富充实高校党建理论研究,有效推进高校发展大有益处,应加以提倡。

前 言

上海应用技术学院党委书记



毛泽东、邓小平、江泽民和胡锦涛对建设高素质的领导班子和干部队伍做过很多论述，都强调高度重视干部队伍建设是衡量一个政党政治上是否成熟的重要标志。党的十七届四中全会提出了提高党建科学化水平的新要求。不久前召开的第十八次全国高校党建工作会议进一步明确高校要按照德才兼备、以德为先的要求，以提高思想政治素质、增强办学治校能力为重点，在加强领导班子和干部队伍建设上取得新成效。2010年是全面启动实施国家、上海市中长期教育改革和发展规划纲要的起步之年，高校要持续推进内涵建设与发展，必须加强干部队伍建设。

我长期在高校工作，多年的工作实践使我深深体会到要办好一所大学，关键是要有一个强有力的校领导班子，同时还必须有一支素质高、能力强的中层干部队伍。在高校党委领导下的校长负责制下，高校中层干部地位举足轻重，不仅起着上传下达的疏通、传递作用，更要发挥执行、控制、协调和管理等能动作用。

毛泽东说：“正确路线确定之后，干部就是决定的因素。”可见，办好大学的关键是人，大学办得如何要靠领导、干部和教师的素质来反映，靠领导和管理的能力来体现。一般而言，能力的大小是由素质的高低所决定的。素质是能力的内在基础，能力是素质的外在表现。素质是领导干部从事领导活动的基本条件，是领导干部的潜在能力。素质必须转化为能力才具有真正的意义，而素质向能力的转化能否实现，关键取决于转化的主客观条件。

当前我国经济结构和发展方式面临深刻变化，高校只有真正以改革创新的精神推进内涵发展，才能在经济社会发展中以培养的人才引领未来社会发展方向，以科研创新引领未来科技发展方向，以社会服务

《高校中层干部素质提升与能力建设》

引领经济社会的发展。这些都要求高校中层干部正确认识自身的素质与能力状况,结合形势的要求和自身在高校承担的特殊职责,不断增强政治素质、理论素质、思想素质、道德素质、作风素质、纪律素质、能力素质、文化素质和心理素质;不断提高决策能力、目标管理能力、行使权力能力、协调控制能力、组织教学科研能力和表达能力。特别是要提高新形势下依法办事、应急管理、舆论引导以及推动发展群众工作等方面的能力和本领。

干部的良好素质和能力不是天生就有的,不是包装出来的,也不是自然形成的,需要接受党的教育并长时期在实践中加强政治、思想、纪律、作风和道德等方面的锻炼才能获得。这个过程就是学习理论、参加实践和自觉加强党内生活锻炼三者相互作用、有机统一的过程。

本书根据新时期对高校中层干部素质和能力的要求以及所要解决的问题设计模块。撰写人员大都来自高校,有的担任高校中层干部多年,对当好高校中层干部所需的素质和能力进行了多层面、多角度的分析和阐述,对素质提升和能力提高面临的热点、难点问题进行了较深入的探索,特别是通过编写案例,从正反两方面反映了担任高校中层干部的经验和教训。希望本书对高校中层干部拓展视野,优化领导和管理艺术,提高工作效率,促进素质提升和能力提高真正有所启迪和帮助!也热切期望高校中层干部以良好的素质、突出的业绩来丰富和完善本书的内容。

目 录

第一篇 素质和能力概述篇

——明确基本内容 把握角色特征

- 第一章 高校中层干部角色特征和作用…………… 3
- 第二章 高校中层干部的素质及构成要素…………… 10
- 第三章 高校中层干部的能力及构成要素…………… 17
- 第四章 高校中层干部素质和能力的现状及情况分析…………… 28
- 第五章 高校中层干部素质提升与能力建设的途径和方法…………… 39

第二篇 素质提升篇

——适应科学发展 提高综合素质

- 第六章 高校中层干部的政治素质…………… 49
- 第七章 高校中层干部的理论素质…………… 60
- 第八章 高校中层干部的思想素质…………… 71
- 第九章 高校中层干部的道德素质…………… 80
- 第十章 高校中层干部的作风素质…………… 88
- 第十一章 高校中层干部的纪律素质…………… 100
- 第十二章 高校中层干部的文化素质…………… 112
- 第十三章 高校中层干部的心理素质…………… 126

第三篇 能力建设篇

——具备综合能力 提高整体效能

- 第十四章 高校新上岗中层干部的开局能力…………… 139
- 第十五章 高校中层干部的决策能力…………… 153
- 第十六章 高校中层干部的目标管理能力…………… 164
- 第十七章 高校中层干部的行使权力能力…………… 177
- 第十八章 高校中层干部的协调控制能力…………… 190

《高校中层干部素质提升与能力建设》

第十九章	高校中层干部组织教学科研和管理能力·····	199
第二十章	高校中层干部的基层党建工作创新能力·····	207
第二十一章	高校中层干部的表达能力·····	212
第四篇 理论指导篇		
——汲取领袖管理智慧 用科学理论武装头脑		
第二十二章	毛泽东关于提高干部素质和能力的论段·····	225
第二十三章	邓小平关于提高干部素质和能力的论段·····	241
第二十四章	江泽民关于提高干部素质和能力的论段·····	250
第二十五章	胡锦涛关于提高干部素质和能力的论段·····	260
第五篇 案例篇		
——理论联系实际 丰富实践经验		
案例一	：他为什么受贿·····	275
案例二	：副院长为什么被判刑·····	278
案例三	：高校也会产生“硕鼠”吗·····	280
案例四	：他怎样从教授到阶下囚的·····	282
案例五	：曾经的模范党员，如今的阶下囚·····	285
案例六	：“小金库”成了“大毒瘤”·····	287
案例七	：高校也会出现校园职务犯罪——徇私舞弊罪吗·····	289
案例八	：新任中层干部如何加强自身作风建设·····	291
案例九	：如何防止高校领导干部走向违法犯罪道路·····	293
案例十	：二级学院院长为何上任一学期就辞职·····	297
案例十一	：赵刚书记决策的困惑·····	299
案例十二	：吴院长的教学改革为什么不能进行下去·····	301
案例十三	：老书记为什么赢得了全院师生的信赖·····	303
案例十四	：为什么“另类”院长是良师益友·····	306
案例十五	：高校二级学院如何“以人为本”，构建和谐学院·····	309
案例十六	：大爱无私，老讲师为什么深受学生爱戴·····	312
主要参考文献·····		314
后记·····		315

第一篇 素质和能力概述篇

——明确基本内容 把握角色特征

在高校党委领导下的校长负责制体制下,高校中层干部由于承上启下地位的特殊性,决定了其职务的重要性和复杂性。提高高校中层干部的素质和能力,必须首先明确高校中层干部的角色特征和作用、素质和能力的内涵及构成要素、高校中层干部的素质和能力现状等问题,在把握提高高校中层干部素质和能力意义的基础上,切实掌握其素质提升与能力建设的途径和方法。

第一章 高校中层干部角色特征和作用

“高等教育是指在完成高级中等教育基础上实施的教育”(《高等教育法》第2条);“高等院校是指大学、独立设置的学院和高等专科学校”(《教育法》第68条)。高校作为汇聚人才的高地和培养人才的基地,担负着培养高级专门人才和推动经济社会发展的重要使命。在推进中国特色社会主义建设进程中的地位越来越重要。深刻变化的国际局势、国内形势以及高校的特殊性和重要性,考验着高校各级领导班子的领导水平。

当前,我国高等教育事业正经历着一场前所未有的深刻变革,高校实现了跨越式发展。高校布局结构进一步优化,办学规模不断扩大,办学条件明显改善。高等教育质量不断提高,自主创新能力和服务社会水平大幅提升。新一轮的教育机制和内部管理体制的改革已步入攻坚阶段,各个高校之间综合实力的竞争日趋激烈。高校要进一步推进高等教育内涵发展,坚持走创新型、开放型、特色型、服务型发展之路,提高创新人才培养水平,增强知识创新与知识服务能力,首先要有一流的管理。在这场角逐中,高校领导特别是处于承上启下关键环节的中层领导班子,无疑被推到了前沿。

一、高校中层干部的角色特征

从结构上来讲,一般组织都可以分成三个管理层次,即:高层、中间层和基层。其中高层是决策层,中间层是执行层,基层是操作层。组织的层次划分通常呈现为金字塔式,即决策层的管理者少,执行层的管理者多一些,操作层的管理者更多。通常我们也称决策层的管理者为高层管理者,执行层的管理者为中层管理者,操作层的管理者为基层管理者。不同层次、不同岗位的管理者,在组织运行中扮演着不同的角色。

《高校中层干部素质提升与能力建设》

高层最重要的角色就是决策,确定一个单位的大政方针、发展方向和总体规划;掌握国家政策,制订单位规章制度以及进行重要的人事组织及其变动等。也就是说,凡是关系到单位全局、长远发展的重大问题,凡是与外部协作等有关的重大问题等,均由高层来决策。

中层管理者主要是调动下属成员进行团队合作,组织一线教职员工努力完成工作计划和任务。中层管理者是单位的中坚力量,承担着战略的执行、基层的管理以及与高层的管理沟通。作为中层管理者既要承上启下,又要独当一面;既是指挥员,又是战斗员。中层管理者是组织的中间结构,在上情下达的过程中起着“二传手”的作用,是连接组织的纽带和桥梁,在组织管理中起着缓冲带作用,更能够有效地发挥、凝聚、组织成员士气。因此,作为一名中层干部,尤其是中层正职,如何履行好职责,充分发挥作用,十分重要。

高校各类中层干部包括校级各部门正副职负责人、院系正副职负责人。他们在整个干部队伍中占据着极其重要的位置,对学校的各项工作起着举足轻重的作用。高校中层干部的角色定位比较特殊,有领导与下属的“双重身份”。他们既是上级精神的传达、贯彻和执行者,又行使了本单位、本部门或者本学院行动的决策、指挥、组织和实施权力,在上级和下属群众之间起着不可替代的桥梁作用。他们是高校发展的枢纽,是高校管理队伍中的一支重要力量。这一群体作为高校科学民主管理活动的“中坚力量”,是高层连接基层的“中间力量”,也是建设和谐校园各项工作的有力组织者、推动者和实践者,担负着我国高等教育改革与发展的重大使命和职责。例如,学校制定的各项方针、政策和规划,就需要中层干部正确的理解、把握和创造性的执行;学校各项重点工作的完成,需要依靠中层干部的落实和推动。从这个意义上讲,高校中层干部的能力和水平,将会直接影响高等教育事业的可持续发展。

高校中层干部的角色特征主要有:

(一) 高校中层干部是学校发展战略的执行者

高校中层干部所处的中间位置,决定了他们处于学校发展战略执行者的地位。学校发展战略需要各级中层干部真抓实干,克服本位主

《第一篇 素质和能力概述篇》

义,舍弃个人和小集体的利益,从全局考虑,以大局为重,立足岗位,独当一面,为整个学校的发展出谋划策、建功立业。高校中层干部作为高校战略规划的执行者,正逐渐被人们重视和关注。如何有效发挥中层干部的这一作用,提高他们的执行能力,已经成为关系到高校教育发展成败的关键性问题。所以管理学家提出了一个新的话题:21世纪管理的核心是赢在中层。

中层干部要善于换位思考,急领导之所急,想领导之所想,积极主动地为学校领导排忧解难。充分发挥主人翁精神,克难攻坚,敢于负责,摒弃“等领导指示、靠领导安排、要领导给待遇”的思想,站一方岗位负一份责任尽一腔心力,做好本职工作就等于为领导分忧患,为学校做贡献。

高等学校人才济济,能人荟萃,有院士专家,有博导教授。在高等学校,尊重知识尊重人才、敬畏学术敬畏科学的同时,建立学校领导的权威性也非常重要。无论学历学识高低,无论成就成绩大小,在日常工作中一定要一切行动听指挥,令行禁止,维护领导的权威,保障政令畅通。

(二) 高校中层干部是学校领导与教职工、学生之间的沟通者

中层要做到“上情下达”,还要做到“下情上报”。要将学校的决策向教职工和学生部署,还要将教职工和学生在实施过程中发现的问题向学校进行反馈,是一座沟通的桥梁。在上级面前代表下级,在下级面前代表上级。

在上级面前代表下级,就是说要在上级面前反映下级的意见和要求,使上级能够了解下级的思想、工作情况和各项决策的贯彻落实情况,以便适时做出进一步的决策或调整。可是一些高校的中层干部,不仅不在上级面前反映下级的意见和要求,反而一个劲地说上级的好话,对下面的情况,也是只说上级爱听的,不说上级不爱听的。结果是,上级不了解群众的真实思想,不清楚决定、政策在下面产生的真实效果,在错误的道路上越走越远。这样的中层干部能讨某些主观主义严重的上级的欢心,却会给工作带来危害。

在下级面前代表上级,就是说在下级面前,要宣传、执行上级的决定。如果决定对有些下级的利益带来损害,要做好解释说服工作。如

《高校中层干部素质提升与能力建设》

果从下级的意见中确实发现上级的决定有不合理之处,在执行的同时,积极向上级提出,但在上级采纳之前,还得按上级的决定去做。可是,一些高校的中层干部,不仅不向下级做说服解释工作,反而和下级一起发牢骚、搞对策,使上级的决定难以实施,同样给工作带来危害。

(三) 高校中层干部是学校具体事务的领导者

高等学校人数众多,事务庞杂,“麻雀虽小,五脏俱全”。有教学科研工作、学生工作、人事财务工作、行政管理工作和后勤保障工作等,基本上是个小社会。因此,学校领导不能也不可能事无巨细、亲力亲为。这时候不仅需要中层干部要严格地执行和组织实施学校的决策方案,还要发挥其作为一位领导人的影响力,通过有效的战术决策,提高方案的实施效率和效果,立足于学校和自己负责部门的全局,实施领导行为,以有效地实现学校的目标。

高校中层干部在宏观上要把领导当成自己,在思想上要把自己当成领导,但在具体的工作中则必须做回自我,清楚自己的职责与任务,脚踏实地地负起责任,充分展示自己的个性与风格,立大志做小事,密切联系群众,安心本职,熟悉情况,勤检查多汇报,以便更好地保持对下情的了解和对上级意图的把握。只有这样才能做好上传下达,将学校的发展目标较好地贯彻落实。

在现实工作中,一些高校中层干部往往对自己的角色产生模糊认识,出现一些认识上的误区。中层干部在高校承担着多维度的管理职能,也自然演绎着多个角色,每天都要在领导、同事、教师、下属等几个角色中快速切换。可是,有一些中层干部,却不能准确认知自己的角色,不明白自己的角色定位,在工作中常常出现以下一些角色认知的误区。

一是角色错位。有的高校中层干部专业能力很强,身为部门领导,仍然整天埋头专业,将部门或院系的事情扔在一边,部门里面乱成一锅粥;有的中层干部,不太懂行政管理知识,事必躬亲,大事小事一起抓。结果搞得下属或者不知所措,或者闲得发慌,或者成了传令兵。这是许多专业出身的中层干部经常发生的角色错位现象,即把自己仍然当成单纯的专家学者。这种中层干部在工作中往往身先士卒,冲在最前面,

但却忘记了自己的最大职责在于发挥群体智慧,率领整个部门去工作。这种偏差常常导致学校“失去了一个出色的学者,得到了一个蹩脚的中层干部”。他不知道,作为管理者和领导者主要作用在于通过有效的管理,让部门全体人员去完成工作任务,而不仅仅是自己去做更多的业务或技术工作。

二是民意代表。一些中层干部,常把自己看作是“民意代表”,即仅仅反映基层员工的呼声、反映下面的意见、代表部门员工的意愿。显然,这是一种错误的角色定位。必须明确高校中层干部是部门或院系教职员工的领导,代表学校对所负责的部门或院系实施管理。作为高校中层干部,是应该及时将学校的决策传达至基层,同时将师生和教职工的声音和变革的思想传递给学校决策层,但其行为必须以更好地实现学校的管理为目标。

三是“只代表个人意见”。在学校中,经常会听到有的中层干部说:“刚才所说的,只代表个人意见。”这句话在上级领导面前说时是没有问题的,就上级领导而言,你可以代表整个部门意见,也可以代表个人见解。这里要注意的是,部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见,而不是根据部门私下议论而形成的意见。中层干部与同级或下属沟通时,实际上没有“个人意见”,只有“职务意见”。在与外界沟通时,更不会有中层干部的“个人意见”,因为他们会把你说的话看成是单位意见。因为中层干部角色的特殊性,决定了中层干部在发表“个人意见”时必须慎重。

作为中层干部,之所以得到教职员工的尊敬和重视,很大程度上是因为作为部门领导,说话分量重、影响大。中层干部要明白这种影响是学校给予的。一旦角色错位,不履行职责,组织要你做什么?学校为什么还要给你这个职位?教职工还怎么尊重你?

对许多立志成为中层干部的人来说,专业知识只是其能力构成的一个方面,尽管高校的中层干部在专业知识方面面临比较高的要求,但是,高校中层干部同样是管理人员,要准确认知自己在组织中的角色,把管理工作做好,重要的是要通过学习、实践来不断提升管理技能,这不仅是因为中层干部的主要作用是管理,而且还在于管理是一门技术、

技能。连自己在组织中担任的角色都搞不清楚的中层干部,是不可能担得起部门和学校发展所赋予的重要使命的。

二、高校中层干部的作用

渔网有“纲”、“目”之分,“纲”为网上的总绳,“目”为网上的眼子。《尚书·盘庚上》中讲到“若网在纲举目张”,可见,中层干部的作用是何等的重要。起网上的大绳,所有的网眼都能张开,网的作用得到充分的发挥。中层干部就是学校这张大网上的纲,如果校党委、校领导撒网而纲不举,那么何来的“网张”。中层的作用,具体说来体现在以下几个方面:

(一) 充分发挥高校中层干部的智囊作用

高校中层干部应该是校领导的得力助手,发挥着智囊作用。一方面,中层干部接近校领导,容易理解校领导的办学理念,领会校领导的办学思想;另一方面,中层干部接近广大教职员工和学生,容易了解教师和学生的思想动态。此外,中层干部又是各项工作的具体实践者,通过有效的组织工作贯彻落实学校的发展规划,这样,他们可以在实践中发现问题、思考问题。高校中层干部的特殊角色决定了他们可以在高校发展中发挥智囊作用。当然,充分发挥中层干部的智囊作用需要学校设法从体制机制入手,采取多种措施设法调动他们的积极性。同时,充分有效稳妥地发挥智囊作用需要中层干部更多地深入实际,准确地了解各方面的情况,以便于高校能够制定出科学有效的发展对策。

(二) 充分发挥高校中层干部的专业引领作用

高校中层干部许多都是各个专业方面的专家,在做好组织领导工作的同时,应该发挥专业特长,在各自的职能部门中发挥应有的引领作用,能让教师感觉到你是专业的“权威”,使教师听其言、跟其行。这是由高校自身的特点决定的。高校的中层干部不同于其他行业部门的干部,相对而言,单纯具有管理能力的干部往往难以在高校发挥重要的影响力。高校中层干部既要有管理能力又要有专业能力,这是高校特殊的环境对高校中层干部的特殊要求。作为高校的中层干部必须对自己