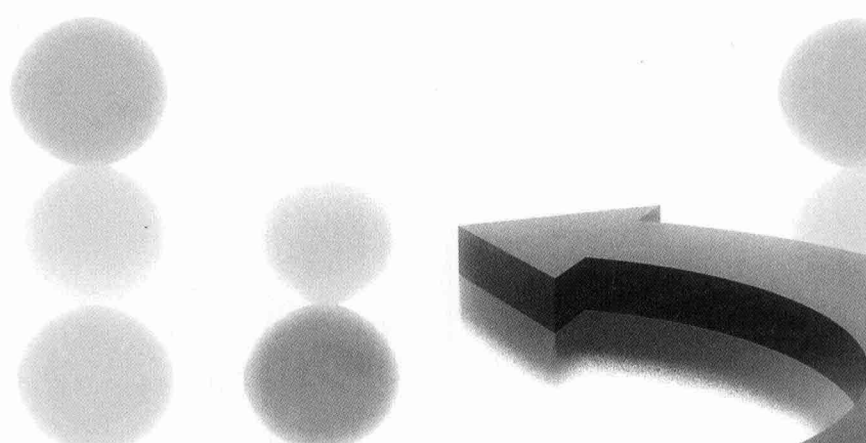


高校领导团队能力 建设研究

BUILDING COMPETENCIES OF LEADERSHIP
TEAMS OF UNIVERSITY

马俊杰 等 © 著



高校领导团队能力 建设研究

BUILDING COMPETENCIES OF LEADERSHIP
TEAMS OF UNIVERSITY

马俊杰 等 © 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

高校领导团队能力建设研究/马俊杰等著.

北京:中国人民大学出版社,2010

ISBN 978-7-300-08124-3

I. ①高…

Ⅱ. ①马…

Ⅲ. ①高等学校-领导学-研究

Ⅳ. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 099527 号

高校领导团队能力建设研究

马俊杰 等 著

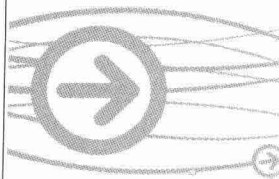
Gaoxiao Lingdao Tuandui Nengli Jianshe Yanjiu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)	010-62511398(质管部)	
	010-82501766(邮购部)	010-62514148(门市部)	
	010-62515195(发行公司)	010-62515275(盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	155 mm×235 mm 16 开本	版 次	2010 年 6 月第 1 版
印 张	13.75 插页 1	印 次	2010 年 6 月第 1 次印刷
字 数	223 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

FOREWORD



本书是马俊杰教授主持的北京市教委共建项目“高校领导团队能力建设——角色类型、绩效标准、胜任力模型及能力拓展研究”的成果汇总。在这里，高校是普通高等院校的简称，包括两类本科学校，即大学和学院。高校领导团队，在中国的语境中，我们更习惯于称之为“领导班子”，是指以“班长”为核心，由校党政正、副职等组成的高校领导集体。高校领导团队在办学方向的确定、文化选择及组织整合等方面起着决定性的作用。一所高校能否办出特色，能否在日益激烈的竞争中赢得优势，很大程度上取决于高校领导团队的作为。我国的高等教育处在快速发展的新的历史时期，面临的机遇和挑战都是前所未有的。中国高校的领导能不能抓住机遇应对挑战，创办高质量的、“人民满意”的高等学校，固然取决于很多因素，比如政府主管部门任命的甄选机制、党委领导下的校长负责制、上级行政领导主导的责任评估体系等，都在某种程度上制约着高校领导的工作作风与努力方向，但在体制、机制一时无法改变的条件下，高校领导团队自身的能力建设就显得至关重要。高校领导团队的集体能力而不是领导团队中某个人的个人能力是高校赢得竞争优势的关键。基于这样的认识，我们将研究的重点放在高校领导团队能力建设上。

利用中国知识资源总库（CNKI 系列数据库），以“高校领导”为主题进行跨库检索，截止到 2009 年，共找到 4 407 篇文献。按照论文发表的年代统计，

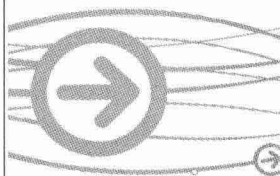


1979—1989年11年间共有322篇文章,1990—1999年10年的时间,文章发表的数量增加了近4倍,共计1527篇,而2000—2009年,不到10年的时间就有3080篇论文发表。这些数据告诉我们,随着中国高等教育的不断发展,大学由精英教育向大众教育转变,高校领导受关注的程度也越来越高。但是分析这些文章的内容,我们可以发现目前对高校领导层的研究还处在感性关注的起步阶段,虽然有将近5000篇文献,其中大多数或是人物访谈、人物报告,或是经验总结、随感随笔等,真正研究型的文献并不多。若缩小搜索的范围,以“高校领导研究”为文献标题,论文数量只剩下107篇,而且这107篇也不都是学术论文,还有不少采访类文章。由此我们可以得出这样的结论:我国对高校领导的研究亟待深化,虽然研究的重要性得到广泛的认同,研究涉及的内容也很广泛,但研究的深度不足,研究的方法也比较简单。具体表现为:空泛的议论多,深刻的观点少;主观推论多,实证研究少;对策建议多,事实数据少,系统化的大学领导团队的研究文献更是凤毛麟角。高校的领导团队特别是校长需要具备什么样的基本特征与素质才能担当起社会赋予的责任?如何有效选拔高校的领导,从而组建高绩效的高校领导团队?如何评价高校领导团队的绩效?如何通过培训开发、提升大学领导团队的能力?对于这些问题学术界缺乏深入的研究和明确的结论。本书试图回答这些问题,在借鉴学术界已有成果的同时,力图在研究角度和方法上有所突破。

与其他有关高校领导团队的研究不同,本书以领导学和团队理论作为研究的理论基础,从人力资源开发的角度对高校领导团队的能力建设展开研究,并在可能的情况下运用规范的研究方法得出可靠的结论。高校领导团队成员是高等院校价值高、稀缺程度高的核心人才,人力资源管理的手段和方法也同样适用于这个独特的职业群体。全书共有七章:第一章,高校领导团队能力建设的理论基础,我们吸取了领导理论和团队理论研究的成果,从提升领导团队成员个体领导力和增强领导团队整体有效性两个方面展开论述;第二章,高校领导团队的历史与现状,重点回顾了国外大学的历史发展与大学领导阶层的变迁,以及中国高校领导体制的历史演变,并对我国大学领导团队的现实状况进行了描述和分析;第三章,高校校长的胜任力模型,这是一项基于文献的研究,在对现有文献充分分析的基础上提炼概括出中国高校校长的胜任力模型;第四章,高校领导

目 录

CONTENTS



第一章 高校领导团队能力建设的理论基础 / 1

- 一、领导理论 / 1
- 二、团队理论 / 11
- 三、高绩效高校领导团队的特征 / 16

第二章 高校领导团队的历史与现状 / 27

- 一、国外大学的历史与大学领导阶层的变迁 / 27
- 二、中国高校领导体制的历史演变 / 30
- 三、中国高校领导团队的现实状况 / 34

第三章 高校校长的胜任力模型 / 53

- 一、高校校长胜任力模型的构建原则与方法 / 53
- 二、高校校长的胜任力框架设计 / 59
- 三、高校校长胜任力框架总结 / 83

第四章 高校领导团队的选拔 / 87

- 一、高校领导团队选拔的战略和规划 / 88
- 二、高校领导团队选拔的流程和标准 / 101
- 三、高校领导团队选拔的方法和技术 / 111
- 四、高校领导团队选拔效果的影响因素 / 119

第五章 高校领导团队的培训与开发 / 127

- 一、培训与开发的必要性 / 127
- 二、中国高校领导培训的现状 / 131



三、国外高校领导者的培训管理 / 134

四、中国高校领导及领导团队培训项目设计 / 140

第六章 高校领导团队绩效考核：中国大陆与其他国家、地区模式比较 / 153

一、中国大陆高校领导团队绩效考核模式 / 153

二、其他国家、地区高校校长的考核模式 / 163

三、高校绩效考核模式比较及改进建议 / 172

第七章 两所高校团队绩效考核和个体绩效考核的案例研究 / 181

一、引言 / 181

二、文献综述 / 181

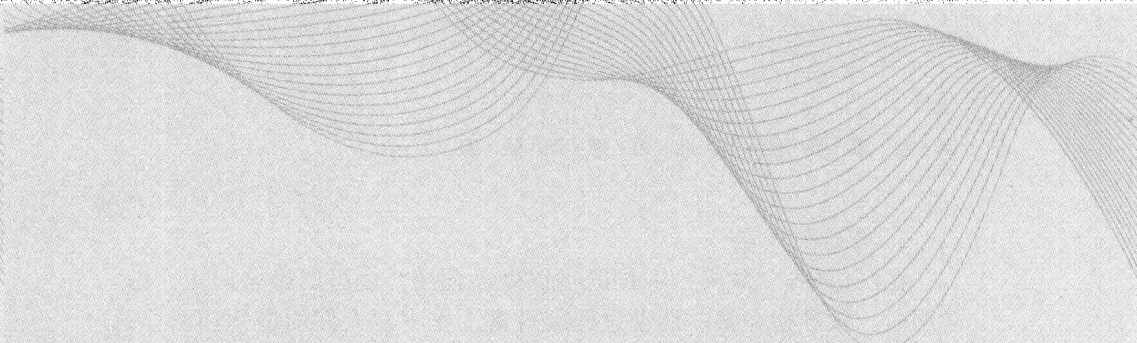
三、问题的提出 / 185

四、研究方法 / 187

五、结果分析 / 189

六、讨论 / 197

七、结论 / 203



第一章

高校领导团队能力建设的理论基础



1. 领导的内涵

在汉语中,“领导”一词既可以做动词用,也可以做名词用。做动词时,领导指在某一活动过程或日常工作中对人们的带领和引导;做名词时,它是指具有命令权威或影响的人,通常称为领导者。在领导学的概念体系中,学者们通常是据“领导”一词的动词属性为“领导”下定义的,而且不同管理学流派、不同领导学学者对“领导”有不同的解释。例如:古典管理理论认为领导是一种权力运用;人际关系学派认为领导是领导者与被领导者的一种互动过程;现代领导理论则强调领导就是有效地施加影响。从不同的关于领导的定义中,我们可以挖掘出领导这个概念的多重内涵:(1)领导是一项组织功能,是对组织授予的权力运用的过程,具体体现为领导者对下属的指挥、命令、奖励、惩罚等领导行为;(2)领导体现的是领导者和被领导者之间的相互作用,是一种特殊的人际关系;(3)领导是通过有意识地影响别人的心理和行为去实现组织目标的过程。概括而言,所谓领导是指领导者利用组织赋予的职权和个人具备的能力去指挥、命令、引导、激励下属为实现组织目标而努力工作的活动过程。

领导活动是领导者、被领导者和其所处的环境这三个因素所组成的复合函数,可用公式表示如下:

$$\text{领导} = F(\text{领导者, 被领导者, 环境})$$

这个公式表明,领导活动的有效性不是某一单个因素决定的,而是上述三个变量共同作用的结果,也就是说,领导的有效性既取决于领导者的素质和行为,也取决于被领导者的成熟程度,同时还取决于领导活动与环境相互制约和相互适应的状况。因此,领导理论不仅研究领导者的素质、行为、风格,而且也关注被领导者的成熟度以及领导者和被领导者所处的环境,但对领导者的研究始终是领导理论研究的中心内容。对于高校来说,领导团队的成员都是领导者,而校长或书记是领导团队中的领导者,是领导班子的“班长”,其在领导活动中扮演的角色更为重要,对领导的效果负有更重要的责任,所以在本书第三章“高校校长的胜任力模型”中,我们专门研究了在高等学校这种特殊的环境中,校长应该具备怎样的特征才能胜任其工作要求。

2. 领导与管理

在对“领导”概念的研究中,一个引起广泛争议的话题是领导



条，它们是：（1）明确办学的理念和宗旨；（2）确立学校的愿景与目标；（3）制定实现目标的战略规划；（4）搭建实施战略的领导团队；（5）设计学校治理模式；（6）构建有效的教学科研激励机制；（7）培育大学的精神与文化；（8）营造自由、独立的学术氛围；（9）引领大学的创新与变革；（10）下放学术权力；（10）积极影响国家教育体制建设；（11）参与影响当地政治和经济发展；（12）向公众、政府及其他利益相关者传播大学理念和精神。关于管理职责的描述有 11 条，它们是：（1）具体实施战略并监督实施结果；（2）引进人才；（3）设计组织结构；（4）协调大学内部的各种关系；（5）筹措资金；（6）改善校园环境；（7）合理配备教学科研设备；（8）改善教职工的生活；（9）执行国家教育政策；（10）与国内外高校合作与交流；（11）与企事业单位合作。

一个领导者如果能够把领导和管理这两种职责有机结合起来，视工作情境的需要而灵活转换两种职责，那将是一种非常理想的境界。但对于绝大多数领导者而言，很难一身二任。一般说来，在组织中所处的位置越高，其需要担当的领导责任越大。因此，在选拔高校领导班子成员时，就需要考虑班子成员的匹配问题。校长和党委书记最好一个是领导型的，有先进的办学理念，善于沟通交流，能有效传达自己的价值观念，形成良好的大学文化，善激励、肯授权；而另一个应该是管理型的，能很好地理解“一把手”的战略意图，善于将理念转化成行动方案，执行力强。这样，才能彼此互补，形成一个有效的领导团队。

3. 领导力

领导者必须具有领导力，才能够带领下属共同努力实现组织的目标。下属是否愿意追随领导者，是否情愿与领导同甘共苦，主要取决于领导者领导力的高低。我国学者对高校领导特别是校长的领导力进行了大量研究。王铁军（2005）从“能力”的角度定义校长的领导力，他认为：“校长领导力是指统率、带领团队，并与团队交互作用，从而实现学校发展目标的能力。它包含了校长的价值理念、办学思想、学识、人格、情感、意志等综合素质，是驾驭、引领、发展学校的综合能力。”张爽（2007）从“影响”和“关系”的角度给校长领导力所下的定义是：校长在实现学校目标、推动学校发展的过程中影响全校师生员工和以家长为代表的利益相关者的能力。它是一种决策、规划学校发展的战略思维能力，表现为一种沟通、



协调、凝聚的能力及发现问题、诊断问题并及时解决问题的能力。刘计育(2008)认为,校长领导力是指学校的校长统率、带领团队,并与团队交互作用,从而实现学校发展目标的能力。上述种种能力都是通过对他人的影响表现出来的。领导力实质上就是影响力,是改变他人心理和行为的能力。要实施有效的领导,并不要求领导者在才能上样样过人,但关键要有很强的影响力。

领导者的影响力从何而来?根据影响力的性质可分为权力性影响力和非权力性影响力两种。权力性影响力随领导者担任的职务而来,是由组织赋予个人的职务、地位、权力等构成的;非权力性影响力与外加权力无关,是靠领导者自身的个性特征与作为而形成的。这两种不同的影响力,发挥作用的心理机制也是不一样的。权力性影响力通过强制性发挥作用,领导者手中的权力,特别是奖惩的权力与被领导者需求的满足状况相联系。奖励的实质就是给予人们渴望获得的东西,以满足其需求;而惩罚则是剥夺人们已拥有的东西,使其产生痛苦。人的本性是趋利避害的,权力拥有者手中的奖惩、资源分配等功能就成为引导人们心理和行为的杠杆。一个人服从领导,可以带来益处;如果不服从领导,就可能产生消极的后果。出于对这种消极性后果的惧怕,人们就会对权力作出反应,影响力由此产生。可见,权力性影响力对被领导者来说具有强迫性,不管心里是否认同领导者,出于对奖赏的渴望和对惩罚的惧怕,他们会被动地或策略性地接受领导的影响。非权力性影响力则不同,它产生于领导者自身拥有的品格、才能、知识、感情等因素。品格指领导者的道德品质、人格、作风等,是本质性的因素,我们常说“德高望重”,指的就是领导者的道德品质为下属带来的心理效应——敬重、热爱。才能指领导者的聪明才智与工作能力,是构成领导者影响力大小的主要因素,其心理效应是使人们对领导者产生敬佩感。知识是人类实践经验的科学总结,它本身就是一种力量,其心理效应是给人带来信赖感。感情因素是指领导者与被领导者之间的人际关系,这种关系是一种感情上的联系,其心理效应是使被领导者产生亲切感。这些积极的心理体验使得被领导者在心理和行为上表现出主动、心悦诚服的特点。所以,非权力性影响力也被称为自然性影响力。

对于高校的领导者来说,只要走上领导岗位,权力性影响力就会随之而来。例如,《中华人民共和国高等教育法》明确具体地规定了校长的职权:“高等学校的校长全面负责本学校的教学、科学研究



和其他行政管理工作，行使下列职权：（一）拟订发展规划，制定具体规章制度和年度工作计划并组织实施；（二）组织教学活动、科学研究和思想品德教育；（三）拟订内部组织机构的设置方案，推荐副校长人选，任免内部组织机构的负责人；（四）聘任与解聘教师以及内部其他工作人员，对学生进行学籍管理并实施奖惩或者处分；（五）拟订和执行年度经费预算方案，保护和管理校产，维护学校的合法权益；（六）章程规定的其他职权。”这些职权是校长实施领导的基础，不论是谁当校长，这些权力都不会发生变化。拥有了这些职权，校长就可以发号施令，影响他人。但是权力性影响力的作用是有限的，而非权力性影响力常常因人而异。高校的领导特别是校长要发挥非权力性影响力，就要不断提升自己的能力和素质，赢得教师、学生和社会公众的信任和尊敬。下面几种领导理论将着重讨论如何增强领导者的非权力性影响力。

（二）领导特质理论

西方学术界对于领导问题的探讨最早是从领导特质开始的，领导特质理论研究的目的在于通过对领导者个人特性的分析，发现领导者与被领导者的不同特征，或者是成功领导者的共同特质，从而作为选拔和培养领导者的依据。经过半个多世纪众多学者的努力，关于领导特质的研究所得出的结论是：具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性，但没有一种特质是成功的保证（罗宾斯，2005）。领导的特质不是决定领导有效性的关键因素，领导特质理论忽略了下属的需要和情境的因素，这些缺陷使得这一理论很难解释现实中的复杂问题。尽管领导特质理论并不完善，但是它得出的一些有证据的研究结论对选拔、培训、评价领导具有参考价值。

那么，领导者具备哪些特质更有助于成功呢？一项关于全球领导行为和特征的调查结果表明：品格高尚、高瞻远瞩、精于协调、诚实可靠、自信、值得信赖、聪明机智、公正无私是全球公认的有效领导的综合素质；双赢、成功地解决问题，熟练的行政管理技巧，激励和鼓动力强，决策果断，事先计划，消息灵通，谈判技巧高，立于不败之地的表达能力，是全球公认的有效领导的管理能力；而全球评价最低的领导特征是孤独不合群、性格暴躁、易怒、不善交际、含糊其辞、自私自利、冷酷无情、刚愎自用、不合作（吴维库，2002）。



具有强烈的使命感。站在被领导者的方面来说,“领导魅力”就是被领导者信任领导者,心悦诚服、自觉地拥护、配合或服从,对领导者所组织、指挥的活动积极地、愉快地思考和参与。它是一种非强制性的权力,是“德治”、“心治”。魅力型领导者与下属之间基于情感依附而形成的领导者一下属关系,能够改变下属的价值观、信仰和态度,使其对领导者产生高度的忠诚、信任和服从,进而取得超出期望的业绩。

由于魅力型领导作用的发挥依赖于领导者一下属的相互作用过程,所以下属的个性特征对于魅力型领导风格的形成也起着重要作用。实证研究结果显示,那些偏好魅力型领导风格的下属具有下列个性特征:成就导向、自尊、注重工作的内在奖励和参与决策制定过程、比较低的安全需要(Ehrhart & Klein, 2001)。巴斯(Bass, 1985)指出,下属之所以追随魅力型领导者,是因为他们认为魅力型领导可以提供实现高层次需要的机会。由此可见,下属往往基于“相似性吸引”和“需要满足”的原理,对特定的领导行为作出反应。高校教师恰恰是成就动机强、注重内在激励的特殊群体,魅力型的领导更适合高校的氛围。

领袖魅力并非天生,多数学者认为个体可以经过培训而展现领袖魅力的行为。比如有学者研究指出,通过下面三个步骤的学习可以成为具有领袖魅力的领导者:(1)个体首先要保持乐观的态度,学会使用激情作为激发他人热情的催化剂,运用整个身体而不仅仅是语言进行沟通;(2)个体通过与他人联系而激发他人跟随自己;(3)个体通过调动跟随者的情绪而激发他们的潜能(Richardson, 1993)。

(三) 领导行为理论

领导行为理论的研究者关注领导者的行为。与领导特质理论的研究者不同,他们认为可以通过改变行为来提高领导的效能。因此,他们把关注点放在领导的行为及其影响上。以弗莱施曼(Fleishman)为代表的俄亥俄州立大学的研究者们对领导行为进行了大量的调查研究,从最初的一千多个因素中,归纳出两大类:结构维度和关怀维度(罗宾斯, 2005)。结构维度也被称为任务导向的领导方式,而关怀维度则是关系导向的领导方式。任务导向的领导方式是指在达成组织目标的过程中,领导者更愿意界定下属角色,向下



属分派具体的工作任务，制定绩效标准，强调工作的最后期限；而关系导向的领导方式是指领导者尊重和关心下属的感受与情感，与下属建立信任的工作关系。一般而言，两方面都兼顾的领导者更能带来高绩效和高工作满意度。领导者在运用任务导向的领导方式时要注意：（1）确立方向，使下属知道他们将会走向哪里；（2）制定明确的绩效标准，使下属的工作有目标可循；（3）及时反馈，使下属对自己工作完成的情况心中有数；（4）辅导改进，帮助下属成长。在运用关系导向的领导方式时，要及时了解下属的需要并想方设法满足他们，给予情感支持，建立信任的上下级关系。

我们也可以把交易型领导和变革型领导视为两种不同的领导行为理论。伯恩斯（Burns，1978）最早概括出这两种不同的领导方式。所谓交易型领导，其行为特征是通过明确角色和任务要求来指导或激励下属实现既定的目标。他们对人的假设是：满足个人的需要是人的行为的最根本的动力，人们关心个人利益的程度高于关心组织的利益。领导者可以通过奖励、惩罚等手段与下属的行为进行交换，促使其为组织目标努力。通过目标的实现，下属可以得到各种奖赏，间接地满足个人的需要。这种领导的实质是交易，即领导与下属之间的关系是交换关系。与交易型领导不同，变革型领导则是通过让下属意识到所承担任务的重要意义，激发下属的高层次需要，建立互相信任的氛围，促使下属为了组织利益牺牲自己的利益，并达到超过原来期望的结果。变革型的领导方式是基于领导者对追随者的价值、信念、需要的提升，从而提高下属对组织的贡献程度。与交易型领导相比，变革型领导的有效性更高，这种领导方式尤其适合高等院校这一类组织。

（四）领导权变理论

领导特质理论和领导行为理论主要是从领导者的单一角度考虑领导问题，而没有考虑下属和情境的作用，领导权变理论则把这些因素纳入领导问题的研究中，认为领导的策略、方法、风格使用的有效性取决于它们与下属、情境的匹配程度。

路径—目标理论是领导权变理论的一种，由多伦多大学的组织行为学教授罗伯特·豪斯（Robert House，1971）最先提出，目前已经成为最受人们关注的领导理论之一。该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的指导和支持以确保各