



高校领导与组织管理案例丛书

The
Nucleus of
Power

权力重心

Operating
Efficiency

运转效率

校园民主性

Campus
Democracy

活动模式

Activity
Pattern

大学管理沟通

与领导艺术

陈霞玲 著

Educational
Communication

教育沟通

Art of
Leadership

领导艺术

教育计划规划

Education
Plan

组织模式

Organization
Model

大学管理沟通与领导艺术

陈霞玲 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

大学管理沟通与领导艺术/陈霞玲著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015. 6
ISBN 978 - 7 - 5682 - 0579 - 5

I. ①大… II. ①陈… III. ①高等学校 - 学校管理 - 案例 - 研究 IV.
①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 092744 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)
82562903(教材售后服务热线)
68948351(其他图书服务热线)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 8

字 数 / 147 千字

版 次 / 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

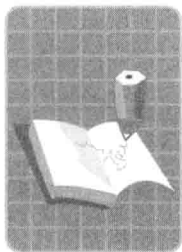
定 价 / 58.00 元

责任编辑 / 申玉琴

文案编辑 / 申玉琴

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强



总序：用案例学习提升管理水平

改革开放所带来的市场经济，对组织发展来说，就是必须面对市场，面对组织外部的竞争压力，不断适应和满足外部的需要，来获得组织生存的资本。按照组织生态理论，任何组织都是有生命周期的，一个不开放的组织，即使是无疾也会而终。也许有人反驳说，历史经验表明，大学是生命周期最长的组织之一。但是，历史上的大学是不与外界大量交换的组织，其获取资源的方式是传统的宗教赠与和贵族馈赠。现代大学组织，已经成为人们生活的一部分，大学与外界正在大量地通过市场交换获得持续发展，当代大学已经很少有以馈赠为存续的组织。高校只有成为开放的组织、面对不断的挑战，才会主动思考如何让组织不断焕发生命力。

如何提升高校组织管理水平？自身经验积累、组织行为模仿和组织理论学习无疑是三种主要的途径。而管理案例的研究和学习，则是最便利的融三者为一体的路径。

本书集中案例的撰写过程，就是实践和理论一体的过程。书中选取的大多是近年出现的高校管理创新案例。课题组成员通过大量的案例研究，搜集一手资料，再通过组织管理理论的框架，将案例呈现出来，但叙事语言仍然是实践者自己的语言。

本书的案例非常适合高校管理者学习，具有以下特点：

首先，我国高校组织在多年快速发展过程中，积累了大量的管理经验，好的经验自然会引起模仿。但是，经验模仿需要大量的信息提供，由经验者自己去调研，虽然可以得到有效的内容，但是，如果没有经验的抽象和无用信息的剥离，单纯的照葫芦画瓢，做的过程中都会感觉不得要领，总是处于“知道怎么做，但不知道为什么这样做”的状态。

其次，案例的叙事是实践者的叙事方式，学习和理解起来很容易。理论和实



践的关系多次受到质疑。我们经常听到这样的话：“理论中或许可行，但在实践中却并非如此。”这是因为，理论通常是用一种作为学者之间相互交流代码的语言所写成。这个代码不那么容易为非学者们所理解；通常很少有人会用范例、案例研究等来连接理论与实践，或在精彩观点出现之前采用复杂的统计使除技术专家以外的所有人困惑不已并疏而远之，显然，科学理论的语言不是实践的语言。因此，本书的案例研究吸取这类教训，基本采用实践者的语言。

另一方面，从高校管理领域的期刊发表的文献看，文献研究大致分为两类：一类是思辨性的文献。这类文献作者大都不从事管理工作，多从观察到的国内外管理现象或者问题来进行思辨型的分析，少数作者依据现代组织管理理论做规范性分析。另一类是管理者的工作文献，理论抽象和提炼不够，不能获得大多数管理者认可。这两类文献的可读性弱，不够吸引人。

实际上，成熟的组织管理理论已经为大量企业管理者提升管理水平做出了贡献，但是这些规范性分析在高校管理中影响有限。而做管理案例研究及写作倒是一种两方面都兼得的方式：既有组织理论的规范性分析，并且还得到真正管理者的青睐。

在福特基金的支持下，利用国家教育行政学院难得的高校领导者和管理人员的培训平台，刘亚荣、李永贤、屈潇潇、陈霞玲四位博士，经过大量的访谈和调研，形成了“高等学校领导力和组织变革”为主题的四本著作。这套著作有如下特点：

一、避免一般高校管理学术研究论文研究管理的只见理论不见事和人，或者只见事，没有清晰理论的现象。任何有效的管理，都是把事、人，以及背后的情境，通过一定的道理，有效地融汇实施的过程。因此，通过真实的故事，揭示一些基本的管理道理，不仅获得了经验，也获得一类事件中蕴含的理论逻辑，并且提升了管理思维。

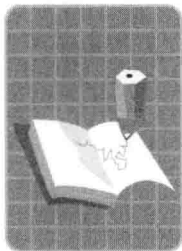
二、文章可读性强。案例本身的陈述主要引用访谈当事人朴素的语言，陈述他们日常正在做的管理工作；经过研究者的理论框架提炼，留下“有用的话”。

三、文章结构都是采取小标题+短小情节描述的方式。一个大案例，可以选择性阅读。看每个小标题，就大致可以判断对这个小标题下的内容有没有兴趣，也可以挑选自己感兴趣的阅读。整个小标题加在一起，大概就是一个管理过程的理论框架。作者还给出一些理论解析和提示，让管理者更主动地提升规律性认识水平。

四、虽然具有一定理论抽象，但案例本身注重不完美的管理过程的真实性，

不注重理论的逻辑性。管理本身就是持续改进的过程，通过真实案例描述，阅读者不仅可以学到一些东西，也可以根据自己的经验对案例批判性阅读，即要让管理实践者看到任何管理改革都是不完美的，需要容错，需要冗余。

刘亚荣



导 论

沟通,无处不在。“人类大部分的沟通都具有本能性、经验性或性格导向性”^{〔1〕},我们把这种沟通称为人际沟通。人际沟通是以人际关系为基础,是基于感性的情感交流。管理沟通不同于人际沟通,管理沟通更强调沟通的目的性、理性和科学性。管理沟通更注重组织中人的职位与情境,是基于理性的目标达成。管理沟通不仅需要人际沟通的技能,还需要掌握更高的沟通技巧和策略,来促进沟通目标的实现。

本书研究的是我国大学的管理沟通问题。首先,沟通是一种重要的管理方法。其次,大学的管理更需要讲究沟通策略,因为大学的学术性决定了校长与教师不是雇主与员工的关系,而是平等的关系。教师作为高级知识分子的独特性,使得他们追求创新、平等、自由、尊重,对这一部分人的沟通需要非常讲究沟通的艺术。第三,中国大学需要转变管理沟通方式。我国很多大学行政色彩浓厚,行政官僚组织的管理方式和工作方法盛行。行政官僚内部组织信息流动以等级为基础,自上而下发布命令,这与大学创新型学习组织的平等沟通要求格格不入,二者采用的是完全不同的沟通语系和模式。在知识经济时代,大学越来越需要提高对环境变化的适应和反应能力,这就要求大学内部信息高效运行。因此,大学的管理者需要提高沟通技能,改变沟通方式。第四,坚持和完善中国大学党委领导下的校长负责制,需要有效沟通。我国大学实行的是党委领导下的校长负责制,如果没有有效的沟通,很容易出现党政、校务矛盾。对于中国的大学来说,有效的沟通是党政关系和谐、班子团结、凝聚力量的一个重要保证和支撑,也是提高大学领导力的重要方面。

〔1〕 迈克尔·E·哈特斯利,琳达·麦克詹妮特. 管理沟通:原理与实践[M]. 葛志宏,等,译. 第3版. 北京:机械工业出版社,2008:5.



本书采用案例剖析的写法，围绕大学管理者亲身经历的的一些典型管理事例来谈沟通。案例中的内容均来自一线大学管理者们的亲身实践以及感悟。观察和访谈是本书最主要的研究方法。案例中的人物均以访谈人物为原型。为了增加案例的可读性，作者对一些案例进行了适当的改编，期望通过本书展示大学管理沟通中的具体场景和实践过程，串联起影响大学管理沟通的各种因素。在每个案例的末尾，作者力求从理论分析的角度，对其进行简要评述，以期给读者提供一个分析案例的视角。

本书中的案例选取了多类型的高校，既涵盖“985”“211”等全国重点大学，也涉及部分地方性大学、民办大学等；案例中管理者的职务力求多样化，包括了大学的中高层领导岗位，如校长、书记、副校长、副书记、职能机关处长、学院院长等。案例中的沟通类型包括组织内上下级沟通、对外沟通、冲突管理、会议、讲话等；案例中人物的关系既涉及校长与书记之间、正副职校领导、校领导与机关处长、机关处长与教师学生、院长与教师学生等的内部沟通，也包括学校管理者与政府、家长等的外部沟通。

本书共分为四个部分，这四个部分是根据影响大学管理沟通有效性的因素，即领导特质、沟通技巧、组织沟通、文化沟通，来进行划分，这四个因素是在进行大量的案例研究之后归纳和提炼出来的。本书根据这四大因素设置成四大模块，将相同因素的案例放到同一个模块之下，每一个模块又有若干个案例。同一个模块下的案例，根据沟通类型（如冲突管理）、沟通信息流向（上行沟通、下行沟通、平行沟通、跨部门沟通等）、沟通手段（会议、讲话、演讲、制度、机制等）来进行划分。同一模块下的案例相互支持补充，旨在从不同方面展现同一沟通影响因素的不同场景、内容和层次。

第一部分是领导特质。领导特质是领导者相对稳定的特点，包括生理、心理、行为和观念的所有特征。领导特质理论认为：“存在天生或天才的领导者，有些人所具有的特殊形象或特殊个性使其成了领导。”沟通中，大学领导的特质至少包括道德品质、个性特征（宽容、有胆识等）、办学精神、领导风格等。领导特质的沟通效果在各种场合并非固定不变，不同的沟通场合需要不同的领导特质。一个具备一定特质的人，在某种场合能取得良好沟通效果，而在另外一种场合却未必奏效。但不同特质领导者却可能在相同情境下取得成功。案例一的王专用道德品质来进行沟通；案例二中古伯亮的特质就是淡然大气；案例三中杨小勇是一个管理沟通意识淡薄的反面例子；案例四中的贾新民一心办教育，对上沟通有胆识。

第二部分是沟通技巧。“成功的管理沟通有赖于管理者真正有效的沟通能力，

每一个卓有成效的沟通都是由管理者的能力来保证的。作为高校的管理者应具备一定水平的思维能力、表达能力、说服能力、倾听能力、解读能力和策划能力等,其诸多能力在管理沟通中起着决定性作用”。^[1]毋庸置疑,良好的沟通技能对管理沟通起到很好的促进作用。本部分共包括10个案例,展示了各种沟通技巧。各案例主要依据管理沟通类型进行衔接,案例五是创新沟通;案例六和案例七都是冲突管理;案例八是对上沟通;案例九是对下沟通;案例十是对外沟通;案例十一是跨部门沟通;案例十二和十三是会议沟通,其中案例十二是商议决策的会议,案例十三是头脑风暴的会议;案例十四是演讲。这10个案例集中展示了大学各个场合的沟通技巧。

第三部分是组织沟通。在组织沟通中,制度沟通是最最有效、成本最低的沟通方式。案例十五、十六和十七都是关于制度沟通的案例。案例十五和十六分别展示了教务处长和学院院长是如何利用制度来进行沟通的;案例十七展示的是如何尽量去弥补党委领导下校长负责制的缺陷;案例十八、十九和二十是关于如何建立组织沟通机制的,涉及工作分工、再造组织流程、变革组织结构等。

第四部分是文化沟通。文化为组织行为提供言行举止恰当的标准,引导和塑造组织成员的态度和行为。“丰蕴的校园文化能促使高校师生员工形成共同的价值观念和价值取向,并使他们对高校教育和管理的宗旨、指导思想以及发展战略等诸多方面逐步形成统一的认识,增加彼此间的共同语言和信任感。这样,沟通和信息传递的有效性就会极大提高,更有利于实现高校教育和管理目标。”^[2]案例二十一展示的是校长如何通过大学文化来统一思想,发挥领导力;案例二十二展示的是大学应该塑造什么样的文化,应该如何打造大学文化的问题。

本书各个案例的内容并非截然分开,有时候可能一个案例中既反映领导的特质,又反映沟通技巧,还有组织沟通和文化沟通的内容,但在具体的案例中,我们更加倾向于展示其某一方面。本书案例的四大部分,是依据案例所反映的最主要方面来进行划分的。

致谢

本书是“高等学校领导力和组织变革”课题的成果之一,感谢福特基金会对本书研究的资助。感谢课题负责人刘亚荣教授,为本书案例选取、调研和写作提供了大力的支持、指导和建议。感谢本系列案例集的其他作者,她们是刘亚荣

[1] 杨燕. 浅谈优化高校内部管理沟通的对策与建议[J]. 教育教学论坛, 2013, 11: 17-19.

[2] 韦联桂. 高校管理沟通中信息传递机制的研究[J]. 广西民族大学硕士研究生学位论文, 2011, 06: 23.

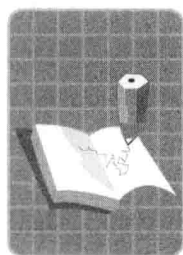


教授、李永娴副教授、屈潇潇。在写作过程中，我们进行了多次的深入交流和研讨，他们为本书的写作内容和体例都提供了有益的思路和启发。

感谢国家教育行政学院领导的大力支持。学院的培训平台使我有机会接触到大量的高校中高层领导，为案例的访谈和调研提供了基本条件。同时，也感谢所有接受访谈和调研的高校管理者，他们为本书案例的形成提供了基本素材。

感谢陈正博士对本书案例资料收集的付出，他在前期参与了大量的访谈工作。北京印刷学院谢丹博士通读了本书稿，并提出宝贵修改意见，在此一并感谢。

特别感谢北京理工大学出版社对本书顺利出版所提供的大力支持和帮助。



CONTENTS

目 录

第一部分 领导特质	(1)
案例一：做校长第一步是做人	(1)
一、初到大学	(1)
二、以做人树立威信	(2)
三、做人不需要宣扬	(2)
四、做校长要坦荡	(3)
五、不给别人留想象的空间	(3)
评述	(4)
案例二：校长要坚守自己的风格	(5)
一、流言止于智者	(6)
二、保持交往的平衡	(6)
(一) 不刻意宣扬	(6)
(二) 平等地关心教师	(7)
三、成功的沟通依赖于切实的行动	(8)
(一) 尊重贫困生	(8)
(二) 推行诚信考场	(9)
(三) 不开除学生	(9)
四、坚守自己的风格	(9)
(一) 不跟风	(9)
(二) 少一些世俗	(10)
评述	(10)
案例三：校长不能没有管理沟通意识	(11)
评述	(12)



案例四：校长要敢于向上级政府要政策	(13)
一、为教师争编制、待遇	(14)
二、新校区划地	(14)
三、升格为本科	(16)
评述	(16)

第二部分 沟通技巧

(18)

案例五：增进对创新事物的知晓和体验——首设人力资源管理专业 ...	(18)
一、学会妥协	(19)
二、广开言路	(19)
三、自愿参加	(21)
评述	(21)

案例六：空降院长做增量沟通	(23)
一、学院院长做增量	(23)
(一) 吸引人才	(23)
(二) 修改利益分配方案	(24)
(三) 鼓励教师学习	(24)
(四) 与教师协商	(25)
二、沟通体会	(26)
(一) 不要自负	(26)
(二) 沟通技巧与原则	(26)
评述	(26)

案例七：冷处理冲突——研究生课程改革	(28)
一、当副院长	(28)
二、当研究生部主任	(29)
三、当科研处长	(30)
四、当副校长	(30)
五、沟通体会	(31)
评述	(31)

案例八：下级对上级有三次建议权	(33)
一、学校办公室主任	(33)
二、上级与下级沟通要尊重对方	(34)
三、下级对上级有三次建议权	(34)

四、面对面交流是比较好的沟通方式	(35)
评述	(35)
案例九：借助权威论证观点	(37)
评述	(38)
案例十：设身处地为对方着想——研究生部主任处理学生自杀事件 ...	(39)
评述	(39)
案例十一：主动及时进行沟通——组织部长召开党代会	(40)
一、在筹备过程中统一思想	(41)
二、党代会召开过程中的沟通和协调	(41)
三、及时处理沟通障碍	(42)
四、沟通体验	(43)
(一) 沟通原则	(43)
(二) 沟通障碍的原因	(44)
评述	(45)
案例十二：沟通好了才能上会	(46)
一、沟通好了才能上会	(46)
二、一些问题不宜拿到会上讨论	(47)
三、开会是为了解决问题	(48)
评述	(48)
案例十三：缺乏有效引导容易导致会议冗长、无效	(49)
一、会议背景	(49)
二、会议开始	(50)
(一) 首个发言	(50)
(二) 主持人进行汇报	(52)
(三) 机构设置组汇报	(52)
(四) 岗位设置组汇报	(53)
(五) 财务组汇报	(54)
(六) 物力配置组汇报	(54)
(七) 副组长汇报	(56)
(八) 总结发言	(56)
评述	(56)
案例十四：深思熟虑地准备讲话稿	(58)
一、一次讲话一个主题	(58)



二、认真准备讲话稿	(59)
三、尽量用自己的语言去表达	(60)
评述	(61)

第三部分 组织沟通

(63)

案例十五：贯彻沟通的火炉原则——教务处长的说服艺术

(63)

一、说服校长和书记	(64)
二、说服教师	(65)
三、说服学生	(66)
四、说服下属	(66)
五、参与沟通	(68)
六、沟通体会	(68)
评述	(69)

案例十六：一切尊重制度权威

(70)

一、注重制度建设	(70)
二、一切尊重制度权威	(72)
评述	(72)

案例十七：弥补党委领导下的校长负责制缺陷

(73)

一、板块分工与环节分工相结合	(74)
二、约法三章	(75)
三、多替对方说好话	(75)
评述	(76)

案例十八：明确分工自动沟通

(78)

一、校长与党委书记的分工	(78)
(一) 谁决策谁负责	(78)
(二) 谁负责谁决策	(78)
二、校长与副校长之间的分工	(79)
(一) 校长做好预算和政策制定	(79)
(二) 校长要抓大放小	(79)
三、处长想办法，校领导拿主意	(80)
四、校长要考虑教学关键和科研方向	(81)
评述	(82)

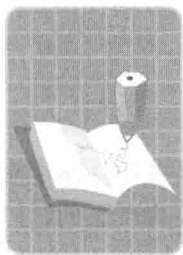
案例十九：建立组织沟通机制

(83)

一、全校思想的引领者	(84)
二、建立组织沟通机制	(85)
(一) 进行思想引领	(85)
(二) 反复宣讲他的思想	(85)
(三) 全校思想大讨论	(87)
(四) 做案例	(88)
三、统一教师思想	(88)
(一) 思想大讨论	(89)
(二) 入职培训	(89)
(三) 不换思想就换人	(89)
四、与学生沟通：信息反馈	(90)
(一) 新生入学第一课	(90)
(二) 与学生直接沟通	(91)
(三) 听课沟通	(91)
五、文化沟通	(91)
评述	(91)
案例二十：营造有效的网络式协调沟通机制	(93)
一、高效的协调沟通机制	(93)
二、学校目标分享	(94)
(一) 员工的培养和培训	(94)
(二) 实行愿景领导	(95)
(三) 积极宣传和分享学校愿景	(95)
三、网络式大学管理结构	(96)
四、弱化行政权力	(97)
评述	(97)
第四部分 文化沟通	(100)
案例二十一：用文化进行沟通	(100)
一、了解大学文化	(100)
二、用学科统一思想	(102)
评述	(103)
案例二十二：习惯于尊重和欣赏他人	(104)
一、教授就是大学	(104)



二、做教师的朋友	(105)
三、坚持原则，有担当	(105)
四、注重机关处长的意见	(106)
五、沟通体会	(106)
评述	(106)
综述：提高大学管理沟通的有效性	(108)
一、不同沟通主体运用的沟通方式不同	(108)
二、不同沟通对象所使用的沟通方式不同	(109)
三、不同沟通目的使用的沟通方式不同	(110)



第一部分 领导特质

案例一：做校长第一步是做人

“做校长第一步是做人，这样校长才会有威望，有公信力。”

“做大学校长关键是做人，你把人做好了，大学校长也就做好了。”

“一个廉洁、坦荡的大学校长的言行，大概跟营造一个和谐校园的氛围是紧密相关的。你是怎么做的，对营造大学的氛围很重要。”

一、初到大学

王专刚调到 A 大学担任校长的时候，A 大学处于一片混乱的状态。用王专的话说，就是“整个学校人心非常乱”。

学校人心乱的原因很复杂，但是引发混乱的“导火索”是不久前的学校分房事件，教师对学校一些领导参与分房表示不满。A 大学原校长，是个非常有名的学者。他同时是省里的政协副主席，相当于副部级的干部，按住房标准，他可以分到 200 多平方米，所以他就在学校分房的时候拿了相当于 200 平方米的两套房子。由于房源少，老师对此意见非常大，有人这样说：“政协副主席可以到社会上去分，谁给政协副主席的职位，谁就能够给你房子，干吗来占我们的东西？”当时，A 大学还有很多老师没有分房。这件事情引起了不少争议，原校长的家人说：“我们没有超标。”老师们说：“我们是没有达标，你是没有超标，我们连最低标准都没达到。”所以，当时就出现两个标准：衡量校长的，是没超标；衡量教师的，都不达标。因此，人心一下子就乱了。

当时正值学校党委改选，学校开党代会选党委书记，党委委员候选人中有三人：一名是上级主管部门定的另一所知名大学的副书记，一名是本校的教授，还有一名是地方教育厅厅长。但是，选举的结果是：三个候选人没有一个人进入党委委员候选人名单。换一个人，进入候选人的再选，也没有选上党委委员。当时学校人心涣散已经到了这种地步。所以，上级主管部门就决定设常务副书记，