

文章编号: 2095-1663(2017)02-0075-06

双导师制实施困境成因与改进的质性研究

——以S大学为例

石卫林^{1a}, 程 锦², 文永红^{1b}, 李贞博^{1a}, 齐昌政^{1c}

(1. 中国石油大学(北京) a. 高教研究所; b. 校长办公室; c. 研究生院, 102249;

2. 同方知网(北京)技术有限公司, 北京 100192)

摘要: 推动高校实施校内和企业导师合作指导研究生的双导师制, 以提升专业学位硕士研究生教育培养质量, 已成为我国重要的创新政策。然而, 双导师制度在实施中却陷入了困境。为明晰造成困境的根本原因, 本研究基于代理理论和资源依赖理论, 采取质性研究方法, 依托S大学校内导师、企业导师和学生共计41位受访者访谈资料进行分析, 结果发现: 双导师制度实施困境的根本原因在于组织内部的激励不相容、组织间的资源冲突与缺失。要从根本上解决问题, 需要全面考虑组织内部和组织间层面的影响因素, 并据此提出了相应的改进建议。

关键词: 双导师; 困境; 资源冲突

中图分类号: G643.2

文献标识码: A

自2009年教育部颁布《关于做好全日制硕士专业学位研究生培养工作的若干意见》以来, 我国全日制专业学位硕士研究生教育进入了快速发展阶段。在其教育规模激增的背景下, 为保障质量, 建立有别于传统学术型的培养机制, 2010年, 教育部进一步发布《关于开展研究生专业学位教育综合改革试点工作的通知》, 批准了64所高等学校开展专业学位研究生教育综合改革试点工作, 在课程、专业实践、教师队伍、管理机制等多方面进行了探索。其中一个重要的创新政策是推动高校实施校内和企业导师合作指导的双导师制, 实现学校和企业联合培养全日制专业学位硕士研究生, 以提高研究生的实践创新能力, 解决研究生扩招与导师队伍不足的矛盾、导师队伍本身知识与能力的矛盾、研究生重理论与轻实践创新的矛

盾^[1], 使企业真正参与到人才培养的实际过程中^[2], 提升专业学位硕士研究生教育培养质量。

然而, 双导师制度在实践实施过程中却陷入困境, 不仅企业导师难聘, 且在已实施该制度的院校中出现部分导师“卸责”现象, 指导效力不高。有调查显示绝大部分研究生(87.5%)在入学一年后还没有确定企业导师, 进入行业一线进行实践的研究生只占20%^[3]; 在一些重点高校中, 研究生导师指导制度以单一导师制为主体^[4], 其比例高达61.1%, 而采取双导师制的比例仅为29.1%^[5]。尽管部分院校实施了双导师制, 但从投入来看, 部分企业导师投入不足, 对不同专业学生实施同样的实践教学方法, 不能做到因人而异, 灵活应用^[6]; 也有部分企业导师因本职工作, 将主要精力放在企事业的生产、经营、管理上而拒绝

收稿日期: 2016-12-06

作者简介: 石卫林(1981-), 女, 河南温县人, 中国石油大学(北京)高教研究所助理研究员, 博士。

程锦(1991-), 女, 江苏淮安人, 同方知网(北京)技术有限公司职员。

文永红(1977-), 男, 四川巴中人, 中国石油大学(北京)校长办公室主任。

基金项目: 教育部人文社科青年基金项目“全日制专业学位研究生学业参与及其影响机制研究”(编号: 14YJC880059); 教育部人文社科研究专项“以职业能力为导向的全日制工程硕士培养体系研究”(编号: 14JDGC002); 中国石油大学(北京)基本科研业务费理论研究专项“全日制工程硕士人才培养模式的创新过程与效果研究”(编号: 2462014LLYJ001)

指导学生^[7];从产出来看,在研究生学位论文(设计)撰写过程中,校、企导师间未能体现出合作优势^[8]。

之所以双导师制实施陷入上述困境,有研究认为原因在于导师的名誉、报酬激励和约束机制不足。一些高校是为了应付检查,才实施此项制度,对导师的检查、评价和报酬等制度缺失,未提到议事议程上来^[9]。部分高校缺乏企业导师的评价和反馈,导致导师投入积极性减弱^[10]。单纯的名誉需求驱动下,导师在责任、权力和利益方面的激励与约束机制缺失^[11]。

从代理理论的视角来看,完善导师名誉、报酬激励和约束机制,可能有助于缓解组织内部非对称信息下可能引发的激励不相容问题,但未考虑高校和企业组织之间的资源冲突与缺失问题。根据资源依赖理论,高校与企业间的资源冲突或缺失,将使高校难以降低对企业关键资源的依赖程度,从而可能导致双导师制度实施陷入被动局面和困境。那么,究竟是组织内的激励不相容,还是组织间的资源冲突与缺失,导致双导师制度实施出现困境,又是如何引发的?为全面、深入探讨双导师制实施困境的根本原因,本研究试图从组织内部和组织之间两个层面,从代理理论和资源依赖理论两种理论视角,采取半结构化访谈方法,通过对S大学校内导师、企业导师和研究生的访谈,剖析双导师制度实施困境的成因,并提出改进建议,以期建立持续稳定高质量的全日制专业学位硕士研究生导师队伍,提升全日制专业学位硕士研究生教育质量提供实证依据。

一、理论框架与研究方法

本研究借鉴代理理论和资源依赖理论,来分析双导师制度实施困境的成因。两种理论分别从不同视角解释了影响组织生存和发展的原因,代理理论研究了组织内部激励问题及其解决,资源依赖理论则是从组织间的关系视角研究组织与环境如何互动使得组织具有更强的生命力。

具体而言,代理理论探讨了信息不对称条件下,委托人激励代理人实现最优行动需要满足参与约束和激励相容两个原则。假设委托人不能观测到代理人的行动,代理人从接受合同中得到的期望效用不能小于不接受合同时能得到的最大期望效用。在任何激励合同下,代理人总是选择使自己的期望效用最大化的行动。因此,任何委托人希望的代理人行为都只能通过代理人的效用最大化行为实现。根据代理理论,学校和校内导师、企业和企业导师之间都

存在委托-代理关系。学校或企业只有设计能够使校内导师或企业导师实现效用最大化的机制,才可能使校内导师或企业导师产生最有利于委托方学校或企业的行为。

尽管代理理论能够解释学校或组织内部可能存在的激励不相容问题,但却难以解释不存在委托代理关系的学校与企业导师之间如何实现最优行动。对此,本研究引入资源依赖理论进行分析。资源依赖理论是基于效率的视角,解释组织在发展过程中,通过建立组织与外界环境间的资源依赖,从而解决组织发展中遇到的问题和障碍。结合两种理论,双导师制度实施困境的成因可能需要从组织内部和组织之间两个层面进行分析,组织内部(学校与校内导师、企业与企业导师)的激励不相容,组织间(校企、双导师)资源的缺失或冲突可能导致双导师制度实施陷入困境。

研究选取S大学进行质性研究。S大学在专业学位硕士研究生培养方面具有良好的校企合作和专业实践基础,因此以其为对象进行访谈人物的选取,将有助于为其他高校双导师制度已存在或尚未存在的问题改进提供借鉴。研究于2014年6-7月首先访谈了研究生,并在先期访谈基础上不断修改访谈提纲;2015年3-4月,选定并对全日制专业学位硕士研究生的受访校内导师进行了深度访谈;2015年7-8月,在重新修定访谈提纲基础上,访谈了相关的企业导师。通过半结构化的深度访谈,本研究收集了41位受访者的访谈资料,其中校内导师10位、企业导师19位、学生12位。主要访谈问题包括如何看待当前的双导师培养制度,优势是什么、存在哪些问题以及改进建议。本研究主要对受访者对双导师制度存在问题的看法及建议进行资料分析。

访谈员包括3名教师和6名研究生。访谈开始前,访谈员首先向受访者解释研究目的,强调研究的匿名性和保密性,在受访者允许下对访谈过程进行录音。访谈结束后,将所有访谈录音全部转录成文本文件,并对照录音资料对所有文本文件进行核查、校对,以保证转录信度。最终转录完成的原始文本资料共41个访谈录音,访谈所用时间一般是每个受访者30分钟-60分钟不等。研究以NVIVO11软件作为编码和分析工具。

二、成因分析:组织内的激励不相容和组织间的资源冲突与缺失

表1展示了对访谈文本资料编码后的数据统计结果。其中,一级编码为三个,分别是组织内激励不

相容、组织间资源冲突和组织间资源缺失;二级编码为8个。从表1可知,双导师制度陷入困境的原因,包括组织内的激励不相容和组织间的资源冲突与缺失。组织内的激励不相容主要表现为考核激励机制的不相容,即学校或企业制定的导师考核机制,难以激发校内外导师的指导积极性。在校内导师受访者中,认为学校对其自身激励不足的比例占30%;在企业导师受访者中,认为企业对其自身激励不足的比例占68.42%。

校企、双导师和研究生间存在着资源的冲突或缺失。校企间存在人力或技术资源的缺失,39.02%的受访者认为校企高层间缺少深度互动或者缺失项目合作。双导师、研究生之间的资源冲突主要体现为导师职责冲突、培养目标认同冲突和实习需求的冲突,其中36.59%的受访者认为双导师在职责上存在冲突,48.78%的受访者认为双导师对培养目标的认同上存在冲突。

表1 各因素的数量及比例分布

一级编码	二级编码	材料来源-所有受访者		材料来源-校内导师		材料来源-企业导师		材料来源-学生	
		数量(N)	占受访者总数比例 (100% * N/41)	数量(N1)	占受访校内导师总数比例 (100% * N1/10)	数量(N2)	占受访企业导师总数比例 (100% * N2/19)	数量(N3)	占受访学生总数比例 (100% * N3/12)
组织内激励不相容	校内导师激励不相容	4	9.76%	3	30.00%	0	0.00%	1	8.33%
	企业导师激励不相容	14	34.15%	1	10.00%	13	68.42%	0	8.33%
组织间资源冲突	职责模糊	15	36.59%	5	50.00%	9	47.37%	1	0.00%
	培养目标冲突	20	48.78%	3	30.00%	14	73.68%	3	25.00%
	实习需求冲突-学生主动性	22	53.66%	3	30.00%	15	78.95%	4	33.33%
	实习需求冲突-非一线或核心实习岗位	15	36.59%	5	50.00%	10	52.63%	0	0.00%
	实习需求冲突-实习与专业匹配度	6	14.63%	0	0.00%	5	26.32%	1	8.33%
组织间资源缺失	人力或技术资源缺失-项目合作或校企高层互动	16	39.02%	5	50.00%	9	47.37%	2	16.67%

该结果表明,从代理理论的视角来看,固然校内外导师激励机制有待完善,但双导师制度如要从根本上解决困境,需要全面考虑组织内部和组织间层面因素的影响。见下图1,组织内部(学校与校内导师、企业与企业导师)的激励不相容,组织间(校企、双导师)资源的缺失或冲突可能导致双导师制度实施陷入困境。那么,究竟组织内部存在怎样的激励不相容,组织间存在怎样的资源冲突与缺失,本研究通过对文本材料的进一步分析,对此进行深入的探讨。

(一)组织内部的激励不相容

1.学校与校内导师间的激励不相容

学校作为委托人如果要激励代理人校内导师在专业学位硕士研究生培养方面投入时间和精力,只

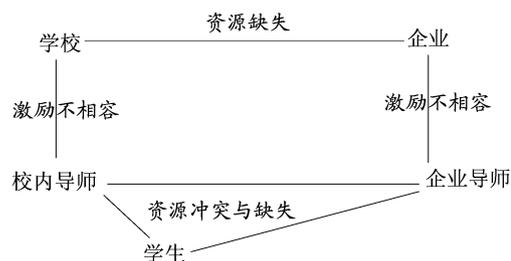


图1 双导师制度实施困境的成因

有在提供的激励机制能够满足代理人校内导师效用最大化的条件下才能实现。然而事实上,校方所提供的激励机制并不能满足此条件。访谈中,校内导师指出,“教师评价最重要的评价体系就是科研体系……教学研究成果不能体现……专硕不能给导师干活,名义上是导师,导师没有积极性”。对校内导师

而言,学校没有相应的全日制专业学位硕士研究生招生激励机制,专业学位硕士研究生少有时间参与校内导师的科研项目,因此校内导师理性的行为选择即为少参与或退出专业学位研究生人才培养工作。

2. 企业与企业导师间的激励不相容

企业和企业导师间存在委托-代理关系。同样地,企业导师在研究生指导方面投入相应的时间和精力,也需要在企业提供的激励机制满足企业导师效用最大化的条件下才能实现。但实践中,企业导师缺乏相应的声誉或报酬等激励机制,企业导师有生产工作任务,没有很多时间教导学生;而且在企业导师选聘方面缺少竞聘过程和淘汰机制,无层次差别,将很难激发企业导师参与全日制专业学位硕士研究生的培养,因此部分企业导师的理性行为选择类似校内导师,少参与或不参与全日制专业学位硕士研究生的培养。

(二) 组织之间的资源冲突与缺失

借鉴已有的资源分类研究,本研究将资源主要分为人力和技术资源两部分。组织之间人力资源的冲突表现为校内导师、企业导师和学生之间的冲突,人力、技术资源的缺失表现为校企间人力、技术资源维系的缺失。

1. 人力资源的冲突:校内导师、企业导师、学生之间的冲突

(1) 双导师的职责模糊

双导师制在实施过程中,职责模糊问题较为突出。企业导师不明确应承担何种职责,“不知道合作学校对企业导师具体的要求是什么,实习学生也没有和我们交流,感觉不到有明确的界定”。职责上的模糊,产生了导师难以严格要求学生的连锁反应。访谈中有校内导师提到,“企业导师不太好那么严格要求学校学生……有一部分师傅,带的是职工,不像学生可以严格要求,可能真正做到严格要求的企业导师比较少。”

(2) 人才培养目标的认同冲突

人才培养目标的认同冲突是人力资源冲突的主要组成部分。校内导师更为重视学术研究及理论创新,而企业导师比较重视现场实践能力及解决具体问题的能力,访谈中有校内导师谈到,“学生汇报就是他在企业最近布置的什么任务。大部分的任务不是组织论文的那些任务。学生去了实习,也关心最后写什么论文。天天上班,写不出多少论文来”。而由于学生毕业论文开题做的是企业项目,当和校内

导师培养方向存在差异时,校内导师将难以发挥其优势,“在实践阶段(学校)导师发挥不了多大作用。”企业导师也提到,这样的人才培养目标冲突,很可能影响导师的指导效果。“现在是校企两边都用学生,学生两边的工作内容不一样,要求也不一样,方向都不一样。”

双导师在人才培养目标认同上的差异,更有可能直接导致学生在完成毕业论文的过程中难以适从。访谈中有学生谈到,“企业和学校是两种思路,答辩时候给企业导师指导修改是一种思路,回到学校之后又是另一种思路。学校更偏重于理论研究,对硕士的要求是希望选取一些新的方法新的理论,然后利用进去,但是在实习中就不要要求这些,只要是一种方法做出来就行。”

(3) 校内导师、企业导师和研究生的实习需求冲突

不同利益相关者的实习需求,包括人力资源、专业实践时间和实习领域需求等有所差异。在人力资源上,企业导师更期望主动性强、综合素质较高的研究生参与实践,“最核心的是你(学生)做的这些工作,让我知道做到什么程度,哪些能够与论文接得上,哪些是创新点,需要沟通交流。”“来了新生以后只要你愿意学,愿意问,比较踏实,学的东西就多。这还是取决于学生的主动性、积极性。”但对研究生而言,实习期间能否主动参与除了个人特质因素外,还取决于实践内容与专业的匹配度、以及实习与就业规划的关联程度。实践内容与专业匹配度越高、与就业规划的关联度越高,学生主动参与的积极性越高。访谈中部分学生谈到专业实践对课题指导意义不大,“我们这种直接做科研的,实习单位跟我们有很大关系,专业是不是对口很重要。”

在专业实践投入时间上,双导师间也存在冲突。对校内导师而言,在和企业导师相互没有技术依赖的情况下,并不期望研究生进行较长时间的专业实践。学生到企业实践后,尤其是为期较长的实践,将难有时间再参与校内导师的科研项目,学生在访谈中谈到,“去实习给学校导师的潜印象就是好像这个学生和课题组没有什么关系,只是挂在在课题组,到时候顺利毕业就可以了,学校导师不会主动去指导学生,除非学生主动找老师”。然而对于企业导师来说,短暂的实习不仅增加企业负担,也难以使学生参与核心工作。“对学生来讲,来了有一定适应期,中间能够踏踏实实做点事就半年时间……有时候学生

做论文需要很长时间,我们现在带学生增加企业一定的负担,因为实习生一般做论文要好几个月,也就是说这几个月学生什么别的事都做不了,企业还得给学生配备相关的生活、学习条件等,企业导师甚至还得提供相关费用。”

在专业实践领域上,双导师间的需求意向也有所不同。部分校内导师期待学生能够到生产单位进行实习,认为学生去研究院参与专业实践,接触到的东西和学校类似,所处环境和学校类似,甚至可能学术氛围不比学校好。但是对部分企业导师而言,允许学生到生产单位实践存在安全问题,学生没有上岗证,企业难以大面积接收学生;而且部分企业生产内容属于涉密,难以让学生参与其中,访谈中有学生表示,“虽然跟学校已经协商好,同意学生去他们那实习,但是他们还是会有一部分是不让学生接触的。师姐去了以后更多的时间只是在外围打转转,核心的东西接触不到,对她的研究指导意义也不大。”

2. 人力资源或技术资源的缺失

人力或技术资源可否获得是指校企之间、双导师之间是否有真实的项目合作或良好的合作关系。访谈中发现,部分校企间的合作联系目前是靠社会关系维系,当这种社会关系缺少稳定的制度依托,突然受外因干扰断裂时,将可能直接引致双导师制难以维系。

校企间或者校内导师与企业导师间无合作的情况下,实施双导师制极为困难,不仅学生难以找到对口的专业实践岗位,而且能否获得技术资源,尤其是双导师间是否有项目合作,会直接影响双导师投入的积极性,及对全日制专业学位硕士实习生的指导效果。访谈中有企业导师提到,“有的(校内)老师是什么都不参加,并且学生找老师的时候,老师的答复不是那么很负责。如果双方有项目合作就好办。”校内导师也谈到,“就怕没有什么项目依托,完全把学生送到企业里,然后企业里有的技术性工作多一些,有的少一些,那可能对学生的提高就很有限。”

双方没有项目合作,专业硕士的论文多基于企业的项目,企业导师基本承担了指导专业硕士毕业论文的任务。有企业导师谈到,“基本上学生去实习以后,完全是交给现场那边了”,而学生也指出,“有些学生的校内导师和那边(企业)有项目合作,校内导师会过去开会,有的学生就没有。”甚至部分无科研项目或者与学校间无项目合作的企业导师表示,不愿再接收专业学位研究生。

三、双导师制度实施陷入困境的改进

上述分析表明,单一地解决某一个层面上的问题,并不能根本解除双导师制度的实施困境。而要根本改进双导师制度实施困境,必需全面、通盘考虑组织内部和组织之间层面上存在的问题。

(一) 组织内部激励不相容的改进

面对学校或企业组织内部的激励不相容,根据委托代理理论,学校或企业应建立面向校内导师或企业导师的激励机制,该激励机制应满足两个激励原则,能够诱使导师从自身利益出发选择对委托人学校或企业最有利的行动。首先,激励机制应满足参与约束原则。校内导师接收指导专硕研究生所得到的期望效用应大于不接收情况下的效用。其次,激励机制应满足激励相容原则,即激励合同应使得校内导师的效用最大化。如果不能满足这两个原则,那么校内导师或企业导师的理性选择不参与或少参与。我们对学校管理层的访谈表明,尽管学校为激励校内导师积极性进行了一些激励措施,如给予导师一定的指导费,但显然未能满足上述两个原则,部分导师行为直接表现为不管不问专业学位硕士研究生。

为此,提高全日制专业学位硕士研究生教育质量,真正发挥双导师制的效力,首先,学校急需建立激励机制,将导师的选聘、指导列入导师晋升或年度考核之中,对参与指导全日制工程硕士研究生的校内导师,给予科研经费或者绩效考核方面的优惠措施,从而激励教师与企业导师充分沟通交流,共同制定学生培养方案。其次,学校需要和企业共同商议采取激励措施,加大企业导师对于社会责任的认可度以及荣誉感,给予企业导师可被认可的专业技术职称或者聘书,并给予适当的薪酬回报,如S大学将企业导师列入专业学位硕士研究生招生简章名单。此外,企业需要建立组织保障体系,将指导专业学位硕士研究生列入生产任务,年终考核可以被计算进去,充分调动和发挥企业导师积极性。

(二) 组织间资源冲突与缺失的改进

面对学校、企业及双导师与学生组织层面的资源缺失或冲突,根据资源依赖理论,化解资源冲突和缺失,可以通过组织之间建立共同协商制度以减少资源冲突和缺失,具体形式如联盟、商议或共同抉择。扎尔德认为组织可以运用正式和非正式的方式来相互影响,通过横向联盟或者纵向联盟来掌控其

它组织的资源。^[12]

据此对学校而言,可以采取让渡部分权力的方式,比如邀请企业代表加入学校董事会或理事会,或者建立校企合作机制,通过项目合作的形式,提高企业及其企业导师对学校人力或技术资源的依赖程度。其次,学校和企业需要共同商议在专硕培养方面清晰划分双导师的职责,比如从研究生入校起点开始、选课、开题、中期检查、调研报告等事件和时间节点上进行清晰的职责划分。再次,学校、企业、双导师应就培养目标协商并达成共识,并由学校制定专业学位硕士研究生毕业论文标准,允许毕业论文形式的多样化。此外,建立校企间的良好沟通机制,加大加强校内外导师的项目合作,构建灵活的实习时间安排。

需要指出的是,双导师制度的有效落实不仅仅需要学校、企业、双导师和学生的共同参与和努力,也需要外部政策和制度的有力保障。尤其是对于欠缺行业背景和长期校企合作基础的学校、专业,缺少明确的外部政策和制度支持将难以开展校企合作。政府应提高专业学位硕士研究生均拨款额度,建立对学校专业学位人才培养质量的专项考核评估,将评估结果纳入学校专项拨款之中;并采取多种措施支持校企合作,对接收专硕研究生专业实践的企业给予减税等优惠措施,促成构建校企合作的平台;制定专业学位研究生实习条例,以法规制度形式保障专业实践的顺利开展。

参考文献:

- [1] 周红康. 双导师制:创新型研究生培养的新机制[J]. 江苏高教, 2006(8): 91-93.
- [2] 夏显波,邹洋,张薇. 工程硕士校外导师管理制度的建设与完善[J]. 成都大学学报:教育科学版, 2008(12): 9-11.
- [3] 张东海,陈曦. 研究型大学全日制专业学位研究生培养状况调查研究[J]. 高等教育研究, 2011(2): 83-90.
- [4] 周文辉,张爱秀,刘俊起,等. 我国高校研究生与导师关系现状调查[J]. 教育科学文摘, 2011(1): 7-14.
- [5] 耿有权,彭维娜,彭志越,等. 全日制专业学位研究生培养模式运行状况的调查研究——基于全国14所重点高校问卷数据[J]. 现代教育管理, 2012(1): 103-108.
- [6] 刘健,项鑫. 大学校外导师队伍建设的问题及原因分析[J]. 中小企业管理与科技旬刊, 2014(26): 279-281.
- [7] 王昆,任蓓蓓,林军. 全日制专业学位研究生校外导师队伍建设思考[J]. 山西高等学校社会科学学报, 2013(9): 85-88.
- [8] 李景元,蒋国平,宋建新,等. 浅析“双导师制”在工程硕士培养过程中的落实情况[J]. 学位与研究生教育, 2008(12): 19-23.
- [9] 国务院学位委员会研究生专业学位总体设计研究课题组. 开创我国专业学位研究生教育发展的新时代[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2010.
- [10] 邓义桂. 高校免费教育师范生校外教育实习基地建设与管理初探[J]. 教师教育学报, 2010(5): 216-219.
- [11] 刘华奇. 全日制工程硕士研究生校外导师队伍建设思路与途径[J]. 教育教学论坛, 2013(20): 1-2.
- [12] 马迎贤. 资源依赖理论的发展和贡献评析[J]. 甘肃社会科学, 2005(1): 116-120.

A Qualitative Study on Predicament Cause of Double-supervisor System and Improvement thereof ——Based on Case Study of S University

SHI Weilin^{1a}, CHENG Jin², WEN Yonghong^{1b}, LI Zhenbo^{1a}, QI Changzheng^{1c}

(1. Higher Education Institute, president office and Graduate School, of China University of Petroleum (Beijing), Beijing 102249;
2. Tongfang Knowledge Network Technology Co., Ltd. (Beijing), Beijing 100192)

Abstract: The promotion of the implementation of the double-supervisor system with joint efforts from school supervisors and supervisors from enterprises to guide academic study of postgraduates has become an important innovation policy in China to improve the quality of the professional degree postgraduate education. Yet, unfortunately the double-supervisor system has encountered a predicament in implementation. In order to clarify the root cause of the difficulty, the author has adopted a qualitative study method based on the agency theory and resource dependence theory to analyze the interview feedback from 41 supervisors from S University and enterprises, as well as some postgraduates. The outcomes from the analysis show the fundamental reasons for the difficulty to implement the double-supervisor system are incompatibility in internal motivation mechanism and resource missing from and conflict between the organizing entities for the system. Therefore, this paper suggests that to fundamentally solve the problems, the influential factors inside and between the organizing entities be fully addressed and corresponding improvement measures be put forward accordingly.

Keywords: double-supervisor system; predicament; Resource conflict