

文章编号: 2095-1663(2011)06-0001-05

创建世界一流大学的战略领导

黄超¹ 杨英杰² 姜华¹

(1. 哈尔滨工业大学高等教育研究所, 黑龙江 哈尔滨 150001;

2. 东北林业大学经济管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150010)

摘要:当前我国瞄准创建世界一流大学进行重点建设的院校正面临着如何实施有效的战略领导的问题, 大多数创建院校习惯于把适应性挑战当作技术性挑战, 而实际上创建大学主要面临的是适应性问题。创建世界一流大学的战略领导要求大学识别出所面临的适应性挑战, 开展适应性工作, 并确立战略适应性主导的战略领导模式。通过对北大2003年教师聘任和职务晋升改革的适应性分析表明, 中国瞄准世界一流大学开展重点建设的院校只有认识到创建工程是适应性挑战, 并遵循客观的适应性工作原则, 才能确立对创建战略的有效领导。

关键词:世界一流大学; 创建工程; 战略领导

中图分类号: G640

文献标识码: A

今天, 中国瞄准世界一流大学目标进行重点建设的高等院校都面临着重大的挑战, 即参与并赢得全球一流大学之间竞争的挑战^[1]。全球范围内的产业、科技、教育、人才、竞争以及大学的变化, 迫使全球范围内的一流大学都在反思并确立其价值观, 开发新的战略资源并创造新的竞争模式, 以便在全球范围内获得并确立大学竞争优势。实施创建工程要求大学主动参与到世界一流的学术、人才和影响力方面的竞争, 并通过师资、生源和学科等资源及其组合方式的发展和变革来提升竞争力^[2]。竞争环境的变化, 使我国传统大学模式面临新挑战, 原来导致成功的大学理念已缺乏竞争力, 使我国大学正处于不确定的竞争态势中。本文尝试借鉴战略领导理论^[3], 探讨我国大学在主动适应世界一流大学竞争的创建进程中的战略领导问题, 尤其是探讨创建战

略的领导模式与工作原则, 对于改进和加强我国大学创建领导工作具有重要的理论价值与现实意义。

一、创建世界一流大学的适应性挑战

由于我国大学实行事业单位人事制度, 我国大学必须在相对稳定的师资队伍基础上开展创建, 因而其核心的战略领导任务是: 全面动员大学成员做好战略适应性工作。当我们用世界一流大学水平来衡量创建大学时, 就会发现自身的学术水平缺乏世界竞争力, 教师队伍的能力与激励机制政策等方面存在重大问题, 说明创建大学正面临着适应性难题^[4]。解决好适应性问题要求全面而系统地对全体成员进行动员, 关键是引导全体成员完成理念和行为层面的适应性转型, 以谋求在创建进程中的大发

收稿日期: 2011-07-11

作者简介: 黄超(1979—), 男, 四川巴中人, 哈尔滨工业大学管理学院在职博士研究生, 哈工大高等教育研究所讲师。

杨英杰(1977—), 女, 黑龙江佳木斯人, 东北林业大学经济管理学院讲师, 博士。

姜华(1964—), 女, 辽宁辽阳人, 哈尔滨工业大学高等教育研究所教授。

基金项目: 本文系教育部人文社会科学研究青年基金项目(11YJCZH065), 中国高教学会2009年度重点规划课题(2009SXJ03), 黑龙江省教育科学“十一五”规划重点课题(ZGZD1006)阶段性成果。

展。因此,加强并改进对大学创建的战略领导并不只限于给出权威性的战略建议及决策,而是针对创建目标建立起新的理念和行为模式并开展培训。

第一,创建大学需要打破长期实行的管理模式,即问题解决式的管理模式。创建大学在历史上获得一定成功并形成了特定的管理模式,通过解决了大学发展历程中的诸多问题而得以脱颖而出。但确立创建任务意味着大学承担着前所未有的新任务,需要对全体成员的知识、信息、智慧及其组织方式进行全面变革。遵循传统的问题解决模式难以全面激发和提升大学能力时,就必须通过促进全体教职员工的知识共享与组织学习,挖掘各个层次的教职员工的集体智慧,建立起战略适应性的领导模式,才能谋求全面而系统地思考问题并全面变革大学。

第二,引导创建大学及其成员主动适应世界一流大学竞争的过程是艰难的。大学教职员工需要接受新的自我定位与职业定位、新的资源与网络、新的价值观、更有竞争力的学术兴趣与创造热情、新的行为以及新的工作态度。创建任务提高了对全体教职员工的要求,给大多数员工带来了更多的压力与牺牲,也客观上要求大学领导者能够善于解除压力并有效激励。大学领导者不能满足于帮助成员逃避压力或者给与方向,更重要的是引导员工树立起积极面对挑战的新理念和新行为,善于公开矛盾并通过积极的讨论来建立起共识,引导全体成员对现有工作开展深入分析并对个人和学校的政策进行质疑,在合作中建立有利于创建的大学理念及其价值观。

二、创建世界一流大学的适应性工作

通过对麻省理工学院、斯坦福大学、威斯康星大学、哈佛大学等校在创建世界一流大学关键阶段所采取的变革战略及其领导模式的研究^[5-6],尤其是通过这些大学在变革时期的战略思想与领导模式的分析,可以发现创建大学在适应世界一流竞争中的主要战略领导工作主要包括以下六个方面:系统思考与设计;确认适应性挑战;平衡适应性过程;引导合作与创新;依靠并发展教师;尊重并支持异见。

1. 系统思考与设计

处于创建进程中的大学,意味着要持续推进变革。创建大学的领导集体必须经常进行全局观察。大学领导人必须寻求或创造有利于创建工程的环境,赋予全体员工有关大学的历史、大学过去的成

就、当前世界范围内的竞争以及规划未来和全员责任等战略意识和观念。通过正确界定是否具有适应创建进程的价值观并能够解决权力冲突,深入分析各种责任规避行为在创建过程的客观缘由,观察来自创建变革中的各种功能性和非功能性的反应。

在斯坦福大学、哈佛大学等大学的变革时代,大学领导人在领导变革中都曾花费大量时间进行全局观察与顶层思考,经过系统分析并广泛集中群体智慧。比如斯坦福大学在胡佛影响下对联联邦科研资金的全面利用,基本上使得斯坦福大学从私人资助型大学转变为冷战型大学,尽管遭遇到了来自教师和院系的抵抗与反对,但经过校方与教师的适应性建设,从而建立起新的科研资源优势和学术竞争优势。如果不具备对于世界未来和大学未来的远见和期望,大学领导人难以领导和驱动大学及其成员积极开展面向未来的适应性变革,因而系统思考与设计是大学构建战略领导能力的基础。

2. 确认适应性挑战

诊断大学所面临的适应性挑战,是明确大学战略领导的重要任务。领导大学开展创建工作,大学领导集体必须使其干部队伍了解创建工程的本质问题:创建工程是技术性挑战,还是适应性挑战?如果大学在原有框架下采取专家建议和技术调整足以创建世界一流大学,则意味着该大学所面临的问题是技术性挑战。如果需要大学全体员工改进个人和组织学习,采取新的行为并获得新的竞争力,则表明创建工程所面临的挑战是适应性挑战。事实上,我国绝大多数创建大学都面临的是适应性挑战,即全体员工从价值观到行为模式层面均需要进行新的适应,才能建立起面向世界的竞争理念和行为模式。

为了成功实施创建工程,大学领导人需要了解自己、员工、机会以及各种潜在的矛盾根源,把战略领导建立在大学创建的适应性工作之上,建立在对大学的各种资源与能力的认识与了解基础之上:首先,大学领导集体需要倾听大学内外部有关人员的意见和建议,包括世界一流大学校长的意见和建议,与大学相关性很高的行业的领导者的意见和建议,在专业领域杰出的校友的意见和建议,在学校内部组织多层面的调查研究等。主要目标是确立需要解决的基本问题是什么,哪些人的价值观、信念、态度与行为需要改进以利于展开变革,哪些是需要首先解决的问题,要做出哪些牺牲等等。其次,大学领导集体要积极寻找大学内外部的矛盾线索,寻找深层

次的矛盾关系。大学内部运行的程序问题、计划组织以及权力系统等的争论,看似仅仅是技术性问题,实际上代表了深藏的价值观、准则之间的矛盾。最后,需要对大学领导集体进行自我检验。在启动创建工程的初期,大学领导集体还处于价值观和准则的自觉意识阶段,代表着不同的价值观和准则,也削弱并束缚了大学中各交叉职能和单位的合作。

3. 平衡适应性过程

每个成员适应大学创建工作的过程,是需要全面改进自身的意识和行为的过程,比如对学术研究的优化与改进、国际视野的建立与发展等。适应性过程给每个成员带来巨大压力,并且随着诸多的不确定性和持续性。这就注定了大学创建进程必然伴随着矛盾和压力,需要大学领导人在创建职责与压力控制之间建立良好的平衡。大学领导人必须采取沟通和激励等方式,来平衡全体成员参与创建的适应性过程:

首先,大学领导人需要采取多种沟通措施,来推进对创建进程的思考与讨论。在创建早期,适当的压力会推动利益相关方和积极主动者建立起临时网络,需要创造条件增进不同群体间对未来挑战的交流,从各种争论中获取充分信息,并及时说明创建前景及其价值观的假设前提。大学领导人要密切关注内部问题和外部问题,引导全体员工在个体的需要与大学创建目标之间建立起相关性认识。

其次,大学领导人的核心职能是指导、控制和沟通矛盾以及确定创建行为准则。大学领导人需要通过界定大学创建工作所面临的适应性挑战和界定出创建工程的关键问题及其主张来指导全体成员,通过控制与协调创建过程的节奏来保护全体成员的积极性与适应力,通过确认部门和工作的当前情况与发展方向来引导全体成员进入新角色、承担新职能。适当暴露创建矛盾有助于发挥全体成员的参与意识和创造力,有助于对创建矛盾进行创造性管理。

最后,大学领导人需要具有包容不确定性的建设性性格。创建过程是对大学全员利益、职责与评价的重构与改进,受压最大的群体潜在的反抗越大,以谋求回到传统模式以保障利益。大学领导人需要及时掌握全体成员的压力状态,进行有效控制并维系适度压力,在可控状态下促其转化为学习与创建的动力。

4. 引导合作与创新

大学创建依赖于每个教职员工对工作经验、发

展假设、价值观、教学与学术行为等的创新和学习。大学的各个群体均建立起主动适应这种创新和学习的行为模式,才有可能建立起面向世界一流资源的竞争与合作,大学才能有望建立在世界级竞争中获得优势的能力。因此,大学领导人的关键使命是:让人们参与到创建进程中来,互相倾听与学习,寻找问题并进行争论,共同寻找到解决问题的办法。

在这个过程中,最大的问题是当创建过程出现矛盾时,人们习惯于规避矛盾和避免争论。当规避态度占据主导地位时,真正的矛盾与问题便难以被发现,创建进程就会停顿下来。大学领导人要明确地抵制各种规避行为,比如寻找替罪羊、否定质疑和问题解决表面化等,以促进对创建矛盾与争论的深入讨论,才能获得正确的方向和价值观。当人们不再规避矛盾和争论时,“提出问题—达成共识—合作解决”的工作模式就建立起来了。当来自资源不足、管理僵化以及压力过大方面的抱怨过多时,大学领导人需要通过加强各个群体的责任感来深化创建;当部门利益或山头主义出现时,大学领导人需要增进部门合作与学习,通过网络能力建设提升大学绩效。

5. 依靠并发展教师

大学领导人在选择创建主体方面经常犯“行左思右”的错误:思想上认为教师群体必须是主体,但行为上却选择了领导层和管理层作为主体。作为目前中国最为优秀的大学群体,创建大学中的每个人都有能力发现大学的不同需要和机会,都有一定途径获得创建需要的资源与机会。只有当基层教师认为自身行为需要改变时,才能推动大学战略与教师行为的有机结合,才能真正推动创建战略的有效施行。如果各条战线上的第一线信息不被重视,一线教师的知识和能力得不到重视和发展,那么大学必然将无法建立对世界一流竞争的适应性。

实施创建战略要求改进我国大学对教师群体的领导模式和管理模式:首先,创建工程的核心是质量的提升,提升教学质量、学术水平和社会服务质量必须扎根于一线教师。但行政体系主导的管理决策通常只能从量的角度提出要求。要想让一线教师自觉地界定自身工作并实现对工作的质的提高,要求大学领导人对一线教师要采取支持性政策而不是控制性政策;其次,从一线教师的角度来看,主要需要建立高水准的学术视野并在世界前沿领域建立学术兴趣,不断探索并实现对教育和学术的更大的责任。因而大学领导人的重任是努力培养一线教师的自

信,驱动他们敢于冒险并承担更大责任,而不是让他们选择“小富即安”和“循规蹈矩”;第三,创建工作要寻求削弱对行政体系的依赖,尤其是大学教师群体对行政体系的依赖感。中国大学领导人容易产生对行政执行力的依赖,但是普通教师对行政体系也存在资源和评价方面的严重依赖,两者都弱化了面向世界级竞争所需要的新理念和新行为。

6. 尊重并支持异见

任何大学的创建决策都是持续改进的过程。大学创建决策遭到教师群体的抵触与质疑是正常的。通常来说,处于创建压力中的一线教师往往缺乏理性表达方式,甚至是在错误的时间通过错误的渠道,将非理性的信息传递给错误的管理层级。大学领导能否对非理性表达进行理性分析,能否挖掘非理性表达所蕴藏的实质问题,决定着大学是否能够处理好大学价值观与行为模式的关系。

给每个教职员发表意见的机会,是构成大学组织学习与实践的基本原则。对于大多数大学领导人来说,做出决策后对快速执行和实际成效充满期待,当领导权威遭遇挑战后采取简单协调的办法来消除异见。创建领导人必须充分地认识到,改变一线教职员的思想、态度、行为和价值观是创建的基石,一线教师对决策的质疑就是他们试图改变自身所遇到的障碍和困难的一种策略,不去分析他们所提问题就无法真正让他们做出适应性改变。对指出大学内部矛盾的人,大学必须予以保护和支持,他们擅长从被忽视的角度去思考问题。任何组织的领导者都有维护自身权威的冲动,但当维护权威的行为对争论产生抑制作用时,组织内部的问题实际上被迅速掩盖起来了^[8]。所以,大学领导人应该不断地全面观察并进行顶层设计,在遭遇质疑的时候去思考质疑的本质,去探讨在大学创建领导过程中所忽略的要素及其改进的办法。

三、北大癸未变革的适应性分析

2003年5月,北大正式提出“创建世界一流大学”的战略任务,并下发了《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案(征求意见稿)》,标志着北大尝试从人事制度改革角度来推进创建世界一流大学进程。第一次征求意见稿出台以后遭到了校内不同教师群体的激烈反对,后来被迅速修改为《第二次征求意见稿》。由于其改革涉及面广、改革力度空前,被

称为“辣椒水”变革或激进式改革,也因为该年度是农历癸未年而被称为“癸未变革”^[9-10]。通过对其变革的过程及其争论的领导模式分析,可以发现我国大学在创建进程中的适应性挑战,也可以从中发现我国大学进行创建工作所应注意的适应性问题。

这次改革的推行表明,北大校方认为其创建世界一流大学的战略问题在于人事制度:“要实现跨越式发展,核心是学科建设,关键是人、是教师队伍建设,必须在聘人用人制度上实现一种新的突破,使教师队伍建设达到新的水平”^[11]。从适应性的角度来看,《征求意见稿》是以人事制度改革来推动师资队伍优化,但在进行顶层思考的同时却失去了全面统筹的战略高度:被改革的主体是北大教师队伍,针对的核心群体是讲师和副教授,并且对北大教师宣布进行聘任改革的同时,却没有与之匹配的资源配置支持,导致中青年教师群体成为参与论争与反抗的“压力场”。比如有知名退休教授就明确表示:“要是按我的脾气,我马上就走人。我相信,我走了是北大的损失,而不是我的损失。”^[12]

《征求意见稿》所引发的广泛争议表明,创建世界一流大学主要是适应性问题而非技术性问题。《征求意见稿》将外部评价成为衡量教师和大学的战略工具,将竞争压力作为教师和大学前进的主要动力,标志着教师群体被当作管理对象而非创建依赖对象。《征求意见稿》选择依靠专家建议和技术调整来解决创建大学的师资队伍建设难题,选择用淘汰竞争失败者和引进高水平竞争来实现教师队伍高水平建设,实际上是将创建高水平师资队伍挑战等同于人事聘任政策的技术性挑战,失去了引导教师群体主动争论与协商的适应性学习机会。北大征求意见稿中所提及的比例淘汰制、比例外聘制和多项辞退制度,是引发反对声音最激烈并被迅速纠正的政策,其原因在于这些制度所带来的压力已经超越了教师和大学所能承担的。

创建世界一流大学的核心任务是如何发展具有世界水平的教师,即如何把教师发展成为具有世界级学术水平的专家学者,如何把师资队伍建设成具有世界级水平的学术队伍。这就意味着,改革与发展教师队伍的核心任务是引导教师获取世界级学术资源,主动参与世界级学术竞争,并在竞争中获得竞争优势。大学教师队伍对于发展自身学术水平是充满期望的,但面向世界学术竞争过程本身是一个适应性挑战,是充满压力和矛盾的适应性过程。在这

个过程中,适当地控制压力强度并为教师提供足够的支持,是调动教师积极性而非对抗的重要内容之一。建立适应性的关键在于吸引和引导教师群体的参与、争论与解决,驱动并支持教师提升学术水平和

参与世界竞争,并且在战略推进过程中构建校方和教师群体的合作关系,改进和加强对教师群体的支持,尊重并吸收教师队伍的合理意见,才能有效推进大学的创建进程。

四、改进对创建世界一流大学的战略领导

自1998年以来,我国许多大学启动瞄准世界一流大学进行重点建设的工作,实施了包括院校合并、院系重组、引进高水平学者与高水平学术团队、创设新学科以及教师聘任和职务晋升改革等战略,但成效均不明显。其原因在于大学领导人没有意识到创建战略所需要的是开展适应性工作,主要采取了常规性的技术性问题解决模式,以为驱动并依靠大学中的少数群体比如领导层或精英层的努力就足以成功了,而缺乏对大学全体成员的提升与支持的适应性工作。

我国大学领导人必须明确地认识到:创建世界一流大学是建立在全体教职员工层面上的适应性工程,是建立在全体教师学术水平提升与组织方式改进基础上的系统工程。大学领导人不难获得各种专家意见和政策方案,不难对各种政策进行理性分析和目标评价,各种政策工具和技巧可以从各种途径获得并在大学推行。但目前的创建世界一流大学进程表明,中国大学创建工程的问题在于许多好的战略似乎难于完成,并且又难以发现战略实施过程中的偏差与失误,最终不得不将消极影响归结为大学体制与大学文化本身。

事实上,创建世界一流大学的战略领导始终面临着许多战略选择及其实施过程,但往往战略规划

过程忽略了太多的矛盾因素及其影响力。战略主要设计人往往试图以自身对于问题解决的思路 and 办法来主导战略规划过程,战略制定团队容易在战略利益群体选择时以所在利益群体为主导。大学创建战略的规划过程不同于学术研究过程,解决主要矛盾并不意味着基本矛盾的解决,战略的思想性不能代替战略的可执行性。正如在北大教师聘任和职务晋升改革中,战略设计者们在初期忽略了对于适应性问题的界定,没有促成那些应该进行变革的人们进行变革,没有驱动全体成员思考如何变革自身并提供足够支持,甚至没有给他们提供变革所需要的时间和机会。创建领导人没有将他们的时间和精力用于了解上述情况并领导教师完成转型,就导致创建方案设计过程事实上成为了形象工程。

总之,对正处于创建世界一流大学进程中的大学领导人来说,确认其创建思想的先进性与领导的权威性是不够的,最需要的是能够驱动大学成员正视挑战、调整价值观、展开学习与实践。大学领导人需要确立适应性的战略领导方式,组织全体干部和教师去共同努力,让每个人共同承担起相应的职责。大学领导人不必以擅长解决难题为目标,而应当以驱动全员共同解决问题为目的。

参考文献:

- [1] 王大中. 建设世界一流大学的战略思考与实践[J]. 清华大学教育研究, 2003, 24(3): 2-7.
- [2] 菲利普·G·阿特巴赫著. 世界一流大学的成本与收益[J]. 覃文珍, 译. 北京大学教育评论, 2004, 2(1): 28-31.
- [3][8] Ronald A. Heifetz, Donald L. Laurie. The Work of Leadership[J]. Harvard business review, 1997, (1/2): 5-15.
- [4] 许长青. 世界一流大学的理念与浙江大学的创建实践[J]. 中国高教研究, 2004, (10): 32-35.
- [5] 大卫·沃德著. 令人骄傲的传统与充满挑战的未来: 威斯康星大学 150 年[M]. 李曼丽, 李越, 译. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [6] 弗兰克·H. T. 罗德斯著. 创造未来: 美国大学的作用[M]. 王晓阳, 蓝劲松等, 译. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [7] 丽贝卡·S·洛温. 创建冷战大学: 斯坦福大学的转型[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 20-75.
- [9][12] 郑阳鹏, 王婧. 北大“癸未变法”今何在? [J]. 中国新闻周刊, 2010, (43): 39-41.
- [10] 林楚方, 孙亚菲. 北大激进变革[R]. 南方周末(第 1013 期第 1 版), 2003-07-10.
- [11] 张维迎. 关于《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案》(征求意见稿)的十四点说明[J]. 学术界, 2003, (5): 27-44.

(下转第 40 页)

A Comparative Study of Chinese and Foreign Postgraduate Textbooks of Mechanical Engineering

LI Yu-lan¹, SUN Rui², WEI Qun-yi²

(1. *School of Graduate Study, Chongqing University, Chongqing 400044;*
2. *Chongqing University Library, Chongqing 400044*)

Abstract: This paper presents a comparative study of Chinese and foreign postgraduate textbooks of mechanical engineering. Areas studied include textbook publication, life cycle, edition updating, and chapter features. Suggestions are offered for fostering professional textbook developing teams, strengthening related research, and providing strong policy support so that more high-quality textbooks will be produced.

Keywords: postgraduate student; textbook; comparative study

(上接第 5 页)

Strategic Leadership to Create World-Class Universities

HUANG Chao¹, YANG Ying-jie², JIANG Hua¹

(1. *Higher Education Research Institute, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China;*
2. *School of Economics and Management, Northeast Forestry University, Harbin 150010, China*)

Abstract: Currently, Chinese universities aiming to become world-class universities are faced with the issue of effective strategic leadership. Most of them treat challenges of an adaptive nature as technical challenges, causing problems in their adaptation. As required by strategic leadership, it is necessary for such universities to recognize adaptive challenges, make adaptive efforts, and adopt an adaptation-guided strategy. Based on an adaptability analysis of the Peking University's reform in faculty appointments and promotions in 2003, it is evident that, only when they recognize the true nature of their new challenges and implement correct principles, will universities be able to take an effective strategic leadership role in the creation program.

Keywords: world-class university; creation program; strategic leadership