

高校中层管理者管理能力提升路径研究

任朋娟

西安欧亚学院, 陕西 西安 710000

摘 要 : 高校的中层管理者即学校日常行政与教学管理工作的重要核心与中坚力量, 也是高校高层领导者与基层员工之间的连接纽带; 高层领导者做的决策, 中层管理者需要担任执行层的角色, 对决策进行分析, 建立目标、任务的分解, 并推动基层员工落实与实践; 同时中层管理者作为学校的中坚力量与业务骨干, 既代表着学校, 具有权威性和严肃性^[1], 也是学校组织文化价值观的体现。

关 键 词 : 中层管理者; 领导力; 在岗实践; 辅导与交流

Research on the Path to Improve the Management Competence of Middle-Level Managers in Universities

Ren Pengjuan

Xi'an Eurasia University, Xi'an, Shaanxi 710000

Abstract : Middle-level managers in universities are not only the important core and backbone of the school's daily administrative and teaching management, but also the link between the senior leadership and the grass-roots staff. The decisions made by the senior leaders require the middle-level managers to play the role of the execution level, analyze the decisions, establish the decomposition of objectives and tasks, and promote the implementation and practice by the grass-roots staff. At the same time, as the intermediate force and the backbone of the school's business, middle-level managers represent the school with authority and seriousness, and they are also the embodiment of the school's organizational cultural values.

Keywords : middle-level managers; leadership; on-the-job practice; coaching and communication

引言

在不断深化改革的背景下, 高校内部管理更加复杂化、专业化, 这迫切要求高水平学校应有一支具备良好专业素质和职业修养的中层干部队伍^[2]。作为民办高校, 学校拥有一支与学校价值观高度融合、具备先进管理理念与高效执行力的中层管理队伍, 是推动学校战略发展的坚实力量, 因此研究如何培养与提升中层管理者的管理能力路径具有重要的现实意义和价值。

一、高校中层管理者的定义与日常管理问题分析

(一) 高校中层管理者的定义

高校中层管理者, 通常指的是在高校组织结构中, 位于高层管理者(如校长、副校长、校长助理等)与基层管理者(如系主任、中心主任、主管等)之间的一类管理人员, 他们遵从高层管理者的指示和指导, 对高层管理者负责, 并将高层管理者的决策和战略意图转化为具体的执行计划, 根据工作任务性质将任务分配给基层管理者, 在整个工作完成的过程中, 给予一定的辅导和帮助, 以确保整个高校教育教学的有效运行和发展。

(二) 高校中层管理者面临的主要问题分析

高校的组织架构相比企业而言是相对复杂与多元化, 每个独

立的学院可理解为独立的事业部, 每个学院依据不同的专业划分为不同的课程组, 作为学校的中层管理者, 如何激发基层管理者的潜力, 引领基层管理者做好每个专业的管理, 进而提升整个团队的绩效是中层管理者的核心职能。基于每年部门培训需求, 满意度、组织诊断等各项调查报告数据分析显示, 中层管理者在日常管理中面临的最主要问题集中在员工的授权管理、激励管理、部门组织文化建设、员工的情绪与压力管理。

1. 员工的授权管理

划分清楚每个岗位的工作职责, 给予每个工作岗位人员相应的权力, 对员工工作的积极性是有一定的激励性。在高校中每个学院都具有一定规模的规模, 其管理的特点也是以扁平化的管理方式为主, 缺乏对核心员工的充分授权^[3], 作为中层管理者没有

将相应的授权给予基层管理者或者员工的手里，导致在日常的工作中团队整体的工作绩效相对低下，员工在做任何执行层面的工作都没有一定的自主决定权，凡事都需要管理者层层把关来做决定，一方面管理者没有足够的精力和时间处理，延长了工作的时效；另一方面长此以往员工在工作中失去创新，过度依赖管理层的建议，很难独立成长。

2. 员工的激励管理

马斯洛的需求层次理论将人的需求划分为不同层次，不同阶段人的需求是不一样的，因此面对不同需求层次的员工，用什么的激励措施，对管理者的日常管理来说具有一定的挑战性。在高校，教师是最大的人员群体，按照其工作职责，教师的主要工作任务主要集中于3个方面，教学、科研以及社会服务；按照岗位等级划分核心群体集中在讲师层级，薪酬之间的差距没有明显的区分，因此薪酬激励在工作中的作用并不明显。同时在学校，管理者对员工的激励方式也比较单一，没有针对性，随着科技的不断进步，员工的精神需求也在不断增加，员工在工作中，不仅仅是需要获得工资，有时候更希望得到管理者的肯定和支持，能够实现自我价值。

3. 部门组织文化

部门组织文化在员工管理中扮演着至关重要的角色，通过部门满意度调查与员工访谈，员工普遍反映在团队中缺乏向心力与凝聚力，同时通过对中层领导者做问卷调查，多数领导者提出部门组织文化的建设是日常管理中面临的一个重点问题。好的组织文化可以在部门内部传达学校的核心价值观和愿景，为员工明确工作方向和目标，员工在理解和认同组织文化的基础上，能够更加自主地制定工作计划，实现个人与部门目标的统一；通过对以往员工离职数据做分析，因不认可，无法融入部门组织文化提出离职的在离职率中占到一定的比例，中层管理者带领团队建立良好的组织文化，构建和谐的工作氛围，让员工在工作中感受到归属感和幸福感，在一定程度上可以帮助其减轻工作压力，降低员工的离职率。

二、高校中层管理者管理能力提升路径

（一）中层管理者管理能力课程体系搭建

“7-2-1”模型是美国知名咨询公司麦肯锡的研究成果，以企业战略为导向，整合各种学习活动，综合设计的领导力培训项目。其认为成功的领导力培训发展项目有70%（即“7”）依靠岗位实践，有20%（即“2”）依靠互助学习，有10%（即“1”）依靠教育培训^[4]。基于此设计中层管理者管理能力提升培养方案，对于培训课程体系设计，从实效性角度出发，在课程体系搭建前，先围绕中层管理者带团队的核心问题进行调研分析，核心问题主要体现在两个方面：部门的年度绩效指标如何达成与如何进行团队管理；针对中层管理人员，调研以提问问题的方式进行访谈，通过问题的访谈对中层管理者的个人能力和带团队的能力现状进行分析，找出短板，围绕能力缺失项进行课程的设计。通常所设计的课程体系分为两个方面，一个管理能力项提升，一类是素质类提升；管理能力

聚焦在三个方面：团队管理、自我管理、业务管理；素质类课程以压力管理、情绪管理为主。通过调查与访谈，70%的中层管理者均表示自己在工作中面临着一定压力和情绪困扰，表现出压抑和烦躁、消极等不良情绪^[5]，希望通过课程的学习能掌握一定的缓解压力的方法和技巧，做好自我情绪的管理。对于课程体系的学习，结合中层管理者工作的实际情况，采用线上和线下相结合的方式，对于线下课程的学习每一到两个月集中组织一场次，对于业务管理知识的赋能，采用线上学习的方式，根据每个人的业务需求，购买外部机构的课程，个人结合时间自行学习，提高学习的实效性。

（二）中层管理者的辅导与交流

在高校中层管理者管理能力培养体系中，辅导与交流的设置是为了确保学习效果的最大化、同时也可以促进学员的个人成长，加大对上与对下沟通的机会，提高团队协作的能力。辅导与交流的实施路径主要包括以下几点：一、需求评估阶段，中层管理者根据自己背景、以往工作的实际情况和个人年度IDP的内容等进行个人需求分析，对自己的现状作认真、客观的审查、评估^[6]，明确个人在日常工作中的发展需求和具体的达成目标以及对于目标的达成需要提供的辅导帮助。二、导师的选择，在中层管理者的能力培养体系中，打破以往传统的导师制原则，导师实行不设限原则，即人人都可以成为导师，学员需要根据自己的问题以及需要提升的能力项选择合适的导师。三、实施辅导环节；导师基于学员的特点选择合适的方法与学员进行辅导与交流，可以选用一对一的辅导，或者在线交流，或小组讨论的方式进行辅导，每次辅导完成后导师和个人均需填写导师辅导面谈记录表，同步向人力资源部进行备案。四、效果评估阶段，对于培养期的辅导与交流要以半年度为时间节点由人力资源部组织个人和导师双方开展满意度调查反馈。在整个辅导与交流的培养阶段，导师应充分鼓励学员分享经验，交流心得，也可由人力资源部在内部搭建一些交流平台，如中层管理者的交流论坛，团队分享会，鼓励不同业务部门的中层领导者分享工作中的实践经验和专业技能以及以往典型的实践案例，通过以上辅导与交流的实施路径，确保整个中层管理者管理能力培养体系更加系统性、规范性和有效性，为学员的成长和组织的发展提供有力支持。

（三）中层管理者的在岗实践

在中层管理者的领导力培养体系中，最重要也是最核心的环节就是在岗实践，变静态培训为动态培训^[7]。在岗实践不管是从组织的角度还是个人发展的角度都具有非常重要的意义。通过在岗实践过程中，以真实的业务场景为工作环节，完成真实的业务中出现的痛点、难点，整个实践过程中中层管理者不仅可以拓宽视野、增长知识、提升领导力与专业技能，也可以为后续的职业晋升奠定坚实的基础。中层管理者的在岗实践实施路径：一、在岗实践目标的确定，在培养实施开始前，人力资源部应充分对每个中层管理者的岗位进行充分的调研，了解目前组织发展战略的执行情况和部门绩效任务书，为中层管理者在岗实践设定清晰、具体、可执行和可量化的目标，这些目标的必须与组织发展的整体战略以及部门的绩效指标相统一。二、在岗实践计划的制定，人力资源部根据确定岗位实践目标，与学校高层管理者商讨确定

出详细的在岗实践计划；在实践计划中应包含真实场景中具体的业务实践内容、每个业务实践的时间安排、将要达到的预期成果等关键衡量指标。三、在岗实践计划的实施，在岗实践过程中，对于计划的实施，中层管理者可以根据业务的需求成立独立的小组，自己作为项目负责人，在真实的业务场景下，带领小组针对实践课题，进行业务需求分析，员工需求分析，客户需求分析等，充分发挥自己的专业能力和领导力，带领团队制定出切实可行的解决方案，完成实践任务。四、阶段性复盘与总结，实践任务在执行过程中，中层管理者作为团队小组的项目负责人或者独立个人的实施者都需要持续跟进每个节点的工作进展，确保在岗实践的各项任务按照计划进行。在岗实践过程中对于出现的难点和困难点，要及时进行解决和调整。在整个实践结束后，中层管理者需要带领团队小组进行总结复盘。团队每个小组成员需要对业务实践的实施过程进行回顾、每个人要分析好的经验与待提高之处。在复盘的过程中，人力资源部也会全程参与，并将好的实践经验和解决问题的方案总结提炼之后形成学校的课程体系，并在全校不同的业务部门进行推广学习，确保岗位实践活动的优秀成果得到价值最大化。

三、培养期的效果评估

（一）建立激励和考核机制

为了保证整个培养期的实施效果，在培养期的每个阶段都要有相应的评估办法。在课程的学习阶段，要做好每次考勤与课程学习结束后的课题完成情况总结以及每次课程的复盘会议的召开。在岗实践期，也要按照时间节点完成任务的总结、汇报以及成果的展现。在辅导与交流期，要定期完成辅导、交流的反馈记录，对需要解决或有待提升的能力项做好辅导与实施记录。人力资源部应设置一定的激励和考核机制，对参与整个培养期的中层管理者提供适当的激励措施，比如成果奖励、晋升机会、岗位补助、薪资调整等，激发中层管理者在培养过程中的学习积极性、

最大限度的激发中层管理者的潜能，提高培养期的效率和质量。同时在培养期也要建立公平、公正的考核机制，对中层管理者在整个培养过程中的表现进行定期评估。评估结果要与个人的职业发展、晋升等挂钩。

四、中层管理者培养体系实施支持

人力资源部作为整个培养体系的设计者和统筹组织的实施者，在整个培养过程中，人力资源部在每个环节都要进行有效的管理和指引，并对每个环节实施节点进行时间的把控，对整个培养体系提供人力、物力以及财务的支持，并且在整个培养过程中，也要进行资源的协调，比如在岗实践期进行的工作交接、与高管层的沟通、协调、跟进，工作坊的召开、分享会的组织等，确保中层管理者在整个培养期有足够的精力完成每项培养任务。

培训和发展支持：除了系统化的课程培训外，人力资源部在整个实践过程中也要为中层管理者提供多种途径的学习方式，包括线上课程和领导力书籍的购买，解决学员培训时间受限的难题，在高校寒暑假期间，也会与知名企业或者高校联系，给中层管理者提供外出学习和参访的机会，帮助中层管理者提升自身的专业技能、领导力水平以及拓宽视野。

结论

提升高校中层管理者的管理能力是推动学校战略发展、业务发展不可或缺的力量，管理能力的提升不仅可以帮助中层管理者更高效的带领团队完成组织内各项绩效指标，也能帮助个人在未来的职业发展中获得更高的职位和更广阔的发展空间，因此学校需要重视中层管理者的培养和发展，为他们提供培训学习资源和支持；同时中层管理者也需要自身不断学习和成长，努力提升自己的领导力水平，让个人与组织形成共同体，实现两者的可持续性发展

参考文献

- [1] 黄明洁. 高等职业院校教务管理员在教学管理中的作用[J]. 佳木斯职业学院学报, 2016,(02):8-9.
- [2] 孙京新, 王宝维, 孙庆杰, 等. 美国高校领导力教育现状、特点与启示[J]. 高等农业教育, 2010(09):87-89
- [3] 王进. 国有企业核心员工管理问题与对策研究[J]. 中国盐业, 2020,(18):19-24.
- [4] 李建英. 创新构建“7-2-1”培训模型, 助力农电系统人才培养[J]. 中国电力教育, 2018(02):64-67
- [5] 杜金叶. 情绪管理在企业人力资源管理中的应用[J]. 商场现代化, 2022(17):70-72
- [6] 张聪, 王莉. 个人发展计划: 一种提高教学质量的方法[J]. 黑龙江高教研究, 2004(04):81-82
- [7] 蔡元珍, 张前, 唐一专. 技能员工在岗培训探索与实践[J]. 中国电力教育, 2023(12):51-52