

高职院校中层管理者角色行为的调查与分析

张启富

摘要:高职院校中层管理者是担任高职院校内设二级党群、行政管理、教学科研和其他机构正、副职的管理人员,其角色行为主要包括执行者、领导者、战略参与者、沟通协调者、变革推动者5个维度38项具行为。问卷调查与访谈结果表明,当前高职院校中层管理者的角色行为在校内总体得到认可,但也存在着以经验管理为主、价值判断力不高、创新意识不强、管理经验不足等问题。对此,在剖析原因的基础上,重点从高职院校中层管理者自身的角度提出了改进建议:一是要找准自身角色定位;二是要持续加强学习;三是要不断改善管理角色行为。

关键词:高职院校;中层管理者;角色行为;调查;分析

作者简介:张启富,男,厦门大学教育研究院2017级博士研究生,浙江工商职业技术学院纪委书记,教授,主要研究方向为高职教育。

中图分类号:G717

文献标识码:A

文章编号:1674-7747(2021)12-0049-10

随着全球范围内新一轮科技革命的蓬勃兴起和我国中国特色社会主义新时代的到来,高等教育越来越走向我国经济和社会发展的中心,承载着越来越重要的使命与责任。如何通过自身努力适应经济社会发展需要,并积极主动地促进经济社会高质量发展,是当下每所高职院校都面临的重大课题。这其中,高职院校管理水平是一个关键问题。对于高职院校而言,中层管理者的管理角色行为直接影响着学校总体管理水平的高低,并在很大程度上决定着学校办学目标的实现程度和竞争力的强弱。近年来,我国高职教育改革与发展的实践也表明,如果一所高职院校中层管理队伍德才兼备、积极有为,就会成为推动学校发展

的“中坚组”;相反,如果中层管理队伍素质不高、作为有限,就会成为阻碍学校发展的“中梗阻”。基于此,本研究在问卷调查与专题访谈的基础上,梳理归纳了高职院校中层管理者的角色行为及其内涵,探讨和剖析了当前高职院校中层管理者角色行为的现状、问题及原因,并提出了有针对性和可操作性的对策建议。

一、核心概念的界定

(一)高职院校中层管理者

明茨伯格(1989)将中层管理者定义为那些处在组织的战略最高点和操作核心层之间的位置的人员^[1]。中层管理者居于高层主管与基层主管之间,既要向高层管理者负责,也要对具体工作进行指导

或者直接参与,属于集交际、协调、业务流程、专业技术于一身的角色^[2]。从我国高职院校内部组织结构来看,管理者也可以划分为高层、中层和基层三个层级。其中,高层管理者指高职院校党政班子成员,是负责决策的领导层;中层管理者是担任高职院校内设二级机构正副职的管理人员,是负责组织实施的执行层;基层管理者是高职院校内设二级机构中非正副职的管理人员,是负责具体实施的操作层。从实际来看,根据职能定位不同,当前我国高职院校内设二级机构可划分为党群机构、行政管理机构、教学科研机构和其他机构四类^[3-4]。其中,党群和行政管理机构是负责高职院校党政某方面职能的管理机构,教学科研机构是直接承担教学、科研和社会服务的业务机构,其他机构是为教学、科研和社会服务等提供支撑或保障的辅助机构。基于上述分析,本研究将高职院校中层管理者界定为担任高职院校内设二级党群、行政管理、教学科研和其他机构正、副职的管理人员。

(二) 高职院校中层管理者的角色

角色是处于一定社会地位的个体或群体,在实现与这种地位相联的权利与义务时,表现出符合社会期望的行为与态度的总模式^[5]。德鲁克(1955)最早提出“管理者角色”(The role of the manager)的概念,并指出管理者扮演的角色大体上包括管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作三个方面^[6]。明茨伯格(1973)提出的管理者角色包括3个方面10种角色,即人际关系方面的名义领袖、领导者、联络者角色,信息传递方面的监控者、信息传播者、发言人角色,决策方面的创业者、危机处理者、资源分配者和谈判者角色^[6]。高职院校无论是在组织性质,还是在组织目标与职能等方面都与企业有着明显差异,因此,就高职院校中层管理者的角色而言,在与企业中层管理者在大同的基础上还存在着小异。本研究立足高职院校实际,结合对部分高职院校党政班子成员和中层管理者的访谈结果,认为高职院校中层

管理者主要有执行者、领导者、战略参与者、沟通协调者和变革推动者5种角色。这5种角色具有不同的层级内涵:其一,在高职院校内部管理体系中,中层管理者同时扮演着这5种角色,并承担着相应的管理职责。其二,上述5种角色的排序代表着不同角色的重要程度与价值大小。其三,在5种角色中,执行者与领导者角色处于核心地位,其余3种角色是这两种角色的扩展与延伸。之所以如此,一方面是因为中层管理者在高职院校管理体系中处于执行层,是学校领导层决策部署的执行者;另一方面是因为中层管理者并非独自一人,而是带领一个部门来执行学校决策部署的,其又是这个部门的领导者。正是基于(学校)执行者和(部门)领导者的双重身份,高职院校中层管理者才有可能参与学校的发展战略、沟通协调校内外的信息与工作、推动学校及部门的创新与变革。

(三) 高职院校中层管理者的角色行为

角色行为是人们根据自己对角色规范的理解,进而具体扮演角色的实际行为过程。中层管理者处于组织科层结构的中部,需要面对不同层级的人员,同时扮演着下属、同事和上级的角色,其角色行为呈现出多重性和复杂性的特点,因此受到了研究者的高度关注。本研究借鉴已有相关研究成果,结合对50余位高职院校中层管理者的调研访谈情况,归纳了中层管理者5种角色的38个主要角色行为。

1. 执行者及其角色行为。从组织行为理论来看,中层管理队伍是一个组织执行力的核心所在,这决定了执行者是中层管理者的首要角色,高职院校也不例外。执行者角色指高职院校中层管理者有效调动本人所能控制或动用的资源,完成学校赋予的工作目标。其主要包括8个角色行为,具体包含以下八个方面的内容:一是准确理解学校下达给部门的工作目标;二是分解部门工作目标;三是利用部门所有资源实现工作目标;四是对部门内部事务做出科学决策;五是保证部门正常

运作和高效工作;六是引导下属调整个人目标,与部门工作目标一致;七是与下属于积极沟通,并给予指导、建议与反馈;八是检查、控制下属工作进度和质量。

2. 领导者及其角色行为。领导者角色指高职院校中层管理者能合理分配部门资源、有效指导下属工作、安抚体谅下属情绪与不满、帮助下属解决困难与问题。其主要包括9个角色行为,具体包含以下九个方面的内容:一是准确识别和把握发展机遇;二是合理分配部门资源;三是有效激发下属工作积极性;四是向下属适当授权与及时表彰下属;五是提供进修机会,促进下属学习发展;六是体谅下属工作,给予其人文关怀;七是主动帮助下属,为其排忧解难;八是勇于承担下属的错误与责任,并促其改正;九是妥善处理突发危机。

3. 战略参与者及其角色行为。战略参与者角色指高职院校中层管理者处于学校的中间和枢纽位置,既要学校远景目标与当前实际结合起来,也要将学校宏观战略与所在部门实际结合起来,成为学校战略规划制定与执行的重要参与者。其主要包括8个角色行为,具体包含以下八个方面的内容:一是整合有关信息,帮助学校党政班子更好地理解 and 把握学校所处方位和环境;二是及时向学校党政班子汇报部门工作,推动学校战略创新;三是将某些战略建议向学校党政班子汇报,并促使其可行;四是参与学校发展规划的具体制定工作;五是将学校战略规划转化成可实施的具体行动;六是根据部门实际对学校战略规划作出弹性调整,增加其适应性;七是调整部门工作安排,使之与学校战略规划相融合;八是为下属营造良好的工作氛围,减少学校战略规划目标实现的阻力。

4. 沟通协调者及其角色行为。沟通协调者角色指高职院校中层管理者通过校内的纵向沟通和横向沟通,以及与校外相关部门的沟通,协调学校内外、学校战略与部门实际之间的差异,实现统一思想、提高认识、改善行动、提升效率的

目标。其主要包括7个角色行为,具体包含以下七个方面的内容:一是向学校党政班子汇报基层(部门)教师员工的想法与动态;二是向基层(部门)教师员工传达学校的决策与意图;三是在工作中能够影响上级和下属;四是处理好校内相关部门之间的关系;五是主动与同级同事就工作问题交换意见;六是鼓励信息共享,促进部门内外交流;七是处理好与校外相关部门的关系。

5. 变革推动者及其角色行为。变革推动者推动角色指高职院校中层管理者能顺应时代发展,积极推动学校和部门创新、实现自我变革和帮助下属变革。其主要包括6个角色行为,具体包含以下六个方面的内容:一是对新事物、新思想和创新持开放态度;二是接受、学习新的知识;三是基于学校或部门实际,提出改革方案与创新举措;四是根据学校或部门需要,提出和落实新的规章制度;五是推动部门创新与变革;六是鼓励下属尝试新举措与方法。

二、现状调查与分析

根据上述5种角色的38个角色行为,经过预调查与修改完善,本研究形成了高职院校中层管理者角色行为的调查问卷,并基于代表性、相关性和全面性等原则,对浙江省内8所高职院校有关人员发放了问卷,实际回收有效问卷313份。其中,高职院校党政班子成员35份,占11.18%;高职院校中层管理者185份,占59.11%;其他人员(专业或公共课负责人、教师和一般管理人员)93份,占29.71%。

(一)高职院校中层管理者自身角色行为调查结果分析

1. 总体情况。从回收的185份有效中层管理者问卷数据来看,其总体自我评价认可度较高。从表1来看,各维度总均值达到4.166,按百分制计算为83.33分,说明高职院校中层管理者自认为管理工作做得较多或较好;但总标准差为0.618,处于较低水平,表明高职院校中层管理者在工作中对各角色行为区分主次轻重缓急和重点

难点不够,有眉毛胡子一把抓之嫌。在5个维度中,按得分高低排序依次是执行者、领导者、战略参与者、沟通协调者和变革推动者,其中前3个维度得分超过平均水平,后2个维度得分低于平均

水平,表明高职院校中层管理者自认为在执行者、战略参与者和领导者角色维度方面的工作做得相对较多或较好,在沟通协调者和变革推动者角色维度方面的工作做得相对较少或较差。

表1 高职院校中层管理者角色总体得分一览

序号	角色维度	均值	标准差
1	执行者	4.233	0.577
2	领导者	4.184	0.631
3	战略参与者	4.191	0.629
4	沟通协调者	4.115	0.667
5	变革推动者	4.109	0.588
总均值		4.166	0.618

2. 各维度情况。第一,执行者维度。本维度均值为4.233,折成分制为84.66分,位居5个维度第1,是中层管理者自我评价最高的一个维度。从表2来看,高职院校中层管理者的准确理解部门目标、分解部门目标、指导下

属等角色行为相对较好,引导下属调整个人目标、检查控制下属工作进度质量等角色行为相对较差。两者结合起来,表明高职院校中层管理者在工作中存在重视任务下达、轻视执行监控的现象。

表2 执行者维度角色行为得分一览

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
24	分解部门工作目标	4.379	0.471
14	准确理解学校下达给本部门的工作目标	4.323	0.489
17	与下属积极沟通,并给予指导、建议与反馈	4.304	0.531
15	保证部门正常运作和高效工作	4.266	0.572
22	对部门内部事务做出科学决策	4.247	0.539
12	利用部门所有资源实现工作目标	4.209	0.639
9	引导下属调整个人目标,以与部门目标一致	4.191	0.639
13	检查、控制下属工作进度和质量	3.945	0.731
均值		4.233	0.577

第二,领导者维度。本维度均值为4.184,折成分制为83.68分,在5个维度中居中。从表3来看,高

职院校中层管理者的激发下属工作积极性、主动帮助下属等角色行为相对较好,合理分配部门资源、准确

识别和把握发展机遇等角色行为相对较差。两者结合起来,表明高职院校中层管理者在工作中对下属关

注较多、“眼睛向下”做得较好,但在资源分配与战略眼光这两个相当重要的角色行为上还有欠缺。

表3 领导者维度角色行为得分一览

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
4	有效激发下属工作积极性	4.360	0.618
18	主动帮助下属,为其排忧解难	4.304	0.566
30	体谅下属工作,给予人文关怀	4.266	0.537
33	勇于承担下属错误与责任,并促其改正	4.266	0.500
20	提供进修机会,促进下属学习发展	4.172	0.696
38	妥善处理突发危机	4.153	0.695
28	向下属适当授权与及时表彰下属	4.134	0.636
16	合理分配部门资源	4.096	0.689
31	准确识别和把握发展机遇	3.908	0.743
均值		4.184	0.631

第三,战略参与者维度。本维度均值为4.191,折成百分制为83.82分,在5个维度中排名第2,是高职院校中层管理者自我评价较高的一个维度。从表4来看,高职院校中层管理者的营造工作氛围、参与学校战略规划制定等角色行

为相对较好,向学校提供战略规划建议、对学校战略规划作出弹性调整等角色行为相对较差。两者结合起来,表明高职院校中层管理者在参与学校战略规划制定过程中被动成份较大,在执行学校战略规划时因地制宜做得不够。

表4 战略参与者维度角色行为得分一览

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
19	为下属营造良好的工作氛围,减少学校战略规划目标实现的阻力	4.323	0.527
1	参与学校发展规划具体制定工作	4.304	0.660
23	将学校战略规划转化成可实施的具体行动	4.228	0.608
29	调整部门工作安排,使之与学校战略规划相融合	4.228	0.575
2	整合相关信息,帮助学校党政班子更好地理解 and 把握学校所处方位和环境	4.191	0.639
34	及时向学校党政班子汇报部门工作,推动学校战略创新	4.153	0.637

续表

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
36	将某些战略建议向学校党政班子汇报,并促使其可行	4.077	0.713
27	根据部门实际对学校战略规划作出弹性调整,增加其适应性	4.021	0.673
均值		4.191	0.629

第四,沟通协调者维度。本维度均值为4.115,折成百分制为82.3分,在5个维度中排名第4,是高职院校中层管理者自我评价较低的一个维度。从表5来看,高职院校中层管理者的处理校内部门关系和校外部门关系等角色行为相

对较好,影响上级和下属、向学校党政班子汇报基层想法与动态等角色行为相对较差。两者结合起来,表明高职院校中层管理者在横向沟通协调方面做得较好,但在纵向沟通协调(尤其是向上汇报)方面做得较差。

表5 沟通协调者维度角色行为得分一览

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
8	处理好与校内相关部门之间的关系	4.304	0.497
7	处理好与校外相关部门的关系	4.266	0.608
37	向基层(部门)教师员工传达传达学校的决策与意图	4.172	0.578
10	主动与同级同事就工作问题交换意见	4.153	0.610
21	鼓励信息共享,促进部门内外交流	4.040	0.735
5	在工作中能够影响上级和下属	3.945	0.856
3	向党政班子汇报基层(部门)教师员工的想法与动态	3.926	0.803
均值		4.115	0.667

第五,变革推动者维度。本维度均值为4.109(见表6),折成百分制为82.18分,在5个维度中位居最末,是高职院校中层管理者自我评价最低的一个维度。这一点在当前国家大力推动职业

教育创新和创新创业教育的背景下很值得警惕,如果高职院校中层管理队伍创新创业素养不够,势必会影响到学校的改革创新和学生创新创业能力的提升。

表6 变革推动者维度角色行为得分一览

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
6	接受、学习新的知识	4.172	0.639
32	推动部门创新与变革	4.153	0.539

续表

问卷序号	具体角色行为	均值	标准差
35	对新事物、新思想和创新持开放态度	4.134	0.572
25	基于学校或部门实际,提出新的改革方案和创新举措	4.096	0.566
11	鼓励下属尝试新举措与方法	4.059	0.623
26	根据学校或部门需要,提出和落实新的规章制度	4.040	0.587
均值		4.109	0.588

(二)个人因素对高职院校中层管理者角色行为的差异性影响分析

本研究在进行问卷调查时,还收集了高职院校中层管理者的性别、年龄、教育程度、学科背景、职称、中层职级、任职年限等个人基本信息。独立样本T检验和单因素方差分析检验结果表明,个人因素中只有年龄和中层任职年限对高职院校中层管

理者的(执行者)角色行为有显著的差异性影响。从表7和表8来看,41岁及以上中层管理者的执行能力明显强于40岁及以下的中层管理者,任职年限在6年及以上中层管理者的执行能力明显强于5年及以下的中层管理者。这表明高职院校中层管理工作是一项实践性较强的工作,管理成效与中层管理者的人生阅历、管理经验等密切相关。

表7 年龄因素对高职院校中层管理者角色的差异性分析

角色维度		年龄			F 值	P 值
		31~40岁	41~50岁	50岁以上		
执行者	平均值	4.005	4.345	4.304	3.261	0.047*
	标准差	0.454	0.414	0.432		

注:*表示 p<0.05,下同。

表8 任职年限因素对高职院校中层管理者角色的差异性分析

角色维度		中层任职年限				F 值	P 值
		3年及以下	3~5年	6~10年	10年以上		
执行者	平均值	4.075	3.986	4.404	4.325	2.979	0.049*
	标准差	0.438	0.437	0.429	0.407		

(三)不同类别人员测评结果的比较分析

为了从不同视角来分析高职院校中层管理者的角色行为,本研究将学校领导班子成员、中层管理者和其他人员的调查数据进行了比较。从

总体评价来看,三类人员评价得分顺序依次是中层管理者、其他人员和党政班子成员(见图1),按百分制计算分别为83.33分、81.67分和72.36分;从各个维度得分来看,也呈现出基本相同的

态势(见图2)。这说明两点:一是高职院校中层管理者的工作总体上是被认可的;二是不同群体

的认可度有所差别,中层管理者自我评价最高,其他人员次之,党政班子成员最低。

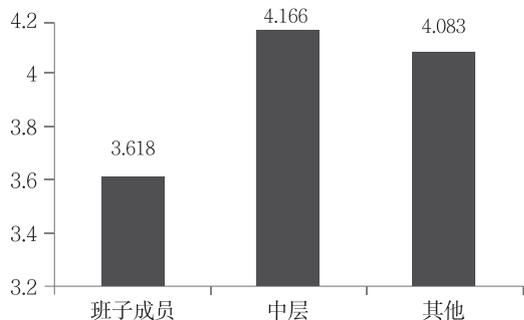


图1 三类人员评价总得分

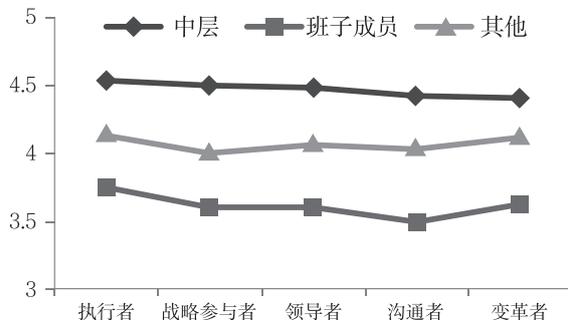


图2 三类人员分维度评价得分

三、问题与原因探析

前文的数据及分析表明,当前高职院校内部对中层管理者的工作总体是认可的。但在肯定成绩的同时,也要看到高职院校中层管理者角色行为存在的四个主要问题:一是管理层次不高,总体上处于经验管理层面,缺乏理论的指导与支撑,达不到科学管理的高度;二是价值判断力不高,表现为管理工作中区分主次轻重缓急和重点难点不够;三是创新意识不强,表现为在五个维度中,变革推动者角色维度做得最差;四是管理经验不足,表现为“四重四轻”等不当管理角色行为,即重视任务下达轻视执行监控、重过程轻结果、重做轻说(宣传不够)和重下轻上(向领导汇报不够)。结合对部分高职院校管理人员访谈结果来看,导致这些问题产生的原因主要有以下两个方面。

(一) 高职院校中层管理者自身存在不足

首先,多数高职院校中层管理者缺乏高等(职业)教育学和管理学的理论训练,对高职院校管理工作的价值与规律认识不足。这一方面导致了他们在管理工作中无法就该做或不该做、先做或后做、现在做或将来做、重点或全面做、阶段性做或持续性做等问题做出科学的价值判断;另一方面也决定了他们的管理决策和行为多数只停留在就事论事的经验管理层面,而无法上升至遵循

规律、创造价值的科学管理层面。

其次,部分高职院校中层管理者角色意识不强,缺乏足够的对高职院校管理工作的使命感与担当精神。访谈发现高职院校中层管理者大多来源于教师群体,相当一部分人还尚未完成从教师到中层管理者的角色适应,如不少受访者表示平时忙于管理事务而获得感少,不如从事教学科研等工作有成就感,由此导致其主观上不愿全身心投入管理工作。由此可见,这部分中层管理者尚处于“要我做”而非“我要做”的状态中,能把管理工作“应付”过去已属不易,更难谈创新。

最后,部分高职院校中层管理者人生阅历和管理经历欠缺。调查显示,50.2%的高职院校中层管理者在40岁以下,43.4%的高职院校中层管理者任职年限不超过5年。前文分析表明,在诸多个人因素中,恰恰是年龄和任职年限因素对中层管理绩效有显著的差异性影响。

(二) 高职院校内、外部环境制约

首先,学校内部体制机制不顺。部分受访中层管理者认为,高职院校管理水平总体不高,机构设置及其职能定位不够科学合理,管理制度不健全,管理流程不规范;还有部分受访中层管理者认为,高职院校内部改革缺乏顶层设计与统筹协调,如某高职院校为激发二级学院办学积极性,将大

部分财权以拨款方式下放给二级学院,但由于缺乏财务和人事方面的统筹与协调,二级学院没有拿到精准的绩效工资可发放额度,结果有的二级学院超发了人均绩效工资,给学校带来了潜在的政策风险,有的二级学院人均绩效工资发放不足,导致所属教师员工意见较大,其工作积极性受到了抑制。总体来看,高职院校内部体制机制不顺所导致的管理缺位越位和交叉重叠,在一定程度上影响了中层管理者对自身角色的准确把握和角色行为的有效履行。

其次,外部因素尤其是上级主管部门对学校办学影响较大。尽管近年来(教育)主管部门大力推进“放管服”改革,但不少受访中层管理者感觉上级放得不多、管得没少、服得不够,各级各类申报、检查、评估、考核连续不断,各种各样材料、亮点、经验、总结上报持续翻新。而这些工作最终都需要高职院校中层管理者去组织实施,很多受访中层管理者抱怨平时陷入文山会海、迎检备查之中,缺乏时间反思反省作为一名中层管理者所应该扮演的角色,缺少机会改进完善作为一名中层管理者所应该履行的角色行为。

四、对策建议

基于上述问题与原因探析,结合对部分高职院校管理人员访谈结果来看,促使中层管理者准确把握自身角色和有效履行角色行为需要从高职院校和中层管理者自身两个层面加以改进。从院校层面来看,一是要保持办学定力,提高抗外部影响或干扰的能力;二是要完善内部体制机制,提高管理的效能;三是要加强中层管理队伍建设,补齐管理的短板。总体来看,高职院校内部的管理与运行是中层管理者开展管理工作的整体环境,对高职院校中层管理者角色行为的影响无疑是很大的,但作为具有主观能动性的个体,中层管理者自身的努力与提高才是其准确把握自身角色和有效履行角色行为的决定性因素。对于高职院校中层管理者来说,应从以下三个方面加以改进。

(一)找准自身角色定位

作为一名高职院校中层管理者,做好管理工作的基本前提是认同自身中层管理者的身份,切实履行好中层管理者的角色行为。结合本次调查来看,高职院校中层管理者找准自身角色定位应树立以下两个精神:一是契约精神。高职院校中层管理者要有“做一天和尚就努力撞好一天钟”的思想认识,不断提醒自己是中层管理者、做好中层管理工作是自己当前最大的使命与职责,努力避免人在管理岗、心在教师岗的情况出现。二是敬业精神。首先要做到爱岗敬业,要全心投入、尽职尽责地对待中层管理工作;其次要做到精益求精,要有把中层管理工作当成学术研究工作来做的劲头,努力做到凝神聚力、严谨求实、做精做优;最后要做到追求卓越,要有敢于突破自我的勇气,在做好中层管理工作的过程中做到“最好的自己”。

(二)持续加强学习

作为一名在以人才培养和知识传播及应用为主的组织内部,高职院校中层管理者更有理由成为道德型和知识型的管理人才,这要求其要持续不断地加强自身学习和修养。结合此次调查结果,本研究认为,高职院校中层管理者在自学时除了要加强一般的个人修养、(高职)教育理论、管理常识和专项知识(如信息化)之外,还应重点加强以下三个方面的业务能力和水平:第一,加强对国家有关高职教育发展大政方针、经济社会发展对技术技能人才需求等的研究与探讨,以增强对高职教育发展规律与趋势的把握能力,提高自身的战略眼光、判断能力和决策水平;第二,加强高职院校中层管理者角色行为理论的学习,熟练运用这一理论对自身的管理实践进行梳理、分析与总结,找出自身问题和改进方向;第三,强化自身对创新创业理论与实践案例的学习,不断提升自身的创新创业精神和能力。

(三)不断改善管理角色行为

从本次调查来看,高职院校中层管理者应从

以下六个方面不断改进自身的角色行为,以提高管理绩效。第一,培养反思习惯。无论工作多忙多累,高职院校中层管理者都要挤出时间来反思反省,提升自身抓住管理工作中的主要矛盾和关键问题的能力。第二,加强计划性管理。无论外部影响多大,高职院校中层管理者都要努力提高工作的计划性,做到主动设计和安排工作,而不是被动地让工作推着走。第三,学会权衡。高职院校中层管理者要善于运用时间管理优先矩阵,学会从重要性和紧迫性两个角度来判断工作的主要次要、轻重缓急和重点难点,把控好工作节奏。第四,带好队伍。高职院校中层管理者要注重加强所在部门团队建设和发挥团队作用,这样既能减轻自身工作压力,也能为学校发展培养后备力量。第五,重点改善沟通协调者和变革推动者两个维度的角色行为,不断加大管理工作中的统筹协调和改革创新力度。第六,做到“四个并重”,即过程与结果并重,既关注做什么,也重视如何做好;任务下达

与执行监控并重,既重视布置任务,也重视执行监督;做说并重,既要努力工作,也要加强宣传;上下左右并重,既要重视左右的横向沟通协调,也要重视对上的汇报和对下的解释说明。

参考文献:

- [1] MINTZBERG H, WESTLEY F. Visionary leadership and Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 1989(10): 17-32.
- [2] 陈科鹤. 论组织内中层管理者的角色困惑与定位[J]. 企业经济, 2012(4): 96-99.
- [3] 赵亮. 高校内部管理机构设置现状分析[J]. 南京医科大学学报(社会科学版), 2015(2): 142-145.
- [4] 刘秀琼. 高职院校机构设置现状分析[J]. 邢台职业技术学院学报, 2017(5): 62-65.
- [5] 韩翔宇. 高校中层管理者的角色测量研究[D]. 天津: 河北工业大学, 2013: 9-10.
- [6] 张桂英. 管理者角色新探[J]. 商业研究, 2005(19): 94-96.

[责任编辑 秦涛]

An Investigation and Analysis of Intermediate Manager's Role Behavior in Higher Vocational Colleges

ZHANG Qifu

Abstract: Middle-level managers in higher vocational colleges are managers who serve as the heads and deputy positions of the secondary party groups, administrative management, teaching and scientific research and other institutions in higher vocational colleges. Their role behaviors mainly include 5 dimensions and 38 specific behaviors including executor, leader, strategic participant, communication coordinator and change promoter. The results of questionnaire survey and interview show that the role behavior of middle-level managers in higher vocational colleges is generally recognized in the school, but there are also some problems, such as managing by experience, low value judgment, weak sense of innovation, lack of management experience and so on. In this regard, on the basis of analyzing the reasons, this paper puts forward improvement suggestions from the perspective of middle-level managers: finding out own role orientation, continue to strengthen learning and constantly improve the management role behavior.

Key words: higher vocational college; middle-level manager; role behavior; investigation; analysis