

服务型领导： 契合大学本质的领导方式

●曾海洋

摘要 大学本质上是培养高层次人才和从事学术研究的学术性组织，学术权力居于主体地位，行政权力要履行好服务职责。服务型领导是一种契合大学本质的领导方式。回归大学本质，完善大学治理，推行服务责任制，有助于提升大学管理者的服务型领导力，更好地满足大学师生及其他利益相关者的需求。

关键词 大学逻辑；去行政化；服务型领导

作者 曾海洋，闽南师范大学商学院院长助理、副教授、博士（福建漳州 363000）

虽然大学“去行政化”已经呼吁多年，大学行政职能部门“脸难看”“事难办”的现象仍然屡见不鲜。大学行政管理多以指挥命令和刚性管理为主，管理方式过于简单生硬，缺乏人文关怀和柔性管理，尤其是管理者服务意识比较欠缺。这些现象直接导致大学教师权益被弱化以及地位被边缘化，进而影响教师的敬业度、满意度以及主观幸福感。为了进一步提升大学管理者的领导水平，大学应采取适合大学本质和组织特性的领导方式。在“去行政化”以及构建服务型大学的时代背景之下，服务型领导是契合大学本质的领导方式。本文着重探讨服务型领导与大学本质的契合性，基于大学治理框架为大学构建服务型领导提供若干对策和建议。

一、大学的本质

大学是一种学术性组织，是传播和研究高深知识的地方，主要任务是培养高级人才和开展学术研

究。弗莱克斯纳认为：“大学本质上是一个做学问的场所，致力于保存知识，增进系统化的知识，培养远高于中等教育水平之上的学生。”^[1]从发展过程看，大学的本质属性经历了理性大学、人文大学和技术服务大学三种不同的大学范式。^[2]大学以学术为本位，人才培养和学术研究是两项基本任务，服务社会必须基于人才培养和学术研究才能得以实现。大学教师拥有高深知识，是培养人才和从事学术研究的最重要的主体，应当凭借其学术权力而拥有最大的话语权。

大学的三种逻辑中基于大学本质的大学逻辑居于主导和核心地位，政府逻辑和市场逻辑需要在大学逻辑的基础上才能发挥作用。政府管理大学，需要在遵循大学内在逻辑的基础上，对其进行有限干预，以保障大学的办学自主权。市场逻辑的运行也是立足于大学逻辑有效发挥的基础上，只有做好人

本文系福建省2016年度省级教改课题“人力资源管理本科专业分类培养与多平台合作的人才培养创新模式”（编号JZ160318）、福建省中国特色社会主义理论体系研究中心2016年度研究项目“基于感恩视角的民营企业践行社会主义核心价值观问题研究”（编号FJ2016B021）的研究成果。

才培养和学术研究，大学的市场价值才能最终得到体现。

不同于政府等科层制组织，作为传播和创造高深知识的大学有其特有的运行方式。学术研究贵在求真，因此，独立、自由是学术组织的必然要求。正是从这些特性出发，有学者提出，大学是“有组织的无政府主义”。

二、服务型领导与大学本质和组织特性的契合

格林利夫（Greenleaf）认为，服务型领导指领导者把他人的需求、愿望和利益放在第一位，其首要动机不是领导和控制他人，而是服务团队成员，服务型领导的特征主要包括倾听、同情心、认知、心理治疗、善于说服、有远见、有全局观、管家精神、服务者及社区建设等。^[3]其他学者从不同角度对服务型领导的内涵给予了补充，如，斯皮尔斯（Spears）认为服务型领导应包含“帮助下属发展”的内涵，^[4]劳布（Laub）认为“权力分享”应是服务型领导的题中之意。^[5]

服务型领导将服务团队成员作为自己最重要的角色定位。领导将下属的需求排在第一位，甘愿成为下属的“仆人”。领导者的主要职责不是指挥下属，而是充分授权，让下属成为主角，领导者在后台为下属提供服务。服务型领导尊重和信任下属，态度谦卑，具有亲民作风，发现下属工作等方面存在问题时，多采用说服而非强迫的方式对待下属。他们情商较高，善于共情，能换位思考，善于做下属的思想工作，能帮助团队成员解决工作压力等心理问题。

服务型领导有助于下属更加信任上司，能显著增强下属的敬业度、组织承诺和主人翁意识，进而产生团队合作和组织公民行为，增强下属的自信心和创新能力，并提高团队成员的工作绩效、满意度和主观幸福感。

根据上述服务型领导的内涵和特征分析，服务型领导与大学的本质和组织特性等方面十分契合。

第一，服务型领导与大学本质相契合。大学是学术性组织，以学术权力为本位，行政权力要服务于学术权力。大学的主体是教师和学生，行政管理

人员的重要职责是为教师和学生提供服务。因此，大学行政应该是服务型行政，而服务型领导方式必然是与之最匹配的领导方式。

第二，服务型领导与大学组织特性相契合。大学一般多种学科并存，且学科间差异性很大。由于学科背景不同，学校领导乃至学院领导对自己不熟悉的学科很难有发言权。因此，服务型领导方式比整齐划一的科层制管理体制更适合大学管理。另外，大学自治与学术自由，也要求大学行政管理减少干预，而服务型领导恰恰是能满足学术自由要求的领导方式。

第三，服务型领导与大学教师的工作性质相契合。服务型领导不是从外部监管教师，而是为教师提供工作和生活上的服务，并善于授权和激励，使教师产生内部动力，因此，服务型领导较适合大学教师脑力劳动的特点。另外，大学教师作为高级知识群体，比较看重自己的人格尊严和社会声誉。因此，强调尊重、服务和亲民的服务型领导风格十分契合大学教师群体。

三、大学推行服务型领导的建议

（一）回归大学本质，完善大学治理

回归大学本质，维护学术权力的核心地位，要求行政权力要服务于学术权力。^[6]大学治理是实现大学理念的一套系统的制度安排，学术权力的主体地位必须通过大学治理才能得以实现。在外部治理方面，教育部和教育厅等教育行政主管部门要遵循大学内在逻辑，对大学进行管理要有所为有所不为，以保障大学自主办学。尤其在经费划拨与各种评审制度方面，教育主管部门应该遵照大学内在的学术标准进行管理。

在大学内部治理方面，要继续强力推进“去行政化”进程，积极维护学术权力的主体地位，保障教职员和学生的合法权益。大学治理主要依赖于良好的大学章程及一套健全的治理机制，尤其是建立健全学校董事会和学术委员会制度。教授治校（或者说教师治校）须依赖学术委员会制度和机构，大学各级学术委员会成员应主要由“布衣教授”构成，尽量减少具有行政职务的教授在学术委员会中

的比例，或明确设置学术委员会中具有行政职务的教授的最高比例。大学校长及其他行政管理人员须在大学章程的约束下依法行政。

（二）推行行政管理人员服务责任制

大学的服务对象较广泛，主要包括教师、学生、校友、合作伙伴、所在社区以及政府与企事业单位等。服务内容也十分全面，主要包括教学、科研和学生生活等方面所需的各种硬件条件，以及制度建设和大学文化建设等各种软件条件。大学需要推行管理人员服务责任制，设立行政服务目标和任务指标，实行服务绩效考核。^[7]学校应为各行政领导和职能部门设立明确的服务责任范围和服务绩效考核指标，实行服务责任制，做到服务提供全覆盖及服务责任明确。服务绩效考核应将师生以及其他利益相关者的评价当作重要考评依据。学校对没有履行好服务职能的部门和个人要进行行政服务追责。

（三）提升行政管理人员服务型领导能力

首先，大学行政管理者要改变观念，认识到“领导即服务”，通过服务来管理，并在管理中提供优质服务。大学行政管理者要去除“官本位”思想，不断增强服务意识，认识到管理服务的价值，自觉从管理者转变为服务者。行政管理者要将传统的眼睛“向上看”，主要关注上级的需求与满意，转变为眼睛“向下看”，重点关注广大师生员工的需求与评价。管理者要始终坚持下属需求排第一，关心教师的工作与生活，为教师提供较好的科研和教学条件，帮助教师不断成长。

其次，管理者要尊重教师，表现谦卑和亲民的作风。管理者要在广大教师面前体现谦虚的态度，特别是在专业问题方面要充分尊重学科专家的意见和建议。在进行一些重大决策时，如果行政权力与学术权威存在不一致时，要慎用行政权力，尽量尊重专家的意见和建议。学校领导要多到一线看看，实行走动式管理，这样既能拉近与师生的距离，也有利于发现问题和不断改进服务水平。行政管理者在言行举止方面也要表现出亲民的作风，与师生交流时要体现平等和善的态度，少“打官腔”，多使用师生们乐于接受的交流方式。

再次，管理者要信任教师，要敢于和善于授权。目前，大学里制定和实施的有些措施，缺乏对教师的尊重和信任，导致诸多负面结果。高校要从制度和机制上保障管理者授权给被管理者，将是否授权当作管理者绩效考评的内容之一。当然，管理者也要善于授权，授权不是放手不管，而是要采取一定的监管措施并及时给予相应的支持。

最后，管理者要提升柔性管理能力。管理者要坚持原则性与灵活性相结合，坚持制度刚性与柔性有机结合，管理中多推行“菜单式服务”，考虑制度和措施能否满足师生的多样化需求，而不仅仅是为管理者自身管理方便。柔性管理是体贴周到的有温度的管理，大学管理者要善于移情，及时了解师生的喜怒哀乐，善于做心理疏导工作，并在工作中尽力做到周全而细致，不断提高服务水平。

参考文献：

- [1] 弗莱克斯纳 · A. 现代大学论——英美德大学研究[M]. 徐辉, 等译. 杭州: 浙江教育出版社, 2001: 4.
- [2] 胡天助, 贺升杰, 黄艳霞 . 大学本质属性的变迁研究[J]. 黑龙江高教研究, 2016(2): 27—29.
- [3] Greenleaf, R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness[M]. New York: Paulist Press, 1977: 9.
- [4] Spears L. C. , Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership[M]. New York: John Wiley, 1998: 12.
- [5] Laub, J. A. Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment Instrument[D]. Florida: Florida Atlantic University, 1999: 21.
- [6] 别敦荣, 徐梅 . 去行政化改革与回归现代大学本质[J]. 中国高教研究, 2011(11): 13—16.
- [7] 秦竞芝, 高建华 . 服务行政视阈下高校管理体制变革探讨[J]. 广西社会科学, 2009(12): 126—129.