

香港科技大学创立并腾飞的团队策略

——基于创始人自述传记的文本分析

李永瑞¹, 吴璇¹, 陈罕², 曹峰³

(1.北京师范大学政府管理学院, 北京 100875;

2.共青团重庆市渝中区委员会青年工作部, 400010; 3.华西都市报社, 成都 610012)

摘要:“双一流”大学建设, 领导班子和教研团队的建设尤其关键, 香港科技大学的创建及其在短期内跻身世界一流的成功经验, 为深入解构一流大学关键团队建设策略提供了标杆样本。基于团队互动过程的 I-P-O 框架, 运用内容分析法对吴家玮、孔宪铎、齐锡生三位创始人的四部传记进行分析后发现: 香港科技大学的团队组建策略注重对团队人口特征和心理特征的干预和调整, 团队互动策略则围绕交流沟通、应对冲突和涵养凝聚三个行为主题展开, 其中涵养凝聚又包含情怀凝聚、结构凝聚、制度凝聚和外部凝聚四个行为子范畴。为推进一流大学建设, 高校应树立过程管理意识, 不仅要注重团队组建阶段的人才选聘, 也要注重团队互动阶段的人才留育。

关键词:香港科技大学; “双一流”大学; 团队建设策略; 团队互动; 过程管理; 自述传记; 文本分析

中图分类号:G648.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1000-5315(2018)04-0126-08

一 问题的提出

现代大学发展至今, 已成为兼具人才培养、科学研究、社会服务和文化传承等重要作用的有机载体, 并在国家和地区发展中占据愈发突出的地位。我国历来重视世界一流大学建设, 为创建世界一流高校, 我国先后实行了 211 计划、985 计划以及“双一流”计划。在中国共产党第十九次全国代表大会上, 习近平总书记更是强调, 要“优先发展教育事业”、“加快一流大学和一流学科建设, 实现高等教育内涵式发展”^{[1]45-46}。然而, 我国建设世界一流大学的战略

已实施近 20 年, 但其推进实绩却不尽如人意。援引 2019 年 QS 世界大学排名, 清华大学以第 17 名位居亚洲第三, 成为我国排名最高的学府; 除清华外, 中国大陆仅五所高校进入全球百强名单(北京大学第 30 名, 复旦大学第 44 名, 上海交通大学第 59 名, 浙江大学第 68 名, 中国科学技术大学第 98 名)^[2]。因此, 为助推我国高等教育改革的深化落实, 务须探寻契合我国国情实际的世界一流大学建设策略。

要建成世界一流大学, 领导班子和教研团队的建设尤为关键, 然而, 已有大学人力资源管理的实践

收稿日期: 2018-03-08

基金项目: 本文系国家社科基金重大课题“产业转型升级下的高校毕业生就业研究”(14ZDA068)阶段性成果, 同时获中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“新常态下战略人力资源管理价值与模式创新研究”(310422103)资助。

作者简介: 李永瑞(1970—), 男, 贵州兴仁人, 博士后, 北京师范大学政府管理学院副教授, 研究方向为人力资源测评与领导力开发;

吴璇(1993—), 女, 吉林长春人, 北京师范大学政府管理学院硕士研究生, 研究方向为人力资源测评与创新人才管理;

陈罕(1990—), 男, 重庆人, 共青团重庆市渝中区委员会青年工作部科员, 研究方向为教师团队建设与教育改革;

曹峰(1973—), 男, 四川中江人, 博士, 华西都市报社高级记者。

与研究却未能充分回应这一系统化的认识。其缺憾主要体现在两方面:其一,研究对象集中于从事教学、科研工作的高校教师,忽视了同属大学教职员工、非纯教研序列的行政管理人员与之的互动、同创作用;其二,研究活动偏重于单一时点的人员选拔、绩效考评和奖惩激励,未能体现人员管理重视过程与互动的特点。然而,在实际工作中,恰是不同类属的教职员工群体之间通过分工协作共同实现了大学运行管理和高校能力的提升^[3]。因此,亟需关注大学领导班子和教研团队的组建与互动策略,进而填补大学人力资源管理的理论盲区和实践短板。

香港科技大学(以下简称“香港科大”)是一所创立于1991年的高度国际化的研究型大学,成立短短二十余年,实现了从无到有、从有到强的腾飞式发展。在2019年QS世界大学排行榜中,香港科大位居第37位^[2],是亚洲进入世界百强大学中最年轻的大学。对于短期内迅速腾飞的秘诀,正如香港科大创建者之一孔宪铎一直身体力行的至理名言:“延聘第一流人才,并使他快乐。”“延聘第一流人才”固然重要,更重要的是“使他快乐”。然而,已有对香港科大的研究主要分为两大类:一类基于战略层面,探讨香港科技大学迅速跃居世界一流的原因。例如刘洪一、刘佳认为,高度国际化的发展战略帮助香港科大快速成长^{[4]74-75};包月红、唐安国则主张,香港科大有意塑造并传承的组织文化保障了学校高速且持续的发展态势^[5]。另一类则关注香港科大的管理制度,重在探讨学生事务、就业辅导、科研管理、干部遴选等具体工作上的先进经验^[6-7]。可见,目前对香港科大的研究仍停留在静态且宏观的战略、制度层面,未能动态把握领导班子和教职人员在高校发展中的决定性作用。鉴于此,本研究期望通过对香港科大创始人自述传记的文本分析,探讨香港科大的领导班子及教研团队的构建与互动管理策略,为我国创建世界一流大学的战略大局提供现实指导。

二 理论视角

早在1964年,McGrath便指出团队成员个人特质的整合性及其与团队互动的过程会共同作用于团队效能,他随后构建的I-P-O(Input-Process-Output)模型也成为团队相关研究的经典解释框架^[8]。基于人力资本理论视角,团队的“集思广益”之所以优于个体的“闭门造车”,其关键在于人力资本的差异性。因此,在团队输入方面,团队构成特征(即团

队多样性)一直是学界研究的焦点^[9]。虽然学界对于团队多样性的分类尚未形成一致主张,但考察重点最终都主要落脚于“性别、年龄、种族、教育水平”等人口统计学指标和“文化、态度、价值观”等心理学指标。

在团队过程方面,自20世纪80年代以来,国内外学者在团队过程构成维度的研究中取得了一系列的成果,但尚未达成共识。总体而言,已有的维度提炼方式大都基于三类视角。第一类基于目的指向视角,将团队过程因素归为基于社会过程(社会情感行为、人际导向行为等)和任务过程(任务行为、任务导向行为等)两类,后续研究进一步证实社会过程指向情境绩效(员工满意度、员工离职率等),而任务过程指向任务绩效(任务完成、决策质量等)^[10];第二类基于行为过程视角,重在探明要想实现有效的互动协同,团队会经历哪些行为阶段,目前,Salas等的沟通、协调、团队合作的三因素论^{[11]3-29}和Barrick等的接受建议、给出建议、协作、协调和团队精神等的五维度论最为学界所认可^[12];第三类基于行为内容视角,将过程因素归为沟通、冲突(包含合作等)、凝聚力(包含团队整合、团队精神等)三个大类。

基于I-P-O理论框架,本研究重点关注香港科大从创立到腾飞的团队构建与团队互动策略。在团队构建方面,主要考察香港科大在不同发展阶段领导班子与教研团队的人口统计学特征和心理特征。在团队互动方面,由于相较于基于行为内容的视角,基于行为目的视角的分类过于宽泛,难以满足细化研究的需要;而基于行为过程的分类,因为研究者着眼不同,所得结论差异更大。由此,本研究主要基于行为内容视角,提炼香港科大发展过程中的团队互动策略。

三 研究设计

(一)数据来源

本研究选用吴家玮《同创香港科技大学——初创时期的故事和人物志》^[13],孔宪铎《我的科大十年》^[14]、《我的科大十年(续集)》^[15],齐锡生《香港科大,还有什么好说的?》^[16]4部自述式传记材料作为主要数据材料,总计约114.7万字。其中,吴家玮作为香港科大创校和首任校长,香港科大在其治理下度过了由筹措、创建直至发展的最关键十年;孔宪铎作为吴家玮任期内的学术副校长,是吴家玮最重要的同事与下属;齐锡生则担任吴家玮任期内的人文

社会科学学院院长,全程亲历了香港科大的创立与飞跃。此三人的自述式传记从三个层级的学校管理者视角描绘了香港科大由初创、发展到腾飞的过程全貌,以此作为编码所需的主体材料,为最终研究结果的材料真实性和理论饱和度提供了基础保障。

(二)分析方法

本研究选用文本分析法作为主要分析方法。文本分析(Content Analysis)属于无干扰研究的一种,研究者借助各种书面出版物(如政府或企业文件、报刊、书籍等,统称为“文本”)发现和分析问题,将“文本”中的文字、图像内容从零碎和定性的形式转换为系统和定量的形式。它和问卷法、访谈法一样,都将零碎和定性的输入资料转换为系统和定量的输出数据^{[17][159-160]}。在本研究中,通过对有关传记资料进行审核、分类、编码和频次统计,对文本做出解读性分析,最终对香港科大领导班子和教研团队的构建和互动策略进行深入解读。

四 研究结果与分析

表 1.香港科大组织发展阶段

发展阶段	关键事件
启动期 1986.9-1993.9 领导核心确立 先锋同志聚集	1986年9月,大学筹备委员会成立。
	1987年10月,进行学科策划和制度拟订。
	1988年9月,创校校长到任。
	1991年3月,学术委员会举行首次会议。
	1991年10月,学校开幕典礼。
成长期 1993.9-1997.9 人员充实稳定 团队结构优化	1993年秋季开学时,305位教授职位人员招聘全部到位。
	1993年底,教授招聘确定两大原则:职位配置均衡,正教授、副教授、助理教授占比呈梯形分布;老中青结合,31~50岁为绝大多数,31岁以下者和51岁以上者相当。
	1995年春季,学校确立到1998年学校教授编制为565个岗位,师生比为1:11。
成熟期 1997.9至今 组织制度规范 传承体系形成	1997年,香港科大学术体系制度化基本完成,三级评审制度、同行评议推荐制度等人事管理开始施行。
	2001年11月,未经武教授出任第二任校长。
	2009年3月,陈繁昌教授出任第三任校长。
	2011年5月,香港科大首次荣登《QS亚洲大学排名》榜首。

通过对香港科大由筹备组建到发展至今有关教职工团队组建运行的关键事件进行梳理,本研究将香港科大团队组建及发展划分为三个阶段(表1),并基于此进行后续分析。

(一)香港科大团队构成特征

参考已有研究主张,本研究主要选取人口统计特征和人口心理特征来刻画香港科大的团队构成特征。具体而言,选用学历、学缘、前职工作经历描述团队人口统计特征,借助地域种族刻画信念、偏好、价值观等指标,以描述团队心理特征。数据选择方面,基于传记材料、前人研究和官方网站的信息披露,参考前文进行的组织发展阶段划分,本研究分别选用1992年6月、1993年12月、2016年8月的人员信息,考察校级领导、教研队伍的团队情况,以刻画各阶段团队构成特征。

1.人口特征:高标定位,一流师资

事实上,几乎所有香港科大创校元老在谈及香港科大发展要旨时都会援引创校校长吴家玮的名言:“如果你请来一流人才,可能会带回一批二流人才;如果你请来的是三流人才,带来的只会是不入流的人才”,由此可见科大的人才选聘理念。香港科大自创建起就定位成为“亚洲的MIT”^[18]。与之相对应,香港科大对人才的选用也十分挑剔。由表2、表3、表4可以看出,高水平学历、顶尖高校学缘以及杰出的专业工作背景是香港科大师资队伍重要的表层人口统计特征。其中,学历特征始终保持较高水平。创校初期,香港科大便将博士学位作为校级领导和教研队伍的准入门槛,且随着学校发展,校级领导与教研队伍始终维持较高的学历要求。值得注意的是,一些仅有硕士学历但实践成果突出的人才也开始走上教研岗位(该现象在工商管理学院尤为突出),说明香港科大的选材标准趋向多元、开放。

学缘构成主要考察香港科大核心师资队伍获得最高学历时所在高校的地域分布情况。在香港科大创校初期,北美地区留学生,特别是美国留学生在校级领导和教研队伍中均占明显优势。待组织逐渐成熟,教研队伍则更趋向多样化,开始有印度、澳大利亚等地高校毕业生进入香港科大任教。学校在继续追求高水平国际化教职工队伍的同时,亦注重提升成员的学缘异质性。同时,成员的前职工作经验也更多地来自高等院校,相较于创校初期大量从政府、企业引入教研、管理人员,前职一致性显著提升。其

中,教研队伍对人员工作经历对口程度要求最高,绝大多数教研人员的前职经历为高校院所,且这一特征还在不断凸显。校级领导的前职经历离散程度始终处于最高水平,说明除理论知识等人力资本要求外,校级领导的选聘更关注其社会资本。

表 2. 香港科大核心师资队伍学历构成

	启动期		成长期		成熟期	
	领导	教研	领导	教研	领导	教研
中学	0	0	0	0	0	0
本科	0	0	0	0	0	0
硕士	0	0	0	0	0	16
博士	9	19	9	93	16	490

资料来源:作者根据已披露文献数据整理。

表 3. 香港科大核心师资队伍学缘构成

	启动期		成长期		成熟期	
	领导	教研	领导	教研	领导	教研
大陆	0	0	0	0	0	0
香港	0	0	0	0	0	18
台湾	0	1	0	0	0	0
北美	7	16	7	87	15	383
欧洲	2	2	2	6	1	85
其他	0	0	0	0	0	20

资料来源:作者根据已披露文献数据整理。

表 4. 香港科大核心师资队伍前职经历

	启动期		成长期		成熟期	
	领导	教研	领导	教研	领导	教研
高校	6	17	6	87	13	474
政府	2	1	2	0	0	4
企业	1	1	1	6	3	28

资料来源:作者根据已披露文献数据整理。

2. 心理特征: 华人主力, 文化同源

由表 5、表 6 可以看出, 在香港科大发展期间, 华人是香港科大校级领导和教研队伍的构成主力, 在教研队伍中的占比尤为明显。随着组织发展, 这一占比优势更明显。其中, 台湾华人在香港科大创办初期占据多数, 香港华人则在学校成长阶段贡献主要力量, 大陆华人则是当前前学校构成的主体。实际上, 许多优秀的华人学者正是因为爱家恋乡、报效国家和民族的情感追求, 而在不同时段加入香港科大。特别是在香港科大艰苦的草创时期, 一大批曾

在美国发起“保卫钓鱼岛”运动的爱国华人留学生充当了创校建校的义务顾问并最终加入香港科大。而这批构成香港科大教职工骨干队伍的华人学者, 在香港回归之前便与祖国开展密切的学术合作(例如从 1994 年起承办海南省干部培训班), 由此保障了香港科大在 1997 年之后能迅速适应政局更迭, 抓住机遇实现腾飞(例如 1998 年, 因国家重视, 香港科大教员待遇翻倍; 香港科大随后相继与北京大学、中国科学技术大学等名校合建研究中心)。

表 5. 香港科大核心师资队伍来历构成

	启动期		成长期		成熟期	
	领导	教研	领导	教研	领导	教研
大陆	0	0	0	14	4	231
香港	2	5	2	27	5	65
台湾	3	12	3	19	4	36
北美	3	0	2	19	2	58
欧洲	1	1	1	0	1	50
其他	0	1	0	1	0	66

资料来源:作者根据已披露文献数据整理。

表 6. 香港科大华人教职工队伍比例变化

	启动期	成长期	成熟期
大陆华人	0	15%	45.65%
香港华人	37.8%	29%	12.85%
台湾华人	37.8%	20%	7.11%
三地华人占比	75.6%	64%	65.61%

资料来源:作者根据已披露文献数据整理。

(二) 香港科大团队互动特征

1. 编码过程

(1) 开放式编码

开放式编码是对原始材料进行逐字逐句的标签、登录, 进而从原始资料中发掘初始概念并形成概念范畴的过程^{[19]332}。在开放式编码的过程中, 本研究首先对 3 位传主传记材料中与团队互动相关的内容进行摘选登录, 共获得 803 个标签(其中, 吴家玮部分 312 条, 编码为 W 系列; 孔宪铎部分 201 条, 编码为 K 系列; 齐锡生部分 290 条, 编码为 Q 系列)。随后, 对所得的概念标签进行了进一步的筛检与范畴化, 将出现频次不足 3 次的予以剔除, 并将语义相近的概念进行合并统一, 最终从所余的 786 个标签中提炼获得 31 个范畴, 即 31 种团队互动行为(见表

7、表 8)。

表 7.部分开放式编码过程示例

范畴	原始语句[初始概念]
预防冲突	1991 开学那年,科大被纳入叫做“大学资助委员会”的统筹机构;正巧李国能接受政府委任,掌管了这个分配经费上掌握生杀大权的机构。为了避免利害冲突,他脱离了科大校董会。[主动避嫌]W-P16
	我对 Dr.D.Gardener 说,我会努力去帮助校长做得更好……事后想想这句话似乎有语病,当我察觉到可能不受欢迎甚或误解时,就不再说了。[避免误解]K1-P56
家国情怀	最明显的一条是,不少资深望重的教授,多年来对在职大学的管理水平不很满意……既然香港要开办一所崭新的世界级大学,机会来了;回老家好好干一番的意愿,油然而生。[报效祖国]W-P82
	自 1978 年之后,几乎每年都去内地讲学、访问……更深觉可以在科教上为国家出点力。[报国之心]K1-P23
人才引力	强者带来强者,是必然规律。后来我的口头禅是:“一流的人,带来的是一流的人。二流的人,带来的是三流的人。三流的人,带来的人不入流……”[强者引力]W-P29
	科大具有吸引和聚集一流教授的环境与生态。好像组成一个球队一样,当你聘任的第一位队员是甲组队员的话,其他来应聘的队员亦都有甲组水平。假若第一位队员是乙组队员的话,这个球队一定是乙组球队。[首创效应]K1-P29

表 8.开放式编码形成的范畴

范畴	范畴内涵	频次
坦荡直言	在表达观点想法时能够开诚布公,不受领导威压、人情桎梏等因素的限制。	64
风气纯良	培育不媚权贵、不结党派、敬业乐群的清正风气,不允许德行有失之人留于学校。	63
家国情怀	学校吸引对家乡、民族和国家具有深切情感的专家学者来校任教。	61
领导垂范	各级领导以身作则、奉公守法、勇于担当,赢得成员敬佩,产生向心力。	52
远大共识	将建成符合世界标准的一流大学作为共同追求,并以此选育教职工队伍。	51
私人情谊	利用社会关系吸引优秀人才加入;在职人员和谐的私人交往保障人才长期存续。	49
主动沟通	以定期会议、多方座谈、工作调研等形式,主动进行经常性的信息采集和交流。	42
人才引力	顶尖学术人才才会吸引一流学者聚集,较高的入职门槛提升成员的团队认同。	37
折衷调和	矛盾发生时,居中调和,使得双方相互适应,达成成为双方接纳的处理结果。	30
依法办事	各级人员严格遵从已有规则制度,对于违反规定者,严肃处理,不可徇私。	29

社会称许	同行赞扬、媒体报道、社会团体捐赠等,提振学校成员的团队认同与组织自信。	27
谈话艺术	运用风趣幽默、委婉准确的谈话技巧,使得观点主张更易为人们所了解、接受。	23
正式沟通	重要工作内容的交流、传达通过公文信件、电子邮件、申请报告等正式途径传递。	22
预防冲突	预估可能引发猜忌、质疑或争议的事件,并对其采取淡化或终止的处理方式。	22
正视冲突	坚守工作原则,对不良人物、事项拨乱反正,敢于承受事中、事后的责难和争执。	20
重视专家	能够适时咨询专家意见,尊重学者在其研究领域中的主张和诉求。	18
多元包容	鼓励包容来自不同学缘、地域、民族和文化背景的成员共处共事。	18
国家重视	领导接见、国家拨款、项目优惠等,提振学校成员的团队认同与组织自信。	18
教授治校	学术领袖和资深教授在学术管理中发挥主导作用,与行政力量分而各处。	15
共商共定	学校各层级的运行管理由管理团队共同参与、共同决策。	14
资源共享	学校鼓励且成员乐于分享资源,引导同事间结成科研搭档,互相指导帮扶。	14
建章立制	工作流程、管理意志等制度化、文本化,行政、学术等管理活动有章可循。	14
回避冲突	顾全大局,照拂领导意见,统一决策口径;顾及成员利益,避免正面摩擦。	11
公平激励	取消终身长俸,采用合同聘任制;薪酬激励统一标准、公平透明。	11
以理服人	表达诉求或陈述观点时依靠详实的论据材料和有力的论证逻辑。	10
客观评价	建立学术评价委员会,引入校外学界同行作为评议主体,保障评价结果的客观公正。	10
结构协同	团队层级设置适宜、人数分布恰当,成员具备时序梯队,性格、专业等互补互助。	9
反馈跟进	对于他人的责问、建议或异见等,能及时给予回应解释,并跟进解决。	8
入乡随俗	行事决策时能够识别并尊重所在地域的风俗习惯、历史要素、政治背景等。	8
顺应战略	成员选拔符合学校战略发展需要,同时契合组织文化。	8
监督问责	学校师生、相关部门及社会群体对学校各级人事具有知情、监督和责问的权利。	8

(2) 主轴编码

主轴编码的主要任务旨在发现和建立概念类属之间的各种联系,以澄清其间潜在的如相关、类属或同义等逻辑关联,进而形成主、副范畴框架^{[19]333}。将开放式编码提炼的 31 个范畴进行进一步的归纳和分类,形成沟通协调、冲突应对、涵养凝聚三个主范畴,31 个副范畴均可归类于每个主范畴之下(表

9)。

表 9. 主轴式编码结果

主范畴		副范畴	频次总计
沟通协调		主动沟通、坦荡直言、正式沟通、谈话艺术、以理服人、反馈跟进、重视专家	187
冲突应对		预防冲突、正视冲突、入乡随俗、回避冲突、共商共定、折衷调和	105
涵养凝聚	情怀凝聚	远大共识、风气纯良、私人情谊、共享资源、家国情怀	238
	结构凝聚	人才引力、结构协调、顺应战略、多元包容	72
	制度凝聚	建章立制、教授治校、客观评价、公平激励、依法办事、监督问责	87
	外部凝聚	社会称许、国家重视、领导垂范	97

为进一步挖掘香港科大团队互动策略的动态变化过程,本研究基于前文对香港科大组织演进阶段的划分,依照时段分布对编码素材进行了切割匹配,分别统计了香港科大启动期、成长期和成熟期每一阶段下各互动行为相关编码出现的频次,如表 10 所示。

表 10. 香港科大团队互动策略各维度频次及占比变化表

	交流沟通	应对冲突	涵养凝聚
启动期	77 23.40%	44 13.37%	208 63.22%
成长期	79 22.77%	41 11.82%	227 65.41%
成熟期	31 28.18%	20 18.18%	59 53.63%

(3) 选择式编码

选择式编码旨在通过对已发现的概念类属进行综合分析,选定“核心范畴”,再经由比照核心范畴与各主副范畴的关系,以“故事线”的方式描绘行为现象和脉络条件^{[19]334}。本研究确定了“香港科大创立并腾飞的团队互动策略”这一核心范畴,基于此可以描绘出香港科大由创立到腾飞的团队构建与团队互动策略。

2. 团队互动特征分析

在高等院校建设中,不仅要“引进尖端教研人才”,更要“留育并激发其个体创新能力和团队引领作用”,也就是在“延聘第一流人才”之后,还要“使他快乐”。由编码结果可知,香港科大在“使他快乐”过

程中的主要团队互动策略围绕沟通、冲突和凝聚三个行为主题展开,其中涵养凝聚是香港科大最核心的团队互动策略。

(1) 沟通:主动直接交流,尊重专家意见

香港科大的沟通协调策略具有主动、直接、正式、以专家为核心的特点。学校内部会以三级例会、教授约谈、问题调研等形式进行频繁主动的信息获取,团队成员的交流谈话能够做到直接坦荡、畅所欲言,学校领导与教职人员之间也常“据理力争”,展开“激烈的讨论”。例如,从 1992 年 11 月 6 日开始,原副校长孔宪铎便和年轻教授们有一个定期的座谈安排,孔校长会在每周找一个下午,和四位来自四个学院的助理教授闲谈,不设主题也不设界限,了解年轻人的心声,消除他们心中的疑惑与抱怨^{[15]189}。此外,学校的公务往来大都依靠正式公文,例如普通教师向学校领导反映问题也需提交书面材料,并抄送所在学院院长;而学校在进行校园建设、学科调整等活动时,则会优先咨询校内相关领域专家,听取其指导意见,使教授专家们能广泛参与学术事务的决策和咨询,让充分关注学校发展和前途命运的人有充分的话语权。

(2) 冲突:注重冲突预防,引导团队共识

香港高等教育传统来自英国,但香港科大创校人员大多出生在我国台湾地区并长时期在美国学习和工作,虽然他们有着很强的中华文化背景和民族意识,但是大多只熟悉美国大学的从教和管理经验,在学校创立、发展的过程中产生过不少冲突^[20]。香港科大的冲突应对策略经历了由创校初期的预防回避、到发展中段的折衷调和、再到成熟阶段的正视直面的转变过程。创校初期,学校成员互不熟悉且团队尚不稳固,成员间多采用预防回避策略,以维护团队的持续运行。例如,吴家玮在向校董事会提交工作议题时,会对符合学界习惯但可能引发董事会成员误解(校董事会成员多由政商名流组成)的条目进行删减、弱化^{[13]75-76};孔宪铎曾说过“我会努力去帮助校长做得更好”,后来自觉此话可能引发吴家玮的误解和不满,便不再提及^{[14]55-56}。发展中期,“留人成为学校发展的主要任务”,因此需要在冲突双方之间折衷调和,在追求人才存续的同时,引导其相互磨合适应,达成团队共识。组织趋于成熟后,制度规范、人员稳固、依规办事的过程中难免产生人情、关系损耗,但组织此时只能并且也敢于直面此类冲突。

(3)凝聚:情怀法治并举,时序结构协同

在以往关注组织发展中的团队互动的研究中,学者多基于互动行为内容,将团队互动类型划分为社会情感行为和任务行为(或称人际导向行为和任务导向行为)^[10],并进一步指出,组织创设初期因追求效率而偏好任务行为,组织成熟之后则因存续人才而偏好情感行为。与之相悖,虽然凝聚策略更类似情感行为,却是香港科大的先行策略。在组织创设初期,香港科大依靠情怀凝聚,将一大批与创校核心成员志同道合的、具有“学界江湖情谊”或拥有强烈“爱国情怀”的专家学者引荐到香港科大,过程中又凭借清正和谐、共享共进的团队风气吸引他们续聘留任、贡献智慧。待组织步入成熟阶段,学校又转而运用制度凝聚策略,建立同行评议、分层管理、教授治校等评价管理办法并严格执行,以此催生了团队成员对组织公平和组织信任的心理认知,提升了团队向心力。

同时,学校还十分注重结构凝聚策略,对成员在时序搭配、学缘学历、性格契合等方面提出较高要求,以学术一流、方向一致、新老搭配的原则招募人才,充分发挥了学术权威的人才吸引力。例如,在香港科大决定创办商学院之时,便意识到,“最先要找到熟悉课程规划、能够建立和带领研究项目、拥有国际名望和网络、兼有学术行政经验的资深教授来做带头人”^{[13]180}。再如,香港科大在社会科学领域的人才配置十分强调跨学科融合,虽然只设了一个“部”,包括政治学、经济学、心理学等学科,且每个学科仅有4—7人不等,但依然雄踞亚洲榜首。在选聘教授的过程中,香港科大也努力以系和学科的建设作为首要考虑的目标,即使某位学者在自己的专业领域里绝对一流,但如果和该系发展方向并不能契合,开设的课程无法和系里现有的整体课程结构互相呼应,也不会决定聘任^{[16]7-8}。

此外,学校还兼顾了外部凝聚策略,通过与政府的紧密合作、与媒体的有效公关、与公众的友好交往,提升离开学校的社会声誉,进而提升团队成员的组织认同感。这种凝聚先行的互动策略在集聚留存人才的同时,也有益于团队成员求取共识与友好交往,因而可以在组织发展中采取直接表达、直面冲突等任务导向的互动行为,从而降低内部交易成本,持续提升组织绩效。

五 启示与借鉴

以往对大学管理建设的研究多是从管理理念、制度体系、资源支持、人才培养等宏观层面来探讨创新型大学的建设问题,并且参考蓝本多为西方高校,少有以契合本土文化特征的高校作为研究对象,并动态且系统地探讨大学管理的团队策略。本研究通过对香港科大这一兼具绩效突出和文化同源两大特点的案例分析,剖析了香港科大创立并腾飞的团队策略,具体而言,对大学的建设与管理具有如下几个方面的启示和借鉴意义。

(一)在团队构建层面,应注重对团队人口特征和团队心理特征的干预和调整。在团队人口特征方面,通过提升领导班子与教研团队的学历水平与学缘异质化程度,可以充分发挥“一流的人,带来的是一流的人”的人才引力作用,吸引来自不同地域、不同国家顶尖高校的学者共事,促成组织绩效的高效产出。在团队心理特征方面,需强调团队心理特征的一致性,除了要考察领导班子与教研团队的基本技能之外,还要考察其文化背景一致性和工作认知一致性,看其是否能够融入当地文化、是否认可组织愿景。相似的情感、文化、民族背景有助于形成一致的团队认知和团队愿景,进而吸引人才的聚集存续。对文化和愿景的认可程度也影响着成员的忠诚度,进而也决定人才的去留。选择能与高校达成共识愿景的人才,从长远看,是促进高校成长又节约管理成本的有效途径。

(二)在团队互动层面,应注重对沟通交流策略、冲突应对策略以及涵养凝聚策略的干预和调整。在沟通策略方面,主动、直接、正式、以专家为核心的沟通方式在高校的团队互动过程中发挥重要作用,能够让关注学校发展和前途命运的人员享有充分的话语权,充分激发其工作的积极性、主动性和创造性,高校可在发展过程中强化此类沟通策略。在冲突应对策略方面,参照香港科大的有益经验,高校应根据自身发展阶段选择或和缓、或直接的冲突应对策略。在关键团队构建初期,可选用预防回避、折衷调和的冲突应对策略,以保障团队和组织的存续;在关键团队日渐成熟期,可选用直接规范、任务导向的冲突应对策略,以降低内部交易成本。在涵养凝聚策略方面,先行的凝聚策略有助于构建情感认知一致的高水平团队,吸引人才留存,弥合任务导向行为引发的内部摩擦。同时,在关键团队发展的不同阶段,凝聚策略可有不同的侧重点:在发展前期,可重点关注情

怀凝聚与结构凝聚,有助于聚存人才的准确性;在发展后期,可重点关注制度凝聚与外部凝聚,有助于聚存人才的持续性。

(三)树立过程管理意识,实现动态管理。当前的高等院校管理大都缺乏团队过程意识,仅注重团队构建阶段的“选聘人才”,认为获得一流的科研人才便自然能获得优良的组织绩效。殊不知,团队互动阶段的“留育人才”更为重要。因为越是高水平的创新人才,其流动性越强,对团队和组织的环境要求

也越高。没有适宜的团队互动举措,最终难以存续并激发人才的创新绩效。同时,国内高等院校虽大都已有几十年甚至百年以上的建校历史,但并不因此就想当然地认为组织已进入成熟阶段,而选用轻凝聚、重任务的管理策略。例如,一所百年高校提出了新的战略目标,其组织架构、人员构成、规章制度也将随之大幅变动,其组织应该视作步入新一轮的演进阶段。因此,正确识别组织演进阶段,是有效开展团队过程管理的前提。

参考文献:

- [1]习近平.决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2017.
- [2]邓辉.2019QS世界大学排名发布:中国11所大学进百强,清华排名创历史[EB/OL].(2018-06-07)[2018-06-08].http://edu.gmw.cn/2018-06/07/content_29179988.htm.
- [3]李芳,王剑锋.高校“非教师序列人员”管理比较研究——以芝加哥大学与国内A大学为例[J].高校教育管理,2013,(6):50-56.
- [4]刘洪一,刘佳.走向国际化的高等教育:香港、深圳高等教育通观研究[M].北京:北京大学出版社,2004.
- [5]包月红,唐安国.从大学文化角度解析香港科技大学的成功[J].理工高教研究,2006,(3):76-78.
- [6]安心,高瑞.大学学术副校长的角色和特征——以香港科技大学为例[J].研究生教育研究,2010,(4):89-92.
- [7]曲耀华.大学章程的文本分析[J].继续教育,2009,(1):25-27.
- [8]葛宝山,刘牧,董保宝.团队互动过程模型研究评介与未来展望[J].外国经济与管理,2012,(12):39-48.
- [9]JACKSON S E, JOSHI A, ERHARDT N L. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications[J]. *Journal of Management*, 2003,(6):801-830.
- [10]程兆谦,蒋璐.知识团队成员多样性的管理策略:以中国文化为背景[J].科学学与科学技术管理,2008,(4):179-184.
- [11]SALAS E, DICKINSON T L, CONVERSE S A, et al. Toward an understanding of team performance and training[C]//SWEZEY R W, SALAS E. *Teams: their training and performance*. Westport, CT: Ablex Publishing, 1992.
- [12]BARRICK M R, STEWART G L, NEUBERT M J, et al. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998,(3):377-391.
- [13]吴家玮.同创香港科技大学:初创时期的故事和人物志[M].北京:清华大学出版社,2007.
- [14]孔宪铎.我的科大十年(增订版)[M].北京:北京大学出版社,2004.
- [15]孔宪铎.我的科大十年(续集)[M].北京:北京大学出版社,2011.
- [16]齐锡生.香港科大,还有什么好说的?[M].深圳:海天出版社,2014.
- [17]李怀祖.管理研究方法论[M].西安:西安交通大学出版社,2004.
- [18]牛欣欣,洪成文.香港科技大学的成功崛起——“小而精”特色战略的实施[J].比较教育研究,2011,(11):62-66.
- [19]陈向明.质的研究方法与社会科学研究[M].北京:教育科学出版社,2000.
- [20]周详.现代大学行政治理模式的创新与实践——以香港科技大学为例[J].高等工程教育研究,2017,(3):90-94,128.

[责任编辑:罗银科]