

高校执行文化及其形成路径与方法研究

商植桐, 臧月宁, 王涛, 于伟峰

(河北工业大学 纪委, 天津 300401)

[摘要] 高校文化是高校的灵魂,是现代高校之间竞争的核心。高校执行文化是高校文化的核心,引导、促进并决定着高校文化的形成与传承。现如今,国内高校对执行文化的培育工作不够重视,执行角色定位不够明晰、执行体系不够健全以及缺乏一致的文化认同等现象仍然存在。高校应当认真谋划,不断创新执行机制,培养优秀执行理念,营造坚决有力的执行氛围,以有效提升执行力和综合竞争力。

[关键词] 执行力; 执行文化; 校园文化

doi:10.3969/j.issn.1673-9477.2013.02.026

[中图分类号] G64 [文献标识码] A [文章编号] 1673-9477(2013)02-0085-04

近年来,随着高校腐败案件的频发,高校充分认识到加强反腐倡廉制度建设的重要性和紧迫性,不断加大制度建设力度,反腐倡廉制度体系已初步形成。但是,以执行制度为主的贯彻落实学校战略、规划、实施方案、决定、制度规定等,执行不及时、执行不到位等现象普遍存在,制约着高校反腐倡廉建设的深入和高校战略目标的实现。究其原因,最根本的原因是缺乏优秀的执行文化。

一、执行文化及其功能

高校文化是高校实现人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新功能的决定性因素,高校执行文化的优劣,在高校履行历史使命和实现自身价值中起着至关重要的作用。

(一) 执行文化的含义

执行文化一词最早来源于企业管理领域,是企业为了实现其发展目标而创建的一种文化氛围,是把提升和确保执行力作为所有行为的最高准则和终极目标的文化。高校执行文化,则是在长期的办学实践中逐渐积累和创造而形成的、为全体师生一致认同和遵循的、确保学校战略目标得以有效实现的价值观念、执行理念和行为规范的总和。高校执行文化是校园文化的核心,它的关键在于通过这种文化氛围来影响全体师生的行为,形成一致的文化认同和自觉的行为习惯,从而形成一股合力,最终确保学校办学计划、发展目标以及规章制度的顺利落实。具体来说,高校执行文化包括三个层次,内层是学校办学的价值观念;中层是学校的制度和行为规范;外层是执行行为方法和手段^[1]。其中,学校办学的价值观念是高校执行文化的核心,对其发展起决定作用。

(二) 执行文化的功能

文化和执行力是密不可分的。文化作为执行力的内在动力,时刻激励着人们,影响着他们的价值观念与行为规范,以指导他们的实践活动。文化又能将学校行之有效的规章制度传承下去,实现高校制度执行力的可持续性。文化具有柔性特点,相比制度的刚性特点来说,能有效地将“要我做”引导为“我要做”。同时,高校制度执行力的有效提升,又反过来促进执行文化的构建,逐渐形成一种人人自觉自愿遵守制度的良好氛围。哈佛商学院通过长期分析研究指出,判断组织文化对其发展是否有促进作用,以及提高组织竞争力的唯一标准就是该组织文化是否提高了组织的执行力^[2]。

1. 先决功能。执行文化能为制度的有力执行创造一个良好的氛围,从而引导全体教职员工以及学生都自觉地将学校的一切规章制度落到实处,形成良好的风尚,有效地提升高校的综合竞争实力。

2. 导向功能。执行文化能够把学校的战略目标、主流价值观念和行为规范传递给全体教职员工,潜移默化地引导他们形成一致的价值观,并为学校战略目标的实现而共同努力。

3. 凝聚功能。优秀的执行文化能够通过它独特的感召力把学校各部门以及全体师生团结起来,为实现共同目标而形成一股强大的组织合力。

4. 规范功能。在良好的执行文化氛围中,通过统一的价值观念和行为规范来规范全体教职员工的思想和行为,使其行为最终统一到学校的战略目标和规章制度上来,才能更加有力地提升高校制度执行力^[3]。

[投稿日期] 2012-11-11

[作者简介] 商植桐(1967-),男,河北廊坊人,副教授,硕士生导师,研究方向:党建、高校管理、校园文化。

二、高校执行文化存在的主要问题

虽然高校已经充分意识到构建优秀校园文化的重要意义,但因各种历史和现实原因,文化建设情况并不均衡,有些学校还存在诸多问题,这在执行文化建设方面更为突出。

(一) 主体角色定位不够准确

在高校,执行主体主要包括以校长为核心的上层领导者、中层管理者以及基层全体教职员工和学生。但是,有些高校的这些群体,不能将自己的执行角色定位准确,导致执行不力、执行失真现象存在。

1. 学校高层不关注执行

一些高校领导认为,他们只是学校发展的规划者,仅仅负责战略目标的制定,接下来的执行任务都是下属的事。工作实践中,他们的关注点停留在制度和发展规划的制定等,而在执行方面过度授权于下级执行者,形成了只重结果不重过程的局面,导致上级制度的制定与下级的执行之间形成断层,使得上级无法及时了解并解决执行过程中存在的问题,最终无法将制度落到实处。作为一名优秀的高校领导,不仅要当好规划者的角色,明确发展目标,确立统一的价值观念,更应该当好执行主体,高度关注和规范执行全过程,这样才能在亲身执行过程中检验决策和制度的科学性,从而及时调整战略决策与执行方法,使决策制度真正落到实处。

2. 学校中层不推动执行

一些中层管理者,不能准确地领悟上级下达的执行任务和决策精神,不能及时发现并反馈下级执行过程中存在的问题,仅仅作为一个传话筒,单纯地传递信息,遇到问题相互推诿扯皮,阻碍了教职员工与上级领导之间的沟通,影响了各职能部门之间的合作。有些干部为了部门利益,规避执行制度规定,或者在下级执行过程中,指导不足,监督不够,推动不力,直接影响着制度的执行效力。

3. 学校基层不认真执行

作为一些制度的直接执行者的基层管理人员,在上级领导对执行要求不够坚决时,从团体利益或部门利益出发,选择不执行或者歪曲执行、选择执行。还有的一味遵从领导的意志,造成执行制度不坚决、不彻底、不严格、不规范等。

(二) 制度执行体系不够健全

制度执行体系是制度得以有效执行的基础。一些高校没有建立起有效的制度执行体系,缺乏保证制度执行的有力支撑,致使制度执行不够有力。

1. 目标不明确。在执行过程中,执行和考核标准不明确,使得执行者对执行任务模糊不清,没有明确目的性,进而导致执行结果与执行目标出现较大的偏差。

2. 执行不迅速。高校很多部门缺乏雷厉风行的作风,执行者在执行过程中,遇到问题经常出现相互推诿、扯皮或是拖延的现象,很多工作任务不能及时执行,影响着高校的健康快速发展。

3. 执行不坚决。在执行过程中,一些部门对上级的决策制度有取有舍,按照自己的意愿选择执行,执行力度也往往不够大,很多工作都是虎头蛇尾,最终不了了之,达不到预期的效果。

(三) 成员文化认同不够一致

高校执行文化的突出特征是全体师生在执行过程中遵循相同的价值观念和行为规范。明确统一的发展战略目标以及为全体师生一致认同的价值观,能为他们建立一种共同愿景,并将其凝聚为一个整体,使他们自愿将个人与学校的发展紧密联系在一起,为实现共同的战略目标而努力。然而,现如今,部分高校都没有一个明确的发展目标和规划,高层领导制定的战略决策不切合实际导致下级不买账,核心价值观念不能为每一名教职员工接受并认同。同时,高校缺乏和谐的团队氛围,不能秉承以人为本的原则,全体师生的主人翁地位没有得到充分的体现,使得他们在部门和执行团队中缺乏归属感和使命感,极大地挫败了他们的积极性^[4]。另外,高校各个职能部门之间合作意识不强,各自为政,执行任务仅仅局限于自己的职责范围内,缺乏沟通,不讲求合作,不协调、不配合等现象也普遍存在,这些现象都导致执行组织缺乏凝聚力和向心力,不能够积极主动地将有效的制度执行到位,使执行力大打折扣。

三、培育与构建高校执行文化的路径与方法

培育与构建高校执行文化是一项系统工程,需要学校精心谋划,根据实际情况提出切实的实施方案,并一以贯之的予以落实。

(一) 优化执行组织,增强执行合力

人是执行的主体,高校的发展目标及规划最终必须通过人的执行来实现。但执行并不是一个人或几个人的事,更多是通过各部门合作共同完成。学校制度的有效执行,既需要学校领导对学校战略规划的运筹帷幄,又需要每名教职员工各司其职,进而在学校内部建立起一支目标一致、富有凝聚力的

优秀执行组织，使制度得以有效执行，学校发展目标得以更好实现。

1. 以校长为核心的上层领导。作为构建高校执行文化的示范群体，校领导班子成员要明确自身的角色定位，既是学校蓝图、战略目标、发展规划、规章制度规划者和制定者，又是带头执行者。校长是领导层的核心，他的教育理念、价值观念以及行为方式会通过各种形式渗透到学校工作的各个方面，影响着学校全体师生。所以，以校长为核心的上层领导，必须具备先进的思想和价值观念以及高瞻远瞩的大局观，具有领导全体师生共同执行学校决策部署的领导素养和人格魅力。正所谓“三分战略，七分执行”，要想提高整体执行力，上层领导者必须通过亲身实践，率先垂范，积极参与到制度的执行过程中去^[5]。

2. 学校中层管理者。作为决策制度执行重要主体的中层管理者，与上层领导者一样，也要一手抓决策，一手抓执行，两手都要硬。在此基础上，更重要的是要做好上层领导者与基层教职员工的沟通桥梁^[6]。作为上下联系的纽带，中层管理者要不断充实自己的知识文化背景，努力将其与学校核心价值达成一致，在此基础上，充分发挥承上启下的作用，做好协调沟通工作。对上既要积极参与决策目标的制定，又要培养较高的领悟能力，能够及时领会上级决策意图，并将其价值观念不折不扣地贯彻下去，使学校的各项决策制度能够得到有效的执行，各项工作落到实处；对下要积极做好指挥、协调、监督和反馈工作，及时发现执行中存在的问题，并及时有效地反馈上去，适时调整决策制度和执行方案，确保各项制度的执行过程畅通无阻。

3. 基层教职员工及学生。全体师生是高校决策制度执行的基础，是各项工作的直接执行者，对制度执行力的提升也起着不可估量的作用。尤其是教师团体，他们是一支富有先进知识文化和创造力的群体，对学校价值观念和行为规范的传播起着重要的作用。通过对全体师生进行价值观念教育和执行文化培训，可以提高他们的文化道德素质，增强他们的认同感和责任感以及团队意识和合作精神。同时，适当的奖惩措施也能够激发他们的积极性，为实现共同的战略目标而全力以赴。

（二）创新制度文化，增强制度保障

制度是学校执行文化系统的主要组成部分，也是保证决策制度得以有效执行的重要手段。俗话说，无规矩，不成方圆。执行文化需要依靠制度加以约束，同时也要靠制度的贯彻落实得以实现。因此，

学校应当不断推进制度体系建设，注重实体性、程序性和保障性规章制度建设^[7]，制定出切实可行的制度，为高校执行文化建设提供强有力的制度保障。

1. 完善切实有效的制度体系。切实有效的制度是执行力的保证，只有为各项执行任务提供科学的制度依据，才有利于人们养成按规矩办事的习惯。形成良好的执行习惯和文化氛围，要始终坚持用制度管理人、监督人和激励人。一是完善科学有效的考核制度。不定期地对教职员工的执行情况进行考核检查，既能避免教职员为应付定期考核所采取的投机行为，又能使他们化压力为动力，确保执行的有效稳定开展。同时辅助责任追究制度，做到考核与责任追究相挂钩，谁出问题谁负责，从而增强他们的责任心和危机感，避免有令不行，有禁不止等问题的发生；二是明确奖惩制度，对执行不力者给予较大力度的惩罚，给他人以警示，对优秀执行者以可观的物质和精神奖励，柔性激励与刚性约束相结合^[8]，最大限度地激发员工的积极性与潜能。此外，制度的制定还要坚持以人为本的原则，不断创新制度建设，制定出与员工的个人发展和利益相联系的制度，使员工自愿倾注精力进行有效的执行。

2. 完善科学的执行流程建设。一是要明确执行目标，清晰明确的执行目标，能够为执行者开展工作提供最为明确的指导方向。明晰每一个工作流程，将程序简化、量化、流程化、制度化，要让执行者通过该流程了解到自己的职责范围，并明确如何将其执行到位；二是要制定执行计划，当制度命令下达时，执行者应当马上做出判断，制定执行计划，明确个人职责，及时汇报问题，按时完成执行任务。从宏观上讲，执行计划把学校的长期发展目标分解为一系列阶段性的任务，让执行者按部就班地分阶段完成目标^[4]；从具体任务上讲，明确的执行计划有助于合理地指导执行者执行任务，同时能够及时发现执行各个环节中存在的问题，并加以纠正，避免最终出现问题而产生的互相推诿、扯皮的现象。

（三）营造执行氛围，增强文化认同

高校要提升执行力，构建良好的执行文化氛围，就必须将执行文化的价值观念和行为规范灌输给全体教职员工以及学生，引导他们自觉接受并认同执行文化的理念，从而将他们的思想和行动统一起来。良好的执行文化氛围是经过长期熏陶和潜移默化的影响而逐渐形成的，因此需要以下几个方面的共同努力。

1. 建立共同愿景。共同愿景是学校全体师生对学校未来发展所共同的、发自内心的意愿，是他们

共同前进的指南。它能够激发全体师生的潜能,同时使他们紧紧地连在一起,创造强大的凝聚力,为共同愿景而奉献自己的力量^[9]。建立共同愿景,就要有明确的办学理念和统一的发展战略目标,在学校内部形成全体师生一致认同的价值观,并以其强大的感召力影响他们的思想意识和行为,并通过反复的行为活动逐渐转为他们的行为习惯,变被动为主动,最终形成良好的执行文化。

2. 强化执行理念。在分配任务时,要始终强化以“执行”为取向的核心价值观,正所谓不管黑猫白猫,捉到老鼠才是好猫。同时还要坚定不移地培养全体师生真抓实干、尽职尽责的优良作风,积极营造“人人想执行之事,人人出执行之策”的良好氛围^[10]。这种价值观念和优良作风一旦树立形成,就会成为一种无形的力量,对执行者的思想和行为产生潜移默化的影响,使其始终保持强烈的责任感、坚定的信念、高涨的热情以及源源不断的动力,全力以赴地将执行进行到底。

3. 增进内部沟通。沟通是执行力得以提高的基础,它是所有过程中最具有互动性的活动,其目的就在于达成一致。上级领导与执行部门沟通顺畅与否关系到决策意图能否有效地贯彻下去,同时也影响着执行部门向上级反馈的信息能否及时有效。良好顺畅的沟通,能够使执行者及时准确地了解彼此的想法,积极听取别人的意见,消除误解,达成共识,保证执行的顺利有效进行。因此,学校应当积极建立健全科学有效的沟通机制,进一步完善沟通渠道,促进双方信息的双向交流与互动反馈,使其及时发现并解决执行过程中遇到的障碍,使内部沟通畅通无阻,进而使执行力在一种和谐友好的氛围中得以充分发挥。

缺乏执行文化的高校文化是腐败文化,执行文

化建设对高校的建设与发展意义重大而深远。高校必须明确统一的战略目标和价值观念,并努力实现全体教职员工的价值认同,激发他们创造性和主观能动性,积极地构建和创新高校执行文化氛围,从本质上提升高校整体的执行力和竞争力,实现高校健康快速稳定发展。

(课题组其他成员:李永奎、王素丹)

参考文献:

- [1]袁先激.学校文化里建设策略[M].重庆:西南师范大学出版社,2009:19.
- [2]邢启敏,贾月明.论高校执行文化的构建[J].琼州学院学报,2011(6):36.
- [3]贾春峰.贾春峰说“文化力”[M].北京:中国经济出版社,2007:101.
- [4](美)拉里·博西迪,拉姆·查兰.执行:如何完成任务的学问[M].刘祥亚译.北京:机械工业出版社,2011:75-77.
- [5]郭鹏.执行检讨书:执行不力的十大病因[M].广州:广东经济出版社,2010:93.
- [6]杨毅敏.浅谈高校管理中的执行文化[J].中国电力教育,2007(7):25.
- [7]林洁.学校卓越执行力文化构建浅析[J].辽宁教育学院学报,2009(2):149.
- [8]安建强.从《致加西亚的信》浅谈高校的执行文化[J].成功(教育),2007(9):203.
- [9]孙艳华.以卓越执行力文化为基础的校园文化建设[J].中国成人教育,2008(4):67.
- [10]鲍升华.试论企业执行力文化建设[J].江汉论坛,2004(10):65.

[责任编辑 王云江]

Research on executive culture and the path and method of its formation in university

SHANG Zhi-tong, ZANG Yue-ning, WANG Tao, YU Wei-feng
(Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: School culture is the soul of university and the core of the competition among the present universities. Executive culture is the core of school culture which guides and improves the formation and inheritance of school culture. At present, universities pay less attention to the executive culture and the problems are still universal, for instance, the vague definition to the executive subjects, the fragile executive system and discrepant cultural identity. So universities should take steps to create execution system, make excellent ideas and establish a firm atmosphere to promote the execution and comprehensive competitiveness.

Key words: execution; executive culture; school culture