

编者按：在职业教育大发展的背景下，如何抓住发展契机，走出一条符合自身特色的发展道路，是摆在职业院校、技工院校面前的一个重大命题。北京千秋业教育顾问作为学校管理咨询的专业机构，已经为上百所技工和职业院校提供了二百多个管理咨询项目，积累了丰富的管理咨询经验。《职业》特邀千秋业众位专家就“‘软实力’打造”这一话题开设专栏，与职教同仁交流探讨。若您对此有任何感想和看法，欢迎您发邮件至zhiyezazhi@163.com进行交流，共同探讨职业教育的发展大计。

## 向管理要效益的三个疑问 ——职业院校如何选择管理模式

文/李永生

在前两期专栏文章中，我们谈到了提升学校软实力的问题，其主旨是提升学校的核心与关键能力，也就是要重视打造学校的人才培养模式和学校管理模式。而学校人才培养模式的打造，需要通过学校有效的管理来实现。所谓有效管理，就是能够最大限度地实现学校的教育目标和发展目标，以最小的投入换取最大的收益，做到事半功倍。

### 管理与效益到底是什么？

什么是管理？我们的理解是：管理是一个活动过程，是通过对以人为核心的各种资源的有效整合，实现预期目标的过程。

“管理”一词的来源如下：管，古人谓有孔的管乐器为“管”，需要演奏者气、指、舌、唇的配合才能发出优美的声音，后被引申为“总理其事曰管”；理，本意是治玉，顺玉之纹而剖析之，引申为按照客观事物本身的规律做事。所以“管理”一词，应是按照一定的规律总理其事的意思。

在近代，“管理”最经典的解释是亨利·法约尔所说的：“管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。”而被誉为现代管理大师的彼得·德鲁克认为：“归根到底，管理是一种

实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

彼得·德鲁克的阐释是具有批判和现实意义的，管理的本质不在于管理的形式而在于管理所达成的效果，而且人类对管理的认识和实践也是在不断深化发展之中的。现实中确实有一些学校的管理者被淹没在这样那样名目种类繁多的管理方式之中而难以达成预期的管理目标，甚至缘木求鱼、背道而驰，这也引申出了我们今天的话题——学校应该选择什么样的管理模式，以及如何提升管理的效率和效益。

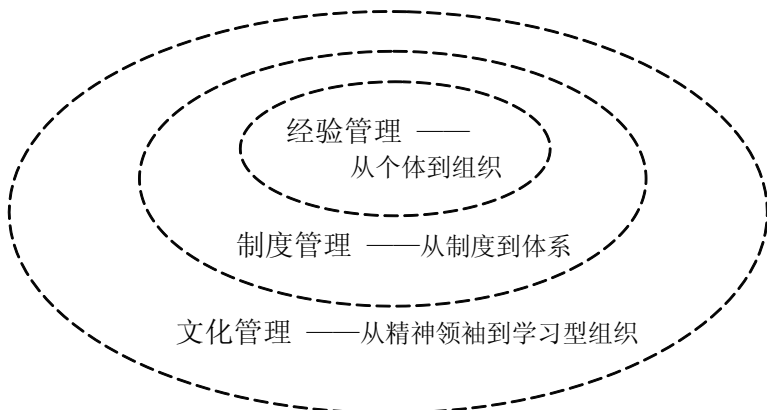
### 何种管理模式出效益？

人们对管理模式的分类做出了不同的研究和思考。千秋业结合自己多年的学校管理咨询实践，将学

校管理模式分为了经验管理、制度管理和文化管理三种，其相互关系如下图所示。

三者互为包含关系。一方面，文化管理模式包含了制度管理和经验管理，但起主导作用的是文化；制度管理模式包含了经验管理，同时也有文化管理的成分，起主导作用的是制度；经验管理模式里也有文化、制度管理的成分，只是起主导作用的是经验而已。因此，没有某种纯粹的管理模式，三种管理模式本质上并不是相互排斥或相互独立的关系，而是相互包含、渗透，有些组织甚至会出现不同模式边缘不清的情况，只能看谁起主导作用罢了。

现实中，也会有经验管理与制度管理相冲突的情况、制度管理与文化管理相背离的情形，这一般发



生在管理者对管理模式的变化尚未有明确意识的情况下，或不同的管理者在管理变革的过程中，尤其是当一位新的管理者试图改变原有的管理模式时，往往会受到已有的管理文化、管理习惯和管理能力的制约、抵制甚至激烈冲突时，这也是管理模式转型提升的艰难之所在。

### 经验管理模式及其管理效益

所谓经验管理模式，是指以管理者个体和组织的经验作为管理行为依据的管理模式。

经验管理的最大优点就是决策快捷——最高管理者拍板；执行简便迅速——按上级说的办；处理问题游刃有余——充分展现管理者根据情况随时调整的能动性和管理的艺术性；容易见效——有成功先例可循。这对于一所规模不是很大的学校，尤其是校长年富力强、正处于事业的上升期时，经验管理总体呈现出来的管理结果和管理效益一般都是非常好的。

经验管理的不足主要体现在两个方面：一是管理的对象和环境超越了经验的范围时，可能出现举措失当、管理失效，甚至失控、失误的状况；二是管理者个人的经验能力到达顶点并开始走下坡路的时候，经验管理甚至可能走向反面——最高管理者凭借既有的威望继续实施权威式的领导，而所做的决策可能已经落后于发展，此时，最高管理者实际已经成为学校发展、管理变革的障碍和阻力，有时甚至会耽误学校好几年的黄金发展机遇期。因为在多数情况下，经验管理的鼎盛期也就是最高管理者个人影响力最大的时期，很容易形成长式的管理方式，形成独断专行的工作作风，下级习惯以仰望的方式接受其指令，鲜有异议。如此，若决策失误，最终受损害的不仅是学校的事业，也包括最高管理者本人。英雄晚年，美人迟暮，令人慨叹！

因此，经验管理模式的效益，主要取决于管理者已有经验与所涉及的管理对象、范围、规模和环境是否相匹配，以及管理者个人经验的积累是否能够与时俱进，并通过

民主管理，以集体的智慧及其共享去充盈、丰富每一个个体的经验，从而获得效益的最大化。

毋庸置疑的是，经验管理是所有管理必不可缺的基础，一切制度管理、文化管理都是源于经验管理的。经验管理成功的关键就在于管理者能否做好自我管理，尤其是对自己长项的管理——不专制、不滥权、不盲目自信，并从主要依赖个体的经验上升到凝聚群体的智慧，让每一个成员都能有效发挥其主观能动性。当组织做到这一步的

现实中确实有一些学校的管理者被淹没在这样那样名目种类繁多的管理方式之中而难以达成预期的管理目标，甚至缘木求鱼、背道而驰，这也引申出了我们今天的话题——学校应该选择什么样的管理模式，以及如何提升管理的效率和效益。

时候，实际上一些必要的规则、制度、理念也就建立起来了，经验管理也就迈向了制度管理甚至文化管理的雏形。千秋业在与学校长期的咨询或战略合作伙伴关系中，就见证了不少学校管理模式不断变革创新的过程，并看到了由此给学校带

来的长足发展和软实力的提升。

### 制度管理模式及其管理效益

所谓制度管理模式，是指以管理者和组织公认的制度规范作为管理行为依据的管理模式，而形成制度规范的依据一是管理经验的积累，二是对管理规律和教育规律的认识和把握。有些校长可能会认为自己的学校已经有很多制度了，也是按章办事，已经实现了制度管理。但判断是否是真正制度管理的关键，就是要看这些制度会不会被大家所遵守执行，会不会被一些特殊者所打破，会不会被管理者随意推翻，制度需要修订时是否会经过一些必要的程序，制度是否真正符合管理的规律和学校的实际。

制度管理的最大优点就是决策有序——按照必要的程序在一定范围内集思广益后由最高管理者或决策机构拍板，执行到位——按照工作流程和工作标准规范地把事做到位，处理问题科学有据——充分展现管理者对教育规律和管理规律的把握运用，成效保证——系统的过程控制保证得到预期的结果。制度管理的成熟度主要取决于制度管理的系统化程度、过程控制的有效程度和基于事实的决策程度，也就是说制度管理是否形成一个完备的管理体系。只有当制度管理提升到体



浙江公路技师学院开展人事管理改革



重庆行知技师学院学生在展示自己种的蔬菜

系管理的高度时，制度管理的效能才可以和成熟的经验管理相媲美。

制度管理的不足主要体现在三个方面：一是制度建立的主要依据是经验而不是对教育规律和管理规律的把握，所建立的制度可能存在明显的缺陷和不足，甚至与学校的办学理念与价值观相背离；二是制度管理还没有上升到体系阶段，在系统管理、过程控制、科学决策方面还有遗漏和短板；三是过于僵化地理解执行制度或者过于随意地对待制度而出现管理偏差，忽视了人作为管理者和被管理者的主观能动性，以及应有的人性尊严和权利。

纯粹的过于严苛的制度管理，有时甚至会成为教职工的噩梦。笔者在为所学校做咨询时，曾经听说过许多教师的共同梦魇——上课迟到。原因就是学校对教师迟到的处罚“一枪几个眼”——一次迟到多次惩罚。如此管理，可能带来的或是教师的口出怨言，或是战战兢兢于不出错上，不敢越雷池一步，哪里还有创造性、积极性可言？

因此，制度管理模式的效益，首先取决于制度的刚性约束与人的主观能动性的有效发挥之间的平衡，只有人的积极性得到充分的发挥才有教育和管理的真正效益；其次取决于制度本身的完备性——基于成熟经验尤其群体经验的总结研究而形成的制度，或者通过对管理规律和教育规律的准确把握而形成

的制度体系；再次取决于管理人员自身的能力、水平，能不能有效地执行制度并持续地予以改进。

比较经验管理与制度管理，就好比人们开车去一个地方，熟悉道路的凭经验就可以开到目的地，不熟悉的就只好问路或使用导航仪两

文化管理的最大优点就是在全员中形成了一种文化自觉和教育自觉，人人都是决策者和执行者，为了共同的育人目标，全员通力配合，群策群力，把质量视为生命和责任，通过深刻把握教育和管理规律，共享教育和管理实践经验，高效地实现教育和管理的目标。

种选择。问路是借用别人的经验，使用导航仪就是制度管理，但导航仪如果功能不完善、信号不准确，也会导向错误的目的地。因此，有效的制度管理也需要结合管理者的经验和直觉，并根据内外部环境条件的变化做出调整，持续改进。

### 文化管理模式及其管理效益

所谓文化管理模式，是指以管理者和组织所倡导的理念、价值观、办学追求等学校文化作为管理行为依据的管理模式。文化管理本质上是经验管理精髓的升华，是制

度管理人性的回归，是对人的管理本质规律的深刻把握。所以，文化管理是管理的最高境界，是人实现自我完善所必然要求的一种管理模式，也是最适宜学校实现教育功能的管理模式，应该说文化管理是未来学校管理模式的必然选择。

文化管理的最大优点就是在全员中形成了一种文化自觉和教育自觉，人人都是决策者和执行者，为了共同的育人目标，全员通力配合，群策群力，把质量视为生命和责任，通过深刻把握教育和管理规律，共享教育和管理实践经验，高效地实现教育和管理的目标。在走访过的众多学校里，我们认为，重庆行知技师学院就是实现了文化管理的一所学校，校长吴安鸣是一位有着朴素而又伟大教育理想和情怀的女士，在她的教育管理实践中让我们看到了学校回归教育本质的真谛！学校也许没有那么多的制度条文，但校长的办学理念与价值观深入人心，教职工发自内心的投入其中，身体力行！

文化管理的难点主要体现在两个方面：一是学校文化的建立和维护一般需要一个精神领袖式的领导者，这对于校长的要求是非常高的，而校长人选的变更又会影响到学校文化的维护和延续；二是在目前这样的社会大背景下，要获得更多人的文化认同是异常艰巨的任务，没有非常的精神力量不足以克服这些困难和障碍。

因此，文化管理模式效益，首先取决于文化的确立、建设和维护者的精神力量，以及这种建立在精神领袖基础上的文化管理向学习型组织的转变，从而形成一种稳定的集体力量；其次，处理文化管理中的制度管理，尤其是在由经验管理或者制度管理向文化管理转型升级的过程中，制度管理可以慢慢弱化，由刚性逐渐转变为柔性，但制度的底线永远不能逾越，甚至管理会更加精细化。以重庆行知技师学院为例，表面看没有条条框框的制度规范，绩效考核上也没有分出三六九等，那是因为他们对工作绩效只有一个标准：“任何事情都要努力做到尽善尽美”。只要工作没



做好，就会有人不断地来帮助你、指导你，直至工作做好为止，而且还要不断地学习提升、自我超越。这样的文化管理，其效益自然得到最大限度的发挥了！

又如北京应用高级技术学校，如果单从办学规模和场地来说，可能是一所很普通的学校，但是校长陈宝峰通过在严格的制度管理中充实文化管理的内涵，提升了学校的管理模式，更好地支撑了学生教育管理模式的创新和人才培养质量提升，良好的口碑效应使学校在北京激烈的招生竞争中始终受到学生和家长的青睐，保持了竞争优势。

### 提升管理效益难在哪里？

提升管理效益已是老生常谈，但在管理实践中却是一个并不容易解决的问题，许多学校的管理效益之低让人难以想象，而管理者为此付出的心血和精力也是难以估量的，往往是以牺牲自己的健康和学生所能获得的教育服务为代价……

校长首先要判断的是，学校处在当前的发展阶段和内外部环境条件下，要提升管理效益，是完善提升现有的管理模式，并加以改革创新？还是需要管理模式的转型升级？其次，要充分认识无论是管理模式的完善提升还是转型升级，其面对的关键问题是什么？必须具备的充分必要条件又是什么？从而帮助自己梳理清楚工作的思路和行动的策略。下面，重点谈谈提升管理效益的难点和关键点。

### 难点——管理模式的转型和升级

管理模式的转型升级，一种情况是要打破自己已有的管理理念、行事准则、习惯方法，即使管理者本人有意为之，但惯性的力量往往也会把你拉回原来的轨道，这就需要管理者有清醒的自我认识和极强的管控能力；另一种情况是管理者要打破原有的管理模式，可能招致的非议、抵触和反对的力量有时也是非常强大的。即使你已决心改变，但仍然会有很多人不相信你



北京市应用高级技校启动校园文化和课程改革项目

会改变，继续沿用习惯的思维揣度你、习惯的方法应对你，直到真正通过观念、思维的转变和行为习惯的转变，体会到新的管理模式的成

管理模式转型升级中最大的风险就是管理的失控。当新的管理模式的影响力、权威和机制还没有完全形成，管理的通道和作用还没有有效发挥，而原有的管理模式已经弱化时，容易出现管理的失控和混乱。因此，管理转型中要注意关键环节和实际问题的管控，将领导者的个人影响力逐步转换成组织的有效管理能力，避免出现大的失控场面，实现管理模式的平稳过渡。

效后，才会慢慢接受并形成一种新的习惯和自觉。

管理模式转型升级中最大的风险就是管理的失控。当新的管理模式的影响力、权威和机制还没有完全形成，管理的通道和作用还没有有效发挥，而原有的管理模式已经弱化时，容易出现管理的失控和混乱。因此，管理转型中要注意关键环节和实际问题的管控，将领导者的个人影响力逐步转换成组织的有效管理能力，避免出现大的失控场面，实现管理模式的平稳过渡。否则，面对挑战，有些学校就可能走回头路，甚至放弃变革，或是文化不能有效落地，成为空谈。

### 关键点——校长的决心、魄力和策略

由于管理模式创新和变革往往是一种自上而下的行为，校长的决心、魄力和策略就是成功的关键因素。

但是，当一所学校的生存发展系于校长的责任和使命时，当学校发展的历史追问你为学校留下了什么遗产时，当你慨叹人生当为一大事来时，我们还有什么下不了决心！还有什么拿不出的魄力和勇气！

魄力和勇气之后，关键是有效的策略选择，下面所列是我们从众多咨询案例中总结出来的经验，供大家参考。

把握职教发展的趋势和要求，紧盯先行者的教育管理实践，让全员从中找到自身的差距，强化危机感和紧迫感。

广泛接触各种新的思想理念，放开眼界，从学校自身和外部环境中及时发现各种机遇和可能，构建有吸引力的学校愿景。

寻找有针对性的学校，组织进行参观考察和研讨反思，让学校的关键人员看到他们认为不可能的事情是如何在别的学校做成功的。

借助外力，通过专业咨询机构的系统策划和咨询师的全程帮助指导，完成学校管理模式的创新和变革。

（专栏支持单位：

北京千秋业教育顾问有限责任公司  
Beijing Qianqiye Education Consulting Co., Ltd.

下期话题预告：

人对了，世界就对了——学校人力资源管理改革的探索和实践