

# 量化管理的理论与实践

许允 编著

LIANGHUA GUANLI



LILUN YU SHIJIAN

知 识 出 版 社

南京市哲学社会科学  
“八五”课题规划研究项目

# 量化管理的理论与实践

许 允 编 著

知 识 出 版 社  
北 京

(京)新登字 188 号

图书在版编目 (CIP) 数据

量化管理的理论与实践/许允编著. —北京: 知识出版社,  
1995. 10

ISBN-7-5015-1272-8

I. 量… I. 许… III. 动态管理—定额管理—目标管理  
—基本知识 N.C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 06920 号

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号)

南京新中彩色印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

开本 850×1168 1/32 印张 8.625 字数 220 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1-10000

定价: 8.50 元

## 序

理论源于实践，又高于实践；实践呼唤理论，要理论指导。这就是理论和实践的辩证法。我国当前正在进行社会主义现代化建设，新的问题层出不穷，不仅需要中国特色的社会主义理论作指导，还需要有各个具体领域的理论对具体实践中提出的问题作出回答；同时这种实践是前无古人的、异常丰富的，它又为新理论的建立提供了永不枯竭的源泉。为此，我们要在有中国特色社会主义理论的指引下，勇于实践，勤于思考，敢于探索，在理论与实践的结合上不断开拓前进。

许允同志长期从事学校管理的实践与研究。早在 80 年代初，他就以所在学校为试验田，率先进行量化管理的改革实验，同时进行深入的理论探究。功夫不负有心人，《量化管理的理论与实践》这本专著终于问世。我祝贺它的诞生。

从定性走向定量，是科学的进步、认识的深化，自然科学如此，社会科学亦然。对学校和其他精神生产领域、脑力劳动及其成果进行管理，仅靠定性，显然不够。随着科学的发展，改革的深化，实行量化管理，势在必行。这里首先有一个要不要和能不能进行量化管理的问题，进而还有一个怎样进行量化管理的问题。把它视为禁区固然不对，不能科学地进行量化管理也不可取。对于这些，许允同志在这本专著中均进行了比较充分的论述，并提供了各种可以借鉴的模型与案例。

阅读全书，不难看出，它有以下一些特点：

第一，科学性。它以科学的辩证唯物主义世界观和方法论为

指导,运用管理科学,借鉴评价理论,对量化管理的基本理论、原则和步骤、模式和方法、心理与调控等等,进行了深入的剖析,初步形成了关于量化管理的理论框架。

第二,辩证性。本书谈量化管理,没有把它简单化、机械化、绝对化,而是把它同定性结合起来进行研究,处处闪烁着辩证思维的火花。

第三,实践性。本书以自身和他人的实践为基础,对丰富的实践经验进行了理论的概括和总结,回答了实践中提出的若干问题,对当前实践中的部分案例进行了介绍和评价。可以说,理论和实践的紧密结合是本书的一大特色。

第四,普遍性。本书虽然从学校管理谈起,但由于揭示了量化管理的一般规律,同时也介绍了一些科技、卫生等部门的量化管理材料,因而它对于精神生产领域、脑力劳动范畴具有普遍指导意义。

第五,探索性。据我所知,本书是论述精神生产领域量化管理的第一本专著,本身就带有探索性。这表明,一方面本书是勇于开拓、勇于探索的成果,另一方面对许多问题尚有待进一步探索,使之日臻完善。

我写上述一段文字的目的,除向读者介绍这本书以外,还期望有更多的同志能投身于量化管理和管理科学的研究中来,以进一步提高我们的管理水平,在有中国特色社会主义现代化建设的伟大实践中作出更大贡献。

曹 琬

1994年8月17日

## 专家鉴定一、

### 阅读印象

读了许允同志《量化管理的理论与实践》这部书稿，使我受益匪浅，感触良多。记得7年前，许允同志曾有一篇关于量化管理的文章送给我看。那时社会上对于这个问题的看法分歧还很大，主要是认为对精神生产、学校工作若机械地用数量分析方法进行测评，会造成莫大的混乱和不便。但我当时觉得，许允同志所提出的方向毕竟是一种可贵的探索，他以辩证唯物主义为指导，以多年亲身领导学校工作的经验为基础，有理有据地系统陈述了自己的主张和见解，理应得到尊重和支持。想不到时过7年，这次送给我看的却已是洋洋大观的一部专门著作。我本人并未研究过管理，没有这方面的专门知识，因而只是带着一般对理论的兴趣来读完这部书。这次阅读和上次不同，它在不知不觉之中把我带到了一个新的知识领域，使我眼界顿开，思路为之一变。我感到许允同志的这部书稿，无论在理论方面和实践方面，都不是即兴之作，泛泛之谈，而是深入构思，精心设计，慎重取材，认真写作的结果。值得称道的是，在这部书中，许允同志处处都以唯物辩证法为指导。他讲量化问题，但不是把数量分析孤立起来，而是在质和量的辩证统一中结合不同事物的不同性质来谈量化问题。又如他在谈到评价标准问题时，强调要突出事物的主要矛盾及其主要方面，力求发挥评估活动的导向作用。如果主次颠倒，便会使管理混乱，方向不明。此书的又一特点，是决不空讲道理，而是言之有物，论必中的，使理论和实际紧密地结合了起来。这部书，虽然主要是讲学校管理的，但又不仅仅限于学校，而是旁征博引、广泛取材。在讲管理实际时，也不是采取原则加案例的方

式，而总是力求具体化和模型化。因此，它使对于一般关心管理工作的人们，也具有较大的启发和参考作用。

最后，我想说明的是，由于在管理问题上自己完全是个外行，因此上面谈到的这些，都是初读此书时所得到的印象，是不足为凭的，希同行和专家们见谅！

南京大学 孙伯鍈

1994年2月27日

(孙伯鍈同志系南京大学哲学系教授、  
博士生导师、江苏省哲学学会会长)

## 专家鉴定二、

### 我的认识

如何有效地改善与加强学校管理，是近些年来不少教育工作者所关心和研究的一项重要课题。虽然在一些具体的范围、方法、途径上认识尚不完全一致，但对学校教育也需要实施量化管理这个命题是比较统一的。许允同志早在80年代和任中学校长时就以该校为基地，在南京市率先进行量化管理的实践与研究，并取得了较好的成效。后来他调市教育局工作，主持校长培训，又在这方面进行了深入的理论探讨，积累了较为丰富的资料。进入90年代，由他主持的“量化管理的理论与实践”研究课题被列为南京市哲学社会科学“八五”课题，在这方面又从理论与实践的结合上下了不少功夫，终于完成了一项很有成就的研究项目。这对改进学校管理，深化教育教学改革将发挥积极的深远的作用。

这部研究论稿，以唯物辩证法为指导，从教育的特点出发，并就教育与其他生产领域的异同作比较，提出学校管理体系中实施量化管理的目标、范围、原则、途径和方法，在管理领域作积极的探索。其研究的方向和价值是应该受到肯定的，其构建的研究模型，也具有很好的参照价值。当前，各地教育行政部门、科研部门和学校正在深化学校内部管理制度的改革，许允同志主持的这个研究课题及其研究成果必将对此发挥积极的推动作用。

江苏省教育科学研究所 袁金华

1994年4月12日

（袁金华同志系江苏省教育科学研究所所长）



# 目 录

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 序.....                   | (1)  |
| 专家鉴定.....                | (1)  |
| 第一章 探索与启示.....           | (1)  |
| (一) 问题的提出 .....          | (1)  |
| (二) 农村工作的启示 .....        | (2)  |
| (三) 方案的形成 .....          | (4)  |
| (四) 方案的实施 .....          | (9)  |
| (五) 实验的成效.....           | (10) |
| 第二章 改革与管理 .....          | (14) |
| (一) 管理就是秩序.....          | (15) |
| (二) 管理就是生产力.....         | (17) |
| (三) 管理也是教育.....          | (20) |
| (四) 管理就是质量.....          | (21) |
| 第三章 管理与量化 .....          | (25) |
| (一) 什么是量化管理.....         | (25) |
| (二) 脑力劳动及其成果的管理需要量化..... | (27) |
| (三) 脑力劳动及其成果的管理能够量化..... | (30) |
| 第四章 评价与管理 .....          | (34) |
| (一) 科学管理与评价不可分.....      | (34) |
| (二) 评价的作用.....           | (37) |
| (三) 评价的种类.....           | (41) |
| (四) 评价的基础.....           | (43) |
| 第五章 原则与步骤 .....          | (46) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| (一) 量化管理的原则·····            | (46)  |
| (二) 量化管理的步骤·····            | (55)  |
| <b>第六章 量化与模式</b> ·····      | (62)  |
| (一) 单项指数法·····              | (62)  |
| (二) 分解综合法·····              | (63)  |
| (三) 累计积分法·····              | (67)  |
| (四) 系列组合法·····              | (80)  |
| (五) 系数法·····                | (83)  |
| (六) 表征测定法·····              | (91)  |
| (七) 模糊综合评判法·····            | (100) |
| <b>第七章 量化与计量</b> ·····      | (110) |
| (一) 量化与计量及其基本方法·····        | (110) |
| (二) 考评计量的原则·····            | (111) |
| (三) 计量体系的构成·····            | (112) |
| (四) 测量的尺度与量表·····           | (113) |
| (五) 基本数学方法·····             | (114) |
| (六) 两种量表体系·····             | (123) |
| <b>第八章 心理与调控</b> ·····      | (133) |
| (一) 量化管理者的一般心理与调控·····      | (134) |
| (二) 被管理者在量化管理中的一般心理与调控····· | (137) |
| <b>第九章 案例与评析</b> ·····      | (141) |
| 案例一 美国杂志如何评选优秀大学·····       | (141) |
| 案例二 运用标准分测定高等院校科研水平与实力····· | (142) |
| 案例三 重点中学检查验收量化方案·····       | (146) |
| 案例四 “文明学校”的量化验收·····        | (151) |
| 案例五 对幼儿园实行办园等级量化管理·····     | (159) |
| 案例六 卫生部门对下属单位实行的量化管理·····   | (178) |
| 案例七 对干部进行量化考评的案例·····       | (188) |

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 案例八 对中小学校长的量化管理·····                  | (194) |
| 案例九 对中小学教师量化管理方案·····                 | (203) |
| 案例十 教书育人量化管理·····                     | (215) |
| 案例十一 对教师教学工作实行量化管理的探索·····            | (217) |
| 案例十二 高等院校对学生进行“综合评分”管理的实验<br>·····    | (221) |
| 案例十三 班级常规管理中的“千分制”·····               | (223) |
| 案例十四 采用“千分制”对职业高中学生进行量化管理的<br>实验····· | (225) |
| 案例十五 德育量化管理探索·····                    | (229) |
| 案例十六 运用模糊集合评定学术论文的等级·····             | (234) |
| 附录一 学校管理改革的几点哲学思考·····                | (240) |
| 附录二 中文核心期刊表·····                      | (245) |
| 参考文献·····                             | (262) |
| 作者主要研究成果(正式出版物)·····                  | (263) |

## 第一章 探索与启示

首先向读者介绍一则真实的故事。

某中学接到区教育局的通知，要在两天之内报一名市级优秀班主任候选人，参加全区班主任讲评会，以便让评委从各校推出的10名班主任中选出两名市级优秀班主任候选人。他们一不由领导指定，二不让群众评选，而是把连续三年班主任考评积分总和最多的那位班主任报到区里。

在全区班主任大会上，各校推出的候选人分别登台口头汇报各自做班主任工作的经验和体会，然后由评委们进行评议，结果该教师名列榜首，定为市优秀班主任候选人，由区报市后，被评为市优秀班主任。

看了这则真实的故事，读者一定想了解个究竟。原来，从1983年起这所中学就实行了量化管理。这则故事表明该校量化管理接受了一次严格的检验，量化的结果与工作的实际状况同人们的定性评价是逼近的。他们的探索给人们传递了这样一个信息：对教师等脑力劳动者的工作是能够进行量化，并能够实行量化管理的。

那么，这所学校对教师的工作是如何实行量化管理的呢？下面我们将该校在管理改革上进行的探索作一简要介绍。

### （一）问题的提出

党的十二大的胜利召开极大地鼓舞了广大教工。1982年下半年，他们组织教工从理论和实践的结合上深入学习党的十二大文

件，激发起全体教工开创教育工作新局面的政治热情。

群众的积极性上来之后，领导在思考这样两个问题：怎样才能把每个教工的积极性都调动起来，并使之持久化；怎样使学校德、智、体各项要求和政、教、后各项工作落到实处，使培养的人才符合社会主义现代化建设的需要，开创教育工作的新局面。

他们回顾了教工积极性几起几落的变化情况，从中得到了重要启发：

要把广大教师贯彻党和国家的教育方针的积极性持久地调动起来，保证德、智、体各项落到实处，光靠工作上作安排，光靠思想上教育，光靠生活上照顾或者仅靠“落实政策”都不能从根本上解决问题，还必须建立起一种新的机制，这就需要进行管理改革。

## （二）农村工作的启示

党的十一届三中全会之后，农村抓了一个“包”字，实行联产承包责任制，一下子就把农村的面貌改观了：农民内在的社会主义积极性充分地得到调动，生产发展了，人民生活改善了。它给人们的启示和鼓舞是很大的。他们在思索，能不能借鉴农村的经验，探索一条依据学校特点，遵循教育规律，改革学校管理的新路子来呢？他们分析了农村和学校的异同。

### 1. 农村和学校的相异之处

①工作的对象不同。农村生产的对象是粮棉油、丝麻竹、猪禽鱼、农副工，一句话，是物。而学校工作的对象是人，是活生生的青少年。此为最根本的区别。

②生产的周期不同。前者生产周期短，一般是当年见效，当季见效。而培养人才周期很长，要等学生走上社会若干年以后才

能看到效果。

③衡量的依据不同。前者主要以产品的数量和质量作为衡量高低、好坏的依据，易检测、易计算、较精确，使人服气。而后者，从事精神生产，成果是精神产品，教育对象的德、智、体等全面质量难以量化，影响青少年成长的因素又是多方面的，难以做到绝对准确地衡量。

④责任与利益的关系不同。前者与个人有直接的利害关系，多数农民自发拥护，迫切要求改变吃大锅饭的状况。而教育的改革同国家、民族的长远利益密切相关，与个人直接的眼前的物质利益关系不像工厂、农村那么密切，相当一部分教工吃惯了大锅饭，虽然感到不那么香，但觉得比较习惯，还有点心安理得的似的。

分析了学校与农村的“异”，他们并没有因为“学校改革难”而却步；他们又进一步找出两者的“同”，从而认识到改革的必要性、可能性，增强了改革的紧迫感。

## 2. 农村和学校的相同之处

①学校和农村一样，长期以来严重存在着“吃大锅饭”的问题。如：表现在工资上，凭工龄调资，按文凭升级，实行的不是“按劳分配”的社会主义分配原则，而是“按老取酬”，平均分配。

表现在奖金上，往往是凭印象、凭关系、凭影响，照顾情绪，照顾关系，照顾方面，不少踏实苦干的同志因为种种因素评不上先进，得不到奖励，评优变“评优”。

表现在工作上，严重地存在着劳逸不均，好坏不分现象，排课看能力，排职看觉悟。评工资、发奖金、评先进与工作量大小、工作质量好坏不相干。

结果是：多劳不多得，多得不多劳；好的凭觉悟干，一般的凭良心干，差的凭高兴干；分配任务靠磨咀皮、看面子，人浮于事，互相影响；它妨碍了教工积极性的持久发挥，德、智、体各

项要求难以落实，特别是学生的德育和体育，看上去是比较软的任务，经常受到冲击，往往有落空的危险。

②企业事业单位都存在管理问题。工厂、农村是经营管理，学校是教育管理。管理包括人、财、物、事、时间、空间、信息七大要素，而所有管理的核心都在于调动人的积极性。抓好了管理改革，人的积极性就能得到调动，质量就能得到提高，单位的面貌就能大为改观。

③无论是工厂、农村和学校，人人都有岗位。有岗位就有责任，有责任就应当建立起责任制，既建立责任制就应当进行严格的考核，并依据责任制的执行情况给予奖惩，使责任制到人，责任制连心。

### （三）方案的形成

经过领导和群众的反复酝酿，他们形成了以量化为形式，以工作量为基础，以全面贯彻教育方针为内容，把教学过程同教学成果结合起来，把教书与育人统一起来，把教学常规和教育科研、教学改革结合起来，把责任制、考核制同奖励制结合起来的教工岗位责任制，探索量化管理的路。他们把体现教育思想和教育方针的各项基本要求，分解成若干具体指标，确定分值，然后分项考核，进行量的测定，最后综合积分，划分区段，达到一定标准，在一般情况下，不经评议，即可分别获得相应的物质和精神奖励。

具体地说，教学责任制把教师的工作分解成工作量（占 80 分）、教学过程（占 50 分）、教学成绩（占 50 分）和争做贡献（占 20 分，不封顶）四个部分（即一级指标）。设基本工作量，附加工作量、备课上课、作业实验、教研活动、班级均分与年级均分差的升降幅度、提优补差、教学改革、教育科研、社会工作等 10 项基本指标（即二级指标），共 200 分。经过测评，凡总分达到

170 分以上者，算基本完成任务，评为教师岗位责任制积极分子；200 分以上者算出色完成任务，评为校先进工作者。工作量是国家法定的定额，无疑是衡量教师劳动状况的重要指标。在工作量部分，对不能按规定准时上岗，上课迟到、早退、拖堂者采取扣分措施，以严肃劳动纪律，充分发挥课堂 45 分钟的价值，保证青少年的健康成长；根据“备课认真、目的明确、讲解正确、讲究教法、教书育人、效果显著”的要求，每学期对每位教师评定课堂教学的类别——优、良、中、差四类课，由教师本人、科代表等学生干部、教研组和学校领导共同评定。

对班主任工作也实行量化管理。班主任责任制，把班主任工作分解成德育（班主任的主要任务，占 80 分），智育（智育不仅是任课教师的任务，班主任也应通过理想、道德、纪律教育，通过协调任课教师之间、任课教师与学生之间的关系，通过家访、交流学习经验、指导学习方法等途径抓智育，故亦应占 40 分）、体育（体育不仅是体育教师的责任，光靠体育教师抓也是不成的，班主任应对学生的全面成长负责，占 60 分）和争做贡献（占 20 分，不封顶）四个部分（即一级指标）。设班风、劳动卫生、班会、学雷锋活动、爱护公物、走访家长、班级各科均分与年级均分差升降幅度、课外文体活动、广播操、近视率、体育达标率、转变差班差生十余项基本指标（即二级指标），共 200 分，经测定，凡学期总积分达 170 分以上者，评为班主任工作积极分子，185 分以上者，评为先进班主任。

该校对教师和班主任的量化管理方案请见表 1—1 和表 1—2。



表 1—1 教师岗位责任制量化考核表

| 一级<br>指标 | 分<br>值 | 比<br>值       | 二级<br>指标      | 分<br>值                  | 三级指标                 | 分 值 计 算                                                                                                              | 自<br>他<br>评                                                           | 备 注              |
|----------|--------|--------------|---------------|-------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------|
| 工作<br>量  | 80     | 40%          | 基本<br>工作<br>量 |                         | 排定周课时                | 各科课时分值×实际周课时<br><br>语、数、外周课时加算2.5课时，余加2课时<br>每课时按1.3课时计算<br>每课时按1.1课时计算<br>按全工作量的1/2计算<br>按全工作量的1/3计算<br>按全工作量的1/4计算 | 各科课时<br>分 值 =<br><br>80<br>该科规定课时                                     | 请假扣除，病事假到校上课照算   |
|          |        |              |               |                         | 文化课跨头                |                                                                                                                      |                                                                       | 非文化课跨头不加算课时      |
|          |        |              |               |                         | 高中毕业班                |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 初中毕业班                |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 团委书记                 |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 工会主席                 |                                                                                                                      |                                                                       | 另有考核要求           |
|          |        |              |               |                         | 队总辅导员                |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          |        |              | 附加<br>工作<br>量 |                         | 代课                   | 每节按1课时计算                                                                                                             | 附加工作<br>量总节数<br>除以每学<br>期实际求<br>出周课时<br>时，再去<br>乘各科平<br>均课时分<br>值（6分） | 最多每周不得超过2课时予以控制  |
|          |        |              |               |                         | 讲座                   | 每课时按1.5课时计算                                                                                                          |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 学科活动                 | 每课时按1课时计算                                                                                                            |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 课外辅导                 | 每课时按0.5课时计算                                                                                                          |                                                                       | 明确师徒关系，课前共备，课后讲评 |
|          |        |              |               |                         | 早读辅导                 | 每次按0.2课时计算                                                                                                           |                                                                       |                  |
|          |        |              |               |                         | 老带新                  | 每听课1课时按0.5课时计算                                                                                                       |                                                                       |                  |
|          | 青学老    | 每听课4课时按1课时计算 |               |                         |                      |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          |        | 班主任          | 加算2节周课时       | 兼职加算周课时乘各科平均课时分值（5）计算分值 | 班主任津贴照发，另有班主任岗位责任制考评 |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          | 教研组长   | 加算2节周课时      | 另有考核要求        |                         |                      |                                                                                                                      |                                                                       |                  |
|          | 教研组副组长 | 加算1节周课时      | 另有考核要求        |                         |                      |                                                                                                                      |                                                                       |                  |