

高校教师
GAOXIAOJIAOSHI ROUXINGGUANLI YANJIU
柔性管理研究

钟惠英 著

◆ 湖南师范大学出版社





高校教师 GAOXIAOJIAOSHI ROUXINGGUANLI YANJIU 柔性管理研究

钟惠英 著
◆ 湖南师范大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

高校教师柔性管理研究 / 钟惠英著. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2004. 12

ISBN 7-81081-461-3

I. 高... II. 钟... III. 高等学校—教师—学校管理—研究 IV. G645.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125663 号

高校教师柔性管理研究

钟惠英 著

◇责任编辑: 黄林 唐志成

◇责任校对: 蒋旭东

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731.8853867 8872751 传真/0731.8872636

网址/www.hunnu.edu.cn/press

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 核工业 230 所印刷厂

◇开本: 850 × 11680 1/32

◇印张: 10

◇字数: 219 千字

◇版次: 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

◇印数: 1—1000 册

◇书号: ISBN 7-81081-461-3/G·293

◇定价: 18.00 元

序

李 峻

(一)

读书人自有读书人的兴趣与欣慰。

说到底，能使读书人备感兴趣与欣慰的，是能在浩若烟海的书籍中，寻觅到哪怕是一两部自己所期待的著述。

可以说，案头上摆着的《高校教师柔性管理》，这洋洋数十万言的书稿，在很大程度上满足了我的这种意愿。

早就听朋友说，惠英教授在圆满完成《高校教师思想政治工作柔性管理模式研究》这个省级课题之后，正潜心撰写《高校教师柔性管理》的专题著作。钦佩之余，我由衷地感到高兴。钦佩与高兴的道理其实很简单，且不说作为一种管理模式，就是“柔性管理”这种提法，在时下都有着发人深省甚至振聋发聩的作用。“柔性管理”也一直是我个人所崇尚的管理精神，所追求的政务风格。于是，我向惠英教授提出了能够成为这部著作第一个读者的请求。

感谢惠英教授，不但真的给了我先睹为快的机会，同时还给了我这部著作付梓成书撰写序言的荣耀。在短暂的时间内事实上不可能细细咀嚼与品味作品的全部，匆忙中写下这点粗浅的文字，算是对惠英教授真心信赖的一点回报，也以这初读著作的肤浅体会，权且当作序言吧。

序

1

(二)

对于《高校教师柔性管理》这部著作，我们完全有理由总结出它十个八个优点，完全有依据概括出它十个八个特色。我想，这些都交给我们热情睿智的读者去评说吧。我这里需要特别提及的，是作者捕捉问题的敏锐眼光和解决问题的非凡胆识。

现在，可以这么说，“抓管理”是一句颇为响亮的口号，是一件颇为时髦的事情。抓制度完善，抓规章健全，抓运行通畅，抓督查及时，抓目标到位，内容可谓广矣，人员可谓多矣，环节可谓全矣，督办可谓严矣！然而效果如何呢？不容置疑，不管名目如何，这类事实上属于刚性管理的模式，自然有它独到的功能和别样的作用。比如说，它的目标的明确性，规章制度的可操作性，是别的管理模式无法企及的。但同样不容置疑的是，刚性管理有着它自身不可克服的弱点。集中到一点，就是依赖甚至迷信制度化，忽略甚至排斥人性化。

我们不妨解析一下刚性管理的运行轨迹。

管理的起始阶段：言听计从。上司怎么说，你就怎样记。努力做到，说得清楚，记得明白。上司的训示和要求是命令，是圣旨，换言之，理解的要执行，不理解的也要执行，必须言听计从。

管理的运行阶段：循规蹈矩。既然上司有明确的指令和详尽的要求，运行过程中就应该循规蹈矩，照章办事。反复强调的是，必须原汁原味，不得越雷池一步，更不允许离经叛道各行其是。

管理的终结阶段：尽职尽责。上司既然有明确无误的管

理目标，执行者理所当然地就在目标之内考虑问题。考虑的结果是：一步一步接近预期的目标，一步一步到达预期的目标。至于比既定目标更丰硕的成果，更高远的境界，则无需多加思考，更没有为之奋斗的必要了。

我们不妨接着解析柔性管理的运行轨迹。

管理的起始阶段：心领神会。上司说了的，听得清，记得牢；上司虽然没有明确交待又必须办的，也想得远，感悟深。执行者不只是被动地接受指令，而是积极主动地将上司有形的无形的蓝图融为一体，变成一个完整的有血有肉的奋斗目标。

管理的运行阶段：身体力行。认真领会上司的管理意图，不畏艰难，不讲代价，尽心尽力，积极主动，富于创造地完成上司下达的工作任务。为此，逢山可以开路，遇水可以搭桥；具备条件的，充分利用条件；没有条件的，积极创造条件；整个运行过程，极具进取心，极富战斗力；一路春风马蹄疾，几番烟雨迎朝阳。

管理终结阶段：赴汤蹈火。执行者以圆满完成上司交给的任务为己任，以超额完成上司交给的任务为光荣。对已经完成的任务视为理所当然，对实在无法完成的任务会痛心疾首。关键时刻，可以赴汤蹈火；紧要关头，可以舍身成仁！

本书的作者，就这样客观地评价了刚性管理的利弊，充分地肯定了柔性管理的优长，并且高扬起刚柔相济的旗帜，为高校教师的人性化管理拓展了一条切实可行且行之有效的道路！

(三)

末了，我在思考这样一个问题：究竟是什么使惠英教授

在并不太长的时间里，在圆满完成一个与此相关的课题之后，又顺利完成了这种沉甸甸的很有新意的著作？

专业与学术上的成功，当然不是偶然的。作为她的同事和朋友，我想秘诀恐怕不外乎以下三个方面：

第一，惠英教授二十多年一直担负着高校组织人事方面的领导工作，与广大教师有着频繁的交往和密切的接触，积累了丰富的既“知人”又“善任”的工作经历。经历，是人生最可宝贵的财富，自然，也成为她把零星感悟变为鸿篇巨制的坚实基础。

第二，惠英教授早年曾在清华大学就读时学习工业仪表自动化，后来又师承我国有名的思想道德教育的权威、博士生导师罗国杰、宋希仁教授，文科和工科的交叉，多种思维方式的融合，使她在写作思路的拓展上能左右逢源，如鱼得水。

第三，当然也是最重要的一条，那就是惠英教授的个性特征。开始和她接触，感觉更多的是她的“刚性”的一面：为人热情，率真，发表意见直来直去，批评同志无遮无挡。但是相处的时间久了，则更多地会了解到她“柔性”的一面：能设身处地地为他人着想，能以女性特有的细腻情感关心人、体贴人、包容人。也许正是她自身这种“柔”中见“刚”，“刚”中怀“柔”，“刚柔相济”的个性品质，成就了这部宣扬“刚柔相济”精神的著作。

我想，应该是的。

2004年11月25日于长沙学院

目 录

序	李 峻 (1)
第一章 绪论	(1)
第一节 什么是柔性管理模式	(1)
第二节 柔性管理模式特征	(10)
第三节 高校教师管理借鉴企业柔性管理模式的依据	(17)
第四节 高校教师柔性管理模式的主要内容	(27)
第二章 高校教师柔性管理模式的理论基础	(29)
第一节 中国传统文化中的柔性管理理论	(29)
第二节 国外柔性管理理论	(38)
第三节 马克思主义的柔性管理理论	(44)
第三章 高校教师思想道德素质柔性管理模式研究	(53)
第一节 高校教师思想道德素质实施柔性管理模式的依据	(54)
第二节 高校教师思想道德素质柔性管理的本质特点	(58)
第三节 高校教师思想道德素质柔性管理的基本原则	(64)
第四节 高校教师思想道德素质柔性管理的主要内容	(71)
第五节 高校教师思想道德素质柔性管理的具体方法	

.....	(88)
第四章 高校教师知识能力素质柔性管理模式研究	
.....	(95)
第一节 高校教师知识能力素质柔性管理模式概念	
.....	(95)
第二节 高校教师知识能力素质柔性管理的依据	
.....	(109)
第三节 高校教师知识能力素质柔性管理内容与	
方法	(113)
第五章 高校教师人格心理素质柔性管理模式研究	
.....	(141)
第一节 什么是高校教师人格心理素质柔性管理	
.....	(141)
第二节 高校教师人格心理素质柔性管理的意义	
.....	(156)
第三节 高校教师常见的人格心理问题分析	(159)
第四节 高校教师人格心理素质柔性管理内容与	
方法	(167)
第六章 高校教师校园文化型柔性管理模式研究	(193)
第一节 高校校园文化概念	(193)
第二节 高校校园文化在教师柔性管理中的功能	
.....	(201)
第三节 高校教师校园文化型柔性管理的内容	(203)
第四节 高校教师校园文化型柔性管理的方法	(209)
第七章 高校教师民主型柔性管理模式研究	(218)
第一节 民主管理及高校民主管理	(218)
第二节 如何做好对高校教师的民主管理	(234)

第八章 高校教师柔性管理的组织结构设计	(243)
第一节 组织概述	(243)
第二节 中国的高等教育管理体制	(249)
第三节 高校教师柔性管理的组织结构设计	(259)
第九章 高校教师柔性管理者	(278)
第一节 高校教师柔性管理者及其工作特点	(278)
第二节 高校教师柔性管理者的基本素质要求	(281)
第三节 高校教师柔性管理者的工作方法	(288)
第四节 高校教师柔性管理者的选拔和任用	(295)
主要参考书目	(301)
后记	(304)

第一章 绪论

第一节 什么是柔性管理模式

一、管理与管理模式

管理，就一般意义而言，是指协调人力、物力、财力以达到组织的目标。它包括计划、组织、领导和控制等过程。就特定意义而言，例如人的管理，则管理是指协调、设计和保持一种良好的人际关系环境，使人在群体中高效率地完成组织的既定目标。

模式，《现代汉语词典》定义为：“某种事物的标准形式或使人可以照着做的标准样式。”美国比较政治学者比尔和哈德雷格夫认为：“模式是一种理论性的、简化的形式。”“模式”一词源于拉丁文（MODUS），意思是与手有关的定型化的操作样式，一般通用为方式，后来又从方式中分出来，意思是指某种方式中的具体定型化的活动方式或活动结构。模式，也可以解释为：人们为了某种特定的目的，对认识对象，包括其运行、表现或相互联系的形状、发展态势及机制运作的方向等方面所作一种简化了的理论描述或摹写。模式既可以是对事物发展本身的摹写，也可以是对事物发展

方向的设计,但不管是摹写还是设计,都必须是规律的反映,也是一种简化认识对象、抽象概括主要因素的方式。

管理模式,是指比较稳定的管理方式。对人的管理模式,一般可分为三类:一是刚性管理模式;二是柔性管理模式;三是刚柔相济管理模式(此种管理模式是刚性与柔性管理模式之中和)。

刚性管理模式,是指运用一定的组织纪律、行政措施、规章制度来约束、规范和调整人们行为习惯的一种方式。它发源于美国。

19世纪末20世纪初的美国,资本主义经济发展很快,企业规模迅速扩大。但是管理的落后造成了企业的效率低下。以“刚性管理”为基本内容的泰勒制,促成了由传统的经验管理向科学管理的转化,开创了科学管理的新纪元,大大提高了企业的生产效率。但“刚性管理”过分强调“以规章制度为本”,是一种机械的、非人性化的管理,只强调遵守和服从,否则便给以惩处,带有强制性,其结果是不能充分发挥人的能动性和创造性。随着社会生产力的进步,泰勒的管理模式已不适应时代的发展,需要建立一套具有时代特点的管理模式,柔性管理模式便应运而生。

二、柔性管理模式及其产生与发展

柔性管理模式,是现代企业的一种灵活管理模式,是相对刚性模式而言的。要理解柔性管理模式的涵义,先要分析“柔性”一词的涵义。“柔性”,在英文里与“灵活性”是同一个词:Flexibility;在汉语《新新词语词典》中解释为:“原指事物具有的柔软而易变形的性质。新义:指可以改变或变通的,相对于‘刚性’”。

柔性管理模式就是在管理过程中体现了柔性特征的管理

方式。它是新经济时代的管理产物。早在 1972 年,《欧洲》杂志报道^①,在西德大约 2000 家公司里,严格遵守时间的观念已经消失,原因是企业推行了“灵活工时”制度,可以自由安排时间。到 1977 年,欧洲大约有 2 万多家企业的 900 多万职工实行柔性工作制。1980 年美国未来学家托夫勒在《权力的转移》^②一书中指出,大规模生产的伟大时代正在逐渐消失,柔性企业(灵活公司)在快速发展。1990 年以来,又有巴拉密发表了《柔性组织的出现:来自硅谷的透视》一文,分析了柔性组织的特点^③。在过去 30 多年里,有大量文献分析指出刚性管理的缺陷,强调柔性组织和灵活性管理的重要性。但是,真正全面地在企业推行柔性管理模式的是日本丰田汽车公司。丰田汽车公司采用了柔性制造系统的生产方式,开发了“智能送板”即以电脑控制安装用具,每个托板都编入程序,经过电脑把不同托板送入到不同型号的生产线上。由于这种方式打破了近百年来在制造业占统治地位的大规模流水生产方式,使生产能较好地适应外部条件的变化,使日本制造业在国际市场上占据着有利的竞争地位。这种柔性管理模式,要求企业组织结构是扁平 and 灵活的,企业产品开发、生产、销售和服务是市场导向和快速变化的,信息沟通是畅通和便捷的,人的积极性得到最大发挥,属于人性化的管理方式。

用柔性管理模式来管理人,就是冲破刚性管理模式的有

① 托夫勒.第三次浪潮.朱志焱等译.北京:新华出版社,1996.272 页

② 托夫勒.权力的转移.刘江等译.北京:中共中央党校出版社,1991

③ 麦耶斯.知识管理与组织设计.蒋惠工等译.珠海:珠海出版社,1998.95~117 页

形界限，不依赖于固定的组织结构、稳定的规章制度进行管理，而是随着时间、外部环境等客观条件的变化而变化，在研究人们心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们的自觉行动。这是一种充分理性的人格化管理模式。它的最大特点，在于它主要不是依靠外力（如上级的发号施令），而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个人的内在潜力、主动性和创造精神。它是把促进人的自由全面发展放在首位的管理模式。

三、柔性管理模式的案例

案例 1-1 美国国家科学基金会的人性化管理

美国国家科学基金会成立于 20 世纪 50 年代，在美国科技界具有崇高地位。目前，它管理的科学基金每年达 30 多亿美元。基金会每年都收到成千上万的基金申请项目，但是由于经费的限制，只有不到 20% 的项目能够最终获得批准。基金会负责对世界科学最前沿的研究项目提供资助，每年的许多申请项目都是世界最新的，那么，如何选择确定最佳项目，保证支持的项目确是最好的项目呢？这是很大的挑战。虽然基金会外聘了优秀科学家组成评委会对项目进行专家评审，但是，内部工作人员的学术能力和创造性无疑非常重要。他们需要识别最好的项目，评价项目的科学性和创新性。基金会员工的创新意识就非常关键。

上世纪 90 年代，基金会采用了人性化的管理模式。基金会制定了新的管理规则，利用电脑网络将基金会工作人员、评委会专家和申请者及单位（大学和科研机构）等联系起来。申请者可以从网络上传送申请报告，查询评审程序和进展情况。基金会工作人员采用柔性工作制。基金会规

定，按照国家法律，每人每周工作 40 小时，如果某周工作时间超过了 40 小时，可以把工时结转下周，累计的超时工作时间，可以自行安排休假。但是，超时休假必须在本月内落实，不能结转下月，这样就保证了工作的延续性，避免超长休假影响工作。现在，基金会员工有两条工作规则。一是任务规则。在电脑屏幕上，显示着员工的工作职责和任务，以及上级的新要求。员工需要履行职责和完成任务。二是时间规则。每周工作满足 40 小时，至于几点上班，几点下班，今天上不上班，都由员工自己决定，只要工作满 40 小时就行。上班第一件事，打开电脑，电脑自动记录您的工作时间，提示您需要完成的工作。下班前最后一件事，关掉电脑，电脑将记录工作的累计时间。员工之间，分工明确，平等合作，气氛融洽。

国家科学基金会是市政府性质的，不可能实行在家上班制。但是，基金会通过创造柔性工作制，既保证了服务质量（上班时间要求），又营造了一个极富人情味的工作模式，员工具有很大的自主性，员工的创新意识得到充分展现的机会。

案例 1-2 沃尔玛公司的柔性管理

沃尔玛公司成立于 1962 年。1998 年，美国《财富》杂志评选世界企业 500 强，沃尔玛公司金榜题名，营业收入达 1193 亿美元，高居第八位。

沃尔玛公司的成功得益于它的“快速变化”的柔性管理模式。20 世纪 70 年代以来，美国市场变化很快，折扣商店相互竞争，不断推出低价优质的产品吸引顾客。面对快速变化的市场和顾客需求，沃尔玛不断变通，快速出击，推陈出新。1970 年，沃尔玛公司成立了第一个分销中心，负责为

各商店统一订货和供货，以降低成本提高效率。70年代，公司重点开发其他大公司并不注意的小城镇市场。80年代以来，公司不断创新，以适应更加快速的市场变化。1983年成立山姆会员商店，1988年建立购物广场，建立会员制度和一站式购物，方便顾客，降低成本，吸引低收入阶层。1987年创立高档综合百货商店，营造温馨购物环境，争取中高消费阶层。1993年，公司建立了卫星通讯系统，把公司各部门和各商店联系起来，提高管理效能；在此基础上，公司建立了电脑网络系统和数据库，实时管理整个公司的分销、存货业务，加强信息交流。公司加强与供货商的合作，最大限度地降低成本。公司管理的策略是：一要速度，迅速及时地满足顾客需要，适应市场变化。二是坚持顾客第一，超一流服务，不断推出各种商品，不让顾客失望。三是采用新技术如现代信息技术，建立电脑信息网络，提高适应能力，及时调整和适应不同竞争环境。四是不断创新，花样翻新，推出会员制度和“一站式”购物等。五是以人为本，创造一种发挥员工自主性和积极性的管理风格，激发员工与企业一起成长。

沃尔玛公司的柔性特点包括：产品花样繁多品种齐全，服务温馨舒适便捷，订货和分销过程灵活及时，员工主动积极向上。

案例 1-3 山东大学人才引进的柔性管理模式

山东大学在人才引进方面，更新了传统的管理模式，把人才分为两类：一类是“为我所有、为我所用”的人才，一类是“不为我所有、但为我所用”的人才。采取刚性引进和柔性引进相结合，感情吸引、待遇留人与事业吸引、岗位留人相结合的方式，建立一支专兼结合、相对稳定与合理流动

相结合的高水平人才队伍。

对于刚性引进的“为我所有、为我所用”的高层次人才，学校实行一人一议的个性化引进模式。根据学校发展的需要和高层次人才的特点和要求，以协议的方式将岗位职责、任务、达到的目标及所提供的条件确立下来，并且由学校人才引进特别评审委员会及时评聘相应的职称和岗位。同时，积极为他们搭舞台、建梯队，力求引进一个人才，发展一个学科，带出一个梯队，搞出一批成果。

对于柔性引进的“不为我所有、但为我所用”的高层次人才，学校采取灵活多样的工作机制和动态契约式的管理方式，为他们设立兼职特聘教授、客座教授岗位。他们可以来校短期讲学、开讲座，也可以异地指导研究生或合作研究，以实现“高智”资源共享。这类高层次人才的价值不仅体现在他们所承担的具体工作中，更体现在他们对学校所带来的无形的精神影响中，进一步促进了学校良好学术氛围的形成。

案例1-4 内蒙古乌海市海勃湾区的教师柔性管理模式

内蒙古乌海市海勃湾区在各方面条件相对落后的情况下，为了发挥教师、教研人员的积极性和创造性，在业务管理上提出了“无为管理”的思路。所谓无为管理，就是为学校 and 教师松绑放权，为改革创造一个宽松的环境。管理者认为，学校不是专门制定条文的地方，作为管理者要摆正自己的位置，做教师的服务者。要鼓励教师依据自己的实际情况，创造性地走出自己的路，要有理解和宽容的心态，要允许教师出现失误。

在无为管理原则下，该区对常规教学管理也进行了大胆的改革。教案不再统一要求格式，教师根据自己的讲课思路，计划怎么讲就怎么写，鼓励多备怎么指导学生学，少备