



“十二五”国家重点图书出版规划项目

新视野教师教育丛书·学校管理改革与校长专业发展系列

◎系列主编 魏志春 陈建华

普通高中

红黄蓝绩效管理模式研究

PUTONG GAOZHONG HONGHUANGLAN

JIXIAO GUANLI MOSHI YANJIU

· 陈志明 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

“十二五”国家重点图书出版规划项目

新视野教师教育丛书·学校管理改革与校长专业发展系列

系列主编 魏志春 陈建华

普通高中 红黄蓝绩效管理模式研究

陈志明 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从分析学校的绩效管理内涵出发,详细介绍了浙江省台州市洪家中学这一具有校本意义和创新价值的红黄蓝绩效管理模式的探索和实践过程。从理论与实践两个层面,对这种管理模式的内涵、管理流程的总体设计、管理中绩效规划与绩效指标的制定、绩效信息的收集和绩效反馈等方面进行了综合分析和辩证思考,从而证明了绩效管理在学校管理改革和现代学校制度建设中的重要价值。

本书适合于教育行政部门领导、中小学校长、中小学中层领导和教育管理专业的本科生和研究生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

普通高中红黄蓝绩效管理模式研究/陈志明主编. — 北京:北京大学出版社, 2011. 11
(新视野教师教育丛书·学校管理改革与校长专业发展系列)

ISBN 978-7-301-19686-1

I. ①普… II. ①陈… III. ①高中—学校行政—管理模式—研究 IV. ①G637.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 225622 号

书 名: 普通高中红黄蓝绩效管理模式研究

著作责任者: 陈志明 主编

丛 书 策 划: 姚成龙

责 任 编 辑: 周 伟

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-19686-1/G · 3254

出 版 发 行: 北京大学出版社 (北京市海淀区成府路 205 号 100871)

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934

出版部 62754962

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 329 千字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: (010) 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

总 序

20 世纪初，源于欧美工业发达国家的近代国民教育制度引入中国，在幅员辽阔又有着自身悠久文化教育传统的城乡各地，逐步建立起了效仿他人的公立中小学。在历经一个世纪之久的制度移植、文化冲突与融合、变革与创新之后，建立起了一个基本成型的中小学组织管理模式。现阶段我国中小学的学校管理，尽管因地域、城乡、资源投入等方面的差异，尚存有不少区别。但是，在学校管理过程中特别是支持其组织运行的基本要素，依然呈现出若干共同的特征。

作为工业社会衍生物的公立中小学，在普及义务教育制度推行的历史进程中，其主要职能就是为工业社会成长与运行和文明的国民社会建设，培育与夯实可持续发展的基础。虽经历了多种形式的组织制度迁移与转换过程，体现工业化精髓的工厂精神、制度与措施，仍然是公立中小学校组织管理与运行的重要基础。

第一，遵循近代机器大工业组织内部分工协作的规则，根据学校组织目标、任务以及学科教学的要求，对教育劳动进行具体分工。学校内部的教育教学过程，被划分为由不同教师协作完成的许多工序，让教师尽快融入与熟练操作，形成教学活动每一步骤的规范化、标准化甚至自动化，把教师个人的知识和能力整合到学校的组织系统中，力图将教师自身持有的价值观念与行为方式同学校组织目标与规则的摩擦减少到最低程度，以此实现学校组织效率的目标。第二，采用科层组织的规则与程序，将学校内部等级权力的行使制度化。通过学校的组织结构、岗位分工、任务计划、检查评价等，依赖建立理性化的规则和程序，界定教师的工作任务、指挥教师的教学行为、评估教师的工作绩效，在此基础上进行报酬的分配以及奖惩的采用等，以完成对教育教学及其他工作的全面控制。第三，为了使教师规范的劳动行为得到激励，最大限度地提高教师的劳动效率，以泰罗开创的“科学管理”作为衡量与评价教师劳动绩效的理论基础。现阶段学校对教师工作绩效普遍采用的管理方式，是以可“计量”的科学管理方式进行监控和评价。通常的做法是建立起以教师“工作量”考核为基本依据，薪酬制度为核心，包括奖励、晋升等在内的激励机制。

从管理主义的视角来看，这种反映工业化精神和规则的学校管理模式，通过建立起有效的组织控制来规范师生的行为，这其中包括三个因素：一是对教育教学工作任务的规定和指导；二是通过学生的学业成就评估教师的工作绩效；三是对酬劳和奖惩教师工作和学生学业有明确的指向。能受到学校的奖赏主要表现为以下三类行为：一是“规则取向”的行为，即遵守学校要求的工作和学习规则的行为；二是具有“可预测性和可靠性习惯”的行为，即能以可靠、可信任、可预测的方式来完成工作任务的行为；三是将学校的组织目标与价值内化为个人的行为。在学校管理过程中，这种以通过提高教师的劳动效率，进而提升学生学业成就的路径依赖，充斥着工业生产过程与产品标准化的理念与规则，以有限的投入获取尽可能多的产出，也适应了在教育资源投入受到严重约束条件下获得学校组织

效率的需要。

正是这种作为“穷国办大教育”基石的学校组织效率，在不到半个世纪的时期内，我国完成了从城乡大多数居民处于文盲半文盲状态到基本普及九年义务教育、基本扫除青壮年文盲的历史性跨越，从而为农业社会向工业社会的顺利转型，一跃成为“世界工厂”，准备了充实的人力资源基础。但是，这种仿制工厂组织规制的学校管理模式，至少需要有以下两个条件的满足，才能使其获得社会对教育的认同，效率得以体现。其一，工业化初始阶段对工厂员工行为要求，主要是被动守制与服从，而不是主动灵变与创新的统一；标准化的教育内容与形式以及与此相配套的管理规则与手段，方能得到社会接受和学校采纳。其二，城乡居民对国民基本教育需要尚处于标准化的普及性需求，而不是多样化的选择性阶段，学生及其家长对入学的学校，既无选择的意识也别无选择的现实。在进入 21 世纪以前，分布在城乡各地绝大多数的中小学，基本处于这种状态。

1985 年 5 月《中共中央关于教育体制改革的决定》的颁布，拉开了教育改革进程的序幕，遍布我国城乡各地的中小学开始了各种教育教学改革的探索。跨进新世纪以后，我国经济与社会发展进程迅速加快，科学技术进步与产业的不断升级，知识和能力开始显示出对个人职业生涯的重要作用，启动了城乡居民对基础教育的需求从普及性向选择性的转变，并突出表现为对优质教育持续扩大的需求，进而对中小学的教育质量与办学特色的要求逐步提高。这种质量与特色要求已经超越了机器大工业的时代局限性，体现为社会发展对学校育人过程、方式与特点多样化和个性化的要求，反映了工业社会向信息社会跨越的需要。这种情形下，以机器大工业工厂规制为参照模板的学校教育及其管理模式，就不能不面临多样化、个性化和创新性的变革。我国基础教育领域的中小学及其校长，肩负着这个快速变革时代对基础教育发展带来的压力，面临社会和居民个人对学校教育质量水平与日俱增的要求，应对青少年学生和教师队伍不断出现的新情况、新问题。在受教育权利成为现代社会国民基本人权，学校仍然承担着国民启蒙和基本素质养成的职责，教育资源投入尚存有较大制约的历史条件下，校长们以自己对教育事业的忠诚与执着，教育本质的理解和行动，持续不断的探索精神，把握新时代对基础教育的要求，勇于改革的创新实践，带领教师进行了包括学校管理在内的多种改革尝试，换来了中小学教育改革“百花齐放”的新局面。

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020 年）》明确指出：“要创造有利条件，鼓励教师和校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家，倡导教育家办学。”《纲要》中所指的“教育家办学”对中小学校长的关键要求是创建办学风格、追求教育特色。创建办学风格、追求教育特色，反映了现代学校在改革与发展中突破机器大工业时代局限性、适应信息社会的必然要求。这指明了今后学校办学的发展趋势，既是衡量校长专业化水平高低和职业成熟程度的一个重要标志，也是新的历史阶段对校长专业发展提出的要求。

随着基础教育办学体制改革的深化，学校创设自身办学风格、追求教育特色的环境渐趋形成。中小学办学自主权的逐步扩大与落实，学校作为现代社会中相对独立的专业化组织初现雏形，开始改变中小学作为政府及其教育行政部门附属机构的状况。在遵循国家的教育法律法规、党和政府教育方针政策的前提下，学校根据自身所处的社会环境、办学条件与可能获取的资源等，谋划学校的未来，确立学校的发展目标，提炼学校的办学特色，

形成学校的品牌，正在成为学校教育适应社会变革需要的回应。进入 21 世纪以来，一些学校在办学过程中，以创新教育思想、教育模式和教育方法为突破口和抓手，以点带面，以局部带动整体，实现整体优化，推进学校的全面改革，促进学校教育质量的提高；从优势项目到项目特色，从项目特色到学校特色，再从学校特色到特色学校，取得了令人瞩目的特色办学成果，形成一种独特、优质、稳定的办学风貌。

特色办学让学校找到迈进卓越的领域，这是一个非常有效的教育教学及其管理改革的过程。这些改革不仅涉及面十分广泛，并且具有来自理论思考与实践成效等多方面的支持。从管理的覆盖面看，从教育教学过程的变革到行政工作的调整，从学生思想品德教育到行为规范养成，从校容校貌的端正到设施设备的更新，从教风、学风、校风的建设到校外各种和谐关系的建立；从管理的支撑点看，从理念的构设到践行，从规章制度的建立到行为培育，从行动倡导到文化建设等。作为学校改革领导者和行动者的校长，所有这些思考和行为都必须落实在一所学校的各个工作领域，归结起来，大体上可以从以下方面得以反映。

在管理观念的改革上，勾画学校组织的愿景，确立学校的发展目标。树立起以教育家的理想、信念和视野，认真思考社会发展对教育改革的要求和学校所在区域的特点，把握政府和社会向学校提出的发展目标与质量具体要求，认真梳理与总结学校发展历程中成功的经验与失误的教训，厘清推进或阻碍学校发展的各种因素。在准确把握学校“定位”的基础上，选择、明确与落实学校优先发展的事项，提出并实施各种具有现实性、针对性与可行性的改革行动方案。以自己清晰的教育理念和坚决的行动，引导教师深刻理解学校教育的使命、性质与职能。

在课程教学的改革上，开拓领导课程教学的视野，清楚了解课程教学改革的发展趋势与动向，聚焦课程教学的目标与过程。引导、组织与支持教师开展教学研究，认真梳理教学过程中存在的各种问题，探索课程教学的有效方法与途径。建立起课程教学实施状况的评价机制，实施提高教学质量的激励制度和措施，向教师提供课程教学改革的政策与资源；引导和鼓励教师通过个人努力与团队协作，进行包括利用信息技术提高教学质量，支持信息技术与课程教学的整合在内的各种教学改革探索，促进教师为持续提高课程教学质量而努力。

在引领教师专业成长和建设教师队伍方面，构建有助于教师专业的全面性与自主性发展的制度环境，增强教师专业发展的内驱力。在学校中建立与实施科学合理的教师工作绩效评价制度，制定与实施激励教师专业成长的制度和措施；创设满足教师专业发展愿望与需求的各种条件，提供教师继续学习的各种资源与机会；满足教师专业发展的主动性和自主性需求，制定和实施校本培训的制度与措施，选择与开发校本培训的资源、策略与途径；实施包括个性化的教师专业发展规划、个人自主的专业进修培训、自选的研究项目等在内的各种具体制度与措施，使教师既有充分施展自己个人抱负和能力的时间与空间，又有利于激励教师之间的相互尊重、理解与欣赏，形成教师专业发展的互助合作机制，全面提升与拓展教师队伍的专业素质与能力。

在提升学校的组织效能方面，构建公正、进取、合作、开放的学校组织文化，激励教职员工的进取精神与行为，提高管理效率。为适应快速多变的社会环境和体现“以人为本”的学校管理形态，建立与完善在校长负责制下的权力分配、制衡与监督机制，充分发

挥党组织和教代会在学校中的地位与作用；推进教职员工的民主管理和民主监督，建立民主科学的学校决策机制；建立与实施学校的规章制度，落实学校各部门与教职员工的岗位职责，确定与分配教师团队与个人的工作任务，推行、评估与改进学校各部门与教职员工的绩效管理；从而使学校各种管理规则以及由此派生的激励策略与手段等，通过学校的组织结构、任务计划、岗位分工、检查评价等，把教职员工个人的知识和能力整合到学校组织的系统运作中；并借助管理技术手段的不断更新和管理流程的完善，提高学校管理效能。

在建设学校的公共关系方面，引导、激励学生家长与社会公众对学校的理解与支持，打造良好的办学环境。在影响与制约办学因素与日俱增的社会环境中，学校逐步改变以往尽力避免家长以及社会公众“干预”的做法。通过舆论导向、制度建设、措施落实和成效显现，在吸引家长以及社会公众对学校事务的参与和支持过程中，引导他们认同学校教育目标与价值，启迪他们接受学校教育理念与办学特色；不仅使家长以及社会公众成为办学条件的知情者与关注者、办学过程的评价者与监督者，而且创造条件使他们成为学校办学特色的参与者与建设者，教育教学改革的支持者与欣赏者；让家长以及社会公众普遍享用和受惠学校发展与改革的成果。

在持续推进改革的进程中，许多校长的眼光没有局限于自己所在的学校，也没有仅仅着眼于身处的地域，更不是凭自己的感觉或经验行事。他们从肩负的使命出发，始终紧紧盯住国内乃至世界范围内同行的改革举措、进展和成效，并不断从中汲取经验，检视各种改革的成败得失及其原因，探索适合自身学校条件的做法，使自己领导学校改革的理念与行动，切合基础教育阶段学校发展与改革的大趋势；同时对他人的改革措施进行认真鉴别和精心改造，创造出更加适应自己所在学校条件的新的制度、机制和措施方法，形成具有自己“知识产权”特点的改革版本。这些改革不仅有“破”，即针对学校长期存有的各种弊端的变革行动，更有“立”，即进行多种为应对新挑战，适应新情况、解决新问题、攀登新高度的制度建设、体制建构和行为变革。

在我们所熟悉的校长中，绝大多数是从学科教师转变而来的，他们走上领导和管理学校岗位的机缘多种多样，但“教而优则仕”是其基本特点。因此，他们的专长多表现在对学科知识体系的把握和课堂教学过程的掌控，管理学和教育学的理论功底普遍比较薄弱。在担任校长职务之初，对领导一所学校的认知，大都停留在理解和执行上级教育行政部门的指令上，以及来自自己教师职业生涯中对学校管理的体验与感悟。学校管理行为理性思考不足，缺乏预先的规划设计，常常凭直觉或成规管理学校的各项事务，且带有很大程度的随意性，是一些校长工作中常见的现象。因此，有人说大多数中小学校长属于经验型的校长，学校管理工作呈粗放型状态，这并非空穴来风的断言。在教育教学的专业化程度越来越高，学校之间竞争日渐剧烈的环境下，如何在办学中提升教育质量、追逐学校卓越品质，这既是社会对学校的强烈期望，又是学校教育改革的自身要求，其中包含了对广大中小学校长专业化水平的诉求。在校长自身的专业成长中，对教育事业的忠诚，对青少年学生成长的心血倾注，对教师发展的引领，无疑是领导学校改革的前提。长于思考，善于学习，勇于实践，勤于反思，不断追求新知，则是获得学校改革成功的保证。这就使推进学校持续改革，形成办学风格的进程，成为校长不断熔铸自己的教育理念和管理思想，拓展管理知识，提升管理能力的专业发展过程。一大批优秀的校长正是伴随着其领导学校的改

革，创设办学特色的实践过程中成长起来。

基于上述考虑，我们编写了“学校管理改革与校长专业发展系列”丛书，这是一套开放性的图书。编写本套丛书有三个目的：(1) 呈现目前我国有代表性的中小学在管理改革方面的特色和成功经验，为其他的中小学提供借鉴和启示；(2) 以特色办学为切入点，分析其与校长专业发展的内在关系，为中小学校长专业发展提供一条有效的路径；(3) 探索学校整体改革的思路，总结创建办学特色的经验，为学校管理改革提供咨询、指导。

最后需要说明的是，本套丛书是我们在北京大学出版社主编出版的“学校发展规划与校长专业发展”系列丛书的延续，在丛书选题和内容设计上，我们征求了华东师范大学、上海师范大学的同行，长三角地区部分中小学校长的意见，我们真诚地希望有关专家和读者能够提出更好的建议！

魏志春 陈建华

2011年10月于上海

前言

随着经济全球化和信息时代的到来，世界各国企业或组织都面临着越来越激烈的国内和国际市场的竞争，经济的增长越来越取决于知识的创新和人才的培养，而各国综合国力竞争也最终取决于人才的优势。要培养优秀的人才，发展教育是先决条件。

学校发展的关键，应该是在理想目标与现实条件之间寻找机会，努力创造学校教育发展的时空条件。其核心是实施“以人为本”的教育，永远把教师和学生的利益放在第一位。其中，学校的责任则是在发挥人的主体性、追求多样化发展的过程中，实现社会的主流价值。学校改革应当把促进教师的专业成长和促进学生的健康发展作为重中之重的工作，并通过各种各样的管理改革促进教师和学生的发展和共同进步。从一定程度上可以说，一所学校的发展过程，往往就是学校管理的不断探索和改进的历程。

浙江省台州市洪家中学地处经济发达的东部沿海城市，建校五十五周年以来，历经不断的改革和蜕变，已经由一所名不见经传的农村中学，转变为具有现代气息的示范性普通高中，现有学生近两千名，专任教师 162 人。在洪家中学的发展过程中，通过管理改革与创新提高教育质量一直是学校的不懈追求。教育管理改革过程中不断的探索创新，为学校快速发展注入了活力。1994 年以来，学校不断探索内部管理体制的改革，先后实施了教师聘任制和结构工资制，引进了 ISO9000 质量管理体系，变传统科层式管理为扁平式管理体制等，这一系列管理改革对于学校教育教学质量的全面提升、美誉度及学校办学水平的提高起到了良好的促进作用。

随着教育改革的深入，以及学校生源素质的提高，管理体制存在的一些局限性和不足慢慢显现出来：源自企业的 ISO9000 质量管理，以监控为主要的管理手段，刚性有余、柔性不足，企业味有余、教育味不足；扁平式管理虽然挖掘了年级段这一基层组织的积极性和潜能，但是对于协调年级段之间的关系，对于教职员工的个体发展与组织发展的共同促进考虑得不够充分；单一的结构工资制，强化了教职员工的经济追求，在一定程度上反而挫伤了教职员工的积极性、加剧了他们之间的恶性竞争、降低了教职员工的幸福指数……

“世界唯一不变的就是变化”。针对以往管理制度的不足，学校领导进行分析诊断并积极寻找对策，不断完善管理制度，推出了一系列新的改革举措：变原来注重“过程监控、持续改正”为注重“过程监控、持续激励”；在原来的扁平式管理中，注入了以促进个体和组织共同发展为主要目的的捆绑式评价，以此来激发教职员工和学生的工作和学习积极性，增强教职员工和学生的幸福体验……

“经验源自于探索”，通过不断的探索，一种新的有特色的普通高中绩效管理模式——“红黄蓝管理”水到渠成地形成了。我们希望通过这一管理模式的改革，进一步提高学校的教育教学效能，协调个体进步和团体发展之间的关系，构建和谐合作的学校文化，最终

建立一种新型的现代学校制度，从而促进学校跨越式的发展。

绩效管理作为现代企业一种行之有效的管理方式，在学校管理领域为越来越多的有识之士所探讨和应用。随着义务教育阶段绩效工资政策的广泛推行，绩效管理的影响力势必逐渐上升。但是作为一种从西方引进的管理概念，学校管理者对它的认识有个逐步加深的过程。首先，搞清楚绩效管理的真正含义，这是学校管理者面临的第一个问题。这个问题不解决，绩效管理推进过程中的种种误解和误用就会不可避免的出现。其次，绩效管理在学校管理领域中的运用，目前尚处于初步探索的阶段，学校绩效管理本身是一个持续动态发展的过程，管理过程中的诸多方法和模式需要在实践情境中被加以综合的考量和运用，其方法和模式有待于进一步的分析与反思。最后，任何一所学校要尝试与运用绩效管理，必须考虑学校的具体情况，使其渗透到学校教育教学工作的各个方面，才能真正发挥它的价值。

洪家中学立足绩效管理以人为本的精髓要义，在绩效管理领域进行了一系列富有意义的尝试，提出了具有学校特色的红黄蓝绩效管理模式。作为一种人文取向的绩效管理，红黄蓝绩效管理模式不单是一种管理工具，更是一种思维方式和一种行为习惯。在管理过程中，学校更加注重管理者要参与和教职员工的沟通，倾听教职员工的呼声，放眼未来，引导教职员做自我改变以适应学校的发展变化。有了全校师生的积极参与，学校的发展才能迸发出巨大的生命力，才能为实现个体发展和组织发展的双赢奠定坚实的基础。尤其是，红黄蓝绩效管理模式的探索把学校管理改革的特色和品牌与现代学校制度结合在一起，进一步梳理学校改革的核心价值和办学理念，并且使它渗透和融合于学校的各项工作，以管理提高效率，以管理促进学校发展，以管理特色提炼和管理品牌建设来总体设计和推进洪家中学的现代学校制度建设，这是学校今后发展的一个非常重要的命题。

本书从分析学校的绩效管理内涵出发，详细介绍了洪家中学这一具有校本意义和创新价值的红黄蓝绩效管理模式的探索和实践过程。从理论与实践两个层面，对这种管理模式的内涵、管理流程的总体设计、管理中绩效规划与绩效指标的制定、绩效信息的收集和绩效反馈等方面进行了综合分析和辩证思考，从而证明了绩效管理在学校管理中、在现代学校制度的建设中所具有的重要价值，最终也证明了洪家中学创造了一次成功的校本管理研究的案例，可以为其他学校实施有效的绩效管理提供一定的借鉴和帮助。

任何一套管理体系都不可能适用于所有复杂的学校管理情境，因此，在实际运用绩效管理体系时，还需要结合实际的情境做出适应性的选择与调整。本书仅仅是提供了一些可选择的参考性信息和我们的经验，在很多方面尚需在各种管理情境中加以完善。管理问题的创造力来自于管理的实践，因此衷心希望与从事学校绩效管理的理论工作者和实践工作中，共同探讨完善这一领域的管理方法，也欢迎大家对本书的观点提出批评和指正。

陈志明

2011年8月

前 言	1
第一章 学校的绩效管理	1
第一节 绩效管理的定义	1
一、绩效的定义	1
二、绩效管理的定义	2
三、绩效管理的作用	4
四、绩效管理的方法	6
第二节 学校的绩效管理	8
一、学校绩效管理的定义	8
二、对教育绩效的要求与规定	8
三、学校绩效管理的多元主体	9
四、学校绩效管理的功能和价值	10
五、目前学校绩效管理中普遍存在的问题	11
六、四种典型的学校绩效管理模式	13
第三节 洪家中学红黄蓝绩效管理模式的探索	15
一、红黄蓝绩效管理模式的基本框架	15
二、红黄蓝绩效管理模式的创新之处	16
第二章 从科层管理到红黄蓝管理	18
第一节 传统科层管理阶段：1956—1993	18
一、学校管理以科层管理为主与外部环境有关	18
二、科层管理模式及其在学校中应用的合理性和局限性	19
第二节 以 ISO9000 质量管理体系引进为核心项目的管理改革阶段：	
1994—2008	23
一、内部管理体制变革：1994—1999	23
二、ISO9000 质量管理体系的引进：2000—2004	25
三、扁平式管理：2004—2008	29

第三节 以红黄蓝管理为核心的人文取向绩效管理阶段：2009 年至今	33
一、实施红黄蓝管理的必然性	33
二、红黄蓝绩效管理模式的理论基础：“以人为本”管理理论	35
三、“以人为本”管理理念与洪家中学红黄蓝绩效管理模式的契合点	35
第三章 红黄蓝管理的内涵分析	40
第一节 红黄蓝管理的定义	40
一、红黄蓝三色在中西方文化中的意义	40
二、红黄蓝管理的由来	41
三、红黄蓝管理的界定	43
第二节 红黄蓝管理的特征	44
一、崇尚民主，以人为本	45
二、关注个体，团队协作	45
三、注重过程，动态评价	46
四、依据绩效，持续改进	47
第三节 红黄蓝三区的解读	47
一、红区	47
二、黄区	48
三、蓝区	50
四、红黄蓝三种区域的关系	51
第四章 红黄蓝管理流程的总体设计	53
第一节 绩效管理流程	53
一、绩效规划	53
二、绩效实施	54
三、绩效考核	55
四、绩效反馈	55
第二节 红黄蓝管理流程的实际运作	56
一、科学分解绩效目标，精心制订绩效计划	56
二、加强过程管理，全力推进绩效执行	56
三、建立健全评价体系，合理实施绩效监控	56
四、强化绩效诊断，力促绩效计划的改善与发展	57
第三节 关于绩效管理流程设计的一些重要提示	57
一、坚持正确的宣传和舆论导向	57
二、实施有效的前期调研和沟通活动	57
三、建立公正和科学的绩效考核体系	58
四、正确看待教师的价值	58
五、追求合作的教师文化	58
六、构建评价主体的多元化	58

第五章 红黄蓝管理中绩效规划的制定	59
第一节 学校全体成员在红黄蓝管理中的责任	59
一、学校校长的责任	59
二、学校职能部门及其管理者的责任	61
三、教职员工的责任	62
第二节 红黄蓝绩效战略规划制定	62
一、学校的使命	62
二、学校愿景	63
第三节 职能部门发展规划制定	65
一、教学处发展规划制定	65
二、教科室发展规划制定	65
三、教育处发展规划制定	66
四、教育信息技术中心发展规划制定	68
五、总务处发展规划制定	69
第四节 教职员职业生涯发展规划制定	69
一、明确不同层次教职员的发展目标	69
二、实现教职员职业生涯规划的基本策略	70
三、教师职业生涯规划案例	71
第六章 红黄蓝绩效管理模式中的绩效指标	74
第一节 教师胜任力和教学绩效指标	74
一、胜任力的含义	74
二、教师胜任力的特征	75
三、教师胜任力的理论基础	75
四、教师胜任力与教师绩效的关系	77
五、教师胜任力的结构维度	77
六、影响教师胜任力的因素	79
七、根据教师胜任力模型设计教学绩效指标	80
第二节 高中生学力和学习绩效指标	87
一、学力的相关理论基础	87
二、如何提升高中生的学力	90
三、学生学力和学习绩效指标探讨	93
第三节 班主任胜任力和班级绩效管理指标	97
一、中学班主任工作的重要性和	97
二、中学班主任的胜任力特征及班主任绩效考核	98
三、班级管理绩效指标	103
第四节 行政后勤人员素养和后勤服务绩效指标	111
一、学校行政后勤工作及其人员的基本素养	111
二、行政后勤工作红黄蓝绩效指标的制定	114

第七章 红黄蓝管理的绩效考评	123
第一节 红黄蓝管理中绩效考评的含义	123
一、关于“绩效考评内容”的问题	123
二、关于“考评目的”的问题	123
三、关于“考评方法”的问题	124
四、关于“考评主客体”的问题	124
五、关于“考评时机和周期”的问题	124
第二节 红黄蓝管理中绩效考评对学校发展的意义	124
一、为学校三年发展规划的有序开展而考评	124
二、为提高教育教学质量而考评	125
三、为及时反馈与有效激励而考评	125
四、为业务提升和岗后培训而考评	125
第三节 红黄蓝管理中绩效考评的基本原则	126
一、以人为本、客观公正的原则	126
二、公平公开、反馈改进的原则	127
三、以德为先、注重实绩的原则	127
四、激励先进、促进发展的原则	128
五、定量为主、定性为辅的原则	129
第四节 红黄蓝管理中绩效考评的主体与客体	130
一、绩效考评的主体	131
二、绩效考评的客体	134
第五节 红黄蓝管理中绩效考评的方法	136
一、洪家中学捆绑式评价方案	136
二、以校长评价为核心的学校评价	138
三、同事评价	139
四、教师自我评价	140
五、微格教学评价	141
六、目标合同评价	143
第六节 红黄蓝管理中绩效考评的时机与频度	143
一、绩效考评时机的把握	144
二、绩效考评频度与周期的安排	144
第八章 红黄蓝管理的绩效信息收集和绩效反馈	146
第一节 红黄蓝管理中的绩效信息收集	146
一、为什么要收集绩效信息	146
二、收集绩效信息的方法	147
三、收集绩效信息中应注意的问题	148
第二节 红黄蓝管理中的绩效反馈	148
一、绩效反馈的定义和重要性	149

二、绩效反馈的方式·····	149
三、绩效反馈结果的运用·····	163
第九章 红黄蓝管理与现代学校制度的建设 ·····	169
第一节 什么是现代学校制度·····	169
一、现代学校制度的定义·····	169
二、现代学校制度建设的价值追求·····	170
第二节 红黄蓝管理是校本化的现代学校制度·····	171
第三节 红黄蓝管理促进现代学校制度建设·····	172
一、通过实施红黄蓝管理,实现“以人为本”的现代学校制度特点·····	172
二、通过实施红黄蓝管理,实现现代学校制度的“发展性”特点·····	172
三、通过实施红黄蓝管理,实现现代学校制度的“民主性”特点·····	173
第四节 红黄蓝管理促进学校跨越式发展·····	173
一、通过红黄蓝管理,提高对师生的科学管理水平·····	173
二、通过红黄蓝管理,促进和谐校园建设·····	174
三、通过红黄蓝管理,提高教育质量·····	175
附录 洪家中学三年发展规划 ·····	176
第一部分 校情分析·····	176
一、基本情况·····	176
二、历史沿革·····	176
三、优势分析·····	177
四、问题诊断·····	178
第二部分 办学思想·····	179
一、办学理念·····	179
二、发展定位·····	179
三、培养目标·····	179
第三部分 规划举措·····	180
一、强化教育特色,彰显办学亮点·····	180
二、开展教育科研,引领学校发展·····	181
三、加强德育创新,提高德育实效·····	182
四、聚焦课堂教学,提高教学质量·····	186
五、推进课程改革,完善课程体系·····	189
六、优化师资队伍,促进专业发展·····	191
第四部分 保障服务·····	193
一、管理落实保障·····	193
二、后勤优化服务·····	194
参考文献 ·····	196
后 记 ·····	199

第一章 学校的绩效管理

绩效管理作为现代企业一种行之有效的管理方式，在学校管理领域为越来越多的有识之士所探讨和应用。随着义务教育阶段绩效工资政策的广泛推行，绩效管理的影响力势必逐渐上升。但是作为一种从西方引进的管理概念，学校管理者对它的认识有个逐步加深的过程。首先，搞清楚绩效管理的真正含义，是学校管理者面临的第一个问题。这个问题不解决，绩效管理推进过程中的种种误解和误用就会不可避免的出现。其次，绩效管理在学校管理领域中的运用，目前尚处于初步探索的阶段，学校绩效管理本身是一个持续动态发展的过程，管理过程中的诸多方法和模式，需要在实践情境中被加以综合的考量和运用，其方法和模式有待于进一步的分析与反思。最后，任何一所学校要尝试与运用绩效管理，必须考虑学校的具体情况，使其渗透到学校教育教学工作的各个方面，才能真正发挥它的价值。

洪家中学创办于1956年，已有55年历史，是一所具有现代化气息的省级普通高中。学校坐落在台州市中心城区——椒江区南大门。现有44个教学班，在校学生近2000名，教职工190人，专任教师165人，中高级职称教师115人。学校师资力量雄厚，教师综合素质好，业务能力强，各学科均有一批高素质的教学骨干和教学能手。学校现占地面积121亩，建筑面积54665m²，绿化面积达41045m²。

洪家中学立足绩效管理以人为本的精髓，在绩效管理领域进行了一系列富有意义的尝试。通过对三层四维绩效管理模式的实践和发展，洪家中学逐渐探索出了一套具有校本意义和创新价值的红黄蓝绩效管理模式，实现了绩效管理从企业到学校、从理论到实践的贯通和转化，极大地提高了学生成就、教师素质和办学水平，证明了绩效管理在学校管理中具有的重要价值，创造了一次成功的校本管理研究的案例。

第一节 绩效管理的定义

一、绩效的定义

绩效(Performance)，作为组织管理及其相关研究的概念被重视和广泛使用，肇始于20世纪初高度市场化和组织机构日趋现代化的西方发达国家。“绩效”的基本含义是指工作的业绩与成效，最初在工业管理及其周边的商业领域中被采用，与20世纪初当时社会对劳动的精细化和科学化管理的需求是一致的。随着社会的变化与发展，以及接近一个世纪的实践和完善，“绩效”逐渐成为社会规范劳动过程、衡量劳动成果和改进工作方式的核心概念。它的使用范围也从企业扩展到政府、公共事业单位等服务性、非营利的组织机构中。而人们对这一概念的认识，也在思考和实践的过程中日趋丰富和辩证，逐渐形成了三

种理解绩效的视角：从目前状态看，绩效可以被理解为组织成员所要完成的工作任务，是群体、部门和团队所要实现的“目标”；从运行状态看，绩效是员工自己能够控制的与组织目标相关的“行为”，是群体、部门和团队的活动状态和组织持续发展的过程；从事后状态看，绩效还可以看做是员工的工作“成绩”，是群体、部门和团队的产出和工作结果。

从工作关系和考评对象的层次来看，绩效可以被分为人员绩效和组织绩效两类。人员绩效又称个体性绩效，是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。对人员绩效而言，绩效既表现为人员的工作结果，也表现为人员的工作过程。组织绩效是指组织在某一时期内，组织目标任务完成的数量、质量、效率及盈利状况，它强调的是绩效的集体性。在某些领域的管理实践中，在正式组织和作为组织成员的个体之间还存在一些中间的组织层次，如企事业单位中的部门和项目工作小组等。在现代管理理念中，对这些中间层次的绩效管理日趋重要，提高中间层次的项目小组或部门的绩效，成为提高组织生产效率、增强组织活力的重要举措。

组织绩效的具体内容和侧重点，随着组织性质的变化而有所不同。一般而言，企业组织的绩效通常重点包括产量、盈利、成本等财务性内容；而学校属于非营利性和事业性组织，其组织绩效更直接地指向人的成长及其成就。但我们同时也要看到，完整的绩效理论是将绩效作为“效率”、“效益”和“效果”的统一整体来理解和阐释的。这意味着企业绩效在经济收入之外，还存在着对个人的价值和社会的责任，而学校的绩效也包括对成本的控制和资源的分配等内容。不过，因为学校等组织使命和存在价值的特殊性，其绩效的很多方面确实存在着成分复杂、量化困难、标准动态变化等一系列在企业管理中相对较少遇到的问题。这就要求学校组织在绩效管理方面进行更多方面的更为深入的研究。洪家中学红黄蓝管理的一系列探索，正是基于对学校组织绩效的复杂性本质，以及对科学的绩效管理方法的迫切需要的清醒认识而逐步开展的。而这种对学校组织管理改革的认识，也随着管理改革实践的展开而不断加深，最终帮助洪家中学走出了一条绩效管理的新路。

二、绩效管理的定义

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标而共同参与的，围绕绩效规划和设计、绩效指标确定、绩效沟通和实施、绩效考评、绩效反馈和改进等而进行的，持续不断的循环管理过程。其目的是提高个人、部门和组织工作的效率（Efficiency）、效益（Benefit）和效果（Effectiveness），即“把事情做好”、“为利益相关者带来好处”和“保证做大家认为正确的事”。^①

“凡事预则立，不预则废”，事先谋划是一项活动得以有效开展的前提条件。绩效规划和设计是绩效管理的基础环节。不能制定科学合理的绩效规划，就谈不上绩效管理。而这一过程的前提是对组织的使命、核心价值观和发展愿景具有清晰的洞察和界定。绩效管理是对绩效实现过程各要素的管理，是基于组织战略基础上的一种管理活动。如果这些前提没有得到很好的定位和梳理，后面的工作就会陷入烦琐和混乱之中，规划本身的正当性和合理性也很难得到恰当的论证。在规划执行过程遇到困难之时，也很难重新明确方向和分析优势和不足，难以灵活地解决实践中的问题。绩效规划还是组织中重要的决策活动，因

① 李宝元. 绩效管理：原理·方法·实践 [M]. 北京：机械工业出版社，2009：5.