

# 柔性管理在现代大学的模式建构分析\*

王毅华,柯毅萍

(福建师范大学,福建 350007)

[摘要] 柔性管理是一种全新的管理理念,从本质上说是一种“以人为本”的管理,有助于克服刚性管理追求量化,背离教育的评判价值,容易诱导教育的功利色彩等的不足,从目前来看也更适应新时期高校发展的组织特征及高校教师的劳动特点和个性特点。

[关键词] 大学;柔性管理;刚性管理

[中图分类号] C93 [文献标识码] A [文章编号] 1672-0598(2008)01-0154-04

现阶段,几乎所有高校都实行数字化的量化考核。考评项目林林总总,从出勤管理到成绩评价,从工作态度到工作业绩,从教学计划的制定到作业批改的次数,从早晚坐班辅导到发表论文等情况,有些地方甚至连教师职业道德水平,都要用数字来量化。应该承认,量化考核作为一种刚性管理,对于打破长官偏见、克服随意管理、强化组织纪律、体现公平公正等方面,确实具有巨大的优越性。但教书育人的学校,毕竟不是流水线的工厂,教师塑造人类的灵魂,这能量化吗?

20世纪的管理研究主要从制度、技术和行为的视角进行,人们称之为刚性管理。刚性管理本质上是一种“以规章制度为中心”——依靠成文的规章制度和组织职权,凭借制度制约、纪律监督、奖惩规则等手段进行的以外界约束力为主的管理。进入21世纪,随着知识经济的发展,人们愈加认识到刚性管理的不足,开始研究柔性管理。以柔性管理思想为指导,高校教师管理如何摆脱刚性化管理的束缚,焕发出新的生命活力成为教育管理研究的热点。

## 一、柔性管理的内涵

柔性管理是一种全新的管理理念。其内涵是在研究人们心理和行为规律的基础上,采取非强制方式,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的一种管理形式。它涵盖四个基本方面:(1)即依据人心理和行为的规律;(2)方式方法是非强制性的;(3)对人的影响是潜在的;(4)最终目标是让人们自觉行动。柔性管理认为人既是管理的主体,又是管理的客体;既是管理的出发点,又是管理的落脚点。它强调依据人的自身心理和行为特征进行管理,具有内在的驱动性、影响的持久性和激励的有效性等特征。

从本质上说柔性管理是一种“以人为本”的管理,要求用“柔性”的方式去管理人力资源。柔性管理最大的优势就是依据人们自身的心理和行为规律,运用柔性管理原则,对管理对象施行软控制,它所体现的是既要控制,又不声色俱厉;既要控制又要自然而然、自觉自愿;既要控制,又不违背人们的心理和行为规律。它依靠的是人性解放、权利平等,民主管理,从内心深处激发人们的内在潜力和创造精神。由于具有情感性、亲和力和人文色彩使被管理者容易达到由被动变为主动,由他律变为自律。这种柔性管理方式不仅适合企业更适合担负着培养人、教育人任务的高校。因为它注意人的情感和内心感受,突出人性化,允许个性差异,因而也就更有利于培养教师和学生工作学习的积极性、主动性和创造性,充分开发和挖掘人的潜能,从而实现管理的最佳效果。

## 二、刚性管理缺陷反思

传统的刚性管理以泰勒的科学原理,法约尔的行政管理理论等古典管理学派为依据,是以“科学主义”和“经济人”、“理性人”的哲学假设为基础。传统的学校管理以刚性管理模式为主,强调以事为中心,管理者以严密的组织结构,依靠硬性的规章制度,纪律监督和奖惩制度来管理和约束教师,以保证教师管理工作的正常进行。但刚性管理也有它的重大缺陷,“它企图将人修改得适合于工作,而不是把工作设计得适合于人”刚性管理的缺陷体现在学校管理中主要表现在以下四个方面:

1. 刚性管理缺乏“人本性”和“情感性”。刚性管理习惯于用行政手段推动工作,强调学校组织的权威性、等级性以及各种行为的规范性,把教师当成管理对象,忽视横向的沟通与协调,忽视对教师的情感、价值目标和行为标准等柔性因素的激励作用,忽视教师

\* [收稿日期] 2007-11-15

[作者简介] 王毅华(1971-),女,福建漳州人,福建师范大学美术学院,助理研究员,研究方向:教育管理、思想政治。  
柯毅萍(1978-),女,福建漳州人,福建师范大学劳动与社会保障教研室,讲师,研究方向:社会学、社会保障。

的社会性、文化性、情感性等因素对教师潜力资源发挥的激励作用,学校的管理决策和方法常背离教师的意愿和利益要求。

2. 刚性管理追求量化管理,缺乏灵活性。管理者为教学规定了严格的程序与规则,教师怎样备课、怎样上课,甚至学生如何学习都有固定的模式,教学的进度要求、教学评价强求整齐划一,强求标准化。教师劳动的特点和教师教学的个性未得到充分的尊重。在管理方式上,繁琐的检查、评估以及量化管理过多、过滥,既增加教师的负担,又束缚了教师的创造性,特别是把不宜量化的工作作量化的处理。由此,教学活动成了呆板、沉闷、缺乏活力的机械程序,具有丰富性与多样性的教育正慢慢失去活力。

3. 教师管理制度与教师评价价值背离。教育主管部门和教师管理者往往用一套统一的标准来管理教师,评判教师工作质量的优劣。如教师晋升职称有若干论文发表,其中核心期刊必须若干篇,科研课题若干个,到账经费若干万元,否则不能晋级或者考核不能评优。事实上,知识经济时代是信息爆炸的时代,外部环境的多变性加上教师劳动时间的模糊性、成果鉴定的复杂性、价值实现的滞后性以及教师个体需求的多样性等,往往使决策的前提具有很大的不确定性。同时,由于人类理性有限,也无法完全掌握信息,所以对于每个事物与情况也就无法精确估量。过分追求事先设计好的精细量化管理方案以及最优化的原则,事实上忽视了管理过程中的许多定性、可变的因素,忽视了对管理主体能动性的正确把握,忽视了教师劳动和教育管理的特殊性。这样做,一方面容易造成教师心理挫折,影响满意决策的选择;另一方面也极易使管理者陷入自己精心编织的“理性藩篱”之中。

4. 刚性管理容易诱导教育的功利色彩。从某种意义上讲,教育是一门“良心活”,可以量化的是教师的职业行为,难以量化的是教师的教育成效。如果不考虑教师工作的差异性,用某种统一的标准来衡量,用强硬态度和奖惩手段去刺激教师职业安全的低级需要,不但不能客观准确地考核教师德能勤绩,而且会在很大程度上扭曲教师的价值取向,强化教师们的功利意识和浮躁心态,强化教育的功利色彩,导致利益驱动代替事业追求,甚至还会造成人际关系紧张,给教师带来心理障碍。

### 三、现代大学的管理彰显柔性化特征

#### (一) 大学组织是柔性化的学术组织

现代大学是以知识为操作材料,以学科为基本构架的教育组织。在现代组织理论中,教育组织是一种松散连接的系统。一般说来,依据教育组织的活动性质、教育组织的规模、教育组织成员的构成和教育组织的历史过程,高校教学活动因为其教育组织中的成员构成、具体的活动实践而形成典型的松散型连接,区别于相对应的适用于中低层次的教育组织,二者正好与有机组织和机械组织这两种理想状态相呼应。伯恩斯(T. Burns)认为,机械组织适合相对稳定的条件,而有机组织适合变化的条件。根据教育组织的紧密度来确定管理方式的原则,高校的教学管理应该采取与之相适应的柔性化管理。

现阶段,高校其自身内在的学术和科层属性及表现特点彰显柔性化特征。从组织内容看,高深知识的特征决定了大学组织是柔性化的组织。大学的任务则是以知识为中心的高度专业化的学术业务,知识的社会作用越来越显著是大学逐渐从社会的边缘走向社会中心的基本动因。现代大学的人才培养,科学研究和社会服务,大职能都是围绕着高深知识而展开的;从组织结构看,学术组织与科层组织的交叉决定了大学组织管理职能的糅合性。主要围绕知识体系而形成的相对简单的传统组织结构与围绕着庞杂的规划、人事、财政、设施设备利用和维护以及对外联系等事务建立起来的现代管理结构,形成了大学学术组织的学术属性和行政组织的科层属性。大学组织的学术属性秉承了学术自由的大学传统,反映着大学的基本社会价值,使大学与企业 and 政府等其他组织相区分,而科层属性强调通过树立行政权威来建立严格的等级制度,划分职责的权力范围。但是,大学毕竟是以学术和教学为主体的教育组织,它的组织定位是对高深学问进行选择、保存、传递、批判和创新,对人力资本和知识资本进行积累为根本目的的。而智力劳动同知识联系在一起更赋有柔性,这也使得大学管理建立在这一组织定位基础上要求实行柔性管理。

#### (二) 教师的工作需要柔性管理模式

从教师的劳动特点来看,教师工作具有自主性、创造性、劳动过程难以监控、劳动成果难以衡量等特点,这些工作特点使推行柔性管理有更大的优势:首先,从劳动的对象来看,高校教师面对的是知识水平和个性特点千差万别的大学生,这决定了其劳动具有丰富的感情因素和主体意识,教师在教育活动中需要融进浓厚的师生之情和强烈的责任感;其次,从劳动过程来看,高校教师的劳动并不是简单的知识转换,而是更多的技能和技巧、能力以及道德品质的转化和发展,从这个意义上说他们是创造者。第三,从劳动方式来看,创造性的思维活动往往是无形的,有可能发生在每时每刻和任何场所,许多工作并没有确定的流程和步骤。他们的劳动时间没有边界要求,劳动弹性很大,难以用固定的劳动规则进行有效地监控。另外,教师的劳动虽然具有很强的独立性,但他们的劳动成果往往需要团队的合作,依靠交叉互补的学科优势才能取得。这也给衡量个人的绩效带来了困难,很难用高度量化的价值标准来衡量。最后,从劳动结果看,教师的劳动成果往往体现在学生毕业后的社会价值或其研究成果上,这两方面都具有明显的滞后性,难以做出客观、现实的评价,这也是不能用严格数量单位来计量并进行评估的。

#### (三) 教师的个性特点使柔性化管理更具有合理性

高校教师是具有较高文化素质和道德素质的特殊社会群体。接受教育的程度越高,自我尊重和自我实现的意识就越强。从教师的个性特点来说精神需要高于物质需求,他们更需要得到领导的尊重,同行的认可,社会的接受,更看重自我价值实现。他们都具有某一学科的专长,追求学术自由,反对压抑个性。教师的这种个性的特点决定了单靠行政权力管理他们难以奏效。因此,学校

管理者用行政命令的方式来推动学校管理目标的实现可能引起他们的漠不关心甚至是排斥,而用柔性管理模式更能激发教师的高度责任感和自觉性,激发教师的创造精神,更能调动他们的工作积极性,达到自我约束,自我管理的目的。

#### 四、在现代大学管理中构建柔性管理模式

柔性管理是在制定相关制度的基础上,引导被管理对象淡化制度,将制度内化为自己的自觉行为的管理模式。用柔性管理解决工作实践中出现的新情况、新问题可以弥补规章制度的不完善和法律滞后的缺陷,那么,怎样在高校运用柔性管理的措施呢?笔者认为应从以下三方面切入。

(一) 以人为本,民主管理,把教师的参与、沟通、共享发展引入大学管理中

在大学管理活动中,实行以人为本,就是让更多的教职工积极参与其中,这并非是大学管理者权力的丧失,而是大学发展背景下挖掘教职工潜能,促进大学进步,增强大学内聚力的必然选择。

首先,要在管理活动中遵从参与一体的原则。即让教师在学校的管理活动中参与管理,这样做,一方面可以增强教师的主人翁意识和工作责任感,满足教师多方面的需求,激发其采取积极行动的动机,达到有效激励的目的;另一方面,可以使教师全面了解学校情况,提高对学校管理决策的承认和接受度,从而进一步增强教师与学校的一体感。因此,现代学校一定要建立和完善保证教师充分参与学校管理的各种决策和咨询机构,从制度安排上保证教师对学校管理事务的知情权、参与权和决策权。

其次,要保障教师民主自由的学术权利。一流的教师队伍是培养一流人才、创造一流科研成果、提供一流社会服务的根本。现代学校是由具有创造性人格的个体组成的,而创造性人格的发展和形成需要民主自由的外部环境。保障教师民主自由的学术权利应当成为现代学校管理的一种制度选择。因此,大学管理的一个重要目的是提供一种学习和教学科研环境与宽松和谐的学术氛围。学校应根据教师的特点实行分类管理,扬长避短,发挥教师各自的优势。具体地说,就是针对一些科研水平高但不擅长课堂教学的教师,不要强求其为学生上课,应给此类教师提供更大更多的科研空间与时间,使之集中精力搞好科研工作;对于擅长课堂教学但科研水平相对较弱的教师,特别是对于公共基础课程的教师,不应在科研上给予太大的压力,而应让教师将主要精力用于教学上,发挥传道、授业、解惑的作用。但这就要求大学在教师评价和职称评定上,不能重科研而轻教学,真正体现“以教师为本”。此外,在学生评教中,也不能因为教师对学生高要求导致学生评教分数低,而断然否定教师的教学工作,应对教师作出更加客观、公正的评价。

第三,要遵循教师自我管理、自我激励的原则。即让教师根据学校发展目标和工作任务,自主制定计划,实施自我控制,实现自我管理,达到自我完善。自我管理、自我激励是改变刚性管理权力过于集中的一种分权化管理,它有利于转变教师的观念,增强教师的信心,提高教师工作的主动性,便于教师有更充分的时间和空间

发展自己。为此,学校必须改革现行的教师管理体制,转变管理职能,充分发展以教师为主体的各种学术研究组织,并赋予这些组织相应的学术事务管理职能,为教师的自我发展、自我激励提供平台。

#### (二) 坚持学术管理与行政管理相统一

大学组织必须是学术管理和行政管理的并行。对大学来说,学术管理是先行的,行政管理是后生的;学术管理是柔性的,行政管理是刚性的;学术管理是主要的,行政管理是为学术发展服务的。实践证明,大学管理的行政主导模式是违背学术组织的运行规律的,不利于学术自由,阻碍了学术的进步。只有遵循大学独特的内部运行规律,以学术主导模式管理大学,才有利于学术自由和学术的发展。学术管理和行政管理的并行是大学内部组织特征的必然要求。因此,对于大学中的非学术性部门建议主要用科层组织的管理模式,而对于学术部门,则应当主要用社团组织的管理模式。

(三) 领导方式柔性化,充分关注教师的各种需要,重视非权力因素的影响力

非权力性影响力又叫自然影响力,由领导者本身内在品德行为因素所决定的,包括领导者的人格因素、知识因素、才能因素、感情因素等。高校领导者应善于运用非权力性影响力的激励功能,充分调动广大教师的积极性,使教师从内心自觉地主动地为共同目标而努力。

首先,学校管理者要尊重教师劳动、尊重教师创造、尊重教师需要,着力营造尊师重教的环境,保持管理者和教师之间有一种感情融洽的良好人际关系,并形成积极的情感。其次,要重视教师的公平需要,营造公平竞争的环境,做到考核评价公平、物质分配公平、奖励惩罚公平、发展机会公平,以增强教师的满足感。再次,重视教师的发展需要,营造有利于教师发展的环境。发展是人的高层次追求,学校应辅助教师进行职业生涯设计,实行生涯管理,培植有利于教师发展的环境,使教师在这个环境中能不断地寻求一个更加充实的自我,追求更加完善的自我实现。1. 柔性化的培训方式。明确学校战略目标及为达到该战略目标师资队伍建设的总体要求;教师根据学校要求和自身实际制定切实可行的培训计划;学校为教师实施其培训计划提供信息、资料、时间、经费等方面的支持。这样,高校的师资队伍建设目标将内化为教师自我发展的自觉行动,实现高校师资队伍建设和教师专业发展的双赢。2. 柔性化的绩效考核。考评应该根据教师自身素质和工作特点,将自我测评与同行测评相结合,以自我测评为主;定性与定量相结合,以定性为主;长期考评与年度考评相结合,以长期考评为主;教学工作与科研任务相结合,根据其特长确定是以教学工作为主还是以科研任务为主。3. 柔性化的激励机制。激励机制包括经济激励和非经济激励。非经济激励主要包括平等对待教师,尊重教师,赋予其运用自身智慧工作的权利,让其获得实现自身价值的满足感。对许多教师来说,金钱已经不是第一需要,他们更需要的是自身发展、工作成就感等。在这种情况下,学校就应该根据教师所处的不同事业的发展阶段,从精神和自我实现等方面进行激励,通过满足

教师的高层需要,激发教师对工作的高度热情。

#### (四) 构建和谐校园,发挥价值导向作用

构建和谐校园是全校师生共同追求的管理目标,也是柔性管理的最高体现。构建和谐校园的核心是学校共同的价值观。学校师生对学校共同体的发展方向和目的,有一种相对共同的要求和想法,这是学校师生对自己长远的根本利益和需求认识的结果,也是学校共同价值观中比较长远和稳定的因素。学校管理者有必要向师生传达学校已形成的一套清晰明确的价值系统,从而使师生能够理解、接受、认同它并自觉的将其内化为自己的意识追求。例如,北京大学以自由、向上的校风而闻名。这种价值观既体现在教师的学术活动中,也表现于教师日常生活乃至政治活动中。应该注意的是在强调学校的共同价值“共同性”的同时,必须承认学校共同价值观所具有的“包容性”,即承认师生个体价值观的多样性、差异性和文化的多元性。从本质上讲共同价值观就是一种包容性的价值观,只有承认而不排斥这种包容性,才能将学校的师生个体的价值选择与学校目标追求结合起来。追求实现学校组织的价值观的过程就意味着肯定,尊重个体价值,意味着个人的成功,这样学校组织的共同价值目标才有吸引力。而以学校的共同价值目标推动一种生动活泼、健康向上、人人心情舒畅的校园和谐氛围的形成,发挥价值在学校管理的导向作用,也正是柔性管理所追求的一种境界。

#### 结束语

把柔性管理作为学校管理的价值追求是基于教师劳动的特点和特殊性,目的是通过柔性管理,在学校建立一种互动的思维模式,创造一种多向的、多元的、多视角的评价标准体系,建立一种宽松式的、包容式的、理解式的学校组织文化,实现学校与教师双方共同发展。倡导柔性管理并不是为了取代、否定刚性管理。因为两种管理模式虽然在外在特征上有所区别,但它们在实现学校管理目标的本质上是一致的,出发点都是提高学校管理水平,提高教

学质量,促进教育的发展。柔性管理实质上是刚性管理的完善、补充,是在具备刚性管理框架的基础上,管理思想和管理方法的升华。管理中如没有刚性,教育活动就失去依据、准绳和章法。然而学校一切事情都是变化和发展的,任何既定的原则都不可能机械地适应千变万化的复杂情况,如果没有柔性的管理,缺乏机动和灵活的实施过程,管理工作就如同同一潭死水,缺乏生机和活力。因此,高校管理应该正确认识柔性性与刚性的辩证关系,将刚性管理与柔性管理科学结合,做到“柔性”而不松散,“刚性”而不教条,刚柔相济,相得益彰。

#### [参考文献]

- [1]王泽长. 高校柔性化管理问题的思考[J]. 北京教育(高教版), 2005(9): 62 - 64.
- [2]阮文杰. 柔性管理在高校教育管理工作中的探讨与实践[J]. 佳木斯大学社会科学学报, 2006(2): 43 - 45.
- [3]雷树祥. 柔性管理: 大学教学管理的新视角[J]. 浙江工业大学学报, 2007(1): 55 - 57.
- [4]郑勇. 论柔性管理在现代学校管理中的利用[J]. 教育探索, 2004(5): 29 - 31.
- [5]张琳. 论高校教师人事工作中的柔性管理[J]. 黄冈师范学院学报, 2005(2): 90 - 91.
- [6]余绪纛. 柔性管理的发展及其思想文化渊源[J]. 经济学家, 1998(1): 86 - 92.
- [7]张莉萍. 知识经济时代高校教师管理的新模式——柔性管理[J]. 科技情报开发与经济, 2005(12): 199 - 201.
- [8]王春华. 柔性管理: 高等教育大众化的必然选择[J]. 治校与治学, 2006(7): 29 - 30.
- [9]洪志钧. 柔性管理对学生管理工作的启示[J]. 江苏教育, 2005(4): 93 - 94.
- [10]杨卫. 高校柔性管理的实施途径[J]. 安庆师范学院学报, 2005(3): 100 - 101.
- [11]严飞. 柔性管理: 现代学校管理的新趋向[J]. 职教通讯, 2002(2): 34 - 35.

(责任编辑:朱德东)

## Analysis of model construction of flexile management in modern colleges and universities

WANG Yi - hua , KE Yi - ping

( Fujian Normal University , Fujian Fuzhou 350007 , China )

**Abstract :** Flexile management is a brand - new management concept and is a kind of human - based management in its essence and is helpful to overcoming the defects of rigid pursuit of quantitative profit , which deviates from judgment value of education and which easily induces utilitarianism of education , and is suitable for organization character of the development of colleges and universities and for working character and personal character of the teachers of colleges and universities at present . Thus , this paper mainly discusses how to find the operation paths for flexile management in modern colleges and universities under the situation that rigid management mode still dominates .

**Key words :** colleges and universities ; flexile management ; rigid management