

浅谈从精细化管理到人文化领导 ——回到精细化管理来谈学校人文化的领导

刘刚

锦江区嘉祥外国语学校高级中学, 四川 成都 610023

摘 要： 教育管理领域不断涌现出诸如“领导力”“激发潜能”“个性化关怀”“人文精神”等新理念和新思潮，这些概念的出现标志着教育事业的活力与生机。然而一切组织都存在着管理，而在所有管理实践中，精细化管理是一个不可避免的过程。本文将从管理角度出发，重新审视精细化管理的理念，探讨学校精细化管理的必要性、实施策略以及设计思路，旨在通过精细化管理来构建更具人文关怀的学校环境。

关 键 词： 学校；教育；管理；精细化；人文化

From fine management to human culture leadership -- back to fine management to talk about the leadership of the school's human culture

Liu Gang

Jinjiang Jiaxiang Foreign Language High School, Chengdu, Sichuan 610023

Abstract： In the field of education management, new ideas and new trends of thought such as " leadership, " stimulating potential, " " personalized care " and " humanistic spirit " are constantly emerging. The emergence of these concepts marks the vitality and vitality of education. However, there is management in all organizations, and in all management practices, refined management is an inevitable process. From the perspective of management, this paper will re-examine the concept of fine management, and explore the necessity, implementation strategy and design ideas of fine management in schools, aiming to build a more humane school environment through fine management.

Keywords： school; education; management; refinement; human culture

管理理论可以追溯到19世纪末的“古典管理理论”，也可以参考到当今的新管理理论丛林，西方经济管理走过了多个阶段，每个阶段其实都体现着精细化的思想。似乎精细化都是从“呆板”的管理理论的产物，不应该与教育这个追求自由追求真理的象牙塔相关，甚至有很多人认为精细化管理是在教育的理念上与以人为本冲突的，既然都精细化了，怎么尊重人的个性发挥和自由，如何凸显人的自由发展和价值。但我认为精细化不但与以人为本冲突，反而是和谐的，任何精细化都应当建立在以人为本的基础和原则之下，以人为本必须建立在精细化的考量后才有可能实现真正的人文化。

一所学校的建设离不开管理，当前学校行政管理大体可以分为以下四种状态：一是粗放型（伪人文化）管理（非科学化管理），效果可能优秀或一般或较为失败，效果具体如何完全取决于学校固有的文化基础和一线教职员的状态，大多数学校都是这种情况；二是规范化管理，这类学校效果好或优秀，部分优质学校能基本做到；三是精细化管理，这类学校效果卓越，部分名校能基本做到；四是个性化或者人文化管理，只有极少数学校能够做到。

一、精细化管理的定义及其理念

所谓精细化管理是指通过制度化、规范化、程序化、细致化和数据化的手段，使组织管理各单元精确高效，协同和持续运行^[1]，做到管理责任具体化，明确化。

精细化管理最基本的特征就是重细节，重过程，重基础，重规范，重具体，重落实，重质量，重效果。持续不断地改进和优化是精细化管理的主要特征。它是一个持续改进，不断完善，精

益求精，追求卓越的过程^[2]。

（一）精细化管理有助于学校对质量的控制，尤其是有利于学校永远保持在持续优化的状态中

精细化管理本质上是一个持续优化和逐步完善的过程，而非仅仅是达成一套规范化的标准。精细化是一个过程的定义，不是对结果的定义。因此，并非学校发展或管理达到了某种精细程度就能称之为精细化管理，真正的精细化管理意味着一个持续优化，不断完善的过程。

（二）精细化管理有助于学校传承优质经验和借鉴工作方式，特别有利于学校各项活动持续优化，不断追求卓越

乔布斯：“我们可以没有全世界排名第一的设计师，但是必须有全世界排名第一的工作团队。”形成标准化是统一高质量的关键：餐饮业的麦当劳、海底捞，快递物流业的顺丰快递、京东物流，汽车制造业的比亚迪、丰田等，他们在内部筛选出表现最佳的实践模式，从中提炼出一系列最优、最合理的元素，融合成一套卓越的标准化模板，随后将这套模板传授给所有团队成员。大面积提升才是学校成功的关键。教学、备课、授课、讲评、辅导、班主任带班技能，教师专业成长等方面都可以用此方法：先标准化→再优化→持续改善……只有精细化才能大规模地提升一个团队的专业学习能力，进而极大地增强这个团队的竞争力。

爱因斯坦曾说：复制的威力比原子弹更大，一个人掌握一项技能，精准地教会两个人，两人再精准地教会两个人，相信用不了多少年，就可以教会全世界的人。如何复制呢，需要精细化的制度，需要精细化的要求。

（三）精细化管理有利于积蓄学校发展壮大再次腾飞的能力，非常有利于学校将成功的做法固定住，然后传承、优化

行政管理也好，教育教学也好，必然是存在着基本规律和基本流程的。其核心就是步骤和标准，有标准才能有准确的判断，有准确的判断才能保证质量。我们有时候感觉是部分人悟性不高执行力差，但究其主要原因是我们规定了工作内容和目标而没有提供建议的工作步骤、实施流程和相关标准。

二、精细化管理在学校工作中的应用

（一）精细化管理可以体现在学校的全局设计中

1. 从岗位职责入手

确保每位员工都清晰地理解自己在组织中的角色和职责，以及与之相关的权利和责任。通过明确的工作边界，员工能够更好地集中精力于自己的核心工作，同时也能够更加有效地与同事协作，共同推动组织目标的实现。

2. 从学校计划入手

- （1）学校发展要有细致精细的方案；
- （2）具体活动要有实施方案。

精心规划教育发展蓝图，确保各项教育教学活动有序实施，以达成教育目标和提升教育质量；抓好计划的落实，是实施精细化管理的根本性任务。

3. 从项目流程入手

细致入微地规划项目中的每一个关键环节，确保项目能够按照既定的目标和时间表高效、有序地向前推进。对项目的各个阶段进行详细的规划，设定明确的里程碑和行动计划；确保各个环节之间的衔接顺畅，资源的合理分配和利用；对项目进行持续的监控和评估，及时发现并解决问题，确保项目目标的实现。

4. 从制度建设入手

构建完善的规章制度框架，为组织运作提供明确的规范和指导，这包括制定和实施一系列政策、程序 and 标准，以确保组织内

部的行为和决策遵循既定的准则。

制度制定要做到四化：一是可操作化；二是层级化；三是民主化；四是灵活化。

5. 从考核标准入手

制定科学合理的评价体系，以量化指标驱动员工绩效提升和工作目标的实现。清晰界定评价内容与预期成果。人们往往不会自发执行你的期望，而只会响应你的检查。因此，任何任务部署都应伴随检查，任何检查都需提供反馈，而任何反馈都应纳入考核范畴。

（二）精细化管理可以体现在局部的重点工作中

1. 抓好处室精细化管理

明确处室职能定位，确保与整体战略一致，细化岗位职责，优化工作流程，制定标准化操作指南，建立科学考核体系，定期培训以提升专业技能，强化监督机制保障工作执行，促进内部沟通畅通无阻，鼓励创新改进管理服务，并合理配置资源，以提高工作效率和质量，确保各项业务流程高效、精准，从而提高处室整体工作效能。

2. 抓好年级精细化管理

制定清晰的年级目标，精细化教学计划，实施个性化学生管理，具体化教师职责，规范化课堂管理，标准化作业与评价，常态化家校沟通，有序化组织活动，最优化资源利用，以及常态化持续改进，确保教学与管理活动的高效、有序。通过精确规划、细致执行和持续优化，确保年级教育教学活动有序、高效，促进学生的全面发展。

（三）精细化管理一定要落实以下四个方面

1. 目标细化
2. 措施具体
3. 注重细节
4. 监督考评

在管理层面，对于影响整体战略的小细节必须严密把控，“决定发展走向的关键小事”务必彻底落实。最令人担忧的不是突如其来的剧变，而是潜移默化的渐变，因为“青蛙在温水中慢慢被煮”的现象最为危险。

学校可以“××月”“××周”，而是“抓反复，反复抓”，但不能停留在“运动式”管理上，避免雷锋三月来四月走，持之以恒，艰苦卓绝，十年如一日，才造就了高品质的奇迹。

海尔集团总裁张瑞敏说过：“什么叫不简单？能够把简单的事情天天做好就是不简单。什么叫不容易？大家公认的非常容易的事情，非常认真地做好就是不容易。什么叫不平凡？把每一件平凡的事情做好就是不平凡。”^[3]

三、精细化管理的常用方法与步骤

（一）细化

细节管理不宜全面出击，也不是面对庞大的细节集合茫然失措，而是先通过分析，找出重要、核心、易出错的细节^[4]。在此基础上进行科学的有选择的细节管理。

（二）量化

没有量化就没有精细化。一切以数据说话是精细化管理的一个重要特征。精细化管理的精、准、细、严都离不开量化。

（三）流程化

流程化管理涉及将任务或工作分解为一系列相互衔接的工序单元，沿着任务流程进行细化，将整个操作过程转化为工序流程，进而对其进行深入分析、简化、改进、整合和优化^[5]。

流程化管理包括以下三个步骤：

（1）流程描述；（2）分析改进；（3）设计、实施新流程。

按流程做事，才能保证质量与效率。

（四）标准化

有标准才能执行到位，检查考核才能有依据。凡是精细化管理，一定是标准化的管理，一定是过程严格的程序化管理^[6]。

实行标准化管理，具有以下意义：

（1）使执行者的工作责任明细化，做到真正明确责任。

（2）使细化、量化落到实处。

（3）有利于检查、考核。

（4）有利于建立良好的统一的学校形象，增强对外宣传的效果。

（5）督促教职工尽力。^[7]

（五）精益化

通过持续改进和消除浪费，以最小化资源使用来最大化价值。强调在各个环节中追求效率和质量，通过精细化的操作流程和系统性的思考，不断提升组织的整体性能。

（六）协同化

通过优化组织内部以及与外部合作伙伴之间的协作机制，实现资源共享、信息互通、能力互补，提升整体运作效率和效果。

思考：

如何避免多次彩排？

快静齐，如何训练，如何只需要提前5分钟3分钟入场并安静？

如何考虑各个层面学生的发展需要？

如何考虑学生的需求与年级目的的统一？

四、精细化管理的步骤及举例

第一步骤：岗位责任精细化

岗位手册作为一种实用且具有指导性的文件，它将岗位职责具体化、量化和标准化。这意味着每个岗位的执行者只要遵循手册的指导，就能确保工作质量，高效地完成任务。

第二步骤：程序化管理精细化

通过将管理流程分解为一系列具体且有序的步骤和程序，并对每个环节进行精确控制和持续优化，确保管理活动的整体高效性、精确性和规范性。

第三步骤：跟进精细化

1. 管理者在执行中事前、事中、事后责任都要精细化

包括任务前进行充分的事前准备，任务执行过程中实时监

控，任务完成后，对结果进行评估和总结。并确保所有团队成员都得到相应的反馈和奖励，以激励团队持续改进。

2. 末端督导——管理者到末端去发现问题、解决问题，要跟进，跟进，再跟进

管理者需要深入工作末端，亲自发现问题并及时解决，持续不断地跟进，以确保问题得到彻底解决，从而保证工作的顺利进行。

3. 末端检查——员工只会做你检查的，而不是做你希望的^[8]

以基层干部为中心，启动短周期的，多层级的检查程序。

第四步，执行纠偏精细化

1. 正激励（正强化）

2. 负强化（负激励）

精细化管理强调事前和事中责任，把问题扼杀在萌芽状态或根本不让问题出现；控制过程，只要过程完美，其结果一定完美，这才是真正的管理。管理的本质就是控制。

管理要深入到每个细胞（程序），这样才能成就非凡与伟大。

张瑞敏说：作为企业领导，要有对一件事，一抓到底的韧劲，一件事从头到尾抓出一个模式来，然后推而广之。要亲自到基层去抓一些带趋向性的小事，抓好一件事，就会带着把周围一些事带动起来。

精细化管理规范要变成员工自觉的习惯性行为，就必须抓反复，反复抓，持之以恒，常抓不懈。持之以恒才是精细化管理大成之道。

五、精细化管理到人文化领导的结合

管理和领导不是相对的领域，管理学中的较高水平是领导力的培养，最终是文化的自我滋养。没有标准化就没有精细化，没有精细化就没有人文化，没有人文化就没有高质量的文化建设。

（一）管理的高级阶段是领导力

管理涉及规划、组织、指导和控制等日常运作的效率，而领导则更侧重于愿景设定、激励和影响力等方向的指引。领导力是领导职位的责任，领导职位是领导力的资源^[9]。在管理学的高级阶段，领导力的培养成为关键，因为它能够引导组织向更高的目标迈进。

（二）领导力是文化塑造的关键

领导力的培养不仅仅是提升个人或团队的能力，更深层次的是塑造一种文化，这种文化能够自我滋养，持续推动组织发展。文化的自我滋养意味着组织的价值观、信念和行为模式能够内化为成员的自觉行动，从而形成一种无需外部强制就能持续运行的内生动力。

（三）人文化是高质量的管理

没有人文化的管理，所谓的精细化可能只是形式上的严格和刻板，而无法真正达到高质量的文化建设。人文化管理将员工的情感、价值观和发展纳入考虑，使得精细化不仅仅是流程的优化，而是成为一种深入人心、激发潜能的文化力量。

人文精神是一种关注人类命运和人生真谛的理性思维，其核

心是以人为本，包括对人的价值、尊严的关怀；对生命意义的思考；对自由、平等的追求；对全面发展的理想人格的塑造；对宽容平和的肯定，以及宣扬个性解放，维护人道主义等^[10]。人文化注重满足学生、教师、家长等各方的需求，重视干部和校长等管理层的需求，同时关注团队建设和个人发展。从这三个层面出发，进行精细化考量，以实现人文化领导的目标。

因此，从标准化到精细化，再到人文化，是一个逐级提升的过程。标准化提供了执行的框架，精细化确保了执行的效果，而人文化则赋予了管理以灵魂，使之成为组织持续发展和创新的动

力源泉。高质量的文化建设是这一过程的终极目标，它能够确保组织在激烈的市场竞争中保持核心竞争优势。

思考：

入门要求：学生的需求（行知，试错，发展），教师的需求（高质、高效、减负，成长）；

立意要高：任务的需求（完成，立意要高）；

包容坚毅：团队的需求（协同，和谐，成长互相匹配）；

没有精细化的人文化是彼此倒退；

没有人文化的精细化是怨声载道。

参考文献

-
- [1] 张伟晨, 王连学, 王伟杰. 基于精益生产思想的标准化管 [J]. 新技术新工艺, 2014, (05):71-73.
- [2] 费丽渊. 精细化管理在施工项目管理中的应用及意义 [J]. 福建质量管理, 2015, (09):168-169.
- [3] 黄丽君. 平凡之中更见精彩 [J]. 当代广西, 2007, (15):5.
- [4] 沈静. 油田开发精细化管理评价及提升途径研究 [J]. 化工管理, 2017(23):128.
- [5] 杨金英. 实施精细化管理推进铁路安全风险管 [J]. 中国铁路, 2012, (10):21-23.
- [6] 曹健. 管理规范化的六道关卡 [J]. 科技风, 2011(21):276-277.
- [7] 金波. 北二集司现场精细化管理优化策略研究 [D]. 宁波大学, 2015.
- [8] 李燕. 对学校精致管理的认识与思考 [J]. 新教育, 2014, (06):95-96.
- [9] 赖剑峰. 高校教师与领导力修炼 [J]. 商业文化. 2021(36).
- [10] 熊苏春, 查昆岩, 谈慧娟. 人文精神: 领导干部不可或缺 [J]. 求实, 2013, (12):33-36.