

学习材料

【第2期】

教务处编

2018年12月4日

目 录

【职教研究】

产教融合背景下职业教育发展的几个关键问题(姜大源,《武汉职业技术学院学报》) ..	2
人工智能背景下如何建设世界一流职业院校(作者陈秋明,来源:公众号“高等工程教育研究”) ..	7
高水平高职院校建设内涵解析(作者:赵居礼,龚小涛,贺建锋 来源:《中国职业技术教育》) ..	17

【学习研讨】

把职业教育摆在更加突出位置! 24 中央深改委审议通过《国家职业教育改革实施方案》(来源:公众号“民教之声”) ..	24
职业教育常用教学法(来源:公众号“悉尼研究院”) ..	26

【管理视窗】

陈春花:传统的管理已经远远不够了(来源:公众号“春暖花开”) ..	32
管理的本质是信任,不是监督!(作者:顾嘉,来源:公众号“人力资源管理”) ..	41

产教融合背景下职业教育发展的几个关键问题

作者：姜大源 来源：《武汉职业技术学院学报》（2018 年 04 月）

产教融合不仅是职业教育发展的必然路径，而且已成为当今我国教育发展的既定方针。改革开放以来，职业教育在产教融合领域的诸多探索及其所取得的众多成果，已突破了经典教育学这种基于学校的教育学的束缚，从而大大扩展了教育学研究的视域。在此基础上，方兴未艾的一门跨学科的教育学——职业教育学，既可为产教融合的职业教育发展指明前行的方向，也可产教融合的职业教育发展确立理论的依据。这意味着，产教融合不仅是职业教育在实践层面对传统的基于学校教育思考的突破，而且也是职业教育在理论层面对传统的基于学校教育思考的突破。

由此，可以从以下五个维度进行探究。

一、基于教育机构维度的探究——职业教育发展要发挥学校与企业“双主体”育人的协同作用

企业作为职业教育领域里不可或缺的学习地点，意味着教育机构的内涵已由传统的纯学校形式扩展至非学校形式的企业。当今世界上职业教育存在三种模式——企业模式、学校模式、“企业+学校”模式。

企业模式主要表现为日本、美国等国家采取的市场调节的模式；学校模式主要表现为意大利、法国和一些发展中国家采取的教育部门管理的模式，是一种教育调节的模式。德国人将企业模式的市场调节与学校模式的教育调节结合起来，成就了一种“企业+学校”联合培养的“双元制”职业教育模式。

但并非所有的企业都有资格成为教育机构。在德国，只有五分之一到四分之一的企业有资格做教育，这些企业被命名为“教育企业”，从而能够享受与学校一样的社会待遇。从教育学的维度，我们可将双元制职业教育视为一种教育调节的市场模式，或者称为一种教育调节的企业主体模式。

近几十年来，我国企业一直未成为一种教育主体。现实情况依然还只是学校作为教育主体。国务院办公厅出台的《关于深化产教融合的若干意见》和教育部等六部门关于《职业学校校企合作促进办法》，都明确指出教育要实行产教融合，并清晰地提出了“产教融合型企业”这一概念。实际上，这就是将企业视为教育机构——教育主体的一种制度性创新。

在目前我国学校教育依然占据主体的情况下，教育领域尤其是在职业教育领域，将有可能在渐进的改革中逐步形成一种“双主体”的教育模式。“双主体”的存在形式可以有几种情况：

第一种是建立具有完整教育功能的主体：教育既可由学校提供，也可由企业提供。这种“双主体”是分离的“双主体”。

第二种是建设具有互补教育功能的“双主体”，或称为融合的“双主体”：在某些教育环节以企业为主体，在另外一些教育环节以学校为主体。根据中国国情，若采取互补或融合型的“双主体”模式的话，中国有可能形成一种市场调节的学校中心模式。

第三种是部分企业独立成为教育主体。以及成为一种非学校形态的教育机构。由此可形成一种新的机制或新的模式，即“市场调节+教育调节”的“双调节”企业中心模式。

二、基于劳动科学维度的探究——职业教育发展要关注劳动力年龄及其受教育程度结构的适配

现在有一种倾向，但凡一提工业 4.0 和智能化，好像就可以不要职业教育了，尤其是可以不要中等职业教育了。这对中国未来的发展不是好事。我们现在很少研究劳动力结构问题。劳动力结构的合理不合理，涉及两个重大的结构问题：一是年龄结构，二是受教育程度结构。现在我国劳动力的这两种结构，都出现了重大的失配问题。

中国人“太老”了，现在我国十几亿人口的中位数年龄是 37 岁，而印度大约是 26.6 岁。新加坡南洋理工学院等五所理工学院，其入校生年龄相当于中国高二学生的年龄，大学毕业生年龄相当于中国大一学生的年龄。年轻的劳动力是生产型、创造型的劳动力，高龄劳动力，接近退休年龄的劳动力，更多呈现为消费型劳动力。

我国国内生产总值在 2012 年出现拐点，与此同时，中职招生数量下降。但世界上多数职业的初始入职年龄，都在 15-24 岁之间。如果把中职取消，学生都去读高职或者应用型本科，意味着就业年龄要推迟 3 到 4 年，也就是每人要少工作 3-4 年。这个数字乘 10 亿，意味着社会整个劳动力要少工作 30 亿到 40 亿年。这对整个国家、整个社会来说，是极大损失。我国当前仅 60 岁以上的人口就超过 2.3 亿，若加上 0-14 岁的需要抚养者，我国全员抚养比将大大超过警戒线。日本是先富后老的，而我国是未富先老的。

另外一个问题是劳动力的受教育程度问题，并不是越高越好。现在我国高等教育毛入学率超过了德国和瑞士。德国、瑞士高等教育毛入学率大约 30%。2016 年公布的全世界十个竞争力最强的国家中，九个是欧洲发达国家，而这九个国家高中阶段接受职业教育的学生平均超过 50%。2015 年，我国有 750 万高校毕业生，2016 年有 765 万，2017 年有 795 万，2018 年预计达到 820 万。

如果高校生找不到工作，那不仅不能为国家创造更多更好的财富，而且还会产生严重的社会稳定问题。我们要完成两个“100年”的目标，2020年要决胜小康，但如果不进行产教融合、校企合作，如果高校培养的人不能满足企业、行业的需要，必将导致教育与经济发展严重的脱节，上述目标就很难实现。

这里还涉及何谓最公平的教育问题。笔者以为，最适合的教育是最公平的教育，它包含两个方面：第一，在人生的同一个节点，提供多种类型的教育才是最公平的教育，故类型的公平是最大的公平；第二，在人生的不同节点，提供多次机会的教育才是最公平的教育，故机会的公平是最大的公平。

教育政策的制定不是地方各自为政的问题，而是一项涉及全国一盘棋的大问题。特别是作为与经济发展结合最为紧密的职业教育，更是与国家的产业政策、社会政策不可分割，必须慎重。

三、基于教育哲学维度的探究——职业教育发展要审视技术与技能之间具有的独特的辩证关系

在职业教育中，技术与技能是什么关系呢？长期以来，社会上甚至学术界总是把技术看成是高于技能的，以致于技能一词成为低层次的代名词。这就使得培养技能人才的教育成为一种低层次教育。从哲学角度审视，技术与技能不是层次关系。技能始终伴随技术发展而发展！技术与技能的关系是随动、伴生、互动的。技能本身也是一种技术，是不能离开人而存在的技术。

人们谈及的技术往往指基于理论、知识、原理的技术。但技术设计的图纸或拟定的管理程序，都只是“符号性存在”的技术。要把它变为“实体性存在”或“规范性存在”的技术，也就是以技术人工物或技术文本等形式存在的技术，必须经由掌握了“生产、制造”或“试验、实验”这第一类过程性技术的个体，也就是技能人才才能实现。

而这些“实体性存在”或“规范性存在”的技术中所蕴含的技术功能，要为人类创造价值，成为所谓“价值性存在”的技术，仍然必须通过掌握了“操作、维修、保养、监控”或“执行、实施、监控、管理”第二类过程性技术的个体，亦即依然须由技能人才来实现。技术哲学对技能的研究表明，技能有其自身发展规律，技能有七个层次，其最高层次为“实践智慧”。

在职业教育中，技术与技能具有不可分性。技术教育与技能教育具有非叠加性。旨在以掌握知识含量逐步增加的基于人工物的“物质系统集合”的技术教育，尽管需要更多的心智技能去理解，但仍要靠其外化为动作技能来创造价值，它离不开技能教育；旨在以掌握复杂程度逐渐增加的基于操作性的“人类行动集合”的技能教育，尽管需要更好的动作技能，但还要靠内化为心智技能来提升能力——离不开技术教育。

职业教育不等于技术教育，也不等于技能教育，还不等于技术教育与技能教育的代数加，而是技术教育与技能教育的积分和。因此，技术教育与技能教育是集成整合的。世界教育的现状表明，技术职业领域里的“技师”、非技术职业领域里的“大师”，与硕士、博士学位等同的制度比比皆是。在这个意义上，高技能人才即为技术型人才。这可通过“学校教育+学校后教育”的过程来实现。

四、基于职业科学维度的探究——职业教育发展要确立作为职业教育元科学的职业科学的地位

职业教育必须遵循所谓的“职业性原则”。它可概要地表述为：任何职业工作和职业教育，都是以职业的形式进行的。它意味着，职业的内涵既规范了职业工作（实际的社会职业或工作岗位）的维度，又规范了职业教育（职业教育的“专业”、职业教育的课程和职业教育的考试）的标准。换句话说，任何职业工作，都是以社会职业的形式进行的，而任何职业教育，都是以教育职业（教学门类）的形式进行的。这就意味着，至少具有两个学习地点即企业与学校的职业教育，作为一种跨界的教育，除了要进行一个“在职业影响下的教育研究”，还要进行一个“在教育影响下的职业研究”。这就要求职业教育要做到“产教融合、校企合作、工学结合、知行合一”。

国务院《关于深化产教融合的若干意见》中提到的很重要的一点是需求导向。我国目前最迫切的需求从哪儿来？两个“100年”、“决胜小康社会”、2050年要实现的目标等，这都要求作为人力资源供给侧的教育，提供与这些目标的实现紧密相关的适配的人才。但人才培养不能只依靠学校，学校在人才培养方面往往更多地强调个性需求和自我发展的需求，而忽略经济发展和社会发展的需要。实际上，个性需求和自我发展需求必须与国家需求有机地整合在一起。一个人的发展是通过职业而不是通过学位来实现的。职业才是个体融入社会的载体，职业才是个体生涯发展的媒介，职业更是个体张扬个性的平台。

因此，职业教育比普通教育要复杂得多，其原因在于它必须建立在职业科学与教育科学两门科学研究的基础之上。职业教育要以职业领域中职业活动特有的工作过程的构成要素为前提，职业教育的参照科学，不应当是技术科学、工程科学、经济科学或管理科学领域里的“专业科学”，而应当是一种将涉及职业和职业教育至关重要的“所有的认识”集成起来的一门独立的科学（学科），这就是生成性的职业教育过程与职业工作过程融合的科学——“职业科学”。

只关注教育科学，常常就只知道认知规律，就只会在教育的、学校的、学历的圈子里转悠。与普通教育相比，职业教育与“职业”的关系更为直接，职业教育是研究通过何种教育途径来获取合适的职业（从业）资格的科学，这是其类型属性的重要体现。这就意味着，必须“在职业教育学和职业科学的所有层面，对职业教育的教学问题进行研究”。有了职业科学，教育就不仅要关

注认知学习规律，而且还要关注另一个规律——职业成长规律，就会去思考产业、行业和企业的需求。职业教育与普通教育如何融合，如何跨界思考，需要花大力气进行认真的科学的研究。

五、基于教育行动维度的探究——职业教育发展要狠抓符合国家大政方针的接地气的当务之急

习近平总书记在党的十九大报告指出，“完善职业教育和培训体系，深化产教融合、校企合作。”这是国家对职业教育未来发展一个战略性的指导方针，一个方向性的顶层设计。而国务院办公厅《关于深化产教融合的若干意见》，是对这一顶层设计实施的路径性指引，教育部等六部门关于《职业学校校企合作促进办法》，则是为这一顶层设计制定的操作性措施。

未来三年是我国决胜小康的关键时期。但近半年来，世界政治和经济形势出现了很多不稳定的因素，由于主要经济体政策调整及其外溢效应带来变数，保护主义加剧，地缘政治风险上升，需要应对许多可以预料和难以预料的风险挑战。面对中华民族崛起过程遇到的这一新变化，党和国家指出，必须继续保持战略定力，要坚持“既利当前更惠长远的举措，着力推进供给侧结构性改革”的既定方针。为此，作为人力资源供给侧的职业教育，要为国家提供高质量的职业人才，必须清醒地把握当务之急，至少应在助推实体经济发展、助力精准扶贫落实、助兴一带一路建设这三大领域发力，积极采取有效的行动。

一是职业教育在“实体经济”领域里不能缺位，这是工业版的实际行动。当前要重点服务“中国制造 2025”，实施好《制造业人才发展规划指南》。要坚持脱虚向实，以服务实体经济为导向；坚持就业创业，以促进学生就业为导向；坚持力学笃行，以知识实际应用为导向。

二是职业教育在“精准扶贫”领域里不能缺位，这是农业版的实际行动。当前要重点服务脱贫攻坚，实施好《职业教育东西协作行动计划》。理顺三大关系：一是精准的职业教育需求与精准的职业教育供给之间的关系，这涉及职业教育扶贫的针对性；二是精准的职业教育扶贫与精准的经济扶贫之间的关系，这涉及职业教育扶贫的协同性；三是精准的短期职业教育项目与精准的长期职业教育规划之间的关系，这涉及职业教育扶贫的有效性。

三是职业教育在“一带一路”领域里不能缺位，这是国际版的实际行动。当前要重点支持服务“一带一路”倡议和国际产能合作，推动中国职业教育与企业协同“走出去”，助推人类命运共同体建设。要关注五大“走出去”模式：伴随工程项目“走出去”的模式；借助合作联盟“走出去”的模式；按照国家协议“走出去”的模式；依据教育标准“走出去”的模式；立足国内教育“走出去”的模式。

人工智能背景下如何建设世界一流职业院校

作者：陈秋明，来源：公众号“高等工程教育研究”（2018年12月04日）

【摘要】新一轮世界科技革命和产业变革兴起，人工智能技术正渗透并重构生产、分配、流通、消费等经济活动环节，形成从宏观到微观各领域的智能化新需求、新产品、新技术、新业态，改变人类生活方式甚至社会结构。对此，高职院校须主动转型以适应时代要求。如何转型？能否在转型中建设世界一流职业院校？是新时代职教战线必须面对、必须回答的时代命题。深圳职业技术学院明确自身使命担当，准确把握人工智能条件下的职业教育发展方向，按照“一流贡献、一流模式、一流声誉、一流保障”的思路，建设中国特色世界一流职业院校，努力为国家职业教育改革发展创造新经验、新路径。

【关键词】人工智能 世界一流 职业院校 建设路径

【作者简介】陈秋明，深圳职业技术学院党委书记，教授。

2014年《国务院关于加强加快发展现代职业教育的决定》提出：“建成一批世界一流的职业院校和骨干专业，形成具有国际竞争力的人才培养高地”。这是我国首次在政策层面提出建设世界一流职业院校目标。如何落实这一重大战略决策，对高职院校来说，任务紧迫，形势严峻，亟待探索。科技是影响未来教育最重要的因素之一。^[1]当前，以人工智能为代表的新一轮世界科技革命和产业变革孕育兴起，正在对人类社会带来难以估量的作用和影响，将颠覆现有很多产业的形态、分工和组织方式，实现多领域融通，重构人们的生活、学习和思维方式，甚至改变人与世界的关系。习近平总书记在2018世界人工智能大会贺信中明确指出，新一代人工智能正在全球范围内蓬勃兴起，为经济社会发展注入新动能，正在深刻改变人们的生产生活方式。据麦肯锡研究，人工智能对世界经济增长的贡献率可达1.4%至1.8%。^[2]面对人工智能发展大势，高职院校必须主动转型以适应时代的要求。如何转型？能否在转型中建设世界一流职业院校？是必须面对、必须答好的时代命题。深圳职业技术学院（简称深职院）明确自身使命担当，率先启动相关计划，编制了《深职院中国特色世界一流职业院校建设方案》并获深圳市委市政府批准通过，努力为国家职业教育改革发展探索新经验新路径。

一、人工智能为代表的新一轮科技革命和产业变革的特征

2016年3月，谷歌公司开发的人工智能Alpha Go战胜韩国围棋世界冠军李世石，成为里程碑式公共事件。这一事件刷新了社会对人工智能的认知，成功使之再次成为社会话题的中心，掀起了人工智能热潮。从1956年达特茅斯会议开始，人工智能发展已60多年，目前正处在人工智

能浪潮的第三波。和前两次不同，这一波人工智能热潮中，人工智能技术已开始广泛渗入和应用
于诸多领域，包括社交媒体、工业自动化、电子商务、交通出行和物流、安防、医疗和教育等，
展现出巨大潜力。^[3]几乎所有人都隐约感觉到，一个新时代即将来临。在人类生产发展历史长河
中，人类曾经用畜力、机械力、电力替代人力，而在即将到来的时代中，人类赖以自傲的智力会
被“外包”和替代，这种替代将以超越以往经验的速度发生，这将意味着什么？

（一）大量工作岗位会消失。

世界银行《2016 年世界发展报告：数字红利》预测，中国目前 55%-77%的就业岗位容易在未
来因技能含量低而被人工智能技术取代，印度的比例为 43%-69%，经合组织国家为 57%。BBC 援引
牛津大学学者 Osborne 等关于“人工智能对未来职业的可替代率”数据体系进行职业预测：不仅
那些可通过标准化训练的人才如电话销售员会被大量替代（可替代率达 99.0%），“程式化强、重
复性高”的高级脑力工作如会计师也会被大量替代（可替代率达 97.6%），只有那些强调“创新、
沟通和深入思考”的工作如软件开发人员被替代的可能性低（可替代率仅 8.0%）。^[4]仔细观察和分
析这些可能要消失的工作岗位，不难发现，职业院校目前培养的学生所从事的岗位与这些即将消
失的岗位有很高重合度。更深层次的问题是，工作岗位大量消失之后，数量庞大的劳动者是否有
途径通过再培训掌握新技能、重新就业？麦肯锡为中国发展高层论坛 2018 年会提供的报告指出，
到 2030 年，多达 3.75 亿劳动者，或相当于 14%左右的全球劳动力需要更换职业类型，而中国就
有近 1 亿。

（二）大规模个性化定制。

手工业时代，个性化定制是最流行的生产方式。随着规模化、标准化流水线大工业生产的实
现，围绕客户个性化需求的定制很难实现。当前，随着人们消费水平的提高和消费观念的升级，
越来越多的消费者不再满足于千篇一律的标准化流水线制式，个性化、多样化消费需求渐成主流。
这种情况下，适应消费者个性化需求的大规模、个性化定制越来越受到人们的关注和青睐。表面
上，个性化制造模式下的客户需求是零散的、非标准的，但将规模巨大的需求整合起来之后，便
可基于大数据技术分析、聚类并挖掘其中的深层次标准，将“零售”转化为“集采”，并通过智能
制造满足众多客户的个性化需求，达成定制领域难以实现的客户规模效应。^[5]可见，借助人工智
能技术，可实现生产过程由单一、重复的流水线生产模式转变为大规模、个性化、自动化的智能
制造模式。^[6]

（三）制造业服务化。

从制造业发展看，无论是美国的先进制造业计划，还是德国工业 4.0，以及我国《中国制造
2025》，都将服务型制造或制造业服务化作为未来制造业发展的方向之一。所谓服务型制造，是制

制造业企业从投入和产出两方面不断增加服务要素在生产经营活动中的比重，从而实现向消费者提供“制造+服务”一体化解决方案、重构价值链和商业模式的全新生产经营方式，进而在产业层面表现为制造业与服务业融合发展的新型产业形态，这种新型产业形态既是基于制造的服务，又是面向服务的制造。^[7]如 GE 公司将大量传感器安装在飞机发动机上，运用最新人工智能技术，实行实时智能分析和智能控制，提供精准维修保养服务。在此基础上，GE 开展按小时支付的租赁服务模式，对发动机提供终身服务，企业从服务得到的盈利大幅提高。

（四）人类社会将进入精神世界。

1999 年消费互联网刚兴起时，绝大多数人很难认识到未来 5-10 年互联网将彻底改变人类的生活和工作方式，衣食住行工作娱乐等各方面都将无法脱离互联网。这就是科技带来的颠覆性，未知远大于已知。由于智能制造、智能服务取代人类大量的工作岗位，而人工智能不需要休息、也不需要薪水，将大大提升企业运转效率，人类的物质财富将极大丰富。同时，人工智能可让人从繁重劳动中解放出来，闲暇间将越来越多，人类有更多时间去思考哲学问题、陪伴家人、出门旅游，感受精神世界的美好，将物质财富的创造留给“更能干活”的机器。不妨大胆预测，未来人类社会将会超越物质世界进入精神世界。

二、人工智能给职业教育带来的机遇和挑战

面对人工智能的飞速发展，世界各国纷纷出台政策，以应对未来人工智能可能给社会发展带来的影响和变化。如美国发布了《为人工智能的未来做好准备》《国家人工智能研究与发展战略规划》《人工智能、自动化与经济》等系列报告。中国立足于自身国情和优势，出台了《新一代人工智能发展规划》《促进新一代人工智能产业发展三年行动计划(2018-2020 年)》《高等学校人工智能创新行动计划》等系列文件。人工智能的冲击和影响可见一斑，不容小觑。2010 年诺贝尔经济学奖获得者斯托弗·皮萨里德斯认为，人工智能将在技术及应用层面对人才的硬性技术和软性素质两方面能力，特别是对人才的创造力、情感沟通能力、解决复杂问题能力提出更高要求。人工智能将给职业教育带来怎样的挑战呢？

（一）历次科技革命和产业变革都引起职业教育转型升级。

职业教育作为人类社会技能传承的有效载体，必然会受到工业革命引起的技术革命的冲击，其办学主体、办学功能和具体形态都必将出现新的变化。^[8]手工业经济时代，以手工技艺为主要内容的职业教育在劳动现场开展，父子相继、世代“薪火相传”，是学徒制教育形式，其职业教学内容与生产内容高度一致，教具即生产用具，教师即师傅。18 世纪英国工业革命兴起后，大工业机器生产需要大量技术技能人才，而传统学徒制无法提供大规模的技术技能人才，这为学校职业教育提供了可能。18 世纪中叶，俄德英法等西方发达国家相继开办现代意义的职业学校。19 世纪

60 年代后期的以“电气时代”为标志的第二次工业革命，对技术要求的升级颠覆了传统人才标准体系^[9]，英美国家开始通过立法（如 1889 年英国《技术教育法》）将职业教育列入正规教育制度的组成部分。20 世纪中后期，第三次工业革命出现，生产的主要特点是科学技术对生产的推动作用越来越明显，同时科学技术本身越来越复杂、越来越精密，生产对人才也要求高技术、高素质，高等职业教育应势兴起。当前，新一轮科技革命和产业变革正在加速演进，职业教育面临新一轮转型升级（见表 1）。

表 1 历次工业革命引起的职业教育转型升级

	农业社会	第一次工业革命	第二次工业革命	第三次工业革命
生产主要特征	手工工场(小规模生产)	实现机械化(建立工厂制度)	实现电气化(大规模、流水线、标准化生产)	实现信息化(科学技术对生产的推动作用越来越明显，工作的技术含量越来越高)
职业教育形式	学徒制(父子相传、师徒授受)	早期职业学校应运而生	中等职业教育兴起	高等职业教育兴起

（二）人工智能给高职教育带来的十大挑战。

历次科技革命和产业革命都对职业教育产生重大影响，职业教育只有通过自身转型顺应科技革命和产业革命的需要，才能找准自身发展正确历史方向。我们初步判断，这次以人工智能为核心驱动力的科技革命和产业革命将给职业教育特别是高职教育至少带来十大挑战：一是高职教育培养的人才所对应的岗位会大量消失；传统意义的白领和蓝领的界限会越来越模糊，与之对应的工程、技术、技能人才的界限也会越来越模糊；二是随着技术迭代速度加快，高职院校毕业生不仅要掌握一门高技术技能，其职业生涯拓展能力会越来越重要；三是随着物质极大丰富，闲暇时间越来越多，人类由物质世界进入精神世界，高职教育要关注学生的内心世界，关注学生的幸福感受，注重生活教育；四是随着大规模个性化定制到来，生产方式由标准化转向个性化，个性化人才培养越来越重要；五是随着生产方式由大规模标准化流水线工厂生产转向小批量个性化作坊式生产，决定创业能否成功的重要因素不再是生产要素的占有量，而主要是创新能力，因此创业门槛会大大降低；同时，由于就业机会越来越少，创业也许是很大一部分人实现人生价值的必然选择，创新创业教育会越来越重要；六是随着制造业服务化趋势越来越明显，技术技能人才不仅要与技术设备打交道，还要频繁与人打交道，其文化素质与综合素养将越来越重要；七是人工智

能时代是技术创新决定一切的时代，科技研发和技术创新能力将成为决定一所高职院校地位的重要因素；八是随着技术迭代速度加快，工程技术人员再培训需求会越来越多，高职院校培训职能会越来越重要；九是随着科技和产业无国界的趋势越来越明显，高职教育仅服务于区域社会经济发展的传统将被打破，高职教育国际化步伐会越来越快；十是如何充分利用人工智能为学校管理及为教师教学赋能，如充分利用人工智能技术，使学校管理决策由传统经验决策转向科学精准决策。如以智能助手形式承担起教学环节当可重复性的、程式性的、靠记忆、靠反复练习的教学模块，让教师有更多时间和精力承担“人类灵魂工程师”的职责。迎接人工智能挑战的过程，是高职院校寻找自身发展新机遇的过程，也可能给中国高职教育带来实现弯道超车的机会。

三、人工智能条件下世界一流职业院校建设思路

产业发展水平决定了职业教育的类型和层次，现代职业教育是工业化的产物。考察世界各国职业教育发展历程，职业教育的产生、发展和职能都是由工业化进程决定的。^[10]工业化背景下，世界一流职业教育公认在德国。当前，世界正处于工业化向智能化转型期，中国建设世界一流职业教育，不能按照工业化背景下的建设思路，因此不能简单对标照抄德国职业教育模式。如果照搬德国模式，即使成功也只是德国模式的中国翻版，只能是二流，更何况在工业 4.0 条件下，德国职业教育正悄然转型，我们从照搬那天起就已经落后了。人工智能背景下，世界各国职业教育站在同一起跑线上。从人工智能产业发展来看，目前中国人工智能产业已处于世界人工智能产业发展的第一阵营，不比德国落后。因此，中国建设世界一流职业教育的逻辑起点是人工智能的科技和产业背景，其机遇存在于如何破解人工智能给高职教育带来的挑战之中。

普通高等教育的世界一流有公认的世界标准和评价指标体系，职业教育的世界一流却找不到世界公认的评价指标。那么，建设世界一流职业院校是否有径可循？答案是肯定的。在工业化背景下，德国的职业教育之所以被公认为世界一流，其根本原因在于，职业教育为德国社会经济发展做出了世界公认贡献。不管是德国二战后经济在战争废墟上快速崛起，还是 2008 年全球金融危机爆发后，在西方发达国家经济衰鸿遍野情况下德国经济一枝独秀的亮丽表现，其背后的秘密武器都是德国的职业教育。同时，德国人能将职业教育总结为“双元制”职教模式，且不遗余力将这一模式向全世界推广，赢得了良好国际声誉，世界很多国家都复制了德国“双元制”职业教育模式。

我们认为，中国建设世界一流高职院校的基本思路是：在人工智能背景下，在应对人工智能带来的挑战中，高职院校为社会经济发展做出世界公认贡献，包括培养能适应智能时代要求的技术技能人才，培养大批“双创”人才，在科技研发和技术服务方面为中小微企业提供高质量服务，为技术技能人员再培训以及市民生活培训提供高质量服务等等。在此基础上，总结凝练具有

中国特色的高职教育办学模式和人才培养模式，将其向世界推广并赢得良好国际声誉且能够被一些国家和地区接受和复制。当然，高职院校要做出一流的贡献，赢得一流的国际声誉，必须有一流的保障条件。

四、深职院建设世界一流职业院校的路径与举措

自 1993 年建校以来，深职院始终高举改革创新这面大旗，始终坚持在服务国家战略和深圳经济社会发展中谋求自身发展。如今，站在新的历史节点上，面对前所未有的机遇和挑战，深职院不忘初心、牢记使命，提出要率先建成中国特色世界一流职业院校，为经济社会发展做出一流贡献，提升中国职业教育的国际影响力，为世界职业教育发展贡献“深职方案”。2019-2023 年，在深职院中国特色世界一流职业院校建设第一阶段，学校按照“一流贡献、一流模式、一流声誉、一流保障”的思路，主要实施一流技术技能人才培养、一流创新创业教育、一流应用技术研发、一流社会服务、一流国际影响力、一流院校治理模式、一流师资队伍、一流基础设施和一流大学文化等九大一流行动计划，努力探索形成可复制可推广、具有中国特色的职业教育新模式，初步建成中国特色世界一流职业院校。

（一）为国家和区域经济社会发展做出一流贡献

1. 将深职院建设成为适应智能时代的技术技能人才摇篮。

适应智能时代的技术技能人才如何培养？就是要从培养技能人才转向培养知识型、创新型技术技能人才，或者要从培养“机器的奴隶”（工业化时代人是围着机器转的）转向培养“机器的主人”（智能时代机器是围着人转的）。具体来说：一是加快推动学科专业转型。核心是要与掌握前沿技术的一流公司合作，如深职院与华为、平安、招商港口、中兴、腾讯、比亚迪、阿里等紧密合作，共同制定专业标准，共同开发课程。一方面增设云计算、大数据、人工智能等新兴专业，另一方面加快传统专业的转型升级，如将金融类专业转型为金融科技类专业。同时，加强人工智能通识教育，将传统《计算机基础》课程改为《人工智能》通识课，每个专业的学生都要结合自己的专业学习人工智能的基础知识。二是加快推动人才培养方式转型。随着技术迭代速度加快，高职院校仅教会学生一门技术使其具备初次就业能力是远远不够的，除就业能力外，还要培养学生的职业生涯拓展能力及幸福生活创造能力，为此深职院实施“六融合”人才培养模式改革，以学生学习成效为导向（OBE），推进产教融合、职普融合（职业教育与普通高等教育的融合以应对白领与蓝领的融合）、理实融合（课程建设的理实一体化，以实现做中学、学中做）、教育与生活融合（教育即生活、学校即社会）、技术与文化融合（加强文化素质教育，提升学生文化素质和综合素养）、现代信息技术与教学融合。加快智慧校园建设，用 AI 技术解决阻碍教育走向个性化的关键问题，如通过智能搜索引擎解决培养方案个性化的问题，通过学习分析技术解决教学过程精

准化的问题。到 2023 年，深职院 60%的专业要与世界一流企业或行业领军企业合作，“六融合”人才培养效果明显，人才培养能基本适应人工智能的需要。

2. 将深职院建设成为企业家的摇篮。

在人工智能背景下，“双创”是部分高校毕业生的必然选择。深职院不仅要培养能就业的人才，还要培养能创造就业岗位的人才；不仅要让一部分学生能够创业，还要让一部分学生能以创业的精神投身就业。一是实施深化与专业教育深度融合的进阶式双创教育模式改革。践行“重心在教育、目标在万众、路径在分层、关键在实践、核心在创新”理念，建立健全从启蒙教育、预科教育、专门教育到指导创办企业的进阶式创业人才培养体系（见图 1）。二是建设国际领先的技术技能人才创新创业课程体系和课程标准。实施双创教育标准开发、专创融合课程建设、“双百”创新型项目化课程开发、在线课程开发等四项计划。三是建立国际知名的创客项目遴选平台。与中兴、TCL、柴火空间等知名企业合作，举办产业互联、智能制造等专业型创客训练营。四是建立功能齐全的创客产品研发平台。首期建设智能制造、电子信息等 4 个创客产品试制技术中心，与中国电信、腾讯等合作构建公共服务云平台。五是建设深圳国际技术技能人才创业园。重点建设 10 个左右集实训教学、创新研发、创业孵化于一体的平台型众创空间。六是建立国际接轨的双创教育市场机制。将深职院华侨城校区打造成为教师、学生自主创业和师生联合创业的基地，探索通过股权配置、政府采购、校企智力资源“换购”等模式，吸引一批全球知名机构和业界大师参与创新创业教学与投资。力争到 2023 年，实现“六个一批”发展目标，即开发一批以创业意识和创业能力提升为导向的主干专业课程，打造一批专业型创新创业技术平台，构筑一批特色创新创业空间载体，培育一批具有广泛市场影响力的创客项目，形成一批产教融合的创新创业服务模式，培养一批又一批中小企业主，毕业生创业率达 15%。

3. 将深职院建设成为中小微企业技术研发中心。

在科技创新为王的时代，科技研发和技术服务能力是决定一所高校国际影响力的重要因素。学校坚持“教学是根本，科研创未来”理念，高度重视科技研发和技术服务工作，力争在科学技术化及技术产业化链条上找准自己的位置，坚持应用技术研发为导向，为中小微企业发展提供技术支撑。一是联合政府部门、世界一流企业及研究机构，组建十大技师工作站，建设十大应用技术创新中心，搭建十大公共技术服务平台，建立技术成果孵化、转移新体制，建立一流的职业教育发展智库。二是组建应用技术研发院、文化创意产品研发院、社会与经济发展研究院三大平台，整合校内科研资源，形成合力，提升科研攻关能力及行业影响力。三是加大高端平台（团队）引培力度。引进诺贝尔奖得主霍夫曼教授等一批重量级团队。力争到 2023 年，服务深圳地方高成长中小企业比例超过 10%。

4. 将深职院建设成为市民终身教育学校。

随着技术迭代速度的加快，技术人员接受再培训的需求越来越高，另外，随着物质财富越来越丰富及闲暇时间越来越多，市民接受生活教育的需求也越来越高。深职院始终坚持“深圳市民的需求在哪里，我们就把学校办到哪里”，由原来只专注于学历教育转向学历教育与职业培训并举，全日制与非全日制并重，打破围墙走向社会，立志建成市民终身教育学校，办最接地气的高等教育。一是组建一批社区学院。联合市、区、街道，设立一批社区学院，探索设立“市民终身学习卡”，建设“学分银行”与学分转换制度，为市民提供便捷、优质的职业教育服务。如与大鹏新区合作成立深职院大鹏新区社区学院，为大鹏新区的发展规划、技术人才培养培训、老年大学、党课进社区等提供支持。二是组建一批行业培训学院。联合有关政府部门、行业协会、龙头企业，建设一批高水平特色型行业培训学院，开展以提升职业能力为核心的多层次非学历与学历继续教育。如与深圳市民政局合作成立深圳健康养老学院，与深圳市司法局合作成立司法辅助人才培养学院，与深圳市公安局成立辅警学院，与行业协会成立跨境电商培训学院、VR 技术培训学院等。到 2023 年，年均市民培训达 3 万人次，年均技能鉴定和资格认证达 12 万人次，年均国内外职业教育师资培训达 3000 人次，国际职业资格认证项目达 85 种。

（二）在“走出去”战略中产生一流国际影响力

由于职业教育缺乏国际公认的评价指标体系，因此国际影响力和认可度就成为衡量一所职业院校是否达到世界一流水平的重要指标。加快推进高职院校的国际化进程，是建设世界一流职业院校的必由之路。

1. 加强与职业教育国际组织的合作。

经联合国教科文组织授权，深职院成立了联合国教科文组织职业教育计划亚非研究与培训中心，充分利用联合国教科文的国际组织体系，“借船出海”，组建国际平台，举办国际论坛，向国际职业教育界发出“中国声音”，展示“中国形象”，输出“深职模式”。

2. 充分利用职业教育“一带一路职教联盟”平台。

加强与“一带一路”沿线国家职业教育机构合作，开展相关研究，出版《“一带一路”沿线国家职业教育概览》，做到知己知彼。定期举办“一带一路”职业教育国际研讨会，力争创办“一带一路”暨世界职业教育论坛，将其打造成为职教界的“达沃斯论坛”。加快成立“丝路学院”，扩大丝路沿线国家和地区留学生与职业教育师资培训规模，为深圳企业“走出去”和已经“走出去”的深圳企业培育“种子”人才。

3. 加快推动跨境办学。

马来西亚马六甲应用技术大学代表马来西亚全国应用技术类高校与深职院签约，建立双方紧密战略合作关系，建立深职院马来西亚职业教育培训中心，全面推广深职院课程标准。在中东欧保加利亚等国家建设汉语语言文化与职业技能培训中心，积极筹划在德国巴特符腾堡州建立职业教育培训中心，准备在非洲寻找合作伙伴建立深职院职业教育培训中心。总之，通过全球积极布点，推广职业教育“深职模式”和课程标准，扩大深职院的国际影响力。

4. 加快引进和开发一批国际教育教学标准。

加快建设“中德智慧制造学院”，成立“智能制造技术国际培训与职业能力评估中心”，借鉴和吸收德国、瑞士等发达国家经验，开发一批职业教育标准、模式，为深圳高端制造、精密制造、智能制造培养一流技术技能人才。

5. 加快建设一批境外联合培养品牌项目。

继续深化与澳大利亚联邦大学、北悉尼 TAFE 学院、美国西雅图城市大学的合作，扩大联合培养规模，提升金融与证券、物流管理、软件技术、国际商务等 4 个专业的合作办学质量。深化港澳台单独考试招生改革，开办“台湾班”，加强与香港黄克兢专业教育学院合作，扩大港澳台学生学习和交流规模。加强与法国葡萄酒大学、英国林肯大学、英国苏格兰斯特林大学等合作，争取新增葡萄酒、旅游管理、数字印刷及出版等 3 个国际合作专业。

力争到 2023 年，深职院的国际影响力和国际声誉得到提升，深职院办学模式、专业标准在 10 个以上国家或地区得到推广。

（三）为世界一流职业院校建设提供一流保障

1. 实施一流院校治理模式创新行动计划。

以习近平新时代中国特色社会主义思想统领世界一流职业院校建设工作，全面加强党的建设和思想政治工作，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。坚持党委领导下的校长负责制，充分发挥党委总揽全局、协调各方的领导核心作用。深化“政校行企四方联动”办学模式改革，建立校本部、国际职业教育集团两大管理架构，形成“法人化、总部型、集团式”治理体系，深化内部管理体制变革，厘清学术权与行政权，决策权、执行权与监督权，学校与二级学院的关系，依法办学，依法治校，推进学校治理体系和治理能力现代化，成为现代大学治理改革创新先行者。

2. 实施一流“双师型”师资队伍建设计划。

抓住深圳市人才发展机遇，设立引进高水平人才专项经费，设置“技术教授”“课程教授”等特聘教授岗位，吸引一批高水平行业精英和企业技术骨干来校任职任教。研究制定高层次技能型教师标准、教师任职资格标准、职称评聘标准。实施“一师一企”计划，确保专任教师每 5 年在

行业企业实践累计 1 年以上。完善岗位聘任与管理，探索实施准聘、长聘制度，健全流转退出机制。对专任教师实施分类管理，按照教学型、教学科研型、技术研发型三类研究制定不同准入条件、考评指标和发展通道。到 2023 年，力争引进 20-30 名行业杰出技能大师，引培 300 名兼任一流企业技术骨干与学校教师的“双师型”教师，将学校打造成具有全球影响力的技术技能大师集聚中心。

3. 实施一流基础设施建设计划。

坚持勤俭办学，建立政府投入、学校配套、社会支持的多渠道资金筹措体制，构建与世界一流职业院校建设相匹配的基础设施体系、仪器设备体系、数字化智慧校园体系、图书文献资源体系、后勤服务保障体系，满足教学科研和人才培养的需要，为建设世界一流职业院校提供基础保障。特别是要加快智慧校园和教育信息化云服务平台建设，提升智慧云校园发展内涵和服务教学科研水平，以信息化推动业务流程再造，实现资源的高效调配和有效共享，提高服务效能。

4. 实施一流大学文化建设计划。

扎根中国大地办世界一流。坚定中国特色社会主义文化自信，把社会主义核心价值观融入学校发展各方面，加快形成具有中国特色的一流大学文化。以办学理念为灵魂，制度文化为引领，校园景观文化为主体，校园文化活动为载体，全面推进职业教育标准、质量、品牌、文化一体化建设。加强思想政治工作，探索构建思政课、通识课、专业课三位一体的大思政教育课程体系。成立社会主义先进文化研究与传播中心，以深圳为样本，研究和传播社会主义先进文化。完善文化育人体系，继续落实《文化育人实施纲要》，制定《学校文化建设规划纲要》，大力弘扬劳动精神、劳模精神和工匠精神。

建设世界一流职业院校绝非一日之功，也绝非深职院一家之事。需要政府高度重视，建立健全职业教育国家制度框架，大力营造重视技术技能人才的良好社会环境；需要社会各界特别是企业积极支持参与，共同承担职业教育的社会责任，形成休戚与共的命运共同体；更需要学校正确把握“引进来”与“走出去”、软实力与硬实力、中国特色与世界一流的关系，不忘初心，牢记使命，坚持中国特色社会主义教育发展道路，全面贯彻党的教育方针，始终把培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人作为根本任务，努力培养一代又一代拥护中国共产党领导和我国社会主义制度、立志为中国特色社会主义奋斗终身的有用人才。

参考文献：

- [1]张靖雯. GES2017 未来教育大会开幕科技创新推动教育发展
[EB/OL]. http://www.xinhuanet.com/world/2017-11/29/c_129752483.htm.
- [2]周明阳. 人工智能时代已经来临[N]. 经济日报, 2018-03-25 (005).

[3]中国发展研究基金会,红杉资本. 投资人力资本, 拥抱人工智能:中国未来就业的挑战与应对[EB/OL]. <http://www.cdrf.org.cn/jjhd/4633.jhtml>.

[4]吴晓如,王政. 人工智能教育应用的发展趋势与实践案例[J]. 现代教育技术, 2018(2):5-11.

[5]Solon. 你都不知道?个性化定制要这么做才“好玩”![EB/OL]. http://www.sohu.com/a/115192302_419534.

[6]徐广林,林贡钦. 工业 4.0 背景下传统制造业转型升级的新思维研究[J]. 上海经济研究, 2015(10):107-113.

[7]黄群慧. 中国制造如何向服务化转型[N]. 经济日报, 2017-06-16(014).

[8]王亚南,石伟平. 职业教育应对第三次工业革命挑战的战略抉择[J]. 河北师范大学学报(教育科学版), 2017, 19(04):64-70.

[9]刘杰,付晓春. 浅析中国发展职业教育的意义维度[J]. 职业时空, 2007(13):40.

[10]楼世洲. 职业教育与工业化:近代工业化进程中江浙沪职业教育考察[M]. 上海:学林出版社, 2008:2.

高水平高职院校建设内涵解析

作者:赵居礼,龚小涛,贺建锋 来源:《中国职业技术教育》(2017年,25期)

本文从服务国家重大战略、引领高职战线创新发展和高职院校内涵建设角度,阐述了建设高水平高职院校的重要意义,提出了“宏、中、微”三位一体的内涵体系,从世界性、发展性及特色性等方面论述了建设的内涵要求,从专业建设载体、人才培养质量核心、产教融合主线等方面介绍了创建高水平高职院校建设的重点工作,从融合发展、内涵发展、创新发展、合作发展等4方面提出创建高水平院校建设路径。

2014年,国务院印发《关于加快发展现代职业教育的决定》(国发[2014]19号,简称《决定》),提出到2020年“建成一批世界一流的职业院校和骨干专业,形成具有国际竞争力的人才培养高地”。

2015年,教育部印发《高等职业教育创新发展行动计划(2015—2018年)》(简称《行动计划》),明确建设200所优质专科高等职业院校(简称“优质校”)。

2016年12月,国务院总理李克强对发展职业教育做出重要批示,指出“努力建成一批高水平的职业学校和骨干专业”。

2017 年，国务院印发《国家教育事业发展“十三五”规划的通知》（国发[2017]4 号），明确提出“支持 100 所左右高等职业学校和 1 000 所左右中等职业学校建设”。

建设高水平高职院校，是党中央国务院在对职业教育服务国家重大战略和产业转型升级新形势进行科学研判基础上，针对职业教育提出发展的新目标，是高职院校发展的新任务新要求与学术型本科的“双一流”建设显著区别，是一流院校和优质校建设的内涵进一步的丰富，是落实国家教育事业发展“十三五”规划“提高质量、优化结构、促进公平”的重要途径，对于“促进新动能发展和产业升级，带动扩大就业和脱贫攻坚，推动经济保持中高速增长、迈向中高端水平”具有重要意义。

高水平高职院校建设的重大意义

1. 服务国家重大战略发展的本质要求

国家实施“一带一路”“军民融合”“中国制造 2025”“创新驱动发展”等重大发展战略，全面推动中国制造向中国创造转变，提升加快中国速度向中国质量转变，努力实现中国产品向中国品牌转变。国家重大战略的实施迫切要求职业教育培养大批技术精湛的杰出技术技能人才。职业教育要主动围绕国家重大发展战略，对接产业发展，深化改革创新，聚焦内涵建设，产教深度融合，扩大对外开放，提升发展质量。高水平高职院校和骨干专业建设，有利于推动我国职业教育体质增效，培养一批支撑、推动乃至引领一流产业发展的跟跑者、并跑者乃至领跑者。

2. 引领高职战线创新发展的重要引擎

2006—2015 年，教育部、财政部联合启动实施“国家示范性高等职业院校建设计划”，引领项目建设院校和全国高职战线在不断创新体制机制，全面深化教学改革，快速提升服务能力，不断提高办学质量。后示范时期，部分高职院校对未来发展产生迷茫，引领未来发展缺少重大抓手，为此，教育部抢抓时机从服务国家重大战略布局和经济转型出发，出台高职教育创新发展行动计划，提出扶优扶需扶特扶新 200 所国家优质院校建设；国务院从推动创新型国家和人才强国建设出发，引发国家教育事业发展“十三五”规划，提出支持 100 所左右高职院校和 1 000 所左右中职学校建设计划，同时要求发挥地方主导作用，辐射带动一批服务地方经济发展的优质高职院校建设，使高职院校建设总体目标朝着高水平高职院校方向不断前进。

3. 高职院校内涵发展的必然趋势

近年来，高职院校围绕国家重大战略布局，深度融入大众创业、万众创新和“中国制造 2025”的实践中，加快培育大批具有专业技能与工匠精神的高素质劳动者和人才，为经济社会发展做出了重要贡献。国务院及教育部印发的《决定》《行动计划》等文件，聚焦高职院校内涵发展，确立了职业教育改革领域四梁八柱性质的主体框架，指明了优质教学资源、办学活力、技术技能积累、

保障机制和思想政治教育等方面的具体建设方向，将高职院校打造成为杰出技术技能人才培养高地，要求高职院校围绕生产方式变革、技术进步、社会公共服务等方面要求，在人才培养、技术技能传承、促进就业创业中发挥更大的职责，培养大批具有敬业守信、精益求精等职业精神的高素质劳动者和技术技能人才。

高水平高职院校建设的内涵要求

高水平高职院校建设，旨在打造一批高水平的人才培养、高水平的专业建设、高水平的师资队伍、高水平的社会服务、高水平的内部管理、高水平的校园文化，形成与国家重大发展战略同频共振，与国家重点发展产业适度超前的职业教育发展格局，构建高水平高职院校“宏、中、微”三位一体的内涵体系。宏观上，坚持“中国特色”的社会主义办学方向，坚持立德树人，支撑国家战略，为人类发展提供“中国方案”打下杰出技术技能人才基础。中观上，明确了高水平高职院校建设的一条主线、四大特征和六大要素，即以深化产教融合、校企合作、工学结合为主线，以人才培养、科技创新、专业建设与产业融合发展为特征，以及规律、专业、人才、资源、制度与文化等六大要素。微观上，聚焦办学基础条件改善，紧跟国家重大发展和支柱产业相关专业建设，提升学院社会服务能力，支持和鼓励企业发挥育人主体作用，优化和完善工学结合人才培养模式，深入推进理论和实践一体化课程开发。高水平高职院校从概念的内涵和外延上可以从以下3个层面来理解：

1. 高水平的“世界性”

国家或地区经济社会发展的不平衡性，决定了高等教育事业发展的进步与落后程度，创建高水平高职院校是一个区域性概念，对于各级各类学校，创建“高水平”一定是有世界的高水平、亚洲的高水平、全国的高水平、区域的高水平的区分，各个省份、各个院校应在不同范围确定创建高水平的目标和计划，选中标杆，实施标杆管理。

2. 高水平的“发展性”

事物发展通过不断的“否定之否”，实现从量变到质变的跃升，从低级阶段向高级阶段进发。从历史角度看，“高水平”的标准绝不是静止不变的，而是伴随着产业升级改进不断向前发展的。产业经济发展的“优胜劣汰”，一个时期的“高水平”标准会被下一个时期更高水平、内涵更丰富的“高水平”标准所超越，“高水平”院校的标准要因变适变，动态优化“高水平”目标和内涵并以行动，要主动领跑产业发展，才能顺应发展潮流。

3. 高水平的“特色性”

特色包含“个性”“优势”，同时本身也涉及全局优化，纵向的差异事关发展程度、层次，甚至是“代际差异”，横向的差异事关发展特色、核心竞争力。世界上综合性高水平大学，没有哪

一所在每个领域都做到顶尖，都是某一个或某几个学科领域单兵或重点方向上突进、领先，“高水平”需要高水平的文化、制度和资源作为支撑，需要持续用力、长期积累、长期奋斗。高水平高职院校建设，关键是要找到总领发展的“纲”，刚举则目张，如单向用力，越给力有可能越跑偏。因此，高水平高职院校建设，要以专业为建设总纲，以人才培养质量为核心，以服务产业和地方发展为特色，才能办出具有鲜明特色、卓越水平、一流声誉的高水平高职院校。

高水平高职院校重点建设任务

1. 坚持骨干专业建设为基本载体

高水平高职院校必须由若干骨干专业作为支撑，要不断优化专业结构，改善实验实训，优化师资结构，提高服务产业发展的能力，扩大国际影响力。一是要优化专业结构。根据区域经济发展需要和服务行业特点，凝练专业方向，打造国内领先、辐射带动一批专业发展的拳头专业，提升专业支撑、推动、引领产业发展的能力。结合学院行业和区域优势，准确定位，紧贴产业发展动态设置和调整专业建设体系，推动服务国家重点产业发展亟须的专业建设。二是提振师资水平。紧跟企业生产要求，提高教师专业实践能力，建立专任教师常态化培养机制，完善青年教师代培和轮训制度，打造一批专兼结合的双师素质教师队伍。三是深化教学改革。不断深化工学结合的人才培养模式改革，加大理实一体化课程体系改革，深化“订单班”、现代学徒制等校企一体化育人模式，加大信息技术在教学中的应用，促进学生自主学习、创新和就业的能力提高。四是坚持开放办学，要加强技术技能积累，扩大对外合作，扩大职业教育的国际影响力和竞争力。

2. 坚持人才培养质量提高为发展动力

质量决定兴衰，高水平的人才培养质量才能吸引高水平的教师、优质的生源、留学生和社会资源。高水平高职院校建设要以提高人才培养质量为核心，深化人才培养模式改革，完善质量监控体系，强化育人环境改善，全面提高人才培养质量。一是要深化人才培养模式改革。加大行业企业标准和国际成熟职业标准的引入，推动工学结合的人才培养模式深度和纵向的发展。二是要强化教学规范管理。要全面落实央省教学规范，探索适应生源特点的人才培养新模式，不断创新教学管理机制，提高服务师生水平。三是要完善质量保障机制。推进建立教学工作诊断与改进制度，发挥好人才培养数据状态平台作用，建立常态化的高职院校自主保证人才培养质量的机制，做好人才培养质量年度报告制度等。

3. 坚持产教融合为主线

坚持产教融合、校企合作，坚持工学结合、知行合一的职业教育的本质要求。示范院校建设，创建了工学结合的人才培养模式，解决了职业教育专业建设的核心问题；骨干院校建设，形成了校企合作机制，解决了学校层面的合作问题；高水平高职院校和骨干专业建设，聚焦服务一流产

业发展，要在更大范围、更高层次、更深程度上促进产教融合。职业学校要主动对接企业需求，增强服务企业发展的针对性和支撑力；要支持和引导企业深度参与学校育人过程，通过组建职教集团、专业建设指导委员会、董事会（理事会）等形式，纵深推进企业参与教育教学改革、专业建设、师资培养和学生实习实训等教学环节的深度和广度。大力推进现代学徒制试点，充分发挥企业育人的主体作用；深化体制机制改革，鼓励社会力量以资本、知识、技术、管理等要素参与公办高等职业院校改革，大胆探索混合所有制办学模式。

高水平高职院校建设路径

高水平高职院校建设，坚持产教融合、校企合作、工学结合为建设主线，加快推进高标准校园基本条件建设，紧跟技术进步改善实习实训条件，加大支持服务国家战略发展支柱产业及区域发展紧缺专业相关专业建设，提升学院社会服务能力，深化产教融合，聚焦内涵建设，坚持创新驱动，扩大开放办学，打造一批人才培养、科技创新、专业建设与产业融合发展的杰出技术技能人才培养高地。

1. 融合发展，创新体制机制

以优化内部质量治理体系为重点，完善质量保证体系，创新办学体制机制，创建校企合作平台，推进办学体制机制创新。

优化治理体系，提升治理能力。全面实行党委领导下的校长负责制，加快凸显学院特色的现代大学制度建设，建立理事会或董事会；拓宽师生参与学校民主治理的渠道，发挥学生代表大会的桥梁纽带作用；构建权责分明、管理科学的内部管理体制和督察机制；优化机构设置，深入推进两级管理模式改革，重塑职能分工，充分激发二级教学单位的办学主体地位，构建集约高效、服务专业发展的两级管理体系，建成以目标管理为导向的全院、全员考核机制，推进学院管理效能提升。

开展教学诊断与改进，健全质量保证体系。推进教育治理体系和治理能力现代化为目标，落实学校办学主体地位、激发学校办学活力，加快建立健全院校自主发展、自我约束的运行机制。发挥职业院校的质量责任的内在自觉性，建立全员全过程全方位的质量标准体系；发挥教育主管部门的管控应激性，对院校的质量保证机制和能力进行有效管控；发挥第三方中立性监测与评价体系，建立监测评价的外在技术性，建成“院校主体、政府推动、市场引导”的质量保证体系。

搭建校企合作平台，推进产教深度融合。加强与行业职业教育教学指导委员会的合作，建立健全政府主导、行业指导、企业参与的职业教育办学模式，支持规模以上企业探索产教融合先行先试，激发政校企行人才、设备、场所活力，打造一体化人才培养基地、技术创新基地、科技服务基地等。组建职教集团或连锁型职教集团，推动教育链与产业链的有机融合。

创新办学机制，创建特色学院。鼓励和支持社会力量联合办学，创建虚拟学院和特色学院，突出二级学院的办学主体、质量主体、责任主体地位。扎实推进现代学徒制试点，发挥企业办学主体地位，成立以现代学徒制培养为主的特色学院；探索以资本、知识、技术、管理等要素参与办学模式，成立具有混合所有制特征的二级学院。

2. 内涵发展，推进优质资源扩容升级

紧贴行业产业建专业，打造院校特色鲜明的专业体系，创新工学结合人才人才培养模式，打造一流师资队伍，推动学院内涵发展。

创建特色专业体系，创新人才培养模式。紧密围绕“中国制造 2025”“军民融合”“一带一路”等国家发展战略，坚持把专业建在产业链上，基于大数据创建科学、可行的专业设置动态调整机制，不断优化专业结构，打造一批彰显学院特色、支撑产业发展的专业体系。发挥企业育人主体地位，深入推进订单式培养模式，扎实推进校企联合招生、联合培养的现代学徒制人才培养模式创新。探索与实践本科层次职业教育人才培养实现形式。

推进信息技术应用，创新教学方法改革。大力推进教学信息化建设及其应用，按照“院校主体、政府支持、社会参与”的方式，集聚优质资源，建成具有中国特色的公共服务平台和在线开放课程体系；整合社会资源，扩大行业企业参与，打造一批优质高等职业教育专业教学资源库。充分发挥信息化技术在职业教育教学中的应用，打造智慧化校园，创建数字化、网络化、个性化、终身化的教育体系，全力构建人人皆学、时时可学、处处能学的学习环境。

优化人才队伍结构，加强师资队伍建设。健全适合职业教育发展的职称评价体系，完善以品德、能力、业绩为导向的职称评价标准，推动教师分类评价、分类管理的人事管理制度改革；建设“双师型”教师培训基地，推动和加强高职院校师资队伍建设；建成大师工作室，推动技能大师技术创新成果和实践经验加速传承和推广；加快推进一流专业教学团队群建设，发挥优秀教师对青年教师的传、帮、带，支持和培育教学名师和教坛新秀，实施“教学名师引领计划”，培养一批国家级、省级教学名师。

创新校企合作，强化社会服务能力。对接社会发展，服务国家需要，建成与区域经济社会发展相匹配、相协调的现代职业教育体系；坚持“共建、共享、共用”原则，打造科技应用技术服务中心；打造终身学习成果认证、积累与转换的全民公共服务平台；鼓励和支持现代产业工人、新型职业农民、进城定居农民工和退役军人等重点人群接受学历和非学历继续教育渠道，为农民通过半工半读方式接受职业培训和教育提供条件。

3. 创新驱动，加强技术技能积累

坚持创新发展，发挥职业院校技术技能人才优势，注重文化育人，促进技术技能成果积累转化，完善技能大赛制度，将职业院校打造成区域技术技能积累的聚集地。

建立技术技能人才多样化成长通道。完善高职院校分类考试评价方式，突出“文化素质+职业技能”考试办法，健全职业适应性测试办法，限定中高职贯通考试招生专业，规范高职院校注册入学方式。探索建立“中职-高职-本科”技术技能人才成长通道，打通职业教育“立交桥”，构建适应于个人全面发展的先打职教体系，为学生多路径成才、多样化选择搭建“立交桥”。

建立和完善技能大赛制度。进一步发挥全国技能大赛及各类大赛对教学方式改革、提高教学质量的推进作用；坚持政府主导、行业指导、企业参与，构建“校级-省级-国家”层级提升的三级联动培养的机制，以赛促教、以赛促学、以赛促改，提升学生实际动手能力、规范操作水平、创新意识水平。

加快推进技术积累及转化。打造具有持续创新能力的科技服务与创新团队建设，创建一批具有持续发展能力的技术技能积累中心或工程技术中心，促进技术技能积累与转化。推动校企共建技能大师工作室、实验实训平台、技术工艺和产品开发中心等，将学院打造成为技术技能积累与创新的重要载体。发挥职业教育集团作用，促进教育链和产业链有机融合，探索组建覆盖全产业链的职业教育集团。

促进文化育人与技术技能积累的融合发展。加强校园文化建设，强化大国工匠精神培育，推进产业文化、企业文化、职业文化进校园、进课堂，促进职业技能和职业精神融合发展；持续推进人文素质教育实践活动，在文化育人实践中推动技术技能积累，在文化传承创新中提高育人水平，着力培养追求卓越、精益求精、敢于创新的工匠精神。

4. 合作发展，推进对外交流与合作

加大引进国（境）外高水平专家和优质教育资源，持续推进学生对外交流，加强师资对外脚力力度，跟进“一带一路”战略，支持中国企业和产品“走出去”，提升中国职教国际影响力。

提升合作办学质量。创新中外合作机制，围绕国家战略发展相关产业开展专业建设，借鉴和吸收国（境）外优质教育资源，建成一批标杆性合作办学机构和项目；对接国际标准，参照《华盛顿协议》《悉尼协议》《都柏林协议》等国际工程教育互认体系，指导专业建设；坚持“扩大开放、规范办学、依法管理、促进发展”建设方针，扩大中外合作办学项目，探索职业院校到国（境）外办学方式，提升职业教育国际影响力。

拓宽技术技能合作。与世界一流应用技术学校或科研机构开展深度合作与交流，参与国际或区域性重大项目、科学工程，参加国际标准和规则的制定，不断提高学院国际影响力。

扩大师生对外交流。健全中外合作管理制度，鼓励和支持国（境）外高水平技术技能专家来华任教，扩大中外学生互换、教师互派、学分互认力度，培养通晓国际规则、具有国际视野的杰出技术技能人才。

服务国家“走出去”战略。推动建立与中国产品和企业“走出去”相配套的职业教育模式，面向当地员工，探索技术技能培训和学历教育融合发展形势，解决中资企业海外生产经营需要的本土化人才培养难题。与规模以上跨国公司合作，探索建立国际化人才培养基地。

高水平高职院校建设是职业教育支撑国家重大发展战略的重要手段，是推动经济升级转型的有力举措，是提升职业教育内涵发展的本质要求。按照把握人才培养质量核心，坚持服务发展、促进就业，深化改革创新，强化产教融合、校企合作，开放办学的要求，打造一批培养杰出技术技能人才的高水平高职院校，推动职业教育更好的服务国家战略发展，推动我国职业教育发展迈上新的台阶。

把职业教育摆在更加突出位置！

中央深改委审议通过《国家职业教育改革实施方案》

来源：公众号“民教之声”（2018年11月15日）

要把职业教育摆在更加突出的位置，对接科技发展趋势和市场需求，完善职业教育和培训体系，优化学校、专业布局，深化办学体制改革和育人机制改革，鼓励和支持社会各界特别是企业积极支持职业教育，着力培养高素质劳动者和技术技能人才，为促进经济社会发展和提高国家竞争力提供优质人才资源支撑。

据新华社北京 11 月 14 日电 中共中央总书记、国家主席、中央军委主席、中央全面深化改革委员会主任习近平 11 月 14 日下午主持召开中央全面深化改革委员会第五次会议并发表重要讲话。他强调，庆祝改革开放 40 周年，要以新时代中国特色社会主义思想为指导，深刻总结改革开放光辉历程和宝贵经验，引导广大干部群众充分认识改革开放重大意义和伟大成就，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，继续高举改革开放伟大旗帜，把握完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的总目标，不断把新时代改革开放继续推向前进。

中共中央政治局常委、中央全面深化改革委员会副主任王沪宁、韩正出席会议。

会议审议通过了《海南省创新驱动发展战略实施方案》、《海南省建设国际旅游消费中心的实施方案》、《关于支持海南全面深化改革开放有关财税政策的实施方案》、《关于支持海南全面深化改革开放综合财力补助资金的管理办法》、《关于调整海南离岛旅客免税购物政策工作方案》、《加快完善市场主体退出制度改革方案》、《深化政府采购制度改革方案》、《国家职业教育改革实施方案》、《关于加强县级融媒体中心建设的意见》、《关于深化改革培育世界一流科技期刊的意见》、《关于推进基层整合审批服务执法力量的实施意见》、《关于加强和改进出版工作的意见》、《国家组织药品集中采购试点方案》、《关于全面推行行政执法公示制度执法全过程记录制度重大执法决定法制审核制度的指导意见》和《“街乡吹哨、部门报到”——北京市推进党建引领基层治理体制机制创新的探索》。

会议强调——

要把职业教育摆在更加突出的位置，对接科技发展趋势和市场需求，完善职业教育和培训体系，优化学校、专业布局，深化办学体制改革和育人机制改革，鼓励和支持社会各界特别是企业积极支持职业教育，着力培养高素质劳动者和技术技能人才，为促进经济社会发展和提高国家竞争力提供优质人才资源支撑。

会议强调——

各地区各部门要扎实做好庆祝改革开放 40 周年工作，把回顾总结 40 年改革开放同新时代推动全面深化改革结合起来，把吸取改革开放历史经验同解决现实矛盾问题结合起来，把充分展示改革开放伟大成就同提升人民群众获得感结合起来，把深化改革开放同推动实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦结合起来，以更大决心、更大勇气、更大力度把改革开放推向深入。要注意从历史、全局、战略的高度总结 40 年改革开放成就和经验，突出时代性、思想性、实践性。要坚持问题导向，对一些带有共性、规律性的问题，要注意总结和反思，以利于更好前进。

会议指出——

党的十八大以来，我们站在新的历史起点上部署推动全面深化改革，既取得很多重大历史性成就，也创造和积累了很多改革的新鲜经验。要把这个阶段改革工作总结好，把新时代改革开放精神风貌展现好。

会议强调——

庆祝改革开放 40 周年，要拿出实实在在的行动，在抓改革落实上下更大气力，关键是找准问题、抓住问题、解决问题。既要关注整体面上改革推进落实情况，也要善于从小处切口、点上发力，确保问题发现一个就能解决一个。地方抓落实要从全局高度把握党中央战略意图，使地方改

革更好融入国家改革发展大局，把党中央要求搞准，把存在突出问题搞准，做实改革举措，提高改革效能，切忌形式主义、官僚主义。

会议指出——

40 年实践证明，越是环境复杂，越要保持战略定力，把得住大局，看得清方向，站得稳脚跟，担得起风险。我们要加强战略研判，既谋划战略性改革，也推动战役性改革，通过改革来释放内需潜力、激发经济活力、培育增长动力。要营造好改革开放社会氛围，加强正面宣传和舆论引导，及时回答干部群众关心的重大思想认识问题，善于听取正确意见，坚定全社会改革信心。

中央全面深化改革委员会委员出席，中央和国家机关有关部门负责同志列席会议。

（文章来源：微言教育）

职业教育常用教学法

来源：公众号“悉尼研究院”（2018 年 10 月 27 日）

一、行动导向教学法

行动导向是指以行动或工作任务为主导方向的职业教育教学模式，其目的在于培养学生的职业行动能力。近几年，我国高等职业教育在迅速发展，各高职院校纷纷学习德国职业教育中的行动导向教学法，进行行动导向的教学改革，探索行动导向的教学方法。现将常用的行动导向教学法进行简单介绍。

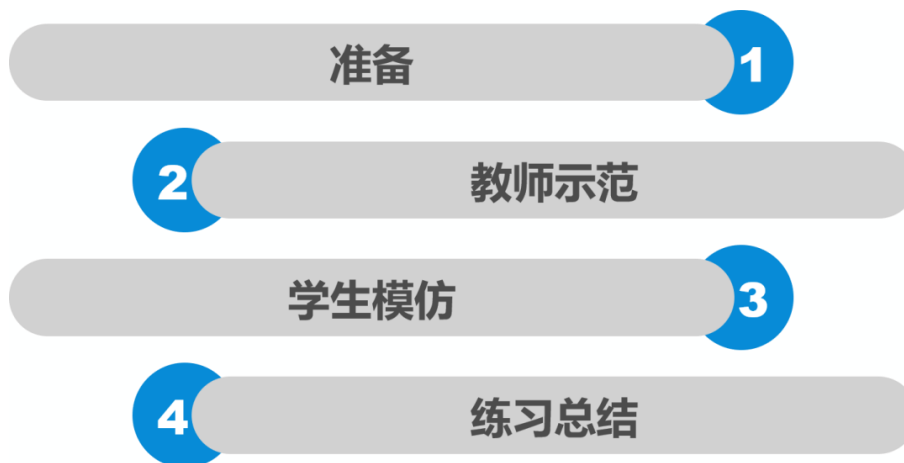


二、谈话教学法

谈话教学法是通过师生之间的谈话进行教学的方法，适合个体化教学辅导。该法应有明确的学习目标，在教学活动开始时，教师应当让学生详细了解这一学习目标。在教学中，教师还可与

学生共同确定学习目标，这是自我管理学习的重要特征。在教学实践中，谈话教学法常在一学习单元中的特定教学阶段采用，用于学生收集、整理信息资料和交流学习工作经验等。

三、四阶段教学法



四阶段教学法是一种起源于美国岗位培训的、系统化的教学方法。

- 1) 准备：教师通过设置问题说明学习内容的意义，调动学生的积极性。
- 2) 教师示范：不仅是让学生获得感性知识加深理解，而且要让学生知道教师操作的程序，即“怎样做”，他们接着也要这样做。
- 3) 学生模仿：挑选多个学生按示范步骤重复教师的操作，必要时解释做什么，为什么这样做。教师观察学生模仿过程，得到反馈信息。
- 4) 练习总结：教师布置练习任务让学生独立完成，自己在旁监督、观察整个练习过程，检查练习结果，纠正出现的错误。教师还可将整个教学内容进行归纳总结，重复重点和难点。

四、六阶段教学法



以“示范——模仿”为核心的六阶段教学方法的教学阶段划分如下：

- 1) 激励。教师唤醒学生的学习积极性，讲明目标和学习任务。
- 2) 遭遇困难。学生学习教学内容，了解学习中的困难，教师发现学生错误。
- 3) 寻找解决问题的方法。学生找出或由教师指出解决问题的方法。
- 4) 试验。可通过“思维想像”实现，但最好采用以学生为中心的方式。
- 5) 记忆与掌握。所学内容应被长期保留。
- 6) 运用。学生把所学知识、技能或行动方式运用到日常的职业行动中。

五、角色扮演法

教师设计一项任务，让学生扮演角色参与教学活动，进入角色情景，以某种任务的完成为主要重点目标，让学生不论是亲身体验或是从旁观察，都务必将注意力专注于活动的进行过程上，让学生在课程中，借着自身经历的过程来学习并获得知识，达到加深对专业理论知识的理解并能灵活运用为目的，进而培养综合素质，为学生进入未来的职业岗位乃至适应今后的变更，奠定一个良好的基础。

六、模拟/仿真教学法

在职业教育领域，如实习教学中，有些环境复杂安全或设备昂贵等因素不利于学习训练，可采用模拟/仿真训练，避免发生不良后果。本法也可以是为了使学生能够置身于未来从事职业的社会系统之中，把繁杂的文字叙述、规定、要求等融入模拟训练中，促进学生的理解与掌握，感悟未来职业岗位的氛围，激发学生学习的兴趣和积极性，产生良好的教学效果。

七、项目教学法

该法是师生通过共同实施一个完整的“项目”工作而进行的教学行动，项目为学习任务的载体。项目可以是指以生产具体产品的工作任务，如某种食品、模型汽车、检测任务等；在商业、财会和服务行业，代表整体特性并可见成果的工作也都可以作为项目，如商品展示、产品广告、应用小软件等。

八、引导课文教学法

引导课文教学法是借助一种专门教学文件即引导课文及引导问题，通过工作计划和自行控制工作过程手段，引导学生独立学习和工作的教学方法。其任务是建立起工作和它所需要的知识、技能间的关系，让学生清楚完成任务应该通晓什么知识，应该具备哪些技能等。

九、张贴板教学法

张贴板是可用大头针随意钉上写有文字的卡片或图表的硬泡沫塑料或软木板，是一种

典型的“可由师生共同构建的教学媒体”。张贴板教学法是在张贴板面上，钉上由学生或教师填写的有关讨论或教学内容的卡通纸片，通过添加、移动、拿掉或更换卡通纸片进行讨论、得出结论的研讨班教学方法。

十、头脑风暴法

头脑风暴是教师引导学生就某一课题自由发表意见。该法是一种能够在最短的时间里获得最多的思想和观点的工作方法，通过集体讨论，集思广益，促使学生对某一教学课题产生自己的意见，通过同学之间的相互激励引发连锁反应，从而获得大量的构想，经过组合和改进，达到创造性解决问题的目的。

十一、思维导图教学法

思维导图，是用来组织和表征知识的工具，通常将某一主题的有关概念置于圆圈或方框之中，然后用连线将相关的概念和命题连接，连线上标明两个概念之间的意义关系。“思维导图”是一种独特的画图方式，将思维重点、思维过程以及不同思路之间的联系清晰的呈现在图中。这种方式在处理复杂的问题时，一方面能够显示出思维的过程，另一方面可以很容易理清层次，让学生掌握住重点，能够启发联想力与创造力。

十二、案例教学法

案例教学是一种通过模拟或者重现现实生活中的一些场景，让学生把自己纳入案例场景，通过讨论或者研讨来进行学习的一种教学方法，主要用在管理学、法学等学科，如今也广泛应用于临床医学教学中。教学中既可以通过分析、比较，研究各种各样的成功的和失败的管理经验，从中抽象出某些一般性的管理结论或管理原理，也可以让学生通过自己的思考或者他人的思考来拓宽自己的视野，从而丰富自己的知识。

十三、任务驱动

所谓“任务驱动”就是在学习信息技术的过程中，学生在教师的帮助下，紧紧围绕一个共同的任务活动中心，在强烈的问题动机的驱动下，通过对学习资源的积极主动应用，进行自主探索和互动协作的学习，并在完成既定任务的同时，引导学生产生一种学习实践活动。“任务驱动”是一种建立在建构主义教学理论基础上的教学法。它要求“任务”的目标性和教学情境的创建。使学生带着真实的任务在探索中学习。在这个过程中，学生还会不断地获得成就感，可以更大地激发他们的求知欲望，逐步形成一个感知心智活动的良性循环，从而培养出独立探索、勇于开拓进取的自学能力。

基本含义。“任务驱动教学法”是一种建立在建构主义学习理论基础上的教学法，它将以往以传授知识为主的传统教学理念，转变为以解决问题、完成任务为主的多维互动式的

教学理念；将再现式教学转变为探究式学习，使学生处于积极的学习状态，每一位学生都能根据自己对当前问题的理解，运用共有的知识和自己特有的经验提出方案、解决问题。

十四、问题教学法

问题教学法就是教材的知识点以问题的形式呈现在学生的面前，让学生在寻求，探索解决问题的思维活动中，掌握知识、发展智力、培养技能，进而培养学生自己发现问题解决问题的能力。在这种课上，教师有意地创设问题情境，组织学生的探索活动，让学生提出学习问题和解决这些问题（这种作法的问题性水平较高），或由教师自己提出这些问题并解决它们，在此同时向学生说明在该探索情境下的思维逻辑（这种作法的问题性水平较低）。“问题教学”为学生提供了一个交流、合作、探索、发展的平台，使学生在问题解决中感受学习的价值和魅力，在教学活动中以“问题”为线索，基于问题情境发现探索知识，掌握技能，学会思考、学会学习、学会创造，促进学生创造思维的发展。

十五、情景教学法

所谓情景教学法，就是指教师依据教学目标和要求，利用各种教学设备和手段创设出一些真实的或模拟的真实场景，使学生将知识融于现实生活中的一种互动的教学模式。

采用“情景教学”，一般说来，可以通过“感知——理解——深化”三个教学阶段来进行。

1

感知 创设画面，引入情景，形成表象。

理解 深入情景，理解课文，领会感情。

2

3

深化 再现情境，丰富想象，深化感情。

十六、理实一体化

理实一体化教学法即理论实践一体化教学法。突破以往理论与实践相脱节的现象，教学环节相对集中。它强调充分发挥教师的主导作用，通过设定教学任务和教学目标，让师生双方边教、边学、边做，全程构建素质和技能培养框架，丰富课堂教学和实践教学环节，提高教学质量。在整个教学环节中，理论和实践交替进行，直观和抽象交错出现，没有固定的先实后理或先理后实，而理中有实，实中有理。突出学生动手能力和专业技能的培养，充分调动和激发学生学习兴趣的一种教学方法。



十七、启发式教学

启发式教学作为重要的教学方法之一，被广泛应用于各个科目和各种教学过程中，其所收到的教学效果也是显而易见。具体说，启发式教学就是指教师在进行课堂教学过程中，依据知识的连贯性和联系性特点，从学生的实际出发，遵循教学的客观规律，由浅入深，由表及里，由易到难的逐步提出问题，以问题的阶梯性特点，引导学生积极主动的融入到课堂教学中，自觉轻松的掌握知识的教学方法。教学中的启发要具有实效性，就要做到从课堂内容和学生的实际出发，以教师的循序渐进的有效引导，启发学生对课堂所学内容进行正确思考，并找到解决问题的方法。

十八、讨论式教学

讨论法教学，是在 1904 年由哈佛大学首先提出，历史比较久远。其本质就是一种“提出问题—引导探索—教学相长”的教学模式，即教师首先提出讨论的题目，然后引导学生开展对于该题目的激烈讨论，最后教师进行概括性地总结。在整个过程中达到了教与学的相互促进，这无疑一方面向学生提供了一个积极、主动的学习机会，另一方面又要求教师在运用该方法的实践过程中，正确引导好学生的讨论。整个实施过程包括三个环节，“准备工作—学生讨论—教师总结”。

十九、扩展小组教学法

扩展小组教学法是培养学生合作学习的一种方式。此方法主要分为以下阶段：

①“独立工作”，学生独立思考老师布置的任务或问题（例如：初入职场的人应具备哪些能力？），将答案记录下来；②“两人合作”，比较两人的答案，并找出共同找出最重要的五项能力；③“四人一组”，小组成员比较答案，选出认为最重要的五项能力；④“八人一组”，在大组中比较答案，并选出共同认为最重要的五项能力。最后将大组的讨论结果展示在展板上。

陈春花：传统的管理已经远远不够了

来源：公众号“春暖花开”（2018年12月05日）

导读：12月2日上午，由《中国企业家》杂志主办的2018（第十七届）中国企业家领袖年会专门有一场由北京大学国家发展研究院管理学教授、BiMBA商学院院长陈春花主讲的管理论坛。

在这场名为「快速成长期的管理变革」的论坛上，她告诫企业家们，今天的组织管理正变得更加复杂、价值更加多元、更加网络化，管理者像过去一样仅仅做好计划、组织、领导、控制这些传统的工作是远远不够的，必须还要在此基础上做好变革管理、知识管理跟重塑领导力这三件事情，这样才能成功应对这些快速的变化。

以下是陈春花的演讲摘录：

1 快速成长期的三个特点

快速成长期应该有三个特点。

第一个特点是企业的成长速度是非常快的，这里面包括人员的增长、规模的增长以及市场机会的增长。

第二个特点是外部大环境的变化速度也是非常快的，这样的快速变化的环境就会导致我们对管理的要求也更高了。

阿里巴巴在双十一之后宣布了它的结构调整，而在此之前京东和腾讯都做出了类似的举措。很多人就此问我：「这是不是一件很大的事情？」我的回答是：「这其实是一件很普通的事情。」因为，当外部的环境变化非常快的时候，组织结构的调整也必须非常快地变化，你的结构不变就没有办法应对外部快速的变化。

第三个特点其实跟一些新兴行业出现的速度有关系。以前我们在做整个企业战略的时候，其实不太讨论时间这个概念，我们一般会讨论产业边界、企业的核心能力、内部资源、顾客的需求、竞争对手、上下游供应链等等。但是今天我们仅仅讨论这些东西是不够的，还必须要加一个东西，那个东西叫做时间轴，也就是你得把时间放上去。为什么要把时间放上去？因为我们几乎每一个行业在今天好像都被重新定义了。

比如说我们以前讲新零售，可能比较多的是强调货品齐全、客流充足、最好的商圈、合理的价格，但是今天讲新零售，最重要的是讲配送，就是我买的东西什么时候给我送到，时间轴就进来了，你会看到零售的逻辑变了。

我们今天看学习也是一样。我们之前在讲学习的时候，一定需要一个空间，有一个场景，然后你以前学很多东西可能很久都不用，但是今天学习的一个很重要要求就是你在干中去学，学中去干。

所以，时间轴其实是加入到了我们的每一个领域、每一个功能里面。在每一个领域和功能当中加入时间轴的时候，我们也可以把它称之为快速成长。

以上就是快速成长的三个特点，如果你不能从这三个角度去理解快速成长，你可能就会因此变得很被动。

2 组织管理的三个变化

以这三个维度作为背景，我们今天就来看看管理变革到底要做什么。

今天的组织管理遇到的最大的不同就是我们有三个很大的变化。

第一个变化叫做复杂性，就是你在理解这个变化的时候，你一定要理解它的复杂性。

第二个变化就是我们的价值越来越多元。

我举个小小的例子，你今天会发现我们对于组织里的 90 后很难管理。为什么？因为他的价值观跟你不一样。可能他认为来工作的目的就是来打发时间的，而你认为他是来创造价值的，你们俩的认知偏差是非常大的。

这时候如果你以你的方式激励他，你就会发现没有任何的效果，他唯一的需要就是你别干扰我，让一天好好过去就行了，下班我就走。你很希望他能创造更大的价值，他就会问你创造那么大的价值干什么？活着比什么都重要。你会发现你没有语境跟他沟通了。

你能说他有问题吗？没有问题，他只是价值观跟你不一样。我们认为加班很正常，我们认为一辈子很努力地工作很正常，但他们认为你一辈子只是努力地工作，你这一生就白过了。这时候你会发现你们的价值观是完全不一样的，价值其实是越来越多元的。

我曾经在一个行业里面，他们说企业的产品质量好很重要，只要质量好人家就会买单。结果后来我们发现在市场上那些年轻人不关心这个，他只关心哪个东西好看，好看的东西就买单，质量这个事情没有排在第一位。这时候，你就会发现价值观是不一样的。

价值多元化对我们年纪稍微大一点的人来说，挑战是非常大的，为什么？因为年轻人破了你很多认知的底线，你认为正确的东西他漠不关心，你认为非常紧张的事情在他看来无所谓，这时候价值之间的冲突实际上是非常明显的。可是大家记住，未来是他们的，所以要改变的是你，并不是他。

我常常遇到管理者跟我说，你能不能教我一下把年轻人调整过来。我说你得调过去跟他一致，因为你是被淘汰的那一个，他是活得比你长的那一个，你得接受他的价值往那边走。

这就是我们讲的第二个挑战，就是价值越来越多元。

这种变化会带来第三个变化，就是组织变得越来越网络化。我刚才提到的这三大互联网企业以及其他一些新兴企业在不断地调整自己的组织结构的时候，大家很紧张，我就讲很正常，因为这些企业越来越变得网络化，它内部的所有结构也因此必须要动态，你不能动态地设计你的结构就不会非常好。

我用三个维度告诉你这个快速成长期说的是什么，它带来的最重要的、我们在组织管理当中要面临的挑战是这三样东西，这三样东西你要很认真地面对。我个人认为大部分的管理者或者我称之为 70 后以上的管理者准备是不足的，他没有准备好接受这个挑战，他依然还在讨论的是另外一些他比较习惯的东西，事实上我们所有的东西都变了。

3 传统管理的四个职能

已经不能解决全部问题

这个变化意味着什么？这个变化意味着我们传统管理所说的四样东西其实是解决不了我们今天所遇到的难题的。在传统管理当中，最重要的是计划、组织、领导、控制这四个。为什么说传统的这四样东西没有办法解决今天的难题呢？

计划是什么？计划是解决资源跟目标之间的关系，也就是说计划是解决你怎么为你的目标找资源的问题，如果你能够为你的目标找到资源，目标一定会实现。计划就是为目标寻找资源的行动，我们称之为计划。

组织是什么？组织是为每一个责任安排权力，也就是说它是在解决权力跟责任的关系。组织管理如果做得不够好的话，你会发现有责任的人没权力，有权力的人不用负责任，这就是组织管理最糟糕的地方。

事实上我们很多企业就是这么糟糕，你会发现它所有的权力都集中在二线，集中在高层，但是高层从来没有卖过一个产品、见过一个顾客。职能部门从来没有到一线去走过，但是他说了算，他评价你、评估你甚至分配你的资源。我们公司里面最有权力的就是财务和人事，这两个人是从来不卖东西，从来不服务顾客的，但是你们就让他们两个权力最大，他们两个有权力评价任何一个业务单元，这说明你的组织管理出问题了。

什么叫做领导？领导是一个职能，这个职能最主要的就是让所有的人都能发挥作用。如果说组织里面只有一部分人能够发挥作用，大部分人不能发挥作用，那肯定是领导的职能不对。

为什么一部分人发挥作用，大部分人不发挥作用呢？原因就在于你发挥领导职责的时候只能用你习惯用的人，不习惯用的人你不能用，这就变成你没有用了。所以很多领导人跟我说我怎么培养不出来人？我说你肯定培养不出来，因为你只相信一两个人。

如果只相信一两个人，绝大部分人就会被淘汰，因为你不信他，他为什么要给你卖命呢？你信的这两个人因为过度的信任，就要想办法让周边的人都死掉，因为他们得保护他们自己。最后，你会发现这个公司你成了「光杆司令」，因为你只信任一两个人，这一两个人绑架了所有的信息，其实你已经不了解公司了。所以在讲领导职责的时候，我希望你能够让所有人都有机会发挥作用，不是只用一两个人。

什么叫控制？控制就是讲公司要有标准，然后这个标准是可以执行的。

为目标寻找资源，让责任配上权力，让每个人可以发挥作用，让公司有共同遵循的标准，这是我们讲的管理四大职能。

从基础的管理上来讲，你把四大职能做了你的管理应该是 OK 的，但是为什么今天这个不完全够，就是前面我说的三个变化。如果我们只做这四个职能的时候，你会看到里面有些东西没有碰到。

我们今天的很多目标本身就是不确定的，因为它本来就是要变的。如果你现在做年度计划，你是很难从头到尾贯穿到底的，所以我们常常要求季度动态调整。以前不会，以前做年度计划一年做到底就行了，现在要求你每个季度回馈，每个季度滚动检查，然后实事求是地来调整，这时候你就会发现目标是个动态，这是第一个概念变了。

第二个概念，我们今天看责任和权力之间，如果把它固化掉，那么这个人的创造力就被约束了，因为他被固化住了。你不要把它固化掉，你不固化掉就会有新的惊喜和创造力出来。

另外，想要所有人都发挥作用，以前在领导职能上比较容易做得到，但是今天可能遇到最大的挑战就是我们所有的人也是动态的。很多企业家对我不太敢培养人，因为培养好了他就走了。但是人走这件事情在今天是最正常的现象。这个怎么办？还有，我们说要有标准，然后标准能够让大家得以执行，但是今天技术跟标准之间的转换也是一个非常大的调整。

所以，你就会发现传统职能的四个最重要的价值不能全部解决问题，它没有面对未来的能力，它可以把你现在做好。如果我们想把现在做好就必须得做这四件事情，但光把现在做好不意味着你有未来。

4 变革管理有四个要求

要面向未来，我们要做三件事情，这三件事情分别是：你要有能力做变革管理，你要有能力做知识管理，另外一个就是你要有能力重塑领导力。

第一个变革管理，我们在变革管理当中一个非常重要的核心部分就是你要有一个组织逻辑。我不知道在座的各位你们组织里面是一个什么样的逻辑，比如说你是不是认为你的公司把 KPI 完

成了，就算是一个很好的安排？那我来告诉你，这个组织逻辑是有问题的，因为这个组织逻辑就是我们称之为不增长的逻辑，因为你只满足于完成已设定的目标。

你必须让你的组织能力超越你的 KPI，我们称之为增长型的组织惯性。我们之所以让你去掉它的目的，不是在于说不要实现它，而是我们要求你整个组织不能满足于已设定的目标。因为有很多动态情况出现，如果你只是满足于已设定的目标，你就会发现如果环境动态变化特别大的时候，你的组织没有能力应对。

我相信我们所有的中国企业在 2017 年都不会想到我们民营经济在 2018 年会遇到这么困难的情况，我们也从来没有想到中美贸易会影响到这样的程度，这些都是你不能预估的，如果你用 KPI 的逻辑，你今年就没得做了，因为所有的环境跟你设定 KPI 时的环境都不一样。

但是我很坦白地告诉大家，我所服务的一些企业今年的情况非常好，原因就是在于他们是一个增长型的思维，不是一个 KPI 的思维。所以，我们在讲变革的时候，一定要记住，必须要有一个以发展为目的的思考逻辑，而不是一个稳定态的逻辑。稳定态的逻辑就是我设定什么就是什么，但是环境不会是这样。

一个具有增长型思维的组织主要有三种表现：

第一，整个组织的思考习惯是从外向内的，就是看市场、看顾客、回看自己，而不是从内向外看的；

第二，在任何情况下都讨论增长，就是不断地问增长从哪里来；

第三，鼓励内部去做创新，就是用以前不一样的工作方式来实现今年的目标。

整个变革管理的第一个要求，就是你要有一个组织的逻辑。按照组织的增长型的思维惯性，你就能明白增长永远都在的。

第一，没有什么行业增长到不能再增长。

第二，没有什么企业大到不能再大。

第三，没有哪个需求是被百分之百满足的。

第四，没有什么企业能够真的保证自己永远不犯错误。

客观地想这四件事情，你怎么能够不保持这个增长的逻辑呢？

我到一家公司当总裁的时候，刚好全行业下滑，公司业绩也下滑，大家认为没有机会了。他们跟我说，因为行情下滑所以我们下滑。我说行情是什么？行情就是我们已经在里面的人做出来的那个东西，如果你不把自己放里面不就没有行情了？

所以从此之后我们公司的人不可以讲行情。还有，行情好的时候你好我不会表扬你，行情坏的时候你坏我觉得你也没有什么理由。一个好的经营就是行情好的时候我比行情更好，行情坏的

时候我比行情坏得少，这才叫你懂经营。如果你完全都是靠行情的话，我们只能说是你命的问题，跟你没有关系。所以以前他们老对我说中国企业很厉害，我说主要是命好，因为改革开放四十年中国都在增长。这两年增长不是很好了，很多就都不行了。

这就是我们讲以发展为目的的变革逻辑，就是你的变革不是为了变而变，也不是为了整谁，而是为了发展。

大家还应该记住，变革是要有成本的。如果你想要做变革，第一件事情你就让所有参与变革的人得到好处。有人说我为了做变革，把成本降下来做变革。我们控制成本靠前面的控制和标准化，靠前面的计划，让资源和目标匹配，那个是调整成本的部分，变革是不能够调整成本的，变革是要耗成本的。

我们在讨论变革这个逻辑的时候，还要解决下一个问题，就是你的变革和稳定的关系，没有稳定也是不可能有变革的，因为稳定当中才会有绩效，稳定和绩效之间是有关联的。我们的变革常常把大家折腾得受不了。

我自己去企业的时候，变革动作是非常大的，三年里面有五次大的组织变革，所有的管理层全部轮了一遍，但是我们没有出问题，原因就在于无论我们怎么去做变革，绩效都是保持稳定的。也就是说，你变革的时候让大家觉得增长了，发现业绩比之前更好，他觉得得到了更多，这个时候他会不断地拥护你变革。

我们在做变革管理当中的第一条，变革是为发展去做的，不是为别的目的去做的。如果你的变革不能给你带来新增长、带来新的机会，带来新的可能性，我建议你先别变。第二条，我们在做变革的时候一定要支付成本，如果没有为变革准备好成本，你也别变，因为你没有变革的空间。第三个，变革最重要的是保持变革跟稳定的关系。换个角度说，在变革中不能以变革作为理由不增长，不能以变革为理由亏损，不能以变革为理由下滑。

变革管理是讲三件事情：第一件事情是让组织变成增长型思维，第二是怎么准备支付成本，第三件事情是在变革当中你的业绩增长不受影响。

5 知识是一个战略性的变量

在今天我们的组织管理需要一个战略性的资源，这个战略性的资源我们称之为知识，这是我们今天很大的一个变化。

比如，我们知道全世界在若干年期间世界 500 强排第一的叫沃尔玛，沃尔玛的销售规模就有三万亿人民币左右，在全球开店，而且在百货业平均利润率一直保持非常好，但是我们知道今天它的市值和规模都会被调整，而且它自己本身也在裁员。

沃尔玛曾经创造了一套零售的知识系统，这套系统用三个东西来表现，第一个叫做全球采购，成本要比别人低一个点。第二个就是开架销售系统，我们以前所有的零售都不是开架销售的，但是它创造了开架销售，它创造了我们看到的会员店，它创造了大型商贸。第三个它是全球第一个租卫星来做全球配送的公司，以信息来驱动制造和零售之间最高效的运转。

当沃尔玛创造了零售知识系统之后，整个沃尔玛成为全球最大的一家零售公司，而且影响全世界，我们后来几乎所有的零售业都因为它从百货转向大型超市，我们称之为一次零售革命。

但现在，大家又从超市转向线上与线下融合。线上与线下融合这套知识系统谁提供的呢？亚马逊和 7-11，这两家零售企业改变了整个零售行业的战略性竞争态势，所以我们看到沃尔玛在这一轮发展当中就处于劣势了。

在讨论这个部分的时候，大家记住，今天我们有一个很大的挑战就是知识成为了一个战略性的变量而不是生产性的变量。如果你整个企业当中，没有一个我们称之为知识驱动的能力、知识与技术组合的能力，你今天其实就没有新机会的，我们很多行业其实都是因为这个被调整。

所谓重新定义其实就是用知识作为新的产业逻辑，用数据和信息作为新的产业逻辑，以技术手段作为新的产业逻辑，然后把各个行业给颠覆。

知识管理其实就是要求你要懂知识，同时知识与技术、组织兼容。现在许多传统企业的形势还是很严峻的，因为你会看到无论是阿里还是腾讯，他们现在都在做一件事情，叫做用互联网技术赋能产业。

阿里提出的五个新中，你们已经看到金融的变化了，现在还有多少人刷银行卡？几乎拿手机就全部支付掉了，要么微信要么支付宝。我们看到的新零售已经被打开，接下来就是我们讲的新制造，五个新都会出来。腾讯也是如此在赋能我们讲的产业。

这是什么？这就是我们讲的技术跟组织的兼容。我们有效的知识管理是什么？就是你获取知识和运用知识要相辅相成，这个相辅相成就会形成一个我们叫做影响组织绩效的这样一种关系，也就是说你的组织绩效现在不是只来源于我们能够把内部的管理做好，不是只是来源于我们能够把我们各种的内部要素做好，我们还来源于你对知识的获取和知识的运用这个能力够不够。

知识是一个战略性的变量，我们要做的事情是你能不能帮助你的公司有一个知识一体化的格局。什么叫做知识一体化的格局呢？就是面对这个不确定性，你能够综合、协调各种资源和捕捉重大机会，包括你组织内部的个人跟组织之间的权责力的分配，能不能真正一体把它做好。

非常多的公司不太敢授权年轻人去做创新，原因就是内部的知识系统那一套没有形成，所以我们总是怕他错，我们怕他错就没有办法创造新的可能性出来，因为新的可能性一定会在我们可能没有关注到的领域当中被释放出来。

6 重塑领导力：授权、激励和培训

第三个就是要重塑我们讲的领导力。我们今天其实比较多地讨论领导力这个话题，不知道大家理解为什么我们对领导力的话题好像比领导的概念还要强，因为领导力这个概念很重要的是把所有人都要用好。

我们在公司里把这个人用了之后，其实只有两种情况，一种情况就是他把事给你做好，一种情况就是他把事给你做坏。这个人把事做好了，你就一定要授权，做好的人如果你不授权他会觉得你不信任他，如果你坚持很久都不授权的话他会离开你。

一个企业最可惜的是什么？就是会做的人、把事情做好的人离开了，他离开你的原因都不是因为你给得不够，很大的原因是他发现你给他的信任不够，他想想还是找更信任他、让他发挥更充分的地方去。所以我告诉各位，一个能够把事做好的人必须授权。

还有一半是做不好的，做不好有两种情况，一种情况是不愿意做，一种情况叫做不会做。这两种情况我们的解决方案也是很明确的，第一种不愿意做的情况，如果激励到位他还是愿意做的。第二种不会做的情况，就是给培训。目的是什么？目的就是全部都做好。

我常常跟企业家聊天，他们跟我说陈老师我没有优秀的人你能不能推荐给我？我每次都很有郁闷，因为这说明你的领导力不够，领导力够，所有人都可以用好。我去当总裁，带领的团队一定比之前的业绩要好，原因是什么？原因就是发挥领导力，你想遇到都能做好的人这是非常难的，但是你一定遇到这三种人：会做的、不愿意做、愿意做不会做的，怎么把这三种人变好？就靠这个，所以领导力就是讲这三样东西：授权、激励和培训。

为什么我说重塑领导力呢？就是因为我发现大家刚好把这个东西用错。

举个例子，特别会做的人你就整天给他培训，天天给他激励。你给他很多培训之后他的能耐就更大了，然后他发现你给的岗位很小，最后能耐大到超过你那个位置，最后他想想老板的位置肯定不会给我，他就走了，这就是我们常犯的错误。

重塑领导力我就建议对这三个东西有一个认识。

第一个是授权。我们做授权为什么如此重要，原因就在于我们在做授权的时候真正能够锻炼人，能够培养人。培养人很重要的一个部分就是授权，就是你要让他去做，没有人可以通过学习就能够成长，一定是通过干才能成长。

我们很多时候不能够培养人的原因就是因为你不能授权，中国大部分的家长都做得不好，原因就是我们从来不授权和信任孩子，从小到大不是真心欣赏他，这个时候你的孩子是成长不起来的，唯有欣赏、授权、信任，这个人才会成长。

我们做授权的时候，我们很重要的不是讨论你给他的权利，是讨论双方责任的共识。我们在组织管理里面犯的很大的错误我们称之为自生自灭，就是把他放岗位上，说行了这个给你了，你留下来能干，留不下来就淘汰了。这在管理上是错误的，你一旦把他放在岗位上就要跟他一起工作，让他成长起来，为什么？因为最后的责任是你的，你的责任是用错人了，这个责任你逃不掉的。

第二个就是激励。激励这个概念就是使人更好、更愿意去工作。所以我们激励一定是用给那些不愿意做又能做的人，怎么让他们变得更加愿意工作，其实就是要求你要会以下这几件事情。

首先，一定要让他知道重要性在哪里，我们在激励当中其实最核心的部分就是讨论重要性，就像90后我们比较难的地方就在于他们对所有的东西都看得不重要。我们70后、80后、60后是很容易被激励的，因为我们有很多重要性，60后就觉得工作很重要，所以你只要告诉他说如果你不好好做就开除你，他就紧张了。但是你对90后说如果你不好好做就开除你，他说太好了我正想走，我自己下不了决心，你还推了我一把。所以重要性对于激励很重要，如果找不到重要性激励就不会有效。

其次是可见度，激励是需要被别人看到的，不被看到是很难有激励作用的。就像我上课问过我的学生，你们觉得金钱在激励当中重不重要？我来告诉大家，金钱是很重要的激励手段，主要是可见度高。钱的可见度是不是最高的？是的，一毛钱、十块钱、一百块钱、一百万、一千万、一个亿，是不是有差别的？

再次是看公平感。有人说企业家已经很有钱了，我们给钱其实没有激励效果，但是改革开放四十年，如果要表彰一百位企业家，我们就用十块钱做一个牌子给他。钱就是十块钱，盖章买个奖状。

有些人说对钱不在乎，其实是因为数量不够，如果数量够重要性就够，重要性够可见度够他就做了，剩下我们就看公平的程度。大家要理解什么叫激励，很多时候做激励的时候你们忽略的是这三样东西，你没有把你的整个奖励做得让它变得很重要。

最后一个就是培训。我们都清楚地知道培训最重要的是培养人，但是大家都说培养接班人很难，我来告诉你，我们要培养的是一组人，不是培养一个人。你想培养一个人做接班人真的太难，但是如果培养一个组织系统就比较容易。

我还要告诉大家培训不只是上课，所有的培训都要拿绩效检验，就是培训完了以后产出绩效你就培训对了，如果培训完了以后还是没有绩效说明你没有培训对。

还有一个要提醒大家的，我们培训大家的原因是你自己要去重要的事情，如果你做的事情都是现在大家能做的事情，你永远做不了重要的事情。

管理的基本职能，就是计划、组织、领导、控制，希望在这四个基础上你还会三个，变革管理、知识管理、重塑领导力，就是今天的管理职能是七个。只有做到这个时候，我们其实才能够真正做得到卓越的管理，否则你没有办法适应今天的变化。

管理的本质是信任，不是监督！

作者：顾嘉 来源：公众号“ 人力资源管理”（2018 年 11 月 30 日）

企业中最重要资源是人，最核心的问题也是人，很多管理上的规章制度都是对人的约束和监督。有时候制度过甚，反而起到的是副作用，人都是有情感和心理变化的。

管理者要想真正领导好员工，也需要从“心”突破，制度只是辅助。

——人力君

关于“管理的境界”，这是一个宏大的话题，不过我要讲的观点其实非常简单——管理的高级境界是信任，而非监督。

1

有一个这样的话题：无论大国企还是互联网公司，无论初创企业还是成熟企业，无论政府部门还是事业单位，有人的地方就有组织，有组织的地方就需要管理。

但是管理的方法各有千秋，管理的幅度大相径庭，管理者的风格五花八门，管理的目标也有所不同。你认为“最有效的”管理方式是什么？原因是什么？

我的答案是：与团队成员建立互信互惠的协作关系。

原因很简单，只有当管理的主体与客体之间相互信任，并且可以互相成就的时候，这种协作关系才是健康、有效的。否则，一切规章、制度、流程只能是“表面功夫”，员工心中不服气、不理解就会表现到行动上的不配合，即便假装配合执行也会走样。

2

一个值得管理者反思的现象是，不知道从何时起，员工之间、主管之间、员工与上司之间变得不再“亲密无间”，取而代之的是大量的流程与规则。

原先一句话就能办的事现在要走流程，从前一个电话可以解决的问题现在要先界定规则，不再有人主动承担责任，几乎所有事都指向一个词——“程序正义”。

诚然，企业发展到一定程度势必会经历效率到规范的转型，然而我们似乎忽略了“规范”的初心。如果制定的规范会限制企业的发展、挫伤员工的积极性，这种规范不但需要整治，还应当追究制定规范的人的责任。

或许，规范本身就是“本位主义”导向下的副产品。

另一个副作用是，这种前提就是“互不信任”的规则是会“传染”的，上行下效。上级单位之间的互不信任，导致各种明争暗斗，会让下级单位看轻、逆反乃至效仿。主管间的“与人斗争”会耗费掉他们大量精力，下属们也只能被动跟随，最终导致企业的衰退和不景气。

3

近年来，有一个提法叫做“树立问题意识、坚持问题导向”。它的本意是指实践发展永无止境，旧的问题解决了，又会产生新的问题。问题是时代的声音，只有树立强烈的问题意识，才能实事求是地对待问题，才能找到引领时代进步的路标。

一些单位却错将“问题意识”理解为“怀疑一切、否定一切”，看看员工工作中有没有漏洞、下发的管理办法中有没有寻租空间、合作伙伴管理上是不是有管理真空……

随后来一句“不能让信任代替监督”。听上去似乎还挺有道理，员工的一切行为似乎都进入了“被监督”、“被管理”的范畴，真正将权力关进了制度的牢笼。

可是这样真的有效吗？

可以杜绝企业的经营风险？

员工的行为就规范可控了？

窃以为答案是否定的，至少并非完全肯定。当组织对员工采取“问题导向”的时候，员工会产生“防备心理”，如果本身没有问题，就会尽可能地降低承担责任的可能性；如果本身有“非分之想”，就会想尽办法提升钻空子的水平。

要知道，从专业角度来看，管理者未必比经办人更懂业务，很多规则表面上看没有问题，但从经办的角度来看就是漏洞百出。一旦真的出现问题，只会变得更加隐蔽。

而且，员工在心理上是有不信任感和挫败感的，这种情绪显然十分不利于企业发展。

我并不是反对任何形式的监督，只是对“穷兵黩武”式的风险防范手段保留意见。

4

德鲁克曾经说过，管理的本质不再是建立在强权上，而是建立在组织的信任上。企业的发展出了问题，其实都是信任出了问题。员工不再相信组织，组织也不再相信员工，双方的关系剩下的只是戒备与防卫，缺少了爱与规则。

在“海底捞”遭遇的危机中，企业的回复就表现出了足够的“宽容与信任”。上午沦陷，下午逆袭，有人将海底捞的反应归纳为：这锅我背、这错我改、员工我养。

在那份刷屏的海底捞“处理通报”中写道——涉事停业的两家门店的干部和职工无需恐慌，你们只需按照制度要求进行整改并承担相应的责任。该类事件的发生，更多是公司深层的管理问题，主要责任由公司董事会承担。

我们不说这件事本身的是非对错，但仅此一点，至少表现出了企业管理层的态度：不让临时工顶包、不让基层员工扛雷。这不是宠溺，这是教育和信任。

反观有些企业，任何问题和危机都会先将员工顶出去，该开除的开除、该降级的降级，立马划清界限，井水不犯河水，恨不得从来没招过这个员工。

我们不妨站在当事人的角度思考一下，这种处理方式会让自己“真心悔改”吗？还是会激起数不尽的怨气和恶意，带着罪恶感离开呢？

我还是相信“人性本善”的，大家在一起上班起码应当营造一个和谐快乐的氛围，而当员工相信你的时候，当你相信员工的时候，或许就是“上下同心，其利断金”。

不久前看到过一段让我醍醐灌顶的话：

培养员工，让他强大到可以离开；

对员工好，好到让他不舍得走”；

这大概就是对于有效管理的最佳诠释了。