

文章编号:2095-0365(2014)03-0035-04

管理方格理论视域中的大学辅导员工作策略

何 群, 李 军, 付云岭

(石家庄铁道大学 人文学院, 河北 石家庄 050043)

摘 要:从研究管理的有效性出发,“管理方格理论”提出了五种典型管理方式。受这一理论启示,大学辅导员对学生的管理教育工作也有五种典型方式。在辅导员的这五种典型管理方式中,最有效、最理想的是9.9式管理方式,这种风格的管理在高度重视学校规章制度的同时全身心关注学生的成长与发展。在9.9式管理方式理论的指导下,辅导员工作策略是:制度化、管理要把握“宽”与“严”相济,以人为本;人性化管理要讲究“情”与“理”的结合,坚持原则;尊重个性差异,因材施教;加强班级工作策略文化建设,注重集体成长。

关键词:管理方格理论;大学辅导员;工作策略

中图分类号:G40 **文献标志码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxbskb.2014.03.07

对于大学生人格的继续成长和完善而言,作为“学生的贴心人、亲人、引路人”的辅导员起着非常独特的作用。^[1]辅导员如何通过有效的管理方法和育人手段去影响学生的成长,促进学生的人格成熟,是大学生教育培养中值得探索的重要课题之一。

一、管理方格理论

管理方格理论是美国已故心理学家、行为科学家罗伯特·布莱克(Robert R. Blake)和简·莫顿(Jane S. Mouton)两人在1964年出版的合著《管理方格》中首次提出,后历经修改完善,直到1978年合著《新管理方格理论》的出版,标志着这一理论的成熟。布莱克和莫顿的这一理论主要研究企业管理方式的有效性。他们认为,在企业管理实践中决定管理成败、管理有效性的最重要因素是管理者的两个态度(或两个关注度)及其关系:其一是对被管理者的人本关注;其二是对工作任务、工作目标的关注。并且他们以这两个关注度在管理过程中的占比为依据,将企业管理方式进行了分类,并分析了这些管理方式的成败优

劣。布氏和莫氏(指罗伯特·布莱克和简·莫顿,下面将不再注出)还将这些内容形象的体现在独创的方格坐标中,如图1。^[2]

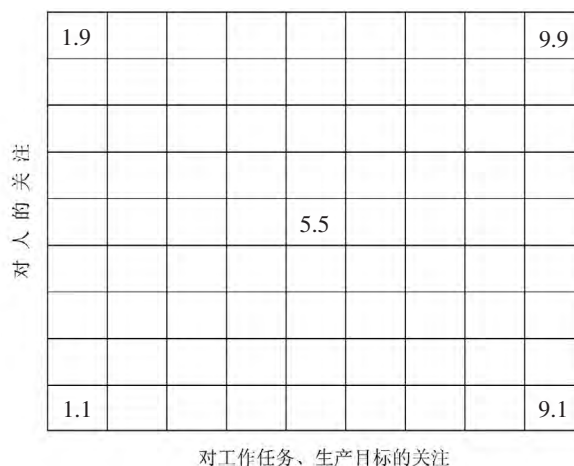


图1 布莱克和莫顿的管理方格图

图1的横轴表示对工作任务、生产目标的关注程度,从左到右用1到9标注,表示对工作任务、生产目标的关注程度依次递增,1为关注度最小,9为关注度最大。纵轴表示管理者对被管理者

收稿日期:2014-04-03

基金项目:河北省教育厅社科指导项目(SZ141160);河北省生态和发展环境研究基地项目

作者简介:何 群(1972—),男,讲师,研究方向:大学生思想政治教育与管理。

的人本关注程度,即关注员工的需要、个人发展、在企业里的感受等方面,从下到上也用从1到9标注,1代表对被管理者的人本关注度最低,9代表对被管理者的人本关注度最高。这样一来,纵、横结合就形成了81个方格,每一个方格代表一种管理方式。在布氏和莫氏看来,典型的管理方式有五种,分别是图1中的1.1、9.1、1.9、5.5、9.9式。

布氏和莫氏还分别评述了这五种管理方式、管理风格的成败得失。在他们看来:

1.1式:管理者既不关心生产目标、工作任务,也不关心被管理者的个人发展、个人感受、个人需求,基本上是一种无管理的管理、“放羊式”管理。他们认为,这样的管理是一种最失败、最不称职的管理,这种管理方式每个企业都需要极力规避。

9.1式:管理者只关心生产目标、工作任务,很少关心被管理者的个人需要、个人感受、个人发展。这是一种独裁式的管理,管理者具有极大的权威,被管理者只能被动服从。布氏和莫氏认为,这种管理方式在短期内或许可以奏效,但长远看来不利于企业发展。

1.9式:管理者只关心被管理者的个人感受、个人需要,很少关心工作任务、生产目标。这种风格的管理者一团和气,甘当被管理者的忠实服务者,对自己作为管理者的监督、指挥职责履行不够,甚至对公司的相关规章制度也重视不够。所以这样的管理显然也不理想。

5.5式:管理者既关心被管理者的人本问题,又关心团队的生产目标、工作任务,但关心的程度都不是全身心的,只求维持一种中庸的、不前不后的工作状态,是一种“不求有功、但求无过”的管理风格。布氏和莫氏认为,这样的管理方式也不是一种理想的管理方式。

9.9式:在布氏和莫氏看来,最理想、最有效的管理方式应该是9.9式管理。具有这种风格的管理者不但高度关心团队的生产目标,而且全身心地关心被管理者的个人发展、个人感受;将对生产目标、工作任务的关心与对被管理者的人本关心有机结合起来,在工作中关心人,在关心人的过程中实现生产目标。这样的管理方式能最大限度地调动被管理者的主观能动性,能有效激发被管理者的聪明才智。所以,他们得出这样的管理方式是最佳的,也是最有效的。

二、管理方格理论在辅导员工作中的表现

“管理方格理论”精辟地指出了管理的核心与重点,深刻地揭示了各类管理的共同规律,因此,已经在形形色色的管理实践中起到了巨大的作用。当然,作为高校辅导员,在大学生教育管理工作中也脱离不开五种表现。

(一)9.1型管理方式在辅导员工作中的表现

9.1型管理方式在辅导员教育管理过程中,只重视规章制度以及领导下达的任务,很少关注学生的感受、成长和发展,认为只要严格按照规章制度办事,认真完成学校领导下达的任务,辅导员的工作也就结束了。这类辅导员眼睛里只有制度、只有任务、只有领导,唯独没有学生。眼睛里没有学生的辅导员不大可能团结、感召、说服学生与他一起心情愉快地完成各种任务,因此这样的管理是一种压服式的、专制式的、一言堂式的管理。

(二)1.9型管理方式在辅导员工作中的表现

1.9式管理方式的辅导员就是一个慈眉善目的“保姆”。擅长1.9式管理的辅导员意味着只关注学生的感受与成长发展,只注意与学生联络感情,“打成一片”,很少顾及学校的规章制度和学生学业任务,主动放弃自己做为一个老师应有的监督、管理责任,甚至有意无意帮助学生规避学校相关制度的约束与惩罚。这样的辅导员固然很受学生欢迎,但俗话说的好,没有规矩不成方圆,严是爱宽是害,长远来看这样的管理是不利于学生的成长与发展的。

(三)5.5型管理方式在辅导员工作中的表现

5.5式管理方式意味着既关注学校规章制度又不忽视学生的成长发展,但对学生和对制度的关注都不是全身心的,不是建设性的,不是主动出击型的,而是一种被动的、以维持工作正常运转为最高目标、“不求有功、但求无过”、不思进取的管理态度。这种保守而又平庸的管理方式虽然相对稳妥,少出问题,但也少有成绩,少有突破。有人

据问卷调查得出,这种不思进取、“不求有功,但求无过”的辅导员恰恰是当今大学辅导员中的主流,是大多数。^[3]

(四)1.1型管理方式在辅导员工作中的表现

1.1式管理方式的辅导员就是既完全不关心学生的成长,又完全不关心学校的规章制度,是一种完全放弃自己职责的极端管理态度。因此,1.1式管理就是一种不合格的管理方式,这种类型在辅导员队伍中还是个别现象。

(五)9.9型管理方式在辅导员工作中的表现

9.9型管理方式的辅导员,高度重视学生的成长与发展,能做到因材施教,一切管理与教育工作都从学生实际出发,针对学生的个性,扬长避短,寓教于乐,在高效完成任务的过程中教育学生;严格坚持学校的管理制度,不会成为一团和气的“和事佬”,也不会因人情、因私欲而损害学生的利益,进而影响管理教育效果。面对形形色色的大学生,不抛弃、不放弃每一个学生,尽心尽力,做到最好;面对“有问题”或“无问题”的大学生时,做到“在日常教育中,要注意优化自己的教育策略,以学生为中心,以学生成长为本,以爱的传递为媒介,既突出教育的管理控制功能,更突出教育的感化育人功能”。^[4]

三、9.9式管理方式与高校辅导员工作策略

可见,在辅导员管理工作中,9.1型、1.9型、5.5型、1.1型该规避,9.9型该提倡。采用9.9型管理方式的辅导员以人为本,尊重学生,在执行学校的有关规章制度时充分考虑学生的心理、生理、个性特点,能将人性化管理与制度化有机结合起来,对人的关注度达到最大值——“9”。从对目标任务的关注上,采用9.9型管理方式的辅导员,注重个体差异特性,从做好不同类型同学的思想工作入手,争取团队进步,能将团队的发展目标与个人的发展目标结合起来,从而对任务目标的关注度也能达到最大值——“9”。具体而言,大学辅导员的管理工作要达到9.9型境界,需要采取以下四方面的策略。

(一)“宽”、“严”相济,以人为本

制度化是依法治校的必然要求,“没有规矩、不成方圆”,各种规章制度是辅导员规范化管理的依据,是大学生健康成长的制度保障。在制度设计上,不要事无巨细地规定到每一个环节,要适当放宽大学生学习、生活的自由度。大学生属于成年人,应充分发挥自我管理能力和自我约束能力,培养责任心和纪律意识。在牵涉学生利益的事情上要严格按照各项制度的规定,对照各项条件和程序落实,要防止在落实制度上的随意性,保障学生利益不受侵害,杜绝不公平和徇私现象的发生。在学生违反相关制度现象发生后,辅导员思想工作要及时跟上,要讲清楚问题的严重性,在处理时要具体问题具体分析,违反规章制度动机是有意还是无意,是初犯还是屡教不改,本着教育为主,治病救人的原则,进行宽大人性化处理,不能一棍子打死,简单处理。

(二)“情”、“理”结合,坚持原则

人性化管理在高校辅导员工作中体现得越来越重要,在几个关键阶段辅导员要充当好服务员,提供全方位的人性化服务。比如,在新生报到期间,要从宿舍卫生打扫到接待方案,都要提前做好慎密的计划和准备;在毕业求职期间,做好职业指导工作;当学生遇到感情问题时要做学生的引导员,主动靠前,换位思考,认真开导,尽力使其放下包袱。在以“情”管理教育学生同时,辅导员不能因爱生如子成为了学生的保姆,要理性地爱学生;在学生发生问题时坚决不姑息,要坚持制度的原则性;在对学生的关爱上,更多的是教会做人做事的人文关怀,不是无原则的保姆式管理,“要注重实现人性化管理的目的是激发学生的自我成长。”^[5]

(三)尊重个性,因材施教

学生来自五湖四海,个人成长的环境经历各不相同,受教育和成长的背景也不一样。因此,学生的思想觉悟参差不齐,价值取向多样,个人兴趣各异,学习基础有别,智力水平各别,性格差异明显,家庭经济不一。面对各种问题和差异,辅导员在关注集体成长的同时,要尊重个体差异的客观存在,在采取一致化教育管理的同时,要因人而异,拿出解决方案,通过个别谈心、个别指导,做到因材施教,要开发个体潜能,满足他们发展需要。例如在

受挫折学生的指导上,除了经常加以关注外,还要通过深度谈心交流,发掘他的优点所在,帮助他扬长避短,并尽力提供机会展示他的优点,让他重拾信心。在对贫困生的指导上,“助学是手段,育人是目的。”^[6]要把各类资助和勤工助学政策在入学教育时就介绍清楚,特别要讲清楚资助政策中对学习和表现的基本要求,让他励志奋斗有方向,克服困难有信心,彻底放下入学前的心理包袱。

(四)加强班级建设,注重集体教育

班集体是高校的“细胞”,是管理工作的基层单位,辅导员在所带学生人数多的情况下,要想做到教育不缺位,管理无漏洞,就要重视班集体建设这个抓手,强化班集体文化建设。班级文化建设就是班风、学风、宿舍文化建设。在班风建设上,要紧紧抓住两支队伍不放,一是班干部队伍,二是党员队伍。要加强班干部的领导管理能力的培训,对工作方法要言传身教,加强他们的责任心,培养激发学生的团队意识、大局意识、秩序意识。加强学生党员的教育管理,充分发挥模范带头作用。在学风建设上,要督促班干部做好考勤和自习制度的落实,加强诚信考试的考风考纪教育;在

入党和评先评优评助等工作中,要突出学习的重要因素;“努力帮助大学生选树合适的榜样,促进大学生健康成长。”^[7]多组织各类学习榜样经验交流会,形成良好的学习风气。在宿舍文化建设上,要注重日常养成培养,加强宿舍成员间的“家庭”情感支撑的引导,形成团结和谐、健康向上的舍风。通过加强班集文化建设,形成班风正、学风浓、舍风暖的集体风气,让每位同学在班集文化的熏陶下共同进步,集体成长。这样的集体既有利于对“问题大学生”的转化教育,又有利于培养高素质的大学生。

四、结论

通过在“管理方格理论”视域下对辅导员工作方式进行分析,辅导员工作要想做的精细,要想卓有成效,专制式的 9.1 式管理风格要不得,保姆式的 1.9 式管理也要不得,平庸的 5.5 式也不是好的选择,只有 9.9 式管理风格才是辅导员的最高境界。要实现 9.9 式管理方式,高校辅导员辅导员要讲究工作策略,具体讲就是要以人为本,制度化管理和人性化管理相结合;因材施教,将个体健康成长与集体共同进步统一起来。

参考文献:

- [1]常青.高校辅导员三种身份的实现途径[J].文教资料,2012(8月上旬刊):169.
- [2](美)布莱克,莫顿.新管理方格[M].孔令济译.北京:中国社会科学出版社,1986.
- [3]霍晓丹.高校辅导员的素质标准与开发[M].北京:北京大学出版社,2013:89-92.
- [4]阮露婷.师生冲突的成因及对策研究[J].石家庄铁道

- 大学学报:社会科学版,2013(2):105-108.
- [5]郭富庭.大学生人性化管理的分析与探讨[J].淮北职业技术学院学报,2010(4):102.
- [6]高晓峰.高校助学与育人并重工作体系构建研究[J].石家庄铁道大学学报:社会科学版,2013(6):86-90.
- [7]杨筱柏.网络语境下的大学生榜样教育研究[J].石家庄铁道大学学报:社会科学版,2012(6):105-108.

University Counselors Work Strategies Perspective of Managerial Grid Theory

HE Qun, LI Jun, FU Yun-ling

(Department of Ideology and Politics, Shijiazhuang Tiedao University, Shijiazhuang 050043, China)

Abstract: From the effectiveness of research management, “Managerial Grid Theory” put forward five typical management modes. Being enlightened by this theory, university counselors also have these five typical modes in Management education work to students. In this five typical modes of counselors, the most efficacious and perfect mode is the 9.9 type management style, the management of this style is caring for students’ development wholeheartedly. Under the guidance of the 9.9 type management theory, the counselor’s working strategy is to grasp the regulation between “wide” and “strict”, people first; Human-based management should pay attention to the combination of “love” and “reason”, stick to the principles; Respect for individual differences, teach students in accordance of their aptitude; Strengthen construction of class culture, pay attention to all of students’ growth.

Key words: managerial grid; college counselor; working strategies.