

柔性管理在高校学报编辑中的应用

曾志红

(广东第二师范学院学报编辑部, 广东 广州 510303)

摘要:基于学报编辑工作的特殊性、编辑业绩的潜隐性、编辑需求的高层次性以及编辑的劳动难以量化的特点,对学报编辑实施柔性管理很有必要。组织管理者对学报编辑实施柔性管理,是在刚性管理的基础上渗透的,是以人为本的管理,其目的是更好地激发编辑的主动性、积极性以及内在潜能。学报编辑柔性管理的途径有:实行弹性坐班制、实施柔性的目标管理、制定动态的业绩考核机制、灵活运用多种激励措施。

关键词:高校学报编辑;柔性管理;刚性管理;刚柔相济

中图分类号:G 237.5

文献标识码:A

文章编号:1001-4225(2012)04-0090-04

在现代社会生活中,管理可以说无所不在、无处不有。“管理出效率”、“管理出效益”、“管理出人才”、“管理出生产力”等,这些词句常常进入我们的视野。由此看出,管理工作极其重要。大体上讲,管理可以分为对物的管理和对人的管理。但从根本上说,均是对人的管理。各种以管理为中心的规章制度层出不穷,不同领域、不同行业、不同岗位均有比较完善的管理规章和制度。比如,办公室坐班制度。党政机关、事业单位、团体,我们姑且不论,就连很多企业的业务员、推销员都被要求坐班,还有科研院所的研究人员也得坐在办公室做研究。我们把这种以制度为中心的管理模式称之为刚性管理。

然而,随着社会的发展,这种刚性管理模式弊端不断凸显,引起了社会各个领域管理层和专家学者的反思。当今在管理界又出现了与刚性管理模式相对的柔性管理模式。从某种程度上讲,柔性管理模式是对刚性管理模式的一种解构。这种管理模式根据不同领域、不同职业、不同岗位的自身特点,对员工进行人文关怀,淡化规章制度等硬性要求,使员工能够相对灵活地处理自己的工作方式和上班方式。这种模式消解了对员工的一些管理上

的限制,反而能够激发员工的积极性和主动性,从而大大提高工作效率。因此,首先被企业界所重视,特别是国外很多大型企业纷纷率先尝试这种管理模式。

但是,在我们教育系统的管理模式却依然是刚性管理模式占绝对主导地位,对教师的管理过多地限定在规章制度范围内。高校学报编辑作为教师队伍的一个组成部分,却被纳入高校行政人员的队伍中去管理。经笔者了解,全国大多数高校的学报编辑都是如此。由于编辑工作的特殊性,作为学报编辑,其实很难适应这种刚性的管理模式。这种管理模式不利于调动编辑的积极性和主动性,不利于激发编辑的创造力。柔性管理方式对于高校编辑来说,是一个比较理想的模式,这种模式恰恰能适合编辑工作的自身特点,能够大大激发学报编辑的创造性。

一、柔性管理的内涵及其理论依据

柔性(flexibility)一词,有柔韧的、灵活的、能适应新环境的、可通融的意思;与柔性相对的是刚性(rigidity),有坚硬的、僵化的、死板的、严格的意思。柔性管理(flexible administration)是相对于刚

收稿日期:2012-05-10

作者简介:曾志红(1974-),女,广东梅州人,广东第二师范学院学报编辑部副编审。

性管理(rigid administration)而言的。20世纪初,泰勒的管理学名著《科学管理原理》出版,可以看成是刚性管理的标志。经过泰勒和法约尔等人的努力,促成了由经验管理向科学管理的转变,完成了管理学的一次革命性的飞跃。科学管理的核心是提高生产和工作效率,是一种以工作为中心的管理,也是一种纵向的高度集权的专制式管理。它企图把人修改得适合于工作,而不是把工作设计得适合于人^[1,2]。传统的经验管理和科学管理是以经济人假设为前提,偏重人的物质需求,忽视人的社会交往、自我实现和全面发展需要,难以触发人的内在动机,因而在本质上是一种见物不见人的“物本管理”和“刚性管理”。它突出了规章制度和行政约束,机械而被动,人的主动性和创造性不容易充分发挥^[3]。进入20世纪二三十年代后,一些学者开始从生理学、心理学、社会学等方面研究企业中有关人的问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等,以及如何根据人的心理规律,去激发人的积极性和创造性。于是,行为科学应运而生,这可以看作是柔性管理的基础。对此贡献最大的是美国行为科学家梅约。经过近8年的霍桑实验,梅约认为人的生产效率不仅要受到生理、物理方面的影响,更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响。这对只重视物质条件,忽视社会环境、心理环境的科学管理理论来说,是一个很大的修正^[4]。

学报编辑的刚性管理是通过严格的坐班制、工作量、业绩量等对编辑进行管理。而学报编辑的柔性管理则是通过实行弹性坐班制、实施目标管理、制定动态的业绩考核机制、采用多种激励方式等途径对编辑进行管理,从而使编辑产生内在驱动力。学报编辑的刚性管理和学报编辑的柔性管理不是对立的观念。学报编辑的柔性管理只是组织管理者在刚性管理的基础上渗透柔性管理,即以人为本的管理,其目的是在尊重编辑、理解编辑的基础上,更好地激发编辑的主动性、积极性以及内在潜能。它强调以人为本,对编辑进行人格化管理,这恰恰符合科学发展观的要求。

二、对高校学报编辑 实施柔性管理的必要性

(一)编辑工作的特殊性

编辑工作包括组稿、约稿、初审、送审、审后修

改、编辑加工、校对等环节。编辑人员在编辑加工阶段,需要考虑稿件的题文是否相符、结构是否合理、用词是否准确、语言是否通顺、文字是否简洁、是否符合逻辑、有无错别字,标点是否正确,量和单位、图表、数理公式、数字用法是否规范等等。编辑在编辑加工的过程中,其思维始终处于全神贯注甚至是苦思冥想的状态。如果其思维因外部环境的不时喧闹,必会打断其编辑加工的思路,降低其工作效率,引起其情绪波动。校对阶段的工作也是很重要的,因为稿件中一个角标排错,便会造成差之毫厘、谬以千里之误;一个公式移位,概念便全非;一个标点排错,含义就相反。自然科学类稿件涉及的公式很多,而公式由word转到北大方正等排版系统时全部丢失。因此,编辑在校对时必须按原稿一字一句校对,在这过程中还要考虑公式中的字母正斜体是否规范。而在办公室(当今大多数学报编辑的办公室往往是公司型集体办公场所,编辑工作的环境比较喧哗),有的同事在接电话解答读者的询问;有的同事在与作者面对面地商量稿件的修改事宜;有的同事为了某个问题争辩着……在热闹的环境下进行校对工作必然互相干扰。我们经常会遇到这种情况,校对过程中途被打扰,再反过来校对时就不知到了哪个位置,极大地降低了工作效率。上班时间一旦不能完成编辑校对工作,编辑通常会带回家晚上继续做,而通常晚上回到家要做家务,能静下心来编辑校对时已到深夜,那时人已疲惫不堪。因此,以坐班制对编辑工作进行控制、监督的刚性管理,往往降低了编辑的工作效率,久而久之,容易造成编辑精神紧张,不利于编辑的健康、人际交往的和谐。刚性的坐班制,对编辑而言,显然是不合适的。

(二)编辑劳动过程难以量化

高校学报编辑的工作主要是思维活动,而这些思维过程隐含在审稿、编辑、校对中。目前,对编辑工作量的核算,方法均简单化。有的学报以稿件篇数为单位计算,如审稿量、录稿率、编稿量、校对量等。但这些表层次的量化工作无法精确地衡量编辑实际的工作时间(工作量),何况每篇稿件的内容、要求等又有其特殊性。有些学报用审编校的字数来衡量编辑的工作量也是不合理的,因为稿件有质量高低之分。因此也就有审编校难易程度的分别,有时编辑加工一篇稿件需从宏观到微观,从内容到方法,从图像到表格,从公式到标点,处

处斟酌,需花上几天甚至更长的时间,而有时一篇稿件需花的时间又极短。所以简单的量化不能衡量编辑的真正工作量。

(三)编辑业绩的潜隐性

经过编辑字斟句酌修改后的稿件达到了发表的要求,而稿件发表后,获得二次转摘或评上奖项,以及作者得到科研奖励,人们看到的全是作者的功劳,认为其科研能力强、写作水平高。作者一步步地评上讲师、副教授、教授,而反观编辑依然在自己的岗位上默默无闻地在作者背后充当了无名英雄,编辑付出的大量创造性、隐匿性的劳动是不为人所知的。虽然纽约优秀稿件的数量,审稿周期的长短,通过上一年度编发的稿件被转摘、摘引的情况,被引用的频次、下载的次数等等,可以从侧面显现编辑的隐性业绩;但部分指标的获得具有滞后性。稿件发表后,特别是一些新兴学科的稿件,通常要两年或更长时间,才能看出它的社会影响。如果用上一年的各项指标来考量编辑的业绩,那么很多指标可能极低。因此笔者认为,把上一年度改为前两年更合理一些,对编辑的业绩评价应该采用柔性的,而不是简单量化的、刚性的。

(四)编辑需求的高层次性

马斯洛的需求层次理论,将人的需求从低到高分生理需求、安全需求、交往需求、尊重需求和自我实现需求5个层次。美国玛汉·坦姆仆关于知识工作者激励问题的问卷调查显示,金钱的重要性排在最后(占7.07%),而排在前三位的依次是个人成长(33.74%)、工作自主(30.51%)、业务成就(28.69%)。如果与个人的业绩相比较,潜在的收入增长因素的边际效应已经递减^[5]。通常情况下,编辑随着年龄的增长,在基本物质有了保障后,伴随着知识层次的提高以及工作经验的积累,其成就动机与进取心会越来越强烈,更注重领导的尊重、同行的认可及社会的肯定,注重心理和精神层面的追求,同时也注重自身价值的实现等高层次的需要。由此可见,单纯的工资、奖金的激励已越来越难调动起编辑的内驱力。

三、对高校学报编辑 实施柔性管理的途径

(一)实行弹性的坐班制

编辑工作是一项艰辛、复杂的脑力劳动,具有鲜明的自主性、创造性,属于特殊劳动。编辑全情

投入到修改一篇稿件的时候,可能上下班都在思索、考虑,所以其工作时间没有上下班之分,工作地点可能在办公室,也可能在家里。工作过程没法用刚性的坐班制来简单监控。工作的认真负责程度完全取决于编辑的主动性、自觉性和对编辑事业的热情。刚性的坐班制,使编辑每天都处在忙忙碌碌之中,效率却非常低,久而久之,会降低编辑工作的热情,甚至会出现职业倦怠的情绪。实行弹性坐班制,如隔天轮班,或上下午分开轮班,等等,同时规定全体编辑碰头的时间,解决一周来需要集体讨论解决的问题。实行弹性坐班制把编辑从“劳役”中解放出来,使编辑从“被动工作”,转变成“我要工作”,极大地发挥编辑的潜力。实行弹性坐班后,编辑也有了更多自主学习、培训进修、钻研业务的时间,能通过各种渠道学习新知识、新方法、新技术,应用到编辑实践中,利于学报的长远发展。

(二)实施柔性的目标管理

目标管理(management by object, MBO)是由管理学奠基人彼得·德鲁克提出的最重要、最具影响力的概念,已经成为现代管理体系的重要组成部分^[6]。MBO是指组织的最高管理者根据组织面临的形势和社会需要,制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后由组织内各部门和员工确定各自的分目标,形成目标体系,并把目标完成情况作为考核的依据,让员工在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动地为各自的分目标而奋斗,从而使组织的总目标得以实现^[7]。组织管理者可对编辑的职务进行详细分析,通过科学合理的职务分析,制定切合实际需要的职务描述和职务设计,从而制定出编辑的微观年度目标(如纽约优秀稿件的数量,审稿周期的长短,前两年编发的稿件被转摘、摘引的情况,被引用的频次、下载的次数等等)。组织管理者把学报的年度总目标分解成每个编辑的微观年度目标,当每个编辑的目标实现了,学报的总目标就能实现。组织管理者为每个编辑制定的微观年度目标并不是一成不变的,而是灵活的、可变通的,即可以根据实际情况的变化,作适当的调整,从而能有效地实施柔性的目标管理。组织管理者把编辑的微观年度目标与学报的年度总目标统一起来,就能构成强烈的凝聚力和整合力,就能激励编辑努力实现个人的目标,从而实现学报的总目标。

(三) 制定动态的业绩考核机制

业绩考核是指组织管理者在目标实施结束后,将所取得的成果与原来的目标进行比较,从而对目标实现情况和组织成员的工作状况进行衡量,并以此为依据对组织成员进行奖励或惩罚,以便使目标管理在一个更高的起点上循环往复,不断提高^[8]。而组织管理者通过制定每一个编辑的微观年度目标,对相应指标的实现情况进行分析,可以间接地对编辑的业绩进行考核评价。但由于编辑业绩的潜隐性和一些指标的滞后性,导致对编辑业绩的考核存在偏差或出现不合理的情况。因此,笔者认为,制定动态的业绩考核机制是很有必要的。组织管理者需要把一些量化指标和一些定性指标(如领导评价、同事评价、编辑自我评价、作者评价、读者评价等等)结合起来,才能对编辑的业绩进行全面客观公正的评价。组织管理者根据考核评价的结果应对业绩达到一定要求的编辑,分层分级地给予物质上或精神上的奖励,以使这些编辑能在更高的起点上向前奋进。对未达到一定要求的编辑,给予提醒或适当的批评,以使这些编辑在下一年度能通过努力迎头赶上。

(四) 灵活运用多种激励措施

激励是柔性管理的核心内容之一。美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯研究发现,按时计酬的职工一般只发挥 20%~30% 的能力,如果得到充分激励,职工能力可以发挥到 80%~90%,其中 50%~60% 是激励作用^[4]。传统的激励措施主要以物质激励为主,激励手段单一。这种激励措施不够灵活,缺乏

弹性,效果往往不佳。不同的编辑,因其性别、性格、年龄、学历、职称、社会阅历、专业水平、所负责学科栏目的不同,形成了各自的特色和专长,从而产生了各自符合自身需求的当下需要。同一编辑在不同时期,由于主客观条件的变化,需求也会发生变化。因此,组织管理者在实施激励时,要尽可能与编辑沟通、交流,了解他们的工作、生活及期望,合理灵活地运用各种激励措施,满足编辑不同的主导需要。奥地利精神分析学派创始人弗洛伊德认为,情感是最基本的动力系统。精神激励有时更能激发编辑的内驱力,因此,组织管理者在实施物质激励的同时,也要考虑从精神需求方面进行激励,把物质激励与精神激励有机结合起来。物质激励包括工资、奖金、职称晋升、岗位提拔、改善工作条件等;精神激励包括培训激励、关怀激励、文化激励、评优评奖激励等。

柔性管理和刚性管理都有各自的优势和缺陷,都有存在的合理性,没有好与坏的区别。组织管理者要辩证地利用两者之间互相依存、优势互补的关系,更好地对编辑进行管理。在高校学报编辑中实施柔性管理,并不是要取消必要的规范和约束,而是在管理中多一些柔性,给编辑多一些自主权和选择权,有利于挖掘编辑的内在动力,调动其积极性。以人为本是科学发展观的核心内容,也是做好新形势下高校学报编辑管理工作的出发点和落脚点。实践证明,“以人为本,刚柔相济”的管理更为科学有效。

参考文献:

- [1] 别颖. 我国企业柔性管理模式研究[D]. 长春: 长春理工大学, 2005: 1-24.
- [2] 胡德英. 柔性管理理论及其在护理管理中的应用[J]. 护理研究, 2008, 22(2): 352-353.
- [3] 李瑛. 高校图书馆柔性管理的特征与条件研究[J]. 科技情报开发与经济, 2011, 21(17): 70-71.
- [4] 司江伟. 20 世纪刚性管理与柔性管理发展的对比[J]. 科学管理研究, 2003, 21(1): 80-82.
- [5] 冯连贵, 王振维, 宋炳宁. 浅议柔性管理及其对促进高等教育管理创新的启示[J]. 医学教育探索, 2003, 2(3): 25-27.
- [6] 曾莉, 吴惠勤, 黄晓兰, 宾仁茂. 科技期刊编辑部实行目标管理的研究[J]. 编辑学报, 2007, 19(3): 219-221.
- [7] 吴江. 目标管理[J]. 中国电力企业管理, 2006(9/10): 101.
- [8] 张俊. 目标管理推行中应注意的问题及对策[J]. 武汉市经济管理干部学院学报, 2005, 19(2): 52-54.

(责任编辑: 佟群英)

intensity is on controlling CO2 emissions from fossil fuel combustion, therefore efforts must be made to save energy and reduce energy emission factors.

Key words: carbon intensity; emissions reduction target; greenhouse gas; China

Active Project-Driven Learning Method based on CDIO Engineering Education Model --take "Java Programming" Course for example

JIANG Da-zhi

(Department of Computer Science, Shantou University, Shantou, Guangdong 515063)

Abstract: Java programming language is not only a mainstream language for software developing, but also a basic object oriented programming language for computer software students. In most colleges and universities, Java programming has become one of the backbone courses for computer software major. Actually, its teaching effort influences the quality of IT talents directly. In this paper, our university's "Java Programming" course is re-designed and developed based on CDIO Engineering Education Model and Active Project-Driven Learning Method to improve student's learning interest and efficiency, strengthen the practice of teaching, enhance professional competence, and culture the qualified software engineers finally.

Key words: Java Programming; CDIO; Teaching Reform

Editors' Ability to Integrate Information in the Internet Communication Context

SHEN Tian-shu

(Editorial Office of Journal of Huizhou University, Huizhou, Guangdong 516007)

Abstract: With the emergence of internet communication, the audience demand for information has gradually changed from the extensive pattern to the specialized and intensive pattern. In the internet communication context, it has become an increasingly important function for editors to adapt to the new demand and achieve an effective integration of information.

Key words: internet communication; editor; integrating ability

The Sustainable Development of Local University Journals in the New Era

WEN You-hua

(Editorial Office, Journal of Hanshan Normal University, Chaozhou, Guangdong 521041)

Abstract: With the rapid development of IT, the constant attack from market economy, and the increasing deepening of the national publishing system reform, the survival and development of local university journals have become a focal point in the academic circles. The new era, the new situation, and the new requirements force us to think strategically and foresightedly about the development of local university journals. We believe that such journals should be open-minded and emphasize quality in order to survive, that they should be correctly positioned and develop its individuality, that they should integrate the relevant resources and depend on service, and that they should transform their ideas and give first priority to staff construction. Only with a liberated mind and a flexible attitude can they explore effective ways to promote the sustainable development of university journals.

Key words: new era; local university journals; sustainable development

The Application of Flexible Management in the Editing of University Journals

ZENG Zhi-hong

(Editorial Office, Guangdong University of Education, Guangzhou, Guangdong 510303)

Abstract: Given the peculiarity of journal editing, the covertness of the editor's performance, the high editorial demand, and the inability to quantify the editorial labor, the author of this paper emphasizes the necessity of the flexible management of journal editors. The practice of flexible management is based on rigid management and people orientation, the purpose of which is to stimulate the initiative, enthusiasm and potentiality of journal editors. Flexible management of journal editing may include flexible work shift, flexible management by objectives, the establishment of dynamic evaluation mechanisms, and the elastic application of incentive measures.

Key words: university journal editor; flexible management; rigid management; combination of flexibility and rigidity

本刊授权律师声明

本刊谢绝一稿多投,抵制学术不端行为,若有侵犯他人著作权、肖像权、名誉权等权利所引起的一切不良后果,本刊不承担任何侵权及连带责任。本刊对来稿有权修改,并有权在网上发布、结集出版,稿酬不另计。除注明不得转载外,其他报刊、网络等媒体转载、摘编本刊作品均需注明出处。否则,本刊保留追究相关侵权者法律责任的权利。

特此声明

广东丰粤律师事务所

谢丰凯律师