

# 活力曲线模型在高校学生学业引导中的应用与思考

刘志友

(南京审计学院 学生处,南京 211815)

**【摘要】** 美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇采用了被称为活力曲线模型的区别考评制度对单位人力资源实施综合管理,使企业获得了巨大成功。本文拟引用区别考评制度对人力资源的分类管理理念对高校学生进行分类教育与引导,以探索学生成长成才发展之路。

**【关键词】** 活力曲线模型;区别考试制度;高校学生;学业引导

**【中图分类号】** G645 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-8418(2011)01-0093-03

**【作者简介】** 刘志友(1962—),男,江苏金坛人,南京审计学院学生处处长、教授。

美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇在其自传和《赢》这两本自传体著作中,归纳了企业管理中运用的区分考评制度“20-70-10”原则,即把企业管理中的人力资源分为 ABC 三类,其中 A 类人才占 20%、B 类占 70%、C 类占 10%,其分类标志是企业员工的经营业绩。企业可以根据员工的业绩表现把他们分为最好的 20%、中间的 70% 和最差的 10% 三类,按三类员工的特性实施有区别的管理,并形象地画出了一条偏正态分布曲线,杰克·韦尔奇把这条偏正态分布曲线称为企业人力资源管理的活力曲线,即企业人力资源管理中的活力曲线模型。

根据该理论模型的基本原理,在企业管理中,最拔尖的 20% 员工就应该得到大量的褒奖;对中间的 70%,应该采取不同的管理方法,要求经理人认真分辨出哪些有提升的潜力,并进行栽培,也要防止使中间 70% 的人失去动力,导致那些比较有能力的人因暂时不能进入 20% 而离开公司,告诉他们做得更好的看得见的目标就是进入最好的 20%;对于考评结果最差的 10%,则让其离开公司。区别考评制度对团队中最差的 10% 员工的处罚对前面 90% 员工来说既是一种肯定,同时也是一种鞭策。对于这些最差的 10% 员工来说,通常在离开之后能吸取教训,并常常能找到自己真正归属、真正擅长的公司或者事业,从而获得职业生涯的新生。

把活力曲线模型引入高校学生管理中来,只是引入这种人力资源的管理理念对当代大众化教育体制下的众多学生进行分类引导,研究的重点将放在对学生学业引导和职业生涯的规划分析上。经过高

考选拔,学生进入大学以后,立即面临两个转变:一是从高中阶段的高考目标和应试导向转为就业目标和职业导向;二是从高中阶段的学校老师与家长指导转为以自主学习、自主成才为主。学生进入高校以后,每个人的学业基础与水平差异客观存在,在综合能力、学术兴趣和发展潜质等方面各不相同。一部分学生非常优秀,且学有余力,可以用更多的时间考虑自身的综合素质拓展或升学提高,学分制条件下完全可以提前完成四年本科的学习任务;大部分学生能够按照高校人才培养方案的步骤有选择地进行循序渐进的学习,顺利完成大学学业;还有一小部分同学,由于学习基础、学习态度与方法等等原因,学业跟不上正常步伐,有可能不能够正常而顺利地毕业。根据我们的调查,学生在高校的学习表现基本吻合偏正态分布曲线,上述三类学生的比例和特质基本满足活力曲线的水平和条件,即优秀学生(拔尖学生)、正常发展的普通学生、学业困难学生各占 20%、70% 和 10%。如何对这三类学生进行区分并有针对性地开展引导,值得我们深入地探索。

## 一、优秀学生的遴选与培养

不久前颁布的《国家中长期人才发展规划纲要》(中发[2010]6号)和《国家中长期教育改革和发展规划纲要》指出:要“建立高等学校拔尖学生重点培养制度,实行特殊人才特殊培养。改革高校招生考试制度,建立健全多元招生录取机制……实施‘青年英才开发计划’”;要“探索高中、高等学校拔

尖创新人才培养模式……实施基础学科拔尖人才培养试验计划”。两个《规划纲要》都对拔尖创新人才的培养提出了新要求,这既是国家的人才战略举措,也符合拔尖学生的成长发展需要。诚如杰克·韦尔奇在活力曲线模型基本原理中强调对最拔尖的20%员工应该予以大量的褒奖一样,我们也应给予20%的优秀学生最大的关注与支持,因为杰出人才、杰出校友会从他们当中产生。

如何遴选出占20%的具有良好潜质的优秀学生以便实施特殊培养,可以采取以下方法:

1. 建立高校与生源基地高级中学相互联动机制。中学要建立健全学生的综合素质档案,改变目前学生进入大学只有简单的招生档案的现状,中学要有直接向大学推荐高综合素质人才的制度,高校要关注中学推荐选拔上来的优秀创新人才的苗子,并建立跟踪培养机制。

2. 统计分析各专业学生高考入学成绩,建立学生成绩基础数据库,提示学生注重自我特色分析和自我优势挖掘,从学生入学第一学期开始,引导学生开展人生成长生涯规划。对学生入学时的高考成绩进行统计分析,尤其关注学生基础学科的成绩,以此作为学生的学业基础并将学生进行科学的区分并合理引导。

3. 入学后学校借助一些特殊计划或项目的实施进行有目的的考查,重点考查学生的综合能力、学术兴趣、发展潜质及人格特质,从中发现和遴选出最优秀学生。

4. 建立优秀学生导师制度,对于不同特质的学生进行针对性指导。目前各高校基本都按照教育部文件要求配备了辅导员和班级导师,主要从事学生的日常管理、思想教育和人生规划。各专业还可以公布本专业的博士及副教授以上职称教师的基本情况,让学生自主选择主动联系这些教师,指导他们在学有余力的情况下如何充分利用大学在校四年时间,提高自身的综合素质和学业能力。

无论采用何种方式遴选学生,最重要的是要实行动态进出机制和自由选择专业机制,将最优秀的学生选入特殊计划或项目进行培养。高校可以为优秀学生配备高水平导师,实行小班化教学,鼓励和支持学生参与学科竞赛和科研项目训练,实行灵活的课程选修、免修和缓修制度,通过联合培养、短期考查等方式搭建国内、国际学习交流的平台,营造浓郁学术氛围,拓展优秀学生的视野,最终达成培养拔尖创新人才的目标。

## 二、加强对普通学生的关注与引导

在日常的教育管理中,我们常以“抓两头,带中

间”为指导思想或管理准则。但在教育实践中,我们会不由自主地把更多的关注目光投在优秀学生 and 落后学生身上,往往忽视了处于中间层面的普通学生。殊不知,这部分学生所占比例最大,达70%。忽视了对这部分学生的关注与引导,会直接影响学生的成长发展和高校的整体教育成效。

诚如杰克·韦尔奇所言,应该对70%的中间人士采取不同的管理方法。那么如何对70%中间层面的普通学生加以关注和引导?笔者认为:

1. 做好事实分析,让这些学生认识自我、了解自我。要认真观察和了解这个群体,分辨出哪些有提升的潜力;要经常对这个群体进行现状分析,帮助他们认识自己和了解自己;要给他们投以更多的关注,要求这类学生自己制订相应的学习进步计划,不断鞭策自己;学校针对这类学生设立学习进步单项奖,鼓励他们通过自己的努力不断取得进步。

2. 明确奋斗目标,实施目标激励。要防止普通学生失去动力,为他们确立明确的奋斗目标和努力榜样,建立动态进出机制,使他们明白看得见的目标就是可以进入最好的20%优秀学生行列,受到特殊培养。

3. 重点开展学习生涯和职业生生涯引导。加强对这类学生学习生涯与职业生生涯的规划引导,启发他们合理安排大学四年的学习和生活,从进入大学开始就合理规划自己的人生目标和职业生生涯方向,发挥自己的潜能和优势,找准适合自己的成长成才成功的最佳路径。

## 三、学业困难生的甄别与帮扶

高校学业困难生是一个客观存在的群体,是需要我们重点关注的对象之一。如果说杰克·韦尔奇的区别考评制度是为了奖勤罚懒,激励20%的优者,鞭策70%的中间者,处罚或者说淘汰10%的最差者,那么高校采用“20-70-10”原则对学生进行分层分类管理,则重在激励、鞭策,甄别出10%的学业困难者其目的是为了更好地帮扶引导,而非处罚淘汰。笔者所在高校于2005年成立了全国首家“大学生学习支持中心”,其设立初衷主要就是为了给予学业困难生以支持和帮助。笔者以为,针对学业困难学生的关注和帮扶要注意以下方面:

1. 学业困难生的甄别或界定。可以将有2门及以上课程考试不及格或积欠6学分以上者视为学习困难学生。同时,要区分出学业困难生大致类型,主要包括:学习基础差导致的学业困难;社会活动安排不当引发的学习困难;因家庭经济困难而导致的学业困难(双困生);沉迷网络不能自控引发的学习困

难;失去学习兴趣或学习动力导致的学习困难;专业选择不合适或转专业引发的学习困难;心理问题引发的学习困难。在细致甄别的基础上,建立动态学习困难生档案。

2. 根据具体情况对不同类型学业困难学生予以不同指导。比如,由于教育的区域发展不平衡,学生入学时,在《英语》、《数学》等一些科目上存在基础差异,学校可以在学生入学后通过综合测试或分析,采用基础课分级教学的方式来解决这一矛盾;根据调查,有近40%的学业困难生是由于失去了学习兴趣或学习动力导致学习困难,这与长期以来应试教育的影响有关。因此,对这部分学生加强生涯与生涯规划教育,端正学习态度,引导他们确立新的学习和发展目标尤为重要。

3. 完善“四位一体”的学生学习支持系统,创造富有大学特色的学生学习服务体系和支持平台,帮助学习困难、经济困难、心理困难和就业困难的学生顺利完成学业。

(1) 建立“四位一体”三层联动机制,搭建大学全方位学生学习支持网络。第一,建立“学习支持、助困助学、心理咨询和职业生涯规划”四位一体在学生处内的紧密型联动机制。具体要做到职责交互渗透、信息及时沟通、问题每周解剖、情况指导管理。助困助学要创新思路,完善对学习不好的贫困生的助学机制,激励他们增强信心,努力学习;心理咨询要对因生活困难、学习困难、行为困难而出现的心理问题的学生,重点跟踪,定期写出分析报告与学生处内其他各管理中心和二级学院加强沟通,解决问题;就业指导抓住每年每学期的时间节点,做好5月和11月的就业指导活动,加强面试方法指导,跟踪贫困生就业。第二,建立学生处的“四位一体”与教务处和二级学院的联动机制。在这层机制中主要应该解决对于学业困难的学生和学生学习方法的指导问题,需要教务处与二级学院的广大教师广泛参与,及时解决学生在日常学习中出现的疑难问题,可以通过咨询、讲座、沙龙等多种形式,利用学习支持中心平台,与学生面对面接触。学习支持中心要进一步明晰学习支持中心的职责和工作范围,在坚持全方位学习支持的基础上,强调每个月工作的重点和主题。第三,建立学生处的“四位一体”与全校学习服务体系联动机制。从理论上讲,全校的各种场所、各个部门、各位教职工都是学习支持的载体和对象,第三层的学习支持联动主要解决学生学习中遇到的服务困难问题,如生活问题影响学习、场所问题影响学习等,学生处内部各管理中心应主动与学

校相关部门联系,请相关服务部门负责人定期坐台学习支持中心听取学生反馈,搭建学生学习与服务联动支持的桥梁。

(2) 建立“四位一体”工作交流的三个平台,构建多渠道获取信息联运机制。第一个平台——四位一体工作交流平台:建立以学习支持中心为基地,搭建“学习支持、助困助学、心理咨询和职业生涯规划”工作交流平台;第二个平台——四位一体信息共享平台:建立教务处、学生处、校团委、总务和二级学院等部门参与,以学生学习支持为目标内容的联席会议制度,搭建学习支持信息共享平台;第三个平台——四位一体学生参与平台:在学习支持中心建立定期的学生处处长助理和教务处处长助理选拔招聘机制,培养学生参与学习支持环节,搭建学生参与调查分析学习状况,选择针对性指导方法的平台。建立学生学习一对一帮扶、咨询机制,针对学习困难学生开展课业辅导,并帮助拟定个性化学习方案。课业辅导可采用预约制,辅导老师既可以是课程教师,也可以是学习成绩优异的学生。

4. 建立必要的学业警告制度。在教育过程中,我们需要有“一个不能少”的意识并为之付出努力,但也并不是说不能对甄别出10%的学业最差者不予警告处罚。虽然不以淘汰为最终目的,却也需要建立必要的学业警告制度,一方面给予学业最差者以警醒,另一方面也让与之相关的教育管理者予以更多关注。

总之,学生差异是客观存在,“个性差异”是教育实施的基础。引入杰克·韦尔奇的活力曲线模型,我们不仅需要确立学生学业引导中的分层分类管理意识,更需要依据“20-70-10”的原则积极探索如何区分和引导不同层面学生并施以针对性的教育与引导,使学生在大学四年的学业生涯中各显其长、各展其能,为今后的几十年的工作生涯积累知识、拓展素质、练就本领。

#### 【参考文献】

- [1] 杰克·韦尔奇,约翰·拜恩·杰克·韦尔奇自传[M]. 北京:中信出版社,2007:122-126.
- [2] 杰克·韦尔奇,苏茜·韦尔奇·赢[M]. 北京:中信出版社,2005:31-41;
- [3] 探索建立教育联动机制,选拔培养创新人才[N]. 中国教育报,2010-05-03(5).

基金项目:本文江苏省教育科学“十一五”规划项目“构建高校在校内分类教育与管理机制研究[D/2008/01/093]”的研究成果之一。

(责任编辑 邱梅生)