

## 管理者语录

一个本来并不太坏的棋局，让一位忧虑过度的浪漫棋手先是自堵棋眼，继而自乱棋招，竟走成一局万劫不复的死棋。

决定一个经营活动成败的要素有很多，如决策、技术、资金、人才等等，而还有一项却常常被忽视了，那就是时间。时间会把资产变成债务，把利润变成亏损，把优势变成劣势。

企业要防止掉入造名陷阱，但也不是完全不要造名。在造名与造实的关系上，应把握以下准则：其一，既要造实，也要造名；其二，造实先于造名；其三，造实终于造名；其四，造实不能急于求成。

创新并不意味着破釜沉舟般的冒险，相反，创新需要一种健康、理性的精神，需要系统化的论证，需要有效管理，需要建立在有目的、有规划的认知基础上。

为企业家者，“识天时”是一项十分重要的素质。杰出的企业家与一般的企业家以及失败的企业家相比，其根本的差异仅仅在于，一个有预感未来的能力，一个有现实的把握能力，一个则是过去的临摹者，如此而已。

似乎每一位杰出的领导者都遵循这样的惯例：一旦他们征服了一个难题，他们往往对已经到手的成功失去兴趣而寻找下一个更大

的挑战，而这样的惯例常常被视为一种美德而被人津津乐道，这是他们杰出之所在，可也常常是他们走向滑铁卢的开端。

对手是什么？最简单地说，你是一匹赛马，那么对手就是逐鹿场上的另一些赛马。因此，在某种意义上，永远不要试着去消灭你的对手，有时候更要乐于看到对手的强盛。对手又是什么？如果说，你是一对拳击手套的这一只，那么对手就是另一只。因此一个相称的对手的选择过程，就是一个产品的市场定位过程。对手还是什么？如果说，你是一枚硬币的这面，那么对手就是硬币的另一面。因此尊重你的对手，尊重彼此之间的游戏规则，就是尊重你自己。

摘自财经作家吴晓波的《大败局》

# 民办学校败在何处

□ 罗刚准

生死存亡向来是相伴的，从上世纪90年代初民办学校萌生以来，陆陆续续也就有了民办学校的衰亡。而且，几乎每一所民办学校兴亡成败，都似乎不再是某举办机构或者个人的事情，往往带来成百上千个家庭直接地牵连其中，甚至引起晕轮效应，以一地为圆心，影响辐射到周围省市，造成较大的社会影响。因此，分析民办学校的成败因由，就有了非常重要的社会意义。那么，民办学校举办失败一般有哪些致命的因素呢？

## 一、资金断链

举办者出于一腔热情投资教育，一开始的资金是有准备的，但是，随着学校的发展运行，将会连续产生新的费用，有些甚至远出乎举办者的预料之外。这时便有了资金续接的问题。学校如果未如预想之中发展良好，收益不足以支撑学校运行；或者发展超出预料，需要追加投资等，都可能造成资金的短缺。如果举办者资金实力雄厚，可以调拨资金解围自然是好，相反，如果举办者资金实力有限，或者思想上产生动摇，则学校的资金链将面临断裂。一般来说，学校资金链断裂大致有三种情况，一是学校效益不良，举办者不愿或者无力再投入；二是学校不能自收自支，负债运行，生存困难；三是举办者急功近利，想迅速收回成本撤资。这三种情况的任何一种可能一旦出现，学校便会陷

入资金困顿。据不完全统计，从最近几年办学失败的民办学校看，近乎一半的学校是因为资金断链造成了破产。所以，从这一点看来，作为举办者对学校发展的资金预估务必要充分，要为可能发生资金断裂的情况作好充分的预想。

## 二、管理不善

一些破产的民办学校都有一个共同点——其兴也勃焉，其亡也忽焉。客观来说，目前我国能适应和擅长民办学校管理的人才并不多，有些民办学校聘请一些公立学校的名校长来管理，这些校长习惯于公立学校的管理模式，最重要的是沿袭了公立学校的管理思维，因此常常背离了民办学校市场化运作的特点，最终使得学校陷入被动窘迫的境地而不能自拔。还有一种情况是有的举办者虽名义上请了名校长作为学校管理者，其实仅仅将其作为学校的一个装饰，而自己实际操纵着管理权，校长与董事长之间矛盾加深，难以协调一致，这些都严重影响着学校的发展。一般来说，学校举办者不少是教育的外行，外行的管理者掌握着学校的实际管理方向，学校因此常常走向凶险狭窄的道路。这是从主要管理者角度而言的。事实上，民办学校的管理中有很多环节都很关键，比如后勤财务管理是一般校长所不擅长的，因此也常常成为一般校长管理的盲区，成为民办学校管理的死穴。比如理念

的落实需要科学的管理结构和良好的制度建设来贯彻落实，先进的教育思想需要体现在课程和教师执行上，这又需要有良好的师资与较强的执行力作为保障；学校管理是一个系统的工程，奖惩体系是否建立，评价细则是否科学实用等，也都深刻地影响着学校的管理；此外，学校的危机管理干系重大，急需经验和智慧。学校因危机处理失当而衰亡的事例太多。诸如此类，这些因素共同作用于学校，决定着学校的存亡和发展。民办学校对于市场的敏感度非常高，一着不慎，就能带来满盘皆输的局面。所以，有的民办学校校长形容自己是“战战兢兢，如履薄冰”。民办学校的失败，绝大多数都与学校管理有着直接或者间接的关系。民办学校找对校长是重中之重，找一个好校长就能办出一所好学校。找对了则用人不疑，坚决支持校长管理。这是无数血的教训换来的金科玉律，弥足珍贵。

## 三、交恶政府

现时的民办学校身份极其尴尬，既非企业，却又要自负盈亏；说是公益事业，却又非政府所“生”，形同弃儿。政府与教育主管部门管理力度不足，随意性很大。不少地方的教育主管部门没有遵照《民办教育促进法》中所规定的那样“积极鼓励、大力支持、正确引导、依法管理”，在管理上是缺位的。有些地方的官员甚至歧视民办学校，故意设难，或者评价不公。这种生存环境好不好关我什么事？大不了走人。”老教师在民办学校就需要积极公关，要努力争取到地方政府和教育主管部门的支持，因为按照属地管理的原则，很多政策、业务都离不开他们的支持。学校发展的空间需要他们搭建，教师、学生和学校的发展都需要依托他们所掌握的资源才能实现。纵观周围一些发展迅猛的民办学校，无不跟地方政府和教育局关系密切，而一些破产或者举步维艰的民办学校，则多少好校长不支持不作为的因素在其中。这是很值得人深思的。有位民办学校的校长就坦言：“现时的中国要想办好民办学校，首先要做的不是教育理念、办学目标和管理设计，而是得到地方政府的支持。”可谓切中肯綮。

## 四、师资流失

师资是学校发展的生力军和基本保证，没有优良的师资队伍，先进的教育思想和科学的课程规划等等，都只是纸上空文，无法落实。因此，很多懂教育的管理者于学校创办之初，都是把招聘优良师资作为学校正式启动的关键一步。但是，客观说民办学校教师生存的处境是艰难的，一方面国家在对民办学校教师身份的界定上是模糊的，既要教师具备教师资格，却又在身份待遇上有所区别，不能与公立学校教师享受同等的绩效奖励和事业单位退休待遇，即便是在教师培训、荣誉评选、职称晋升等多方面，也缺乏公平和均衡。而事实上随着公立学校教师实施绩效工资以后，不少地方公立学校教师的工资都高于民办学校教师，而从工作量和劳动强度等方面来说，民办学校教师常常数倍于公办学校。正因为如此，不少民办学校教师纷纷撤离，回归到原来的公办学校。民办学校教师队伍不稳定，有些学校甚至经常出现较大的流动，直接影响着学生和家。有些民办学校出现退学潮，起因就是教师更换太频繁。有些学校教师流动的问题长期得不到解

# 民办学校死亡迷局

□ 熊振鸿

“有的民办学校走向了成功，有的民办学校则倒在了通向成功的路上。我们常说，成功的学校往往是相似的，而失败的学校则各有各的不同”。民办学校失败的原因究竟是什么？

## 办学宗旨扭曲：内核病变

民办教育创办人在办教育的时候，大部分人的内心是有着教育情怀的，是真心实意为着实现自己的教育理想，或者说为了回报社会。他们把创办教育作为自己的事业，以实现自己的教育抱负，为教育事业作贡献。可以说，这是民办学校成长、发展、走向成功的内核。

但如果举办者想通过办教育并从这块蛋糕中分一大杯羹，把办教育仅仅当作办企业来运作，当作一种赢利获得高额回报的投资手段，试图在短期内获得高额回报，这就背离了教育情怀，导致民办学校的内核遭到了破坏。一旦内核破坏，董事长办学的宗旨就变成以“钱”为中心，以赚取最大利润为目的。于是乎，围绕这个中心，董事长眼里的校长就成为只有获取利润最大化的高管CEO，老师就不再是“传道授业解惑”的精神塑造人，而是流水线上的企业员工。学生也就成为赚钱的对象。

办学宗旨扭曲，内核发生病变，董事长就会变得“不懂事”。

董事长“不懂事”，那么有可能就会随意干涉“懂事”的校长或校长的管理团队，导致董事长和校长的关系尴尬、不明不白，做不成“黄金搭档”。

董事长“不懂事”，那么校长就不会管事，管理能力得不到施展；教师也就不会干事，主人翁精神得不到体现。

董事长“不懂事”，就会失去宽容之心，宽容之心失去，则民心失去。

董事长“不懂事”，学校也就失去了文化底蕴的基石。一所没有文化积淀的学校，只能是人云亦云。

董事长“不懂事”——不懂教育，这是民办学校垮掉的首要原因。

在利益的驱使下，学校一切以经济利益为目的，不考虑学生的终身发展，结果导致学校风气日差，管理难度加大。这样，优秀教师留不住，优秀生留不住，日复一日，学校失去了社会声誉，必然会走向垮掉。

“一些民办学校投资人，把办学校当成办企业，太过急功近利，总想尽快收回投资，最终就是欲速则不达。”一位民办校管理者说。

## 管理乱象：校长的死结

民办学校校长除了具有教育教学必备的专业素养、扎实的教育理论水平外，还必须懂得教育管理：始终坚持正确的管理思想，具有科学民主的管理水平，遵循科学的教育规律，建立健全民主的具有民办特色的管理机制。另外，作为校长，要能够处理好创办人和管理者之间的关系、处理好管理层和教职工之间的关系、处理好学校与家长之间的关系，处理好学校的社会效益和合理回报之间的关系。可以这样说，管理者科学民主的管理水平，决定着民办学校的办学方向，是民办学校文化的“驱动源”。

校长没有教育理想，就会把自己当成高级打工者，把校长当成可以赚钱的途径，“在校长一日，谋钱一天。”在属于自己的这方天地里，可以为所欲为：筹划兴趣班，变相收费，为自己敛财作准备；可以借出国考察名义，出国玩乐；可以借办理各种事务之名，大肆接受供应商的回扣；可以随意许诺，大收贿赂；不讲原则，肆意安排自己的亲属；拉帮结派，精心安插自己的亲信。

管理上，要么制度不完备，要么有制度，但有令不行，有禁不止。管理随意，处理事情不公正，对自己有利的事放宽，对自己不利的事从严。不懂管理的校长，不会感悟“以人为本”四个字的内涵，不会

懂得“科学管理”四个字的意蕴。不懂管理的校长，就不会认识到人是管理的核心要素，“仅用制度、计划、监督来管理，尽管体现了科学管理的规范性、实效性，但却忽视了人的本质特征，即人的个性、需要及人的发展，甚至容易窒息人的创造性，这使人退化制度的奴隶，即仅知道服从”一位民办学校管理者如是说。

一位民办学校校长在行政会上发言：“老板对教育一点都不懂。如果没有我，这学校能发展吗？”他又说：“有的老师对工资发表有意见。这有什么意见？他要明白，这是私立学校，我想给多少就给给多少。”不把董事长放在眼里，校长走人是迟早的事。不把老师的意见放在心上，老师就不会以主人翁的身份参与，“给多少钱做多少事”就会是行动指南，“学校办得好不好关我什么事？”大不了走人。”老师不主动参与学校的管理，学校也就谈不上凝聚力。

类似的管理乱象，一般出现在民办学校的草创期，这也是民办学校最可怕的开端，民办学校的“致命伤”也一般在此时形成：教风松散，学风败坏。管理乱象，直接导致民办学校的覆灭。

## 政策“软肋”：伤不起的痛

制约民办学校发展的最大问题是什么？“董事长、校长们一致的看法是：政策，还是政策。无论是资金的困难，还是师资的紧缺，都受制于政策的不公平。而在中国，政策就是最大的资源。”

《民办教育促进法》第三条规定：“民办教育事业属于公益性事业，是社会主义教育事业的组成部分。”但民办学校的法人属性却是“民办非企业单位”，这一属性成为影响民办教育发展的主要因素，牵涉到民办学校的产权与举办者的利益、教师身份与权益、税收、财政资金与融资渠道、办学自主权等各方面的问题，成为民办学校垮掉的诱因。

《民办教育促进法》规定：“民办学校的教师与公办学校具有同等的法律地位；民办学校教职工在业务培训、职务聘任、教龄和工龄计算、表彰奖励、社会活动等方面依法享有与公办学校教职工同等权利。”但真正落实起来障碍重重：民办教师没有纳入事业编制，各种保险与公办老师不对等，在职培训、进修和继续教育深受歧视等。这就使得民办学校教师流动性大、人才短缺、人心不稳，导致家长、学生怨声载道。

另外，在《民办教育促进法实施条例》实施前，收取教育储备金成为大部分民办学校融资的重要渠道。上世纪90年代，很多民办学校刚起步时，为吸引生源，提出“缴大费”的方式。学生凡是向学校一次性缴纳8万至20万元不等的教育储备金，就可以享受成为学校股东的权利，其子女就可以免费就读，学校承诺在学生毕业或转学、退学后，将全额退还储备金。2004年，《民办教育促进法实施条例》实施，第八条规定：“民办学校的举办者不得向学生、学生家长筹集资金举办民办学校，不得向社会公开募集资金挤兑潮，一些民办学校的资金链一夜之间断裂。任靖玺苦心创办的南洋教育集团等一批民办学校最后走向破产，就毁在了教育储备金这个环节上。

政策制度上存在的一些“软肋”和落实上的障碍，同样是一批民办学校垮掉的原因。“一所学校倒闭，比一个企业倒闭带来的社会影响大很多。”一所民办学校的倒塌，影响的不仅仅是一所学校，而且影响到老师和学生的权利，影响到一方区域的稳定。一所民办学校的倒塌，原因既有外部的，也有自身的。我们期待着民办学校在法律、政策的框架内良性运作，在追求卓越的理念下创新运作，在取得合理回报的需求下良心运作，提高质量，办出特色，推动学校优质发展。（作者单位系湖南省郴州市菁华园学校）

决，结果愈演愈烈，直接造成了学校的瘫痪垮台。从民办学校生存发展的角度说，稳定师资是学校发展的生命基础和前提，学校存在不是因为有了校舍，而是因为有了优良的师资，只有切实让教师享受到尊重、礼遇，切实触摸到事业上上升的台阶，体验到事业成功的快乐，才能留住教师的心，令其忠心耿耿，达到“校兴我荣，校衰我耻”的境界。

## 五、生源欠佳

学生既是民办学校的教育服务对象，也是学校教育的形象代表和品牌标志。但是，生源存在好坏优劣之分。处于应试教育环境下的学校，人们评价一所学校的好坏往往死揪住升学率不放，这就使得一些民办学校对生源依赖性更强。其实，人的成长有三个最基本的因素，那就是遗传、教育环境和自我教育。学校所能提供改变的是教育环境，而生物性基础条件则依赖于生源质量。民办学校作为新生事物，如果没有特殊的身份背景，又是高收费的学校，一般不容易吸收优质的生源。而一旦生源质量不高，学校教育的质量又有进，出口低出口也低，这样就很难树立口碑形象，下一年再招生也就更加困难，并将从此进入恶性的循环之中。因此，智慧的管理者总是将生源质量作为学校办学的起点。有些民办学校一味地依赖市场选择，在本身缺乏优质资源的前提下，又缺乏对外力资源的引进，招生又缺乏谋略，最终导致生源质量不高，招生人数渐次减少，就这样走向萎缩和衰败。

## 六、缺乏真诚

民办学校只要顺应市场就一定有生源，不管是面向优质教育的高端市场，还是面向民工子弟的服务性市场。只要能切实促进学生的身心发展，这样的学校总是会有生命力的。现实中很多时候民办学校急功近利，一味贪图快速发展，常常故意夸大自身的育人功能，给人们留下不诚实的印象，严重损坏了学校的形象。民办学校的诚实不在于一是提供的物质性服务与承诺之间存在着不对等，比如学生的吃住条件、学习环境、家校之间的资金协议等方面，存在着欺骗行为；二是表现在理念宣传与实际教育效果之间存在较大差距，主要表现在人为夸大教育理念的先进与教育效果的显著，使得家长对照自身孩子的发展，产生受愚上当的感觉。三是教育理想与教育现实之间存在着漫长“对接”过程，家长的急于求成思想与教育的长期性和滞后性特点之间造成了矛盾。对于前两点，作为学校应该积极反思自省，正确认识办学校绝不是短期行为，为人师表的自律和百年树人的行业规范应该贯彻落实于诚信办学的始终。对于第三点，则需要学校管理者通过多种渠道让家长正确认识到教育的规律，同时，学校也要采取各种形式呈现教育过程，让家长看到自己孩子在教育过程中的表现与变化，这样就不至于只关注某些阶段性的测试上，只看到干巴巴的分数，而是积极消除误会，赢得信赖。

总之，民办教育在现时的教育体系中已经占据重要的比例，人们对于优质教育的期盼渴求鼓励着民办学校的向前发展。作为民办学校，唯有认清教育市场的特点，认识导致民办教育失败的根源，“鉴于往事，有资于治道”，才能正确把握教育的规律和方向，最终将民办学校一步步引向科学健康的发展道路，渐至实现理想的教育的。（作者单位系南师附中江宁分校）

# 为民办教育立言

在这里读懂的不仅仅是民办教育

## 中国民办教育共同体

欢迎加盟

一个人可以走得快，一群人则可以走得更远。这是一个基于发展共识，倡导民办学校借智借力、抱团发展的行业组织，一个集结有思想力和行动力办学人的俱乐部，一个推动民办教育行业品牌生长的卓越平台。欢迎有志于教育改革与创新的民办学校加盟。

## 民办教育绿海成长营

欢迎报名

学习力决定发展力，创新力决定竞争力，文化力决定软实力。民办教育绿海成长营是为民办教育量身定制的顶级课程，由成功学校掌门人与政策研究专家担纲成长导师。实行小班化教学，引入电影课程和企业培训师授课内容，全方位多角度为学校发展提供系统化的解决方案。目前已成功举办两期，欢迎参加。

## 发现榜样人物

欢迎推荐

我们已先后推介了河南开封求实中学校长张建平、浙江杭州育才学校校长晏中、安徽安庆慧德高中校长邓昌武等品牌学校的掌门人。他们为民办教育同仁贡献了重要经验和智慧。欢迎读者推荐您身边的榜样人物。

## 民办学校发展诊断

欢迎咨询

民办学校发展诊断服务旨在为有意课改的民办学校提供问题解决方案。本刊专家团队将深入学校通过望、闻、问、切诊断学校发展病症，并及时给出反馈报告。欢迎咨询。

## 《民办教育资讯》电子简报

免费赠阅

《民办教育资讯》是由本刊编辑的集新闻性、观点性和政策性于一体的电子简报，每半月一期，免费为读者发送，有需要者请提供电子邮箱，我们将定期为您发送。

电话：010-82296843

18653191950

邮箱：mbjyzk@163.com

网址：www.mbjyxw.com