

# 海外中文学校构建思考

--群体行为与汉语学习的破解之谜（三）

王鹏

peterw\_us@yahoo.com

## 1. 专业化管理的需求

目前在海外中文学校管理方面，存在着的问题诸多，其中组织结构的问题首当其冲。有的理事会目前的章程竟然还没有分清理事，理事会，行政管理团队，行政工作人员，义工的科学定义及其应有的职责。而学校的章程应该符合《组织行为学》，《现代管理学》，《现代非赢利机构的标准》等理论和我们的实践需要。

### 1.1. 不同群体的行为和需求

家长的需求是每个海外中文学校产生，建立的前提。通常一开始是由一些家长非常想让自己的孩子在周末学习中文，虽然大部分家庭是中文环境的家庭，孩子的学习也需求一个相当正规的，有桌椅，黑板的教室，同时有一群同龄的同学在学习。

当一些家长组织注册了一个学校后，学校的人数会越来越多。一些家长就成为了管理团队的群体，一些家长成为了老师的群体，学生是一个群体，而当学校的规模越来越大的时候，一大部分没有参加学校管理和教学的家长就自成了家长的群体。整个海外中文学校就是围绕着这四个群体，通过或者面向其中的群体而展开活动的。

从理论上说，群体形成的原因基于六大需求，即群体可为成员带来的安全需求，社会亲和需求，被尊重和赏识需求，权利需求，成就需求和认同需求。社会心里学家马斯洛的生理，安全，

社会，自尊和自我实现的五大需求理论在一个层面上也反映了群体形成的原因。

家长群体，包括管理团队群体和老师群体的第一需求是让自己的孩子学好中文。应该如何去学，选用什么教材，如何去教，这些绝对不是简单的问题。还有学校的管理，学生和老师的管理与训练。越来越多的家长对学校提出了除第一要求之外的更多的要求。家长的群体对学校就像对商业行为一样，对学校提出很高的服务性要求。例如，对注册的课程在一定的时间内可以调换或退课，对学校的安全，老师的教学方法提出要求。这些要求无疑是对学校的整体质量有着促进和提高的作用。

家长群体和学生群体在有些时会表现出与平时个人行为不一样的状态。如公共卫生，按规定停车，上课守纪律等方面表现尤为突出。正像法国的大众心里学家勒庞在他的《乌合之众——大众心理研究》【8】中指出的那样“一个心里群体表现出来的最惊人的特点如下：构成这个群体的个人不管是谁，他们的生活方式，职业，性格或智力不管是相同还是不同，他们变成了一个群体这个事实，便使他们获得了一种集体心理，这使他们的感情，思想和行为变得与他们独自一人时感情，思想和行为颇为不同”。

这些现象对小规模的海外中文学校还是一个比较容易解决的问题，但是对大规模的学校，管理的科学性日显重要。

## 1.2 管理人员的专业水平

我们先从博弈论[10]的“智猪博弈”例子中看有效性管理。

“智猪博弈”的例子是这样的内容，假设有两头有智能的猪，一个大一个小，大的猪食量是小的一倍。

先设定外部条件，看两个智猪的行为。然后在改变外部条件，再看两个智猪的行为。

第一种外部条件是，设定一个踏板，这个踏板联接着一个远端的食槽开关，而食槽里的每次投放量是一个固定的。

A 行为：大猪等在食槽边，小猪去踩踏板，当小猪踩下踏板后，走到食槽时，大猪已经将食槽里的食物吃完。这样小猪几次干活之后仍没有饭吃。小猪不会再干活了(踩踏板)。

B 行为：大猪和小猪都等在食槽边，这样两个猪都不干活，都没有饭吃。

C 行为：小猪等在食槽边，大猪去踩踏板，当大猪踩晚踏板后，走到食槽边，小猪还没有将所有的食物吃完，这样大猪仍有饭吃。

当第一种外部条件不变时，最后的，也是最好的行为是 C 行为，只有这样两个有智能的猪都有饭吃，虽然小猪的行为是不干活，在搭大猪的“便车”。大猪也许知道自己干了多余的活，但是没有办法，只有这样才有饭吃。

第二种外部条件(改变条件)，将食物增加一倍，或减少一倍。

当将食物减少一倍，干活的猪永远没有饭吃。当将食物增加一倍，虽然小猪干活也有饭吃，但是，成本会增加一倍，同时两头智猪会同时变懒，逐渐失去智能。

第三种外部条件(改变条件)，将食物减少一倍，同时将食槽和踏板放在一起。

D 行为：只有踩踏板的猪才有饭吃。

其结果是节约了成本，又发展了两头猪的智力和体力。

从这个“智猪博弈”的例子里面我们可看到很多有意义的结论，其最有意义的就是外部的条件是由更高一级的管理人员来设定的，管理设计不同，其组织行为也不同，这就是管理的最佳有效性。

美国的泰勒博士之所以被称之为科学管理之父[1]，其精髓是用精确的调查研究 and 科学知识来代替个人的判断、意见和经验，并追求最大的效率。

海外中文学校的高级管理人员，大部分是从家长中推荐出来的。面对着学校内的四个不同的群体，面对着海外子女的中文教育的重大研究课题，科学的管理更能给学校带来有效的运作。海外中文学校需要科学管理。

管理学比一般的自然学科范围更广，从《《管理学原理》》[2]中我们知道，计划，组织，领导和控制是现代管理的四大职能。海外中文学校内部的出现管理的问题，都可以从每个环节中找到答案。

海外中文学校的高级管理人员，不但应具有管理方面的专业知识，而且要在教育学和语言学方面也是或者变为专家，否则很难作出有效的战略决策。

“非营利组织的绝大部分工作人员是志愿者，他们显然不是为了钱才来工作的。那么，该不该对他们的工作提出严格的要求，实施严格的管理呢？一般的想法是，既然不给志愿者发工资，那么就不应该对志愿者的工作规定严格的要求。这种想法现在已经被大多数非营利组织所抛弃。持这种观点的人将志愿者与企业雇员混为一谈，从根本上误解了志愿者的工作动机(德鲁克, 1989 a)。既然志愿者不是为了钱工作，怎么能够用工资的高低来确定志愿者的工作性质和工作要求呢？非营利组织领悟到，正因为志愿者不领工资，所以他们的工作必须更有意义，要求也应该更加严格，才能吸引和激励高素质的志愿者。志愿者自己也越来越不愿把他们的工作看成是慈善性的。他们认为，志愿工作是和他们拿工资的职业同等重要的另一种“职业”生涯。因此，除了不给每个人支付工资之外，非营利组织对其“职员”的管理和其它组织并没有什么不同。在志愿者的选择、培训、工作分配、考核、升迁奖惩、淘汰等方面，许多非营利机构比营利企业还要严格。这种做法不但吸引了各类专业人士为非营利组织服务，而且志愿者在工作中得到了前所未有的满足：同事们为了共同的责任在一起工作，不再为金钱斤斤计较。” [37]

对于非营利组织的理事、理事长、执行主任以及员工来说，明白自己与其他方的任务和关系都是很重要的。

理事长或者理事必须小心避免越过执行主任直接指挥员工。理事听到员工有意见时，要先与执行主任协商，保证执行主任有权管理非营利组织的日常运作而不受干涉。

任何理事，即使是理事长，在未经理事会允许的情况下不能单独行动，而理事长也只是一票决策权。即使是理事会执行委员会或常务委员会的决议，也要在下次全体理事大会上获得通过才真正有效。

所有的理事和员工必须接受关于理事会任务和职责以及恰当的理事—员工关系的培训。理事会在政策、计划和监督方面必须担负责任，以确保组织及其项目的成功和良好管理。员工负责执行政策，并就组织的日常管理做出计划和决定。员工不能独自制定组织的规划和政策；理事也不能直接指导组织日常工作或干涉对员工的管理。[38]

学校的理事会及理事成员应该与学校行政管理人员区分。理事会成员即理事不应参加学校的行政管理。学校的行政管理应在校长任命下的管理团队负责。

理事会职责是：批准或解职校长任命及期限，审定工作计划及工作报告（包括财务预算），对学校进行量化的组织评估，制定激励校长及管理干部的奖励和惩罚机制。

校长的责任之重大，所付出的比一般教职员大出数倍以上。校长的津贴应由理事会决定，或由各校区自行决定。按照常规，校长的津贴应为平均工资的2~3倍或基本津贴加效益津贴。学校任何一级行政管理人员或工作人员，自愿做义务工作成为义工，实属个人行为，不应该凌驾于组织行为之上。

行政管理人员，和职工的津贴应由校长，或管理团队来确定。而不是由理事会来定。每个校区的管理思想和方法不同，各校区自治，是符合组织学的管理思想。

理事应有任职期限，无论任何职务，都不能超过这个期限。

### 1.3. 团队的群体行为与“搭便车”理论的讨论

管理团队的群体，是工作群体，而工作群体不是一群无组织的乌合之众[3]。为什么不同的群体所表现的业绩不同，这里我们主要是看到了三个主要元素，分别为群体成员资源，群体结构和群体过程。

影响群体心里的主要因素是从众心里[3][8]，而影响群体工作效率的主要因素是群体结构和过程，而其实质是群体规模，地位公平和规范。

当海外中文学校的总体规模是小范围时，学生在200人左右或之下，管理人员是几个人，好像管理井井有条，大家的义务奉献的热情非常高而效率也是惊人的。当学生人数超出了300~400人后，随着管理人数的增加而效率下降的现象出现。全美中文学校协会的几次大会论文中都提到了这种情况。《组织行为学》

【3】中管这种现象叫做“社会惰化”，“即指一种倾向，一个人在群体中工作不如单独一个人工作时更努力”。美国马里兰大学教授奥尔森博士在他的哈佛博士毕业论文，后来在1965年出版的《集体行动的逻辑》【7】一书中，阐明了一个理论，这个理论就是“搭便车”理论。

奥尔森搭便车理论的中心论点是：公共物品一旦存在，每个社会成员不管是否对这一物品的产生做过贡献，都能享受这一物品所带来的好处。公共物品的这一特性决定了，当一群理性的人聚在一起想为获取某一公共物品而奋斗时，其中的每一个人都可能想让别人去为达到该目标而努力，而自己则坐享其成。这样一来，就会形成中国俗语所说的“三个和尚没水喝”的局面。这就是所谓的搭便车困境【6】。

奥尔森提出了破解这个困境的一些方法，实际可归类为两种，一个是组织结构的小规模组织化，另一个便是选择性激励。

群体的规模在众多的组织行为学理论家的实验和推理出得出结论，即一个群体的最优的人数是3到9人，或5到11人。当一个群体人数超过这数量时，就应该进行合理的切割。在现代的军

队，政党，学校，医院等众多的非盈利结构中，合理的功能群的人数分配就证明了其重要性。

选择性奖励机制其实质是你不参加集体的行动，就不能得到或将失去东西。在组织行为学上讲这是职位，责任，权力和利益的体现。地位公平，“很重要的一点是让群体成员相信群体中的地位等级是公平的。如果群体成员认为群体中存在不公平现象，就会引起群体内部的不均衡，并带来各式各样的修正行为。”【3】当海外中文学校的规模是小规模时候，每个工作人员的义务奉献被家长所尊重，支持和承认，这种精神上的奖励是对小规模义务工作者是平均的，公平的。而大规模的海外中文学校的这种精神奖励将失去应有的效果。

第三个提高群体工作效率的非常重要的机制就是规范。规范实际上包含了两个内容，一个是应该干什么和如何去做，即工作的职责范围和工作的操作程序。另一个就是纪律范畴。“从个体角度来看，其规范意味着，在某种情境下群体对一个人的行为方式的期盼”【3】。

群体工作规范应该简单明了，易于理解和执行。

美国的泰勒博士在 20 世纪初所发明的“流水生产线操作程序”，将复杂的汽车装配工作群的工作，科学的分成每个工序简单而又固定的操作过程。它成为了科学管理的实践证明。

意大利学者 Dorigo 于 1991 年在分析蚂蚁的群体行为时，阐明“尽管蚂蚁的个体比较简单，但整个蚂蚁群体却表现为高度结构化的社会组织，在许多情况下能完成远远超过蚂蚁个体能力的复杂任务。这种能力来源于蚂蚁群体的个体协作行为，其群体行为主要包括寻找食物，任务分配和构造墓地等三种”【27】。在 Dorigo 的蚂蚁寻找食物的算法中，只推算出不超出 10 个蚁群行为规则，蚂蚁群便可以将大量的食物找到，而且将它搬运回巢。

#### 1.4. 义工的作用分析

义工的定义应该是不取经济上报酬的工作者。

海外中文学校的大部分教职员有一定的补贴，但是这种酬劳是小于实际的劳动的付出，甚至有的学校高级管理人员根据其章程完全是义务奉献。所以海外中文学校的教职员可以讲是半个义工人员。

除了教职员之外，还有另外两个义工群体，就是家长义工群体和学生义工群体。

吸引义工做奉献有两个主要因素，一个是增加义工的工作经验和技能，这些可以提高义工今后的职业上的能力。另一个是义工有机会去发挥自己的聪明才智，实现自己的理想【26】。

义工的工作特点是时间上的自由度。这是与正式职工的最大差别之一。同时在一个正常的有一个层次管理的职工群体机构中，对义工的管理将是十分困难的【26】。

家长和学生义工群体在海外中文学校将起着画龙点睛的作用。并且义工群体能补充学校工作人员不足，传播特定的校园文化，完善学校的整体性有着极其良性的意义。

应用动态工作分配法，将是海外中文学校对义工管理的理想之道。这对学校的管理团队会提出更高的工作计划上的要求。

目前我们常会看到的管理工作中，理事，行政管理人員和义工的混淆状态。

“以义工为主”的口号应去除。应视学校的规模。根据科学的管理理论，我们应该区分行政管理人员，行政工作人员和义工的区别。具有一定规模的，人数和资金，按照一定的企业目标，学校是教学目标。进行科学的目标管理，组织机构的设定，岗位职责的设定，纪律与规定的设定，人员的报酬（精神和物质）的设定，是一个组织行为的必需条件。行政工作人员要按照职（务），责（任），权（力），和奖励（益）去设计明确的量化工作标准。而义工可以是凭热情，按自己的意愿，按自己的时间进行工作，义工不适合一定规模的企业，包括学校。学校的行政管理人员和行政工作人员同时需要有能力和经验才能上岗，而不是义工的工作范畴。历史，理论和实践证明大锅饭是不科学的

管理方法。更不会有创新行为。这在美国奥尔森教授的《搭便车理论》阐述极为明了。

### 1.5. 海外中文学校的构造和不间断的建设的意义

基于以上讨论，我们知道海外中文学校的四个群体及其群体范畴。管理群体是学校的上层建筑，是创建校园文化的基础群体。组织结构和规章制度的制定，管理的计划，实施和控制也是由管理群体来完成。所以管理群体要完成学校的系统的工作，其功能要变管理群体为管理团队。

管理团队和群体的区别在如下几个方面，目标方面。群体的目标必须跟组织保持一致，但团队中除了这点之外，还可以产生自己的目标。协作方面。协作性是群体和团队最根本的差异，群体的协作性可能是中等程度的，有时成员还有些消极，有些对立；但团队中是一种齐心协力的气氛。责任方面。群体的领导者要负很大责任，而团队中除了领导者要负责之外，每一个团队的成员也要负责，甚至要一起相互作用，共同负责。技能方面。群体成员的技能可能是不同的，也可能是相同的，而团队成员的技能是相互补充的，把不同知识、技能和经验的人综合在一起，形成角色互补，从而达到整个团队的有效组合。结果方面。群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和，团队的结果或绩效是由大家共同合作完成的产品。共同规范方面。

据现代企业家的经验，一个成功的企业，其组织建设所花的时间是在7年以上。在这些年中，要建立企业文化，熟悉每个管理团队的个人特性，个人熟悉团队的精神。

管理干部的发现，锻炼及实践，管理团队的成员专业化的学习和转换是海外中文学校建设的重要内容之一。

一个团队要不停的进行对环境改变的适应，比如学生群的变化，老师群的变化等等，这些改变将要自始至终的进行着。这是海外中文学校健康发展的必经之路。

组织没有变革，组织就没有发展，但是在组织行为学方面的研究成果发现了一个规律性的结论之一是组织和成员抵制变革。从某种意义上讲这是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性。这种抵制会激发对这些变革观点优缺点的有益讨论，并因而会得到更完善的决策。但变革的阻力也有显而易见的缺点，它阻碍了适应和进步【3】。

在本小结结尾之处，我想引用张宇燕教授在《个人理性与“制度勃论”》【25】的文章中的一段话语：“虽然某种制度安排或制度创新确实为经济增长和发展、并且最终为个人福祉的提高奠定了基础、创造了积极而有利的条件，虽然人的本意从逻辑上、从本能上讲也确实希望制度能够如此，但它们的出现常常似乎也仅是一种十分幸运的巧合。要知道，人类的选择有时就是这么无济于事。正所谓“谋事在人，成事在天”。可尽管如此，依我之见，指出人类在选择、创建制度时所遵循的某种“事与愿违”的逻辑来，也是极有意义的，至少它将有助于解开我们心底的某些谜团，更何况我们还可能多多少少从中引以为戒呢！”。

#### 1.6. 海外中文学校管理标准初探

1. 是否有一个校长，他或她是具有一个希望达到的理想目标，并为此目标而全身心的投入和奉献。并且是这个领域里的专家，或可以转换成教育行业专才。
2. 是否有个合理的组织结构。
3. 是否有每个岗位的职责和 workflows。
4. 是否有完善的规章制度和条例。
5. 是否有定期的对各个工作及环境进行评估，测量和调整制度。
6. 是否有定期的会议制度，使团队的成员互相了解，互相分享和激励，增加团队的合作力。
7. 是否有一个公平的薪酬奖励制度。
8. 所有成员是否读过【2】【3】【4】【5】【38】