

在 2021 年 8 月 15 日集团 2021 年秋季学期开学干部会上的讲话

变革：用适应性应对不确定性

许小兰

同志们：

大家好！今天是我们集团秋季开学准备工作的干部动员大会，今年的春季学期的第二阶段工作到今天为止应该说是圆满收官了，感谢在座各位**写满艰辛、写满创造、写满诗意**的辛勤付出，感谢各位的努力，长艺职院的三年制大专学院基本完成招生任务！五年制大专学院招生任务超额完成！对于一个刚刚成立的大专学院能基本完成任务实属不易！！对于一个虽然有 20 年办学历史，但仍然摆脱不了甚至永远摆脱不了靠招生财政运营的集团，五年制大专学院 2021 年的招生圆满收官为即将启动的 20 年校庆送上了一份厚重的礼物。作为董事长，我代表集团，**感谢：每一位忠于集团、奉献集团、推动集团的同事。欢迎：每一位认同集团、加盟集团、服务集团的新人。**

接下来考验我们集团团队战斗力的时候到了，在资源短缺的状况下，我们如何让学生学得幸福、教师教得开心，要求我们全体干部不断创新思维应对过程中的各种困难。

这几天庄书记召集两院院长和集团各部门领导，对秋季学期集团和两院的运转架构进行了认真的讨论，对目前已经有的人力资源进行了全面梳理后，对两院和集团部门的人员架构进行了优化，对

有关机构调整、人员履职的进行调整并对进行了宣布，同时9位新加盟的团队做了各具特色的简约亮相，庄书记介绍了新学期工作思路、安排了近期工作。

今天干部会开始的时候，我们再次约请了全国人社行指委委员、中国高教学会秘书学专业委员会副主任委员肖云林教授给我们做了“十四五时期十八匠集团的新发展：思想破冰下的执行突围”。

我注意到，肖云林教授是在下沉社区的间隙，接到我的电话，请他帮助思考对长艺职院核心团队秋季开学第一讲如何开讲，教授今天的讲座给我们指明了十四五期间的工作路线和方法，给我很大的启示：“把握新发展、学会思想破冰、落实执行突围”，说破了我们十八匠教育集团的当下与未来。

肖云林教授在荆州职院承担着繁重的行政管理工作，在全国、全省、全市承担着不少的社会服务事务，但是依然当班主任、给学生上课、不间断著书立说。我认为这也是我们十八匠核心团队迫切需要的自我变革。借肖教授给我们的方向和思路，

我结合集团职教与文化产业走势，结合湖北与荆州新局，结合集团与学校实际，和大家交流一个关键词——“变革”——即交流《“三个”管理变革理念”》，供大家参考与批评：

第一个管理变革理念——找准变革的方向——三个关键词

1. 坚守变革的初衷心——了解职业教育的模样。

从职教二十条到全国职教大会，从提质培优到职教高地，从1+X到三教改革，从学徒制到产教融合，从教师国赛到学生国赛、从普职分流到高职扩招，从示范骨干到双高校，从职教体系到职业本科，

中国的职业教育体量、规模、特色，尤其是其中的佼佼者，职业教育越来越成为类型，让社会无法小觑。

职业教育就是适应职场的教育，更是滞后职场的教育。技术的迭代决定了新职业层出不穷，使得职业教育服务的对象具有太多的不确定性，三年前开发的新专业，首届毕业生可能已经落后产业发展，我们可能还在沾沾自喜而不自知。

2. 牢记变革的基础——了解长艺的模样。

长艺在很多人眼里就是一部传奇，因为这个在区域、在行业里的异类，不到四年，我们以自己的特色迅速突围，让别人认识了一只黑天鹅？

4年时间成为国家传统工艺振兴的平台，成为省委人才中心的创新创业孵化中心，艺术系过招的均是以清华大学为翘首的顶级团队常年驻校进行资源共享与交流等等。我们是有功底的，是有挖掘潜力的。

3. 瞄准变革的目标——了解十八匠集团的模样。

十八匠是一个有文化的、给人温暖的语词。集团的名称取名十八匠，也是在以行当、以大师为核心的基础上，让集团涂抹产教融合、校企合作的色彩后，成为产城融合的知行合一者——十八匠为文旅融合、为产城融合而生。这是我天然的基因——我们必须继续厚植我们的特色。与变革的目标不一致的都是我们需要迅速通过变革，及时调整完善的。

第二个管理变革理念——释放变革的活力

第一句话，关键词：思路与思维之变。

与我们十八匠有关，而且我极其关注的主要是创新思维、极致思维、用户思维，当然最重要的可能是思考如何换框。

就我们长艺的中高职而言，再次强调：将隐性与显性成果自然将荆楚非遗文化全面融入，作为全部课程思政的特色元素，出台标准、提炼成果，一定能够培育我们的思政特色，申报项目、形成成果那些都只是衍生的东西了。因为我们的条件和基础太好了：我们有大师陪伴，有场景熏陶，所有的学生从中受益，在优秀传统文化的熏陶中强化文化自信，坚定道路自觉，实现立德树人。（比如传承院文化科口叫？，人社口叫？，教育口叫实训基地等等）

第二句话，切口：人力之变。

我始终认为：在集团的变革中，最具有活力的部门负责人——就是最能够找到变革的切口的人。

要解决问题只是如何有效地找到切入点——激活身边团队的活力，找到激活每一个十八匠人自觉为十八匠拼命的方案!! 让有些老去、有些僵化、有些官僚的团队打破重构!!

第三句话，长效：机制之变。“

对于民办企业的十八匠教育集团而言，机制之变竟然成了我们的稀缺资源、说出去人家一定会觉得不可思议。

十八匠有先天的体制先发优势，但是，就强化与提升适应性因对不确定性而言，机制没有成为我们治理集团的利器。比如我们十八匠部分同志还有了骨子里的官本位思想，和公办的一些单位一样，喜欢叫处长、科长；不喜欢听主任、老师；喜欢叫干部，不喜欢听管理者；一个马上就要全部搬迁到新区进行化学反应的教育集团，

激活原本的活力才是我们的使命。

我再次强调，**十八匠崇尚英雄、凭业绩讲话；不论资排辈，支持冒险，讲科学发展，宽容变革失败者！**

第三个管理变革的理念——培育变革的魅力

第一句话，变革：坚守蓝海之美。十八匠的每一个版块，都走的是蓝海战略，因为我们资源天然不足，却怀揣经世济民的梦想。我们唯有坚守蓝海战略，才有可能看到真正的蓝海之美。

比如，我们的教育版块，无论技工教育、中专教育，还是高职教育，甚至我们协同做的艺术高中教育，无一不是以传统工艺为内核、为特质。

再比如，我们的职业教育，无论评价标准如何调整，我们在适应变革中的标准的同时，只能始终坚守产教融合、校企合作，并且创造性实践产城融合。

对十八匠而言，无论我们造大学、造新城，一切的一切，只要离开传统工艺，我们或许就是像数以千计的普通职业院校一样，了无生机、沦落沦陷。

第二句话，变革：持续逆境思维。国民党军重兵弹压，中国革命九死一生的绝境，毛泽东指挥四渡赤水，创造战机，运动中歼敌，掌握战场主动权，最终取得战略转移中有决定意义的胜利。十八匠的发展中，可能大大小小也会持续遇到各种困局、各种绝地，逃避不是最好的办法，学会逆境思维，化腐朽为神奇，转危为安、化危为机，也是对我们在此座的每一个十八匠管理者能力变革的考验，适应性提升的考验。

第三句话，变革：建立分享机制。个体、团队、组织的变革是需要智慧与勇气的，也是可以传递、复制与分享的。就十八匠集团而言，我们希望把分享变革当成一个习惯，两院之间，两院的部门之间要加强纵横交流，要把分享变革也当成逐步积淀的机制，由两院统筹板块的何校长迅速召集他们行动起来。

比如，来自艺术高中的精算复盘、内部控制、组织变革是成功的，因为变革后的艺术高中赢得口碑、开拓市场，获得了应有的 GDP。比如，董事长秘书处处理事务化险为夷、精益求精，出谋划策科学精准、屡建奇功。这些案例是变革的成果，也是局部变革的探索。

同志们，习近平总书记说：**历史总是在不断解决问题中前进的。**面对复杂形势和艰巨任务，我们要在危机中育先机、于变局中开新局，干部特别是年轻干部要提高政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处理突发事件能力、群众工作能力、抓落实能力，勇于直面问题，想干事、能干事、干成事，不断解决问题、破解难题。这或许是对我和大家今天交流主题的最佳总结。

一手牌，或好或坏，如何打，一定可以影响结局。

切不可被过去思维绑架，让我们换一个姿势继续奔跑！

让我们十八匠的管理团队学会变革、持续变革，用长艺可控的适应性应对不太可控的不确定性。

谢谢大家！

2021年8月15日