

在 2021 年 8 月 21 日集团秋季学期开学教职员工大会上的讲话

## 齐心协力，创造有效增量

许小兰

同志们：

大家好！五天前，集团召开了管理人员大会，我结合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，动员所有干部：**增强变革的定力、释放变革的活力、培育变革的魅力**，提前按下集团加快变革的快进步键、为了更好地推进集团发展，集团再次对组织架构、运行机制、评价体系做了一定的调整与优化，以适应日新月异的十八匠发展实际，让上层建筑得以有效引领和保障十八匠的新发展。

刚才，庄书记以及多位领导，已经介绍了集团以及学校秋季的主要工作，今天会议之后，各二级单位、各部门还会结合实际，具体安排部署抓落实。请每一位十八匠人结合自身岗位实际，创造性抓好落实，为十八匠、为团队、为自己寻找创造增量的机遇。

具体的工作我就不展开讲解，作为与 8 月 15 日我对管理者讲的“**变革：用适应性应对不确定性**”的姊妹篇，今天，我和大家主要沟通“**创造增量，赢在正和博弈**”，以进一步开启每一位十八匠人的心智、激活每一位十八匠人的思维，打破框框局限，强化市场思维、用户思维、极致思维、创新思维，在创造增量中，**胜在当下、赢在未来**。

爱因斯坦说：如果我必须用一个小时解决问题，我会花 55 分钟考虑我是否问对了问题。十八匠的战略、战术与战役选择完全适用爱因斯坦的理念与观点。

大家或许陌生。所谓输赢之和为零的博弈叫“零和博弈”。吃着碗里的、看着锅里的、想着田里的，往博弈中加入封闭的系统内部没有的增量，你死我活的“零和博弈”才是我这里所讲的“正和博弈”。

十八匠起步不久、民办体制、市场主体，和充分市场竞争的各类主体抢食，我们有机制优势，但是也有能力劣势，我们既要与对手搏杀，也要学会化敌为友。这就决定了十八匠的明天，既要着眼各类存量的抢夺，更要着眼各类增量的创造。可以这样毫不掩饰、也毫不夸张地说：十八匠的未来将主要取决于我们能够创造足够多的有效增量。

### 第一个问题，集团的增量是什么，如何创造集团的增量

关键词之一，厘清目标。“终身役役，无缘成功”。集团如果无法把握大势、厘清目标，自然会迷失方向、徒耗资源。就十八匠而言，增量主要集中于**造城、科创与升本**。造城的内涵是产城融合、校企合作，建好小镇大学，传承技艺、带动产业，激活一座城市。科创的内涵是有更多的技术进步，为文化创意行业、产业以及湖北中部区域中心城市、三个功能区、五个示范区建设贡献更多的智力成果。升本则是一种建立在文化提升、品质提升、保障提升基础上

的学校升级与升格。这就需要全体十八匠人研究国务院职教改革 20 条，理解教育部双高校建设，理解人社部 8 天前发布的技工教育深改 24 条，对标找新元素，围绕着建设一所创意型的大学、培育一个文创新城、传承一批荆楚非遗手工技艺、带动一个文创产业，这样才可能创造集团层面的新增量。

**关键词之二，建优平台。**“再快的自行车也跑不过很慢的小轿车”，平台是发展的关键引擎。十八匠集团的平台在数量与层次上多于一般的同类竞争对手，特别是已经拥有传统工艺荆州工作站、职业训练院这样的高品质国字号平台，这些都是集团已经创造的平台增量。在“创造增量，赢在正和博弈”的过程中，“有所不为”更需要智慧与勇气，更需要整合资源的十八匠集团必须接续错位竞争，也就是不与竞争者竞争，在荆州本级主要争夺与创造职业教育领域以外的平台，在湖北层面主要争夺与创造高水平特色高职特别是专业群平台，在全国层面主要争夺与创造优质技工院校平台。十八匠的全部平台都必须体现十八匠的匠师特质，也就是手工技艺、循环经济、康养照护等。

**关键词之三，激活机制。**“智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎”。集团最大的资源就是人力，集团最优的机制在于人力资源管理。五天前，集团设立了总经济师这样一个独特的岗位，就架构而言，这是一个增量。将人力资源管理覆盖集团各二级单位，强化培训、评价、考核，注重对人才的人文关怀，强调各级管理者对人才的激活、使用效果是对管理者考核的核心指标。激活机制的增量在于有效动员全部的十八匠人，围绕集团的目标与使

命，为集团拼命、为集团抢跑、为集团创造。

第二个问题，团队的增量是什么，如何创造团队的增量

关键词之一，做冠军。十八匠集团的经营哲学之一就是要么第一要么唯一，否则，只能停留在虎口夺食，生存将会更加艰难。第一与唯一才是集团所有团队的增量。从办学层面而言，人社部的技工教育深改 24 条的第 22 条明确规定“各地可结合实际，通过购买服务等方式支持民办技工院校”，我们就要通过市场思维，在做好高职、中专教育的同时，让十八匠的技工教育供给成为政府购买的**优选、冠军**，这才是符合十八匠生态的有效增量。从教学层面而言，就是要将现代学徒制与企业新型学徒制在集团找到结合点，培育符合手工技艺人才培养的中国特色的学徒制，并且是有助于**促进师傅与徒弟创新创业的学徒制**。从教育层面而言，就是要探索书院制，让立德树人延伸到学生公寓，并且这种书院制主要体现的是中华优秀传统文化中的传统手工技艺。

关键词之二，找蓝海。必须解决**谁来找蓝海和如何找蓝海**的问题。按照人人都是集团的 CEO 的思想，蓝海应该每个团队自己找，人人来找，当然也有一个主责主业的问题。以教务系统为例，比如刺绣专业或专业群的建设，做到全国第三实属不易。举一反三，对十八匠来说，我们举办的专业或者专业群，只能是**既叫好又叫座的专业或专业群**。素有雅望的专业或专业群，可以通过举办政府订单班解决当下生源问题；同时通过产教融合，让良好的产业发展前景与实力，解决后续生源问题，这就是集团需要的蓝海。专业或专业

群的设置，首先并且主要是教务系统的事情，不能全部托付给招办，招生只是实施者和市场信息的反馈者，可以有招生对教学的倒逼，但是不能沦落为招生决定教学。优秀的职业教育，教学必定包括招生，必定管理学籍。

关键词之三，出标准。对团队创造增量而言，出标准是相对更行之有效的办法。“书到用时方恨少，事非经过不知难”。出标准显性的成果是抢占了某一领域的高地，甚至赢得了话语霸权，比如，全国漆艺大赛、全国乡村振兴技能湖北赛区以我们为主编制的部分技术方案，让我们赢得学术地位、行业位次与区域声望；隐性成果则是可以锻炼团队，这是十八匠集团最看重的增量，一个标准成就一个名师、一个名师带动一个团队、一个团队带强一个专业、一个专业引领一个专业群、一个专业群激活一个产业链。我期盼我们集团在党的建设、师生发展、文化产业、非遗传承、教育教学、招生就业、后勤保障、平安校园各个领域人才辈出，而集团不拘一格降人才，其中集团对人才评价一个高权重的标准就是：大师出标准否？

第三个问题，个人的增量是什么，如何创造个人的增量

关键词之一，极致。极致包括且不止于时间、精力、智慧用到极限，极致是一个动态的状态与结果概念。十八匠从来支持勤奋，但是从来不主张蛮干；从来褒扬劳模，但是从来不主张硬撑；从来奖励结果，但是从来不主张失范。以楚式漆器髹饰技艺为例，周氏父子，从来都是守护绝活且不断推陈出新，在学校提供的平台上，

将楚式漆艺做到了极致，这就是个人增量的标杆。以严新为例，2017年参加《中国大能手》第三季“健康照护”与“汽车维修”项目，成功晋级全国总决赛，获健康照护项目“中国大能手”称号，这就是我们身边的榜样，个人创造极致的榜样。集团各部门、各二级单位就是要善于发现、善于支持、善于培育这样的增量。就像梅贻琦老先生当年讲的一样“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”。十八匠集团的一切竞争力系于一个又一个追求极致的大师，管理者的主要责任也在于开发、呵护、留住大师，帮助大师多出成果、快乐生活。干部会议上，我已经要求，现在开始，部门、二级单位的人员流失率将作为对部门、二级单位主要负责人重要的考核指标；同时，对人才的培养情况，也作为对部门、二级单位主要负责人考核、运用的关键指标。

**关键词之二，超越。**人最难超越的一定是自己。超越对每一个十八匠人来说是急迫的现实需要，因为，在我看来，改变一个教师不知道要比改变一个学生难多少，因为教师主要是改变别人的，具备反改变的习惯、经验与能力，越是优秀的教师越难以改变，也越难以超越。在十八匠的理念中，所谓超越就是寻找冠军与极限的差距，就是无中生有、创造第一与唯一。最近，全省仍在按照省委应勇书记的部署，讨论思想如何破冰、发展如何突围？网上已经有了大量的反思与检视文章。看清固有短板，改变框框思维，强化市场思维、用户思维等创新思维是关键词。党中央刚刚颁发的“光荣在党50年”纪念章，一半产自浙江省苍南县金乡镇，原料与市场两头在外，而苍南县却是全国最大的徽章生产地，这就是战略超越。

毛主席指挥四渡赤水，一计四用、屡战屡胜，这也是战略增量。回到十八匠集团，以员工发展为例，按部就班、做一天和尚撞一天钟，即便是惜时如金，做到极致，也还只是超越的起点，不可能在极点之后再有所实质进步。教师教学为例，什么样的课程才是有效的课程？如何评估？一定是以学习者的实际获得、实际进步为主要衡量标准。还是停留在对教学投入，如规范的教案、严谨的教序等标准，已经不适应职业教育改革的实际。我们要换一种思维，一种超越既有的思维，将对学生的系统考核结果，直接作为对教师全面评价的主要依据。这就需要所有的教师超越长期以来的定势思维，以教的好为遵循，调整到指导学生学得好为标准，这才会真正逼迫所有教师自觉融入产业，自觉践行产教融合。再比如，课程思政、劳动教育，对十八匠而言，只有围绕、聚焦、呈现荆楚地域特色的传统手工技艺，才是独有的，否则，徒劳无益、事倍功半，这就是思想破冰后的行为超越。

**关键词之三，变革。**从哲学上讲，变革就是自我否定之后的自我优化。中层干部会议上，我提出了将“变革”为十八匠集团的战略、战术与战役的关键变量。央行研究局局长徐忠写过一本书《改革的改革》，纵论改革之势、改革之道、改革之发、改革之策。归根到底，对改革进行改革，以最大限度降低改革风险、提高改革成效。我这里讲的是员工层面的变革。这种变革是集团、团队增量之基。十八匠的员工变革的目标应当是：十八匠化的大国工匠，变革的方法应当是：一以贯之的行胜于言，变革的路径应当是：名实相符的项目载体。任何变革总是有规律的：包括且不止于循序渐进、

质变到量变。我常常在想，如果我们的**保安**都可以介绍安全优先，在服务中展示敬畏生命；我们的**食堂师傅**都可以给学生讲营养搭配，引导学生健康生活；我们的**楼管**都可以春风化雨、润物无声；我们的**管理者**都可以身先士卒、一线引领；我们的老师都可以做中教、以身示范；我们的**学生**都可以做中学、德艺双修的时候，可能就是十八匠每一个员工创造的增量，可能才能够推动十八匠赢在正和博弈，可能才是十八匠最期待的变革。

同志们，刘润在《五分钟商学院》中说到：**所有的问题，最终都是个人的问题，都要从自己身上找原因。**

**说破一个道理，很多时候，其实是可以伤人的。**

所谓集团、团队与个人创造增量，归根到底就是人人创造形态、层次与质量不一的增量。

“心安茅屋稳，性定菜根香”。

当我们一次又一次在险境绝地中选择迁就自己，在零和博弈中选择哄骗自己，在创造增量中选择放弃自己的时候，我们其实只是在**悲天悯人、蒙眼狂欢、自愚娱人。**

创造增量，赢在正和博弈才是最好的增量。

**同志们，我套用在干部会上的结语结束今天的讲话：**

**切不可被过往绑架，让我们十八匠人换一个姿势继续奔跑、抢跑、领跑！**

**让我们十八匠人认识变革、适应变革、学会变革，变革变革。**

用市场思维的睿智、用户思维的理性，持续创造增量，用十八匠可控的、独有的增量，赢得正和博弈不太可控的不确定性。

谢谢大家！

我们下一步需要改革的目标——创造增量——比如招生：高质量招生、品牌招生、线上招生。

教学增量：试点将部分课堂搬到企业去，作出方案，坚决考核，广阔的天地在企业；以专业导向选准企业传播企业岗位，回来才知道自己需要学什么。把特色专业建设的专业宣传成有学生拿出方案。衔接生与普通文理分开上课，课程模式要有变化。本科升学班师资建强。

学工增量——完成书院制建设

后勤增量——如何进一步提升服务意识

2021年8月21日