

●海外纪闻

创世界最佳教育模式——

芬兰是如何做到的

社 春



芬兰小学生在课堂上

北欧小国芬兰的中小学教育曾被联合国誉为全球最佳。很多欧共体国家如荷兰、比利时等纷纷仿效其教育模式，甚至聘请芬兰教师给予本国的基础教育以建议、指导。

那么，芬兰是如何做到的呢？我通过研究，归纳出以下几个主要原因。

一、师范录取率仅 1/10

早在 1979 年，芬兰国家教育委员会就明确表示：教师属于研究型人才，必须具备硕士或硕士以上学历。给中小学教师如此高的定位，世界上独一无二。

在芬兰，报考师范学院比报考普通大学难度大得多，录取率仅 1/10。除了多种考试层层把关、逐级选拔，还要面试，被认为具有创新能力、教学热情、终身学习能力者，方可被师范学院录取。

二、师资即国力

据《赫尔辛基邮报》调查，芬兰年轻人最向往的职业是教师；社会上最受尊重的职业是教师；企业最受欢迎的人才也是教师。原因很简单，芬兰中小学教师是最好学的一群人、是学历很高的一群人、是最有成长潜力的一群人。

尽管芬兰如此重视教育，但教师的工资并不高。一个有着 20 多年教龄的中学数学教师的每月收入，税后也就 2000 多欧元，折合人民币 1.6 万元左右。

如此低的收入，如此高的门槛，为什么芬兰年轻人还争先恐后地报考师范、乐于从教呢？他们是这样回答的：当老师不是为了名利，而是因为这份工作对芬兰无比重要，对个人深具价值。他们深信师资就是国力，教师素质越高，国家就越强大。

三、教什么，学校自行决定

国家教育委员会每 4 年制定并公布一次核心课程大纲，其它事项如学校管理、聘用教师等，则由学校自行决定。至于教什么、何时教、怎么教、采用什么教科书等，也完全由学校董事会和老师自行决定。

芬兰中小学教师没有考核评级，完全凭职业道德。教育委员会认为“芬兰没有不称职的教师”。

四、学生没有成绩单

学校在每学期开始和结束时，都会邀请家长和学生共同探讨教学目标以及教学互动情况。

中小學生一般没有成绩单，只有学期报告。整个小学期间，除了毕业前的全国 3 天统考，平时很少有考试。有的话也只是平时小考，很多时候学生自己都不知道这是考试。

作为家长永远不知道自己的孩子是在班上第几名，老师也不知道，因为从来就不排名次。学校强调的是学习，而非竞争，不以竞争刺激成绩。这就大大减少了学生之间互相攀比的机会，只是跟自己较劲，一个学期结束后，检验自己是否达到了原定的学习目标。

五、关注后进生学生

芬兰中小学教育的宗旨是提携后进为主，齐头并进为目的。他们认为，每一个中小学生在不久的将来都是国家非常宝贵的人力资源，不愿意看到有人掉队。

在学校，教师们关注最多的是那些后进生、反应慢的学生，甚至是一些家庭有问题的学生。对那些学习拔尖、一点就透的学生却甚少关注，甚至压根儿就不鼓励冒尖激进。

对于那些“吃不饱”的学生，教师会不动声色地让他们超进度学习，离开班级，默默地在走廊上或电脑后自学。只有当所有的同学都掌握了，学会了，老师才会继续往下进行新的课程。

六、一视同仁 禁止歧视

在芬兰，教师不得以任何理由歧视学生。对于越来越多的移民，学校也

一视同仁，无论是偷渡来的，还是难民来的，抑或暂时跟随父母短暂停留的，都有学上。在老师眼中，只有学生，没有背景。学生不属于学校，甚至不属于家庭，他们属于社会，属于他们自己。

对于那些有学习障碍的学生，学校有专人负责额外帮助，还有政府出资免费参加的课外辅导。实在不行，就会被转到特殊学校，那里有具备多年特殊教学经验的资深教师。政府唯一严管严卡的，就是分片儿安排教育大臣，视察监督是否有逃学不上学的孩子，不称职的家长和学校都会受到严厉的惩罚。

七、学习能力是一辈子的事

芬兰教学注重最大限度地保持和培养学生的想象力、创造力、自我表达能力，以及自律合作等能力，这被认为是关乎一辈子的事。对于学生提出的问题，老师不会直接给予答案，而是引导学生自己去寻找，自己去思考，自己去探索。在小学期间，一般来说就已经初步具备了就某个主题上网查资料、自己做项目的的能力，为初中、高中、大学，乃至将来工作奠定了重要基础。而一个初中毕业生，在价值取向、吃苦耐劳、独立生活、解决问题、协调合作、表达自我等方面都具备了雏形，基本符合社会标准。

综上所述，芬兰的中小学教育是本着为社会培养人才，为社会输送合格人才为目的的，从大处着眼，从整体布局，而不只是单纯灌输各种知识。



芬兰小学生在赫尤里卡科学中心主展厅的地球仪旁参观。新华社记者 赵长春摄

杜老师：

有时看见媒体上的“不合”似应写成“不和”。请问“不合”跟“不和”的用法有什么不同。谢谢！
湖北读者 马俏俏

马俏俏：

“不合”有这么几个意思：

1、表“不符合”。

例如：

(1) 这么做不合规定，还是别做了吧。

(2) 东面墙的装修不合要求，得拆掉重新装修。

(3) 刚收到的几套设备不合标准，应该退回工厂。

(4) 你送她的礼物不合她的心意，所以她不高兴。

2、表“不一致、合不来”。

例如：

(5) 虽然两人意见不合，但还是坐下来心平气和地继续商讨。

(6) 过去夫妻俩因性格不合，老闹意见，现在好多了。

(7) 根据咱们跟他合作的情况来决定是否留下来，合则留，不合则去。

3、“不合”也表示“不和睦”的意思，相当于“不和”。但多见于早期白话，现在不大这么说了。

4、“不合”也有“不应该”的意思，例如：“早知如此，当初不合叫他去。”这种说法书面语色彩明显，现在使用较少。

“不和”主要表示“不和睦”的意思。例如：

(8) 婆媳不和是常见的现象，只要认真做好心理引导，情况会明显改善。

(9) 家庭不和不仅影响家庭的正常生活，还会影响家庭成员的工作。

(10) 兄弟不和，只能让外人笑话，咱们内部先要团结好。

有时候，“不合”跟“不和”意思接近，但有细微差别。例如，可以说“感情不合”，也可以说“感情不和”。这两种说法都表示“感情不好”，但有区别。“感情不合”是说“感情合不来”，“感情不和”是说“感情不和睦”。

《语言文字报》原主编 杜永道

「不合」跟「不和」的区别



中共十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，“适应经济全球化新形势，必须推进对内对外相互促进、引进来和走出去更好结合，促进国际国内要素有序自由流动、资源高效配置、市场深度融合，加快培育参与和引领国际经济合作竞争新优势，以开放促改革”。在充分市场竞争的背景下，企业该怎样参与国际竞争？广西玉柴机器集团经过多年的对外合作，为企业开展对外合作提供了一种新的样本。

对外合作 探索新路

——广西玉柴探索企业海外市场开拓新样本

李春梅 宋永庚

11月12日，全球著名的金融中心——美丽的香港维多利亚湾风平浪静。这天，中国最大的内燃机生产企业玉柴集团在香港与壳牌能源签订合资协议。

签约仪式非常简朴，玉柴集团董事长晏平与合作方轻声交谈，在沙沙的笔尖声中，双方达成了对未来的合作。此次合作在一些国内大型企业大举进行海外抄底等大胆的海外开拓模式背景下，显得相对低调。

而在这之前，玉柴集团还与卡特彼勒、瓦锡兰、马来西亚石油公司等大型跨国企业开展合作，合作方向既针对国内市场也包括国际市场，既包括产品制造，又涉及投资贸易。

玉柴通过这种与抄底海外方式不同的投资方式，促进了自身的建设，读懂了海外商业游戏规则，同时为海外开拓建立了管理基础、网络基础。

“西学”东渐

11月18日，玉柴开展了一次独特的培训——海外反腐败行为培训，玉柴海外事业部副总经理、玉柴驻印度办事处主任梁冰和玉柴股份各单位的相关管理干部参加了这次培训。在玉柴，反腐败的要求不仅仅来自国内，他们也必须谨慎地应对来自国外法律的严格约束。

这背后的渊源，还得从 20 年前说起。

20 年前，在不少国有企业仍按老路缓慢发展的时候，玉柴在完成股份制改造之后，又做出了一次影响深远的决定。1993 年 5 月 24 日，玉柴经过当时国家外经贸委批准，引进外资，正式领取“中外合资玉柴机器股份有限公司”营业执照，这是玉柴继 1992 年股份制改造后的第二次主要变革。

从 1992 年到 1994 年短短 3 年间，玉柴抓住新一轮体制改革的机遇，通过自主研发中型柴油机，以柴油发动机为核心的玉柴产品迅速覆盖国内一半市场，销售收入、利税年均增长分别高达 112%、180%，打破国外柴油机垄断市场的局面，成为生产规模世界第二、中国最大的内燃机生产基



玉柴与瓦锡兰联合研发制造的低速船机发运。

地，写下了玉柴历史上辉煌的一笔。

老一代的玉柴人大多还记得那段令人心潮澎湃的历程。1993 年 9 月，获得充裕技改资金的玉柴从巴西购回了一条进口生产线。当时，玉柴锣鼓喧天、彩旗飘扬，随着一台台装载现代生产设备的车辆缓缓开进玉柴的大门，玉柴驶向世界先进企业的航程开始了。

随后的 1994 年，玉柴国际在美国纽交所上市，成为中国首家赴海外上市的中外合资股份制企业，开创了股份制公司采用私募方式发行外资股成功先例，并成功地开辟了一条直通国际金融市场的道路。在企业改革的路上，玉柴一路疾驰，从 1992 年的股份制改革，1993 年的中外合资股份制改革，1994 年在美国上市，玉柴最终通过一系列的对外合作，开启了现代工业的大门。

在今天的玉柴管理者看来，当初进军资本市场最重要的意义不仅在于资本的获得，还在于资本市场带来的国际化经营管理体制，这种优良的制度基础给玉柴股份带来了更长远的优势。

当有些国有企业还在人才引进、薪酬激励等方面受到相关规定的约束而不能施展拳脚时，玉柴却早已将这种“政企分开”的制度优势转化为整个集团的人才优势、技术优势和产品服务优势。同时，外国的先进管理模式也得以在这里落地生根，类似于海外反腐败法等理念和知识，融入了玉柴的日常管理中，使企业经营活动相对自由而又符合规范，也使企业成长为行业的龙头。

这是玉柴第一次引进外国合资合作，对自身进行变革的勇敢尝试。

“东学”西渐

此后，玉柴又多次引进外国管理经验。在此过程中，自信的玉柴不断拓展创新国际合作的方式。

李柯是玉柴物流股份公司的总裁。几个月前，他还是玉柴与卡特彼勒合资的玉柴再制造公司的副总经理。这位年轻的总裁说起在玉柴再制造公司的工作经历，感慨良多。这家与卡特彼勒合资建立的公司，完全摆脱国内企业运营方式，几乎全部照搬了卡特彼勒的管理经验，这对玉柴这家具有 60 多年历史的企业而言，是艰难的选择。

“我们玉柴有丰富的管理基础和经验，我们的管理模式在国内也是成功的，为什么要采取卡特彼勒的运营模式呢？”李柯说。在玉柴卡特彼勒再制造公司成立之初，不少从玉柴来的管理干部常常有这样的疑惑。

这种疑惑和不安，甚至导致了难以避免的摩擦。在一次管理干部会议上，玉柴方与卡特彼勒方的管理干部就“是不是应该公开批评某个员工”这个问题产生了分歧。李柯说：“我们一向都是喜欢把问题摆在台面上讲，对事不对人，这

样才能解决问题。”但是卡特彼勒的同事却不太认同，双方争执不下。后来还是决定通过投票来决定“该公开批评还是私下批评”这个问题。

这种摩擦其实存在于国内大部分的合资企业。因为管理文化的不同，双方难免会就一些具体问题发生争执，如何处理，这是所有企业管理者进行对外扩张、合作时必须面对的问题，处理不好导致企业崩溃的也不乏先例。



玉柴联手卡特彼勒进军再制造产业，图为晏平（左）和卡特彼勒公司主席兼 CEO 进行深入交流。

玉柴采取了与直接对抗不同的方式。李柯说：“虽然我们有不少的冲突，但是我们要选择对话。所谓对话我觉得关键是要促膝谈心。我举个例子，我们会在每个办公桌对面摆两张椅子。如果上司和下属进行谈话，不会是隔桌而坐，而是双方坐在一起，促膝谈心，就是这么一种方式。这样的对话一定不会是一种对质性的对话。这对于双方的理解和接受是非常有帮助的。”

大家坐下来谈一谈，把问题理顺了，合作才会更加顺畅。玉柴与卡特彼勒的合作正是在这种氛围和认识中开展的。在引进卡特彼勒全套管理模式之后，玉柴人并不是全盘接受，也不是直接对抗。

他们采取了东方文化特有的处理方式。比如有些外企由于宽松、自由的文化，在执行力和绩效管理方面就比较薄弱。但是玉柴人就一直没有放弃自身对执行力和绩效这方面的要求，然而怎么去跟对方沟通呢？李柯说：“我们采取的方式是温和、有耐心、不放弃。”

渐渐地，他们的合作形成了一种新的模式。这种中西结合的管理方式开始推动这家公司步入正轨，玉柴人也摸清了国际竞争与合作的游戏规则。

核心竞争力保证“旱涝保收”

企业的核心竞争力是晏平常谈到的问题。他说，做企业关键是要做好内练工作，只有拥有较强的竞争力，才能实现“旱涝保收”。

如何提升核心竞争力，不同企业有不同的招数。玉柴选

择对外合作引进先进的技术，提升自身的水平。在业内人士看来，这比不少企业海外抄底、“买椟还珠”更为稳妥。

除了引进卡特彼勒再制造技术，玉柴还与马来西亚石油公司的合作。马来西亚石油公司有多年多的润滑油制造史。这次合作，为玉柴提升自身的润滑油制造技术奠定了基础。

2013 年 6 月，玉柴马石油润滑油公司挂牌。意大利人、润滑油技术专家杜飞（Andrea Dolfi）出任该公司的技术副总经理，摆在他和他的同事面前的首要任务，是如何将玉柴润滑油的品质，提高到国际一流水平。

产品品质提升了，如何销售到海外，这是他们面临的另一个问题。玉柴其他子公司也同样需要加大海外市场开拓的力度。比如玉柴的核心产品发动机，国内发动机产能已经严重过剩，玉柴必须极力推进海外网络建设。虽然现在玉柴在东南亚市场保有量占国内行业第一，但是发展速度仍然不能满足玉柴自身发展的需求。

加上玉柴的工程机械产品等产品销售的需要，快速开拓海外市场成为玉柴迫切需要推进的工作。

“假如我们海外市场网络建设好，国际化就是一句空话。”晏平说。



晏平（左）出席玉柴、马来西亚石油合作签字仪式。

在香港“遇到”了凯富能源之后，玉柴便抓住了机遇。

今年 11 月，在东莞，玉柴办事处正式成立。玉柴开始从“传统根据地”北非向中非、南非拓展。摆在玉柴面前的是广袤的非洲市场。至此，经过多年的运营，玉柴已在全球设立了 46 个海内外办事处，3000 多个服务站，95 家海外服务代理商。

解决自身产品的海外竞争力问题，解决自身海外的销售渠道问题，找到参与国际竞争的游戏规则，玉柴才能畅通无阻参与国际竞争。

在不断开拓国际网络的背景下，2013 年上半年，玉柴发动机海外进入量比去年同期增长了 40%。

经历了 60 年风雨，这家企业在不断拓展自己国际化的路径。