



幼儿园管理

youeryuan guanli

主编 王晖晖 李晶



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



内 容 简 介

本书是根据教育部《幼儿园管理条例》、《幼儿园工作规程》、《幼儿园教育指导纲要》等文件精神，结合我国幼儿园管理的实际情况，在广泛征求有关专家、学者意见的基础上编写而成的。本书可作为幼儿园园长、教师、保育员、后勤人员等从事幼儿园管理工作的参考书，也可作为学前教育专业及相关专业的教材。

幼 儿 园 管 理

主 编	王 晖 晖	李 晶	
副主编	李 会 萍	郭 谦	
编 委	刘 凤 莲	刘 洪 霞	高 赫 民
	高 丽 芳	张 英	乐 益 华

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是根据教育部最新颁布的大纲进行编写的,其内容涉及幼儿园管理的内容、原则与任务,目标与过程,保教工作,保健工作,后勤工作等方方面面。本教材大量收纳了全国各地一些幼儿园的先进管理经验,将相关案例融入教材当中,力求做到深入浅出,突出实践上的可操作性。

本书可作为幼师专业教学用书,也可以供其他相关人员自学使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理/王晖晖,李晶主编. —北京:北京理工大学出版社,2010.7 (2012.7 重印)
ISBN 978-7-5640-3401-6

I. ①幼… II. ①王…②李… III. ①幼儿园—管理—教材 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 138826 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http: // www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通县华龙印刷厂

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 11.75

字 数 / 300 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 3 次印刷

定 价 / 25.00 元

责任校对 / 王 丹

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前

言

目前已公开出版、发表的管理类图书、文章非常之多，幼儿园管理的教材类图书也有几本。通过分析现有资料，发现该类教材有固定的学科体系，编写风格大多都是从学科发展的理论角度去编写。虽然近几年本研究领域也开始注重管理案例的提供与研究，但理论与实践结合仍不够紧密。本教材在博采众家之长、认真梳理管理理论的基础上，力求在理论和实践的结合上有所突破，在以下几方面体现出特色：

1. 把握管理理论体系的完整性，形成完整的管理概念

幼儿园管理的要素涉及幼儿园人、财、物、事等多个方面，内容庞杂。在仔细梳理了现有的幼儿园管理教材内容之后，本教材总体上从管理基本理论，幼儿园工作管理，幼儿园组织与人员管理，幼儿园公共关系与幼儿园工作评价几个版块着手，使得全书内容组织上科学合理，篇章结构脉络清晰，一目了然，便于学生快速把握幼儿园管理的理论框架，形成完整的知识结构。

2. 渗透最新的管理理念

近几年来,随着管理科学理论的发展,管理思想与管理理念也在不断更新,同时幼儿园课程改革也对幼儿园管理提出了新的要求。本书力求把新理念、新要求渗透到有关章节之中,以体现基础教育课程改革之后,幼儿园课程园本化的新要求。在论述了幼儿园组织机构与规章制度管理之后,本教材重点分析了幼儿园人员管理,突出人本管理思想,同时还涉及“幼儿园组织文化建设”,将现代管理理论的新发展——组织文化理论引进幼儿园管理,突出硬管理与软管理相结合的现代管理理念。本书提倡“开放办园”,体现“幼儿园、家庭和社区教育一体化”,强化幼儿园公共关系管理,以体现幼儿园管理不断适应社会、适应市场经济发展的需要。

3. 在把握一定理论深度的同时,突出可操作性

本教材收集了全国各地幼儿园大量的先进管理经验,将相关的管理案例融入教材当中,力求做到理论上深入浅出,实践上可操作性更强。这样做也是为了推广优秀的幼儿园管理经验,便于学习借鉴。

由于书稿编写时间紧、编者水平有限,书中错误在所难免,敬请批评指正。

编者

目 录



第一章 管理概论	1
知识点 1 什么是管理	2
知识点 2 管理理论的演进	4
知识点 3 管理职能的理论	9
第二章 幼儿园管理的内容、原则与任务	16
知识点 1 幼儿园管理的要素与内容	17
知识点 2 幼儿园管理的原则	19
知识点 3 幼儿园管理及其任务	23
第三章 幼儿园管理的目标与过程	28
知识点 1 目标管理概述	29
知识点 2 幼儿园目标的确立与管理	30
知识点 3 幼儿园管理过程	35
第四章 幼儿园保教工作管理	44
知识点 1 幼儿园保教工作的地位	45
知识点 2 幼儿园保教常规工作管理的内容 与实施	47
知识点 3 幼儿园教研工作的管理	54
知识点 4 幼儿园课程的管理及其开发	59
第五章 幼儿园卫生保健工作管理	63
知识点 1 幼儿园卫生保健工作的意义和任务	64
知识点 2 卫生保健工作的内容	64
知识点 3 卫生保健工作的管理要求	67
知识点 4 幼儿园安全工作的开展	69

第六章 幼儿园总务后勤工作管理	81
知识点 1 幼儿园总务后勤工作概述	82
知识点 2 幼儿园总务后勤行政事务管理工作	86
知识点 3 幼儿园档案信息管理	91
知识点 4 幼儿园膳食管理	94
第七章 幼儿园的组织机构与规章制度	97
知识点 1 幼儿园的领导体制	98
知识点 2 幼儿园的组织机构	100
知识点 3 幼儿园的规章制度	104
第八章 幼儿园保教队伍建设	112
知识点 1 保教人员的选聘与任用	113
知识点 2 保教人员的教育	115
知识点 3 保教人员的培训	120
第九章 园长与幼儿园领导工作	130
知识点 1 园长的角色与职责	131
知识点 2 园长的素质与能力要求	132
知识点 3 园长的领导艺术	136
知识点 4 领导工作方式	139
第十章 幼儿园组织文化建设	143
知识点 1 幼儿园组织文化建设的内涵	144
知识点 2 个案研究	150
知识点 3 幼儿园组织文化建设的途径与方法	153
知识点 4 幼儿园团队建设	156
第十一章 幼儿园工作评价	161
知识点 1 幼儿园评价及其作用	162
知识点 2 幼儿园评价方法与步骤	165
知识点 3 幼儿园评价应注意的事项	170



第一章 管理概论



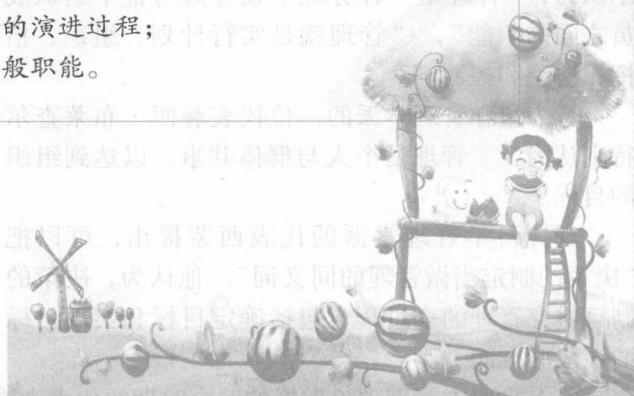
本章概述

本章首先阐述了管理产生的背景及基本概念，并对其性质和特殊的社会价值进行了明确的概括。其次，对管理理论发展的三个阶段进行了详细的阐述，最后，结合实际对实践中管理的四大职能理论给予了说明，从而使读者从宏观上对管理有大致的了解和把握。



教学目标

1. 掌握管理的产生、含义、性质及其特殊社会价值；
2. 了解管理理论的演进过程；
3. 掌握管理的一般职能。



知识点 1 什么是管理

一、管理的产生

1. 管理是最普遍的社会现象

人们的日常生活中存在着各种各样的管理现象。例如，主妇管理家务，儿童管理自己的零用钱，每个人要管理自己的时间。

对社会活动的各种组织而言，如工厂企业、学校、医院、政府机关、部队等更加需要管理。

人类社会生活的各个领域也都涉及管理问题，有对人的管理，对事务的管理，对钱财物品的管理，对时间信息的管理。总之管理同人们的日常生活密切相关，影响和决定生活的各个方面，是社会中最普遍的现象。

2. 管理是社会共同劳动的产物

管理存在于人类社会的各个阶段，其产生的源头为生产的社会性。

管理是一种“古老”的社会现象，从人类社会出现就产生了管理。管理起源于集体共同劳动。人类为了生存需要组成群体形成共同的社会组织，与自然界斗争。这种集体的共同劳动需要分工、协作，通过集体的力量达到成员的共同目标。同时，对劳动产品也存在分配的问题。随着生产力的发展，人类劳动出现剩余产品，对之有保管及再分配问题。于是，就需要有专人负责这些分工、分配、保管等事情，这就是最早的管理实践，也是管理思想产生的源头。总之，“管理是协作劳动的产物”。人们为了有效地进行社会生产，就需要建立一定的秩序，就必须分工合作，就需要有协调每个个人及其活动的机构和人员，即管理部门和管理者。

二、管理的丰富内涵

究竟什么是管理？解释是多种多样的，可谓仁者见仁，智者见智。

古典管理学派的代表之一，法国管理学家法约尔认为，“管理是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

行为科学管理学派的一位代表赫西·布莱查尔特则认为，“管理是个人与群体共事，以达到组织的目标。”

现代科学管理学派的代表西蒙提出，可以把“决策的制定当做管理的同义词”。他认为，决策的制订贯穿管理的全过程，包括确定目标和实现目标的手段两方面。

以上是西方管理理论发展的三个时期的代表人物为管理下的定义。

讨论

科学技术是第一生产力，管理出效益，那么管理是否是一项科学技术呢？

我国一些管理学家也从不同的角度,对管理这一社会现象作出各自的解释。如管理是“为组织制定目标,应用组织的各种要素,以实现组织的目标”的全过程(《大众管理学》);或“管理是人类一种有组织、有目的、有领导的活动方式,是组织活动不可缺少的组成部分”(程正方《管理心理学》)。

我国当代管理学者翟立林认为,管理是“通过组织计划来行动,把一个机构所拥有的人力、物力、财力充分运用起来,使之发挥最大效果,以达到机构的目标,完成机构的任务。”

由以上多种不同的解释可见,管理的确是一种很复杂的社会现象,其涵义极丰富,为其下一个确切的定义是不太容易的。为此,我们首先需要弄清管理这一现象不同于其他社会现象的本质与特征。

三、管理性质及其特殊社会价值

马克思对管理这一社会现象的性质曾作出过明确解答。管理作为人类社会任何发展阶段普遍存在的现象,其根源在于生产的社会性。如前所述,管理是协作劳动的产物。人们为了有效地进行社会生产,就需建立一定的秩序,就必须分工合作,于是就需要有协调每个个人及其活动的机构和人员,即管理机构和管理者。

马克思指出,“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”“单个劳动者的力量的机械总和,与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作(例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等)所发挥的社会力量有着本质的差别……这里的问题不仅是通过协作,提高了个人的生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力”。这是一种“新的力量”,一种“扩大了的生产力”。

管理即协作劳动,一方面体现了一定的生产关系,同时具有合理组织生产力的功能。管理的社会价值就在于创造出扩大了的新生产力,创造出一种远比个人活动力量总和要大的集体力量或社会力量,正如这个公式所表明的, $1+1>2$ 。因此,先进的管理往往是经济发展一个极其重要与必不可少的条件。

根据马克思对管理的一般本质及其特殊社会价值的揭示,我们试对管理做如下的表述。

管理是指管理者遵照一定的原则,通过组织、指挥、协调各个受分工制约的不同个人的活动,创造出一种远比个人活动力量总和要大的集体力量或社会力量,从而高效率地达到一个组织的预定目标所进行的各种一般职能活动。

管理是社会组织的功能,通过管理——组织、指挥、协调、控制等,确保组织成员的行动有统一的方向和步骤,分工协作,最终达到共同的目的。管理的基本任务就是使组织成员以最有限的时间、资金和物质等实现组织的目标。

简单地说,管理就是为了实现预定目标而合理组织和充分运用各种资源(包括人力资源)的过程。管理活动的实质就是提高效率。

管理是社会化大生产的迫切需要,是当代社会发展的强大动力。社会生活越复杂,

管理的作用就越大。一些发达国家经济发展的情况表明,在一定科学技术条件下,一个国家、地区、企业的生产效率和人民生活水平的高低,归根结底取决于管理水平。

在我国实现社会主义现代化进程中,提出了这样的口号:

“向管理要质量!”“向管理要效益!”表明人们对管理的认识日益深化,并正在有意识地将其运用到生产过程和社会生活中。

知识点 2 管理理论的演进

管理实践和管理思想的出现,如同人类历史一样悠久。然而,将管理作为一门科学来研究,则仅仅不足一个世纪。了解管理科学的产生和发展,可以有助于认识和分析学前教育管理,理解和掌握管理基本理论和规律。

管理科学的产生和发展大致可以分为三个阶段,即初兴阶段、发展阶段、兴盛阶段。

一、古典管理理论时期—管理理论的初兴阶段

19世纪末20世纪初,由于资本主义工商业的发展,欧美各国出现了一批管理专家。其中最著名的代表人物是泰罗、法约尔和韦伯,他们奠定了管理学的基础。这个时期通常被看做是管理理论的初创时期,亦即古典管理学派或科学管理时期。

1. “科学管理之父”——泰罗的管理思想

泰罗,美国人,长期在工厂基层工作,有着工人、领班、主任、总机械师、总工程师等经历,一生个人专利100多项。1911年泰罗出版了他的管理学专著《科学管理原理》,奠定了科学管理的理论基础。泰罗的管理理论主要有以下几点:

- 科学管理的目的和中心是提高劳动生产率。
- 一切工作方法都应通过考察,并由管理人员来决定,一切管理问题都能够而且应该采用科学的方法。
- 他主张运用科学的方法对生产过程进行观察和实验,测定各项作业所需的时间,进行动作分析和时间分析,规定出高度标准化的工作程序 and 操作方法。在此基础上,提出工时定额原理,规定一定时间应完成的劳动定额。从而改进以往仅凭工人个人技艺而进行生产的“放任式”管理,提高生产效率。
- 为了提高劳动生产率,必须挑选一流的工人,作为每个岗位的“排头兵”。
- 要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使工作环境标准化。
- 实行有差别的计件工资制度,在科学地确定劳动定额基础上,实行级差计件工资这种刺激性的付酬制度,激发工人的积极性,提高劳动生产率。

泰罗的管理理念是直接对生产过程进行技术管理,侧重研究基层管理问题,其科学管理理论在提高劳动生产率和降低成本方面有着显著效益。由于泰罗在管理领域所做的开拓性工作,他被后人称为“科学管理之父”。

泰罗的科学管理理论就是著名的“泰罗制”。列宁对此有一句著名的评论:“‘泰罗

制’是现代科学的结晶,也是残酷剥削工人的手段。”表明管理的两重性,既具有自然属性,即合理组织生产力的职能,同时又具有社会属性,表现为维护和发展生产关系与上层建筑的管理职能。

2. “管理理论之父”——法约尔的管理思想

法约尔是法国人,从19岁就担任工程师,之后任经理、总经理。法约尔与泰罗为同时代人。法约尔多年担任企业最高领导,他着重分析研究高层管理的效率和一般管理原则。法约尔的管理理论主要包括以下内容:

- 对高层与基层管理人员的要求应有不同,阶层越高,管理职能的比重越大,对管理能力的要求也就越高。

- 管理过程与生产过程不同。生产过程解决技术性问题。

- 管理活动有五项基本要素,也是五种一般职能。这五种职能构成了一个完整的管理过程。

第一项是计划。预测和计划是管理的必要因素。编制任何行动计划都要依据企业的资源,目前工作性质和将来的发展趋向这三点。良好的计划要有统一性、连续性、准确性和灵活性等。

第二项是组织。包括组织结构、组织活动、相互关系和规章制度,以及职工的招募、评价和训练。组织结构必须贯彻统一指挥的原则,以便实现企业的目标。

第三项是指挥。指挥是管理人员的一种技巧,目的是为整个企业取得最大的效益。要处理好统一指挥与适当授权的关系。

第四项是协调,协调的作用是使企业的所有活动都和谐起来,以利于工作开展并达到目标。

第五项是控制。这是检验每一件工作是否同制订的计划、确立的原则相符合的环节,以便发现和纠正偏差。要实行有效的管理,这五种职能或要素缺一不可。

- 法约尔根据自己长期的管理经验,概括出十四条管理原则;①分工;②权限与责任;③纪律;④统一命令;⑤统一指挥;⑥个别利益服从整个利益;⑦职工的报酬;⑧集权化;⑨等级系列;⑩秩序;⑪公平;⑫稳定人员;⑬首创性;⑭集体精神。法约尔认为,这些原则可以应用于一切事业的管理活动。

法约尔是第一个明确提出并阐述“一般管理”理论的人,明确了管理过程与生产过程的不同。他的管理思想至今已广为周知并得到广泛运用。法约尔著有《工业管理和一般管理》(1916)。

3. “组织管理之父”——韦伯的管理思想

韦伯是德国学者和作家,对社会学、宗教学、经济学和政治学等有着广泛的兴趣。他在管理上的最大贡献是提出了理想的行政组织理论。他的观点主要有:

- 任何组织都必须有某种形式的权力作为基础。权力能够克服混乱,建立秩序,使组织能够达到目标。理想的行政组织模式应当是建立在理性与严格法规基础上的职位、职权与职责系统,从而使组织体系具有准确性、稳定性、纪律性、可靠性。这样,才能提高工作效率。

- 任何组织都有层次,各层有若干工作部门,各部门实行专业化分工。组织呈梯形

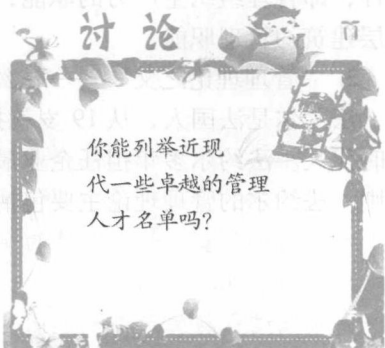
结构,按等级原则组织起来,形成指挥体系。

●把组织中的全部活动都划分为各种基本作业,当做任务分配给成员,对组织中的每一个职位都要明文规定其权利和义务。

●组织中人员与人员之间的关系不是个人感情关系,完全以理性原则为指导。

韦伯注重正式组织的强制性、权威性,有依法管理的思想。其主要著作是《社会和经济组织的理论》。

泰罗着重从生产技术方面研究管理,为科学管理学派之代表。法约尔和韦伯为组织管理理论或学派的创立者。以上三人倡导的古典管理理论是人类第一次尝试用科学系统的方法进行管理,对提高管理效率和劳动生产率作出重要贡献。他们理论的共同特点是强调管理的科学化、标准化,注重正式组织的作用。这三人的理论奠定了现代管理学的基础,对当今社会的管理学仍有着深远的影响。



二、人际关系与行为科学理论时期——管理理论的发展阶段

管理理论发展的第二阶段,是从本世纪20年代开始的人际关系——行为科学理论时期,有人称之为管理理论的发展阶段。

1. 梅奥的人际关系理论

早期的行为科学即人际关系理论代表人物是梅奥。梅奥是美国哈佛大学教授,自本世纪20年代起开始在美国西方电气公司芝加哥霍桑工厂进行了一系列有关人行为的实验,这就是著名的“霍桑实验”。

梅奥发现,组织中人的行为非常复杂,无法以传统的理论来解释。他根据实验得出这样的结论:如果尊重人格,积极鼓励,可以在其他条件不变的情况下,提高劳动生产率。梅奥提出的人际关系基本原理,为日后行为科学奠定了基础。他的主要观点是:

●影响工人生产积极性的除了生理、物理和经济因素之外,更重要的是社会心理因素。工人是“社会人”,而不是像传统理论所描述的仅仅是经济人。

●在组织中不仅存在着正式组织,还有“非正式组织”。这种非正式组织的关系可以满足人的情感、社会心理方面的需要。非正式组织对其成员的行为有很大的影响。

●领导者要具有与职工建立良好人际关系的能力,要能与非正式组织打交道,使正式组织与非正式组织之间保持平衡,要通过满足职工的合理要求而激励其士气,从而提高劳动生产率。

梅奥著有《工业文明的人性问题》。梅奥等人的人际关系理论开辟了管理的社会心理研究的新领域。

2. 从人际关系理论到行为科学管理理论

在人际关系学说提出后,越来越多的社会学家、心理学家、人类学家等开始了对管理问题的研究。他们运用各自学科的研究成果来对人的行为及其原因进行分析,进而研

究如何调动人的积极性,提高工作效率,形成了行为科学派。行为科学注重研究人的动机、人的需求、行为的激励,研究人性问题和领导方式等。

(1) 有关人的需要、动机和激励问题 行为科学认为,人的行为是由动机支配的,而引起动机的则是人的需要。因此调动人的积极性的关键是满足其需求,从而激励行为的动机。这里值得一提的是马斯洛的“需要层次说”。马斯洛认为,人的需要是有层次和顺序的。他把人的需要分为五个层次:生理需要,安全需要,社交即感情和归属的需要,尊敬即地位与得到承认的需要,自我实现的需要。五种需要由低到高排列。低层次的需要得到满足后,才会出现高一层次的需要。管理者要善于了解并注意满足职工的合理需要,注意激发高层次的需要,才能有效地调动其积极性。马斯洛的代表作是《激励与个人》。

研究人的动机的另一位代表人物是美国的赫茨伯格。他提出了“双因素理论”。赫茨伯格研究发现,有两类因素影响人的工作动机:一类是“保健因素”,即有关工作环境或工作关系方面的影响因素,包括工资、工作条件、同事关系等。这些因素如果得不到满足,职工就会不满意,难以维持正常工作状态。但是这些因素不能直接起到激励职工的作用;另一类是工作本身或工作内容方面的因素,称为“激励因素”,包括成就、上级赞赏、责任、被提升等。这类因素能真正激励职工的工作动机。

(2) 关于人性的问题 行为科学认为,人并非简单地仅为传统管理理论所描绘的那样是“经济人”,而是“社会人”。如麦克雷戈提出了XY理论。麦氏对人持乐观主义看法,认为,人并非天生厌恶工作。管理上可以通过善意的人性诱导,即实行民主领导,注重沟通,满足职工需要与适当授权等,激发其主动性积极性,充分发挥人的潜能。传统管理把人看作经济人,对职工采取严格监督制裁的管理方式,是消极的办法,只能引起对立、对抗,不能激励其积极性。

(3) 关于领导方式的问题 行为科学还探讨了不同领导方式对管理效能的影响。并提出,要关心人和关心工作,把以人中心和以工作为中心结合起来。

人际关系——行为科学管理理论的最大贡献是以人为中心研究管理问题,这是管理学发展的一个重大演变。人是组织中最重要资源,组织中的任何工作都需要由人去去做。管理者必须学会了解人的行为,理解人际关系,从而激发人的积极性,有效地实现领导与管理。

三、现代管理科学理论时期——管理理论的兴盛阶段

管理理论发展的第三阶段,一般被称为“现代管理科学时期”,也有人称之为“系统管理理论时期”,也可以称为“管理理论的兴盛阶段”。事实上,二战后至今的现代管理学处在一个学派迭起、百家争鸣的阶段,如同“管理理论丛林”。这一阶段管理理论的突出特点是广泛运用自然科学、社会科学及管理科学的新成就,如系统论、控制论、信息论研究管理问题,同时注意将数理逻辑运筹学等运用于管理现象的研究。现代西方管理理论主要有六个学派:社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派与管理科学学派等。目前,管理学虽仍未能走出丛林,形成众所公认的理论体系,但各种理论学说有许多是相互关联渗透、互为补充的。从管理理论的

这里只将这一时期有代表性的观点择其要概述如下。

现代西方管理理论学派中的两个主要学派——社会系统论和系统管理理论认为，管理是由许多相互依存的不同要素所构成的具有一定功能的整体，其各个部分既彼此独立，又相互制约依存。在管理活动中，既要看到组织与外界环境、外在系统之间的关系，又要看到本系统内在各部分之间的关系，而不要孤立地处理每一部分的问题。该学派认为，组织是一个开放的社会系统，它与周围环境存在着动态的相互作用，组织应通过内外信息反馈网络，不断进行自我调节，以适应环境和实现自我发展。管理上既要强调组织结构、工作程序等组织活动的静态层面，又要注重内外信息的沟通互动，重视人的因素。

权变理论产生于20世纪70年代,管理的权变论者认为,管理活动中内外环境多变,科技突飞猛进,人的价值日益受到重视,要寻求永恒唯一的适合于各种条件、各类组织的最佳管理方式是困难的。因此,任何组织均应随环境的变迁来选择适宜的管理方式。可以将环境作为自变量,当环境条件改变时,组织设计与管理方式——因变量也随之改变。环境变量包括内部环境和外部环境。外部环境又可分为一般环境即社会大环境,以及特定环境即直接影响组织效能的工作环境。有效的管理是与内外环境的变化动态相应,随机相宜的。管理者应当对具体情况具体分析,具体处理。

Z 理论为美籍日本人威廉大内提出。它是将权变理论运用到企业的组织结构、人事管理与领导方式等方面而形成的。Z 理论认为,人既非绝对好又非绝对坏。人有人性的一面,又有非人性的一面。因而有时应着重奖赏,有时需强调惩罚,管理上应强制与民主并行,物质与精神结合,要结合实际采用不同的管理方式,因时因地因人实施管理。

表 1.1 三个时期管理理论特点的比较

续表

序号	理论要点	传统时期—— 古典管理理论	过渡时期—— 行为科学	现代时期—— 现代管理科学
4.	偏重组织成员需要的 满足		√	√ (兼顾)
	组织工作目标的达成	√		√ (兼顾)
5.	强制式领导	√		
	民主式领导		√	
	依情景而异的权变式 领导			√
6.	注重运用物质性奖励	√		√ (兼顾)
	或精神性奖励		√	√ (兼顾)

知识点 3 管理职能的理论

常常听到人们对一个单位或组织发表这样的评论：“那个商店怎么管理的，太混乱了！”“那所幼儿园管理得不错。”这些评论实际上都涉及管理职能。

马克思在对资本主义工厂制出现后的管理进行研究后认为：“这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”管理这种“劳动”是干什么的？管理职能指的是管理活动所具有的职责和功能作用，即管理工作应承担和可能完成的基本任务。通俗地说，就是管理工作包括哪些基本内容，需做哪几件事情。

管理职能是社会结合劳动的产物，是适应社会劳动过程的需要而产生的一般职能。管理职能同协作劳动密不可分，社会共同劳动的规模越大，分工越精细、越复杂，管理职能的作用就越重要。

最早提出管理职能概念的是法约尔。他认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，管理活动的五项基本要素也就是管理的五种职能，这五种职能构成了一个完整的管理过程。

之后，其他管理学者又从各自不同的角度对管理职能进行了划分。如，美国人古利克把管理职能划分为七项：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；又如，美国人戴维认为，管理有三项基本职能：计划、组织、控制；美国管理学者高茨的划分也是五项职能：计划、组织、人事、指挥和控制。……最多的有“十要素”论，而最概括的则是“一要素”论，如“管理就是组织”，“管理就是决策”，“管理就是控制”等，不一而足。

虽然各家对管理职能说法不一，但其实际内容基本一致。有的是把某几项职能归结为一个，有的则是将某一职能分解开来。

仔细分析各家说法，绝大多数均认为管理工作必须做的事情有四件：计划、组织、协调控制。这是最基本的要素，是必不可少的管理职能。

管理的四项基本职能是紧密联系、相互作用的，在管理实践中，通常是复杂地交织在一起。管理者就是通过计划工作、组织工作和控制工作来实施管理，发挥领导作用。

一、计划职能

1. 计划职能的涵义

管理学中的计划职能是指管理者为组织的未来确立目标和提出达到这一目标的方法、步骤的管理活动。计划工作主要解决两个问题：一是干什么，二是怎么干。

制订计划需要选择和确定目标，规定任务。要在对环境条件等基本情况作出分析的基础上，合理安排资源，进而设计达到目标的具体措施和行动方案。

计划是管理工作的基础，是管理活动中最重要的职能。所谓“凡事预则立，不预则废。”计划是管理的第一要素。

计划的类型按时期分，有短期计划（通常为单项计划）中期计划和长期计划。长期计划往往是一种“目标”计划，一般仅制定粗略大目标而无细节性措施，为长远规划。中期计划为“发展”计划，是长期计划之中间站。短期计划是实现中、长期计划的实际步骤。通常，一个完整的计划应当包括长期计划、相应的中期计划和短期计划。

按照计划的规模，可以有规划和计划之分。规划是对较大范围，较大规模及较长时间内，事业发展的总方向，大目标，主要实施步骤和重大措施的设想，具有长期性、综合性，与政治经济和社会发展密切相关。规划通常只大略规定有关发展的指标，不具体确定有关工作步骤、实施措施和具体时间表。计划系在规划指导下，依一定政策、任务做出的相对较短时间的具体安排，以及落实措施和步骤，时间安排也比较详尽具体。

2. 计划与预测和决策的关系

（1）计划离不开预测 计划与预测常常相提并论。所谓“算计”，“算”就是预测，“计”就是计划。计划是设计和安排未来的行为。预测是预见发展的趋势、倾向，对之作出科学的估计，研究多种发展的可能性。

预测需要掌握大量信息，作出科学的分析。通常要了解现在，分析来龙去脉，进而预测未来。

预测的目的在于估计或预计事情未来的发展趋势，为计划和管理提供良好的基础。预测一方面可以使目标长远，为未来做好准备，同时也有利于及时发现管理上的失控现象。

预测为决策提供根据。决策正确与否取决于有无预见性，看不准未来发展的趋势就定不准决策的目标，没有预测的依据，决策就是冒险不可靠的。

（2）计划的关键是作出决策 决策是指人们针对需要解决的问题，运用科学的理论和方法，系统地对主、客观条件作出分析，提出多种可行性方案，并从中选择出最佳方案的活动。决策是为达目标选择行动方案的活动，即所谓“拍板”“定夺”。在计划过程中，无论是确定目标，还是选择实现目标的方式或途径，都有一个决策问题。计划不能总是议而不决，如此就是取消管理。因此有人称，“决策是计划的灵魂”，“管理就是决策”。决策通常需经历这样的过程：“摆明问题——收集资料进行预测——确定目标——提出可供选择的方案——论证和选择最佳方案——实施”。