

XIANDAI XUEJIAO GUANLI YUANLI

陆有德 林正范 编著

现代
学校
管理
原理



中国广播电视出版社

现代学校管理原理

陆有德 林正范 编著

中国广播电视出版社

现代学校管理原理

陆有德 林正范 编著

中国广播电视出版社出版

湖北省通城县印刷厂印刷

武汉书刊发行联合公司特约书刊发行部发行

开本：787×1092 1/32 印张：10.75 字数：227千字

1985年12月 第1版 1985年12月 第1次印刷

印数：1—15,000册

书号：7236·059 定价：2.16元

序

杭州大学陆有德与林正范编写的《现代学校管理原理》一书，在系统性和知识性方面颇具特色，喜读有感，欣然应命序。

建设高度文明、高度民主的现代化的社会主义强国的关键是人才，而人才的培养要靠教育事业的大力发展。建国以来，我国教育事业的发展，为社会主义建设培养了大批人才，取得可喜的成绩，但离社会主义建设的宏伟任务对教育事业提出的要求相比，还有很大差距，教育事业不适应社会主义现代化建设需要的局面还没有根本扭转，其根本原因在于教育思想的落后和管理体制的僵化。因此，要改变我国教育事业的落后状况，就必须确立同社会主义现代化建设相适应的新的教育思想，从教育体制着手，系统地进行改革，开创教育工作的新局面。

《现代学校管理原理》一书就是这一改革的探索。该书比较系统地介绍了管理理论的发展历史和现代管理的基本原则；阐述了现代学校管理的目标、基本原则及现代学校的科学领导体制；探讨了现代学校领导者的素质、合理组合及科学的领导方式；研究了现代学校工作人员管理的基本要求；从决策论的角度分析了现代学校的信息管理与领导管理过程。它为实际工作者提供了必要的理论基础，愿成为各级各类学校管理人员和教师从事学校管理和教育工作的良师益友。

实践是理论的源泉，实践是检验真理的唯一标准，具有中国特色的教育管理理论需要我们在实践中不断完善。愿大家在《决定》精神的指引下，少说空话，多干实事，解放思想，不断开拓、进取，为最终建立中国式的社会主义教育管理科学而奋斗。

邓旭初

一九八五年九月五日

编 著 说 明

现代管理理论把管理对象视为一个特定的开放系统，并把增强系统的功能作为管理的根本目的。研究学校这一特定系统在整个社会系统中的运动特征，寻求学校领导管理的基本规律，以提高学校领导管理工作水平，增强现代学校在社会系统中的功能，正是学校管理研究的目的所在。

现代学校的领导管理是十分复杂的社会现象，不仅学校内部各不同部门有特殊的管理任务，而且不同类型的学校又有自己独特的管理方法。但是，能否从复杂的学校管理活动中找出一些最基本的、规律性的东西，用以指导各种学校管理活动呢？我们觉得可以、而且应该进行这样的探索。由武汉书刊发行联合公司特约书稿编辑部组织的《现代学校管理原理》正是进行这一探索的一种尝试。

本书虽未具体阐述不同学校、学校中不同部门的领导管理任务与要求，但是，我们希望它所介绍和论述的学校管理中的基础知识与基本原理能为各类学校的领导管理者、教师和其他教育工作者从事学校的领导管理与教育工作提供有益的帮助。

我们殷切地期望读者对书中难免存在的不足之处、甚至错误提出批评，给予指正。

在编著本书的过程中，我们曾参阅、引用了许多同志的专著、论文等。在此，谨向这些同志致以衷心的感谢！

编 著 者

一九八五年六月

目 录

第一章 管理科学的发展历史

- 第一节 古代管理活动与管理思想…………… (2)
- 第二节 近代管理理论——古典管理学派…………… (5)
- 第三节 行为管理学派…………… (13)
- 第四节 当代管理学派…………… (32)
- 第五节 学校管理及其研究历史的回顾…………… (39)

第二章 现代管理的基本原理与学校管理的研究

- 第一节 现代管理的基本内容…………… (43)
- 第二节 现代管理的基本原理…………… (47)
- 第三节 现代管理学与学校管理的研究…………… (54)

第三章 现代学校教育的基本功能

- 第一节 学校教育经济功能…………… (60)
- 第二节 学校教育的精神文明建设功能…………… (73)

第四章 现代学校管理的目标

- 第一节 学校管理目标的内容…………… (78)
- 第二节 现代学校管理目标的分类…………… (102)
- 第三节 现代学校管理目标的先进性与鼓动性…………… (105)

第五章 现代学校领导管理的基本原则

- 第一节 现代学校的特点…………… (107)
- 第二节 研究现代学校领导管理基本原则

应当注意的几个问题·····	(114)
第三节 现代学校领导管理基本原则·····	(117)
第六章 现代学校的领导体制	
第一节 国外领导体制的历史发展·····	(144)
第二节 现代学校的领导功能和领导体制·····	(148)
第三节 关于校长负责制·····	(160)
第七章 现代学校管理机构	
第一节 现代学校管理系统必须现代化·····	(172)
第二节 设置学校管理机构的原则·····	(184)
第八章 现代学校领导者的素质和领导集体的素质结构	
第一节 关于领导和领导者·····	(193)
第二节 学校领导者的基本素质·····	(196)
第三节 现代学校领导集体的素质结构·····	(211)
第九章 现代学校工作人员的管理	
第一节 工作人员管理的意义与任务·····	(221)
第二节 学校工作人员的基本条件·····	(223)
第三节 学校工作人员管理的基本要求·····	(233)
第十章 现代学校领导者的领导权力与领导方式	
第一节 现代学校领导者进行领导管理活动的 权力基础·····	(252)
第二节 现代学校领导者的领导方式·····	(258)
第十一章 现代学校的信息管理	
第一节 信息的定义及其在现代学校领导管理 中的地位·····	(279)

第二节	现代学校信息管理的内容与信息沟通 的基本模式.....	(285)
第三节	现代学校信息管理的途经与方法.....	(297)
第十二章	现代学校的领导决策过程	
第一节	正确地作出决策的过程.....	(305)
第二节	执行决策的过程.....	(313)
第三节	决策执行情况的审查.....	(324)

第一章 管理科学的发展历史

从人类社会出现的那天起，管理活动就已经存在了。如原始社会各民族、部落的有组织的活动和风俗、宗教礼仪等方面的活动，均需要某种组织、管理活动。但是，当时这些组织、管理活动是件自然的事，它与一般的社会活动并无明显的界线。换言之，它并未从普通的社会生活与生产活动中分离出来。

当人类进入奴隶社会后，生产力的发展，使得一小部分人有可能脱离普通的社会生产活动而从事专门的统治、管辖等活动。这时，管理活动就从一般的社会生产与生活活动中分离出来而成为一种专门的社会活动。

那么，什么叫管理呢？

马克思在分析现代大生产时指出：“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）。指挥、协调不仅对社会生产是必要的，而且对其他社会活动也同样是必要的。

从马克思的话里，我们可以看出管理活动的意义：

（1）管理是从特定的社会活动的总体运动中产生的一般职能，它是不同于社会活动中其他任何一种独立活动的指挥

活动；

(2) 指挥活动的中心是协调整体中各人或各部分的活动，从而达到单独个人或某一部分所不能完成的整体目标。

总之，任何有组织的、尤其是较大规模的社会活动，都需要进行管理。

在长期的、大量的实际管理活动中，人们逐渐总结出管理的一般经验与理论。研究管理的发展历史，掌握有用的管理经验与理论，对于我们从事管理工作的人来说，无疑会有很大的帮助。

第一节 古代管理活动与管理思想

人类的管理活动有着悠久的历史，从古老的文献中，人们可以看到关于古代水利工程、金字塔建造、城市建筑以及政治、军事活动等方面的记载，其中已出现有关计划、分工、控制、领导、助手等有关管理的概念和不少管理活动的实例。

公元前五千年，古埃及建造的金字塔内壁上，就有以动物图象记录的修建金字塔时的民夫数和食用的小麦与大蒜的数量。这是原始的数据管理的反映。

公元前两千年，古代巴比伦国王颁布的汉姆拉比法典，也可以说是古代管理法的一个典型例子。

古罗马狄奥克利雄大帝为加强对国家的统治，在原先的大帝——郡之间增设了“道”与“省”两个层次，便于管理；同时由中央派兵驻扎于各省，以便于中央集权式的管理。这种对于管理机构进行调整、改革的思想，对后人也有启发。

十五世纪欧洲杰出的工业企业威尼斯兵工厂，出色地应用了流水作业生产线，大大加速了船只的装配、装备等工作速度。他们实行的集权与分权统一，与现代的管理思想有相似之处。

十五世纪意大利管理思想家马奇维利曾经提出“领导学四大原理”，提出了“大众认可”，机构内部的“凝聚力”等概念，指出了领导者应具备的某些素质条件等。

古代管理的典型实例，国外固然不少，国内也有很多生动的记载。例如，战国时代成书的我国古代典籍《周礼》中，专门有关于行政管理制度和责任制度的具体叙述。在《孟子》和《孙子兵法》等书中，对于管理的计划、组织、指挥、用人等具体职能的论述，也有许多精辟的思想。尤其是孙武所著的《孙子兵法》，在古代管理思想史上有着重要地位。国外一些管理学者在谈到古代管理时，认为中国的《孙子兵法》揭示的许多原理原则，迄今仍有其应用价值。如关于“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，下政攻城”的战略思想；关于“爱卒”、“善俘”、“信赏”、“明罚”等军队建设思想；关于“将者，智、信、仁、勇、严也”的领导者选拔标准等等，都是管理思想的体现。西汉时司马迁撰写的《史记》、北宋司马光所撰的《资治通鉴》等，对于如何选人、用人等管理方面的问题也有许多精辟的论述。在具体的管理实践方面，出现过不少生动的事例。如北宋真宗时，皇城失火烧了皇宫，大臣丁谓受命主持修复工程。他仔细分析情况，提出了一个极好的“一举三得”的施工方案：先把官前大街开挖成沟，取沟中之土烧砖筑墙，免得到远处取土、运砖；然后把汴河水引入大沟，使大船可以进出，运

来远处的建筑材料；最后，等皇宫修毕，把碎砖残瓦填入沟河，修复大街，碎砖残瓦不必远运外地处理。这个历史上著名的施工方案，体现了运筹学的原理，也反映了系统分析的思想。战国时由李冰父子在前人治水基础上设计的都江堰水利工程体系，妥善地解决了分洪、排沙、引水等一系列兴利除害的问题，也体现了系统思想。战国时代，齐王与大将田忌赛马，田忌采取谋士孙臆的策略，以自己的下马对齐王的上马，以自己的上、中马分别对齐王的中、下马，结果三局一负二胜，得赏千金。这更是人们所熟悉的决策方面的典型例子。

再如，秦始皇改制李悝《法经》，确立中央集权体制，建立一整套行政管理机构，统一文字、货币、道宽、车轨及度量衡制度等，这些不仅在当时有巨大的生命力，而且对延续两千年的中国封建社会的管理制度，都有着重大的影响。

从古代管理的这些事例中，我们可以看到人类社会管理活动的渊源。它们虽然是零星的，却闪烁着光辉的管理思想。但是，所有古代的管理思想与管理活动，都还只是作为某个人或某个集团的某种单一的管理思想或实践体现出来，并没有形成较为系统的、完整的管理科学理论。

管理学作为一门科学，它是随着近代大机器工业的产生和发展而逐渐形成和发展的。由于近代大机器工业生产开始于西方，所以资产阶级学者和生产管理者较早地开始了对管理理论的研究，并进行了大量的实践，建立了管理的科学理论体系。下面我们来了解一下西方近现代管理理论的发展概貌。

第二节 近代管理理论——古典管理学派

随着近代大机器工业的发展，管理活动日益居于重要地位。到十九世纪中叶时，“资本主义生产本身已经使那种完全同资本所有制分离的指挥劳动比比皆是。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第1册，第435页）这种从事“指挥劳动”的专业管理人员的出现，使对管理进行专门的研究成为必要与可能。于是以管理为研究对象的科学应运而生。

十八世纪下半叶与十九世纪上半叶的产业革命时期，英国古典政治经济学家亚当·斯密与数学家巴贝奇先后对劳动分工与专业化问题进行了研究，分别为以后整个资本主义的管理与泰罗创立的“科学管理”理论奠定了理论基础。

一、泰罗及其科学管理运动

弗·雷·泰罗（Frederick W. Taylor, 1856~1915）是美国工程师，他对科学管理的研究是在米特维尔钢铁厂当工长时开始的。当时由于家长式行政管理以及单凭粗糙的传统经验办事，造成工厂生产效率低，浪费大，工人怠工现象到处都是。泰罗看到这种情况，认为必须从规定工作程序、采取正确的劳动节奏和操作方法等方面来研究管理。他对搬运生铁和使用铁铲等进行试验，由于采用了科学的劳动程序与节奏方法，并应用了适当的工具，使得劳动生产率大大提高，成本则明显降低。从中，他总结出一套科学管理理论，分别发表在他的《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）和《科学管理原理》等著作中。

泰罗的“科学管理”主要包含下列内容：

- (1) 科学管理的中心问题是劳动生产率；
- (2) 要挑选既适合于某种工作又有进取心的“第一流的工人”；
- (3) 要对工人进行训练，使之掌握“标准化”的操作方法、应用标准化的工具等；
- (4) 实行具有刺激性的付酬制度——计件工资制；
- (5) 管理人员诚心诚意与工人合作；
- (6) 实行计划职能与执行职能的分离，在管理人员和工人之间进行分工并确立责任。

泰罗的管理理论，提供了解决企业管理中两个主要环节的方法：一个是如何提高管理人员的工作效率，另一个是如何提高工人的劳动生产率。由于泰罗在管理领域中的开拓性工作，使他的理论成了资本主义生产管理科学的基础，从而被西方管理学者誉为“科学管理之父”。

在泰罗研究科学管理的同时，他的一些合作者也作出了值得注意的研究成果。例如：早年在米特维尔钢铁厂当过泰罗助手的H·L·甘特(1861~1919)提出了工作进度原理，设计了一种掌握生产计划进度的甘特图，来改进工厂的管理技术。甘特图十分清楚地将每个工人(或每台车床)每天的生产量用不同颜色的线条表示出来，使管理者一目了然，便于对生产计划的进度进行控制。H·E·埃默森也在1912年发表了《十二项效率原则》，宣传他的效率观念。

《十二项效率原则》的主要思想是要求管理人员做到：

- (1) 采用科学的、客观的、基于事实的分析；
- (2) 弄清工作的目的；

(3) 把每一个部分和总体联系起来；

(4) 提供标准化的程序和方法；

(5) 对顺利完成任务的人给予奖励。

在“十二项效率原则”的基础上，他又创造了“效率奖励工资制”。至今，他还被人称为“效率的大祭司”。

与泰罗同时期的F·吉尔布雷斯(1868~1924)与L·吉尔布雷斯(1878~1972)夫妇俩，也在“时间与动作研究”方面进行了十分有效的试验，比如：吉尔布雷斯通过对砌砖工人的操作过程的研究，设计了一种可以调整高度的台架，又制定了有关操作方法，结果使原来的18个动作简化为5个，工人砌砖速度从每小时120块提高到350块。他们提出了简化工作的原则，其要点是：

(1) 尽量减少动作的种类、数量和方向变化，缩短动作的长度；

(2) 力求减少动作所引起的疲劳；

(3) 使动作因为习惯而自然；

(4) 各种动作都有一定标准，并在事前给予正确的教育；

(5) 应充分注意提高产品质量的动作改进。

吉尔布雷斯夫妇的这些主张深受泰罗的赞赏，被泰罗与他自己的理论一起统称为“科学管理”。

泰罗等人进行的管理研究，主要目标在于改进生产技术过程的管理，对工人生产的每一过程实行严密的控制。这使工人丧失生产过程中的自主权，成为“机械的扩展”。因此，有人称泰罗等人的科学管理理论为“机械式”的管理理论。而且，泰罗等人进行的时间与动作的研究、试验，均是以身体强壮、技术熟练的工人为对象，并且在最紧张的劳动

过程中测定他们的效率，这样确定的生产率标准，一般工人是无法达到的。因而，他们的计件工资制，实际上成了对工人进行残酷压榨的手段。再说，泰罗等人提倡工人与管理人员之间的合作以及“精神变革”等等，无非是要工人更好地为企业主卖命。在他们抬高工人工资标准的同时，企业主得到的利益比工人得到的不知要高出多少倍。

但是，泰罗等人的科学管理是适应生产力历史发展的需要而产生的。他们强调生产效率，把当时的科学技术的最新成果引进生产技术管理，并且把劳动者生产率的提高与其工资的增长挂起钩来，这的确大大提高了企业的劳动生产效率与利润。他们通过对时间与动作的研究等，建立了一套科学管理方法，取代了传统的凭个人经验与技能进行生产的旧方法。这是管理科学化的重要开端。他们主张计划职能与执行职能的分离，这是管理专业化的开端。

正因为泰罗的管理制度与方法具有科学的方面，所以，美、苏、日等国在六、七十年代还继续研究与应用他的管理方法与理论。

二、古典组织理论

与泰罗等人的科学管理研究的重点不同，古典组织理论着重研究的是组织机构与行政控制问题，研究管理的过程与管理的原则等。这个流派的主要代表人物有法约尔、韦伯、穆尼等。

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841~1925) 与泰罗差不多是同时代的人，但具有与泰罗不同的经历。由于他长期担任企业组织的领导工作，因而对工厂、企业的组织