



21 世纪中等职业教育系列教材
中等职业教育系列教材编委会专家审定

幼儿园管理

Kindergarten Management

蔡 华 周先莉 编著



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
WWW.NENUP.COM

东北师范大学出版社

中等职业教育系列教材
中等职业教育系列教材编委会专家审定

幼儿园管理

蔡 华 周先莉 编著

东北师范大学出版社

长 春

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理/蔡华,周先莉编著. —长春:东北师范大学出版社,2009.6

ISBN 978-7-5602-5751-8

I. 幼… II. ①蔡… ②周… III. 幼儿园—管理 IV. G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 102000 号

☐责任编辑:沙铁成 ☐封面设计:沈朝霞

☐责任校对:李承林 ☐责任印制:张允豪

东北师范大学出版社出版发行

长春市人民大街 5268 号(邮政编码:130024)

销售热线:0431—85685389

传真:0431—85685389

网址:<http://www.nenup.com>

电子函件:sdcbbs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

北京市彩虹印刷有限责任公司印装

北京市顺义区顺平路南彩段 5 号(邮政编码:101300)

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

幅面尺寸:185 mm×230 mm 印张:11.75 字数:230 千

定价:18.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,可直接与承印厂联系调换

出版说明

在多年的幼儿园管理教学实践中,我们感觉幼儿园管理的教材大多理论性较强,可操作性较弱,有的仅仅是管理学知识与幼儿园保教经验的简单拼凑。这样的教材对幼儿园管理人员或幼儿教育专业的学生没有太大的实质性意义。现实的困惑和积极的探求使我们萌生了编写一本理论性与可操作性相结合的教材的愿望。在这种愿望的驱使下,我们开始了资料的收集和教材的编写工作。

这本《幼儿园管理》以一种较为实用的体例对幼儿园管理的基本概念和原理进行了阐述,全书分为十个单元,即:第一单元“管理的概述”,第二单元“幼儿园管理的目标和过程”,第三单元“幼儿园管理的任务和原则”,第四单元“幼儿园的组织机构和制度建设”,第五单元“幼儿园的保教工作”,第六单元“保教队伍的管理和建设”,第七单元“幼儿园资源管理”,第八单元“幼儿园的课程改革和教研工作”,第九单元“幼儿园与家庭、社区的互动”,第十单元“幼儿园工作评价”。教材系统地阐述了幼儿园管理的含义,目标和过程,任务和原则,机构和制度等方面的内容。

本书以保教工作的管理和幼儿园资源管理为重点内容,在编写时既考虑到内容的可操作性、实用性、时效性、理论性,又特别注重把当前幼儿园课程改革的新理念融入教材之中。在设计教学目的时,特别注意从知识与能力,过程与方法,情感态度与价值观三个维度进行考虑,使之与新课程改革的教学理念相吻合。在内容选择方面,除了选择一些学科性内容之外,还注意知识的拓展和延伸,每个模块后均附有相关知识的拓展资料,供学生课后阅读。在操作层面上,每个模块均附有相关的案例分析、教学建议,每个单元后均有单元小结、思考与

练习,便于教师把握重点,也便于学生增强理解,便于自学。

全书的编排和体例以课堂教学的教案体例进行编写,每单元分学习目标、单元小结、思考与练习三个环节。每单元又包括二或三个模块,每个模块由案例分析、教学内容、知识拓展和教学建议组成。蔡华和周先莉老师经过长时间的资料积累和对教学实践的研究,终成此书,因此本书更具实用性,尤其适合用做大专层次幼儿教育专业的《幼儿园管理》教材和幼儿园园长培训用书。

本书由蔡华、周先莉老师编著,蔡华老师编写第一、二、五、六、七、八、九、十单元,周先莉老师编写第三、四单元。在编写过程中,我们也得到了许多朋友的支持和帮助,在此一并谢过!

由于时间仓促,学识有限,书中难免存在一些疏漏和不足,敬请广大师生朋友批评指正。

编 者

目 录

第一单元 管理的概述	1
模块一 管理思想的发展	1
模块二 管理的一般职能的理论	6
第二单元 幼儿园管理的目标和过程	13
模块一 幼儿园管理的目标	13
模块二 幼儿园管理的过程	17
第三单元 幼儿园管理的任务和原则	29
模块一 幼儿园管理的任务和-content	29
模块二 幼儿园管理的原则	34
第四单元 幼儿园的组织机构和制度建设	42
模块一 幼儿园的组织机构	42
模块二 幼儿园的制度建设	50
第五单元 幼儿园的保教工作	57
模块一 保教工作的意义、任务和内容	57
模块二 保教工作的正常进行	61
模块三 保教工作常规的建立	74
第六单元 保教队伍的管理和建设	81
模块一 人员的选聘和任用	81
模块二 教师教育与队伍管理	86
第七单元 幼儿园资源管理	97
模块一 幼儿园资源管理的目标、任务和要求	97
模块二 幼儿园资源管理的内容	101

第八单元 幼儿园的课程改革和教研工作	113
模块一 幼儿园的课程改革	113
模块二 幼儿园的教研工作	119
第九单元 幼儿园与家庭、社区的互动	125
模块一 幼儿园与家庭的互动	125
模块二 幼儿园与社区的互动	132
模块三 幼儿园与家庭、社区互动的原则	136
第十单元 幼儿园工作评价	143
模块一 幼儿园工作评价的内涵	143
模块二 幼儿园工作评价方案设计的步骤和原则	150
参考文献	159
附 录	
附录一 《中华人民共和国国家教育委员会令》	161
附录二 《幼儿园管理条例》	168
附录三 《教育部关于印发〈幼儿园教育指导纲要(试行)〉的通知》	171

第一单元 管理的概述

学习目标

1. 知识与能力:理解管理、管理职能、计划职能、组织职能和控制职能的概念及它们之间的关系,了解管理思想演变的历程和管理职能的相关理论知识,提高对管理科学的认识。
2. 过程与方法:联系幼儿园实际,在教师的讲授下,对管理思想的演变和管理的具体职能进行系统的学习,反思和改进现有的理论学习法。
3. 情感、态度与价值观:激发学习本门课程的兴趣,培养具有管理学的学科意识和科学态度。

模块一 管理思想的发展

【案例分析】

我曾与一家知名幼儿园的教师闲聊起各自幼儿园领导的管理。他们告诉我:他们原来的园长可忙了,事无巨细,一概经手,还在开会时当着广大员工的面发牢骚:“怎么什么事情都要我管,难道我不累吗?”不久之后,新园长上任,说是该你们做的事情都去做吧。结果下面的分管领导都不知道该怎样去做了。听了这些,我不禁感慨万千:难道园长就应该这么累吗?难道只有做牛做马的园长才会成功吗?这是许多园长开始从事管理时共有的困惑。

其实,管理是一门艺术,也是一门科学,从19世纪末到现在,已经逐步发展成为一门较成熟的学科。要当好园长,了解管理思想的发展历程,具备一定的管理学知识是必须的。

【教学内容】

课题一 初创时期的管理思想

初创时期主要指19世纪末至20世纪初。这一时期,欧美各国工商业空前繁荣,科学管理成为影响劳动生产率的重要因素之一,众多的学者对科学管理展开了研究,其中最有影响的是泰罗、法约尔和韦伯,他们的管理思想奠定了管理学的基础。

一、科学管理理论

科学管理理论的首倡者是美国人泰罗。他以长期基层管理工作经验做基础,着重从生产技术方面研究管理,创立了科学管理理论。他的理论体系被后人称为“泰罗制”,其主要观点集中体现在他的专著《科学管理原理》中。其主要观点如下:

- (一)提高劳动生产率是科学管理的目的和中心。
- (二)一切管理问题都能够采用科学的方法,并由管理人员来解决。
- (三)用科学的方法对生产过程进行观察和实验,从而制定规范、高效的标准程序 and 操作方法。
- (四)每个岗位应有榜样,工人必须经过严格的考核和挑选,以确保生产的高效率。
- (五)标准化是提高生产效率的有效手段,要求工人掌握标准化的操作方法,使用标准的工具、机器和材料,并使环境符合标准。
- (六)在科学确定劳动定额的基础上,实行级差计件付酬制度,从而激励员工的积极性,提高生产效率。

泰罗的管理思想主要是侧重于对生产过程进行技术管理,研究基层管理问题,以提高劳动生产率,降低成本。他的这种科学管理理论被广泛应用,他本人也被称为“科学管理之父”。

二、组织管理理论

法约尔和韦伯一起创立了组织管理理论学派,提出了理想的行政组织理论。在韦伯的《社会和经济组织的理论》和法约尔的《工业管理和一般管理》中阐述了组织管理理论学派的主要观点。法约尔多年担任企业的最高领导,他侧重于研究与高层领导职位相关的一般管理原则问题和高层管理的效率问题;韦伯注重对管理中的组织体系进行研究。他们的主要观点如下:

(一)法约尔的观点

- 1. 管理职位越高,管理的职能比重越大,对管理能力的要求也就越高。
- 2. 管理过程与生产过程不同,生产过程解决技术性问题。
- 3. 管理活动有五项基本要素,也是五种一般职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。要实行有效的管理,这五种要素或职能缺一不可。第一是计划,应依据企业资源、目前工作性质和将来发展趋势来制定,计划应具有统一性、连续性、准确性和灵活性;第二是组织,应依据统一指挥的原则,为实现企业目标,从组织结构、活动、相互关系和规章制度以及职工的招募几方面开展组织工作;第三是指挥,要求管理人员为实现企业的最大效益,运用指挥的技巧处理统一指挥与适当授权的关系;第四是协调,是指管理人员为了便于工作展开,并取得成就,使企业的所有活动都和谐起来而做的一些工作;第五是控制,是指管理人员通过检验

每一件事情是否与计划、原则相符合,以便发现和纠正偏差,从而实现有效管理的工作。

4. 明确提出一般管理理论,并概括出十四条管理原则:分工;权限和责任;纪律;统一命令;统一指挥;个别利益服从整体利益;职工的报酬;集权化;等级系列;秩序;公平;稳定人员;首创性;集体精神。

(二) 韦伯的观点

1. 组织管理的基础是某种形式的权力存在。韦伯认为,权力能够建立秩序,秩序的建立可以改善管理中的无序状况,在理性和法规的基础上建立职位、职权与职责相统一的,具有准确性、稳定性、纪律性和可靠性的组织体系,从而达到提高管理效率的目标。

2. 组织体系应该分层管理,各个层级皆有多个工作部门,各部门实行专业分工。组织体系呈梯形结构,按照等级原则组织起来,发挥指挥作用。

3. 组织体系中的每个职位均有分工明确的任务、权利和义务。

4. 组织体系中的人际关系应该以完全理性为指导,反对用个人感情左右组织中的人际关系。

总之,以上三人倡导的古典管理理论是人类历史上第一次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起到了显著的作用。他们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。

课题二 成长时期的管理理论

管理理论的成长时期是从 20 世纪 20 年代开始的人际关系——行为科学理论时期,这一阶段的代表人物有梅奥、马斯洛和赫茨伯格等。

一、人际关系理论

人际关系理论的代表人物是梅奥。他的主要观点来自他在美国西方电气公司芝加哥霍桑工厂进行的一系列有关人的行为的霍桑实验。通过实验,他发现处于组织中的个体,在其他条件不变的情况下,如果个体的人格受到尊重,行为得到激励,其劳动生产率将会明显提高。在他的著作《工业文明的人性问题》中提到了以下观点:

(一) 社会心理因素是影响工人生产积极性的重要因素。

(二) 组织中的非正式关系对成员个体的行为有很大的影响。

(三) 管理者要认识到人际关系、非正式群体的重要性,既要具有与员工建立良好人际关系的能力,又要能与非正式群体打交道,通过满足职工的合理要求来激励其士气,从而提高劳动生产率。

二、行为科学理论

人际关系学说开辟了管理的社会心理研究新领域,也使许多社会学家、心理学家、人类

学家开始了对管理问题的研究。他们运用这些学科的研究成果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、需求和激励,研究人性问题和领导方式等。

(一)关于需要、动机和激励的问题

行为科学理论认为,人的需要引起动机,动机支配人的行为,因此调动行为积极性的关键是满足人的需要。马斯洛的“需要层次说”认为,人的需要具有层次性和顺序性。一般来说,人的需要被分为五个层次,即生理需要、安全需要、归属与爱的需要、自尊的需要、自我实现的需要。在需要满足的过程中,还遵循一定的顺序,即由低到高逐级呈现,低层次的需要得到满足后才可能出现高一层次的需要。根据研究成果,管理者只有善于了解并注意满足职工的合理需要,才能激发其高层次的需要,有效地调动其积极性。

在这样的背景下,美国的赫茨伯格提出了“双因素理论”。他认为,影响人的工作动机的主要因素是保健因素和激励因素两大类。保健因素是指与工作环境或工作关系有关的影响因素,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,这些因素对职工的激励作用是间接的。另一类激励因素是与工作本身或工作内容有关的因素,包括成就、上级赞赏、责任、被提升等。这类因素对职工的激励作用是直接的。

(二)关于人性的问题

行为科学认为,人是社会的人,不是单纯的经济人。麦克雷戈在他的XY理论中提出人的本性是善的,并不厌恶工作,通过满足职工的需要,在工作中适当授权等措施,可以诱导人性中善的光辉,从而极大地激发职工的主动性和积极性,充分发挥人的潜能。相对于传统管理理论把人看做单纯的经济人,对职工采取严格监督、制裁的管理方式来说,这种理论是民主政治在管理中的表现,是一种进步。

(三)关于领导方式的问题

从领导方式的角度来看,行为科学派认为将关心人与关心工作相结合,将以人为中心和以工作为中心相结合是一种对管理效能产生积极作用的有效管理理念。

总之,行为科学学派提出的以人为管理理论研究中心的思想是管理理论发展的一个质的飞跃。人是组织中最重要资源,组织中的任何工作都需要由人去做。管理者必须学会了解人的行为,理解人际关系,只有这样才能激发人的积极性,有效地实现领导和管理。

课题三 走向成熟时期的管理科学理论

成熟时期是指“二战”后到现在的系统管理理论时期,这一时期的突出特点是思想活跃,学派林立,管理理论呈现出百家争鸣的繁荣景象。许多理论研究者广泛运用其他科学领域

的新成就在管理领域中进行研究,取得了令人瞩目的成就。例如运用系统论、控制论、信息论来研究管理问题,同时注意将数理逻辑、运筹学等运用于管理现象的研究。

这一时期具有代表性的观点简述如下:

一、社会系统管理理论学派的观点

社会系统管理理论学派认为:首先,管理是由许多部分构成的具有一定功能的有机整体,各个部分既彼此独立,又相互依存。在管理活动中,既有组织与外界环境、外界各系统之间的关系,又有系统内在各部分之间的关系,对管理中的问题不能孤立地去考虑。其次,管理既有静态的系统,又有动态的系统。为了适应环境和实现自我发展,管理工作也需要不断地修正,进行自我调节。从静态层面来看,主要指组织结构、工作程序等组织活动因素。从动态层面来看,主要指通过内外信息反馈网络进行信息沟通互动,从而修正、调节人的活动因素。

二、权变理论学派的观点

管理的权变论者认为:管理活动中内外环境与管理方式是一种自变量与因变量的关系,当作为自变量的环境发生变化时,作为因变量的管理方式也应该随之进行调整。这里的环境是指内部环境和外部环境,外部环境又可分为社会大环境和特定环境。社会环境是指一般环境,特定环境是指直接影响组织效能的工作环境。任何组织和个人在管理中都应当对具体情况进行分析,根据环境的变化来选择适宜的管理方式。有效的管理是与内外环境的变化随机相应的,唯一正确的、永恒不变的管理方式是不存在的。此时,人的价值日益受到重视。

三、Z理论的观点

Z理论认为:人既有人性的一面,又有非人性的一面,因此管理活动中应注重强制与民主并行,物质与精神相结合,有时应当奖赏,有时需要惩罚,管理活动应根据实际采用不同的管理方式,因时因地因人地实施管理。这是权变理论在企业的组织人事管理和领导方式等方面运用的结果。

总之,在管理理论发展的进程中,随着人们对管理现象认识的深化,管理理论正在逐步走向成熟,趋于完善,并对管理实践起到极大的指导和影响作用。

【知识拓展】

管理思想发展的三个阶段

从以往人事管理到现代人力资源管理的转变是一种历史的必然,基本上分为三个阶段。

科学管理阶段:

科学管理阶段以泰罗制为代表,就是把人当成机器,当成工具,用科学的方法设计出一套标准化的程序;设计好之后,人员经过培训上岗,按照这套标准操作就行了,所以人只是机

器的替代品而已。

人事管理阶段：

人的情绪状态决定了不可能在任何时候都完全按照某个标准化的程序去操作，因为人会疲劳。到了20世纪30年代，著名的霍桑实验发现了激励理论，从此进入人事管理阶段，开始强调人对工作的适应，人与工作的匹配。要做工作分析，就是这项工作到底需要什么样的人才能干好，这个人需要一些什么条件。根据他的知识、经验、技能，甚至个性特点去安排工作。于是出现了人事办公室。

人力资源管理阶段：

20世纪70年代以后，从以工作为中心转到了以人中心，强调了人与工作的相互适应，提出了“以人为本”，出现了工作再设计。很多人力资源管理的技术都是在这一阶段出现的，例如工作的丰富化，工作的扩大化，其主要指导思想就是怎样真正地发挥人的专长，而不是让人被动地适应工作。

——摘自北京知讯力网站

【教学建议】

1. 运用资料分析、系统讲述的方法与同学们一起学习管理思想发展的历程，认识泰罗、法约尔、韦伯、梅奥、马斯洛和赫茨伯格等人的管理思想。
2. 通过企业管理的经典案例，引导学生理解权变理论、社会系统管理理论和Z理论，从而突破难点。

模块二 管理的一般职能的理论

【案例分析】

某幼儿园已有五年的办园历史。前四年，在园幼儿一直维持在100名左右，园长和教师们都很辛苦，每天忙忙碌碌，但是幼儿园的发展总没有大的突破，园长很苦恼。第四年年终，当地教育主管部门对幼儿园进行督导检查，发现该园的工作计划、检查记录以及组织机构均比较混乱。检查过后，园长和园里的骨干们一起反思，找出管理中存在的核心问题，下决心出高薪聘请了一位懂管理、懂业务的副园长，负责园所的日常管理。副园长上任，进行了大刀阔斧的改革，特别注重科学决策，按计划行事；注重组织工作，发挥人的积极性；注重检查反馈，及时改进。一年下来，园所的各项工作都显得生机勃勃，在园幼儿已突破200人，出现了社会声誉、经济效益双赢的局面，幼儿园取得了突破性的发展。

从以上案例可以看出，“强调管理职能，注重科学分工”是幼儿园扩大规模，取得突破性发展的关键，管理职能的相关知识是园长不可缺少的理论素养之一。

【教学内容】

课题一 管理职能的含义

一、管理职能的概念

管理是一项实践活动,一种行动。在不同的管理工作中,管理者往往采用的程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,如计划、组织、控制。人们对这些管理行为加以系统地归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能,是管理过程中各项行为内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括,管理职能的作用随着生产劳动的规模扩大、分工精细而变得更加重要。

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能,并不意味着这些管理职能是互不相关,截然不同的。划分管理职能,其意义在于:管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能,管理者在实践中有助于实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化,如同在生产中实现专业化一样,能极大地提高效率。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构,从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

二、管理职能的分类

(一)法约尔的分类。法约尔认为管理职能应分为计划、组织、指挥、协调和控制五种。这也是管理活动的五个基本要素,五要素共同构成了一个完整的管理过程。

(二)古利克的分类。美国人古利克认为管理职能应分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七项职能。

(三)戴维的分类。美国人戴维认为管理职能应分为计划、组织和控制三种最基本的职能。

(四)高茨的分类。美国人高茨认为管理职能应分为计划、组织、人事、指挥和控制五种基本职能。

此外,还有其他学者也提出了各自的分类法,最多的管理职能多达十项,而最精练、最概括的认为管理职能只有一项,那就是“组织”或者“决策”等。虽然提法各异,但是基本内容大致相同,绝大多数认为管理的基本职能只有三项,即计划、组织和控制。这三项职能紧密联系,相互作用,在管理活动中共同发挥领导作用。

课题二 管理的具体职能

一、计划职能

(一)计划职能的概念

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和措施的管理活动。

(二)制定计划的依据

计划是管理工作的基础,是管理活动中最重要的职能。因此,制定计划需要考虑活动的目标、活动的内外环境和活动的实际情况等三方面因素,在对这些因素进行分析的基础上,合理安排资源,进而设计达到目标的具体措施和行动方案。

(三)计划的类型

从时间的长短来看,计划分为短期计划、中期计划和长期计划。长期计划往往是一种目标,一般表现为宏伟的蓝图或规划,这种计划注重活动发展的趋势而没有细小的工作步骤。中期计划是长期计划和短期计划的中继站。短期计划是实现中长期计划的具体步骤。完整的计划体系应该包括长、中、短这三类计划。

从规模来看,计划分为规划和计划。其中,规划的范围较大,时间较长,是活动发展的总方向和大目标,包括计划完成的大阶段和重大措施的设想,具有长期性和综合性的特点,与政治、经济和社会发展密切相关。计划是指在规划的范围,根据实际情况,制定相应具体的,小范围、短时间的安排、措施和步骤。

(四)制定计划的原则

1. 整体性原则

管理活动是由许多部分构成的具有一定功能的有机整体。制定活动计划时要全面考虑规划和计划对象的各个构成部分,以及规划对象与相关系统的关系,使组织或系统内部各个部分合理组合,相互联系,相互作用,并协调规划对象内部关系与外部关系,从而发挥整体优化效益。

2. 发展性原则

计划是一种预期,是对未来作安排,因此计划要对活动发展的阶段、步骤具有一定的预见,要考虑事物发展的时间、规模和速度,即注重计划的发展性,随着认识的发展对计划作调整,使它成为能促进事物发展的计划。

3. 顺序性原则

计划的制定应遵循事物发展的主次顺序,注意轻重缓急,切忌平均用力,学会抓住关键

因素,着力解决影响全局的问题。主次轻重分清了,计划便能有效地发挥其职能作用,使管理活动产生事半功倍的效果。

(五)计划与预测和决策的关系

1. 预测和决策是计划过程的两个环节

计划过程包括对具体情况进行分析之后,对未来的发展趋势进行推断,再在推断的基础上进行决策,从而制定出计划。因此,预测和决策是计划过程中不可缺少的两个环节。

2. 预测是计划的基础

预测是对未来发展趋势和倾向的一种预见。具体来说,是在占有大量信息的基础上,作出科学的分析,研究发展的多种可能性。

计划是对未来的行为进行设计和安排。对未来的设计和安排必须以对未来发展趋势的分析做基础,而科学的预测工作就是占有信息、分析信息以对发展的方向和趋势进行科学的推断。

预测不正确,对事物的发展缺乏预见性,以此为依据制定的计划便缺乏扎实的基础,其可行性便不高。

3. 决策是计划的关键

决策是指人们围绕问题,收集信息,运用科学的理论和方法,提出可行性方案,并从中选择出最佳方案的活动。决策通常需要经历这样一个过程:提出问题——收集信息——作出预测——确定目标——提出方案——论证方案——确定方案。

在计划过程中,无论是确定目标,还是选择实现目标的方式和途径,都有一个决策问题,决策的正确与否直接影响到计划的可行性,以及管理问题能否成功解决。因此有人称,“决策是计划的灵魂”,“管理就是决策”。

二、组织职能

(一)组织职能的概念

组织职能是指通过建立组织机构,确定各成员的职责,并协调相互关系,从而将组织内部各个要素联结成一个有机整体,使组织成员在统一指挥下,通过协调一致的劳动实现组织的共同目标。组织职能涉及组织机构体系和组织活动过程。

(二)组织职能的特点

1. 整体性

组织具有一定的组织结构,组织结构呈现出不同的组织层次,组织内部各要素之间也相互联系,相互作用,形成一个系统有序的有机的整体结构。

2. 纪律性

组织都有共同的奋斗目标。为了达到目标,必须靠纪律来约束各个组成部分或各成员

的行为,以此增强战斗力。因此,组织应有一定的制度规范。

3. 放大性

组织具有凝聚力,能将分散的人群凝聚起来,发挥团队精神,凝聚起来的团队的力量比分散的人群的力量要大。这也是组织的功能之一,管理者要注意发挥组织的放大作用,提高管理的效率。

4. 目的性

组织的存在是由于组织有明确的目的,组织是在共同目标下统一指挥、分工协作的集合体。缺乏目标的组织是一种涣散的、缺乏生命力的组织,是难以持久的。

(三) 职能设置的一般原则

1. 任务目标原则

组织的建立和设置应围绕组织的任务目标这一中心。管理工作中,管理者首先应确定组织的目标任务是什么,然后具体分解组织确定的任务目标,根据组织的“事”来决定组织机构的设置、职务和人员的安排。

2. 分工协作原则

在把握组织总目标的基础上,按照分工协作的要求设置各个部门,安排各项工作,使各级各类部门和人员各自有任务目标又相互配合。

3. 责权统一原则

发挥组织职能的关键是管理活动中的责权关系的设计和实施,分工就是明确各部门的责任和义务。为了使各部门真正地负起责任,组织还应赋予各部门、各岗位相应的权力和利益,做到在一定的职位或岗位上有一定的权力,负一定的责任,得到一定的利益,使职、责、权、利有机统一。

4. 有效跨度原则

每位管理者直接指挥和协调的下属人员是有限的,超过一定数量,就不可能进行有效的管理,因此管理一定要分层次,进行逐级分层管理,使管理的横向跨度或宽度在有效的范围内。但分层多了,也会造成人力和物力的浪费,使纵向跨度加大,信息传递复杂化。因此,在履行组织职能时,就需要把握有效跨度的原则,使组织机构宽度适当,层次合理,集中领导,分层管理。

5. 统一指挥,统一意志原则

从指挥系统的角度来看,指挥系统应线路清晰,严密合理,渠道畅通,既分工负责,分级分层管理,又集中统一指挥,协调步调,统一意志,使组织成为战斗力强的有机整体。

三、控制职能

(一) 控制职能的概念

从广义的角度来看,控制是指管理者对全过程和全部行为的全方位控制,包括通过计