

高等师范院校教育专业规划教材

学前教育管理

刘萍 主编

* 学前教育管理是教育理
的一个分支，是以学前
教育领域的宏观与微观
管理过程与规律为研究
对象的，是幼儿园保育
与教育的依据。

 北京出版社出版集团
北京出版社

高等师范院校教育专业规划教材

学前教育管理

主 编

刘 萍

主 审

潘 一

副主编

林 楠 王喜军

编 委

(按姓氏笔画排列顺序)

王文军 王星妮

初国芳 尚丽明 赵立铭



北京出版社出版集团
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

学前教育管理/刘萍编. —北京:北京出版社,2008.5

ISBN 978-7-200-07182-5

I. 学… II. 刘… III. 学前教育—教育管理—高等学校:技术学校—教材 IV. G61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 050752 号

学前教育管理

XUEQIAN JIAOYU GUANLI

主编 刘萍

北京出版社出版集团 出版
北京出版社

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

网址:www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

北京市通县华龙印刷厂印刷

*

787×1092 16开本 15.75印张 364千字

2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

ISBN 978-7-200-07182-5

G·3630 定价:27.00元

质量投诉电话:010-82684773 010-82684553

前 言

随着我国社会经济和各方面的发展,人们对学前教育的关注程度在不断提高。学前教育机构的性质、模式也发生了巨大的变化,国有的、民办的、教育部门、企事业单位等开办的学前教育机构形形色色,各具特色,由此扩大了对高水平师资的需求量,各类学校的学前教育专业班也在不断的发展和完善。

就我国目前具体情况看,在新的形势下学前教育在理论探索、课程建设、教材建设等许多方面有大量的工作要做,在各大职业院校,有针对性的、具有现代教育理念的学前教育管理方面的教材十分短缺,为满足各类学校学前教育专业学生以及学前教育工作者的需要,特编写此书。

本书立足本省,面向全国,借鉴国际先进的教育管理理念,在学前教育的人力资源、环境资源、科研管理等方面有所突破。同时,一方面实现了学前教育内部各方面因素的有机结合,另一方面整合了学前教育外部的各方面因素,使教材从学前教育管理内部向外部拓展,形成开放性的体系。

本书适用于不同特色的学前教育机构,并力求把学前教育专业管理与学前全纳教育管理有机结合,将现代管理理论与学前教育管理实际有机结合,在此基础上,寻求面向全体儿童的教育管理途径和方法。并在一些章节里用典型的案例剖析学前教育管理中出现的问题,用新的理念进行学前教育管理的反思和评析。

本书具有广泛的适用性。可用于学前教育专业教材及学前教育机构工作者用书,并为教师和学生留有选择、开拓和创造的空间。

全书共分十一章。第一章介绍管理理论与学前教育管理;第二章从整体上对学前教育管理进行了宏观阐述;第三、四、五、六章设计了学前教育几大块的管理情况;第七、八、九、十章增加了四章新的管理内容,目的是根据现在学前教育发展的形势,阐明一些新的问题、新的思路和一些新的想法,如人力资源、环境资源、学前教育的科研管理、全纳教育管理等内容,部分章节设计了一些管理案例和学习资料,为学习者提供学习和实践机会以提高分析问题和解决问题的能力。

本书由刘萍、潘一设计全书体系,并拟定大纲,由刘萍统稿,潘一主审。编写过程中得到了营口职业技术学院领导和专业教师的大力支持,同时在编写过程中参阅和引用了许多学者的研究成果,在此一并表示感谢!

由于作者水平有限,书中难免有疏漏不足之处,敬请读者和专家批评指正。

编者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理概述	(2)
第二节 管理理论的产生和发展	(4)
第三节 学前教育管理	(16)
第四节 管理理论对学前教育管理的影响	(18)
回顾与思考	(21)
第二章 学前教育宏观管理	(24)
第一节 学前教育行政	(25)
第二节 学前教育管理原则与方法	(31)
第三节 学前教育管理中的规章制度	(35)
第四节 幼儿园组织机构的设置	(40)
回顾与思考	(43)
第三章 学前教育管理过程与目标管理	(45)
第一节 管理过程概述	(46)
第二节 学前教育目标管理	(56)
回顾与思考	(70)
第四章 学前教育保教工作管理	(73)
第一节 保教工作管理的意义	(74)
第二节 保教工作的任务和内容	(79)
第三节 保教工作的基本途径	(84)
回顾与思考	(91)
第五章 学前教育卫生保健工作管理	(92)
第一节 卫生保健工作管理的意义和任务	(93)
第二节 卫生保健工作管理的内容	(94)
第三节 卫生保健管理措施	(102)
第四节 安全工作	(103)
回顾与思考	(106)
第六章 学前教育总务后勤工作管理	(109)
第一节 幼儿园总务后勤工作管理的意义、任务与特点	(110)
第二节 幼儿园总务后勤工作管理的内容	(114)
回顾与思考	(121)

第七章 学前教育的环境资源管理	(122)
第一节 学前教育教育环境管理	(123)
第二节 学前教育物质环境管理	(126)
第三节 学前教育心理环境管理	(132)
第四节 学前教育人文环境管理	(136)
第五节 学前教育法治环境管理	(139)
回顾与思考	(141)
第八章 学前教育的人力资源管理	(152)
第一节 领导者	(153)
第二节 教师队伍建设	(157)
第三节 家长及社区工作	(162)
回顾与思考	(172)
第九章 学前教育科研工作管理	(177)
第一节 学前教育科研管理的意义	(178)
第二节 学前教育科研管理的内容	(179)
第三节 学前教育科研管理的途径	(184)
回顾与思考	(185)
第十章 学前全纳教育管理	(188)
第一节 全纳教育概述	(189)
第二节 全纳教育的课程设置	(192)
第三节 全纳教育管理的实施	(195)
回顾与思考	(199)
第十一章 学前教育工作评价	(200)
第一节 学前教育工作评价概述	(201)
第二节 学前教育工作评价的原则及内容	(205)
第三节 学前教育工作评价的实施	(210)
回顾与思考	(213)
附录一 幼儿园管理条例	(215)
附录二 幼儿园工作规程(试行)	(218)
附录三 幼儿园教育指导纲要(试行)	(224)
附录四 ×省幼儿园(所)管理办法	(231)
附录五 托儿所、幼儿园卫生保健管理办法	(235)
附录六 中小学幼儿园安全管理办法	(237)
参考文献	(245)

第一章 绪 论

【学习目标】

1. 理解管理的概念及管理在现代各行各业发展中的重要作用。
2. 了解学前教育管理的研究对象,结合实际理解学前教育管理与自己的学习及以后的发展有什么联系。
3. 理解学前教育管理的现实意义。
4. 了解主要的管理理论及对学前教育管理的影响。

【学习建议】

1. 阅读一些有关现代企事业单位、个人管理的实例,对于理解本章的管理理论很有帮助。
2. 结合学前教育机构的管理实例对学前教育管理进行反思,从而深刻理解学习学前教育管理的意义。

第一节 管理概述

一、什么是管理

管理是一种社会现象,它作为人类社会的一种实践活动,是随着人类社会的出现而产生,并随着人类社会管理实践的发展而不断发展的,同时管理思想也随之产生和发展。

进入 20 世纪,管理在社会生产和生活的各个方面受到空前的重视,管理涉及人类社会生活的一切领域,管理的范围在逐渐扩大,从对人、对事物、对财物的管理,到对时间、空间、环境、信息等各方面的管理,可以说,管理无处不在。

那么究竟什么是管理?

作为个体,我们每个人即是一个自然的实体,具有自然属性;同时更重要的是,人是一个社会实体,具有社会属性。我们都生活和工作在家庭、机构、团体、集体、社会之中,所有这些组织都有其存在的目的,都需要一个联合各方面力量,有效配置资源,满足个体和社会需求,达到预定目标的活动和过程,这个活动和过程我们就称之为管理。简单地讲,管理就是通过计划、组织、领导、控制和协调,以实现组织目标的社会活动。

二、管理的职能

管理是一种社会现象,是人类社会的一种职能活动。社会中存在着各种组织,无论这个组织是机关、工厂、幼儿园还是家庭,也无论这个组织是营利性的还是非营利性的,都需要管理。由于每个组织的目标不同,管理具体内容不同,所以管理各具特色。管理者就是能运用管理理论和使用管理技巧的人,在不同的管理者的工作中,虽然都有自己的风格和特点,但在具体的管理活动中也有一些共同的基本内容,有很多类似的、共性的管理行为。我们把管理工作应有的一般过程和基本内容,管理工作应承担和可能完成的基本任务称为管理职能。管理活动基本的管理职能包括以下几方面内容:

(一)计划

计划是指管理者为组织确定目标并为实现此目标而提出的途径、方法和步骤的管理活动。计划工作主要解决“你想完成什么”和“怎样完成这个任务”的问题。

“凡事预则立,不预则废”,计划是管理工作的基础,管理工作的一切活动都要按照计划而展开。

计划首先要选择和确立目标,要根据组织所在的内外环境条件,进行科学的分析和研究,预测未来可能呈现的状态,制定出恰当的、合理的、具有一定激励作用的、通过努力可能实现的目标。在此基础上制订活动方案,围绕目标制订出具体的步骤和要求。

计划的过程也是决策的过程,决策需要经历的程序是:摆明问题—收集资料进行预测—确定目标—提可供选择的方案—论证和选择最佳方案—付诸实施。

(二)组织

组织是为了确保制订的计划能顺利实现。管理者要建立组织机构体系,确定各成员的职责范围,并协调相互关系,将组织内部各个要素联结成一个有机整体,使组织成员和谐一致地去实现共同目标。组织是实现目标的有力手段。

组织是依据一定的目标,经过一系列的工作和活动产生的,它是一个统一指挥、统一步调、纪律严明、分工协作的集合体。这个集合体以和谐的工作和活动发挥作用,实现管理效能。

在组织的过程中,管理者给各个部门分配任务时,要注意内在的逻辑性和一致性,同时还需要有效地安排和使用空间、设施、材料和设备,以便更好地完成中心工作。

(三)领导

领导是一个通过榜样、才能、信息和个人交流技巧来引导和影响他人以达到预定目标的过程。

在领导的过程中,管理者首先要预见组织未来的发展,掌握组织内部及组织以外的一切信息、情况和问题,使组织达到一个新的水平。同时管理者要具有该角色所必需的领导力和执行力。领导执行力的表现为:

- (1)高度:执行标准不降低,执行方向不偏离。
- (2)速度:执行的效率及回应力。
- (3)力度:准确及时地贯彻落实。

那么如何提高领导的执行力呢?首先领导要提高决策水平,强化学理解力;其次要健全机构体系,强化组织力;第三要提高团队绩效,强化竞争力;第四要完善规章制度,强化监督力;第五要建设执行文化,强化文化力。

(四)控制

控制是根据目标和计划的要求,用一定的标准对组织中各部门与成员的工作进行督促、检查,以消除实际与要求的偏差,保证执行过程和工作结果符合计划要求的过程。

首先要客观地确定组织中各部门与成员的工作标准,标准是用来衡量组织任务完成情况的尺度,然后用这个尺度来衡量他们的实际工作,判断其工作是否符合计划要求以及出现偏差的程度,并分析偏差出现的原因,制定和实施纠正偏差的措施,以保证组织目标的实现。

(五)协调

协调是正确处理组织内外各种关系,为组织正常运转创造良好的条件和环境,以促进组织目标的实现。

管理者要通过一定的方法,使组织成员之间、组织各部分之间、组织和外部环境之间、空间与时间之间等避免冲突与矛盾,使工作和谐一致、井然有序、高效地实现组织目标。

应该引起注意的是:整个计划、组织、领导、控制和协调既面对管理者,同时也包括被

管理者。以前管理常常被认为是管理者的事情,而与被管理者无关。事实上,在一个组织中,只有当一个被管理者学会使用权力、学会自我管理时,才意味着整个社会和组织机构管理逐步成熟。例如,在学校的教育教学管理中,学生要按照学校的要求完成任务,要严格执行学校的各项规章制度,要按照教材的内容、教师课堂上的讲解完成课程,要完成最后的考核评定,从这个意义上讲,学生是被管理者。然而,教育的最终目的是实现自我教育,管理的最终目标也是使每个成员都有强烈的自我管理意识,学生的学习过程是他们各个方面的进步发展过程,外因要通过内因才能起作用,他们要经过自己的不断完善、不断努力、不断学习,管理好自己的生活和学习,才能真正得到发展。特别是高校的学生,他们要为自己制订发展计划,三年、五年要达到什么程度,每一年要在哪些方面有所突破,面对着就业的压力,准备以什么样的姿态迎接未来的挑战……自己把握好自己,自己管理好自己。其实人人都是管理者,人人又都是被管理者,管理对每个人都具有重要意义。

第二节 管理理论的产生和发展

管理是一个古老的社会现象,有着与人类社会一样的悠久历史,随着生产力水平的提高以及科学技术的发展,管理已经逐渐成为一门科学,形成了不同的管理理论。

管理理论是阐述管理过程的有组织的相关观点、概念及规则。组织中的任何一个成员,都应该把管理科学当做是自己行动的准绳。以科学的思想、科学的意识、科学的态度、科学的方法来对待组织和个人的发展。

管理理论的产生与发展大致经历了四个阶段。

一、第一阶段:传统管理理论阶段(管理理论的萌芽阶段)

“传统管理理论”,开始于17世纪中下期资本主义手工业大发展的时期,由英国古典经济学家威廉·配第,创立了分工理论。到了18世纪下半期,英国古典政治经济学家亚当·斯密作了进一步研究,提出了“劳动分工”的理论,这个理论是建立在个人技术和经验的基础上,是属于经验型的。劳动分工论显示出三个优点:一是重复完成单项作业,能使技术得到熟练和发展;二是分工明确,能节约由于工作改变而损失的时间;三是专门的作业有利于工具改革和机器发明。根据这些人的观点,一个组织就好像一台机器,是为达到特定目标而设计出来的。管理者就好像工程师,创造并操作机器。这对当时的资本主义经济管理具有重大意义,也为以后管理理论的发展奠定了基础。

二、第二阶段:“科学管理”理论阶段(古典管理理论阶段)

19世纪末,美国随着资本的大量积累和技术的迅速发展,形成了生产高速发展的可能性。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。其中有三个著名的代表人物,这就是泰勒、法约尔和韦伯,他们创立的古典管理学派奠定了管理学的基础。

“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失,而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人,而在于科学的管理。”提出这个观念的人正是被西方管理界誉为“科学管理之父”的泰勒。

弗雷德里克·泰勒是美国古典管理学家,科学管理的创始人。他18岁从一名学徒工开始,先后被提升为车间管理员、技师、小组长、工长、维修工长,设计室主任和总工程师。在他的管理生涯中,他不断在工厂实地进行试验,系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理。泰勒的主要著作是《科学管理原理》和《科学管理》。在这两部书中所阐述的科学管理理论,使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学,它适用于人类的各种活动,从最简单的个人行为到经过充分组织安排的大公司的业务活动。

泰勒的科学管理的根本目的是谋求最高效率,而最高的工作效率是使雇主和雇员达到共同富裕的基础,使较高工资和较低的劳动成本统一起来。要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法进行。为此,泰勒提出了一些基本的管理制度:

(1)对工人提出科学的操作方法,以便有效利用工时,提高工效。

(2)对工人进行科学的选择、培训。

选择合适的工人安排在合适的岗位上,并培训工人使用标准的操作方法,使之在工作中逐步成长。

(3)制定科学的工艺规程,使工具、机器、材料标准化,并使作业环境标准化,用文件形式固定下来。

(4)实行具有激励性的计件工资报酬制度。

(5)管理和劳动分离。

管理者和劳动者在工作中密切合作,以保证工作按标准的设计程序进行。

泰勒的这些措施在当时是重大的变革。随后,美国企业的生产率有了大幅度的提高,出现了高效率、低成本、高工资、高利润的新局面。

泰勒不仅仅将科学化、标准化引入管理,更重要的是泰勒倡导了一次精神革命。许多人认为雇主和雇员的根本利益是对立的,而泰勒所提的科学管理却恰恰相反,它相信双方的利益是一致的。对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而这事业使雇主和雇员联系在一起,事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资,而且更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作,才会达到较高的绩效水平,这种合作观念是非常重要的。正像1912年泰勒在美国众议院特别委员会听证会上所作的证词中强调的,科学管理是一场重大的精神变革,每个人都都要对工作、对同事建立起责任观念;每个人都都要有很强的敬业心和事业心。这样雇主和雇员都把注意力从利润分配转移到增加利润数量上来。当双方友好合作,互相帮助来代替对抗和斗争时,通过双方共同的努力,就能够生产出比过去更大的利润来,从而使雇员提高工资,获得较高的满意度,使雇主的利润增加,使企业规模扩大。

科学管理的许多思想和做法至今仍被许多国家参照采用,泰勒最强有力的主张之一就是制造业的成本计算和控制,使成本成为计划和控制的一个不可缺少的组成部分。而

现在我国企业仍存在低质量、高成本、低效率、高能耗现象。曾经有人提出向管理要效益,的确,好的管理可以出效益,但在实践层次上,我国企业还有很大差距,这也是强调科学管理的原因所在。

泰勒的科学管理主要有两大贡献:一是管理要走向科学,二是劳资双方的精神革命。精神革命的实质就是通过合作将蛋糕做大,否则只能在沉默中死亡。当然,科学管理存在过于重视技术、强调个别作业效率等历史局限因素,所以,科学管理不是万能的,但没有科学管理却是万万不能的。

泰勒的科学管理开创了西方古典管理理论的先河。在其正被传播之时,欧洲也出现了一批古典管理的代表人物及其理论,其中影响最大的首推法约尔及其一般管理理论。

亨利·法约尔,法国人,早期就参与企业的管理工作,并长期担任企业高级领导职务。泰勒的研究是从“车床前的工人”开始的,重点内容是企业内部具体工作的效率。法约尔的研究则是从“办公桌前的总经理”出发的,以企业整体作为研究对象。他认为,管理理论是“指有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系”;有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业,也适用于军政机关和社会团体。这正是其一般管理理论的基石。法约尔的著述很多,1916年出版的《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。其主要内容如下:

1. 从企业经营活动中提炼出管理活动

法约尔区别了经营和管理,认为这是两个不同的概念,管理包括在经营之中。通过对企业全部活动的分析,将管理活动从经营职能(包括技术、商业、业务、安全和会计等五大职能)中提炼出来,成为经营的第六项职能。

2. 倡导管理教育

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得,“缺少管理教育”是由于“没有管理理论”,每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事,但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

3. 提出五大管理职能

法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能,并进行了相应的分析和讨论。

管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他五大活动一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。

4. 提出十四项管理原则

法约尔提出了一般管理的14项原则:

①劳动分工;②权力与责任;③纪律;④统一指挥;⑤统一领导;⑥个人利益服从整体利益;⑦人员报酬;⑧集中;⑨等级制度;⑩秩序;⑪公平;⑫人员稳定;⑬首创精神;⑭团队精神。

法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。管理之所以能够走进大学讲堂,全赖于法约尔的卓越贡献。一般管理思想的系统性和理论性强,对管理五大职能的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架,因此,继泰勒的科学管理之后,一般管理也被誉为管理史上的第二座丰碑。

法约尔提出的管理原则,包含了许多对管理精髓的感悟。这些原则是用来指导理论和实际工作的,是指导行动的灵活信条,而不是一成不变的法则。教条化的理解只能导出教条化的结局——管理失效;要使管理真正有效,还必须积累自己的经验,并适宜地掌握合理运用这些原则的尺度。管理必须善于预见未来。法约尔十分重视计划职能,尤其强调制定长期计划,这是他对管理思想作出的一个杰出贡献。他的这一主张,在今天看来仍像在他那个时代一样重要。面对剧烈变化的环境,计划职能更为关键。许多企业缺乏战略管理的思维,很少考虑长期的发展,不制定长期规划,其结果多为短期行为,丧失了长远发展的后劲,埋下了不稳定的隐患。

尽管法约尔早就提出了“管理能力可以通过教育来获得”的思想,但今天,企业界的许多领导人仍然信奉“经验至上主义”,认为“实践和经验是取得管理资格的唯一途径”。在企业运营中,他们推崇经验管理,墨守陈规,轻视管理培训,最终导致在企业快速成长的阶段,管理能力不足和管理人才匮乏并存的局面。通过管理教育,可以迅速提升管理层的管理能力,也可以迅速造就急需的管理人才,这是世界级大企业的公认准则。企业的所有管理人员均应该接受必要的管理培训,这也是企业得以良性发展的重要基准。

被称为“组织理论之父”的马克斯·韦伯,与泰勒、法约尔是西方古典管理理论的三位先驱。马克斯·韦伯生于德国,曾担任过教授、政府顾问、编辑,对社会学、宗教学、经济学与政治学都有相当的造诣。韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等,其中行政组织理论,对后世产生了最为深远的影响。有人甚至将他与杜克海姆、马克思奉为社会学的三位“现世神明”。

韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,没有某种形式的权力,任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力:

- (1)传统权力:传统惯例或世袭得来。
- (2)超凡权力:来源于别人的崇拜与追随。
- (3)法定权力:理性——法律规定的权力。

对于传统权力,韦伯认为:人们对其服从是因为领袖人物占据着传统所支持的权力地位,同时,领袖人物也受着传统的制约。但是,人们对传统权力的服从并不是以与个人无关的秩序为依据,而只是习惯义务领域内的个人忠诚。领导人的作用似乎只是为了维护传统,因而效率较低,不宜作为行政组织体系的基础。而超凡权力的合法性,完全依靠对领袖人物的信仰,他必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者,超凡权力过于带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度,而是依据神秘的启示。所以,超凡的权力形式也不宜作为行政组织体系的基础。

韦伯认为,只有法定权力才能作为行政组织体系的基础,其最根本的特征在于它提

供了慎重的公正。

韦伯关于组织中三种合法权力的精辟分析,犹如茫茫大海中的灯塔。随着社会的发展,组织中法定权力的重要性和科学性日益凸显。中国几千年的历史,在各类组织中基本都是传统权力和超凡权力远远比法定权力更有影响。当前我国提出建设法治国家的目标,其关键就是要确定法定权力在国家行政组织体系中的基础及决定地位。

改革开放以来,国内许多企业取得了长足的发展,涌现了一批知名企业和企业家,然而在许多企业中,维系企业权力基础的却是企业最高领导人个人的超凡权力,他们或因卓越的远识、杰出的才能、非凡的人格力量,或因“时势造英雄”而成为企业的绝对主宰和精神领袖,并且企业还在乐于渲染个人权威、塑造个人英雄。“一人身系天下安危”,这种脆弱的权力体系将直接影响企业长远、稳定的后续发展。在企业领导人决策失误或其之后的时代,不可避免地将陷入动荡的结局,企业的发展也难以预测。逐步向现代企业制度转化,建立以法定权力为基础的企业组织内部权力体系,才是企业长久稳定发展的保证。

韦伯对组织管理理论的伟大贡献在于明确而系统地指出了理想的组织应以合理合法权力为基础,这样才能有效地维系组织的连续和目标的达成。

三、第三阶段:管理理论的成长阶段

管理理论发展的第三个阶段,是从20世纪20年代开始的人际关系——行为科学理论时期。

(一)人际关系理论

古典管理理论的杰出代表泰勒、法约尔等人在不同的方面对管理思想和管理理论的发展作出了卓越的贡献,并对管理实践产生了深刻影响;但是他们共同的特点是,着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而未对管理中人的因素和作用给以足够的重视。他们的理论是基于这样一种假设,即社会是由一群群无组织的个人所组成的;他们在思想上、行动上力争获得个人利益,追求最大限度的经济收入,即“经济人”;管理部门面对的仅仅是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识,工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作,成了“活机器”。从20世纪20年代美国推行科学管理的实践来看,泰勒制在使生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,因而引起了工人的强烈不满,并导致工人的怠工、罢工等,劳资关系日益紧张;另一方面,随着经济的发展和科学的进步,有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位,体力劳动也逐渐让位于脑力劳动,这使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。于是,对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。

1. 人际关系学说的诞生——霍桑试验

与此同时,人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用逐渐在生产实践中显现出来,并引起了许多企业管理学者和实业家的重视,但是对其进行专门的、系统的研究,进而形成一种较为完整的全新的管理理论则始于20世纪20年代美国哈佛大学心理学家梅

奥等人所进行的著名的霍桑试验。

原籍澳大利亚的美国行为科学家梅奥,是人际关系理论的创始人,美国艺术与科学院院士。他进行了著名的霍桑试验,主要代表著作有《组织中的人》和《管理和士气》。

霍桑试验是在美国西方电器公司霍桑工厂进行的。长达九年的试验研究,真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。

霍桑试验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素,找到提高劳动生产率的途径,从1924年到1932年,先后进行了四个阶段的试验:照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。但试验结果却出乎意料:无论工作条件(照明度强弱、休息时间长短、工厂温度等)是改善与否,试验组和非试验组的产量都在不断上升;在试验计件工资对生产效率的影响时,发现生产小组内有一种默契,大部分工人有意限制自己的产量,否则就会受到小组的冷遇和排斥,奖励性工资并未像传统的管理理论认为的那样使工人最大限度地提高生产效率;而在历时两年的大规模的访谈试验中,职工由于可以不受拘束地谈自己的想法,发泄心中的闷气,从而态度有所改变,生产率相应地得到了提高。

对这种“传统假设与所观察到的行为之间神秘的不相符合”,梅奥作出了如下解释:

(1)影响生产效率的根本因素不是工作条件,而是工人自身。参加试验的工人意识到自己“被注意”,是一个重要的存在;因而怀有归属感,这种意识助长了工人的整体观念、有所作为的观念和完成任务的观念,而这些是他在以往的工作中不曾得到的,正是这种人的因素导致了劳动生产率的提高。

(2)在决定工人工作效率的因素中,工人为团体所接受的融洽性和安全感较之奖励性工资有更为重要的作用。

2. 人际关系学说

霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论的对于人的假设,表明了工人不是被动的、孤立的个体,他们的行为不仅受工资的刺激,影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件,而是工作中的人际关系。据此,梅奥提出了自己的观点:

(1)工人是“社会人”,而不是“经济人”

梅奥认为,人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机,还有社会方面的、心理方面的需要,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等,而后者更为重要。因此,不能单纯从技术和物质条件着眼,而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

(2)企业中存在着非正式组织

企业中除了存在着古典管理理论所研究的为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外,还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

梅奥指出,非正式组织与正式组织有重大差别。在正式组织中,以效率逻辑为其行为规范;而在非正式组织中,则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率

逻辑来管理,而忽略工人的感情逻辑,必然会引起冲突,影响企业生产率的提高和目标的实现。因此,管理当局必须重视非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡,以使管理人员与工人之间能够充分协作。

(3) 新的领导能力在于提高工人的满意度

在决定劳动生产率的诸因素中,首要因素是工人的满意度,而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高,其士气就越高,从而产生的效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足,不仅包括物质需求,还包括精神需求。

梅奥等人开启的人际关系理论的重要贡献主要有四个方面:发现了霍桑效应,即一切由“受注意了”引起的效应;职工是社会人;企业中存在非正式组织;新的领导能力在于提高员工的满意度。当然,梅奥等人的人际关系理论,也可称为组织行为学的先驱,也存在着缺陷——过于强调人。管理的成功,甚至人生的成功,均在于“过犹不及”。

梅奥等人的人际关系开辟了管理的社会心理研究的新领域。

(二) 行为科学学派的主要理论

人际关系学说提出后,有越来越多的社会学家、心理学家、人类学家开始对管理问题产生了兴趣。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,探索人的行为规律,研究如何调动人的积极性,提高工作效率。在此基础上,形成了行为科学学派。行为科学注重研究人的动机、需要,行为的激励,人性问题和领导方式等。

1. 需要层次理论

需要层次论是研究人的需要结构的一种理论,是美国心理学家马斯洛首创的一种理论。他在1943年发表的《人类动机的理论》中提出了需要层次论。马斯洛提出需要的5个层次如下:

(1) 生理需要,是个人生存的基本需要。如吃、喝、住。

(2) 安全需要,包括心理上与物质上的安全保障,如不受盗窃和威胁、预防危险事故、职业有保障、有社会保险和退休基金等。

(3) 社交需要,人是社会的一员,需要友谊和群体的归属感,人际交往需要彼此同情、互助和赞许。

(4) 尊重需要,包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。

(5) 自我实现需要,指通过自己的努力,实现自己对生活的期望,从而对生活和工作真正感到有意义。

马斯洛的需要层次论认为,需要是人类内在的、天生的、下意识存在的,而且是按先后顺序发展的,满足了的需要不再是激励因素等。

管理者要善于了解并注意满足职工的合理需要,注意激发高层次需要,以有效地调动其积极性。

2. 双因素激励理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的,又称双因素理论。赫茨伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位,以