

第一部分

管理原则与概念

---

第一章 管理理论的发展

---

第二章 组织结构

---

第三章 组织文化

# 第一章 管理理论的发展

## 核心问题

1. 教育管理受理论应用的影响有多大？
2. 何谓“理论”？
3. 在教育管理中理论是如何起作用的？
4. 古典管理理论、人际关系理论和行为科学理论的主要内容是什么？
5. 为什么权变理论在当今的管理流派中流行甚广？
6. 为何系统理论对避免组织失灵非常重要？

本章回答的是以上这些与管理的理论和历史发展有关的问题。我们首先讨论管理的理论性质和教育管理理论的六项功能；然后叙述了三个主要的管理思想流派：古典管理理论、人际关系理论和行为科学方法；最后，我们将考察教育管理中的权变理论，并以一个便于理解的开放系统模型结束本章。

## 理 论

教育管理者是遵循特定伦理准则并且其资格由州政府教育委员会认定的专业人士，因此，他们的行为要符合为人接受的实践标准。衡量某一职业的最佳标准是看它是否已经成熟为一门科学，也就是说，看它是否已经建立起稳固的理论基础——组织严密并确凿可证的知识体系。作为一门社会科学的教育管理也是如此。教育管理理论开始于 20 世纪 50 年代，现在，教育管理中运用理论来解释和预测教育组织中各类现象的特征越来越明显。

理论是什么？弗瑞德·科林格(Fred Kerlinger)认为，理论是“通过对各变量间关系的描述，用一系列相互关联的概念、定义和命题来表明对现象的系统观点，目的在于解释和预测现象”。丹尼尔·格瑞夫斯(Daniel Griffiths)在对“理论”的讨论中也谈到了类似的观点，他又进一步解释说，理论就是经验法则的推论联系系统，理论的所有陈述都是对经验法则和主观事件的归纳总结。

那么，理论就是用系统方法解释某些现象的陈述(归纳)。理论的包容面很广，可能是一个简单的归纳，也可能是一套复杂的规则，可能是哲学性的，也可能是科学性的。有些理

论只是对政府鉴定委员会所做的教育民意测验和学校调查的简单归纳，这些研究只是对在特定时间某些情况性质的测量，它们回答“是什么”的问题。更复杂些的理论试图回答特定现象因何发生的问题，例如爱因斯坦的相对论和牛顿的万有引力定律。大多数社会科学理论的形成要经过一个不断修正和扩展的提炼过程。

## 理论的功能

许多学校管理者对理论并不“感冒”，他们更喜欢社会学家直接为他们开出管理学校的实践处方。然而就最近的调查来看，学校管理者所采取的每一项行动都或多或少是以一定的理论为基础的。例如，一位学校管理者在做与其下属有关的决策过程中，若其下属有这方面的专业知识，他会让下属与他一起做出决策，而不是自己单方面决定。之所以做出这种选择，是因为让既与事情有关又有专业知识的下属参与决策，那么决策一旦做出，下属们就很容易赞同并执行该决策。尽管学校管理者没有意识到，但他的这种选择就是建立在一定的理论基础上的。

教育管理者在做出选择时，如果没有理论的引导，很可能会做错事。这也就是说，理论为理解、预测和控制组织的行为提供了一个引导框架。理论也会对该领域的知识推进起作用。根据迪伯德·范·戴伦（Deobold Van Dalen）的观点，理论有六种功能，我们下面就依照他的这种分类进行讨论。

### 识别相关现象

理论决定了与某一研究有关的现象的数量和种类。理论会让社会学家知晓什么应该观察，什么应该忽略。例如，社会学家可能用开放系统观点来研究学校管理（本章稍后将讨论开放系统理论），开放系统方法中的一个要素是影响组织的外部环境。在这个环境中又存在几个子系统，其中最重要的是经济系统、政治系统、生产系统、流通系统和资源系统。社会学家可能从这些方面来研究外部环境。现象的多重性与各个子系统相联系。社会学家只有从理论上建立起对每一领域问题的解决方案，才能准确地知道该观察哪些现象。

### 现象分类

科学家们很难有效地处理一大堆现象，因此，他们构建起用于分类的理论框架。物理学成功地构建了这样的概念体系，地理学家创建了对岩石进行分类的系统，生物学家也已经设计出对植物进行分类的系统。

安德鲁·海尔平和杜·格罗夫特（Andrew Halpin and Don Croft）所做的有关组织氛围的研究是教育管理中构建分类体系的一例。他们利用因素分析法提出了组织氛围的八个维度，并将氛围分为六类：开放的、自治的、受控制的、友好的、家长式的和封闭的。另一个例子是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的分类系统。在对五名管理者（每所学校一名负责人）做了深入的结构性的观察之后，明茨伯格把管理者的行为划分成十种角色：挂名首脑、领导者、联络者（人际间的），信息接受者、信息传播者、发言人（信息上的），企业家、故障排

除者、资源分配者、谈判者（决策上的）。如果教育管理者不能构建起对现象进行分类的理论框架，他们就会限制该领域知识的进展。

### 构建结构

通过直接的观察和测量，我们能够获得真实可靠的信息。但行为的许多方面是无法直接观察到的。智力就不是一种可观察的实体，它是通过使用一些工具对个体的行为进行抽样调查而得出的。个体的诸如态度、兴趣、观点等情感方面的倾向也是无法直接观察到的，而是要通过它们在行为中的表现而间接得出。因此，社会学家们就提出各种结构以解释特定行为发生的原因。这些结构经常被称为“假设结构”，意指它们是由社会学家设想的。柯特·勒温（Kurt Lewin）的“力-场”分析正是这样的一个假设结构。

### 现象归纳

理论可以将各种孤立的数据概括成一个适用性更强、更广泛的概念体系，概括的综合性和精确性程度不同，可能从简单的归纳直到复杂的理论关系。一位学校主管授予本学区内的杰出教师成就证书这种行为就是一个低水平的概括。这类概括通常不会被称为“理论”，但这位主管也可能构建起一个描述现象之间关系的复杂概括。例如，学校负责人在观察到这一现象后，可能会注意到这样的关联：公众的认可是激励教师的一条途径。对现象的概括和解释使我们加深了对数据资料的理解，并把经验性的结果转化为更全面的理论框架。

例如，在自然科学中，氧化理论就是对日常生活中司空见惯的一些化学反应的概括。一门科学，它的理论越全面，越是有各类观察结果的支持，这门科学就会变得越成熟。

### 预测现象

理论允许社会学家去预测符合理论的未观察到的事例的存在。例如，亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）曾作出如下的概括：工作着的人总是寻求五种层次需要的满足，这些需要以不同优先等级排列，依次得到满足。个体最关心的是未被满足的那种需要，并以此决定他的行为。只有当这一需要得到满足，它的上一级更高层次的需要才会被激活，这个人才会进入更高层次的需要，直到达到最高的自我实现需要层次。自我实现的需要将随需要的满足而日益增强。有了这一理论基础，人们就可以推测在还没有统计数据的其他各种工作环境中也会发现类似的行为模式。也就是说，在没有具体数据的情况下，理论有助于我们预测可能观察到的现象。

### 揭示有待研究领域

理论对现象进行归纳并预测现象。理论也指出大致的调查范围和应解答的问题。前面我们已提到了社会科学中的理论可能缺乏论据支持，因而需要一个精炼的过程。经过修正和扩展的精炼过程，对于教育管理知识基础的不断扩展以致成熟来说是必要的。

## 古典组织理论

古典组织理论出现于 20 世纪初。它包含两种不同的管理思潮：科学管理和行政管理。从历史的角度看，科学管理主要是对工作和工人的管理，行政管理则着重于整个组织如何构建的问题。

### 科学管理

在 20 世纪以前，几乎没有任何关于管理的系统研究，管理实践只是建立在经验和常识的基础之上。弗雷德里克·W·泰勒（Frederick W. Taylor）试图改变这种状况。他关注的是管理者应该对工作进行科学的研究以找到完成任务的“一种最好的方法”。作为一名工程师，泰勒寻求通过细致的科学分析来提高工作效率。

泰勒的“科学管理”可以概括为四个组成部分：

1. 科学的工作分析。管理层通过观察、资料搜集和细心的测量，就能够确定完成每一项工作的“一种最好的方法”。这种工作分析将会取代原有的凭借拇指规则做事的方法。
2. 人员的选择。一旦对某一项工作做了科学分析，下一步就是要科学地选择并培训、教育和培养工人。而在过去，工人们都是自己选择要做的工作，自己对自己进行培训。
3. 管理合作。泰勒建议管理者应与工人合作，以确保所做的所有工作符合已建立起来的科学原则的要求。
4. 功能性监督。泰勒认识到在管理者和工人之间应该有分工。管理者应承担起计划、组织和决策的职责，工人则主要是完成好他们的工作。而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都被一股脑儿地压到工人身上。

科学管理的这四个原则是为了使工人的劳动生产率最大化。泰勒最早在一家钢铁厂当工人，他切身感受到工人们是如何逃避工作的，他把这种情况称为“磨洋工”。泰勒认为科学的管理——对工作时间进行研究以设定一定的标准、管理层和雇员的责任分离以及激励体制的建立——会纠正这些问题。他在实证研究和实验的基础上，为管理者提供了有关改进生产管理的详尽指导，而不是依靠过去的实践或拇指规则来做事的方法。

### 行政管理

古典组织理论的第二种思潮是行政管理。科学管理专注于对单个工人工作的研究，而行政管理集中研究整个组织的管理。对行政管理贡献最大的人物有亨利·法约尔、卢瑟·古利克和马克斯·韦伯。

亨利·法约尔（Henri Fayol）是法国的一名工程师和工业家，曾任法国一家大型煤炭开采公司的管理者多年。法约尔并没有把他在管理上的成功归因于他的个性品质，而是归功于

所使用的一套管理原理。法约尔宣称所有的管理者都要履行五项基本的职能：计划、组织、指挥、协调和控制。

除这五项基本管理职能之外，法约尔还提出了在他做管理者期间他认为非常有用的引导组织管理的 14 条原则（见表 1-1）

法约尔的 14 条管理原则主要强调指挥链、权力分配、秩序、效率、公平和稳定性。马克思·韦伯也认识到了这些因素的重要性，但法约尔是第一位将管理看做一个连续过程的人。

另一位古典组织理论家卢瑟·古利克（Luther Gulick）在富兰克林·D·罗斯福（Franklin D. Roosevelt）的政府管理委员会任职的时候，进一步拓展了法约尔的五项基本管理职能，他将表示管理的七项职能单词的首字母缩略为“POSDCoRB”七职能。这七职能分别是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

1. 计划。包括列出必须要完成事情的纲要及完成这些事情所要采用的方法。这一行动旨在预报组织未来的行动和发展方向。
2. 组织。建立起正规的权力结构，并通过正式机构安排、确定和协调各工作单位任务的进

表 1-1 法约尔的 14 条管理原则

内容	描述
劳动分工	分工的目的在于通过减少浪费、增加产出、简化工作培训来提高效率
权力	权力是指指挥和要求别人服从的权力和力量。责任，作为权力的孪生物，是履行既定职责的义务
纪律	纪律意指人们对控制组织的规则的尊重。必须在组织与其雇员之间达成清晰明确的协议，组织的纪律状况有赖于它的领导质量。
统一指挥	一名雇员应该只接受一个领导者的命令。严守这一原则可以避免行使职权和执行纪律方面的失败。
统一领导	指向同一个单独目标的各种相似的行动应集中于同一个管理者的管理之下，把个人利益摆在次要地位，组织中个人或小组的利益不应被置于组织的整体利益之上
报酬集中	报酬应本着公平的原则，使雇员和组织双方都满意 管理者必须保留最终的责任，但他们也应给予下属成功完成任务的足够权力。最恰当的集中程度应依情况变化而定。在各种情况下把握集中的度也是个问题
等级链	等级链，或者说指挥链，是指从最高领导到最低级别的管理者连成的链。在任何时候都应遵照这条清晰的权力线
秩序	应通过协调，使人力和物力资源都被安排到正确的时间和地点
公平	管理者在对待雇员时必须考虑到他们对公正与平等的待遇的渴望
人员的稳定	成功的组织需要有稳定的劳动力队伍。在管理实践中应鼓励雇员长期为组织服务
首创精神	应鼓励雇员制定和执行改进计划
团结精神	管理者应在雇员中推动并保持团队协作、团队精神和团结一致的感觉

一步分配。

3. 人事。包括人员选用、培训和培养及维持令人愉悦的工作条件的所有人事职能。
4. 指挥。与领导紧密相联，包括做出决策、沟通、实施决策和对下级做出正确评价等一连串的任务。
5. 协调。指为了达到组织的共同目标将组织中所有行动和努力都联结在一起。
6. 报告。通过记录、研究和调查等方法检验组织所取得的进步；确保事情按计划进行，在需要时采取校正措施；并把这些情况向主要负责人通报。
7. 预算。关注与预算有关的一切行动，包括财务计划的制定、会计和控制。

德国社会学家马克斯·韦伯( Max Weber ) 是对古典组织理论贡献最大的人物之一，他第一次提出了“行政组织体系”的概念。韦伯的贡献直到他去世后若干年才被人们认识到。行政组织体系概念是建立在一套综合的理性准则之上的，在概念上与法约尔的 14 条管理原则有很多相似之处，韦伯的准则被许多人认为是构成了一个理想的组织效能结构。韦伯的“理想型”科层制和法约尔的 14 条管理原则奠定了当代组织理论的基础。

古典组织理论及它们所衍生的原则受到很多批评。古典管理方法强调组织的效能。对持这一理论的理论家们来说，最重要的是有效设计的工作和组织，他们忽略了工作场所的心理和社会因素。这种理论的批评者们宣称当管理者置工人的社会和心理需要于不顾时，组织就不可能给它的雇员以足够的动力。古典组织论者认为只要有经济刺激就可保证工人的工作动机。简言之，古典组织理论的着重点在于工作任务的完成，而对工作场所中的个人和群体关注甚少。这种缺陷直接导致了第二种管理思想方法的出现：人际关系方法。

## 人际关系方法

一般认为人际关系方法始于埃尔顿·梅奥( Elton Mayo ) 和他的助手于 1927 年至 1933 年间在芝加哥附近的西部电气公司的霍桑工厂所进行的一系列研究。这些广为人知的“霍桑研究”，对管理理论产生了重大影响。

### 霍桑研究( the Hawthorne Studies )

霍桑研究由几项实验组成，包括第一个继电器装配测试室，第二个继电器装配组，云母切割组、打字组和电话线圈观察室的实验研究。此外，还对 21126 名雇员做了访谈，以了解工人们对其工作环境的满意之处和不满之处。

有两个实验特别值得注意。在继电器装配测试室的实验当中，实验者安排了两组女性工人，两组完成同样的任务并在不同的房间工作，两个房间的照明条件一样。作为控制组的一组，在照明及工作环境的其他因素上没有任何变化。而另一个实验组的照明和其他环境因素则是变化的。依次测量并分析两组的劳动生产率的变化。不论照明强度高、低、休息时段的变

化还是日工作时间及周工作时间的长短变化，控制组和实验组的劳动生产率都提高了。事实是，工作环境越糟，劳动生产率反而越高。

在电话线圈装配观察室的实验中，是将九名男工人编为一组，对他们实行计件工资制。也就是说如果他们的劳动生产率提高，他们的工资报酬就会增加。研究者们本来预期经过一段时间后，工人劳动生产率会提高。但是与继电器装配组的实验一样，研究者们又得到了意料之外的实验结果。他们发现工人的小团体为其成员非正式地建立起一个可接受的产量标准。大多数工人，“守常规者”，并不理睬这种激励制度，而是自愿地固守小团体的可接受的产量标准，叫做“小团体准则”。那些不遵守准则的人，“背离准则者”，也会被小团体约束以使他们的产量与小团体的生产标准一致。产量太高的人被称为“速度超人”，有时可能会受到轻微的人身攻击以使他们与小团体其他成员保持一致。另一方面，那些产量低于小团体标准的雇员会被贴上“骗子”的标签，并要迫于小团体的压力提高他们的劳动生产率。

为了弄懂那些复杂的让人捉摸不透的实验结果，梅奥及其助手在六年的研究期间对参与实验的 2 万多名雇员进行了访问研究。实验中的访谈和观察发现工厂中有一种“社会人”因素在起作用，劳动生产率的提高，更多的是由于小团体动力的增长和有效的管理，而不是雇主的要求和物理因素导致的。例如在照明实验中，劳动生产率提高的结果是由于实验组感到被注意及觉得自己很重要。研究者发现劳动生产率的提升是由于士气、归属感等这些人的社会性因素以及运用了激励、引导、参与决策和有效的沟通等人际交往技巧的有效管理。从激励工资制的实验，研究者得出结论：非正式组织为其成员规定了他们自己的适当行为标准。

总之，这项研究牢固确立了从管理角度去理解人类行为，特别是小团体行为的重要性。

### 其他对人际关系方法有重要贡献的人物

梅奥和他的助手并不是人际关系方法的惟一贡献者。在这一时期还有几股强劲的思潮影响了人际关系运动。柯特·勒温(Kurt Lewin)的“场理论”和团体动力学研究就是其中之一。在勒温的研究中，有关“民主的”和“专制的”团体的研究是其引人注目之处。他的研究结论认为，在民主的团体中，成员能积极地参与决策，在个人需要满足和团体目标的达成上都比专制的团体好得多。此外，当前的许多应用团体动力学来改变个体和组织的方法（感受性训练，团队建设，嗜酒者互诫协会，减肥监督员）及组织发展的行为研究方法都基于勒温的开创性工作。

这里还应提到卡尔·罗杰斯(Carl Rogers)。他不仅在同梅奥及其助手共同在西部电气公司搞研究时开发出一套工业咨询的程序，而且他的为患者—中心疗法奠基的心理玄学假设也提供了人际关系方法的框架。例如，按照罗杰斯的观点，弄清行为的最佳切入点是从个体的内在参照系入手，这个个体经历着外部世界的千变万化；这种对经验领域的感受就是他面对现实的领悟；他努力去实现、维持和改善自身的状况。

莫雷诺 ( Jacob Moreno ) 的著述也对人际关系运动作出了重大贡献。像勒温一样，莫雷诺对小团体内人与人之间的关系感兴趣。他创立了社会关系计量学，又叫做团体成员关系分析法：人们与其周围的其他人会产生有选择性的亲密关系，由相互之间有融洽关系的人构成的小团体可能会比缺乏这种共同情感取向的群体工作得更出色。

对人际关系思想流派有贡献的人物还有威廉·怀特 ( William White ) 和乔治·霍曼斯 ( George Homans )。怀特采用了近似于梅奥所用的实地研究方法，对餐饮业内小团体行为的性质和功能进行了研究。他考察了团体间冲突、团体的地位、工作流程等等。怀特发现小团体成员间有选择的共同偏好是与成员间年龄、性别和外在外在兴趣的相似性联系在一起的，这与莫雷诺的社会关系计量学的理论一致。怀特的研究意义重大，因为他的研究结果是建立在实际生活情境中的观察基础上的，而不是孤立的实验室条件下。在人际关系理论中，乔治·霍曼斯的小团体理论是一个重要的里程碑，他将团体结构和功能整个地概念化，得到了理论家和实干家的广泛关注。

总体来看，人际关系方法的基本假设主要包括如下方面：

1. 雇员受社会和心理需要驱动，也受经济刺激驱动。
2. 与工作环境的物理条件相比，包括认可、归属感和安全感，但又不仅限于这几类工人的需要，对于决定工人的士气和劳动生产率更为重要。
3. 在工作环境中，个体的感知觉、信仰、动机、认知对挫折的反应，价值观及其他类似因素都会影响到他的行为。
4. 处在各种类型组织中的人们都愿意在正式组织之外建立起一个非正式的社会组织，并且这种非正式组织可能会对管理有帮助，也可能对管理起妨碍作用。
5. 工作场所中的非正式社会团体会建立并强化他们独有的行为准则和规范。在确定个体和群体行为时，团队努力、群体间冲突、社会一致性、群体公正性、沟通方式、紧急事务领导等都是重要的概念。
6. 雇员在支持性的管理之下，会有更高的士气，工作更努力，人际关系论者认为高昂的士气会带来更高的劳动生产率。
7. 在一个组织中，沟通、权力、影响、权威、动机和控制等都是非常重要的关系，特别是在上下级之间。在各个不同等级都应建立起有效的沟通渠道。人际关系论者更注重民主的领导而非权威型的领导。

人际关系论者在研究工作环境时，既广泛地采用了实地研究的方法，又进行了实验室实验，这些社会学家对我们了解工作场所中的雇员行为作出了重要贡献。

## 行为科学方法

行为科学家们认为不论古典组织者的理性—经济模型，还是人际关系论者的社会模型，

都没有完整地表示出工作环境中雇员的情况。很多研究者都试图调和古典组织理论与人际关系理论或展示两种理论间的冲突之处。正是在这种情况下，行为科学方法诞生了。

## 个体和组织

行为科学论者引发了人们对个体及个体与组织联系方式的新兴趣点，在这方面的代表人物如下：

### 切斯特·巴纳德

尽管与许多人际关系论者处于同一时代，切斯特·巴纳德(Chester Barnard) 却是最早采用行为科学方法的研究者之一。巴纳德曾任新泽西贝尔电话公司的总经理多年。他的管理经验加上他对社会学和组织心理学书籍的广泛阅读使他最终写成一本书，这本书是少数经典管理教科书之一。

巴纳德最著名的观点是“协作系统”，也即他试图把人际关系和古典组织理论的众多原则融合于一个简单的框架之下。巴纳德宣称一个管理者要达到协作和经济上的成功就必然会碰到两种情况。第一，管理者必须强调效能(effectiveness)的重要性，即组织达成一般目标的程度。第二，管理者也必须意识到“效率( efficiency)”，即雇员的“个体动机”的满足。他的主要观点是只有当将组织的目标和个体为组织工作的目标维持在平衡状态时，一个组织才能得以运作和存活。这样，管理者就必须既有处理人际关系的技能又掌握技术上的技能。

### 怀特·巴克

另一位对科学方法作出重大贡献的是耶鲁大学劳动与管理中心的怀特·巴克(E.Wight Bakke)。他认为组织体现着一种“熔合过程”，个体试图利用组织来进一步接近他自己的目标，而组织也会利用个体来接近它的目标。在熔合过程中，组织在某种程度上重塑了个体，个体亦在某种程度上重塑了组织。个体自我实现的过程与组织社会化的过程间的熔合是通过组织的契约来完成的，比如正式组织、非正式组织、工作流程、要完成的任务、奖励和惩罚的制度等。

### 克里斯·阿吉里斯

克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)的观点与巴克的相似。他宣称在个体与组织之间有一种内在的矛盾，这种矛盾源于个体不断成熟的个性成长和发展与正式组织的抑制性之间的不兼容。阿吉里斯认为人都要从一种心理上不成熟的依赖状态改进到成熟和独立，但许多现代组织使它们的雇员固定于一种依赖状态，阻碍他们全部潜力的实现。阿吉里斯进一步认为管理的某些基本原则是与成熟成人的个性不一致的。个体个性发展与组织间的这种不调和的结果就会导致工人的冲突、挫折和失败感。人们通过爬上组织的更高层级，学会使用防御机制或培养起最终将导致组织目标失灵的对工作的漠不关心来适应由这种不调和带来的冲突、挫折及失败感。在流行的一些书里，像《组织人》(*The organization Man*)和《水晶宫殿中的生活》(*Life in the Crystal Palace*)中就赞成这种协调一致的趋势。

### 詹克伯·盖茨尔斯和埃根·古柏

研究管理行为的一种很有用的理论模型是由詹克伯·盖茨尔斯 ( Jacob Getzels ) 和埃根·古柏 ( Egon Guba ) 为教育者提出的社会系统分析法。他们设想社会系统包括两类既相互对立又相互作用的现象。第一类现象是有一定作用和期望的机构共同组成了社会系统中行为的规范性维度，第二类是系统中有着一定个性和需要倾向的个体所组成的社会系统中行为的个性化维度。那么任何社会系统中的行为都可被看做是个人需要与机构目标间相互作用的函数。遵从于机构的作用和期望，就会实现组织的效能，而遵从于个体、个人的个性和他们的需要倾向，就会实现个体的效率。（请注意盖茨尔斯和古柏的理论与巴纳德、巴克和阿吉里斯等人理论的相似性。）

### 亚伯拉罕·马斯洛

马斯洛的著作在行为科学方法中占据着非常重要的地位。他提出了“需要层次理论”，指出管理者所要做的工作就是为满足雇员的需要，同时也为支持组织目标铺平道路，扫除那些阻碍需要满足并导致挫折、消极态度或者失调性行为的障碍。

### 道格拉斯·麦格雷戈

在马斯洛所做研究的基础上，道格拉斯·麦格雷戈 ( Douglas McGregor ) 提出了两套相互对立的有关人和管理策略的假设，他称之为 X理论和 Y理论。麦格雷戈认为古典组织方法是建立在 X理论对人的假设基础上的。他还认为将 X理论稍作改动就与人际关系的观点一致，也即人际关系概念在解释人的需要以及为实现这些需要所采取的管理策略上，与古典组织理论分歧不大。麦格雷戈将 Y理论看做是引导管理思维的更为恰当的认识基础。

### 弗雷德里克·赫茨伯格

弗雷德里克·赫茨伯格 ( Frederick Herzberg ) 将马斯洛的研究进一步深化，提出了动机二因素说。赫茨伯格将那些导致或阻碍工作不满的因素（保健因素）和那些引发或阻止工作满意的因素（激励因素）作了区分，只有后一组因素能产生动机。赫茨伯格的保健因素与马斯洛所定义的低级需要紧密相联：生理需要、安全需要和社会需要；他的激励因素与马斯洛需要层次当中的高级需要相关：尊重和自我实现的需要。对于激励因素的确认就呼吁一种不同于古典组织理论和人际关系理论的管理方式的新型管理方式的出现。

### 伦西斯·利克特

另一位关注个人目标与组织目标的融合方式的研究者是伦西斯·利克特 ( Rensis Likert )。利克特在密歇根大学社会研究中心进行了大量的经验主义的研究，以考察不同的管理系统对雇员的态度和行为的影响。他提出了四种管理制度，从制度一——专权的命令式，到制度四——参与型群体。每一种制度都代表着基于效能的几个关键方面的组织氛围。这些关键方面包括领导、动机、沟通、相互作用/影响、决策、目标设定、控制和实现目标等。利克特将参与型群体制度（制度四）设定为最接近理想型的管理制度。制度四理论的精要之处建立在三个重要主张基础之上：支持性的相互关系，在相互交迭的团体结构中由团体作决

策，他称为“联系栓”，以及领导者的高效目标。（请注意此处与麦格雷戈的 X理论和 Y 理论的二分法的对应之处）。然而，利克特提出的类别更多，作了更细的划分。他的制度一到制度四代表着四种不同的领导类型。

## 领导

我们将在第五章中考察几位领导理论家的理论框架。由于他们对行为科学学派的贡献，在此需要简要地提到几位。

罗伯特·布莱克和简·穆顿

在领导研究领域，罗伯特·布莱克 (Robert Blake) 和简·穆顿 (Jane Mouton) 提出从两个方面来评估管理行为：对生产的关注和对人的关注。管理者可以对照一个包含 81 个单元的管理网格模型来为自己的管理打分。这个网格模型是要帮助管理者认清他们自己的领导风格，理解其下属是如何受他们的领导风格影响的，并寻求采用与其雇员的需要相一致的其他类型的管理。

弗瑞德·菲德勒

近年来，由弗瑞德·菲德勒 (Fred Fiedler) 提出的权变理论极为盛行。这个理论的基本前提是：在某些情境下受人际关系驱动的领导者干得较好，而在另一些情境下很可能受任务驱动的领导者的工作更有效率。决定情境与有效领导者之间关系有三个变量：领导者一下属间的关系（领导者感觉被其下属接受的程度）、任务结构（将要完成的工作的明晰程度）和地位权力（领导者能在多大程度上控制其下属所受到的奖惩）。

保罗·赫西和肯尼思·布兰查德

另一个众所周知的领导理论是由保罗·赫西 (Paul Hersey) 和肯尼思·布兰查德 (Kenneth Blanchard) 提出的情境领导理论。情境领导理论主要建立在下属的成熟度、领导者的任务性行为 and 领导者的人际关系行为之间关系的基础上。通俗地说，这个理论就是表明只有一种领导风格适合于其下属的成熟度时，这种领导风格才是有效的。赫西和布兰查德认为两种成熟度最为重要：工作成熟（一个人完成某项工作的成熟度）和心理成熟（反映在一个人成就需要和承担责任的意愿中的动机水平）。

伯纳德·贝斯

在考察变革型领导的概念时，伯纳德·贝斯 (Bernard Bass) 比较了两种相对的领导行为类型：事务型 (transactional) 和变革型 (transformational)。按照他的观点，事务型领导者为其下属规定了为达到其个人目标和组织目标所应做的工作，将工作要求分类，帮助下属树立只要投入必要的努力就能达到目标的信心，并按照下属的完成情况给予奖励。相反，变革型领导者激励他的下属做比原来预计更多的工作。他们通过三种方式达到此目的：提高下属对计划产量及达到这一产量的方法的重要性的认识水平；使下属为了团队、组织或更大的团体利益而超越个人私利；将下属的需要层次提升到较高层次，例如提升到自我实现的

需要，或扩展他们的需要。

其他有重要贡献的人物：

行为科学学派的观点角度各异，在此根本无法一一讨论所有人的观点。像维克多·弗鲁姆（Victor Vroom）、威廉·雷定（William Reddin）和艾米塔·埃特佐尼（Amitai Etzioni）这些社会学家都为其发展做了很多工作。沃伦·贝内斯（Warren Bennis）在其最畅销的关于领导的那本书中，将科层制及其他一些古典管理原则看做是会阻碍领导者发挥领导作用的“无意识”。彼得·圣吉（Peter Senge）为教育者提供了如何把学校转变为自我更新的“学习型组织”的富有洞察力的观点。许多观察家建议，由于现代组织越来越复杂，因而就应更加重视领导者的领导风格和领导策略等技能。例如鲍曼（Bolman）和迪尔（Deal）指出：重组能力，即能从多个角度构建同一情景的能力，应成为 21 世纪的领导者们的核心能力。埃德沃兹·戴明（W. Edwards Deming）的全面质量管理原则使商业组织、服务业组织、大学以及小学和中学重新恢复了活力。

## 管理思想的发展

我们曾经试图将管理思想的发展置于一个松散的历史框架之中。一般说存在三个模型：古典组织理论、人际关系模型和行为科学方法模型。古典组织理论的“理性”模型围绕着科学管理和行政管理思想演进，包括对行政管理过程和管理功能的研究。人际关系的“社会”模型由一些早期创新的社会科学研究引发，这些研究包括在工作场所中对人的社会和心理方面的实验与分析及对群体行为的研究。最近的行为科学方法试图调和理性经济模型与社会模型间的不一致。表 1-2 简要总结了三种管理思想的主要区别。

如表 1-2 所示，三种管理思想方法的主要区别在于领导、组织、产量、过程、权力、管理、奖励和结构等这些重要的区别性特征。我们可以看到组织和管理理论是如何从对效能和基本管理原则的关注发展到强调人的和心理的因素，并最终发展为社会系统理论和权变理论的。尽管我们没能列出所有对管理思想的发展有贡献的人物，但是主要贡献者、基本的概念以及进化过程中的一些重要阶段都已经突出出来了，进一步说，并没有对各个阶段作精确的年代划分。事实上，如果我们观察组织和管理理论的发展序列，就会注意到各理论间的相关而非补偿性的趋势。对过去的管理方法的追溯与现代的管理方法并存，今天更着重强调的是权变理论和社会系统理论。

## 系统理论

在理解组织时最有效的方式是把组织当做一个系统。系统可被定义为为了特定的目的而作为作为一个整体发挥作用的一系列相互关联的要素。“系统理论”是一条将学校看做“学习型

表 1-2 三种主要管理思想发展概览

阶段	管理要素	程序	主要贡献者和基本概念
古典组织理论	领导	从上到下	泰勒（时间和动机研究，功能性管理者，计件工资）
	组织	机械	法约尔（五项基本功能，十四条管理原则）
	生产	个体	古利克（POSDCoRB）
	过程	预期的	韦伯（理想科层制）
	权威	规则的；强制的	
	管理	领导者分工	
人际关系方法	奖励	经济的	
	结构	正式的	
	领导	所有方向	梅奥、罗特利斯伯格和迪克森（霍桑研究）；智力潜流；
	组织	有机体	勒温（团体动力学）；勒温、利皮特和怀特（领导研究）；罗杰斯（患者—中心疗法）；莫雷诺（社会关系计
	生产	群体	量学）；怀特（餐饮业中的人际关系）；霍曼斯（小团
	过程	非预期的次序	体）
行为科学方法	权威	小团体规范	
	管理	参与型	
	奖励	社会的心理的	
	结构	非正式的	
	考虑所有主要元素，着重强调权变领导、文化、变革型领导和系统理论	巴纳德（协作系统）；巴克（熔合过程）；阿吉里斯（理想的实现——组织与个人）；盖茨尔斯基和古柏（社会系统理论——规范性和个性）；马斯洛（需要层次论）；赫茨伯格（保健—激励因素），麦格雷戈 X 理论和 Y 理论）；利克特（制度 1-4）；海尔平和格罗夫特（开放—封闭氛围）；布莱克和穆顿（领导网格）；菲德勒（权变理论）；弗鲁姆（期望理论）；雷定 3-D 领导）；埃特佐尼（依从理论）；明茨伯格（组织结构），赫西和布兰查德（情境领导）；贝内斯（领导—无意识同谋）；贝斯（变革型领导）；圣吉（学习型组织）；鲍曼和迪尔（重构组织）；戴明（全面质量管理）	

组织”的方法。圣吉主张必须将组织当做一个整体来研究，同时考虑到其各部分之间的内在联系及其与外部环境的关系。

自从彼得·圣吉的《第五项修炼》1990年出版后，“学习型组织”的概念备受关注。“学习型组织”就是在组织中为了个人、团队和组织的利益而掌握和分享学习的一种全局性的共识，它通过下述方式做到这一点：联合和对不断变化着的环境的感知和解释能力，通过持续的学习和变化输入新的知识，在系统和实践中体现这种新知识，把这种知识转化为输出。

圣吉将学习型组织定义为“在这种组织中，人们不断地扩展自己的能力，以创造出他们真正想要的结果。这里培养崭新的扩展型思维模式，激情在这里释放，人们一直在学着如何

## 管理建议 1-1

### 学习型组织的七项行为准则

也可将这七项行为准则解释为为了帮助一所学校转变为学习型组织所必须做的改变。

- 创造不断学习的机会。这意味着学习一直贯穿于整个组织的工作中，甚至于超出了工作本身。管理者和教师有很多有意识地从新的出发点看待他们所学习的东西的机会。他们可以把学习结果看做了解一种学习为什么不成功的机会，并发起进行各种改革实验的规划。他们能使教职工变为良师益友。他们能找到运用技巧的更好办法，以帮助教职工获得新的技能。学校也可能找到为职业发展提供时间、金钱和其他刺激的办法。
- 促进质询与对话。这项规则的关键在于一种文化。在这种文化中，人们可以自由地提问，愿意把难题提到桌面上来讨论，并在各种层次上开诚布公地给出或接受反馈。实现这一行为准则的策略，包括在会议或学习团队中采用对话和提问的方式。
- 鼓励协作和团队学习。这一层次上的相关行为准则着重于增强团队效率的合作精神和技巧。学校中的人们经常组成各个小群体，但没人经常鼓励他们畅所欲言。履行这一行为规则的策略可能包括对交叉于不同层次和人群（学生、教职工、管理者和家长）的团队有效运作的支撑。朝这个方向努力的一个步骤是扩大那些通常只针对少数关键人物的培训范围，转而注重团队建设，包括教会每个人必需的对话、谈判达成一致意见和控制会议的技巧。
- 建立捕捉和分享学习的制度。用于这一目的的技术策略主要强调 Lotus Notes 或 Microsoft Access 等软件的使用，以捕捉各小组或分支机构的想法，并将特定领域中的变化用电脑记录下来。分享知识包括保存学过的课程和新思想的发展过程的记录，以便在使用之前全部归入共同创造的知识。可以通过庆祝活动将人们聚集在一起，确认完成的任务，从地域的、功能的、时间的和经验的层面交流想法。
- 力争让人们朝向共同的愿景。成功达到这一行为规则的首要标准是使人们围绕愿景联合在一起的程度，以及组织中每个人积极创造和完成由愿景所带来变化的程度。为了获得大家对共同愿景的认可，学校可以要求任务区分并改变那些与愿景不一致的因素。他们鼓励人们去凭吊旧文化的逝去，并转而描绘新文化；他们可能要求社区艺术家去描绘新的愿景，也可能邀请利益相关者去亲身修改创造性的产品以表达他们的思想。
- 把组织与其环境联系起来。学校必须既在全球，也在区域性的层次上发挥作用。学校能够运用比较法来了解其他学校为达到优异的目标和解决类似的问题都做了什么，并用计算机数据库对环境进行处理以确定新的发展趋向。技术可以使学校中的人们走出学校大墙外。学校经常发起网络上的项目，通过这些项目一个学校的师生就能和全球其他地方的学生交流；或者设计一个程序把有特殊兴趣的学校教职工、工作人员、学生和社团聚到一起。
- 从战略的角度领导学习。设计学习形式的领导者是学习型组织的关键。他们从战略角度考虑如何通过学习将组织引向新的发展方向。学校领导会与教职工例行地讨论发展计划和机遇，获取与学习机会有关的信息，并能去寻求支持学校人员发展的各类资源。

共同学习”。圣吉提出了创建学习型组织的五个条件，他将系统思考定义为“第五项修炼”，因为他相信在学习和转化的过程中系统思考是关键的手段。这五个条件简单定义如下：

- 系统思考：将系统各组成部分看做相互联系又相互作用的一个概念框架。
- 自我超越：对个人愿景 (vision)、优异和终身学习的认同过程。
- 分享愿景：将个人想实现的有关未来的图景与大家一起分享。
- 团队学习：集体学习的过程，两人智慧胜一人的理念。
- 心智模式：影响个人和组织的观点与行为的根深蒂固的假设。

五个条件共同造就了学习型组织，可以把这个以系统理论为基础的模型比喻为 DNA 或全息图。每一部分都是复杂的模型系统，并且整体大于各部分之和。

通过学习，人们赋予他们的经验和信息以意义。学习有助于人们创造和处理构成系统的智力资本的知识。凯伦·沃特金斯 (Karen Watkins) 和维多利亚·马斯克 (Victoria Marsick) 建立了围绕七项行为规则的学习型组织的模型。（见管理建议 1-1）

## 基本系统模型

图 1-1 描述的是组织的基本系统理论模型，它包括五个部分：投入、转换过程、产出、反馈和环境。“投入”是指用来生产产品或提供服务的人、财、物或信息资源。投入的各类资源要在技术或管理的作用下经过一个“转换过程”。在学校中学生与教师间的相互作用就是转换或学习过程的一部分，学生由此而成为可为社会作贡献的受过教育的公民。“产出”包括组织的产品与服务。作为教育组织就是要产生和传播知识。“反馈”是与组织的产出和过程有关的信息，它会影响下一轮对投入的选择，这种信息可能导致转换过程和未来产出的变化。组织周围的“环境”包括与组织联系紧密的社会、政治和经济力量。将组织定义为一个开放的系统是系统理论中最重要的概念之一。据此推测，所有的学校组织都是开放的系统。

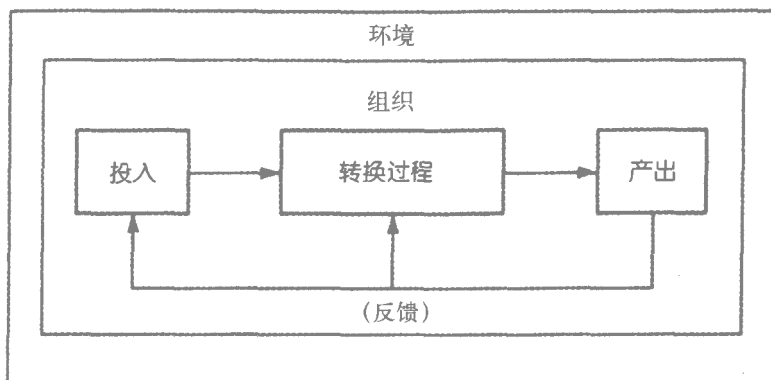


图 1-1 基本系统模型

## 学校管理的系统观

从一个开放的系统框架去分析教育组织的运作以及学校管理者在这一运作中的作用是非常有用的。一个校区的运作范畴可以被分为投入、转换过程和产出三大类。这一结构对分析校区的运作，更具体点说是组织的运作管理系统很有帮助。它对快速并精确地诊断问题贡献极大，并能将学校管理者的精力集中于系统中要变化的关键领域。

为了集中研究学校管理者在运作一个学校或校区中所起的作用，我们扩展了基本系统模型。图 1-2 显示出操作管理系统各方面之间的相互关系。（许多主题将在随后的章节中加以讨论。）这张图尽管高度简化了各种关系，我们还是能从中清晰地看到在运作一个校区或其他教育机构时相互关系的模式。

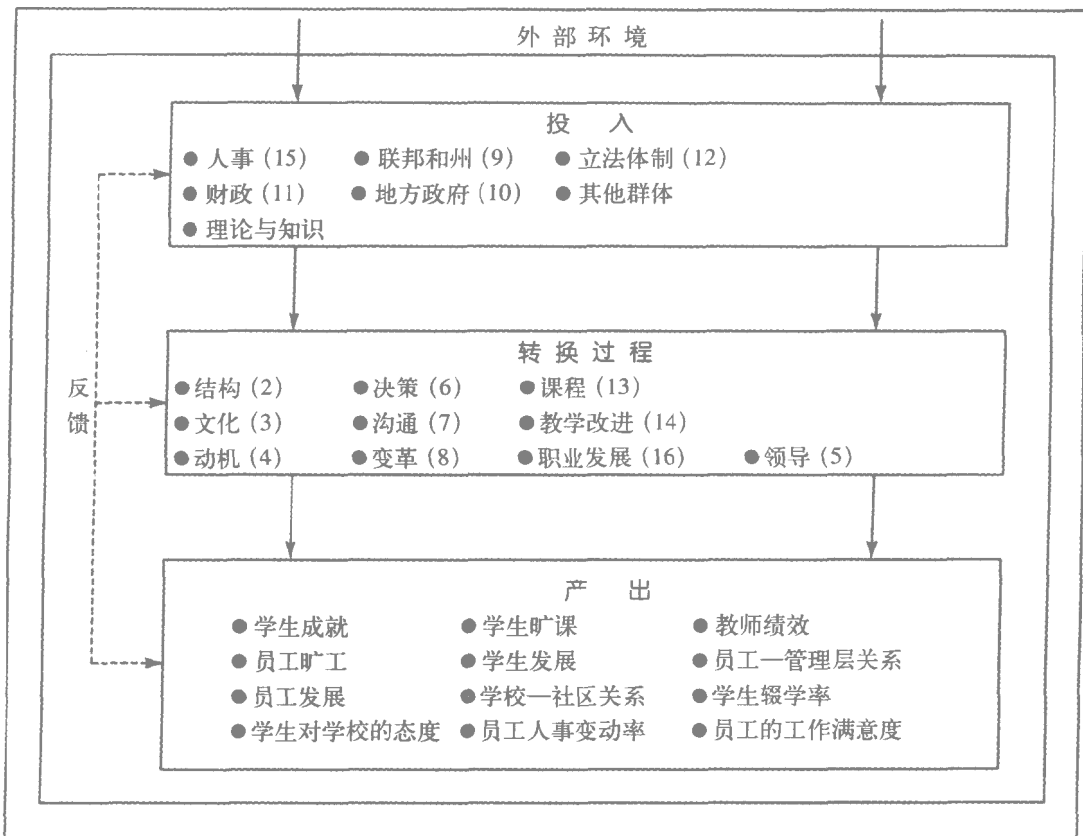


图 1-2 学校管理系统观  
（\*数字代表本书中论及这一问题的章目）