

第一章

幼儿园管理概述



学习目标

1. 了解管理学方面的基本理论知识。
2. 了解中西方管理实践和管理思想。
3. 掌握管理的要素、基本职能,掌握幼儿园管理的主要任务和基本原则。
4. 能够运用幼儿园管理的原则对幼儿园管理进行分析、评价。



课程导入

在我们生活的地球上,有什么地方不需要管理?你所知道的管理是什么?人们对管理的认识经历了一个由忽视管理到意识到管理、由意识到管理到重视管理的过程。这种认识发展的结果导致了第二次世界大战后“管理热潮”的兴起。这股热潮席卷了整个世界,它使管理成为全世界关注的热点。第二次世界大战结束后不久,英国曾派一些专家小组去美国考察工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后,导致英国工业生产率水平较低的主要原因在于组织管理水平远远落后于美国。他们由此认识到,管理是可以使经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。

我们每个人都要走向不同的社会组织,因此就有必要去了解什么是管理,为什么要进行管理和怎样有效地进行管理,这样我们才能很好地提高组织工作效率,扮演好各自的职业角色,并能够成为一个优秀的管理者。



第一节 管理的基本知识

一、管理的概念

(一) 管理概念的形成

管理是人类共同劳动的产物。人类自古以来就是共同劳动、共同生活的,每一个人都处于一定的人群之中,在集体中得以生存和发展。社会化的劳动生活,客观上要求对劳动过程进行有效的计划、组织、指挥和协调,以实现合理的分工协作,合理地利用资源,以较小的代价创造理想的价值,达到人们预期的目标。这种计划、组织和协调活动就是管理活动。随着人类共同劳动的发展,人们对管理的认识与管理理论的研究也在不断发展和深入。尤其需要提及的是,20 世纪在人类社会发展史上是一个突飞猛进的世纪,它为 21 世纪科技的全面爆发奠定了基础,究其原因,有人把它归结为与在世界范围内广泛地学习、探索和推广科学的管理方法有非常大的关系。

现代社会人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题,形成了各种管理活动。凡是一个由两个人以上组成的、有一定活动目的的集体就离不开管理,管理成为一切有组织的活动必不可少的组成部分。在当代,管理一词得到普遍的应用,在这个词的前面,可以加上各种修饰管理的限定词,如财务管理、学校管理、生产管理、企业管理、仓库管理、班级管理、学生管理、幼儿园管理,等等。这说明人类社会存在着各种各样的管理活动,因而也就有着职责不同的管理者,如总统管理国家、市长管理城市、校长管理学校、园长管理幼儿园、经理管理企业,等等。

管理是一个含义极为广泛的概念。从字面上理解,管即管辖,理即处理、调理、理顺。将这两个字连起来,就是在一定的权限范围内管人理事。

从中文字义来理解,古代把中空贯通的长条物叫作“管”,以后把它引申为规范、准则、法规;“管”字动词化的含义还有“主宰”、“主管”、“包揽”等含义。“理”古代有“整治土地”、“雕琢玉器”、“治疗疾病”等含义,以后引申为处理事务。由于“管”与“理”二字意思相近,又是从不同侧面反映人类的一种社会活动,于是以后人们把二字合起来使用,其原意为管辖和疏导,即约束与引导。在《现代汉语词典》中,管理是指负责某项工作使之顺利进行。英语中管理(manage)的语义是驾驭马匹,有控制和制约的意思。

管理的概念随着管理实践的发展而发展。由于管理的内涵非常丰富,涉及广泛,在管理理论与实践发展过程中,人们基于自己对管理的认识,对管理的定义做出了各种不同的描述。泰罗认为管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。法约尔认为管理就是“实行计划、组织、指挥、协调和控制”。西蒙认为“决策贯穿管理的全过程,管理就是决策”。巴纳德认为“管理者的作用是协调人的活动”。周三多认为“管理是在社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。

综合各家之说,管理都既强调了过程及过程中的职能,又强调了效率。所以,管理是



指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、领导与指挥、控制等职能来优化配置,协调人、财、物、信息等资源,以有效实现既定目标的活动过程。

（二）管理的概念

1. 管理的主要目的是实现组织目标

管理活动都是围绕组织目标而进行的一系列社会活动,离开了组织目标去管理就是空谈。如学校管理的主要目标是培养德、智、体全面发展的学生,所以要围绕这个目标实施教学和行政;幼儿园管理的目标是培养身心健康发展的幼儿,所以要围绕这个目标来实行保教工作。

2. 管理活动的核心是组织

组织是对为了完成某些特定目的的人们的系统性安排。管理工作的重点是决策,即提出组织目标。一个公司是一个组织,一个学校是一个组织,学院、学生会、足球队、政府机构、企业等都是组织。组织有三个特征:一是每个组织都有一个明确的目标,人、财、物进入组织,就要围绕组织的目标,协调相互间的关系;二是都由两个或两个以上的人组成;三是都建立了一种系统性的结构,用以规范和限制组织成员的行为。

3. 管理的基本对象是人

管理的主体是管理者,客体是以人为主导的投入产出系统,纯粹以财、物、信息为对象的管理,不是真正的管理,只有包括人在内的管理才是真正的管理。只有包括人在内的管理对象才是真正的管理对象。管理是一种人际关系,存在管理者和被管理者,管理的主要矛盾是管理者与被管理者的对立统一。

4. 管理的实施是通过计划、组织、指挥、协调、控制这些管理的基本活动进行的

在一切需要协作才能达成目标的场合,均存在两种类型的实践活动。一类是人们亲自动手,作用于客体,产生直接效果,如耕地,通常叫“作业”;另一类通过作用于作业者,对改造客观世界产生间接的效果,即通过计划、组织、指挥、协调、控制等来产生效果,这就是管理。在实际生活中,有些人主要从事管理工作,同时也完成某些作业,如车间主任;另一些人员主要从事作业,但也参与某些管理活动,如工人中的职代会代表,幼儿园园长和主班教师,校长和班主任。

二、管理的特性

管理这种现象的存在必须具备两个条件:两个人以上的集体活动,一致认可的目标。管理是组织不可缺少的活动,产生于人们有组织的共同劳动。由于共同劳动,人们需要沟通意愿、统一目标,由于共同劳动,人们需要分工协作;由于共同劳动,人们需要统一指挥、规范行为。为此,管理人员及其管理活动就成为必要的事。

（一）管理的两重性

管理的两重性是指管理的自然属性和社会属性,是通过“监督劳动”和“指挥劳动”两

种管理职能来体现的。

管理的自然属性是指管理所具有的有效指挥共同劳动,组织社会生产力的特性,它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。

管理的社会属性是指管理所具有的监督劳动,维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定经济基础服务的,受一定社会制度和生产关系的影响及制约。

（二）管理的不确定性

管理客体具有不确定性,管理运行的时空具有不确定性,管理工具、手段和方法也有不确定性。一般来说,组织内部的要素是可以控制的,组织外部要素是部分可以控制的。例如,影响幼儿园的环境因素主要有内部环境和外部环境,幼儿园管理者要处理好各方面的关系,及时把握内、外环境中的不确定因素,采取有效的管理策略,确保幼儿园的稳定发展。

（三）管理的目的性

组织活动具有明确的目标,没有共同的目标,就没有共同劳动。管理的职责就是通过管理引导和激励组织成员为目标的实现而努力。所以说,管理是人类一种有意识、有目的的活动。

（四）管理的综合性

任何管理活动都要受多种因素的综合影响。在组织内部管理过程中主要是在各种差异和矛盾中把握平衡,创造内部融洽的同事关系和上下级关系,发扬团体精神,从人际关系方面创造良好的工作条件。对外主要是协调与政府机关、新闻媒介、社会团体等之间的关系,为实现管理目标创造融洽的外部关系和公众形象。

（五）管理的人本性

人本性即以人为本。管理过程主要包括管理者、被管理者和环境三大要素,其中人是主体,离开了人就谈不上管理,一切管理都应以做好人的工作,调动人的积极性、主动性为根本。因此,在幼儿园管理中要以人为中心,把尊重人、理解人、调动教职工的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象和幼儿园的重要资源。

（六）管理的科学性

管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动,体现了管理的科学性。管理的科学性表现在经过长期的管理探索和实践,寻找和证实了大量的管理客观规律,并将经验上升为理论,开始形成了一套比较完整的知识体系;管理不仅积累了自身的经验和规律,而且,众多的科学逐步融入管理实践和管理理论中,使其更加严谨和科学。因此,在幼儿园管理过程中要重视管理思想与理论的创新,管理手段、方法的创新,管理技术的创新等,以促进幼儿园的科学发

（七）管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,因地制宜地将管理知识与管理实践相结合并灵活运用这些知识、技能与技巧。因此,管理可以说是艺术性与科学性的统一,管理需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。管理理论是实践的概括与抽象,具有较高的原则性,每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,要结合实际进行创造性的管理。

（八）管理的经济性

人力资源、物质技术资源和信息资源是构成组织的关键要素,管理以这些组织要素为对象,保证其充分的供应和合理的配置,并协调好它们之间的相互关系。组织的配置资源需要成本,因此管理要注重经济性,以减少成本,提高效率。

三、管理的职能

管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标。在管理组织中,管理者所处的地位不同,管理的具体对象、具体内容和具体方式也不同。但是,管理的实质性内容是一致的,都可以归纳到五种职能工作中。即计划职能、组织职能、领导职能、控制职能、激励职能。

（一）计划职能

计划职能就是组织对未来的活动以及为了资源供给与使用进行的一种预先的筹划,是对未来行为的事先安排。计划是管理的首要职能,计划通过制订目标使管理行为具有明确的目的性,通过优化资源配置,通过政策、程序的制订保证组织目标的实现。

（二）组织职能

组织职能是管理者创建一个工作关系结构,以使组织成员能够共同工作,实现组织目标的过程。

组织由三个基本要素组成,一是目标(组织存在的依据);二是部门(组织的基本单元);三是关系(部门及其联系活动的方式)。一个组织为了达到目标,需要有许多部门,每个部门都专门从事一种或几种特定的工作,各个部门之间又要相互配合,这就是一种分工和合作。只有把分工与合作结合起来,才能提高效率。例如,剧场里的观众具有相同的目的,彼此没有分工与合作,不能称其为组织,而剧场的全体工作人员则构成了一个实体组织。

组织要有不同层次的权力与责任制度,组织内部必须有分工,而在分工之后,就要赋予各部门及每个人相应的权力,以便于实现目标。但在赋予权力的同时,必须明确各部门或各人的责任。有权力而无须负责任,就有可能导致滥用权力,影响组织目标的实现。所以,权力和责任是达成组织目标的必要保证。

（三）领导职能

领导职能是指管理者利用所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响、激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种艺术性很强的管理活动。科学的领导在管理职能中变得日益重要,领导工作重要的是调动下属的积极性,指导和指挥他们的活动,选择最有效的沟通渠道,营造良好的组织气氛等。

（四）控制职能

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。在执行管理工作计划的过程中,由于受到各种因素的干扰或影响,可能会使实践活动偏离原来的计划,为了保证目标的实现,就要运用控制职能,检验每一件事情是否同所拟订的计划、发出的指示和确定的原则相符合,其目的是发现、改正和防止重犯错误。例如,对幼儿园保教工作定期检查、督导等。

（五）激励职能

激励职能就是管理者利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性,使人有一股内在的动力,朝向所期望的目标前进的心理过程。由于组织机构中的人员各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息等方面的差异,管理者要加强与他们的沟通和协调,并采取激励措施,统一思想和行动,激励每个成员自觉地为组织目标共同努力。

四、管理的过程

管理是一个连续的过程,是运动的、阶段性的,不断发展变化的,有一定的步骤环节,每个环节都有各自的特点。管理过程是指为实现预定的管理目标,管理者组织全体员工按照计划有步骤进行的共同活动的程序。

（一）“戴明环”管理过程理论

关于管理过程,管理学界不同的管理者从不同的角度提出了自己的观点,最有影响的就是美国质量管理专家休哈特博士首先提出,由戴明采纳、宣传,获得普及,从而被称为“戴明环”的理论,又叫 PDCA 循环。它是全面质量管理所应遵循的科学程序。PDCA 循环即按照计划、执行、检查和处理的顺序进行质量管理,并且循环不止地进行下去的科学程序。

(1) P(Plan)计划,包括方针和目标的确定,以及活动规划的制订。

(2) D(Do)执行,根据已知的信息,设计具体的方法、方案和计划布局;再根据计划和布局,进行具体运作,实现计划中的内容。

(3) C(Check)检查,总结执行计划的结果,分清哪些对了,哪些错了,明确效果,提出问题。

(4) A(Action)处理,对检查的结果进行处理,对成功的经验加以肯定,并予以标准化;对于失败的教训也要总结,引起重视。对于没有解决的问题,应提交给下一个 PDCA



循环去解决。

“戴明环”管理过程理论,在工业管理中得到普遍采用,特别是对于提高产品质量、改善企业经营管理起到了积极的作用。如今“戴明环”理论也被引入科研工作管理和学校教育管理。

(二) 管理过程各环节之间的关系

在管理过程中,计划、执行、检查和处理等基本环节是相互联系并贯穿于各项管理活动的始终,它们之间的关系特点如下。

1. 目的性和整体性

管理是有目的的,是为实现一定目标而进行的,并遵守一定的程序。例如,幼儿园的管理目的是完成保教好幼儿、服务好家长两大任务。幼儿园全体教职工为了这一目标而相互联系,开展工作。管理过程是按照先做计划,依据计划执行,对计划执行情况进行检查,对前三个过程进行处理的顺序进行。这四个环节严格顺序性的运行体现了管理过程的整体性。

2. 渗透性和导向性

管理过程的四个环节是相互渗透、相互制约、有一定导向性的。管理过程的任何一个环节都必须围绕目标来进行,计划是根据目标来制订的,执行是围绕目标来进行的,当情况有了变化,就要根据目标改变计划,检查时也要根据目标处理可能遇到的问题,目标是管理过程的航标,对管理过程起着导向作用。

3. 相关性和控制性

由于管理过程的四个环节是相互联系、相互制约的,为保证整个管理过程的各个环节都在目标指引下进行,管理者必须对整个管理过程进行监督和检查,否则,无论哪个环节偏离目标都可能前功尽弃。为确保实际工作不偏离目标,保证目标的顺利实现,必须在每个环节进行控制。

4. 递进性和周期性

递进性是指管理过程的不断发展,螺旋上升。管理活动总是按照计划—执行—检查—处理这样的顺序推进,完成一个周期,而后又继续开始下一个周期的活动,如此不断地实现这四个基本环节的运转。但这种运转不是机械重复,而是沿着一条阶梯螺旋循环运转的,每循环一个周期,管理活动就提高一个层次。

延伸阅读

管理的作用

一、管理促进经济发展

1973年,美国著名管理学家杜拉克在总结第二次世界大战后管理热潮对世界各国经济发展的影响时指出:“经济发展和社会发展首先就意味着管理。二战后的早期就明显地显示出,在经济和社会的发展中,管理是决定性的因素。”拉丁美洲曾流行这样一句话,



发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后。凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会上迅速进步的地方,都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。

日本是第二次世界大战的战败国。战争使日本经济遭到了严重的破坏,整个国民经济在战争结束时已到达崩溃的边缘。但日本仅用了不到 20 年的时间,就一跃成为世界经济强国。促使日本经济高速增长的主要原因不是别的,正是管理。新加坡、韩国、香港、台湾等地区战后都曾一片萧条,而它们也都是通过加强管理措施而发展起来的,成为举世瞩目的经济繁荣地区。

当今知识经济的产业支柱是:信息科学技术、生命科学技术、空间科学技术、新能源科学技术、可再生资源科学技术、新材料科学技术、环境科学技术和科学技术。管理已经成为支撑现代社会存在与发展的重要支柱,无论是一个国家或是一个地区的社会经济发展,都越来越依赖于管理的发展,管理与科技是社会经济发展的两个轮子。

二、管理促进科技发展

阿波罗载人登月工程是美国国家航空和航天局在 20 世纪六七十年代组织实施的载人登月工程,或称“阿波罗计划”。阿波罗计划采用月球轨道交会法,用强大的土星五型运载火箭把 50 吨重的航天器送入月球轨道。航天器本身装有较小的火箭发动机,当它接近月球时,能使航天器减速进入绕月轨道。而且,航天器的一部分装有火箭发动机的登月舱能脱离航天器,载着宇航员登上月球,并返回绕月轨道与阿波罗航天器结合。工程开始于 1961 年 5 月,至 1972 年 12 月第 6 次登月成功结束,历时约 11 年,耗资 255 亿美元。在工程高峰时期,参加工程的有两万家企业、200 多所大学和 80 多个科研机构,总人数超过 30 万人。由此可见,科学、技术与管理三者是紧密地结合在一起的。科学技术的进步离不开科学的管理,管理的发展同样需要科学技术的支持。

三、管理决定企业成败

被誉为“现代管理之父”的彼得·德鲁克说:“在当今世界,管理者的素质、能力决定企业的成败存亡。”他把管理者及其管理活动放在公司运营的核心地位。成功的管理者在任何一个公司中都是一个赋予公司以生命力的因素。“没有管理者的领导,生产资源就只是资源,永远也不会变成生产。”如沃尔玛超市的经营与管理。沃尔玛不仅在超市卖日常用品、廉价电器,还把水果、蔬菜、熟食等集贸市场行货引入超市。沃尔玛把快餐桌椅摆进超市空地,在超市购物或者在超市附近活动的市民,定时可以前来享用廉价、可口的午餐。在商品采购上,严格依照国际惯例,尽可能避免采购中间环节,使自己所售商品做到直接从生产基地搬上货架,成本的下降为商品价格的下调提供了更大的空间。

第二节 中西方管理思想和管理实践

一、西方管理思想与实践

(一) 古代西方管理思想与实践

在人类社会发展的进程中,存在着大量的有代表性的管理实践活动。

1. 古埃及金字塔

埃及在公元前 2600 年以前建造了大批金字塔,巨大的方石如何采集、搬运、堆砌,众多人员如何安排吃、住、行等,都对计划和管理能力提出了很高的要求。

2. 《汉穆拉比法典》

古巴比伦王国于公元前 2000 年左右颁布了一部法典——汉穆拉比法典,法典全文 282 条,对个人财产、不动产、商业活动、个人行为、人与人的关系、工资报酬、职责和其他民事与刑事等,都做了具体规定。

3. 《圣经》中有关管理思想的记载

希伯来(今以色列)人的领袖摩西在率领希伯来人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中,他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲、东奔西忙的做法提出了批评,并向他建议,一要制订法令,昭告民众;二要建立等级、授权委任管理;三要责成专人专责管理,问题尽量在下面处理,只有最重要的政务才提交摩西处理。这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。

4. 古罗马帝国的兴盛

古罗马帝国的兴盛反映了组织思想的进一步深化。罗马帝国强盛时期的疆域,西起英国,东至叙利亚,包括整个欧洲和北非,人口约 5000 万。这个庞大帝国的统治为后人提供了许多管理方面的经验。最主要的是如何把分权和集权结合起来。

(二) 18~19 世纪末的管理思想

工业革命前后到 19 世纪,是工业及管理发展中的一个重要时期,为以后古典管理理论的形成做了准备。工业革命最早发生在英国,到 19 世纪三四十年代,英国已基本上完成了产业革命,随后,美、法、德、俄、日等国也于 19 世纪先后开始并完成了产业革命。产业革命不仅是生产技术上的革命,同时也是社会生产关系的重大变革,因而对管理和思想的发展产生了重大的影响。这一时期许多思想家都强调管理是一种独立的活动。例如,萨伊首先明确地把管理作为生产的第四个要素与土地、劳动力、资本相并列;开始重视生产管理,重视研究组织设置问题。管理中人的因素开始受到重视。例如,哈尔西提出他的奖金方案,其要点是以工人目前的产量作为标准产量,即以工人目前所用的生产时间作为标准时间。工人如果提前完成了工作,则把节省时间的收益按一定比率发给工人作为奖金。这样做的优点是消除了平均主义的弊病,从而减少了劳资纠纷。

(三) 西方管理理论的发展

西方管理理论的发展经历了古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。

1. 泰罗的科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·温斯洛·泰罗。他出生于美国费拉德尔菲亚的一个富裕的律师家庭,他年幼时就很爱好科学研究和实验,对任何事情都想找出“一种最好的办法”。他的科学管理思想理论的代表作是《科学管理原理》,书中所提出的理论为科学管理理论奠定了基础,泰罗被西方管理学界尊称为“科学管理之父”。他的科

学管理理论的要点可概括为以下几个。

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗做工人搬运生铁的试验,通过改进动作和加强对工人的培训来提高劳动的效率。

(2) 为工作挑选“第一流的工人”。所谓“第一流的工人”,是指那些自己愿意努力干,工作对他又适合的工人。泰罗还认为培训工人成为“第一流的工人”是领导方面的责任,要教会他们科学的工作方法,激发他们的劳动热情。

(3) 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,并使作业环境标准化。

(4) 实行刺激性的工资报酬制度。如采用一种“差别计件制”的刺激性的付酬制度。在科学地制订劳动定额的前提下,采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人达到或超过了定额,就按高工资率付酬,为正常工资率的125%。不止是超过部分,而是全部工作量都按这个高工资率计算。如果工人的生产没有达到定额,就按低工资率付给,为正常工资率的80%。以此来鼓励和督促工人完成和超额完成定额。工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资,以调动工人的积极性。

(5) 为提高劳动生产率,工人和雇主双方都要来一次“精神革命”。雇主关心的是低成本,工人关心的是高工资。只有劳动生产率提高了,才可能都达到自己的目的。所以,双方必须变相互指责、怀疑、对抗为互相信任和合作。他们共同努力所创造的盈余足够给工人增加工资,并同样给制造业者增加利润。

(6) 实行职能组织制,使计划和执行相分离。将管理工作进行细分,并据此设立职能管理者(工长)。应该把计划同执行分离开来,计划由管理当局负责,执行由工长和工人负责,这样有助于采用科学的工作方法。

(7) 实行例外管理。例外原则,就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对例外事项(即重要事项的决策权和监督权,如有关企业重大政策的决定和重要人事的任免等)。泰罗提出的这种以例外原则为依据的管理控制原则,后来发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制等管理体制。

2. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔(Henri Fayol),法国人,古典管理理论的主要代表人之一,亦为管理过程学派的创始人,其代表作为《工业管理与一般管理》。

法约尔一般管理理论强调了管理的普遍性,即管理在所有机构(包括政治、宗教)运行中的重要作用,从而克服了管理只局限于工厂的狭隘观点,把对管理的研究作为一个项目独立出来。他发现,无论一个企业是大是小,简单还是复杂,它的全部活动都可分为六组,即技术活动(生产、制造、加工)、商业活动(购买、销售、交换)、财务活动(筹集和最适当地利用资本)、安全活动(保护财产和人员)、会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等)、管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。

法约尔认为,这些活动都存在于各种不同规模的企业里。通过对以上六组活动进行分析发现对基层工人主要要求其具有技术能力,随着组织层次中职位的提高,人员技术能力的相对重要性降低,而管理能力的要求逐步提高,并且随着企业规模的增大,管理能力