



面向 21 世纪 课 程 教 材

普通高等教育精品规划教材

高等学校信息管理学专业系列教材

第二版

管理学基础

胡昌平 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



面向 21 世 纪 课 程 教 材

普 通 高 等 教 育 精 品 规 划 教 材

高等学校信息管理专业系列教材

第二版

管理学基础

胡昌平 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/胡昌平编著. —2 版. —武汉: 武汉大学出版社, 2010. 1
普通高等教育精品规划教材
面向 21 世纪课程教材
高等学校信息管理专业系列教材
ISBN 978-7-307-07373-9

I 管… II. 胡… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 182597 号

责任编辑: 严 红 责任校对: 刘 欣 版式设计: 詹锦玲

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 湖北鄂东印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 32.25 字数: 573 千字 插页: 1

版次: 2001 年 12 月第 1 版 2010 年 1 月第 2 版

2010 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-07373-9/C · 246 定价: 42.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

内 容 提 要

本书立足于社会信息化、知识经济发展以及科技进步环境，在全面阐述管理学基本原理与方法的基础上，突出在传统理论基础和管理实践发展上的创新，以此为出发点，讨论了现代管理中的组织设计与建设、流程管理、决策、计划、控制、创新管理以及管理沟通与管理信息活动的组织；本书强调信息化与知识经济发展中的管理变革，归纳了有关前沿研究的新进展。本书不仅可以作为高等学校有关专业的管理学教材，同时也可供专业人员和实际工作者参考。

前 言

管理是人类社会活动的基本保证。美国学者孔茨指出，自人类开始形成群体去实现个体无法达到的目标以来，便通过组织来约束群体活动，在实现群体目标中满足个体多方面的需求。随着社会的进步和管理实践经验的积累，作为一门科学的管理学的学科地位得以确立。

管理学是一门以实践为基础的综合性学科，在长期发展中，特别是经过近 100 多年的发展，形成了相对完整的学科体系。20 世纪中期以来的 50 年，在科学技术生产力发展的推动下，人类社会进入到一个新的发展时期，其重要标志是社会的信息化和知识经济的兴起以及基于开放环境的全球经济整体化发展。在这一背景下，组织管理正面临着观念转变、机制变革和社会发展所带来的挑战，各国随之在各自的实践中不断丰富和发展管理学理论，构建了基于现代社会发展的管理学新的体系。尽管在管理学研究中尚有多种学术派别和理论，但管理活动的开放化与全球化，正使各派理论相互作用和融合，特别是一些新的管理思想和实践，已被人们广泛认可。

在面向新世纪的社会发展中，管理学作为一门研究人类管理活动规律、管理方法、技术及其应用的学科，涉及诸多学科的理论与方法。本教材作为教育部面向 21 世纪教材，其基点在于全面阐述管理学的基本原理、基本方法和基本管理实践，突出在传统理论基础和实践发展上的体系创新。在构建本书框架时，我们按教学大纲要求，以国际上管理学经典著作所确立的理论、方法为主体内容，同时结合管理学的新发展以及交叉学科的近期成果，在较高的起点上构建了本书的基本体系结构。对于管理学发展的一些前沿问题，本书也作了概括性讨论和围绕重点问题的研究性归纳。我们的目的是，使高等学校的本科学生及实际工作部门人员通过基础理论的学习，系统地掌握管理学原理和面向实际问题的研究方法，以适应管理科学领域创新人才的

培养及其知识更新的要求。

本书初版于 2001 年。在本书出版中，作者得到了康仲远教授的多方支持与帮助。在康仲远教授主持的“面向 21 世纪信息管理类专业教学内容和课程体系改革研究”重大项目完成之时，本书作为项目成果之一，经教育部组织的专家评审和审批，作为“面向 21 世纪课程教材”正式出版。在此，特表示对康仲远教授的谢意。

本书第一版面世后，曾 6 次重印，有幸再版，作者感谢使用本书的兄弟院校师生、专家和读者。在本书修订再版中，除吸收管理学领域最新成果外，其内容结构的安排，采纳了各方面有益的建议。

本书分为 12 章，在论述管理实践与理论发展的基础上，系统地阐述了科学管理原理，按管理过程与方法，讨论了现代管理中的组织设计与建设、流程管理、决策、计划、控制、创新以及管理沟通与管理信息活动的组织。与此同时，本书强调了信息化与知识经济发展中的管理变革，归纳了管理学前沿研究的新进展。本书立足于管理学基础理论的应用，注意到以实践为基础的理论体系的完整性。为了进一步反映国外管理实践与理论进展，我们在附录中有选择地收录了一些典型的国外案例，对于国内案例，读者可以通过调查，进行有针对性的研究。

在本书再版之际，作者对武汉大学出版社严红老师深表谢意，感谢其对本书出版所付出的辛勤劳动。对于书中的疏漏，请专家和读者指正。

胡昌平

2009 年 9 月于武汉大学

第一版前言

管理是人类社会活动的基本保证。美国学者孔茨指出，自人类开始形成群体去实现个体无法达到的目标以来，人类便通过组织来约束群体活动，在实现群体目标中满足个体多方面的需求。随着社会的进步和管理实践经验的积累，作为一门科学的管理学的学科地位得以确定。

管理学是一门以实践为基础的综合学科，在长期发展中，特别是经过 100 多年的发展，形成了相对完整的学科体系。20 世纪中期以来的 50 年，在科学技术生产力发展的推动下，人类社会进入到一个新的发展时期，其重要标志是社会的信息化和知识经济的兴起以及基于开放环境的全球经济整体化趋势的加强。在这一背景下，组织管理正面临着观念转变、机制变革和社会发展所带来的挑战和压力，各国在各自的实践中不断丰富和发展管理学理论，构建了基于现代社会发展的管理学新的体系。尽管在管理学研究中尚有多种学术派别和理论，但管理活动的开放化与全球化，正使各派理论相互作用和融合，特别是一些新的管理思想和实践，已被人们广泛认可。

在面向新世纪的社会发展中，管理学作为一门研究人类管理活动规律、管理方法、技术及其应用的学科，涉及许多学科的理论与方法。本教材作为教育部面向 21 世纪教材，其基点在于全面阐述管理学的基本原理、基本方法和基本的管理实践，突出在传统理论基础和实践发展上的体系创新。在构建本书框架时，我们以教学大纲要求为指导，以世界上管理学经典著作所确立的理论、方法为主体内容，同时结合管理学的新发展以及交叉学科的近期成果，在较高的起点上构建了本书的基本体系结构。对于管理学发展的一些前沿问题，本书也作了概括性讨论和围绕重点问题的研究性归纳。我们的目的是，使高等学校的本科学生及实际工作部门人员通过基础理论的学习，可以系统地掌握管理学原理和实际问题的研究方法，以适应管理科学领域创新

人才的培养及其知识结构的要求。

本书分为 12 章，在论述管理实践与理论发展的基础上，系统地阐述了科学管理原理，按管理过程与方法体系，讨论了现代管理中的组织设计与再造、流程管理、决策、计划、控制、创新以及管理沟通与管理信息活动的组织。与此同时，本书强调了信息化与知识经济发展中的管理变革，归纳了管理学前沿研究的新进展。本书立足于管理学基础理论的应用，注意到以实践为基础的理论体系的完整性。

本书的编著得到了康仲远教授的多方支持与帮助。在康仲远教授主持的“面向 21 世纪信息管理类专业教学内容和课程体系改革研究”重大项目完成之时，经康教授为首的项目组推荐和专家评审，最后经教育部审批，现交武汉大学出版社，作为“面向 21 世纪课程教材”出版。在此，特表示对康仲远教授的谢意。在本书编著过程中，武汉大学信息管理学院和商学院的许多老师以及博士生李枫林、邱允生、贾君枝、杨成明等参与了本书大纲的讨论，提出了有益的建议。在本书的初稿形成过程中，辛春华博士在完成其博士学位论文的基础上，承担并完成了本书第 12 章的编著工作。在此，一并致谢。

为了进一步反映国外管理状况与理论进展，我们在附录中有选择性地收录了一些典型的国外案例。对于国内案例，读者可以通过调查进行有针对性的实证研究。

本书初稿于 2000 年 12 月完成，通过教学实践，于 2001 年 10 月完成其修订工作，随后定稿。对于书中的疏漏，请专家和读者指正。

胡昌平

2001 年 12 月于武汉大学

目 录

1	管理与管理学	1
1.1	人类的社会实践与管理活动	1
1.2	管理职业与管理职能	5
1.3	管理性质与管理素质	12
1.4	管理学及其结构体系	19
2	管理思想与管理理论的发展	27
2.1	古代的管理实践与管理思想的形成	27
2.2	近代管理思想与管理理论	34
2.3	现代管理思想与管理理论	43
2.4	面向未来的管理思想与理论的新发展	53
3	管理的社会环境与社会机制	64
3.1	管理的社会环境	64
3.2	基于社会信息流的组织管理模式	71
3.3	管理的社会道德与伦理规范	82
3.4	管理的社会责任与社会监督体制	89
3.5	组织的国际化发展与跨文化管理	97
4	组织设计与组织建设	106
4.1	组织设计与建设的要求、依据、原则和程序	106
4.2	组织结构设计与机构设置	117
4.3	组织岗位设计与权力分配	128

4.4	组织运行设计与制度安排	137
4.5	组织变革与组织创新	146
5	组织流程与流程管理	156
5.1	基于业务流程的组织活动管理	156
5.2	供应链流程与供应链管理	167
5.3	基于流程的全面质量管理	175
5.4	准时生产、精益生产与敏捷制造的流程管理	184
5.5	组织业务流程再造	191
6	领导工作与人力资源管理	201
6.1	领导、领导行为与领导工作	201
6.2	人力资源配置与管理	211
6.3	人力资源管理中的激励	221
6.4	组织活动中的协调	230
7	管理中的决策	239
7.1	管理决策与管理决策过程	239
7.2	管理决策的组织	247
7.3	管理决策方案的选择	258
7.4	管理决策的实现原则与决策体系的优化	268
8	目标管理与计划管理	275
8.1	目标与目标管理	275
8.2	计划目标活动与计划管理	283
8.3	组织的计划体系与计划内容安排	291
8.4	计划方法与技术	297
9	管理中的控制	309
9.1	控制论及其在管理中的应用	309
9.2	管理控制的组织层次	320
9.3	管理控制过程与环节	328
9.4	管理控制方式的选择与应用	337

10	知识创新与创新项目管理	347
10.1	知识创新及其体系构建	347
10.2	知识创新项目战略决策及其风险控制	355
10.3	知识创新项目实施中的管理	364
10.4	知识创新项目过程优化	373
10.5	创新项目成果的知识产权保护	384
11	管理沟通与管理信息活动	392
11.1	管理沟通与信息交流	392
11.2	基于信息流组织的管理信息系统及其演化	400
11.3	管理信息系统开发与运行	412
11.4	跨系统协同信息沟通的组织	421
11.5	集成信息门户及其构建	430
12	信息化中的组织运行与管理	438
12.1	社会信息化与组织管理信息化	438
12.2	基于网络的组织运行管理	444
12.3	联盟组织运行与管理	451
12.4	组织的知识管理	461
附 录		472
参考文献		501

1 管理与管理学

管理是人类社会中必不可少的活动，美国学者孔茨（Harold Koontz）指出，自人类开始形成群体去实现个体无法达到的目标以来，人类便通过组织约束群体活动，在实现群体目标中满足个体多方面的需求。在人类社会的发展中，通过协调社会成员关系与活动的组织管理已成为社会生产力发展的基本保障。随着社会进步和管理实践经验的积累，作为一门科学的管理学的学科地位得以确立。这里，我们通过管理活动中管理职能与职责的分析，讨论基于管理实践的管理学研究对象、内容与方法的形成和进展。

1.1 人类的社会实践与管理活动

人类社会的形成标志着“管理”实现了以基于群体的自然管理向基于社会的“管理”的飞跃；随着社会的进步，管理活动已成为生产力发展中的一个十分活跃的因素。

1.1.1 人类的社会实践及其对管理的要求

将“管理”作为一门学科进行研究，虽然只是最近一两百年的事，但是作为人类社会实践的管理却与社会的形成和发展同步，即只要有人类社会，就存在着对人类社会实践的管理。这说明，管理活动是人类社会实践的需要和人类实践的必然产物，同时，社会的进步和发展又不断对“管理”提出新的要求，由此导致了与社会发展相适应的管理手段和方法的发展，决定了管理的基本模式和规范。

然而，无论是社会发展之初的传统管理，还是随着产业革命而兴起的近代管理和基于现代社会的现代管理，其基本要求和特点却有着共同之处。

从总体上看，人类社会实践对管理的基本要求可以概括为：

① 协调人们的关系、沟通人们的联系，确保人们社会活动目标的实现和基于目标活动的有组织的社会实践的有效进行；

② 通过组织人类活动，优化资源配置，为社会物质财富和精神财富的创造提供社会组织条件；

③ 维护人们的正当权益，建立有效的社会实践秩序，为建立与社会相适应的社会分配制度提供保障；

④ 通过调配影响社会进步和生产力发展的诸要素，为社会生产率的提高和社会繁荣提供服务。

面向社会实践的管理具有以下 4 个基本特征：

① 管理是以人为中心的活动。人们从事科学研究、生产劳动和社会实践旨在创造人类社会的物质财富和精神财富，以满足人类的多方面需求，同时推动社会的进步和发展。其中，围绕人类科技、生产、经济、文化等各类活动所进行的管理必然以人为中心。这意味着在实施管理时，首先是管理人，组织和协调只是作为社会人的行为和活动，继而从人类社会的整体利益出发，进行社会资源和物质的分配与管理。事实上，在人类的各种活动中，人作为活动主体而存在，主体对作为物质基础的客体的支配作用决定了必须通过人去管理物。因此，我们说，无论是对人类活动的管理，还是对物质性客体的管理，其实质都是以人为中心的管理。

② 管理是一种特殊的目标责任活动。人类的一切创造性劳动和社会活动都是以自身的需要为基础的，具有鲜明的目标性，这些创造性劳动和社会活动的目标性决定了对其实施管理的目标性。在人类的各种实践中，每一成员都有着自己的需求和预期的活动目的，他们不仅需要个人的努力和奋斗，而且还需要社会的保障，需要与他人结合进行的共同努力，需要有组织的目标活动。在有组织的目标活动中，管理的基点在于确保其目标的实现，它体现为在人类目标活动中的一种特殊的组织保障与行为控制责任，即一种特殊的目标责任活动。

③ 管理对外部环境和人类自身活动的依赖。人类为了生存和发展必须通过适应和改造外部环境去获取必要的自然资源，必须通过创造和劳动为社会生产知识产品和物质产品，必须在发展中完善自身的组织活动，由此而形成的“管理”必然由外部环境和人类的多方面活动所决定。管理对外部环境和人类自身活动的依赖，要求管理活动必须与自然、社会环境和作为管理对象的主体活动相适应，以便在适应中促进社会的进步和发展。

④ 管理活动是一种知识信息活动。人类活动的一个显著特点是人们能

从实践中学习，从社会实践经验的积累中进行创造，在学习、继承、创造中形成其独特的知识体系，从而在各种实践中加以应用。由此可见，基于人类活动的管理必须具备知识性，只有充分利用人类的知识体系才可能实现有效的管理。另一方面，人类活动的组织和协调需要进行沟通，这种沟通是以知识为基础的信息沟通，只有通过信息的传递和控制才可能实现实质上的管理。随着人类知识的积累和信息组织技术的发展，人类的管理方法与手段在不断进步和完善。

1.1.2 管理的内涵与实质

在人类活动中管理是重要的，自人类进入有组织的社会以来，管理业已成为社会存在和发展的必要工作。随着人类的进步，管理实践日趋丰富。自工业革命以来，人们对管理的认识发生了深刻的变化，各国学者从不同的角度对管理实践进行了总结，对管理的概念进行了多方面表述，反映了对管理内涵与实质的愈来愈深刻的理解。以下，我们通过对具有代表性的几种观点的讨论，对管理活动进行实质性归纳。

① 管理是实施计划、组织、指挥、协调和控制的活动过程，即以职能为要素的活动过程。这是管理学研究的开创者——法国实业家法约尔（Henri Fayol）提出的关于管理的定义。他的定义既概括和总结了当时管理工作的环节，同时也规定了管理的基本任务和活动要素，明确了管理的根本目的和组织原则，其论点已被 80 多年的实践所检验，当前仍具有理论和实际上的指导意义。法约尔之后的社会化管理，虽然体制不断变化，职能不断完善，然而其基本活动环节依然以法约尔提出的计划、组织、指挥、协调和控制为基础，以此形成了管理的基本概念。

② 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作诸过程来协调所有资源，以便达到具体目标的。这是继法约尔之后诸多学者对基于资源组织和社会主体活动控制的总结，这一定义明确规定了以下工作：管理首先是协调资源（包括人员、资金和物质资源，简称为“3M”）；计划、组织、领导和控制为其基本内容；工作过程是为了达到具体目标的行为过程。

③ 管理是由一人或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的工作。这是在近代管理研究中较为流行的一种说法，它反映了“管理是通过他人的工作达到组织目标”的实质，这一表述的内涵为：组织他人从事某一社会工作；通过他人活动取得工作效益；通过协调他人活动达到一定的目的。美国学者罗宾斯（S. P. Robbins）据此将管理定义为：同他人一起，或通过他人使活动完成得更有效的工作过程。

这里，罗宾斯所说的“过程”是指管理者发挥的职能或从事的主体组织活动，可以概括为计划、组织、领导和控制。

④ 管理是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了以人为中心的组织活动，是继梅奥（George Elton Mayo）之后，赫茨伯格（Frederick Herzberg）、麦格雷戈（Douglas McGregor）等人对于管理行为研究的概括性总结，其内涵为：管理的核心是协调人际关系；管理的实质是根据人的需求和行为规律去激发人的工作积极性；管理的任务是在组织中使人们相互沟通和理解，旨在完成共同的工作，实现共同的目标，获取共同的利益。

⑤ 管理是在决策基础上所进行的组织工作，或者简单地说，管理就是决策。这是西蒙（Herbert Simon）对管理的高度概括，他根据决策及其决策方案的实施程序，确定了其工作规范，从中明确了管理的实质、内涵和工作范畴。由于西蒙所说的决策过程实际上是任何管理工作都必须面对的过程，即任何组织、任何层次的组织者在协调关系、组织目标活动中都必须进行的过程，因此从实质上看，管理就是决策。

⑥ 管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。按这种说法，孔茨和韦里克（Heinz Weihrich）认为：作为担任主管的人员都要履行计划、组织、人事、领导和控制职能；管理适用于任何一个组织；管理适用于各级组织的主管人员；主管人员的目标与组织目标具有一致性，即创造效益；管理关系到生产率和效率。

⑦ 管理是一种目标责任活动过程，出现在具有社会性的文明范围之内，旨在根据社会系统所固有的客观规律和组织的系统目标，施加影响，进行控制、协调，从而使社会系统呈现一种新的状态。对管理的这一认识源于对管理过程和系统的思考，特里克（R. I. Tricker）和布兰德（R. Boland）等人将管理对象看做是一个整体，而这一整体又存在于社会大系统之中，因而，管理工作应从系统出发，根据组织和社会的关系进行目标责任活动，从而通过一定的控制手段达到一定的目标。

⑧ 管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。这是南京大学周三多教授对管理的表述，也是国内管理学界的许多学者比较赞同的“定义”。此外，其他学者从“过程”分析出发对管理进行了定义，认为，管理是在一定的社会制度和外部环境中，为了实现组织目标所进行的计划、组织、领导、控制，以期获得预期效益的工作。这些定义反映了我国管理界对管理的综合理解。

以上定义虽然对管理的表述各异，且在表述中都突出了管理的某些方面

的本质特征，然而，从综合角度看，人们对管理内涵和实质的认识却是共同的，它明确了管理具有以下含义：

- 管理活动是在一定的社会环境下进行的，是为了实现组织预期目标的责任活动；
- 管理的本质是协调，其基点在于使个体努力与组织的预期目标相一致；
- 协调是一项以决策为基础的系统性工作，决策是实施管理的核心；
- 协调的内容和环节由计划、组织、指挥、领导、控制等要素构成；
- 协调的中心是人，任何资源的分配和关系处理必然以人为本；
- 协调的方法具有多样性，不仅包括经验和定性方法，而且包括科学的定量方法。

上述含义说明，管理是存在于社会中的一种目标责任活动过程，它以人为中心，以决策为基础，通过计划、组织、领导、控制等手段协调组织活动中的各种关系和工作，以期达到预期的目标。

1.2 管理职业与管理职能

管理活动的开展除具备社会条件和组织条件外，还必须有承担管理责任的人（即管理者）；同时，管理者还必须履行其管理职责，在管理对象的配合下实现预定的组织目标。从社会组织角度看，管理者的职业活动是一项基本的社会劳动职业活动，这种职业活动的组织，必然体现在管理职能的发挥上。

1.2.1 组织活动中的职业分工与管理职业的形成

组织活动与管理密切相关。一方面，组织活动是一定社会条件下组织成员的协同行为；另一方面，组织又普遍存在着各自的管理问题，即社会化的管理构成了组织活动的人文条件。从社会学角度看，组织与个体、群体之间存在着实质性差异，任何组织都不是个体或群体的简单结合，而是以信息沟通和一定的组织管理形式为基础的社会成员的整体化结合，由此而产生的组织活动是一种以管理为基础的社会活动。

组织的管理由组织及其活动决定。关于这一问题可以从两方面来理解，即组织结构和组织活动过程决定了组织管理的内容、任务和性质。

组织是社会成员相互发生联系，并以共同的目标和一定条件为基础而结合成的社会性实体。组织作为人类社会活动的集合形式，是社会分工、协作

的产物。现代社会作为高级化的组织社会，各类组织已经成为在社会各领域占主导地位的群体活动形式。组织作为社会的细胞，从结构和活动上看，有着清楚的界限和活动分工。

作为结构，一个组织构成一个整体的各个组成部分，其间相互关联，且具有稳定的组织模式；作为过程，组织成员履行着各自的职责，在分工合作的业务工作中实现整体目标；作为一种状态，组织与环境、组织内部各部分以及组织成员之间又存在着各种业务往来和沟通关系，由此决定着业务操作及管理活动。

从组织结构与组织活动的关系看，以下几个方面决定了组织活动中的职业分工和管理职业的形成。

① 组织是一个由一定的经过挑选的相互依赖、彼此合作的人员组成的集体，其成员必须按一定的角色和分工进行组合，且具有一定时间的持续性。这里的成员可以是个体，也可以是单位，但资格的取得必须有一定的条件。

② 组织应具有一定的必须达到的目标。任何组织都是为了实现一定的目标而建立的，组织目标是组织行动纲领的集中体现，它既反映了建立组织的目的，也反映了组织的发展方向。组织的目标应向其成员宣布，并得到他们的认同，因此，组织又是成员为实现特定目标的一种结合。

③ 组织必须有章程或条例。章程或条例是对组织成员的行动进行规定的一种特殊规范，是组织活动的依据，是处理、判别是非的准则，无论何种形式的章程或条例，都具有同等的作用。

④ 组织应具有完整的权力结构体系。组织的权力体系是具有一定权威和章程、条例认同的组织领导、协调控制和支配权力构成的系统。在权力结构体系中，组织将权力赋予一定的成员，由他们行使管理权，这是组织运行并达到一定目标的基本保证。

⑤ 组织应有一套信息沟通体系。组织的信息沟通体系是由信息沟通制度、方式和渠道所构成的系统。组织成员要有条不紊地进行工作，相互之间必然有一定的信息交流，因此信息沟通体系的建立是组织运行的重要条件，也是实施有效管理的基础。组织作为一个体系，必须进行内外沟通，以与整个社会发生联系，因而，其信息沟通必然是开放式的。

⑥ 组织要有一定的物质、技术基础和装备。组织的物质、技术和装备包括组织运行所必需的物质资源、流通货币以及必须拥有的技术、装备和其他物质性资源。如人的需求一样，物质技术条件被视为组织的第一生存需要，是组织开展业务活动，实现目标的必备条件。

以上几个方面，决定了组织中成员的工作和分工。虽然组织中成员的工