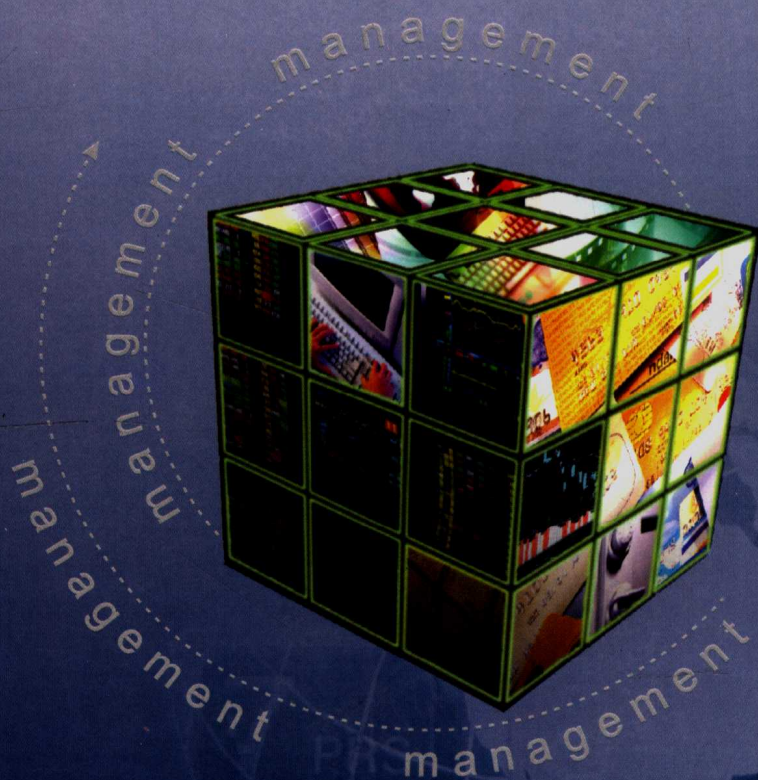


管 理 学

——原理、方法与技能

■ 王林雪 主编



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

管 理 学

——原理、方法与技能

— 第二版 —



管 理 学

——原理、方法与技能

王林雪 主编

西安电子科技大学出版社

2007



内 容 简 介



管理学是一门建立在经济学、心理学、行为科学、社会学、数学等基础上的综合性、实践性很强的应用学科,也是研究和探讨各种社会组织的管理活动的基本规律和一般方法的科学。本书以管理职能为切入点,通过介绍管理与管理学的基本要点,阐述决策、计划与战略、组织结构设计与变革、领导与激励的基本理论和领导者的技能,以及管理环境、管理信息系统的理论知识,为读者呈现一个完整的管理学理论体系,体现本书的理论性与技能运用。此外,通过管理思想史和管理学发展前沿理论的对比介绍,展现了本书所涉及的管理理论的发展进程与前沿性。同时,本书还引入了大量的阅读资料、案例讨论,使其具有较强的实用性和操作性。

本书既可作为高等院校管理学课程的教材,又可供各类管理培训之用,同时也可供各类管理人员学习和研究之用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理、方法与技能/王林雪主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2007.2
ISBN 978-7-5606-1798-5

I. 管… II. 王… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第022424号

策 划 臧延新

责任编辑 余 芬 任丽娜

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

<http://www.xduph.com>

E-mail: xdupfxb@pub.xaonline.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西天意印务有限责任公司

版 次 2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

开 本 787毫米×960毫米 1/16 印 张 24.125

字 数 432千字

印 数 1~4000册

定 价 32.00元

ISBN 978-7-5606-1798-5/TB·0005

XDUP 2090001-1

如有印装问题可调换

本社图书封面为激光防伪覆膜,谨防盗版。

前 言

美国管理大师彼得·F·德鲁克说：“在竞争性的经济中，管理人的素质及其工作决定着一个企业的成败，或者说是决定着一个企业的存亡，管理人的素质和他的工作能力是对一个企业起作用的惟一有利的因素”。可见，德鲁克是把管理者和管理活动置于企业经营活动的核心地位，并看成是决定企业成败的惟一的关键因素。

管理的本质是对组织的资源进行最佳配置的活动过程，有效的管理和高水平的管理是提升组织绩效的保证和途径，管理也是生产力的观念已深入人心。管理学是对管理活动规律、方法的研究和探寻，是关于管理的知识体系。从古代的管理思想和实践，到不同时期管理理论的产生与发展，如古典管理理论、行为科学、管理科学、企业文化、知识管理，人类从来没有停止过对管理活动规律、方法的研究和探寻，使管理学理论不断地丰富与发展。

随着我国经济体制的改革和国际化进程的加快，需要具有专业化、高素质和高水平的管理人员学习先进的管理理论和管理经验，培养适应竞争环境的专业化、高素质和高水平的管理者是一项战略任务。人们通过各种方式，如高校培养、企业内部培训、社会力量培训，积极从事这项工作，为我国的经济建设的需要服务。同时，结合我国的实际情况，走出一条适应我国国情的本土化道路，打造中国式管理，使管理的方式方法更加符合本国实际，更富有效率，也是我们致力探讨和解决的问题。可喜的是，我们看到我国管理研究与实践的活跃，研究文献与书籍的大量涌现，企业创新管理活动的开展和取得的成果，丰富、发展了我国的管理研究，也逐步提高了我国企业的管理水平。

本人从事管理学的教学与研究十多年了，一直关注着管理理论和实践的发展。在教学与企业培训中，经常遇到的问题就是：管理理论与实际操作如何结合，国外先进的管理理念、方法和手段是否适用于我国企业的实际，能否解决实际中存在的问题。因此提供一本适用的教材，采取多种形式的教学活动，对问题的解决会有一定的帮助。这也是本人组织从事管理专业教学与研究工作的教师编写本教材的初衷。

本书力求体现以下特点：

(1) 管理的理论性、系统性与前沿性相结合。管理是艺术，更是科学，管

理活动规律和科学方法的探索是管理学的根本任务。本书共有十章，分为三大部分：管理学基本理论概况、管理学的形成与发展、管理的职能。书中不仅注重了管理的基本理论和知识的系统性，还介绍了管理学研究的前沿成果和发展趋势，使读者在系统掌握基本理论知识的基础上，能够了解和把握前沿动态。

(2) 管理学原理与应用性、操作性相结合。本书在构建框架结构中，注重将管理学原理与管理方法、管理技能相结合，使读者不仅明白管理之道，还要掌握管理的方法和管理技能，在实践中增强实际操作与运用能力。

(3) 管理理论与管理实践相结合。本书每章开篇都附有一篇阅读资料作为引导。通过阅读资料了解本章所学习的管理知识及其作用，便于读者掌握重点。每章正文结束后，都附有 1~2 篇案例分析，通过对案例的研究，帮助读者消化、吸收本章所学的管理知识。同时，通过多样的形式，引发读者兴趣，增强读者的参与性，提高读者分析问题、解决问题的能力，使理论与实践更加紧密地结合。在阅读资料与案例的收集整理中，尽量运用我国的资料，便于读者更好地理解与认识。

本书的编写是对管理学教学与研究工作成果的汇集。管理实践的不断发展，研究的不断深入，以及管理学知识体系日趋丰富和完善，使我们必须不断努力，为管理学的发展贡献我们的力量。

参加本书编写的教师均来自西安电子科技大学。其中，王林雪教授任主编，提出并最终制定本书的框架结构和编写大纲。各章分工如下：第 1、2、4、5 章由王林雪编写；第 3 章由马鸣萧编写；第 6 章由张霞编写；第 7、8 章由方雯编写；第 9 章由张卫莉、田朝晖编写；第 10 章由段利民编写；张霞、方雯两位教师还做了大量的资料收集和整理工作；所有编写教师都对本书的编写提出了建设性的意见。最后，全书由王林雪统纂定稿。

本书是西安电子科技大学教材立项项目，获得了学校和西安电子科技大学出版社的大力支持和帮助；西安电子科技大学出版社的臧延新等编辑对本书的出版付出了辛勤的劳动，对此我们表示最衷心的感谢。

由于我们水平有限，书中难免会存在不足之处，希望读者批评指正。

王林雪

2007 年 2 月于

西安电子科技大学南院

目 录

第 1 章 管理与管理学	1
阅读资料 一个世界级的丹麦企业——格兰富集团.....	1
1.1 管理的本质、要素与特性.....	2
1.1.1 管理的涵义.....	3
1.1.2 组织层次与管理的职能.....	4
1.1.3 管理的基本要素.....	6
1.1.4 管理的特性.....	11
1.2 管理环境与社会责任的.....	13
1.2.1 组织环境的分析与管理.....	13
1.2.2 全球环境与国际管理.....	19
1.2.3 管理道德与社会责任的.....	22
1.3 管理学的性质与任务.....	27
1.3.1 管理学的性质与特点.....	27
1.3.2 管理学的任务.....	29
1.3.3 研究管理学的方法.....	30
1.3.4 学习管理学的目的和意义.....	31
思考题.....	32
案例 约亨·蔡茨：PUMA 的管理之道与管理之伤.....	33
第 2 章 管理科学的形成与发展	36
阅读资料 方太——管理创新的阶梯.....	36
2.1 早期的管理思想和实践.....	37
2.1.1 工业文明社会的管理思想与实践.....	37
2.1.2 中国近代工商企业的经营管理思想与实践.....	39
2.2 古典管理理论的主要代表.....	42
2.2.1 泰罗的“科学管理原理”.....	42
2.2.2 法约尔的一般管理理论.....	45
2.2.3 韦伯的行政组织理论.....	47
2.3 行为科学的产生与发展.....	47
2.3.1 行为科学的先驱理论——心理学与工业效率.....	48
2.3.2 早期的行为科学理论——人际关系学说.....	48

2.3.3 行为科学理论的发展	52
2.4 现代管理理论及其发展	53
2.4.1 现代管理理论学派	54
2.4.2 现代管理理论的新思想	63
思考题	67
案例 管理科学的理论模式面临着新的革命	67
第3章 决策、计划与战略管理	70
阅读资料 长虹的管理决策和战略选择	70
3.1 管理决策	72
3.1.1 管理决策的本质	72
3.1.2 有效决策原则	72
3.1.3 决策的程序	73
3.1.4 决策的类型	75
3.1.5 决策的方法和技术	78
3.2 计划的职能	85
3.2.1 计划的涵义、作用和分类	85
3.2.2 计划工作的程序和方法	89
3.3 目标与目标管理	97
3.3.1 目标的性质与特点	97
3.3.2 目标管理	99
3.4 战略制定、实施与控制	104
3.4.1 战略与战略管理	105
3.4.2 战略管理的基本步骤	106
3.4.3 组织战略框架及选择	108
3.4.4 波特的“五力模型”与竞争战略	111
思考题	117
案例一 乔森家具公司五年目标	118
案例二 目标管理是“好事”还是“麻烦”	120
第4章 组织与组织结构设计	122
阅读资料 结构与战略同行	122
4.1 组织与组织管理	123
4.1.1 组织的性质	123
4.1.2 组织管理	124
4.2 组织结构设计	126

4.2.1 组织结构设计的基本原则.....	126
4.2.2 组织结构设计的程序.....	129
4.2.3 影响组织结构设计的权变因素.....	130
4.2.4 组织结构设计的运作.....	132
4.3 组织的类型.....	152
4.3.1 组织的基本类型.....	152
4.3.2 组织发展的新形式.....	157
4.4 组织的变革.....	159
4.4.1 组织变革的动因.....	159
4.4.2 组织变革的过程.....	160
4.4.3 组织变革的内容.....	162
4.4.4 组织变革的阻力与克服.....	163
思考题.....	165
案例 A 集团组织变革之累.....	166
第5章 人力资源管理	169
阅读资料 爱立信的人力资源管理策略.....	169
5.1 人力资源管理的战略影响.....	172
5.1.1 人力资源与人力资源管理.....	172
5.1.2 人力资源管理的战略影响.....	173
5.2 人力资源的获取.....	174
5.2.1 人力资源计划.....	174
5.2.2 人力资源的招聘和选拔.....	177
5.3 人力资源的培训与发展.....	179
5.3.1 培训与发展的涵义、目的和原则.....	179
5.3.2 培训和发展的种类、内容和方式.....	181
5.3.3 培训与发展的方式、方法.....	182
5.4 绩效考核与管理.....	184
5.4.1 绩效考核的涵义与内容.....	184
5.4.2 绩效考核的标准与主要方法.....	185
5.4.3 绩效考核实践中应注意的问题.....	188
5.5 薪酬与福利.....	189
5.5.1 报酬与薪酬.....	189
5.5.2 薪酬管理.....	190
5.5.3 薪酬管理的影响因素.....	191

5.5.4 福利制度	192
思考题	193
案例一 家族制企业如何突破人力资源管理瓶颈	194
案例二 HRP 在广西柳化集团的应用	195
第6章 管理控制	197
阅读资料 杜邦公司对不道德商业行为的管理控制系统	197
6.1 管理控制的涵义、内容与目的	198
6.1.1 管理控制的涵义	198
6.1.2 管理控制的内容	198
6.1.3 管理控制职能与计划职能的关系	199
6.1.4 管理控制的目的与作用	200
6.2 管理控制的基本流程	201
6.2.1 确立标准	201
6.2.2 衡量绩效	204
6.2.3 诊断与纠偏	207
6.3 管理控制方式	209
6.3.1 事前、事中、事后控制	209
6.3.2 直接控制和间接控制	211
6.3.3 正式组织、非正式组织及个体控制	212
6.3.4 组织文化控制	214
6.4 管理控制方法	214
6.4.1 财务控制法	214
6.4.2 人员行为控制法	221
6.4.3 综合控制法	224
6.4.4 建立有效的管理控制系统	229
思考题	231
案例一 西湖公司的控制方法	231
案例二 麦当劳公司制胜的法宝——有效的管理控制系统	233
第7章 领导与激励	235
阅读资料 管理者什么时候“领导”！——康柏总裁一席谈	235
7.1 领导的任务与权力	236
7.1.1 领导的涵义与特征	238
7.1.2 领导的任务与权力	238
7.1.3 有关领导理论的研究	240

7.2 激励机制	255
7.2.1 人性假设理论	255
7.2.2 激励的涵义与机理	258
7.2.3 激励理论	259
7.2.4 激励的一般原则与方法	266
思考题	269
案例 “亮剑”后的冲突	270
第8章 领导者的管理技能	273
阅读资料 卡洛斯·戈恩的有效领导	273
8.1 时间管理	274
8.1.1 时间管理的内涵	275
8.1.2 时间管理的一般原则	275
8.1.3 时间管理的方法	276
8.1.4 时间管理的若干技巧	278
8.2 冲突管理	279
8.2.1 理解组织冲突	279
8.2.2 冲突管理的定义及任务	280
8.2.3 管理者如何进行冲突管理	280
8.3 工作压力管理	284
8.3.1 工作压力的现状	284
8.3.2 产生工作压力的影响因素	286
8.3.3 工作压力对绩效的影响	288
8.3.4 工作压力的管理	289
8.4 授权管理	292
8.4.1 授权的定义及特征	292
8.4.2 授权的作用	293
8.4.3 授权的内容和准则	293
8.4.4 授权的时机	295
8.4.5 授权的技巧	296
8.4.6 授权时应注意的问题	297
8.5 会议管理	297
8.5.1 会议的功能、频率、成本及分类	298
8.5.2 会议管理的原则	299
8.5.3 会议管理的步骤	300

8.5.4 会议管理的技巧	302
思考题	307
案例 飞机先生, 拿什么修理福特? ——福特新任 CEO 艾伦·穆勒里	307
第 9 章 管理沟通	310
阅读资料 有效沟通: 因人而异, 没有一招鲜	310
9.1 沟通概述	311
9.1.1 沟通的涵义与特点	311
9.1.2 沟通的作用	312
9.1.3 沟通的基本过程	314
9.2 沟通的类型	316
9.2.1 口头沟通与书面沟通	316
9.2.2 直接沟通与间接沟通	316
9.2.3 单向沟通与双向沟通	317
9.2.4 正式沟通与非正式沟通	318
9.2.5 上行沟通、下行沟通、平行沟通与斜向沟通	319
9.3 沟通网络	320
9.3.1 正式沟通网络	320
9.3.2 非正式沟通网络	322
9.3.3 计算机网络与沟通	323
9.4 沟通的障碍及克服	326
9.4.1 沟通的障碍	326
9.4.2 沟通障碍的克服	329
9.5 沟通的技能与方法	336
9.5.1 有效沟通的因素	336
9.5.2 有效沟通的原则	337
9.5.3 影响选择沟通方法的因素	338
9.5.4 良好沟通的十项建议	341
思考题	342
案例 从柯达的建议制看企业的内部沟通	343
第 10 章 管理信息系统	346
阅读资料 剑南春集团公司的信息化管理	346
10.1 信息与管理	348
10.1.1 信息的含义与性质	348
10.1.2 信息在管理活动中的作用	350

10.2 管理信息系统的发展与分类	351
10.2.1 管理信息系统的发展历史	351
10.2.2 管理信息系统的分类	352
10.3 管理信息系统的开发与运行	354
10.3.1 管理信息系统的开发	355
10.3.2 管理信息系统的运行	359
10.3.3 信息系统运行中的管理问题	362
思考题	365
案例 四川明星电力财务集中管理信息系统的应用	366
参考文献	371



第1章 管理与管理学



阅读资料

一个世界级的丹麦企业——格兰富集团

格兰富集团是目前世界上主要的泵类产品制造商之一，主要生产销售循环泵、潜水泵、离心泵三大类产品，广泛用于建筑、工业、供水与供热等领域。格兰富是由已故的丹麦人保罗·杜·耶森先生于1945年创建的，最初只是位于丹麦小城镇边昂市的一个小小机器加工厂（1968年正式改名为格兰富），但在耶森先生的不懈努力下，该厂的生产技术不断改进，产品品种日益增加，生产规模与市场领域不断扩大，尤其是先进的技术和全球性经营理念，将其优质产品不断带到世界各地，使其发展成为知名的国际性企业。时至今日，格兰富的规模和水平已远非昔日小厂可比：在丹麦边昂市已经建起了 $173\,000\text{ m}^2$ 的制造基地，在全球43个国家设立了58家分公司（在上海、苏州拥有两家分公司），全球员工已逾万名。截至2003年，格兰富的泵类产品年产量已经超过1000万台，年营业总额已达到11亿丹麦克朗以上。

格兰富集团所确定的公司价值观的核心是：责任、远见和创新。责任，就是对客户、合作伙伴、员工和社会负责，这是格兰富最基本的价值观；远见，就是高瞻远瞩，着眼于未来的变化，提高公司未来的竞争能力与发展能力，这是公司发展和创新的基础；创新，就是不断地进行技术创新和产品创新，这是格兰富价值观的精髓。

格兰富集团的环保理念在全球享有盛名，成立于1995年的格兰富苏州公司取得的“全省环保先进企业”、“园区环保先进单位”、“高新技术企业”等荣誉见证了公司在不断追求效益的同时，给园区做出的环保贡献。2005年建成的新工厂采用了最先进的空调循环系统，厂房墙壁与屋顶采用的隔热矿棉厚度是国家标准的4倍，增强了保温节能效果。对废水采用深度处理技术，大部分再生水用于生产，其余部分用于卫生间及灌溉，真正做到了“零排放”。



格兰富的企业文化建立在八大价值观上,即持续发展、以人为本、全球意识、公开可靠、领先地位、合作伙伴、责任、独立性。八大价值观被丹麦艺术家巧妙地画成了一幅幅色彩浓烈的抽象画。在我国格兰富苏州公司,员工工作的第一天,总经理陈念忠会为员工讲解每一幅画中所蕴含的公司价值。陈念忠是个乐于与员工交流的马来西亚人,他感受到:“北欧公司比较注重投资的长期性,格兰富苏州公司就是这样,我们给员工的是个长久稳定的工作环境,我希望员工能够通过公司的八大价值观来更好地规划自己的前景,在公司能找到家的归属感,和公司共同成长”。格兰富会在每个世界奥运会的次年举办格兰富奥林匹克运动会,全球的格兰富公司都会派运动员参加,大家汇聚在丹麦,尽享自己的运动会。2005年5月,格兰富苏州公司的运动员不仅在各项比赛中获得了好的排名,还为全球的格兰富员工表演了极富中国特色的舞龙表演,浓烈的中国文化传播给了全球的“格兰富人”。在每年的家庭日活动中,公司会组织员工到各地去旅游,给辛勤工作了一年的员工有个长时间的散心机会。工作之余,公司为保龄球、羽毛球、足球爱好者租用场地,让每一位员工在格兰富苏州公司找到志趣相投的伙伴,找到快乐的感觉。

格兰富苏州公司每年都会把3%的用工机会提供给因生理、精神或社会原因导致工作能力降低的人群,为他们提供比较轻松、力所能及的工作。公司的员工福利委员会每年都会代表公司参与到社会责任活动中。例如,在儿童节为员工子女和盲聋哑学校的学生组织儿童电影专场,为盲聋哑学校的学生订购鲜奶,资助孤儿陈晨直到完成大学学业,捐赠价值100多万的机加工数控机床等设备给园区职业技术学校,员工参加无偿献血……。社会福利事业已是格兰富苏州公司不断发展和员工生活的组成部分。

(资料来源:黄蕾,“格兰富伴园区东进”,《苏州日报》,2005年12月9日)

格兰富成功的根本原因在于它遵循了企业发展的规律,能够从企业长期发展的根本要求出发,成功地运用先进的管理模式,不断地制定和实施着眼于未来的,与世界经济、技术和社会发展相协调、相适应的公司社会责任政策,致力于创建格兰富——可持续的世界、机会均等的世界和有责任的世界。

1.1 管理的本质、要素与特性

管理是人类集体活动的产物。在现代的社会化大生产中,管理活动渗透到了各个领域,管理是人类社会活动的重要组成部分之一。对于什么是管理,管理活动如何存在和开展等问题是需要我们了解和研究的。



1.1.1 管理的涵义

管理(Management)是人类实践活动的产物。大概每一位从事管理工作的人对管理都有自己的体会和看法。管理学者们根据管理的实践与经验,从不同角度对管理的涵义进行了不同的理论提升和概括,对管理的内涵做了界定。例如:美国管理学家小詹姆斯认为“管理就是协调,是一个人或几个人协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果”;西蒙认为“管理就是决策”,决策贯穿于管理的全过程和管理的始终,决策的成败决定了组织的成败;穆尼则认为“管理就是领导”,任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导的有效性;孔次等人认为“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”,为了达到管理的目的,要进行计划、组织、人事、领导和控制的过程;还有人认为“管理就是谋取剩余”,所谓“剩余”,就是产出大于投入的部分。任何组织管理的最终目的,就是要使产出大于投入。还有人认为“管理就是过程,是由计划、组织、领导、控制组成的过程”。这些不同的看法是从不同的侧面或角度提出来的。可见,管理是一个复杂的、综合的系统,人们对管理内涵还没有一致的认识,但却提供了一些有价值的参考。

综合上述观点,可以给管理下这样一个定义:管理是组织为了实现既定的目标,通过管理功能即计划、组织、控制、领导与激励的有效发挥,进行资源最佳配置的过程。此定义包含以下几层涵义:

(1) 管理的目的是实现组织目标。人们在实践活动中有必要结成群体,是为了实现个人所不能实现的目标,而个人目标的实现及实现程度又是由组织目标的实现及实现程度决定的。群体的存在必须要有组织,这便于协调人们的活动以实现目标。有效的组织协调需要有效的管理,组织是管理的载体。可见管理与组织是密不可分的,没有组织,当然就没有管理。组织的存在又是由组织目标决定的,所以管理的目的是帮助组织实现目标。

(2) 管理的内容是进行资源的最佳配置。管理也是生产力,其功能的发挥就是最佳地配置资源。组织资源一般来讲包括物力资源、财力资源、人力资源,还包括时间、信息资源等,这些资源可能有现成的,也有潜在的,还有稀缺的。通过管理活动进行资源最佳配置,即最佳协调,组合现有的资源,挖掘潜在的资源,对稀缺资源进行保护、开发和利用,使资源效用最大化。

(3) 实现管理目的的途径是管理功能的有效发挥。管理成功与否与管理功能的有效性密切相关,管理功能实施的低效率或无效,必然造成管理的失败。因此,管理者必须有效地使用和发挥管理功能。管理的功能也是管理的职能,



即计划、组织、控制、领导与激励，每一项功能都有其特点和功效，发挥好这些功能也有其基本的原理、原则、方法和技能。学习、掌握和使用好这些功能，是管理者从事有效管理活动的途径和手段。

(4) 管理是一个过程。管理是一项活动，表现为循序渐进的规范性活动，是有规律可循的实践活动。管理活动首先表现为组织目标的制定，然后启动各项管理职能，进行资源的配置。管理职能也是经过计划、组织、控制活动这样一个顺序来发挥作用的，领导和激励是贯穿在计划、组织和控制的活动中。管理者在从事管理工作中必须要遵循这一过程的规律。

可见，管理的本质是一种协调作用，通过管理职能的发挥，使管理对象之间及管理者与管理对象之间在利益、兴趣、方法、行为上彼此协调，从而使个人的目标与组织的目标相一致。

1.1.2 组织层次与管理的职能

1. 组织层次

组织(Organization)是一个设计和运作的管理系统。组织系统是将输入转变为输出的过程，输入的通常称为资源(人力、财力、物力、时间和信息等)，输出的是产品或服务，组织管理的职能就是负责将这些资源输入转化为产品或服务，如图 1-1 所示。

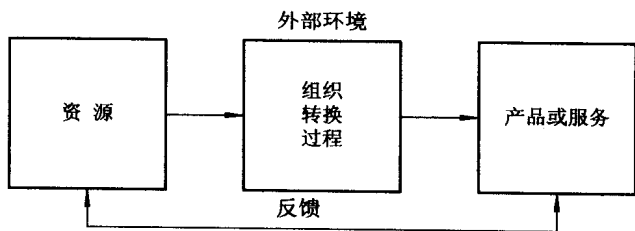


图 1-1 组织运作系统

组织既是一个开放的系统，也是一个封闭的系统。因为任何组织必须从外界获取输入的资源，并将产品和服务又输出到外界，以满足市场对产品和服务的需求；组织的存在和发展会受到外部环境的影响，这就是组织的开放性。组织也是封闭的系统，这强调的是组织内部的效率，即组织转换过程的运作及其改进。组织就是在开放与封闭中运作的。为了保证组织运作的效率和效果，一般都将组织垂直划分为三个层次：高层、中层和基层，如图 1-2 所示。处于不同组织层次的成员人数是不同

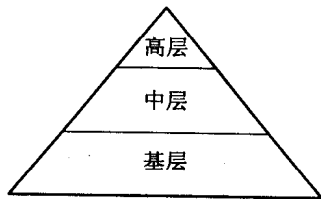


图 1-2 组织层次