

WUTP

高等学校应用型本科教材

# 管理学基础

● 主 编/林根祥

Guanlixue Jichu



武汉理工大学出版社  
Wuhan University of Technology Press

北京邮电大学通信工程专业教材

# 管理学基础

第二版 杨静

北京邮电大学出版社  
Beihua University Press

高等学校应用型本科教材

# 管理学基础

主 编 林根祥  
副主编 潘连柏 王玉波  
李咏梅 李碧蓉

武汉理工大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

管理学基础/林根祥主编. —武汉:武汉理工大学出版社, 2006. 12  
(高等学校应用型本科教材)

ISBN 7-5629-2485-6

I. 管… II. 林… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 152875 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn>

印 刷 厂:荆州市鸿盛印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:24.25

字 数:456 千字

版 次:2006 年 12 月第 1 版

印 次:2006 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:29.00 元

凡使用本教材的教师,可拨打(027)87395053 索取电子教案或邮件包。

E-mail: [wutpcqx@163.com](mailto:wutpcqx@163.com) [wutpcqx@tom.com](mailto:wutpcqx@tom.com)

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向我社发行部调换。

# 高等学校应用型本科教材

## 出版说明

应用型本科院校是我国高等教育发展的重要组成部分。加强教材建设特别是适应应用型本科特点和教学要求的应用型教材建设,是实现应用型本科院校长期稳步发展的基本保障,也是体现其办学特色的基本要求。

为了满足应用型本科院校对教材的需要,武汉理工大学出版社经过广泛、深入的调研,决定组织编写一套定位准确、具有特色、适合应用型本科教学的“高等学校应用型本科教材”。本系列教材分期、分批出版。

本系列教材具有以下特色:

1. 教材内容围绕本科生所要掌握的基本知识与概念展开;

2. 内容编写淡化学术研究成分,在章节的编排上先易后难,既要低起点,又要有坡度、上水平,特别注重对学生应用能力的培养,增加案例教学;

3. 教材内容的设计打破了研究型教材从“绪论”、“概念”、“论述”等入手的传统套路,以具体案例(问题)为诱饵,引出相关知识与理论,保证让应用型本科生能接受到最新鲜、最前沿的知识。

我们愿与各校教师真诚合作,共同努力,为我国应用型本科院校的教学工作与教材建设做出更大的贡献。

武汉理工大学出版社

2006年7月6日

# 高等学校应用型本科教材

## 编委会

编委会主任 吴永桥 雷绍锋

委员 (按姓氏笔画排序)

王进学 王富祥 朱金生 林根祥 周继雄

胡华夏 崔庆喜 梁士伦 黄海林 程艳霞

秘书长(总责任编辑) 崔庆喜

# 前 言

管理是人类的基本活动。在人类漫长的历史长河中,一切社会现象和活动都与管理密切相关。国家的兴衰、企业的成败、个人的贫富,都离不开管理。近百年的世界发展史已充分证明,有效的管理是一个组织走向成功的基础与保证。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理及其全球性影响》一文中所说:“在人类历史上,几乎没有一种制度、规范能像管理那样兴起并产生巨大影响。在不到一百五十年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”因此,学习管理学的基本原理,探寻管理活动的基本规律,研究如何在实践中学会管理,进而提高管理水平,对于各类组织与个人来说,无不具有重要意义并产生深刻影响。

随着我国加入 WTO,世界经济全球化、信息化和知识化的进程不断加快,我国经济可持续发展和逐步与国际接轨问题日益受到社会的关注。我国企业要积极应对企业竞争白热化、经营环境复杂化和环境个性化的巨大变化,在管理思想、管理体制、经营战略和内部规范等方面必须作出适应性的调整与改革,要不断地探索具有中国特色的企业管理经验与方法,不断地提高我国企业管理现代化水平,提升我国企业在国际市场上的竞争力。

本教材紧密结合我国企业管理实践,系统地阐述了管理学的基本原理、方法及其应用。全书包括管理导论、管理职能与企业经营管理概述三个部分,共十二章:第一部分包括第一章和第二章,主要介绍了管理、管理者与管理环境、管理思想及其发展;第二部分包括第三章到第六章,主要介绍了管理的计划、决策、组织、领导与控制等管理职能;第三部分包括第七章到第十二章,主要介绍了生产与运作管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、管理信息系统和战略管理等在现代企业中的实践与应用。为了方便教与学,本教材在每章前面设有学习目的与要求、导引案例,章后附有本章小结、关键概念的中英文对照、复习思考题、案例分析题和实训题。

本教材适用于高等学校非管理类专业的学生和其他有志于企业管理的人士,以了解管理学的基本理论,学习企业管理的基本知识,掌握应用企业管理的基本方法,并在企业管理实践中,提高劳动生产率,降低成本与费用,提高企业经济效益,以便更好地适应本职工作。

本教材由武汉理工大学华夏学院林根祥教授担任主编,承担全书的统稿

和总纂工作。具体编写分工为:潘连柏,第一章;嵇毅,第二章;李咏梅,第三、四章;王玉波,第五、六章;张力,第七章;李碧蓉,第八章;张舫,第九章;叶雪飞,第十章;柯佳,第十一章;王艳,第十二章。

本教材在编写过程中,得到了武汉理工大学华夏学院经济与管理系主任程艳霞教授的鼎力支持和具体指导,得到了武汉理工大学出版社崔庆喜同志的尽心帮助,在此,表示诚挚的谢意。本教材在编写过程中查阅了大量的参考书和文献资料,在此,谨向国内外作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本教材中不当之处,恳请使用本教材的师生和读者不吝赐教,批评斧正。

**编 者**

2006 年 9 月

# 目 录

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一章 管理、管理者与环境导论 .....   | (1)  |
| ■ 学习目的与要求 .....         | (1)  |
| 【引例】张瑞敏与海尔 .....        | (2)  |
| 第一节 管理的定义、性质与职能 .....   | (3)  |
| 第二节 管理者 .....           | (9)  |
| 第三节 管理环境 .....          | (18) |
| ■ 本章小结 .....            | (27) |
| ■ 关键概念 .....            | (27) |
| ■ 复习思考题 .....           | (28) |
| ■ 案例分析 对话牛根生 揭秘蒙牛 ..... | (28) |
| ■ 观念应用 .....            | (30) |
| 第二章 管理思想及其发展 .....      | (31) |
| ■ 学习目的与要求 .....         | (31) |
| 【引例】中国式管理的“菜单” .....    | (32) |
| 第一节 中国古代管理思想 .....      | (34) |
| 第二节 古典管理理论 .....        | (39) |
| 第三节 行为科学理论 .....        | (47) |
| 第四节 现代管理理论 .....        | (51) |
| ■ 本章小结 .....            | (55) |
| ■ 关键概念 .....            | (56) |
| ■ 复习思考题 .....           | (56) |
| ■ 案例分析 自我改善的柔性管理 .....  | (56) |
| ■ 观念应用 .....            | (58) |
| 第三章 计划与决策 .....         | (59) |
| ■ 学习目的与要求 .....         | (59) |
| 【引例】某公司年度人力资源管理计划 ..... | (60) |



|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 第一节 计划 .....               | (62)  |
| 第二节 目标管理 .....             | (72)  |
| 第三节 决策 .....               | (78)  |
| ■ 本章小结 .....               | (92)  |
| ■ 关键概念 .....               | (92)  |
| ■ 复习思考题 .....              | (92)  |
| ■ 案例分析 某机床厂的目标管理 .....     | (93)  |
| ■ 观念应用 .....               | (95)  |
| <br>第四章 组织 .....           | (96)  |
| ■ 学习目的与要求 .....            | (96)  |
| 【引例】梁山泊英雄排座次 .....         | (97)  |
| 第一节 组织基础 .....             | (98)  |
| 第二节 组织结构 .....             | (106) |
| 第三节 组织文化与组织变革 .....        | (115) |
| ■ 本章小结 .....               | (122) |
| ■ 关键概念 .....               | (123) |
| ■ 复习思考题 .....              | (123) |
| ■ 案例分析 扁平,成功组织管理的代名词 ..... | (123) |
| ■ 观念应用 .....               | (126) |
| <br>第五章 领导 .....           | (127) |
| ■ 学习目的与要求 .....            | (127) |
| 【引例】柳传志:怎样当一个好总裁 .....     | (128) |
| 第一节 领导与领导理论 .....          | (130) |
| 第二节 激励理论 .....             | (139) |
| 第三节 有效沟通 .....             | (148) |
| ■ 本章小结 .....               | (156) |
| ■ 关键概念 .....               | (157) |
| ■ 复习思考题 .....              | (157) |
| ■ 案例分析 兔子与胡萝卜的故事 .....     | (157) |
| ■ 观念应用 .....               | (159) |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第六章 控制</b> .....            | (160) |
| ■ 学习目的与要求 .....                | (160) |
| 【引例】双汇集团,把握质量管理的真谛 .....       | (161) |
| 第一节 控制的含义、特点与作用 .....          | (163) |
| 第二节 管理控制的类型与有效控制 .....         | (166) |
| 第三节 控制过程 .....                 | (169) |
| ■ 本章小结 .....                   | (173) |
| ■ 关键概念 .....                   | (173) |
| ■ 复习思考题 .....                  | (174) |
| ■ 案例分析 巴林银行倒闭 .....            | (174) |
| ■ 观念应用 .....                   | (178) |
| <b>第七章 生产与运作管理及供应链管理</b> ..... | (179) |
| ■ 学习目的与要求 .....                | (179) |
| 【引例】丰田生产体系 .....               | (180) |
| 第一节 生产与运作战略及供应链管理概述 .....      | (181) |
| 第二节 生产与运作系统的规划与设计 .....        | (184) |
| 第三节 库存管理 .....                 | (187) |
| 第四节 质量管理 .....                 | (194) |
| ■ 本章小结 .....                   | (199) |
| ■ 关键概念 .....                   | (200) |
| ■ 复习思考题 .....                  | (200) |
| ■ 案例分析 英特尔公司的供应链 .....         | (200) |
| ■ 观念应用 .....                   | (201) |
| <b>第八章 市场营销管理</b> .....        | (202) |
| ■ 学习目的与要求 .....                | (202) |
| 【引例】百事可乐让大学生突破渴望 .....         | (203) |
| 第一节 市场营销学概述 .....              | (204) |
| 第二节 市场营销调研 .....               | (208) |
| 第三节 市场细分与目标市场营销 .....          | (215) |
| 第四节 市场营销组合 .....               | (225) |
| ■ 本章小结 .....                   | (232) |

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| ■ 关键概念 .....                | (233)        |
| ■ 复习思考题 .....               | (233)        |
| ■ 案例分析 精确细分 动感地带赢得新一代 ..... | (234)        |
| ■ 观念应用 .....                | (237)        |
| <b>第九章 人力资源管理 .....</b>     | <b>(238)</b> |
| ■ 学习目的与要求 .....             | (238)        |
| 【引例】摩托罗拉的成功是人才的成功 .....     | (239)        |
| 第一节 人力资源管理概述 .....          | (240)        |
| 第二节 人力资源规划 .....            | (245)        |
| 第三节 员工招聘 .....              | (249)        |
| 第四节 绩效评估 .....              | (255)        |
| 第五节 薪酬管理 .....              | (262)        |
| ■ 本章小结 .....                | (268)        |
| ■ 关键概念 .....                | (269)        |
| ■ 复习思考题 .....               | (269)        |
| ■ 案例分析 海尔“赛马不相马” .....      | (269)        |
| ■ 观念应用 .....                | (271)        |
| <b>第十章 财务管理 .....</b>       | <b>(272)</b> |
| ■ 学习目的与要求 .....             | (272)        |
| 【引例】沃伦·巴菲特的故事 .....         | (273)        |
| 第一节 财务管理概述 .....            | (274)        |
| 第二节 筹资管理 .....              | (284)        |
| 第三节 投资管理 .....              | (293)        |
| 第四节 利润分配管理 .....            | (303)        |
| ■ 本章小结 .....                | (306)        |
| ■ 关键概念 .....                | (306)        |
| ■ 复习思考题 .....               | (306)        |
| ■ 案例分析 默多克的债务危机 .....       | (307)        |
| ■ 观念应用 .....                | (309)        |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第十一章 管理信息系统</b> .....       | (310) |
| ■ 学习目的与要求 .....                | (310) |
| 【引例】A 超市公司的信息化战略 .....         | (311) |
| 第一节 管理信息系统的定义与发展 .....         | (313) |
| 第二节 管理信息系统的应用、结构与分类 .....      | (316) |
| 第三节 管理信息系统的开发 .....            | (326) |
| 第四节 管理信息系统的战略规划 .....          | (330) |
| ■ 本章小结 .....                   | (335) |
| ■ 关键概念 .....                   | (336) |
| ■ 复习思考题 .....                  | (336) |
| ■ 案例分析 SAP 助海尔物流管理信息系统建设 ..... | (336) |
| ■ 观念应用 .....                   | (339) |
| <b>第十二章 战略管理</b> .....         | (341) |
| ■ 学习目的与要求 .....                | (341) |
| 【引例】柳传志:企业战略的制定和执行 .....       | (342) |
| 第一节 战略管理导论 .....               | (343) |
| 第二节 企业环境分析及其评价技术 .....         | (351) |
| 第三节 战略的制定、实施与控制 .....          | (364) |
| ■ 本章小结 .....                   | (373) |
| ■ 关键概念 .....                   | (373) |
| ■ 复习思考题 .....                  | (373) |
| ■ 案例分析 欧莱雅收购“小护士” .....        | (374) |
| 参考文献 .....                     | (375) |

# 第一章

## 管理、管理者 与环境导论

- 学习目的与要求
- ▲ 管理的定义、性质与职能
- ▲ 管理者
- ▲ 管理环境

- 本章小结
- 关键概念
- 复习思考题
- 案例分析
- 观念应用

### 学习目的与要求

● 掌握管理的定义、管理的性质,了解管理的四大职能;

● 了解管理者的类型,管理者应具备的素质,掌握管理者三个基本技能对不同层次管理者的要求;

● 掌握环境对管理的影响,管理的一般环境和具体环境的内容与特征。

## 张瑞敏与海尔

2004年12月26日,海尔集团成立20周年纪念日。

2004年,海尔全球营业额达到1 016亿元,成为中国第一个千亿级规模的自主品牌。2004年1月,世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓,中国海尔排在第95位,实现中国品牌在世界百强零的突破。

企业发展的同时,海尔首席执行官张瑞敏也赢得世界的尊敬。1999年12月,英国《金融时报》公布“全球30位最受尊重的企业家”排名,张瑞敏荣居第26位。《金融时报》认为张瑞敏“有坚定独到的经营策略,使消费者满意度和忠诚度达到最大化,坚持以人为本的管理,在行业领先,具备持续稳定的赢利表现以及成功的应变管理能力和市场全球化”。

但20年前的1984年,海尔前身——青岛电冰箱厂是一个濒临倒闭的集体企业,不仅亏空147万元,而且整个厂一盘散沙,人心浮动,那一年该厂换了四位厂长,35岁的张瑞敏就是第四位厂长。上任后,张瑞敏根据工厂的实际情况,制定了“十三条规定”,第一条就是“禁止员工随地大小便”,揭开了海尔现代管理之路。

就任厂长后不久的1985年,张瑞敏率领职工用锤子亲手将76台劣质冰箱砸毁,并对自己管理不严的责任进行了追究,带头交纳罚款。当时一台冰箱800多元,职工每月工资只有40元。但砸冰箱事件,不仅使海尔成为当时注重质量的代名词,同时也征服了海尔所有员工,确立了张瑞敏在海尔的绝对领导地位。

纵观20年的发展,海尔的战略可以分为三个阶段:

第一个阶段是1984~1991年,是名牌战略阶段。7年时间只做冰箱,别的冰箱企业上产量,而海尔扑下身子抓质量,磨出了一套海尔管理之剑:“OEC管理法”(即“日事日毕、日清日高”),总结出了一套可移植的管理模式。

第二个阶段是1992~1998年,是多元化战略阶段,主要走的是低成本兼并重组的扩张之路。海尔以“吃休克鱼”为理论根据,兼并了18家亏损企业,这其中海尔主要投入的是企业文化,以无形资产盘活有形资产,成功实现了规模的扩张。同时按照“东方亮了再亮西方”的原则,从冰箱到空调、冷柜、洗衣机、彩电等其他家电产品。

1999~2004年是第三个阶段,海尔进入国际化战略阶段。海尔坚持“先难后易,出口创牌”的战略,搭建起了一个国际化企业的框架。

在张瑞敏的领导下,海尔在管理方面进行了大胆的创建。除了上面提到的,还包括“市场链”管理、“人单合一”发展模式、“只有淡季的思想,没有淡季的市场”、“斜坡球体论”、“人人是人才,赛马不相马”、“先有市场,再建工厂”等等丰富的管理思想。

张瑞敏认为,管理,知道不难,想到不难,做到就难,而坚持天天做,十几年如一日地做下去则难上加难。

(根据海尔网站及张瑞敏的讲话、访谈等资料整理)

以上案例说明:在人类的活动中,任何存在两个人以上组成的、有一定活动目的的集体都需要管理,科学管理和科学技术被并称为推动现代社会发展的两个轮子。无论是企业经营,还是社会管理,都需要用管理来提高工作的效率和效果。本章介绍了和管理相关的定义、性质和职能,同时介绍了管理者的类型、管理者应具备的素质、管理者的角色、管理者必须具备的基本技能,达到了了解什么是管理,为什么要进行管理,怎样才能提高管理的有效性的目的。

随着经济全球化和知识经济时代的到来,环境因素对企业战略管理、市场营销管理等有越来越重要的影响,管理如何适应新的环境已成为管理工作的焦点之一,在本章最后,重点介绍了管理的一般环境和具体环境的内容和特征。

## 第一节 管理的定义、性质与职能

### 一、管理的定义

管理活动自古就有,人类修长城时,很多人抬一块巨石,有一个人喊“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”,这就是管理了。但在人类长达 5000 年的历史中,管理一直处于经验管理阶段,把管理活动看成一门科学进行研究,始于 19 世纪末 20 世纪初。在人们对管理研究的过程中,随着时代、理论体系和派别的不同,对管理的定义也众说纷纭。下面从管理的字面意义、中外管理学者和企业家对管理的理解等三个方面来分析管理的定义和含义。

#### 1. 从汉语词义上理解管理

在《现代汉语词典》中,管理有三种解释:一是负责某项工作使顺利进行,如管理财务、管理国家大事;二是保管和料理,如管理图书处、公园管理处;三是照管并约束(人或动物),如管理罪犯、管理牲口。

从字面上看,管理,是由“管”与“理”组成的,管为约束,理为疏理。“管”包括“管人”、“管物”。“管人”,就是选人、用人、激励人;“管物”,就是选好、管好、利用好、维护好各种设施、设备和物品。“理”包括“理事”、“理财”,“理事”,就是处理问题、解决困难、理顺各种关系;“理财”,就是要增加收入、降低成本、加快资金周转。

从上面分析可以看出,管是手段,理是目的。“管”与“理”必须有机地结合,才是真正意义上的管理。管而不理,就是“命令”;理而不管,就是“盲目”。为了认识管理的目的,就必须去理;为了实现管理的目的,就必须去管。

## 2. 中外管理学者对管理的理解

“管理过程理论之父”亨利·法约尔认为,管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理就是界定企业的使命,并激励与组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

南京大学周三多教授认为,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。

## 3. 企业家对管理的理解

联想集团创始人柳传志认为,管理由三个要素组成:建班子、定战略和带队伍。

杭州娃哈哈集团董事长、总裁宗庆后认为,管理就是让他人高效做事的艺术。

综合以上分析,可以发现,从不同的角度,管理可以有很多种不同的理解,我们很难给管理下一个统一的定义,但我们认为管理活动所包含的含意是可以统一的。大体上讲,管理包括以下五层含义。

### 1. 管理工作的范围:管理工作存在于所有组织之中

在现代社会,每一个人的生存、发展都离不开各种各样的组织。社会也通过各种组织的有机运行而前进。只有个人的发展和组织的目标一致时,社会效率才会提高,而管理就是扮演协调个人的目标与组织的目标冲突的作用。通过管理的协调,可以有效实现组织内部个人、群体、组织目标的一致。

### 2. 管理工作的目的:实现组织未来目标

在以上关于管理的定义中,多处都强调了“使命”、“目标”等概念,说明任何管理工作的动机基本上是为了取得一个良好结果,这个结果一般表现为组织目标。当然,从这个角度来讲,管理因为其目标的未来性,而使管理成为一项充满风险、充满挑战的工作。

### 3. 管理工作的重点和难点:对人进行管理

虽然管理的对象有人、财、物、信息、时间等,但人作为生产关系中最活跃的要素,却是管理工作的重点和难点。科学管理史一百多年的发展,从最初的科学管理理论对人的“经济人”假设,到“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”的假设,这些对人的研究在极大推动管理学发展的同时,也表明人在管理工作中的重要性和管理难度。

### 4. 管理工作的本质:协调

亨利·法约尔把协调作为管理的职能之一。周三多在管理的定义中也强



调管理要“以人为中心进行的协调”。事实上,协调在管理工作中几乎无处不在,协调包括组织供、产、销等活动合理的配置,组织人、财、物科学的衔接,组织各职能部门的相互协同。

#### 5. 管理工作的有效性:从效率和效果两个方面评判。

宗庆后认为管理就是让他人高效做事的艺术,高效包含高效率和好效果两个方面,其中效率是指投入与产出间的关系,而效果是指管理人员实现组织目标的程度。因此,效率涉及管理活动的方式(正确地做事),而效果涉及的是管理活动的结果(做正确的事),管理工作是追求效率和效果的统一,要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

综合以上定义和分析,可以对管理和管理学下一个简单的定义:

管理是通过计划、组织、领导和控制等环节,通过协调组织内外的人、财、物、信息、时间等资源,达到有效实现组织目标的过程。

管理学,就是研究管理活动的基本规律、基本原理和一般方法的科学。

## 二、管理的性质

### (一)管理的二重性

管理具有二重性,即管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,是马克思主义关于管理问题的基本观点,也是由管理活动自身特点决定的。

管理的自然属性产生于集体劳动过程本身,其表现为合理组织生产力的一般职能。例如,自然属性在企业表现为合理组织生产力,在学校表现为合理组织教学、科研活动,在医院表现为救死扶伤,在政府机关则表现为行使行政职能。

管理的社会属性则由社会生产关系所决定,其表现为维护和完善生产关系的特殊职能,意即任何管理都必须为所有者服务,超阶级的管理是不存在的,其反映的是管理的利益性和个性。社会主义企业、学校、医院、政府机关等的管理,必须体现社会主义生产关系的要求并同其上层建筑有密切联系。

掌握管理二重性理论,对于指导管理实践和发展管理科学有着重要意义。从现实的管理工作中看,一方面管理工作会涉及各种经济资源的安排和各个管理环节的协调,但另一方面,而且是更为重要的方面,管理工作会涉及人员的安置、所有者与雇员、上级和下级、命令和服从等体现人与人之间的关系方面的内容。管理工作的这个特点要求管理人员在学习并借鉴他国经验时,要注意区分合乎生产力发展规律和体现生产关系内容的不同方面,注意吸取精华,剔除糟粕;在实际工作中,要按社会制度、文化传统的要求和习惯,确立组