



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

GUANLIXUE
JICHU

管理学基础

主 编 吴晓微 王学俊

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

主 编 吴晓微 王学俊
主 审 杨勇华
副主编 李 妍 齐星辰

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 吴晓微, 王学俊主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5682 - 0029 - 5

I. ①管… II. ①吴… ②王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 292368 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 21

字 数 / 415 千字

版 次 / 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 50.00 元

责任编辑 / 施胜娟

文案编辑 / 施胜娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

管理学是一门系统地研究管理活动基本规律和方法的学科，是管理类、经济类专业的重要基础课程之一。为适应教学的需要，编者组织力量编写了《管理学基础》。

本书是面向高等院校经管类、企管类或其他相关专业的专用教材，选择的内容注重保留管理学传统知识，并尽可能地吸纳近年来管理学界的新理论、新方法。本书的教学目的在于培养学生的通用管理技能，帮助学生拓展视野，更新理念，提升素养。

本书由吴晓微、王学俊任主编，拟订编写大纲，负责总撰定稿工作，杨勇华任主审，李妍、齐星辰任副主编，秦婷婷、初瑞瑞、刘珊珊参与编写，具体分工如下：吴晓微编写第四章，王学俊编写第一章和第五章，李妍编写第二章和第六章，齐星辰编写第三章和第十章，秦婷婷编写第九章，初瑞瑞编写第七章，刘珊珊编写第八章。

本书在编写过程中，参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材和相关资料，引用了其中一些相关的内容和研究成果，恕不一一详尽说明，仅在参考文献中列出，在此谨向有关作者致以衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有疏漏、不妥之处，恳请使用本书的师生与读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理学概述	001
第一节 管理的概念和特性	002
一、管理的概念	002
二、管理的作用	004
三、管理的特性	005
四、管理的职能	007
五、管理的原则	008
第二节 管理学的研究内容和特点	009
一、管理学的研究内容	009
二、管理学的特点	011
三、管理学的研究方法	013
第三节 管理者的分类与要求	013
一、管理者的分类	013
二、对管理者的要求	015
三、管理工作的对象与范围	018
第二章 管理的形成和发展	024
第一节 早期的管理思想	025
一、产业革命前管理思想的萌芽	025
二、产业革命时期的管理思想	027
第二节 古典管理思想	030
一、泰勒的科学管理	031
二、法约尔的一般管理	035
三、马克斯·韦伯的行政组织理论	039
第三节 近代管理思想	041
一、霍桑试验和梅奥的人群关系理论	041
二、巴纳德的组织理论	045

第四节 现代管理思想	048
一、管理理论丛林	048
二、管理发展的新趋势	054
第三章 计划	061
第一节 计划的性质	062
一、计划的含义	062
二、计划的性质	062
三、计划的作用	064
四、计划的表现形式	065
第二节 计划的类型	067
一、按时间跨度分类	067
二、按计划的层次分类	070
第三节 制订计划的步骤	070
一、环境分析	071
二、确定目标	072
三、拟订各种可行性计划方案	073
四、对各种可行性方案进行评估	074
五、选择最优计划方案	074
六、拟定政策	075
七、拟订引申计划	076
第四节 目标管理	077
一、目标管理的定义	077
二、目标管理的性质	078
三、目标设立的原则	079
四、目标管理的程序	080
五、目标管理的分析	083
第五节 计划方法	090
一、滚动计划法	090
二、网络计划技术	092
第四章 管理决策	096
第一节 管理决策概述	097
一、管理决策的定义	097
二、管理决策的特点	098
三、管理决策的类型	099
四、古典决策模型和管理决策模型	102

第二节 管理决策的步骤	103
一、识别问题	103
二、明确目标	104
三、拟订备选方案	104
四、评价备选方案	104
五、选择备选方案	105
六、实施选定的方案	105
七、追踪反馈	106
第三节 管理决策的方法	107
一、定性决策方法	107
二、定量决策方法	108
第五章 组织	118
第一节 组织概述	119
一、组织的概念	119
二、组织的分类	119
三、组织工作的内容	121
第二节 组织设计	122
一、组织设计的任务	122
二、组织设计的原则	123
三、组织设计的依据与步骤	126
四、职务设计	129
五、部门划分	135
六、建立层次	139
七、职权设计	142
八、组织结构类型	145
九、人员配备	151
第三节 组织运行	156
一、组织制度	156
二、授权与分权	160
三、组织整合	162
第四节 组织变革和团队建设	164
一、组织变革的必要性与目标	164
二、组织变革的动力及阻力	164
三、组织变革的实施	167
四、团队建设	170

第六章 控制	182
第一节 控制概述	183
一、控制的概念	183
二、控制的特点	184
三、控制的作用及地位	184
四、控制的手段	186
第二节 控制的类型	189
一、控制的分类	189
二、关键控制点	194
第三节 管理控制过程	196
一、建立标准	196
二、衡量绩效	200
三、采取纠正措施	203
第四节 有效控制系统的建立	204
一、控制系统的概念	204
二、有效控制特征	205
三、有效控制的基础和前提	207
四、影响有效控制的要素	208
五、提高控制效率的措施	209
第七章 领导	213
第一节 领导的概念	214
一、领导的概念	214
二、领导工作的基本原理和原则	215
三、领导的作用	218
第二节 领导用权	219
一、权威的形成	219
二、权威的来源	222
三、权力的运用	223
第三节 关于人性的假设	226
一、从“经济人”到“复杂人”	226
二、X 理论	227
三、Y 理论	227
四、超 Y 理论和 Z 理论	228
五、对人性假设理论的分析	229
第四节 领导理论	230

一、领导理论发展的三个阶段	230
二、领导特质理论	231
三、领导行为理论	232
四、领导权变理论	237
五、领导者的素质要求	239
第八章 激励	244
第一节 激励的含义和作用	246
一、激励的含义	246
二、激励的作用	246
第二节 激励理论	247
一、内容型激励理论	248
二、过程型激励理论	252
三、行为改造型激励理论	255
第三节 激励实务	257
一、激励原则	257
二、物质激励	258
三、精神激励	259
四、激励策略	262
第九章 沟通	267
第一节 沟通及其过程	268
一、沟通的含义	268
二、沟通过程	269
三、沟通的目的和作用	272
第二节 沟通的类型	273
一、按沟通的组织系统分类	273
二、按沟通的流动方向分类	274
三、按沟通的方法分类	275
四、按沟通渠道所形成的网络分类	276
第三节 沟通的障碍及其克服	277
一、沟通的障碍	277
二、影响有效沟通的因素	278
三、有效沟通的实现	280
第十章 企业与生产管理概论	287
第一节 现代企业	287
一、企业的概念	287

二、现代企业类型	288
三、现代企业制度	289
四、现代企业的法律形式	291
五、企业管理现代化	291
第二节 生产管理概述	293
一、现代生产的形式与特点	293
二、管理的内容和任务	294
第三节 生产过程组织	295
一、企业生产过程的组成	296
二、合理组织生产过程的要求	297
三、生产类型	298
四、基本生产车间的组织形式	299
五、生产过程的时间组织	300
六、流水生产的组织	301
第四节 生产计划与控制	302
一、生产计划的概念与作用	302
二、生产计划工作的内容和原则	303
三、年度生产计划	304
四、生产作业计划	308
第五节 生产控制与现场管理	312
一、生产调度与控制	312
二、定置管理	314
三、5S 活动	316
参考文献	324

第一章 管理学概述

【学习目标】

本章主要介绍管理的概念、性质、职能，管理者的类型，以及对管理者的要求。通过本章的学习，理解管理的概念和职能，了解管理的性质和原则，熟悉管理的层次及不同层次的管理者应具备的技能和基本素质。

【案例导读】

一场关于“什么是管理的”探讨

王磊和杨毅是大学同学，学的都是管理科学与工程专业。毕业后，王磊去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作，而杨毅被学校免试推荐成为该校的硕士研究生。一晃三年过去了，杨毅又以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读管理科学与工程博士学位。王磊在当上部门经理后也来到该校参加 MBA 培训。

杨毅在办理报到手续时与王磊不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”，因此两人约定晚上来个“一醉方休”。两人在酒足饭饱之余闲聊起来，由于志趣相投，一会儿，他们就“什么是管理”的话题展开了讨论。

杨毅非常谦虚地问：“王兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但对于什么是管理我还是心存疑虑，管理学家西蒙说‘管理就是决策’，有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’，如此等等，真是公说公有理，婆说婆有理。你是从事管理工作的，那你认为到底什么是管理？”

王磊思索了一会儿，说道：“你读的书比我多，思考问题也比我深。对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我工作的经验看来，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”

“那么依你看，善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了？”杨毅追问道。

“那也不能这么说，”王磊忙回答说，“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等，那么，也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦？”杨毅继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做：今天开会，明天制定规则，后天拟订方案等。所以说，搞好管理可真不容易。”王磊深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”杨毅显得有点激动地说。

王磊想了一会儿才回答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇，管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点，管理者不是发号施令者，管理也并不就是叫别人帮你做事。管理者是‘舵手’，是‘领航员’，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。”

“……”

夜深了，王磊和杨毅并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

管理是人类有目的的活动，它广泛适用于社会的一切领域。第二次世界大战后，世界上掀起了管理的热潮，从20世纪80年代以来，我国的实务人员和理论界专业人士也对管理越来越感兴趣。现在大多数人都已懂得，只要人们参与团体为共同目标而努力，管理就起着关键的作用。管理不仅适用于营利性企业，也同样适用于政府、机关、学校、医院，或公共事业单位，无论是什么组织，若没有管理将一事无成。

第一节 管理的概念和特性

一、管理的概念

现在，人们把管理和技术并列为推动经济发展和人类社会前进的“两大车轮”。有效的管理是一个国家、一个企业，乃至任何组织走向成功的基础，正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到150年的近代历史里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

管理有许多特殊的领域，例如行政管理、经济管理、企业管理，以及各行各业、各部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容。

如人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等。一般地说，这些专门的学科都有“管理”这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。

什么是管理？虽然管理活动历史悠久，但遗憾的是，直到目前为止，“管理”一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人在研究管理时的出发点不同、视角不同。下面是一些中外学者提出的具有代表性的定义。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上、花很长的时间取得。美国的“阿波罗登月计划”曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何个人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使是像建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间方有可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能力范围。然而要真正收到这种集体劳动的效果，必须有个先决条件，即集体成员的活动必须协调一致，为此，就需要一种专门的活动来促成这个先决条件，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”该定义的出发点为：任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称为领导者。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之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性，所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上的备选方案，对备选方案进行评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调，决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任务或工作都必须经过这一决策才能完成。如果决策错误，执行得越好，造成的危害就越大。因此任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的正确与否，所以他们认为管理就是决策。

管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解，以及各管理学派的研究重点与特色。但是，也应看到，不同的定义只是观察角度和侧重点不同，在总体上对管理实质的认识还是共通的。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，本书采用如下定义：管理是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效地实现目标的社会活动。

由以上对管理概念的界定，可以分析出管理的如下要义。

(1) 管理是共同劳动的产物。没有共同劳动,人们就不会结成配合与协作关系,也不存在组织的共同目标,管理工作就成为多余。有了共同劳动,就必然存在着从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题,管理人员及其管理活动就有存在的必要。

(2) 管理的目的是有效地实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。没有共同的目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。目标不明确,管理就会无的放矢。

(3) 管理实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程,这些是一切管理者在任何管理实践中都要履行的管理职能。

(4) 管理的本质是协调。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

(5) 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。它强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最主要的是对人的管理。

二、管理的作用

英国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次得到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶把裤子剪短一点,可奶奶说眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他说,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐要去约会,而且时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的后果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。集体中每个成员的行为方向并不一定相同,在没有管理活动协调时,可能会互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也难以达到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。在当今世界,各国经济水平的高低,很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验,他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多,然而英国的生产率水平同美国相比为什么如此悬殊呢?经过进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美

国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部部长麦克纳马拉说过，“美国经济的领先地位三分靠技术，七分靠管理”。因此，美国在经济上的强大竞争力与其在管理科学上的突飞猛进显然是具有内在联系的。

美国的邓思和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也做了大量工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，几乎有 90% 的企业是因管理不善所致。

我国国有企业面临许多困难。调查显示，80% 以上的亏损企业是由于管理不善造成的。我国国有企业的改革和发展，没有轻松的道路可走，只有脚踏实地地研究、改善经营管理，建立一套现代企业管理制度，才是根本出路。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度，没有扎扎实实的管理基础工作，就不能搞现代市场经济。1996 年 7 月，朱镕基同志在一次会议中指出：“对管理的重要性宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营管理，要大力提倡振兴中国的管理科学，要总结中国管理实践的经验。”他又说：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。党中央提出了‘科教兴国’的方针，这个科学包括自然科学和社会科学两个方面，当然也包括了管理科学。现在，确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

三、管理的特性

（一）管理的二重性

管理作为共同劳动的产物，它不能脱离具体的社会历史环境而抽象地存在，也就是说，一定社会的管理无不具有科学技术的和上层建筑的二重特征，这就是通常所说的管理的二重性。

所谓管理的二重性，一方面，管理具有同生产力社会化大生产相联系的一般性质——自然属性，这种性质是一切社会化大生产所具有的客观规律，它取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，并不取决于生产关系和社会制度的性质。另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，管理是由占有生产资料的阶级实行的，是这个阶级意志的体现，是为这个阶级利益服务的。因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性即管理的二重性。

资本主义管理的社会属性是由资本主义的生产关系决定的。它的主要表现是，管理权归生产资料所有者——资本家及其代理人所有；管理的目的是榨取工人更多的剩余价值；管理是建立在阶级对抗基础上的，是资产阶级统治工人的一种手段。现代资产阶级为了实现其榨取剩余价值的目的，采取了一系列缓和阶级

矛盾的做法，但这绝不会改变资本主义管理的剥削制度。

社会主义管理的社会属性同样是由社会主义生产关系来决定的。它的主要表现是，管理的权力不再为少数资本家所有，而归社会主义劳动者掌握和执行；管理的目的，不是剥削，而是发展生产，满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，人与人之间是一种新型的社会关系，即团结一致、友爱互助、共同奋斗、共同前进的关系。

由此可见，社会主义管理的社会属性即社会性质与资本主义管理的社会性质是不同的。通常所说的管理的性质不同，主要是指管理的社会性质的本质区别。

管理的自然属性即管理具有同现代生产力和社会化大生产相关联的、适应现代化大生产的客观要求的特性，这就要求企业管理必须建立在现代化大生产的基础上，实行管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化，不断提高企业管理的现代化水平。

这些适应现代化大生产要求的管理组织生产力与社会化大生产的管理方式和方法，无论是社会主义企业管理还是资本主义企业管理都没有根本区别，是具有共性的。正因为如此，我们对外国一切先进的现代化管理方式和方法都应认真学习，不论是哪个国家的，只要是行之有效的经验，我们都要研究，并结合我国的实际情况加以应用。

马克思主义关于管理二重性的原则，是我们正确认识资本主义管理的依据，是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。对资本主义管理，一方面要学习借鉴，使其中合乎科学的部分为我所用；另一方面对它的腐败制度和思想作风，必须进行抵制和批判。那种一概排斥或原封不动地照搬、照抄的做法，都不是马克思主义态度。我们应该实事求是，从实际出发，对其认真地加以分析和研究，取其精华，去其糟粕，洋为中用，逐步形成适应社会主义市场经济体制的管理学体系。

需要注意的是，管理的自然属性和社会属性是两位一体的，不能把它们截然分开。我国的许多管理学学者把管理的自然属性称为管理的一般职能，把管理的社会属性称为管理的特殊职能。按照这种含义，管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起的，在管理的基本职能中体现出来，并一起发挥作用。例如，管理的基本职能之一是领导职能。针对不同的情况采用合理的领导方式，以提高效率是管理的一般职能，而在资本主义制度下，加强领导的目的是赚钱；社会主义的领导是为了增强大家同志式的合作关系，高效地生产，为社会主义建设服务，而不单单是为了赚钱，这是管理的特殊职能在领导职能中的体现。

（二）管理的主体是管理者

管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动，是一种职业，它符合一般的

职业要求：①从业人员必须具有专门的知识结构；②职业技能的获取需要长期的教育和培训；③进入职业时将受到控制，通常需要经过某种形式的考试；④从业人员必须遵守一定的职业道德，违反者应受到惩罚。显然，并非任何人都可以成为管理者，只有具备一定素质和技术的组织成员，才有可能从事管理工作。

（三）管理的客体是组织活动及其参与要素

组织需要通过特定的活动来实现其目标，任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的，因此，要促进组织目标的有效实现，管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源，如何合理地安排组织的目标活动。

（四）管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标。管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道，这在领导的职能中表现得尤为充分。

四、管理的职能

管理活动是人类最重要的社会活动之一，它涉及的范围最广泛，内容最复杂。但无论什么样的管理活动，都存在着共同的规律性，这就是管理职能。

管理有哪些具体职能，不同的管理学家的观点不尽相同。法约尔阐述的管理职能主要是：计划、组织、指挥、协调和控制。后人在法约尔的基础上分别从各自的角度提出了管理的职能，如孔茨将管理的职能分为计划、组织、人员配备、指导和控制等。当今大部分学者认为管理应有四大基本职能：计划、组织、领导、控制。其他分类的职能都可以看成是这四大职能的不同划分和不同表述。因此本书所讲的管理职能包括计划、组织、领导和控制。

（一）计划

计划就是确定要达到的目标并事先确定实现目标所需的活动。组织中的高层管理者、中层管理者和基层管理者都必须从事计划活动，计划的内容包括分析当前环境、预测未来、确立目标、确定组织战略，并确定实现目标所需的各种资源。任何管理活动都是从计划开始的，计划是管理的首要职能。

（二）组织

组织是对人力、物力、财力等实现目标所需资源的分配与协调。组织活动包括吸引人才、明确工作职责、资源分配及组织变革以使组织运行更有效。管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构，配备人员和整合组织力量，以提高组织的效力和应变能力。