

MANAGR-
MENT



面向独立学院的经济管理类教材

管理学系列主编 古家军

管理学

马淑文 古家军 主 编

- 透彻分析在学习过程中遇到的难点、重点 ·
- 加深对宏观经济理论的理解和掌握 ·
- 培养用经济理论分析现实经济问题的能力 ·



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

马淑文 古家军
主 编

C93

1554

面向独立学院的经济管理类教材

管 理 学

MANAGEMENT



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 马淑文, 古家军主编. —杭州: 浙江工商大学出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5178-1719-2

I. ①管… II. ①马… ②古… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 160698 号

管理学

马淑文 古家军 主编

责任编辑 郑建

封面设计 林朦朦

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 杭州五象印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 23.75

字数 439 千

版印次 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5178-1719-2

定价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

目 录

第一篇 管理学概述

第一章 管理与管理学	001
第一节 管理的概念	002
一、管理的内涵	002
二、管理的重要性	005
第二节 管理的职能与属性	008
一、管理的职能	008
二、管理的属性	010
第三节 管理者的角色与技能	011
一、管理者的角色	011
二、管理者的类型	013
三、管理者的技能	014
第四节 管理学的研究对象与方法	017
一、管理学的研究对象	017
二、管理学的学科性质	018
三、管理学的研究方法	018
第二章 管理思想与理论的发展	025
第一节 中国古代管理思想	026
第二节 西方传统管理思想	031
一、西方早期管理思想	031
二、古典管理理论	033
三、行为科学的早期理论	039
四、行为科学理论的发展	042
第三节 西方现代管理理论	043
一、管理理论丛林	043
二、管理理论的新发展	045
第三章 社会责任与管理道德	054

第一节 社会责任	056
一、社会责任的内涵及相关观点	056
二、企业社会责任的内容	057
三、企业社会责任的类型	060
第二节 管理道德观	062
一、几种典型的管理道德观	062
二、管理道德的功能	063
第三节 影响管理道德的因素	065
一、影响管理道德的因素	065
二、国际环境中的道德规范	067
三、管理道德建设	068

第二篇 计 划

第四章 决策	075
第一节 决策概述	076
一、决策的概念及特性	076
二、决策的原则	078
三、决策的类型	082
第二节 决策过程及其影响因素	086
一、决策的过程	086
二、影响决策的因素	089
第三节 决策的方法	091
一、定性决策法	091
二、定量决策法	095
第五章 计划工作与计划实施	106
第一节 计划的概念与类型	107
一、计划的概念	108
二、计划的类型	112
第二节 计划工作的程序	117
第三节 计划工作的方法	120
一、滚动计划法	120
二、目标管理法	122
三、进度计划	128

第三篇 组 织

第六章 组织设计	133
第一节 组织工作	134
一、组织工作的含义及特点	134

二、组织工作的原则	135
三、组织的类型	137
第二节 管理幅度与管理层次	143
一、管理幅度	143
二、管理层次	144
三、管理幅度与管理层次的关系	145
第三节 组织结构设计	146
一、组织结构设计概述	146
二、组织部门化	149
三、职权的划分	153
四、集权与分权	155
第七章 人员配备	163
第一节 人员配备概述	164
一、人员配备的原则	164
二、人员配备的工作内容	165
第二节 识别和甄选合格员工	165
一、人力资源规划	165
二、招聘	167
三、甄选	170
第三节 提供必需的知识和技能	172
一、岗前指导	172
二、一般员工培训	173
第四节 绩效评价	175
一、绩效评价的含义与作用	175
二、绩效评价的要求	176
三、绩效评价的内容及方法	177
第八章 组织文化与组织变革	183
第一节 组织文化	184
一、组织文化的概念及特征	184
二、组织文化的结构及内容	187
三、组织文化的功能	189
第二节 跨文化管理	191
一、跨文化管理概述	191
二、跨文化管理的策略	194
第三节 组织变革	196
一、组织变革的影响因素	196
二、组织变革的类型及内容	199
三、组织变革的阻力及管理策略	200

第四篇 领导

第九章 领导	207
第一节 领导概述	208
一、领导的内涵与作用	208
二、领导与管理	209
三、领导与权力	210
第二节 领导理论	212
一、行为理论	212
二、权变理论	218
第三节 领导者素质和领导艺术	221
一、领导者素质	221
二、领导艺术	223
第十章 激励	228
第一节 激励概述	229
一、激励与人性假设	229
二、激励的过程模式	232
三、激励的作用	234
第二节 内容型激励理论	235
一、马斯洛的需要层次理论	235
二、赫兹伯格的双因素理论	237
三、麦克莱兰的需要理论	238
第三节 过程型激励理论	239
一、期望理论	240
二、公平理论	241
三、目标设定理论	243
四、强化理论	243
第四节 激励的方法与艺术	245
一、有效激励的基本原则	245
二、常见的激励方法	247
第十一章 沟通	256
第一节 沟通概述	258
一、沟通及沟通基本过程	258
二、沟通在组织中的作用	260
三、沟通类型	262
第二节 人际沟通	264
一、人际沟通及人际沟通网络	264
二、人际沟通障碍及有效沟通的策略	265

第三节 组织沟通	268
一、组织沟通分类	269
二、不同领导行为下的组织沟通方式	272
三、组织沟通障碍及有效沟通策略	274
四、组织沟通中的冲突管理	276

第五篇 控 制

第十二章 控制理论	282
第一节 控制概述	283
一、控制及其必要性	283
二、控制的基本内容	285
三、控制与计划的关系	286
第二节 控制的基本类型	286
一、根据确定控制标准 Z 值的方法不同分类	286
二、按照控制发生在管理过程的时间分类	288
第三节 控制过程	290
一、确立标准	291
二、衡量实际绩效	293
三、纠正偏差	296
第四节 有效控制的原则	299
一、灵活性与及时性相结合的原则	299
二、重点控制与全面控制相结合的原则	300
三、客观性与准确性相结合的原则	300
四、有效性与经济性相结合的原则	301
第十三章 管理控制方法	305
第一节 预算控制	306
一、预算的种类	306
二、预算的编制方法	307
三、预算控制的优缺点	308
第二节 比率分析法	310
一、财务比率	310
二、经营比率	311
第三节 审计控制	312
一、外部审计	312
二、内部审计	312
三、管理审计	313
第四节 平衡积分卡	314
一、平衡积分卡的内容	314

二、平衡积分卡的实施	317
------------------	-----

第六篇 创 新

第十四章 创新管理	322
第一节 创新职能概述	324
一、创新的含义及创新职能	324
二、创新的特征与作用	327
三、创新的基本类型	329
第二节 企业创新的管理实践	332
一、企业创新的动因	332
二、企业创新的主体	333
三、企业创新的模式	335
四、企业创新的障碍及有效管理	336
第十五章 管理面临的新挑战	341
第一节 信息挑战	342
一、信息技术相关概念	343
二、大数据的到来	345
第二节 新型人才管理的挑战	347
一、新生代员工的管理挑战	347
二、知识型员工的管理挑战	349
三、工作/家庭平衡的管理挑战	351
第三节 知识管理	353
一、知识管理的概念	353
二、知识管理的原则	354
三、知识管理的过程及模式	355
第四节 全球化视野下的新管理	357
一、绿色管理	357
二、和谐管理	360
后 记	368
参考文献	369

第一篇 管理学概述

第一章 管理与管理学

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·B. 赫尔茨

【学习目标】

1. 掌握管理的概念、特征、职能和性质
2. 理解管理的起源
3. 熟悉管理者的角色和技能
4. 了解管理学的学科特点及其学习方法

导入案例

有位新房主,买了栋带大院的房子,他一搬进去,就对院子全面修整,杂草杂树一律清除,改种自己新买的花卉。某日,原先的房主回访,进门后大吃一惊地问,那些名贵的牡丹哪里去了?这位新房主才发现,他居然把牡丹当草给清除了。

后来他又买了一栋房子,虽然院子更杂乱,但他按兵不动。后来,冬天里以为是杂树的植物,春天里竟开了繁花;春天以为是野草的,夏天却是个个锦簇;半年都没有动静的小树,秋天居然红了叶。直到暮秋,他才认清哪些是无用的植物而大力铲除,并使所有珍贵的草木得以保存。

在管理实践中,企业就好像一个大花园,员工就是其间的珍木,珍木不可能一年到头开花结果,管理者在企业经营中只有经过长期的观察,才能发现人才、用好人才!

请思考 从这个小故事中,你如何体会管理的艺术?

第一节 管理的概念

管理活动是人类活动中最基本、最重要的活动之一,它与人类的历史一样久远。18世纪中期的产业革命产生了工厂和企业,开始了企业管理实践。在长期的企业管理实践基础上,一门以研究企业管理理论为主,对其他类型组织同样具有指导意义的学科——管理学诞生了。

一、管理的内涵

“管理”一词,在西方源于意大利语(Mangiare)和法语(Manage),原意是“训练和驾驭马匹”。英语“管理”(Manage)很可能源于法语,经过长期的演变,才具有“处理”“经营”“办理”等多种含义。关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一,可谓众说纷纭,其中具有代表性的有:

“科学管理之父”弗雷德里克·W·泰勒(Frederick Winslow Taylor):管理就是要确切地知道要别人做什么,并注意使他们用最好、最经济的办法去做。

亨利·法约尔(Henry Fayol):管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon):管理就是决策。他认为管理是制定和贯彻决策的活动,决策是否科学和贯彻是否有效,关系着管理的全部命运,即决策的成败关系到组织的生死存亡。在组织管理中,最大的失误是决策失误,最大的效益往往也是决策效益。

玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett):管理是通过其他人来完成工作的艺术。

帕梅拉·刘易斯(Pamela Lewis):管理是有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz):管理是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地实现预定目标,并为实现预定目标而进行的计划、组织、人员配备、领导和控制。

现代管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker):管理就是界定企业的使命,并激励和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,两者的结合就是管理。从根本意义上讲,管理意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯和传统,用合作代替强制。归根结底,管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于“逻辑”,而在于“成果”。

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins):管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效率的过程。

周三多、陈传明和鲁明泓:管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。

综上所述,众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别,但从本质上说对于管理的认识却是相通的。我们认为以上定义包含以下5层含义:

(1)管理的目的是为了实现组织的预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

(2)管理的核心问题是协调。协调是使每一个人的努力与组织的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(3)管理的载体是组织。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

(4)协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的管理最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配也都是以人为中心进行的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要,因此社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰等都会对协调活动产生重大影响。

(5)管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。效率涉及组织是否“正确地做事”,即不浪费资源。效果涉及组织是否选择“正确的事”去做。从效率和效果来看,效果更重要。拿足球运动员来说,足球运动员跑步速度快,满场飞,效率高,但就是不进球,无效果,一切都无意义。可见,仅仅有效率是不够的,管理者更应关注事情的效果,效果涉及组织目标的实现,在有效果的前提下讲效率。我们可以用图来表示它们之间的关系,如图 1-1 所示。

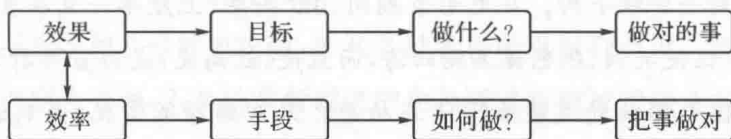


图 1-1 管理追求效率和效果

专栏 1-1

富士康的 N 连跳。1 个、2 个、3 个……12 个,已经没有人敢预测在富士康跳楼的年轻生命最终会定格在哪个数字上,这个全球最大的代加工工厂就像被诅咒了一般。

从富士康开出的工资、保险、年假、加班制度等硬性指标来看,这确实是一家符合规定的外企。没有违法用工,而且,每日都有数千人排队求职想进入富士康。或许,我们应该寻找更深层次的原因。

在富士康,工业化生产流水线做到了极致,人的自由意志、情感需求、精神追求,均不在企业的考虑范围。在富士康,每个动作被精确计算,人和流水线融为一体,以达到劳动力利用的最大化。工人就像是被植入了电脑芯片的智能零件,每天都按规定的指令程序,到固定的地方吃饭、上班、睡觉。在这样的企业里,工人完全没有正常的家庭和社会生活。

这种机械作业、军事化管理下的流水线生活,严重伤害了工人的身心健康,而在工人劳动能力下降之后,他们很快就被淘汰出工厂,企业会另外招聘年轻力壮的工人。在富士康,员工大多数都是20岁以下的年轻人。这就是“泰勒制”对工人的异化摧残。

资料来源:李铁.如果“该死”的富士康真的死了.读报参考,2010(17).

小思考 你认为富士康的管理哪里出了问题?

专栏 1-2

电影《红高粱》在德国举行首映式时,走的是“以智取胜”之路。我国电影代表团经过精心设计,在首映式上别出心裁地向每位观众免费赠送了一件成本只有1.5元的红色粗布对襟小褂,背后印有“红高粱”3个汉字。这一精心设计,竟收到了意想不到的效果。电影散场后,外国观众纷纷把红小褂穿在身上,无论是影院还是街头,到处可见红小褂。没有得到红小褂的德国人也纷纷涌入影院,希望目睹《红高粱》,得到一件红小褂。在电影节期间,《红高粱》上座率一直在直线上升,一炮打响。这不仅使巩俐、张艺谋名扬四海,而且使《红高粱》成为首部打动世界的中国电影,为中国电影业的发展立下汗马功劳。只有那种低消耗、高利润的发展策略,才是组织全胜的经营战略。

管理启示 现代管理过程学派的观点,管理体现的是一种经营职能。目的在于以很少的投入取得较多的产出,管理就是谋取利润,以最小的代价获取最大的效益。也就是说管理过程就是实现低耗费、高成就的过程,就是把资源的利用降到最低限度,而把目标实现提到最高的程度。效率加效果就是效益,即提高效益,追求效果。

二、管理的重要性

(一)管理的普遍性

1. 管理的历史渊源流长

人类社会的初级阶段是氏族社会,在氏族社会中,人们联合起来与大自然、与猛兽做斗争,在此过程中就已经形成了管理活动,如当时议事会的组织及选举和撤换酋长,讨论生产活动安排及产品分配;酋长指挥部署劳动及抵御外侵;等等。从历史记载的古今中外的管理实践来看,素以世界奇迹著称的埃及金字塔、中国的万里长城等,其宏伟的建筑规模不仅是劳动人民勤劳智慧的结晶,也是历史上伟大的管理实践,这些浩大的工程,就是人类杰出的管理和组织能力的力证。

2. 管理渗透到现代社会生活的方方面面

管理既是成果的要素,也是失败的根源。在现代社会中,管理无处不在、无时不在。可以这样说,凡是存在组织的地方,就存在管理。人们不断地管理着国家、政府、企业、学校和医院;管理着部门、业务、家庭和事业;管理着时间、行为、信息和资源等。

按组织的性质分,有政治管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理、家庭管理等。按组织的层次分,有宏观管理和微观管理。所谓宏观管理,就是规模比较大、层次比较高的组织管理,如整个国家或地区的国民经济管理;所谓微观管理,就是规模较小、层次较低的组织的管理,如企业管理、学校管理、俱乐部管理、家庭管理等。宏观管理与微观管理的区分是相对的,对于整个国民经济来说,企业管理属于微观范畴,但对于一个较大的企业来说,例如拥有许多分厂或车间的公司,则公司的决策、组织等管理活动又属于宏观范围。

3. 管理关系到每个人的切身利益

我们生活在各种各样的组织中,要和各种各样的组织打交道。现实中不是管理别人就是被别人管理,不是扮演管理者的角色就是扮演被管理者的角色。一个管理有素的家庭、学校、企业可使人终身受益,相反,管理不善的组织往往会给人以烦恼和损害。

(二)管理的必然性

管理活动是必然存在的,主要体现在以下 3 个方面。

1. 管理是群体活动的产物

组织是一个由人组成的集合体,这些人共同进行活动,如果没有管理必然杂乱无章。因此,为了保障活动有序进行,获得有效成果,就必然进行组织和协调,这些

都是管理的范畴。

2. 资源的有效配置需要管理

个人或组织的活动,都是建立在对资源的利用上,但是世界上的资源都是稀缺的,作为资源使用者的组织,使用资源是要支付成本的。面对资源的相对稀缺性,组织必须合理有效地配置极其有限的各种资源,以最大限度地发挥其效用。

3. 目的性活动需要管理

任何组织活动都具有强烈的目的性,而组织愿景、目标的实现有赖于组织成员的努力,有赖于组织的谋划、协调和控制。因此,管理是组织目的性活动的客观要求。

(三)管理是促进社会经济发展的最基本的要素

1. 管理是一种生产力

生产力可以理解为人们运用各种资源获取物质财富的能力。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调,可以完成分散个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费,获取较多的物质财富。众所周知,大多数生产活动,特别是较大的工程(如修铁路、建跨海大桥、建发电站等)和现代工业生产(如炼钢、汽车制造等),只有许多人协作才能完成,而协作劳动离开统一的管理,根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

2. 管理是促进社会经济发展和进步的动力源

世界各国的经验证明,现代管理是社会进步和经济发展的重要因素。现代管理学大师德鲁克指出,管理是促进社会经济发展的最基本的因素。所谓发展中国家,并非是资源落后,而是管理落后。经济发展固然需要丰富的经济资源和发达的技术,但是最需要的还是管理的能力,即合理组织和利用资源及技术的能力。可以说,管理是社会进步的另一个不可忽视的因素。20世纪初,美国逐渐超过当时号称世界第一强国的英国成为西方各国的盟主,并不是英国在技术和工艺方面比美国落后很多,而是英国的组织和管理水平比美国要低很多。到了20世纪七八十年代,日本的经济发展超过了美国,他们横扫英国的摩托车产业,超越美国和德国的汽车生产,抢夺瑞士的钟表市场,打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势,原因就在于日本成功地建立了先进的管理体系。

在当代,人们普遍认为先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。还有人认为,管理是现代社会文明发展的3大支柱之一,它与科学、技术三足鼎立。这一点已被许多国家的发展经验所证明,虽然科学

技术进一步决定了社会生产力水平,从而推动指挥发展的进程,但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进科学技术的作用就无法得到充分的发挥,而且还有可能阻碍社会生产力的提高。这些都表明管理在现代社会的发展中有着重要的地位。

当前,包括我国在内的发展中国家都面临着如何实现现代化的课题。而发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难,因此,发展中国家大都从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程。然而,严酷的现实是,有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展,管理水平落后常常成为这些国家实现经济腾飞的严重障碍,引进的资金往往被浪费,设备和技术往往得不到有效的利用。所以,要促进经济发展和社会进步,当务之急是提高管理水平。

(四)管理是一个组织生存和发展的重要条件

管理的作用犹如组织的神经系统,众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说,其道理也一样。以经济管理为例,它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源的合理比例的一个有机整体,显然,如没有科学的管理,分工协作就难以实现,比例和节奏更无法保证,社会生产必然陷入一片混乱。管理有方的组织,像中国华为公司、德国西门子公司、韩国三星集团等都赢得了顾客的忠诚、获得了增长和繁荣。而那些管理不善的组织,如英国巴林银行、日本住友银行、中国三株口服液公司等,因管理不善企业生存受到威胁。可以说,90%以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏管理经验。

管理知识总的来讲是来源于经验,这个经验包括直接经验和间接经验,直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的,而间接经验是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力,关键在于把这两种经验有机地结合起来,而管理学的学习正是获得他人成功经验最有效的、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法,然后在实践中因地制宜运用这些知识来指导自己的工作,与过去那种完全凭权威、凭直觉和自己摸索出的零散经验进行管理的方式相比,往往效果事半功倍。

人类社会进入 21 世纪,全球的政治、经济、文化格局发生了巨大的变化,世界正进行着全新的整合,市场竞争更为激烈,组织及其管理的发展面临新的环境、机遇和挑战。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,比起过去和现在,管理在未来社会中的地位将更加重要。

第二节 管理的职能与属性

一、管理的职能

管理的具体职能是指管理者为了实现有效管理所必须开展的基本活动,它是从具体方面回答管理是“做什么”和“怎么做”的问题。最早系统提出管理具体职能的是法国管理学者、大企业家法约尔。他在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中指出:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”即“五职能学说”,这是比较传统和权威的看法。自法约尔提出5种管理职能以来,不同时期的管理学家对管理职能的看法亦不相同。

许多新的管理理论和管理实践一再证明:计划、组织、领导、控制和创新这5种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

(一)计划

计划是管理过程中的首要职能,它对未来事件做出预测,以制订行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程,重点要解决好两个基本问题:一是目标的确定问题。如果目标选择不对,计划再周密具体也枉费心机,这是计划的关键;二是进程的时序,即先做什么,后做什么,可以同时做什么,均不能错位,这是计划的准则。换言之,管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标,决定实现这种目标的行动方案,从而为管理活动提供基本依据。因此,计划职能是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。

(二)组织

组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。组织工作是为了提高人员合作的效率,使整个组织协调运转而对管理系统拥有资源的职责、权限和相互关系进行有序安排的过程。为此,组织工作应根据工作的要求与人员的特点来设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,应用制度规定各成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构。它有两个基本要求:一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责并建立一个统一的组织系统;二是按实际目标的计划和进程,合理地组织人力、物力和财力并保证它们在数量和质量上相互匹配,以取得最佳的经济和社会效益。

(三)领导

计划与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实