

高等学校经济与工商管理系列教材

管理学

GUAN LI XUE

赵继新 主编
吴永林

- 核心理论
- 操作实务
- 案例精选



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

高等学校经济与工商管理系列教材

管 理 学

赵继新 吴永林 主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书是高等院校经济与管理专业核心课程系列教材之一。全书按管理职能分6篇18章,分别是导论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇、创新篇。在整体逻辑安排上,坚持以管理的五大职能为重点,在体系上重新整合,每一篇就是一大管理职能,其中每篇中的各章都是围绕这一职能进行从理论到操作层面的深入阐释。在具体章节安排上,设计了学习目标、开章案例、操作实务、管理误区、前沿展望、引申阅读材料、案例分析、思考题等灵活性版块,力求实现轻松引入话题,严谨介绍理论,灵活实践应用,提高管理技能的目标,做到理论性、应用性、现实性和前瞻性的有机结合。

本书定位是高等院校经济与工商管理专业管理学教材,同时可以用作MBA和企业管理专业研究生的参考读物,也可以供企业管理人员培训及实践参考。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/赵继新,吴永林主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2006.9
(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 7-81082-741-3

I. 管… II. ①赵… ②吴… III. 管理学-高等学院-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第081573号

责任编辑:吴嫦娥

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京市梦宇印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:27.75 字数:622千字

版 次:2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-81082-741-3/C·24

印 数:1~4000册 定价:38.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn。

前 言

管理学作为高等院校经济与管理类专业的核心课程，几乎是每所院校的必修课，甚至是管理专业学生的第一门专业入门课程。因此，编写一本什么样的教材才能既调动学生专业兴趣，使其感到管理的实用性，又可以奠定坚实的专业基础，为后续专业课程学习提供理论指导，就成为本教材体系和内容安排的突破口。多年的管理学教学实践使我们感到，达到上述两个目的并不容易。在众多版本的管理学教材中，紧密围绕管理职能，并把管理职能与操作技能，特别是结合目前管理发展实践，提出管理如何应用的并不多，学生感到“空”、“虚”的问题并未得到很好地解决。针对这一情况，为解决管理学理论和实践脱节问题，我们紧密围绕管理职能，就管理职能的理论、方法、操作及应用等方面编写这部教材，这也是萌发编写本教材的初衷和指导思想。

全书按管理职能分6篇，分别是导论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇、创新篇，每一篇又围绕这些管理职能的基本概念、基本理论、基本方法和操作程序进行章节设计，实现从基本层面到应用层面的阐释。按着这一思路，导论篇包括管理与管理学、早期管理思想、管理思想的演进3章，主要介绍管理的基本内容和管理思想及管理理论的演变过程，介绍管理科学的脉络。计划篇包括计划、决策、目标管理3章，从计划的概念到计划制定及决策方法和计划落实（目标管理）作了全面阐述。组织篇包括组织基础、组织设计、组织力量的整合和组织变革4章，涵盖组织职能的相关理论、组织设计的方法、正式组织与非正式组织及组织变革的类型与方法及趋势等内容。领导篇包括领导概论、激励理论、沟通3章，从领导的本质意义上阐释领导理论，并运用沟通、激励两个重要方面体现领导的作用和地位。控制篇包括控制和控制方法及危机管理2章，从理论到应用层面详细阐述了控制职能及应用。创新篇包括创新职能、企业技术创新和企业组织创新3章，实现了从创新理论到技术和组织创新应用层面的概括。

本书的主要特色体现在以下两个方面。

1. 逻辑体系安排新颖、灵活。为提高学生学习兴趣和学以致用能力，我们在教材体例上做了全新安排，用学习目标、开章案例、理论链接、操作实务、管理误区、前沿展望、引申阅读材料、案例分析等灵活性内容，把“死板”的管理学“搞活”。“学习目标”使读者很便捷地做自我检查；“开章案例”轻松地把读者带进管理世界；“理论链接”目的是构建管理体系；“实务操作”增强了操作技能，也让读者认识到管理的效用；“管理误区”用前人的经验警示后来者不犯同样的错误；“前沿展望”介绍给读者最新的管理进展。这样的逻辑体系既方便读者阅读，又使读者感到实用。

2. 内容安排既重基础，又重前沿；既重理论，更重实践。在内容安排上，紧紧结合管理的职能，除对现有理论做详细介绍外，还针对管理理论发展的最新成果和未来趋势做出介绍，做到与时俱进。同时，管理学是一门理论性和实践应用性都非常强的一门科学，因此，我们在内容安排上既重视管理理论的介绍，目的是让读者有完整的理论体系，构建管理理论框架；同时更注重管理技能的提升，在每一个管理职能下，都设计相应的操作层面的内容，目的是提高其实践能力。

编 者
2006年8月

目 录

第 1 篇 导 论

第 1 章 管理与管理学	(1)
◇ 学习目标	(1)
◇ 开章案例	(1)
1.1 管理的概念与特征	(2)
1.2 管理的职能	(6)
1.3 管理的层次	(7)
1.4 管理的原则、内容和方法	(12)
1.5 学习管理的重要性	(19)
◇ 基本思考题	(20)
◇ 案例分析	(20)
◇ 补充阅读材料	(22)
第 2 章 早期管理思想	(23)
◇ 学习目标	(23)
◇ 开章案例	(23)
2.1 中国早期管理思想	(23)
2.2 西方早期管理思想	(30)
2.3 如何看待早期管理思想	(36)
◇ 基本思考题	(37)
◇ 案例分析	(37)
◇ 补充阅读材料	(38)
第 3 章 管理思想的演进	(39)
◇ 学习目标	(39)
◇ 开章案例	(39)
3.1 古典管理理论	(39)
3.2 行为科学理论	(48)
3.3 现代管理科学理论	(52)

3.4 当今管理理论的新进展	(62)
◇ 基本思考题	(66)
◇ 补充阅读材料	(66)

第 2 篇 计 划

第 4 章 计划	(67)
◇ 学习目标	(67)
◇ 开章案例	(67)
4.1 计划的概念与作用	(68)
4.2 计划的类型和表现形式	(72)
4.3 计划的原则	(76)
4.4 计划编制的程序和方法	(78)
◇ 基本思考题	(81)
◇ 案例分析	(81)
◇ 补充阅读材料	(82)
第 5 章 决策	(83)
◇ 学习目标	(83)
◇ 开章案例	(83)
5.1 决策的概念和类型	(84)
5.2 决策的过程	(88)
5.3 决策的影响因素和决策的原则	(92)
5.4 决策的方法	(96)
5.5 群体决策与个体决策	(103)
5.6 决策的误区及预防	(109)
◇ 基本思考题	(110)
◇ 案例分析	(111)
◇ 补充阅读材料	(112)
第 6 章 目标管理	(113)
◇ 学习目标	(113)
◇ 开章案例	(113)
6.1 目标概述	(114)
6.2 目标管理基础	(123)
6.3 目标管理的基本程序及其评价	(126)

◇ 基本思考题	(133)
◇ 案例分析	(133)
◇ 补充阅读材料	(137)

第 3 篇 组 织

第 7 章 组织基础	(138)
◇ 学习目标	(138)
◇ 开章案例	(138)
7.1 组织的界定	(139)
7.2 组织素质与组织共同愿景	(147)
7.3 组织结构	(152)
◇ 基本思考题	(161)
◇ 案例分析	(161)
◇ 补充阅读材料	(162)
第 8 章 组织设计	(163)
◇ 学习目标	(163)
◇ 开章案例	(163)
8.1 组织设计基础	(164)
8.2 组织设计的内容	(173)
8.3 组织结构的具体形式及选择	(180)
◇ 基本思考题	(192)
◇ 案例分析	(192)
◇ 补充阅读材料	(193)
第 9 章 组织力量的整合	(194)
◇ 学习目标	(194)
◇ 开章案例	(194)
9.1 直线与参谋	(195)
9.2 集权与分权	(198)
9.3 授权	(201)
9.4 正式组织与非正式组织	(204)
9.5 委员会	(210)
◇ 基本思考题	(212)
◇ 案例分析	(212)

◇ 补充阅读材料	(214)
第 10 章 组织变革	(215)
◇ 学习目标	(215)
◇ 开章案例	(215)
10.1 组织变革的动因和目的	(216)
10.2 组织变革的内容和过程	(218)
10.3 组织变革的方式	(223)
10.4 组织变革的阻力及克服	(226)
10.5 组织变革的趋势	(230)
◇ 基本思考题	(232)
◇ 案例分析	(233)
◇ 补充阅读材料	(234)

第 4 篇 领 导

第 11 章 领导概论	(235)
◇ 学习目标	(235)
◇ 开章案例	(235)
11.1 领导的性质	(236)
11.2 领导理论	(241)
11.3 领导艺术	(251)
◇ 基本思考题	(258)
◇ 案例分析	(258)
◇ 补充阅读材料	(259)
第 12 章 激励理论	(260)
◇ 学习目标	(260)
◇ 开章案例	(260)
12.1 激励原理	(261)
12.2 激励理论介绍	(263)
12.3 激励实务	(273)
◇ 基本思考题	(283)
◇ 案例分析	(283)
◇ 补充阅读材料	(285)

第 13 章 沟通	(286)
◇ 学习目标	(286)
◇ 开章案例	(286)
13.1 沟通原理	(287)
13.2 沟通的障碍与消除	(301)
13.3 冲突管理	(304)
◇ 基本思考题	(307)
◇ 案例分析	(308)
◇ 补充阅读材料	(309)

第 5 篇 控 制

第 14 章 控制	(310)
◇ 学习目标	(310)
◇ 开章案例	(310)
14.1 控制的原理	(311)
14.2 控制的类型	(317)
14.3 控制过程	(324)
14.4 有效控制系统	(331)
◇ 基本思考题	(336)
◇ 案例分析	(337)
◇ 补充阅读材料	(338)
第 15 章 控制方法及危机管理	(339)
◇ 学习目标	(339)
◇ 开章案例	(339)
15.1 控制模式	(340)
15.2 预算控制方法	(345)
15.3 非预算控制方法	(350)
15.4 危机管理与控制	(357)
◇ 基本思考题	(364)
◇ 案例分析	(365)
◇ 补充阅读材料	(366)

第 6 篇 创 新

第 16 章 创新职能	(367)
◇ 学习目标	(367)
◇ 开章案例	(367)
16.1 创新的必要性及内容	(368)
16.2 创新管理的组织过程	(375)
16.3 创新管理的实施	(381)
◇ 基本思考题	(385)
◇ 案例分析	(386)
◇ 补充阅读材料	(389)
第 17 章 企业技术创新	(390)
◇ 学习目标	(390)
◇ 开章案例	(390)
17.1 技术创新的内涵和贡献	(391)
17.2 技术创新的过程及模型	(394)
17.3 技术创新的战略及其选择	(396)
◇ 基本思考题	(407)
◇ 案例分析	(407)
◇ 补充阅读材料	(409)
第 18 章 企业组织创新	(410)
◇ 学习目标	(410)
◇ 开章案例	(410)
18.1 企业制度创新	(411)
18.2 企业文化创新	(414)
18.3 学习型组织	(421)
◇ 基本思考题	(426)
◇ 案例分析	(426)
◇ 补充阅读材料	(429)
参考文献	(430)
后记	(433)

第 1 篇 导 论

第 1 章 管理与管理学

学习目标

- ❖ 清楚什么是管理，管理为什么重要
- ❖ 掌握管理的性质、对象
- ❖ 明确管理的职能有哪些
- ❖ 要学好管理可以采取什么研究方法
- ❖ 怎样从学习管理中获得收益

基本概念

管理 管理者 人本管理 管理角色 效果 效率 人际沟通技能 概念 决策技能

开章案例

分粥中的学问

有一个由 7 人组成的小团体，其中每个人都是平凡而平等的，但都不免自私自利，因此，他们想通过制定一项制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具，于是，大家想出了各种办法。

第一种办法：指定一个人负责分粥事宜。但很快大家发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果却总是主持分粥的人碗里的粥最多、最好。

第二种办法：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余 6 天都得忍饥挨饿。大家都认为这种办法造成了资源浪费。

第三种办法：大家选出一个信得过的人主持分粥。开始这位品德高尚的人还能公平分粥，但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分了。

第四种办法：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上是能做到了，但由于监督委员会经常提出种种议案，而分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

在上述种种办法都没有有效解决这一简单的分粥问题后，他们不得不求助于管理大师。大师给了他们一个最简单的方案：每个人轮流值班分粥，但是分粥的那个人必须最后一个领粥。于是，令人惊奇的结果出现了：7只碗里的粥每次都一样多。因为每一个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同的话，那他确定无疑将享用那份最少的。

所以，著名管理大师彼得·德鲁克说：“管理，从基本上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。”

☞ 从这一案例中我们看到，只要是在一个群体中，哪怕是简单的一件分粥工作，没有管理技术，不实施管理，也难以做到公平公正，难以实现最初设想的目标。因此，管理作为一门科学，具有其独特的重要性。

1.1

管理的概念与特征

正如上面的案例我们看到的那样，任何一项活动要做到有效率，并取得较好的、令人满意的效果，就需要管理。管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。那么究竟什么是管理呢？

1.1.1 管理的概念

自19世纪末20世纪初管理学开始形成以来，学术界对管理的概念提出了多种解释，有的从管理的职能角度，有的从管理的目标角度，有的从管理的实践角度，虽然各种说法不尽相同，但总的来看，这些对管理概念的界定是对管理的不同解释，这是和管理实践和管理理论的发展密不可分的。比如哈罗德·孔茨认为，管理是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效率地完成既定目标的过程；斯蒂芬·P·罗宾斯认为，管理是指管理者同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程；路易斯·古德曼·厄特认为，管理就是切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程；西蒙认为管理就是决策，强调决策在管理过程中的重要性。从这些概念中，我们看到，这些定义是从不同的角度描述了管理活动的特征，虽然各有道理，但都或多或少地带有某种程度的局限性。

综合上述观点，我们认为，所谓管理，就是为了有效实现组织目标，由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导、控制与创新的过程。

1.1.2 管理的特征

从对管理概念的界定中，我们不难总结出管理应具备以下特征。

1. 管理的目的

管理的目的是有效地实现组织的目标。

管理本身不是目的，管理的目的是有效实现组织的目标。而组织和成员竭力实现的最重要的目标就是实现卓越绩效，即为消费者提供他们所需要的各种产品和服务。在这里应重点

理解“有效”问题，管理的“有效性”体现在两个方面：一是为达到一定目标的资源被利用情况和产出能力的尺度，即“效率”；二是衡量管理者所选择的组织目标的适宜程度及组织目标实现程度的一个尺度，即“效果”。只有高效率和高效果才是有效管理。效率、效果与管理的关系见图1-1。

<p>低效率/低效果</p> <p>管理者目标选择错误，利用资源不充分 结果：低质量的，且顾客不需要的产品</p>	<p>高效率/高效果</p> <p>管理者目标选择正确，并充分利用资源以实现组织目标 结果：产品是顾客需要的，且质量、价格都合适</p>
<p>低效率/高效果</p> <p>管理者目标选择正确，但不善于利用资源实现组织目标 结果：产品是顾客需要的，但因为太贵而买不起</p>	<p>高效率/低效果</p> <p>管理者目标选择不当，但资源利用充分 结果：高质量的产品，但顾客不需要</p>

图1-1 效率、效果与管理有效性关系

2. 管理的主体

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管理活动的管理者。

作为一种劳动分工，管理活动是一种专门活动，是一种专门职业，必须具有相应的管理知识和能力才胜任管理工作，成为一名管理者。把这种专门的知识 and 技能叫作管理技能。技能是来源于知识、信息、实践和资质的特殊能力，一般管理者需要具备的个人技能分为三类：技术技能、人际和沟通技能、概念和决策技能。

① 技术技能。是执行一项特定的任务所必需的那些能力。也就是说，技术技能与一个人所从事的工作有关。例如编制计算机程序、撰写财务报告、分析市场统计数据、起草法律文件、设计图纸等。对于管理者来说，就是要掌握和运用各种管理技术，并普遍熟悉和了解本部门及其他组织有关部门所从事的技术项目。管理技术中包括决策技术、计划技术、诊断技术、组织设计技术、评价技术等。技术技能通常通过学校专业教育或组织内部的在职培训获得。

② 人际和沟通技能。这一技能关系到管理者与人友好合作的能力，通常也叫“人的技能”，因为管理者大部分时间是与人打交道，必须与形形色色的人交往，因此，必须具备与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。人际技能是一个人以合适的方式与人沟通的能力。由于管理是一种群体性的工作，因此对于管理者来说，表达能力、协调能力和激励能力都是非常重要的。

③ 概念和决策技能。涉及管理者认识复杂动态问题，发现影响问题的许多冲突因素并为组织和其他利益相关者解决问题的能力。在任何既定的环境中，有众多的影响因素，要了解某一事件是如何影响和怎样受到其他因素的影响，需要很高的概念技能。作为一名管理

者，需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素之间的相互关系，抓住问题的实质，并迅速决策，这就需要更频繁地应用概念和决策技能。

有效管理者必须具备这三种技能，任何一种管理技能的缺失都有可能导致管理的失败。小型公司创办者面临的一个最多问题就是缺乏恰当的概念和人际技能，具有技术技能的创业者往往不知道如何成功地进行风险管理。同样，从事技术的专家在向管理岗位转换的过程中面临的一个最大问题是缺乏有效的人际技能。管理的技能、角色和职能紧密相关，一个合格的管理者总是在角色转换中不断接受新的教育培训，以发展自己的技能，只有这样才能适应当今不断变化、竞争越来越激烈的社会。不同管理层次要求的管理技能如图 1-2 所示。

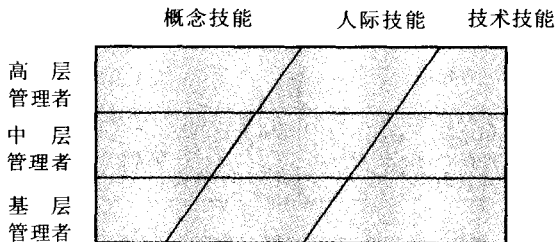


图 1-2 不同管理层级要求不同的管理技能

3. 管理的客体

管理的客体是组织活动及其参与要素。

作为一项活动，管理的客体就是管理的对象，管理的对象是一切可以调用的资源。组织需要通过特定的活动来实现组织目标，而任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的，包括人、财、物等资源。这些资源就是管理的客体，其中最重要的管理客体是人力资源。

4. 管理的内容

管理活动的内容就是管理职能的发挥，包括信息获取、决策、组织、领导、控制、创新等多项职能，其中计划、组织、领导、控制是管理的基本职能。管理是一系列相互关联、连续进行的活动，即计划、组织、领导、控制，从而建立起管理的框架。

1.1.3 管理的属性

管理学的属性主要体现在两个方面：一是基于生产力水平决定的自然属性和基于不同生产关系决定的社会属性，即管理的二重性；二是基于管理科学本身的科学性和基于管理实践应用层面的艺术性。

1. 自然属性和社会属性

管理的二重性，是指管理的自然属性和社会属性。一方面，管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物等资源的配置、利用过程；另一方面，管理是人类的的活动，而人类必然生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，要受生产关系的制约和社会文化的影响。

首先,管理的自然属性是一种不以人的意志为转移,也不因社会制度意识形态而有所改变的客观存在。管理理论揭示了自然客观规律,并创造了与这一规律相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法和手段,才能有效保证组织的顺利运行。管理的自然属性体现在两个方面:一方面,管理是社会劳动过程的一般要求,另一方面,管理在社会劳动中具有的特殊作用,只有通过管理才能实现劳动过程所必需的各种要素的组合,这和生产关系、社会制度没有直接关系。

其次,管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

最后,管理的自然属性和社会属性之间是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能独立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式了。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性和艺术性

关于管理的科学性和艺术性问题,这两方面哪一个更重要的争论自从管理学诞生以来就没有停歇过,实际上,管理是科学性和艺术性的统一。

① 管理的科学性。管理学是一门科学,因为其具有科学的特点。首先,管理具有客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,这是从客观实际出发,揭示管理活动的客观规律,因为这一规律是对事物及其规律的真实反映,任何人都不可违背,是一种客观存在。其次,管理具有实践性。管理是从实践中产生并在实践中得到发展的一门学科,管理的很多内容和理论是人们多年实践的总结,并通过实践的检验上升为理论。再次,管理具有系统性。经过多年的发展,管理已经形成了完整的逻辑体系和理论,这一理论是经过检验得到证实的。最后,管理具有发展性。随着管理实践的深入和组织竞争的多样性,管理肯定会向前发展以解决以前没有解决的问题。所以,管理具有一般科学所具有的特征,是反映客观规律的知识体系,因此,管理具有科学性。

② 管理的艺术性。艺术的含义是指能够熟练运用知识,并且通过高超的技能来达到某种效果。之所以说管理具有艺术性,是因为同样的管理理论在不同的管理者手中能起到完全不同的管理效果;同时,管理的效果还是管理方法与管理环境相融合的结果,同样的管理方法因为环境不同,实施起来就必然有所区别,否则,就会犯“东施效颦”的错误。这一点是管理作为一门科学有别于其他科学的特点。

基于以上分析,我们看到,管理是科学性和艺术性的统一,要成为一名合格的管理者,不仅要学习管理的理论、方法,还需要培养灵活运用管理知识的技能,达到科学性和艺术性的统一。

1.2

管理的职能

管理工作的职责就是帮助组织充分利用自身资源，实现组织目标。那么，管理者如何实现这一目标呢？解决方案就是要通过发挥管理的计划、组织、领导、控制等管理职能来实施管理活动，计划、组织、领导、控制等活动内容就是管理的职能。关于管理职能，不同的管理学家有不同的看法，如亨利·法约尔在《一般管理与工业管理》中提出5要素说，即管理职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制5项职能；孔茨提出管理职能包括计划、组织、人员配备、领导、控制等。实际上，作为管理活动内容的主体，管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制4项职能，其他职能可以作为这些职能的派生存在。这4项职能之间的关系见图1-3。

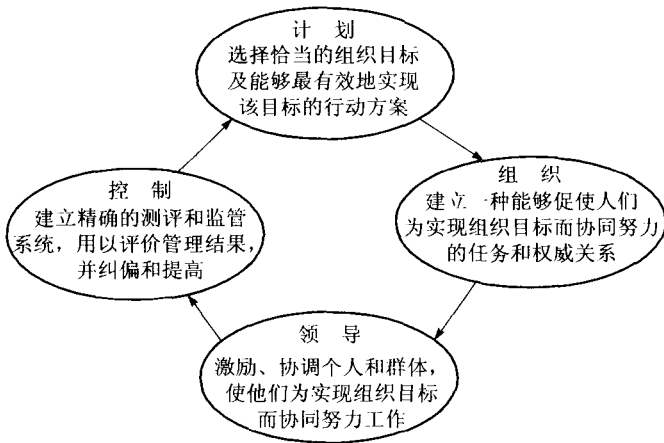


图 1-3 4项职能之间的关系

1. 计划

计划是管理的一项重要职能。计划是管理者用来识别并选择恰当的目标和行动方案的过程，一般包括三个步骤。一是确定组织将要追求的目标。即组织将要成为什么，这一目标的结果就是企业战略，是关于组织追求什么目标的决策，这一决策将直接影响到组织行动方案的制定。二是制定实现这一目标所要采取的行动方案。要实现确立的目标，采取哪些行动计划和方案是需要科学谋划的。这一步就是制定企业各个业务环节的决策，是实现组织目标不可缺少的部分和程序。三是决定如何分配组织资源以实现组织目标。管理活动的核心就是组织资源的优化配置以实现组织目标，因此，计划不仅规划出组织目标，制定出详细的执行方案，还要对组织内外部资源的取得和分配进行统一协调，以高效实现组织目标。

计划是一项高难度的活动，因为一般来讲，组织应该追求什么样的目标，以及如何最有效地追求这些目标，并不是一下子就能搞清楚和弄明白的。当一个管理者在调动组织资源去