



高职高专商学系列教材

管理学教程

苏照新◎编著

GUANLIXUE JIAOCHENG



暨南大学出版社
Jinan University Press



高职高专商学系列教材

管理学教程

（第2版）

苏照新 编著



暨南大学出版社

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教程/苏照新编著. —广州:暨南大学出版社, 2005. 8

(高职高专商学系列教材)

ISBN 7-81079-601-1

I. 管… II. 苏… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 075680 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:中国广州暨南大学

电 话:编辑部 (8620) 85228960 85226593 85221601

营销部 (8620) 85228291 85225284 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版:暨南大学出版社照排中心

印 刷:湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12.75

字 数: 320 千

版 次: 2005 年 8 月第 1 版

印 次: 2005 年 8 月第 1 次

印 数: 1—6000 册

定 价: 20.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社营销部联系调换)

总 序

呈现在读者面前的这一套《高职高专商学系列教材》是面向高等教育的专科教材。该系列教材内容涵盖了经济与管理两大学科中商务活动的基础理论、基础知识和基本技能,它在突出其实践性的同时,还对它们的性质、特点、方式、方法、过程及运行机制进行了研究。

商学是一门社会科学。我国清代学者郑观应曾说过:“商理极深,商务极博,商心极密,商情极幻”,这便揭示了商学的特点及复杂性。据考证,商学最早的著作是10世纪阿拉伯的《商人手记》(即《巨商阿·德米斯基手记》),尔后,1458年意大利出版了《商人学》,17世纪在德国出版了《商事学》等。商学发展历经沧桑,反映了不同国家生产力发展的水平和商务活动的状况。

进入21世纪,我国生产力水平已经发展到了一个相当的高度。2003年我国国内生产总值(GDP)已达115 898亿元,比上年增长9.1%,按现行汇率计算,人均GDP首次突破1 000美元。2004年GDP已达136 515亿元,又上了一个新的台阶。2004年全国社会消费品零售总额为53 950亿元,是1949年140.5亿元的383.9倍。据世界贸易组织秘书处公布:2004年我国货物进口额为11 547.4亿美元(是1950年11.3亿美元的1 021.8倍),世界排名第3位;服务贸易出口额为589亿美元,世界排名第9位;服务贸易进口额为697亿美元,世界排名第8位。突显了我国经济发展的强劲态势和商务活动在国内、国际经济所处的重要地位。毫无疑问,加强商学科学研究,指导实践活动,是时代赋予我们的使命。

从事商学教学与实践的各位作者、同仁与全体商学界的同道殚见洽闻,得其三昧,为推动商学系列教材的建设与创新,师直为壮,不敢懈怠,殚精竭虑,编写了这一套与时俱进、适应当今我国经济和科技发展及商学科学要求的《商学系列教材》。

商学系列教材的编写得到了暨南大学、华南师范大学、广东工业大学、广州大学、广东技术师范学院、广东潮汕学院、广州金桥干部学院、广州科技职业技术学院、广州航海高等专科学校、长沙民政职业技术学院等高校的教授、院长、系主任的悉心指导和鼎力相助。他们的加盟,无疑给这套《商学系列教材》锦上添花。在此,我们衷心地感谢他们开物成务的创造性劳动!

我们还要衷心地感谢暨南大学出版社曾庆宾社长、潘雅琴副编审等人的大力支持和精心指导!

当然,编写《高职高专商学系列教材》难免管中窥豹,但它所具有的特色不容置疑:

一是针对性强。本系列教材体现高职高专要求：强调理论够用，突出实践性。既能把握理论基础，又能为强化应用提供广阔的空间。一改过去专科生使用本科生教材上课的旧习。

二是编写作者阵容强大。编著者来自普通高校和高职高专院校的资深专业教师，包括一大批双师型教师，他们具有丰富的教学经验、实践经验和较高的写作水平，确保了教材的高质量和可读性。

三是知识内容丰富。本系列教材的内容在汲取国内外新理论、新经验、新科技基础上，作者结合自身的研究与实践，博采众长，切磋琢磨，使认识得到了升华，在很多方面不乏新意、新创。

四是体例新颖。本系列教材的编著一改过去的理论说教、平铺直叙的呆板方式，而是围绕素质、知识、能力三位一体的教育原则，在结构框架、栏目设置和写作风格上均有所创新，结构层次分明，并运用了图表、案例、专栏等形式，激发学生学习兴趣，增强学生学以致用的信心。

商学科学是一个极其复杂和动态的领域，处于不断发展变化之中。因此，要想穷尽所有的内容是不可能也是不必要的。诚如有人所说，建筑是一门遗憾的艺术，因为楼房建成以后总会发现一些缺陷与疵点。本系列教材的作者们也会有与建筑师同样的感受，但他们已磨砺以须，恪守不渝，奋力紧跟时代发展，力使本系列教材日臻完善。

陈己寰

2005年5月于华联园

前言

从泰罗创立科学管理理论算起,管理学已走过近百年的历程。随着管理实践的不断深入,管理理论也在不断地深化和发展。研究和阐释管理学的基本理论、基本内容及方法的论著甚多,教材也不胜枚举,各有千秋。本教材是适应高职高专经济管理类各专业的教学和学习需要而编写的。其着眼点是立足当代,为读者提供一本理论系统、简明扼要、通俗易懂、实用性强的原理性教材。力图从一般管理的角度,阐述管理的内涵、基本职能及一般方法,并反映出管理学前沿的最新成果,以帮助读者构建管理学的基础平台。

本书有以下特点:

1. **简明扼要。**本书立足于学科内容结构的系统性和完整性,但教材的篇幅有限,不得不对此有所取舍。本书以介绍和说明基本知识为主,不作理论展开。尽可能体现管理理论的系统性,又努力展示学科发展的最新收获。全书的章节构架、篇幅容量,较切合高职高专对本课程教学的课时与要求,并为学生课外自习拓展相关知识留下余地。

2. **适用面宽。**管理学所揭示的管理活动的基本规律、原理与方法,适用于各种社会组织的管理。本书坚持管理学的普遍性原则,突出一般组织的管理共性。即使某些理论阐述以工商企业管理活动为分析对象,但其着重点是介绍一般管理原理的系统知识,并不涉及其具体业务管理和专业管理,避免了与其他后续学科、课程和专业管理科目的重复。

3. **实用性强。**本书注重将管理理论与管理实践相结合。在分析过程中尽可能采用贴近现实生活的语言和现实的例证,既注重原理性,又兼顾实用性。每一章后都选用一个典型案例,让学生在学完整章内容后,通过案例分析加深了解管理理论与观点在现实中的应用,并将案例作为本课程的有机组成部分,通过教和学双方的共同参与,提高教学的质量。

4. **时代性强。**本书在编写过程中力求博采众长,充分吸收国内外管理实际的有用经验和最新研究成果,较全面地反映国内外管理学研究的最新进展,尽可能多地采纳国际上一些知名学者的权威观点和成果,使本书有更多的新颖之处。

本书的体系及结构是以管理职能为线索来设计的,即围绕管理的计划、组织、领导和控制职能展开各章内容,进而探讨相关的基本知识、基本理论和基本方法。这种体系及结构特点符合国内外管理学教科书的主流。全书共分12章,其中:1~3章为总论部分;4~11章是核心内容,分别论述计划、组织、领导和控制的基本理论和方法;12章以管理创新作为全书的结束篇。

作者在写作过程中,直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的有关专著、教科书和论文,在此谨向原作者特表谢意。由于作者水平所限,书中疏漏和错误在所难免,敬请广大读者不吝指正。

苏照新

2005年5月8日

目 录

前言 / 1

第 1 章 管理与管理学

1.1 管理 / 2

1.1.1 管理的概念 / 2

1.1.2 管理的重要性 / 2

1.1.3 管理的基本职能 / 3

1.1.4 管理的性质 / 4

1.2 管理者 / 7

1.2.1 管理者的含义 / 7

1.2.2 管理者的分类 / 8

1.2.3 管理者的角色 / 9

1.2.4 管理者的技能 / 10

1.3 管理学 / 11

1.3.1 管理学的研究对象 / 11

1.3.2 管理学的特点 / 12

1.3.3 学习管理学的意义 / 14

1.3.4 管理学的学习方法 / 14

1.4 案例分析:海尔的腾飞 / 15

思考题 / 16

本章小结 / 16

关键术语和概念 / 17

练习题 / 17

补充阅读 / 17

第 2 章 管理理论的演进

2.1 古典管理理论 / 19

2.1.1 泰罗的科学管理理论 / 19

2.1.2 法约尔的一般管理理论 / 20

2.1.3 韦伯的行政组织理论 / 21

- 2.2 行为科学理论 / 23
 - 2.2.1 人际关系学说 / 23
 - 2.2.2 行为科学理论 / 24
- 2.3 现代管理理论 / 26
 - 2.3.1 现代管理理论的特点 / 26
 - 2.3.2 现代管理理论的主要学派 / 27
 - 2.3.3 现代管理理论发展的新趋势 / 29
- 2.4 案例分析:科学管理是一次心理革命 / 30
- 思考题 / 31
- 本章小结 / 31
- 关键术语和概念 / 32
- 练习题 / 32
- 补充阅读 / 32

第3章 管理的基础

- 3.1 管理环境 / 33
 - 3.1.1 管理外部环境 / 34
 - 3.1.2 管理内部环境 / 35
 - 3.1.3 环境对管理的影响 / 36
- 3.2 管理原理 / 36
 - 3.2.1 管理原理的特征及其意义 / 37
 - 3.2.2 系统原理 / 38
 - 3.2.3 人本原理 / 39
 - 3.2.4 责任原理 / 39
 - 3.2.5 效益原理 / 40
- 3.3 管理方法 / 40
 - 3.3.1 经济方法 / 40
 - 3.3.2 法律方法 / 42
 - 3.3.3 行政方法 / 43
 - 3.3.4 思想教育方法 / 44
- 3.4 案例分析:循环经济 / 45
- 思考题 / 46
- 本章小结 / 46
- 关键术语和概念 / 47
- 练习题 / 47
- 补充阅读 / 47

第 4 章 计 划

- 4.1 计划的性质 / 49
 - 4.1.1 计划的定义 / 49
 - 4.1.2 计划的意义 / 49
 - 4.1.3 计划的特征 / 50
 - 4.1.4 计划的内容 / 50
- 4.2 计划的种类 / 51
 - 4.2.1 按计划的表现形式分类 / 51
 - 4.2.2 按计划期限的长短分类 / 52
 - 4.2.3 按计划制定的层次分类 / 53
 - 4.2.4 按计划所涉及的内容分类 / 53
 - 4.2.5 按计划的约束力分类 / 53
- 4.3 计划工作的程序和方法 / 54
 - 4.3.1 计划工作的程序 / 54
 - 4.3.2 编制计划的方法 / 55
- 4.4 目标和目标管理 / 56
 - 4.4.1 目标 / 56
 - 4.4.2 目标管理的概念 / 57
 - 4.4.3 目标管理的过程 / 58
 - 4.4.4 目标管理的评价 / 58
- 4.5 战略规划 / 59
 - 4.5.1 战略规划的概念 / 59
 - 4.5.2 战略规划的特点 / 59
 - 4.5.3 战略计划的层次 / 60
 - 4.5.4 战略规划工作的程序 / 60
- 4.6 案例分析:宏远公司的发展之路 / 61
- 思考题 / 62
- 本章小结 / 62
- 关键术语和概念 / 63
- 练习题 / 63
- 补充阅读 / 63

第 5 章 决 策

- 5.1 决策概述 / 64
 - 5.1.1 决策的含义 / 64
 - 5.1.2 决策的作用 / 65
 - 5.1.3 决策的类型 / 65

- 5.1.4 决策的原则 / 67
- 5.2 决策的程序 / 67
 - 5.2.1 确定决策目标 / 67
 - 5.2.2 拟定备选方案 / 68
 - 5.2.3 评价与选择方案 / 68
 - 5.2.4 评估与反馈 / 68
- 5.3 决策的方法 / 69
 - 5.3.1 定性决策方法 / 69
 - 5.3.2 定量决策方法 / 70
- 5.4 决策质量 / 73
 - 5.4.1 确立科学的决策观 / 74
 - 5.4.2 加强防范分析 / 74
 - 5.4.3 采用智能化决策 / 74
 - 5.4.4 利用群体决策的优势 / 74
 - 5.4.5 克服群体决策中的小集团意识 / 75
 - 5.4.6 借助智囊团的作用 / 75
- 5.5 案例分析:三峡工程的决策 / 76
- 思考题 / 77
- 本章小结 / 77
- 关键术语和概念 / 77
- 练习题 / 78
- 补充阅读 / 78

第 6 章 组 织

- 6.1 组织概述 / 80
 - 6.1.1 组织的含义 / 80
 - 6.1.2 组织的功能 / 80
 - 6.1.3 组织工作 / 81
- 6.2 组织设计 / 81
 - 6.2.1 组织设计的任务 / 81
 - 6.2.2 组织设计的原则 / 82
 - 6.2.3 组织设计的程序 / 83
 - 6.2.4 组织设计的内容 / 84
- 6.3 组织结构 / 85
 - 6.3.1 影响组织结构的因素 / 85
 - 6.3.2 组织结构的体系 / 85
 - 6.3.3 组织结构的主要形式 / 85
- 6.4 组织运行 / 89
 - 6.4.1 正式组织与非正式组织 / 89

- 6.4.2 集权与分权 / 90
- 6.4.3 直线职权与参谋职权 / 91
- 6.5 案例分析:鸿远公司的组织结构 / 92
- 思考题 / 93
- 本章小结 / 93
- 关键术语和概念 / 94
- 练习题 / 94
- 补充阅读 / 94

第7章 组织变革

- 7.1 组织变革的动因 / 96
 - 7.1.1 组织变革的性质 / 96
 - 7.1.2 组织生命周期理论 / 97
 - 7.1.3 组织变革的动因 / 98
- 7.2 组织变革的方式和内容 / 100
 - 7.2.1 组织变革的方式 / 100
 - 7.2.2 组织变革的内容 / 101
- 7.3 组织变革的步骤 / 104
 - 7.3.1 确定变革问题 / 104
 - 7.3.2 诊断组织状态 / 104
 - 7.3.3 选择变革重点 / 105
 - 7.3.4 分析限制因素 / 105
 - 7.3.5 制定变革方案 / 105
 - 7.3.6 全面实施变革 / 106
 - 7.3.7 评估和信息反馈 / 106
- 7.4 组织变革的阻力及其克服 / 106
 - 7.4.1 组织变革的阻力因素 / 107
 - 7.4.2 组织变革阻力的克服 / 108
- 7.5 案例分析:丰田是如何变革组织结构的 / 109
- 思考题 / 110
- 本章小结 / 110
- 关键术语和概念 / 110
- 练习题 / 111
- 补充阅读 / 111

第8章 领导

- 8.1 领导概述 / 112
 - 8.1.1 领导和领导者 / 112

- 8.1.2 领导的影响力 / 113
- 8.1.3 领导工作的作用 / 114
- 8.1.4 领导工作的原理 / 114
- 8.2 领导理论 / 115
 - 8.2.1 领导品质理论 / 115
 - 8.2.2 领导行为理论 / 116
 - 8.2.3 领导权变理论 / 119
- 8.3 领导艺术 / 122
 - 8.3.1 领导艺术的特点 / 122
 - 8.3.2 领导艺术的内容 / 123
- 8.4 案例分析:让班组去做主 / 126
- 思考题 / 126
- 本章小结 / 127
- 关键术语和概念 / 127
- 练习题 / 127
- 补充阅读 / 127

第 9 章 激 励

- 9.1 激励概述 / 129
 - 9.1.1 激励的概念与过程 / 129
 - 9.1.2 激励中对人的认识 / 130
- 9.2 激励理论 / 132
 - 9.2.1 内容型激励理论 / 132
 - 9.2.2 过程型激励理论 / 134
 - 9.2.3 行为改造型激励理论 / 136
- 9.3 激励方法 / 138
 - 9.3.1 有效激励的要求 / 138
 - 9.3.2 有效激励的方法 / 138
- 9.4 案例分析:德乐服装公司的激励 / 141
- 思考题 / 142
- 本章小结 / 142
- 关键术语和概念 / 142
- 练习题 / 142
- 补充阅读 / 143

第 10 章 沟 通

- 10.1 沟通概述 / 145
 - 10.1.1 沟通的含义和功能 / 145

- 10.1.2 沟通的过程 / 145
- 10.1.3 沟通的网络 / 147
- 10.1.4 沟通的类型 / 148
- 10.1.5 沟通的原则 / 150
- 10.2 沟通的障碍及其克服 / 152
 - 10.2.1 沟通的障碍 / 152
 - 10.2.2 沟通障碍的克服 / 153
- 10.3 冲突的协调 / 154
 - 10.3.1 对冲突的认识 / 154
 - 10.3.2 冲突的类型及其处理 / 155
 - 10.3.3 协调组织冲突的策略 / 156
- 10.4 案例分析: 手书信函是即将消亡的沟通方式? / 157
- 思考题 / 157
- 本章小结 / 157
- 关键术语和概念 / 158
- 练习题 / 158
- 补充阅读 / 158

第 11 章 控 制

- 11.1 控制概述 / 159
 - 11.1.1 控制的含义 / 159
 - 11.1.2 控制的作用 / 160
 - 11.1.3 控制的类型 / 161
 - 11.1.4 控制的对象 / 162
 - 11.1.5 控制的原则 / 163
- 11.2 控制过程 / 164
 - 11.2.1 确定控制标准 / 164
 - 11.2.2 衡量实际成效 / 165
 - 11.2.3 进行偏差分析 / 166
 - 11.2.4 采取纠正措施 / 167
- 11.3 控制方法 / 167
 - 11.3.1 预算控制方法 / 168
 - 11.3.2 非预算控制方法 / 169
- 11.4 案例分析: 重庆开县井喷事故的启示 / 171
- 思考题 / 172
- 本章小结 / 172
- 关键术语和概念 / 173
- 练习题 / 173
- 补充阅读 / 173

第 12 章 管理创新

- 12.1 管理创新的动因 / 175
 - 12.1.1 创新的含义和特征 / 175
 - 12.1.2 管理创新的动因 / 176
 - 12.1.3 管理创新的主体 / 177
- 12.2 管理创新的内容 / 178
 - 12.2.1 制度创新 / 179
 - 12.2.2 技术创新 / 180
 - 12.2.3 管理方式创新 / 181
 - 12.2.4 三种创新的关系 / 181
- 12.3 管理创新的程序 / 182
 - 12.3.1 信息处理阶段 / 182
 - 12.3.2 战略阶段 / 182
 - 12.3.3 资源投入阶段 / 182
 - 12.3.4 实施阶段 / 183
 - 12.3.5 学习和再创新阶段 / 183
- 12.4 管理创新能力的开发 / 184
 - 12.4.1 投入创新资源 / 184
 - 12.4.2 激发创新精神 / 185
 - 12.4.3 建立创新机制 / 185
 - 12.4.4 构建创新组织 / 186
 - 12.4.5 创新思维方法 / 186
 - 12.4.6 捕捉创新机会 / 187
- 12.5 案例分析:硅谷 / 188
- 思考题 / 189
- 本章小结 / 190
- 关键术语和概念 / 190
- 练习题 / 190
- 补充阅读 / 190
- 参考文献 / 191**

第 1 章 管理与管理学

◎本章学习要点

1. 管理的职能和作用。
2. 理解管理的性质。
3. 管理者的类型及技能要求。
4. 管理者的角色类型。
5. 管理学的研究对象。
6. 管理学的特点。

◎本章学习内容

1. 管理。
2. 管理者。
3. 管理学。

◎案例分析

◎本章小结

◎关键术语和概念

◎练习题

◎补充阅读

管理活动是由人们的协作劳动形式而产生，在漫长而重复的管理活动中，逐渐形成了管理思想和管理理论。管理学中的管理理论及管理方法是对管理实践工作的概括和总结，并在运用理论指导管理活动中不断得到修正和完善。本章是管理学原理的导论，主要介绍管理、管理者以及管理学的基础知识，以使我们对管理学的基本架构有一个整体认识。

1.1 管理

1.1.1 管理的概念

管理活动自古有之，但管理作为一门科学只有近一百年的历史，而不同时代对管理的概念有着不同的理解。“管理”一词有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思，是指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理，以期达到预定目标的活动。现代管理是一种高度科学化、组织化的活动。因此，现代管理是指一定组织中的管理者，通过计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动，对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。

管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。管理这一定义表现为以下几个基本特征：

(1) 管理适用于任何一个社会组织。管理的第一要素是组织，因为只有集体活动才需要协调，单个人的活动不能算是管理。

(2) 管理的基本对象是人。组织活动的主体是人，管理是一种人际关系，存在着管理者和被管理者。

(3) 管理是一种协调活动。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。管理的本质是协调，每一次管理决策都需要进行协调，每一项管理职能都是为了协调。

(4) 管理是一种有目的的活动。管理的目的是为了预期实现的目标。就是说要创造一种环境，以最少的投入完成组织的目标；或者说使用现有的资源，完成的预期目标越多越好。

1.1.2 管理的重要性

在现实社会中，人们都是生活在各种不同的组织之中，如工厂、学校、医院、军队、公司等等。管理是组织中协调各部门共同实现组织目标的活动，组织的作用依赖于管理。概括起来说，管理的重要性主要表现在以下三个方面：

1. 管理是协作劳动的客观的、内在的、本质的要求

管理可以说是自古有之，源远流长。早在远古时期，人们只有结成原始人群以对付恶劣的自然环境，才能生存与发展。共同劳动中的分工与协作是管理的来源与基础。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人单独无法完成的目标和能够满足个人更多的需求时，便会通力合作。共同的协作劳动，客观上要求有协调一致的行动，就必然需要管理。虽然管理本身不能直接生产出物质或其他产品，但却能通过分工协作使劳动过程中的总效率起到增大的作用，且增大的倍数与管理职能的发挥成正比关系。这就是管理的“效率倍增原理”。

在资本主义社会以前的社会形态里，也有过大规模的协作劳动，但是这种协作劳动还不是社会劳动的基本形式。所以，管理也就没有成为一种普遍的社会现象。机器大工业出现以后，工厂制度成为社会劳动的基本形式，管理才发展成为一种普遍的社会现象，并逐渐受到人们的重视。随着生产社会化的发展，管理已经成为支撑现代社会存在与发展的重要支柱。因此，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、越复杂，管理工作也就越重要。

2. 管理可以保证组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，

都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。管理是保证组织有效运行必不可少的手段。通过管理可以协调各部门为共同实现组织目标而进行的活动，并使组织与环境相适应。正如一个乐队没有指挥，就没有和谐的演奏效果那样，一个组织没有管理，就无法有效地协作和达到既定的目标，其集体活动发挥作用的效果取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的。当组织规模还比较小的时候，管理活动还比较简单，显现不出管理的特别重要性。如小企业凭借经验，也可以维持自身的发展。随着组织的发展，管理所起的作用越来越大。一般来说，协作劳动的规模越大，越是需要强化对协作劳动的管理；协作劳动的复杂程度越高，越是需要深化对协作劳动的管理；协作劳动持续的时间越长，越是需要优化对协作劳动的管理。所以，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，就越要有严密的科学的管理，否则就无法正常运转。

3. 管理可以保证组织目标的实现

管理的任务就是获取、开发和充分利用各种资源来确保组织目标的实现。通过有效的管理，可以使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在现实生活中常有这种情况：有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的差别，就是管理所产生的作用。

在组织活动中，需要考虑到多种要素，如人员、物资、资金、环境等，它们都是组织活动不可缺少的要素。有效的管理，就在于寻求各种组织要素的最佳组合，使得人尽其才，物尽其用。例如，每个人都具有一定的能力，但是却有很大的弹性。如能采取有效的管理措施，积极开发人力资源，使每个人的聪明才智都得到充分的发挥，就会产生一种巨大的力量，从而有助于实现组织的目标。可见，管理的有效性集中体现在它善于将资源转化为组织优势，使组织以最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。

1.1.3 管理的基本职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序。它包括管理者的基本职责及其履行这些职责的程序或过程。尽管管理学家对管理者的划分有所不同，但就其实质而言，管理的基本职能可以归纳为计划、组织、领导和控制四种职能活动。这四种职能贯穿于组织活动的各个方面，是统管全局的、综合性的职能。

1. 计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们在从事一项活动之前，首先要制定计划，这是进行管理的前提。计划职能的主要任务是在对组织外部环境和内部条件分析、研究和预测的基础上，对组织未来某个时期内的业务活动进行决策，确定组织方向和目标，制定实现目标的总体规划和具体行动方案，从而为管理活动提供基本依据。计划工作的实质，是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，是对每个单位、每个成员工作的具体安排和要求。

企业的新产品开发计划、行政机关的工作计划、军队的训练计划等都是计划的例子。计划职能是管理的首要职能，这个职能发挥的好坏直接关系到管理活动的成效，影响组织的生存和发展。