汤发良 主编

管理学原理

GUAN LI XUE YUAN LI

第二版

广…东…高…等…教…育…出…版…社

汤发良 主编

管理学原理

GUAN LI XUE YUAN LI

第二版

广…东…高…等…教…育…出…版…社 广州

图书在版编目（CIP）数据

管理学原理/汤发良主编. —2 版. —广州：广东高等教育出版社，2009.7
ISBN 978-7-5361-3802-5

Ⅰ. 管… Ⅱ. 汤… Ⅲ. 管理学 Ⅳ. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 108085 号

广东高等教育出版社出版发行
地址：广州市天河区林和西横路
邮编：510500　　电话：87553335　87551163
佛山市浩文彩色印刷有限公司印刷
开本：787 mm×960 mm　1/16　印张：21.75　字数：348 千字
2009 年 7 月第 2 版　2009 年 7 月第 7 次印刷
印数：20 000～25 000 册
定价：35.00 元

第二版前言

《管理学原理》第一版出版以来，该书已经印刷2万余册。这是广大读者对本书的肯定，也是对作者的一种莫大的激励，同时本人深感有责任尽自己最大的努力，把这本教材修改得更好，不负读者的期望。

自第一版出版以来，我们广泛收集、听取同行及使用本教材的教师和学生们的意见与建议，在本次教材修改过程中，不少地方采纳了其中有益的建议，在此，向这些同行、学生们表示衷心的感谢。

这次修改，对原书第四章和第十二章的内容作了比较大的改动。在第四章中，更加突出社会责任这一现代企业的伦理道德问题；而在第十二章中，增加了跨文化管理策略等相关内容。

本次修改的另一重点，是对每章的练习题及案例进行了大量的增补，期望给读者的学习以更大的便利和帮助。

修改工作主要由汤发良、杨江娜完成。这里我再次对修改本教材及原来的各位作者表示深深的感谢。

没有最好，只有更好。希望广大读者在使用本教材过程中，及时给予反馈信息，以便不断改正、完善。

以此书纪念这一段风雨如晦的岁月，并献给我爱和爱我的人。

汤发良
fltang@ gdut. edu. cn
2009年4月于广州

前　言

管理活动在人们的社会日常生活和工作中可谓无处不在。

管理科学的产生，对人类的影响是前所未有的。现代管理学大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）说："在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。"事实上，人们的生活和工作都离不开诸如政府机关、企事业团体、学校、家庭等各种组织，因而也就离不开管理活动。基于此，掌握现代管理的基本知识几乎已经成为当今社会人们生活所必需。

管理学是高等学校经济与管理类各专业的一门核心课程，同时，她也是一门年轻的学科。管理学教材应该不断反映学科自身的发展，适应社会经济变化的客观要求。本书在博采众长的基础上，力求把握管理学研究和管理实践的前沿发展，结构简明，对管理学原理的阐述深入浅出而又充满思想的火花，引用大量的前沿案例而又与理论分析紧密结合，内容系统新颖，编排独具匠心，以期能激发学生的学习兴趣。

本书特色主要体现在以下几方面：（1）围绕管理的四大职能构建框架结构；（2）加入"管理伦理"和"跨文化管理"两章内容，突现管理的时代特色；（3）案例材料与理论分析紧密结合；（4）每章内容包括学习目标、正文、阅读材料、本章小结、重点概念、复习思考题、案例分析，使读者学习起来更加轻松有效。

参加本教材编写的老师有：广东工业大学汤发良、林红菱，暨南大学刘治江，广东外语外贸大学严红、孟丁，广州大学叶萍，东莞市农技中心杨雄。各章作者如下：第一章、第五章、第十章、第十一章（汤发良），第二章（刘治江），第三章（严红），第四章（杨雄），第六章、第九章（叶萍），第七章（叶萍、林红菱），第八章（林红菱），第十二章（孟丁）。全书由汤发良老师负责统编修改定稿。

感谢各位参编者的信任与支持。感谢阳林女士为本书的完成所付出的关心和帮助。感谢广东工业大学硕士研究生谷帆、刘蓉、宁萍在资料收集等方面所做的工作。

由于管理学本身仍处于不断发展过程之中，加上时间仓促，水平有限，本书难免存在不妥之处，恳请读者及同行不吝赐教。

汤发良

fltang@ gdut. edu. cn

2005 年 1 月于广州

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目 录

第一章 管理与管理学 …… (1)
第一节 管理及管理活动 …… (1)
第二节 管理的职能和性质 …… (9)
第三节 管理者的角色和技能 …… (13)
第四节 管理学的对象与方法 …… (18)
第二章 管理思想和管理理论的发展 …… (25)
第一节 早期的管理思想 …… (26)
第二节 古典管理理论 …… (27)
第三节 行为科学理论 …… (32)
第四节 现代管理理论 …… (36)
第五节 管理理论的新发展 …… (39)
第三章 管理的基本原理和方法 …… (47)
第一节 系统原理 …… (47)
第二节 人本原理 …… (52)
第三节 责任原理 …… (57)
第四节 效益原理 …… (60)
第五节 管理的基本方法 …… (62)
第四章 管理道德与社会责任 …… (74)
第一节 道德与管理 …… (76)
第二节 管理道德的改善 …… (80)
第三节 企业的社会责任 …… (85)
第四节 社会责任的具体体现 …… (89)
第五章 管理决策 …… (97)
第一节 管理决策的概念与原则 …… (98)
第二节 管理决策的要素与类型 …… (102)
第三节 管理决策的程序 …… (110)
第四节 管理决策的方法 …… (115)
第六章 计划 …… (139)
第一节 计划的含义及类型 …… (139)

第二节　计划工作的程序……（143）
第三节　现代计划方法……（146）
第四节　目标管理……（149）
第七章　组织……（163）
第一节　组织概述……（163）
第二节　组织设计……（166）
第三节　组织运行……（178）
第四节　人员配备……（183）
第五节　组织变革……（188）
第八章　领导……（199）
第一节　领导概述……（199）
第二节　领导者的素质要求……（205）
第三节　领导理论……（211）
第九章　激励……（227）
第一节　激励与绩效……（227）
第二节　人性假设理论……（229）
第三节　激励理论……（234）
第四节　激励方式与手段……（248）
第十章　沟通……（262）
第一节　组织中的沟通……（262）
第二节　有效沟通的障碍与克服……（270）
第三节　冲突与谈判……（278）
第四节　团队合作……（282）
第十一章　控制……（293）
第一节　控制的含义和作用……（293）
第二节　控制的过程和要素……（296）
第三节　控制的类型和方法……（301）
第四节　控制的原理与要求……（308）
第十二章　跨文化管理……（315）
第一节　文化与管理……（315）
第二节　影响企业管理的文化层面……（323）
第三节　跨文化管理……（328）
主要参考文献……（338）

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·赫尔茨

学习目标

- ◇ 了解管理的含义、对象及特性
- ◇ 理解管理的职能和性质
- ◇ 掌握管理者所扮演的角色及所需要的技能
- ◇ 了解管理学的研究对象及方法

第一节　管理及管理活动

管理，作为一门科学，它起源于19世纪末20世纪初的美国。然而，管理活动却和人类的历史一样悠久。可以说，自从有了人类活动就有了管理，管理是随着生产力的发展而发展起来的。世界上的文明古国，如古希腊、古罗马、古埃及、古巴比伦和古代中国等都对管理思想有突出贡献。

公元前5 000年，古埃及人建造的金字塔至今被誉为世界七大奇迹之一。要完成这项气势庞大的工程，大量的组织管理工作是必不可少的。公元前2 000年，古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典，全文共有280条，其中对人的活动作了许多规定，包含了大量的管理思想。公元前200多年，秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”建造6 700公里的万里长城，其中管理的周密细致可见一斑。所有这些都向现代人证明：几千年前，在科学技术和生产力都相当落后的情况下，人类已经可以组织、指挥、协调数万乃至数十万人共同劳动，历时许多年去

完成一项宏大工程，其管理才能不能不令今人折服。

时代发展到今天，管理活动已成为人类社会活动中最重要的一种社会活动，它广泛存在于人类社会的一切领域。大至一个国家、一个地区，小至一个企业、一所学校、一间医院，凡是有人共同劳动的地方，就需要管理。管理活动是任何有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，每一个有志于从事管理或有兴趣研究管理的人都必须了解究竟什么是管理。

一、管理的概念

管理虽然从古至今一直存在于人类活动之中，然而迄今为止，管理还没有一个公认和统一的定义。由于不同的人从不同的研究角度出发，可以有不同的理解，从而有不同的定义。另外，管理活动尽管自古有之，但管理作为一门尚属年轻的学科，具有一定的不成熟性，众多学者仍然在“管理的丛林”中进行探索。

以下是有关管理概念的几种有代表性的观点：

（1）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。这是由现代管理理论的创始人法国实业家亨利·法约尔（Henri Fayol）于1916年提出的。该观点强调管理的职能，在后人的研究和实践中，成为管理定义的基础。

（2）管理是指通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。这一表述由三个部分组成：

①管理首先是协调资源。资源包括资金（Money）、物质（Material）和人员（Man）三个方面（“3M”）。

②各种管理职能是协调的手段。

③管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达到既定的目标。

（3）管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。简化的说法为：“管理是通过其他人的工作达到组织的目标。”这种表述包含三点内容：

①管理其他人及其他人的工作。

②通过其他人的活动来收到工作效果。

③通过协调其他人的活动来进行管理。

（4）管理就是通过协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思：

①管理的核心是协调人际关系。

②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。

③在一个组织中的人们，具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为完成共同目标而努力。

（5）管理就是决策。这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出的。他把决策过程分为四个阶段：

①调查情况，分析形势，搜集信息，找出决策的理由。

②制订可能的行动方案，以应付面临的形势。

③在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施。

④了解、检查过去所抉择方案的执行情况，作出评价，制订新的决策。

（6）管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这是许多系统论者所共有的观点。这个观点包含的内容有四点：

①任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统。

②系统内各个组成部分具有耦合功能，因而系统的发展变化表现出一定的规律。

③管理的职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响。

④管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

（7）管理就是用数学模式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解以达到目标。这个观点强调数学模式的应用。

（8）管理是一种以绩效、责任为目的的专业职能。这是彼得·杜拉克教授提出的观点。他认为：

①管理与所有权、地位或权力完全无关。

②管理是专业性的工作，与其他技术性工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术。

③管理人员是一个专业的管理阶层。

④管理的本质和基础是执行任务的责任。

以上这些关于管理概念的观点都从不同的角度反映了管理的内容和含义。

综合前人的研究，我们认为管理的概念可作如下表述：

管理就是指一个组织通过计划、组织、领导、控制等工作，对组织所拥有的资源（人、财、物、信息、时间等）进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。具体理解如下：

（1）管理是一个有目标的活动，管理活动的根本目的是实现预定目标。

（2）管理是一个过程，是实施计划、组织、领导、控制四大职能的过程。

（3）管理目标得以实现的手段是合理配置和使用资源。

◇ 阅读材料

什么是21世纪的管理

21世纪任何企业都面临着四大竞争要素：

1. 信息技术的发展

信息技术的发展，网络经济、电子商务在全球兴起，使越来越多的企业都不同程度地涉足电子商务领域。全球客户可以通过网络找到企业。客户们也希望用电子商务与企业进行交易。各个企业则希望赶在竞争者之前，实现企业的电子化，获得竞争优势。随着网络技术的不断改进，网络功能也不断完善、不断演化，这反过来又促进了企业电子化的发展。几乎所有企业都在寻找电子化的解决方案。这是一种竞争的压力，它促使每一个企业尽快考虑将IT技术策略与企业的商业策略整合起来。

2. 市场全球化趋势

网络的出现，商务全球化趋势已经形成，企业将面对全球市场，客户也同时认同全球性的品牌。网络已经使商务的空间不再是原来意义上的地域性的商务。它已经是超越空间的全球化商务。全球化的进程将打破企业产品进入全球市场的障碍，对企业来说，这是机遇，也是挑战，谁能尽快进入全球市场，谁就是胜者。

3. 竞争者介入与客户的高要求

行业内的竞争更加激烈，企业不得不在产品质量和客户服务方面下极大的工夫。

无论是竞争问题，还是商务全球化问题，都涉及客户问题，客户就是市场。“顾客是上帝”，这是自古以来经商的黄金定律。企业与客户的关系，企业的公共关系，这都影响着企业的发展。21世纪的客户已经不满足于那种标准化生产的产品，他们渴望获得按照自己要求定制的产品和服务，企业必须根据客户的新需求，发展出这种满足客户的“一对一”（One to One）的定制化（Customized Service）的能力，从而使大量生产（Mass Production）转向定制化生产（Mass Customization），以获得竞争上的优势。

4. 资金周转、成本和时间压力

在高度竞争的市场环境中，传统企业经营过程中的运作成本不断增加，产品生命周期不断缩短，资金周转不断减慢，交货期的要求越来越高。这些成本因素困扰着每一个企业，使那些规模较小的企业被排除在原有的市场之外，这给企业经营造成很大的压力。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

20 世纪 60 年代的企业以成本为竞争要素，70 年代以质量为竞争要素，80 年代以后以时间为竞争要素。

21 世纪的管理不同于传统的管理，也不同于纯粹的信息管理。它给当代的管理者提出了一个问题，即什么是 21 世纪的管理。这个问题源于如下的困惑：

- 传统管理学不能解决目前企业中的所有问题；
- 纯信息技术也不能解决企业中的所有问题；
- 商业环境复杂程度前所未有；
- 产品生命周期不断缩短；
- 客户要求不断提高；
- 竞争者不断介入；
- 如何提高员工忠诚度，等等。

这些问题困扰着管理者。比尔·盖茨说：要构建企业的数字神经系统。挽救 IBM 走出困境的郭士纳说：要构建一个完整的信息系统和一个良好的企业文化。众多管理专家都提出了自己的看法。看来对于“什么是 21 世纪的管理”，一时还难以定论。

二、管理的对象

任何管理都是通过管理的主体管理者对管理客体实施管理活动来完成的。管理的对象也就是管理的客体，指的是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中所有的资源，主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

1. 人力资源

人是人造系统中最重要的要素。在一个社会组织中，人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素，具有创造性，具有极大的潜力。如果这种创造性得以发挥，潜力被挖掘出来，就能够产生极大的动力。另外，人是具有感情的要素，其工作效率、生产积极性的发挥都受感情因素的影响。而感情因素是最难以定量化、模式化的因素。由此决定了人是一个组织中管理难度最大，也最能体现和需要管理的艺术性的管理对象。所以说，人力资源是管理的首要对象。正因为如此，现代管理才特别强调以人为本，以人为中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源，积极争取组织所缺乏的外部的人力资源。不过要指出的是，现代管理思想的主张是：组织的人力资源的开发利用不仅仅只是对人的劳动能力的运用。在现代管理中，不断地提高成员的素质，积极地对员工进行培训，是人力资源管理最为重要的任务。传统人力资源管理的目标是人尽其才，

今天的人力资源管理要在人尽其才的基础上，还要使员工的才智、才能不断地增长。

2. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳利用，开源节流，物尽其用。要注意的是，随着知识经济时代的到来，一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产，还应当包括无形资产。而且在这些无形资产中，有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的。所以，物力资源的管理与人力资源的管理在今天已经紧密结合起来，对知识型企业来说更是如此。

做好物力资源的管理工作，最为重要的一点是要提高物质财富的投入产出率。随着物质财富的匮乏，可持续发展的普及，无论是一个国家，还是一个企业，都不能长期靠高投入来维持高增长，提高投入产出率是管理中的一个最基本的原则。

3. 财力资源

在市场经济中，财力资源既是各种经济资源的价值体现，又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物质资源的基础上产生的，但是财力资源的分配和合理的利用，反过来对物力资源、人力资源的合理运用会产生直接的影响。特别是在市场经济中，一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动。这种现象对管理的作用就是：对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以，任何一个组织都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效，对于工商企业来说就更是如此了。

管理财力资源，目标就是要实现财尽其力，通过聚财、用财而不断地生财。

4. 信息资源

信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中，信息就更是不可缺少的构成要素。随着信息社会的到来，信息在社会经济、政治、文化等方面的作用日益重要。今天，没有信息的组织不仅不可能生存，就是缺乏足够信息的组织，也肯定会被淘汰。建立完善的信息系统，及时掌握必要的外部信息，在组织内部实行信息共享，这已经是决定一个组织的竞争力的关键。在管理过程中，管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提；必须以一定的信息传递到被管理者一方去；被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者知晓。

组织中的信息资源指的是各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理

的主要任务就是要根据实现组织目标管理的要求，建立完善高效的信息网络，保证管理所需要的各种信息准确、完整、及时；在组织内建立起合适的信息共享网络，为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

在具体的管理过程中，上述四种管理对象是由不同的管理职能部门来完成的。一般的组织都应当对上述四个方面建立起相应的管理职能部门。

三、管理的特性

管理不同于社会文化、科学技术以及其他社会活动，管理具有其自身的特性：

1. 动态性

管理活动的动态性主要表现在这类活动需要在变动的环境以及变动的组织自身当中进行，需要消除资源配置过程中的种种不确定性。因此管理不是单单停留在书本上的东西，它要在实践中进行操作。学习管理重要的是学会如何在不同的环境中实施不同的具体管理方法。事实上，由于各个组织所处的客观环境和具体的工作环境不同，并且每个组织都有自己具有特色的目标，从而导致了每个组织中资源配置的不同，这种不同性就是动态性的一种派生，因此不存在一种标准的、一定成功的管理模式。

2. 科学性

管理的动态性并不意味着管理没有规律可循。管理活动尽管是动态的、千变万化的，但是还是可以将其大致分为两种：一种是程序性的活动，另外一种是非程序性的活动。所谓程序性的活动，就是指有章可循的、只要按章运作就可以取得预想效果的管理活动；所谓非程序性的活动，就是指无章可循的、需要边运作边讨论的管理活动。这两类活动虽然不同，但是实际上是可以相互转化的。在我们实际工作中有很多程序性管理活动就是从以前的非程序性管理活动转化过来的，这种转化的过程是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了非常充分的体现。对新管理对象所采取的非程序性的管理活动就只能依据过去的科学结论进行，否则对这些对象的管理就失去了依靠性，而这本身也体现了管理的科学性。

3. 艺术性

由于管理的对象是处于不同的行业、不同的自然环境、不同的产出要求、不同的资源供给条件下，因此对于每一个具体的管理对象，没有一个唯一的完全可以有章可循的模式，特别是对于那些非程序的、完全陌生的管理对象，则更是如此，这就造成了具体管理活动的绩效与管理主体管理技巧发挥的程度大小相关性很大。事实上管理主体对于这种管理技巧的运用和发挥，体现了管理主体设计和

操作管理活动的艺术性。另一方面则是由于在达成资源有效配置的目的与现行责任的过程中，可供选择的管理方式、管理手段非常之多，以至于在众多可供选择的管理方式中选择一个适合于组织的管理方式的机会也非常多。这样的选择过程就体现出管理主体进行管理的一种艺术技能。

4. 创造性

与管理的艺术性相对应的另一个重要特性就是管理的创造性。管理既然是一种动态的活动，而且对于每一个管理对象来说，并不存在一个唯一的完全有章可循的模式进行参照，那么为了达到我们的预定目标，就需要一定的创造性。管理活动就是这样一种创造性的活动，正是因为它是创造性的活动，才会有成功和失败的存在。管理的创造性植根于管理的动态性中，与管理的科学性和艺术性息息相关。正是由于该特性的存在，才使得管理创新成为一种必需。

5. 经济性

资源配置是需要成本的，因此管理就自然而然地具有了经济的特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上，管理者如果选择了一种资源配置方式，那么他必然要放弃另外一种资源配置方式，这就存在一个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式、方法选择上的成本比较，因为在众多有助于资源配置的方式、方法中，其所费成本不同，所以如何选择就有一个经济性的问题。再次，管理在对资源进行有效配置的整个过程中，有一个有效整合的问题，选择不同的资源供给和配比，就有成本大小的问题，这就是经济性的另外一种表现。

管理的这五个特性是相互关联的，其相互关系可以用图 1 - 1 来表示。

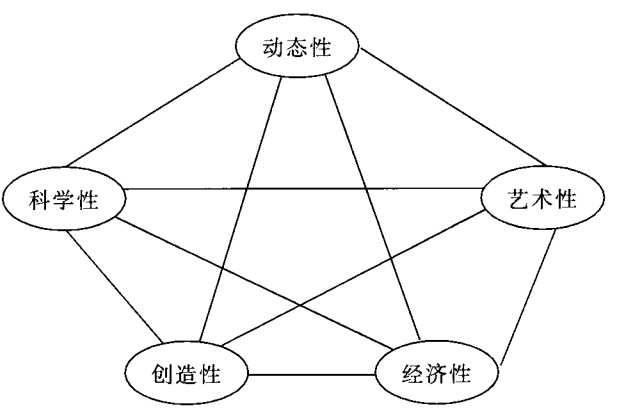

图 1 - 1　管理特性的关系

第二节　管理的职能和性质

一、管理的职能

人类的管理活动究竟具有哪些职能？这一问题经过了许多人近一百年的研究，至今还是众说纷纭。法约尔在1916年出版的《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有五种基本职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。自法约尔之后，许多管理者都对管理的具体职能进行了探讨，出现了不同的学派。至今关于管理职能的提法各有不同，有提出两种、三种的，有提出四种、五种的，甚至有十多种的。各种提法都是表1－1所列15种职能中不同数量的不同组合而已。虽然管理理论、管理实践在不断地发展，但我们认为管理的基本职能只有四种，即计划、组织、领导和控制。

表1－1　管理职能表

管理职能	古典提法	本书提法
决策（Decision Making）		计划
计划（Planning）	*	
组织（Organizing）	*	组织
用人（Staffing）		
指导（Directing）		领导
指挥（Commanding）	*	
领导（Leading）		
协调（Coordinating）	*	
沟通（Communicating）		
激励（Motivating）		
代表（Representing）		
监督（Supervising）		控制
检查（Checking）		
控制（Controlling）	*	
创新（Innovating）		

*表示古典管理理论的管理职能。

1. 计划职能

计划就是确定要达到的目标，并事先确定实现目标所需的正确行动。计划包括分析目前环境、预测未来、确定目标、决策组织行动类型、选择组织事业战略，并且确定目标所需的资源。

计划是针对整个组织、单个单位和每个人的；计划从时间上涵盖了长期（五年或以上）到短期（几天或几周）；计划可能是一般性的（例如开发新产品获得利润），也可能是非常具体的（例如下个月降低次品率10%）。在任何情况下，管理者都有责任收集并分析计划所依据的信息，确定需要实现的目标和必要的行动。

计划职能是一个非常重要的职能。第一，计划是管理者指挥的依据。管理者在制订计划之后工作并没有结束，他们还要根据计划进行指挥。第二，计划是降低风险、掌握主动的手段。因为未来的情况是变化的，计划是预期这种变化并设法消除变化对组织造成不良影响的有效手段。第三，计划还是减少浪费、提高效率的方法。

计划能够预先对未来的组织活动进行认真研究，从而消除不必要的活动所带来的浪费，选择最有效的方案来达到组织的目标。同时，计划是管理者进行控制的标准。

2. 组织职能

组织是对人力、财力、物力、信息和其他实现目标所需资源的分配和协调。组织活动包括吸引人们加入组织，明确工作责任、工作分类、资源配置，以及创造条件使人事和谐以取得最大成功。

所谓组织职能，具体讲就是根据工作的要求、人员的特点设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，并用制度规定各个成员的职务、责任和权力，以及各成员之间的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转。可见，管理的组织职能实质上就是要设计和维持一套职位系统，使人们在从事集体活动中合理分工与合作，以完成预定的决策目标。

组织职能在很大程度上决定着决策目标的实现和管理活动的成败，任何决策和计划的实施，都需要大量的组织工作，因此组织职能是管理活动的根本保证。同时决策目标对组织结构的形式又起一定的决定作用。决策目标不同，组织结构的具体形式也不同，并显示出不同的特点。

3. 领导职能

领导的本质是一种影响力，是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。值得注意的是领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com