

**图书在版编目 (CIP) 数据**

组织行为学 / (美) 罗宾斯 (Robbins, S.P.) 著; 孙健敏, 李原等译.  
北京: 中国人民大学出版社, 1997.11  
(工商管理经典译丛)  
书名原文: Organizational Behavior: controversies and applications (7th ed.)

ISBN 7-300-02495-5/F·775

I. 组…

II. ①罗… ②孙…

III. 组织行为学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19711 号

Stephen P. Robbins: Organizational Behavior: concepts, controversies and applications (7th ed.)  
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Inc.  
Copyright © 1996 by Prentice Hall Inc.  
All rights reserved. For sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。  
版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛

**组织行为学**

(第七版)

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

孙健敏 李原 等译

孙健敏 校

---

出 版: 中国人民大学出版社  
(北京海淀区路 157 号 邮码 100080)  
Prentice Hall 出版公司

发 行: 中国人民大学出版社

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台半华印刷厂

---

开本: 787×1092 毫米 16 开 印张: 39.5 插页 3

1997 年 12 月第 1 版 1998 年 6 月第 2 次印刷

印数: 10001—26000

---

定价: 56.00 元

(图书出现印刷问题, 本社负责调换)

21

# 《工商管理经典译丛》 出版说明

经过十几年的改革开放，我国正在建立有中国特色的社会主义市场经济体制，一个充满活力、欣欣向荣的中国，越来越引起世界的瞩目。多年以来，我国工商企业的管理水平虽有所提高，但由于在传统计划经济体制下长期存在的经营观念落后、管理体制不合理、竞争力不强等问题未得到根本解决，我国工商企业的管理水平与发达国家相比，仍有相当大的差距。事实使我们清醒地看到：企业要成长，经济要发展，就必须加强管理，提高经济效益。国务院副总理朱镕基同志不久前指出：“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。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。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。现代管理当然是西方起步早，我们也可以多出版一些介绍外国经验的书，看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念，适应市场，重视管理，学会用人，勤俭办厂。”<sup>①</sup>

随着我国经济迅速发展相联系，我国现行的管理教育和工商管理硕士（MBA）教育的发展速度也很快，正面临人才需求巨大，教学对象复杂，教学层次多，但教学手段和方法落后的严峻挑战，过去那种“从理论到理论”的教学方法，严重脱离了管理的实践，并且缺乏贴近实践，具有生动性和可操作性，能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材，广大教师和学生对此反应强烈。

管理是一门实践性、应用性很强的学科，教学的中心在于教材。为了改变我国工商管理教材不适应形势发展的现状，作为我国高校文科教材出版中心之一的中国人民大学出版社，坚持教材出版要创新、引进和配套的方针，以促进我国工商管理教育事业发展为已任，两年前就开始了策划和组织本译丛出版的工作，并与享誉世界的最大教育图书出版商、美国 Prentice Hall 出版公司竭诚合作，共同推出了这套全面反映 90 年代以来，世界工商管理各领域最新理论和研究成果，与国际惯例接轨的《工商管理经典译丛》。本《译丛》入选的书目，都是 Prentice Hall 出版公司全球畅销书排行榜中名列前茅的工商管理图书，在美洲、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有众多的读者，被世界各国（地区）的大学和工商管理学院所普遍选用，是当今工商管理教育界最具影响力的教科书。

本丛书的作者，皆为美国工商管理教育界各学术领域中最著名的教授，享有极高的声望。他们的这些教材，经过美国及世界各地数百所大学和工商管理学院的使用，被证明是视野开阔、资料丰富、论述精辟、语言简洁、通俗易懂，具有生动性、启发性和可操作性的经

<sup>①</sup> 朱镕基：《管理科学 兴国之道》，载《光明日报》1996-09-18。

典之作，并且多次再版。本丛书的译者，是北京大学、中国人民大学工商管理各专业的中青年学术骨干，其中许多人曾留学欧美。他们在长期的教学研究和实践中，积累了较丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本《译丛》的运作过程，从市场调研与选题策划，书目的选择与论证，对译者水平的考察与遴选，译校要求与规范的确定，对译稿质量的控制，封面、版式和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力求奉献给读者一套译文准确、文字流畅，从内容到形式都尽可能保持原著风格的工商管理精品图书。

本《译丛》参考了国际上通行的管理专业核心课程的设置，按由浅入深、由一般到特殊的原则，充分考虑了我国工商管理各专业通开课与专业课的设置要求，其适用范围较广，既可适应各专业及不同层次教学的需要，又可供各类企业管理人员培训以及个人自学使用。

为了本《译丛》的出版，中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作双方都给予了高度的重视，投入了大量的精力。为保证译稿质量，成立了由北京大学、中国人民大学、中国社会科学院专家学者组成的编辑委员会，许多我国留美学者和国内有关方面的专家教授，参与了原著的推荐和论证工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

**《工商管理经典译丛》编辑委员会**

1996年12月

# 目录

<b>I 篇 导论</b> .....	1
<b>1 章 什么是组织行为学</b> .....	3
管理者做什么 .....	5
了解组织行为学 .....	9
用系统研究代替直觉 .....	9
组织行为学面临的挑战与机会 .....	11
对组织行为学有贡献的学科 .....	18
组织行为学中 <b>没有绝对真理</b> .....	20
变得有吸引力：开发组织行为学模型 .....	21
本章小结和对管理者的意义 .....	26
复习与练习 .....	26
<b>2 章 回应全球化与文化多元化</b> .....	34
多元化的普遍性 .....	36
欢迎来到地球村 .....	37
面对国际挑战 .....	39
相关问题：民族文化是否变得越来越同质 .....	41
评估国家之间的差异 .....	42
文化冲击的现实 .....	47
组织内部：劳动力多元化的挑战 .....	49
管理组织中的多元化 .....	52
本章小结和对管理者的意义 .....	54
复习与练习 .....	54
<b>I 篇案例连载 罗伯·潘科：一名管理者的成长历程</b> .....	61
<b>II 篇 个体</b> .....	65
<b>3 章 个体行为的基础</b> .....	67
传记特点 .....	69
能力 .....	72
人格 .....	74

学习 .....	87
本章小结和对管理者的意义 .....	95
复习与练习 .....	96
<b>4章 知觉和个人决策 .....</b>	<b>103</b>
什么是知觉和它为什么重要 .....	105
影响知觉的因素 .....	105
对人知觉：对他人作出判断 .....	108
知觉与个体决策之间的联系 .....	114
最优化决策模型 .....	115
其他决策模型 .....	120
有关决策的当前问题 .....	125
本章小结和对管理者的意义 .....	128
复习与练习 .....	130
<b>5章 价值观、态度和工作满意度 .....</b>	<b>136</b>
价值观 .....	138
态度 .....	143
工作满意度 .....	151
本章小结和对管理者的意义 .....	157
复习与练习 .....	157
<b>6章 基本的激励概念 .....</b>	<b>164</b>
什么是激励 .....	166
早期的激励理论 .....	167
当代激励理论 .....	171
当代激励理论的整合 .....	183
警告：激励理论有文化局限性 .....	184
本章小结和对管理者的意义 .....	185
复习与练习 .....	186
<b>7章 激励：从观念到应用 .....</b>	<b>192</b>
目标管理 .....	194
行为校正 .....	196
员工参与方案 .....	199
浮动工资方案 .....	204
技能工资方案 .....	207
灵活福利 .....	209

可比较的价值 .....	210
激励的特殊问题 .....	212
本章小结和对管理者的意义 .....	214
复习与练习 .....	214
<b>II 篇案例连载 罗伯·潘科：管理个体 .....</b>	<b>220</b>
<b>III 篇 群体 .....</b>	<b>223</b>
<b>8 章 群体行为的基础 .....</b>	<b>225</b>
群体的定义与分类 .....	227
群体发展的阶段 .....	228
社会测量法：群体互动分析 .....	231
群体行为的解释 .....	233
群体的外部环境条件 .....	234
群体成员资源 .....	236
群体结构 .....	236
群体互动过程 .....	248
群体任务 .....	249
群体决策 .....	250
管理人员应该建立凝聚力很强的工作群体吗 .....	256
本章小结和对管理者的意义 .....	259
复习与练习 .....	260
<b>9 章 理解工作团队 .....</b>	<b>267</b>
为什么团队如此普及 .....	269
团队与群体：二者有何区别 .....	270
团队的类型 .....	271
团队与群体概念的联系：塑造高绩效团队 .....	274
使个人成为团队选手 .....	279
团队管理中现存的问题 .....	281
本章小结和对管理者的意义 .....	285
复习与练习 .....	285
<b>10 章 沟通 .....</b>	<b>291</b>
沟通的功能 .....	293
沟通的过程 .....	294
沟通的基本原理 .....	296
实践：在激烈变革时期典范企业中有效的员工沟通 .....	303

有关沟通的当前问题 .....	307
本章小结和对管理者的意义 .....	310
复习与练习 .....	311
<b>11 章 领导 .....</b>	<b>317</b>
什么是领导 .....	319
领导理论的变迁 .....	320
特质理论 .....	320
行为理论 .....	321
权变理论 .....	324
寻找共同点：这些都意味着什么 .....	336
关于领导的最新观点 .....	337
有关领导的当前问题 .....	342
本章小结和对管理者的意义 .....	346
复习与练习 .....	347
<b>12 章 权力与政治 .....</b>	<b>353</b>
权力的定义 .....	355
领导与权力的对比 .....	356
权力的基础 .....	356
依赖：权力的关键 .....	358
确认权力所在 .....	361
权术 .....	362
群体中的权力：联盟 .....	364
性骚扰：工作场所的不平等权力 .....	365
政治：权力的运用 .....	366
本章小结和对管理者的意义 .....	376
复习与练习 .....	377
<b>13 章 冲突、谈判和群体间行为 .....</b>	<b>384</b>
冲突的定义 .....	386
冲突观念的变迁 .....	386
功能正常与功能失调的冲突 .....	387
冲突的过程 .....	388
谈判 .....	397
群体间关系 .....	404
本章小结和对管理者的意义 .....	409
复习与练习 .....	410

III 篇案例连载 罗伯·潘科：群体与团队的管理 .....	416
<b>IV 篇 组织系统</b> .....	419
<b>14 章 组织结构的基础</b> .....	421
什么是组织结构 .....	423
一般组织结构的设计 .....	430
新型组织设计方案 .....	434
为什么组织结构之间存在差别 .....	438
组织设计与员工行为 .....	442
本章小结和对管理者的意义 .....	444
复习与练习 .....	445
<b>15 章 技术、工作设计和工作压力</b> .....	452
工作场所中的技术 .....	454
工作设计 .....	459
工作压力 .....	472
本章小结和对管理者的意义 .....	481
复习与练习 .....	481
<b>16 章 人力资源政策与实践</b> .....	487
人员招聘录用 .....	489
培训与开发方案 .....	492
绩效评估 .....	498
报酬体系 .....	506
劳资关系 .....	508
国际人力资源管理实践：几个问题 .....	509
本章小结和对管理者的意义 .....	510
复习与练习 .....	512
<b>17 章 组织文化</b> .....	519
制度化：文化的前奏 .....	521
什么是组织文化 .....	521
文化的作用是什么 .....	526
创造与维系组织文化 .....	528
员工是怎样学习组织文化的 .....	533
实践中的组织文化 .....	535
本章小结和对管理者的意义 .....	538



复习与练习 .....	539
IV 篇案例连载 罗伯·潘科：在组织系统内工作 .....	544
<b>V 篇 组织动力</b> .....	<b>547</b>
<b>18 章 组织的变革与发展</b> .....	<b>549</b>
变革的动力 .....	551
推行有计划的变革 .....	552
变革推动者能做什么 .....	554
变革的阻力 .....	556
推行组织变革的方法 .....	561
90 年代管理中关键的变革问题 .....	563
组织发展 .....	567
管理变革的最后思考：它受文化制约 .....	570
本章小结和对管理者的意义 .....	570
复习与练习 .....	571
<b>V 篇案例连载 罗伯·潘科：管理变革</b> .....	<b>577</b>
附录 A 组织行为学的历史沿革 .....	578
附录 B 组织行为学的研究方法 .....	590
附录 C 自我认识练习参考答案 .....	598
词汇表 .....	604

# 《工商管理经典译丛》 出版说明

经过十几年的改革开放，我国正在建立有中国特色的社会主义市场经济体制，一个充满活力、欣欣向荣的中国，越来越引起世界的瞩目。多年以来，我国工商企业的管理水平虽有所提高，但由于在传统计划经济体制下长期存在的经营观念落后、管理体制不合理、竞争力不强等问题未得到根本解决，我国工商企业的管理水平与发达国家相比，仍有相当大的差距。事实使我们清醒地看到：企业要成长，经济要发展，就必须加强管理，提高经济效益。国务院副总理朱镕基同志不久前指出：“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。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。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。现代管理当然是西方起步早，我们也可以多出版一些介绍外国经验的书，看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念，适应市场，重视管理，学会用人，勤俭办厂。”<sup>①</sup>

随着我国经济迅速发展相联系，我国现行的管理教育和工商管理硕士（MBA）教育的发展速度也很快，正面临人才需求巨大，教学对象复杂，教学层次多，但教学手段和方法落后的严峻挑战，过去那种“从理论到理论”的教学方法，严重脱离了管理的实践，并且缺乏贴近实践，具有生动性和可操作性，能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材，广大教师和学生对此反应强烈。

管理是一门实践性、应用性很强的学科，教学的中心在于教材。为了改变我国工商管理教材不适应形势发展的现状，作为我国高校文科教材出版中心之一的中国人民大学出版社，坚持教材出版要创新、引进和配套的方针，以促进我国工商管理教育事业发展为已任，两年前就开始了策划和组织本译丛出版的工作，并与享誉世界的最大教育图书出版商、美国 Prentice Hall 出版公司竭诚合作，共同推出了这套全面反映 90 年代以来，世界工商管理各领域最新理论和研究成果，与国际惯例接轨的《工商管理经典译丛》。本《译丛》入选的书目，都是 Prentice Hall 出版公司全球畅销书排行榜中名列前茅的工商管理图书，在美洲、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有众多的读者，被世界各国（地区）的大学和工商管理学院所普遍选用，是当今工商管理教育界最具影响力的教科书。

本丛书的作者，皆为美国工商管理教育界各学术领域中最著名的教授，享有极高的声望。他们的这些教材，经过美国及世界各地数百所大学和工商管理学院的使用，被证明是视野开阔、资料丰富、论述精辟、语言简洁、通俗易懂，具有生动性、启发性和可操作性的经

<sup>①</sup> 朱镕基：《管理科学 兴国之道》，载《光明日报》1996-09-18。

典之作，并且多次再版。本丛书的译者，是北京大学、中国人民大学工商管理各专业的中青年学术骨干，其中许多人曾留学欧美。他们在长期的教学研究和实践中，积累了较丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本《译丛》的运作过程，从市场调研与选题策划，书目的选择与论证，对译者水平的考察与遴选，译校要求与规范的确定，对译稿质量的控制，封面、版式和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力求奉献给读者一套译文准确、文字流畅，从内容到形式都尽可能保持原著风格的工商管理精品图书。

本《译丛》参考了国际上通行的管理专业核心课程的设置，按由浅入深、由一般到特殊的原则，充分考虑了我国工商管理各专业通开课与专业课的设置要求，其适用范围较广，既可适应各专业及不同层次教学的需要，又可供各类企业管理人员培训以及个人自学使用。

为了本《译丛》的出版，中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作双方都给予了高度重视，投入了大量的精力。为保证译稿质量，成立了由北京大学、中国人民大学、中国社会科学院专家学者组成的编辑委员会，许多我国留美学者和国内有关方面的专家教授，参与了原著的推荐和论证工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

**《工商管理经典译丛》编辑委员会**

1996年12月

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学 / (美) 罗宾斯 (Robbins, S.P.) 著; 孙健敏, 李原等译.  
北京: 中国人民大学出版社, 1997.11  
(工商管理经典译丛)  
书名原文: Organizational Behavior: controversies and applications (7th ed.)

ISBN 7-300-02495-5/F·775

I. 组…

II. ①罗… ②孙…

III. 组织行为学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19711 号

Stephen P. Robbins: Organizational Behavior: concepts, controversies and applications (7th ed.)  
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Inc.  
Copyright © 1996 by Prentice Hall Inc.  
All rights reserved. For sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。  
版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛

## 组织行为学

(第七版)

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

孙健敏 李原 等译

孙健敏 校

---

出 版: 中国人民大学出版社  
(北京海淀区路 157 号 邮码 100080)  
Prentice Hall 出版公司

发 行: 中国人民大学出版社

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台半华印刷厂

---

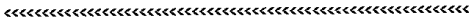
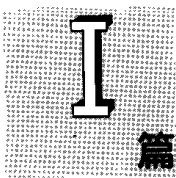
开本: 787×1092 毫米 16 开 印张: 39.5 插页 3  
1997 年 12 月第 1 版 1998 年 6 月第 2 次印刷  
印数: 10001—26000

---

定价: 56.00 元

(图书出现印刷问题, 本社负责调换)

21

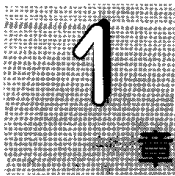


# 导论

- 什么是组织行为学
- 回应全球化与文化多元化
- I 篇案例连载 罗伯·潘科：  
一名管理者的成长历程







# 什么是 组织行为学

管理者做什么  
了解组织行为学  
用系统研究代替直觉  
组织行为学面临的挑战与机会  
对组织行为学有贡献的学科  
组织行为学中没有绝对真理  
变得有吸引力：开发组织行为学模型  
本章小结和对管理者的意义  
复习与练习

## 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 给组织行为学下定义。
2. 描述管理者做什么。
3. 解释组织行为学系统研究的价值。
4. 列举管理者使用组织行为学概念所面临的主要挑战和机会。
5. 确认对组织行为学有贡献的主要行为科学学科。
6. 描述为什么管理者需要组织行为学知识。
7. 解释组织行为学研究为什么需要权变观。
8. 确认本书组织行为学模式的三种分析水平。



## 范 例

给我们造成麻烦的不是我们不知道的东西，而是我们已知的东西原本不是这样。

W. 罗杰斯

让我们来看看戴维·考克 (David Kwok) 的例子吧。1987年，戴维从加州大学洛杉矶分校认知科学系毕业后加入一家名为普林斯顿评论的公司，这家公司专门指导学生参加大学和研究生入学考试。虽然戴维只有29岁，但他在普林斯顿评论的洛杉矶分部指导着100多名教员。

“我在大学所接受的训练是人工智能，这对我目前的工作所面临的巨大挑战（理解和激励别人）并没有多大的帮助。”戴维说：“例如，在学校时从来没学过如何激发别人的干劲和热情。对我来说，关于人的知识是一个陌生领域，而正是我不知道的这些东西决定了我在工作中的有效性。其他任务，像制定计划或处理客户关系，做起来就比较得心应手。从工作中我体会到：当发生问题时，几乎总是人的问题。我一直在努力地使我们的教员们感到像是一个小家庭，并努力学习有效的激励技术。对我来说，这是在职培训，我在学校从没学习过这方面的知识。”

戴维·考克很快就体会到许多管理者应该明白的道理：对任何管理工作来说，要想获得成功，在很大程度上取决于是否具有良好的人际关系技能。

安德信会计公司 (Arthur Andersen & Co.) 的总裁劳伦斯·温巴克这样表述：纯粹的技术知识只能使你到达某一点，超过这一点后，人际关系技能就变得至关重要了。正像本章接下来要讨论的，开发管理人员人际关系技能的重要性正在成为越来越多人的一致。

克莱斯勒公司 (Chrysler) 的首席执行官罗伯特·伊通把他的员工看成是能给公司提供可持续竞争优势的资产。他说：“我们能赢得竞争的唯一途径就是人。这是任何人都拥有的唯一财产。不同之处在于，公司的文化，你如何激励你的员工，如何给他们授权和如何教育他们。”

以西雅图为基地正在迅速成长中的咖啡零售商斯达巴克 (Starbucks) 的经理进一步指出，“我们唯一的可持续性竞争优势是我们的劳动力质量。”

一项研究调查了《幸福》500家公司（《幸福》杂志排行榜上前500家公司）中6家公司的高层主管，请他们解释：为什么管理者会失败？根据这些高层主管的回答，最大的原因是缺乏人际关系技能。位于北卡罗来纳州格林斯伯



勒市 (Greensboro, North Carolina) 的创造性领导研究中心 (Center for Creative Leadership) 估计, 一半以上的经理和 30% 的高级经理, 都在某种程度上存在着人际交往的困难。很多调查试图弄清负责大学毕业生招聘工作的公司工作人员们认为哪些技能影响 MBA 毕业生工作的有效性, 调查结果毫无二致地表明: 人际关系技能是最重要的。这些调查结果与上述发现完全一致。

90 年代, 我们认识到, 对于成功的管理来说, 技术技能是必要的, 但不充分。在当今竞争和需求日趋激烈的工作环境中, 管理者不可能单纯以他们的技术技能获得成功, 他们必须具备良好的人际关系技能。写这本书的目的就是帮助管理者和将来可能从事管理工作的人们, 开发他们的这种人际关系技能。

## 管理者做什么

要理解管理者的工作, 首先要对管理者以及他们工作的地方——组织下个定义, 然后再来分析管理者的工作, 他们具体做些什么。

**管理者** (managers) 通过别人来完成工作。他们作决策, 分配资源, 指导别人的行为以达到工作目标。管理者在**组织** (organization) 中完成他们的工作。组织是一种有意协调的社会单元, 由两个以上的人组成, 在一个相对连续的基础上运作, 以达到共同的目标或一系列目标。根据这个定义, 制造公司或服务公司是组织, 学校、医院、教堂、军队、零售店、警察部门、地方、州和联邦政府机构等都是组织。在这些组织中监督别人的活动, 并对达到目标负有责任的人被称为管理者 (有时, 特别是在一些非营利性组织中, 他们被称为官员)。

### 管理的功能

本世纪早期, 法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 提出, 所有的管理者都发挥五种职能, 这五种职能是: 计划、组织、指挥、协调和控制。今天, 我们把这些职能简化为四种: 计划、组织、领导、控制。

如果你不知道要去哪里, 任何道路都会把你带到目的地。因为公司的存在就是要达成一定的目标, 所以必须有人来设定这些目标, 选择能够达成目标的手段。管理者就是这样的人。**计划** (planning) 的功能包括: 定义组织目标; 建立达到这些目标的总体战略; 使计划具有全面的层次性以便整合和协调不同的活动。

管理者也负责组织结构的设计, 我们把这种功能叫做**组织** (organizing)。它包括确定要完成的任务; 谁来承担这些任务; 如何把任务归类; 谁向谁报告; 在哪一级作决策。

每个组织都包含人。于是, 指导和协调这些人就成为管理工作, 这就是管理的**领导** (leading) 功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道, 或解决成员之间的冲突时, 他们就卷入了领导工作。

管理者所从事的工作的最后一项功能是**控制** (controlling)。目标设定, 形成计划, 结构安排妥当, 雇用、训练、激励了员工以后, 仍然存在着某些事情