



C2012017360

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学基础

王 端 杨喜梅 主 编
范 春 吴 琮 袁秋菊 副主编



清华大学出版社

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学基础

王端 杨喜梅 主 编

范春 吴琼 袁秋菊 副主编



C2012017360

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统地介绍了管理学的基本理论与方法,包括管理与管理者、管理过程、管理手段与方法、管理伦理与管理文化、管理改革与创新。本书具有一定的创新性,在基本理论的基础上,采用案例分析与思考、模拟设计、游戏、作业与思考等现代管理实训方法,融教育、娱乐、知识讲授、技能培养于一体,力求理论深入浅出,实训操作可行,让读者身临其境地得到锻炼,提高管理实践能力。

本书适合高等学校,尤其是应用型本科院校经济管理类各专业作为教材使用,同时可供有关读者阅读参考。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/王端,杨喜梅主编. —北京:清华大学出版社,2011. 12

(高等院校经济管理类专业应用型系列教材)

ISBN 978-7-302-27459-9

I. ①管… II. ①王… ②杨… 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(2011)第 249229 号

责任编辑:刘士平

责任校对:袁 芳

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:24

字 数:540 千字

版 次:2011 年 12 月第 1 版

印 次:2011 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00 元

产品编号:043111-01

preface

前言

管理是人类历史上一项伟大的发明。随着知识经济的迅速发展,知识与创新成为持续竞争优势的主要来源,组织成员更需要关爱与支持。源于工业经济时代、以运营效率为导向、忽视人性的管理学思想与体系,在指导今天和未来的组织发展过程中,显得难以适应。本书试图以创新为导向,既保留管理学经典的有益理论知识,又积极吸收管理学的新概念、新思想以及各类组织的管理新实践总结。

本书揭示了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。在完善基本理论的基础上,本书采用案例分析与思考、模拟设计、游戏、作业与思考等现代管理实训内容与方法,融教育、娱乐、知识讲授、技能培养于一体,力求理论深入浅出,实训操作可行,让读者身临其境地得到锻炼,提高管理实践能力。

本书关注管理的创新。对现代管理产生影响的环境主要有两方面,一是国际化;二是信息化。两者都对管理创新提出了挑战:国际化要求管理活动必须具有全球视野,配置全球的资源进行运营与创新;信息化提高了组织运营的效率和科学性,又为管理创新提供了更多的机遇。

本书具有较强的实践性,采用案例分析与思考、模拟设计、游戏、作业与思考等现代管理实训内容与方法,便于读者提高学习兴趣和改进学习方法,牢固掌握理论联系实际的学习方法,从而跳出只讲不练的框架,提高管理的实践能力。

本书是汉口学院、武汉东湖学院、武汉商贸职业学院和湖北城市建设职业技术学院等多所高校一线教师合作研究的成果。汉口学院王端教授总体审核定稿,杨喜梅(汉口学院)担任第二主编,范春(武汉商贸职业学院)、吴琼(武汉东湖学院)、袁秋菊(汉口学院)担任副主编。具体分工为:杨喜梅、胡欣(汉口学院)分别撰写了第一、二章;李娟(湖北城市建设职业技术学院)撰写了第三章;吴琼、孙丽(武汉东湖学院)、吕丹(武汉东湖学院)分别撰写了第四、五、六章;赵琴(武汉商贸职业学院)、朱炯丹(武汉商贸职业学院)分别撰写了第七、八章;袁秋菊、苏洪见(汉口学院)、王艳梅(武汉商贸职业学院)、丁建芳(武汉东湖学院)、范春、饶欣(武汉商贸职业学院)分别撰写了第九、十、十一、十二、十三、十四章。

本书在编写过程中,学习和借鉴了许多同类教材和相关研究成果,引用了大量参考文献和案例,在此对相关文献的作者和编辑一并表示衷心的感谢!

由于作者水平有限,缺点错误在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评指正。

编 者

2011 年 10 月

contents

目录

第一编 总 论

第一章 管理与管理者	(003)
第一节 管理	(005)
第二节 管理的主体——管理者	(012)
第三节 管理学	(020)
本章实训与练习	(023)
第二章 管理理论的形成与发展	(029)
第一节 中外早期管理思想	(030)
第二节 管理理论的形成与发展	(034)
本章实训与练习	(052)
第三章 管理环境	(056)
第一节 管理环境概述	(057)
第二节 管理的信息化	(062)
第三节 国际化与管理	(066)
本章实训与练习	(074)

第二编 管 理 过 程

第四章 目标与决策	(083)
第一节 目标——管理的起点与归宿	(084)
第二节 从经验决策到科学决策	(091)
第三节 科学的决策程序与方法	(096)
本章实训与练习	(106)

第五章 计划与计划编制	(111)
第一节 计划——管理的行动方案	(112)
第二节 计划编制	(121)
第三节 计划编制的方法	(126)
本章实训与练习	(131)
第六章 组织与变革	(138)
第一节 组织	(139)
第二节 组织设计	(142)
第三节 组织结构	(147)
第四节 组织变革	(159)
本章实训与练习	(168)
第七章 领导与指挥	(172)
第一节 领导——管理的“统帅”	(173)
第二节 领导理论	(178)
第三节 指挥——领导的基本功能	(188)
本章实训与练习	(191)
第八章 控制	(195)
第一节 控制——管理的“防火墙”	(196)
第二节 控制的过程	(201)
第三节 控制的方法	(208)
本章实训与练习	(215)

第三编 管理手段与方法

第九章 管理的基本手段	(223)
第一节 最易滥用的行政手段	(224)
第二节 最具刺激的经济手段	(229)
第三节 最为严肃的法律手段	(234)
第四节 有效的思想教育手段	(238)
本章实训与练习	(241)
第十章 管理的主要方法	(245)
第一节 官僚制管理	(247)
第二节 任务管理	(250)
第三节 系统管理	(252)
第四节 权变管理	(255)
第五节 人本管理	(260)
本章实训与练习	(270)

第四编 管理伦理与管理文化

第十一章 管理伦理与社会责任	(277)
第一节 管理伦理	(279)
第二节 管理的社会责任	(289)
本章实训与练习	(296)
第十二章 管理文化	(302)
第一节 管理文化的兴起	(303)
第二节 管理文化概述	(307)
第三节 中外管理文化的差异	(316)
第四节 有中国特色的管理文化的培育	(319)
本章实训与练习	(325)

第五编 管理改革与创新

第十三章 管理改革	(335)
第一节 管理改革的动因与阻力	(336)
第二节 管理改革的类型与方法	(345)
第三节 管理改革的途径	(349)
本章实训与练习	(354)
第十四章 管理创新	(357)
第一节 管理创新的内涵及依据	(358)
第二节 管理创新的基本内容	(364)
本章实训与练习	(371)
参考文献	(375)



Part One

第一编

总 论

第一章 管理与管理者

【学习目标】

1. 掌握管理的含义,深刻理解管理的特征、作用与职能。
2. 掌握管理者的角色类型与技能要求。
3. 了解管理学的研究对象及特点,明确学习管理学的意义与方法。

【开篇案例】

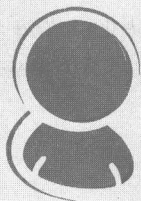
海尔的管理制度

创立于1984年、崛起于改革大潮之中的海尔集团,是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术而成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下,海尔经过二十多年的艰苦奋斗和卓越创新,从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。2010年,海尔集团实现全球营业额1357亿元人民币,约合207亿美元,按人民币口径同比增长9%。全年实现利润62亿元人民币,约合9.46亿美元,利润增幅是收入增幅的8倍,利税总额首超百亿元人民币。而在1984年,工厂职工不足800人,只产一个型号的冰箱产品。

海尔二十多年来的高速发展,最主要的就是靠海尔管理制度。海尔管理制度的精髓包括四个方面:海尔的“用户满意”理念;海尔的技术创新制度;海尔的企业文化;海尔的人力资源管理。

一、海尔的“用户满意”理念

1. 服务宗旨:顾客永远是对的。
2. 服务理念:真诚到永远。
3. 核心战略:用户满意战略。
4. 满意工程的内部支持系统:OEC(日事日毕、日清日高)。
5. 满意工程的外部拓展系统:用户星级服务体系。“星级服务”有一整套规范化标准:售前、售中提供详尽热情的咨询服务;任何时候,均为顾客送货到家;根据用户指定的时间、空间,给予最方便的安装;上门调试,示范性指导使



用,保证一试就会;售后跟踪,上门服务,出现问题 24 小时之内答复,使用户绝无后顾之忧。

6. “一、二、三、四模式”。一个结果:服务圆满;二个理念:带走用户的烦恼,留下海尔的真诚;三个控制:服务投诉率小于 10PPM(百万分之十),服务遗漏率小于 10PPM,服务不满意率小于 10PPM;四个不漏:一个不漏地记录用户反映的问题,一个不漏地处理用户反映的问题,一个不漏地复查处理结果,一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门。

二、海尔的技术创新制度

海尔在诠释“用户满意”的理念过程中,得出了匠心独具的“只有淡季的思想,没有淡季的产品”的经营理念,其基础就是海尔强有力的技术创新制度和相应的科研管理模式。摒弃主观上想当然的“淡季思想”,却又不是盲目冒进,而是注重技术创新基础上的“产品”思想,这就是海尔的勇气。

海尔创新实例:海尔“小小神童”洗衣机打进上海市场;海尔“电冰箱”创新,海尔的“防电墙”热水器技术形成世界级标准;海尔平均每天发明 1.3 个新产品;海尔平均每天发明并申报 2.3 项专利。

海尔的技术创新制度:海尔的技术创新体系的核心是其独特的技术中心;施行动态优化的科研管理。

三、海尔的企业文化

海尔文化激活“休克鱼”。休克鱼就是处在休眠状态、但仍有潜在生命力的鱼。海尔的兼并目标很有特点:主要选择技术、设备、人才素质均优良,只是管理不善,处于休克亏损状态的企业,海尔人称之为“吃休克鱼”。什么叫“休克鱼”?张瑞敏的解释是:鱼的肌体没有腐烂,比喻企业的硬件很好,而鱼处于休克状态,比喻企业的思想、观念有问题,导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想,有一套行之有效的管理办法,很快就能被激活起来。海尔兼并红星电器厂、激活“休克鱼”就是一个优秀示范,现已成为哈佛 MBA 教学案例,供全球学子探讨。

1. 海尔理念:只有创业没有守业。
2. 海尔精神:敬业报国,追求卓越。
3. 海尔作风:迅速反应,马上行动。
4. 企业文化统一:通过对统一的企业精神、企业价值观的认同使海尔有强大的向心力和凝聚力。

四、海尔的人力资源管理

海尔的用人理念:人人是人才,赛马不相马。

海尔的系列赛马规则:

1. 在位监控制度。任何在职人员都接受三种监督,即自检(自我约束和监督)、互检(所在团队或班组内互相约束和监督)、专检(业绩考核部门的监督)。

2. 三工并存、动态转换制度。三工,即在全员合同制基础上把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工(临时工)三种,根据工作态度和效果,三种身份之间可以进行动态转化。在海尔有一句格言:“今天工作不努力,明天努力找工作。”

3. 届满轮流制度。海尔集团提出“届满要轮流”的人员管理思路,即在一定的岗位上

任期满后,由集团根据总体目标并结合个人发展需要,调到其他岗位上任职。届满轮流培养了一批多面手。

4. 海豚式升迁制度。立足于从海尔内部选拔人才,具体办法是实施沉浮升迁制,能上能下。“海豚潜下去越深,跳得也就越高。”

5. 竞争上岗制度。空缺的职务都在公告栏统一贴出来,任何员工都可以参加应聘。

6. 较完善的激励机制。海尔建立了一套较为完善的激励机制,包括责任激励、目标激励、荣誉激励、物质激励等。

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业,并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告;英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”,海尔名列第七;美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时,张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉,1999年12月7日,英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”,张瑞敏荣居第26位。著名的英国《金融时报》发布了2002年全球最受尊敬企业名单,海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003年8月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中,海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。近年来,海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库,成为全球商学院的通用教材,这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

(资料来源:中华硕博网, <http://www.china-b.com>,有改编)

【分析与思考】

1. 管理对海尔的成功发展起了哪些作用?
2. 海尔的成功对我国企业有何启示?

在我们的地球上,有什么地方不需要管理?管理起源于人类的共同劳动,凡是有人类生活的地方,就必然有管理。管理活动是由人们的协作劳动形式而产生的。长期的实践活动,便在一些人头脑中形成了不同的管理思想,而众多管理思想经过总结、提炼并系统化之后就成为管理理论。本章是管理学原理的导论,主要介绍管理、管理者及管理学的基础知识,以使我们及管理学的框架有一个整体的认识。

第一节 管 理

一、管理的概念

对“管理”一词人们并不陌生,但要对它下一个确切的定义却不是一件容易的事。

(一) 中国古代管理的含义

“管”,在我国古代指钥锁,后来引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本

意是处理玉,后来引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用,即表示在权力的范围内,对事物的管束和处理过程。

(二) 西方管理的含义

人类在实践中发现,许多人在一起工作就能够完成单个人无法完成的任务,于是慢慢产生了各种社会组织。在组织内,为了协调每个人的行动,解决意见分歧,使大家共同服从于组织目标,就产生了管理。人类活动可以分为两部分:其一是作业活动,即人们所从事的各种具体劳动;其二是管理活动,即为实现具体劳动而进行的协调、领导、指挥等活动。

在西方,由于众多学者研究的角度不同,对管理含义的认识也不同,比较具有代表性的有:

(1) 把管理看做一门艺术。早期的管理学者玛丽·帕克·福莱特给管理下了一个经典的定义,她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”(1942年)。她强调了人的因素在管理中的重要性,但要想对管理有个较全面的了解,这一定义显然不够。

(2) 把管理看成一种活动。管理就是对组织资源或要素进行协调以达到目的的活动。小詹姆斯·H. 唐纳德指出:“管理是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”“现代管理学之父”彼得·德鲁克则认为:管理包括五项基本活动:确定目标、组织实施、考核结果、激励与沟通、培训人才。

(3) 把管理看成是连续的动态过程。斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔(1996年)对管理下的定义是:“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成活动,又要讲究效率,即以最低的投入换取既定的产出。帕梅拉·S. 路易斯、斯蒂芬·H. 古德曼和帕特丽夏·M. 范特(1998年)对管理下的定义是,“管理被定义为切实有效支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程”。这一定义与前一定义大同小异,所不同的是它立足于组织资源,包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。

(4) 把管理看成是组织的某一专业职能或综合职能。比如,决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为,决策贯穿于管理的全过程,所以“管理就是决策”;“一般管理之父”法约尔说:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

(三) 本书对管理的定义

管理是指组织中的如下活动或过程:一定组织中的管理者,通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新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利用,以实现组织预定目标的过程。

从以上对管理定义的描述中,可以看出这个定义包含着以下六层含义。

(1) 管理的主体是管理者。

(2) 管理的客体是包括人力资源在内的一切可以调用的资源,通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。

(3) 管理的实质是分配、协调活动或过程。

(4) 管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

(6) 管理的目的是有效地实现组织目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。

案例

一位年轻的炮兵军官上任后,到下属部队视察操练情况,发现有几个部队操练时有一个共同的情况:在操练中,总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下,纹丝不动。经过询问,得到的答案是:操练条例就是这样规定的。原来,条例因循的是用马拉大炮时代的规则,当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳,防止大炮发射后因后坐力产生的距离偏差,减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了,但条例没有及时调整,因而出现了不拉马的士兵。这位军官的发现使他受到了国防部的表彰。

【分析与思考】

根据上述材料谈谈对管理的含义——管理的本质是合理地分配和协调各种资源的理解。

二、管理的重要性

案例

有一个男孩弄到一条长裤,穿上一试,长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,奶奶说,家务太忙,让他去找妈妈。妈妈回答他,她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐,姐姐正好有约会,就要到时间了。男孩非常失望,担心第二天穿不上这条裤子,就这样入睡了。结果会怎样呢?

由上述的例子可以看出,任何集体活动都需要管理。如果没有管理活动协调时,集体中每个成员即使目标一致,也可能无法实现总体的目标。

有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。具体来说,管理的重要性主要表现在以下两个方面。

(一) 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,都只有在管理者实施管理的条件下,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。管理在组织中协调各部门的活动,并使组织与环境相适应。如果一个乐队没有指挥,就没有和谐的演奏效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多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,管理对组织的影响还不小。组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的

管理职能,因而也就显现不出管理的重要性。如对于小生产企业来说,也可以凭借经验,维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(二) 管理可以保证组织目标的实现

管理就是获取、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,我们常常可以看到这种情况: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,由于管理水平的不同而产生效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

在组织活动中,有多种要素,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,正在于寻求各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。如能积极开发人力资源,采取有效管理措施,使每个人的聪明才智得到充分的发挥,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,通过管理活动将各种资源转化为组织优势,可以使组织以最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果。

阅读资料

我们为什么要学好这门课程?

组织管理的好坏涉及我们每个人的利益。我们每天的生活都与管理息息相关。当你在某个商场购物,营业员对你爱答不理,你不觉得困惑吗?当你向航空公司打了三次电话,但是却得到了同一航班的三种不同票价,你不觉得恼火吗?这些都是管理低下的典型事例。

学管理学的第二个重要理由是,当你大学毕业开始了自己的职业生涯,你或是管人或是被人管。对于那些致力于管理生涯的有志者来说,对管理过程的了解将有助于你对管理技巧的掌握,你可以从你老板的行为中以及内部的组织工作中,获得更深入的洞察和对管理的理解。但是不要天真地认为学过管理学的人自然就获得从事管理工作的能力;从管理学课程中学到了有价值的东西,未必就意味着你一定要去当管理者。

(资料来源:斯蒂芬·P.罗宾斯等.管理学原理.毛韵诗主译.大连:东北财经出版社,2005,15)

三、管理的职能

人类的管理活动具有哪些最基本的职能?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。

（一）国外学者的观点

- （1）法约尔（1916年）：计划、组织、指挥、协调和控制。
- （2）卢瑟·古利克：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。
- （3）哈罗德·孔茨：计划、组织、人事（人员配备）、指挥和控制。
- （4）斯蒂芬·罗宾斯：计划、组织、领导和控制。

（二）国内学者的观点

- （1）南京大学的周三多教授：决策、组织、领导、控制和创新。
- （2）复旦大学的芮明杰教授：决策、计划、领导、激励和控制。
- （3）清华大学的徐国华教授：计划、组织、控制、激励、领导和协调。

（三）本书采用的观点

管理的七大职能如下：

（1）信息获取。在信息时代，为了有效行使信息获取职能，需要在组织内建立信息系统并利用信息技术。信息技术在组织中的应用不过是最近40年来的事，但它对组织管理与运行的影响却是深远的。信息获取的能力往往决定着组织管理效率的高低和组织运行状况的好坏。一个组织，要想维持或增强活力，必须对电信、计算机硬软件以及与技术有关的设备进行投资。

（2）决策。决策是指“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程”。决策过程一般包括七个步骤：①识别机会或诊断问题；②识别目标；③拟订备选方案；④评估备选方案；⑤做出决定；⑥选择实施战略；⑦监督和评估。所有这些步骤都离不开信息的作用。管理者在决策过程中需要适时地获取适量的信息，以提高决策的质量。此处使用“适量”一词，是因为信息量大固然有助于决策质量的提高，但有时获取大量的信息对一个组织来说是不可行的或不经济的。所以，管理者在行使信息获取职能时，要进行成本收益分析。根据决策的定义，管理的其他职能（信息获取、计划、组织、领导、控制和创新）都离不开决策。如在信息获取时，获取什么样的信息、以怎样的方式获取、从哪里获取、何时获取等，都需要管理者做出决策。

（3）计划。组织中所有层次的管理者，包括高层管理者、中层管理者和一线（或基层）管理者，都必须从事计划活动。所谓计划，就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。虽然组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略，但所有层次的管理者都必须为其工作小组制订工作计划，以便为组织作贡献。所有管理者必须制定符合并支持组织总体战略的目标。另外，必须制订一个支配和协调他们所负责的资源的计划，从而实现工作小组的目标。

（4）组织。组织是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程”。管理者必须把工作小组和组织中的成员组织起来，以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。最重要的是，管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力