

科学版精品课程立体化教材·管理学系列

现代企业管理学

(第三版)

姚顺波 主 编



科学出版社



科学版精品课程立体化教材·管理学系列

现代企业管理学

(第三版)

姚顺波 主 编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是西北农林科技大学“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”及“网络环境下现代企业管理学多媒体课程建设”的研究成果,同时也是省级精品课程配套教材。全书突破传统企业管理教材框架,分原理篇和应用篇进行论述。力求加强基础理论教学,增强学生适应社会的能力;并瞄准企业管理学发展前沿,充分体现现代企业管理内涵。

本书可作为理、工、农、医、文、法等非管理专业高等院校经济管理基础课教材,也可供在职干部进行企业管理知识培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学 / 姚顺波主编. —3 版. —北京: 科学出版社, 2015

(科学版精品课程立体化教材·管理学系列)

ISBN 978-7-03-043455-5

I. ①现… II. ①姚… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 036357 号

责任编辑: 王京苏 / 责任校对: 葛小双

责任印制: 李 利 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005 年 5 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2009 年 2 月第 二 版 印张: 19 1/4

2015 年 3 月第 三 版 字数: 450 000

2015 年 3 月第十二次印刷

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

《现代企业管理学(第三版)》编委会

主 编 姚顺波

副主编 李 桦 王博文

编 者 (按姓氏拼音排序)

陈晓楠 党红敏 高建忠 李政道 梁洪松

刘 超 刘春梅 薛彩霞 杨和财 张晓妮

主 审 郑少锋

前 言

21 世纪, 科学技术快速发展, 尤其是高新技术的突飞猛进, 使人类社会发生了重要变化。在这种背景下, 高等教育也正处在巨大的变化之中。对大学生的培养已从过去单一的封闭专业教育转向复合型、素质型教育, 加强对大学生现代企业管理教育是适应这一转变的重要措施。早在 20 世纪 90 年代, 国家教育委员会(现教育部)就明确要求高等学校为大学生开设一定课时的经济管理课程, 为贯彻落实教育部的这一指示精神, 一些非管理专业的农、林、工科专业纷纷增设了“现代企业管理”课程。为此, 我们专门组织西北农林科技大学长期从事企业管理教学的部分教师为非管理专业的大学生、研究生及在职干部学习现代企业管理而编写了本书, 希望能与众多同仁、读者和企业界的朋友们共享现代企业管理的新知识、新观念。

在撰写本书的过程中, 我们力求体现全书内容结构系统性、知识新颖性的特点。

全书分为两部分。第一部分为原理篇, 介绍管理学的基本原理, 按管理的职能分为五章: 第一章, 管理概述; 第二章, 决策与计划; 第三章, 组织; 第四章, 领导; 第五章, 控制。之所以将管理原理单独列出, 是想加强基础理论教学, 使学生能了解管理学科的基本知识、管理理论及管理思想, 增强学生适应社会的能力。第二部分为应用篇, 根据管理学基本原理在现代企业中的应用分为五章: 第六章, 企业管理概述; 第七章, 企业战略管理; 第八章, 现代企业市场营销管理; 第九章, 现代企业生产与运作管理; 第十章, 现代企业要素管理。企业管理涉及的内容很多, 我们按照这一框架编排, 是为了使读者对企业管理活动及企业管理的重点有一个清晰的认识。

内容的新颖性是本书又一特色, 除了在原理篇中全面系统地介绍现代西方管理思想、管理观念、管理方法外, 在应用篇中充实了企业的性质、现代公司治理结构、企业文化、企业核心竞争力、企业再造、JIT 生产方式、物流管理及电子商务等现代企业管理内容。此外, 本书还注重内容更新和实践发展动态跟踪及案例教学。

本书从策划到编写、修改、编辑、出版等各方面都付出了极大的努力, 但限于编者水平, 书中难免有不足之处, 敬请读者及同仁批评指正。

编 者

2015 年 2 月 5 日

目 录

第一部分 原 理 篇

第一章 管理概述	3
第一节 管理的含义与性质	3
第二节 管理者的分类、角色与技能要求	6
第三节 管理的基本职能	8
第四节 管理学的形成与发展	11
第二章 决策与计划	22
第一节 管理与决策	22
第二节 决策过程与影响因素	26
第三节 决策方法	31
第四节 计划的含义、类型、作用与内容	37
第五节 计划工作的程序	42
第六节 目标与目标管理	43
第三章 组织	47
第一节 组织的有关概念	47
第二节 组织设计与常见组织结构	51
第三节 人员配备	57
第四章 领导	62
第一节 领导与领导者	62
第二节 人性假设与领导风格	67
第三节 激励理论	74
第四节 沟通	79
第五章 控制	86
第一节 控制目标与类型	86
第二节 制定控制标准	91
第三节 衡量实际工作	94
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施	96

第二部分 应 用 篇

第六章 企业管理概述	103
第一节 企业概述	103

第二节	企业管理	112
第三节	现代企业制度	113
第四节	企业管理的创新与发展	119
第七章	企业战略管理	126
第一节	企业战略管理概述	126
第二节	企业外部环境分析	135
第三节	企业内部条件分析	140
第四节	现代企业的战略选择	143
第五节	企业战略管理的创新与发展	152
第八章	现代企业市场营销管理	160
第一节	现代企业市场营销管理概述	160
第二节	消费行为分析	167
第三节	产品策略	175
第四节	价格策略	185
第五节	营销渠道	189
第六节	促销策略	195
第九章	现代企业生产与运作管理	204
第一节	现代企业生产与运作管理概述	204
第二节	生产过程组织	209
第三节	物料需求计划与制造资源计划	219
第四节	JIT	226
第五节	5S 管理	234
第六节	质量管理	237
第十章	现代企业要素管理	249
第一节	现代企业人力资源管理	249
第二节	现代企业财务管理	260
第三节	现代企业物流管理	274
第四节	现代企业电子商务	281
第五节	现代企业技术管理	291
参考文献		300

第一部分 原理篇

第一章

管理概述

第一节 管理的含义与性质

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛地存在于社会生活的各个领域，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，无一例外。“许多人在同一生产过程中，或在不同的但相互联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第362页）有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。组织的成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力，才能形成合力，去实现既定的组织目标。随着社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理的重要性也在日益增强。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，以及怎样才能有效地进行管理活动。

一、管理的含义

管理活动自古就有，但什么是“管理”，至今仍未得到统一。长期以来，许多中外学者从不同的角度出发，对管理作出了不同的解释，特别是21世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭，其中较有代表性的有：

弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）：确切知道要别人去干什么，并注意让他们用最好最经济的方法去干。

亨利·法约尔（Henry Fayol）：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

赫伯特·西蒙（Herbert Simon）：管理就是决策。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）：管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地达成既定目标的过程。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑而在于成果；其唯一权威就是成就。

斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）：管理是和他人并且通过他人有效率地实现组织目标的过程。

里基·W. 格里芬（Ricky W. Griffin）：管理是根据组织资源（人力、财务、物质和信息）所进行的一系列活动（包括规划与决策、组织、领导和控制），其目的是以有效率和有效能的方式实现组织的目标。

杨文士、张雁：管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

周三多：管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括其内涵和外延，即所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但也绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

（2）管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

（3）管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定，投入最少；或者投入不变，产出最多；甚至投入最少，产出最多。这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果相关的问题。从企业角度来看，其组织目标的有效实现，包括选定顾客真正需要的产品或服务，以及用最少的资源耗费进行生产两个方面，用通俗的话来概括，就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

（4）管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在，一方面，要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。

二、管理的性质

管理，从其最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动，即具有同生产力社会化生产相联系的自然属性，以及同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

1. 管理的二重性

马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”列宁指出：“资本主义在这方面的最新成就——泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就。”

这就是说，管理，一方面，是由有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此，它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。它反映了社会劳动过程的一般要求，是各种不同生产方式下共有的一系列经验和相关科学方法的总结。另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的社会属性，在实际中还常常表现为一种文化“属性”，管理将自然资源与人文资源联系起来，最终目的是要产生效益，创造出新的生产力。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律，以及运用管理原理来指导实践，都具有非常重大的现实意义。

2. 管理的科学性和艺术性

强调管理的科学性，旨在表明管理是一门科学。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设和进行验证，从中抽象总结出比较完整的一系列反映管理过程中客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量所使用的理论和方法是否正确、是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。

管理的艺术性是指，能够熟练地运用知识，并通过一定技巧达到某种效果。管理是一门艺术。强调管理的艺术性，目的在于让管理者意识到，管理科学并不能为人们提供解决一切问题的标准答案，掌握了管理理论并不意味着管理活动就一定能成功。管理者要想实施有效的管理，更好地实现组织目标，必须以管理科学提供的一般理论和基本方法为指导，根据组织内、外部环境，充分发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与实践结合起来，仅凭停留在书本上的管理理论，或者背诵原理和公式来进行管理活动并不能保证其成功。

从管理的科学性和艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的，二者之间是统一的、互补的。在管理实践中，这两者之间也不是相互对立和排斥的，片面强调哪一方面都可能导致管理的失败。如果只强调科学性而不讲艺术性，将必然脱离或忽视现实情况，难免导致僵化管理；反之，则难免犯经验主义错误，缺乏进一步提升管理水平的后劲。所以，管理的专业训练不可能培训出“成品”的管理者，但却是培养出色管理者的一个良好开端，并为其在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

第二节 管理者的分类、角色与技能要求

一、管理者的分类

管理者是从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说，一个组织中从事管理工作的人可能有许多，可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为以下几种类型。

1. 管理者的层次分类

组织的管理者可以按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。在这里，高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是，制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中，往往代表组织以“官方”的身份出现。

中层管理者通常是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者，其主要职责是，贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，他们更注重日常的管理事务。

基层管理者也称第一线管理者，也就是组织中处于最低层次的管理人员，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其主要职责是，给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理者，其工作内容和性质存在着很大的差别。基层管理者主要关心的是具体工作的完成，他们在处理问题时，往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而高层管理者则对组织总的长远目标和战略规划感兴趣，他们在处理问题时，往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此，基层管理者所考虑的问题，往往是机器调整和设备维修等；而高层管理者所关心的问题，则可能是如何制订战略计划，把竞争对手的市场夺过来，以提高自己的市场占有率等。总的说来，基层管理者所关心的主要是具体的战术性工作，而高层管理者所关心的则主要是抽象的战略性工作。

2. 管理者的领域分类

管理者还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为综合管理者和专业管理者两大类。在这里，综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有“总经理”一个综合管理者，他要统管该组织内的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或者按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理者就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部的经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

除了综合管理者外，组织中还可能存在专业管理者，即仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者及研究开

发部门管理者等。对于这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。对于现代组织来说，专业管理者的地位也将变得越来越重要。

二、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克在 1955 年率先提出了“管理者的角色”概念，他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者扮演着三种角色：管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作。20 世纪 60 年代末期，管理学家亨利·明茨伯格进一步提出了管理者扮演着 10 种不同的但却是高度相关的角色，这些角色可以归纳为三种类型，即人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色（表 1-1）。

表 1-1 亨利·明茨伯格的管理者角色及其描述

角色	描述	特征活动
人际关系	包括了人与人及其他具有礼仪性和象征性的职责，这归因于管理者的正式权力	
挂名首脑	象征性首脑；必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励下属；负责人员配备、培训及有关指挥	实际上从事所有的有下级参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部关系和信息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参与的活动
信息传递	包括信息的接受、搜集和整理	
监听者	寻求和获取各种内部和外部信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊报告；与有关人员保持私人接触
传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会；以电话方式传达信息
发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会；向媒体发布信息
决策制定	管理者负责作出决策，并分配资源以保证决策方案的实施	
企业家	寻求组织和环境中的机会，制订改进方案以发起变革	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
冲突管理者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
资源分配者	负责分配组织的各种资源；制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开发预算活动，安排下级的工作
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	与员工、供应商、客户和其他组织的谈判活动

三、管理者的技能要求

管理者的分类虽然很多，他们的工作也各不相同，但是，通常他们所能发挥的作用

大小，即他们能否开展行之有效的管理工作，在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常而言，作为一名管理者，应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理者，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理者，更多地需要人际技能与概念技能；而处于最高层次的管理者，则尤其需要具备较强的概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，都掌握着相应领域的技术技能，所以被称为专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑，医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人，学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人，工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人。当然，不同层次的管理者，对技术技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要技术技能的程度较深，而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与处理有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，学会与其他部门的同事紧密合作。可以说，人事关系这项技能，对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下级进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

3. 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察组织与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力，以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂、越无先例可循，就越需要概念技能。

第三节 管理的基本职能

管理作为一个工作过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，亦即通常所说的管理职能。这里，“职能”一词指的是“活动”“行为”的意思，因此，一项职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。管理

的基本职能主要有以下四项。

一、计划

计划是指对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前，首先要制订计划，这是进行管理的前提。计划工作主要包括以下内容。

(1) 研究活动条件。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力；外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，以找出环境的变化规律，并据此预测环境在明天可能呈现的状态。

(2) 制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是在活动条件研究的基础上，根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁，以及各组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3) 编制行动计划。确定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

二、组织

计划要能够实现，还必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效开展，管理的组织职能要完成以下工作。

(1) 设计组织。包括设计组织的机构和结构。机构设计是指在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是指根据组织业务活动及其环境特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备。是指根据各岗位所从事的活动要求，以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人去从事。

(3) 开动组织。是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运转。

(4) 监视组织运行。是指根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织机构与结构的调整和变革。

三、领导

为了有效地实现业务活动的目标，不仅要设计合理的组织，把每个成员安排在适当的岗位上，还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导工作的任务。所谓领导，是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响

下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度（领导体制）环境中，利用优秀的素质，采用适当的方式，针对组织成员的需要及行为特点，采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

四、控制

控制是指为了保证系统按预定要求运行而进行的一系列工作，包括根据计划标准，检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与计划要求之间是否存在偏差。如果存在偏差，则要分析偏差产生的原因及偏差产生后对业务活动的影响程度，在此基础上，如果有必要的话，还要针对原因，制定并实施纠正偏差的措施，以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。控制不仅是对某时点以前的组织活动情况的检查和总结，还可能是要求某时点以后对组织的业务活动进行局部甚至全局的调整。因此，控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

以上简单地介绍了管理的基本职能。从这些职能在时间方面的逻辑关系来看，它们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制。但从不断持续进行的管理实际过程来看，在进行控制工作的同时，往往又需要编制新的计划或对原计划进行修改，并开始进行新一轮的管理活动。这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程，而且由于管理工作过程的复杂性，实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行。

关于管理职能问题，这里还需补充说明以下几点。

第一，不同业务领域在管理职能内容上有所差别。虽然管理工作和作业工作是两类性质不同的工作，但管理工作通常需要紧密地联系作业工作去做。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同，其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如，同为计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们各自在目标及其实现途径上都表现出很不不同的特点。当然，在不同的组织层次上，管理工作与作业工作联系的密切程度也是不一样的。一般说来，低层次的管理工作与作业工作联系得较为紧密，而高层次的管理工作与作业工作的联系就相对少一些。

第二，不同组织层次在管理职能重点上存在差别。一般说来，不同的管理层次花在不同管理工作上的时间比重是不一样的。一般而言，高层管理人员花在组织工作和控制工作两项职能上的时间要比基层管理人员多些，而基层管理人员花在领导工作上的时间则要比高层管理人员多些。即使就同一管理职能来说，不同层次的管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

第三，对管理职能的认识不断深化。对于计划、组织、领导和控制四项基本职能，早在 20 世纪初管理界就已有认识。时至今日，这种认识也未发生根本性的变化。只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理职能有了进一步