

第一章 酒店管理信息系统概述

计算机技术的飞速发展，给酒店计算机应用带来了蓬勃生机，出现了酒店计算机系统、酒店管理信息系统、酒店决策支持系统等。计算机从酒店的预订接待开始，已深入应用到酒店的每个部门，特别是酒店的信息处理，计算机已成为重要的信息处理工具。在酒店现代管理理论中，酒店管理信息系统已成为酒店现代科学管理的重要内容，是酒店经营不可缺少的现代科学工具。本书将围绕酒店业务处理及酒店信息管理，介绍酒店管理信息系统的一些基本概念、技术基础和基本应用。从酒店管理信息的功能需求出发，阐述酒店管理信息系统的开发、规划，酒店管理信息系统的使用和管理，以及酒店管理信息系统的最新发展。

本章先介绍酒店管理信息系统的一些基本概念，了解究竟是什么是酒店管理信息系统，酒店管理信息系统的特点、功能及体系结构。

第一节 系统、组织与管理

一、系统

（一）系统的定义及特征

系统(System)是由处于一定环境中相互联系和相互作用的若

干组成部分结合而成并为达到整体目的而存在的集合。系统的一般模型包括输入、处理、输出三部分（见图 1-1）。

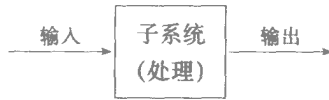


图 1-1 系统的一般模型

输入是系统赖以生存和实现其目的的必要条件，可以是各种形式的物质、能量、信息等；输出是经过系统处理后的结果，也可以是各种形式的物质、能量、信息等。处理是完成输入转换成输出的工作。处理可能还包括反馈或控制：反馈是将输出的一部分内容返回到输入，以供控制之用；控制是操纵和指挥其它要素的工作。

由于系统的层次性，对于上图中的子系统可以作逐层分解并以输入、输出表示各子系统之间的关系。这样一个系统可以由图 1-2 来表示。

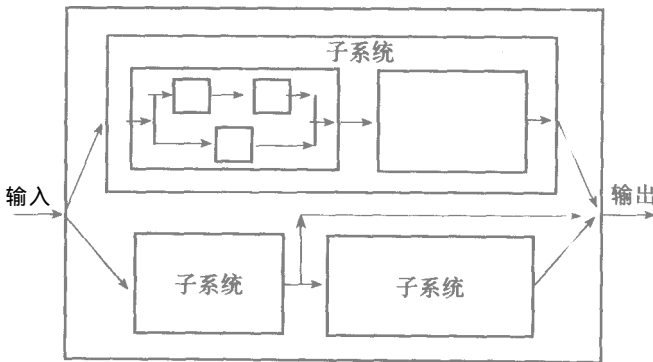


图 1-2 系统示意图

系统具有以下一些基本特征：

1. 目的性。每个系统的存在都有它自己特有的目的性。所谓

目的就是系统运行所要达到的预期目标，它表现为系统所要实现的各项功能。系统的目的或功能决定着系统各要素的组成和结构。

2. 整体性。整体性是指系统的整体效果大于局部之和的特性。系统是由两个或两个以上的部件组成，各个部件虽有自己的特性和相对独立性，但它们是根据逻辑统一性而构成的具有统一性的整体，不是各部件的简单集合，各部件通力合作、协调工作的总效果大大优于各部件独立工作的效果。

3. 相关性。相关性是指系统中的各部分之间不是彼此完全独立地静止地处在系统中，而是相互依存、相互作用，按照一定的逻辑关系连接在一起并协调一致。每个部分均须和系统中的其它部分共同运行，系统中没有哪个部分能够独立运行，不和其它部分发生联系。

4. 层次性。系统的概念是相对的，有大有小，一个大系统是由若干个小系统组成的，每一个小系统中，又可以包含若干个更小的系统。这就是系统的层次性的表现。系统的层次性为人们对它的认识与了解提供了分析的方便，从高层进行分析可以了解一个系统的全貌，从低层分析可以深入到一个系统每一部分的细节。

5. 边界性。由系统的组成确定了系统的边界，边界之内称系统，边界之外称环境。环境是与系统紧密相关的各种外部因素。事实上，环境并不受系统控制，但对系统的运行起着很重要的作用。系统的边界是根据不同条件和需要而定的。

（二）系统功效的概念

在管理信息系统的研究中，功效（effectiveness）以及效率（efficiency）是两个重要的概念。

效率是指把输入转化成输出时，所需资源的利用率。这些资源包括物质、金钱、人力和时间等。

追求系统的效率就是使输出对输入关于某一资源范畴上的比值达到极大或极小，可形式地表达成 $\text{MAX}(\text{输出} / \text{输入})$ 或 $\text{MIN}(\text{输出} / \text{输入})$ 。例如，当输入是指产品的成本，输出是指产生的产值时，系统的效率由 $\text{MAX}(\dots)$ 表示；当输入是指规定的完成时

间，输出是指实际完成时间时，系统的效率由 $\text{MIN}(T_i)$ 表示。

功效是针对系统目标实现的一个概念，即功效是系统为达到目的所具备的功能和效率。这里功能是指系统为达到目的所具备的能力；效率是指系统在一定资源条件下达到目的的速度或消耗资源的大小。

为达到整个系统的目的，各子系统都在做功，即消耗资源并输出各子系统规定的产品。当某一子系统所做的功对整个系统达到目标起促进作用时，称该子系统有正的功效；否则，称该子系统无功效、有虚功效或有负功效。

子系统有正功效的前提是目标明确。这是指在明确整个系统的远期目标和近期目标的基础上，明确子系统本身在大系统中的地位和相应的目标，然后在目标的指导下去提高效率。盲目地提高效率可能会导致虚功效甚至负功效。

所谓虚功效是指做了功、消耗了资源而对实现系统目标起不到什么作用。

所谓负功效，是指所做的功对实现大系统的目标起阻碍和破坏作用。产生负功效的原因有多种，大部分原因是只着眼于子系统的局部或短期目标，忽视了大系统的长期和全局目标。对子系统局部来讲是正功效的事情，对全局可能是负功效的。例如一个组织的各个部门分别开发一些小型计算机应用系统，分别购置一些不同型号的计算机，看起来对每个单位都是正功，但就全面而言，可能就阻碍了整个组织的信息系统的开发。因为各自开发的数据不能共享，功能的扩充和维护遇到困难。其次，有些工作从近期来看是正功效，但从长远来看是负功效。例如生态系统，有人认为在干旱地带大量植树是改造环境的好办法，因而对树种不加选择地大量造林。这在短期内似乎很有效，但由于这个地区不宜造枝干高的林木，这些林木把地下水吸收到空中挥发，加剧了该地区的干旱状况，若干年后，这些树木都死亡了，气候变得更加干燥。因此从长远来看，该地区的造林计划是负功效的。在信息系统建设中也有类似现象。一个系统有时有多个目标，往往对某些目标起正功效的工作，却对

另一些目标产生负功效。分析一个工作是正功效还是负功效并不是一目了然的事情。系统的概念和思想就是帮助我们在处理复杂事情时保持头脑清醒。

二、组织

信息系统的建设总是在某一确定的组织中进行。组织提出建立信息系统的要求，负责准备建立信息系统所需的资金和人才。反过来，信息系统以组织为依托得到发展并为组织提供各种服务。因此组织的概念是管理信息系统理论基础的重要内容之一。

（一）组织的定义及描述

“组织”这个词是一个很宽泛的概念，它可以指企业、学校、医院、政府部门甚至是一个国家。从信息系统研究的角度来讲，我们希望对组织有一个确切的定义，且从定义中导出对一个特定组织的描述方法。只有对一个组织进行清楚的描述，才能有助于信息系统的设计与开发。一个描述不清的组织，自然也不能清楚地定义其信息系统。

我们在此对组织作出如下定义：

组织是一个由相对固定的人员、资金、物质设备组成，同周围的环境有相对明确的边界，通过对资源的管理来达到其确定的目标的实体。

这样的定义也许有点抽象，下面我们详细解释这一定义，同时也通过这种解释来描述一个组织。

1. 对组织战略性要素的描述

组织战略性要素是指组织的一些战略性的属性，它有三方面的内容：

- 组织的使命（定位）
- 组织的目标
- 组织的战略

组织的使命陈述了这个组织是什么，它为什么存在，明确要干什么和不能干什么。组织的使命回答了一个基本问题，即该组织属于哪个行业且在该行业中的具体分工。或许有人认为回答这种问题没有什么用处，因为他们自认为他们所在的行业或在行业中的分工是清楚的。然而来自国外的经验表明，现在，觉得明了自己业务（使命）的组织大大减少了。在这里，我们并不去深究如何去确定组织的使命，只是强调组织使命的确定，这在管理信息系统的战略计划中占有很重要的地位。

当组织的使命确定以后，就应该来选择组织的目标。组织的目标，是指在将来希望达到的状态和地位。目标既可以是定量的，也可以是定性的，但应当是长期有效的。目标不同于特定的、定量的短期指标。从组织使命的内容看，目标也涉及到组织在其使命中确定的所在行业中的地位，当然这种地位可以用各种各样的定量属性方法来表达。

组织的战略是指实现目标的总方针。一个组织是如何达到其目标的呢？总的说来，组织利用其实体来处理投入它的资源，生产出其使命中规定的产品，通过产品在社会上的推销来达到其目的。为了保证集中使用组织的资源，排除许多看起来正确但效率不高的达到目标的途径，组织要规定一系列原则和政策，我们称这些为组织的战略。如果没有战略作为指导，企业中各个层次的不同管理人员可能会自以为积极地自行其是，导致总体的低效率。

战略所涉及的方面同目标的内容密切相关，一般的思路是：对于目标的某一细节，提出达到目标的各种可能途径，对于这些不同的可能途径，根据组织的资源环境，选择最可行的途径。

2. 对组织资源的描述

每一组织有其相应的资源。实现组织的目标，就是对相应的资源作有效的安排和处理。

资源有两种，一种是支持性资源，它们不直接体现在产品中，在大部分的情况下，这样的资源是指人力、地产和装备；另一种是主要资源，它们作为支持性资源的处理对象，在处理过程中发生物

理的、化学的乃至其它属性上的变化，并直接体现在最终产品中。例如，原材料、电能、水能等。对于有些服务性部门，例如大学、医院直至政府部门，如何理解其资源呢？当然，它们也会有支持性资源，例如教师、医生、校舍、病房、教学仪器和医疗设备等。但是什么是它们的主要资源呢？我们知道，大学接纳学生、医院接待病人，大学给予学生们的是各种训练课程，医院给予病人的是多种医疗服务。于是，可以认为学生和病人分别是大学和医院的主要资源，而课程和医疗服务应加到大学和医院的主要资源表中去。因此，主要资源也可进一步分成产品和服务两大类。

如何针对资源进行处理呢？显然，只列出资源的类目是不够的，我们要把描述资源管理的规律性找出来，给出一个结构性的描述方法，这就是资源管理的生命周期。

一种资源进入一个组织后，一般要经历以下四个阶段，也就是资源管理的生命周期：

- (1) 阶段 1：对某一资源需求的提出、计划，对计划的度量和控制。
- (2) 阶段 2：对这种资源的获取过程。
- (3) 阶段 3：对已获取的资源进行处理、经营。
- (4) 阶段 4：对产生的产品或服务进行分配，对整个生命周期进行评价。

表 1-1 是对于一些支持性资源生命周期的描述。

对于一个组织资源生命周期的分析，在其信息系统设计中起着重要的作用。对于某些组织来讲，资源的分析并不是一目了然的。一般来讲，若一个组织的资源是单一的或者仅有少数几种资源，则该组织的机构和任务也就比较简单；反之，如果一个组织的资源是多种多样的，则该组织就要复杂一些，信息系统的设计与开发也要困难得多。

表 1-1 支持性资源生命周期示例

资源	生命周期阶段			
	需求	获取	经营管理	分配与反馈
资金	财政计划 成本控制	资金获取 应收款项	普通会计 银行业务 证券管理	支付
人员	人力计划 工资管理	招聘 调动	报酬福利 专业培训	解聘、退休
设备	设备计划 厂房计划	设备采购 建筑管理	机器维护 厂房维护装修	设备更新

3. 对组织的任务和活动的描述

在组织这个实体中，进行着有节奏的活动。这些活动在战略要素的规定之下，对资源进行加工，以逐步达到组织的目标。因此，要对一个组织有深入的了解，就要分析并描述这些活动。这相当于从前面的组织的构成、战略要素、资源等的静态描述进入到对组织的动态描述。

每一个组织都有一些基本的活动和任务。例如在一个制造行业中，基本的活动是原材料的获取和加工，最终产品的分配等。在一个产业中，许多基本的活动同物质分不开，如果把这些活动的详细过程描绘出来，就可以看到这些过程有些是物质流动，我们有时也称为物质流。一般说来，在物质流动的同时，会产生和发送许多文件、单据和报表。例如收货通知单、存储需求单、工作计时单、任务完成的数量与质量统计表等。我们可以说，物质流伴随产生数据流（信息流）。也有些基本活动，它们只出现信息流而没有物质流，例如政府部门和企业中的计划和控制活动。因此在研究信息系统时，首先要研究组织在目标规定下的活动和任务，这些活动和任务由于同信息流有关，因而直接反映了组织的信息需求。

怎样来描述组织的活动和任务呢？一般说来，熟悉组织运营的

人可以详细地描绘出每个任务和活动的执行流程。在这一流程中有一些基本活动和决策依某一执行次序排列而成，我们用“过程”一词来描述组织的活动和任务。

组织的任务和活动，也就是“过程”，反映到组织机构上，在通常情况下就是一个组织内各个部门的职责。

过程的提出具有一定的结构化的方法，它的依据就是在组织的描述中第三个层次里讲到的资源以及生命周期的概念。利用产品和服务、支持性资源的四个生命周期阶段来划分过程，每个阶段可以对应若干过程。

过程的确定对于信息系统的设计是一个重要的概念，在以后讲设计方法时还要作进一步深入分析。

4. 对组织结构的描述

每个组织都有其与其职能相适应的组织机构。合理的组织机构或者组织结构的选取，是为了对组织的资源进行有效地利用，以实现在组织战略要素规定下的活动和任务过程。因此，每个组织都会有某种结构，了解这个结构将有助于了解组织的现状和将来的发展趋势。

组织的结构规定了组织内各部门的划分、相互关系、各部门及其领导人的职权和职责各部门、对下属部门的控制幅度等。

组织的结构直接涉及到组织对其支持性资源，特别是人力资源的利用和安排，并支配着组织过程的进行方式，因此是信息系统研究的一个重要方面。

从以上四个方面来描述一个组织，能使我们对这一组织有全面的多层次的了解。如果一个组织在以上四个方面都能得到明确的描述，则称这一组织能被描述；反之，则称为不能或不易描述。

(二) 现代组织机构模型

组织的结构是组织利用其有限的人力和物质资源来实现其目标的一种手段。对某类组织，什么样的组织形式是最好的，存在着不同的看法。这个问题反映到信息系统的研究中来，就是这样一个问

题，即对于某一类组织，采用什么物理结构的信息系统为最好。这一问题同样没有得到很好的解决。下面我们简单介绍一些组织模式，以便使我们在了解一个实际的组织结构时，把这些模式作为参考。

组织结构的主要作用是，保证组织内外之间和上下层之间在完成特定资源处理所要求的基本过程时有效的交互关系，保证组织的工作效果。当然反过来组织的结构也受到组织拥有的支持性资源和工作环境的制约。这些环境有行业方面的，也有社会方面的。

1. 组织结构的基本框架——层次结构

层次结构是一种基本的组织形式。其结构的顶部设有最高管理部门，中间是中层管理部门，下面是基层管理部门，我们通常称其为金字塔结构（见图 1-3）。

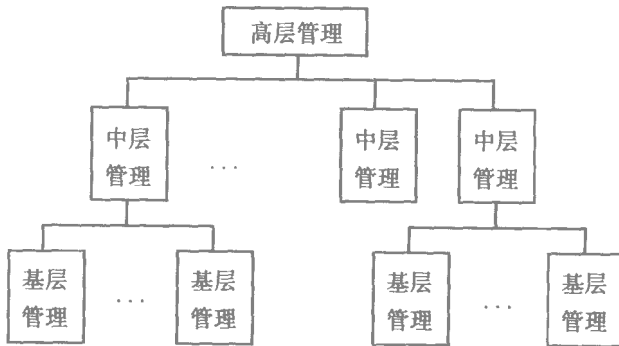


图 1-3 层次结构图

该模型具有以下特点：

(1) 基本模型是传统管理理论的体现，它强调逐级的业务指挥权。这种指挥权是单一性的，每一个人或一个部门仅有一个上级领导（或部门）。他们接到指挥命令是单一的，而且这种指挥是自上而下的。各个层次的管理部门在组织中承担的职责同它所具有的指挥权的范围（职权）是一致的。

(2) 组织内的划分实行了专门化，它将工作分成若干专门任务。例如在财会职能部门中工作的会计专门从事账目统计工作；市场研究部门的人员专门研究和预测市场的动态。每一个职能部门还可再继续按专业来分成下属的部门（见图 1-4）

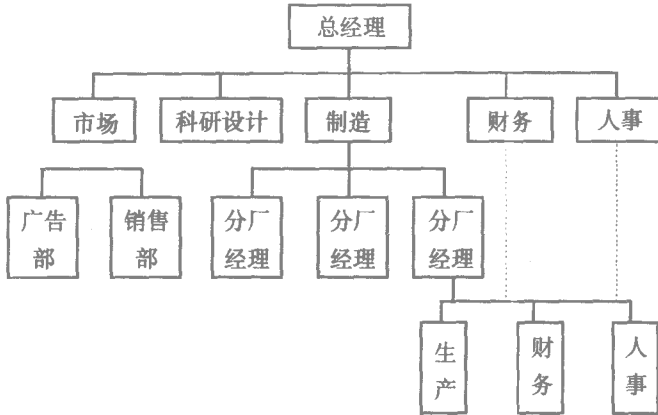


图 1-4 基本模型中的专业划分示意图

(3) 除了业务方面的指挥权外，组织中还有起参谋作用的功能，这种参谋作用是命令单一的补充。起参谋作用的上级部门没有对下级有关部门下达直接命令的权限，如图 1-4 中虚线部分所示。如果高层次上的财务部门发现要对财务政策作出变更，该部门不能直接命令下一层次的财务部门，而是应由高级管理部门下达到工厂经理，由工厂经理去执行。

(4) 在基本模型的组织结构中，生产和服务资源（即主要资源）的流动是横向的，即在某一层次上由一个部门流到另一个部门，而相应产生的管理信息也有同方向的流动。不过，可以明显看出，控制信息是自上而下的，反馈信息是自下而上的。这种资源和伴随信息的横向流动和控制反馈信息的纵向流动是基本模型的一大特点。

(5) 基本模型中决策权力的分布。具有同样基本模型结构的组织,有些可能是集权的,有些可能是分权的。集权的概念是指组织内的大部分决策均在上面的层次上作出,相对而言,分权是使组织下面的管理层次也有相当的决策权力。一个组织是集权的还是分权的,可以从其结构图形上大概地看出。

2. 组织结构的各种变形

基本模型强调层次性、控制的幅度、命令的单一性以及专业分工原则。有时为了适应特殊的行业和环境,这些特点要有所改变。因而产生了基本模型的各种变形,它们主要是对命令的单一性和专业分工原则的否定。

(1) 以产品或服务为主线的层次结构

一个组织可能由面向不同部门或产品的生产(或服务)部门组成,即最高管理部门下一层上的部门划分,不再是像基本模型中按制造、市场等职能专业来划分,而是按不同的产品和服务来划分,再辅之以一些为这种部门服务的公共专业部门。这种结构的图示见图 1-5。图中是一个企业的组织的模型,在每个产品或服务部门下面的层次,可以按专业分工继续划分。这种结构在服务机构和政府部门中常常可以见到。

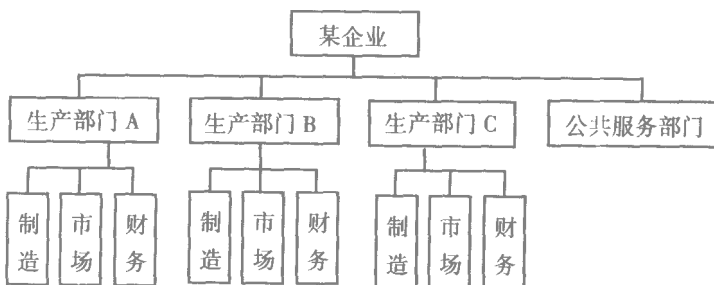


图 1-5 企业以产品或服务为主线的层次结构

一般来讲,这种组织形式适合于多资源的情况,而且资源是相对不变的。对于多资源而且资源是在变动的情况,应该采用项目组

织形式。

总之，以生产和服务为主线的层次结构模型同基本模型的根本区别是组织第二层次上分机构的划分，是按生产的产品不同和提供的服务不同来进行的，而基本模型是针对产品和服务的加工过程的专业来划分的。

这种结构的组织对信息系统的设计有什么影响呢？首先，这样一个组织比基本模型来得复杂。实际上，可以认为整个组织是由若干个基本模型结构的子组织构成。因此相应的信息系统也就比基本模型对应的信息系统要复杂一些。一般说来，每一子组织可以有相对独立的信息系统。其次，也要注意，尽管组织有不同的生产和服务子组织，但这些生产和服务都属于同一行业，因此它们的加工过程都是类似的，因而各个相应的信息系统有类似的模式，它们的开发可以相互借鉴并会有许多共享的功能模块。

(2) 基本模型中的横向关系

这是指组织所取的结构还是基本模型，但对命令的单一性作了一些松动。各职能组织可以采用横向关系将生产服务组织局部地结合起来，这种结合可能是临时性的，形式上不固定，按完成的任务不同而不同。可以有以下几种方式：

- 由各职能部门领导人或指派人员组成的联席会议，解决在上级指令中未能详述的协调问题。

- 为完成职责以外的特定任务而建立的横向任务组，组内的成员除了服从原来的领导以外，在业务上有双重领导性质。

- 矩阵化组织。

最后一种形式是横向关系的极端形式。对每个生产或服务团体来说，有一个独立的整体部门，这个部门同各级职能组织有横向关系。所涉及到的各级组织，一方面对原组织中的职能部门具有纵向职权关系；另一方面，又与整体化生产或服务部门的相应层次有横向职权关系。在矩阵化组织中，命令单一性受到最大的破坏。与矩阵化组织有关的各级组织，一般是有多个组织目标，领导者要不断协调地应用自己的资源，同时达到这些目标。矩阵化组织的一个例

子可见图 1-6，其中实线的联系表示正式的职权，而虚线的连接表示横向组织的职权。

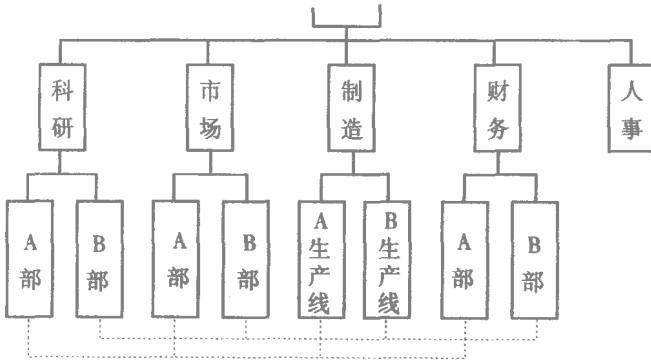


图 1-6 矩阵化组织结构示意图

可以看到，在基本模型中增加横向联系，是为了增强组织处理不确定性任务的能力。本来，如果组织的任务是完全确定的，则可以根据完全规范化了的规程实施基本模型的自上而下的指挥来完成这些任务。但当组织内有许多不确定的临时性任务时，为了增强组织内的通信和灵活的信息处理能力，就要引入上面所述的横向联系的种种方法。

这种组织结构对信息系统设计的重要提示是，横向联系的组织越多，对数据和信息共享的要求越高，而通过信息系统的数据库，可以使横向联系的效率大大提高并且直接减少在这种联系中人的活动。例如，经理直接会晤及联络有时可由计算机查询来代替。因而对于具有大量横向联系的组织，信息系统的建设以数据库为关键因子。

（三）组织分析中的系统思想

在前面的叙述中，我们将系统理论具体化，介绍了组织的定义以及对组织的描述方法。这种描述方法对管理信息系统的设计和开发是非常必要的，它也是组织管理工作的基础。对组织的描述分为

五个层次进行：第一步是对组织实体的描述。第二步是对组织战略要素的描述，这些战略性要素包括组织的使命、目标及战略。第三步是对组织资源的描述，这些资源包括组织提供的产品、服务及支持性资源。我们要指出的是资源以及资源生命周期的概念，在管理信息系统的设计中起着重要的作用。第四步是对组织的任务和活动的描述，这一描述给出了组织管理工作的概况。第五步是描述组织现有的机构。从对现代组织理论的介绍中可以知道，一个组织结构的确立，同该组织的目标、资源和功能密切相关。因而，从理论上讲，有了对组织的前四个层次的描述，可以推出一个理想的组织结构。也可以说，第五步的描述可以用来作为对目前组织结构合理性评价的依据。

在这样的描述过程中，贯穿了以下一些思维原则：

- 自上而下的分析原则
- 由里及表的分析原则
- 由抽象到具体的分析原则

这些原则是系统论思想的具体体现。在管理信息系统的研究和设计中我们应一直遵循这样的思维方法。

另外，系统理论提示我们，组织结构是达到组织系统功效的一个重要环节。直接影响功效的主要因素有三个：

- (1) 各组织分支合成大系统的放大作用；
- (2) 各单位之间物质、信息的流通效率；
- (3) 各下层组织的积极性。

因此，我们在选择组织形式时，应以这三条为基本准则，而不能单纯地追求组织的完整、层次的多寡、人员的职务分配等表面因素。

三、管理

由于管理工作就是同信息打交道，因此研究管理信息系统的人一定要了解管理，不仅要有管理的一般知识，还要逐步积累实际的

管理经验。

（一）管理的功能

在学术界，对管理的功能有着不同的看法，从信息系统研究的角度来看，我们认为管理的功能有以下几个方面：

1. 确定管理工作的目标

管理工作的目标同组织的目标密切相关但又不是停留在前者的范畴上。管理工作的目标是组织的目标在管理工作范畴和功能方面的分解、深入和具体化。这样，管理的目标要比组织的目标更详细，涉及到管理工作的具体功能和目标。这些目标的实现，能从管理上保证组织目标的实现。

2. 计划的制定

计划的制定和实施控制是管理的主要功能，制定为达到设定的管理目标所必需的政策、程序和规则。例如确定所需资源的品种和数量，提出获取途径和手续，制定运输方案以及对资源加工的具体计划等。

计划制定的本身就需要确定计划的规程（指程序和规则方法等），这是管理工作的主要业务。对于不同的行业，计划制定的方法有很大的不同。我们在此并不具体讨论计划自身的方法论，只是简单地介绍计划的主要步骤。

（1）估量机会并确定计划工作的目标

计划的提出取决于计划者对将来机会的把握，形成初步的设想，并在此基础上为整个组织确定计划工作的目标。目标说明预期的成果，并附之以相应的政策和策略。

这里要作一些说明的是，人们常常分不清组织的目标、管理工作的目标和计划的目标三者之间有什么区别。应该说组织的目标是最全面和长远的，组织的目标反映在管理工作方面就是管理的目标。而计划的目标往往是具体的，是组织的远期目标分解到近期或局限于一个侧面的目标。

（2）环境评估与预测

目标是否可行，要根据掌握的本组织的现状材料和环境的利害关系来加以分析，要分析所定的政策和策略是否会导致预想的结果，这就是预测。预测要依靠对目前状态的评估和对将来的组织自身和环境变化的假设。评估和假设都是计划的前提，用来作为计划的基本出发点。

(3) 提出备选方案

提出备选方案就是提供能达到目标且符合假设条件的各种可能的行为过程。当然，应尽量提出最可行和优秀的备选方案。

(4) 评价各备选方案

根据假设条件和计划工作的目标来评价各个备选方案。

(5) 决策

从以上的方案中选取或综合一个，作为正式计划的内容，这是计划的关键一步。作出决策的过程也可能是重复执行以上步骤。

(6) 制定执行所定方案的计划

主计划经决策决定下来以后，还要有一些子计划来具体贯彻执行主计划。从系统工程的角度来看，就是进入下一阶段时的工作计划。从时序上来讲，一个计划的决策是下层计划制定机会的提出，从而重复以上步骤。

3. 组织与人事

根据组织的目标确定主要任务及其分类，选用适应的组织结构来完成这些主要任务，控制组织的规模（规模指的是组织的层次数以及每一层上控制的幅度），以保证在组织内部物质、信息合理的流通，提高组织结构的有效性。

调集人力完成组织中各层次上的管理、控制任务以及基本的生产和服务任务。对组织内部的人员进行领导、引导、指导和鼓励。

4. 协调

协调是一种综合性工作，涉及到计划的执行、组织与人事，即以适当的顺序安排各种活动，解决计划的细节问题。协调也可以说是按照组织例行的程序和规则来促使计划实施。