



公司高管MBA必读核心课程

# MBA管理方法 与情景案例

【中】郭成教授 【英】John Brown博士

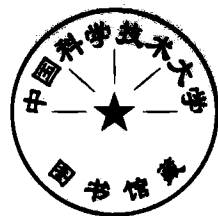
总策划/北京中哈管理研究院

郑州大学出版社



公司高管MBA必读核心课程

# MBA管理方法 与情景案例



## 图书在版编目(CIP)数据

MBA 管理方法与情景案例/《MBA 必读核心课程》编写组编.  
郑州:郑州大学出版社,2003.12

(MBA 必读核心课程)

ISBN 7-81048-708-6

I. M... II. M... III. 企业管理—情景案例—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017685 号

MBA 必读核心课程

MBA 管理方法与情景案例

本书编写组

---

出 版:郑州大学出版社  
经 销:全国新华书店  
印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司  
开 本:720×1010mm 1/16  
字 数:2900 千字  
印 张:184  
版 次:2004 年 2 月第一版  
印 次:2004 年 2 月第一次印刷  
书 号:ISBN 7-81048-708-6/F·18  
总 定 价:312.00 元(本册:39.00 元)

---

本书如有质量问题,由经销店负责调换



# 前 言

MBA(工商管理硕士)在西方有近百年的历史,在我国开展十几年来也取得了丰硕的成果,推动了 MBA 学习的新高潮,也为众多工商企业所欣然接受。MBA 正以其不可抗拒的魅力和可观的前景吸引了广大有志于经济和企业的年轻人的踊跃攻读,因而 MBA 的学习可谓正当时。但由于 MBA 学习的理论和实践过于学院化,不利于自学,而通俗化的教材在市场上又很少见,为了指导广大有志于企业管理的人士学习,我们编辑了这套大学围墙之外的《MBA 核心课程自修丛书》,以迎接大众化 MBA 时代的到来。

《MBA 管理方法与情景案例》作为这套丛书的经典理论总结和案例大全,目的在于向广大读者概括介绍 MBA 课程的核心基本理论,包括战略与经营管理、组织与目标管理、产品与质量管理、生产与作业管理、市场与营销管理、财务运营管理、人力资源管理等。本书就是通过案例分析和思考来让读者掌握 MBA 的精髓并在实践中运用。众所周知,哈佛商学院 MBA 课程非常注重案例教学,通过 800 多个案例可以找到任何企业可能遇到的问题,一个合格的案例受训者通过分析和处理这些问题,来模拟现实情景,这可以让任何将来的企业家在面临类似的问题时能游刃有余地解决。

本着指导读者、服务读者的目的,我们在本书的编著过程中,充分体现了宽、新、实的特点和理论与实践相结合的原则。所谓“宽”是指教材内容涉及面宽,基本涵盖了 MBA 的基础核心课程;所谓“新”是指反映 MBA 最新教学动态和国际工商管理的最新发展情况,精选案例;所谓“实”是指教材内容具有很强的实用性和指导性,注意将知识落到实处,能够直接拿来所用。

本书适合围墙之外的人士自修 MBA 所用,也可作普通高校 MBA 教材和广大经营管理人员学习。需要强调的是:一个合格称职的 MBA 人才必须是既会读书又能在实践中灵活运用的人,我们的最终目的是通过此书提高读者自学及分析解决问题的能力。



# 目 录

## 第一章 MBA 管理概论 /1

哈佛为世界培养了众多 MBA 精英,这在企业界已形成共识。目前, MBA 教育仍是方兴未艾,而且迎来了大众化 MBA 时代的到来。本章就是介绍哈佛 MBA 案例教学及 MBA 管理基本理论,并通过案例介绍,让读者全方位了解 MBA 基础理论及实践。

### 第一节 MBA 管理基本概念 /1

- 一、MBA 的由来及发展 /1
- 二、哈佛商学院的案例教学 /3
- 三、管理的定义 /6
- 四、管理的特点 /7
- 五、管理的职能 /9
- 六、管理的任务 /11
- 七、管理的重要性 /12
- 八、管理的基本技能 /13
- 九、管理艺术的科学运用 /15

### 第二节 MBA 管理案例 /17

- 一、联邦快递的优秀管理取胜 /17
- 二、“计算机巨人”IBM 的困惑 /20
- 三、香港中巴公司收购战 /22
- 四、多弗公司的分权管理 /28

## 第二章 战略与经营管理 /33

战略经营是企业首先需要解决的问题。战略是对企业自身及其所从事



的事业进行规划,经营就是实施战略的过程,哈佛历来重视企业的战略经营管理,本章就是对战略经营的概要,辅以案例佐证,让读者更好地学习运用其原理方法。

## 第一节 战略管理及案例 /33

- 一、战略管理的制定 /33
- 二、战略实施管理 /36
- 三、战略控制管理 /39
- 四、战略转变管理 /42
- 五、企业主要战略方向 /44
- 六、拟定企业战略的要求 /45
- 七、根据目标定位战略 /48
- 八、三种基本战略选择 /49
- 九、适应市场的战略转移 /53
- 十、制定公司切实可行的战略 /54
- 十一、有效地实施战略 /58
- 十二、海尔兼并扩张战略 /61
- 十三、医院服务公司失控 /63

## 第二节 经营管理及案例 /64

- 一、新经营领域的战略选择 /64
- 二、根据经营状况选择转变战略 /69
- 三、分离经营更能创造价值 /72
- 四、多元化经营的要素 /75
- 五、多元化经营的策略 /77
- 六、多元化经营的专业化 /79
- 七、实施长远经营战略 /81
- 八、ENI 的国际经营战略 /84
- 九、培安中心运输公司 /87

## 第三章 组织与目标管理 /89

组织是一个企业的框架结构,良好的组织模式有利于公司的顺利发展,因此选择好组织结构对公司十分重要。目标是公司事业发展的方向,因而有必要探索组织的共同愿景。本章通过组织与目标管理的介绍,探讨了组织与目标对企业的重要性及相互关系,辅以案例让读者以之为鉴。



第一节 组织管理及案例	/89
一、组织管理的目标	/89
二、组织结构的设计	/91
三、组织结构的选择	/97
四、组织变革与创新	/99
五、组织的团队精神	/102
六、企业团队开发	/104
七、组织“内部公关”	/110
八、国民钢铁公司的组织管理	/111
九、尤伯罗斯的奥运头脑	/113
十、京都制陶“变形虫式”管理	/114
十一、美国联合碳化物公司的管理体制变革	/116

## 第二节 目标管理及案例 /121

一、目标引导企业有序发展	/121
二、组织的共同愿景	/124
三、建立共同愿景的因素	/125
四、建立共同愿景基础	/127
五、建立共同愿景的方式	/129
六、建立共同愿景的途径	/130
七、建立可检验的目标	/132
八、乔森家具公司发展目标	/133
九、国王超级市场集团	/134

## 第四章 产品与质量管理 /137

产品是企业的利润之源,优质的产品是赢得市场和顾客的保障,因而要十分讲求质量。产品与质量是不可分割的,企业要注重产品创新,开发新产品,同时要注意质量管理。本章讲到了产品开发与质量管理的重点,通过著名企业的产品与质量管理案例,来探讨相关管理方法。

### 第一节 产品管理及案例 /137

一、产品概念及要素	/137
二、新产品开发的管理	/138
三、创新产品开发重点	/140
四、知名企业产品技术创新	/142



五、索尼威尔的新产品开发策略 /148

六、惠普的产品之道 /150

七、本田产品发展新举措 /152

八、索尼产品的创造发明 /154

九、泰森食品的新产品开发 /157

## 第二节 质量管理及案例 /160

一、质量管理工具 /160

二、质量评审流程 /163

三、全面质量管理 /166

四、品质管理模式新趋势 /167

五、质量“稳健设计”原理 /169

六、德国“奔驰”车服务质量 /171

七、通用6S品质管理 /172

## 第五章 生产与作业管理 /177

生产与作业是产出产品的过程,在这个过程中,如何更好地把人力、物力、设备等资源投入进去,组织好生产作业,进行控制和监督,是一门重要的学问。本章讲述了生产与作业管理的基本概念,并通过实例来让读者掌握生产与作业管理的流程和要素。

### 第一节 生产与作业管理理论 /177

一、生产与作业管理及其特征 /177

二、生产与作业管理的组织与职能 /179

三、生产与作业管理的对象 /181

四、生产与作业管理的主要内容 /182

五、生产与作业管理的目标 /183

六、灵活适应市场转产 /185

### 第二节 生产作业管理案例 /188

一、邦图化学品公司在印度设厂 /188

二、宝钢工程控制管理 /191

三、CSAA 再造顾客服务 /194

四、生力波罗啤酒厂的改革 /196

五、立石电机公司的“生产者体制” /199

六、哈雷善于向杰出同行学习 /202





## 第六章 市场与营销管理 /205

市场是企业的起点,企业的一切产品都要面向市场,为了实现企业的利润和效益,这就要搞好营销。哈佛以营销理论和实践见长,健全营销组织和机构,培养营销人才,本章大量案例让你掌握 MBA 市场营销精华,成为营销高手。

### 第一节 市场营销管理理论 /205

- 一、哈佛的市场营销管理 /205
- 二、哈佛的“以人为本”营销 /207
- 三、市场营销管理机构 /208
- 四、营销管理机构设置原则 /211
- 五、哈佛营销组织模式 /213
- 六、开拓多元化产品市场 /213
- 七、市场销售战略 /214

### 第二节 营销案例 /216

- 一、可口可乐的海外营销 /216
- 二、百事可乐广告挑战可口可乐 /218
- 三、多美公司的全球营销 /223
- 四、米勒公司的啤酒营销 /227
- 五、虎飞公司的自行车营销策略 /230
- 六、杰克敦的行销策略 /236
- 七、环K公司的满足顾客需要 /237
- 八、百威啤酒广告策略 /241
- 九、丰田的市场策略 /243
- 十、狮王食品公司的降价策略 /246
- 十一、西南航空公司的短航 /250
- 十二、巴特雷特药品公司 /251
- 十三、美国无线电公司的撤退 /253

## 第七章 财务营运管理 /257

财物营运管理是以资金为运作对象,利用价值形成对企业各种资源进行优化配置的综合管理活动。它通过资金的筹集、使用、收入和分配进行预测、决策、分析、控制和核算,以优化生产要素配置,提高资金使用效率,以实现企业效益最大化。通过本章案例可以使你熟悉财务营运。



## 第一节 财务管理理论 /257

- 一、企业财务营运状况分析 /257
- 二、企业财务营运能力分析 /258
- 三、财务管理目标职能 /261
- 四、财务管理三大决策 /262
- 五、营运资本及其政策 /264
- 六、现金和有价证券的管理 /267
- 七、信贷管理的评估 /271
- 八、企业资产竞争优势的转化 /272
- 九、国际化财务管理 /276

## 第二节 财务营运案例 /277

- 一、中信泰富的资产运作 /277
- 二、日本公司的成本管理 /283
- 三、西方石油公司的困境 /287

## 第八章 人力资源管理 /291

人力资源管理是将组织内的所有人力作为资源获取、维护、激励以及使用和发展的全部管理过程。它是用科学的方法将人力资源最优配置,通过选拔、考核、培训使得人事相配、人尽其才,最终实现组织目标。本章案例让你学会著名企业人才运用之道。

### 第一节 人力资源基本管理 /291

- 一、人力资源管理过程 /291
- 二、人员配备管理 /294
- 三、主管人员的选拔 /296
- 四、主管人员的考评 /298
- 五、主管人员的培训 /302
- 六、充分激发员工的活力 /305
- 七、员工教育发展计划 /307
- 八、人力资源潜能开发 /309
- 九、绩效评估的方法 /311

### 第二节 人力资源管理案例 /313

- 一、松下的人才培训理念 /313



- 二、野口音光的中层干部培训 /319
- 三、法国麦当劳经理的成长 /320
- 四、“大通曼哈顿”的人员培训 /324
- 五、组合国际电脑公司的人本管理 /328



# 第一章 MBA 管理概论

哈佛为世界培养了众多 MBA 精英，这在企业界已形成共识。目前，MBA 教育仍是方兴未艾，而且迎来了大众化 MBA 时代的到来。本章就是介绍哈佛 MBA 案例教学及 MBA 管理基本理论，并通过案例介绍，让读者全方位了解 MBA 基础理论及实践。

## 第一节 MBA 管理基本概念

### 一、MBA 的由来及发展

自哈佛大学商学院 1910 年首创 MBA (Master of Business Administration) 学位以来就一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA 人士长期被视为工商界得到最好报酬和最受尊重的人。由于 MBA 的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA 在工商界往往比其他专业毕业生有更多的就业机会。目前，哈佛商学院刚毕业的 MBA 平均年薪已达 10 万美元。美国《财富》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导和高层主管中，普遍受过 MBA 教育。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界声名卓著、资产雄厚的超级企业。总之，MBA 人士在全世界创造的价值及未来的前景无不证明它是一颗最耀眼的明星。因此，攻读 MBA，被视为找到了最快获取名利成就的捷径；获得了 MBA 学位，就等于步入了职位晋升的坦途。

哈佛商学院 MBA 教育经过了一系列改革，尤其从 1960 年到 1985 年，美国大学商学院联合会 (AACSB) 对商学院的课程标准作了多次修改，使得 MBA 教育在内容上发生了较大的变化。其中，以 1985 年 AACSB 修订的 MBA 教育的课程标准最为成熟。自这以后，MBA 教育的课程体系就基本趋于稳定，成为当今美国和世界其他国家采用的比较成熟的 MBA 教育方



案。这时 MBA 教育的特点明显地表现为理论与案例相结合进行教学。

1985 年以后, MBA 教育体系已形成四大特征:

第一, MBA 教育层次的多样化。不仅有硕士研究生教育, 而且还有在职管理人员的继续教育。

第二, MBA 教育内涵的扩大化。针对过去过分强调定量分析方法、忽视外部环境的分析转向注意对企业外部环境的研究, 注意培养既懂专业又懂管理的复合型人才。

第三, MBA 教育方法的丰富化。在教育方法方面, MBA 教育大量运用案例分析、角色模拟、专题讨论等启发式教学方法开发学生的智力, 提高他们的实际工作能力。

第四, MBA 教育手段的科学化。普遍运用了电子计算机、视听设备等现代辅助教学手段, 提高了教学效果。

进入 90 年代以后, 各国 MBA 教育改革都有一些新的动向和做法, 其趋向主要表现在以下几个方面:

1. 主动适应全球性经济竞争, 强调开展国际 MBA 教育。为了培养出既懂企业管理又有国际眼光、懂得国际管理的人才, 工商管理院校纷纷开设了国际管理方面的课程。

2. 突出企业本位思想, 结合企业实际开展教学。为了适应世界经济的变化和企业的要求, 各工商管理院校都着手教学改革, 使教学更加密切结合企业的实际问题。比如哈佛商学院把生产管理安排在第一学期, 使学生一进校就打好生产管理的基础。

3. 跨学科的趋势日益加强。现在, 在一些国家的工商管理院校的考生中, 很多并不是工商管理本科毕业生, 而是科学家、教育家、工程师、企业家、律师、医生和人文学者等。

4. 在职 MBA 教育蓬勃发展。MBA 教育不仅包括在校本科学生的教育, 更包括广大在职员工的继续教育。

目前, 美国已有 1200 多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位 (BBA), 其中 700 多所院校设有 MBA 教育。到目前为止, 美国 MBA 毕业生累计已达 100 多万名, 已授 MBA 学位占全球 MBA 学位总数的 80%。这些获得 MBA 学位的高级管理者, 活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节, 是美国工商界不可缺少的主角。

在中国, 随着对外开放和国际交流的日益加强, 一些院校也逐渐引进了欧美的 MBA 教育的课程和教育方法。1982 年, 中国政府与欧共体达成协议, 在中国建立一所具有高水平的国际化工管理研究生院, 即中国—欧共体管理学院, 首批 MBA 学员于 1987 年 7 月毕业。1993 年, 中国自行



培养的第一批 MBA 毕业生从中国人民大学毕业。国家教委在其主持修订的高等院校本科目录中,将“工商管理”正式从“经济学”中分离出来,使之成为一门独立的一级学科,这标志着中国 MBA 正在走向成熟。目前,中国已有 50 余所高校试点举办 MBA 教育。

在目前 MBA 教育仍然普遍看好的情况下, MBA 更注重学到实际的东西,本着理论和实践相结合的原则,我们更加提倡案例教学,本书就是 MBA 管理与情景案例教学的一个有益探索。

## 二、哈佛商学院的案例教学

在 MBA 的教学过程中,案例教学法是一种独特且十分有用的教学方法。所谓案例教学法,简单地说,就是用案例在课堂中进行教学和讨论的教学方法。它起源于美国哈佛大学,后流传于欧美和其他国家,多用于管理学科教育。早在 1920 年,哈佛大学就成立了案例开发中心,次年出版了第一本案例集,正式推行案例教学,但案例教学在美国推广普及也经历了 40 多年。从 1955 年起,在福特基金会资助下,哈佛商学院连续 11 年举办了为期 8 周的案例教学暑期研讨班,前后有 200 余名管理学院的院长及资深教授参加,极大地推动了案例教学在全美管理院校中开展。

案例教学法是哈佛商学院(HBS)的传家宝。每个案例描写的都是工商企业将遇到的真实问题。有的案例是从一个总裁的角度叙述整个公司面临的情况;有的则简单记录一个推销员的只言片语;有时案例故意不给应有的信息,有时又故意多给一些。案例的最后,总是问你:“你说该怎么办?”

案例法的精髓不在于让学生强记内容,而是迫使他们开动脑筋思考,苦苦地思考。当然不是无休止的思考,第二天一早他们就得带着行动方案去上课。其实现实世界也往往如此。我们不可能掌握一切应该知道的信息,有价值的信息又常常混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界中多半没有一种精确的答案,却有受时间、资源、人才等条件限制的多种选择。案例法训练的是决策的艺术,意在锻炼学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

案例法成功的一个重要因素在于学生的质量。商学院将新生分成从 A 到 I 的九个班,每班九十人,有固定的教室,按同学的背景、经历、特长、兴趣配组成班。学生中有美国参议员的子女,有已经获得博士学位的理科生,有奥运会运动员,有西点军校的教官,有税务律师,有会计师,有银行家,有工程师。

无论学生过去学的专业是什么,第一年的课全是必修课。内容有会计



学、管理经济学、市场营销学、写作讲演课、组织行为学、生产管理、人力资源管理、企业战略、国际政治经济学和管理模拟竞赛。

哈佛的节奏是紧张的，也必然如此。要在短短两年里培养出总经理式的人才谈何容易！哈佛教育的价值在于：把通常需要多年工作实践方能获得的经验浓缩到两年课程里，将涉世不深的学生“催熟”。

在两年里，学生们要分析多个案例。而制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课，每节课80分钟。

每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例，分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给的时间一般是10—20分钟。

然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法，以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会，往往是你喊我叫，互不相让。教室里经常乱作一团，教授则努力控制局面，引导发言。但往往总有不少学生，不顾教授的提议，仍然在那里唇枪舌剑，有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段，以便使讨论能够按照正常秩序继续进行下去。

HBS讲课用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但HBS认为，一个案例的正确答案，决不是惟一的。案例分析的结果，往往是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。

因此，有时甚至有意识地在案例制作时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。HBS的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，HBS的案例教学，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和问题解决的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。

案例教学不重视是否得出正确答案，重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大型辩论会，取胜的一方不是因为其观点如何正确，而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程，对学生起着提示性引导作用。学生们往往



课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式，使哈佛商学院的教学体制别具一格。

从某种意义上说，在两个学年里学完 800 多个案例，就好比用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

HBS 的案例分析教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2—3 个案例，还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。要充分准备好一个案例，一般需要两个小时以上的时间，没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力，是根本吃不消的。

通过学习，培养学生们的这种正确答案并非一个多向、发散型的思维方式，也正是哈佛商学院教学方式的特色所在。

在哈佛，学生们不但要学习企业管理方面的知识，而且还要学会处理其他很多课题，他们必须培养自己各方面的决策能力，而且要做到这些决策的自我认可。换句话说，哈佛重视培养有独立思考能力的人才。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法，学生们必须有一种能力，使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题，能够面对复杂多变的情况，把重要的和不重要的事情区别开来。

他们还必须具备另一种能力，就是在缺少足够和必要信息的情况下，也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中，没有人会给你准备好正确的答案，并且任何答案都不会是完美的，总会有一些地方是错误的，至少是不尽人意的。

哈佛学生的脑子里被灌输的是，如果你希望走向社会后，在任何时候都想得到应有的评价，那么你在哈佛学习期间，就没有晒太阳的闲功夫。

哈佛的案例主要是商业发展中的各种经济事件，它的范围非常广泛，随着教程内容涉及面的扩展，各种各样的案例都有，包括用人、广告、策划、营销、管理、预测……等等。

可以这么说：任何一个单位或企业只要可能出现的问题，在哈佛商学院案例中都会找到雷同事件。所以，对哈佛学生来说，走向社会，进入任何一个公司或企业，都会对各种现象得心应手，更包括商业竞争的手段与策略。





我们通过 MBA 管理理论与案例实践相结合，使围墙之外的 MBA 自学者同样能学到哈佛及其著名学府的经典管理知识。

### 三、管理的定义

管理从何而来？管理是人类各种活动中最重要的活动组成要素之一。伴随着人类集体的活动，也就相应地出现了管理。最开始的时候，由于人类要面对大自然及自身的生存发展等等诸多的难题，一个人是不可能完全解决的，于是人们就不自觉地组成了一个群体来抵御这些威胁，来谋求个人无法获得或者实现的生存和发展的机会、条件和目标。这时，管理能够协调组织中每个人，使每一个人都为了一个共同的目标而相互合作，以便实现大家共同的目标，因而管理就成了群体中不可缺少的因素。

在今天的社会环境当中，人类已经掌握了强大的科学技术，人类在自然界、在社会文化等各个方面的知识积累已经达到十分丰富的程度了，人类在谋求自己的生存和发展方面已经有了很大的潜力，但这并不意味着人类可以脱离群体组织，管理可以变成个人管理自己时间和事务的一件事。事实上，现在的社会更加需要管理技术，科学技术越是发达，管理的重要性就体现得越明显。这些就离不开管理活动。

现在需要明白的是，什么是管理？即管理的定义。

给管理下定义的著名学者很多，“科学管理之父”泰勒认为：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并且让他使用最好的方法去完成”。他的管理思想就是指挥他人用最好的方法来完成工作，即：第一，员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率；第二，管理者如何激励员工努力工作以获得最高的工作业绩。

但是大多数有眼光的管理者认为，管理就是人们为了达到一定的组织目标而进行的一系列有组织的活动。而通常管理的定义是：“管理就是通过组织他人来完成所要完成的事情”。这个定义听起来非常的简单，但明了。按照这个定义的内容，管理者不是自己去做事情而是让别人去做事情。假如管理就是完成任务的一种个人能力，那么我们就可以按照自己的兴趣和意愿来计划和完成任务，但是如果这个时候有别人牵扯进来的话，并且我们要通过他们来完成任务，就存在一定的困难，各种问题就不断出现，个人特性的涉及和卷入会导致矛盾的结果，接着出现了人与人之间的的问题。使管理者不得不去理解他们的行为，为了通过他人来完成任务，管理者必须具备如何去对他们进行激励的知识；另外，在制定和实施计划的时候，还不得不考虑他人的兴趣和便利。

明白了这些道理，我们来给管理下一个综合的定义：管理是引导人力