



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

管理学 (第三版)

姬定中 张俊杰 主编



MANAGEMENT



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校经济管理类教材系列

管 理 学

(第三版)

姬定中 张俊杰 主 编

姜保雨 曹雪梅 副主编

高祖灵 主 审

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是为应用型本科院校量身打造的管理学教材,逻辑上以管理的四大职能(即计划、组织、领导、控制)为主线,通过逻辑导图展示、实训项目设计和精美案例分享,对计划、组织、领导、控制等理论内容融会贯通,特别契合企业实际。另外,本书第三版特别注重展示中国元素,突出应用效果。

本书既可作为高等院校的管理学教材,也可作为在职人员培训教材及各级管理人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第三版)/姬定中,张俊杰主编. —3版. —北京:科学出版社, 2015
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-043415-9

I. ①管… II. ①姬… ②张… 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(2015)第033380号

责任编辑:任锋娟 彭立军 / 责任校对:柏连海
责任印制:吕春珉 / 封面设计:一克米工作室

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>

北京路局票据印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007年9月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年3月第 二 版 印张:21 3/4

2015年3月第 三 版 字数:498 000

2015年3月第十一次印刷

定价:43.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<路局票据>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135741 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第三版前言

“管理学”是经济管理类专业的一门专业基础课程。该课程是对管理学科理论知识的高度凝练,而作为实践性、应用性强的交叉学科,可讲授的内容很多但比较零散,没有十分清晰的逻辑关系,教和学均难以把握。所以,本书力图让管理学回归本源,以管理的四大职能为主线,同时从实践的角度给学员提供丰富的案例材料,让管理学更加接“地气”,更加实用。

本版在承袭第二版严谨、简约、实用的基础上,突出体现了以下特点:

(1) 内容更加精简。本版将原来的 15 章浓缩为 13 章。删除了第二版的第三章“管理伦理和社会责任”、第九章“组织变革与组织文化”和第十四章“管理创新”。在本版中增加了“团队管理”和“组织文化与伦理”两章,同时将第二版的第十二章“控制原理”和第十三章“控制的内容和方法”合并为一章。

(2) 逻辑线索更加严密。全书以四大职能的内在逻辑排列,追求经典,体现管理学的框架美、“流线”美。另外,每章以“本章逻辑导图”为索引,帮助学生梳理理论线索,树立整体印象,并从技术上帮助学生画思维导图(mind map)。

(3) 案例更加精致。本版更新了每章的“案例导入”和“案例分析”,使之更加实用。同时,在第 13 章“综合案例”中,通过 E-mail、备忘录等描述企业面临的种种问题,形式新颖、内容充实,是编者多年案例教学的结晶,教学效果非常好。

(4) “管理箴言”的引入。管理就是实践,“管理箴言”是对实践经验的高度概括,是阅读管理理论,提升管理素养,解决管理问题的“灵魂伴侣”。

本书第三版特别约请高祖灵教授任主审。高祖灵教授曾在大中型企业和政府经济管理部门领导岗位任职,有丰富的理论和实践经验。他对本书的内容认真地予以修改、矫正和完善,而且在部分章节还增添了不少具体内容,使本书的知识在原有的基础上更加准确、更加规范、更加全面。另外,本书注重展示中国元素,突出应用导向。在这方面,高祖灵教授的作用尤为突出,由他分工完成的“管理箴言”,成为本书的又一亮点。

本书由姬定中(南阳理工学院)、张俊杰(重庆大学城市科技学院)担任主编,姜保雨(南阳理工学院)、曹雪梅(长春大学光华学院)担任副主编,具体编写分工如下:张俊杰编写第 1 章;曹雪梅编写第 2 章和第 4 章;李博(河南城建学院)编写第 3 章和第 5 章;金涛(南阳理工学院)编写第 6 章和第 12 章;姜保雨编写第 7~第 9 章;樊智勇(南阳理工学院)编写第 10 章和第 11 章;姬定中编写第 13 章;姬定中负责编写大纲和全书的编写统筹工作;高祖灵承担了全部章节的统稿工作。

在编写本书的过程中,编者参考了近年来出版的有关论著,在此一并向相关作者表示衷心的感谢。同时,由于编者水平有限,不足之处在所难免,敬请读者不吝指正。

编 者

2014 年 12 月

第二版前言

“管理学”是经济管理类专业的一门专业基础课程，也是一门入门课程。该课程是对管理学科理论知识的高度凝练，而作为实践性、应用性强的交叉学科，可讲授的内容很多但比较零散，没有十分清晰的逻辑关系，本科生难以把握，所以本书编者将理论主线作为研究重点，以管理的四大职能为主线，加入实用性较强的人力资源管理、战略管理等，结合实际管理业务从实践的角度力求给学生以清晰的框架。

本书由三部分构成，第一部分是基础篇（第1~3章），主要介绍管理活动、管理者、管理工作的类型及管理的挑战；管理思想的演进过程；企业伦理和社会责任等。第二部分是基本职能篇（第4~13章），围绕着基本管理职能展开，包括计划（第4~6章）、组织（第7~9章）、领导（第10章和第11章）和控制（第12章和第13章）。第三部分是跨职能性活动，即第14章“管理创新”和第15章“综合案例”，这部分不是讲授的重点，设计的目的是让学生关注管理创新，自编或改造的大型案例供学生针对案例背景做综合性练习，以巩固知识点，活学活用管理理论，也可以供教师教学和考试选用。

相对于第一版，本书新版的突出特色有如下几点。一是引入了国内教材很少覆盖的内容，如管理的挑战，管理者的知识、技能和绩效，决策的偏见等。二是比一般教材更深入地强调了全球化的视野和全球化的挑战。这在第1章“管理的挑战”等部分章节中有着充分体现。三是每章后除了“小结”等，还创造性地附上“本章逻辑导图”，帮助学生梳理理论线索，树立整体印象，并从技术上帮助学生画脑图。四是为了彻底解决实训难的问题，第二版提供了与教学内容匹配的辅导课手册，供教学辅导或专门的辅导课使用。全书每章均附有“实训项目”，通过练习，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在学习过程中感受管理理论的趣味性和可操作性。五是“综合案例”的引入。在“综合案例”中，通过E-mail、备忘录等描述企业面临的种种问题，形式新颖，内容充实，是编者多年案例教学的结晶。

本书由姬定中、葛元月担任主编，姜保雨、袁基瑜、曹雪梅担任副主编，具体编写分工如下：姬定中（南阳理工学院）编写第1章、第15章；曹雪梅（长春大学光华学院）编写第2章；葛元月（郑州轻工业学院轻工职业学院）编写第3章、第5章；袁珮（河南城建学院）编写第4章；王玉筠（平顶山市疾病预防控制中心）编写第6章；金涛（南阳理工学院）编写第7章；陈金松（南阳理工学院）编写第8、10章；赵明铎（南阳理工学院）编写第9章；姜保雨（南阳理工学院）编写第11章；袁基瑜（黑龙江工程学院）编写第12、13章；范荣华（南阳理工学院）编写第14章。姬定中承担了全部章节的统稿工作。

本书在编写过程中，参考了近年来出版的有关论著，在此一并向相关作者表示衷心的感谢。同时，由于编者水平有限，不足之处在所难免，敬祈读者不吝指正。

第一版前言

“管理学”是经管类的一门专业基础课程，也是一门入门课程。但遗憾的是，“管理学”无论对教和学来说，都让老师和学生感到棘手。所有的管理者一生都在以这种或那种方式进行管理的实践，而当有效的管理理论被充分研究并整理出来后，实践却再次成为难题。

“管理学”课程是对管理学科理论知识的高度凝练，而作为实践性、应用性强的交叉学科，管理理论体系十分庞杂，可讲授的内容很多且又比较零散，没有十分清晰的逻辑关系，本科生难以把握，所以我们将理论主线作为介绍重点，以管理的四大职能为主线，加入实用性较强的人力资源管理、项目管理、战略管理、团队沟通、跨文化管理等，结合实际管理业务从实践的角度力求给学生以清晰的框架。

本书是为应用型本科经管类学生“量身定做”的教材，具有如下突出的特点：一是比一般教材更深入地强调了全球化的视野和全球化的挑战，这在第一章的“管理的挑战”部分、第三章的“全球化及其对组织管理的挑战”部分和第十三章内容中得到充分体现；二是涉及管理学中较新的研究热点，如管理的挑战、项目管理、跨文化管理、团队领导等；三是每章附有实训项目，通过练习和游戏，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在学时能够感受到管理理论的趣味性和可操作性；四是提供全套的电子教案和网络辅导资源，并提供辅导课辅导手册，每章提供双语教学配套课件，以便于教师双语教学时进行探索，这些电子教案和网络辅导资源、辅导课辅导手册、双语教学配套课件请向作者(nyjidinghong@yahoo.com.cn)索取。

本书分总论、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和跨职能性管理活动等6篇，系统论述了管理的挑战，管理学的产生与发展，管理的计划、组织、领导、控制等功能，以及管理学的沟通、激励和团队，管理学在人力资源、战略、项目等方面的专业管理和跨文化实践。

本书的具体编写分工如下：姬定中编写第一、第九章；孙亚辉编写第五、第六章；袁基瑜编写第十一、第十二章；祖立广编写第三章；叶心宇编写第十章；杜凡编写第二、第四章；邢俊编写第十四章；金阳编写第八章；樊智勇编写第十三章；李付彩编写第七章。姬定中、孙亚辉承担全书的统稿工作。

在本书付梓之前，得到了邢俊老师的鼎力支持，他严谨的治学态度和一丝不苟的工作精神，使得书稿更臻完美，在此对他表示深深的谢意。李付彩、樊智勇老师在文字排版方面付出的心血也让我们深深感动。

本书在编写过程中，参考了近年来出版的相关教材及有关论著，在此向相关作者一并表示感谢。对南阳理工学院、平顶山工学院、黑龙江工程学院、河南工程学院、河南工业职业技术学院等兄弟院校的合作与支持表示感谢。

由于我们水平有限，本书疏漏之处难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

第1章 管理的挑战	1
1.1 管理概述	2
1.1.1 管理的含义	2
1.1.2 管理的职能	4
1.1.3 管理活动	6
1.1.4 管理者的角色	6
1.2 管理者的知识、技能与绩效	7
1.2.1 知识基础	7
1.2.2 关键技能	7
1.2.3 绩效	8
1.3 管理工作的类型	10
1.3.1 组织的管理层次	10
1.3.2 不同层次管理者应具备的管理技能	11
1.3.3 企业家的角色	11
1.4 管理的挑战	13
1.4.1 改善质量和提高生产率	13
1.4.2 管理劳动力多元化	13
1.4.3 全球化视野的形成	14
1.4.4 授权	14
1.4.5 激发革新和变革管理	14
1.4.6 改善道德行为	14
1.4.7 应对知识管理的压力	15
思考题	16
实训项目	16
调查与访问——管理者的职责与技能	16
案例分析	17
第2章 管理思想的演进	18
2.1 中国的管理思想	19
2.1.1 中国古代的管理思想	19
2.1.2 中国现代的管理思想	20
2.2 西方早期管理理论萌芽	20
2.2.1 亚当·斯密的劳动分工观点和经济人假设	20

2.2.2 查尔斯·巴贝奇的“边际熟练”原则和报酬制度	21
2.2.3 罗伯特·欧文的人事管理	21
2.3 古典管理理论	22
2.3.1 泰罗的科学管理理论	22
2.3.2 法约尔的一般管理理论	25
2.3.3 韦伯的科学组织理论	27
2.4 行为科学理论	28
2.4.1 霍桑实验与人群关系论	28
2.4.2 行为科学学派的主要理论	31
2.5 现代管理理论	32
2.5.1 管理科学学派	33
2.5.2 决策理论学派	33
2.5.3 权变理论学派	34
2.5.4 管理系统学派	35
2.5.5 社会系统学派	35
2.5.6 经验管理学派	36
2.5.7 管理过程学派	36
2.5.8 人际关系行为学派	37
思考题	37
实训项目	37
对古今管理思想的梳理	37
案例分析	38
第3章 组织目标和计划	40
3.1 组织目标	41
3.1.1 组织目标及其作用	41
3.1.2 组织目标的性质	42
3.1.3 制定组织目标的基本原则	44
3.2 组织计划	45
3.2.1 计划的定义与作用	45
3.2.2 计划的类型	47
3.2.3 计划的编制原则	49
3.2.4 计划的编制程序	51
3.2.5 计划的制定方法	52
3.3 目标管理	57
3.3.1 目标管理概述	57
3.3.2 目标管理的本质及过程	58
3.3.3 对目标管理的评价	60

3.3.4 推行目标管理应注意的问题	62
3.3.5 目标管理遵循的原则	62
3.3.6 目标管理的过程	62
3.3.7 目标的考核	64
思考题	64
实训项目	65
计划与评价	65
案例分析	66
第4章 管理决策	67
4.1 决策基础	68
4.1.1 决策的含义	68
4.1.2 决策的准则	69
4.1.3 决策的过程	70
4.1.4 决策的类型	72
4.2 个人决策与群体决策	75
4.2.1 群体决策与个人决策的比较	75
4.2.2 群体决策的优缺点	76
4.2.3 群体决策的方法	77
4.3 公司治理	80
4.3.1 公司治理概述	80
4.3.2 公司治理的主要理论	82
4.3.3 公司治理的主要模式	83
4.3.4 公司治理的法律框架与监管环境	84
4.4 决策偏见	84
4.4.1 比例偏见	84
4.4.2 沉没成本误区	85
4.4.3 框架效应	86
4.4.4 参照和调整	86
4.4.5 启发式偏差	86
4.4.6 初始效应和时近效应	88
4.4.7 过度自信	88
思考题	89
实训项目	89
德尔菲法	89
案例分析	90

第5章 战略管理	92
5.1 战略与战略管理	93
5.1.1 战略管理的概念与特征	93
5.1.2 企业战略制定的程序	94
5.1.3 企业战略的层次	95
5.2 战略环境分析	96
5.2.1 外部一般环境	97
5.2.2 行业环境	99
5.2.3 竞争对手	101
5.2.4 企业自身	101
5.2.5 顾客	108
5.3 基本竞争战略	109
5.3.1 总成本领先战略	109
5.3.2 差异化战略	112
5.3.3 专一化战略	113
思考题	114
实训项目	114
自我SWOT分析	114
案例分析	115
第6章 组织设计	118
6.1 组织理论概述	119
6.1.1 组织设计	119
6.1.2 组织结构	120
6.1.3 组织结构的设计	121
6.1.4 管理幅度和管理层次	126
6.2 工作分析与岗位设计	128
6.2.1 岗位设计的原则	128
6.2.2 岗位设计的内容	129
6.2.3 岗位设计的要求	129
6.2.4 岗位设计的常用方法	130
6.3 组织部门化	132
6.3.1 部门划分的原则	132
6.3.2 部门划分的方法	133
6.4 组织结构形式	136
6.4.1 直线制	136
6.4.2 职能制	137

6.4.3 直线职能制	138
6.4.4 事业部制	138
6.4.5 矩阵制	139
6.4.6 网络结构	140
6.4.7 组织内的职权及相互关系	141
6.5 组织变革	141
6.5.1 组织变革的含义	141
6.5.2 组织变革的动因、目标	142
6.5.3 组织变革的流程	143
6.5.4 组织变革的领域、内容与方式	145
思考题	146
实训项目	146
参观与调查——组织结构	146
案例分析	147
第7章 人力资源管理	149
7.1 人力资源规划	150
7.1.1 人力资源规划概述	150
7.1.2 人力资源规划的作用	152
7.1.3 人力资源规划的制定程序	154
7.1.4 人力资源规划措施	155
7.2 人员招聘与甄选	156
7.2.1 招聘的目标	157
7.2.2 招聘的原则	157
7.2.3 招聘的基本程序	158
7.2.4 招聘的主要渠道	160
7.2.5 甄选	161
7.3 员工培训与开发	162
7.3.1 员工培训	162
7.3.2 员工职业发展	165
7.4 绩效与薪酬管理	166
7.4.1 绩效考核的含义及作用	166
7.4.2 绩效考核的原则	167
7.4.3 绩效考核的内容和方法	168
7.4.4 绩效考核的流程	170
7.4.5 薪酬管理	171
思考题	175
实训项目	175
人力资源部门的职责与作用	175

案例分析	176
第8章 领导	178
8.1 领导者与管理者	179
8.1.1 领导的内涵	179
8.1.2 领导的内容	181
8.1.3 领导的作用	183
8.1.4 领导者的影响力	184
8.2 领导特质理论	185
8.2.1 领导特质理论概述	185
8.2.2 领导特质理论的代表观点	186
8.3 领导行为理论	189
8.3.1 领导方式理论	189
8.3.2 领导行为连续统一体理论	190
8.3.3 员工导向和生产导向理论	191
8.3.4 领导行为四分图	191
8.3.5 管理方格理论	192
8.4 领导权变理论	193
8.4.1 领导权变理论概述	194
8.4.2 领导权变理论的代表观点	194
8.4.3 领导权变理论的启示	197
8.5 领导理论的新发展	198
8.5.1 领导的归因理论	198
8.5.2 领袖魅力的领导理论	199
8.5.3 事务型领导与变革型领导	200
8.5.4 管理的道德困境	201
思考题	201
实训项目	202
分析与探讨——杰出领导者的特质	202
案例分析	202
第9章 沟通和激励	204
9.1 沟通的过程与方式	205
9.1.1 沟通与沟通过程的含义	205
9.1.2 沟通的方式	206
9.1.3 人际沟通行为	209
9.2 组织沟通	212
9.2.1 组织沟通的类型	212

9.2.2	组织沟通的功能	213
9.2.3	组织沟通的原则	214
9.2.4	组织沟通的方法	215
9.2.5	常见的沟通障碍	217
9.2.6	沟通障碍的克服	218
9.3	激励概述	220
9.3.1	激励的含义	220
9.3.2	激励的过程	220
9.3.3	激励的基本形式	221
9.3.4	激励和绩效	222
9.4	激励理论	222
9.4.1	需要层次理论	222
9.4.2	双因素理论	224
9.4.3	ERG 理论	225
9.4.4	目标设定理论	226
9.4.5	公平理论	226
9.4.6	期望理论	227
	思考题	228
	实训项目	229
	请假	229
	案例分析	229
第 10 章	团队管理	231
10.1	认识团队	232
10.1.1	团队的含义	232
10.1.2	团队的特征	233
10.1.3	团队的类型	234
10.1.4	团队的优势	235
10.1.5	优秀团队的特征	236
10.1.6	团队面临的挑战与机遇	237
10.1.7	团队精神	238
10.2	团队内的冲突与协调	238
10.2.1	团队冲突的性质	238
10.2.2	团队冲突的来源	239
10.2.3	团队冲突的协调	240
10.3	高绩效团队建设	242
10.3.1	团队的发展阶段	242
10.3.2	让群体发展为团队	243

10.3.3 建设高绩效团队的标准和关键因素	244
10.3.4 建设高绩效团队的具体步骤	246
10.3.5 团队高效率运作中的领导协调	247
思考题	248
实训项目	249
团队管理游戏——月球求生记	249
案例分析	250
第 11 章 组织控制	253
11.1 控制和控制系统	254
11.1.1 控制的内涵	254
11.1.2 控制与计划的关系	255
11.1.3 控制的必要性	256
11.1.4 控制系统的构成	257
11.2 控制过程与原则	257
11.2.1 控制的过程	257
11.2.2 控制的原则	261
11.3 控制类型	263
11.3.1 事先控制、过程控制与事后控制	263
11.3.2 直接控制与间接控制	264
11.3.3 战略控制、管理控制与任务控制	265
11.3.4 预防性控制与更正性控制	265
11.3.5 官僚控制、市场控制与小集团控制	265
11.3.6 自我控制、互相控制与专项控制	267
11.4 控制的内容	268
11.4.1 对人员的控制	268
11.4.2 对财务的控制	268
11.4.3 对信息的控制	268
11.4.4 对时间的控制	268
11.4.5 对流程的控制	269
11.4.6 对组织绩效的控制	269
11.5 控制的方法	269
11.5.1 财务控制	269
11.5.2 预算控制	273
11.5.3 生产控制	276
11.5.4 人员控制	278
思考题	279
实训项目	280

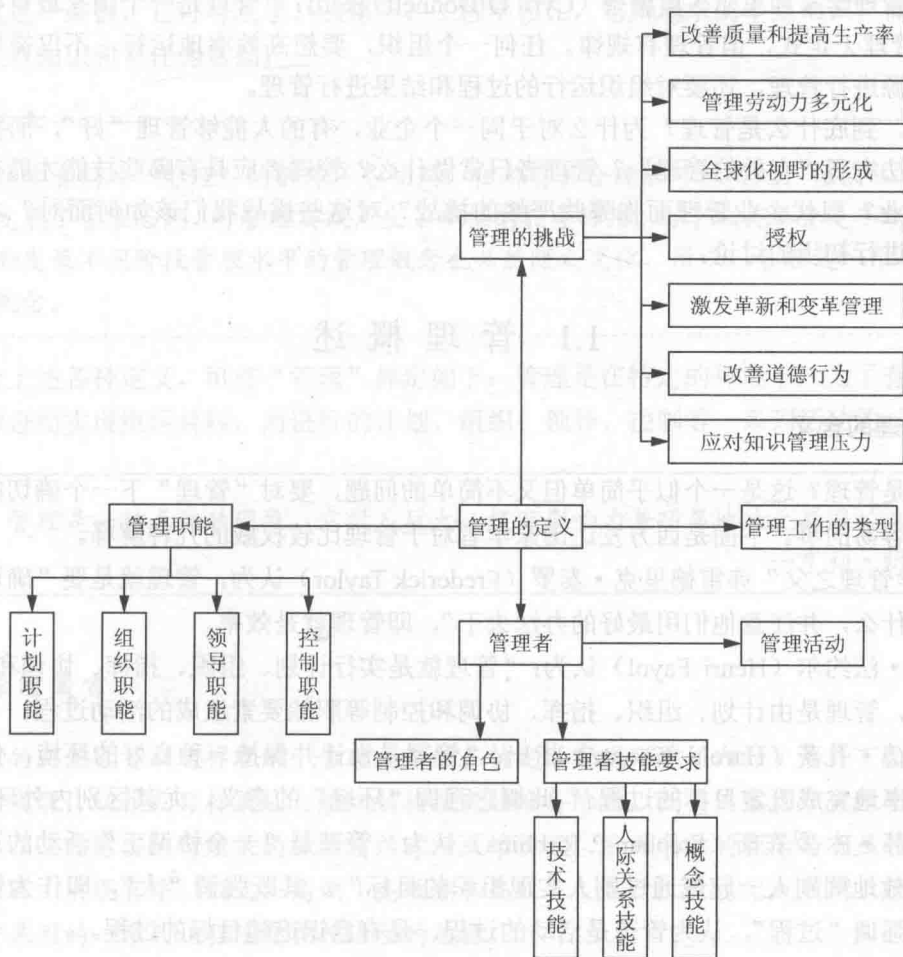
企业控制系统设计	280
案例分析	280
第 12 章 组织文化与伦理	282
12.1 组织文化	283
12.1.1 组织文化的定义与特征	283
12.1.2 组织文化的结构与内容	284
12.1.3 组织文化的功能与塑造	284
12.1.4 组织文化的变革	286
12.1.5 管理者对组织文化的影响	288
12.2 企业伦理概述	290
12.2.1 企业伦理的概念与特征	290
12.2.2 影响企业伦理的重要因素	292
12.2.3 有关伦理的几种观点	294
12.3 合乎企业伦理的管理行为	295
12.3.1 丧失伦理对企业绩效的危害	295
12.3.2 伦理行为的内涵	296
12.3.3 合乎伦理的企业管理行为	297
12.4 增进企业伦理行为	298
12.4.1 增进企业伦理行为的方法	298
12.4.2 管理者的伦理指南	301
12.5 企业社会责任和 SA8000	301
12.5.1 社会责任的定义	301
12.5.2 典型的社会责任观	302
12.5.3 企业承担社会责任的基本内容	304
12.5.4 社会责任国际标准	305
思考题	306
实训项目	306
模拟公司设计组织文化, 制定组织文化建设方案	306
案例分析	307
第 13 章 综合案例	309
13.1 上海“仙寿”人寿保险公司	309
13.2 上海“嘉苑”酒店	311
13.3 上海“佳思”咨询公司	319
13.4 崇信公司的无奈	324
参考文献	329

第 1 章 管理的挑战

学习目标

- 理解并能解释管理的基本概念和过程；
- 理解效率和效果的联系和区别；
- 描述管理者担负的主要角色和管理者需要的 3 种基本管理技能。

本章逻辑导图





案例导入

根据以下3家公司的管理现状，判断它们的前途。

公司A：8点钟上班，实行打卡制，迟到或早退1分钟扣50元；统一着装，必须佩戴胸卡；每年组织1次旅游、2次聚会、3次联欢、4次体育比赛，每个员工每年要提5项合理化建议。

公司B：9点钟上班，不考勤；每人一间办公室，每间办公室可以根据个人爱好进行布置；走廊白墙上，信手涂鸦不会有人制止；饮料和水果免费、敞开供应；上班时可以理发、游泳。

公司C：想什么时候来就什么时候来；没有专门的制服，爱穿什么就穿什么；把自家的狗和孩子带到办公室也可以；上班时间去度假也不扣工资。

美国管理学家西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）提出：“管理是一个国家最重要的经济资源。”管理无定式，但管理有规律。任何一个组织，要想高效率地运行，不仅需要对组织的各种资源进行管理，还要对组织运行的过程和结果进行管理。

那么，到底什么是管理？为什么对于同一个企业，有的人能够管理“好”，而换作另外的人却无法实现“有效的管理”？管理者日常做什么？管理者应具有哪些技能才能有效地管理一个企业？现代企业管理面临哪些严峻的挑战？对这些挑战我们该如何面对？本章将对这些问题进行初步的讨论。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

什么是管理？这是一个似乎简单但又不简单的问题，要对“管理”下一个确切的定义不是一件很容易的事。下面是西方发达国家学者对于管理比较权威的几种解释。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗（Frederick Taylor）认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好的办法去干”，即管理就是效率。

亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”也就是说，管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能要素组成的活动过程。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）指出：“管理是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效率地完成既定目标的过程。”此概念强调“环境”的意义，尤其区别内外环境。

斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，管理是“一个协调工作活动的过程，以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。其既强调“人”，即作为管理对象的人，也强调“过程”，认为管理是活动的过程，是有意识追随目标的过程。

帕梅拉·路易斯（Pamela Lewis）、斯蒂芬·古德曼（Stephen Goodman）和帕特丽夏·范特（Patricia Fandt）认为，管理是“切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程”。这一解释强调组织的资源，如人、财、物、信息的共享和利用。