

# 管理学基础与应用

温伟胜 主编



华南理工大学出版社



# 管理学基础与应用

主 编 温伟胜

副主编 彭映辉 高学芹 张国杰



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学基础与应用/温伟胜主编. —广州:华南理工大学出版社, 2017. 8  
ISBN 978 - 7 - 5623 - 5403 - 1

I. ①管… II. ①温… III. ①管理学-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第223442号

## 管理学基础与应用

温伟胜 主编

---

出版人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼, 邮编510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 何丽云

责任编辑: 卜穗珍 林炳清

印刷者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 20.5 字数: 509 千

版次: 2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷

定 价: 38.00 元

---

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

# 前言

管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的，20世纪20年代管理学形成以来，随着科学管理理论和管理方法在社会各个领域不断普及应用，人们愈来愈关注社会生活的各种管理问题。虽然在现实生活中，管理活动千差万别，但在处理具体问题时，管理者都要通过一定的计划、组织、领导、控制以及创新来实现预期的目标，遵循的基本原理和原则都是一样的，这是管理的共性，对这管理过程的研究就是管理学基础所要研究的对象。管理学与经济学、社会学、组织行为学、心理学、数学、计算机等学科相关联，吸收运用了与之相关的研究成果。因此，它是一门综合性很强的边缘性科学，同时，又具有很强的实践性，属于应用科学。

高职院校的管理学教学是为了培养具有一定管理理论知识和管理方法的技术技能人才，教学上更突出实践操作能力。《管理学基础与应用》主要面对高职院校和应用型本科财经类专业管理课程的学生，以培养学生基于行业企业职业定向的基层管理能力和综合管理素质为目的，结合各类专业职业发展定向的要求，强化创新创业教育为导向，准确地把握行业企业对高技术技能型基层管理人才的实际需求，努力做到课程目标与各专业人才培养目标相一致，使学生认识到管理在现代经济社会发展活动中的重要作用，准确把握管理的基本原理和基本技能。同时，密切联系行业企业的基层管理实际，力图探索多途径、多元化、全方位、全过程的教学模式，通过系统的理论学习、实训实习和岗位实践，将学生培养为具有一定的创新创业能力的应用型管理人才。

教学内容改革，要紧跟区域经济社会发展对基层高素质管理人才、创新型管理人才的需要，课程教学目标要逐步形成能够体现管理科学先进理论成果、贴近行业企业实际、满足行业企业基层管理实践需要的教学内容体系，通过优化实践教学内容，使学生初步掌握比较系统的管理学基础知识。《管理学基础与应用》主要涵盖了面向基层管理工作的管理学基础知识，包括基本理论、原理、方法和技术技能，涉及管理学理论的三大基础和六大关键能力。管理学理论的三大基础：一是管理工作的系统性基础知识，包括管理的概念、管理的属性、管理主体、管理对象与环境、管理的机制与方式方法、管理的职能与运用等；二是管理的思想基础，包括管理思想的演进过程与发展趋势、管理的系统原理、把握好现代管理方向等；三是管理的道德要求，包括管理道德与伦理道德、企业的文化、企业管理的道德观和社会责任等。六大关键能力：决策与计划的管理能力、管理的组织结构设计与变革的管

理能力、领导的激励与沟通的管理能力、有效控制的管理能力、创新发展的管理能力、全球化与本地化的管理能力。管理学基础能力体现在各级管理者的共通作用与应用程序中，是现代管理必备技能。因此，在教学中有必要把这三大基础和六大关键能力与专业特点和行业企业实际结合起来，培养学生的综合管理应用能力。

《管理学基础与应用》对这三大基础和六大关键能力进行系统的分析，书共分为三大模块、十二个项目。模块一管理与管理者，主要内容有项目一至项目三。项目一：管理的内涵与管理者角色，介绍管理工作的系统性基础知识，包括管理的概念、管理的属性、管理主体、管理对象与环境、管理的机制与方式方法、管理的职能与运用等；项目二：管理理论的演进，管理的思想基础，包括管理思想的演进过程与发展趋势、管理的系统原理、把握好现代管理方向等；项目三：管理的道德与社会责任，即管理的道德要求，包括管理道德与伦理道德、企业的文化、企业管理的道德观、企业的社会责任等。模块二管理的职能与应用能力，主要内容有项目四至项目十。项目四：管理的决策过程与方法运用，通过引入案例分析组织的决策过程理论，企业管理者识别问题、解决问题的能力，以及四种决策方法在实践中的应用；项目五：管理的计划编制与战略，引导学生充分认知计划在管理中的重要性，培养学生制订计划的能力，以及对各种计划方法如目标管理、滚动计划、网络计划等的运用能力。包括管理的计划任务和内容、目标管理、计划的编制、战略环境分析、战略规划制定等；项目六：管理的组织结构与设计变革，引导学生充分领会各种管理组织结构的特点，不同组织结构的优缺点和适用范围，掌握组织结构的设计原则、组织结构设计的内容部门化和层级化，以及组织运行中职责权限的确定，理解组织变革和组织文化的相关知识；项目七：有效的人力资源管理，引导学生认识人力资源管理的重要作用，理解人力资源管理的基本内容，包括人力资源计划、员工的招聘与解聘、员工的培训与绩效评估，使学生对企业考评制度及设计有初步分析能力；项目八：领导与领导的能力，引发学生对优秀领导者应该具备的素质有深入正确认识，理解领导与管理的区别，明确领导权力与本质，了解领导的一般理论与有效领导的要求，了解管理中的主要领导艺术的激励与沟通能力；项目九：有效控制，引导学生认识控制的重要性，理解控制的方块，有效的时间管理，掌握控制活动的基本原则，培养学员运用现代控制方法的能力；项目十：管理的创新职能，引导学生比较“维持”或“创新”在组织管理的作用，理解创新的基本内容以及过程，技术创新的战略，技术创新带动新产品开发，以及企业制度创新的重要性，创新创业能力的提升。模块三现代管理应用，主要内容有项目十一和项目十二。项目十一：全球化的管理能力，引导学生认识创新型人才在管理中的作用，区别全球化与本地化的基本内涵，经济全球化对管理者的关键能力要求，作为一位有效的全球化管理者应具备的能力；项目十二：信息化管理及其创新效应，引导学生认识信息化对管理现代化的重要作用，信息技术与先进的管理理念相融合性，转变企业生产

方式、经营方式、业务流程、传统管理方式和组织方式的创新过程，理解信息及其特征，信息管理过程以及信息化管理。

强化学生的动手能力，构建“管理理论与管理技能”相结合的教学模式，是本书的又一特色。通过倡导体验式教学方式，开创情景教学与实践教学，引导学生在仿真情境中模拟实际管理过程，根据管理岗位的技能特点，实现教学要求与实际岗位要求相对接，结合管理学基础的教学要求进行知识分解，构建若干个实践环节，做到理论与实践一体化，形成“教中学、学中做，做中考”，即“教、学、做、考”合一，构建一个完整的实践教学体系，其由若干个实践环节灵活设置，分阶段进行。《管理学基础与应用》实训实践体现在如下十个环节。

(1) 角色互动：模拟管理过程中要解决的管理问题，由学生扮演其中的角色，可轮流扮演，设身处地地分析与解决所面临的问题。学生从所扮演角色的角度出发，运用所学知识，自主分析与决策，以提高学生实际决策的技能。

(2) 社会调查：设置特定的管理问题，组织学生进行社会调查，深入企业，访问企业家与管理者，再由学生撰写调研报告，对企业管理中遇到的问题进行分析，提出解决问题的方法。

(3) 管理情景：展示要解决的管理问题与矛盾关系，由学生以角色扮演者现场处理所需要解决的问题，使学生对不断变化与发展的管理问题进行动态的分析与决策过程，体现学生的管理意识与管理技能。

(4) 项目管理：设定一定的管理情景与项目任务，由学生运用所学的管理学的理论知识与实际技能，对项目任务进行模拟决策与管理分析，拿出项目管理的措施。

(5) 走进企业：选择一家合作的企业，带领学生们走访企业，并在走访之后，写一篇关于该企业的管理现状与管理理论知识相结合的论文，通过走进企业，使学生提高对企业实际管理的认识。

(6) 管理沙龙：针对一个特定的管理问题，由学生们集聚在一起，畅谈，交流，碰撞思想，形成相同或不同的思路，并形成文字材料供学习总结和反思。

(7) 学习小组：通过指导小组成员展开合作，发挥群体的积极功能，提高个体的学习动力和能力，组织学生进行调查、交流、讨论和总结，完成项目，模拟企业管理的过程，进行独立思考，以达到完成特定教学任务的目的。

(8) 游戏教学：围绕着对管理技能的学习和运用而展开游戏，帮助学生思考、反应、操作，更重要的是通过体验一个完整的游戏过程，让学生在放松、非正式的情景下感悟管理技巧。

(9) 网络冲浪：结合网络搜索各大公司的热点事件，激发学生的好奇心，让学生通过上网搜索信息、保存信息、分析信息，总结相关理论，通过小组共同讨论，增强学生分析问题、解决问题的能力。

(10) 案例分析。在学习中可以管理案例、身边的案例进行分析，培养学生独立思考、分析问题的能力，采用先分小组讨论、后集中讨论的形式，教师可在最后对学生们的分析进行评点、归纳、拓展和升华。

随着区域经济社会发展，特别是在粤港澳大湾区发展过程中，企业进入经济高速发展轨道，需要把握经济管理现代化的发展规律和经济管理发展的新趋势，运用现代科学技术走向现代化，摆脱传统固有的管理观念和固化的行为管理模式，现代的管理理念和现代管理方式已经成为当前行业企业管理的主流，谁能快、准、稳、实效地建立起自己的一套现代化管理体系，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。行业企业迫切需要一大批具有基层管理理论知识和高素质高技能的管理人才，这正是高职教育的人才培养目标，也正是我们编写本书的初衷。

本书案例丰富、新颖，设计了各种问题引导学生学习和运用理论知识，设置了独具特色的模块、项目和任务，让学生“走进”实践，做到既有趣又能增强学习效果。本书在编排上，注重理论与实践相结合，采用案例教学模式，突出实践环节，设置了情境导入、案例分析、知识链接、小贴士、管理定律比较等特色，意在培养学生对管理学基础的学习兴趣，增强学生自主学习管理知识的能力。

本书由广州华立科技职业学院的温伟胜老师担任主编，彭映辉老师、高学芹老师以及恩平市那吉镇人民政府张国杰老师担任副主编。具体编写分工为：温伟胜、高学芹编写模块一的项目一、项目三和模块二的项目五、项目六、项目八。温伟胜、彭映辉编写模块一的项目二和模块二的项目四、项目七、项目九。温伟胜、彭映辉、张国杰编写模块二的项目十和模块三的项目十一、项目十二。其中，赵向华老师参与编写了模块三的项目十二；刘淑琴老师、王映丽老师参与了实践教学内容的编写工作。

本书在编写过程中，得到学院领导叶雅明总经理、黄乐览院长、邵学言副院长、马俊副院长的大力支持，在此，我们表示衷心感谢！借此机会我们还要对华南理工大学叶广宇教授，广东外语外贸大学邱伟年教授，广东工业大学华立学院李季霞教授、张德龙教授、黄兆明教授，广州腾泽投资管理有限公司董事长徐玉昆先生，广州华立科技职业学院教务处的林伟烜老师表示由衷的感谢，感谢他们在我们编写本书过程中提供了大量的指导意见并给予支持帮助。同时，我们还要感谢那些鼓励我们、帮助我们所有老师、领导、同学和同事们！

此外，在编写过程中我们参考和引用了许多专家、学者的珍贵资料，限于篇幅未能逐一注明，在此向有关作者表示诚挚的谢意。由于编者水平有限，书中难免有不足或错漏之处，恳请广大读者和专家给予批评指正。

编 者  
2017年6月

# 序

经过十多年来年的发展，我国职业教育正进入新的发展时期，高职教育面临新的发展机遇和战略选择。根据《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》的要求，到2020年，我国中职和普高招生规模大体相当，中职在校学生规模达到2350万人；专科层次职业教育在校生达到1480万人；接受本科层次职业教育的學生达到一定规模。从业人员继续教育达到3.5亿人次。“十三五”时期，面对经济转型升级的新形势，需要进一步加快职业教育发展，准确把握高职教育规律，创新教学目标、教学内容及教学方法，提高教学质量。

管理学理论自20世纪20年代形成以来，已经在社会各个领域不断普及应用，作为职业教育专业基础核心课程，如何适应区域经济社会发展需要，与行业企业职业定向的基层管理能力相一致是管理学面临的新课题。然而，在传统的管理学教学中，存在教学目的不明确、手段单一、教学内容陈旧、理论和实践相脱节、难以涵盖最新理论等问题。因此，不能真正地使学生学以致用。温伟胜博士以其十多年从事企业和地方政府部门管理工作的实践经验以及近年来的教学经验，带领广州华立科技职业学院管理学教学团队潜心研究编写了《管理学基础与应用》一书。

《管理学基础与应用》这本书系统地概括了管理活动的基本原理和一般方法，以培养学生基于行业企业职业定向的基层管理能力和综合管理素质为目的，准确掌握管理的基本技术技能，提出管理学的三大基础和六大关键能力。课程教学内容采用任务导向型的项目化教学模式，创设实用情境，重在实践，以丰富的案例导出理论知识点，让学生在灵活的课堂教学形式中掌握基本知识。同时，突出培养技术技能人才的特点，通过实践教学、工作任务驱动等多样的教学模式使学生获取知识，培养能力。教材主体明确，特点鲜明，反映理论与实践发展趋势及时，将近几年来管理理论研究的最新成果吸收到教学内容中，让学生能够了解管理理论的研究动态。还将我国企业管理改革的成功经验以案例的形式引入到教学内容中，提高了学生的学习兴趣。在教学设计上，加大案例教学和实践教学的力度，不断进行教学

方式方法的创新实证化理念，包括通过角色互动、社会调查、管理情景、项目管理、走进企业、管理沙龙、学习小组、游戏教学、网络冲浪、案例分析等体验式教学方式。

本书基本理论涵盖全面，框架逻辑清晰，定位准确，突出了职业教育的特点特色，经典理论与前沿理论把握准确，管理理论紧跟时代变迁。内容实用、通俗易懂，融理论性、实践性、科学性、时代性和创新性为一体。既可作为高职高专院校和应用型本科学校财经类相关专业的教材，也可作为成人教育和在职人员的培训教材，还可作为广大读者的参考读物，是一本难得的优质教材。

叶广宇

华南理工大学管理学教授、博士生导师

2017年7月

# 目 录

模块一 管理与管理者 .....	1
项目一 管理的内涵与管理者角色 .....	1
任务一 对管理的认识 .....	2
任务二 管理者的角色与技能 .....	9
任务三 我们如何学习管理学 .....	13
〔管理定律比较〕 .....	17
〔实践教学〕 .....	17
〔思考题〕 .....	18
项目二 管理理论的演进 .....	18
任务一 早期管理思想 .....	19
任务二 管理学的创建——古典管理理论 .....	23
任务三 人际关系学说的发展过程 .....	28
任务四 现代管理理论的形成和发展 .....	30
〔管理定律比较〕 .....	35
〔实践教学〕 .....	36
〔思考题〕 .....	37
项目三 管理的道德与社会责任 .....	37
任务一 伦理道德的认识 .....	37
任务二 几种常见的道德观 .....	39
任务三 管理道德的主要表现 .....	42
任务四 影响管理道德的因素 .....	44
任务五 改善管理道德行为的途径 .....	48

任务六 企业的社会责任 .....	51
〔管理定律比较〕 .....	55
〔实践教学〕 .....	56
〔思考题〕 .....	56
<b>模块二 管理的职能与应用能力 .....</b>	<b>57</b>
项目四 管理的决策过程与方法运用 .....	57
任务一 决策是如何产生的 .....	58
任务二 影响决策的因素 .....	64
任务三 决策方法的应用 .....	67
〔管理定律比较〕 .....	76
〔实践教学〕 .....	77
〔思考题〕 .....	77
项目五 管理的计划编制与战略 .....	78
任务一 对计划职能的认识 .....	78
任务二 计划与环境分析 .....	82
任务三 计划编制方法与程序 .....	88
任务四 计划的目标管理 .....	96
任务五 战略计划的实施 .....	104
〔管理定律比较〕 .....	109
〔实践教学〕 .....	110
〔思考题〕 .....	111
项目六 管理的组织结构设计与变革 .....	111
任务一 组织职能的认识 .....	111
任务二 组织设计过程 .....	114
任务三 组织的横向设计——部门划分 .....	119
任务四 组织的纵向设计——层级化 .....	121
任务五 不同组织结构的形式 .....	129
任务六 组织变革的动因与过程 .....	137

任务七 组织文化在组织结构中的作用 .....	140
〔管理定律比较〕 .....	145
〔实践教学〕 .....	146
〔思考题〕 .....	146
项目七 有效的人力资源管理 .....	147
任务一 初识人力资源管理 .....	147
任务二 企业人才选拔 .....	149
任务三 员工培训 .....	162
任务四 员工绩效考核 .....	166
任务五 员工关系管理 .....	172
〔管理定律比较〕 .....	177
〔实践教学〕 .....	178
〔思考题〕 .....	178
项目八 领导与领导的能力 .....	179
任务一 领导职能的认识 .....	180
任务二 领导方式的比较 .....	183
任务三 领导理论比较 .....	184
任务四 有效的激励 .....	194
任务五 有效的沟通 .....	204
任务六 组织冲突与谈判 .....	214
〔管理定律比较〕 .....	216
〔实践教学〕 .....	218
〔思考题〕 .....	218
项目九 有效控制 .....	219
任务一 认识控制的重要性 .....	219
任务二 理解控制的方法 .....	227
任务三 控制活动的过程 .....	235
任务四 有效的管理控制 .....	240
〔管理定律比较〕 .....	245

〔实践教学〕 .....	246
〔思考题〕 .....	246
项目十 管理的创新职能 .....	247
任务一 创新及其在管理职能中的作用 .....	247
任务二 企业的技术创新 .....	253
任务三 企业的制度创新 .....	259
任务四 创新的过程与创新的组织 .....	262
任务五 创新与创业 .....	264
〔管理定律比较〕 .....	270
〔实践教学〕 .....	271
〔思考题〕 .....	271
<b>模块三 现代管理应用</b> .....	<b>272</b>
项目十一 全球化的管理能力 .....	272
任务一 全球化下的管理环境 .....	272
任务二 全球化下的管理职能 .....	277
任务三 有效的全球化管理者 .....	283
〔管理定律比较〕 .....	285
〔实践教学〕 .....	287
〔思考题〕 .....	288
项目十二 信息化管理及其创新效应 .....	288
任务一 信息和信息管理 .....	288
任务二 信息系统及信息化管理 .....	292
任务三 信息化建设在企业管理中的创新效应 .....	302
〔管理定律比较〕 .....	309
〔实践教学〕 .....	311
〔思考题〕 .....	311
<b>参考文献</b> .....	<b>312</b>

# 模 块 一

## 管理与管理者

■ 管理学理论有三大基础：一是管理工作的系统性基础知识，包括管理的概念，管理的属性，管理主体，管理对象与环境，管理的机制与方式方法，管理的职能与运用等；二是管理的思想基础，包括管理思想的演进过程与发展趋势，管理的系统原理，把握好现代管理方向等；三是管理的道德要求，包括管理道德与伦理道德，企业的文化，企业管理的道德观和社会责任等。管理学基础来自管理活动，对管理活动有指导意义，同时又要经受管理活动的检验，是一门应用科学。

### 项目一 管理的内涵与管理者角色

#### 引入案例 红舞鞋

这是安徒生写的一个流传甚广的童话故事：有一双非常漂亮、非常吸引人的红色的舞鞋，女孩若把它穿在脚上，跳起舞来都会感到轻盈、富有活力。因此姑娘们见了这双红舞鞋，眼神都发亮，兴奋得喘不过气来，谁都想穿上这双红舞鞋翩翩起舞一番。可是姑娘们都只是想想而已，没有谁敢真的把它穿上去跳舞。因为传说这双红舞鞋是一双具有魔力的鞋，一旦穿上它跳起舞来，就会永无休止地跳下去，直到耗尽舞者的全部精力为止。

但仍有一个擅舞的、年轻可爱的姑娘抵挡不住这双红舞鞋的魅力，不听家人的劝告，悄悄地穿上跳起舞来，果然，她的舞姿更加轻盈，她的激情更加奔放，姑娘感到有舞之不尽的热情与活力。她穿着红舞鞋跳过街头巷尾、跳过田野乡村，她跳得青春美丽焕发，真是人见人爱，人见人羡。姑娘自己也感到极大的满足和幸福，她不知疲倦地舞了又舞。夜幕在不知不觉之中降临了，观看姑娘跳舞的人群都回家休息了，姑娘也开始感到了倦意，她想停止跳舞，可是，她无法停下舞步，因为红舞鞋还要跳下去。

姑娘只得继续跳下去。狂风暴雨袭来了，姑娘想停下来去躲避风雨，可是脚上的红舞鞋仍然在快速地带着她旋转，姑娘只得勉强地在风雨中跳下去。姑娘跳到了陌生的森林里，她害怕起来，想回温暖的家，可是红舞鞋还在不知疲倦地带着她往前跳，姑娘只得在黑暗中一面哭一面继续跳下去。最后，当太阳升起来的时候，人们发现姑娘安静地躺在一片青青的草地上，她的双脚又红又肿，姑娘累死了，她的旁边散落着那双永不知疲倦的红舞鞋。

你是怎么看待这姑娘的行为的？如果你作为一名企业管理者会因为追求一时的利润最大化而不择手段吗？

红舞鞋的故事使人感慨万千。从理智上来说，人们绝不会以生命为代价去追求个人事

业上的短暂成功。可是人们还具有太多的不受理性控制的感情方面的因素。人生的道路上像红舞鞋这样的诱惑是随处可见、时时可见的。经营企业如同经营人生。企业的表现归结底就是企业经理人的表现，企业经理人每天也同样面临着类似于红舞鞋的诱惑。显然，企业经理人的责任不是为公司寻找一双红舞鞋，使公司只能活上一阵子，“企业的首要责任是活着。”（管理理论大师彼得·杜拉克语），华为集团总裁任正非经常在各种场合反复地强调：“我现在想的不是企业如何去实现利润最大化的事，而是考虑企业怎么活下去，如何提高企业的核心竞争力的问题。”



## 任务一 对管理的认识

在人类历史上，自从有了有组织的活动，就有了管理活动，管理活动无处不在。在当今社会无论从事什么职业都要与管理打交道，要么从事管理，成为管理主体，要么接受管理，成为管理对象、管理客体。20世纪20年代以来管理学形成之后，随着科学管理理论和 management 方法在社会各个行业的不断普及应用，人们愈来愈关注社会生活的各个领域中存在各种管理问题。因此，作为管理者或有志于从事管理的人来说，很有必要首先熟悉什么是管理、谁是管理者、管理者做什么、怎样有效地进行管理等问题。

### 一、什么是管理

长期以来，对于什么是管理，人们的认识有很大的不同。从字面意义上来讲，“管”在古代是指中空贯通的长条物体，后指钥匙，引申为“规范”“准则”“规则”“主宰”“主管”，体现着权力的归属。“理”古代为整理土地、雕玉琢器等意思，引申为整治、处理。“管”“理”二字合二为一使用，即在权力的范围内，对人或事物进行管辖和处理。管理的英文是 manage，是从意大利文和法文演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”。

在现代，管理通常被解释为主持或负责某项工作，带领、激励人们完成某项目标任务。人们在日常生活中对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念形态以来，几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人，都会对管理现象做出一番描述和概括，并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性，导致人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

关于管理的定义，至今仍未有一个公认和统一的认识。多年来学术界许多学者根据不同的观察角度和侧重点，提出了关于管理的不同的定义，下面介绍有代表性的中外管理学家对管理所下的定义。

“科学管理之父”泰罗（Frederick Winslow Taylor）提出的定义是：“管理就是确切地知道你让别人干什么（目标），并使他用最好的方法干。”被称为“管理过程之父”的法国著名管理学家亨利·法约尔（H·Fayol）则把管理定义为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”古典组织理论开拓者，德国管理学家马克斯·韦伯（Max Weber）认为管理就是协调活动。美国管理学家，1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出“管理就是决策”。美国管理学家哈罗德·孔茨（H·Koontz）对管理的定义为：“管理是在正式组织起来的团体中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。”斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）的定义则是：“管理这一术语是指和其他人一起

并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”

我国管理学家杨文士认为：“管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。”南京大学教授、博士生导师周三多提出的定义是：“管理是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。”

可见，管理定义所呈现的是多样化的认识，这反映了人们对管理的不同理解，同时也反映了不同学派的研究特色和重点。但是，我们也应看到，虽然学者们给出的定义不同，但在总体上对管理本质的认识还是相通的，包含以下含义共性：①管理的主要目的是有效实现组织目标，所有的管理行为都为实现目标服务。②实现管理目标的手段是通过各项职能活动，即管理的职能计划、组织、领导、控制和创新。③管理的本质就是协调。④管理的要求是有效性，管理追求效率和效果的高度统一。⑤管理的对象是以人为中心的各种资源。我们认为：管理是组织在一定的环境下，为了实现组织的目标，通过各项职能活动，以有效的方式协调以人为中心的各种资源的过程。

## 二、管理的效果与效率



### 如何提高项目周例会的效率和效果

李东亮是某互联网公司产品技术部项目经理，已拥有近3年的项目管理经验，成功领导了4个小型产品项目的研发工作。2014年5月份之前，李东亮管理的项目团队都只有7、8个人的规模，他组织召开项目的周例会时，采用的方式如下：周例会一般是半个小时左右的时间，项目组所有成员先各自报告前一星期的工作，然后讨论遇到的问题及解决方案；项目经理展示项目组前一星期的工作进展，同时布置本周的工作任务。一直以来，李东亮对这种方式的项目周例会所取得的效果很满意。

2014年6月开始，李东亮被安排负责一个中等规模的产品研发项目，团队总人数近40人，李东亮仍然采用原来的方式开项目周例会，几个星期下来，李东亮发现项目周例会出现了耗时长、效率低、会上大家意见也难统一等不良现象。

面对如此情况，你认为李东亮可以从哪些方面去改进他目前所负责的这个项目的周例会？

从案例中可见，李东亮在项目周例会方面遇到的问题并不是周例会形式本身的问题，而是这种形式与团队规模之间匹配的问题。项目团队的规模有了明显变化，还是按原来小规模召开项目周例会的方式召开项目周例会，会议耗时长、效率低、会上大家意见难统一等不良现象就会不可避免地出现。

为了有效地解决李东亮遇到的问题，同时尽可能避免产生次生问题，建议李东亮可以从如下几个方面进行改善。

(1) 可以在周例会之前多做一些功课，如周例会之前把相关资料和信息整理出来分发给大家，让大家提前熟悉相关信息和思考相关问题；比较容易理解的内容或无须太多沟通的日常性事务就直接通过邮件的形式传达下去而不要在例会上重复，周例会上只交流主要信息和问题。如遇到棘手问题短时间无法得出解决方案，可以另行安排小范围相关人员的

会议予以讨论和解决。

(2) 根据工作实际情况和需要，把项目团队分成若干小组，小组组长负责召开本小组周例会，李东亮负责召集小组组长（必要时邀请小组骨干）一起开碰头会。

(3) 通过借助管理工具和手段（如项目管理工具、邮件、微信、QQ、走动式管理等），李东亮及其管理团队可以在平时和项目组成员保持及时沟通，不要过度依赖周例会这种形式去解决一周以来遇到的问题。

(4) 为了保持和项目组全体成员的有效沟通以及避免管理失控，项目经理李东亮除了平时可以通过邮件等间接形式接收和传达项目信息之外，还可以利用项目月度会议或里程碑总结会议等这种全体项目组成员都参加的会议形式来保持和大家的直接信息沟通与互动。

管理实质是与他人协作，高效、有效地完成任务的过程。效果和效率分别针对的是我们做什么和如何做。效率（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，表示“正确地做事”，输入与输出的关系。效果（effectiveness）是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标，表示“做正确的事”。效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标，两者相辅相成，共同构成管理活动追求的目标，如图 1-1 所示。

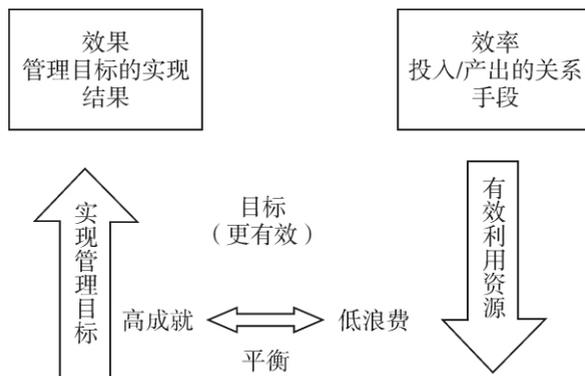


图 1-1 管理活动效果与效率关系图

效率和效果在管理过程中是相互促进的。在平衡效率和效果过程中实现组织的目标。如果不考虑效率，效果更容易实现。良好的管理应该是尽可能高效地实现目标（效果）。组织可能是高效的，但未必是有效果的。高效率与高效率的关系更显著。差的管理很多时候是缘于低效率和无效果，或者是由低效率地达到效果造成的。至于哪一个更重要，这也取决于管理者对效率和效果二者关系的选择。

假设你是会计师事务所的管理者，你的组织已经开发了一批长期客户群，他们每年都让你们来准备他们公司所得税的纳税申报。

如果你选择重视效率超过效果，你可能会创建一个至少在短期内非常有效率的体制。假设你让一位员工全权（从开始到结束）负责一个客户的纳税申报，你可以指派注册会计师专门服务于该类客户，那么他们在完成所得税纳税申报方面就会变得更有效率。你也可以创建一个报酬制度，奖励那些能够在更短的时间内完成所得税纳税申报的注册会计师。

我们再回到这个问题上（效率与效果之间的抉择）。如果你选择重视效果超过效率，你组织的目标之一就是确保准确地完成所得税纳税申报。你可能决定对所有员工进行培训，