

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

项目管理实务

李涛 编著



X I A N G M U G U A N L I S H I M U

中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

项目管理实务

李 涛 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理实务/李涛编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 3

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

ISBN 978-7-300-13284-6

I. ①项… II. ①李… III. ①项目管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014857 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

项目管理实务

李 涛 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	185mm×260mm 16 开本	版 次	2011 年 3 月第 1 版
印 张	11.75	印 次	2011 年 3 月第 1 次印刷
字 数	235 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

项目管理就是“如何成功地完成一件你没有做过的事情”，从这一点上来说，学习项目管理绝不仅仅是因为工作的需要。对每一个人来说，“人生”也可以当作一个项目来看待。正因为如此，这本书几乎是写给所有人的。不仅仅是刚刚或者将要走上项目管理岗位的职业人员，任何想要自己的工作和生活变得有目标、有效率的人，都需要项目的知识。同时，我也注意到，很多项目管理者过去大都从事工程技术工作，这样一种身份转变需要改变的绝不仅仅是知识领域的拓展，而是思维和行为方式的转变。正是抓住了这两个要点，本书有了和其他同类型书的差异性，成了本书最鲜明的特色。

几乎所有的行业都有项目，在所有行业中也都有项目管理，这就使项目经理在这些年成为一个炙手可热的职位。但很多人都有这样的疑问：在一线工作久了，就一定要转向作为管理者的项目经理吗？什么样的人适合转型？这些问题也是我在多年项目管理培训中，学员反映最突出的问题。一般而言，项目经理面临的挑战有两点：第一，需要面对各种非理想状况；第二，需要面对各种不同类型的人。而恰恰是这两种情况，又是普通教科书最难关照的。因为书本上的知识都在试图总结某种规律，尝试给出一种规律可以应对各种情形，但这只是“水中花，镜中月”。管理是一种“手艺”，是一种拿捏的“火候”。管理学的知识可以从书本上读来，但运用它却需要多年的实践和体会。做技术的人经常需要“一是一、二是二”的严谨态度，但对管理实践来说，采用这种思维方式却会“寸步难行”，毕竟管理是在和人打交道。

“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如跟随成功者的脚步。”后面两句是现代人根据时代的特征所发挥出来的，但要想把这句话变成每个人的实践，却绝非说出来那么简单。所谓“跟随成功者的脚步”就是建立“具有成功品质的习惯”。学习管理学知识的根本目的，就是去改变行为习惯。管理学的知识只有在成为你每天自然而然、不断重复的思维和行为模式，甚至在你已经完全忘却它的出处时，价值才真正显现。这也是本书读者需要特别牢记的。

多年的培训经验让我意识到，在信息表达和沟通的过程中，文字虽然是所有信息传递方式中最准确的一种，用它来定义和表述最终结论具有无可替代的作用，但在传递知识的过程中却还有其他更有效率的方式，例如图解和案例。因此，本书在力求语言文字通俗易懂的基础上，辅以各种图表、案例，强调实践上的可操作性。

本书在结构上还是采用了较为传统的体系，借用了PMI的项目管理知识体系的架构。主要原因是：第一，至少我们需要一个架构来进行组织，在没有更好的体系之前，PMI所发布的项目管理知识体系还是相当权威和完整的。第二，项目管理知识体系已经被广泛采纳和接受。但本书在知识点的论述上完全没有采用枯燥的教条形式，很多内容甚至超越了项目管理知识体系原本的范围。在内容的取舍上，本书还是强调以应用为主，所以那些在实践中相当起作用的内容被补充了进来。

这本书不是个人的成果，我要感谢为这本书做出过各种贡献的人们。阿尔卡特·朗讯公司的谭景文，帮助审阅了“项目质量管理”一章；项目管理者联盟的宣晓峰，无偿提供了很多案例资料；项目管理者联盟定期举办的周末沙龙，也让我有机会和项目管理的众多实践者沟通和交流；中国科学院研究生院计算与通信工程学院王颖院长，一直大力支持和鼓励我在传统的教学方法上有所创新；博学堂的李慧茹，帮助收集和整理了很多意见；还有很多我身边的朋友和同事，杨谨、黎学文、孟瑜、湛宁、张研、徐映等，和他们的日常探讨经常会使我迸发出灵感的火花。最后我要感谢家人，特别是我父亲，老人家通读了全书原稿，并提出了很多文字上的修改建议。

编者

2011年1月

目 录

第 1 章 项目管理概述	1
1.1 管理学发展的历史	1
1.2 管理的基本概念	7
1.3 项目和项目管理	13
本章小结	30
思考题	31
第 2 章 项目整体管理	32
2.1 项目整体管理概述	32
2.2 项目启动阶段活动	34
2.3 项目管理过程：制定项目章程	35
2.4 项目管理过程：制定项目初步范围说明书	37
2.5 项目管理过程：制定项目管理计划	38
2.6 项目管理过程：指导与管理项目执行	43
2.7 项目管理过程：监控项目工作	44
2.8 项目管理过程：整体变更控制	46
2.9 项目管理过程：项目收尾	47
本章小结	48
思考题	49
第 3 章 项目范围管理	50
3.1 项目范围管理概述和项目范围的来源	50
3.2 项目管理过程：范围计划编制	53
3.3 项目管理过程：范围定义	54
3.4 项目管理过程：制定工作分解结构	54
3.5 项目管理过程：范围控制	59
3.6 项目管理过程：范围确认	60

本章小结	61
思考题	61
第4章 项目时间管理	62
4.1 项目时间管理概述	62
4.2 项目管理过程：活动定义	63
4.3 项目管理过程：活动排序	64
4.4 项目管理过程：活动资源估算和活动历时估算	67
4.5 项目管理过程：制定进度计划	68
4.6 项目管理过程：进度控制	69
本章小结	71
思考题	72
第5章 项目成本管理	73
5.1 项目成本管理过程概述	73
5.2 项目管理过程：成本估算	74
5.3 项目管理过程：成本预算	75
5.4 项目管理过程：成本控制	78
本章小结	82
思考题	83
第6章 项目质量管理	84
6.1 质量的基本概念	84
6.2 项目管理过程：质量控制	86
6.3 项目管理过程：质量计划编制	94
6.4 项目管理过程：质量保证	99
本章小结	107
思考题	107
第7章 项目人力资源管理	109
7.1 人力资源的基本概念	109
7.2 项目管理过程：组织计划编制	111

7.3 项目管理过程：项目团队组建	112
7.4 项目管理过程：项目团队建设	115
7.5 管理项目过程：项目团队管理	123
本章小结	127
思考题	128
第8章 项目沟通管理	129
8.1 沟通的基本原理	129
8.2 项目沟通管理概述	135
8.3 项目管理过程：沟通计划编制	136
8.4 项目管理过程：信息发送	136
8.5 项目管理过程：绩效报告	140
8.6 项目管理过程：管理干系人	142
本章小结	144
思考题	145
第9章 项目风险管理	146
9.1 风险的基本概念	146
9.2 风险管理活动	147
9.3 项目管理过程：风险管理计划编制	149
9.4 项目管理过程：风险识别	151
9.5 项目管理过程：风险定性分析	153
9.6 项目管理过程：风险定量分析	155
9.7 项目管理过程：风险应对计划编制	156
9.8 项目管理过程：风险监控	158
本章小结	159
思考题	160
第10章 项目采购管理	161
10.1 项目采购管理概述	161
10.2 项目管理过程：采购计划编制	162
10.3 项目管理过程：询价计划编制	166
10.4 项目管理过程：询价	166

10.5 项目管理过程：供应商选择·····	167
10.6 项目管理过程：合同管理·····	168
10.7 项目管理过程：合同收尾·····	168
本章小结·····	168
思考题·····	169
第11章 项目管理实践 ·····	170
11.1 项目整体生命周期·····	170
11.2 项目立项阶段·····	171
11.3 项目计划阶段·····	172
11.4 项目实施阶段·····	173
11.5 项目收尾阶段·····	177
11.6 项目维护阶段·····	177
本章小结·····	178
思考题·····	178
参考书目 ·····	179

第1章 项目管理概述

【内容提要】

学完本章之后你应该掌握：

- 管理的基本概念
- 管理学的发展简史
- 效果和效率的概念
- 项目的基本特征
- 项目的目标和约束条件
- 过程的基本作用
- 项目干系人的基本概念
- 项目的生命周期
- 项目的组织结构

本书所要论述的主题是“项目—管理”，在这个由两个名词构成的学科领域当中，哪一个词是核心呢？按照汉语的构词法，后置的词是中心。事实上，虽然大多数的项目经理都是由于其过去在技术应用领域的出色表现而升任该职位的，但其工作的重心却是“管理”。因此，项目的核心是“管理”，其次才是“项目”，它限定了我们研究的领域是如何管理一个项目，而不是一般的通用性管理知识。

1.1 管理学发展的历史

管理学的发展和人类社会的发展是紧密相关的，有关管理的理念可以追溯到很久远的年代，但是管理学的真正发展却是在工业革命之后。在工业化的进程中，人类的生产活动越来越需要集中大规模的人力和物力资源来进行，如何更加有效地利用资源，使其发挥最佳效应，成为一个迫切需要解决的问题，这就催生了管理学。可以说，管理学是现代工业化大生产的产物。我们学习和掌握管理学的精要可以从管理学的发展历史入手。通过了解各个管理理论产生的时代背景，我们可以更好地理解每一种理论产生的根源，以及该理论观察事物的角度、解决问题的类型。

1.1.1 亚当·斯密和劳动分工

最早的管理学思想可以追溯到亚当·斯密（Adam Smith）在1776年的《国富论》中提出的劳动分工（Division of Labor）。



案例 1—1

亚当·斯密和劳动分工

扣针制造业是规模极小的一个行业，但它的分工却引起了人们的注意。所以，我把它引来作为例子。一个劳动者，如果对于这个职业（分工的结果，使扣针的制造成为一种专门职业）没有受过一定程度的训练，又不知道怎样使用制造扣针的机械，那么纵使竭力工作，也许一天也制造不出一枚扣针。要做二十枚，当然是更不可能了。但按照现在经营的方法，不但这种作业全部已经成为专门职业，而且这种职业被分成若干部门，由若干专门工人进行操作。一个人抽铁线，一个人拉直，一个人切截，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端，以便装上圆头。要做圆头，就需要有两三种不同的操作。装圆头，涂白色，乃至包装，都是专门的职业。这样，扣针的制造被分为十八种操作。有些工厂，这十八种操作，分别由十八个专门工人担任。当然，有时一人也兼任两三门。我见过一个小工厂，只雇用十个工人，因此在这个工厂中，有几个工人担任两三种操作。像这样一个小工厂，他们的必要机械设备，虽很简陋，但工人们如果勤勉努力，一日也能成针十二磅。以每磅中等针有四千枚计，这十个工人每日就可成针四万八千枚，即一人一日可成针四千八百枚。如果他们各自独立工作，不专习一种专门业务，那么，他们不但不能制造出今日由适当分工合作而制成的数量的二百四十分之一，就连这数量的四千八百分之一，恐怕也制造不出来。

就其他各种工艺及制造业来说，虽有许多不能作这样细密的分工，其操作也不能变得这样简单，但分工的效果总是一样的。凡能采用分工制的工艺，一经采用分工制，便相应地增进了劳动的生产力。各种行业之所以各自分立，似乎也是由于分工有这种好处。一个国家的产业与劳动生产力的增进程度如果是极高的，则其各种行业的分工一般也都达到了极高的程度。

有了分工，相同数量的劳动者就能完成比过去多得多的工作量，其原因有三：第一，劳动者的技巧因业专而日进；第二，由一种工作转到另一种工作，通常要损失不少时间，有了分工，就可以免除这种损失；第三，许多简化劳动和缩减劳动时间的机械的发明，使一个人能够做许多人的工作。

亚当·斯密提出的提高生产率的方法显然不同于传统意义上依赖技术进步的方法。它几乎没有改变扣针本身的生产工艺，仅仅改变了劳动的组织形式，劳动效率就提高了上千倍。他同时指出，劳动分工之所以能够提高生产率，是因为它提高了每个工人的工作技巧和熟练程度，节约了由于变换工作的浪费的时间，有利于机器的发明和应用。

劳动分工促进了专业化思想的发展，同时它要求社会必须在协作的基础之上进行分工，因为任何单一工种都无法独立完成最终的目的。显然那种自给自足的小农

经济是不需要劳动分工的。正是因为“扣针作坊”需要给整个社会供应扣针，这才促使他们寻求提高生产效率的方法。如果仅仅是为自家用，分工或者发明机械都没有意义。

劳动分工所依赖的社会协作在《国富论》中被一笔带过。事实上，无论是在那个年代，还是在今天最能体现劳动分工的制造行业的生产线上，这种协作都仅仅是制造半成品之间的传递。生产的上一个环节将产品传递给下一个环节，这活动本身没有什么困难，也不会给整个生产带来不利的影响。但假如我们设想另外一种情形，由于某种原因，扣针的某一道工序不是本企业内部完成的，而是需要别的企业来完成，同时，市场上可能存在几家能够完成该道工序的企业，于是我们就面临了如下几个新问题：

- 应考虑如何从这些候选企业中选择一家质量好且成本低的外包企业来和本企业合作完成整个产品的生产。选择错了，就会给企业带来某种损失。同时，为了避免选择失误，本企业就不得不花额外的精力来挑选合适的企业。
- 即使选择了正确的合作企业之后，在正常的生产工序交接上，也不如本企业内部操作简单。为了避免差错，我们需要花费额外的精力来管理这种外部合作行为。

由于以上两个原因，劳动分工给我们带来了协作上的额外消耗。但我们仍然选择劳动分工的理由就是，针对那个工序即使考虑这种附加的“协作成本”，其他企业仍然比我们自己做做得更好。

我们可以把这种“协作”看作是社会实体之间的交易，这也是劳动分工存在的基础。我们今天所说的“商业”，其最初发展的目的就是为了更加有效地促进“各个专业”之间的“社会协作”。专业化的劳动分工和交易的发展促进了整个社会生产效率的提高，这是后来工业革命得以发生的社会基础。

在进行社会分工之前，个体完成一项工作的全部过程，一项工作的好坏完全由个体决定。但是在进行劳动分工之后，整个过程的效率由个体和协作效率共同决定。

1.1.2 泰勒和科学管理

20世纪初的泰勒被称为“科学管理之父”，他的管理思想可以通过其所进行的施密特试验来体现。



案例 1—2

泰勒和科学管理

19世纪80年代，美国米德瓦钢铁公司工程师泰勒进行了搬运铁块、铲铁砂和煤块、金属切削三项实验，施密特试验就是其中之一。1885年，泰勒对一个名叫施密特的铲装工人进行试验。他用一只秒表对施密特的操作进行了细致、准确的测量，

剔除其工作的无效部分，对技术进行改进。施密特的每一个操作细节都被作了具体规定，如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他操作内容。试验结果显示，每一铲 21 磅（约 9.9 公斤）时装卸效率为最高，施密特的劳动生产率由每天 12.5 吨增至 48 吨。泰勒的操作动作分析虽有些不近人情，但对提高劳动生产率却十分有效。

泰勒从具体的工作方法和工作过程入手，提出每一种工作都可以找到最有效率的工作方式，将这种方式作为标准过程推广使用，就会大大提高工作效率。这种通过科学的分析，来确定从事一项工作的“最佳方法”，被称之为“科学管理”。泰勒也因此被人们称为“科学管理之父”。泰勒强调以科学的管理方法创造出最高的生产率，其完整的思想精要包括：科学地选择工人；培训工人；将工作标准化；实施科学管理。简单来说，泰勒的管理思想就是在劳动分工的基础上，对某一具体工种寻找最有效率的标准化过程。

泰勒所提出的标准化思想，推动了整个现代工业规模化大生产的发展。所以我们今天才能看到在现代化的工厂里，每一分钟都可以生产出一辆高度复杂的汽车。虽然它有成千上万个零部件，但却能保证产品具有惊人的一致性。

是不是工作中所有类型的活动都存在标准化的最优过程呢？显然只有那些重复性的劳动会更受益于这种最优的过程。因此，劳动密集型的产业可以将这种标准化的最优过程发挥得淋漓尽致。而智力密集型产业，则很难总结出一套标准化的过程。

1.1.3 法约尔的一般行政管理

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）从另外一个角度提出了五种管理的基本职能：计划（Plan）、组织（Organize）、指挥（Command）、协调（Coordinate）、控制（Control）。现在基本上被简化为四种职能：计划、组织、领导、控制。

法约尔曾在较长的一段时间内任法国一个大煤矿公司的总经理一职，积累了大量管理大企业的经验。与此同时，他还在法国军事大学任过管理教授，对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。法约尔的经历决定了他的管理思想和出发点要比同时代的泰勒更加开阔，更关注于宏观层面。

目前，法约尔对管理学的定义被广泛采用。在法约尔看来，“管理意味着预见未来”。这句话说出了管理上最重要的一项基本功能：计划。管理的第二个要素是控制，即证实各项工作是否与计划相匹配。计划与控制显然是对应的。管理的第三个要素是组织，就是为实现目标提供必要的物质资源和社会资源。管理的最后一个要素是协调，指在实施当中如何恰当地使用各种资源。

按照上面的分析，我们可以将“管理”定义为：通过对资源进行计划、组织、协调和控制，来实现某一预定目标。

在这个定义中我们关注两个重要的信息：

- 管理意味着：事前作计划，通过控制保证计划的落实。
- 管理意味着：组织和协调所需要的资源。

管理学界把法约尔的思想称为“一般行政管理”，有别于泰勒的“科学管理”。

1.1.4 霍桑实验

无论是科学管理还是一般行政管理，都试图把组织看作一架“机器”。他们确信只要有输入，“机器”就可以保证正常的运转。虽然这一假设在今天来说仍然有其适用的一面，比如在一些传统的制造领域，那些以重复性体力为基础的组织活动，仍然在使用这一基本假设，但试图用“机器”的概念来理解管理存在着明显的弊端。著名管理学家梅奥于1927年所进行的一项著名实验，开创了从人力资源角度研究管理的先河。



案例 1—3

霍桑实验

从1927年至1932年，梅奥和他的学生在美国芝加哥西方电器公司芝加哥霍桑工厂进行了著名的霍桑实验。实验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。这个实验由四个分实验组成：照明实验、福利实验、电话线圈装配实验、访谈实验。这几个分实验现已成为人际关系研究中的经典实验。

照明实验

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响，研究者在厂内选择了一个绕线圈的班组，把它分为实验组和对照组。

实验组不断改善照明条件，而对照组的照明条件不变。实验设计者原来认为实验组的产量一定高于对照组，但结果是两组产量都在提高。

后来霍桑又采取相反的措施，把两名女工单独安排在一个房间里，照明亮度降低，即实验组条件改变，但结果是产量仍在提高。

研究者通过了解，发现这个意外事件有两个原因：一是工人在特定条件下进行劳动，他们认为这是雇主对他们的重视，于是产量提高；二是实验中管理人员与工人、工人与工人之间关系融洽，促使实验中两组的产量都有所提高。研究者据此进一步推论认为，在调动工人劳动积极性方面，照明等劳动条件远没有人际关系重要。

福利实验

实验的第二阶段是在继电器装置实验室进行的，研究人员选出6名女工，在单独的房间从事装配电器的工作。

在实验过程中逐步增加一些福利条件（如缩短工作时间、延长休息时间、免费供应点心等），实验设计者原来设想，这些福利条件的改善会刺激工人积极性的发

挥，一旦取消这些措施，劳动生产率一定会下降。但奇怪的是突然取消这些福利条件，工人的劳动生产率不但没有下降，反而继续上升。

研究者经过分析发现，依然是融洽的人际关系在发挥作用。于是他们得出结论：在提高劳动生产率方面，人际关系的好坏比福利措施的改善更重要。

电话线圈装配实验

这一阶段的实验主要是研究群体中的人际关系对劳动生产率的影响。

在这个实验中，研究者选择了14名男工在单独的房间从事绕线、焊接和检验工作，对这个班组实行特殊的个人计件工资制度。实行这套办法旨在使工人在竞争中更加努力工作，以便得到更多的报酬。

实验从1931年11月进行到1932年5月，共观察了半年多。但实验结果显示，总产量只保持在中等水平，每个工人的日产量几乎都差不多，而且工人不如实报告产量。

深入调查研究发现，工人内部形成了一个不成文的规则：谁也不能干得太多，突出自己；谁也不能干得太少，影响班组成绩；不准向当局告密，如有人违反这个规定，就要受到群体的惩罚。

工人的目的是为了维护班组内部的团结，维护群体中各个成员的利益，形成一种融洽的人际关系。为了使群体内的各个成员都心情愉快地投入工作，他们可以放弃物质利益的诱惑。

这说明：对人而言，良好的人际关系比物质利益更加重要。

访谈实验

梅奥等人从1928年9月开始到1930年5月，在霍桑工厂进行了近两年的大规模的态度调查，谈话达两万人次以上。实验规定在谈话过程中实验者必须耐心倾听意见、牢骚，并作详细记录，不作反驳和训斥，而且对工人的情况要深表同情。

这次谈话实验收到了意想不到的效果，工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和管理立法有许多不满和意见，无处发泄。通过谈话，缓解了工人和管理者之间的矛盾冲突，管理者和被管理者之间形成了良好的人际关系。

霍桑实验揭示了这样一种现象，良好的人际关系对劳动生产率起着决定性作用。这显然不同于以前将“组织简化为一个机器模型”的管理思想。在那种情况下，管理工作就是设计组织和流程，工人只是“组织大机器”中一个“可被替换的零部件”。一个合格工人的工作效率只应该和工作条件及技能有关，而和其他因素如其所处的社会小环境无关。但霍桑实验指出这是不对的。人的工作效率和情绪有关，而情绪受人际关系等因素影响。这一点在现代社会中其他类型的一些活动（如创造性活动）中表现得更明显。

现在的人力资源方法、理论主要是来源于心理学家和社会学家的研究成果，他们通过科学的方法研究个体和组织的行为。例如：通过探求雇员的动机构建了激励

理论的基础；通过观察人与人之间的关系提出了团队建设的基本原则；通过分析领导者的个性和行为形成了领导力理论。人力资源方法主要着重于我们前面所提出的管理中“管人”的一面。人力资源方法、理论的发展主要是在第二次世界大战之后，一个主要的推动力是来源于产品经济向服务经济的转变。传统的制造企业以生产产品为主，员工仅仅是生产线上的一环，就如同那些机器设备一样，人的行为可重复性越高、越稳定就越好，所以早期的管理都集中于淡化“人”的特征。但是随着服务经济的崛起，员工的行为不再是简单地重复规程，而是需要更加主动和创造性地产生价值，这就导致了有别于“管理机械化”的人力资源理论的发展。

1.2 管理的基本概念

项目的核心词是管理，管理学在很多方面有着和工程学不一样的思维方式和实践方法。从工程师走向项目经理职位的人，需要面临着从技术人员到管理者的重要角色转变。管理者的身份要求他们应该采用与技术人员不同的“思维”和“行为”方式。我们可以用一个比喻来说明：如果一个樵夫用斧头伐木，他只需要利用自然科学的道理，计算出采用什么角度、以多大的初速度是最省力最有效的工作方法即可；但是如果这个樵夫用斧头作武器去参加一场战斗，他考虑问题的出发点就会大不一样，因为他面对的是“人”。

1.2.1 管理的目标

管理的目标，需要关注两个方面：

- 效果 (Effectiveness)，有时也称作效益，通常是指目标的正确性，也就是确定 What to do。
- 效率 (Efficiency)，通常是指实现目标的代价，也就是确定 How to do。

任何管理活动的目标都可以在这两个正交的维度上分解，这样就产生了四个象限，如图 1—1 所示。很容易得出结论，四个象限中最好的一定是“有效果有效率”；最差的一定是“没效果没效率”。但问题是“有效果没效率”和“没效果有效率”谁更好呢？



图 1—1 效果和效率

在管理学上，效果因素确定了目标的意义，效率因素确定了实现目标的代价。显然，效果的优先级要高于效率。没有意义或意义不正确的事情，其实现效率再高也是没有价值的。所以“有效果没效率”要好于“没效果有效率”。但是在现实中，效果和效率两方面是紧密关联的，有时甚至是很难区分的。

一个有趣的话题是：我们经常头疼的“官僚主义”就是指有效果没效率的情形。国际上有个“幽默”，认为世界上存在三大“官僚”机构，分别是世界银行、政府机构、大型公司。它们都有一个共有的特点，就是组织规模庞大，机构复杂。为了防止出错，就制定了复杂而烦琐的管理制度，从而导致“有效果没效率”的事情发生。

另外一个普遍而有趣的现象是：工程师容易犯“没效果有效率”的错误。这又是为什么呢？一个可能的推论是：大多数工程师都是理工科背景出身的，他们过去所接受的教育一直以解决问题为主，所以形成的思维习惯是给定目标后快速地实现目标。他们很少自己去选择目标，所以对目标的正确性缺乏判断力。特别是在工作中，一个项目的目标往往和市场及商业价值相关，工程师则沉浸在问题解决过程中，偏离真正的目标价值。

说到这个问题，我们可以看一下有关教育方法的一个例子。我们经常使用搭积木来教育小孩子。有两种方式：第一种方式，先给小孩子做示范，将积木搭成约定的形式，如一座塔，然后要小孩子也搭出一个塔；第二种方式，并不先做示范，而是直接给小孩子一堆散乱的积木，让小孩子按照自己的想象去实现。显然两种方式暗含的是不一样的，在第一种方式上我们更多的是表扬“搭得快”的小孩子，因为大家的“答案”都一样，是事先约定好了的；而第二种方式，则首先关注的是“我搭出来的是什么”。也就是说，第一种方式关心“效率”，第二种关心“效果”。大多数接受正统教育的人，都是在多年的快速寻找“标准答案”的训练中成长的，久而久之思维和行为习惯也形成了“凡事皆有标准答案，快速寻找和实现标准答案”的“效率定式”。但在实际工作中，往往“效果”因素要重于“效率”因素。所以需要大家首先关注解决什么问题，再去思考怎样解决问题。

1.2.2 有效的和成功的管理者

弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans）提出问题：在组织中提升得最快的管理者，与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗？研究分析管理者的活动，大致可分为以下四类活动：

- 传统管理：决策、计划和控制。
- 沟通：交流例行信息和处理文书工作。
- 人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。
- 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

研究表明，平均意义上的管理者所从事的四类活动分布如图 1—2 所示。