



面向21世纪课程教材学习辅导书



普通高等教育“十一五”国家级规划教材学习辅导书

国家级精品课程教材学习辅导书

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学(第四版) 习题与案例

周三多 贾良定 主 编

高等教育出版社



面向21世纪课程教材序



普通高等教育“十一五”国家级规划教材学习辅导书

国家级精品课程教材学习辅导书

高等学校工商管理类专业核心课程教材

管理学(第四版) 习题与案例

周三多 贾良定 主 编

内容简介

本书是“面向 21 世纪课程教材”《管理学》(第四版)配套的习题与案例集。作者在多年来的教学经验基础上,广泛征求同行的教学建议和意见,从方便学生学习和掌握管理学基本理论和方法的角度,精心编写了该本配套教材。每章都编写了填充、选择、简答、问答四种类型的习题,并配以答案或指导性答案;同时紧扣每章内容编写短小案例,帮助读者把每章内容与我国企业(或其他组织)的管理实践联系起来,进行拓展性思考。并且,为帮助读者综合理解和运用管理学知识,我们特地编写了“苏宁”和“德隆”两个综合性案例,试图说明企业“做强、做大、做长”的道理,读者可以从案例中理解和领悟管理学的真谛。本书既是教师教学的好帮手,也是学生学习管理学的好朋友。

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第四版)习题与案例 / 周三多,贾良定主编. —北京:高等教育出版社,2015.9
ISBN 978-7-04-043865-9

I. ①管… II. ①周… ②贾… III. ①管理学-高等学校-教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 212569 号

策划编辑 张冬梅
插图绘制 郝林

责任编辑 牛杰
责任校对 刘娟娟

封面设计 姜磊
责任印制 张泽业

版式设计 童丹

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印刷 北京天时彩色印刷有限公司
开本 787mm×960mm 1/16
印张 21.5
字数 390 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版次 2015 年 9 月第 1 版
印次 2015 年 9 月第 1 次印刷
定价 33.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 43865-00

前言

这是专门为《管理学》(第四版)配套的习题与案例集。《管理学》作为“面向 21 世纪课程教材”于 2000 年 8 月出版以来,受到了全国许多高等学校管理类专业师生以及企业界的广泛好评。据出版机构统计,全国有 300 多所高校选择本书作为本科生教学用书,有近 100 所院校将其指定为管理类专业硕士生入学考试的参考书,许多企业或专业培训机构也在管理培训中选用了本书,本书的发行量已几百万册。作为一本读者面如此之广、受社会各界关注程度如此之高的教材的作者,我们深感责任重大。这种责任感不仅仅促使我们全心全意把教材写好,同时也促使我们要写一本方便广大教师备课和读者自学的支持性教材,这正是本书写作的目的和由来。

本书基于《管理学》(第四版)的章节和内容,由三大部分构成:

第一部分,习题。根据每章的教学和学习要点,按章编写了填充、选择、简答、问答四种类型的习题,并配以答案或指导性答案。我们试图通过填充和选择题帮助广大读者准确地掌握主要概念和主要知识点,它强调的是准确;简答题意在帮助广大读者理解主要概念和知识点的基本内容,它强调的是简明扼要;问答题是多个概念和知识的综合,意在帮助广大读者培养综合分析能力,它强调的是综合分析、理解概念和知识点之间的内在关系。

第二部分,短小案例。紧扣主教材每章内容按章编写 1~4 个中国企业的短小案例,每个短小案例后附 2~3 个思考题。读者可以在数分钟内读完案例,针对章节的知识点,就思考题对案例进行分析。短小案例旨在帮助读者把每章内容与我国企业(或其他组织)的管理实践联系起来,进行拓展性思考。

第三部分,综合案例。为帮助读者综合理解和运用管理学知识,我们特地编写了两个综合性案例。企业经营的目的“做强、做大、做长”。“做强、做大、做长”需要企业经营者既要正确的事,又要正确地做事。我们试图用“苏宁”和“德隆”的案例来说明企业“做强、做大、做长”的道理,读者可以从案例中理解和领悟管理学的真谛。如果读者再能够阅读一些世界百年长青企业(如西门子、通用电气等)的传记性资料,那么,对管理学的掌握和理解将更加深刻。

作者在多年教学经验基础上,广泛征求了许多同行的教学建议和意见,从方便教师备课和学生掌握管理学基本理论和方法的角度,精心编写了这本配套教材。由于水平和时间的局限,书中可能有许多不足之处,敬请读者不吝指教。

周三多

2015 年春

于南京大学

目录

第一部分 各章习题及其参考答案

第一章 管理活动与管理理论	3	第九章 人力资源管理	88
第二章 管理道德与企业社会 责任	14	第十章 组织变革与组织文化	98
第三章 全球化与管理	21	第十一章 领导概论	110
第四章 信息与信息化管理	31	第十二章 激励	122
第五章 决策与决策方法	42	第十三章 沟通	135
第六章 计划与计划工作	58	第十四章 控制与控制过程	147
第七章 战略性计划与计划 实施	66	第十五章 控制方法	159
第八章 组织设计	74	第十六章 管理的创新职能	173
		第十七章 企业技术创新	185
		第十八章 企业组织创新	197

第二部分 各章配套短小案例

第一章 管理活动与管理理论	211	案例二 海外扩张——小米全球化 战略	230
案例一 升任公司总裁后的 思考	211	第四章 信息与信息化管理	234
案例二 陈书友的悔恨	212	案例一 丰科城的成长	234
案例三 阿里巴巴“精神控制术” ——马云打造职场 乌托邦	215	案例二 Oracle 助力中国中钢集团 公司信息化建设	237
第二章 管理道德与企业社会 责任	219	第五章 决策与决策方法	241
案例一 汇源的社会责任	219	案例 准确决策与盲目投资	241
案例二 2009 年中国企业十大 社会责任缺失案例	221	第六章 计划与计划工作	243
第三章 全球化与管理	225	案例 北京 2008 年奥运会市场 开发计划启动书	243
案例一 TCL 国际化:从批发式向 零售式迈进	225	第七章 战略性计划与计划 实施	249
		案例 中国平安项目管理系统的 实施	249

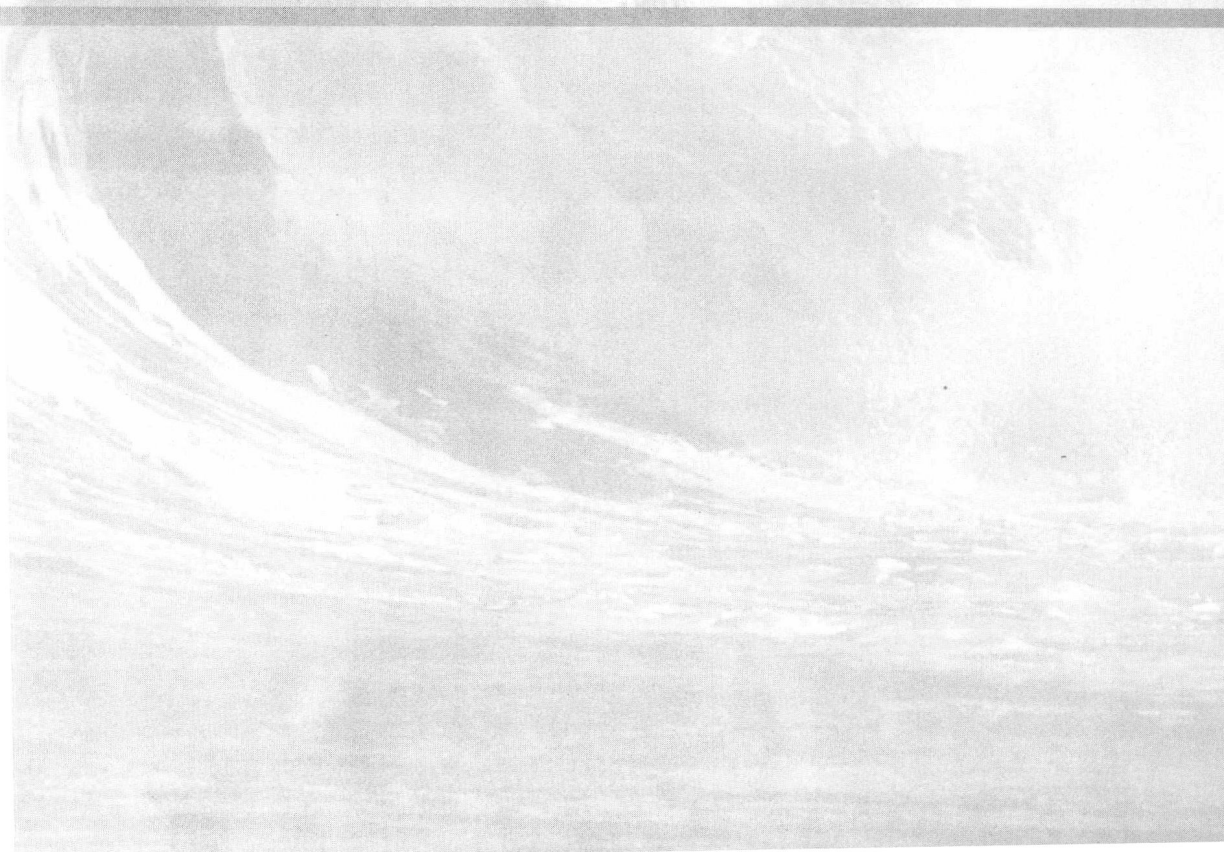
第八章 组织设计	251	第十四章 控制和控制过程	282
案例 万维公司的组织结构		案例一 “模拟市场核算,实行成本	
变革	251	否决”的邯钢模式	282
第九章 人力资源管理	255	案例二 十分钟的悲剧	285
案例一 广东北电——人性化		案例三 丰田召回门事件	287
管理	255	第十五章 控制方法	289
案例二 海尔的赛马	257	案例 创立库存管理机制 提升	
案例三 李欣的调离报告	262	内部控制管理水平——江苏	
案例四 许继电气:人力资源的多		盐阜人民商场内控评审笔记	
层次开发	263		289
第十章 组织变革与组织文化	266	第十六章 管理的创新职能	292
案例 敏实集团:用家文化构筑		案例 金科申华公司的 TEAM	
企业发展的“理想国”	266	工作法	292
第十一章 领导概论	269	第十七章 企业技术创新	297
案例 柳传志与杨元庆	269	案例一 从“小创新大节能”	
第十二章 激励	272	走出来的中圣集团	297
案例一 美泉公司的员工激励	272	案例二 做“无锁而自闭,无钥匙	
案例二 金钱激励难助谷歌社交		而自开”中国人自己门的	
战略	276	康尼公司	299
第十三章 沟通	278	第十八章 企业组织创新	302
案例一 她为什么沟通失败	278	案例 佳都新太的双元组织	
案例二 进亦难,退亦难——一个		创新	302
项目经理的日记	279		

第三部分 综合案例

综合案例一 苏宁现象	311	综合案例二 风雨德隆	323
------------------	-----	------------------	-----

第一部分

各章习题及其参考答案



管理活动与管理理论

■ 习题

一、填空题

1. 法国管理学家法约尔在其《工业管理与一般管理》中把管理的职能分为_____、_____、_____、_____和_____。
2. 明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色,这十种角色可以被归入三类:_____、_____和_____。
3. 管理者所扮演的人际角色包括_____、_____和_____。
4. 管理者所扮演的信息角色包括_____、_____和_____。
5. 管理者所扮演的决策角色包括_____、_____、_____和_____。
6. 正式组织存在和发展的三个条件是_____、_____和_____。
7. 质量管理理论主要有_____和_____两项内容。
8. 管理的载体是_____,本质是_____,目的是_____。
9. 管理的_____职能通过方案的产生和选择表现出来,_____职能通过计划的制定表现出来,_____职能通过偏差的识别和纠正表现出来。
10. 人际技能包括_____和_____。
11. “把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”被称之为_____技能。
12. 组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令,这就是法约尔提出的_____原则。
13. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结,认为工人是_____。
14. 梅奥认为提高生产率的主要途径是_____。
15. 科学管理理论着重研究_____。
16. _____职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。

17. _____被称为是“科学管理之父”。
18. _____技能对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。
19. 斯密认为人是_____。
20. 保证企业中进行的一切活动符合所制定的计划和所下达的命令,这是管理的_____职能。
21. 韦伯认为_____,_____和_____是一切社会组织的基础。
22. 正式组织以_____为主要标准,非正式组织以_____为主要标准。
23. 巴纳德的理论为后来的_____理论奠定了基础。
24. 系统理论认为企业是由六个要素构成的,即_____,_____,_____,_____,_____和_____。
25. “权变理论”的核心是研究_____和_____的联系。
26. 管理者的人际角色归因于管理者的_____。
27. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备_____技能、_____技能和_____技能。
28. 孙臆帮助田忌在赛马中胜了齐王,运用的是_____和_____的思想。
29. 斯密的_____观点促进了工业革命的发展,成为资本主义管理的一条基本原理。
30. _____被称为“人事管理之父”。
31. 亨利·汤尼于1889年提出采取_____来克服由利润分享制度带来的不公平。
32. 甘特的两大贡献是_____和_____。
33. 采取再造的结果通常是_____和_____。

二、选择题

1. _____职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。
 - A. 决策
 - B. 信息
 - C. 控制
 - D. 创新
2. 管理者出席社区的集会或参加社会活动时,所行使的是_____的角色。
 - A. 代表人
 - B. 联络者
 - C. 发言人
 - D. 谈判者
3. _____被称为“人事管理之父”。
 - A. 亚当·斯密
 - B. 泰罗
 - C. 罗伯特·欧文
 - D. 亨利·法约尔
4. _____被称为“科学管理之父”。
 - A. 亚当·斯密
 - B. 罗伯特·欧文
 - C. 亨利·法约尔
 - D. 泰罗

5. ____对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。
- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能
6. 越是处于高层的管理者,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按____顺序排列。
- A. 概念技能,技术技能,人际技能 B. 技术技能,概念技能,人际技能
C. 概念技能,人际技能,技术技能 D. 人际技能,技术技能,概念技能
7. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结,认为工人是____。
- A. 经济人 B. 社会人 C. 理性人 D. 复杂人
8. 斯密认为人是____。
- A. 理性人 B. 社会人 C. 经济人
9. 保证企业中进行的一切活动符合所制定的计划和所下达的命令,这是管理的____职能。
- A. 控制 B. 组织 C. 领导 D. 决策
10. 韦伯认为____权威是理想组织形式的基础。
- A. 个人崇拜式 B. 理性—合法式 C. 传统式
11. 通过方案的产生和选择表现出来的管理职能是____。
- A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 决策
12. ____职能是各项管理职能的灵魂和生命。
- A. 决策 B. 领导 C. 创新 D. 控制
13. 在____中,管理者处理信息并得出结论。
- A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色
14. 管理者向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向时所扮演的是____。
- A. 发言人角色 B. 传播者角色 C. 联络者角色
15. 著名的霍桑研究就是采用____研究管理中人际关系的成功例子。
- A. 归纳法 B. 试验法 C. 演绎法
16. 属于人际关系学派的主要观点是____。
- A. 企业的职工是社会人
B. 满足工人的社会欲望是提高生产效率的关键
C. 企业中实际存在着一种“非正式组织”
D. 人的行为都是由一定的动机引起的
E. 企业应采取新型的管理方法
17. 管理中的组织职能首先是对管理人员的____的管理。

A. 管理水平

B. 管理方法

C. 管理质量

D. 管理劳动

三、简答题

1. 根据亨利·明茨伯格的理论,管理者应扮演哪些角色?
2. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者应该具备哪些技能?
3. 亚当·斯密为什么认为分工是增进劳动生产力的重要因素?
4. 泰罗的科学管理理论包括哪些方面?
5. 差别计件工资制与计件奖励工资制有什么不同?
6. 什么是等级链?
7. 什么是数量管理理论?
8. 简述系统管理理论。
9. 简述质量管理理论。
10. 什么是工作定额原理?
11. 韦伯的理想的行政组织体系和理想的组织形式具有哪些特点?
12. 巴纳德在其《经理人员的职能》一书中认为经理人员的主要职能有哪些?
13. 巴纳德认为对于正式组织来说,不论级别的高低或规模大小,其存在和发展都必须具备一些条件,这些条件是什么?
14. 什么是非正式组织?
15. 系统分析的一般步骤是哪些?
16. 何谓决策科学化?
17. 所有权与管理权分离对管理有何意义?
18. 巴贝奇在对报酬的研究中提出按照生产率贡献的大小来确定工人的报酬,他将工人的收入分为哪几部分?
19. 亨利·汤尼于 1889 年提出采取收益分享制度来克服由利润分享制度带来的不公平,收益分享制度的具体办法是什么?
20. 何谓再造?

四、问答题

1. 什么是管理? 如何理解管理的具体含义?
2. 管理包括哪些职能? 它们各自的表现形式是什么? 它们的相互关系是怎样的?
3. 理解法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。
4. 梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同?
5. 西方管理理论出现哪些分支? 每个理论分支的内容与特征各是什么?
6. 请综合分析斯密和巴贝奇关于劳动分工的研究。
7. 如何客观地评价泰罗制?

■ 参考答案

一、填空题

1. 计划,组织,指挥,协调,控制
2. 人际角色,信息角色,决策角色
3. 代表人,领导者,联络者
4. 监督者,传播者,发言人
5. 企业家,干扰对付者,资源分配者,谈判者
6. 明确的目标,协作的意愿,良好的沟通
7. 不断完善,再造
8. 组织,合理分配和协调的过程,实现既定目标
9. 决策,计划,控制
10. 对下属的领导能力,处理各种关系的能力
11. 概念
12. 统一指挥
13. 社会人
14. 提高工人的满足度
15. 如何提高单个工人的生产率
16. 信息
17. 泰罗
18. 概念
19. 经济人
20. 控制
21. 等级,权威,行政制
22. 效率,情感
23. “社会系统学派”
24. 人,物资,设备,财,任务,信息
25. 组织,环境
26. 正式权力
27. 技术、人际,概念
28. 运筹学,对策论
29. 劳动分工
30. 罗伯特·欧文
31. 收益分享制度

32. 甘特图,计件奖励工资制

33. 公司规模缩小,外包业务增多

二、选择题

1. B 2. A 3. C 4. D 5. C 6. C 7. B 8. C 9. A 10. B 11. D
12. C 13. C 14. A 15. B 16. ABCE 17. D

三、简答题

1. 亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色,这十种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色;管理者所扮演的三种信息角色是监督者角色、传播者角色和发言人角色;管理者所扮演的四种信息角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

2. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能:技术技能是指管理者“运用其所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”;人际技能是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”,包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力;概念技能是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”。

3. (1) 分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能;(2) 分工可以减少劳动者的工作转换,节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间;(3) 分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,促进工具的改良和机器的发明。

4. 泰罗的科学管理理论主要包括以下几方面:工作定额、标准化、能力与工作相适应、差别计件工资制、计划职能与执行职能相分离。

5. 差别计件工资制是指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成或超额完成定额,则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高25%计酬;如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬。计件奖励工资制是指超额完成定额的,除了支付日工资,超额部分以计件方式发给奖金;完不成定额的,只支付日工资。这种制度优于差别计件工资制,可使工人感到收入有保证,劳动积极性因而提高。

6. 等级链是指“从最高的权威者到最底层管理人员的等级系列”。它表明权力等级的顺序和信息传递的途径。

7. 数量管理理论是指以现代自然科学和技术科学的成果(如先进的数学方法、电子计算机技术、系统论、信息论和控制论等)为手段,运用数学模型,对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析,并做出最优规划和决策

的理论。

8. 系统管理理论是指运用系统理论中的范畴、原理,对组织中的管理活动和管理过程,特别是组织结构和模式进行分析的理论。这一理论的要点如下:

(1) 组织是一个系统,是由相互联系、相互依存的要素构成的。根据需要,可以把系统分解为子系统,子系统还可以再分解。这样,对系统的研究就可以从研究子系统与子系统之间的关系入手。

(2) 系统在一定的环境下生存,与环境进行物质、能量和信息的交换。系统从环境输入资源,把资源转换为产出物,一部分产出物为系统自身所消耗,其余部分则输出到环境中。

(3) 系统在投入—转换—产出的过程中不断进行自我调节,以获得自身的发展。

9. 质量被定义为产品或服务满足顾客目标或需要的能力。质量管理理论主要有两项内容:(1) 不断完善:对质量采取不断完善的方法,是指个人或组织不能在成就面前止步。不管事情做得多么好,个人或组织总可以做得更好。组织必须不断努力完善、学习和成长。(2) 再造:对业务流程进行彻底的思考并在此基础上重新设计,以便在业绩衡量标准(如成本、质量、服务和速度等)上取得重大突破。再造中最关键的部分是在公司的核心竞争力和经验的基础上确定它应该做什么,即确定它能做得最好的是什么。

10. 把工人的操作分解为基本动作,再对尽可能多的工人测定完成这些基本动作所需的时间。同时选择最适用的工具、机器,确定最适当的操作程序,消除错误的和不必要的动作,得出最有效的操作方法作为标准。

最后,将完成这些基本动作的时间汇总,加上必要的休息时间和其他延误时间,就可以得到完成这些操作的标准时间,据此制定一个工人的“合理的日工作量”,这就是所谓的工作定额原理。

11. (1) 存在明确的分工;(2) 按等级原则对各种公职和职位进行法定安排,形成一个自上而下的指挥链和等级链体系;(3) 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工,并完全根据职务的要求来任用;(4) 除个别需要通过选举产生的公职以外,所有担任公职的人都是任命的;(5) 行政管理人员是“专职的”管理人员,领取固定的“薪金”,有明文规定的升迁制度;(6) 行政管理人员不是其管辖的企业的所有者,只是其中的工作人员;(7) 行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序;(8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导,不受个人情感的影响。

12. (1) 建立并维护一个信息系统;(2) 促使组织中每个人都能做出贡献;(3) 明确组织的目的。

13. 明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。

14. 企业成员在共同的工作过程中,相互之间必然产生共同的情感、态度和倾向,形成共同的行为准则和惯例,这就构成一个体系,称为非正式组织。非正式组织以它独特的情感、规范和倾向,左右着成员的行为。

15. (1) 确定系统的最终目标,同时明确每个特定阶段的目标和任务;(2) 把研究对象视作一个整体、一个统一的系统,然后确定每个局部要解决的任务,研究它们之间以及它们与总体目标的相互关系和相互影响;(3) 寻求完成总体目标以及各个局部任务的可供选择的方案;(4) 对可供选择的方案进行分析和比较,选出最优方案;(5) 实施组织所选的方案。

16. 决策科学化即指决策要以充足的事实为依据,按照事物的内在联系对大量的资料和数据进行分析和计算,遵循科学的程序,进行严密的逻辑推理,从而做出正确的决策。组织中电子计算机、管理信息系统、DDS、ERP 等的应用为决策科学化提供了可能。

17. 首先,独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认,管理不仅成为一种活动,还成为一种职业。其次,随着所有权和管理权的分离,横向的管理分工开始出现,这不仅提高了管理效率,也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础。另外,具有管理才能的雇用人员掌握了管理权,直接为科学管理理论的产生创造了条件。

18. 分为三部分:按照工作性质确定的固定工资;按照对生产率所做出的贡献而分得的利润;为增进生产率提出建议而应得的奖金。

19. (1) 每个员工享有一种“保证工资”;(2) 每个部门按科学方法制定工作标准,并确定生产成本,该部门超过定额时,由该部门职工和管理阶层各得一半;(3) 定额应在3~5年内维持不变,以免降低工资。

20. 再造即“对业务流程进行彻底的思考并在此基础上重新设计,以便在业绩衡量标准(如成本、质量、服务和速度等)上取得重大突破”。再造首先确定公司必须做什么,然后确定如何去做。再造不把任何事情想当然,它对“是什么”有所忽视,而对“应该是什么”相当重视。

四、问答题

1. 答案要点:管理是指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。对这一定义可作进一步解释:(1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。(2) 管理的本质是合理分配和协调的过程,而不是其他。(3) 管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。在这些资源中,人员是最重要的。任何