

国内外经典教材辅导系列·管理类

圣才学习网
www.100xuexi.com

适用教材：

《管理学：现代的观点（第2版）》（芮明杰主编，上海人民出版社）

《管理学：现代的观点》（第2版）

笔记和课后习题（含考研真题）详解

主编：圣才学习网

www.100xuexi.com

赠

150元大礼包

100元网络课程 + 30元真题模考 + 20元圣才学习卡

详情登录：中华管理学习网 (www.100guanli.com) 首页的【购书大礼包专区】，

刮开本书所贴防伪标的密码享受购书大礼包增值服务。

特别推荐：国内外经典教材、管理类考试名师网络课程全套光盘

中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

教·育·出·版·中·心



国内外经典教材辅导系列·管理类

适用教材:

《管理学：现代的观点(第2版)》(芮明杰主编，上海人民出版社)

《管理学：现代的观点》 (第2版)

笔记和课后习题(含考研真题)详解

主编：圣才学习网

www.100xuexi.com

中国石化出版社

内 容 提 要

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。芮明杰主编的《管理学：现代的观点》是国内最受欢迎的标准管理学教材之一。本书遵循第2版的章目编排，共分为5篇23章(含导论)，每章由三部分组成：第一部分为复习笔记，总结本章的重难点内容；第二部分为课(章)后习题详解，对第2版的所有习题都进行了详细的分析和解答；第三部分为考研真题详解，精选部分名校近年考研真题，并提供了详细的参考答案。

圣才学习网/中华管理学习网(www.100guanli.com)提供管理类国内外经典教材、各种管理类考试名师网络课程与面授班(详细介绍参见本书书前内页)，并精心制作了网络课程与面授班的全套授课光盘。购书享受大礼包增值服务[100元网络课程+30元真题模考+20元圣才学习卡]。本书特别适用于各大院校学习该教材的师生，对于参加考研、考博、职考等相关考试的考生来说，本书也具有较高的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

《管理学：现代的观点》(第2版)笔记和课后习题
(含考研真题)详解/圣才学习网主编. —北京：中国
石化出版社，2010.8
(国内外经典教材辅导系列)
ISBN 978-7-5114-0525-8

I. ①管… II. ①圣… 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(2010)第 142902 号

未经本社书面授权，本书任何部分不得被复制、抄袭，或者
以任何形式或任何方式传播。版权所有，侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址：北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编：100011 电话：(010)84271850

读者服务部电话：(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com.cn

北京科信印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 23.25 印张 556 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

《国内外经典教材辅导系列·管理类》

编 委 会

主编：圣才学习网(www.100xuexi.com)

编委：肖 娟 娄旭海 郭文杰 肖 萌 王晓静
曹祥辉 李国堂 张文娟 孙汉中 李 良
周益林 苏剑平 程 慧 万天仪 成冬梅
徐 芳 高 峰 胡三木 皮文杰 严 税
万花因 方小慧 陆 杰 黄 帆 舒 玲

序 言

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。我国各大院校一般都把国内外通用的权威教科书作为本科生和研究生学习专业课程的参考教材,这些教材甚至被很多考试(特别是硕士和博士研究生入学考试)和培训项目作为指定参考书。但这些国内外优秀教材的内容一般有一定的广度和深度,课(章)后习题一般没有答案或者答案简单,这给许多读者学习专业教材带来了一定的困难。为了帮助读者更好地学习专业课,我们有针对性地编著了一套与国内外教材配套的复习资料,整理了各章的笔记和课(章)后习题,精选了部分名校近年考研真题,并提供了详细的参考答案。

芮明杰主编的《管理学:现代的观点》是我国高校采用较多的管理学权威教材。作为该教材(第2版)的学习辅导书,本书具有以下几个方面的特点:

1. 整理名校笔记,浓缩内容精华。本书每章的复习笔记均对本章的重难点进行了整理,并参考了国内名校名师讲授该教材的课堂笔记。因此,本书的内容几乎浓缩了该经典教材的所有知识精华。

2. 解析课后习题,提供详尽答案。本书参考大量管理学相关辅导资料,对每章的课(章)后习题都进行了详细的分析和解答。为了强化读者对重要知识点的理解,我们根据相关资料对部分习题的答案进行了适当延伸和说明。

3. 精选考研真题,巩固重难点知识。本书精选了部分名校近年的管理学考研真题,这些高校均以该教材作为考研参考书目。所选考研真题基本涵盖了每章的考点和难点,特别注重理论联系实际,突显当前热点,同时精选了大量现实案例并进行了分析。

本书的笔记整理了部分高校老师讲授该教材的讲义和课堂笔记,而习题解答则参考了配套资料和相关参考书,如有不妥,敬请指正,在此表示感谢。

需要特别说明的是:我们深深感谢芮明杰教授和上海人民出版社为我们提供了这么优秀的一本管理学教材。

圣才学习网(www.100xuexi.com)是一家为全国各类考试和专业课学习提供名师网络辅导班、面授辅导班、在线考试等全方位教育服务的综合性学习型门户网站,包括圣才考研网、中华管理学习网、中华公共管理学习网、中华物流考试网等50个子网站。其中,中华管理学习网是一家为全国各种管理类考试和管理学专业课学习提供全套复习资料的专业性网站,为考生和学习者提供一条龙服务的资源,包括:网络课程与面授班、在线考试、历年真题、模拟试题、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等。

圣才考研网(www.100exam.com)是圣才学习网旗下的考研考博专业网站,是一家提供全国925所院校13万套考研考博历年真题(含答案)、名校热门专业课笔记讲义及其他复习资料、网上辅导课程(专业课、经典教材)等全套服务的大型考研平台。

中华管理学习网(www.100guanli.com)提供管理类国内外经典教材、各种管理类考试名师网络课程与面授班(详细介绍参见本书书前内页),并精心制作了网络课程与面授班的全套授课光盘。购书享受大礼包增值服务【100元网络课程+30元真题模考+20元圣才学习卡】。

详情登录网站:www.100guanli.com(中华管理学习网)

考研真题登录:www.100exam.com(圣才考研网)

购书购盘热线:010-62573996 QQ:742045041(北京圣才书店)

圣才学习网编辑部

目 录

导论：走向 21 世纪的管理学	(1)
0.1 复习笔记	(1)
0.2 课后习题详解	(3)
0.3 考研真题详解	(4)

第 1 篇 管理的内涵

第 1 章 管理的概念	(6)
1.1 复习笔记	(6)
1.2 课后习题详解	(9)
1.3 考研真题详解	(12)
第 2 章 管理的基本问题	(21)
2.1 复习笔记	(21)
2.2 课后习题详解	(25)
2.3 考研真题详解	(28)
第 3 章 管理理论的发展	(32)
3.1 复习笔记	(32)
3.2 课后习题详解	(36)
3.3 考研真题详解	(39)
第 4 章 管理主体	(45)
4.1 复习笔记	(45)
4.2 课后习题详解	(48)
4.3 考研真题详解	(50)

第 2 篇 管理的架构

第 5 章 组织体系	(56)
5.1 复习笔记	(56)
5.2 课后习题详解	(59)
5.3 考研真题详解	(62)
第 6 章 组织设计	(66)
6.1 复习笔记	(66)
6.2 课后习题详解	(74)
6.3 考研真题详解	(82)
第 7 章 组织结构	(87)

7.1 复习笔记	(87)
7.2 课后习题详解	(94)
7.3 考研真题详解	(98)
第8章 组织运行	(109)
8.1 复习笔记	(109)
8.2 课后习题详解	(117)
8.3 考研真题详解	(122)
第9章 组织变革与发展	(127)
9.1 复习笔记	(127)
9.2 课后习题详解	(132)
9.3 考研真题详解	(136)

第3篇 管理的过程

第10章 决策	(139)
10.1 复习笔记	(139)
10.2 课后习题详解	(143)
10.3 考研真题详解	(146)
第11章 计划	(160)
11.1 复习笔记	(160)
11.2 课后习题详解	(167)
11.3 考研真题详解	(170)
第12章 领导	(176)
12.1 复习笔记	(176)
12.2 课后习题详解	(184)
12.3 考研真题详解	(188)
第13章 激励	(202)
13.1 复习笔记	(202)
13.2 课后习题详解	(209)
13.3 考研真题详解	(212)
第14章 控制	(226)
14.1 复习笔记	(226)
14.2 课后习题详解	(230)
14.3 考研真题详解	(234)

第4篇 管理的方式

第15章 塑造共同愿景	(241)
15.1 复习笔记	(241)
15.2 课后习题详解	(245)
15.3 考研真题详解	(248)
第16章 实施目标管理	(250)

16.1	复习笔记	(250)
16.2	课后习题详解	(254)
16.3	考研真题详解	(257)
第17章	人际沟通改进	(260)
17.1	复习笔记	(260)
17.2	课后习题详解	(267)
17.3	考研真题详解	(270)
第18章	工作流程创新	(283)
18.1	复习笔记	(283)
18.2	课后习题详解	(287)
18.3	考研真题详解	(290)
第19章	以人为本的管理	(291)
19.1	复习笔记	(291)
19.2	课后习题详解	(295)
19.3	考研真题详解	(298)

第5篇 管理的绩效

第20章	管理成本	(302)
20.1	复习笔记	(302)
20.2	课后习题详解	(306)
20.3	考研真题详解	(311)
第21章	管理效率	(320)
21.1	复习笔记	(320)
21.2	课后习题详解	(330)
21.3	考研真题详解	(333)
第22章	管理绩效评价	(336)
22.1	复习笔记	(336)
22.2	课后习题详解	(342)
22.3	考研真题详解	(346)
第23章	绩效改进	(349)
23.1	复习笔记	(349)
23.2	课后习题详解	(356)
23.3	考研真题详解	(361)

导论：走向 21 世纪的管理学

0.1 复习笔记

一、管理学的规定性

管理学是研究和探讨组织及组织内资源配置的构造、过程、方式、方法的学科，是一门应用性理论学科，是管理学科群中最为基础的学科。

管理学从狭义的角度来看是由组织理论及组织资源配置方式方法两大部分组成。20 世纪初所形成的各类管理学派均是在这两个方面进行研究，并获得不同成果。管理学从广义的角度来看，除上述两部分内容外还包括经营理论，这是管理学应用于企业组织后，由于企业运行的需要而在经营领域方面的延伸。严格地说这种延伸已形成新的学科——经营学。

二、管理学的流派及构成

20 世纪初诞生的管理学随着理论研究者与实践者的努力，理论与实践均呈现出空前的繁荣，流派迭出，新理论新思想不断产生，人才辈出。

1. 主要的管理流派

哈罗德·孔茨认为到 1980 年为止，管理学至少已发展出十几个学派，典型的有：古典学派、行为学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派和经营管理学派等。

2. 各管理流派的特点

(1) 各种管理流派尽管各有自己对管理的看法，各有自己的理论主张，但从内容上来看不超出三大内容：即组织、管理方式以及经营。

(2) 从分析方法来看，20 世纪的管理理论学派尽管派别林立，每个学派均有那些代表人物习惯的学科分析方法来对管理进行研究。

① 行为科学学派是用典型的心理学知识、行为分析方法来研究组织、组织中的非正式组织和人际关系；

② 系统管理学派则用系统理论和观点来考察企业组织，分析组织的构造；

③ 经验主义学派的代表人物为德鲁克(P. Drucker)、戴尔(E. Dale)等，他们的研究方法是实证的、案例分析性的，对象直接是组织、组织中的管理问题。

其他如管理科学学派的数理分析方法，组织行为学派的群体心理学分析方法等，虽各学派运用自如，在研究和推动管理学方面作出了巨大的贡献，但本质不过是从各自不同学科及相应分析方法角度对管理学的三大内容，尤其是组织与管理方式方法的研究而已。

3. 管理理论的演进路径

(1) 组织理论研究的演进路径

古典组织理论(古典理论 20 年代)→组织行为学(组织行为 40 年代)→组织社会学(社会技术系统 60 年代)→领导科学(经理角色 70 年代)→组织文化(企业文化 80 年代)→?(90 年代)

(2) 管理方式方法研究的演进路径

科学管理理论(泰罗 20 年代)→行为科学(梅奥 30 年代)→管理科学理论(伯法 50 年代)→决策理论(西蒙 60 年代)→生产管理、信息管理方法(70 年代)→?(90 年代)

(3) 经营理论研究的演进路径

厂商理论(20 年代)→产业组织(贝恩 40 年代)→市场学(科特勒 60 年代)→消费者理论(70 年代)→策略学(战略管理)(波特 80 年代)→?(90 年代)

三、21 世纪对管理学的挑战

20 世纪中, 管理学作为一门学科有了很大的发展, 这既是管理理论工作者努力的结果, 也是广大管理实践者推动的结果。21 世纪管理学面临着未来的许多挑战。

(1) 传统的资源如劳动力、土地、资本和自然资源支撑了 20 世纪的发展。在 21 世纪, 知识与信息将成为发展的最大资源。

(2) 在物质不甚丰富而又在逐步丰富的 20 世纪中, 大众迫于生计更多地像一个追逐利益的经济人, 经济学家们以此构造了他们的理论体系和现实的经济体系, 然而在物质甚为丰富、人类生活有了大步提高之后, 人们也许开始摆脱经济人的头衔, 此时不仅经济体系需要重构, 对人们工作努力的驱动源也需要重构。

(3) 发展的环境变化速度越来越快, 一些巨大的僵化的组织已不能敏捷地变化自己以适应环境, 从而导致衰落乃至消亡。

(4) 20 世纪人的心智模式和思维方式是 20 世纪众多约束因素综合作用下的产物。这些约束因素在 21 世纪发生变化之后, 作为管理的出发者, 其价值观念、思维方式等都将发生不可预知的变化。

(5) 21 世纪是信息的世纪, 是信息爆炸的世纪, 信息越是充分越是丰富, 人们就越难及时搜索到自己所需要的信息, 除非有比现今更为有效的信息搜索方法与技术。

(6) 人类只拥有一个地球, 21 世纪的人们将更多地体会世界的渺小、地球的可爱, 人们将更多地超越自己的国界来思考问题, 解决问题; 在此意义上, 人类是一个整体, 他们将没有国界, 人类的经济行为将从全球的长远角度来考察。

(7) 发展是硬道理, 21 世纪中企业应以什么方式发展, 才能与可持续发展的命题相一致, 这应该是未来管理学研究的首要问题。

(8) 20 世纪的文明可以说是专业化分工的文明。然而分工越深越细越有可能偏离本原宗旨, 使综合性的问题难以处理和解决。21 世纪可能是重返综合的世纪, 人类或许可从综合中获得更大的收益, 企业或许能在综合中获得新生, 管理学或许要创造综合性的理论与方式方法。

未来向管理学挑战, 未来给了管理学全新发展的空间, 然而未来的管理学是什么样的学科, 向何处发展, 又是一个难以回答的问题。

四、21 世纪管理学的发展展望

1. 夯实管理学的理论体系

21 世纪的管理学应重整也必然会重整自己的理论体系, 夯实自己的理论基础, 使之在综合前人成果的基础上, 形成一个严密的演绎体系, 使之科学性得到不断地升华。管理是需要实践的, 但管理学应该是科学的。

2. 形成管理学的方法论

21 世纪的管理学将在其方法论方面伴随着其理论体系的重整和进一步发展得到同样的

升华，即形成自己较为稳定的独特的方法论体系，一种真正的“主流”。

3. 管理学研究内容深化

21 世纪管理学研究内容的深化是管理学成长与发展的根本特性，这一深化有两个层面：

(1) 沿管理学在 20 世纪已经形成的三大板块即组织理论、管理方法、经营理论方面的发展路径继续成长。

(2) 管理学将在更大程度上吸纳经济学在 20 世纪或 21 世纪的最新发展成果和研究方法，从而使管理学与经济学在企业组织这一点上发生真正的沟通。

0.2 课后习题详解

1. 管理学是什么样的一门学科？其研究范围是什么？

答：管理学是研究和探讨组织及组织内资源配置的构造、过程、方式、方法的学科，是一门应用性理论学科，是管理学科群中最为基础的学科。其研究范围体现为狭义和广义两个方面：

(1) 狭义的研究范围。狭义的管理学的研究范围包括两大方面：

① 组织本身包括组织的动力学机制、组织的构造及运行等；

② 组织内依靠行政机制运作的各种管理方式方法，包括对资源配置的整体性系统方法和针对局部问题的各种职能性方法。

(2) 广义的研究范围。管理学的广义研究范围除组织本身和组织内依靠行政机制运作的各种管理方式方法之外，还包括经营领域。

2. 学习管理学对于有志成为管理者的人来说意义是什么？

答：管理学具有科学性和艺术性，学习管理学对于有志成为管理者的人有很重要的意义，主要表现在：

(1) 使管理者掌握管理理论

管理是科学与艺术的结合，作为科学的管理，要有科学的理论知识作为导向，以保证管理工作遵循相应的规律进行。

(2) 使管理者掌握管理工具

管理效果的取得很大程度上取决于管理工具的灵活应用，管理要讲究艺术化，灵活、多变的组合各种管理工具能把死板的管理知识与千变万化的实践活动结合起来，从而使管理知识更具实用性。

(3) 使管理者掌握各种管理技能

在管理工作中，组织的各个层次所需的管理技能不同，处于低层次的管理者需要的技术技能较多，而高层管理者需要拥有较强的概念技能。学习管理学可以使管理者意识到各种管理技能对各层次管理工作的重要性，充分发挥其主观能动性，以有效地实现组织的目标。

3. 经营与管理的区别是什么？

答：经营意味着预测与通过签订新契约，利用价格机制进行操作。管理则恰恰意味着仅仅对价格变化作出反应，并在其控制之下重新安排生产要素。经营与管理的区别主要表现在以下几个方面：

(1) “经营”在“管理”的外延之中。通常按照企业管理工作的性质，将营销/生产称作“经营”，之外的管理内容称为“管理”。企业运营都会包括经营和管理这两个主要环节，经营是指企业进行市场活动的行为，而管理指企业理顺工作流程、发现问题的行为。

(2)经营是对外的,追求从企业外部获取资源和建立影响;管理是对内的,强调对内部资源的整合和建立秩序。

(3)经营研究市场,是为了创造利润,赚钱(开源);管理研究降低成本,属于省钱(节流)。

(4)经营是经济法人、企业家要考虑的;管理是一切组织共有的。

(5)经营解决的是方向、战略、市场、效益;管理解决次序、纪律、积极性、效率(人、财、物)。

4. 20 世纪 90 年代管理理论有了重大发展,主要有哪几方面的内容?

答:20 世纪 90 年代管理理论的重大发展主要包括:

(1)哈默(M. Hammer)和钱比(J. Champy)的企业再造理论,这是 90 年代管理学在管理方式研究领域上的最新进展;

(2)彼得·圣吉(P. M. Senge)的《第五项修炼》,这是管理学在组织理论研究领域方面的杰出代表;

(3)哈默尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)的《竞争大未来》(Competing For The Future)以及波特(M. E. Porter)的《国家竞争优势》,这是管理学在经营领域方面的最新进展。

5. 成为一个优秀的管理者是否可以不必对管理学很熟知?

答:一个优秀的管理者必须熟知管理学。美国管理大师彼得·德鲁克曾说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技巧和能力,而不具备管理理论,那么充其量你只是一个技术员。

管理学对管理者有很重要的意义,具体参见第 2 题解析。

6. 管理学未来的发展方向是什么?

答:参见本章复习笔记相关内容。

0.3 考研真题详解

一、论述题

1. 美国管理学家彼得·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力。你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技术和管理能力。而不掌握管理理论,那么充其量你只是一个技术员。这句话说明了什么?(北科 2008 年研)

答:彼得·德鲁克的这句话说明,有效的管理者应该既掌握管理理论,又具备管理技巧与管理工具的运用能力。管理是科学与艺术的结合。作为科学的管理,要有科学的理论知识做为向导,以保证管理工作遵循相应的规律进行。而管理效果的取得很大程度上又取决于管理技巧和管理工具的灵活应用,也就是说管理要讲究艺术化,灵活、多变地组合各种管理技巧和工具能把死板的管理知识与千变万化的实践活动结合起来,从而使管理知识更具实用性。

管理者就是管理人才,做一名合格的管理者,仅具有广博的知识、高超的能力是不够的,管理人员必须具备不同于技术能力、财务能力等的特殊条件,一个合格的管理者应该具备:

(1)对管理者的知识要求

管理者的主要工作是管理,特别是对人的管理,而管理是一项综合性的工作,涉及到多

方面的知识，这就要求管理者应具备宽广的知识面、较好的知识结构和较高的学术水平。具体的说。一个合格的管理者应该具备的知识结构包括三个部分：

①文化科学基础知识。指作为管理者应具备必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般能力的基础。

②专业知识。指与管理或组织的目标任务有关的科学和技术知识，特别是专业知识。管理者可以不是专家，但必须是内行，在一个组织中外行的管理者领导内行的工作人员注定是要失败的。

③管理科学知识。指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、战略管理、人才学等，都是当代广义管理学的内容。管理者应结合自己的实际情况，构建自己的管理学知识架构。对于一个管理者来说，要具备以上知识，除了理论学习这一途径外，还要在管理实践中不断积累。

(2)对管理者的素质要求

很多管理学家认为，对于一个管理者而言，能力比知识重要，素质又比能力重要。管理者就是管理人才，做一名合格的管理者，只具有广博的知识，高超的能力是不够的，还必须要有较高的素质。一个合格的管理者应该具备的素质包括：

①管理者应有较高的思想政治素质。任何社会都会要求管理者具有较高的思想政治素质。

②管理者应具有良好的心理素质。管理活动同时也是一种很艰辛的实践活动。要成为一个合格的管理者，必须具备良好的心理素质。

③管理者应有良好的身体素质。管理活动不只是一种脑力劳动，还是一种体力劳动。要成为一名优秀的管理者，尤其是优秀的高层管理人员，健康的体质与充沛的精力是不可或缺的。

(3)管理者的性格要求

管理者是要与人打交道的，因而人际技能在管理成功中起着重要的作用。因此，个人的性格对于一个人是否能成为一个成功的管理者有着重要的影响。一个人的性格是由先天决定的，后天的社会实践虽然对其发展有影响，但是很难从根本上改变它。如果两个人具有同样高的智商，那么，具有外向型性格、擅长人际交往的人更容易成为高层管理者，而比较内向的人容易选择科学研究工作。虽然人的性格有先天的影响，但是通过后天的实践仍然是可以改变的。作为一个管理者，应该着重培养管理中所需要而自己又缺乏的东西，具体来看，一个合格的管理者应从三个方面来培养自己的性格：①培养自己的计划性、组织性、自觉性；②自觉遵守社会规范；③培养自己镇静自若、当机立断、勇敢无畏的性格。

(4)管理者的经历和经验

一切理论都是从实践中总结出来的，在管理者的素质培养中，决不能轻视经验的作用。通过经验的积累，可以提高一个管理者对实践的认识，以便在实际工作中将理论和实践结合。因而，经历与经验也是管理者素质要求的一个方面。管理者的经验除了通过自己的实践获得，还可以通过观察、学习他人的实践获得。管理者只有目的明确地对自己管理实践进行总结，对成功管理者的经验进行分析、研究、比较，才能更好的吸取经验。

第1章 管理的概念

1.1 复习笔记

一、管理的定义与特性

1. 管理的定义

(1) 几种主要观点

①泰罗：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

②赫伯特·西蒙：管理即制定决策。

③法约尔：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

④小詹姆斯·H·唐纳利等：管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。

(2) 本教材的观点

管理是指对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动，故而它们可以归入管理的范畴之内，但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，因而它们本身并不等于管理，管理的核心在于对现实资源的有效整合。

2. 管理的特性

(1) 动态性。表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。

(2) 科学性。管理活动分为两大类：一是程序性活动，二是非程序性活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。

(3) 艺术性。管理主体对管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中，这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。

(4) 创造性。管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种惟一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理的创造性使得管理创新成为必需。

(5) 经济性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上；其次，反映在管理方式方法选择上的成本比较；再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，就有成本大小的问题。

上述特性相互关联，是管理性质的五个不同方面的反映，其相互关系如图1-1表示。

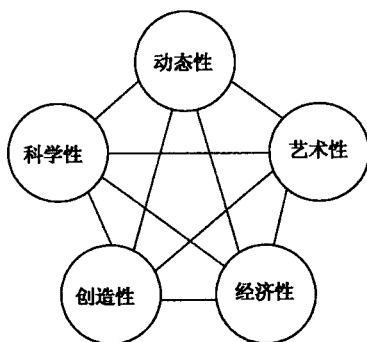


图 1-1 管理特性相互关联图

二、管理的目标与基本手段

1. 管理的目标

(1) 管理的目标是双重的

①作为一项具体管理活动或管理工作一定有一个欲达成的具体目标，因为管理活动或管理工作没有这一具体欲达成的目标，这个管理活动或管理工作本身也就没有必要存在；

②组织内的管理活动如果不是多余的、无效的，那么它的终极目标就是组织既定的目标。

(2) 组织既定目标的双重性

①功利性。指组织既定目标设定的核心特性，它是组织存续的根本。

②非功利性。指目标实现过程中所获得的非既定设想的其他价值。

(3) 管理目标与组织目标(见图 1-2)

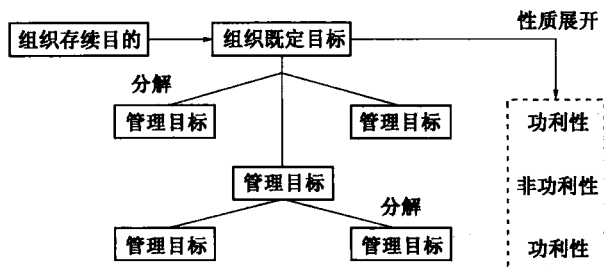


图 1-2 组织目标与管理目标关系图

图 1-2 表达的关系有三个层次：

①组织存续目的决定了组织在资源配置方面的既定目标，事实上组织资源配置既定目标是组织存续目的的阶段性的展示；

②组织既定目标分解成各类管理活动的具体目标，这些具体目标的逐步实现将最终帮助实现组织既定目标；

③组织既定目标的功利性和非功利性反映在具体的管理活动上时，很难将其按照不同的特性分开来。

可以看到，管理的目标是指管理活动最终欲达成的结果。管理目标是管理活动的行进方向，管理活动只是为实现组织目标展开，管理的目标是实现组织目标过程中的阶段性目标之一，它必须与组织目标保持方向上的一致。管理的终极目标可以说是组织目标。

2. 管理的基本手段

(1) 管理过程的不确定性

管理过程是指管理主体对管理客体实施管理以达成组织既定目标与责任的过程。该过程包含着巨大的不确定性。

①管理客体的不确定性。指确定客体的条件的不确定性。

②管理运行的时空不确定性。关键在于时空本身在运动变化，即随着管理过程的展开而循其自身规律发展变化。

③管理工具、手段的不确定性。一些现有的管理工具、手段和方法是确定的，但它们的运作效果是难以确定的，尤其是“软”的管理方式方法。

④管理实施结果的不确定性。由于上述诸多方面的不确定性导致管理主体作用于管理客体的效果也是不确定的，即一定会与既定的目标和应负的责任有所不同。

(2) 管理基本手段的功效

管理过程具有不确定性，管理主体可凭借计划、组织、指挥、协调、控制等手段来降低不确定性，使得有效进行管理以达成组织目标。

①计划。指对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划的目标是要组织能适应变化中的环境，并使组织占据更有利的环境地位甚至进入一个完全不同的环境。由于是对未来行动的安排，故可减少不确定性对组织的冲击。

②组织。有两个含义：一是指组织内各种资源按照配比原则及程序要求有序地进行安置；二是指一群人按照一定的规则为了实现一定的目的组成一个团体或实体。作为一个行为活动的组织指前一个含义，组织的目的是有序化，降低不确定性。

③指挥。指领导或指示组织内所有人同心协力去执行组织的计划，实现组织的目标。指挥有四个功能：

- a. 及时根据外界的变化，指示组织内所有人与资源配置去适应环境，采取适当行动；
- b. 调动组织内成员的积极性，激励他们奋发努力；
- c. 有效协调组织内的人际关系，降低内耗；
- d. 督促组织内成员尽自己的努力按照既定的目标与计划做好自己专职范围的工作。

④协调。指将资源按照规则和配比安排的一种活动，也是使专业化分工条件下各自的工作行为成为有序统一的活动。

⑤控制。指根据既定目标不断跟踪和修正所采取的行为，使之朝着既定目标方向运动，并实现预想的成果与业绩。控制可分为事前控制、事中控制和事后控制。

三、管理的创新

1. 熊彼特的管理创新思想

(1) 熊彼特的观点

熊彼特认为，创新是生产手段的新组合，生产意味着把所能支配的原材料和力量组合起来。包含五种情况：

①采用一种新的产品，即消费者还不熟悉的产品，或采用一种产品的一种新的特性；

②采用一种新的生产方法，即在有关的制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法决不需要建立在科学上新的发现的基础之上，并且，也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中；

③开辟一个新的市场，即有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场

以前是否存在过；

④掠夺或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源，也不问这种来源是已存在的，还是第一次创造出来的；

⑤实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位。

(2) 观点的局限性

①熊彼特并未准确地认定他所谓的创新的资源配置功能；

②熊彼特认为创新的本质是对现有生产手段进行选择时作不同的使用，这一看法是片面的；

③熊彼特新组合的五个方面中，有的是综合性的资源配置方式如生产方式方法，有的则是专门性的特殊的突破，这样的五个方面的概括并不完全。

2. 科斯及其追随者的意见

(1) 交易费用

科斯教授提出了“交易费用”的概念，用这个概念解释了企业作为市场机制的一种替代的必然。交易费用概念的提出提供了观察组织产生、发展及创新的新视角。

(2) 组织创新的方向与原则

科斯教授的追随者威廉姆森认为组织创新的方向与原则包括：①资产专用性原则；②外部性内在化原则；③等级分解原则。

3. 管理创新的概念

管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。此概念至少包括五种情况：

(1) 提出一种新的发展思路并加以有效实施；

(2) 创设一个新的组织机构并使之有效运转；

(3) 提出一个新的管理方式方法；

(4) 设计一种新的管理模式；

(5) 进行一项制度的创新。

1.2 课后习题详解

一、思考题

1. 试列举五个管理事例，说明管理的五个特性。

答：管理的五个特性参见本章复习笔记相关内容。（事例略）

2. 组织目标如何能分解为一系列管理活动的目标？

答：组织既定目标有功利性和非功利性的双重特性，管理目标作为组织既定目标分解后的具体目标，同时又以组织既定目标作为管理目标的最终目标。组织目标可按性质分解为功利性和非功利性的一系列管理活动的目标。管理目标与组织目标的关系如图 1-3 所示。

(1) 组织存续目的决定了组织在资源配置方面的既定目标，事实上组织资源配置既定目标是组织存续目的的阶段性展示。

(2) 组织既定目标分解成各类管理活动的具体目标，这些具体目标的逐步实现将最终帮助实现组织既定目标。

(3) 组织既定目标的功利性和非功利性反映在具体的管理活动上时，很难将其按照不同