

国内外经典教材习题详解系列



周三多 《管理学》 笔记和习题详解

金圣才 主编

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心



无防伪标为盗版书

国内外经典教材习题详解系列

周三多《管理学》

笔记和习题详解

金圣才 主编

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是周三多主编的《管理学》(第2版)(高等教育出版社)和周三多等编著的《管理学——原理与方法》(第4版)(复旦大学出版社)的配套辅导书。全书基本遵循周三多主编的高教版的章目编排,包括按照管理职能划分的总论、决策与计划、组织、领导、控制、创新等六个部分,共分18章,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;第二部分是课(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与难题详解,精选部分名校近年考研真题和相关习题,并提供了详细的参考答案。

本书特别适用于各大院校学习周三多主编的《管理学》的师生以及在高校硕士和博士研究生入学考试中参加管理学考试科目的考生使用。对于参加相关专业职称考试和其他管理学科目考试的考生来说,本书也是一本很好的管理学复习资料。

图书在版编目(CIP)数据

周三多《管理学》笔记和习题详解/金圣才主编.
—北京:中国石化出版社,2007
(国内外经典教材习题详解系列)
ISBN 978-7-80229-325-0

I. 周… II. 金… III. 管理学-高等学校-教学参考资料
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第066658号

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68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

金圣才文化发展(北京)有限公司排版

河北天普润印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本17.75印张410千字

2007年5月第1版 2007年5月第1次印刷

定价:34.80元

(购买时请认明封面防伪标识)

《国内外经典教材习题详解系列》

编 委 会

主编：金圣才

编委：王晓静 曹祥辉 李国堂 李 刚
潘世溢 余应发 李小龙 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 吴利平 李 达 车世纪

前 言

国内外经典教材习题详解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，这给许多读者在学习专业教材时带来了一定的困难。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，并对课（章）后的习题进行了详细的解答。

周三多主编的《管理学》（第2版）（高等教育出版社）和周三多等编著的《管理学——原理与方法》（第4版）（复旦大学出版社）是我国高校采用较多的管理学权威教材。作为该教材的配套辅导书，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。每章的复习笔记以周三多主编的《管理学》（第2版）（高等教育出版社）为主，并结合周三多等编著的《管理学——原理与方法》（第4版）（复旦大学出版社）对本章的重难点进行了整理，并参考了国内名校名师讲授周三多《管理学》的课堂笔记，因此，本书的内容几乎浓缩了经典教材的知识精华。

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，对周三多主编的《管理学》（第2版）（高等教育出版社）的课（章）后习题都进行了详细的分析和解答。部分章节增加了对原书重点内容改编而成的习题和答案，并对相关重要知识点进行了延伸和归纳。

3. 精选考研真题，补充难点习题。为了强化对重要知识点的理解，本书精选了部分院校近年的管理学考研真题和相关习题。所选考研真题和习题基本体现了各个章节的考点和难点，特别注重联系实际，突现当前热点，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周三多《管理学》的讲义和课堂笔记，而习题解答则参考了国内外教材的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：我们深深感谢周三多教授为我们提供了这样优秀的管理学教材。

为了帮助读者更好地学习国内外经典教材，圣才考研网开设了各门专业课的论坛及专栏，还提供各大院校最新考研考博真题及大量专业课复习资料。

读者如有建议或需要其他资料，请登录网站：

圣才考研网 www.100exam.com

圣才图书网 www.1000book.com

金圣才

目 录

第一篇 总论

第1章 管理活动与管理理论	(1)
1.1 复习笔记	(1)
1.2 课后习题详解	(10)
1.3 考研真题与难题详解	(16)
第2章 道德与社会责任	(25)
2.1 复习笔记	(25)
2.2 课后习题详解	(29)
2.3 考研真题与难题详解	(34)
第3章 全球化管理	(41)
3.1 复习笔记	(41)
3.2 课后习题详解	(45)
3.3 考研真题与难题详解	(48)
第4章 信息与信息化管理	(51)
4.1 复习笔记	(51)
4.2 课后习题详解	(59)
4.3 考研真题与难题详解	(62)

第二篇 决策与计划

第5章 决策与决策方法	(63)
5.1 复习笔记	(63)
5.2 课后习题详解	(69)
5.3 考研真题与难题详解	(74)
第6章 计划与计划工作	(79)
6.1 复习笔记	(79)
6.2 课后习题详解	(81)
6.3 考研真题与难题详解	(83)
第7章 战略性计划与计划实施	(87)
7.1 复习笔记	(87)
7.2 课后习题详解	(90)

7.3 考研真题与难题详解	(95)
---------------------	--------

第三篇 组 织

第8章 组织设计	(101)
8.1 复习笔记	(101)
8.2 课后习题详解	(106)
8.3 考研真题与难题详解	(115)
第9章 人力资源管理	(125)
9.1 复习笔记	(125)
9.2 课后习题详解	(129)
9.3 考研真题与难题详解	(135)
第10章 组织变革与组织文化	(148)
10.1 复习笔记	(148)
10.2 课后习题详解	(153)
10.3 考研真题与难题详解	(156)

第四篇 领 导

第11章 领导概论	(166)
11.1 复习笔记	(166)
11.2 课后习题详解	(173)
11.3 考研真题与难题详解	(176)
第12章 激励	(182)
12.1 复习笔记	(182)
12.2 课后习题详解	(187)
12.3 考研真题与难题详解	(190)
第13章 沟通	(197)
13.1 复习笔记	(197)
13.2 课后习题详解	(200)
13.3 考研真题与难题详解	(204)

第五篇 控 制

第14章 控制与控制过程	(208)
14.1 复习笔记	(208)
14.2 课后习题详解	(212)
14.3 考研真题与难题详解	(214)
第15章 控制方法	(218)

15.1	复习笔记	(218)
15.2	课后习题详解	(223)
15.3	考研真题与难题详解	(227)

第六篇 创新

第16章	管理的创新职能	(229)
16.1	复习笔记	(229)
16.2	课后习题详解	(234)
16.3	考研真题与难题详解	(239)
第17章	企业技术创新	(248)
17.1	复习笔记	(248)
17.2	课后习题详解	(250)
17.3	考研真题与难题详解	(255)
第18章	企业组织创新	(259)
18.1	复习笔记	(259)
18.2	课后习题详解	(262)
18.3	考研真题与难题详解	(263)

第1章 管理与管理学

1.1 复习笔记

1. 人类活动的特点

(1)目的性。人类的一切活动都是经过大脑思考,为了达到预期的目的而进行的。人类正是在为实现预期目的的活动中,在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中,逐步进化的。

(2)依存性。人类的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。随着社会生产力的发展,人们之间进行更细的社会分工,同时人们之间的相互依存关系也更加紧密。

(3)知识性。人类能从自己过去的实践中学习,从前人的经验中学习,并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理,从而形成人类独有的知识体系。

2. 管理的必要性

(1)作为发展中国家,资源短缺将是一种长期的经济现象,如何将有限的资源进行合理的利用,则是管理必须解决的问题。

(2)作为发展中国家,科学技术落后是阻碍生产力发展的重要因素之一,实践证明只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。

(3)高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础,协调各种关系需要管理。

(4)实现社会发展和企业的长期发展,需要靠全体成员的长期共同努力。如何将每个成员的局部目标引向组织的目标,也需要管理。

(5)近几年来,以计算机技术为基础,信息网络、互联网等在中国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。现代管理通过运用信息技术,改变着人类经济活动、社会活动和日常生活的方式。

3. 管理的概念

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。这一表述包含了以下五个方面:

(1)管理的目的是为了实预期目标。

(2)管理的本质是协调。

(3)协调产生在社会组织中。

(4)协调的中心是人。

(5)协调的方法是多样的,需要定性的理论,也需要定量的专门技术。

4. 管理的职能

许多新的管理理论和管理实践证明:计划、组织、领导、控制、创新五种管理职能是一

切管理活动最基本的职能。

(1)计划。制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须制定符合并支持组织总体战略的目标。制定一个支配和协调他们所负责的资源计划，从而能够实现工作小组的目标。

(2)组织。根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转。这就是管理的组织职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

(3)领导。指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

(4)控制。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现，就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，将有关信息与计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。

(5)创新。本身并没有某种特有的表现形式，总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

5. 管理的自然属性

管理不以人的意志为转移，也不因社会制度形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在，所以称之为管理的自然属性。管理的自然属性体现在：

(1)管理的出现是由人类活动的特点决定的，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。

(2)管理是社会劳动过程中的一种特殊职能。

(3)管理是生产力。

6. 管理的社会属性

(1)随着科学技术的进步，经济加快发展，企业规模不断扩大，职能经理人出现，使企业经营权和所有权分离。

(2)尽管贫富差距拉大，但社会出现了一个中产阶级。部分职工持有股票，拥有企业所有权的人数增多。

(3)西方发达国家的政府对本国经济采取不同形式不同程度的干预。

(4)企业管理需要考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

7. 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种角色，这十种角色可归入三类。人际角色：代表人、领导人、联络者。信息角色：监督者、传播人、发言人。决策角色：企业家、干扰对付者、资源分配者和谈判者。

(1)人际角色

人际角色归因于管理者的正式权力。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导人角色和联络者角色。

①管理者扮演代表人角色。作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如管理者有时必须参加社会活动，出席社区的集会或宴请重要客户等。

②管理者扮演领导人角色。由于管理者直接对所在单位的成败负责，他们必须在单位内

扮演领导者的角色。这时，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。

③管理者扮演联络者角色。没有联络，管理者就无法与别人一起工作，也无法与外界建立联系。

(2)信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。管理职责的性质决定了管理者既是其所在单位的信息传递中心，也是别的信息传递渠道。

①管理者扮演监督者角色。监督的目的是获取信息。管理者可通过各种方式获取一些有用的信息，这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁。

②管理者扮演传播者。管理者把监督获取的大量信息分配出去，传递给有关员工。管理者有时也因特殊的目的而隐藏特定的信息。

③管理者扮演发言人角色。管理者必须把信息传递给外界。

(3)决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。

①管理者扮演企业家角色。作为企业家，管理者对发现的机会进行投资。

②管理者扮演干扰对付者。一个组织运行的过程中总会遇到冲突或问题。管理者必须善于处理冲突和解决问题。

③管理者扮演资源分配者。作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。组织资源包括财力资源或设备、时间、信息和其他类型的重要资源。

④管理者扮演谈判者角色。管理者把大量的时间花在谈判上，谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织。无论是何种类型的组织，其管理者为确保组织目标的实现都必然要进行谈判工作。

8. 管理者的技能

罗伯特·卡茨认为管理者必须具备三种技能：技术技能、人际技能和概念技能。

(1)技术技能。运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。技术能力对于基层管理者最重要。

(2)人际技能。成功的和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不同小组之间关系的能力。

(3)概念技能。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。具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。概念能力对高层管理者最重要。

9. 管理学的研究方法

管理学的研究方法基本上有三种：归纳法、试验法、演绎法。

(1)归纳法：通过对客观存在的一系列典型事物(经验)进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。是从个别到一般的方法。

运用归纳法时应注意的五点：①弄清与研究事物相关的因素以及系统的干扰因素。②选择好典型，并分成若干类。③按抽样检验原理，保证样本容量。④调查问卷时应包括较多的信息数量，并作出简单明确的答案。⑤对调查资料分析整理，采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法，寻找事物之间的因果联系。

(2) 试验法：人为的为某一试验创造一定条件，观察其试验结果，与对比试验的结果进行比较，寻找外加条件与试验结果之间的因果联系。试验法可以得到接近真理的结论。但现实问题太复杂，一些问题很难重复试验。

(3) 演绎法：从简化的事实前提推广开来。是从一般到个别的方法。

10. 西方管理理论的产生和发展过程

按照出现的先后顺序，依次是古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系统管理理论、权变管理理论和质量管理理论。

(1) 古典管理理论

古典管理理论形成于 19 世纪末和 20 世纪初的欧美国家，它主要分为科学管理理论和组织管理理论。

①科学管理理论：着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有：泰罗、吉尔布雷斯夫妇以及甘特。

泰罗被称为“科学管理之父”。泰罗的科学管理理论主要包括以下方面：工作定额。要制定出有科学依据的工人合理日工作量，必须进行时间和动作研究。这就是所谓的工作定额原理。标准化。要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理。能力与工作相适应。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。差别计件工资制。工人磨洋工的一个重要原因是报酬制度不合理。泰罗提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。计划职能与执行职能相分离。由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。

②组织管理理论：着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有：亨利·法约尔、马克斯·韦伯和巴纳德等。

a. 法约尔：是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。提出企业的基本活动和管理的五种职能。其中，计划是指预测未来并制定行动方案；组织是指建立企业的物质结构和社会结构；指挥是指使企业人员发挥作用；协调指让企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力统一和谐；控制是指保证企业中进行的一切活动符合制定的计划和所下达的命令。法约尔指出，任何企业都存在着六种基本活动，管理只是其中的一种。这六种基本活动是：技术，商业活动，财务活动，安全活动，会计活动，管理活动。法约尔提出了一般管理的 14 条原则：分工；权力与责任；纪律；统一指挥；统一领导；个人利益服从集体利益；报酬合理；集权与分权；等级链与跳板；秩序；公平；人员稳定；首创精神；集体精神。

b. 韦伯：提出了“理想的行政组织体系”理论。韦伯认为等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。对于权威，他认为有三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威和理性—合法的权威。其中，个人崇拜式权威的基础是“对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义的信仰”；传统式权威的基础是先例和惯例；理性—合法的权威的基础是“法律”或“处于掌权地位的那些人发布命令的权利。”韦伯认为，在三种权威中只有理性—合法的权威才是理想组织形式的基础。韦伯的“理想的行政组织体系”或理想组织形式具有以下一些特点：存在明确的分工；按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系；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；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；行政管理人員是“专职的”管理人員，領取固定的“薪金”，有明文規定的升遷制度；行政管理人員不是其管

辖的企业的所有者，只是其中的工作人员；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；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。组织与外界的关系也是这样。

(2)行为管理理论：形成于20世纪20年代。梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结，阐述了人际关系学说。亚布拉罕·马斯洛、弗雷德里克·赫茨伯格、维克托·H·弗鲁姆和戴维·麦克莱兰分别提出了需求层次理论、双因素理论、期望理论和成就需要理论。

梅奥认为企业的职工是社会人，满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键。企业中实际存在一种“非正式组织”，企业职工在共同工作和共同生产中必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则和惯例，要求个人服从。这就构成了“非正式组织”。企业应采用新型的领导方法来影响人。

马斯洛的需求层次理论。有两个基本的观点：一个人的需要取决于他已经得到什么，尚缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为；人的需要都有轻重层次，某一需要得到满足后，另一需要才出现。将需要分为生理需要、安全需要、感情和归属需要、尊重需要、自我实现需要。但该理论缺乏客观实际性。

赫茨伯格的双因素理论。赫兹伯格提出，影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。保健因素处理不好，会引发对工作不满情绪的产生；处理得好，可以预防或消除这种不满。但这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用，所以保健因素又可称为“维持因素”。激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好，能够使人们产生满意情绪；如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。他认为，激励因素主要包括这些内容：工作表现机会和工作带来的愉快；工作上的成就感；由于良好的工作成绩而得到的激励；对未来发展的期望；职务上的责任感。

维克托·H·弗鲁姆期望理论认为，只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取特定的行动。期望理论的基础是自我利益，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。期望理论的假说是管理者知道什么对员工最有吸引力。期望理论的员工判断依据是员工个人的知觉，而与实际情况关系不大。不管实际情况如何，只要员工以自己的知觉确认自己经过努力工作就能达到所要求的绩效，达到绩效后就能得到具有吸引力的奖赏，他就会努力工作。

戴维·麦克莱兰成就需要理论认为，在人的一生中，有些需要是靠后天获得的。换句话说，人们不是生来就有这些需要的，而是通过生活经验能够学习的。有三种需要的研究最多，它们是：①成就的需要：指渴望完成困难的事情、获得某种高的成功标准、掌握复杂的工作以及超过别人；②依附的需要：指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊；③权力的需要：指渴望影响或控制他人、为他人负责以及拥有高于他人的职权的权威。

(3)数量管理理论：产生于第二次世界大战期间，它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。内容主要包括运筹学、系统分析和决策科学化。

(4)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。组织是一个系统，可以把系统分解为子系统，子系统还可以再分解。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。

(5)权变管理理论：是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论，这一理论的核心是力图研究组织与环境的联系，并确定各种变量的关系类型和结构类型。它强调管理要根据组织所处的环境随机应变，针对不同的环境寻求不同的管理模式。权变管理理论着重考查有关环境的变量与各种管理观念和技术之间的关系，以使采用的管理观念和技术有效地实现目标。环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。

(6)质量管理理论：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：不断完善和再造。

11. 企业管理创新

(1)管理思想创新

新经济时代的企业管理将以知识的无限性和投资收益递增规律为指导思想。知识和掌握知识的员工将比自然资源更为重要，知识将成为创造财富的最重要的资本。人本思想将真正成为企业管理的指导思想。掌握知识的员工将获得剩余价值索取权，并将更多地参与管理。企业在资本运行中将更重视知识产权和无形资产的运用。

(2)管理原则的创新

①对等的知识联网；②集成的过程；③对话式工作；④人类的时间与计时；⑤建立虚拟企业和动态团队。

(3)经营目标创新

①以可持续发展代替利润最大化。企业将以可持续发展作为企业最主要的战略目标。由于战略目标的改变，企业将更多地注重对员工、对社会、对用户及其他相关利益者的责任。

②以公司市场价值代替市场份额。

(4)经营战略创新

经营战略是竞争与合作并存的双赢战略。战略联盟将得到广泛应用。企业将集中力量增强有别于其他企业的核心能力。业务外包也成为许多企业的战略选择。

(5)生产系统创新

ERP(企业资源计划)的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在以下三个方面：①体现对整个供应链资源进行管理的思想。②体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想。③体现事先计划与事中控制的思想。

(6)企业组织创新

企业内部组织结构正趋向扁平化方向发展。建立学习型组织。虚拟公司正代替传统的实体型企业。

12. 社会主义经济管理体制改革

(1)第一阶段(1978年至1986年)

以扩大企业自主权，推行经济责任制和利改税为主要内容。扩大企业自主权，简政放权。两步利改税。

(2)第二阶段(1987年至1991年)

以推行各种经营责任制，实行所有权和经营权分离为主要内容。推行承包经营责任制，租赁经营责任制和股份制。

(3) 第三阶段(1992 年至今)

以理顺产权关系，转换企业经营机制和建立现代企业制度为主要内容。转换企业经营机制，搞活国有大中型企业。建立现代企业制度。现代企业制度的特征是：产权关系明晰；企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏；出资者按其投入企业的资本额享有所有者的权益，同时以投入企业的资本额为限对企业的债务承担责任；企业在国家宏观调控下，按照市场需求自主组织生产经营；企业实行权责分明，管理科学。

13. 中国现代管理思想发展的新趋势

(1) 由国内管理向国际化管理转化

在 WTO 框架下，在全球范围内优化配置资源。管理的国际化必须与管理的本土化相结合。

(2) 由科学管理向信息化管理转变

信息化管理先要对原有的工作流程进行分析、改造，重新组织、调整，使整个工作程序更加合理化，在此基础上再实行信息化管理。

(3) 由首长管理向人性化管理转变

管理者应当为本组织的所有相关利益者服务。管理者应更重视人力资源、人力资本的培养和使用。

(4) 由政府管理向民营化管理转变

国有资产从一切竞争性行业中退出来，政府只保留对少数垄断性行业的控制，并用宏观手段来调控国民经济。发展混合经济，实行投资主体多元化，对国有企业进行公司制改造，从而实现民营化管理。

(5) 由封闭式实体管理向开放式虚拟管理转变

企业或组织的边界更加模糊和扩大。企业是全球采购制造、供应网络中的一个节点。各个节点之间相互依存，并通过因特网等现代通讯技术及现代物流系统相互联结。每个节点都必须具有某种独特的资源和独特的核心能力。

14. 管理原理的主要特征

(1) 客观性。管理原理是对管理的实质与客观规律的表述。

(2) 概括性。管理原理是在总结大量管理活动经验的基础上，舍弃了各组织之间的差别，经过高度综合和概括而得出的具有普遍性、规律性的结论。

(3) 稳定性。管理原理和一切科学原理一样，都是确定的、巩固的，具有公理的性质。这种确定性是相对稳定的。

(4) 系统性。管理原理中的各个原理是根据管理现象本身的有机联系，形成一个相互联系、相互转化的完整的统一体。

15. 研究管理原理的意义

(1) 掌握管理原理有助于提高管理工作的科学性，避免盲目性。

(2) 研究管理原理有助于掌握管理的基本规律。

(3) 掌握管理原理有助于迅速找到解决管理问题的途径和手段。

16. 系统原理

(1) 系统的概念

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。系统本质上是“过程的复合体”。在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作是一个系统。

(2) 系统的特征

①集合性。这是系统最基本的特征。系统是由各个要素结合而成的，这就是系统的集合性。②层次性。系统的结构是有层次的，构成一个系统的子系统和子系统分别处于不同的地位。系统从总体上看，都有宏观和微观之分。③相关性。系统内各要素之间相互依存、相互制约的关系，就是系统的相关性。一方面表现为子系统同系统之间的关系；另一方面表现为系统内部子系统或要素之间的关系。

(3) 系统原理的要点

①整体性原理。指系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果最优。从整体着眼，部分着手，统筹考虑，各方协调，达到整体的最优化。从系统目的的整体性来说，局部与整体存在着复杂的联系和交叉效应。从系统功能的整体性来说，系统的功能不等于要素功能的简单相加，而往往大于各个部分功能的总和，即整体大于各个孤立部分的总和。

②动态性原理。系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态是绝对的。系统不仅作为一个功能实体而存在，而且作为一种运动而存在。系统内部的联系就是一种运动，系统与环境的相互作用也是一种运动。系统的功能是时间的函数，因为不论是系统要素的状态和功能，还是环境的状态或联系的状态都是在变化的，运动是系统的生命。

③开放性原理。系统与外界不断交流物质、能量和信息，才能维持其生命。对外开放是系统的生命。明智的管理者应当从开放性原理出发，充分估计到外部对本系统的种种影响，努力从开放中扩大本系统从外部吸入的物质、能量和信息。

④环境适应性原理。系统对环境的适应并不都是被动的，也有能动的，改善环境便是能动的。环境可以施加作用并影响系统，系统也可施加作用并影响环境。

⑤综合性原理。就是把系统的各部分各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。任何一个系统都是由许多要素为达到特定的目的而组成的综合体。一方面是系统目标的多样性与综合性；另一方面是系统实施方案选择的多样性与综合性。

17. 人本原理

人本原理就是以人为中心的管理思想。这是管理理论发展到 20 世纪末的主要特点。人本原理主要包括下述主要观点：

(1) 职工是企业的主体

人们对提供劳动服务的劳动者在企业生产经营中的作用是逐步认识的，这个认识过程大体上经历了三个阶段：

①要素研究阶段

早期，研究基本上限于把劳动者视为生产过程中的一种不可缺少的要素。泰罗之后几十年中所有对劳动和劳动力的研究大多都把人视作机器附属物。

②行为研究阶段

劳动者的行为决定了企业的生产效率、质量和成本。这一阶段研究劳动者行为的影响因素。管理者要从多方面去激励劳动者的劳动热情，使其符合企业的要求。这一阶段的认识有其科学合理的一面，但其基本出发点仍然是把劳动者作为管理的客体。