

普通高等教育“十一五”国家级规划教材配套辅导
高等院校管理类专业考研指定参考书

管理学

——原理与方法 (第五版)

同步辅导与考研真题汇编

主编 袁秋菊
吴琼



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材配套辅导
高等院校管理类专业考研指定参考书

管理学原理与方法

(第五版)

同步辅导与考研真题汇编

主 编 袁秋菊 吴 琼
副主编 孙 丽 陆 瑶 张 汛



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理与方法(第五版)同步辅导与考研真题汇编/
袁秋菊,吴琼主编. —武汉:武汉大学出版社,2014.3
ISBN 978-7-307-13059-3

I. ①管… II. ①袁… ②吴… III. ①管理学—研究生—入学考试—自学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 062098 号

责任编辑:陈岱 责任校对:方雨薇 版式设计:晨宇

出版发行:武汉大学出版社(430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉武铁印刷厂

开本:787×1092 1/16 印张:17.875

版次:2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

ISBN 978-7-307-13059-3 定价:38.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题。请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

本书是《管理学原理与方法》(第五版)的配套辅导书。全书遵循管理学原理与方法(第五版)的章目编排,按照管理职能划分的总论、决策、组织、领导、控制、创新六个部分,一共分为二十一章,每章由五部分组成:第一部分是“考点归纳”,笔者根据历年来各高校的考研真题,总结出本章的重要考点;第二部分是“名师串讲”,针对本章的重要考点进行要点总结;第三部分是“考研真题汇编”,精选了部分名校近年来针对本章的考研真题;第四部分是“真题参考答案”,对精选的历年考研真题提供了详细的解析;第五部分是“课后思考题解析”,对第五版的所有习题都进行了详细的分析和解答;最后整理了几套各高校最新考研真题与参考答案。具体编写工作分配如下:袁秋菊(汉口学院)负责全书体例设计、统稿以及第二章、第四章、第十七章、第十八章的编写;吴琼(武汉东湖学院)负责第一章、第六章、第十一章、第十二章的编写;孙丽(武汉东湖学院)负责第七章、第八章、第十六章的编写;陆瑶(湖北财税职业学院)负责第十三章、第十四章、第十五章的编写;张汛(汉口学院)负责第十九章、第二十章、第二十一章的编写;范春(湖北财税职业学院)负责第九章、第十章的编写;章樊(武汉东湖学院)负责第三章的编写;旷虎兵(汉口学院)负责第五章的编写。

本书主要特色如下:

1. 依据主流,蓝本权威。本书的知识体系以当前主流、权威版本的管理学教材为依据,并参考了南京大学教授、博士生导师周三多先生的《管理学原理与方法》。

2. 试题罕见,题解精湛。本书在编写过程中参阅了大量的高等院校和科研院所研究生入学考试试卷,摘选了近年来的经典真题,同时也提供了详细的参考答案。

3. 体例科学,重点突出。本书在编写时以考点为指针,深入、细致地研究了近年来各高校考试题型与内容,结合其对每章重点进行归纳,并进行适当拓展与延伸,详略得当、重点突出,以保证知识系统的适切性、完整性和科学性。使考生能够系统准确地掌握重点知识,迅速捕捉考试要点,强化学习效果。

本书适用于各高等院校本专科生学习使用,以及硕士研究生入学考试学习辅导。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,本书也是很好的复习资料。

在编写过程中,我们参考了管理学的相关著作和多所高等院校、科研院所的研究生入学考试试题,引用了国内外许多研究成果,吸收了他们的某些思想,在此谨对这些成果的著作所有者和出题导师表示最诚挚的感谢。

由于编者学识水平所限,书中难免有疏漏和瑕疵,敬请广大专家和读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 管理与管理学	1
考点归纳	1
名师串讲	1
考研真题汇编	5
真题参考答案	6
课后思考题解析	8
第二章 管理思想的发展	11
考点归纳	11
名师串讲	11
考研真题汇编	15
真题参考答案	17
课后思考题解析	22
第三章 管理的基本原理	25
考点归纳	25
名师串讲	25
考研真题汇编	30
真题参考答案	30
课后思考题解析	32
第四章 管理道德与社会责任	34
考点归纳	34
名师串讲	34
考研真题汇编	37
真题参考答案	39
课后思考题解析	41
第五章 管理的基本方法	43
考点归纳	43
名师串讲	43
考研真题汇编	51
真题参考答案	52
课后思考题解析	53
第六章 决策	56
考点归纳	56
名师串讲	56
考研真题汇编	63

真题参考答案	64
课后思考题解析	66
第七章 计划与计划工作	71
考点归纳	71
名师串讲	71
考研真题汇编	75
真题参考答案	75
课后思考题解析	78
第八章 计划的实施	79
考点归纳	79
名师串讲	79
考研真题汇编	87
真题参考答案	87
课后思考题解析	88
第九章 组织设计	92
考点归纳	92
名师串讲	92
考研真题汇编	98
真题参考答案	99
课后思考题解析	101
第十章 人员配备	104
考点归纳	104
名师串讲	104
考研真题汇编	108
真题参考答案	108
课后思考题解析	111
第十一章 组织力量的整合	113
考点归纳	113
名师串讲	113
考研真题汇编	118
真题参考答案	119
课后思考题解析	120
第十二章 组织变革与组织文化	122
考点归纳	122
名师串讲	122
考研真题汇编	127
真题参考答案	128
课后思考题解析	130
第十三章 领导与领导者	136
考点归纳	136

名师串讲	136
考研真题汇编	140
真题参考答案	140
课后思考题解析	144
第十四章 激励	146
考点归纳	146
名师串讲	146
考研真题汇编	150
真题参考答案	152
课后思考题解析	160
第十五章 沟通	162
考点归纳	162
名师串讲	162
考研真题汇编	164
真题参考答案	165
课后思考题解析	169
第十六章 管理信息	170
考点归纳	170
名师串讲	170
考研真题汇编	175
真题参考答案	176
课后思考题解析	176
第十七章 控制与控制过程	179
考点归纳	179
名师串讲	179
考研真题汇编	183
真题参考答案	184
课后思考题解析	186
第十八章 控制方法	189
考点归纳	189
名师串讲	189
考研真题汇编	192
真题参考答案	192
课后思考题解析	193
第十九章 管理的创新职能	195
考点归纳	195
名师串讲	195
考研真题汇编	198
真题参考答案	198
课后思考题解析	202

第二十章 企业技术创新	204
考点归纳	204
名师串讲	204
考研真题汇编	206
真题参考答案	206
课后思考题解析	209
第二十一章 企业组织创新	210
考点归纳	210
名师串讲	210
考研真题汇编	211
真题参考答案	211
课后思考题解析	212
兰州大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	214
厦门大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	219
同济大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	222
东南大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	228
暨南大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	232
东北财经大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	239
西南财经大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	247
华南理工大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	254
成都电子科技大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	263
参考文献	270

第一章 管理与管理学

🔍 考点归纳

1. 管理的必要性及管理的定义。
2. 管理的职能、管理的自然属性及管理的社会属性。
3. 管理者的角色(人际角色、信息角色及决策角色)、管理的技能(技术技能、人际技能及概念技能)。
4. 21 世纪管理者面临的挑战。
5. 管理学的研究对象及管理学的研究方法。

🔍 名师串讲

一、管理的必要性

(一)资源短缺将是一种长期的经济现象,特别是资金、能源、原材料往往成为企业和社会经济发展的桎梏。如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大可能地形成有效的社会生产力,是管理应当解决的问题。

(二)对于发展中国家而言,科学技术落后是阻碍生产发展的重要因素之一。宏观管理失控、微观管理缺乏约束机制。只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化成生产力。

(三)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。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来,协调他们相互间的关系,协调他们与政府的关系,协调他们与各种资源的关系,从而调动各种积极因素,都要靠有效的管理。

(四)实现社会发展和企业或任何社会组织发展的预期目标,都需要全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标,把无数分力组成一个方向一致的合力,需要靠管理。

(五)以计算机技术为基础,信息网络、互联网等在各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。管理通过迅猛发展的信息技术和知识经济,正在改变着人类经济活动、社会活动及日常生活的方式、方法和内涵。

二、管理的定义

以下是具有代表性的几种观点:

(一)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。(法约尔)

(二)管理就是通过其他人来完成工作。(福莱特)

(三)管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。(彼得·德鲁克)

(四)管理就是决策。(赫伯特·西蒙)

(五)管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。(哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克)

(六)管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。

(加雷思琼斯)

(七)管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。(斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特)

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。(周三多)(其内涵:管理是人类有意识有目的的活动;管理应该是有效的;管理的本质是协调;协调是运用各种管理职能的过程。)

三、管理的职能

(一)计划。计划就是指制定目标并确定为达到这些目标所必须的行动。

(二)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,用制度规定每个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。

(三)领导。领导者指导人们的行为,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共同努力。

(四)控制。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。

(五)创新。因循守旧、墨守成规,无法应付新形势的挑战,无法完成肩负的任务。

四、管理的自然属性

管理的出现是由人类活动的特点决定的,管理是社会劳动过程中的一种特殊职能,管理是生产力。管理并不以人的意志为转移,也不因为社会制度意识形态的不同而有所改变,完全是一种客观存在。

五、管理的社会属性

管理是为统治阶级、为生产资料的所有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映。企业管理的社会属性已经多元化了。我国企业及其他社会组织的管理是为建设中国特色社会主义服务的,管理的预期目的是为了使人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加和谐。

管理的性质是两重的,这是马克思主义管理理论的主要内容,是研究资本主义管理科学,建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用;马克思关于管理两重性的理论是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。

六、管理者的角色

(一)人际角色

管理者的角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利

益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1. 代表人角色

作为所在单位的头,管理者必须行使具有礼仪性质的职责。如管理者有时参加社会活动或宴请重要客户等,管理者行使着代表人的角色。

2. 领导者角色

由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

3. 联络者角色

管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

(二) 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员拥有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。

1. 监督者角色

管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。

2. 传播者角色

管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。

3. 发言人角色

管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。

(三) 决策角色

管理者处理信息并得出结论。管理者负责作出组织的决策,他们让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。

1. 企业家角色

管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会,并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

2. 干扰对付者角色

是指管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

3. 资源分配者角色

管理者决定组织资源用于哪些项目。

4. 谈判者角色

管理者把大量时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

七、管理者的技能

(一)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。

(二)人际技能

成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。

(三)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。

这些技能对于不同管理层次的管理者的相对重要性是不同的。技术技能、人事技能的重要性依据管理者所处的组织层次从低到高逐渐下降,而思想技能和设计技能则相反。对基层管理者来说,具备技术技能是最为重要的,具备人事技能在同下层的频繁交往中也非常有帮助。当管理者在组织中的组织层次从基层往中层、高层发展时,随着他同下级直接接触的次数和频率的减少,人事技能的重要性也逐渐降低。也就是说,对于中层管理者来说,对技术技能的要求下降,而对思想技能的要求上升,同时具备人事技能仍然很重要。但对于高层管理者而言,思想技能和设计技能特别重要,而对技术技能、人事技能的要求相对来说则很低。当然,这种管理技能和组织层次的联系并不是绝对的,组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。

八、21 世纪管理者面临的挑战

(一)信息网络化。

信息网络化的标志是人们通过互联网可以在全球范围内与对方进行实时的信息交流。信息网络化正在改变着人们的生活方式和工作方式,改变着企业的经营方式和组织形式。信息网络化正在改变着世界的面貌,正在引发一场管理革命。网络对管理者的挑战不仅仅是如何提高在管理中应用网络进行电子商务的能力,更重要的是在新的时空条件和信息高度透明的情境下,如何确立新的管理理念。

(二)经济全球化。

经济全球化是信息网络化的必然结果。现在世界各国经济上互相依存、互为补充、争取共赢的局面已经形成。企业可在全球范围内优化配置资源,组织全球供应链。经济全球化正在使世界变平,但由于各国发展程度、历史传统、宗教信仰、社会制度、民族文化、资源禀赋、地缘政治等存在着巨大的客观差异,必然形成多元文化、多元宗教、多元种族、多元价值观并存的现实世界,这就要求管理者必须具有宽大、包容、博爱的胸怀来进行相互交流和管理。

(三)知识资源化。

知识资源化与信息网络化和经济全球化密切相关,一方面信息网络化和经济全球化必须建立在以信息技术为代表的现代科学技术高度发展的基础之上;另一方面现代科学技术知识又借信息网络化和经济全球化在全球范围内迅速便捷地流动和传播,从而使知识成为现代社会经济发展中最重要的资源。企业及其他社会组织必须不断地创新,才能满足消费者的需要,从而使市场竞争空前激烈,而构成组织核心竞争力的最重要的要素就是创新知识。知识资源化给管理者提出了全新的挑战。

(四) 管理人本化。

人是知识特别是未编码的创新知识的载体,在知识资源化的今天,处理好人与人的关系当然就成为管理者的头等大事。管理者肯定应追求实现组织目标,但又必须真心实意地树立“人人生来平等”的观念,尊重每一个人,维护每一个人的合法权益,在自由平等的条件下,为每一个人创造全面发展的机会。

九、管理学的研究对象及研究方法

(一) 管理学的研究对象

管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是:研究在现有的条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。近十几年管理科学发展很快,它已经不单单是用运筹学来分析一些具体问题,而是用自然科学与社会科学两大领域的综合性交叉科学来分析,如运作管理,人力资源管理,风险管理与不确定性决策,复杂系统的演化、涌现、自适应、自组织、自相似的机理等,已经不是一个运筹学所能涵盖的。

(二) 管理学的研究方法

1. 归纳法

通用对客观存在的一系列典型事物(或经验)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,进而分析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。

2. 试验法

人为地为某一试验创造一定条件,观察其实际试验结果,再与未给予这些条件的对比试验的实际结果进行比较分析,寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。

3. 演绎法

从某种概念出发,或从某种统计规律出发,也可以在实证研究的基础上,用归纳法找到一般的规律性,并加以简化,形成某种出发点,建立起能反映某种逻辑关系的经济模型(或模式),这种模型与被观察的事物并不完全一致,它反映的是简化了的事实,完全合乎逻辑的推理。

📌 考研真题汇编

1. (同济大学,2011年)选择题:19世纪末20世纪初,()的出现,是管理学形成的标志。

- A. 一般管理理论 B. 科学管理理论 C. 组织管理理论 D. 人际关系学说

2. (暨南大学,2013年)选择题:根据明茨伯格的“十角色理论”,管理者在人际关系方面主要扮演()角色。

- A. 监听者 B. 联络者 C. 传播者 D. 发言人

3. (北京科技大学,2012年)选择题:当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间的冲突时,就是在执行()。

- A. 计划职能 B. 组织职能 C. 领导职能 D. 控制职能

4. (同济大学,2011年)选择题:一个管理者所处的层次越高,面临的问题越复杂,越无先例可循,就越需要具备()。

- A. 领导技能 B. 组织技能 C. 概念技能 D. 人事技能

5. (北京科技大学,2012年)判断题:高层管理者在领导职能上的时间分配比例要比基

层管理者大。()

6. (同济大学,2011年)判断题:技术职能对管理人员非常重要,因为它能使管理人员通过分析,确定问题所在,得出解决问题的方法。()

7. (北京科技大学,2012年)判断题:人际关系技能是管理者必须具备的技能中最重要的一种技能。()

8. (北京科技大学,2012年)判断题:明茨伯格提出的管理者角色模型中,创业者、领导者均属于决策制定方面的角色。()

9. (同济大学,2013年)名词解释:管理。

10. (北京科技大学,2012年)简答题:为什么说管理既是一门科学,又是一门艺术?

11. (同济大学,2013年)简答题:管理学的对象是什么?

12. (山东科技大学,2011年)简答题:根据亨利·明茨伯格的研究,一个有效的管理者需要扮演哪些角色?

13. (西安交通大学,2012年)简答题:简述管理职能中组织工作的目的。

14. (南京大学,2010年)简答题:企业中不同组织层次的管理者应该具备不同的管理技能,为什么?

◆真题参考答案

1. 答:选B,科学管理理论的出现是管理学形成的标志。

2. 答:选B,管理者在人际关系主要扮演代表人、领导者及联络者的角色。

3. 答:选C,区别四种职能:计划是对未来行动的预先安排;组织就是要对各项工作或活动进行分类,包括组织与职务设计、人员配备、组织力量整合、组织变革、组织文化建设等;领导侧重于对人的行为施加影响,使其完成组织任务,涉及领导权力、领导风格、激励与强化、沟通与处理冲突等。控制是根据计划,对实现目标的进展情况进行衡量。

4. 答:选C。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。

5. 答:错,高层在计划、组织、控制职能上比基层多,而基层在领导上比高层多。

6. 答:错,对基础管理人员重要,用来直线处理工作。中高层需要的是人际技能和概念技能。

7. 答:错,没有最重要,对于不同层次的管理者所需要的技能侧重是不同的。

8. 答:错,领导者属于人际方面的角色。明确管理者的角色,人际方面:挂名领导、联络者、领导者;信息联系:信息监听者、传播者、发言人;决策方面:企业家、故障处理者、资源分配者、谈判者。

9. 答:管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。(斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特)

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。(周三多)(其内涵:管理是人类有意识有目的的活动;管理应该是有效的;管理的本质是协调;协调是运用各种管理职能的过程。)

10. 答:管理是一门科学,是因为管理有科学的特点。管理学具有客观性,管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,违反这些规律必然会遭到惩罚。管理学还有实践性,它是一门在实践中产生并发展的一门学科,所包含的知识是人们在多年实践中的经验的总结,它的目的是有效地去指导实践。管理学是一门不精确的科学,它在不断地发展完善的过程中不可能尽善

尽美,所以管理学具有发展性,在不断的实践过程中不断完善。管理学是一门艺术,管理作为一项实践活动需要根据一系列实际情况行事的经验、诀窍和准则,而这些只能在实践中不断获得。管理学是科学与实践的统一,从事有效的管理既要坚持管理的科学性,又要注意管理的艺术性。

11. 答:管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的,它的目的是:研究在现有的条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。管理学是一门综合性的交叉学科。管理学偏重于用一些工具和方法来解决管理上的问题,如用运筹学、统计学等来定量定性分析。管理的定义为管理者和他人及透过他人有效率且有效能地完成活动的程序。以前管理科学主要用运筹学来解决管理中碰到的问题。近十几年管理科学发展很快,它已经不单单是用运筹学来分析一些具体问题,而是用自然科学与社会科学两大领域的综合性交叉科学来分析如运作管理,人力资源管理,风险管理与不确定性决策,复杂系统的演化、涌现、自适应、自组织、自相似的机理等,已经不是一个运筹学所能涵盖的。

12. 答:(1)人际角色直接产生自我管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。①代表人角色。作为所在单位的头,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等,在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。②领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。③联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。(2)在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。①监督者角色。管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来收集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。②传播者角色。管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。③发言人角色。管理者必须把信息传递给单位或组织以外的人。(3)在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。①企业家角色。管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会,并对所发现的机会进行投资以利用这种机会。②干扰对付者角色。是指管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。③资源分配者角色。管理者决定组织资源用于哪些项目。④谈判者角色。管理者把大量时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

13. 答:组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下,将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合,并根据管理宽度原理,划分出不同的管理层次

和部门,将监督各活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员,以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。组织工作的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互作用、发挥各自才能的良好环境,从而消除由于工作或职责方面所引起的各冲突,使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现做出应有的贡献。

14. 答:管理者需要具备的管理技能主要有:

(1)技术技能,是指对某一特殊活动,特别是包含方法、过程、程序或技术的活动的理解和熟练。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及到“物”(过程或有形的物体)的工作。(2)人事技能,是指一个人能够以小组成员的身份有效地工作的行政能力,并能够在他所领导的小组中建立起合作,也即协作精神和团队精神,创造一种良好的氛围,以使员工能够自由地无所顾忌地表达个人观点的能力。管理者的人事技能是指管理者为完成组织目标应具备的领导、激励和沟通能力。(3)思想技能,包含:“把企业看成一个整体的能力,包括识别一个组织中的彼此互相依赖的各种职能,一部分的改变如何能影响所有其他各部分,并进而影响个别企业与工业、社团之间,以及与国家的政治、社会和经济力量这一总体之间的关系。”即能够总揽全局,判断出重要因素并了解这些因素之间关系的能力。(4)设计技能,是指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力,特别是高层管理者不仅要发现问题,还必须像一名优秀的设计师那样具备找出某一问题切实可行的解决办法的能力。如果管理者只能看到问题的存在,并只是“看到问题的人”,他们就是不合格的管理者。管理者还必须具备这样一种能力,即能够根据所面临的现状找出行得通的解决方法的能力。

这些技能对于不同管理层次的管理者的相对重要性是不同的。技术技能、人事技能的重要性依据管理者所处的组织层次从低到高逐渐下降,而思想技能和设计技能则相反。对基层管理者来说,具备技术技能是最为重要的,具备人事技能在同下层的频繁交往中也非常有帮助。当管理者在组织中的组织层次从基层往中层、高层发展时,随着他同下级直接接触的次数和频率的减少,人事技能的重要性也逐渐降低。也就是说,对于中层管理者来说,对技术技能的要求下降,而对思想技能的要求上升,同时具备人事技能仍然很重要。但对于高层管理者而言,思想技能和设计技能特别重要,而对技术技能、人事技能的要求相对来说则很低。当然,这种管理技能和组织层次的联系并不是绝对的,组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。

◆课后思考题解析

1. 人类活动的特点是什么?为什么管理实践与人类历史同样悠久?

答:(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);②依存性(人类为了生存和发展,必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务);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)人类活动的目的性、依存性及知识性为人类的管理实践提供了客观条件,所以管理实践与人类历史同样悠久。

2. 何谓管理?管理的基本特征是什么?

答:(1)管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。管理的内涵:管理是人类有意识有目的的活动;管理应该是有效的;管理的本质是协调;协调是运用各种管理职能的过程。

(2)管理的基本特征:①管理的二重性:生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产,因此对生产过程的管理存在两重性:与生产力相联系的自然属性,与生产关系相联系的社会属性。②管理的科学性与艺术性:管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系,反映了管理活动的科学性。艺术性就是强调管理的实践性,没有实践,也就无所谓艺术。③管理的普遍性与目的性:管理普遍存在于各种活动之中,这就决定了管理的普遍性。管理是人类一项有意识、有目的的协作活动,是为实现组织既定的目标而进行的,这就是管理的目的性。

3. 管理活动具有哪些基本职能? 它们之间的关系是什么?

答:(1)管理的基本职能:①计划。计划就是指“制定目标并确定为达到这些目标所必须的行动。”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,用制度规定每个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。③领导。领导者指导人们的行为,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共同努力。④控制。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。⑤创新。因循守旧、墨守成规,无法应付新形势的挑战,无法完成肩负的任务。

(2)管理活动基本职能之间的关系:每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。

4. 分析管理二重性的基本内容。

答:(1)管理的自然属性。管理的出现是由人类活动的特点决定的,管理是社会劳动过程中的一种特殊职能,管理是生产力。管理并不以人的意志为转移,也不因为社会制度意识形态的不同而有所改变,完全是一种客观存在。

(2)管理的社会属性。管理是为统治阶级、为生产资料的所有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映。企业管理的社会属性已经多元化了。我国企业及其他社会组织的管理是为建设中国特色社会主义服务的,管理的预期目的是为了使人与人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加和谐。

5. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色? 需要具备哪些技能?

答:(1)一个有效的管理者需要扮演人际角色、信息角色和决策角色。①管理者的角色人际角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。人际角色又包括代表人角色、领导者角色和联络者角色。②在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人员具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者必须扮演的信息角色,具体又包括监督者、传播者、发言人三种角色。③在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。管理者负责作出组织的决策,他们让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。如果信息不用于组织的决策,这种信息就失去其应有的价值。决策角色具体又包括企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者四种角色。

(2)管理者需要具备的技能

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。