

21

世纪经管类应用型人才系列规划教材

○ 吴亚平 主编

○ 黄镇宇 主审

管理学原理实训指导



guanlixue Yuanli
Shixun Zhidao

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材

第 2 版
ISBN 7-309-05412-2

管理学原理实训指导

Management Principles
Practical Guide

机械工业出版社

21

世纪经管类应用型人才系列规划教材

管理学原理实训指导

◎ 主 编 吴亚平
◎ 副主编 成长群
◎ 主 审 黄镇宇



华中科技大学出版社

中国·武汉

在版编目(CIP)数据

管理学原理实训指导/吴亚平 主编. —武汉:华中科技大学出版社,
2009年1月

ISBN 978-7-5609-5102-7

I. 管… II. 吴… III. 管理学-高等学校-习题 IV. C93-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 004436 号

管理学原理实训指导

吴亚平 主编

责任编辑:曾 光 王小娟

封面设计:刘 卉

责任校对:刘 竣

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:武汉星明图文制作有限责任公司

印 刷:仙桃市新华印务有限责任公司

开本:787mm×960mm 1/16

印张:5.75

字数:98 000

版次:2009年1月第1版

印次:2009年1月第1次印刷

定价:13.00元

ISBN 978-7-5609-5102-7/C·110

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

目 录

第一章	管理与管理学	(1)
第二章	管理理论的形成与发展	(6)
第三章	管理的基本原理和方法	(10)
第四章	管理与环境	(15)
第五章	管理的前提	(19)
第六章	管理的本质——管理决策	(26)
第七章	计划与计划工作	(32)
第八章	现代计划方法	(36)
第九章	组织与组织设计	(42)
第十章	人员配备	(50)
第十一章	组织力量的整合	(54)
第十二章	领导与领导者	(60)
第十三章	激励	(67)
第十四章	沟通	(73)
第十五章	控制与控制过程	(78)
第十六章	控制方法与技术	(82)



第一章 管理与管理学

一、单项选择题

1. 管理者是()。
A. 不需要补偿的雇员
B. 为实现组织目标协调工作活动的人
C. 组织的首脑
D. 一线工人
2. 管理的普遍性意味着()。
A. 所有的管理者采用同样的模式
B. 有最好的管理模式
C. 一切组织都需要管理
D. 管理不重要
3. 人际技能、概念技能和技术技能是合格的管理者必须具备的三项基本技能,但在三者组合比例上,不同层次的管理者就各不相同。试根据下表中的数据,标明第一栏中相应的管理层次是()。

管理层次 \ 要求/(%)	技能类别		
	人际技能	概念技能	技术技能
(1)	42	31	27
(2)	35	47	18
(3)	35	18	47

- A. (1)低层, (2)中层, (3)高层
B. (1)高层, (2)中层, (3)低层
C. (1)中层, (2)高层, (3)低层
D. (1)低层, (2)高层, (3)中层
4. 主管人员应具有的系统全面管理技能属于()。
A. 技术技能
B. 概念技能
C. 人际技能
D. 学习技能

二、多项选择题

1. 管理的基本职能包括()。
A. 计划职能
B. 组织职能
C. 领导职能
D. 控制职能
2. 未来管理的组织发展趋势是()。
A. 面临的变化小, 组织结构长期稳定
B. 部门划分将会更细
C. 各部门的专业化程度将较高



- D. 组织的层次将有所减少
- E. 各类成员的比例将会发生较大变化
3. 张晓力是某大型企业集团的首席助理，年富力强，在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理，从而由一个“参谋”人员变成了独立部门的负责人。下面是张晓力最近参与的几项活动，你认为这其中的哪些与他的领导职能有关？（ ）
- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识
- B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
- C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，鼓励他们克服难关
4. “管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结，扬弃和发展”。是指管理学具有（ ）的特点。
- A. 一般性 B. 多样性 C. 历史性 D. 实践性
5. 下面所扮演的角色与管理者的人际关系角色有关的是（ ）。
- A. 管理者宴请重要客户
- B. 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
- C. 管理者把大量时间花费在谈判活动上
- D. 管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上
6. 下面所扮演的角色与管理者的决策角色有关的是（ ）。
- A. 管理者宴请重要客户
- B. 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
- C. 管理者把大量时间花费在谈判活动上
- D. 管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上
7. 管理的两重性指（ ）。
- A. 自然属性 B. 社会属性 C. 科学性 D. 艺术性
8. 管理的艺术性告诉我们（ ）。
- A. 管理是一门不精确的科学 B. 管理的学科基础比较粗糙
- C. 管理是强调实践的 D. 管理的方法比较灵活
9. 现代管理艺术的主要表现为（ ）。
- A. 统筹艺术 B. 决断艺术 C. 用人艺术 D. 应变艺术
10. 管理的社会属性告诉我们（ ）。
- A. 管理要处理人与人之间的关系
- B. 管理具有鲜明的阶级性



- C. 体现了管理要维护所在社会的生产关系
- D. 体现了管理要合理组织生产力

三、判断题

1. 在许多组织当中,工作和组织性质的变化已经使得管理者和非管理者之间的界限模糊不清。()
2. 一名管理者正在招聘新员工,就是人际关系角色的例子。()
3. 狭义上讲,管理学研究的对象包括管理原理,管理职能,管理方法技术和手段,管理者和管理历史等方面的问题。()
4. 广义上讲,管理学研究的对象包括生产力、生产关系和上层建筑三方面。()

四、案例分析

【1】经理和主管的对话

下面的这段对话发生在一个星期四的上午,是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁:谢谢你提供这些数字,张力,这正是我们需要的。但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢?

张力:六个月以前我这儿走掉两个人,你不让我找人顶替他们,说我们已经超编了。我们就按你说的办,而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好,但用处不大,所以我不得不再做一遍。为了这些数字,我已经竭尽全力了!这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对数字,今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多;总部想要的东西,我们不得不放下每一件事情,全力以赴。去问这儿的任何一个人,我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着,你找不出一个比我还努力工作的人了。

林洁:我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力!但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了,你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

张力:这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们,不对吗?

林洁:话不能这么说!他们要求星期二把这些数字送到悉尼!你曾经说过在



星期一上午准备好,接着我又听说星期三能准备好,而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来?

张力:(重复各种解释,诸如他不能再更加努力了,以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里,等等)

林洁:张力,我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了!

张力(火气十足地):那你为什么还这样批评我?我真不知道你想要我做什么!我是这儿最努力的人,我还能多做什么?!

思考题

从以上案例情况看,很明显制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢?应该怎样做才能防止该类冲突再发生?

【2】百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”,走进医院的行政大楼,其大堂的指示牌上却令人诧异地标着:五楼——MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA,另外,还有一名学习会计的研究生,而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁医院下定决心引进职业经理人并实施规模扩张,希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003 年,我国将正式开放医疗服务业。2002 年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销就可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁医院显然是同行中的先知先觉者。2002 年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时,他们开出“药方”:引入 MBA,对医院进行大手笔制度改革,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计和医院的经营开发等。

目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,



一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁医院要在改革中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度。树立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁医院所引进的 MBA 背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作呢？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后，都悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

国内几乎所有的医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡，是未来医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值，并使激励制度透明化、标准化，已成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始，指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，它将推动中国医院的管理发展。

思考题

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
2. 同仁医院为什么要引进如此多 MBA？你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作？



第二章 管理理论的形成与发展

一、单项选择题

1. 科学管理理论的创始人是()。
A. 泰罗 B. 巴贝奇 C. 甘特 D. 福特
2. 梅奥通过霍桑试验得出,人是()。
A. 经纪人 B. 社会人 C. 理性人 D. 复杂人
3. 双因素理论中的保健因素是指()。
A. 能影响和促进职工工作满意度的因素
B. 能保护职工心理健康的因素
C. 能影响和预防职工不满意感发生的因素
D. 能预防职工心理疾病的因素
4. 根据马斯洛的需要层次理论,下列哪一类人的主导需要可能是安全需要?()
A. 总经理 B. 失业人员
C. 刚刚参加工作的大学生 D. 工厂的一线操作工人
5. “霍桑试验”中的“霍桑”是()
A. 人名 B. 地名 C. 厂名 D. 不对
6. “企业再造”也译为“公司再造”、“再造工程”。它是1993年开始在()出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。
A. 美国 B. 日本 C. 英国 D. 德国

二、多项选择题

1. 根据赫茨伯格的双因素理论,以下属于激励因素的有()。
A. 与同事的关系 B. 提升 C. 个人发展的可能性
D. 工资 E. 受到重视
2. 人群关系学派的主要观点有()。
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. 企业应采用新型的管理方法
3. 企业战略包括()三个层次。
A. 营销战略 B. 企业总体战略 C. 业务单元战略 D. 职能战略
4. 法约尔认为,要经营好一个企业,不仅要改善生产现场的管理,改善有关企业经营,而且应当注意()方面的职能。
A. 技术 B. 经营 C. 财务 D. 安全
E. 会计 F. 管理
5. 根据赫茨伯格的双因素理论,激励因素是以()为中心的,而保健因素则与()有关。
A. 利益 B. 工作 C. 职能
D. 工作的外部环境
6. 马斯洛的高层需要即赫茨伯格的()因素,而为了维持生活所必须满足的低层需要则相当于()因素。
A. 外部 B. 内部 C. 激励 D. 保健
7. 企业形象设计包含()三个部分。
A. 理念识别(MI) B. 行为识别(BI)
C. 形象识别(CIS) D. 感官识别(VI)

三、判断题

- 仅仅在 30 年以前,人们开始关注多元化问题,认为管理实践反映的是管理本身外部环境的时代和社会条件。()
- 埃及人为发展正规理论指导管理者经营大型组织迈出了重要的第一步。()
- 泰勒被认为是“科学管理之父”。()
- 泰勒的管理原则包括劳动分工、权威性、纪律性、命令一致性和平等性。()
- 管理的数量方法由解决第二次世界大战时军事问题的数学和统计方法演变而来。()
- 霍桑试验研究得出的结论让人们在组织管理和目标实现的过程中开始强调人的行为。()
- 20 世纪 50 年代以来,现代管理理论派别林立,但归纳起来主要有两大学派,即管理科学派和行为科学派。()



8. 企业家通常满足于组织保持较小的规模。()
9. 知识管理指的是由大公司的技术服务部门履行的工作。()
10. 管理者的部分责任是在组织上下建立学习能力。()

四、案例分析

三洋的柔性管理^[1]

大连三洋制冷有限公司(简称大连三洋)成立于1992年9月,于1993年正式投产,现有职工400余人,是由日本三洋电机株式会社、中国大连冷冻机股份有限公司和日本日商岩井株式会社三家合资兴办的企业。

大连三洋是在激烈的市场竞争中成立的。当时他们对外,面对来自国内外同行业企业形成的市场压力;对内,则面临着如何把引进的高新技术转化成高质量的产品,如何使有着文化程度、价值观念、思维方式、行为方式等多方面巨大差异的员工,形成统一的经营理念和行为准则,适应公司发展的需要的问题。因此,大连三洋成立伊始,即把严格管理作为企业管理的主导思想,强化遵纪守法意识。

然而,随着公司的发展和员工素质的不断提高,原有的制度、管理思想和方法,有的已不能适应企业的管理需求,有的满足不了员工实现其精神价值的需要。更为重要的是,随着国内外市场竞争的激烈,大连三洋如何增强自身应变能力,为用户提供不同需求的制冷机产品,就成为公司发展过程中必须要解决的问题。因此,公司针对逐渐培养起来的员工自我管理的意识,使其逐步升华成为立足岗位的自我改善行为,即自我改善的柔性管理,从而增强了公司在激烈市场竞争中的应变能力。

大连三洋的经营领导者在实践柔性管理中深深地领悟到,公司不能把员工当成“经济人”,他们是“社会人”和“自我实现的人”。基于此,大连三洋形成了自己特有的经营理念和企业价值观,并逐步形成了职工自我改善的柔性管理。

通过这种管理和其他改革办法,大连三洋不但当年投产当年盈利,而且5年利税超亿元,合资各方连续3年分红,很快收回投资,并净赚了两个大连三洋。以下是大连三洋自我改善的柔性管理运作的部分内容。

员工是改善活动的主体,公司从员工入厂开始,即坚持进行以“爱我公司”

[1] 张承耀. 中国企业经营与管理案例 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2000: 272-278.



为核心的教育,以“创造无止境改善”为基础的自我完善教育,以“现场就是市场”为意识的危机教育。他们在吸纳和研究员工危机意识与改善欲求的基础上,总结出了自我改善的10条观念。

- (1) 抛弃僵化固定的观念。
- (2) 过多地强调理由,是不求进取的表现。
- (3) 立即改正错误,是提高自身素质的必由之路。
- (4) 真正的原因,在“为什么”的反复追问中产生。
- (5) 从不可能中寻找解决问题的方法。
- (6) 只要你开动脑筋,就能打开创意的大门。
- (7) 改善的成功,来源于集体的智慧和努力。
- (8) 更要重视不花大钱的改善。
- (9) 完美的追求,从点的改善开始。
- (10) 改善是无止境的。

这10条基本观念,如今在大连三洋已成为职工立足岗位、自我改善的指导思想和自觉的行为。

大连三洋的职工自我改善是在严格管理的基础上日渐形成的。从公司创建起,他们就制定了严格规范的管理制度,要求员工要适应制度,遵守制度,而当员工把严格遵守制度当成他们自我安全和成长需要的自觉行动时,就进一步使制度有利于发挥员工的潜能,使制度能促进员工的发展具有相对的灵活性。

例如,他们现在的“员工五准则”中第一条“严守时间”规定的后面附有这样的解释:“当您由于身体不适、交通堵塞、家庭有困难不能按时到公司时,请拨打7317375通知公司。”在这里没有单纯“不准迟到”、“不准早退”的硬性规定,充分体现了公司规章制度“人性化”的一面。公司创立日举行庆祝,所有员工的家属都被邀请过来。逢年过节,公司常驻外地的营销人员,总会收到总经理亲笔写的慰问信。在他们那里,“努力工作型”的员工受到尊重。职工合理化提案被采纳的有奖,未被采纳的也会受到鼓励。企业与员工共存,为员工提供舒适的工作环境,不断提升着员工的生活质量,员工以极大的热情关注着公司的发展,通过立足岗位的自我改善成了公司发展的强大动力。

思考题

1. 试分析三洋柔性管理模式的内涵。
2. 在三洋的柔性管理中体现了怎样的管理思想转变?



第三章 管理的基本原理和方法

一、单项选择题

1. 系统最基本的特征是()。
A. 集合性 B. 层次性 C. 相关性
2. ()指单位时间所取得的效果的数量。
A. 效益 B. 效果 C. 效率 D. 效用
3. ()是有效产出与投入之间的一种比例关系。
A. 效益 B. 效果 C. 效率 D. 效用
4. 大多数研究表明,企业的伦理经营和长期效益之间有()。
A. 正相关 B. 负相关 C. 不相关
5. 职责、权限、利益和能力之间的关系遵循等边三角形定理,()是三角形的三个边,它们是相等的。
A. 权限、利益、能力 B. 职责、权限、利益
C. 职责、权限、能力 D. 职责、利益、能力
6. “三个和尚没水喝”说明的是,人浮于事可能反而不如人办事。但是反过来,如果三个和尚都很负责,结果也许会造成人满为患。这两种不同的说法表明()。
A. 管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应
B. 即使管理无方,人多还是比人少好办事
C. 在不同的心态作用下会产生不同的群体合作结果
D. 纵使管理有方,也不一定是人多好办事
7. 行政方法的运用,一般是()。
A. 自上而下 B. 自下而上 C. 横向 D. 纵横结合
8. 某公司在年终时向职员发放了优厚的奖金,这是运用了管理的()。
A. 法律方法 B. 经济方法 C. 技术方法
D. 行政方法 E. 教育方法
9. 下列方法中,客观性与精确性最强的是管理的()。
A. 法律方法 B. 经济方法 C. 技术方法
D. 行政方法 E. 教育方法
10. 下列方法中,管理的()是实施其他各类管理方法的必要手段。
A. 法律方法 B. 经济方法 C. 技术方法



- D. 行政方法 E. 教育方法
11. 下列方法中具有垂直性和强制性的是管理的()。
- A. 法律方法 B. 经济方法 C. 技术方法
- D. 行政方法 E. 教育方法

二、多项选择题

- 系统有哪些特征?()

A. 客观性 B. 集合性 C. 层次性

D. 相关性 E. 稳定性
- 责任原理要求()。

A. 权利尽可能集中,管理者必须加强对企业的控制

B. 明确每个人的职责

C. 职位设计和权限委授要合理

D. 管理者要尽可能授予下属权利,以激发积极性

E. 奖惩要分明、公正而及时
- 伦理具有哪些特性?()

A. 非强制性 B. 非官方性 C. 普适性 D. 扬善性
- 下面哪些不是人本管理的观点?()

A. 职工是企业的主体

B. 人是“经济人”,所以只要给予足够的物质激励,就能让他为企业卖力

C. 职工参与是有效管理的关键

D. 服务于人是管理的根本目的

E. 组织中不存在非正式组织,对此管理者要予以压制
- 职责界限要清楚,一般来说,在生产第一线的应负哪些责任?()

A. 直接责任 B. 间接责任 C. 实时责任 D. 事后责任
- 系统原理的要点包括()。

A. 整体性原理 B. 动态性原理 C. 开发性原理

D. 环境适应性原理 E. 综合性原理
- 管理的技术方法具有哪些特点?()

A. 客观性 B. 强制性 C. 规律性

D. 精确性 E. 动态性
- 下列关于法律方法,说法不正确的是()。



- A. 仲裁是一种司法活动,其判定可以强制执行
 - B. 法律方法只有积极作用,不存在消极影响
 - C. 就企业管理而言,只要掌握与企业生产经营活动直接相关的法律就可以了
 - D. 法律具有严肃性
9. 下列说法中不正确的是()。
- A. 行政方法的管理效果与领导者水平无关
 - B. 经济方法的运用由于借助了职位的权力,因此对下属来说有较强的约束力
 - C. 法律方法要求有一个灵敏、有效的信息管理系统
 - D. 行政方法的运用有助于组织内部统一目标
10. 关于奖金的说法正确的是()。
- A. 奖金的名目应尽量多,以最大限度地提高职工积极性
 - B. 奖金的数额不宜过小,以提高奖励的效价
 - C. 奖金取得的条件不宜过严或过宽,以保证必要的期望值
 - D. 奖金发放还要密切联系企业或部门的经济效益
11. 下列说法中不正确的是()。
- A. 每个企业都应该选择一种最适合自己的管理方法
 - B. 多劳多得,经济方法是不承认平等性的
 - C. 罚款是一种很好的经济约束,企业应该多使用这种方法
 - D. 行政方法的运用有助于企业内部统一目标

三、判断题

- 1. 管理原理是对管理的实质及客观规律的表述。()
- 2. 管理原理是根据对客观事物的基本原理的认识引申而来的,是人们规定的行动准则。()
- 3. 掌握管理原理有助于提高管理工作的科学性,避免盲目性。()
- 4. 研究管理原理有助于掌握管理的基本规律。()
- 5. 任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统,任何管理都是对系统的管理,没有系统,也就没有管理。()
- 6. 系统是独立存在的,不与周围事物发生各种联系。()
- 7. 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心,是人本原理主要的观点之一。()