

普通高等教育经济管理类
本科核心课程教材

管理学辅导用书

刘宁杰 莫柏预 / 主编



中国财政经济出版社

普通高等教育经济管理类本科核心课程教材

管理学辅导用书

刘宁杰 莫柏预 主编

中国财政经济出版社

C93
L33

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学辅导用书/刘宁杰, 莫柏预主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2005. 8

普通高等教育经济管理类本科核心课程教材

ISBN 7-5005-8515-2

I. 管… II. ①刘…②莫… 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 (2005) 第 090782 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

涿州新华印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 7.625 印张 207 000 字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月涿州第 1 次印刷

印数: 1—5 000 定价: 14.00 元

ISBN 7-5005-8515-2/F·7412

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

本书是中国财政经济出版社出版的《管理学》教材的辅导教材。为了帮助学习者正确、深刻地理解和全面、系统地掌握管理学的基本思想、基本理论、基本概念,提高分析问题和解决问题的能力,我们特地编写了这本《管理学辅导用书》。我们相信,只有做到滚瓜烂熟,才能熟能生巧,才能在实践中运用和不断创新!

本书按照《管理学》教材的内容编写,分为五部分:第一部分是学习要求,阐明了该章的学习重点和基本要求;第二部分是学习内容要点,对该章的主要内容进行了归纳提炼。学习此部分,可以对该章的学习内容有一个综合的理解和把握,抓住重点,便于记忆;第三部分是思考练习题,题型有名词解释、选择题、简答题、论述题和案例分析题。旨在通过练习,巩固学习内容,检测学习效果;第四部分是练习题参考答案,完成练习后,可以对照参考答案进行检查自测;第五部分是提供四套管理学仿真考试试题,目的是加强学习者综合运用管理学知识的能力。

本书由刘宁杰、莫柏预拟定编写大纲,刘宁杰编写第一、二章及管理学仿真考试试题,陈秋编写第三、五章,周永明编写第四章,李映霞编写第六、七章,莫柏预编写第八章,邱建林编写第

九、十章，杨海光编写第十一章，全书由刘宁杰、莫柏预任主编，并负责总纂及定稿。

本书编写过程中，直接或间接地参阅、借鉴、引用了国内外文献材料，书中引用的地方没有一一注明，采用书后列出参考文献的方式加以标注，在此，表示诚挚的感谢！

由于作者水平有限，加之时间仓促，错误之处在所难免，敬请各位读者和专家批评指正。

编者

2005年6月

目

录

第一章 概 述	(1)
第二章 管理理论的发展	(10)
第三章 计 划	(19)
第四章 组 织	(33)
第五章 人力资源管理	(44)
第六章 领 导	(56)
第七章 激 励	(70)
第八章 沟 通	(83)
第九章 控 制	(96)
第十章 管理技术	(108)
第十一章 管理创新	(121)
思考练习题参考答案	(129)
附：管理学考试仿真试题	(191)
主要参考文献	(236)

第一章 概述

一、学习要求

1. 掌握管理、管理者和管理学的概念。
2. 了解管理者应具有的基本技能和素质。
3. 熟悉管理环境及其分类。
4. 了解管理伦理的基本观点和企业的社会责任。

二、学习内容要点

管理是管理者在特定的环境和条件下,为了实现特定的目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义包含以下几层涵义:管理的主体是扮演管理者角色的组织或作为个体的管理者;管理是在特定的环境和条件下进行的;管理是为了实现特定的目标而进行的;管理的客体是管理所指向的对象;管理的保障是组织资源;管理的实质是协调;管理是一个过程。

管理的性质:一是管理的自然属性与社会属性,它是人类社会管理都具有的性质,一般称为管理的二重性;二是管理的科学性和艺术性。

管理的自然属性和社会属性又被称作生产力属性和生产关系属性。由生产力和生产关系所决定,管理不仅具有合理组织生产力,即监督和指挥生产的自然属性,而且还具有维护生产关系运行,即维护社会统治秩序的社会属性,这便是管理的二重性。

管理的科学性首先指有效的管理、成功的管理必须有科学的理论和方法来指导:要遵循管理的基本原理和原则。也就是说,管理必须科学化。管理的艺术性在这里指的是创造性的方式和方法。它

表明了一切的管理活动都需要创造性。管理没有一成不变的模式，没有放之四海而皆适用的灵丹妙药。

管理的职能：管理的职能有计划、组织、领导和控制。计划是对所管理的未来的活动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。组织职能是管理的根本职能，组织工作包括：组织结构设计；人力资源管理；组织结构的运行；构建适合的组织文化；组织变革与组织发展。领导职能包括激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。控制是为了保证组织目标的实现和计划的实施，管理者必须对组织活动进行监控，以便发现偏差，及时纠正，使组织活动回到正确的轨道上来。

管理者：承担管理工作、履行管理职能的人员就是管理者，用美国学者斯蒂芬·罗宾斯的话说，管理者是指挥别人工作的人。

管理者类型：组织中的管理者依据其所处的管理层次的高低，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者；依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

德鲁克认为，管理者的角色可分为：管理一个组织，求得组织的生存和发展；管理管理者；管理工人和工作。

明茨伯格认为，管理者的角色可分为：人际关系角色；信息传递角色；决策制定角色。

管理者的基本技能和能力：即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。人际技能是指处理人际关系的能力。概念技能是能够综观全局，洞察组织及组织所处环境的复杂性，对影响组织的生存发展的重要因素进行抽象和概括的能力。

现代表理者的素质及其培养：现代表理者的素质包括一个人的品德、知识水平和能力三大方面。品德是推动个人行为的主观力量，决定着一个人工作的愿望和干劲；知识和能力代表了一个人的智能水平，它决定着一个人实际的工作能力。素质是决定一个人为谁干、为何干和能干得怎么样的内在基础。

管理者管理能力的培养与提高：通过教育获得管理知识和技能；通过实践提高管理能力。

管理学是一门从管理实践中形成和发展起来的、系统地研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学。它是由一系列的管理职能、管理原理、管理原则、管理方法和管理制度等组成的科学体系。由于管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，因此管理学研究对象的范围涉及到社会的生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

管理学的特点：管理学既是一门科学又是一种艺术；管理学是一门综合性的学科；管理学具有历史发展性；管理学是一门应用性、实践性很强的科学。

管理学的学习和研究方法：唯物辩证法是学习和研究管理学的方法论基础；系统方法是学习和研究管理学的主要思维方法；理论联系实际的方法是学习管理学的有效手段。

学习管理学的重要意义：管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的重要性；学习管理学是提高管理人员管理能力的重要途径；学习和研究管理学是未来社会的需要；学习和研究管理学是每个人社会生存的需要。

管理环境及其分类：管理环境是指影响组织生存与发展的各种内、外因素的结合。环境不仅包括组织外部环境也包括组织内部环境。组织外部环境又可分为宏观环境因素和经营环境因素。内部环境亦称微观环境，是指组织内部各种物质和文化要素相互结合而构成的特定状态。主要包括组织内部的物质环境和文化环境。

宏观环境是指可能对组织活动产生影响，但其关联性却不很明显的各种外部因素，如政治与法律、经济、技术、社会文化等；经营环境因素是指对某一具体组织的活动有直接影响的那些外部因素，包括客户、资源供应者、竞争者、政府有关部门、新闻媒介以及社会上的各种特殊利益团体（如消费者协会、环保组织等）。

组织内部环境因素是由若干要素组成的，组织之所以能在社会中存在，就在于它具有连续不断地将资源转换为社会所需要的产品

和服务的能力。因此,就企业组织来说,如果把它看成是一个投入产出的系统,其内部条件可以分为三大组成要素:一是需要投入的资源要素;二是需要将这些资源加以合理组织、使用的管理要素;三是资源要素与管理要素的有机结合而产生的能力要素。

管理伦理的基本特征:管理伦理的社会普遍性;管理伦理是自利性和利他性的统一;管理伦理的差异性;管理伦理是自律性和他律性的统一。

管理伦理的基本观点及影响要素:功利主义倾向;权利主义倾向;公平倾向;社会一体化倾向;影响与制约企业管理者伦理选择的基本要素:管理者的道德人格水平;企业内部的组织结构因素;企业文化因素;事件本身的性质;个人特征。

提高企业伦理道德水平的有效途径:将道德作为人才选拔和任用的标准之一;制定和完善严格的企业道德准则;建立科学的目标管理机制和业绩评价体系;设立相应机构。

企业的社会责任:是指企业对市场化的资源配置和消耗使用采取更加积极的社会态度,对顾客、员工、投资者等自然和社会主体采取更为主动的态度,同时在环境保护、社区服务和社会福利事业参与等方面承担更多的责任和义务。

企业对社会责任的态度:企业对社会责任的态度主要是定义企业承担社会义务的基本倾向和对社会责任的认知程度。

企业承担或履行社会责任的自我培养模式可以分为四个阶段:第一阶段:管理者通过使成本最低和利润最大来提高股东的利益;第二阶段:管理者通过关心员工的基本需求,包括增加员工参与管理的权力、提高工作的稳定性、改善工作环境等承诺达到对员工利益的保护;第三阶段:管理者增加企业的目标范围,从而满足与企业直接相关的利益主体的需要,包括高质量的产品与服务、公平的定价、对社区公益的参与以及良好的供求关系等;第四阶段:企业为社会发展和进步做出更大的努力,包括环境和文化艺术活动等。

企业履行社会责任与其经济业绩之间的关系定位:通过历史回顾和一些学者的实证研究可以得出这样两个基本结论:(1)企业

承担社会责任对企业的发展是有利的。企业的社会参与同经济业绩通常成正比例关系,例如在林林总总的美国投资基金中,具有社会责任导向的基金的报酬率超过平均水平;(2)一些与社会公益相关的营销活动均是以盈利为动机的,这种思想促使企业寻求与其产品和服务相适应的社会借口。

三、思考练习题

1. 名词解释

管理 管理者 管理学 管理的二重性 管理环境 管理伦理

2. 选择题

(1) “管理就是决策”是下列哪位管理学家的观点?()

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 西蒙 D. 韦伯

(2) 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()。

A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色

(3) 管理人员与一般工作人员的根本区别在于()。

A. 需要与他人配合完成组织目标
B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
C. 需要对自己的工作成果负责
D. 需要协调他人的努力以实现组织目标

(4) 关于管理的作用,下列描述中错误的是()。

A. 管理可以提高工作效率
B. 管理可以维持组织的存在
C. 管理可以提高组织的效率

(5) 影响管理伦理的主要因素中,最不应该包括的是()。

A. 当地所实行的经济制度
B. 伦理道德的发展阶段
C. 行为本身所涉及伦理问题的严重程度
D. 组织文化的内容和强度

(6) 下列问题对管理者的伦理行为影响较大的是()。

- A. 受伤害的人较少
- B. 很多人认为这种行为是邪恶的
- C. 行为的后果出现得很晚
- D. 行为发生并造成实际伤害的可能性很小

(7) 市场经济中提倡“以义治商”和“以义取利”，这里的“义”指的是()。

- A. 义气
- B. 法律
- C. 和气
- D. 伦理道德

(8) 通过市场调查发现，保健品市场的兴起是由于人们观念更新引起的，这一因素属于外部环境因素中的()。

- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 社会因素
- D. 政治因素

(9) 一般来说，唱片公司所处的组织环境是()。

- A. 简单和稳定的
- B. 简单和动态的
- C. 复杂和稳定的
- D. 比较复杂和动态的

(10) 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，就越是按以下顺序排列()。

- 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

(11) 国际政治风云变幻，战争与和平力量的消长，国内外重大政治事件和社会政治热点问题的发生、发展都会影响组织的运营。这是组织所面对的()。

- A. 一般环境，经济因素
- B. 一般环境，政治因素
- C. 特殊环境，社会因素
- D. 特殊环境，政治因素

3. 简答题

(1) 分析管理二重性的基本内容。

(2) 组织的宏观环境是由哪些因素组成的？

(3) 为什么说管理学既是一门科学又是一门艺术？

(4) 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

- (5) 内部环境的三要素由哪些因素组成?
- (6) 企业的伦理行为主要体现在哪些方面?

4. 论述题

- (1) 试述管理学的研究对象。
- (2) 在商业伦理上, 存在哪些观点? 各种观点的区别何在?

5. 案例分析题

案例一

乐凯面临的管理环境

2002 年, 数码相机销售太热, 国内总共销量达 35 万到 40 万台, 比上一年增长 150% 左右。预计 2003 年, 数码相机销售的增长率也不会低于 50%。数码照片输出市场——数码冲印服务也骤然火爆起来。柯达、富士和乐凯等知名的感光胶片商都加入了这场争夺战。

柯达是中国目前最大的彩色冲印服务商。它已在中国投入 12 亿美元, 开设了 7000 家快速彩色加盟店, 其中包括 1000 家数码店, 2003 年还将增加 700 家数码冲印店, 到 2004 年, 其数码领域的业务量将达到全国同类业务总量的 40%。今后, 他们计划把 70% 的研发费用投入到数码领域, 目标是平均每一万人拥有一家柯达快速彩色冲印店。

柯达认为自己是数码影像领域的真正领跑者, 理由是柯达在品牌、营销网络、人才网络和电子影像技术 4 个方面都具备其他厂商不能比拟的优势: 柯达在中国有 7000 多家加盟店而富士可能连 3000 家都不到, 基本上每一个中国大城市都有柯达自己的团队和分销网络, 柯达掌握着 50% 以上的电子影像核心技术。

富士毫不示弱, 宣布将投资 5000 万元人民币, 在 2003 年底开设 1000 家数码激光冲印店并加强广告宣传攻势。富士透露, 柯达在北京开第一家数码冲印店时, 富士已经有了 6 家数码激光店, 卖

出去了10台数码冲扩机,买主甚至包括原来柯达的加盟商。富士引以为傲的正是它自己生产的数码冲扩机。它为这种机器取名为“魔术手”。目前“魔术手”在中国已售出300多台,在全世界则已卖出逾6000台。富士特别提到,柯达自己并不生产数码冲印设备,它使用的是日本的“诺日士”冲扩机。

乐凯和柯达、富士比起来,处于弱势。乐凯自己承认做的是低端产品,目前在国内市场有20%占有率,是在低于柯达售价20%的情况下取得的。从1999年数据来看,乐凯销售额不到1亿美元,而柯达是140.89亿美元;柯达当年研发费用达8.17亿美元,乐凯则不足1000万美元;乐凯的市场拓展人员只有200多人,不及柯达在中国的1/4。中国加入WTO之后,对乐凯威胁最大的是专利。富士、柯达在国外银盐感光材料和数码领域申请了上万件专利,而乐凯仅有9件专利。

讨论:

- (1) 分析造成乐凯经营困难的原因。
- (2) 企业的管理环境包含哪些因素?

案例二

我们呼吸的空气

约翰·布郎林是帝西电力公司董事会成员之一,他具有成功的律师实践经验,并自认为是公众和帝西公司股东利益的代表。最近他被一份有关美国空气污染的报告所困扰,而在事后讨论建立一个新发电厂的董事会会议上,这个问题已成为事关他未来的个人问题。

发电厂是产生大气中二氧化硫的重要根源之一。空气中所含正常的二氧化硫凝结物,对常人是无毒的,但它会损害农作物。在某些地方,它能导致镍和铜迅速腐蚀。在一定条件下,它能使患有呼吸道疾病的人致死。例如,在1963年纽约充满浓烟雾的两周内,

二氧化硫使 400 人意外死亡。

布郎林认为公司在建立新发电厂的同时，应减少二氧化硫的排放。而他的同仁们指出，能做到这一点的惟一有效方法，必然会增加可观的成本。如果公司用二号油（该油含硫较少）代替能产生残余的燃料油，那么燃料的成本将上升 80%。即使公司购买经除硫处理的一般燃料油，燃料成本也将上升 20%，而布郎林指出燃料成本只占全部发电和配电成本的 1/7，所以这种成本的增加并不是不可行的。

另外的董事认为，任何成本的增加都不得不反映到价格上，而价格的提高会使公司卷入无尽的麻烦中。首先，公用事业委员会将拖延弥补成本的提价。其次，消费者对提价不满，会对公司的公众形象产生不良影响。董事会的大多数认为，他们应该采用不增加费用的方法，公司回收灰尘的成本已经使总成本增加了 1%。此外，社会其他一些产业和机动车辆更应对空气污染负责。正如一位董事所说：“为什么在耗费股东和消费者大量钱财的这些方面，我们要走在前面呢？”

布郎林感觉到了争论所带来的压力。但这并不能使他真正信服，他认为公司只要站在适当盈利的立场上，就有责任去保护公众的健康。的确，现在他不知道自己是否应该继续在这个公司董事会工作，因为该公司完全从商业利益出发来作出一些他认为应该受到非议的决策。

讨论：

- (1) 你是否赞同布郎林的观点？为什么？
- (2) 如何处理好企业行为的商业性与社会性之间的关系？
- (3) 怎样发动企业或组织的全体人员来塑造企业的良好形象？

第二章 管理理论的发展

一、学习要求

1. 掌握科学管理理论、行为科学理论、管理科学理论的基本内容和基本思想。
2. 了解“管理理论的丛林”的各个学派。
3. 了解管理理论的发展趋势。

二、学习内容要点

中国古代劳动人民在劳动和生活中总结出许多管理经验。这些古代的管理思想散见于一部分代表人物的著作中，有些管理思想是先于西方几千年提出来的，有些管理思想至今还具有借鉴意义。可将这些管理思想归纳为组织、经营、用人、理财和管物等。

泰勒的科学管理理论：弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856 ~ 1915）是美国古典管理学家，科学管理的创始人。在他的管理生涯中，他不断在工厂进行实地试验，系统地研究和分析工人的操作方法，逐渐形成其管理体系——科学管理。他提出了科学管理四原则：1. 对工人工作的每一个要素开发出科学的方法，用以代替经验方法。2. 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育并使之成长。3. 与工人衷心合作，以保证所有工作按已提出的科学原则去做。4. 管理者和工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理者应承担更高要求的各种工作（而过去几乎所有工作和大部分责任都推到了工人头上）。科学管理是以工厂管理为对象，以提高工人劳动生产率为目标，在对工人的工作和任务进行研究的基础上制定出标准的操作方法，并用此法对工人进行

指导、训练来提高劳动生产率。因此,科学管理就是应用科学的方法确定从事一项工作的“最佳方法”。泰勒的科学管理理论和研究活动确立了他“科学管理之父”的地位。

法约尔的一般管理理论:亨利·法约尔,法国人,早期就参与企业的管理工作,并长期担任企业高级领导职务。泰勒的研究是从“车床前的工人”开始,重点内容是企业内部具体工作的效率。法约尔的研究则是从“办公桌前的总经理”出发的,以企业整体作为研究对象。他认为,管理理论是指“有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系”。主要观点有:1. 从企业经营活动中提炼出管理活动。2. 倡导管理教育。3. 提出五大管理职能。4. 提出十四条管理原则。法约尔的管理职能和管理原则奠定了以后在20世纪50年代兴盛起来的管理过程研究的基本理论基础,这些管理原则在当代管理实践中绝大部分被保留了下来。

韦伯的行政组织理论:马克斯·韦伯生于德国,曾担任过教授、政府顾问、编辑,在社会学、宗教学、经济学与政治学方面都有相当的造诣。韦伯行政组织理论产生的历史背景,正是德国企业从小规模世袭管理到大规模专业管理转变的关键时期,韦伯认为,理想的行政组织应当以合理—合法权力为基础,不是以个人或世袭地位为基础。合理—合法权力是一种按职位等级合理分配,经规章制度明确规定并有能力胜任其职的人依靠合法手段而行使的权力,统称为“职权”。

行为科学理论:所谓行为科学理论是指运用人类学、社会学、心理学、管理学的理论和方法,对员工在企业中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的一门综合性的边缘科学。行为科学的研究可分为两大时期:前期叫做人际关系学说,从20世纪二三十年代美国学者梅奥的霍桑实验开始;后期是1949年在美国芝加哥讨论会上首次提出“行为科学”后,在1953年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上正式定名为“行为科学”。对行为科学理论的发展起主要推动作用的是梅奥及其所领导的著名的霍桑