

圣才
电子书

圣才考研网

www.100xuexi.com

大礼包

扫码领取



国内外经典教材辅导系列 · 管理类

周三多《管理学》

（第5版）

笔记和课后习题（含考研真题）详解

主编：圣才考研网
www.100xuexi.com

MANAGEMENT

赠 超值大礼包

- ◆ 本书电子书（手机版、电脑版）
- ◆ 全国名校管理学考研真题汇编电子书
- ◆ 考研专业课答疑服务

说明：购书即可免费享受一年大礼包增值服务；
手机扫码（本书右上角）免费领取本书大礼包。



中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

国内外经典教材辅导系列·管理类

周三多《管理学》(第5版)

笔记和课后习题(含考研真题)详解

主编: 圣才考研网

www.100xuexi.com



 中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

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。周三多主编的《管理学》是国内最受欢迎的标准管理学教材之一。本书遵循第5版的章目编排,共分为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;第二部分为课(章)后习题详解,对该教材的所有习题进行了详细的分析和解答;第三部分为考研真题与典型题详解,精选部分名校近年的考研真题,补充典型题,并提供了详细的参考答案。

圣才考研网(www.100xuexi.com)提供周三多《管理学》网授精讲班【教材精讲+考研真题申讲】、电子书、题库。购书享受大礼包增值服务【本书电子书+名校考研真题汇编电子书+专业答疑】。手机扫码(本书封面右上角)免费领取本书大礼包。

图书在版编目(CIP)数据

周三多《管理学》(第5版)笔记和课后习题(含考研真题)详解/圣才考研网主编. —北京:中国石化出版社,2018.6

国内外经典教材辅导系列
ISBN 978-7-5114-4926-9

I. ①周… II. ①圣… 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(2018)第141522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:北京市朝阳区吉市口路9号
邮编:100020 电话:(010)59964500
发行部电话:(010)59964526
<http://www.sinopec-press.com>
E-mail:press@sinopec.com
湖北华锦印务有限公司印刷
全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本19.25印张483千字
2019年3月第1版 2019年3月第1次印刷
定价:58.00元

国内外经典教材辅导系列·管理类

编委会

主编：圣才考研网(www.100xuexi.com)

编委：肖娟 娄旭海 李如玉 侯香羽 刘新月
涂幸运 黄顺 肖萌 赵芳微 段瑞权
万军辉 倪彦辉 李雪 匡晓霞 程星

序 言

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。为了帮助读者更好地学习专业课，我们有针对性地编写了一套与国内外教材配套的复习资料，并提供配套的名师讲堂和题库。

周三多主编的《管理学》是我国高校采用较多的管理学权威教材之一。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。本书每章的复习笔记均对该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资料对周三多《管理学》的课(章)后习题进行了详细的分析和解答。

3. 精选考研真题，补充典型题。为了强化对重要知识点的理解，本书精选了部分名校近年的管理学考研真题，同时补充了典型试题，这些高校大都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，凸显当前热点。

与本书相配套，圣才考研网提供周三多《管理学》网授精讲班【教材精讲+考研真题串讲】、电子书、题库(免费下载，送手机版)。

要深深牢记：考研不同一般考试，概念题(名词解释)要当作简答题来回答，简答题要当作论述题来解答，而论述题的答案要像是论文，多答不扣分。有的论述题的答案简直就是一份优秀的论文(其实很多考研真题就是选自一篇专题论文，完全需要当作论文来回答)！

购买本书享受大礼包增值服务！手机扫码(本书封面右上角)免费领取本书大礼包。具体包括：①本书电子书；②全国名校管理学历年考研真题汇编电子书；③考研专业课答疑服务。

圣才考研网(www.100xuexi.com)是圣才学习网旗下的考研考博专业网站，提供考研公共课和全国各高校管理类专业考研考博辅导班【一对一辅导(面授/网授)、网授精讲班等】、电子书、题库(免费下载，送手机版)、全套资料(历年真题及答案、笔记讲义等)、国内外经典教材名师讲堂、考研教辅图书等。

考研辅导：kaoyan.100xuexi.com(圣才考研网)

资格考试：www.100xuexi.com(圣才学习网)

圣才学习网编辑部

目 录

第一篇 总论

第一章 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	(6)
1.3 考研真题与典型题详解	(11)
第二章 管理道德与企业社会责任	(28)
2.1 复习笔记	(28)
2.2 课后习题详解	(31)
2.3 考研真题与典型题详解	(36)
第三章 全球化与管理	(46)
3.1 复习笔记	(46)
3.2 课后习题详解	(51)
3.3 考研真题与典型题详解	(56)
第四章 互联网时代的管理	(57)
4.1 复习笔记	(57)
4.2 课后习题详解	(58)
4.3 考研真题与典型题详解	(61)
综合案例	(65)
案例一 百度魏则西事件	(65)
案例二 共享单车：骑行改变城市	(66)

第二篇 决策与计划

第五章 决策与决策方法	(68)
5.1 复习笔记	(68)
5.2 课后习题详解	(71)
5.3 考研真题与典型题详解	(76)
第六章 计划与计划工作	(87)
6.1 复习笔记	(87)
6.2 课后习题详解	(88)
6.3 考研真题与典型题详解	(92)
第七章 战略性计划与计划实施	(98)
7.1 复习笔记	(98)

7.2 课后习题详解	(101)
7.3 考研真题与典型题详解	(108)
综合案例	(123)
案例一 南京科润：打造细分市场的隐形冠军	(123)
案例二 春秋航空：把“低成本”做到极致	(124)

第三篇 组 织

第八章 组织设计	(125)
8.1 复习笔记	(125)
8.2 课后习题详解	(128)
8.3 考研真题与典型题详解	(134)
第九章 人力资源管理	(148)
9.1 复习笔记	(148)
9.2 课后习题详解	(151)
9.3 考研真题与典型题详解	(153)
第十章 组织变革与组织文化	(159)
10.1 复习笔记	(159)
10.2 课后习题详解	(162)
10.3 考研真题与典型题详解	(167)
综合案例	(180)
案例一 美的集权与分权	(180)
案例二 科大讯飞：组织文化助力创新	(181)

第四篇 领 导

第十一章 领导概论	(184)
11.1 复习笔记	(184)
11.2 课后习题详解	(187)
11.3 考研真题与典型题详解	(190)
第十二章 激 励	(199)
12.1 复习笔记	(199)
12.2 课后习题详解	(202)
12.3 考研真题与典型题详解	(208)
第十三章 沟 通	(221)
13.1 复习笔记	(221)
13.2 课后习题详解	(223)
13.3 考研真题与典型题详解	(227)
综合案例	(234)
案例一 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	(234)
案例二 晋升空间有限的骨干员工，留得住吗？	(236)

第五篇 控制

第十四章 控制与控制过程	(239)
14.1 复习笔记	(239)
14.2 课后习题详解	(240)
14.3 考研真题与典型题详解	(245)
第十五章 控制方法	(251)
15.1 复习笔记	(251)
15.2 课后习题详解	(253)
15.3 考研真题与典型题详解	(256)
综合案例	(261)
案例一 华为的内部风险控制体系	(261)
案例二 周黑鸭的危机管理	(262)

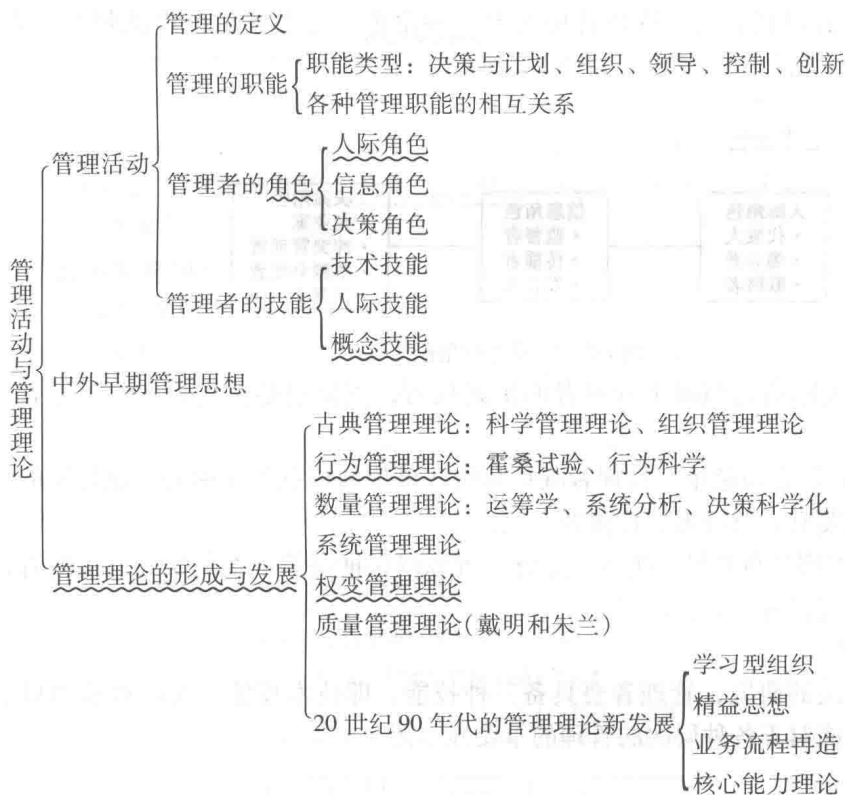
第六篇 创新

第十六章 管理的创新职能	(264)
16.1 复习笔记	(264)
16.2 课后习题详解	(267)
16.3 考研真题与典型题详解	(271)
第十七章 企业技术创新	(276)
17.1 复习笔记	(276)
17.2 课后习题详解	(278)
17.3 考研真题与典型题详解	(284)
第十八章 企业组织创新	(288)
18.1 复习笔记	(288)
18.2 课后习题详解	(290)
18.3 考研真题与典型题详解	(293)
综合案例	(298)
案例一 从“小创新大节能”走出来的中圣集团	(298)
案例二 做“无锁而闭，无钥匙而开”中国人自己门的康尼公司	(299)

第一章 管理活动与管理理论

1.1 复习笔记

【知识框架】



【考点难点归纳】

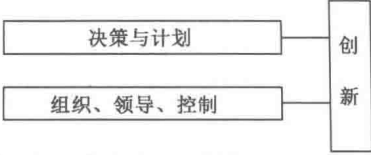
考点一：管理活动 ★★★

管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

1. 管理的职能(见表 1-1)

表 1-1 管理的职能

要点	具体内容
职能类型	包括：①决策与计划职能；②组织职能；③领导职能；④控制职能；⑤创新职能

要点	具体内容
各种管理职能的相互关系 (见图 1-1)	<div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">图 1-1 各种管理职能的相互关系</p> <p>①决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。 ②组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。 ③创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中</p>

2. 管理者的角色

亨利·明茨伯格的研究表明，管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类，即：人际角色、信息角色和决策角色，如图 1-2 所示。



图 1-2 管理者的角色

(1)人际角色。人际角色归因于管理者的正式权力，主要包括：代表人、领导者、联络者。

(2)信息角色。在信息角色中，管理者既是其所在单位的信息传递中心，也是别的单位的信息传递渠道。主要有：监督者、传播者、发言人。

(3)决策角色。管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。主要有：企业家、冲突管理者、资源分配者、谈判者。

3. 管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三种技能，即技术技能、人际技能和概念技能。这三种不同的技能对于各种层次的管理的重要性如图 1-3 所示。

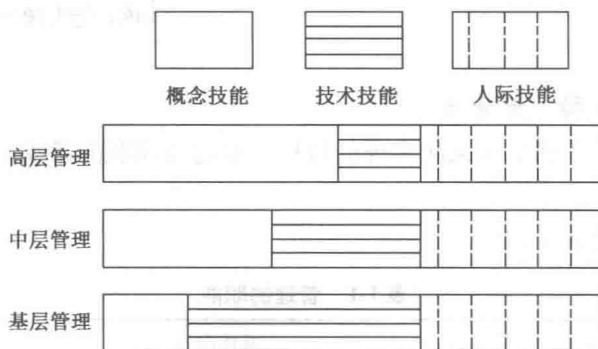


图 1-3 各种层次的管理所需要的管理技能比例

考点二：中外早期管理思想(见表 1-2) ★★

表 1-2 中外早期管理思想

要点	具体内容
中国早期管理思想	中国早期管理思想主要是指中国古代在管理国家方面的思想，这些管理思想比较零散，大致可以归纳为组织、经营、用人、理财和管物等方面。其中，具有代表性的著作有：《孙子兵法》《周礼》《墨子》《老子》《管子》《齐民要术》《天工开物》等
外国早期管理思想	<ul style="list-style-type: none"> ①亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点。 ②小瓦特和博尔顿的科学管理制度。 ③1841 年马萨诸塞车祸引发的所有权和管理权的分离。 ④欧文的人事管理。 ⑤巴贝奇的作业研究和报酬制度。 ⑥亨利·汤的收益分享制度。 ⑦哈尔西的奖金方案

考点三：管理理论的形成与发展 ★★★★★

中国早期管理思想虽然博大精深，但管理理论的系统形成却出现于西方。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

(1) 科学管理理论

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等。科学管理理论的内容见表 1-3。

表 1-3 科学管理理论的内容

要点	具体内容
泰罗的贡献	泰罗被称为“ <u>科学管理之父</u> ”，他的科学管理理论的主要内容包括：①工作定额；②标准化；③能力与工作相适应；④差别计件工资制；⑤计划职能与执行职能相分离
其他人的贡献	<ul style="list-style-type: none"> ①美国吉尔布雷斯夫妇在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。 ②美国管理学家、机械工程师甘特所创造的“<u>甘特图</u>”，是一种用线条表示的计划图，现在常被用来编制进度计划。他的另一贡献是提出了“<u>计件奖励工资制</u>”

(2) 组织管理理论

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·韦伯和切斯特·巴纳德等。组织管理理论的具体内容见表 1-4。

表 1-4 组织管理理论的具体内容

要点	具体内容
法约尔的贡献	<p>法约尔被公认为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，具体如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①企业的基本活动和管理的五种职能。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：a. 技术活动；b. 商业活动；c. 财务活动；d. 安全活动；e. 会计活动；f. 管理活动(<u>计划、组织、指挥、协调和控制</u>)。

要点	具体内容
法约尔的贡献	② <u>管理的14条原则</u> 。主要包括：a. 分工；b. 权力与责任；c. 纪律；d. 统一指挥；e. 统一领导；f. 个人利益服从集体利益；g. 报酬合理；h. 集权与分权；i. 等级链与跳板；j. 秩序；k. 公平；l. 人员稳定；m. 首创精神；n. 集体精神
韦伯的贡献	韦伯的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。他认为，等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。他认为权威有三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威和理性—合法的权威。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
巴纳德的贡献	巴纳德对管理理论的贡献主要体现在《经理人员的职能》一书中。他认为，在组织中，经理人员是最为重要的因素。他把组织分为正式组织和非正式组织。对正式组织来说，不论级别高低和规模大小，其存在和发展都必须具备三个条件： <u>明确的目标、协作的意愿和良好的沟通</u> 。在正式组织中还存在一种因为工作上的联系而形成的有一定看法、习惯和准则的无形组织，即非正式组织。巴纳德的这一理论为后来的“社会系统学派”奠定了理论基础

2. 行为管理理论

行为管理理论形成于20世纪20年代，早期被称为人际关系学说，以后发展为行为科学，即组织行为理论。

(1) 梅奥及其领导的霍桑试验(见表1-5)

表 1-5 梅奥及其领导的霍桑试验

要点	具体内容	
四个阶段	工作场所照明试验 (1924—1927)	研究人员希望通过试验得出照明强度对生产率的影响，但试验结果表明，照明强度的变化对生产率几乎没有影响。工作场所的照明只是影响工人生产率的微不足道的因素，照明对产量的影响无法准确衡量
	继电器装配室试验 (1927—1928)	研究表明其他因素对产量无多大影响，而监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度并增加产量。于是，决定进一步研究工人的工作态度和可能影响工人工作态度的其他因素成为霍桑试验的一个转折点
	大规模访谈 (1928—1931)	研究人员在上述试验的基础上进一步在全公司进行访问和调查，达2万多人次。结果发现，影响生产力的最重要因素是工作中发展起来的人际关系，而不是待遇和工作环境。每个工人的工作效率不仅取决于他们自身的情况，还与其所在的小组的同事有关
	接线板接线工作室试验 (1931—1932)	重要发现包括：大部分成员都自行限制产量；工人对不同级别的上级持不同态度；成员中存在小派系
理论总结	梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结，提出了 <u>人际关系学说</u> ，该学说主要包括：① <u>工人是社会人</u> ，而不是 <u>经济人</u> ；②企业中存在着非正式组织；③生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系	

(2) 行为科学

行为科学是应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论的综合性学科。主要的行为科学家及其理论包括马斯洛的需要理论、麦格雷戈的X—Y理论、麦克利兰、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等。

3. 数量管理理论

数量管理理论以现代自然科学和技术科学的成果为手段,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。数量管理理论的内容见表 1-6。

表 1-6 数量管理理论的内容

要点	具体内容
运筹学	运筹学是数量管理理论的基础。运筹学是一种分析的、实验的和定量的方法,专门研究在既定的物质条件下,为达到一定目的,如何最经济、最有效地使用人、财和物等资源
系统分析	“系统分析”这一概念由美国兰德公司于 1949 年提出。其特点是,解决管理问题要从全局出发进行分析和研究,以制定出正确的决策
决策科学化	指决策要以充足的事实为依据,按照事物的内在联系对大量的资料和数据进行分析和计算,遵循科学的程序,进行严密的逻辑推理,从而做出正确决策

4. 系统管理理论和权变管理理论(见表 1-7)

表 1-7 系统管理理论和权变管理理论

要点	具体内容
系统管理理论	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。该理论的要点如下:①组织是一个系统,由相互联系、相互依存的要素构成;②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
权变管理理论	权变管理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相应的管理模式。权变管理理论着重考察有关的环境变量与各种管理方式之间的关系。组织所处的环境决定着何种管理方式更适合于组织

5. 质量管理理论

全面质量管理的本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念,其具体内容见表 1-8。

表 1-8 全面质量管理的具体内容

要点	具体内容
关注顾客	顾客不仅包括购买组织产品或服务的外部顾客,而且包括组织内相互联系的内部顾客(如上下游价值活动间的员工)
注重持续改善	“很好”不是终点,质量能够永远被提升和改善
关注流程	全面质量管理把工作流程视为产品或服务持续改善的着眼点,而不仅仅是产品和服务本身
精确测量	全面质量管理运用统计方法对组织工作流程的每一关键工序或工作进行测量,把测量的结果与标准或标杆进行比较,识别问题,深究问题根源,消除问题产生的原因
授权于员工	质量管理是全体员工而不仅仅是管理者或质检员的职责和任务。全面质量管理事关组织中的一切员工,质量管理小组、工作团队将全面质量管理广泛运用于工作之中

6. 20 世纪 90 年代的管理理论新发展(见表 1-9)

表 1-9 20 世纪 90 年代的管理理论新发展

要点	具体内容	
学习型组织	含义	学习型组织是指具有 <u>持续不断学习、适应和变革能力</u> 的组织
	四条标准	①人们能不能不断检验自己的经验。 ②人们有没有生产知识。 ③大家能否分享组织中的知识。 ④组织中的学习是否和组织的目标息息相关
	五项修炼	建立学习型组织的技能,即五项修炼,包括:①自我超越;②改善心智模式;③建立共同愿景;④团体学习;⑤系统思考
精益思想	沃麦克、琼斯和鲁斯指出,“精益思想”是指根据用户需求定义企业生产价值,按照价值流组织全部生产活动,使要保留下来的、创造价值的各个活动流动起来,让用户的需要拉动产品生产,不断完善,达到尽善尽美	
业务流程再造	迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮认为,再造是对经营流程彻底进行再思考和再设计,以便在业绩衡量标准(如成本、质量、服务和速度等)上取得重大突破。再造中最关键的部分是在公司的核心竞争力和经验的基础上确定它应该做什么,即 <u>确定它能做得最好的是什么</u> ,之后确定需要做的事最好是由本组织来做还是由其他组织来做	
核心能力理论	普拉哈拉德和哈梅尔认为,核心能力是组织内的 <u>集体知识和集体学习</u> ,尤其是协调不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。一项能力可以界定为企业的核心能力,其必须满足以下五个条件: ①不是单一技术或技能,而是一簇相关的技术和技能的整合。 ②不是物理性资产。 ③必须能 <u>创造顾客看重的关键价值</u> 。 ④与对手相比,竞争上具有独特性。 ⑤超越特定的产品或部门范畴从而为企业提供通向新市场的通道	

1.2 课后习题详解

1. 何谓管理? 如何理解管理的具体含义?

答:管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。管理的具体含义有:

(1)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。“合理”是从管理者的角度来看的,因而有局限性和相对的合理性。

(3)管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的,管理要以人为中心。

(4)管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5)管理的目的是为了实定既定的目标,而该目标仅凭个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。

2. 组织中的管理通常包括哪些职能活动? 每种职能活动是如何表现其存在的? 它们的相互关系又是如何?

答:(1)组织中的管理的职能活动及其表现

- ①决策与计划职能。通过方案的产生和选择以及计划的制定表现出来。
- ②组织职能。通过组织结构的设计和人员的配备表现出来。
- ③领导职能。通过领导者和被领导者的关系表现出来。
- ④控制职能。通过对偏差的识别和纠正表现出来。
- ⑤创新职能。通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进表现出来。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

(2) 职能活动的相互关系

参见本章考点难点归纳相关内容。

3. 根据明茨伯格的研究，管理者应扮演哪些角色？

答：亨利·明茨伯格的研究表明，管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类，即人际角色、信息角色和决策角色。

(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包括：

- ①代表人。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。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领导者。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联络者。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，也是别的单位的信息传递渠道。管理者所扮演的三种信息角色包括：

- ①监督者。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传播者。管理者把从监督中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发言人。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。管理者所扮演的四种决策角色如下：

- ①企业家。作为企业家，管理者对发现的机会进行投资。
- ②冲突管理者。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。组织资源包括财务资源或设备、时间、信息和其他类型的重要资源。
- ④谈判者。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。

4. 根据卡茨的研究，管理者应具备哪些基本技能？

答：根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三种技能，主要包括：

- (1) 技术技能。管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

如监督会计人员的管理者必须懂会计业务。

(2) 人际技能。成功地和別人打交道并与別人沟通的能力，包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。

(3) 概念技能。产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。

三种不同的技能对于各种层次的管理的重要性是不同的，具体如图 1-4 所示。



图 1-4 各种层次的管理所需要的管理技能比例

从图中可以看出，管理技能的相对重要性随管理者在组织中层次的不同而不同。对于基层管理人员来说，技术技能最为重要，人际技能也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员而言，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助其下属人员的技术技能，因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中，即使是高层管理人员，技术技能也仍然是非常重要的。

5. 简述中外早期管理思想，并对之进行简要评价。

答：(1) 中国早期管理思想

中国早期管理思想主要指中国古代在管理国家方面的思想。这些管理思想比较零星分散，可以归纳为组织、经营、用人、理财和管物等方面。

① 组织。中国关于组织的理论和实践起源较早，《周礼》一书相传是周公为周朝制定的一套官僚组织和制度。自周朝以后，历代朝廷封官定职，都编有详细的职官表，层次分明，职责清楚。春秋时代孙武所著《孙子兵法》，是世界上最古老的兵书，距今已 2500 年，是战略战术的杰作；这本书提到的军队编制，层次关系明晰，比较完备。在劳动组织方面，战国时代的墨翟提出过劳动过程分工的思想，其所提出的一些办法可缩短操作过程，提高工作效率，符合现代流水作业原理。

② 经营。中国古代有许多知名的理财家，如春秋时期的管仲、战国时期的商鞅、北宋时期的王安石等人，他们都进行过经济改革，影响都很大。

③ 用人。中国古代用人素有选贤任能、任人唯贤的主张。“禅让制度”即为推举能人的制度。

④ 理财。中国古代在会计、成本核算、资金流转和利润、统计等方面都有所发展。

⑤ 管物。古代对财物的保管和收纳支出早有制度，并有专门官员分类管理。

在中国古代，人们应用辩证思维把事物的各种因素联系起来作为整体进行系统的分析和

综合,体现出一种系统管理思想,反映在古代的军事理论和工程技术管理中。中国古代管理思想的理论体系,是由“重道”“明德”“修权”“知止”“行法”“谋略”等基本范畴组成的。“重道”即做事要坚持原则和遵循客观规律;“明德”即讲求伦理道德;“修权”即有效地保持和利用权力;“知止”即明确所要达到的“至善”的目标;“行法”即实行法治,依法治国;“谋略”即讲求战略战术的运用。

(2)外国早期管理思想

外国的管理实践和思想也有着悠久的历史。在奴隶社会,管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动上。在欧洲文艺复兴时期,也出现过许多管理思想,如16世纪莫尔的《乌托邦》和马基雅维利的《君主论》。外国管理实践和思想的革命性发展是在工厂制度产生之后,随着资本主义工厂制度的建立和发展,不少对管理理论的建立和发展具有重大影响的管理实践和思想应运而生。

①亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点。亚当·斯密对管理理论发展的一个贡献是他的分工观点,他认为分工是增进劳动生产力的重要因素。他的观点适应了当时社会对迅速扩大劳动分工以促进工业革命发展的要求,成为资本主义管理的一条基本原理。

②小瓦特和博尔顿的科学管理制度。小瓦特和博尔顿采取了不少有效的管理方法,建立起许多管理制度,如在生产管理和销售方面,根据生产流程的要求,配置机器设备,编制生产计划,制定生产作业标准,实行零部件生产标准化,研究市场动态,进行预测;在成本管理方面,建立起详细的记录和先进的监督制度;在人事管理方面,制定工人和管理人员的培训和发展规划;进行工作研究,并按工作研究结果确定工资的支付办法;实行由职工选举的委员会来管理医疗费制度等福利制度。

③1841年马萨诸塞车祸引发的所有权和管理权的分离。这是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权分离,这种分离对管理有重要意义:独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认,管理不仅是一种活动,还成为一种职业;随着所有权和管理权的分离,横向的管理分工开始出现,这不仅提高了管理效率,也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础;具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权,直接为科学管理理论的产生创造了条件。

④欧文的人事管理。欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河,有人因此称他为“人事管理之父”。

⑤巴贝奇的作业研究和报酬制度。他对管理的贡献主要有两方面:a.对工作方法的研究;b.对报酬制度的研究,主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬。

⑥亨利·汤的收益分享制度。收益分享实质上是按某一部门的业绩来支付该部门职工的报酬,这样就可避免某一部门业绩好而另一部门业绩差时,实行利润分享制度使前者受损这一不合理现象。

⑦哈尔西的奖金方案。哈尔西对管理的贡献也体现在工资制度方面。哈尔西认为他所提出的制度,与当时其他所见的工资制度相比有许多优点。比如不管工人业绩如何,均可获得一定数额的计日工资。工人增加生产,就可得到奖金,从而消除了因刺激工资而引起的常见的劳资纠纷。

6. 西方管理理论出现哪些分支?每个理论分支的内容与特征各是什么?

答:西方管理理论的分支及其内容和特征,具体如下:

(1)古典管理理论

①科学管理理论:着重研究如何提高单个工人的生产率,包括泰罗的科学管理理论、吉