

《管理学简明教程》

操作与习题手册

李宏林 主编

经济科学出版社

**《管理学简明教程》
操作与习题手册**

李宏林 主编

经济科学出版社

目 录

第一章	管理与管理学	1
	一、练习题	1
	二、参考答案	3
第二章	管理理论的形成和发展	7
	一、练习题	7
	二、参考答案	11
第三章	现代管理理论	15
	一、练习题	15
	二、参考答案	19
第四章	管理与社会	22
	一、练习题	22
	二、参考答案	26
第五章	计划	30
	一、练习题	30
	二、参考答案	34
第六章	目标与目标管理	38
	一、练习题	38
	二、参考答案	42
第七章	预测与决策	45
	一、练习题	45
	二、参考答案	48
第八章	战略管理	52
	一、练习题	52
	二、参考答案	56
第九章	组织设计	60
	一、练习题	60
	二、参考答案	66
第十章	人员配备	70
	一、练习题	70
	二、参考答案	74
第十一章	组织文化	77
	一、练习题	77

二、参考答案	81
第十二章 领导	85
一、练习题	85
二、参考答案	89
第十三章 激励	93
一、练习题	93
二、参考答案	97
第十四章 沟通	102
一、练习题	102
二、参考答案	106
第十五章 控制	110
一、练习题	110
二、参考答案	113

第一章 管理与管理学

一、练习题

(一) 选择题 (1-10 题为单项选择, 11-20 题为多项选择)

1. 科学管理理论的创始人是 ()。
A. 法约尔 B. 泰罗 C. 巴纳德 D. 韦伯
2. 经营管理学派的创始人是 ()。
A. 泰罗 B. 梅奥 C. 法约尔 D. 韦伯
3. 管理是一个 (), 是让别人与自己一道去实现既定的目标。
A. 过程 B. 体系 C. 方法 D. 方式
4. 管理的主体是 ()。
A. 企业的目标 B. 员工 C. 管理者 D. 人力资源
5. 管理的载体是 ()。
A. 工作 B. 管理者 C. 技术 D. 组织
6. 下列哪项不是管理的基本职能 ()。
A. 计划 B. 组织 C. 目标 D. 控制
7. 管理是生产过程的固有属性, 是指管理的 ()。
A. 管理的科学性 B. 管理的必要性 C. 管理的目的性 D. 管理的民主性
8. 马克思所说的“指挥劳动”体现了管理的 ()。
A. 管理的科学性 B. 管理的社会性 C. 管理的目的性 D. 管理的自然性
9. 管理活动的首要职能是 ()。
A. 控制 B. 计划 C. 组织 D. 领导
10. 管理活动的核心环节是 ()。
A. 控制 B. 计划 C. 组织 D. 领导
11. 管理主体具有多样性的特点, 下列哪些是管理主体 ()。
A. 国家领导人 B. 政府部门的局长 C. 国有企业的厂长 D. 私营企业的经理
12. 形成一种管理活动, 必须具备 ()。
A. 管理的主体 B. 管理的客体 C. 管理的环境 D. 管理的目的
13. 管理的二重性是指 ()。
A. 科学性 B. 民主性 C. 艺术性 D. 一般性
14. 管理学属于 ()。
A. 自然科学 B. 应用学科 C. 交叉学科 D. 经济学科
15. 下列哪些属于管理的外部环境和条件 ()。
A. 自然资源状况 B. 生产力水平 C. 特定的社会文化 D. 政府的政策
16. 管理的基本特征包括 ()。

- A. 管理是一种社会现象 B. 管理是一种文化现象
C. 管理的主题是管理者 D. 管理的中心是决策
E. 管理的核心是处理好人际关系
17. 按管理者在组织中所处的地位划分, 管理者可分为 ()。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 一线的操作人员
18. 管理学的研究的对象包括 ()。
A. 组织 B. 管理技能 C. 管理活动 D. 管理过程
19. 管理学的研究方法 ()。
A. 比较研究的方法 B. 案例分析法
C. 调查研究法 D. 历史研究的方法和归纳演绎法
20. 管理活动中管理的客体即管理对象, 主要有 ()。
A. 人 B. 财 C. 物 D. 信息、时间等

(二) 判断题

1. 经营管理学派的创始人是泰罗。 ()
2. 管理是生产过程的固有属性是指管理的科学性。 ()
3. 组织是管理的载体。 ()
4. 管理活动的首要职能是领导。 ()
5. 管理的性质是管理的二重性。 ()
6. 管理的出发点和归宿是组织。 ()
7. 最早系统并明确分析管理职能的是法约尔。 ()
8. 管理学属于社会科学的范畴。 ()
9. 市场营销管理人员、财务管理人员属于决策参谋人员。 ()
10. 管理的实质是领导。 ()

(三) 填空题

1. 科学管理学派的创始人是_____。
2. 管理的主体是_____。
3. 法约尔提出的管理的职能是_____。
4. 管理的二重性指的是_____。
5. 管理的人本性是指_____。
6. 在管理的对象中, 最主要的是对_____的管理。
7. 按管理者的职责任务划分, 可以把管理者分为_____、_____和_____。
8. 管理学在研究管理的基本规律时, 具体涉及_____、_____和_____三个方面。
9. 决策理论学派的代表人物是_____。
10. 管理学的原理、原则和方法来源于_____。

(四) 名词解释

1. 管理 2. 管理学 3. 管理职能 4. 管理者 5. 人本性
6. 管理的艺术性 7. 职能管理者 8. 管理对象 9. 比较研究的方法

(五) 简答题

1. 如何正确理解管理的含义?
2. 管理的作用有哪些?
3. 简述管理的基本特征?
4. 为什么说管理既是科学又是艺术?
5. 不同层次的管理者所要具备的知识和技能有何不同?
6. 按管理者的职责任务划分, 管理者可分为哪些?
7. 管理者的工作怎样随组织等级的变化而变化的?
8. 你学院的教师是管理者吗? 试以法约尔的管理职能的观点来讨论。
9. 有效率的组织一定有效果吗?
10. 管理学有哪些特点?

(六) 案例分析

1. 王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是它总部的上级电话通知他需要处理的, 另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常的情况。

一天, 王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作, 各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告, 说明这班次开展了什么工作, 发生了什么问题。看完前一天的报告后, 王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会, 会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议, 会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表, 有些则是工厂的客户。此外, 有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候, 王新常常会发现一些问题, 并将他们列入到待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作, 而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须作的。他似乎总是在处理某种危机, 他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢?

问题: 从管理职能的角度, 可以对王新的工作做一种什么样的分析?

2. 美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森 (Thomas J. Watson) 曾经讲过一个故事: 一个男孩子在穿一条长裤时, 发现裤子长了一些。于是他请奶奶帮忙将裤子剪短一点。可奶奶说, 她现在太忙, 让他去找妈妈。而妈妈则回答他, 今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐, 但是姐姐有约会。时间已经很晚了, 这个男孩非常失望, 他怀着担心明天穿不上新裤子的不安心情入睡了。奶奶忙完家务事, 想起了孙子的裤子, 就拿剪刀将裤子剪短了一些; 姐姐约会回来心痛弟弟, 也把裤子剪短一点; 妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。结果长裤却变成了短裤。

问题: 请你从管理的角度来分析为什么会出现这种情况? 对现代企业有什么启示?

二、参考答案

(一) 选择题

1. B
2. C
3. A
4. C
5. D
6. C
7. B

8. B 9. B 10. D 11. ABCD 12. ABC 13. AC 14. BC
15. ABCD 16. BCDE 17. ABC 18. CD 19. ABCD 20. ABCD

(二) 判断题

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. √ 6. × 7. √
8. × 9. × 10. ×

(三) 填空题

1. 泰罗
2. 管理者
3. 计划、组织、指挥、协调和控制
4. 自然属性和社会属性
5. 指以人为根本，在管理过程中做到以人为中心，把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位，把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。
6. 人
7. 决策指挥者、职能管理者、决策参谋人员
8. 生产力、生产关系、上层建筑
9. 西蒙
10. 管理实践

(四) 名词解释

1. 管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能和手段来协调他人的活动，使别人同自己一起高效率地实现既定目标的活动过程。
2. 管理学是一门系统地研究管理活动基本规律和一般方法的科学。
3. 管理的职能就是管理者实行有效管理必须具备的功能，或者说管理者在担任其职务时应该做些什么工作？
4. 泛指所有执行管理职能，并对组织目标实现做出实质性贡献的人。
5. 所谓“人本性”是指以人为根本，在管理过程中做到以人为中心，把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位，把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。
6. 管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍，强调了管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，进行有效的管理。
7. 指负责组织中某一专门管理职能的管理人员，如计划管理人员、市场营销管理人员、财务管理、生产（业务）管理人员、人事管理人员等。
8. 也称管理的客体，是指能够被一定管理主体影响和控制的客观事物，即管理者对什么实施管理活动。
9. 它把不同的或相类似的事物放在一起作比较，用以鉴别事物之间的异同，分辨出一般性和特殊性的东西，可为我借鉴的东西和不可为我借鉴的东西。

(五) 简答题

1. 管理有如下含义：(1) 管理是以管理者为主体进行的活动。

(2) 管理是在一定环境和条件下进行的。

(3) 管理是为了实现特定的目标。

(4) 管理需要动员和配置有效资源。

(5) 管理具有基本的职能。

(6) 管理是一种社会活动。

2. 作用：(1) 管理是促进人类社会进步的重要因素。

(2) 管理既是形成生产力的条件，又是创造生产力的源泉。

(3) 管理是决定人类社会组织存在和发展的重要条件。

3. 特征：(1) 管理的目的性，即管理是人类一种有意识、有目的的活动，具有明显的目的性。

(2) 管理的组织性。管理的“载体”就是“组织”。因为，无论从改造自然或改造社会的任务来看，个体的能力都是有限的，个体的无序组合也是不能发挥作用的。

(3) 管理的人本性。所谓“人本性”是指以人为根本，在管理过程中做到以人为中心，把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位，把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。因为在任何活动中，人都是决定性的因素，管理也不例外。

(4) 管理的艺术性。管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。这就强调了管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。

4. 管理的艺术性与管理的科学性二者之间是不矛盾的。管理需要科学的理论指导，没有理论指导的盲目的实践是要失败的。而每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的，这又要求管理者把理论和实际结合起来进行创造性的管理。同时，也应看到，管理艺术是对管理科学理论的合理发挥，一个不懂管理理论的人很难掌握管理的艺术性。

5. 分析：(1) 高层管理者负责制定组织的发展战略和行动计划，分配组织拥有的一切资源。组织的兴衰存亡取决于他们对环境的分析判断，以及目标的选择和资源运用的决策。他们还要代表组织协调与其他组织（或个人）的关系，并对组织所造成的社会影响负责。因此，高层管理者知识要广、能力要强、素质要高。

(2) 中层管理者负责制定具体的计划及有关细节和程序，贯彻执行高层管理者做出的决策和计划。他们主要将高层管理者的决策和指示传达给基层管理者，同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门。是联接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。

(3) 基层管理者。基层管理者又称一线管理人员。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。一般来说，对基层管理者的技术操作能力要求较高，但对统筹全局的能力要求较低。

6. 按管理者的职责任务划分，可分为：

(1) 决策指挥者。指在组织各层次中拥有决策指挥权的管理者。他们的基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，安排各种资源的权力。通常指各管理层的“一把手”。

(2) 职能管理者。指负责组织中某一专门管理职能的管理人员,如计划管理人员、市场营销管理人员、财务管理、生产(业务)管理人员、人事管理人员等。通常也称为“业务管理人员”。这类管理人员的职责是负责组织或组织内某一层次中的某一专门管理职能,以他们的专业知识对组织目标的实现做出贡献。

(3) 决策参谋人员。指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员。这类人员没有直接的决策指挥权,但他们以自己的知识影响组织决策,有时这种影响还比较大。所以通常将他们也称之为管理人员。决策参谋人员的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息,为决策者提供合理的建议、方案。

7. 分析:(1) 一般性。管理学是从一般原理、一般情况的角度对管理活动加以研究的,并从中找出一些规律性的东西。从研究对象上看一般没有具体的管理主体和管理客体,它区别于专门研究各个空间领域特殊规律的领域管理学科,如社会管理学、军事管理学、科技管理学等;也区别于业务管理学,如计划管理学、领导科学、管理会计学等。它一般不涉及具体的业务和方法,但对具体的业务和方法研究具有指导作用。管理学中阐述的管理理论是管理活动中最普通、最基本的知识,是从事任何组织的任何专业管理活动都必须掌握的知识。它是学习其他专业管理知识的理论基础。

(2) 综合性。管理学的综合性表现为,在内容上,它涉及的领域十分广阔,需要从社会的各个领域,各个类型组织的管理活动中概括出具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法;在方法上,它把自然科学和社会科学的研究成果加以改造和运用,具有社会科学与自然科学相互渗透的特点。影响管理活动的因素复杂多变,要搞好管理工作,必须广泛应用自然科学和社会科学的研究成果,从不同角度进行综合研究。这样才能正确认识和把握管理规律,并提出普遍适用、行之有效的管理原则和方法。所以管理学是一门综合性学科。

(3) 实用性。实用性也称实践性。管理学与其他纯理论科学比较,具有很强的实践性。管理学是为管理者提供管理理论、原则和方法的实用性学科,这些原理、原则和方法是实践经验的总结和提炼,它的基础是管理实践。同时,理论只有和实践结合起来,才能真正发挥它的作用。管理学只有服务于实践,才具有生命力,才能不断发展。管理学的实践性还表明,管理学的研究不能闭门造车,也不能盲目照抄照搬他国管理学理论。借鉴的同时要深入到本国的管理实践之中去,总结本国管理实践的新经验、新成果。

(4) 社会性。管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律,而在管理活动中,人是最主要的管理主体和客体,这也就决定了管理学的社会性。同时,管理学的社会性还意味着它总是带有一定的生产关系特征,没有超阶级的管理学,所以,我们在学习、借鉴他国的管理理论时,尤其要注意这一点。

8. 分析:(1) 高层管理者以组织职能为主,考虑整个组织的设计。

(2) 中层管理者以领导和组织职能为主,进行人际关系的沟通。

(3) 基层管理者以领导职能为主,领导工作小组和个人的工作设计。

9. 提示:从法约尔认为的管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制来分析。

10. 特点:(1) 如果组织的目标正确(与外部环境相适应),则效率越高,效果越好。

(2) 如果组织做的是错事,有效率也可能得不到好的效果。

(3) 不顾效率,如成本太高,也容易达到效果。

(六) 案例分析(答案略)

第二章 管理理论的形成和发展

一、练习题

(一) 选择题

1. 科学管理的中心问题是 ()。
A. 提高劳动生产率 B. 科学挑选工人
C. 工时研究与标准化 D. 差别计件工资制
2. 泰罗认为为了提高劳动生产率,必须为工作 ()。
A. 挑选“第一流的工人” B. 工时研究
C. 差别计件工资制 D. 生产标准化
3. 法约尔认为管理活动包括5种职能,具体是: ()。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
E. 协调 F. 指挥
4. 被称为“科学管理之父”是 ()。
A. 法约尔 B. 泰罗 C. 马克斯·韦伯 D. 梅奥
5. 被称为“组织理论之父”是 ()。
A. 泰罗 B. 马克斯·韦伯 C. 法约尔 D. 梅奥
6. 关于人性的几种假设有 ()。
A. 经济人 B. 社会人 C. 复杂人 D. 自我实现的人 E. 自然人
7. 甘特在管理思想方面的贡献主要有 ()。
A. 提出一种“工作任务和奖金”的工资制度
B. 制定了用于生产控制的生产计划进度图,即甘特图
C. 强调对工人进行培训,强调工业民主,重视对人的领导方式
D. 提出动作研究和动作经济的原则
8. 下列各项中属于法约尔管理的14项原则的有 ()。
A. 劳动分工 B. 统一领导 C. 纪律 D. 统一指挥
9. 提出“管理理论的丛林”的是 ()。
A. 孔茨 B. 韦伯 C. 法约尔 D. 梅奥
10. 人际关系学说的主要内容 ()。
A. 职工是“社会人” B. 企业中存在着“非正式组织”
C. 新的领导能力在于提高职工的满足度 D. 把职工看成是“经济人”
11. 通过“霍桑试验”得出的结论有 ()。
A. 职工是“社会人” B. 职工是“经济人”
C. 企业中存在“非正式组织” D. 新型的领导能力在于提高职工的满足度
E. 存在着“霍桑效应”

12. 管理过程学派的创始人是 ()。
 - A. 法约尔
 - B. 泰罗
 - C. 梅奥
 - D. 切斯特·巴纳德
13. 社会系统学派的创始人巴纳德认为在一个正式组织中要建立这种协作关系, 必须满足以下三个条件 ()。
 - A. 共同的目标
 - B. 组织中每一个成员都有协作意愿
 - C. 组织内部有一个能够彼此沟通的信息系统
 - D. 协作效果
14. 社会系统学派的代表人物是 ()。
 - A. 法约尔
 - B. 西蒙
 - C. 巴纳德
 - D. 卢桑斯
15. 社会系统与权变理论把人看作是 ()。
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 自我实现人
 - D. 复杂人
16. 以下哪些内容是法约尔提出的管理原则 ()。
 - A. 统一指挥
 - B. 统一领导
 - C. 职能管理
 - D. 人员的团结
17. 经验主义学派的代表人物是 ()。
 - A. 德鲁克
 - B. 马斯洛
 - C. 麦格雷戈
 - D. 西蒙
18. 下列哪个学派提倡目标管理 ()。
 - A. 管理科学学派
 - B. 经验主义学派
 - C. 系统管理学派
 - D. 管理过程学派
19. 经理人担任的角色主要有 ()。
 - A. 人际关系方面的角色
 - B. 决策方面的角色
 - C. 信息接受者角色、信息传播者角色
 - D. 发言人角色
20. 认为并不存在一种普遍适用的“最好的”或“不好的”领导方式的管理学派是 ()。
 - A. 管理科学学派
 - B. 权变主义学派
 - C. 系统管理学派
 - D. 管理过程学派

(二) 判断题

1. 英国古典经济学家亚当·斯密提出了“社会人”的观点。 ()
2. 空想社会主义者英国的罗伯特·欧文最早提出企业内部人力资源的重要性。 ()
3. 科学管理之父是法约尔。 ()
4. 科学管理的中心问题是科学挑选工人。 ()
5. 泰罗认为为了提高劳动生产率, 必须为工作挑选“第一流的工人”。 ()
6. 决策理论学派的西蒙采用“最优化原则”代替传统决策理论的“令人满意的准则”。 ()
7. 经验主义学派又称案例学派, 其代表人物是美国管理学家彼得·德鲁克和欧内斯特·戴尔。其中心是强调管理的科学性。 ()
8. 经验主义学派提倡实行目标管理。 ()
9. 经理角色学派的代表人物是巴纳德。 ()
10. 权变理论认为, 在组织管理中要根据组织所处的环境和内部条件的发展变化随机应变, 没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。 ()

(三) 填空题

1. 英国古典经济学家亚当·斯密提出了_____的观点, 指出了管理控制和计算投资回收期

的必要性。

2. 科学管理的实质是_____。
3. 泰罗认为提高劳动生产率,必须为工作配备_____。
4. 泰罗的计划职能实际上就是_____,执行职能则是工人的_____。
5. 法约尔认为经营和管理是两个不同的概念,并把整个企业经营活动概括为六个方面,即_____,商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和_____。
6. “法约尔桥”是_____。
7. 管理过程学派的研究对象是_____。
8. 社会系统学派认为系统的存在取决于三个条件:_____,_____,_____。
9. 权变管理就是依据_____和_____之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式。
10. 提出“管理就是决策”的主张管理学者是_____。

(四) 名词解释

- | | | | |
|------------|------------|--------------|--------------|
| 1. 科学管理理论 | 2. 一般管理理论 | 3. 组织理论 | 4. 人际关系学说 |
| 5. 霍桑实验 | 6. 正式组织 | 7. 非正式组织 | 8. 法约尔桥 |
| 9. 经验学派 | 10. 群体行为学派 | 11. 社会协作系统学派 | 12. 社会技术系统学派 |
| 13. 决策理论学派 | 14. 系统学派 | 15. 数学学派 | 16. 权变理论学派 |
| 17. 经理角色学派 | 18. 经营管理学派 | | |

(五) 简答题

1. 泰罗的科学管理制度包括哪些内容?
2. 法约尔认为管理活动包括哪些职能?法约尔管理的14项原则包括哪些?
3. 试述霍桑试验的四个阶段。
4. 韦伯的行政组织体系理论的主要内容包括哪些?
5. 人际关系学说的主要内容是什么?如何对它进行评价?
6. 试述社会系统学派。
7. 试述决策理论学派观点。
8. 试述经验学派的主要观点。
9. 试述经理角色学派的观点。
10. 试述权变理论的基本观点。

(六) 讨论题

1. 在现实的管理中有没有一种普遍适用的最好的管理方法?
2. 你如何认识西蒙的决策程序就是全部的管理过程?

(七) 案例分析

1. 纽曼公司的利润在过去的一年以来一直在下降,尽管在同一时期,同行们的利润在不断上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题,为了找出产生利润下降的原因,他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着,他决定召开各部门经理人员会议,把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说：“我们的利润一直在下降，我们正在进行的工作大多数看来也都是正确的。比方说，推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，我认为还没必要改进什么”。他继续评论道：“公司有健全的组织结构、良好的产品研究发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好。然而，我们的公司却面临这样的严重问题。”

会上的每一个人都有所期待的倾听着。杰克开始讲到了劳工关系：“像你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资至少和工会提出的工资率一样高。从那以后，我们继续给员工提高工资。问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产量，可以把利润维持在原有的水平上。”杰克喝了点水，继续说道：“我的意见是要回到第一个原则。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部。公司要生存下去，就必须创造利润。我在上大学时，管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛的采用了刺激性工资制度。在我看来，我们可以回到管理学的第一原则去，如果我们的工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产的更多。管理学先辈们的理论在今天一样的在指导我们。”

问题：（1）你认为杰克的解决方案怎么样？

（2）利润率低的原因还可能有哪些？

2. 联合邮包服务公司（UPS）雇用了15万员工，平均每天将900万包裹发送到美国各地和180个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS的公司工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对途中运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推倒1挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟3英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

问题：本文体现了什么管理思想，有哪些内容？

3. 某大学管理学教授在讲授古典管理理论时，竭力推崇科学管理的创始人泰罗的历史功勋，鼓吹泰罗所主张的“有必要用严密的科学知识代替凭经验或个人知识行事”的观点，并且宣传法约尔的14条管理原则。

后来，在介绍经验主义学派的理论时，这位教授又强调企业管理学要从实际经验出发，而不应该从一般原则出发来进行管理和研究。他还说，E. 戴尔（Ernest Dale）在其著作中故意不用“原则”一词，断然反对有任何关于组织和管理的“普遍原则”。

在介绍权变理论学派的观点时，这位教授又鼓吹在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

不少学生却认为这位教授的讲课前后矛盾，胸无定见，要求教授予以解答。教授却笑而不答，

反到要求学生自己去思考,得出自己的结论。

问题:(1)你是否认为教授的上述观点是前后矛盾的?为什么?

(2)在企业管理中,有无可能将管理原理原则与实践正确结合起来?

二、参考答案

(一) 选择题

- | | | | | | | |
|---------|---------|----------|----------|----------|---------|--------|
| 1. A | 2. A | 3. ABDEF | 4. B | 5. B | 6. ABCD | 7. ABC |
| 8. ABCD | 9. A | 10. ABC | 11. ACDE | 12. A | 13. ABC | 14. C |
| 15. B | 16. ABD | 17. A | 18. B | 19. ABCD | 20. B | |

(二) 判断题

- | | | | | | | |
|------|------|-------|------|------|------|------|
| 1. × | 2. √ | 3. × | 4. × | 5. √ | 6. × | 7. × |
| 8. √ | 9. × | 10. √ | | | | |

(三) 填空题

1. 经济人
2. 工人和雇主双方进行的一场心理革命
3. 第一流的工人
4. 管理职能;劳动职能
5. 技术活动;管理活动
6. 不同权力系列的同一层次的组织之间,在上级授权的情况下,可以横向传递信息,直接商议解决问题,再分头上报
7. 管理过程和职能
8. 协作效果;协作效率;组织目标应和环境相适应
9. 环境自变数;管理思想及管理技术的因变数
10. 西蒙

(四) 名词解释

1. 科学管理理论:泰罗倡导的以科学为依据的管理理论,其要点有以下几个方面:(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。(2)科学挑选工人。(3)工时研究与标准化。(4)差别计件工资制。(5)职能管理(6)管理上实行例外原则科学管理的实质是工人和雇主双方进行的一场心理革命。

2. 一般管理理论:亨利·法约尔(法国)提出的一般管理理论成为后来管理过程学派的理论基础,法约尔的研究与泰罗着重于车间、工场的生产管理研究不同,他着重于企业全面经营管理的研究。法约尔认为经营和管理是两个不同的概念,并把整个企业经营活动概括为六个方面,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。在这六项活动中,管理活动居于核心地位。而且还指出,管理活动包括5种职能,具体是:计划、组织、协调、指挥、控制法约尔第一次对管理的一般职能做了明确的划分,使其形成了一个完整的管理过程。

3. 组织理论:韦伯对管理理论的贡献主要是提出了理想的行政组织体系理论,因此被称为

“组织理论之父”。所谓理想的行政组织体系理论，原意是通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。这是一个有关集体活动理性化的社会学概念。“理想的”不是指最合乎需要，而是指现代社会最有效和合理的组织形式。韦伯的理想的行政组织体系理论的主要内容包括：1. 实行职责分工。2. 自上而下的等级系统。3. 人员的任用。4. 职业管理人员。5. 遵守规则和纪律。6. 组织中人与人的关系。韦伯认为，理想的行政组织体系最符合理性原则，效率最高。在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织形式，它能高度精确地计算出组织的领导人和成员的工作成果。

4. 人际关系学说：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了早期的行为科学——人际关系学说。人际关系学说的主要内容：1. 职工是“社会人”。2. 企业中存在着“非正式组织”。3. 新的领导能力在于提高职工的满足度。

5. 霍桑实验：20世纪20年代至30年代间，以美国哈佛大学教授乔治·埃尔顿·梅奥为代表的研究人员在美国西方电器公司霍桑工厂进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。霍桑试验分为四个阶段：1. 工场照明试验。2. 继电器装配室试验。3. 谈话研究。4. 观察研究。通过以上试验，梅奥等人认识到，人们的生产效率不仅要受到生理方面、物质方面等因素的影响，更要受到社会环境、心理等方面的影响。

6. 正式组织：为了有效地实现组织目标而规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构。

7. 非正式组织：人们在共同工作或活动中，由于抱有共同的社会感情和爱好，以共同的利益和需要为基础而自发形成的团体。

8. 法约尔桥：不同权力系列的同一层次的组织之间，在上级授权的情况下，可以横向传递信息，直接商议解决问题，再分头上报。

9. 经验学派：经验主义学派又称案例学派，其代表人物是美国管理学家彼得·德鲁克和欧内斯特·戴尔。其中心是强调管理的艺术性。他们认为，古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要，有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。他们主张通过案例研究经验，不必企图去确定一些原则，只要通过案例分析一些经理人员的成功经验和他们解决特殊问题的方法，便可以在相仿情况下进行有效的管理。

10. 群体行为学派：该学派注重研究的是组织中群体的行为，包括群体的文化、行为方式和行为特点等，也常被称作组织行为学派。

11. 社会协作系统学派：社会系统学派是以组织理论为研究重点，从社会学的角度来研究组织的。其创始人是美国的管理学家切斯特·巴纳德。

12. 社会技术系统学派：社会技术系统学派是第二次世界大战以后社会系统学派进一步发展形成的新的管理流派。这一学派是由英国的特里斯特等人通过对英国达勃姆煤矿采煤现场的作业组织进行研究基础上形成的。他们根据对煤矿中“长壁采煤法”研究的结果认为，既要把组织看成是一个社会系统，又要把它看成是一个技术系统，而且技术系统对社会系统有很大的影响；要两者协调起来，从而提高劳动生产率，而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

13. 决策理论学派：该学派是当代西方影响较大的管理流派之一，代表人物是著名的诺贝尔经济学奖金获得者，美国卡内基——梅隆大学的教授西蒙。西蒙认为，决策程序就是全部的管理过程。决策贯穿于管理的全过程。决策过程是从确定组织目标开始，再寻找为达到该目标可供选择的各种方案，经过比较做出优选决定，并认真执行控制，以保证既定目标的实现。西蒙采用“令人满意的准则”代替传统决策理论的“最优化原则”。他认为，不论从个人生活经验中，还是从各类组织的决策实践中，寻找可供选择的方案都是有条件的，不是漫无限制的。他还研究了决策过程中

冲突的关系以及创新的程序、时机、来源和群体处理方式等一系列有关决策程序的问题。

14. 系统学派：系统管理学派是运用系统科学的理论、范畴及一般原理，分析组织管理活动的理论。其代表人物有美国的卡斯特、罗森茨韦克等。

15. 数学学派：管理科学学派又叫做数量学派，是泰罗“科学管理”理论的继续和发展。这一学派的特点是利用有关的数学工具，为企业寻得一个有效的数量解，着重于定量研究。

16. 权变理论学派：权变理论是20世纪70年代在经验主义学说基础上进一步发展起来的管理理论。权变理论认为，在组织管理中要根据组织所处的环境和内部条件的发展变化随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。权变管理就是依据环境自变数和管理思想及管理技术的因变数之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式。

17. 经理角色学派：经理角色学派是70年代在西方出现的一个以经理所担任的角色的分析为中心管理学派。其主要代表人物是加拿大麦克吉尔大学管理学院教授明茨伯格。

18. 经营管理学派：管理过程学派又叫管理职能学派、经营管理学派。它的开山祖师就是古典管理理论的创始人之一法约尔。管理过程学派的研究对象是管理过程和职能。

(五) 简答题

1. 其要点有以下几个方面：(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。(2) 科学挑选工人。(3) 工时研究与标准化。(4) 差别计件工资制。(5) 职能管理。(6) 管理上实行例外原则。

2. 职能：计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔管理的14项原则：(1) 劳动分工。(2) 权力与责任。(3) 纪律。(4) 统一指挥。(5) 统一领导。(6) 个人利益服从集体利益。(7) 人员的报酬。(8) 集中化。(9) 等级系列。(10) 秩序。(11) 公平。(12) 人员的稳定。(13) 首创精神。(14) 团结精神。

3. (1) 工场照明试验。(2) 继电器装配室试验。(3) 谈话研究。(4) 观察研究。

4. 韦伯的理想行政组织体系理论的主要内容包括：(1) 实行职责分工。(2) 自上而下的等级系统。(3) 人员的任用。(4) 职业管理人员。(5) 遵守规则和纪律。(6) 组织中人与人的关系。

5. 人际关系学说的主要内容：(1) 职工是“社会人”。(2) 企业中存在着“非正式组织”。(3) 新的领导能力在于提高职工的满足度。人际关系学说的出现，开辟了管理和理论的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说为以后行为科学的发展奠定了基础。

6. 社会系统学派是以组织理论为研究重点，从社会学的角度来研究组织的。其创始人是美国的管理学家切斯特·巴纳德把组织看作是一个社会协作系统，即一种人的相互关系的协作体系。这个系统的存在取决于三个条件：①协作效果，即组织目标能否顺利达成；②协作效率，即在实现目标过程中，协作的成员损失最小而心理满足较高；③组织目标应和环境相适应。巴纳德还指出，在一个正式组织中要建立这种协作关系，必须满足以下三个条件：①共同的目标；②组织中每一个成员都有协作意愿；③组织内部有一个能够彼此沟通的信息系统。此外，巴纳德还对一个管理者提出如下的责任要求：①规定目标；②善于使组织成员为实现组织目标做出贡献；③建立和维持一个信息联系系统。这一学派虽然主要以组织理论为其研究的重点，但它对管理所作的贡献是巨大的。

7. 西蒙认为，决策程序就是全部的管理过程。决策贯穿于管理的全过程。决策过程是从确定组织目标开始，再寻找为达到该目标可供选择的各种方案，经过比较做出优选决定，并认真执行控制，以保证既定目标的实现。西蒙采用“令人满意的准则”代替传统决策理论的“最优化原则”。他认为，不论从个人生活经验中，还是从各类组织的决策实践中，寻找可供选择的方案都是