

《管理学》

学习辅导与习题集

陈又星 王爱林 ©主编

Guanlixue

Xuexi Fudao yu Xitiji



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

《管理学》

学习辅导与习题集

陈又星 王爱林 ©主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

《管理学》学习辅导与习题集/陈又星, 王爱林主编. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 11

ISBN 978 - 7 - 81135 - 408 - 9

I. 管… II. ①陈… ②王… 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 (2009) 第 193508 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 9.25

字 数: 214 千

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次

定 价: 16.00 元



(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

目 录

第一章 管理学基础	1
第二章 管理理论的形成与发展	11
第三章 管理与环境	16
第四章 决 策	30
第五章 计 划	43
第六章 战略管理	60
第七章 组织设计	66
第八章 人力资源管理	84
第九章 领 导	91
第十章 激 励	105
第十一章 沟 通	119
第十二章 控 制	130
综合测试题	134
参考文献	141
后 记	142

第一章 管理学基础

一、知识要点

- (1) 谁是管理者?
- (2) 解释管理者和非管理者的区别。
- (3) 讨论如何在组织中对管理者进行分类。
- (4) 什么是管理?
- (5) 解释为什么效率和效果对管理者很重要。
- (6) 管理者做什么?
- (7) 描述管理的四种职能。
- (8) 解释明茨伯格 (Mintzberg) 的管理角色理论。
- (9) 描述卡茨 (Katz) 的三项基本管理技能以及这些技能的重心是如何随管理层次变化的。
- (10) 什么是组织?
- (11) 描述组织的特征。
- (12) 解释组织的概念是如何变化的。
- (13) 为什么要学习管理?
- (14) 解释管理的普遍性的含义。
- (15) 讨论为什么尽管你没有打算做管理者,但是了解管理也很重要。
- (16) 描述成为一名管理者的挑战和回报。

二、重点与难点

- (1) 管理者做什么?
- (2) 管理职能:计划、组织、领导、控制。
- (3) 什么是组织?
 - ① 列出组织的特征:明确的目的、人员、精细的结构。
 - ② 比较新型组织和传统组织。

三、练习题

(一) 单项选择题

1. () 通常称为监督者,但也可以叫做流动管理者、区域管理者或领班。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 工厂厂长
2. 那些负责对整个组织作决策,并为整个组织制订计划和目标的人员应定义为 ()。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 工厂厂长

3. 效果通常被描述为 ()。
- A. 有助于组织实现其目标的工作活动 B. 委任尽可能多的责任
C. 自我管理过程 D. 用美元的多少定义项目
4. 如果小李的主要工作是减少浪费,那么他更应该是 () 管理者。
- A. 有效率的 B. 有效果的
C. 有目标导向的 D. 技术上有技能的
5. 计划包括 ()。
- A. 指导和激励他人 B. 实施监控以确保完成任务
C. 决定某事需要由谁来做 D. 确定目标,制定策略
6. 日益强调的组织和管理中的道德问题对管理者的行为产生了较大的影响,因为他们必须 ()。
- A. 重新定义价值 B. 重建信任
C. 增强责任感 D. 以上各项
7. () 是新组织而非传统组织的特征。
- A. 团队导向 B. 等级关系 C. 永久性职位 D. 命令导向
8. 现代管理的中心是 ()。
- A. 决策 B. 信息 C. 资金 D. 人
9. 以泰勒为代表的科学管理理论产生于 ()。
- A. 国家管理中 B. 行政管理中
C. 军事战略管理中 D. 工商企业管理中
10. 实现部门之间利益的关键是资源配置,进行资源配置时应 ()。
- A. 以组织政策为依据 B. 以职能目标为依据
C. 以领导决策为依据 D. 以民主评议为依据
11. 某企业生产的产品质量合格,并能按时完成生产任务,但市场供过于求,这反映出 ()。
- A. 厂家生产有效率,但无效果和效益
B. 厂家生产既无效率,也无效果和效益
C. 厂家生产既有效率,也有效果和效益
D. 厂家生产有效率和效果,但无效益
12. 企业高层管理人员在履行职能时,下述说法正确的是 ()。
- A. 强化计划、组织职能,弱化领导、控制职能
B. 强化计划、组织与控制职能,弱化领导职能
C. 强化领导、控制职能,弱化计划职能
D. 强化组织、控制职能,弱化计划、领导职能
13. 早期行为科学认为,提高生产效率的主要途径是 ()。
- A. 加强监督 B. 物质刺激
C. 提高职工的满足度 D. 实现劳动分工

14. 决定管理系统的性质、特点、结构和功能的首要因素是 ()。
- A. 组织目标 B. 组织规模 C. 管理环境 D. 管理人员
15. 以下属于管理者职业特征的是 ()。
- A. 能够制定许多大胆的决策并对其负责
B. 激励变革与创新
C. 创造物质财富和精神财富
D. 以上都不是
16. 有效的管理者在以下四项活动中花费时间最多的是 ()。
- A. 传统管理 B. 网络联系 C. 人力资源管理 D. 沟通
17. 成功的管理者在以下四项活动中花费时间最多的是 ()。
- A. 传统管理 B. 网络联系 C. 人力资源管理 D. 沟通
18. 有一种说法认为“管理就是决策”，这实际上意味着 ()。
- A. 对于管理者来说，只要善于决策就一定能够获得成功
B. 管理的复杂性和挑战性是由于决策的复杂性而导致的
C. 决策能力对于管理的成功起着特别重要的作用
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
19. 组织的特征是 ()。
- A. 有明确的目标 B. 由人员组成，形成系统化结构
C. 相互分工与合作 D. 以上各项
20. 组织管理理论着重研究 ()。
- A. 管理职能 B. 管理职能和整个组织结构
C. 组织结构 D. 组织活动

(二) 多项选择题

1. 与其他管理职能相比，管理协调的基本特征是 ()。
- A. 平等性 B. 互利性
C. 主体广泛性 D. 结果不确定性
E. 对象复杂性
2. 管理的二重性是指管理的 ()。
- A. 科学性 B. 自然属性
C. 艺术性 D. 社会属性
E. 实践性
3. 管理的基本特征有 ()。
- A. 管理是一种社会现象 B. 管理是一种文化现象
C. 管理的主体是管理者 D. 管理的核心是决策
E. 管理的核心是处理好人际关系
4. 管理学研究的对象是 ()。
- A. 管理组织 B. 管理技能

- C. 管理活动
 - D. 管理经验
 - E. 管理过程
5. 管理这种社会现象存在的必要条件是 ()。
- A. 有管理者
 - B. 有各种资源
 - C. 有机构
 - D. 有一致认可的目标
 - E. 两个人以上的集体活动

(三) 判断题

1. 协调同他人的工作可以看做管理型工作不同于非管理型工作的表现之一。()
2. 效率对管理者而言很重要,因为他们要解决的是以低投入换取高收益的问题。()
3. 下述研究大体支持了明茨伯格的观点——无论组织的类型和组织的层次如何,各组织都有相同的管理角色。()
4. 营销部门的雇员最主要的工作是针对消费者展开的。()
5. 一切组织都有共同的特征:明确的目标、严格的财务管理和技术。()
6. 只要决策者按正确的决策程序和决策方法办事,就一定能找到最优的决策方案。()
7. 鉴于管理工作的复杂性,迄今为止,管理仍然是一门不精确的学科。()
8. 效率与效果之间存在明显的差别,效果是使组织资源的利用成本达到最小化,而效率则是使组织活动实现预定的目标。()
9. 就管理的职能来讲,高层管理者更应侧重于领导职能,基层管理者更应侧重于组织和控制职能。()
10. 一个组织正常的运转需要有两类活动,即管理活动与计划活动。()
11. 管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系。()
12. 任何管理都是在某一特定组织中进行的,是为特定组织服务的。()
13. 组织是由两个以上的个人为实现共同的目标而组合成的有机整体。()
14. 参与社会分工是职业管理的一项重要职业特征。()
15. 优秀管理者的技能是一种稀缺商品,薪酬方案只是该组织对这种稀缺商品价值的一种度量。()
16. 高层管理者用在计划和控制的时间最多。()
17. 基层管理者用在组织的时间最多。()
18. 成功的管理者用在沟通的时间最多。()
19. 当影响管理的各种环境因素处于不规则的非线性变化状态时,其影响力就更强。()
20. 监督环境、向外部人员发布信息、作为某一方面的专家都可以看成是管理者的决策制定角色。()

(四) 简答题

1. 列出并简要定义管理的四项职能。
2. 在对高层管理者的技能要求中,为什么概念技能最重要?
3. 管理学中组织的含义及其特征是什么?
4. 管理者在组织中是怎样的一个角色?他们的主要职能是什么?
5. 简述企业的基本资源要素,以及企业的管理活动与企业的基本资源要素之间的关系。

(五) 论述题

1. 你的课程的授课教师是管理者吗?请分别用管理职能、管理角色、技能观点讨论这个问题。
2. 有人说,管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效,以达到希望的产出。你怎么理解这个观点?你是否同意这个观点?说明你的理由。
3. 有效率的组织一定是有效果的吗?为什么?
4. 你认为为什么职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要?它对管理者和你个人意味着什么?
5. 为什么说管理也是生产力?

(六) 案例分析题

案例 1

管理者约翰·F. 安泰阿克

约翰·F. 安泰阿克在做事的时候有一些盲目。去年春天,他曾去面试,应聘 Block - buster 公司的最高职位。该公司的主席萨姆纳·M. 莱德斯通很快被这个曾经经营快餐的老板,但听起来好像在影视中也经营多年的约翰所吸引,他们谈了几个小时,“他让我很惊喜”,莱德斯通回忆道,并且很快地认为约翰是一个“可能改变、震撼娱乐集团的人”。

约翰任职第一个月便四处拜访公司雇员、原来的管理者和经销商们。他也与好莱坞电影制作商们聊天,努力理顺与他们的关系,商谈生意,以使 Block - buster 能以更优惠的价格购买拷贝。约翰住在亚利桑那州的斯哥特德奥,每隔几天使用月票往返达拉斯一次,保持低费用。他从不接受媒体采访,也不请分析家帮助进行战略决策。

去年秋天在达拉斯召开了由 1 100 名 Block - buster 的店主参加的会议,约翰在会上充满激情地指出,“我们应该用积极而有力的重新振兴来让那些认为 Block - buster 已处于竞争劣势的人认识到他们的谬误”。

所有约翰的合作者都认为他是一个富有魅力、言出必行的管理者。在约翰之前担任连锁店 Circle K 公司的 CEO 卡尔·埃勒索说:“约翰所关心的都是顾客服务。以顾客需求为目标并寻找办法实现这一目标。”约翰在激励员工方面成绩斐然。在他做 Circle K 公司的 CEO 时,他和他的同僚结束了经营状态不错的军用制服的销售,转向经营深色的套装、眼镜和帽子。“这种剧烈的行业转向,对约翰和雇员们都是一种不小的变动。”Circle K 公司的前任公共关系负责人安妮维尔回忆道。

具有十足勇气和有力的领导是约翰的特征,他是一个在孩童时代清晨 3 点钟就得起

床，帮助送牛奶的父亲做事的领导者，也是一个曾经做过皮鞋销售员、掘墓人和红马甲的管理者。

约翰第一份管理工作是总部设在达拉斯的南方公司的 7-11 连锁商店的零售工作。30 岁的时候他是公司中最年轻的部门经理之一。在那里约翰开始展示他解决困难的才能。当时的纽约分部出现了现金问题，为此，约翰及时装修他的商店，创办新的市场业务，消除与经销商之间的种种隔阂。在两年之间，约翰的部门的利润在全公司居于首位。

然而，他最大的成功是在成为 Circle K 公司 CEO 的前两年的困境中实现的。他重新调整负债结构，关闭了 2 000 家商场。到 1993 年，约翰和其他经理们决定以 4 亿美元的价格加盟巴林的国际投资团体组织，从而使 Circle K 公司从困境中走了出来。

在获得资金的支持下，约翰集中于操作流程的管理，开发有利于“饮料店”这种自主经营的部门的平行货架和狭窄通道布局形式，并将高价位作为这种营业点的类型特征，Circle K 公司的一名营运员负责人回忆说：“是约翰重新建立起便利店所应有的概念。”

随后，约翰担任了当时属于 PepsiCo 集团的塔克贝尔公司的 CEO，在两年多的时间里，他主持的连锁业务获得同业销量第一。“约翰是一个聪明而且讲求实用主义的人，他非常关注消费者的需求”，PepsiCo 集团的 CEO 说，“只需几个月，你就可以看到他使塔克贝尔发生的变化。”

约翰在 Block-buster 也能发挥这种超凡的能力吗？这位新上任的领导者正在加紧调查工作程序和顾客满意度，他希望与好莱坞影视公司达成的交易，可使公司以较低的价格向顾客提供更热门的影片。过去，许多顾客经常是失望地走出 Block-buster 的营业点，因为陈列架上热门的影片已被出租。为此约翰通过降低价格或延长租借时间来吸引消费者租赁其他老片子。同时，约翰也在削减开支，他辞退了 180 个员工，其中大多数是达拉斯总部的职员。他同样注重控制连锁店的开支，比如在 1993 年的后半，德国的 17 家连锁店因为开支过高被宣布关闭。

成功的迹象已经开始显现。鉴于第一季度开始，公司同业影视租赁营业额上升了 2%，分析家们估计第四季度业绩将会显示更肯定的结果。虽然约翰创造了奇迹，一些投资者仍怀疑正处于缓慢增长的影视租赁业是否适合公司的发展需要。一位持有公司 10% 股份的大股东说：“1994 年选择这个产业就是一个错误，现在持有这一行业仍旧是错误。这个产业没有增长潜力。”

但是莱德斯通似乎已准备好要宣布相反的态度。“我们无可否认，约翰是适合这个岗位的最佳人选”，他说。当然，莱德斯通只不过是公开鼓励约翰在短时期中的卓越表现。因为就在今年，公司希望能放弃部分产业。这一计划已准备就绪——当然至少要得到约翰认可。现在，莱德斯通所要做的就是将约翰留在公司里。

问题：

- (1) 从计划、组织、领导和控制的角度看，约翰·F. 安泰阿克的管理方法是什么？
- (2) 约翰是怎样使 Block-buster 影视连锁业获得竞争优势的？

案例 2

UPS：效率的执著追求者

联合邮包服务公司（UPS）声称拥有“运输行业中最快捷的服务”。几十年来，UPS 作为公司效率的典范，他们作出了很多努力。管理当局系统地训练员工，使他们尽可能有效率地工作。就拿一个运输司机的工作来说——司机与运输卡车之间的配合就相当默契。

UPS 的 3 000 名工程师对司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。工程师们记录了每一秒的活动，如关灯、塞车、绕行、按门铃、步行、上楼梯和休息喝咖啡的时间，甚至对上厕所的时间都作了记录。所有信息数据输入计算机，从而确定每个司机每天的详细时间标准。

为了达到每天取送 130 个包裹的目标，司机们必须依照工程师设定的程序操作。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，把变速器推到一档上，为送货完毕的启动做好准备。然后，司机从驾驶室出来，右臂夹着文件夹，右手拿着包裹。他们看一眼包裹上的地址并记在脑子里，然后以每秒 3 英尺的速度快步走到顾客门前，为了避免浪费时间，先敲门再找门铃。送货完毕后，他们在回卡车的路上完成登记工作。

对效率的执著追求给公司和员工都带来了丰厚的回报。UPS 作为美国最大的运输公司，每天运送 1 000 万个包裹，年收入达 196 亿美元，两倍于它的竞争对手——联邦快递。国际卡车司机兄弟会成员的运输工人们，每年有 4 万 ~5 万美元的收入，他们很满意公司的高收入和利润共享计划。生产效率专家公认 UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说，联邦快运公司（Federal Express）平均每人每天最多取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，对 UPS 的净利润产生了积极的影响。

问题：为什么追求高效率这种管理方式在 UPS 很有效？

四、练习题参考答案

（一）单项选择题

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	C	A	A	A	D	D	A	D	D	B
题号	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
答案	D	B	C	A	C	D	B	C	D	B

（二）多项选择题

题号	1	2	3	4	5
答案	ABCDE	BD	ABCE	CE	ABC

(三) 判断题

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	T	T	T	F	F	F	T	F	F	F
题号	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
答案	T	T	F	T	T	F	T	F	T	F

(四) 简答题

1. 答：管理的四项职能分别是计划、组织、领导与控制。计划是定义目标，制定战略以获取目标，以及制订计划和直辖活动的一种管理职能；组织包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，由谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的一种管理职能；领导是包括激励下属，影响工作中的个体或团队，选择最有效的沟通方式，或者以何种方式处理雇员的行为问题的一种管理职能；控制是指监控、评估工作绩效，同时与预先设定的目标相比较，如果有必要还应该采取措施使工作绩效回到正常的工作轨道上来。

2. 答：概念技能包括理解事物的相互关联性，从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力，以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂、越无先例可循，就越需要概念技能。

3. 答：组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

组织的特征：①每个组织都有一个明确的目标；②每个组织都是由人组成的；③每个组织都发育出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。

4. 答：管理者经常扮演的角色有：决策者角色、信息角色和象征性角色。凡是管理者都要执行管理职能，但由于管理者在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重。所有管理者，无论他处于哪个层次，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同。

5. 答：（答案要点）企业的基本资源要素可概括为人、财、物、信息、技术和时间，企业的管理活动在于使各种资源要素更好地整合，以更好地发挥作用。

(五) 论述题

1. 答：从管理职能的观点来看，一般来说，授课教师不是管理者。这主要取决于教师与学生之间的关系。学生不是雇员，更确切地说应该是教师的客户。事实上，在某些情况下，一位教师对于课程内容和如何教学不会进行很多评价。在这些例子中，教师明显是作了一些决策的。不考虑他们作为教师的角色（相对于作为院系领导的角色），大学授课教师不是管理者。

从管理角色的观点来看，大学授课教师在某种程度上扮演着人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。例如，授课教师可能被视为联络员（人际关系角色），监督者与传

播者（信息传递角色），以及驾驭者与谈判者（决策制定角色）。

从技能的观点来看，大学授课教师需要大量的技术技能（在这里指对于某一学科最新研究成果和概念发展的了解）。他们在与学生打交道时，也还需要具备很多重要的人际技能。为了限制范围，授课教师可能需要使用安排课程或者讨论专业课程的概念技能。

2. 答：这句话意味着管理者的工作或任务是调整或关注员工对绩效产出的能力，这种产出能够促使组织目标的实现。从定义上来看，管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率 and 有效果地与别人一起或通过别人的工作实现组织的目标。因此，很多管理者和管理学者都会同意这样的观点。协调他人的工作能力是管理者工作与非管理者工作的区别。

3. 答：不一定。管理就是要使资源成本最小化。所以仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们的工作是有效果的。因此，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。效率和效果是互相联系的，组织可能是有效率但却是无效果的，那种要把错事干好的组织就是如此。

4. 答：职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要，是因为当前高要求和动态的工作环境。雇员应该乐于持续地提升他们的能力，在本职工作领域之外还应承担一些额外的工作。

对管理者而言，职位候选人的技能变得越来越重要意味着整合和调整他人的工作变得越来越具有挑战性。同时，这也意味着管理者所管理的人员必须具备更多的能力，能够更有效率和有效果地参与既定的工作。还有一点就是，组织应当给它的雇员提供持续的技能培训，以使他们的技能得以提升。对个人而言，技能的重要性具有更多意义。

5. 答：生产力要素只是一种资源，只有通过管理才能转化为效益。如果没有一定的管理体制和制度环境的保证，科技成果则很难转化为现实生产力，而现实生产力又较难转化为效益，导致科技与经济的脱节，生产力各要素也只是潜在生产力。先进的科技未必能促进经济和社会的发展；劳动力生产要素也只有通过组织调动才能充分发挥人的潜能和能动性；资本要素同样只能通过有效的管理才能获得预期的回报。相反，管理失控会导致灾难性的后果。因此，管理是生产力，是比科技、劳动力和资本更为重要的生产力要素。

（六）案例分析题

案例 1

（1）答：约翰·F. 安泰阿克的管理主要是靠过人的精力和授权取胜。他通过管理的四大职能——计划、组织、领导和控制，扭转企业的下滑。首先，约翰选择适当的目标作为企业的计划，例如，以比较便宜的价格得到热门电影。他通过与电影业 CEO 们的交往、拉关系达到了这一目的。其次，领会顾客的需求，并想方设法满足顾客的需求。约翰在公司的总部通过简化操作来组织业务活动，因而精简了一些管理上的层次，因为过多的管理层会延误决定的执行。约翰在倾听雇员、基层经理、特许经营商的意见并与之平等交流方面堪称一流，对公司的未来也倾注了心血与热情。最后，约翰以逐渐改进的方式控制他制订的计划的执行过程，以及对随时出现的问题的解决。他做事当机立断，例如，延缓扩

张，关闭亏损的商店，等等。

(2) 答：约翰以能够为顾客提供满意的服务，能够简化公司业务的运作而闻名。为了使顾客在离开商店时不空手而归，他与好莱坞的老板们谈判，使得对方同意 Block - buster 以较低的价格买到大量的电影录影带。他给 Block - buster 公司先前那些士气受挫的员工打气，帮助他们更好地为顾客服务；约翰有改变现状的本事，还有放弃状况不佳的业务魄力，例如，放弃便利连锁店。由于市场不断地波动，这种权变的领导方式使 Block - buster 公司受益。最后，约翰靠降低价格、拓展新旧电影的租赁期限保持竞争能力。

案例 2

答：这种管理方式充分体现了泰勒的科学管理原理。科学管理有三个基本出发点：一是谋求最高的工作效率，科学管理的中心问题是提高劳动生产率；二是谋求取得最高工作效率的重要手段；三是要求管理人员相互协作、共同努力。基于这三个基本出发点，本案例体现出以下内容：

(1) 劳动工时的合理运用，即时间研究。UPS 的工程师对每位司机的行驶路线及工作中的各个动作都进行了时间研究，并制定出工作中的详细时间标准。这就谋求了最高的工作效率。

(2) 操作方法标准化，即动作研究。司机们从接近发送站到送货完毕的一系列动作都是严格遵循工程师设计的程序，虽然有些刻板，但省去了多余的不合理的操作动作，从而提高了效率。

(3) 按标准操作方法对工人进行培训。UPS 的管理当局系统地培训了他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。

因此，UPS 成为世界上效率最高的公司之一，这与其科学的管理方式是密不可分的。实践证明，这种管理方式是极为有效的。

第二章 管理理论的形成与发展

一、知识要点

- (1) 早期的管理思想：国外古代的管理思想、中国古代的管理思想。
- (2) 泰罗科学管理理论的内容及评价。
- (3) 法约尔的一般行政管理理论。
- (4) 马克斯·韦伯的行政组织理论。
- (5) 霍桑试验及其人群关系理论。
- (6) 管理的几大学派。

二、重点与难点

1. 重点

泰罗的科学管理理论、梅奥的人群关系理论。

2. 难点

管理理论的几大学派及其内容。

三、练习题

(一) 判断题

1. 泰罗被称为“科学管理之父”。()
2. 霍桑持续了数年时间的试验研究，其研究的结果对组织行为学的发展作出了重要的贡献。()
3. 全面质量管理是指对工程质量管理。()
4. 法约尔的代表作是1916年发表的《工业管理与一般管理》。()
5. 梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高职工的满足度。()
6. “权变理论”的核心是研究组织与环境的关系。()
7. 泰罗视工人为“经济人”。()
8. 非正式组织只会对正式组织起破坏和瓦解作用，因而应一概排斥。()
9. 统一指挥是指每一个雇员应当只接受来自一位上司的命令。()
10. 学习型组织理论告诉我们，管理者的一个主要责任就是培育学习的环境，以建立整个组织的学习能力。()

(二) 单项选择题

1. 梅奥对其领导的霍桑实验进行总结，认为工人是()。
A. 经济人 B. 社会人 C. 理性人 D. 复杂人
2. 法约尔提出的组织中平级间的横向沟通被称为()。
A. 等级原则 B. 协商原则 C. 跳板原则 D. 秩序原则

3. 科学管理中能体现权力下放、分权尝试的原理是 ()。
A. 差别计件工资制 B. 职能原理
C. 例外原理 D. 工时研究
4. 因提出理想行政组织体系理论而被称为“古典组织理论之父”的是 ()。
A. 韦伯 B. 法约尔 C. 杜平 D. 穆尼
5. () 的特征是依据劳动分工原则, 具有清晰定义的层次、详细的规则和规章制度, 以及非个人关系。
A. 官僚行政组织 B. 学习系统 C. 矩阵 D. 电子企业
6. 霍桑研究对 () 这种管理理念产生了巨大的影响。
A. 高层管理责任的重要性 B. 组织中个人行为的作用
C. 管理中科学原则的重要性 D. 组织通过多种方式运用等级原则
7. 知识管理包括培养 () 的文化, 在这种文化中知识可以共享。
A. 学习型 B. 国际型 C. 传统型 D. 道德型
8. 戴明和朱兰发展了 ()。
A. 计划管理 B. 目标管理 C. 全面质量管理 D. 业务流程管理
9. 马克斯·韦伯认为宜于作为理想组织体系的基础的权力是 ()。
A. 理性——合法权力 B. 超凡的权力
C. 传统的权力 D. 继承的权力
10. 管理科学理论的形成主要是运用了 ()。
A. 数学 B. 物理学 C. 信息学 D. 运筹学

(三) 多项选择题

1. 科学管理的要点是 ()。
A. 中心问题是提高劳动生产率 B. 实行有差别的计件工资制
C. 把计划职能与执行职能分开 D. 在管理控制上实行例外原则
2. 霍桑试验的结论是 ()。
A. 职工是社会人 B. 职工是经济人
C. 企业中存在着非正式组织 D. 管理者应具备技术经济能力
3. 下列属于法约尔提出的五要素的有 ()。
A. 计划 B. 领导 C. 协调 D. 沟通
4. 古典管理理论的代表人物有 ()。
A. 泰罗 B. 法约尔 C. 肖克 D. 韦伯
5. 全面质量管理包括 () 要点。
A. 关注顾客 B. 注重持续改善 C. 关注流程 D. 精确测量

(四) 简答题

1. 什么是非正式组织?
2. 泰罗强调管理的哪些管理原则?
3. 简述“霍桑试验”的主要内容及研究成果。

4. 简述韦伯的行政组织理论的主要思想。
5. 简述系统管理理论的主要内容。

(五) 论述题

1. 试述权变管理理论的主要观点。
2. 试述全面质量管理的主要内容。

(六) 案例分析题

如何进行管理

在一个管理经验交流会上，有两个厂的厂长分别论述了他们各自对如何进行有效管理的看法。

A 厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工们都把企业当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决；平时要十分注重对员工需求的分析，有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上公布当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长亲自送上贺礼。在 A 厂长的厂里，员工们都普遍地把企业当做自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

B 厂长则认为，只有实行严格的管理，才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严格的控制体系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在 B 厂长的厂里，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

问题：这两个厂长谁的观点正确，为什么？

四、练习题参考答案

(一) 判断题

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	T	T	F	T	T	T	T	F	T	T

(二) 单项选择题

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	B	C	C	A	A	B	A	C	A	D

(三) 多项选择题

题号	1	2	3	4	5
答案	ABCD	AC	AC	ABD	ABCD