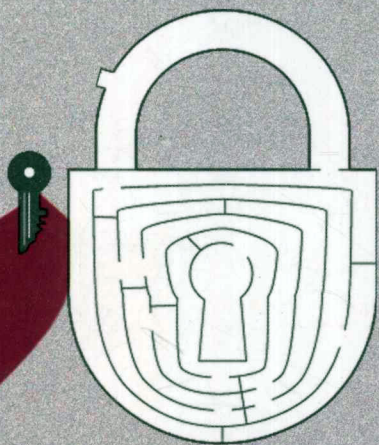


管理学原理 学习指导

GUANLIXUE
YUANLI
XUEXI
ZHIDAO

彭冬芝 主编

王雷 向常春 副主编



中国财政经济出版社



管理学原理学习指导

GUANLIXUE
YUANLI
XUEXI
ZHIDAO

彭冬芝 主编

王雷 向常春 副主编



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理学习指导/彭冬芝主编. —北京:中国财政经济出版社,2006.9
ISBN 7-5005-9297-3

I. 管... II. 彭... 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(2006)第 092299 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行处电话:(010)88190406 财经书店电话:(010)64033436

湖北南财文化发展有限公司 电话:(027)88324370 88320800

武汉中远印务有限公司印刷 各地新华书店经销

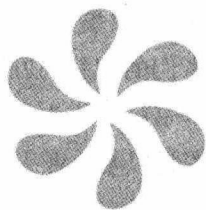
787×1092 毫米 16 开 20.125 印张 318 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月武汉第 1 次印刷

定价:25.00 元

ISBN 7-5005-9297-3/F·8075

(图书出现印装问题,南财文化负责调换)



编者寄语

罗宾斯教授说：“管理是一个动态的学科，关于管理的教科书必须不断地适应重大的变化，以便学生学会在这些变化的条件中进行管理。”中国《易经》中有个“三易”原则，即变易、不易和简易，意思是说事物总是变化的，但万变之中有不变的规律，应该做到化繁为简、化难为易。面对众多不同版本的管理学教科书，我们的想法是找到一些不变的东西，通过化繁为简、化难为易的方式将其汇集于这本《管理学原理学习指导》之中，让读者在了解管理变化的同时把握管理学原理的不变脉络，通过故事中的管理智慧、管理定律等内容，激起读者学习管理学原理的兴趣与热情；在兴趣的驱使下做练习，试着去分析案例、解决问题；在理性学习中潜心思考、静心感悟，使管理学知识逐渐清晰、逐渐系统并固化于自己的知识体系之中。

本学习指导共分六大篇，即总论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇和拓展篇，各篇依次按学习指南、故事中的管理智慧、管理定律、练习题、本章参考答案、案例分析等六部分编排。在参考答案中，我们没有给出论述题和案例分析题的参考答案或答题要点，这两部分内容具有开放性，需要读者花时间和精力去潜心思考，得出自己的看法。如若给出参考答案，恐怕会束缚读者的思维，有画蛇添足之嫌。本学习指导体系新颖，突破了一般习题集或学习指导的惯有框架，

管理定律、故事中的管理智慧等内容选材细致,对每个小故事的点评更是融入了作者们的智慧与匠心;练习题的设计与案例的选材也考虑了读者的知识结构。本书可以作为大学本科生学习管理学原理课程的教辅资料,也可作为考研复习资料以及企业人士学习管理学原理与方法的参考资料。

本书是三峡大学优质课程与精品课程建设的成果之一,参与本书编写的教师全部是三峡大学管理学原理课程建设小组的成员,各章的撰写任务分别由王雷(第一、第二篇)、向常春(第三、第四篇)、彭冬芝(第三、第五、第六篇)承担。

全书由彭冬芝教授策划与统稿,蔡厚清博士主审。

参与本书初稿撰写与资料收集工作的还有:黄廷政,主要负责初稿中的计算题及部分案例的收集;郑浩昊,提供了多年累积的案例资料。

本书的顺利出版,得到了三峡大学教务处、经济与管理学院、教材服务中心的大力支持,在此谨向上述单位的领导和老师们表示衷心的感谢!同时还要感谢给我们提供素材和参考资料的作者们!

由于编者的经验、水平有限,本书难免会存在错误和不足,期待各位专家、读者不吝赐教。

编者于三峡大学

2006年4月

目 录

第一篇 总 论

一、学习指南	001
二、故事中的管理智慧	002
三、管理定律	004
四、练习题	006
五、练习题参考答案	018
六、案例分析	022

第二篇 计 划

一、学习指南	035
二、故事中的管理智慧	036
三、管理定律	042
四、练习题	042
五、练习题参考答案	061
六、案例分析	067

第三篇 组 织

一、学习指南	083
二、故事中的管理智慧	084
三、管理定律	098

四、练习题	100
五、练习题参考答案	118
六、案例分析	124

第四篇 领导

一、学习指南	155
二、故事中的管理智慧	156
三、管理定律	167
四、练习题	173
五、练习题参考答案	197
六、案例分析	207

第五篇 控制

一、学习指南	235
二、故事中的管理智慧	235
三、管理定律	236
四、练习题	236
五、练习题参考答案	243
六、案例分析	244

第六篇 拓展

一、学习指南	257
二、故事中的管理智慧	257
三、管理定律	261
四、练习题	262
五、练习题参考答案	265
六、案例分析	267

参 考 文 献	317
---------------	-----

第一篇

总论

一、学习指南

本篇内容主要包括管理与管理学的基本概念、管理理论的形成与发展、管理的基本原理与基本方法。

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。研究和了解管理的含义、管理的职能、管理的属性、管理者的技能与角色将会为以后各篇的学习打下坚实的基础。读史明智，了解管理理论的形成与发展，对于我们更好地理解它、运用它，更好地参与管理实践具有重要的指引作用。

通过本篇的学习与训练，你应该能够阐述管理的含义，描述基本的管理职能和管理过程，解释管理的二重属性；解释管理者是什么，管理者需要什么技能以及管理者的角色是怎样的；了解管理理论形成的历史脉络、丛林现象以及发展趋势；掌握古典管理理论、行为管理理论的主要内容，能够描述科学管理理论、组织管理理论以及早期组织行为理论的倡导者们的贡献，认识霍桑试验对管理的重要意义；能够定义组织文化，了解组织文化的特征、结构、内容、功能以及组织文化的塑造途径与方法；认识管理的基本原理和基本方法；了解管理学的基本框架，明确为什么要学习管理。

二、故事中的管理智慧

(一)体制

有七个人住在一起，每天共喝一桶粥，粥每天都不够。一开始，他们通过抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来，他们推选出一个道德高尚的人分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。为了监督，大家组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后，他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

点评：要达成一定的管理目标，究竟是德治有效，还是制度化管理有效？这是一个需要深入讨论的问题。案例中，制度显得比道德重要和有效，可是我们不能忽略案例的具体环境：粥少人多。这就意味着，人的基本生存需求尚未得到满足，还不能奢谈道德。就一般的管理环境而言，制度与道德不可或缺，二者各有长处和不足。

(二)自私反而害己

一个山村，由于土地贫瘠，农作物的收成很低。村民们过着贫困的生活。

有一位农夫不甘安于现状，他四下打听，从很远的城里进了些优质的玉米种子，竟获得了大丰收。这位农夫不仅解决了温饱问题，还把剩余的粮食卖了出去，获得了一笔不小的收入。

村民们非常羡慕他，都请求他卖些种子给大家。可是，这个农夫为保全自己的优势，断然拒绝。

不知为什么，从第二年开始，玉米收成差了，到了第三年，产量更是明显减少了。

最后，他终于找出了原因：原来他的优质玉米，接受的却是邻人田中劣等

玉米的花粉。

点评：企业与其竞争者共处于同一个系统，系统内的各部分相互影响。关起门来，企业不仅不能保持过去曾有的优势，反而阻断了与环境的相互交换。如果你的竞争者奋起直追，你将丧失优势；或如案例中所言，如果你的竞争者得不到你的适当帮助，长期经营不善，这同样会通过市场影响你的生存和发展。因为市场的质量太低了，不适宜企业的生存。

（三）参观

“啊，看到你真是高兴！你从哪儿来呀？”

“在新开的博物馆里逛了一两个钟头，我统统都看过了，真叫人叹为观止！我要把我所看到的完完全全告诉你。屋子里满满的，无奇不有。大自然的造化真是奇妙无穷：飞禽走兽，见所未见！蝴蝶呀，小小的昆虫呀，苍蝇、甲虫、蜈蚣呀，一应俱全！有的像碧玉，有的像灿烂的珊瑚，还有极小极小的瓢虫，说给你听你也不信，简直比针头还要小哩！”

“你看见大象吗？四肢粗壮，那么一个庞然大物，我想你一定以为是碰到一座山了。”

“啊？难道有象吗？”

“当然有象呀！”

“象？咳，真是遗憾，我倒没有留心。”

点评：这个故事让人想起一句成语：只见树木，不见森林。细节固然重要（俗语有云：千里之堤，溃于蚁穴），但是在激烈的市场竞争中，整体或者战略尤其重要。看得见比针头还小的瓢虫，却看不见像山一样庞大的大象，做一个裁缝或许是优秀的，但做一名管理者则会导致悲剧。

（四）选择

有三个人要被关进监狱三年，监狱长允许他们每人提出一个要求。美国人爱抽雪茄，要了三箱雪茄。法国人最浪漫，要一个美丽的女子相伴。而犹太人说，他要一部与外界沟通的电话。三年过后，第一个冲出来的是美国人，嘴里、鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火！给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人，他手里抱着一个小孩，美丽女子手里牵着一个小孩，

肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停滞，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯！”

点评：这个故事给我们的启示有二：一是着眼于未来。美国人重视物质享受，法国人贪图恋人的温存，两者似乎不同，但其中确有一个共同点：他们看见的仅仅是现在。而犹太人想到的则是将来。对于美国人和法国人而言，将来是没有希望的。对于犹太人而言，他现在可以尽情地抽雪茄，也可以尽情地享受恋人的温存了。二是在市场竞争中，信息不仅仅是金钱，而是生命。

（五）“破窗理论”彰显细节威力

美国心理学家詹巴斗曾经做过一个“偷车实验”，他将两辆一模一样的轿车分别放在环境很好的中产阶级社区和环境比较脏乱的贫民区，贫民区的车很快被偷走了，而另一辆几天后仍然完好无损。后来，中产阶级社区内的轿车的天窗玻璃被打破，几个小时后，那辆车也被偷了。

后来，在此实验基础上，美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出了著名的“破窗理论”：如果有人打坏了一栋建筑上的一块玻璃，又没有及时修好，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃。

点评：“破窗理论”体现的是细节对人的暗示效果，以及细节对事件结果不容小视的重要作用。每件大事都由无数小事——细节构成，将细节尽量做到完美，结果才有可能完美。我们由此还可联想到企业文化的建设，企业文化被习惯地分为精神层、制度层和物质层：精神层是核心，制度是核心的具体化，物质层则是核心的外显。对人而言，先有感觉和知觉，然后才有思维。“破窗理论”给我们的启示是，千万别忽视企业文化的物质文化建设。

三、管理定律

（一）墨菲定律

据说在1949年，美国有一位名叫墨菲的空军上尉工程师，他认为自己的某位同事是个倒霉蛋，不经意地说了句玩笑话：“如果一件事情有可能被弄

糟，那么他一定会弄糟。”这句笑话在美国迅速流传，并扩散到世界各地。在流传扩散的过程中，这句笑话逐渐失去它原有的局限性，演变成各种各样的形式，其中一个最通行的形式是：“如果坏事有可能发生，不管这种可能性多么小，它总会发生，并引起最大可能的损失。”

墨菲定律告诉我们，人类虽然越来越聪明，但永远不可能彻底了解世间的万事万物。容易犯错误是人类与生俱来的弱点，不论科技多发达，事故都会发生。所以，面对人类的自身缺陷，最好还是想得更周到、更全面一些，防止偶然发生的人为失误导致灾难和损失。错误是这个世界的一部分，而且错误并不总是坏事，有时错误往往是成功的垫脚石。关键在于要总结所犯的错误的，而不是企图掩盖它。

（二）奥卡姆剃刀定律

12世纪，英国奥卡姆·威廉主张唯名论，只承认确实存在的东西，认为那些空洞无物的普遍性概念都是无用的累赘，应当被无情地“剃除”。他主张“如无必要，勿增实体”，这就是常说的“奥卡姆剃刀”。这把剃刀曾使很多人感到威胁，被认为是异端邪说，威廉本人也因此受到迫害。然而，这并未损害这把刀的锋利，相反，经过数百年，奥卡姆剃刀已被历史磨得越来越快，并早已超越原来狭窄的领域，而具有广泛、丰富、深刻的意义。

奥卡姆剃刀定律在企业管理中可进一步演化为简单与复杂定律：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。这个定律要求，我们在处理事情时，要把握事情的主要实质，把握主流，解决最根本的问题，尤其要顺应自然，不要把事情人为地复杂化，这样才能把事情处理好。

（三）蝴蝶效应

1972年，麻省理工学院气象学专家劳伦兹发表了一篇耸人听闻的论文——《可预测性：巴西一只蝴蝶的振翅会触发德州一场龙卷风吗？》。劳伦兹这篇论文的简要表述是：南半球某一地方的一只蝴蝶，偶尔扇动一下翅膀所引起的微弱气流，几星期后可能引起席卷北半球某地的一场龙卷风，这就是“蝴蝶效应”。

蝴蝶效应告诉我们：小的变化可能使大而复杂的系统完全改变，而大的变化可能是细小的原因造成的。因此，企业在市场运作过程中，要特别注意微小

的变化。

(四)手表定理

两只手表并不能告诉一个人更准确的时间,反而会让看表的人失去对准确时间的信心。

手表定理在企业经营管理方面给我们一种非常直观的启发:对同一个人或同一个组织进行管理,不能同时采用两种不同的方法,不能同时设置两个不同的目标,甚至不能由两个人同时指挥,否则这个企业或这个人将无所适从。

手表定理所指的另一层含义在于,你不能同时选择两种不同的价值观,否则,你的行为将陷于混乱。

四、练习题

(一)是非判断题

- 1.管理自从有了人类集体活动以来就开始了。
- 2.管理就是对一个组织所拥有的物质资源和人力资源进行计划、组织、领导和控制,以实现组织目标。
- 3.管理的基本活动对任何组织都具有普遍性,但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。
- 4.高层管理人员在计划决策上花费的时间相对更多一些。
- 5.中级管理人员往往要做较多的处理现场、指导操作等技术性工作。
- 6.组织中向外界发布信息的角色称为组织发言人。
- 7.计划工作之后自然就需要组织工作来发挥作用。
- 8.管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗有效地实现组织目标。
- 9.部门经理属于高层管理人员。
- 10.管理人员的沟通联络活动属于决策方面角色的职能。
- 11.技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。
- 12.技术技能对管理人员非常重要,因为它能使管理人员通过分析确定问题的所在,得出解决的办法。

13.领导工作涉及为各项职务配备合适人选,并通过激励调动组织成员的积极性。

14.组织就是为达到共同目标而一起工作的群体。

15.对人力、财力、物力、信息资源进行计划、组织、领导、控制活动的主体为管理人员。

16.负责组织成员的挑选、培训、使用、解雇等工作的管理人员是人力资源管理。

17.对基层第一线管理人员而言,最重要的管理技能是技术技能。

18.制定战略目标是基层管理人员的工作。

19.管理的四项基本职能是计划、人事、经营、控制。

20.管理的首要职能是控制。

21.操作者不仅直接从事某项工作或任务,而且具有监督其他人工作的职责。

22.泰勒对科学管理的研究是从差别计件工资开始的。

23.科学管理对人性的假设是“社会人”的假设。

24.19世纪末至20世纪初,西方开始形成了所谓的“古典管理理论”。

25.法约尔被誉为“科学管理之父”。

26.科学管理的主要内容包括:工时研究与标准化、差别计件工资制、职能原理和例外原理等。

27.法约尔认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

28.法约尔认为,管理包括计划、组织、协调和控制四要素。

29.泰勒的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的。

30.工时研究仅仅是对一名工人完成一件规定任务作出时间上的统计。

31.科学管理仅适用于工业企业。

32.标准以内的事情是例行公事,应交由下级人员去处理,高层管理人员应把注意力放在标准以外的“例外事件”上。

33.法约尔所阐述的“管理”仅仅是关于工业管理的思想。

34.企业只有制定计划,才能有效地发挥管理的功能。

35.为适应变化的情况,在运用管理原则时必须具有灵活性。

36.行为科学理论始于20世纪20年代。✓

37. 玛丽·福莱特被尊称为“管理第一夫人”。
38. 管理科学学派产生于第二次世界大战期间。
39. 管理科学强调应该用定量的和数学的工具来解决管理中存在的问题。
40. 行为管理理论强调的是对个人行为的控制和规范。
41. 组织可以是封闭系统。
42. 梅奥通过“霍桑试验”得出职工是“经济人”的结论。
43. 企业中存在非正式组织是人际关系学说的基本要点之一。
44. 管理科学学说的主要目标是应用科学的方法来解决生产和作业管理的问题。
45. 玛丽·福莱特、莉莲·吉尔布雷斯、西蒙是早期最主要的三位行为管理学家。
46. 亚当·斯密提出的“劳动分工”(Division of Labor), 是指把工作分解为一些单一性和重复性的作业。
47. 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。
48. 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由有能力胜任其职的人依靠合法手段而行使的权力。
49. 系统具有开放性, 具有将输入转换成输出的功能。
50. 企业制度将从以资本为中心, 资本雇用劳动, 股东占有企业的传统模式逐渐转变为以知识为中心, 知识统帅资本, 股东和职工共同拥有企业的新型模式。

(二) 单项选择题

1. 什么是管理? 有这样几种说法: (1) “管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。” (2) “管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。” (3) “管理就是决策。” (4) “管理就是通过其他人来完成工作。” (5) “管理是由一个或更多的人来协调他人活动, 以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。” 对于这些观点, 下面哪一种判断更为科学? (B)

A. (1) 的说法更为科学, 所以大多数管理学教材都遵循这种框架

B.这些说法本质上并没有什么差别，只是描述的角度不同而已

C.(5)的说法更科学，这反映出管理要追求增效效应的本质

D.这些说法都只是关注管理某方面的局部问题，所以才有不同的解释

2.管理的载体是(D)。

A.管理者 B.技术 C.工作 D.组织

3.管理的对象是(C)。

A.管理者 B.被管理者 C.资源 D.组织

4.管理的目的是(A)。

A.实现组织目标 B.使利润最大化

C.提高经济效益 D.合理的利用资源

5.在组织中，最有潜力、最为重要的资源是(A)。

A.人力 B.物力 C.财力 D.信息

6.亨利·明茨伯格认为，管理者扮演的十大角色可以归入三大类，即(B)。

A.领导角色、人际角色与信息角色 B.人际角色、信息角色与决策角色

C.人际角色、信息角色与技术角色 D.领导角色、决策角色与技术角色

7.在管理者的技能中，将观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的心理能力是指(C)。

A.技术能力 B.人际能力 C.概念能力 D.决策能力

8.罗伯特·卡茨认为管理者要具备的技能有(D)。

A.技术技能、决策技能与人际技能 B.人际技能、决策技能与概念技能

C.人际技能、决策技能与技术技能 D.技术技能、人际技能与概念技能

9.三川旅行公司刘总经理在总体市场不景气的情况下，以独特的眼光发现了惊险性旅游项目与40—45岁男性消费者之间的相关性，在此基础上设计了具有针对性的旅游路线和项目，并进行了前期宣传。因为涉及到与交通管理、保险、环保等部门的协调，新项目得到正式批准的时间比预期的晚了整整一年，由此丧失了大量的市场机会。你认为下列哪种说法最能概括刘总的管理技能状况？(D)

A.技术技能、人际技能、概念技能都弱

B.技术技能、人际技能、概念技能都强

C.技术技能和人际技能强,但概念技能弱

D.技术技能和概念技能强,但人际技能弱

10.玛丽在某快餐店当了两年服务员,最近被提升为领班。她极想在新的岗位上取得成功,所以去征求曾做过领班工作的一位朋友的意见。这位朋友向她道出了三大成功要素:第一,能理解人,能敞开地和人沟通,能在部门内外和他人一起工作;第二,能理解组织的整体结构,能解释组织计划和目标,并将其转换为本部门的目标,能够预见问题并对之进行处理;第三,能使自己的想法和建议被上司接受;维护权威,尊重管理阶层。试问,玛丽朋友所提出的建议中哪一点涉及到人际技能? (B)

A.第一和第二

B.第一和第三

C.第二和第三

D.第一

11.在作出是否收购其他企业的决策中,管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的现有状况及可能的发展余地等情况,这时管理人员需要的技能主要是 (C)。

A.诊断技能

B.人际关系技能

C.概念性技能

D.技术技能

12.管理的二重性是指管理的 (A)。

A.社会属性与自然属性

B.科学属性与自然属性

C.社会属性与科学属性

D.艺术属性与自然属性

13.管理同生产力、社会化大生产相联系而表现出的属性是 (C)。

A.政治属性

B.社会属性

C.自然属性

D.文化属性

14.管理同生产关系、社会制度相联系而表现出的属性是 (B)。

A.政治属性

B.社会属性

C.自然属性

D.文化属性

15.管理人员与一般工作人员的区别在于 (D)。

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

16.管理活动的本质是 (A)。

A.对人的管理

B.对物的管理

C.对资金的管理

D.对技术的管理

17.从管理活动发生的时间顺序看,下列四种管理职能的排列方式,哪一种更符合逻辑? (D)

A.计划、控制、组织、领导

B.计划、领导、组织、控制