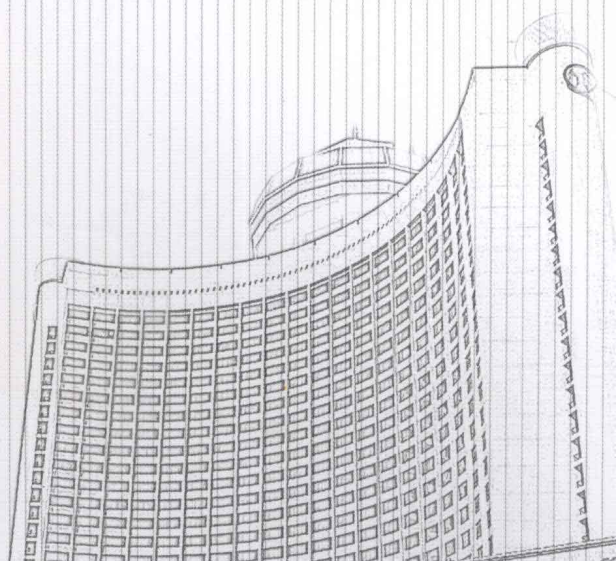




根据清华、北大、人大、南开等重点院校权威教材编写

管理学

GUAN LI XUE



考研考点精要 (含考研真题精选和解析)

总策划◎跨考专业课考试研究中心

编 著◎跨考教育教研中心

全
宽
高
易

内容涵盖两本经典教材重点

试题选自近年重点院校真题

答案源自权威名师精准阐释

难题分析深入浅出好懂易记



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS





跨考教育
KUAKAO EDUCATION

考研专业课系列丛书

管理学考研考点精要

(含考研真题精选和解析)

编 著◎跨考教育教研中心

总 策 划◎跨考专业课考试研究中心

编委会成员◎冯子强 田小彪



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学考研考点精要: 含考研真题精选和解析 / 跨考教育教研中心编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-5640-6085-5

I. ①管… II. ①跨… 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 (2012) 第 129387 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市文阁印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 23.75

字 数 / 461 千字

版 次 / 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 42.80 元

责任编辑 / 张慧峰

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换



《管理学考研考点精要（含考研精选真题及解析）》是一本针对我国各大高校管理学这门学科硕士研究生入学考试的权威教科书的辅导资料。我国各大高校一般都把国内外通用的权威教科书作为本科生学习专业课程的参考教材。与这些教材相比较而言，硕士研究生入学考试作为一种选拔性考试，其涉及内容的广度和深度相对较深。这给许多备考人员增加了一定的难度，为此，我们有针对性地编写了这一本与国内教材相配套的参考资料，精心整理了各章笔记，同时还找到相关的真题并给予了详细的解答。

本书是周三多主编的《管理学》（第3版）（高等教育出版社）和〔美〕斯蒂芬·P·罗宾斯编著的《管理学》（第7版）（中国人民大学出版社）的配套的硕士研究生入学考试辅导书。全书包括按照管理职能划分的导论、计划与决策、组织、领导、控制、创新等六个部分，共分22章，每章由两大部分组成：第一部分为复习要点，总结本章的重点和难点内容；第二部分为考研真题与难题详解，精选部分名校近年考研真题和相关习题，并提供了详细的参考答案。

本书特别适用于各大院校学习周三多主编的《管理学》和〔美〕斯蒂芬·P·罗宾斯编著的《管理学》的准备参加硕士研究生入学考试的学生以及平时学习这门课程的师生使用。对于参加相关专业职称考试和其他管理学科目考试的考生来说，本书也是一本较好的管理学复习资料。作为一本硕士研究生入学考试的辅导书，本书具有以下几个方面的特点：

1. 内容精练，便于知识积累和记忆。本书不仅按照管理职能分为六个部分，而且还根据其配套教材分为22章，内容翔实的同时，每一章节的复习要点都比较突出，并在编写过程中已进行了条块化整理，便于读者知识积累和记忆。

2. 精选真题，便于掌握考试的动向。本书中所精选的硕士研究生入学考试的题目是针对各个章节的重点和难点选出的，同时其所跨年度在2008—2011年，可以说是最新的精选真题，而且每道真题后面都有详细的解答，认真地学习此书可以摸清近几年硕士研究生入学考试考题的方向。

3. 内容新颖，便于理解和掌握。本书中所选真题的内容贴近现实生活，尤其是很多重点难点突出的地方所选的案例较为广泛，内容多样，突现当前的热点，加上详尽的分析使读者便于理解和掌握这些知识点。

由于我们知识水平和写作时间有限，书中可能有许多不正确或不恰当的地方，还望读者批评指正，在此表示衷心感谢。

编 者

2012.6

目 录 content



前 言	1
第一编 导论	1
第 1 章 管理理论、管理的历史与现状	2
第 2 章 组织文化与环境约束力量	48
第 3 章 全球化与管理	69
第 4 章 社会责任与管理道德	79
第 5 章 信息与信息化管理	90
第二编 计划与决策	97
第 6 章 决策	98
第 7 章 计划	118
第 8 章 战略管理	133
第 9 章 计划工作的工具和技术	157
第三编 组织	163
第 10 章 组织结构设计	164
第四编 领导	201
第 11 章 管理沟通与信息技术	202
第 12 章 人力资源管理	213
第 13 章 组织变革与创新	236
第 14 章 行为的基础（个体行为）	245
第 15 章 理解群体与团队	253
第 16 章 激励员工	262
第 17 章 领导	293
第五编 控制	321
第 18 章 控制的基础与过程	322
第 19 章 控制组织绩效	342
第六编 创新	355
第 20 章 管理的创新职能	356

第 21 章 企业技术创新	366
第 22 章 企业组织创新	371

第一编

导论

DIYIBIANDAOOLUN

1 管理理论、管理的历史与现状

(罗宾斯第一、二章 周三多第一章)

1.1 管理及其基本职能

复习要点

管理是指通过协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。其中效率通常指的是“正确地做事”，即以尽可能少的投入获得尽可能多的产出；效果通常指的是“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

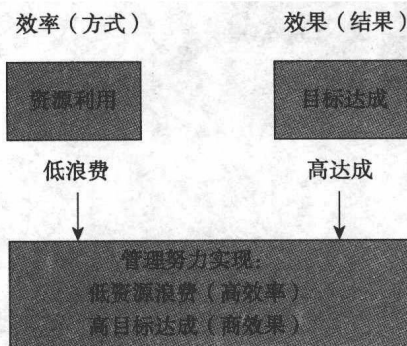


图1 管理的效率和效果

管理的职能：职能是指在组织中将相似的活动或工作进行的分类。一般情况下认为管理有四个方面的基本职能：

- (1) 计划，是指包含规定组织目标，制定战略以及获取目标，制定和协调活动的过程。
- (2) 组织，是指包含组织决定需要做什么，怎么做，由谁去做。
- (3) 领导，主要涉及人的问题。包含了激励下属，调动工作积极性；指导他们的活动；选择有效的沟通渠道，解决冲突；保证部门单位之间信息渠道畅通无阻等内容。
- (4) 控制，主要是指对活动进行监控以确保其按计划完成。制定标准，检查是否按计划进行，纠正偏差等。

真题及详解

1. 管理及其基本职能。(哈尔滨工业大学 2008 研 南开大学 2009 年)

【答案】参见 1.1 复习要点内容。

2. 管理的两重性是指管理的 ()。(北京化工大学 2009 年)

- A. 科学性和艺术性
- B. 社会属性和自然属性
- C. 历史性和实践性
- D. 一般性和多样性

【答案】(B)

3. 管理的二重性是指 ()。(华中科技大学 2009 年)

- A. 科学性与艺术性
- B. 自然属性与科学属性
- C. 自然属性与社会属性
- D. 科学属性与社会属性

【答案】(C)

4. 从发生的时间顺序看,下列四种管理职能的排列方式,哪一种更符合逻辑?()
(北京交通大学 2009 年)

- A. 计划、控制、组织、领导
- B. 计划、领导、组织、控制
- C. 计划、组织、控制、领导
- D. 计划、组织、领导、控制

【答案】(D)

5. 管理既是一门科学,又是一门艺术。这里的艺术是强调管理的 ()。(北京化工大学 2009 年)

- A. 复杂性
- B. 有效性
- C. 实践性
- D. 精确性

【答案】(A)

6. 管理活动具有二重性,其中与社会化大生产相联系的属性是 ()。(北京化工大学 2011 年)

- A. 自然属性
- B. 管理属性
- C. 组织属性
- D. 社会属性

【答案】(D)

7. 下列关于管理职能表述正确的是 ()。(电子科技大学 2011 年)

- A. 在实际管理活动中,管理的各项职能在内容上是独立的,并且要求管理者单独实施
- B. 最早系统并明确分析管理职能的是美国管理学家泰罗
- C. 有关管理基本职能的划分,目前还是众说纷纭
- D. 法国管理学家法约尔认为管理的基本职能主要是计划、人事、指挥、协调和控制

【答案】(C)

8. 联系实际谈谈你对管理的认识。(山东大学 2009 年)

【答案】

(1) 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,并能够更快更好地实现组织的目标的过程。

(2) 管理的特性。管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的统一。管理的科学性是指它以反映管理是客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题和解决问题的科学的方法论。管理的艺术性是指能熟练地应用知识,并通过一定技巧达到某种效果。这是因为管理情景十分复杂。管理的主要对象既有理性,又有感情,因而在许多情况下必须随机决策。

(3) 管理的基本职能包括计划、组织、领导、协调和控制。(注:联系实际各点展开阐述。)

9. 从“三个和尚没水喝”与“三个臭皮匠，胜过诸葛亮”说明管理的效率与效果是何种关系。(中南财经政法大学 2010 年)

【答案】

效率是管理的极其重要的组成部分，是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，是输入与输出的关系。对于给定的输入如果能获得更多的输出，那么就提高了效率。或是对于较少的输入能够获得同样的输出，那么也是提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的，所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化。

然而，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，也就是公司所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。当管理者实现了组织的目标，那么这种管理活动是有效果的。

可见效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说为了达到组织的目标，两者相辅相成，共同构成管理活动追求的目标。“三个和尚没水喝”说明了解决一件事情，随着加入人员的增加，效率会变低，导致无效果。“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮”说明，在群体决策时人员的增加会使决策效率提高。

10. 管理的一个著名定义是：“通过别人并和别人一道实现组织目标。”请说明管理者如何才能有效地做到这一点。(南开大学 2009 年)

【答案】

管理就是通过其他人来完成工作，是比较概括地从管理要达到的目的来对管理下的定义，对这一概念有以下两个方面的含义：

一是管理工作的中心是管理其他人的工作，管理工作的主要目的是通过其他人的活动来收到工作效果，管理者只需完成那些不得不由自己来做的事情。

二是管理工作是通过协调其他人的活动来进行的，它追求的是群体的“协同效应”。从这种角度分析，通过别人完成任务的说法把握住了管理工作的本质，也是管理者应该牢牢记住的工作理念。

这种说法，归结一点就是说，管理是去营造一种激励环境，使处于其中的所有工作人员努力工作，发挥群体的协同效应，以达到企业或组织的目标。

11. 有人说：“管理既是一门科学，又是一门艺术。”你是怎样认识这个问题的？(中山大学 2009 年)

【答案】

管理既有科学性，又有艺术性，二者是从不同的角度对管理的属性进行归纳总结，并不矛盾。管理是一门科学是因为管理具有科学的特点，以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。而且，作为总结管理规律的管理学所具有的特点也足以证明管理是一门科学。

(1) 客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的客观规律，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

(2) 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。

(3) 系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行

概括和总结发展而成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。

(4) 发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中，因为受到各方面条件的限制，管理学不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地去指导实践。

同时，管理又是一门艺术。艺术的含义是指能够熟练地运用知识，并且通过巧妙的技能来达到某种效果。管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要掌握灵活的运用这些知识和技能的技巧与诀窍。管理的艺术性主要表现为实践性。

管理的科学性和艺术性并不相互排斥，而是相互补充。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性，将使管理表现为随意性；不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理的实践，管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来，二者是统一的。

12. 叙述现代观中有关管理要素的基本原理。(首都师范大学 2009 年)

【答案】

管理是指管理者在一定的环境条件下，对组织所拥有的资源（人力、物力和财力等各项资源）进行计划、组织、领导、控制和协调，以有效地实现组织目标的过程。管理的要素包括计划、组织、领导以及控制。

(1) 在制订计划的过程中，要遵循限制因素原则、投入原则、灵活性原则和导向变化的原则，以便有利于计划的实际制定。

(2) 组织设计的原则有：目标统一的原则；分工协作的原则；有效管理幅度的原则；最少层次的原则；责权一致的原则；集权与分权相结合的原则；稳定性与适应性相结合的原则；

(3) 关于领导的相关原则有：愿景比管控更重要；信念比指标更重要；团队比个人更重要；授权比命令更重要；平等比权威更重要。

(4) 控制的相关原则有：反应计划要求原则；组织适应性原则；控制关键点原则；控制趋势原则；例外原则；直接控制原则。

1.2 管理角色（亨利·明茨伯格）



复习要点

1. 人际关系角色：指涉及人与人（下级和组织外的人）的关系以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色。包括挂名首脑、领导者和联络者。

2. 信息传递角色：涉及接受、收集和传播信息。包括监听者、传播者和发言人。

3. 决策制定角色：做出抉择的活动。包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

角色	描述	特征活动
人际关系		
1. 挂名领导	象征性领导; 必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者; 签署法律文件
2. 领导者	负责激励下属; 承担人员配备、培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源, 从中得到帮助和信息	发感谢信; 从事外部委员会的工作; 从事其他有外部人员参加的活动
信息传递		
4. 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息, 以便透彻的理解组织与环境	阅读期刊和报告; 与有关人员保持私人接触
5. 传播者	将外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会; 用电话的方式转达信息
6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会; 向媒体发布信息
决策制定		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定“改进方案”以发起变革	组织战略制定和检查会议, 以开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、以外的混乱时, 负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动, 安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判

图2 罗宾斯第九版11页

注解: 历年的考试中这些概念一般不会直接考, 往往会让你举一些下面角色的例子, 并分析一下, 对于具体的内容描述和特征活动不用背。广大考生在自己复习的时候往往不关注这些角色。



真题及详解

1. 亨利·明茨伯格所认为的管理角色有哪几种? 其内容包括哪些? (对外经济贸易大学2011研 北京工商大学2011研 厦门大学2010研)

【答案】参见1.2复习要点内容。

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: ()。
(电子科技大学2011年)

- A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色 D. 企业家角色

【答案】(A)

3. 管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展, 以便发现机会进行投资, 如开发新产品、提供新服务或发明新工艺。这是管理者扮演的()角色。(电子科技大学2010年)

- A. 企业家 B. 领导者 C. 资源分配者 D. 发明者

【答案】(A)

4. 当一个管理者组织制订公司战略以寻求企业进一步发展时,他扮演的管理角色是明茨伯格所说的()。(浙江大学2010年)

- A. 领导者 B. 发言人 C. 企业家 D. 混乱驾驭者

【答案】(C)

5. 管理者的角色是()。(北京工商大学2009研)

- A. 人际角色、信息角色和决策角色 B. 领导者角色、发言人角色和决策角色
C. 人际角色、信息角色和谈判者角色 D. 联络者角色、监督者角色和企业家角色

【答案】(A)

6. 管理的主题是()。(北京化工大学2009年)

- A. 战略 B. 员工 C. 管理者 D. 信息

【答案】(C)

7. 彼得·德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量通过各级管理者体现出来,所以管理者扮演着三种角色:管理_____,管理_____,管理_____。(中央财经大学2011年)

【答案】一个组织、管理者、工人和工作。

8. 案例分析。(北京化工大学2011年)

玛丽是一家造纸厂的厂长,这家工厂面临着一项指控:厂里排泄出来的废水污染了邻近的河流,因此,玛丽必须到当地的治水管理局去为本厂申辩。奥利弗是该厂的技术工程部经理,他负责自己那个部门的工作与销售部门相协调,拉尔夫负责厂里的生产管理,他刚接到通知:每天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾,至少在一个月之内无法供货,而本厂的包装车间想知道,现在他们该干什么。拉尔夫说,他会解决这个问题。最后一个罗丝,她负责文字处理办公室的工作,办公室里的员工之间为争一张办公桌刚发生了一场纠纷,因为它离打印机最远,环境最安静。

运用管理者角色理论,分析在这家企业里,玛丽、奥利弗、拉尔夫和罗丝各自扮演了什么角色?

【答案】

本题考察明茨伯格的管理者角色理论。

玛丽:人际角色中的代表人角色(作为领导者必须行使一些具有礼仪性质的角色)。

奥利弗:人际角色中的联络者角色(与组织内个人、小组一起工作,与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色)。

拉尔夫:信息角色中的传播者的角色(分配作为监督者获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效完成工作)。

罗丝:决策角色中的资源分配者(决定组织资源(财力、设备、时间、信息等)用于哪些项目)。

1.3 管理技能 (罗伯特·卡茨)

(华中科技大学 2011 年 中央财经大学 2011 研)

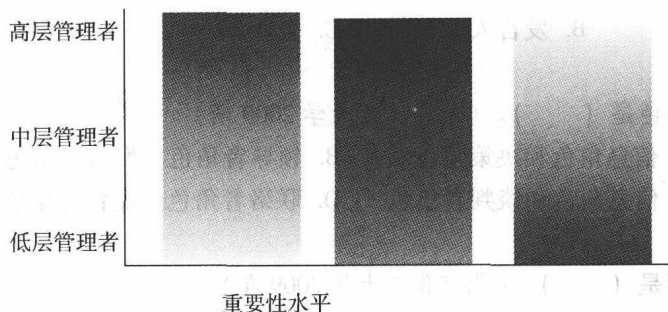


图 3 不同管理层次所需的技能

复习要点

1. 概念技能。概念技能又称观念技能,是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力,简而言之,就是指管理者纵观全局,把组织看做一个整体,认清左右形势的重要因素及其相互关系,并据此准确地分析问题、有效地解决问题的抽象概括能力。在一个组织中,越是处于高层管理岗位上的管理者,在决策中所起的作用越大,就越应该具有较强的概念技能。

2. 人际技能。人际技能又称人际交往技能,是指与人共事、与人交往的能力,具体来说,就是联络、处理、协调组织内外人际关系的能力;创造一种使人感到安全并能畅所欲言的氛围,从而激励和诱导组织成员的积极性、创造性的能力;正确地指挥和指导组织成员有效开展工作的能力。人际技能是所有管理者都必须具备的重要技能,这种技能对于管理各层次的管理者具有同等重要的意义,是影响管理成效的重要因素。

3. 技术技能。技术技能是指管理者从事自己管理范围内的工作时所需要具体运用的技术、方法和程序的知识及其熟练程度。技术技能与管理者所从事的具体业务密切相关,在管理者技能层次结构中,属于最具体、最基本的技能。一般情况下,管理层次越低,越需要具有较强的技术技能。

真题及详解

1. 判断正误。技术技能对基层管理者最重要,中层管理者较重要,高层管理者较不重要;概念技能对高层管理者最重要,中层管理者较重要,基层管理者较不重要。(电子科技大学 2009 年)

【答案】(√)

2. 判断正误。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,确定问题所在,得出解决问题的方法。(同济大学 2011 年)

【答案】(×)

3. 判断正误。在企业管理学、行政管理学等专业管理学中都包含着共同的普遍的管理原理和管理方法。因此,管理学的研究对象是各种管理工作中普遍适用的原理与方法。(电子科技大学 2009 年)

【答案】(√)

4. 一个管理者所处的层次越高。面临的问题越复杂,越无先例可循,就越需要具备()。(同济大学 2011 年)

- A. 领导技能 B. 组织技能 C. 概念技能 D. 人事技能

【答案】(C)

5. 具备()技能的管理者能够准确把握工作单位之间,个人之间和工作单位以及个人之间的相互关系,深刻了解组织中的任何行动的后果,准确行使管理职能。(电子科技大学 2010 年)

- A. 技术 B. 沟通 C. 人际 D. 概念

【答案】(D)

6. 作为一名中层管理人员,要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中,哪些通常不属于中层管理人员的工作范围?() (电子科技大学 2009 年)

- A. 制定部门工作计划:并进行贯彻执行和检查
B. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人
C. 经常与上级部门沟通,掌握上级部门对自己工作的要求
D. 制定有关考勤、工资等方面的规章制度

【答案】(D)

7. 以下命题不正确的是()。(中央财经大学 2010 年)

- A. 管理的实质是协调 B. 管理的目的是实现组织目标
C. 管理就是控制 D. 管理是在一定环境下进行的

【答案】(C)

8. 管理关系主要是指人们在管理活动过程中形成的一种不断变化着的()。(北京化工大学 2010 年)

- A. 人与人的关系 B. 人与财的关系
C. 人与信息的关系 D. 人与物的关系

【答案】(A)

9. 建立在权威与服从关系基础上,表现为一种权力支配关系的是()。(北京化工大学 2010 年)

- A. 法律手段 B. 经济手段 C. 行政手段 D. 思想教育手段

【答案】(C)

10. 案例分析。(厦门大学 2010 年)

Martin 吉他公司成立于 1833 年,位于宾夕法尼亚州,被公认为世界上最好的乐器制造商之一。Martin 吉他公司非常重视质量。在 20 世纪 90 年代末,现任首席执行官 Martin 做出了大胆决策,开始在低端市场上销售每件低于 800 美元的吉他。虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品,但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数产品的音色

都要好。Martin 为他的决策解释道: 如果 Martin 吉他公司只是崇拜它的过去而不尝试新事物的话, 那恐怕就不会有值得崇拜的 Martin 吉他公司了。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的, 但又是严格的和直截了当的。

问题:

(1) 根据管理技能理论, 你认为哪种管理技能对 Martin 最重要? 解释你的理由。

(2) Martin 宣布“如果 Martin 吉他公司只是崇拜它的过去而不尝试新事物的话, 那恐怕就不会有值得崇拜的 Martin 吉他公司了。”这句话对公司的所有管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么?

【答案】

(1) 管理人员需要具备四种技能: 专业技术、人际交往、理性想象和设计技能。不同层次的管理者, 这四种技能的重要程度不同。对于基层管理者来说, 专业技术技能最重要, 人际交往较为重要, 理性想象和设计技能不太重要; 对于中层管理者来说, 专业技术技能要求有所下降, 人际交往较为重要, 对理性想象和设计技能要求大大提高; 对于高层管理者来说, 专业技术技能不是很重要, 人际交往、理性想象和设计技能非常重要。

从案例可以看出, Martin 公司是一个大型乐器制造商, 因此对于首席执行官 Martin 来说, 人际交往、理性想象和设计技能是最重要, 专业技术技能不是很重要。

(2) 首先, Martin 这句话涉及了创造与创新, 创新和创业精神。其次, 创造与创新对于计划、组织、领导和控制职能影响很大。创新对于计划、组织、领导和控制都有较大影响。因为创新对于制订计划步骤的影响; 创新对于组织结构的设计和组织文化的影响; 创新对于领导行为和风格的影响; 创新对于控制的类型和过程的影响。

所以, 计划、组织、领导和控制是一个系统的管理过程, 创新对于管理过程的每个环节都具有重要意义。创新可能也有风险, 有时也会不成功。但是如果企业家们具有创造性的思想, 他们利用管理技能和资源来满足市场上的需求, 一旦成功, 会带来丰厚的回报。

11. 案例分析。(北京交通大学 2009 年)

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二, 清晨, 他比往常早一个小时就起来了。先是原地不动地骑车运动, 接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报, 当查克驱车上路时, 他看了一眼手表 5:28, 从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品, 以私有商标卖给六七十家大型超级市场连锁店。

一边开着车, 查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜, 查克和他的妻子安妮外出吃饭, 庆祝他们结婚 15 周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会, 他们俩事先都没抱多大希望。他们还谈起一些老朋友, 他们之间已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感, 他的思绪开始漫游。他想到他是怎么最后来到奥马哈, 经营一家肉类加工厂, 手下管着 650 名工人的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学, 获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司, 一直干到今天。开始是在芝加哥工厂作生产计划助理, 在后来的 12 年中, 他逐级晋升高级生产计划员、生产领班、轮班工长, 以及塔萨斯城工厂的经理助理。1991 年, 他被提升担任

了现在的职务。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人，安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到了一份保险统计员的工作。

查克今天早晨心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过10个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属7家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半年绩效奖金为23 000美元，而过去，他最多只拿到过8500美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午3:30有一个幕僚会议以外，整天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查一下工厂TQM计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上；他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉；写一份10分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商会会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法（OSHA）的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到10点，今天早上4:30就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。

查克总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。最后，在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定是有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需10分钟，但实际上占用了查克20分钟的时间。



思考及讨论题

- (1) 请用管理理论评价查克一天的活动。
- (2) 查克要成为更好的管理者应当做些什么？

【答案】

(1) 从文中可以看出查克·斯通曼是个中层管理者，他是从基层一步步上来的，属于内部培养的管理者。从管理者的角度看，查克·斯通曼的活动更像个操作者，而不是管理者，作为管理者应该处理那些非程序化的工作和把相当多的时间精力用于基本管理职能计划、组织、领导、控制，而那些程序化工作应该制定出标准、规章和流程，按计划执行就可以。

查克·斯通曼的计划、组织、领导、控制都很混乱，他的下属在这个方面也很混乱，而且在信息沟通上存在问题。在计划方面，他应该是完成最重要和最紧急的工作，并且他不应该代下属做决策，管理者应该遵循决策层次原则，在组织方面，他应该适当的授权，并应该有个得力的助手，在领导方式上与下属是处于高工作低关系，在控制方面他的反馈控制做得比较好，但是前馈控制很差。按系统的方法来评价查克·斯通曼一天的活动，他