



GUANLI SHIXUN YU ZHIDAO

管理实训与指导

● 程超 何静 主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

管理实训与指导

主 编 程 超 何 静
副主编 李中原 黄 涛

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理实训与指导 / 程超, 何静主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2014

ISBN 978-7-5663-1126-9

I. ①管… II. ①程… ②何… III. ①管理学 IV.

①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 174148 号

© 2014 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

管理实训与指导

程 超 何 静 主编

责任编辑: 阮珍珍 强晓洁

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 170mm×230mm 19 印张 351 千字

2014 年 8 月北京第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1126-9

印数: 0 001-5 000 册 定价: 45.00 元

目 录

第一部分 管理学学习要点

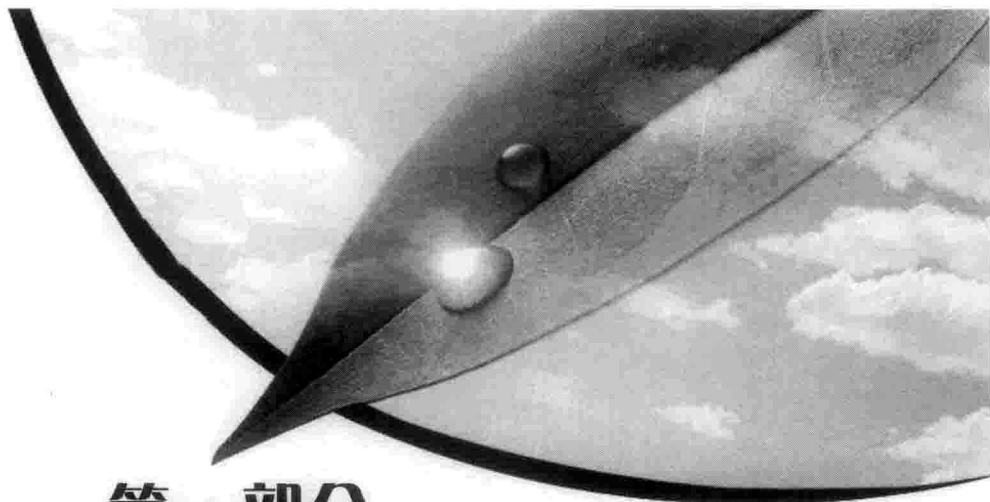
第一章	管理与管理学	/ 3
第二章	管理思想的发展	/ 8
第三章	管理的基本原理	/ 20
第四章	管理道德与社会责任	/ 26
第五章	管理的基本方法	/ 33
第六章	管理决策	/ 40
第七章	计划与计划工作	/ 48
第八章	计划的实施	/ 53
第九章	组织设计	/ 63
第十章	人员配备	/ 72
第十一章	组织力量的整合	/ 78
第十二章	组织变革与组织文化	/ 83
第十三章	领导和领导者	/ 90
第十四章	激励	/ 97
第十五章	沟通	/ 103
第十六章	管理信息	/ 109
第十七章	控制与控制过程	/ 115
第十八章	控制方法	/ 121
第十九章	管理的创新职能	/ 128
第二十章	企业技术创新	/ 134
第二十一章	企业组织创新	/ 140

第二部分 案例实训

第一编	管理系统与管理思想	/ 147
第二编	管理职能——计划	/ 156
第三编	管理职能——组织	/ 163
第四编	管理职能——领导	/ 175
第五编	管理职能——控制	/ 185

第三部分 复 习 题

第一模块	专项习题	/ 193
第二模块	综合习题	/ 270



第一部分

管理学学习要点

第一章

管理与管理学

学习要点

第一节 人类的管理活动

一、人类活动的特点

1. 目的性：人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐步进化的。
2. 依存性：人类的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。
3. 知识性：人类能从过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。

二、管理的必要性

1. 资源短缺将是一种长期的经济现象，如何将有限的资源进行合理的利用，则是管理必须解决的问题。
2. 实践证明只有通过有效的发展，才能使科学技术真正转化为生产力。
3. 高度专业化的社会分工是现代化国家和现代企业的基础，协调各种关系需要管理。
4. 实现社会企业的长期发展，需要靠全体成员的共同努力。
5. 近几年来，以计算机技术为基础，信息网络、互联网等在中国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。

三、管理的概念

1. 管理的目的是为了实预期目标。
2. 管理的本质就是协调。
3. 协调必定产生在社会组织当中。
4. 协调的中心是人。
5. 协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

1. 计划：制定目标并确实为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。

2. 组织：根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转——这就是组织的职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。

3. 领导：指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

4. 控制：控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。

5. 创新：创新职能与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

二、管理的自然属性

不以人的意志为转移，也不因社会制度形态的不同而有所改变，完全是一种客观存在。

三、管理的社会属性

1. 科学技术的进步，经济的快速发展，企业规模扩大，职能经理人出现，企业经营权和所有权分离。

2. 部分职工持有股票，拥有企业所有权的人数增多。

3. 西方发达国家政府对本国经济采取不同形式、不同程度的干预。

4. 企业管理需要考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

第三节 管理者的角色与职能

一、管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项广为引用的研究，管理者扮演着十种角色，这十种角色可归入三类：

人际角色：代表人角色、领导人角色、联络者角色。

信息角色：监督者、发言人、传播人。

决策角色：企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者。

二、管理者的职能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者必须具备三种技能：

- (1) 技术技能；(2) 人际技能；(3) 概念技能。

第四节 管理学的对象与方法

一、管理学的研究对象

管理学的研究对象：各种管理工作中普遍适用的原理与方法。

二、管理学的研究方法

归纳法、试验法、演绎法。

练习与详解

问题：

1. 人类活动的特点是什么？为什么管理实践与人类历史同样悠久？
2. 何谓管理？管理的基本特征是什么？
3. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？
4. 分析管理二重性的基本内容。

5. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

6. 分析管理学的研究对象及方法。

参考答案：

1. 人类活动的特点是什么？为什么管理实践与人类历史同样悠久？

答案：（1）目的性：人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐步进化的。（2）依存性：人类的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。（3）知识性：人类能从过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件，也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

2. 何谓管理？管理的基本特征是什么？

答案：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。管理最基本的特征是：（1）管理的载体是一个组织；（2）管理的基本对象是人；（3）在管理的资源配置中，人才是第一资源；（4）管理的任务：从一般意义上讲，它是通过采取某些具体的手段和措施，设计、营造、维护一种环境，包括组织内部和外部的环境，使所有管理对象在特定的环境中，做到协调而有序地进行活动。

3. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？

答案：许多新的管理理论和管理学实践已一再证明：计划、组织、领导、控制、创新这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。计划：制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转——这就是组织的职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。领导，是指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。创新职能与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。每一项管理工作都是从计划开始，经过组织、领导到控制、结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始了新一轮的管理循环。创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

4. 分析管理二重性的基本内容。

答案：(1) 管理具有自然属性，这种属性不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，完全是一种客观存在。它的出现是由人类活动的特点决定的，是社会劳动过程中的一种特殊职能。管理是生产力。

(2) 管理具有社会属性，它是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动，从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映。

5. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

答案：管理者扮演着十种角色，这十种角色可归入三类。人际角色：代表人角色、领导人角色、联络者角色。信息角色：监督者、发言人、传播人。决策角色：企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者。

管理者需要具备三种技能：技术技能、人际技能、概念技能。

6. 分析管理学的研究对象及方法。

答案：管理学的研究对象：各种管理工作中普遍适用的原理与方法。管理学的研究方法：归纳法、试验法、演绎法。

(1) 归纳法通过对客观存在的一系列典型事物（经验）进行观察，掌握典型事物的典型特点、典型关系。从典型规律入手，研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。从个别到一般，在管理学研究中，归纳法应用最广，但其局限性也十分明显。

运用归纳法时应注意的几点：① 弄清与研究事物相关的因素，以及系统的干扰因素。② 选择好典型。③ 按抽样检验原理，保证样本容量。④ 调查问卷时应包括较多的信息数量，并给出简单明确的答案。

(2) 试验法。

(3) 演绎法：从一般到个别。

第二章

管理思想的发展

学习要点

第一节 中国传统管理思想

一、中国传统思想形成的社会文化背景

二、中国传统管理思想的要点

中国传统的管理思想分为：

1. 宏观管理的治国学——（财政赋税、人口管理、货币管理等）
2. 微观管理的治生学——（农副业、手工业、运输、建筑工程等）
 - （1）顺道——顺应宏观的治国理论和客观的经济规律。
 - （2）重人——① 重人心向背；② 重人才归离。
 - （3）人和——调整人际关系，讲团结、上下和、左右和。
 - （4）守信——信誉是人类社会人们之间建立稳定关系的基础。
 - （5）利器——“工欲善其事，必先利其器”。
 - （6）求实——实事求是，一切从实际出发，是思想方法和行为的准则。
 - （7）对策——运筹谋划，以智取胜。两个要点：① 预测；② 运筹。
 - （8）节俭——理财和治生都提倡开源节流，勤俭治国。
 - （9）法治——我国的法治思想起源于先秦法家和《管子》，后逐渐演变成一套法治体系。

第二节 西方传统管理思想

一、西方早期管理思想的代表

1. 亚当·斯密（英国）

亚当·斯密认为，劳动是人民财富的源泉，各国人民每年消费的一切生活用品的源泉是本国人民每年的劳动。亚当·斯密在分析“劳动生产力”的因素时，特别强调了“分工”的作用。

2. 查理·巴贝奇（英国）

查理·巴贝奇发展了亚当·斯密的观点，提出了关于生产组织机构和经济学方面的带有启发性的问题。巴贝奇提出了“边际熟练”原则，即对技艺水平、劳动强度定出界限，作为报酬的依据。

3. 罗伯特·欧文（英国）

欧文是人事管理的创始人。他经过一系列的试验，提出了“在工厂生产中重视人的因素”。

二、科学管理理论的产生和发展（19 世纪末 20 世纪初）

（一）科学管理之父泰罗的科学管理理论

泰罗创立的科学管理理论的主要观点：

1. 科学管理的根本目的——谋求最高工作效率。
2. 达到最高效率的重要手段——用科学的管理方法代替旧的经验方法。
3. 实施科学管理的核心问题——要求人员在精神上和思想上来一个彻底的改变。

泰罗提出以下管理制度：

1. 对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高效率。
2. 在工资制度上实行差别计件制。
3. 对工人进行科学地选择、培训和提高。
4. 制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广。
5. 使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，把工人的劳动称为执行职能。

代表作：《科学管理原理》（1911）。

泰罗及其他同期先行者的理论和实践构成了泰罗制，其他先行者还有：

(1) 亨利·甘特。他重要贡献之一是设计了一种用线条表示的计划因素——“甘特图”。

代表作：《工业的领导》(1916)、《工作组织》(1919)。

(2) 布雷斯及他的妻子。两人以进行“动作研究”而著称。

“泰罗制”着重解决的问题是用科学的方法提高生产现场的生产效率问题。

(二) 对“泰罗制”的评价

“泰罗制”应用在生产现场管理中效果显著，但其推广却很不顺利，遭到了资本家和工人的反对。“泰罗制”当时之所以遭到反对，一方面是因为社会上传统意识的影响，另一方面是由于它本身也存在着弱点，我们应当用历史的观点客观地评价。

1. 它冲破了传统的、落后的经验管理办法，将科学引进了管理领域，创立了一套具体的科学管理方法。

2. 科学的管理方法和科学操作程序使生产效率提高了二三倍，推动了生产的发展，适应了资本主义的发展。

3. 由于管理职能与执行职能分离，企业中开始有一些人专门从事管理工作。

4. 把人看成会说话的机器，只能按照管理人员的决定、指示、命令执行劳动，在体力、技能上受到很大的压榨。

泰罗制是适应历史发展的需要而产生的，同时也受到历史条件和个人经历的限制，它的科学管理所涉及的问题比较少，管理的内容比较窄，企业的财务、销售、人事等方面的活动都没有涉及。

(三) 法约尔的“组织管理理论”

“组织管理理论”的中心问题是组织结构和管埋原则的合理化，管理人员职责分工的合理化。

法约尔指出要经营好一个企业，不仅要改善生产现场的管理，而且应当注意改善有关经营的6个方面的职能：技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能。以及14条原则：分工、权力与责任、纪律、统一命令、统一领导、员工个人要服从整体、人员的报酬要公平、集权、等级链、秩序、公平、人员保持稳定、主动性、集体精神。

法约尔的贡献在于：在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点。

第三节 西方现代管理思想的发展

社会经济政治形势的变化：

(1) 第一次世界大战结束后，工业发达的国家的劳工运动有了发展，劳资矛盾尖锐。

(2) 企业规模在激烈竞争中迅速扩大。

(3) 科学技术大发展。

(4) 职工队伍的结构、文化程度都有了变化。

社会经济政治形势的变化为企业管理提出了新的要求：

(1) 突出了企业的经营决策问题。

(2) 要求运用更先进的管理手段。

(3) 要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性。

一、行为科学学派

(一) “行为科学”的由来

泰罗制的“科学管理”理论把人看成“经济人”，而“行为科学”把人看成“社会人”，即影响工人生产效率的因素除了物质条件外，还有人的工作情绪。行为科学是一门研究人类行为规律的科学。

(二) “行为科学”的早期理论——人群关系论（代表人物：梅奥）

霍桑试验

目的：找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径。

过程：试验首先从变化现场工作的照明强度着手。研究人员将参加工作的工人分成两组，一组为控制组，一组为试验组。控制组一直在平常的照明强度下工作，而试验组则给予不同的照明强度。当试验组的照明强度逐渐增大时，试验组的生产增长比例与控制组大致相同，当试验组的照明强度逐渐降低时，试验组的产量明显下降。试验表明，照明度一般的改变不是影响生产率的决定因素。后来再进行其他方面的试验。

观点：(1) 企业的职工是社会人。(2) 满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键。(3) 企业中实际存在一种“非正式组织”——企业职工在共同工作和共同生产中必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则和惯例，要求个人服从。这就构成了“非正式组织”。(4) 企业应采用新型的领导方法。人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期思想，

它只强调要重视人的行为，而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

（三）“行为科学”学派的主要理论

1. 需求层次理论：马斯洛

尚未满足的需要——为目标而驱使的行为——目标的满足

马斯洛的需要层次理论有两个基本的观点：

（1）一个人的需要取决于他已经得到什么，尚缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。

（2）人的需要都有轻重层次，某一需要得到满足后，另一需要才出现。

人的需要包括：（1）生理需要。（2）安全需要。（3）感情和归属需要。

（4）尊重需要。（5）自我实现需要。

缺点：缺乏客观实际性。

2. 双因素理论：赫茨伯格

赫茨伯格抛弃了传统的观点：满意——不满意

提出新观点：满意——没有满意——没有不满意——不满意

调查认为：使职工感到满意的因素都是工作的性质和内容方面的，而使职工不满意的因素都是工作环境或者工作关系方面的。赫茨伯格把前者叫激励因素，后者叫保健因素。

（1）激励因素：这些因素具备时可以起到明显的激励作用，当这类因素不具备时，也不会造成职工的极大不满。包括：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、职责。

（2）保健因素：当这类因素得到改善时，职工的不满就会消除，保健因素对职工起不到激励的积极作用。包括：企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、工作安全、个人生活、工作条件等。

结论：激励因素是以工作为中心的，即以对工作本身是否满意，工作中个人是否有成就、是否得到提升为中心的。而保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。马斯洛的需要层次理论和赫茨伯格的双因素理论有很大的相似性，马斯洛的高需要层次即赫茨伯格的激励因素，而为了维持生活所必须满足的低层次需要相当于保健理论。

3. X、Y 理论

（1）X 理论和 Y 理论：麦戈雷格

X 理论的主要观点：人的本性是坏的，一般人都好逸恶劳，有尽可能逃避工作的特性，由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖励的办法是