



21世纪工商管理系列教材

Business
Administration
Classics

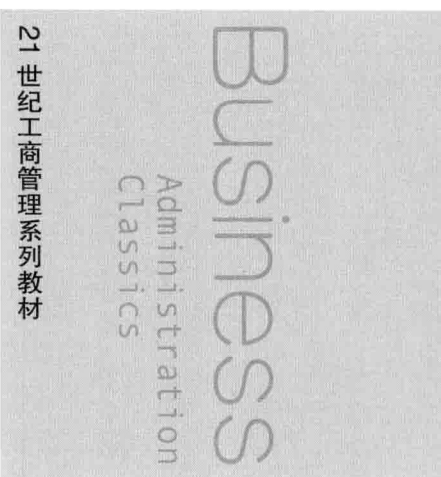
张雁 焦叔斌 编著

《管理学》 (第四版)

学习指导书

Study Guide to Management

 中国人民大学出版社



张雁 焦叔斌 编著

《管理学》 (第四版)

学习指导书

Study Guide to Management

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

《管理学 (第四版)》学习指导书 / 张雁等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 12
21 世纪工商管理系列教材
ISBN 978-7-300-20292-1

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学-高等学校-教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 268054 号

21 世纪工商管理系列教材

《管理学 (第四版)》学习指导书

张 雁 焦叔斌 编著

Guanlixue Xuexi Zhidaoshu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 13.5 插页 1

字 数 248 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 24.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

本书是为《管理学》(第四版)配套的教学辅导用书。

本书采取了与《管理学》(第四版)教材相同的框架,以便与主教材的内容相互对照和协调。每章的内容包括知识点回顾、各种类型的测试题及参考答案、案例分析提示以及主教材中的复习思考题的参考解答。

必须强调的是,本书中各类题目的作用主要是促进和强化读者对于《管理学》教材内容的理解和掌握。编写者给出的许多题目的答案只是一种参考答案,绝非唯一的标准答案。这是因为除了一部分名词、概念的定义,有相当多的题目并不存在唯一的、绝对正确的回答。如果因为编者给出的解答而限制了读者的思路,则有悖编写本书的初衷。

同样需要说明的是,本书的案例分析提示主要是为了帮助初学者尽快掌握通过案例来学习管理的方法,绝不可以将之理解为案例分析的答案。管理学案例的目的并不是说明某种特定的管理情境有效与否。通过阅读并思考案例中所描述的特定情境,参与课堂讨论,然后尝试总结出一些可以用于不同情境的一般性结论,这便是经典的科学方法,是牛顿、爱因斯坦的方法。试图从某个案例中得出唯一正确的结论是不现实的。分析案例要求更多的是开放的思路,“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”,一味追求标准的案例分析答案是无益的。

本书由张雁和焦叔斌共同编写。由于编者水平所限,疏漏不当之处在所难免,敬请广大读者不吝指正。徐京悦和李晓光是本书上一版的主要合作者,他们的工作在本书中仍有体现,在此谨致谢意。

衷心希望本书对广大读者学好管理学课程有所帮助。

编者

2014年11月

目 录

第1章 管理、管理者与组织	1
知识点回顾	1
测试题	4
测试题参考答案	8
本章案例分析提示	9
本章复习思考题参考解答	12
第2章 管理思想的演进	21
知识点回顾	21
测试题	24
测试题参考答案	27
本章案例分析提示	28
本章复习思考题参考解答	30
第3章 计划职能概述	41
知识点回顾	41
测试题	43
测试题参考答案	46
本章案例分析提示	47
本章复习思考题参考解答	50
第4章 战略管理	56
知识点回顾	56



测试题	58
测试题参考答案	62
本章案例分析提示	63
本章复习思考题参考解答	65
 第5章 决策	 71
知识点回顾	71
测试题	72
测试题参考答案	75
本章案例分析提示	77
本章复习思考题参考解答	79
 第6章 组织职能概述	 84
知识点回顾	84
测试题	87
测试题参考答案	90
本章案例分析提示	91
本章复习思考题参考解答	92
 第7章 组织的职位设计与结构设计	 100
知识点回顾	100
测试题	102
测试题参考答案	105
本章案例分析提示	106
本章复习思考题参考解答	107
 第8章 人力资源管理	 117
知识点回顾	117
测试题	118
测试题参考答案	122
本章案例分析提示	123
本章复习思考题参考解答	123
 第9章 组织变革	 131
知识点回顾	131

测试题	132
测试题参考答案	136
本章案例分析提示	137
本章复习思考题参考解答	138
第 10 章 领导职能概述	145
知识点回顾	145
测试题	148
测试题参考答案	151
本章案例分析提示	152
本章复习思考题参考解答	154
第 11 章 激 励	164
知识点回顾	164
测试题	166
测试题参考答案	169
本章案例分析提示	170
本章复习思考题参考解答	171
第 12 章 控制职能概述	179
知识点回顾	179
测试题	181
测试题参考答案	183
本章案例分析提示	184
本章复习思考题参考解答	185
第 13 章 组织绩效的控制与改进	191
知识点回顾	191
测试题	194
测试题参考答案	197
本章案例分析提示	198
本章复习思考题参考解答	201

管理、管理者与组织

知识点回顾

管理是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动，带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。

除了掌握管理的定义之外，理解管理的普遍性和实践性对于学习管理也十分重要。其中，**管理的普遍性**是指，在不同的层次、不同的机构，甚至不同的国家中，管理者所从事的活动存在着高度一致性。这种普遍性使得我们有可能把握管理活动的普遍规律，有必要学习管理，不同组织在管理方面的经验和教训才有可能得以交流、借鉴。**管理的实践性**是指，管理的理论和方法需要在实践中创造性地灵活运用，需要注重实践经验的积累和不断提高灵活运用理论的能力，才能取得预期的效果。管理者需要认识到仅凭理论不足以保证管理的成功，同时高超的管理艺术离不开对管理理论的理解和掌握，理论和实践的有效结合才是管理成功的重要保证。

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的活动或发挥的作用。管理的职能通常划分为四大类，分别是计划、组织、领导和控制。目前，应用管理职能作为组织管理知识的框架是一种最普遍、最广泛的做法。

相对于管理职能的理论框架，加拿大学者亨利·明茨伯格主张，培养管理者的**五种心智模式**，将有助于管理者更加有效地认识现实世界和解决实际问题。这五种心智模式即反思、分析、练达、合作和行动，分别侧重于对于自我、组织、环境、关系和变革的管理。基于五种心智模式的管理教育希望通过对于整合的重视，来克服传统的基于职能方式的割裂和拆分。

管理者是组织中那些指挥别人活动的人，或者说，管理者是组织中有下级的那些人。管理者从纵向来看，可以分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员三个层次，不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是



履行各项管理职能的程度和重点不同；从横向来看，可以分为综合管理人员和专业管理人员两大类，不同专业领域的管理者，在履行管理职能时的工作内容和侧重点也会有所区别。

管理者的技能通常包括三种基本的技能或素质，分别是技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指对于某种特定专业领域的知识的熟悉和掌握，也就是我们常说的业务方面的技能；人际技能是指管理者在与人沟通，激励、引导和鼓舞人们的热情和信心方面的技能；概念技能是指对复杂事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。这几种管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而有所不同。

管理者的角色也是研究管理者工作的一种逻辑思路，最有代表性的是亨利·明茨伯格提出的管理角色理论。明茨伯格认为，可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述管理者究竟是做什么的，并提出了一个分析框架。该框架指出，管理者实际上是在扮演 10 种不同的但高度相关的角色，这 10 种角色又可以进一步归纳为三个主要的类别，即人际角色、信息角色和决策角色。

组织是指由复数的人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。组织是管理的载体，普遍存在于社会的各个领域。尽管形态迥异，但是各种组织具有三个共同特征，分别是：组织都有其存在的目的；组织都是由人所组成的；组织都存在一种系统性的结构，用以规范、调节和限制组织成员的行为。

组织的系统观认为组织是一个系统，具体而言，是存在于环境中的，由包括个人、群体、态度、动机、正式结构、相互作用、目标、职权、资源等相互依赖的多种要素组成的一个复杂的适应性系统。组织的系统观有助于管理者认识到：首先，管理者的工作就是要协调组织中各个部分的活动，以确保所有相互依存的部分能够在一起工作从而实现组织的目标；其次，组织的某一个部分所采取的决策和行动会影响到组织的其他部分；最后，管理者必须认识和理解外部各种因素的影响。

在今天的知识经济时代，变化、复杂性、混沌和不可预测成为这个时代的主要特征。管理者难以再用传统的方式来预测或控制组织内外的变化。组织必须有一种新的范式才能应对这个完全不同的世界。

企业是指依法设立的从事营利性商品生产、流通或服务性经营活动，进行独立核算的社会基本经济组织。一般认为，运营、财务和营销是企业组织所具有的最核心的三大职能。

企业制度是指企业的财产组织形式或法律形式，一般分为个人业主制、合伙制和公司制三种形式。个人业主制企业，又叫单一业主制企业，它可由投资

者一个人经营,也可由投资者家庭经营,其财产归个人或家庭所有。这种企业在法律上为“自然人”企业。合伙制企业是由两个或两个以上的出资者共同投资、联合经营的企业。公司制企业是指由两个或两个以上的出资人共同出资,依法定的条件和程序设立的,具有独立法律地位的“法人”企业。我国公司法将公司制企业分为有限责任公司和股份有限公司两种。

企业治理产生于资本所有权与经营决策权相分离的现代公司中。现代公司中,股东选举董事会,董事会聘任经理人员,因此形成了在股东、董事会和经理之间的委托—代理关系。从委托人的立场看,为了对代理人提供某种激励或制约,使代理人在自身效用最大化的条件约束下,实现委托人的效用最大化,必须设计一种契约和机制。有关这种委托—代理关系的制度安排方面的问题通常称为企业的治理问题。

企业家不等同于人们通常意义上所说的老板、总经理,更多的是指那些善于把握机会,勇于创新、尝试和冒险的创业者和开拓者。

企业家精神是指个人或群体通过有组织的努力,以创新和独特的方式去追求机会、创造价值和谋求增长的欲望和能力。在现代社会中,企业家精神日益受到重视,甚至被称为一种最稀缺的资源。

组织的道德强调的是组织作为一种社会的存在,在追求其自身的社会、经济目标的同时,还必须明辨是非,抑恶扬善。这意味着组织的决策和行为不仅要合乎法律规定,而且要符合道德的要求,组织还必须承担社会责任,通过自身的努力让世界变得更加美好。

组织在恪守道德规范时有多种途径,包括选拔道德水准高的人员,制定道德行为准则,高层管理者以身垂范,确保明确而现实的工作目标和绩效标准,提供道德方面的培训,实施社会审计,建立正式的保护制度以向面临道德困境的人提供支持等。

组织社会责任是指组织追求有利于社会的长远目标的一种义务。社会责任超越了只是符合基本的经济和法律标准的限度,加入了一种道德的要求。一个具有社会责任感的组织会主动地从事有助于改善社会的事情,而限于法律要求或经济上有利的东西。对社会责任的认识经历了四个阶段,从利润最大化和股东利益导向到关注对员工的责任,再逐渐演变为关注具体环境中的其他利益相关方以及对社会整体负责。

美国学者阿奇·B·卡罗尔提出的企业社会责任金字塔模型阐述了企业社会责任的具体构成。根据这个模型,企业社会责任包括四个层次的内容:第一层次为经济责任;第二层次为法律责任;第三层次为伦理道德责任;第四层次为慈善责任。



测试题

一、填空题

1. “正确地去做正确的事”强调管理活动既要追求_____,又要追求_____。
2. 管理的职能包括计划、_____、_____和控制四大类。
3. 管理不仅具有_____性,而且具有高度的_____性。
4. 管理者通过协调_____的努力来使组织活动更加有效并实现组织的_____。
5. 明茨伯格将管理者的角色归纳为人际角色、_____和_____三种类型。
6. 系统是指由一组_____和_____的要素而构成的统一的整体。
7. 企业是依法设立的从事_____商品生产、流通或服务性经营活动,进行_____的社会基本经济组织。
8. 公司制企业最鲜明的两大特征是_____制度和_____制度。
9. 企业家精神是指个人或群体通过有组织的努力,以创新和独特的方式去_____,_____和谋求增长的欲望和能力。
10. 社会责任是指企业追求有利于社会的_____的一种义务,它超越了_____所要求的义务。

二、单选题

1. 管理的目的是()。
A. 把人管住
B. 做正确的事
C. 正确地做事
D. 有效实现组织目标
2. 管理的职能包括()。
A. 计划、组织、领导、控制
B. 计划、组织、协调、控制
C. 组织、协调、沟通、激励
D. 组织、沟通、激励、控制
3. 通过营造一种为实现目标努力奋斗的氛围,对组织成员施加影响是管理的()职能所从事的活动。
A. 计划
B. 组织
C. 领导
D. 控制

4. 按照管理者的横向分类, 事业部经理应当属于 ()。
- A. 高层管理人员
B. 中层管理人员
C. 综合管理人员
D. 专业管理人员
5. 明茨伯格提出应培养管理者的五种心智模式是 ()。
- A. 学习、反思、分析、练达、行动
B. 反思、分析、练达、合作、行动
C. 学习、反思、总结、合作、行动
D. 学习、反思、行动、分析、合作
6. 下列关于管理者的说法中, 正确的是 ()。
- A. 管理者是组织中地位较高的人
B. 管理者可以分为高层、中层和基层
C. 管理者指挥别人的活动, 不受别人的指挥
D. 组织中的技术专家和法律顾问也是管理者
7. 管理的载体是 ()。
- A. 组织
B. 人
C. 管理者
D. 资源
8. 一般认为, 企业最核心的三大职能是 ()。
- A. 计划、领导、控制
B. 协调、整合、调配
C. 运营、财务、营销
D. 设计、生产、销售
9. 单独投资者或两个以上股东共同出资, 投资者或股东以其出资额为限对公司承担责任, 公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人是 ()。
- A. 个人业主制企业
B. 合伙制企业
C. 有限责任公司
D. 股份有限公司
10. 卡罗尔的企业社会责任金字塔模型中, 第三层次是 ()。
- A. 经济责任
B. 社会责任
C. 慈善责任
D. 伦理道德责任

三、多选题

1. 下列关于管理技能的说法中, 正确的是 ()。
- A. 罗伯特·卡茨将管理者所需要的技能分成技术、人际和概念技能
B. 对于高层管理人员而言, 概念技能和人际技能最为重要
C. 对于基层管理人员来说, 概念技能和技术技能最为重要

- D. 各个层次的管理人员都需要具备三种管理技能
2. 明茨伯格的管理角色理论中, 决策角色具体包括 ()。
 - A. 挂名首脑
 - B. 企业家
 - C. 监听者
 - D. 资源分配者
3. 从纵向来看, 组织中的管理者可以分为 ()。
 - A. 高层、中层和基层管理人员
 - B. 战略、战术和执行层管理人员
 - C. 综合管理人员和专业管理人员
 - D. 股东、董事会、经理层和执行层
4. 尽管组织的类型和规模各异, 但是它们都具有一些共同的特征, 具体包括 ()。
 - A. 都有其存在的目的
 - B. 都是由人所组成的
 - C. 都存在一种系统性的结构
 - D. 都有规范的治理结构
5. 企业的基本特征包括 ()。
 - A. 企业是依法设立的经济组织
 - B. 企业是社会基本经济组织
 - C. 企业是从事营利性经济活动的组织
 - D. 企业是实行独立核算的经济组织
6. 下列企业类型中, 具有“法人”资格的有 ()。
 - A. 个人业主制企业
 - B. 合伙制企业
 - C. 有限责任公司
 - D. 股份有限公司
7. 下列关于企业家精神的说法中, 正确的是 ()。
 - A. 企业家精神是指企业家个体的一种欲望和能力
 - B. 企业家精神强调对机会的追求和把握、创新以及增长
 - C. 对营利性组织来说, 企业家精神非常重要
 - D. 非营利组织不以营利为目的, 不需要企业家精神
8. 组织为了恪守道德规范, 可以采取的具体途径有 ()。
 - A. 选拔道德上符合要求的人员
 - B. 制定并发布组织的道德准则
 - C. 高层管理者以身垂范
 - D. 制定严格的惩罚机制
9. 下列关于社会责任的说法中, 正确的是 ()。
 - A. 社会责任是企业追求有利于社会的长远目标的一种义务

- B. 早期人们认为管理者的责任就是给股东带来财务方面的回报
 - C. 利益相关者概念的引入使管理者将社会责任扩展到其他相关方
 - D. 目前管理者更关注对社会整体的责任,不再关注利益相关方的诉求
10. 下列关于组织范式变化的说法中,正确的是()。
- A. 适当的规模以及注重横向合作的灵活和集权化的结构
 - B. 信息和知识取代资金或机器成为资本的主要形式
 - C. “服务式”的领导方式
 - D. 组织之间的边界变得更加模糊

四、判断题

- 1. 管理是“协调”,是带领人们去实现目标,绝不是把人管住。()
- 2. 现实中的管理活动是按照计划、组织、领导、控制这样的逻辑顺序进行的。()
- 3. 管理的普遍性说明管理无处不在。()
- 4. 组织中直接从事具体的任务和操作的人员不能称为管理者。()
- 5. 组织中不同层次的管理者由于面对任务的复杂性不同,行使的管理职能也不一样。例如,基层管理者通常不进行计划工作,高层管理者一般不涉足控制工作。()
- 6. 明茨伯格的管理角色理论与管理职能的框架迥然不同,毫无关联,不过仍然有助于管理者从另一个视角理解管理工作。()
- 7. 系统论的观点认为,组织若不能从环境中获得足够的维持生存和发展所需的“负熵”,系统便会趋于无序,最终走向“死亡”。()
- 8. “范式”是指人们共有的思考、感知和理解世界的基本方式。我们所具有的范式支配着我们的行为。()
- 9. 企业治理主要解决的是如何协调资源来实现企业目标的问题,企业管理解决的则是经理层的激励与约束问题。()
- 10. 企业家精神对于营利性组织至关重要,而对于非营利组织并不很重要。()

五、名词解释

- 1. 管理
- 2. 组织
- 3. 企业
- 4. 企业家精神
- 5. 组织社会责任
- 6. 利益相关者



测试题参考答案

一、填空题

1. 效果; 效率
2. 组织; 领导
3. 普遍; 实践
4. 他人; 目标
5. 信息角色; 决策角色
6. 相互关联; 相互依赖
7. 营利性; 独立核算
8. 企业法人; 有限责任
9. 追求机会; 创造价值
10. 长远目标; 法律和经济

二、单选题

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

三、多选题

1. ABD 2. BD 3. A 4. ABC 5. ABCD 6. CD 7. AC 8. ABC 9. ABC
10. BCD

四、判断题

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

五、名词解释

1. 管理: 是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动, 带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。
2. 组织: 是指由复数的人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。
3. 企业: 是指依法设立的从事营利性商品生产、流通或服务性经营活动, 进行独立核算的社会基本经济组织。
4. 企业家精神: 是指个人或群体通过有组织的努力, 以创新和独特的方式去追求机会、创造价值和谋求增长的欲望和能力。
5. 组织社会责任: 是指组织追求有利于社会的长远目标的一种义务, 它超越了法律和经济所要求的义务。

6. 利益相关者：也称相关方、利益攸关方、受益者或干系人，指的是可能从组织的成功中获益或因组织的失败而遭受损失的个人或团体。

本章案例分析提示

案例 1.1

万科：从专业化到精细化

案例概述：

万科是由著名企业家王石于1984年所创立的一家公司，经过30年的发展，一跃成为全球最大的房地产公司。万科公司的发展历程生动地反映了伴随着中国的改革开放新一代中国企业的发展之路，反映了以王石为代表的一代中国企业家的成长历程。

与大多数创立于同时代的中国企业一样，万科公司在早期走的是一条典型的粗放式发展之路。1984年，万科从生产办公用品起家，1987年进入制造业，1988年涉足房地产，1990年初步形成商贸、文化、房地产、文化传播四大业务板块，1991年确定了综合商社的发展模式，业务不断扩张，最多时，万科有105家企业，涉足行业多达18个。

从1993年开始，在公司董事长王石的领导下，万科走上转型之路，经历了从多元化到专业化再到精细化的变革过程。公司确立了以房地产为主业的发展方向，收缩整体业务，集中投资区域，经过十年“瘦身”，最终走上专业化发展房地产的道路。在完成专业化调整之后，从2000年开始第二轮扩张，由专业化向精细化转型。

教学目标：

通过分析万科公司的发展之路，理解管理在企业发展的各个阶段所发挥的不同作用，了解改革开放后的中国企业，尤其是中国的民营企业，是如何通过由粗放式经营向精细化管理的转型来实现可持续发展的。此外，以万科创始人王石为代表的第一代中国民营企业家的成长历程也值得关注。

分析思路：

根据万科公司发展的时间脉络来分析其各个阶段的经营管理思路和特点是一个比较可行的路径。

万科公司在1984年成立之后的头十年中处于典型的“野蛮生长”状态，公司看上去无所不做，无所不能。这一阶段为什么会呈现这种状态？这是万科和王石独有的状态还是具有普遍性？在这个阶段，管理扮演着什么样的角色？



1993—1994年前后，万科开始调整思路，从“做加法”变成“做减法”，由多个产业并举向集中发展房地产转型。这种转型的动因是什么？此后的万科公司的精细化管理有哪些特征？

通过分析本案例，还可以加深对于管理、经营、企业管理、企业家、企业家精神等基本概念的理解。而万科的创始人王石由一个创业者、企业家转型成为全国最成功的职业经理人这一事实也颇令人玩味。

案例 1.2

三联书店与南方科技大学

案例概述：

本案例是关于南方科技大学和三联书店这两家颇为有名的机构的管理状况的一个对比。

南方科技大学是由深圳市创办的一所体制外大学。受命筹建南方科技大学的朱清时教授是中国科学院院士，曾担任中国科技大学校长达10年之久。南方科技大学的目标是创建一所世界一流大学，创校之初，南科大明确把香港科技大学作为改革的模板和方向，并在2010年聘请了香港科技大学的三位教授到南科大协助筹建工作。但是，双方在办学理念上存在重大的分歧。香港科技大学的创建有其独特的思路，它们首先进行了周密而精心的筹划和设计，包括组建理事会、遴选校长、起草章程、全球招聘教师，等等。而朱校长则认为在中国内地办大学，必须采取“边开车、边铺轨”的模式，不能等待一切完备。能否抓住机遇决定了改革的成败。由于理念不合，香港科技大学的三位教授于2011年年初先后退出，并公开在媒体发文质疑南方科技大学的一些做法违背了教育规律，引起社会各方的热烈讨论。

三联书店是一家历史悠久的出版社，以出版高品位的人文科学和社会科学的译著图书形成独特的文化品牌，受到读书界的广泛尊敬。2004年3月19日，有媒体报道三联书店发行的《中国公务员》杂志竟用了《读书》的刊号。《读书》曾被认为是中国读书人的精神家园。三联书店主要领导人的行为引起了公愤。三联书店绝大多数社委都认为三联书店出版了大量的教材教辅，给三联书店的品牌、形象带来了“严重的负面影响”。42家民营书店联名递呈了“致北京三联书店暨中国出版集团的公开信”，对于三联书店主要领导人的做法表示了抗议。一些知名的作家、学者也通过撰写回忆老“三联”的文章来表达他们的忧虑和期待。三联书店的上级主管部门中国出版集团对举报信、公开信的内容进行了广泛调查。2004年9月14日，时任主要负责人的W被调离三联书店。