



普通高等教育公共基础课“十二五”规划教材

现代企业

管理

符亚男 王秀丽 主编

习题集



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育公共基础课“十二五”规划教材

现代企业管理习题集

主 编 符亚男 王秀丽
参 编 赵 岩 王晓磊
主 审 李长青



机械工业出版社

本书包括了十二章的内容,分别为:管理概论、行为科学理论、预测与决策、营销管理、管理会计、工程经济分析、网络计划技术、计划与控制、质量管理、战略管理、目标管理与绩效评估以及价值工程在产品设计中的应用。在企业管理的各个方面均有所涉及,保证了各个章节知识的系统性,也照顾到了章节间的紧密联系。在内容上与配套教材能够很好地吻合,能够很好地达到学生的学习要求。

本书可作为普通高校“现代企业管理”课程的配套用书,也可作为社会相关工作人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理习题集/符亚男,王秀丽主编. —北京:机械工业出版社,2014.2

普通高等教育公共基础课“十二五”规划教材
ISBN 978-7-111-44958-4

I. ①现… II. ①符…②王… III. ①企业管理—高等学校—习题集 IV. ①F270-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)286597号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:宋华 责任编辑:陈曦

封面设计:路恩中 责任印制:刘岚 责任校对:李丹

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2015年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·9印张·218千字

0001—2000册

标准书号:ISBN 978-7-111-44958-4

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版



前

言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟需一批拥有扎实的理论基础、懂得市场经济的运行规律和规则、掌握必要的管理技能、拥有决策预测能力、具有创新意识和开拓精神的管理人才。“现代企业管理”是作为 21 世纪管理型人才的必修课,也是很多高校的公共课,该课程要求学生能够掌握管理的基本理论、基本内容、基本原则,虽然这类优秀教材有很多,但是相应的习题集却很少。随着学生对管理理论学习的深入,也需要实际考察自己的掌握程度,这就是我们编写本习题集的初衷。

随着管理学学科的发展,高校逐渐重视对本科生管理综合素养的培养,学生对管理知识的学习也不只停留在理论知识的学习上,更加注重于实际操作。本书充分考虑到目前本科生管理学知识结构的要求,覆盖了企业管理的主要内容,既保证了理论体系的完整,也进一步锻炼了学生的实际操作能力。

本书在企业管理的各个方面均有所涉及,保证了各个章节知识的系统性,也照顾到了章节间的紧密联系,在内容上与教材能够很好吻合,能够达到学生的使用要求。本书以企业管理基本理论为结构框架,每一章都紧密结合教材编写了相应的练习题,学生可以在学习过程中,以教材为基础,结合这本习题集对知识有了更深入的了解,更好地理解 and 掌握相应理论。

本书由符亚男、王秀丽任主编,李长青任主审。参加编写的人员有赵岩、王晓磊。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请专家、读者提出宝贵意见。

编 者

目

录

前言

第一章 管理概论	1
第一部分 练习题	1
第二部分 习题答案	6
第二章 行为科学理论	16
第一部分 练习题	16
第二部分 习题答案	23
第三章 预测与决策	28
第一部分 练习题	28
第二部分 习题答案	32
第四章 营销管理	39
第一部分 练习题	39
第二部分 习题答案	44
第五章 管理会计	50
第一部分 练习题	50
第二部分 习题答案	66
第六章 工程经济分析	86
第一部分 练习题	86
第二部分 习题答案	95
第七章 网络计划技术	107
第一部分 练习题	107
第二部分 习题答案	109
第八章 计划与控制	111
第一部分 练习题	111
第二部分 习题答案	112
第九章 质量管理	120
第一部分 练习题	120

第二部分 习题答案.....	123
第十章 战略管理	128
第一部分 练习题.....	128
第二部分 习题答案.....	128
第十一章 目标管理与绩效评估	131
第一部分 练习题.....	131
第二部分 习题答案.....	131
第十二章 价值工程在产品设计中的应用	134
第一部分 练习题.....	134
第二部分 习题答案.....	135
参考文献	137

第一章 管理概论

第一部分 练习题

一、名词解释

1. 管理
2. 管理的有效性
3. 管理的职能
4. 管理的二重性
5. 组织
6. 企业

二、选择题

1. 管理产生于人类的()。
A. 个体劳动 B. 社会组织 C. 共同劳动 D. 自然发展
2. 管理活动包括()。
A. 投资 B. 经营 C. 销售 D. 计划、组织、协调
3. 管理是()的必然产物。
A. 社会化劳动,分工协作 B. 私有制
C. 商品经济 D. 个人劳动
4. 企业经营是以企业取得理想的()为目的的。
A. 社会效益 B. 经济效益 C. 价值 D. 发展规模
5. 企业的一切活动是以()为中心的。
A. 生产 B. 管理 C. 经营 D. 销售
6. 将管理要素按目标的要求结合成一个整体,体现了管理的()职能。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
7. 管理有()职能。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
8. 要确保“事有人做,人有事做;事得其人,人得其事”,需做好管理中的()工作。
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
9. 管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动。这些基本活动具有()的性质。
A. 彼此独立,分别由不同的部门人员担当
B. 各不相同,分别由不同层次的人担当
C. 在空间和时间上彼此交融,每一个主管人员都要承担这些活动

D. 形式不同而本质相同

10. 一艘船要顺利驾驶到目的地,船长的角色职能包括:设计方向的领航员,实际控制方向的舵手,轮船的设计者或选用者,以及全体船员形成支持、参与和沟通关系的促进者。这些是组织中的()职能。

A. 计划、控制、组织和领导

B. 计划、组织、领导和控制

C. 领导、计划、组织和控制

D. 领导、组织、计划和控制

11. 某大型企业人才济济、设备精良,长期以来以管理正规有序而自居。但近年来该企业业绩不佳,尤其是员工士气低落,管理人员和技术人员的流失率逐年升高。从管理职能分析,该企业最有可能是()工作存在问题。

A. 计划职能

B. 组织职能

C. 领导职能

D. 控制职能

12. 美国管理大师彼德·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果仅具备管理技术和能力,而不掌握管理理论,那么你充其量只是一个技术员。这句话说明()。

A. 有效的管理者应该既掌握理论,又具备管理技巧与管理工具的运用能力

B. 是否掌握管理理论对管理工作的有效性来说,无足轻重

C. 如果理解管理理论,就能成为一名有效的管理者

D. 有效的管理这应该注重管理技术与工具的运用能力,而不必注意管理理论

13. 某研究所的一位管理人员告诉自己的好朋友,说他在单位的主要职责是给软件开发人员分派具体的工作任务,并指挥和监督各项具体工作任务的完成。由此可推断,这位管理人员是()。

A. 高层管理人员

B. 中层管理人员

C. 基层管理人员

D. 无法推断

14. “大河有水小河满”和“小河有水大河干”说明()。

A. 人们看问题的角度不同

B. 人们所持的心态不同

C. 系统的结构决定了系统的整体功能

D. 系统的整体功能不等于个体功能之和

15. 某建筑工地的包工头王某对其手下的民工采用了一种“胡萝卜加大棒”的管理方法,他常说的口头禅是“不好好干就回家去,干好了下个月多发奖金”,可以认为()是不对的。

A. 王某的观点与 X 理论相符

B. 王某的观点与泰勒的理论相符

C. 王某把民工看成经济人

D. 王某把民工看成自我实现人

16. 泰勒曾提出差别计件工资制,即完不成定额的按较低的计件单价(如 0.5 元/件),超额完成定额的按较高的计件单价(如 0.7 元/件)。对这种方法进行评述是()。

A. 这种方法从经济上是合理的,但道义上是不合理的

B. 这种方法在经济和道义上都是合理的

C. 这种方法在经济上不合理,道义上合理

D. 以上方法都不合理

E. 以上方法值得推广

17. 法约尔是古典组织理论的创始人,他提出过著名的管理五大职能,在计划、组织、控制、领导、协调五个职能中,()职能是法约尔没有提到的。

A. 计划

B. 组织

C. 控制

D. 领导

E. 协调

18. 某公司总经理认为公司中存在宗派不利于组织目标的实现,宗派是非正式组织,所以非正式组织对公司是不利的。他的推断()。

- A. 完全正确
- B. 不正确
- C. 不能判断
- D. 没有什么正确与不正确

19. 有人说,教师不是管理者,但也有人不同意此观点,正确的观点是()。

- A. 教师是管理者,因为在教学过程中同样要行使计划、组织、领导、控制的职能
- B. 教师不是管理者,因为教师没有下属
- C. 教师是管理者,因为教师的工作是为实现教学目标服务的,是一种管理工作
- D. 教师不是管理者,因为没有行政级别而只有职称的高低

20. 下述不属于法约尔提出的管理五项职能的是()。

- A. 计划
- B. 组织
- C. 决策
- D. 控制

21. 如果你是公司的总经理,你将授予()以决策和行动的权利。

- A. 参谋人员
- B. 直线人员
- C. 咨询人员
- D. 一线员工

22. 某大型集团公司在其各子公司的高层设有参谋,在高层的一次关于参谋问题的会议上,收集到了下列建议,你认为较为科学的是()。

- A. 设参谋之职违反了命令统一的原则,应取消此职
- B. 为了不使参谋成为有职无权的摆设,应授予参谋决策和行动的权利
- C. 参谋应当只起服务和协调的作用,不应越权或篡权
- D. 参谋应当只起服务和协调的作用,没有权力提出决策建议

23. 某公司的一位人事经理把他的范围扩大到了包括直线部门的人事问题上和对下属管理监督上,直线经理非常不满意,这说明在该公司()。

- A. 参谋责任制的欠缺
- B. 直线经理忌妒心强
- C. 参谋的活动削弱了直线职权
- D. 参谋的意见不可采纳

24. 某公司随着经营规模的扩大,由原来的七八个人增加到七八十个人。原来的七八个人均由公司经理直接指挥,大事小事均由经理说了算。现在人数增多,经理发现自己经常忙得不可开交,顾了这头,忘了那头;而且公司员工工作有点松散,对经理的一些作法也不满。从管理的角度分析,出现这种情况的主要原因最大可能在于()。

- A. 公司增员过多,产生了鱼龙混杂的情况
- B. 公司经理的管理幅度太大,以至于无法对员工实行有效的管理
- C. 经理管理能力有限,致使员工对其不服
- D. 公司的管理层次太多,致使经理无法与员工进行有效的沟通

25. 摩西带领以色列人走出埃及时,几千人都直接受他领导,因此他非常忙,以至于睡觉的时间都不多,他的岳父建议他把十个人分为一组,十个组组成一小队,十个小队为一个大队,只有大队长才直接被他领导,现在摩西既能工作好,又有休息时间,这主要应用了管理的()原则。

- A. 统一指挥原则
- B. 分权原则
- C. 控制幅度原则
- D. 分工原则

26. 如果你是一位总经理,你认为管理幅度的大小和管理层次之间的关系一般为()。

- A. 正比
- B. 反比
- C. 相关
- D. 没有

27. 某企业总经理近来发现信息从基层传递到自己这里所花的时间很长,而且传递到自

己这里的信息出现了很大程度的失真,对于整个企业计划的控制工作变得复杂了,下属许多管理人员抱怨自己在企业中的地位渺小。由此可推断,该企业出现这种情况的组织方面的主要原因最可能在于()。

- A. 管理幅度较小,管理层次较多
- B. 总经理的管理幅度太宽,以致无法对企业进行有效管理
- C. 总经理对企业的管理花费的精力太少
- D. 企业员工不听从领导,工作不努力

28. 当领导的管理能力较强,下属的工作能力也较高时,则()。

- A. 管理幅度应该大些
- B. 管理幅度应该小些
- C. 管理层次应该多些
- D. 管理组织应该松散些

29. 管理者的管理跨度,随着管理层次的不同,其一般变化规律是()。

- A. 高层管理跨度 > 中层管理跨度 > 基层管理跨度
- B. 高层管理跨度 = 中层管理跨度 = 基层管理跨度
- C. 高层管理跨度 < 中层管理跨度 < 基层管理跨度
- D. 高层管理跨度 > 中层管理跨度 < 基层管理跨度

30. 矩阵结构这种组织形式适用于()。

- A. 工作内容变动频繁的组织
- B. 工作内容比较稳定的组织
- C. 每项工作的完成需要技术知识比较单一的组织
- D. 每项工作的完成需要人手较多的情况

31. 某一车间主任抱怨自己的工作不能顺利进行,总是受到各方面的牵制,据此可以推测该企业的组织结构是()。

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 矩阵制
- D. 事业部制

32. 我国大部分企业采取的组织形式是()。

- A. 直线制
- B. 职能制
- C. 直线职能制
- D. 事业部制

33. 没有反映出管理专业化分工的组织结构为()。

- A. 职能型结构
- B. 直线制结构
- C. 事业部制型结构
- D. 矩阵型结构

34. 职能结构与事业部结构的基本区别是()。

- A. 是否设职能部门
- B. 管理层次的多少
- C. 业务是集中还是分散
- D. 是集权还是分权

35. 职能式组织结构的特点在于()。

- A. 管理集中,指挥统一
- B. 能适应灵活多变的经营环境
- C. 有助于管理工作的分工与专业化
- D. 常表现为独立企业的联合体

36. 政府行政管理部门,主要采用的组织结构是()。

- A. 职能式组织结构
- B. 产品组织结构
- C. 矩阵式组织结构
- D. 包括上述 A、B、C

37. 直线职能制组织形式一般适用于()。

- A. 中小企业
- B. 大企业
- C. 所有企业
- D. 不能判断

38. 事业部制的主要不足在于()。
- A. 不利于调动下层的积极性 B. 不利于灵活调整经营策略
C. 易造成事业部之间无效的内部竞争 D. 不利于企业发展壮大
39. 在事业部结构组织中,最高管理层在加强对事业部的控制时,一般不应该采取的方式为()。
- A. 保持事业部的发展决策权 B. 掌握资金分配权
C. 最高机关成员兼任事业部经理 D. 掌握重要的人事安排权
40. 职能职权的运用最可能造成()。
- A. 加强直线职权 B. 弱化直线职权
C. 多头领导 D. 无人负责
41. 对于科研院所等研究项目较多、创新功能较强的组织或企业,以下组织形式最合适的是()。
- A. 直线制 B. 事业部制 C. 矩阵制 D. 职能制
42. 关于扁平式组织结构,下列说法中正确的是()。
- A. 它是指管理层次多而管理幅度小的一种组织结构形态
B. 它有利于缩短上下级距离、密切上下级关系、降低管理费用
C. 它更有可能使信息在传递过程中失真
D. 它不适合于现代企业组织
43. 随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛运用,组织结构将有可能变得()。
- A. 扁平 B. 高耸 C. 高度集权化 D. 不能定论
44. 国内不少企业集团,管理机构庞大,人浮于事,虽然时常有精简的措施和计划,但收效并不明显,主要原因可能是()。
- A. 当领导的不愿为组织承担责任 B. 管理制度、机制不健全
C. 机构臃肿,责权不明 D. 领导能力不行
45. 某大型企业的组织结构表现为有多个按产品设立的分厂(分公司),同时还有在各地设立的经销公司,这种组织结构常常被称为()。
- A. 矩阵制 B. “斯隆模型” C. 职能制 D. 网络结构
46. 许多从小到大发展起来的企业,在其发展的初期通常采用的是直线制形式的组织结构,这种结构所具有的最大优点是()。
- A. 能够充分发挥专家的作用,提高企业的经营效益
B. 加强了横向联系,能够提高专业人才与专用设备的利用率
C. 每个下级能够得到多个上级的工作指导,管理工作深入细致
D. 命令统一,指挥灵活,决策迅速,管理效率较高
47. 事业部制的主要不足在于()。
- A. 不利于调动下层的积极性 B. 不利于灵活调整经营策略
C. 不利于事业部之间的市场竞争 D. 不利于企业发展壮大
48. 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要的工程项目合同,结果由于工作过程中助手考虑欠周全,致使合同最终被另一家公司接走。由于此合同对公司经营关系重大,董事会讨论其中失误的责任时,你认为说法最为合理的是()。



- A. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任
- B. 总经理的助手既然承接了该谈判的任务,就应对谈判承担完全的责任
- C. 若总经理助手又进一步将任务委托给其下属,则也可不必承担谈判的责任
- D. 公司总经理已将此事委托给助手,所以,对谈判的失败完全没有责任

三、简答题

- 1. 如何认识管理的定义?
- 2. 企业管理的含义是什么?
- 3. 简述企业的类型及其特点。
- 4. 在市场经济条件下,试简述加强企业管理对企业成长的意义。
- 5. 简述企业管理的基本原理。
- 6. 谈谈你对企业管理科学化重要意义的认识。
- 7. 简述企业经营成功或失败的主要原因。
- 8. 如何认识管理的科学性和艺术性?
- 9. 什么是管理的原理和原则?
- 10. 管理的原理与原则有什么区别?
- 11. 管理理论的发展经历了哪几个阶段?
- 12. 科学管理的核心思想是什么?
- 13. 什么是泰勒制?它的主要内容有哪些?
- 14. 法约尔的管理理论及意义有哪些?
- 15. 现代管理主要有哪些学派?
- 16. 试比较现代西方管理学派的异同点。
- 17. 什么是组织,其作用有哪些?
- 18. 组织结构主要有哪几种形式,其特点是什么?请举例说明。

第二部分 习题答案

一、名词解释

1. 管理就是对一个组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。

2. 管理的有效性是指以正确的方式作正确的事,涉及效率和效果。管理的效率指管理活动的输入和输出的关系。以较少的代价完成活动,涉及活动的方式,即正确地做事。管理的效率通常是指管理目标的正确性,也就是明确 what to do,反映管理的结果。目标达成,涉及活动的结果。即做正确的事。

效率和效果既有区别又相互联系。有效率不一定有效果。有效果不一定有效率。管理活动既追求效率,又追求效果,即要努力以尽可能低的成本实现组织目标。

3. 管理的职能主要包括计划、组织、领导、控制。

4. 管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性,管理的科学性和艺术性。

5. 组织从广义上说,是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。系统论、控制论、信息论、耗散结构论和协同论等,都是从不同的侧面研究有组织的系统。巴纳德认为,正式组织是有意识地协调两个以上的人的活动与力量的体系。卡斯特对组织的定义是:一个属于更广泛环境的分系统,并包括怀有目的并为目标奋斗的人们;一个技术分系统——人们使用的知识、技术、装备和设施;一个结构分系统——人们在一起进行整体活动;一个社会心理分系统——处于社会关系中的人们;一个管理分系统——负责协调各分系统,并计划与控制全面的活动。

6. 企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种盈利性的经济组织。企业主要指独立的盈利性组织,并可进一步分为公司和非公司企业,后者如合伙制企业、个人独资企业、个体工商户等。在 20 世纪后期中国改革开放与现代化建设,以及信息技术领域新概念大量涌入的背景下,“企业”一词的用法有所变化,并不限于商业性或盈利组织。随着社会发展,真正有发展潜力的企业肯定是公司类型的企业。

二、选择题

- | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|
| 1. C | 2. D | 3. A | 4. B | 5. C | 6. B | 7. ABCD | 8. B | 9. CD | 10. A |
| 11. C | 12. A | 13. C | 14. D | 15. D | 16. E | 17. D | 18. B | 19. B | 20. C |
| 21. B | 22. C | 23. C | 24. B | 25. B | 26. B | 27. A | 28. D | 29. C | 30. C |
| 31. B | 32. C | 33. B | 34. D | 35. C | 36. A | 37. A | 38. C | 39. C | 40. C |
| 41. C | 42. B | 43. A | 44. C | 45. B | 46. D | 47. C | 48. A | | |

三、简答题

1. 管理的定义为

- (1)管理的载体是组织,有组织就有管理。
- (2)管理的对象是组织所拥有的各种规模资源,包括人力、财力、物力和信息。
- (3)管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗(效率)正确(效果)地实现组织目标。
- (4)管理职能由计划、组织、领导和控制构成。
- (5)管理服务于组织目标。
- (6)管理的主体为管理者。
- (7)管理的核心是处理各种人际关系。

2. 企业管理是指人们在一定的生产方式和文化背景下,依照一定的管理原理、原则和方法,对企业的人力、财力、物力等各种资源及其经济活动过程进行有效的计划、组织、领导和控制,以取得最佳经济效益的过程。

企业管理的概念表明以下几点含义。第一,表明任何管理都是在特定的国家和民族的传统文化背景下的管理,既有共性,又有特殊性;既可借鉴,又不能照搬。第二,表明企业管理不是随意进行的,而是要按照一定的规律和方法,即必须依据一定的管理原理、原则和方法进行。第三,表明企业管理的对象是企业中人和物以及经济活动,即企业管理既是对工作的管理,又是对人的管理,同时又是对企业人和物及经济活动的全部因素的系统管理;第四,表明企业管



理是通过管理的职能实现的,即通过计划、组织、领导和控制过程实现的;第五,表明企业管理的目的是取得最佳的经济效益,即以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,同时表明企业管理是一个动态的过程。

3. 企业分为以下类型。

(1) 个体企业,主要指在国家工商行政管理部门登记的个体工商户。

(2) 私营企业,即在 20 世纪 50 年代中期对私有制的社会主义改造中消灭了的资本主义工商业。

(3) 民营科技企业,这全部是由科学技术人员下海创办的企业。其特点:①民营企业机制比较灵活。②主要从事科研开发,有助于实现技术成果产业化。

(4) 乡镇企业,是指农村集体经济组织或农民个体投资为主,在乡镇(包括所辖村)举办的承担支援农业义务的各类企业。其特点:①在农村乡镇办的非农产业,其成员绝大多数为转移出来的农民。②不受国家计划的控制。

(5) 股份合作制企业,是群众的创造,也是对传统集体经济模式的一种否定。其特点:①它的产权相对清晰,这是相对传统企业说的,因为企业内部有了职工的股份。②政企分开了,企业归私人老板或职工管理了,也就是开始变为民营了。而这两个特点,正是我们应当高度评价,充分肯定的地方。

(6) 国有民营企业的所有制不变,仍然为国有制,但经营却改变为私人或民间组织经营了。经营的形式为租赁、承包、委托、代理等。这种国有民营形式最早是 20 世纪 90 年代初出现的,目的是为了把国有小企业搞好,后来在其他地方的大中型国有企业也采用了。

4. (略)

5. 企业管理的基本原理为:人本管理原理、系统管理原理、动态管理原理。

6. (略)

7. 企业经营成功或失败的主要原因为

(1) 成功的三个标准:产生现金流、好的资产收益率、大的成长空间。

(2) 失败的三个陷阱:机会和能力不匹配、牺牲主业搞副业。

8. (略)

9. 原理的含义是泛指具有普遍意义的最基本的规律。具体到某一领域,就是指这一领域中具有普遍意义的规律。如在微观经济学理论中,描述微观经济运行的,需求定律、供给定律、要素边际报酬递减规律、规模报酬变动规律等,都是与之相适应的具有普遍意义的基本规律。所谓管理原理是指在广义的管理领域内普遍适应的基本规律。它是对各具体领域管理活动的实质内容进行科学分析总结的结果,反映了一切具体领域管理活动的实质及基本运动规律,适用于任何具体领域的管理活动。

原则的一般含义是指人们在观察问题、处理问题或言论或行动时所依据的标准或准绳。管理原则是观察管理现象、处理管理问题的思维尺度,是人们从事管理活动必须共同遵循的行为规范。管理原则是根据对管理原理的认识和理解而引申出来的,它与管理的实践相联系,并具有动态性特征。可以说原理是一种高度抽象的范畴,具有较高的客观性;而原则对指导管理实践的作用更为具体。

10. (略)



11. 一般来说,管理学形成之前可分成两个阶段:早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段。管理学形成后又分为三个阶段:古典管理理论阶段、现代管理理论阶段和当代管理理论阶段。

(1)早期管理实践与管理思想阶段。从人类社会产生到18世纪,人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践,其范围是极其广泛的,但是人们仅凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象和概括,没有形成科学的管理理论。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

(2)管理理论产生的萌芽阶段。18世纪到19世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实,工厂以及公司的管理越来越突出,管理方面的问题越来越多地被关注,管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密(1723—1790)、大卫·李嘉图(1772—1823)等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一,他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现,分工可以使劳动者从事某种专项操作,便于提高技术熟练程度,有利于推动生产工具的改革和技术进步,可以减少工种的变换,有利于劳动时间的节约,从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家,古典政治经济学的杰出代表者和完成者,1817年李嘉图的《政治经济学及赋税原理》一书出版在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

(3)古典管理理论阶段。古典管理理论阶段是管理理论最初形成阶段。在这一阶段,侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。这一阶段,在美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师,即科学管理之父泰勒(1856—1915)、管理理论之父法约尔(1841—1925)以及组织理论之父马克斯·韦伯(1864—1920)。

泰勒重点研究在工厂管理中如何提高效率,提出了科学管理理论,科学管理的中心问题是提高劳动生产率,而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此,泰勒提出了任务管理法和配备一流的工人。法约尔对组织管理进行了系统地研究,提出了管理过程的职能划分理论,他在著作《工业管理与一般管理》中阐述了管理职能的划分,法约尔认为管理的五大职能是计划、组织、指挥、协调和控制。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在《社会组织和经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论,他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究和传播,并加以系统化。其中贡献较为突出的是英国的厄威克与美国的卢瑟·古利克,前者提出了他认为适用于一切组织的八条原则;后者概括提出了“POSDCORB”,即管理七项职能。

(4)现代管理理论阶段。现代管理理论阶段主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段,行为科学学派阶段主要研究个体行为、团体行为与组织行为,重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。行为科学的主要成果有梅奥(1880—1949)的人际关系理论、马斯洛(1908—1970)的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦格雷戈(1906—1960)的“X理论—Y理论”等。

战后40年代到80年代,除了行为科学学派得到长足发展以外,许多管理学者都从各自不



同的角度发表自己对管理学的见解。这其中主要的代表学派有:管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。这些管理学派研究方法众多,管理理论不统一,各个学派都有各有自己的代表人物,各有自己的用词意义,各有自己所主张的理论、概念和方法,孔茨(1908—1984)称其为管理理论丛林。

1)管理过程学派又称管理职能学派,是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为,无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同,但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人事、领导、和控制五项,而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述,最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论,并把法约尔的理论更加系统化、条理化,使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

2)管理科学学派的管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术,为现代管理的决策提供科学的依据,通过计划和控制以解决企业中生产与经营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展,其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案,以最短的时间、最少的支出,取得最大的效果。

3)社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看做一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,它是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德(1886—1961)是这一学派的创始人,他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

4)决策理论学派是在二战之后,吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的。代表人物是美国管理学家、计算机学家和心理学家西蒙。决策理论学派认为:管理过程就是决策的过程,管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位,以有限理性的人代替有绝对理性的人,用“满意原则”代替“最优原则”。

5)系统理论学派是指将企业作为一个有机整体,把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析,应用一般系统理论的范畴、原理,全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程,并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物,著名的管理学家。主要著作有与约翰逊、罗森茨韦克合著的《系统理论与管理》,与罗森茨韦克合著的《组织与管理:系统与权变方法》等。

6)经验主义学派又称为经理主义学派,以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者实际管理的经验,并加以概括、总结出他们成功经验中具有的特性东西,然后使之系统化、合理化,并据此向管理人员提供实际建议。其中的代表人物有:彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔等。

7)经理角色学派是以对经理所担任角色的分析为中心来考虑经理的职务和工作,该学派认为针对经理工作的特点及其所担任的角色等问题,如能有意识地采取各种措施,将有助于提高经理的工作成效。经理角色学派的代表人物是亨利·明茨伯格。

8)权变理论学派认为,企业管理要根据企业所处的内外条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法,即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标和价值,采

取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯在1976年出版的《管理导论:一种权变学》是系统论述权变管理的代表著作。

(5) 当代管理理论阶段。

进入20世纪70年代以后,由于国际环境的剧变,尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响。这时的管理理论以战略管理为主,研究企业组织与环境关系,重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境。迈克尔·波特所著的把战略管理的理论推向了高峰,他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。

20世纪80年代为企业再造时代,该理论的创始人是原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮,他们认为企业应以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式,进行所谓的“再造工程”。美国企业从80年代起开始了大规模的企业重组革命,日本企业也于90年代开始进行所谓第二次管理革命,这十几年间,企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

20世纪80年代末以来,信息化和全球化浪潮迅速席卷全球,顾客的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要,在全球市场上争得顾客的信任,才有生存和发展的可能。这一时代,管理理论研究主要针对学习型组织而展开。彼得·圣吉在所著的《第五项修炼》中更是明确指出企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力,学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

12. 科学管理的核心思想如下。

(1)管理的根本目的为提高工作效率。

(2)提高效率的手段为运用科学方法。

(3)科学管理的实质为劳资双方的一次完全思想革命。

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是泰勒所倡导的精神革命,这是实施科学管理的核心问题。

13. 泰勒制的主要内容如下。

(1)对工人提出科学的操作方法,以便有效利用工时,提高工效。研究工人工作时动作的合理性,去掉多余的动作,改善必要动作,并规定出完成每一个单位操作的标准时间,制定出劳动时间定额。

(2)对工人进行科学的选择、培训网晋升。选择合适的工人安排在合适的岗位上,并培训工人使用标准的操作方法,使之在工作中逐步成长。

(3)制定科学的工艺规程,使工具、机器、材料标准化,并对作业环境标准化,用文件形式固定下来。

(4)实行具有激励性的计件工资报酬制度。对完成和超额完成工作定额的工人以较高的工资率计件支付工资,对完不成定额的工人,则按较低的工资率支付工资。

(5)管理和劳动分离。管理者和劳动者在工作中密切合作,以保证工作按标准的设计程序进行。

14. 法约尔的管理理论如下。

(1)管理的本质及五大要素。通过对经营和管理这两个概念进行比较,法约尔揭示了管理的定义和本质。他认为,经营和管理是两个不同的概念,经营是“指导和引导一个组织去达