

国内外经典教材辅导系列 · 管理学

圣才学习网  
www.100xuexi.com

# 周三多《管理学》(第3版)

## 笔记和考研真题详解

主编：圣才学习网  
www.100xuexi.com

赠

圣才学习卡20元

中华管理学习网 www.100guanli.com

又才学习网 www.100xuexi.com

中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

教·育·出·版·中·心

C93-44  
10

国内外经典教材辅导系列·管理学

# 周三多《管理学》(第3版)

## 笔记和考研真题详解

主编：圣才学习网  
[www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)

中国石化出版社

## 内 容 提 要

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。周三多主编的《管理学》(高等教育出版社)是国内最受欢迎的标准管理学教材之一。本书遵循第3版的章目编排,包括按照管理职能划分的总论、决策与计划、组织、领导、控制、创新等六个部分,共分为18章(含综合案例),每章由三部分组成:第一部分为复习笔记,总结本章的重难点内容;第二部分为课(章)后习题详解,对第3版的所有习题都进行了详细的分析和解答;第三部分为考研真题详解,精选部分名校近几年考研真题,并提供了详细的参考答案。

圣才学习网/中华管理学习网([www.100guanli.com](http://www.100guanli.com))提供周三多《管理学》考研名师网络班与面授班(随书配有圣才学习卡,网络班与面授班的详细介绍参见本书最后内页)。本书和配套网络班与面授班特别适用于各大院校学习该教材的师生以及在高校硕士和博士研究生入学考试中参加管理学科目考试的考生;对于参加管理学职称考试、自考及其他相关专业人员来说,也是学习管理学的一本不可多得的学习资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

周三多《管理学》(第3版)笔记和考研真题详解/  
圣才学习网主编. —北京:中国石化出版社,2010.6  
(国内外经典教材辅导系列)  
ISBN 978-7-5114-0423-7

I. ①周… II. ①圣… 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(2010)第084803号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者  
以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

### 中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

北京富生印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

\*

787×1092毫米16开本18.25印张446千字

2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

定价:36.80元

特别说明：与本书相关的网络课程的详细介绍参见本书书后内页！

### 圣才学习网名校名师

赵彬	清华大学副教授、博士生导师、博士、博士后	周永强	首都经贸大学副教授、博士，获美国PMP认证
王志诚	北京大学副教授、博士、博士后	彭一江	北京工业大学副教授、硕士生导师、监理工程师
林新奇	中国人民大学教授、全国企业人力资源管理师 国家职业资格专家委员会委员	陶友松	武汉大学教授、建筑学家、国家一级注册建筑师
杨栋	中国人民大学讲师、博士、注册金融分析师	刘辛	武汉大学教授、博士生导师、博士
肖羽莹	南开大学教授、博士生导师、博士	叶燕青	武汉大学教授、主任医师、科主任
王亚柯	对外经济贸易大学副教授、博士	田翠蛟	湖北省内科护理专业委员会副主任委员
杨万荣	北京理工大学副教授、留法理学博士	吴小燕	武汉大学教授、医学博士，中国医师协会肾脏病分会委员
聂利君	中央财经大学副教授、硕士生导师、博士	熊福生	中南财经政法大学教授、硕士生导师
黄锐	中央民族大学副教授、博士	熊卫	中南财经政法大学副教授、博士后，湖北省职业技能鉴定指导中心注册高级考评员
童行伟	北京师范大学副教授、留美博士后	陈金洪	华中科技大学副教授、高级工程师
田宝	首都师范大学副教授、博士、博士后	……	更多名师介绍请登陆： <a href="http://www.100xuexi.com">www.100xuexi.com</a>
朱振荣	北京工商大学副教授、硕士生导师、博士		

### 圣才学习网(含圣才考研网)面授班与网络班

<p>中华英语学习网 <a href="http://www.100yingyu.com">www.100yingyu.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 大学英语四级、六级</li> <li>· 英语专业四级、八级</li> <li>· 考博英语</li> <li>· 成人英语三级</li> <li>· 全国大学生英语竞赛</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华统计学习网 <a href="http://www.1000tj.com">www.1000tj.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 统计从业资格考试</li> <li>· 全国统计专业技术资格考试</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华IT学习网 <a href="http://www.100itxx.com">www.100itxx.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 计算机考研</li> <li>· 全国计算机等级考试</li> <li>……</li> </ul>
<p>中华证券学习网 <a href="http://www.1000zq.com">www.1000zq.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 证券业从业资格考试</li> <li>· 期货从业资格考试</li> <li>· 保荐代表人胜任能力考试</li> <li>· 基金销售人员从业考试</li> <li>· 证券经纪人专栏</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华外贸学习网 <a href="http://www.100waimao.com">www.100waimao.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 报关员</li> <li>· 报检员</li> <li>· 外销员</li> <li>· 外贸跟单员</li> <li>· 国际商务单证员</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华医学学习网 <a href="http://www.100yixue.com">www.100yixue.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 执业医师</li> <li>· 执业药师</li> <li>· 助理医师</li> <li>· 卫生专业资格考试</li> <li>· 医学考研</li> <li>· 同等学力医学考试</li> <li>……</li> </ul>
<p>中华金融学习网 <a href="http://www.100jrx.com">www.100jrx.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 中国银行业从业人员考试</li> <li>· 金融英语证书考试(FECT)</li> <li>· CFA考试</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华管理学习网 <a href="http://www.100guanli.com">www.100guanli.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业人力资源管理师</li> <li>· 营销师</li> <li>· 质量专业技术人员资格考试</li> <li>· 同等学力工商管理</li> <li>· 中物联认证(物流师)</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华法律学习网 <a href="http://www.1000fl.com">www.1000fl.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 司法考试</li> <li>· 企业法律顾问考试</li> <li>· 法律硕士考试</li> <li>· 同等学力法学考试</li> <li>……</li> </ul>
<p>中华保险学习网 <a href="http://www.1000bx.com">www.1000bx.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 保险代理人</li> <li>· 保险公估人</li> <li>· 保险经纪人</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华教育学习网 <a href="http://www.1000jy.com">www.1000jy.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 教师资格考试</li> <li>· 教育学考研</li> <li>· 教育硕士</li> <li>· 同等学力教育学考试</li> <li>……</li> </ul>	<p>国家职业资格考试网 <a href="http://www.100zyzg.com">www.100zyzg.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 全国出版资格考试</li> <li>· 出版物发行员职业资格考试</li> <li>· 全国广播电视编辑记者播音员主持人资格考试</li> <li>· 国家秘书职业资格考试</li> <li>· 导游资格考试</li> <li>· 社会工作者</li> <li>· 营养师</li> <li>……</li> </ul>
<p>中华精算师考试网 <a href="http://www.1000jss.com">www.1000jss.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 中国精算师</li> <li>· 北美精算师(ASA/FSA)</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华心理学习网 <a href="http://www.100xinli.com">www.100xinli.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 心理咨询师</li> <li>· 心理学考研</li> <li>· 同等学力心理学考试</li> <li>……</li> </ul>	<p>其他网站网络课程</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中华自考网 <a href="http://www.1000zk.com">www.1000zk.com</a></li> <li>中华成考网 <a href="http://www.100chengkao.com">www.100chengkao.com</a></li> <li>中国公务员考试网 <a href="http://www.100gwy.com">www.100gwy.com</a></li> <li>中小学学习网 <a href="http://www.100zxx.com">www.100zxx.com</a></li> <li>中华竞赛网 <a href="http://www.100jingsai.com">www.100jingsai.com</a></li> <li>……</li> </ul>
<p>中华财会学习网 <a href="http://www.1000ck.com">www.1000ck.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 注册会计师(CPA)</li> <li>· 会计职称(会计师)考试</li> <li>· 会计从业资格考试</li> <li>· 注册税务师(CTA)</li> <li>· 注册资产评估师(CPV)</li> <li>· 全国审计专业技术考试</li> <li>……</li> </ul>	<p>中华工程资格考试网 <a href="http://www.100gczg.com">www.100gczg.com</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 建筑师</li> <li>· 建造师</li> <li>· 结构工程师</li> <li>· 土木工程师</li> <li>· 监理工程师</li> <li>……</li> </ul>	<p>圣才学习网网络课程不断添加、更新中，更多网络课程请登陆 <a href="http://www.100xuexi.com">www.100xuexi.com</a></p>

电话：010-82082161 邮箱：1314jsc@163.com QQ：564948255

地址：北京海淀区中国人民大学文化大厦10层

金圣才文化发展(北京)有限公司

# 《国内外经典教材辅导系列·管理学》

## 编 委 会

主编：圣才学习网(www.100xuexi.com)

编委：肖 娟 娄旭海 郭文杰 李春月 王晓静  
曹祥辉 李国堂 张文娟 孙汉中 李 良  
周益林 苏剑平 程 慧 万天仪 成冬梅  
徐 芳 高 峰 胡三木 皮文杰 严 税  
万花因 方小慧 陆 杰 黄 帆 舒 玲  
刘力强 吴利平 李 达 车世纪

# 序 言

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。我国各大院校一般都把国内外通用的权威教科书作为本科生和研究生学习专业课程的参考教材，这些教材甚至被很多考试（特别是硕士和博士研究生入学考试）和培训项目作为指定参考书。但这些国内外优秀教材的内容一般都有一定的广度和深度，其课（章）后习题一般没有答案或者答案简单，这给广大读者学习专业教材带来了一定的困难。为了帮助读者更好地学习专业课，我们有针对性地编著了一套与国内外教材配套的复习资料，整理了各章的笔记和课（章）后习题，精选了部分名校近几年的考研真题，并提供了详细的参考答案。

周三多主编的《管理学》（第3版，高等教育出版社）是我国高校采用较多的管理学权威教材。作为该教材的配套辅导书，本书具有以下几个方面的特点：

1. 整理名校笔记，浓缩内容精华。本书每章的复习笔记均对该章的重难点进行了整理，并参考了国内名校名师讲授周三多《管理学》（高等教育出版社）的课堂笔记。因此，本书的内容几乎浓缩了经典教材的知识精华。

2. 解析课后习题，提供详尽答案。本书参考了大量管理学相关辅导资料，对周三多主编的《管理学》（第3版，高等教育出版社）的课（章）后习题都进行了详细的分析和解答。

3. 精选考研真题，巩固重难点知识。为了强化读者对重要知识点的理解，本书精选了部分名校近几年的管理学考研真题，这些学校都以周三多《管理学》作为考研参考教材。所选考研真题基本覆盖了各个章节的考点和难点，特别注重联系实际，突显当前热点，同时精选了大量现实案例并进行了详细地分析。

本书的笔记整理了部分高校老师讲授周三多《管理学》（高等教育出版社）的讲义和课堂笔记，而习题解答则参考了配套资料和相关参考书，如有不妥，敬请指正，在此表示感谢。

需要特别说明的是：我们深深感谢周三多教授为我们提供了这么优秀的管理学教材。

圣才学习网（[www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)）是一家为全国各类考试和专业课学习提供名师网络辅导班、面授辅导班、在线考试等全方位教育服务的综合性学习型门

户网站，包括圣才考研网、中华管理学习网、中华公共管理学习网、中华物流考试网等50个子网站。其中，中华管理学习网是一家为全国各种管理类资格考试和管理学专业课学习提供全套复习资料的专业性网站，为考生和学习者提供一条龙服务的资源，包括：网络班与面授班、在线考试、历年真题详解、模拟试题详解、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等。

圣才考研网([www.100exam.com](http://www.100exam.com))是圣才学习网旗下的考研专业网站，是一家提供全国各个高校考研考博历年真题(含答案)、名校热门专业课笔记讲义及其他复习资料、网上辅导课程(专业课、经典教材)等全套服务的大型考研平台。

圣才学习网/中华管理学习网([www.100guanli.com](http://www.100guanli.com))提供周三多《管理学》考研名师网络班与面授班(随书配有圣才学习卡，网络班与面授班的详细介绍参见本书最后内页)。管理类国内外经典教材名师网络班与面授班、名校考研真题、在线考试、考试题库等增值服务，详情请登录网站：

**圣才学习网 [www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)**

**圣才考研网 [www.100exam.com](http://www.100exam.com)**

**中华管理学习网 [www.100guanli.com](http://www.100guanli.com)**

**圣才学习网编辑部**

# 目 录

## 第一篇 总 论

<b>第一章 管理活动与管理理论</b> .....	( 1 )
1.1 复习笔记 .....	( 1 )
1.2 课后习题详解 .....	( 9 )
1.3 考研真题详解 .....	( 11 )
<b>第二章 管理道德与企业社会责任</b> .....	( 29 )
2.1 复习笔记 .....	( 29 )
2.2 课后习题详解 .....	( 32 )
2.3 考研真题详解 .....	( 36 )
<b>第三章 全球化与管理</b> .....	( 45 )
3.1 复习笔记 .....	( 45 )
3.2 课后习题详解 .....	( 50 )
3.3 考研真题详解 .....	( 51 )
<b>第四章 信息与信息化管理</b> .....	( 54 )
4.1 复习笔记 .....	( 54 )
4.2 课后习题详解 .....	( 58 )
4.3 考研真题详解 .....	( 61 )
<b>综合案例</b> .....	( 62 )

## 第二篇 决策与计划

<b>第五章 决策与决策方法</b> .....	( 66 )
5.1 复习笔记 .....	( 66 )
5.2 课后习题详解 .....	( 71 )
5.3 考研真题详解 .....	( 73 )
<b>第六章 计划与计划工作</b> .....	( 82 )
6.1 复习笔记 .....	( 82 )
6.2 课后习题详解 .....	( 85 )
6.3 考研真题详解 .....	( 86 )
<b>第七章 战略性计划与计划实施</b> .....	( 90 )
7.1 复习笔记 .....	( 90 )
7.2 课后习题详解 .....	( 97 )
7.3 考研真题详解 .....	( 99 )
<b>综合案例</b> .....	( 106 )



### 第三篇 组织

第八章 组织设计 .....	(111)
8.1 复习笔记 .....	(111)
8.2 课后习题详解 .....	(118)
8.3 考研真题详解 .....	(120)
第九章 人力资源管理 .....	(131)
9.1 复习笔记 .....	(131)
9.2 课后习题详解 .....	(136)
9.3 考研真题详解 .....	(139)
第十章 组织变革与组织文化 .....	(144)
10.1 复习笔记 .....	(144)
10.2 课后习题详解 .....	(150)
10.3 考研真题详解 .....	(153)
综合案例 .....	(160)

### 第四篇 领导

第十一章 领导概论 .....	(165)
11.1 复习笔记 .....	(165)
11.2 课后习题详解 .....	(171)
11.3 考研真题详解 .....	(171)
第十二章 激励 .....	(182)
12.1 复习笔记 .....	(182)
12.2 课后习题详解 .....	(187)
12.3 考研真题详解 .....	(189)
第十三章 沟通 .....	(203)
13.1 复习笔记 .....	(203)
13.2 课后习题详解 .....	(206)
13.3 考研真题详解 .....	(210)
综合案例 .....	(215)

### 第五篇 控制

第十四章 控制与控制过程 .....	(220)
14.1 复习笔记 .....	(220)
14.2 课后习题详解 .....	(223)
14.3 考研真题详解 .....	(224)
第十五章 控制方法 .....	(229)
15.1 复习笔记 .....	(229)
15.2 课后习题详解 .....	(233)

15.3 考研真题详解 .....	(235)
综合案例 .....	(239)

## 第六篇 创 新

<b>第十六章 管理的创新职能</b> .....	(242)
16.1 复习笔记 .....	(242)
16.2 课后习题详解 .....	(246)
16.3 考研真题详解 .....	(248)
<b>第十七章 企业技术创新</b> .....	(252)
17.1 复习笔记 .....	(252)
17.2 课后习题详解 .....	(256)
17.3 考研真题详解 .....	(259)
<b>第十八章 企业组织创新</b> .....	(263)
18.1 复习笔记 .....	(263)
18.2 课后习题详解 .....	(268)
18.3 考研真题详解 .....	(269)
综合案例 .....	(273)

# 第一章 管理活动与管理理论

## 1.1 复习笔记

### 一、管理活动

#### 1. 管理的定义

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、协调相关资源的过程。其理解要点体现在以下五个方面：

(1)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。“合理”是从管理者的角度来看的，因而有局限性和相对的合理性。

(3)管理的对象是相关资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的，管理要以人为中心。

(4)管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5)管理的目的是为了实定既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的，这也是建立组织的原因。

#### 2. 管理的职能

管理的职能有五种：决策与计划、组织、领导、控制、创新。

##### (1)管理职能的表现形式

①决策职能，通过方案的产生和选择以及计划的制定表现出来；

②组织职能，通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；

③领导职能，通过领导者和被领导者的关系表现出来；

④控制职能，通过对偏差的识别和纠正表现出来；

⑤创新职能，通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进表现出来。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

##### (2)管理职能之间的相互关系(见图 1-1)

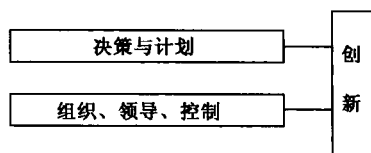


图 1-1 各种管理职能的相互关系

①决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能的过程中总

会面临决策和计划的问题，决策和计划是其他管理职能的依据；

- ②组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施；
- ③创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

### 3. 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种角色，这十种角色可归入三类，如图1-2所示。

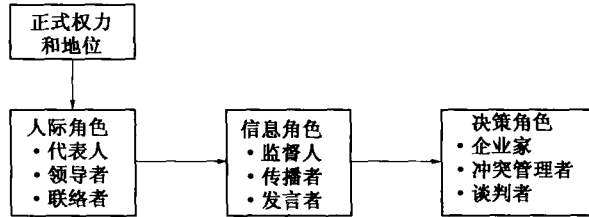


图1-2 管理者的角色

#### (1) 人际角色

人际角色归因于管理者的正式权力。管理者所扮演的三种人际角色是：

- ①代表人角色。作为所在单位的领导，管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。如管理者有时必须参加社会活动，出席社区的集会或宴请重要客户等。
- ②领导人角色。由于管理者直接对所在单位的成败负责，他们必须在单位内扮演领导者角色。这时，管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。
- ③联络者角色。没有联络，管理者就无法与别人一起工作，也无法与外界建立联系。

#### (2) 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。管理职责的性质决定了管理者既是其所在单位的信息传递中心，也是别的信息传递渠道。

- ①监督者角色。监督的目的是获取信息。管理者可通过各种方式获取一些有用的信息，这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁。
- ②传播者角色。管理者把从监督中获取的大量信息分配出去，传递给有关员工。管理者有时也因特殊的目的而隐藏特定的信息。
- ③发言人角色。管理者必须把信息传递给外界。

#### (3) 决策角色

在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。

- ①企业家角色。作为企业家，管理者对发现的机会进行投资。
- ②冲突管理者。一个组织运行的过程中总会遇到冲突或问题，管理者必须善于处理冲突和解决问题。
- ③资源分配者。作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。组织资源包括财务资源或设备、时间、信息和其他类型的重要资源。
- ④谈判者角色。管理者把大量的时间花在谈判上，谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织。无论是何种类型的组织，其管理者为确保组织目标的实现都必然要进行谈判工作。

### 4. 管理者的技能

罗伯特·卡茨认为管理者必须具备三种技能：

(1)技术技能。指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。技术能力对于基层管理者最重要。

(2)人际技能。指成功地和別人打交道并与别人沟通的能力，包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。人际技能对于所有层次的管理者的重要性大体相同。

(3)概念技能。指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并了解组织各个部分的相互关系。概念技能对于高层管理者最重要。

这三种技能对于各种层次的管理的重要性可以用图 1-3 来表示。

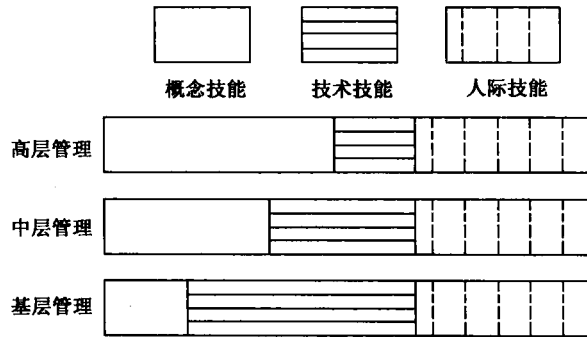


图 1-3 各种层次的管理所需要的管理技能比例

## 二、中外早期管理思想

### 1. 中国早期管理思想

中国早期管理思想主要是指中国古代在管理国家方面的思想。这些管理思想比较零散，大致可以归纳为组织、经营、用人、理财和管物等 5 个方面。代表性的著作主要有：《孙子兵法》、《周礼》、《墨子》、《老子》、《管子》、《齐民要术》、《天工开物》等。

### 2. 外国早期管理思想

- (1) 亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点。分工是增进劳动生产率的重要因素；
- (2) 小瓦特和博尔顿的科学管理制度；
- (3) 1841 年马萨诸塞车祸引发的所有权和管理权的分离；
- (4) 欧文的人事管理；
- (5) 巴贝奇的作业研究和报酬制度；
- (6) 亨利·汤的收益分享制度；
- (7) 哈尔西的奖金方案。

## 三、管理理论的形成与发展

### 1. 管理活动(或管理实践)、管理思想和管理理论的关系

- (1) 管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验；
- (2) 管理思想是管理理论的基础，管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，是较成熟、系统化程度较高的管理思想，但并非所有管理思想都是管理理论；
- (3) 管理理论对管理活动有指导意义同时又要经受管理活动的检验。

### 2. 管理理论

中国早期管理思想虽然博大精深，但管理理论的系统形成却出现于西方。按照出现的先后顺序，依次是古典管理理论、行为管理理论、数量管理理论、系统管理理论、权变管理理论

论和质量管理理论。

### 3. 古典管理理论

古典管理理论形成于 19 世纪末和 20 世纪初的欧美国家，它主要分为科学管理理论和组织管理理论。

#### (1) 科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有：泰罗、吉尔布雷斯夫妇以及甘特，其中泰罗被称为“科学管理之父”。

##### ① 泰罗科学管理理论的主要内容

a. 工作定额。要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”，必须进行时间和动作研究。

b. 标准化。要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。

c. 能力与工作相适应。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指：能力最适合做这种工作而且也愿意去做这种工作的人。

d. 差别计件工资制。指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。其内容包括：通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额；实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额；工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

e. 计划职能与执行职能相分离。由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和部分工长承担执行职能。

##### ② 其他人的贡献

a. 美国工程师弗兰克·吉尔布雷斯及其夫人莉莲·吉尔布雷斯在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。

b. 美国管理学家、机械工程师甘特所创造的“甘特图”，是一种用线条表示的计划图，现在常被用来编制进度计划。其另一贡献是提出了“计件奖励工资制”，即对于超额完成定额的工人，除了支付给他日工资以外，超额部分以计件方式发给他奖金；对于完不成定额的工人，工厂只支付他日工资。

#### (2) 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有：亨利·法约尔、马克斯·韦伯和巴纳德等。

① 法约尔。他是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家，其理论贡献主要体现在对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

a. 企业的基本活动和管理的五种职能。任何企业都存在着六种基本活动，管理只是其中的一种。这六种基本活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理活动是指计划、组织、指挥、协调和控制。其中，计划是指预测未来并制定行动方案；组织是指建立企业的物质结构和社会结构；指挥是指使企业人员发挥作用；协调是指让企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力统一和谐；控制是指保证企业中进行的一切活动符合制定的计划和所下达的命令。

b. 一般管理的 14 条原则：分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、报酬合理、集权与分权、等级链与跳板、秩序、公平、人员稳定、首创精神

和集体精神。

②韦伯。其对管理理论的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。

韦伯认为，等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。权威有三种类型：个人崇拜式权威、传统式权威和理性—合法的权威。其中，个人崇拜式权威的基础是“对个人的明确而特殊的尊严、英雄主义的崇拜”；传统式权威的基础是先例和惯例；理性—合法的权威的基础是“法律”或“处于掌权地位的那些人发布命令的权利。”在三种权威中，只有理性—合法的权威才是理想组织形式的基础。

韦伯“理想的行政组织体系”或理想组织形式的特点有：

- a. 存在明确的分工；
- b. 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系；
- c. 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用；
- d. 除个别需要通过选举产生的公职以外，所有担任公职的人都是任命的；
- e. 行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度；
- f. 行政管理人员不是其管辖的企业的所有者，只是其中的工作人员；
- g. 行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序；
- h. 组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响，组织与外界的关系也是这样。

③巴纳德。其对管理理论的贡献主要体现在《经理人员的职能》一书中。

a. 组织是两人或更多人经过有意识地协调而形成的系统。在组织中，经理人员是最为重要的因素，其职能主要有：建立并维护一个信息系统；使组织中每个人都能做出贡献；明确组织的目标。

b. 组织分为正式组织和非正式组织。正式组织的存在和发展必须具备三个条件：明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。在正式组织中还存在一种因为工作上的联系而形成的有一定看法、习惯和准则的无形组织，即非正式组织。

#### 4. 行为管理理论

行为管理理论形成于20世纪20年代，早期被称为人际关系学说，后来发展成为行为科学，即组织行为理论。

##### (1)梅奥及其领导的霍桑试验

①梅奥领导了1924—1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的一系列试验(即霍桑试验)中后期的重要工作。该试验分四个阶段：

##### a. 工作场所照明试验(1924—1927年)

研究人员选择一批工人，并把他们分成两组：一组是试验组，变化工作场所的照明强度，使工人在不同照明强度下工作；另一组是对照组，工人在保持不变的条件下工作。研究人员的试验结果发现，照明强度的变化对生产率几乎没有什么影响。这说明：工作场所的照明只是影响工人生产率的微不足道的因素；由于牵涉因素较多，难以控制，且其中任何一个因素都可能影响试验的结果，所以照明对产量的影响无法准确衡量。

##### b. 继电器装配室试验(1927年8月—1928年4月)

从这一阶段，梅奥参加了试验。研究人员选择了5名女装配工和1名女划线工在单独的

一间工作室室内工作，1名观察员被指派加入这个小组。女工们在工作间可以自由交谈，观察员的态度也很和蔼。在试验中分期改善工作条件，这些条件的变化使女工们的产量上升。但过了一年半，在取消工间休息和供应的午餐和茶点并恢复每周工作六天后，她们的产量仍维持在高水平上。看来其他因素对产量无多大影响，而监督和指导方式的改变能促使工人改变工作态度并增加产量。于是，决定进一步研究工人的工作态度和可能影响工人工作态度的其他因素成为霍桑试验的一个转折点。

#### c. 大规模访谈(1928—1931年)

研究人员在上述试验的基础上进一步在全公司进行访问和调查，达2万多次。结果发现，影响生产力的最重要因素是工作中发展起来的人际关系，而不是待遇和工作环境。每个人的工作效率不仅取决于他们自身的状况，还与其所在的小组的同事有关。任何一个人的工作效率都受同事们的影响。

#### d. 接线板接线工作的试验(1931—1932年)

这一阶段的重要发现包括：大部分成员都自行限制产量；工人对不同级别的上级持不同态度；成员中存在小派系。

#### ②梅奥人际关系学说的主要内容有：

a. 工人是社会人，而不是经济人。除了物质需求外，工人还有社会、心理等方面的需求，因此不能忽视社会和心理因素对工人工作积极性的影响。

b. 企业中存在着非正式组织。非正式组织以它独特的感情、规范和倾向，左右着其成员的行为。非正式组织与正式组织相互依存，对生产率有重大影响。

c. 生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。人际关系的满足程度高，工作的积极性、主动性和协作精神就高，生产率就高。

#### (2)行为科学

行为科学是1949年在美国芝加哥举行的会议上命名的。此后，产生了一大批具有影响力的科学家及其理论，包括马斯洛的需要理论、麦格雷戈的XY理论、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等。

### 5. 数量管理理论

数量管理理论产生于第二次世界大战期间，是指以现代自然科学和技术科学的成果(如先进的数学方法、电子计算机技术、系统论、信息论和控制论等)为手段，运用数学模型，对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析，并做出最优规划和决策的理论。

#### (1)运筹学

运筹学是数量管理理论的基础。运筹学是一种分析的、实验的和定量的方法，专门研究在既定的物质条件下，为达到一定目的，如何最经济、最有效地使用人、财和物等资源。

#### (2)系统分析

“系统分析”这一概念由美国兰德公司于1949年提出。其特点是，解决管理问题要从全局出发进行分析和研究，以制定出正确的决策。系统分析的步骤包括：

①确定系统的最终目标，同时明确每个特定阶段的目标和任务；

②把研究对象作为一个整体，一个统一的系统，然后确定每个局部所要解决的任务，研究它们之间以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响；

③寻求完成总体目标及各个局部任务的可供选择的方案；



④对可供选择的方案进行分析和比较，选出最优方案；

⑤实施组织所选方案。

### (3) 决策科学化

决策科学化是指决策要以充足的事实为依据，按照事物的内在联系对大量的资料和数据进行分析和计算，遵循科学的程序，进行严密的逻辑推理，从而做出正确决策。

## 6. 系统管理理论

系统管理理论是指运用系统理论中的范畴、原理，对组织中的管理活动和管理过程，特别是组织结构和模式进行分析的理论。其主要观点包括：

(1) 组织是一个系统，是由相互联系、相互依赖的要素构成的。系统可以分解为子系统，子系统还可以再分解。

(2) 系统在一定的环境下生存，与环境进行物质、能量和信息的交换。系统在投入—转换—产出的过程中不断进行自我调节，以获得自身的发展。

## 7. 权变管理理论

权变管理理论是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论，这一理论的核心是力图研究组织与环境的联系，并确定各种变量的关系类型和结构类型。它强调管理要根据组织所处的环境随机应变，针对不同的环境寻求不同的管理模式。

权变管理理论着重考察有关环境的变量与各种管理观念和技术之间的关系。通常情况下，环境是解释变量，管理方式是被解释变量，即组织所处的环境决定着何种管理方式更适合组织。

## 8. 全面质量管理

全面质量管理在20世纪80~90年代兴起。戴明和朱兰被称为“质量管理之父”。全面质量管理的本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念，其要点主要包括：

(1) 关注顾客。顾客不仅包括购买组织产品或服务的外部顾客，而且包括组织内相互联系的内部顾客（如上下游价值活动间的员工）。

(2) 注重持续改善。“很好”不是终点，质量能够永远被提升和改善。

(3) 关注流程。全面质量管理把工作流程视为产品或服务持续改善的着眼点，而不仅仅是产品和服务本身。

(4) 精确测量。全面质量管理运用统计方法对组织工作流程的每一关键工序或工作进行测量，把测量的结果与标准或标杆进行比较，识别问题，深究问题根源，消除问题产生的原因。

(5) 授权于员工。

## 9. 20世纪90年代的管理理论新发展

20世纪90年代以来，产生了一些体现时代特征的管理理论，主要有学习型组织、精益思想、业务流程再造和核心能力理论等。

### (1) 学习型组织

学习型组织是指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。

#### ① 学习型组织与传统型组织的不同：

a. 在对待变革的态度上，传统组织认为，只要还管用就不要改变它；而学习型组织认为，如果不变革那就不管用了。

b. 在对待新观点的态度上，传统组织认为，如果不是产生于此时此刻就拒绝它；而学