

国内外经典教材辅导系列 · 管理类

圣才学习网  
www.100xuexi.com

适用教材:

《管理学——原理与方法(第5版)》(周三多、陈传明、鲁明泓编著, 复旦大学出版社)

# 周三多《管理学——原理与方法》(第5版)

## 笔记和课后习题(含考研真题)详解

主编: 圣才考研网  
www.100exam.com

**赠** 150元大礼包

100元网授班 + 30元真题模考 + 20元圣才学习卡

详情登录: 中华管理学习网(www.100guanli.com)首页的【购书大礼包专区】,  
刮开本书所贴防伪标的密码享受购书大礼包增值服务。

特别推荐: 管理类国内外经典教材名师授课全套光盘。

中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

教·育·出·版·中·心

中华管理学习网  
www.100guanli.com

面授班网授班 真题模拟试题  
购书享受大礼包增值服务

密码

国内外经典教材辅导系列·管理类

适用教材:

《管理学——原理与方法(第5版)》(周三多、陈传明、鲁明泓编著,复旦大学出版社)

# 周三多《管理学——原理与方法》 (第5版)

笔记和课后习题(含考研真题)详解

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学习辅导资料。周三多主编的《管理学——原理与方法》(第5版, 复旦大学出版社)是国内最受欢迎的标准管理学教材之一。本书遵循第5版的章目编排, 包括按照管理职能划分的总论、决策、组织、领导、控制、创新等六个部分, 共分为21章, 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5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, 精选部分名校近年考研真题, 并提供了详细的参考答案。

圣才学习网/圣才考研网([www.100exam.com](http://www.100exam.com))提供周三多《管理学——原理与方法》等管理类国内外经典教材网授班、全国所有院校管理类考研辅导班(保录班、保过班、面授班等)(详细介绍参见本书书前内页), 并精心制作了网授班和面授班的全套授课光盘。购书享受大礼包增值服务【100元网授班+30元真题模考+20元圣才学习卡】。本书特别适用于各大院校学习该教材的师生以及在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。

### 图书在版编目(CIP)数据

周三多《管理学——原理与方法》(第5版)笔记和  
课后习题(含考研真题)详解/圣才考研网主编. —北  
京: 中国石化出版社, 2010. 11  
(国内外经典教材辅导系列)  
ISBN 978-7-5114-0659-0

I. ①周… II. ①圣… 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(2010)第208137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](mailto: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20.75印张4彩插492千字

2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

定价: 42.00元

# 《国内外经典教材辅导系列·管理类》

## 编委会

主编：圣才考研网(www.100exam.com)

编委：肖娟 姜旭海 郭文杰 肖萌 曹祥辉  
张文娟 孙汉中 李良 周益林 苏剑平  
成冬梅 徐芳 高峰 胡三木 皮文杰  
方小慧 陆俊杰 黄小帆 舒玲 车世纪  
刘丁玲 段丽 查慧 段瑞权 段辛雷

# 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学习辅导资料。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。这些国内外优秀教材的内容一般都有一定的广度和深度,但其课(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,精选了部分名校近年考研真题,并提供了详细的参考答案。

周三多主编的《管理学——原理与方法》(第5版,复旦大学出版社)是我国高校采用较多的管理学权威教材之一。作为该教材的学习辅导书,本书具有以下几个方面特点:

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该教材的课堂笔记。因此,本书的内容几乎浓缩了该教材的知识精华。
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,对每章的课(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。为了强化对重要知识点的理解,本书精选了部分名校近年的管理学考研真题,这些高校均以该教材作为考研参考书目。所选考研真题基本涵盖了每章的考点和难点,特别注重理论联系实际,突显当前热点,同时精选了大量现实案例并进行了分析。

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授班、面授班、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:网授班与面授班、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考博专业网站,是一家提供全国所有院校考研考博辅导班(保过班、面授班、网授班等)、题库系统(在线考试)、全套资料(历年真题及答案、笔记讲义等)、教辅图书等全方位教育服务的大型考研平台。

圣才考研网提供周三多《管理学——原理与方法》等管理类国内外经典教材网授班、全国所有院校管理类考研辅导班(保录班、保过班、面授班等)(详细介绍参见本书书前内页)。购书享受大礼包增值服务【100元网授班+30元真题模考+20元圣才学习卡】。

详情登录网站: [www.100exam.com](http://www.100exam.com)(圣才考研网)

购书购盘热线: 010-62573996 QQ: 742045041(北京圣才书店)

圣才考研网编辑部

# 目 录

## 第一篇 总 论

第一章 管理与管理学 .....	( 1 )
1.1 复习笔记 .....	( 1 )
1.2 课后习题详解 .....	( 5 )
1.3 考研真题详解 .....	( 10 )
第二章 管理思想的发展 .....	( 16 )
2.1 复习笔记 .....	( 16 )
2.2 课后习题详解 .....	( 26 )
2.3 考研真题详解 .....	( 32 )
第三章 管理的基本原理 .....	( 47 )
3.1 复习笔记 .....	( 47 )
3.2 课后习题详解 .....	( 51 )
3.3 考研真题详解 .....	( 53 )
第四章 管理道德与社会责任 .....	( 56 )
4.1 复习笔记 .....	( 56 )
4.2 课后习题详解 .....	( 61 )
4.3 考研真题详解 .....	( 63 )
第五章 管理的基本方法 .....	( 70 )
5.1 复习笔记 .....	( 70 )
5.2 课后习题详解 .....	( 74 )
5.3 考研真题详解 .....	( 76 )
第一篇案例：三鹿奶粉事件 .....	( 77 )

## 第二篇 决 策

第六章 决 策 .....	( 80 )
6.1 复习笔记 .....	( 80 )
6.2 课后习题详解 .....	( 88 )
6.3 考研真题详解 .....	( 89 )
第七章 计划与计划工作 .....	( 100 )
7.1 复习笔记 .....	( 100 )
7.2 课后习题详解 .....	( 103 )
7.3 考研真题详解 .....	( 105 )

第八章 计划的实施 .....	(109)
8.1 复习笔记 .....	(109)
8.2 课后习题详解 .....	(115)
8.3 考研真题详解 .....	(119)
第二篇案例：联想是如何决定收购 IBM PC 的 .....	(131)

### 第三篇 组 织

第九章 组织设计 .....	(133)
9.1 复习笔记 .....	(133)
9.2 课后习题详解 .....	(140)
9.3 考研真题详解 .....	(145)
第十章 人员配备 .....	(159)
10.1 复习笔记 .....	(159)
10.2 课后习题详解 .....	(166)
10.3 考研真题详解 .....	(168)
第十一章 组织力量的整合 .....	(173)
11.1 复习笔记 .....	(173)
11.2 课后习题详解 .....	(177)
11.3 考研真题详解 .....	(179)
第十二章 组织变革与组织文化 .....	(182)
12.1 复习笔记 .....	(182)
12.2 课后习题详解 .....	(189)
12.3 考研真题详解 .....	(192)
第三篇案例：通用电气公司的组织管理 .....	(198)

### 第四篇 领 导

第十三章 领导与领导者 .....	(200)
13.1 复习笔记 .....	(200)
13.2 课后习题详解 .....	(206)
13.3 考研真题详解 .....	(209)
第十四章 激 励 .....	(217)
14.1 复习笔记 .....	(217)
14.2 课后习题详解 .....	(223)
14.3 考研真题详解 .....	(226)
第十五章 沟 通 .....	(237)
15.1 复习笔记 .....	(237)
15.2 课后习题详解 .....	(241)
15.3 考研真题详解 .....	(242)
第四篇案例：“闲可钓鱼”与“无暇吃鱼” .....	(256)

## 第五篇 控制

第十六章 管理信息 .....	(259)
16.1 复习笔记 .....	(259)
16.2 课后习题详解 .....	(262)
16.3 考研真题详解 .....	(263)
第十七章 控制与控制过程 .....	(266)
17.1 复习笔记 .....	(266)
17.2 课后习题详解 .....	(269)
17.3 考研真题详解 .....	(272)
第十八章 控制方法 .....	(280)
18.1 复习笔记 .....	(280)
18.2 课后习题详解 .....	(286)
18.3 考研真题详解 .....	(288)
第五篇案例：施贵宝公司内部控制制度 .....	(292)

## 第六篇 创新

第十九章 管理的创新职能 .....	(295)
19.1 复习笔记 .....	(295)
19.2 课后习题详解 .....	(298)
19.3 考研真题详解 .....	(299)
第二十章 企业技术创新 .....	(306)
20.1 复习笔记 .....	(306)
20.2 课后习题详解 .....	(309)
20.3 考研真题详解 .....	(311)
第二十一章 企业组织创新 .....	(314)
21.1 复习笔记 .....	(314)
21.2 课后习题详解 .....	(317)
21.3 考研真题详解 .....	(318)
第六篇案例：英特尔公司创新文化 .....	(321)



# 第一章 管理与管理学

## 1.1 复习笔记

### 一、人类的管理活动

#### 1. 人类活动的特点

(1)目的性。每个人都有自己的需求和理想。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。目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。

(3)知识性。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，包括各种科学理论、原理、方法和技艺。

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，使得管理活动和人类实践一样历史悠久。

#### 2. 管理的必要性

(1)作为发展中国家，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配置和利用，使其最大可能地形成有效的社会生产力，是管理应当解决的问题。

(2)作为发展中国家，科学技术落后是阻碍生产发展的重要因素之一。但是我国的许多技术存在被闲置和利用率不高的现象，实践证明，只有通过有效的管理，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国家和现代企业建立的基础。协调各种关系要靠有效的管理。

(4)实现社会发展和企业或任何社会组织发展的预期目标，都需要靠全体成员长期的共同努力，将成员的分力组成一致的合力，需要管理。

(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。管理通过迅猛发展的信息技术和知识经济，正在改变着人类经济活动、社会活动及日常生活的方式、方法和内涵。要充分利用现代科技和实现物质文明，需要管理工作质的飞跃。

#### 3. 管理的定义

##### (1)管理的各种观点

①法约尔提出：管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

②福莱特提出：管理就是通过其他人来完成工作。这一定义有三层含义：管理必须涉及人；管理是有目的的活动；管理的核心是管理者要处理好与其他人的关系，调动他人的积

极性。

③彼得·德鲁克提出：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。

④赫伯特·西蒙提出：管理就是决策。

⑤哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克提出：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

⑥加雷恩·琼斯等提出：管理是对资源进行计划、组织、领导和控制，以快速有效地达到组织目标的过程。

⑦斯蒂芬·P·罗宾斯和玛丽·库尔特提出：管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。

## (2)管理的定义

管理是指为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。其具体内涵包括：

①管理是人类有意识、有目的的活动。管理的目的首先是为了通过群体的力量实现组织目标。另外也要十分关注实现组织中每个人的发展和实现组织的社会责任。

②管理应当是有效的。有效性是指不仅要正确地做事，并且要力争做正确的事。

③管理的本质是协调。协调包括：一是组织内部各种有形和无形资源之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力；二是组织与外部环境的协调。

④协调是运用各种管理职能的过程。协调的有效进行所要运用的，在管理学范畴内就是计划、组织、指挥、控制等管理职能的过程。

## 二、管理的职能与性质

### 1. 管理的职能

计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

(1)计划。指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，他们必须制定符合并支持组织的总体战略目标。另外，还必须制定支配和协调他们所负责的资源计划。

(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，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转，这是管理的组织职能。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

(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共同努力。

(4)控制。控制的实质是使实践活动符合计划，计划是控制的标准。纵向上，各个管理层都要重视控制职能；横向上，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。

(5)创新。创新职能本身并没有某种特有的表现形式，它是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值的。

### 2. 管理的自然属性

管理的自然属性包括：管理是人类社会活动的需要；管理是社会活动中的一种特殊职能；管理是生产力。

管理的上述性质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，这

完全是一种客观存在，所以，称之为管理的自然属性。

### 3. 管理的社会属性

(1)管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动，是一定社会生产关系的反应。

(2)与管理的社会属性有关的基本变化

①随着科学技术的进步和经济全球化的发展，企业规模扩大，使管理的复杂性提高，职能经理人出现，企业经营权和所有权分离。

②整个社会普遍出现一个中产阶级，两头小中间大的橄榄形的社会财富占有结构正在取代工业化初期的金字塔形结构。

③几乎所有国家都已进入或正在进入市场经济的轨道，都在使用市场、计划、行政、法律的手段进行宏观经济调控。

④企业管理需要考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

(3)我国管理的社会属性

我国的企业及其他社会组织的管理都是为建设中国特色社会主义服务的，管理的预期目的是为了使人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加和谐。

## 三、管理者的角色与技能

### 1. 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，可归入三大类：

(1)人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，扮演的就是人际角色。

①代表人角色。作为管理者须行使一些具有礼仪性质的职责。这时，管理者行使着代表人的角色。

②领导者角色。由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们必须在工作小组内扮演领导者角色。

③联络者角色。管理者无论是在和组织内的个人或工作小组一起工作时，还是在建立和外部利益相关者的良好关系时，都起着联络者的作用。

(2)信息角色

管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。管理者必须确保和其一起工作的人员具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。

①监督者角色。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。

②传播者角色。管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。

③发言人角色。管理者须把信息传递给单位或组织以外的个人。

(3)决策角色

管理者负责作出组织的决策，以便让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。

①企业家角色。管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会。

②干扰应对者角色。管理者必须善于处理冲突或解决问题。

③资源分配者。管理者决定组织资源用于哪些项目。

④谈判者角色。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。管理者进

行必要的谈判工作，以确保小组朝着组织目标迈进。

## 2. 管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能：技术技能、人际技能和概念技能。

### (1) 技术技能

技术技能是指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

技术技能对于各种层次管理的重要性：技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要。

### (2) 人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。

人际技能对于各种层次管理的重要性：人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。

### (3) 概念技能

概念技能是指把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。

概念技能对于各种层次管理的重要性：概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。

## 3. 21 世纪管理者面临的挑战

### (1) 信息网络化

①信息网络化的标志：人们通过互联网可以在全球范围内与对方进行实时的信息交流。

②网络对管理者的挑战：如何提高在管理中应用网络进行电子商务的能力；如何在新的时空条件和信息高度透明的情境下，确立新的管理理念；组织或管理者如何增强处理突发事件的能力。

### (2) 经济全球化

①经济全球化是信息网络化的必然结果。

②经济全球化带给管理者的挑战：一是经济全球化使风险的积累和扩大往往变得难以控制，管理者必须研究怎样才能为自己构建更加可靠的防火墙，规避经济全球化可能带来的风险；二是管理者必须重新审视组织的发展战略、组织机构、管理理念、经营方式、规章制度、人力资源是否适应经济全球化的时代，应当怎样才能与时俱进。

### (3) 知识资源化

①知识资源化与信息网络化和经济全球化的关系：一方面信息网络化和经济全球化必须建立在以信息技术为代表的现代科学技术高度发展的基础之上；另一方面现代科学技术知识又借信息网络化和经济全球化在全球范围内迅速便捷地流动和传播，从而使知识成为现代社会经济发展中最重要的资源。

②面临的主要挑战：企业及其他社会组织必须不断地创新，才能满足消费者不断增强的需要，从而使市场竞争空前激烈，而构成组织核心竞争力的最重要的要素就是创新知识。

### (4) 管理人本化

①在知识资源化的今天，处理好人与人的关系是管理者的头等大事；

②从重视人到尊重人到全面地发展人，可能要经过一个漫长的渐进过程才能逐步实现。

## 四、管理学的对象与方法

### 1. 管理学的研究对象

(1)管理的共性。组织都是为了实现本单位的既定目标，通过计划、组织、领导、控

制、创新等职能进行任务、资源、职责、权力和利益的分配，协调人们之间的关系。

(2)管理的特殊性。不同的社会组织有不同的特殊问题，也有不同的解决这些特殊问题的管理学原理和管理方法。

(3)管理学的研究对象。管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。

## 2. 管理学的研究方法

### (1)归纳法

归纳法是通过客观存在的一系列典型事物(或经验)进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，进而分析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。这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。归纳法在管理学研究中的应用最广。

#### ①归纳法的局限性

a. 实证研究必须对足够多的对象进行研究才有价值。如果选择的研究对象没有代表性，归纳出的结论也就难以反映出事物的本质；

b. 研究事物的状态不能人为地重复，管理状态也不可能完全一样，所以研究得出的结论只是近似的；

c. 研究的结论不能通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必就是过去的再现。

②在运用归纳法进行管理问题的实证研究时，应当注意以下几点：

a. 要弄清与研究事物相关的因素，包括各种外部环境和内部条件，以及系统的或偶然的干扰因素，并尽可能剔除各种不相关的因素；

b. 选择好典型，并分成若干类，分类标准应能反映事物的本质特征；

c. 调查对象应有足够数量，即按抽样调查原理使样本容量能保证调查结果的必要精度；

d. 调查提纲或问卷的设计要力求包括较多的信息数量，并便于作出简单明确的答案；

e. 对调查资料的分析整理，应采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法，去寻找事物之间的因果关系，切忌采取先有观点再搜集材料加以论证的形而上学方法。

### (2)试验法

试验法即人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比试验的实际结果进行比较分析，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。

### (3)演绎法

对于复杂的管理问题，管理学家可以从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可以在实证研究的基础上，用归纳法找到一般的规律性并加以简化，形成某种出发点，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型(或模式)，这种模型与被观察的事物并不完全一致，它反映的是简化了的事实，它完全合乎逻辑的推理，这种方法称为演绎法。

## 1.2 课后习题详解

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：参见本章复习笔记相关内容。

2. 何谓管理？管理的基本特征是什么？

答：(1)管理的定义

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。其内涵包括：

①管理是人类有意识有目的的活动

管理的目的首先就是为了通过群体的力量实现组织目标。但是应当看到随着社会的发展，组织群体中的个体正在向自由劳动者的方向接近，他们越来越关心个人发展的前景，个人兴趣、个人爱好、个人感情及个人自我实现程度都会成为他们是否愿意在组织中工作或积极工作的原因。另外组织与社会、组织与环境关系越来越密切，因而组织的社会责任也愈来愈重，所以管理不再单纯是为了实现组织目标，同时也要十分关注实现组织中每个人的发展和实现组织的社会责任。

②管理应当是有效的

管理不仅要有较高的效率，同时还要有较好的效果。即不仅要正确地做事，并且要力争做正确的事，这样才能又好又快地做事。

③管理的本质是协调

协调包括两方面的内容。一是组织内部各种有形和无形资源(如人、财、物、信息、技术、专利、社会关系、品牌、声誉等)之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力；二是组织与外部环境的协调。环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、社会大众、法律道德、意识形态、宗教信仰、风俗习惯、政府政策、规章制度甚至某种潜规则等。

④协调是运用各种管理职能的过程

协调的有效进行所要运用的，在管理学范畴内就是计划、组织、指挥、控制等管理职能的过程。

(2)管理的基本特征

①管理具有二重性。即管理的自然属性和社会属性。

②管理具有目标性。管理目标是管理活动的基本构成要素，它是一个复杂的综合构成。

③管理具有组织性。管理的目标与组织的目标往往具有同一性；管理必须以组织作为其运行和实施的载体和依托；管理必须以组织的合理构建作为其有效实施的重要前提和基本职能；管理活动受组织规则和规范的制约，往往需要按照组织的法定程序进行。

④管理具有创新性。管理的创新性首先来源于管理环境和条件的变化；另一方面，管理的创新性也来源于管理因素的发展变化和管理方式的不断深化及更新。

3. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？

答：(1)管理活动的基本职能有：

①计划。计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的前提下，对组织环境的未来发展趋势作出预测；根据预测的结果和组织拥有的资源设立组织目标；然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤，为组织目标的实现作出完整的谋划。

②组织。组织职能有两层含义，一是为了实施计划而进行组织结构的设计，如成立某些机构或对现有机构进行调整；二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程，如进行人员、设备、技术、物资等的调配，并组织 and 监督计划的实施等。

③领导。领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥与影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力；个人影响力是指由管理者自身素质所产生的影响力。有效的领导要求管理

者在合理的制度环境下，利用优秀的素质，采用适当的方式，针对成员的需求和行为特点，采取有效措施，来提高和维持组织成员的工作积极性。由此可见，领导职能主要涉及组织中人的问题，它往往和激励职能、协调职能一起发挥作用。

④控制。控制职能所起的作用是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能与计划职能具有密切的关系，计划是控制的标准和前提；控制的目的是为了计划的实现，有时控制也会导致计划或组织的调整。如财务控制，一是防止错误地分配资源；二是提供经济信息反馈，以便更正错误的行为。如产品的质量控制，就是按照质量标准检查产品的质量是否合格，若发现问题，及时分析原因并予以纠正。

⑤创新。上述四种职能都是管理的维持职能，做好上述四种职能只能是企业按照既定的模式运行，但是，在这个瞬息万变的知识经济时代，每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法应付新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步。因此，必须将创新也当作管理的一项基本职能。

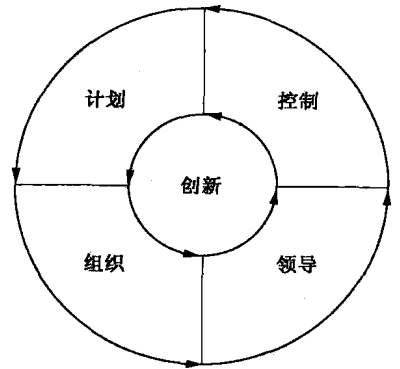


图 1-1 管理职能循环图

#### (2) 管理各基本职能的相互关系

各项管理职能的相互关系如图 1-1 所示。每一项管理工作一般都是从计划开始，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，开始新一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在这管理循环之中处于轴心的地位，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：(1)管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程；另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

(2)管理的自然属性是一种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的客观存在。管理之所以具有自然属性，是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与这相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

管理的自然属性体现在两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求；第二，管理在社会劳动中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。这也是与生产关系、社会制度没有直接联系的。

(3)管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

(4)管理二重性产生的原因。从根本上说,管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性,也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程,要保证生产过程的顺利进行,就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能,这两种职能相结合,共同发生作用,缺一不可,由此,企业管理就具有了二重性。

(5)管理二重性之间的关系。管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式了;从另一方面来讲,管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应,同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

#### 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:(1)根据明茨伯格的企业管理者角色理论,管理者扮演着十种角色,这十种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。

①人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

②信息角色。管理者要负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者获取或传递必要的信息,以便完成工作。管理者所扮演的信息角色分别是监督者角色、传播者角色和发言人角色。

③决策角色。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

#### (2)有效管理者需要具备的技能有:

①技术技能。指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能,也就是业务方面的技能。如一个学校的校长在教学方面的造诣,一个财务总监对财务知识的掌握等,都属于技术技能。

②人际技能。指与组织单位中上下左右的人打交道的能力,包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。首先,人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度,并且承认和接受不同的观点和信念,只有这样才能与别人更好地交换意见;其次,人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机,并判断组织成员的可能行为及其可能后果,以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标;再次,要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法,最大限度地调动员工的积极性和创造性。

③概念技能。指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部各部分是怎样相互作用的,能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用,知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管



理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力，管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。

(3)各层次管理者所需要的管理技能比例如图 1-2 所示。

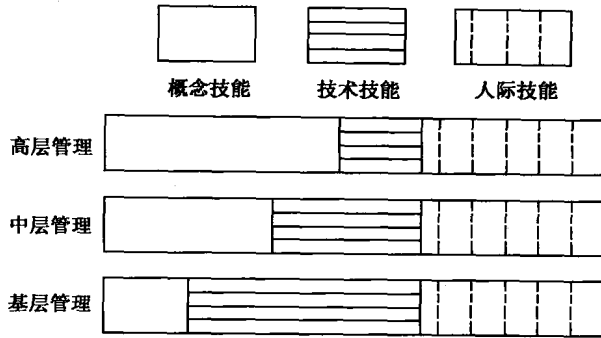


图 1-2 各种层次管理所需要的管理技能比例

### 6. 分析管理学的研究对象及其方法。

答：(1)管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。它是研究管理活动过程及其规律的科学，是管理实践活动的科学总结。管理学是现代化、社会化和各门学科日益发展的产物，横跨自然科学、社会科学和工程技术各个领域，包括生产力、生产关系及上层建筑的各个方面。管理学关系图如图 1-3 所示。

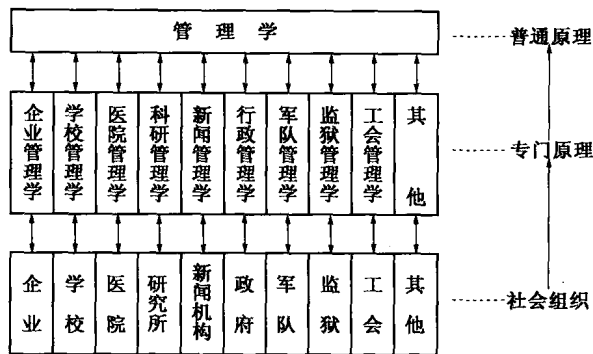


图 1-3 管理学关系图

### (2) 管理学研究方法

管理学和其他许多社会科学一样，其研究方法基本上有三种：第一种是归纳法；第二种是试验法；第三种是演绎法。

#### ① 归纳法

归纳法是通过客观存在的一系列典型事物(或经验)进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律入手，进而分析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，这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。由于管理过程十分复杂，影响管理活动的相关因素极多，并且相互交叉，人们所能观察到的往往只是综合结果，很难把各个因素的影响程度分解出来，所以大量的管理问题都只能用归纳法进行实证研究。