

国内外经典教材辅导系列·管理学

圣才学习网
www.100xuexi.com

适用教材:

《管理学(第5版)》(吴照云主编, 中国社会科学出版社)

吴照云 《管理学》(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网授班全套光盘。

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

名师网络课程 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(第5版)》(吴照云主编, 中国社会科学出版社)

吴照云《管理学》(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辅导资料。吴照云主编的《管理学》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导论、计划、组织、领导和控制五个部分,共分为16章,每章由两部分组成: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)后习题和考研真题详解,对第5版的所有习题都进行了详细的分析和解答,并精选详解了部分名校近年考研真题。

圣才学习网/圣才考研网(www.100exam.com)提供管理类国内外经典教材、各种管理类考试名师保过班、面授班、网授班与远程面授班(详细介绍参见本书书前内页),并精心制作了网授班与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(含配套网授班与面授班、授课光盘)特别适用于各大院校学习该教材的师生,也可供参加管理类职称考试、考研、考博等相关考试的考生参考。

图书在版编目(CIP)数据

吴照云《管理学》(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, 2010.10

(国内外经典教材辅导系列)
ISBN 978-7-5114-0550-0

I. ①管… 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163900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

北京科信印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

787×1092毫米16开本18.75印张4彩插448千字

2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

定价:40.00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 娄旭海 郭文杰 肖萌 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

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。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。

吴照云主编的《管理学》是我国高校采用较多的管理学权威教材。作为该教材(第5版)的学习辅导书，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该教材的课堂笔记。因此，本书的内容几乎浓缩了该经典教材的所有知识精华。

2. 解析课后习题，提供详尽答案。本书参考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。为了强化读者对重要知识点的理解，我们根据相关资料对部分习题的答案进行了适当延伸和说明。

3. 精选考研真题，巩固重难点知识。本书精选了部分名校近年管理学考研真题，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。

需要特别说明的是：我们深深感谢吴照云教授和中国社会科学出版社为我们提供了这么优秀的一本管理学教材。

圣才学习网(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、模拟试题、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)是圣才学习网旗下的考研考博专业网站，是一家提供全国925所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。

圣才考研网提供管理类国内外经典教材、各种管理类考试名师保过班、面授班、网授班与远程面授班，并精心制作了网授班与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】。

详情登录网站：www.100exam.com(圣才考研网)

购书购盘热线：010-62573996 QQ：742045041(书店)

圣才学习网编辑部

目 录

第一篇 导 论

第 1 章 管理与管理者	(1)
1.1 复习笔记	(1)
1.2 课后习题和考研真题详解	(6)
第 2 章 管理思想与理论沿革	(17)
2.1 复习笔记	(17)
2.2 课后习题和考研真题详解	(28)
第 3 章 当代经典管理理论	(43)
3.1 复习笔记	(43)
3.2 课后习题和考研真题详解	(49)
第 4 章 管理环境	(57)
4.1 复习笔记	(57)
4.2 课后习题和考研真题详解	(61)
导论篇综合案例	(82)

第二篇 计 划

第 5 章 目标与目标管理	(84)
5.1 复习笔记	(84)
5.2 课后习题和考研真题详解	(87)
第 6 章 计划工作	(98)
6.1 复习笔记	(98)
6.2 课后习题和考研真题详解	(102)
第 7 章 决 策	(114)
7.1 复习笔记	(114)
7.2 课后习题和考研真题详解	(120)
第 8 章 战略管理	(135)
8.1 复习笔记	(135)
8.2 课后习题和考研真题详解	(140)
计划篇综合案例	(154)

第三篇 组 织

第 9 章 组织设计与运作	(156)
---------------------	---------

9.1 复习笔记	(156)
9.2 课后习题和考研真题详解	(163)
第10章 组织变革与发展	(183)
10.1 复习笔记	(183)
10.2 课后习题和考研真题详解	(190)
第11章 人力资源管理	(200)
11.1 复习笔记	(200)
11.2 课后习题和考研真题详解	(206)
组织篇综合案例	(217)

第四篇 领导

第12章 领导	(219)
12.1 复习笔记	(219)
12.2 课后习题和考研真题详解	(223)
第13章 沟通	(235)
13.1 复习笔记	(235)
13.2 课后习题和考研真题详解	(241)
第14章 激励	(247)
14.1 复习笔记	(247)
14.2 课后习题和考研真题详解	(252)
领导篇综合案例	(265)

第五篇 控制

第15章 控制工作	(267)
15.1 复习笔记	(267)
15.2 课后习题和考研真题详解	(269)
第16章 控制方法	(279)
16.1 复习笔记	(279)
16.2 课后习题和考研真题详解	(282)
控制篇综合案例	(292)

第1章 管理与管理者

1.1 复习笔记

一、什么是管理

1. 几位学者的经典定义

(1) 玛丽·帕克·福莱特认为，管理是通过其他人来完成工作的艺术。

(2) 斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔认为，管理是指和其他人一起并且通过其他人来切实有效地完成活动的过程。

(3) 孔茨和韦里克认为，管理是指设计和保持一种良好的环境，使人们在群体里高效地完成既定的目标。

(4) 帕梅拉·S. 路易斯等认为，管理应定义为切实有效地支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程。

(5) 西蒙认为，管理就是决策。

(6) 法约尔认为，管理是计划、组织、指挥、协调和控制。

(7) 德鲁克认为，管理是现代社会中一个普遍的通用的器官。

2. 本书作者对管理下的定义

管理是指在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。它包含四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作的过程由一系列相互关联、连续进行的活动所构成。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。

3. 认识管理的内涵

(1) 两个或两个以上的人运用一定的资源(形成组织)，为满足共同的需要(达成目标)所进行的各种活动(付诸实践)。

(2) 管理学研究管理过程的规律。一般性的管理过程是：形成组织→达成目标→付诸实践。

(3) 与管理学内涵相关的三个关键词：组织、目标和实践。

4. 管理内涵的延伸

(1) 系统化与权变管理

由于一个组织是在特定情境中，由各个部分和这些部分之间的相互关系所共同结合的整

体，因此需要系统化的管理思想。与此同时，系统化的管理要求将组织作为一个开放系统来进行管理，这使得管理活动变得复杂，需要进行权变管理。

(2) 变革化管理

其基本目的是在组织中推动有秩序的变革，从而使组织保持持续的发展与繁荣。在实现这一基本目的的过程中，有三个无法回避的问题：①对旧资源的熟悉与依赖；②对变革方向的预测；③对变革的达成与对组织内聚力的把握。

(3) 全球化管理

组织发展成全球组织，一般要经历以下阶段：①管理层进入国际市场的最初方式仅仅是出口产品，这是组织走向国际化的被动的一步；②管理层主动地到国外市场上去销售自己的产品，或在海外工厂制造产品，这是组织主动进入国际市场的表现；③管理层积极寻求国际市场，在这一过程中，组织将确立其国际化经营战略。

(4) 结论：多元化社会中无所不在的管理

一方面，管理是现代精神的一个不可缺少的、独特的，甚至是起着领导作用的组成部分；另一方面，它更是以一种全新的体系的面目出现和被运作着的，并且，它仍将以人类历史上前所未有的速度成长与发展。

二、管理工作的性质

1. 管理的二重性

(1) 自然属性

现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。管理是社会化大生产的客观需要，不进行有效的管理，生产就无法顺利地进行，也就更谈不上发展。这就是管理的自然属性。

(2) 社会属性

管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。

(3) 两种属性之间的关系

管理的自然属性和社会属性是两位一体的，不能把它们截然分开。可以把管理的自然属性称为管理的一般职能，把管理的社会属性称为管理的特殊职能，而把管理的基本工作计划、组织、领导、控制称为管理的基本职能。在日常管理工作中，管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起，在管理的基本职能中体现出来，并一起发挥作用的。

2. 管理工作不同于作业工作

(1) 管理工作

管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中，才能保证组织目标的圆满实现。

(2) 管理人员的工作

管理人员的工作，从本质上说，是通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下，管理人员并不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己用大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。

3. 管理工作既有科学性又有艺术性

(1) 管理的科学性

管理是一门科学，是由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成的，用

以指导人们从事管理的实践。

(2)管理的艺术性

管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理者以这些管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况作具体分析，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。从这个角度看，管理又是一种艺术。

三、管理的应用范围

管理普遍适用于营利性或非营利性任何类型的组织。不同类型的组织，由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同，但从基本管理职能和管理原理、方法来看，各种不同类型的组织的管理具有相似性和共同性。

四、管理的基本职能

1. 计划

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。计划工作主要包括：

(1)研究活动条件

包括：①内部能力研究。主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力。②外部环境研究。主要是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势。

(2)制定业务决策

业务决策是指在活动条件研究的基础上，根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3)编制行动计划

编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织

计划要能够实现，还必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施，管理的组织职能要完成下述工作：

(1)设计组织

包括：①机构设计，指在分解目标活动的基础上，形成不同的部门；②结构设计，指根据组织业务活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2)人员配备

人员配备是指将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人去做。

(3)开动组织

开动组织是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运转。

(4)监视组织运行

监视组织运行是指根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织机构与结构的调整与变革。

3. 领导

领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中，利用优秀

的素质，采用适当的方式，针对组织成员的需要及行为特点，采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

4. 控制

控制是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据计划标准，检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与计划要求间是否存在偏差；如果存在偏差，则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度；在此基础上，如果有必要的话，还要针对原因，制定并实施纠正偏差的措施，以确保计划活动的顺利进行和计划目标有效实现。控制在整个管理活动中起着承上启下的作用。

五、管理者的工作

1. 职能论

用一套综合的职能来描述管理者的工作，法约尔是提出这一做法的第一人。

(1) 主张者的观点

职能论的主张者认为：“那些对经营者有深入了解的人可以从中找到与之相适应的、任何一个总经理的每一种重要的活动。”

(2) 批评者的观点

职能论的批评者提出，用不同的职能来划分管理者所做的工作时，他们自身和观察他们的人们都会感到困惑，因为这些职能并不能完全描绘经理们的实际工作。批评者认为，这种做法会妨碍人们对管理者应该干什么进行更深和更准确的研究。

2. 任务论

(1) 两项特殊的任务

德鲁克指出，管理者有两项特殊的任务：①创造出一个富有活力的整体，它把投入其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西；②在每一项决策和行动中协调当前的和长期的利益要求。

(2) 五项基本作业

在完成这两项任务的过程中，管理者有五项基本作业：①制定目标；②从事组织工作；③从事激励和信息交流工作；④为衡量每位员工的工作成就建立标准；⑤培养包括自己在内的组织成员。

3. 角色论

(1) 人际关系角色

亨利·明茨伯格提出，正式权威和特殊地位产生了人际关系工作中的三种角色：挂名首脑、联络者和领导者的角色。

(2) 信息传递角色

人际关系角色使管理者具有获得信息的独特地位，就此形成管理者在与信息传递有关的工作中的三种角色：监听者、传播者和发言人的角色。

(3) 决策制定角色

信息和权力的特殊地位将管理者置于组织重大决策的中心地位，由此产生了管理者在与决策有关的工作中的四种角色：企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者的角色。

六、管理人员的分类

1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管

理人员。

(1) 高层管理人员

高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中，往往代表组织以“官方”的身份出现。

(2) 中层管理人员

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。其主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员更注意日常的管理事务。

(3) 基层管理人员

基层管理人员又称一线管理人员，是指组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

总的说来，一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。这三个不同层次的管理人员的工作内容和性质存在着很大的差别。

2. 管理人员的领域分类

管理人员可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同，划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

(1) 综合管理人员。指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。

(2) 专业管理人员。指仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。

3. 管理人员的贡献分类

(1) 管理者的四种活动

管理者都从事以下四种活动：①传统管理：决策、计划和控制；②沟通：交流例行信息和处理文件工作；③人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训；④网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

(2) 成功的管理者与有效的管理者的不同

成功的管理者中，维护网络关系相对贡献最大，从事人力资源管理活动的相对贡献最小。而在有效的管理者中，沟通的相对贡献最大，维护网络关系的贡献最小。

4. 管理人员的职务分类

按照管理人员的职务分类可分为八种，分别为：联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理和新经理。

七、管理人员的技能要求

管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题)，但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体指导。相对而言，基层管理者需要技术技能的程度较深，而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与其他人共事的能力。这种能力首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。人际关系这项技能，对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的，因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

3. 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响的复杂性的能力。管理者所处的层次越高，就越需要概念技能。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力，确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在的风险的能力等。

那些处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能与概念技能；而处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能。

八、管理学——带你了解管理的真谛

1. 什么是管理学

管理学集中分析、探讨与某一类特定活动有关的管理过程。一般而言，管理过程从确立组织目标和提出行为规范开始，进而包括交互式的信息传递与反馈，直到任务完成为止的全部活动。

2. 为什么学习管理学

良好的管理在社会中起着日益重要的作用，而改进组织的管理方式直接关系到每个人的切身利益。

1.2 课后习题和考研真题详解

一、概念题

1. 管理人员

答：管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称。组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为：①高层管理人员。指对整个组织的管理负有全面责任的人；②中层管理人员。指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员；③基层管理人员。又称一线管理人员，是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。

2. 技能

答：管理学中讨论的技能是指管理技能。管理技能在很大程度上决定了管理人员所发挥作用的大小。作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能和概念技能三大方面。其具体含义分别为：①技术技能。指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力；②人际技能。指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与其他人共事的能力；③概念技能。指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响的复杂性的能力。那些处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能与概念技能；而处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能。

3. 概念技能(江西财经大学2008年研)

答：概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，即洞察企业与环境相互影响

的复杂性的能力。管理者所处的层次越高，就越需要概念技能。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力，确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在的风险的能力等。那些处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能与概念技能；而处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能。

4. 管理

答：参见本章复习笔记相关内容。

5. 管理的二重性

答：管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。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。管理的社会属性表现为，其总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性。

6. 计划

答：参见本章复习笔记相关内容。

7. 组织

答：计划要能够实现，必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施，管理的组织职能要完成下述工作：①设计组织。包括设计组织机构和结构；②人员配备。是根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，使适当的工作由适当的人去做；③开动组织。是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，以开动并维持组织的运转；④监视组织运行。是指根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织机构与结构的调整与变革。

8. 领导

答：领导是指影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的行为或力量，即领导是一种行为或影响。从领导的定义可以看出，领导也是一个系统，这个系统由以下要素构成：①领导行为的主体。指实施领导的人或集团。领导主体在领导行为中起着关键的作用；②领导对象。即领导者的部下、追随者或者说是受领导行为的影响者，它也是人或由人组成的群体；③领导目的及实现目的的手段。目的就是领导目标的预期，其手段主要指指挥、激励、沟通以及领导艺术等；④领导力量。指领导者拥有影响下属或追随者的能力，主要包括职权和个人影响。

9. 控制

答：控制是指为了保证组织的计划目标得以顺利实现，各级管理人员依据现实拟定的或随组织及环境发展变化而重新修改的标准，对下级的工作进行衡量和评价，并在出现偏差时进行纠正的过程。从这个概念中可以清楚地看到以下三点：①控制有很强的目的性，即控制是为了保证组织中的各项活动按计划进行；②控制是通过“监督”和“纠偏”来实现的；③控制是一个过程。在实践中几乎所有的管理者都必须完成控制的职能，因为要保证组织的活动按照计划进行，控制是必不可少的。

10. 管理者

答：管理者是指组织中那些指挥引导别人活动的人。一个组织的管理活动是由管理者来

承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是组织中有下级部属的那类人。管理者是管理行为过程的主体，管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

11. 管理学

答：管理学是指集中分析、探讨与某一类特定活动有关的管理过程的科学。现代社会的各种组织在运作机制和形式上都必须加以管理。管理学正是为寻找这些组织在管理上的共同点而存在的学科，它集中分析、探讨与某一类特定活动有关的管理过程。管理学是一门拥有规范和日趋严谨的学科体系，它的研究对象是组织以及组织中的成员和相关活动。

二、复习题

1. 什么是管理？怎样理解管理的含义？

答：(1)管理的定义

管理是指在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

迄今为止，人们对于管理的定义的理解并不完全一致。在不同时期，在处于不同发展阶段的社会经济环境中，众多关注管理理论研究和进行管理实务工作的人们从不同视角丰富了管理的内容：

①福莱特认为管理是通过其他人来完成工作的艺术；

②罗宾斯、库尔塔认为管理是指和其他人一起并通过其他人来切实有效地完成活动的过程；

③孔茨、韦里克认为管理是设计和保持一种良好的环境，使人们在群体里高效地完成既定目标；

④西蒙认为管理就是决策；

⑤法约尔认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制；

⑥奥唐奈认为管理就是通过其他人来做好工作；

⑦德鲁克认为管理是现代社会中一个普遍的通用的器官。

(2)管理的含义

①管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

②管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

③管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。

④管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。

2. 怎样理解全球化管理与变革化管理？

答：全球化管理和变革化管理都是管理内涵的延伸，关于全球化管理和变革化管理的理

解具体如下：

(1) 全球化管理

全球化管理在世界一体化潮流中应运而生，在经济一体化的世界里，作为所有组织中具有一般性的管理过程不再局限于国家的边界。全球化管理使得那些“不能密切监视全球环境变化，或对这些变化反应迟钝的”组织遭遇危机；另一方面，那些从全球战略角度思考管理问题，且敏感和细致于民俗习惯和文化差异的组织，将顺利地走上追求卓越的道路。

一个组织发育成一个全球性组织一般要经过以下几个步骤：

①管理层进入国际市场的最初方式仅仅是出口产品，这是组织走向国际化的被动的一步。

②管理层主动地到国外市场上去销售自己的产品，或在外国工厂制造产品，这是组织主动进入国际市场的表现。

③组织确立其国际化经营战略，是管理层积极需求国际市场的阶段。

(2) 变革化管理

变革化管理的基本目的是在组织中推动有秩序的变革，从而使组织保持持续的发展与繁荣。在这个过程中，有三个无法回避的问题：

①对旧资源的熟悉与依赖；

②对变革方向的预测；

③对变革的达成与对组织内聚力的把握。

在超越一切障碍之后，变革化的管理所塑造的成功组织是灵活和反应迅速的，它能有效地发起大规模的和革命化的变革，以更好地适应动态的环境。

3. 为什么说管理既具有科学性又具有艺术性？

答：管理是指在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。管理既有科学性又有艺术性，具体分析如下：

(1) 管理是一门科学

管理的科学性表现在管理是由大量学者和实业家经过长期以来总结管理工作的客观规律、基本的原理、原则和方法基础上逐渐形成的一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，用以指导管理实践。管理理论对管理人员来说是非常重要的，管理者如果缺乏系统的管理理论指导，要进行管理就必然依靠经验，或凭主观、靠运气，很难成为一个有效的管理者；而有了系统化的科学管理知识，他们就有可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。

从这个角度看，管理是一门科学，具有科学性。

(2) 管理是一门艺术

管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理者以这些管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况作具体分析，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。

从这个角度看，管理又是一门艺术，即利用系统化的知识——科学并根据实际情况发挥创造性的艺术，具有艺术性。

综上所述，管理既具有科学性又具有艺术性。管理的科学性和艺术性并不相互排斥，而是相互补充的。在实践中管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

4. 为什么说管理理论普遍适用于任何类型的组织？

答：管理理论普遍适用于任何类型的组织是因为任何组织（不仅仅局限于以营利为目标

的企业单位)都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此也就有管理问题。具体表现为:

(1)从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质有多大差异,都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着各种营利性组织(包括国际性企业、小型企业、工业企业)的管理。

(2)从非营利性组织来看,包括政府国家机构、教育医疗机构、文化传播机构在内的各种非营利性组织都有其特定的组织目标,从而要实施管理活动。

管理遍布人类社会的方方面面,可以说时时处处都有管理活动的开展。对于不同类型组织,管理的具体内容和方法不尽相同,但从基本管理职能和管理原理、方法来看,各种不同类型的组织的管理具有相似性和共同性。

5. 管理的基本职能有哪些?其基本职能之间有何关系?不同组织层次在管理职能重点上存在哪些差别?

答:(1)管理的基本职能

管理的基本职能是指管理工作包括的几类基本活动内容,即计划、组织、领导、控制。

①计划。计划是对未来活动如何进行的预先筹划。计划工作主要包括研究活动的条件、制定业务决策、编制行动计划。

②组织。组织工作的任务是使计划落实到组织的每个环节和岗位从而使计划能够实现。管理的组织职能要完成以下工作:设计组织、人员配备、开动组织、监视组织运行。

③领导。领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。领导旨在促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,从而有效地实现业务活动的目标。

④控制。控制是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作,包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求之间是否存在偏差;分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度;制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标有效实现。

(2)管理各基本职能之间的关系

①从时间方面的逻辑关系来看,计划、组织、领导、控制通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。

②从不断持续进行的实际管理过程来看,在进行控制工作的同时,往往又需要编制新的计划或对原计划进行修改,并开始进行新一轮的管理活动。

这表明管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且由于管理工作过程的复杂性,实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠,在空间上相互交织。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能,他们往往同时进行着若干种不同的活动。

(3)管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称,一般可按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。不同组织层次的管理职能存在如下差异:

①高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人。

主要职责:制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。