



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century

高等学校工商管理类核心课程教材

管理学(第二版)习题与案例

周三多 贾良定 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

高等学校工商管理类核心课程教材

管理学(第二版)习题与案例

周三多 贾良定 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书是“面向 21 世纪课程教材”《管理学》(第二版)配套的习题与案例集。作者在十余年的教学经验基础上,广泛征求同行的教学建议和意见,从方便学生学习和掌握管理学基本理论和方法的角度,精心编写了该本配套教材。每章都编写了填充、选择、简答、问答四种类型的习题,并配以答案或指导性答案。同时紧扣每章内容编写短小案例,帮助读者把每章内容与我国企业(或其他组织)的管理实践联系起来,进行拓展性思考。并且为帮助读者综合理解和运用管理学知识,我们特地编写了“苏宁”和“德隆”两个综合性案例,试图说明企业“做强、做大、做长”的道理,读者可以从案例中理解和领悟管理学的真谛。本书既是教师教学的好帮手,也是学生学习管理学的好朋友。

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第二版)习题与案例/周三多 贾良定主编.
—北京:高等教育出版社,2005.8
ISBN 7-04-017626-2

I. 管... II. ①周... ②贾... III. 管理学—高等学校—教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094095号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 北京蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京民族印刷厂

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>

开 本 787×960 1/16
印 张 21
字 数 380 000

版 次 2005 年 8 月第 1 版
印 次 2005 年 8 月第 1 次印刷
定 价 28.40 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究
物料号 17626-00

前 言

这是专门为《管理学》(第二版)配套的习题与案例集。《管理学》作为“面向21世纪课程教材”于2000年8月出版以来,受到了全国许多高等学校管理类专业师生以及企业界的广泛好评。据出版机构统计,全国有200多所高校选择本书作为本科生教学用书,有50多所院校将其指定为管理类专业硕士生入学考试的参考书,许多企业或专业培训机构也在管理培训中选用了本书,本书的发行量已近百万册。作为一本读者面如此之广、受社会各界关注程度如此之高的教材的作者,我们深感责任重大。这种责任感不仅仅促使我们全心全意把教材写好,同时也促使我们要写一本方便广大教师备课和读者自学的支持性教材,这正是本书写作的目的和由来。

本书基于《管理学》(第二版)的章节和内容,由三大部分构成:

第一部分,习题。根据每章的教学和学习要点,按章编写了填充、选择、简答、问答四种类型的习题,并配以答案或指导性答案。我们试图通过填充和选择题帮助广大读者准确地掌握主要概念和主要知识点,它强调的是准确;简答题意在帮助广大读者理解主要概念和知识点的基本内容,它强调的是简明扼要;问答题是多个概念和知识的综合,意在帮助广大读者培养综合分析能力,它强调的是综合分析、理解概念和知识点之间的内在关系。

第二部分,短小案例。紧扣主教材每章内容按章编写1—3个中国企业的短小案例,每个短小案例后附2—3个思考题。读者可以在数分钟内读完案例,针对章节的知识点,就思考题对案例进行分析。短小案例旨在帮助读者把每章内容与我国企业(或其他组织)的管理实践联系起来,进行拓展性思考。

第三部分,综合案例。为帮助读者综合理解和运用管理学知识,我们特地编写了两个综合性案例。企业经营的目的是“做强、做大、做长”。“做强、做大、做长”需要企业经营者既要做正确的事,又要正确地做事。我们试图用“苏宁”和“德隆”的案例来说明企业“做强、做大、做长”的道理,读者可以从案例中理解和领悟管理学的真谛。如果读者再能够阅读一些世界百年长青企业(如西门子、通用电气等)的传记性资料,那么,对管理学的掌握和理解将更加深刻。

作者在多年教学经验基础上,广泛征求了许多同行的教学建议和意见,从方便教师备课和学生掌握管理学基本理论和方法的角度,精心编写了这本配套教材。由于水平和时间的局限,书中可能有许多不足之处,敬请读者不吝指教。

周三多

2005 年夏

于南京大学

目 录

第一部分 各章习题及其参考答案	1
第一章 管理活动与管理理论	3
第二章 道德与社会责任	14
第三章 全球化管理	26
第四章 信息与信息化管理	41
第五章 决策与决策方法	52
第六章 计划与计划工作	68
第七章 战略性计划与计划实施	76
第八章 组织设计	84
第九章 人力资源管理	98
第十章 组织变革与组织文化	108
第十一章 领导	120
第十二章 激励	131
第十三章 沟通	144
第十四章 控制与控制过程	156
第十五章 控制方法	167
第十六章 管理的创新职能	181
第十七章 企业技术创新	193
第十八章 企业组织创新	205
第二部分 各章配套短小案例	217
第一章 管理活动与管理理论	219
案例一:升任公司总裁后的思考	219
案例二:陈书友的悔恨	220
第二章 道德与社会责任	223

案例一:开县井喷事故案警醒中国企业社会责任	223
案例二:2004 年中国十大企业社会责任案例	224
第三章 全球化管理	228
案例一:中信公司跨国经营的开展	228
案例二:联想国际化路径	229
第四章 信息与信息化管理	234
案例一:丰科城的成长	234
案例二:东南汽车 33 家汽车关联企业同上 ERP	237
第五章 决策与决策方法	240
案例:准确决策与盲目投资	240
第六章 计划与计划工作	242
案例:中国医药网站商业计划书(纲要)	242
第七章 战略性计划与计划实施	247
案例:新东方学校的战略选择	247
第八章 组织设计	250
案例:万维公司的组织结构变革	250
第九章 人力资源管理	254
案例一:广东北电——人性化管理	254
案例二:海尔的赛马	256
案例三:李欣的调离报告	261
第十章 组织变革与组织文化	263
案例:顺应发展的组织变革	263
第十一章 领导	269
案例:秦厂长的三板斧	269
第十二章 激励	273
案例一:美泉公司的员工激励	273
案例二:晋升停滞的骨干员工,留得住吗?	277
第十三章 沟通	279
案例一:摩托罗拉(中国)公司的“Open Door”式沟通网络	279
案例二:进亦难,退亦难——一个项目经理的日记	282
第十四章 控制和控制过程	284
案例:“模拟市场核算,实行成本否决”的邯钢模式	284
第十五章 控制方法	287
案例:创立库存管理机制 提升内部控制管理水平	287

第十六章 管理的创新职能	289
案例:金科申华公司的 TEAM 工作法	289
第十七章 企业技术创新	294
案例:“顶天立地”的方正模式	294
第十八章 企业组织创新	299
案例:企业集团的矩阵管理——春兰集团的管理创新	299
第三部分 综合案例	303
综合案例一 苏宁现象	305
综合案例二 风雨德隆	316

第一部分

各章习题及其参考答案

第一章 管理活动与管理理论

习 题

一、填空题

1. 法国工业家法约尔在其《工业管理与一般管理》中把管理的职能分为____、____、____、____和____。
2. 明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色,这十种角色可以被归入三类:____、____和____。
3. 管理者所扮演的人际角色包括____、____和____。
4. 管理者所扮演的信息角色包括____、____和____。
5. 管理者所扮演的决策角色包括____、____、____和____。
6. 正式组织存在和发展的三个条件是____、____和____。
7. 质量管理理论主要有____和____这两项内容。
8. 管理的载体是____,本质是____,目的是____。
9. 管理的____职能通过方案的产生和选择表现出来,____职能通过计划的制定表现出来,____职能通过偏差的识别和纠正表现出来。
10. 人际技能包括____和____。
11. “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”被称之为____技能。
12. 组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令,这就是法约尔提出的____原则。
13. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结,认为工人是____。
14. 梅奥认为提高生产率的主要途径是____。
15. 科学管理理论着重研究____。
16. ____职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。
17. ____被称为是“科学管理之父”。

18. _____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。
19. 斯密认为人是_____。
20. 保证企业中进行的一切活动符合所制定的计划和所下达的命令,这是管理的_____职能。
21. 韦伯认为_____、_____和_____是一切社会组织的基础。
22. 正式组织以_____为主要标准,非正式组织以_____为主要标准。
23. 巴纳德的理论为后来的_____理论奠定了基础。
24. 系统理论认为企业是由六个要素构成的,即_____、_____、_____、_____、_____和_____。
25. “权变理论”的核心是研究_____和_____的联系。
26. 管理者的人际角色归因于管理者的_____。
27. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备_____技能、_____技能和_____技能。
28. 孙臏帮助田忌在赛马中胜了齐王,运用的是_____和_____的思想。
29. 斯密的_____观点促进了工业革命的发展,成为资本主义管理的一条基本原理。
30. _____被称为“人事管理之父”。
31. 亨利·汤尼于1889年提出采取_____来克服由利润分享制度带来的不公平。
32. 甘特的两大贡献是_____和_____。
33. 采取再造的结果通常是_____和_____。

二、选择题

1. _____职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。
A. 决策 B. 信息 C. 控制 D. 创新
2. 管理者出席社区的集会或参加社会活动时,所行使的是_____的角色。
A. 代表人 B. 联络者 C. 发言人 D. 谈判者
3. _____被称为是“人事管理之父。”
A. 亚当·斯密 B. 泰罗
C. 罗伯特·欧文 D. 亨利·法约尔
4. _____被称为是“科学管理之父”。
A. 亚当·斯密 B. 罗伯特·欧文
C. 亨利·法约尔 D. 泰罗

5. _____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。
- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能
6. 越是处于高层的管理者,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按_____顺序排列。
- A. 概念技能,技术技能,人际技能
B. 技术技能,概念技能,人际技能
C. 概念技能,人际技能,技术技能
D. 人际技能,技术技能,概念技能
7. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结,认为工人是_____。
- A. 经济人 B. 社会人 C. 理性人 D. 复杂人
8. 斯密认为人是_____。
- A. 理性人 B. 社会人 C. 经济人
9. 保证企业中进行的一切活动符合所制定的计划和所下达的命令,这是管理的_____职能。
- A. 控制 B. 组织 C. 领导 D. 决策
10. 韦伯认为_____权威是理想组织形式的基础。
- A. 个人崇拜式 B. 理性—合法的 C. 传统式
11. 决策通过方案的产生和选择表现出来的管理职能是_____。
- A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 决策
12. _____职能是各项管理职能的灵魂和生命。
- A. 决策 B. 领导 C. 创新 D. 控制
13. 在_____中,管理者处理信息并得出结论。
- A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色
14. 管理者向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向时,所扮演的是_____。
- A. 发言人角色 B. 传播者角色 C. 联络者角色
15. 著名的霍桑研究就是采用_____研究管理中人际关系的成功例子。
- A. 归纳法 B. 试验法 C. 演绎法
16. 属于人际关系学派的主要观点是_____。
- A. 企业的职工是社会人
B. 满足工人的社会欲望是提高生产效率的关键
C. 企业中实际存在着一种“非正式组织”
D. 人的行为都是由一定的动机引起的

E. 企业应采取新型的管理方法

17. 管理中的组织职能首先是对管理人员的_____的管理。

- A. 管理水平 B. 管理方法 C. 管理质量 D. 管理劳动

三、简答题

1. 根据明茨伯格的理论,管理者应扮演哪些角色?
2. 根据卡茨的研究,管理者应该具备哪些技能?
3. 亚当·斯密为什么认为分工是增进劳动生产力的重要因素?
4. 泰罗的科学管理理论包括哪些方面?
5. 差别计件工资制与计件奖励工资制有什么不同?
6. 什么是等级链?
7. 什么是数量管理理论?
8. 简述系统管理理论。
9. 简述质量管理理论。
10. 什么是工作定额原理?
11. 韦伯的理想的行政组织体系和理想的组织形式具有哪些特点?
12. 巴纳德在其《经理人员的职能》一书中认为经理人员的主要职能有哪些?
13. 巴纳德认为对于正式组织来说,不论级别的高低或规模大小,其存在和发展都必须具备一些条件,这些条件是什么?
14. 什么是非正式组织?
15. 系统分析的一般步骤是哪些?
16. 何谓决策科学化?
17. 所有权与管理权分离对管理有何意义?
18. 巴贝奇在对报酬的研究中提出按照生产率贡献的大小来确定工人的报酬,他将工人的收入分为哪几部分?
19. 亨利·汤尼于1889年提出采取收益分享制度来克服由利润分享制度带来的不公平,收益分享制度的具体办法是什么?
20. 何谓再造?

四、问答题

1. 什么是管理? 如何理解管理的具体含义?
2. 管理包括哪些职能? 它们各自的表现形式是什么? 它们的相互关系是怎样的?

3. 理解法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。
4. 梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同?
5. 西方管理理论出现哪些分支? 每个理论分支的内容与特征各是什么?
6. 请综合分析斯密和巴贝奇关于劳动分工的研究。
7. 如何客观地评价泰罗制?

参 考 答 案

一、填充题

1. 计划,组织,指挥,协调,控制
2. 人际角色,信息角色,决策角色
3. 代表人,领导者,联络者
4. 监督者,传播者,发言人
5. 企业家,干扰对付者,资源分配者,谈判者
6. 明确的目标,协作的意愿,良好的沟通
7. 不断完善,再造
8. 组织,合理分配和协调的过程,实现既定目标
9. 决策,计划,控制
10. 对下属的领导能力,处理各种关系的能力
11. 概念
12. 统一指挥
13. 社会人
14. 提高工人的满足度
15. 如何提高单个工人的生产率
16. 信息
17. 泰罗
18. 概念
19. 经济人
20. 控制
21. 等级,权威,行政制
22. 效率,情感
23. “社会系统学派”
24. 人,物资,设备,财,任务,信息

25. 组织,环境
26. 正式权力
27. 技术、人际,概念
28. 运筹学,对策论
29. 劳动分工
30. 罗伯特·欧文
31. 收益分享制度
32. 甘特图,计件奖励工资制
33. 公司规模缩小,外包业务增多

二、选择题

1. B 2. A 3. C 4. D 5. C 6. C 7. B 8. C 9. A 10. B 11. D
12. C 13. C 14. A 15. B 16. ABCE 17. D

三、简答题

1. 亨利·明茨伯格研究发现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。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色;管理者所扮演的三种信息角色是监督者角色、传播者角色和发言人角色;管理者所扮演的四种信息角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

2. 根据卡茨的研究,管理者要具备三类技能:

技术技能是指管理者“运用其所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”;人际技能是指“成功地与别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;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”。

3. (1) 分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能;(2) 分工可以减少劳动者的工作转换,节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间;(3) 分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,促进工具的改良和机器的发明。

4. 泰罗的科学管理理论主要包括以下几方面:工作定额、标准化、能力与工作相适应、差别计件工资制、计划职能与执行职能相分离。

5. 差别计件工资制是指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成或超额完成定额,则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高25%计酬;如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬。

计件奖励工资制是指超额完成定额的,除了支付日工资,超额部分以计件方式发给奖金;完不成定额的,只支付日工资。这种制度优于差别计件工资制,可使工人感到收入有保证,劳动积极性因而提高。

6. 等级链是指“从最高的权威者到最底层管理人员的等级系列”。它表明权力等级的顺序和信息传递的途径。

7. 数量管理理论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。

8. 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。这一理论的要点如下:

组织是一个系统,是由相互联系、相互依存的要素构成的。根据需要,可以把系统分解为子系统,子系统还可以再分解。这样,对系统的研究就可以从研究子系统与子系统之间的关系入手。

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。系统从环境输入资源,把资源转换为产出物,一部分产出物为系统自身所消耗,其余部分则输出到环境中。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。

9. 质量被定义为产品或服务满足顾客目标或需要的能力。质量管理理论主要有两项内容:(1) 不断完善:对质量采取不断完善的方法,是指个人或组织不能在成就面前止步。不管事情做得多么好,个人或组织总可以做得更好。组织必须不断努力完善、学习和成长。(2) 再造:对业务流程进行彻底的思考并在此基础上重新设计,以便在业绩衡量标准(如成本、质量、服务和速度等)上取得重大突破。再造中最关键的部分是在公司的核心竞争力和经验的基础上确定它应该做什么,即确定它能做得最好的是什么。

10. 把工人的操作分解为基本动作,再对尽可能多的工人测定完成这些基本动作所需的时间。同时选择最适用的工具、机器,确定最适当的操作程序,消除错误的和不必要的动作,得出最有效的操作方法作为标准。最后,将完成这些基本动作的时间汇总,加上必要的休息时间和其他延误时间,就可以得到完成这些操作的标准时间,据此制定一个工人的“合理的日工作量”,这就是所谓的工作定额原理。

11. (1) 存在明确的分工;(2) 按等级原则对各种公职和职位进行法定安排,形成一个自上而下的指挥链和等级链体系;(3) 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;(4) 除个别需