

高校经典教材同步辅导丛书
配套高教版·周三多主编

九章丛书

管 理 学

(第二版)

同步辅导及习题全解

主 编 焦艳芳 边文思 塔茜茜

- ◆ 知识点窍 ◆ 逻辑推理 ◆ 习题全解
- ◆ 全真考题 ◆ 名师执笔 ◆ 题型归类



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

新版

..... 辅导丛书

管理学（第二版）同步辅导 及习题全解

主 编 焦艳芳 边文思 塔茜茜



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书是高等教育出版社的周三多主编的《管理学》(第二版)的配套辅导书。编写的重点在于提供原教材中各章节全部习题的精解详答,并对典型习题做了详细的分析和提纲挈领的点评。每章都对知识点进行归纳和提炼,帮助读者梳理清楚各章脉络,统揽全局。

全书由知识点归纳、经典案例、课后习题全解、同步练习组成。旨在帮助读者掌握知识要点,学会分析问题和解决问题的方法技巧,并且提高其学习及应试能力。本书编写思路清晰、逻辑缜密、内容详尽,简明易懂,力求循序渐进地帮助读者分析并解决学习中遇到的问题。

本书可作为高等院校管理学课程的同步辅导书使用,也可作为研究生入学考试的复习资料。

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第二版)同步辅导及习题全解/焦艳芳,边
文思,塔茜茜主编.—北京:中国水利水电出版社,2009
(高校经典教材同步辅导丛书)
ISBN 978-7-5084-6725-2

I. 管… II. ①焦…②边…③塔… 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(2009)第135123号

策划编辑:杨庆川 责任编辑:李炎 加工编辑:余湛婷 封面设计:李佳

书 名	高校经典教材同步辅导丛书 管理学(第二版)同步辅导及习题全解
作 者	主 编 焦艳芳 边文思 塔茜茜
出 版 发 行	中国水利水电出版社(北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net(万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658(营销中心)、82562819(万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市梦宇印务有限公司
规 格	170 mm×227mm 16开本 14.75印张 379千字
版 次	2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷
印 数	0001—6000册
定 价	18.80元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

编 委 会

编 委（排名不分先后）

李 杉	李国哲	陈有志	苏昭平
郑利伟	罗彦辉	邢艳伟	范家畅
孙立群	李云龙	刘 岩	崔永君
高泽全	于克夫	尹泉生	林国栋
黄 河	李思琦	刘 闯	侯朝阳

前言

《管理学》是管理类专业重要的课程之一,也是报考管理类专业硕士研究生的考试课程。高等教育出版社出版的周三多主编的《管理学》(第二版)以其体系完整、结构严谨、层次清晰、深入浅出的特点成为这门课程的经典教材,被全国多所院校采用。为了帮助读者更好地学好这门课程,掌握更多知识,我们根据多年的教学经验编写了这本与此教材配套的《管理学(第二版)同步辅导及习题全解》,旨在使广大读者理解基本概念,掌握基本知识,学会基本解题方法与解题技巧,提高应试能力。

本书作为一种辅助性的教材,具有较强的针对性、启发性、指导性和补充性。考虑到读者的不同情况,我们在内容上做了以下安排:

1. **知识点归纳**: 串讲概念,总结性质和原理,知识全面系统。
2. **经典案例**: 结合本章要点,选取经典案例进行分析,以助培养学生理论应用于实际的能力。
3. **课后习题全解**: 本书给出了周三多主编《管理学》(第二版)各章习题的答案,不仅给出了详细的解题过程,而且还依照难易程度将习题分为三个等级,根据不同等级对习题进行了不同程度的讲解。
4. **同步练习及参考答案**: 精选各类题型,涵盖本章所有重要知识点,并引导学生思考问题、能够举一反三,拓展思路。

我们衷心希望本书提供的内容能够对读者在掌握课程内容、提高解题能力上有所帮助。同时,由于编者的水平有限,本书难免出现不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2009年6月

目 录

第一章 管理活动与管理理论	1
知识点归纳	1
经典案例	3
课后习题全解	5
同步练习	9
参考答案	14
第二章 道德与社会责任	15
知识点归纳	15
经典案例	17
课后习题全解	19
同步练习	22
参考答案	24
第三章 全球化管理	26
知识点归纳	26
经典案例	28
课后习题全解	31
同步练习	35
参考答案	38
第四章 信息与信息化管理	39
知识点归纳	39
经典案例	42
课后习题全解	50
同步练习	54
参考答案	57

第五章 决策与计划方法	59
知识点归纳.....	59
经典案例.....	60
课后习题全解.....	62
同步练习.....	66
参考答案.....	70
第六章 计划与计划工作	72
知识点归纳.....	72
经典案例.....	73
课后习题全解.....	75
同步练习.....	77
参考答案.....	80
第七章 战略性计划与计划实施	81
知识点归纳.....	81
经典案例.....	82
课后习题全解.....	85
同步练习.....	90
参考答案.....	94
第八章 组织设计	96
知识点归纳.....	96
经典案例.....	98
课后习题全解.....	100
同步练习.....	104
参考答案.....	110
第九章 人力资源管理	113
知识点归纳.....	113
经典案例.....	114
课后习题全解.....	115

同步练习	117
参考答案	120

第十章 组织变革与组织文化

知识点归纳	121
经典案例	123
课后习题全解	126
同步练习	129
参考答案	132

第十一章 领导概论

知识点归纳	134
经典案例	136
课后习题全解	138
同步练习	141
参考答案	148

第十二章 激励

知识点归纳	149
经典案例	150
课后习题全解	152
同步练习	155
参考答案	160

第十三章 沟通

知识点归纳	163
经典案例	164
课后习题全解	166
同步练习	169
参考答案	171

第十四章 控制与控制过程

知识点归纳	173
-------------	-----

经典案例	174
课后习题全解	175
同步练习	177
参考答案	182

第十五章 控制方法 184

知识点归纳	184
经典案例	186
课后习题全解	189
同步练习	191
参考答案	193

第十六章 管理的创新职能 195

知识点归纳	195
经典案例	197
课后习题全解	199
同步练习	202
参考答案	203

第十七章 企业技术创新 206

知识点归纳	206
经典案例	208
课后习题全解	211
同步练习	214
参考答案	217

第十八章 企业组织创新 218

知识点归纳	218
经典案例	219
课后习题全解	224
同步练习	225
参考答案	227

第一章

管理活动与管理理论

/// 知识点归纳

1. 管理的概念

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。可以从以下几个方面理解这个概念:

- (1)管理的载体是组织。
- (2)管理的本质是为了合理有效地利用资源。
- (3)管理的对象是包括人力资源在内的所有的可以利用的资源。
- (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。

2. 管理的职能

许多新的管理理论和管理实践证明:计划、组织、领导、控制、创新五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

(1)计划。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制定符合并支持组织总体战略的目标。制定一个支配和协调他们所负责的资源的计划,从而能够实现工作小组的目标。

(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,用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转。这就是管理的组织职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。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而共同努力。

(4)控制。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。

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

3. 管理原理的主要特征

(1)客观性。管理原理是对管理的实质与客观规律的表述。

(2)概括性。管理原理是在总结大量管理活动经验的基础上,舍弃了各组织之间的差别,经过高度综合和概括而得出的具有普遍性、规律性的结论。

(3)稳定性。管理原理和一切科学原理一样,都是确定的、巩固的,具有公理的性质。这种确定性是相对稳定的。

(4)系统性。管理原理中的各个原理是根据管理现象本身的有机联系,形成一个相互联系、相互转化的完整的统一体。

4. 管理的自然属性

管理不以人的意志为转移,也不因社会制度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。管理的自然属性体现在:

(1)管理的出现是由人类活动的特点决定的,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。

(2)管理是社会劳动过程中的一种特殊职能。

(3)管理是生产力。

5. 管理者角色和技能

(1)人际角色。管理者在这里扮演着:代表角色、领导者角色、联络者角色。

(2)信息角色。管理者在这里扮演着:监督者角色、传播者角色、发言人角色。

(3)决策角色。管理者在这里扮演着:企业家角色、冲突管理者、资源分配者、谈判者角色。

(4)管理者具备的技能。技术技能、人际技能、概念技能。越是高层的管理者越要具有概念技能。

6. 泰罗的科学管理理论内容

(1)工作定额。进行时间和动作研究,制定科学的工人“合理的日工作量”。

(2)标准化原理。工人的操作方法标准化,使用标准化的工具、机器和材料,工作环境标准化。

(3)能力与工作相适应。

(4)差别计件工资制。

(5)计划职能与执行职能相分离。

7. 法约尔对组织管理理论的贡献

(1)1916年发表《工业管理与一般管理》。

(2)提出企业的六项基本活动:技术、商业、财务、安全、会计、管理活动和管理的五项职能:计

划、组织、指挥、协调、控制职能。

(3)管理的 14 条原则:分工、权利与责任、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、集体精神。

经典案例

案例一

UPS 的管理

联合邮包服务公司(United Parcel Service, UPS)雇用了 15 万员工,平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS 的管理当局系统地培训员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机工作为例,介绍一下 UPS 的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每位司机一天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设定的程序。

当他们接近发送站时,他们松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,为送货完毕的启动离开做好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室出来,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙,看一眼包裹上的地址并把它记在脑子里,然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后,他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐?也许是。它真能带来高效率吗?毫无疑问!生产率专家公认,UPS 是是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧,联邦快运公司(Federal Express, FedEx)平均每人每天不过取送 80 件包裹,而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力,对 UPS 的净利润产生了积极的影响。人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

【思考】

这种管理方式在这家企业是很有效的,为什么?

【分析】

根据动作研究和时间研究确定的管理方式适用于这些企业——工作目标较为明确、简单、具体、统一;操作过程为重复率高,可施行标准化操作,工作程序便于监督;工作结果可以量化核定,同事之间协作程度要求低;对操作人员可以进行统一的标准化的培训。但这种管理方式不适宜科研单位。

案例二

管理人员及管理职能的重要性

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴,是一个典型的反映管理重要性的案例。福特公司的创始人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。自从1889年《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道,许多美国人开始从事汽车制造后,福特于1896年制造出第一辆福特汽车。1903年福特汽车公司成立,开始生产“A”型到“R”和“S”型汽车并参与几十家汽车公司的竞争,当时还没有什么优势,但1908年福特“T”型车的投入生产标志着福特垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在美国汽车生产中形成垄断的局面。福特从而建立起一个世界上最大和盈利最多的制造企业,它从利润中积累了10亿美元的现金储备。可是,福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”,只需“助手”的汇报然后由他发号施令即可运行,他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。随着环境变化,其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的需求,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理已难以适应这种要求。到了1927年,福特便已丧失了市场的领先地位,以后的20年,逐年亏本,直到第二次世界大战期间仍缺乏竞争力。当时它的强劲对手通用汽车公司,则从20世纪20年代开始走着一条与福特经验相反的路子。“通用”原是由一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的,在建立之初,这些小公司作为“通用”的一部分各自为政,通用公司组织机构不健全,公司的许多工作集中在少数几个人身上,不仅使这些领导人忙于事务,无暇考虑公司的方针政策,并且也限制了各级人员的积极性。而1920年后,新任通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构,总结出处理问题的方法,根据市场不同层次顾客的需要,确定产品方向,加强专业化协作,谋取大规模生产,按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制,从而于1926年至1927使“通用”的市场占有率从10%跃至43%,此后多年均占50%以上,而“福特”则每况愈下,到1944年,福特的孙子——福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时26岁的福特二世向他的对手“通用”学习,创建了一套管理组织结构,培养了一批管理者,五年后就在国内外重新获得了发展并获得利润,成为通用汽车公司的主要竞争者。

【思考】

1. 福特汽车公司在20世纪20年代初期为何能获得成功而后又为何濒于破产?
2. 从福特汽车公司的复兴和通用汽车公司的兴起来看,管理人员和管理如何发挥作用?

【分析】

1. 20世纪20年代环境不确定程度低,福特的竞争程度低,福特的竞争对手少,组织规模相对较小,老福特的个人管理方式能保证统一领导原则,因此有效。但是,随着环境复杂化,高层难以掌握全部信息,决策变得更复杂,庞大的组织越发僵化,终致福特公司濒于破产。

2. 通用的改革和兴起充分体现了分权与协作的原则。面对复杂环境,通用及时将营销这一重要职能下放,从而充分跟踪市场需求变动,不仅提高了员工的积极性,还保证了组织能适应环境而变。管理高层则主要抓协调控制,保证了组织目标实现。

课后习题全解

1. 何谓管理? 如何理解管理的具体含义?

答: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。对这一定义可作进一步解释:

(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,而不是其他。所谓“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。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(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。本书之所以把“信息”列为管理的职能之一是因为信息在现代管理活动中占有特殊的地位。

(5)管理的目的是为了实现既定的目标,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。组织可以小到几个人,大到几万、几十万、几千万、几亿人。

2. 组织中的管理通常包括哪些职能活动? 每种职能活动是如何表现其存在的? 它们的相互关系又是如何?

答:组织中的管理通常包括计划、组织、领导、控制、创新五种职能活动。

五种职能各有其独特的表现形式。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;组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过对偏差的识别和纠正表现出来;创新职能是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来表现其存在,对一个有活力的组织来说,创新无处不在,无时不在。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

它们的相互关系是: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;组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施;创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

3. 根据明茨伯格的研究,管理者应扮演哪些角色?

答:管理者应扮演三大角色,即人际角色、信息角色和决策角色。

(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代表人角色、领导者角色和联络者角色。

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,例如管理者有时必须参加社会活动,如出席社区的集会或宴请重要客户等,这时,管理者扮演着代表人的角色;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;管理者还必须扮演联络者的角色,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,也是别单位的信息传递渠道。

管理者必须扮演的一种信息角色是监督者角色,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,如通过密切关注组织自身状况以及外部环境的变化,通过接触下属,利用个人关系网等方式来获取信息,这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁;作为传播者,管理者把监督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;管理者的最后一种信息角色是发言人角色,管理者必须把信息传递给外界,例如必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,以及必须让政府人员对组织遵守法律的良好表现感到满意。

(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。

管理者所扮演的第一种决策角色是企业家角色,作为企业家,管理者对发现的机会进行投资,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等;管理者所扮演的第二种决策角色是冲突管理者,一个组织不管管理得多么好,它在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,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者调解员工之间的争端等;管理者所扮演的第三种决策角色是资源分配者,作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目,尽管我们一想起资源,就会想起财务资源或设备,但这里的组织资源还包括其他类型的重要资源,例如,当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时,他实际上是在分配时间这一种资源,除时间以外,信息也是一种重要资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利通常决定着项目的成败;管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色,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,管理者为确保组织目标的实现都必然要进行谈判工作。

4. 根据卡茨的研究,管理者应具备哪些基本技能?

答:根据罗伯特·卡茨(Katz,1974)的研究,管理者要具备三类技能,如图 1-1 所示。

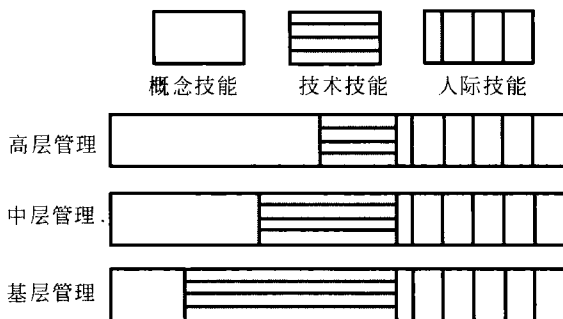


图 1-1 各种层次的管理所需要的管理技能比例

(1)技术技能。技术技能是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。技术技能对于各种层次的管理的重要性可以用图 1-1 来表示。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。管理者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。人际技能对于各种层次的管理的重要性可以用图 1-1 来表示。人际技能对于所有层次的管理的重要性大体相同。

(3) 概念技能。概念技能是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为一个整体,并了解组织各个部分的相互关系。概念技能对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。

5. 简述中外早期管理思想,并对之进行简要评价。

答:(1) 中国早期管理思想。中国作为四大文明古国之一,有着丰富的管理思想。

早在两千多年前的春秋时代,杰出的军事家孙武著有《孙子兵法》一书。该书共 13 篇,篇篇闪烁着智慧的光芒。“知彼知己,百战不殆”这句名言就是一例。这种辩证的策略思想在书中比比皆是。孙武的策略思想不仅在军事上,而且在管理上也具有相当的指导意义和参考价值。日本和美国的一些大公司甚至把《孙子兵法》作为培训的必备书籍。

战国时代的另一本书《周礼》对封建国家的管理体制进行了理想化的设计,内容涉及政治、经济、财政、教育、军事、司法和工程等方面。该书对封建国家的经济管理的论述和设计都达到了相当高的水平。

战国时代的军事家孙臆运用运筹学和对策论的思想,帮助田忌在赛马中胜了齐王。齐王和田忌赛马,各出三匹马,每匹马只出场一次,共赛三场,胜数多者获胜。齐王具有优势,因为两人的三匹马以速度快慢排序后,齐王的三匹马都分别比田忌的三匹马快一些,如果这样比赛,齐王肯定以 3:0 获胜。田忌请孙臆帮忙,孙臆为田忌出主意,以己方最慢的马对齐王最快的马,以己方最快的马对齐王第二快的马,以己方第二快的马对齐王最慢的马,结果田忌以 2:1 的比分获胜。

中国古代管理思想在许多著作中都有体现,如《孙子兵法》、《周礼》、《墨子》、《老子》、《管子》、《齐民要术》、《天工开物》等。限于篇幅,此处不再赘述,可参阅周三多、陈传明、鲁明泓编著的《管理学——原理与方法》(第四版,复旦大学出版社,2003,P38-49。)

(2) 外国早期管理思想。外国的管理实践和思想也有着悠久的历史。在奴隶社会,管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动上。古巴比伦人、古埃及人以及古罗马人在这些方面都有过重要贡献。

在欧洲文艺复兴时期,也出现过许多管理思想,如 16 世纪莫尔(Thomas More,1478-1535)的《乌托邦》和马基雅维利(Niccolo Machiavelli,1469-1527)的《君主论》。然而,外国管理实践和思想的革命性发展是在工厂制度产生之后。

18 世纪 60 年代开始的工业革命不仅在工业技术上而且在社会关系上都引起了巨大的变化,加速了资本主义生产的发展。小手工业受到大机器生产的排挤,社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。在新的社会生产组织形式下,效率和效益问题,协作劳动的组织 and 配合问题,在机器生产条件下人和机、机和机之间的协调运转问题,使传统的军队式、教会式的管理方式和手段遇到了前所未有的挑战。许多新的管理问题需要人们去回答、去解决。在这种情况下,

随着资本主义工厂制度的建立和发展,不少对管理理论的建立和发展具有重大影响的管理实践和思想应运而生。

①亚当·斯密(Adam Smith,1723—1790)的劳动分工观点和经济人观点。斯密对管理理论发展的一个贡献是他的分工观点。他认为分工是增进劳动生产率的重要因素。他的分工观点适应了当时社会对迅速扩大劳动分工以促进工业革命发展的要求,成为资本主义管理的一条基本原理。

②小瓦特(James Watt Jr,1769—1848)和博尔顿(Mattew R. Boulton,1770—1842)的科学管理制度。小瓦特和博尔顿采取了不少有效的管理方法,建立起许多管理制度。如在生产管理和销售方面,根据生产流程的要求,配制机器设备,编制生产计划,制定生产作业标准,实行零部件生产标准化,研究市场动态,进行预测;在成本管理方面,建立起详细的记录和先进的监督制度;在人事管理方面,制定工人和管理人员的培训和发展规划;进行工作研究,并按工作研究结果确定工资的支付办法;实行由职工选举的委员会来管理医疗费制度等福利制度。

③马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离,这是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权分离。这种分离对管理有重要意义。独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认,管理不仅是一种活动,还成为一种职业;随着所有权和管理权的分离,横向的管理分工开始出现,这不仅提高了管理效率,也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础;具有管理才能的雇佣人员掌握了管理权,直接为科学管理理论的产生创造了条件。

④欧文(Robert Owen,1771—1858)的人事管理,欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的前河,有人因此称他为“人事管理之父”。

⑤巴贝奇(Charles Babbag,1792—1871)的作业研究和报酬制度,他对管理的贡献主要有两方面,一是对工作方法的研究;二是对报酬制度的研究。他主张按照对生产率贡献的大小来确定工人的报酬。

⑥亨利·汤(Henry R. Towne,1844—1924)的收益分享制度,收益分享,实质上是按某一部门的业绩来支付该部门职工的报酬。这样就可避免某一部门业绩好而另一部门业绩差时,实行利润分享制度使前者受损这一不合理现象。

⑦哈尔西(Frederick A. Halsey,1856—1935)的奖金方案,哈尔西对管理的贡献也体现在工资制度方面。哈尔西认为他所提出的制度,与当时其他常见的工资制度相比有许多优点。比如不管工人业绩如何,均可获得一定数额的计日工资。工人增加生产,就可得到奖金,从而消除了因刺激工资而引起的常见的劳资纠纷。

6. 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?

答:西方管理理论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、权变管理理论和全面质量管理理论。

(1)古典管理理论形成于19世纪末和20世纪初的美欧,它主要分为科学管理理论和组织管理理论。科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率;组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。

(2)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,以后发展为行为科学,即组织行为理论。该学说主要有:工人是社会人,而不是经济人;企业中存在着非正式组织;生产率主