



TUDY GUIDE TO MANAGEMENT

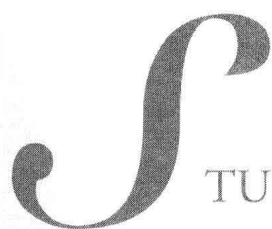
管理学学习指导

主编 郝云宏 向荣



机械工业出版社
China Machine Press

高等院校工商管理系列
精品规划教材



TUDY GUIDE TO MANAGEMENT

管理学学习指导

主编 郝云宏 向 荣

参编 曲 亮 王永跃 杨 燕 程兆谦
肖余春 梅 琳 葛玲英 肖 迪
江 辛 沈 青 蒋樟生 胡洪力
丛国栋



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学学习指导 / 郝云宏, 向荣主编. —北京: 机械工业出版社, 2013.11

(高等院校工商管理系列精品规划教材)

ISBN 978-7-111-44584-5

I. 管… II. ①郝… ②向… III. 经济管理—高等学校—教学参考资料 IV. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 257184 号

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

《管理学学习指导》是高等学校工商管理、市场营销、会计学、财务管理、人力资源管理、电子商务、物流工程与管理等专业管理学课程的辅导教材。为了方便教与学,该书在内容编排上与《管理学》教材的知识点基本保持一致,涵盖了“管理学”课程的主要内容,每章由主要概念、核心知识、练习题、案例讨论、参考答案构成。

本书不仅可以作为初学者的管理学课程辅导教材,也可用于自学考试等。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 15.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44584-5

定 价: 35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

目 录

第 1 章 管理基础	1
1.1 主要概念	1
1.2 核心知识	1
1.3 练习题	3
1.4 案例讨论	4
1.5 参考答案	14
第 2 章 管理环境	19
2.1 主要概念	19
2.2 核心知识	19
2.3 练习题	20
2.4 案例讨论	22
2.5 参考答案	29
第 3 章 决策	32
3.1 主要概念	32
3.2 核心知识	32
3.3 练习题	33
3.4 案例讨论	39
3.5 参考答案	44
第 4 章 目标设置	46
4.1 主要概念	46
4.2 核心知识	46

4.3	练习题	47
4.4	案例讨论	51
4.5	参考答案	55
第 5 章 计划工作		58
5.1	主要概念	58
5.2	核心知识	58
5.3	练习题	59
5.4	案例讨论	62
5.5	参考答案	70
第 6 章 组织结构与组织设计		72
6.1	主要概念	72
6.2	核心知识	72
6.3	练习题	73
6.4	案例讨论	76
6.5	参考答案	83
第 7 章 人员配备		90
7.1	主要概念	90
7.2	核心知识	90
7.3	练习题	91
7.4	案例讨论	96
7.5	参考答案	106
第 8 章 组织变革		114
8.1	主要概念	114
8.2	核心知识	114
8.3	练习题	115
8.4	案例讨论	120
8.5	参考答案	124
第 9 章 领导		130
9.1	主要概念	130
9.2	核心知识	130

9.3 练习题	131
9.4 案例讨论	135
9.5 参考答案	139
第 10 章 激励	143
10.1 主要概念	143
10.2 核心知识	143
10.3 练习题	145
10.4 案例讨论	147
10.5 参考答案	155
第 11 章 沟通	163
11.1 主要概念	163
11.2 核心知识	163
11.3 练习题	165
11.4 案例讨论	169
11.5 参考答案	172
第 12 章 控制基础	179
12.1 主要概念	179
12.2 核心知识	179
12.3 练习题	180
12.4 案例讨论	182
12.5 参考答案	186
第 13 章 控制方法	190
13.1 主要概念	190
13.2 核心知识	190
13.3 练习题	192
13.4 案例讨论	196
13.5 参考答案	199

第 14 章 创新管理204

14.1 主要概念..... 204

14.2 核心知识..... 204

14.3 练习题..... 206

14.4 案例讨论..... 210

14.5 参考答案..... 222

附录 A.....230

第 1 章
管理基础

1.1 主要概念

管理	计划	组织	领导	控制	创新
使命	管理职能	技术技能	人际技能	概念技能	

1.2 核心知识

1. 管理的本质离不开对环境的关注和解读；管理的本质不等同于单纯管理工具的运用；管理的本质直接变现为对组织使命的追求。管理是界定组织的使命，并激励和组织人力资源及其他资源去实现这个使命的过程。界定使命是组织领导者的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。
2. 管理者的价值在于创建一个大于其各组成部分的总和的真正整体，创建一个富有活力的整体，他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西。
3. 管理者的基本工作：第一，一个管理者要制定目标。第二，一个管理者要从事组织工作。第三，一个管理者要从事激励和信息交流工作。第四，管理者要进行衡量。第五，一个管理者要培养人，包括培养他自己。
4. 根据管理者在组织中所处的不同层次可以将管理者划分为高层、中层和基层管理者。

（1）高层管理者，即对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职

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。

(2) 中层管理者：他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者特别注重日常的管理工作。

(3) 基层管理者：他们的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。

5. 根据管理者所负责的领域差异，可以将管理者划分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者，即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) 专业管理者，即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。

6. 结合管理学发展历程，认为计划、组织、领导、控制、创新这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

(1) 计划：制定目标并规划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。

(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——这就是组织的职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。

(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：控制的实质就是使实践活动符合于计划，计划就是控制的标准。

(5) 创新：创新职能与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

7. 一般而言，管理者的技能包含三个部分，即技术技能、人际技能和概念技能，而且不同层次的管理者所具备的职能也是有所侧重的。

(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之间复杂性的能力。

1.3 练习题

单项选择题

1. 对人、财、物等各种资源进行计划、组织、领导、控制，以有效地实现组织目标的过程称为（ ）。
A. 管理 B. 经营 C. 组织 D. 计划
2. 洞察事物、抽象形成概念的能力对下列哪类管理者更为重要（ ）。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 低层管理者 D. A 和 B
3. （ ）对于所有层次管理者的重要性大体相同。
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能
4. 理论界对企业管理职能划分说法不一，比较一致的看法是（ ）。
A. 计划、组织、指挥、控制 B. 计划、组织、用人、控制
C. 计划、组织、领导、控制 D. 计划、组织、协调、控制
5. 管理者与一般工作人员的根本区别在于（ ）。
A. 需要与他人配合实现组织目标
B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
C. 需要对自己的工作成果负责
D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
6. 在做出是否收购其他企业的决策时，管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况，这时管理者需要的技能主要是（ ）。
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能
7. （ ）对于高层管理者最重要，对于中层管理者较重要，对于低层管理者不重要。
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

8. 管理的二重属性是指 ()。

- A. 科学性与艺术性
B. 自然属性与科学属性
C. 自然属性与社会属性
D. 科学属性与社会属性

9. 对于管理者来说,一般需具有多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能。越是高层管理者,其对以下概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按以下顺序排列()。

- 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

10. 管理活动既具有科学性又具有艺术性。随着时间的推移, 管理研究的不断深化, 管理理论的不断繁荣, 以及环境变化速度的日趋加快, 管理活动最有可能发生以下变化 ()。

- A. 随着科学性的不断增强，其艺术性将呈现下降趋势
- B. 其科学性和艺术性都将会增强
- C. 随着艺术性的不断增强，其科学性将呈下降趋势
- D. 科学性的不断增强，而其艺术性绝不会降低

简答题

1. 请简述管理的本质。
2. 试说明不同管理角色的差异性。
3. 请阐述管理者的活动。
4. 结合管理学发展历程,试说明管理者的管理职能。
5. 请阐述管理者的管理技能。

1.4 案例讨论

案例一

宁波广博从“做本子”起步转型为综合文具制造商

浙江广博集团股份有限公司的经营宗旨：“创新、学习、诚信、使命。”发扬企业创新和学习精神，秉承企业诚信和使命理念，生产最优秀的人才和文化。

2012年国内外经济不景气，但广博进出口公司仍然接到了两个200万元左右的大订单。2012年前8个月，广博集团的外贸出口额增幅达到20.1%。与此同时，广博集团还在筹备一个大型的全球采购商活动，准备邀请全球100多家大客户前来广博宁波总部看样采购，此时的广博想让其他外贸企业不羡慕都很难。

从“做本子”到综合文具供应商

在人们的传统印象里，广博是一家“做本子”的企业，但如果现在走进广博的样品中心展示厅，新花样会让你目不暇接：鼠标、键盘、电话机、碎纸机、验钞机……纸品文具是广博的当家产品，但广博在经营中也发现，采购商的需求是多样化的，他们对一站式的采购有着较强烈的需求，由此，广博从纸品文具生产商向综合文具供应商转型。

现在广博的产品线已经从纸品文具拓展到学生文具、五金文具、办公文具等领域，甚至鼠标、键盘、电话机等数码产品，现在也出现在了广博的产品目录中。

“以往我们80%是纸制品文具，现在综合办公文具产品品类已占到了总品类的40%以上，广博已成为综合文具供应商。现在在广博，我们的客户能够实现一站式的采购。”广博集团董事长王利平告诉记者。

目前广博已经与全国60多家配套生产企业签订合作协议，外发100多个系列1500多个品种的“广博”牌综合文具产品。深圳、宁波等很多厂家成了为广博贴牌生产的合作伙伴。产品线的扩张，也使得广博的销售结构出现了很大的变化。

文具制造商胸怀“文化事业观”

广博一直试图将制造优势与创意价值进行整合，实现从“文化制造”到“文化创造”的升级。

在广博集团董事长王利平看来，把文具产业作为文化事业来培育，才是外贸文具企业摆脱困境的法宝，而具有民族文化特色又被目标市场认可的文具产品才能立足国际市场。

广博先后与品牌授权机构合作，引进两大流行动漫品牌“喜羊羊”和“愤怒的小鸟”的卡通形象使用权，设计研发出了带有这两大卡通形象的数百种文

具产品。据统计,2012年前8个月,受广博与创意品牌合作直接拉动的销售业绩在11%左右。

同时,广博还针对外贸产品需要本土化的特性,在海外建立设计研发机构,融入当地市场,从2007年正式收购国际一流文具企业开始,广博一直致力于打造全球研发格局,建立集成化、全球化的开发资源体系。

目前,广博已经建立了三大研发设计中心,其中设立在美国纽约和日本东京的研发中心分别辐射欧美市场和亚洲市场,有超过200名设计师面向全球进行市场开发。系统化、本土化的流程规范体系有效缩短了产品的研发时间。

海外人才让产品走向全球

目前广博已经形成了一个可控的海外市场销售体系和营销网络,既有终端客户,又有广大的零售商。而唱主角的,大部分是海外人才。这支团队让产品真正走向全球每一个地区。

早在2009年,广博就提出建立全球分销中心计划,并在中国香港、洛杉矶和迪拜建立了3家营销公司,在比利时、意大利、俄罗斯等地设立了20多个分支机构。

“我们的外销总经理是香港人,美国、中东、新加坡等销售代表都是老外。”王利平告诉记者,广博已经组建了一支完整的海外经营人才队伍,以增加国际竞争优势。在他看来,只有品牌、人才和文化的全面成功渗透,才能打造一个全球化的出口品牌。

在设立海外分支机构的同时,广博也在优化覆盖全球的物流供应系统。它们通过在海外建立物流仓库,最大限度提高产品物流水平,通过全球分销系统实现与客户、市场零距离,减少沟通、流通环节与成本。

未雨绸缪布局后危机时代

尽管形势不错,但广博的眼光已经投向了更远的未来。

“这次采购商大会我们计划邀请沃尔玛、史泰博、塔吉特等重要客户来参加,把我们最新、最有竞争力的产品展示出来,让客户看到我们的实力,加深跟我们的合作。”王利平表示。

在2012年上半年的出口中,沃尔玛、塔吉特等欧美市场的老客户成为广博最重要的外贸稳定器。“这次我们采购商大会就是要跟这些老客户继续强化联

络。另外还要与俄罗斯、南美的一些客户建立起长期有效的联系，以拓展更多的新兴市场。”广博集团行政总裁舒跃平表示。

据悉，广博已筹划在俄罗斯、中东、东欧等地设立面向新兴市场的中小客户代理中心，构建起针对新兴市场中小客户的营销体系。

“我们对公司的发展进行了远期规划，拓展了产品线，打造自主品牌，稳步拓展海外市场，使得公司的产品竞争力有了很大的增强。现在我们已经着眼在后危机时代，以自主创新能力、自主品牌、可控自主销售渠道来构建广博美好的未来。”广博集团董事长王利平表示。

资料来源：<http://biz.zjol.com.cn/05biz/system/2012/09/11/018802067.shtml>.

讨论题：

1. 请根据管理学的相关知识并结合材料谈谈，浙江广博集团在转型升级过程中涉及哪些管理职能。
2. 请结合材料谈谈浙江广博集团的领导身上具备了哪些技能。

案例二

联想总裁柳传志在复旦演讲摘录

在联想，人的层次分成三层：战略策划层、战术组织层和具体实施层。

我先讲一个故事。1990年以前的电脑市场闭关自守，关税高达150%，外国PC进不来，民族PC一统天下，但是年销售量不到10万台，PC质量确实不太好，1990年以后，中国把关税去掉了，一下子外国的PC大量涌进中国，使得各行各业普遍使用电脑，发展得非常快，由10万台发展到二三十万台，到现在已经达到400多万台。但是外国PC进来以后，用户好了，我们这些企业就不好了，中国所有的企业都大败。所以在1994年年初的时候，我们大概有小半年的时间在一起分析研究，到底我们跟国外的企业还能不能竞争，这个仗应该怎么打？到底我们有没有优势？反复讨论的结果是我们决心要打这一仗。于是就向外部递上了请战书，要高举中国民族这面大旗，当时很多人笑话我们。因为1993年的时候，我们的PC大概卖了不到2万台。在这种情况下，我们对内部进行了大幅度调整，首先进行了结构性的调整，同时起用了当年不到30岁的杨元庆。

经过艰苦的努力,1994年、1995年两年对采购、生产、销售都做了大幅度调整,做了很多的准备工作。1996年就开始发起冲击,联想PC开始连续三次大幅度降价,降价的比例之大令人咂舌。当时我记得北京的报纸上有一篇文章说,“联想的红旗还能扛多久”,说我们是自杀行为,当时同行的人都为我们担心。结果到年底的时候,我们的销售总数增加了100%,利润也大幅度增加。

销售额及利润上去以后,联想机器价格就在中国处于主导地位。这件事情对中国用户有极大的意义。但是这件事全是由我们公司的年轻同志一手做成的,由他们进行组织、策划,到最后实施。年轻人在联想的舞台上已经处于了主角的地位。如今,我们在PC机领域占中国市场的17%,居第一位。

那么,我们凭什么吸引年轻人到联想来工作呢?我认为大致有两个方面:

第一点是物质保证。物质和精神两个都需要,但是我们历来认为物质是第一位的。联想的薪酬包括了四个方面,第一个方面是薪金,第二个方面是奖金,第三个方面是福利,第四个方面是认股权证。联想的薪酬体系采用国外通用的CRG方式,我们强调公平、公正和公开。奖金基本上是三种情况,一个是集团的效益,一个是部门的效益,一个是个人的表现。第三部分是福利,福利就是标准的社会福利,如保险、住房公积金等,只不过我们是按取高不取低。什么叫取高呢?如住房公积金,国家规定每个人要把他工资的4%~8%存起来作为住房基金,联想就存8%。个人出8%,公司再给出8%。最后一部分就是我们最有特点的认股权证。联想在香港是一家上市公司,上市公司其中有10%的股票是给公司员工的,联想采取的是全员持股,凡是在公司工作超过两年的员工一律都有认股权证。认股权证是什么呢?比如说在1994年联想上市的时候,股票是1.33元,如果一个员工认股10万,就按1.33元一股算给他,但是他不交钱,5年以后兑现。5年以后联想股票是8元一股,这时候他要交1.33元的这笔钱换回8元一股,那10万股挣多少钱?认股权证其实是体现了员工通过自己的努力工作得到的回报。

让联想员工感到自豪的第二点,是联想现在有一个很好的、很规范的管理基础。大家毕业以后,不管是中国企业,还是外国企业,谁都不愿意到一个乱糟糟的企业、没有任何管理规范的企业工作。

也许大家会说,这两个优势,一个是待遇薪酬的优势,一个是管理规范

优势，外企都有，那你们比外企到底强在什么地方？我们有比外企强的地方，就是能提供一个舞台，让表演者充分地展示自己。对于有能力的人，舞台特别重要。联想的领导方式是由指令型转为指导型，再逐渐转为开明型。指令型领导就是我说什么你照着做就是了。指导型就是把指导思想告诉下属，然后建议怎么做，进行商量，最后定下来。开明型就是跟下属一起讨论指导思想是什么，再往下由他来办，我来听意见，这就是我们的一种工作方式。我们强调的是人人成为发动机，让每个人都能不断地运转起来，这样，企业就会焕发出非常大的活力。

还有一条就是我们的企业文化。联想的企业文化核心是“把员工的个人追求融入企业的长远发展”。这样的企业文化还是不是以人为本呢？当然是。首先，因为企业的目标就是根据大家的目标最后制定的，我们要办成长期的、有规模的公司，要进入世界 500 强，这就代表着企业员工最根本的利益。其次，员工本身要服从这个组织，不能够由于自己的特殊性来破坏这个目标，不能违反联想的天条，也不能为自己去谋私利、去贪污。联想是个股份制的公司，员工有股份，这决定了联想员工本身和企业的目标是一体的，这也是我们的一个优势。

最突出的一点，联想是中华民族的一员，这个非常重要。人最终图的是什
么？中国历史上那么多英雄人物，都是想为中华民族争口气，所以我们希望自
己能踏踏实实地为民族做点事情。

这就是联想吸引人的地方。那么，联想需要什么样的人？把人培养到战略
策划这个层次，他们应该具备什么条件？我认为大致有三点：

第一点就是做人要正。因为作为一个部门的领导人，就相当于一个阿拉伯
数字“1”。他带一个零就是 10，带两个零就是 100，带三个零就是 1000，这个
“1”极其关键，为人一定要正。

联想公司做得非常好。杨元庆这个人对自己要求非常严格，但是据我了解，
他真的没有被人怨恨过，关键就在于他非常正直，对谁都一样，这样，大家心
情特别舒畅。所以第一点就是人正的问题。

第二点就是要胸有大志，要有极强的进取心。在公司里面，有的时候会非
常艰难，有的时候会受很大的委屈，有的时候甚至需要忍受一些屈辱，都有可

能，要能承受这些就需要有一个大的志向。有一次，我被我的一位客户给轰出来了，他指名要我出去，当时我非常难堪，我回去以后心中很不舒服，但是回到家我就对自己说：“我不跟你一般见识。”话虽这么说，但是实际上就是要胸有大志。

第三点是关于“才”的方面，我们希望这个人善于学习和总结，这就是对他才方面的要求。其实这是最难的一点，因为企业发展到今天，行业千变万化，你要保证不犯错误，还要保证有发展的话，光靠自己是不行的，你要从别人身上吸取教训，要从书本上看到的案例中吸取教训等，你一定要有非常强的善于学习和总结的能力。不是所有的人都善于学习，有一部分人对自己看得过高，这样就会影响他学习。

在学习的时候，要善于总结。一件事情成功或者失败之后，一定要分析清周围的间接条件，到底是怎么回事，要把它总结明白，其实总结明白以后，那就是举一反三了，就是所谓悟性。悟性是什么，悟性不就是举一反三吗？就是人家做一件事情，我们知道很多事情。

最后我还想强调一点，就是关于一眼看到底的问题，即审时度势。你做高层领导的时候，过程经常容易掩盖目的，一定要牢牢记住你做事的目的是什么。其实对目的的深刻了解就是一个创新的过程。举个例子，我在香港的时候，有一家咨询公司给我们做过一个游戏，五个人一组，看五个人怎么能够最快地摸到苹果？于是大家就研究怎么传得快……最后一个人说，大家把手一起伸过来不就最快了吗？所以对目的的深刻了解，是创新的主要源泉。创新无非做事情的本身，要再进一步想它的目的是什么。做高层以后，经常要注意反复考虑目的是什么，所以我们公司每到一个季度就有一次小结，半年有一个小结，每个子公司、每个部门，都要把今年、明年的目标是什么、贡献是什么等先说明一下，然后再去做。善于学习、善于总结是很重要的。

总之，要想做一个成功的企业领导人是非常难的，要想做大事的话就需要受这样的累。但是话说回来，也不见得所有年轻人都一定要有这样的目标。大家毕业以后，肯定有很多道路可选，有的会出国深造，有的会到事业单位，或者到国家机关做公务员，也可到外企或者中国企业，还有的准备自己创业做老板，我觉得这些都是好路，条条道路通罗马。如果大家问我哪条路最好，我很