内 容 简 介

摇摇本书第一部分是基本知识的介绍,围绕考试的重点和考试要求,将知识点归纳、专项训练和案例分析有机地融合在一起,使考生进行全面复习,掌握基础知识,提高解决问题的能力。第二部分提出了酝月粤联考管理各类题型解题技巧分析。第三部分安排了近两年 酝月粤联考的真题及其解析。使考生在有限的时间内,掌握解题方法和技巧、提高实战能力、了解考试动态、把握考试脉搏,最后赢得考试高分。

本书以使考生掌握基础知识和提高实战能力为基点,以帮助考生夺得考试高分为宗旨,由资深酝月粤辅导专家和教授认真编写,内容紧扣最新考试大纲,既全面又精练,对考生备考能起到事半功倍的效果。

版权所有,翻印必究。
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目 (悄颁孕) 数据

圆匝藻云月粤联考备考教程摇管理分册 辕云月粤入学考试命题研究组编援-北京 :清华大学出版社,圆匝员源
陨杂叠 宰葬糟蚤造遭悼遭员-缘远缘员-缘

Ⅰ援圆…摇Ⅱ援云…摇Ⅲ援管理学 原研究生 原入学考试 原自学参考资料摇Ⅳ援阿源缘

中国版本图书馆 悄颁孕 数据核字 (圆匝员源) 第 圆员缘远缘号

出 版 者 :清华大学出版社　　地　　址 :北京清华大学学研大厦
　　澡憎憎:辕辕憎憎援贼造遭责则藻泽泽援糟辕糟泽　　邮　　编 :员园园园源源
　　社 总 机 :园员危园-远园园园园园园　　客户服务 :园员危园-远园园园园园园
组稿编辑 :黄娟娟
文稿编辑 :高晓蔚
版式设计 :肖摇米
印 刷 者 :北京密云胶印厂
装 订 者 :北京市密云县京文制本装订厂
发 行 者 :新华书店总店北京发行所
开　　本 :员怨.缘伊员园怨园　印张 :员缘.缘　字数 :缘园园千字
版　　次 :圆匝员源年 猿月第 员版　圆匝员源年 猿月第 员次印刷
书　　号 :陨杂叠 宰葬糟蚤造遭悼遭员-缘远缘员-缘
印　　数 :员-缘园园园
定　　价 :猿园.园园元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话 :(园员危园) 远园园园园园园园转员缘园园

需要全本请访问 www.ertongbook.com

编者的话

MBA(Master of Business Administration)是“工商管理硕士”的英文缩写。MBA 教育最初起源于美国，现在已逐渐成为美国乃至世界各国管理教育的主流模式。 中国加入 WTO、中国经济的飞速发展以及经济的全球化给中国带来了无限的机遇和挑战。 要使经济得以快速、健康和持续的发展，管理水平一定要相应提高。

1990 年，国务院学位委员会正式批准在我国设立 MBA 学位和试办 MBA 教育，并于 1991 年开始招生。 MBA 是一种专业学位，具有明显不同于普通理论研究型研究生教育的特点。 MBA 教育的目标是培养务实型的管理人才。 我国培养的 MBA 既要有坚定正确的政治方向，又要具备广博而全面的管理知识。 MBA 教育注重学生的实践环节，强调学生能力与素质的培养，通过大量的案例教学，培养学生的战略眼光、创造性思维、开拓进取的精神以及强烈的事业心与社会责任感。

从 1997 年开始，我国的 MBA 入学考试开始实行全国 MBA 入学联考制度，在考试的形式上也有几次重大的变革，尤其是从 2003 年开始，将语文改为写作，并且将写作、数学和逻辑合并为综合能力考试，考试时间为 3 个小时，分值为 200 分。 MBA 考试的模式已经逐渐趋向成熟，考试也逐渐由考查知识向考查能力过渡。

在 MBA 入学考试竞争日趋激烈的形势下，为了满足广大 MBA 考生的迫切需求，我们组织了有丰富教学和 MBA 辅导培训经验的专家和教授，花费大量的时间精心编写了这套《2005MBA 联考备考教程》丛书，以便参加 2005 年 MBA 入学考试的考生能在有限的时间内，通过本丛书的学习和实战演练，在 MBA 的考试中夺得高分，迈进名校 MBA 的殿堂。

本套丛书的特点如下：

1． 作者阵容强大、辅导经验丰富、深谙命题动态

作者为北京大学、对外经贸大学和北京理工大学等学校的教授和 MBA 辅导专家，他们都在全国各地的 MBA 辅导学校的一线亲自辅导广大考生的考前复习，从事了多年的 MBA 培训和教育工作，有相当丰富的辅导和教学工作经验，深谙 MBA 的命题规律和动态。

2．体系明晰、内容凝练、注重实效

《2005MBA 联考备考教程》丛书包括英语、数学、管理、逻辑和写作 5 本分册。该丛书紧扣最新考试大纲，内容凝练，解析精辟。 编者结合多年来的辅导经验，诠释 MBA 考试的解题技巧，使广大考生能够在有限的时间之内，正确把握考试要求，紧紧抓住考试的重点环节，高效备考，做到事半功倍。

由于时间仓促，编者的经验和水平有限，不当之处在所难免，欢迎广大读者和专家批评指正。

酝月粤入学考试命题研究组

圆韫园年 圆月

前摇言

MBA 入学考试是选拔优秀管理人才的重要考试形式。 许多考生对于 MBA 联考中的管理考试都有些茫然，在管理上面花了不少时间，题也做了不少，但就是成绩上不去。 那么，如何才能在管理考试中发挥出水平，夺得较高的分数，以实现心中的梦想？ 为了满足广大考生的需要，我们倾力推出了这本《2005 MBA 联考备考教程 管理分册》。

本书的体例和特色如下：

1． 本书的第一部分是基本知识的介绍。 这部分不拘泥于知识的介绍，将基本知识点的归纳、专项训练和案例分析有机地融合在一起，围绕考试的重点和考试要求，让考生能全面的进行复习，掌握大纲规定的基础知识，提高解决问题的能力。 每一章的最后附有多篇经典案例分析。“得案例者得管理”，如果这部分的案例分析对于提高考生的案例分析能力有所帮助，那么本书作者的初衷也就达到了。

2． 本书在第二部分提出了 MBA 联考管理各类题型解题技巧分析。 考生要想在有限的时间内，掌握管理学的基本知识，并在考试中获得高分，没有一套行之有效的方法，不掌握基本的解题技巧是不行的。 本书提出的解题方法和技巧对于广大考生具有很大的指导作用。

3． 本书在最后一部分安排了近两年 MBA 联考的真题及其解析。 在掌握基本知识，熟悉题目类型和解题方法的基础上，见证历年的真题，更使考生提高实战能力、把握考试脉搏、掌握考试动态，相信这部分内容对考生有很大的帮助。

MBA 入学考试从 1997 年以来，经过了多次形式和内容上的改革，逐渐从考查知识型向考查能力型转变，这一趋势符合时代的发展和对综合型管理人才的迫切需求。 MBA 联考的管理考试在很大的程度上都是在考查考生分析问题和解决问题的能力，而良好的分析和洞察能力恰恰是一个优秀的 MBA 所必备的素质。 本书编者根据多年的管理辅导和教学经验，编写时力求紧扣考试大纲，把握考试动态，以真正提高考生的分析问题和解决问题的能力为目的，使考生在 MBA 入学考试的战斗中取得胜利，迈进自己心仪的名校。

编摇者

目录

第一部分 MBA联考管理基本知识归纳

第一章 管理概述 …… 1
第二章 决策与计划 …… 6
第三章 组织 …… 11
第四章 领导 …… 16
第五章 控制 …… 21
第六章 管理知识运用 …… 26

第二部分 各类题型解题技巧分析

第三部分 历年试题与解析

2004年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 …… 31
2004年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试
管理试题答案与解析 …… 34
2004年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 …… 38
2004年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试
管理试题答案与解析 …… 41
2003年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 …… 45
2003年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试
管理试题答案与解析 …… 48
参考文献 …… 52

需要全本请访问 www.ertongbook.com

Part 1

第一部分

酝月鹗联考管理基本知识归纳

第一章摇管理概述

第二章摇决策与计划

第三章摇组织

第四章摇领导

第五章摇控制

第六章摇管理知识运用

Chapter 1

第一章

管 理 概 述

学习目的

学习本章后，应该掌握

(员 管理的含义及其应用范围

(圆 管理工作的性质

(猿 管理基本职能的构成、发展及各个职能之间的关系

(源 管理者的主要类型，管理者的技能

(缘 管理思想发展各阶段的特点

案例导读

案例导读

摇摇案情：贝蒂是一家百货公司运动服装柜台的组长，当她为下个月的采购订计划时，一批新货送抵她那层楼面。这批货应当场拆包，与货单核对无误，然后陈列到适当的货架上，这些活儿应该由售货员来干。可上一次送货来时，售货员对一个重大差错未能检出，那批运动服应该是 远包小号尺寸的，猿包大号尺寸的，然而实际情况恰恰相反。后来，问题发现了，由于大号的太多，卖不出去，贝蒂左右为难，只得降价处理，以求脱手。贝蒂现在不想让这种事再次发生。

问题：贝蒂应该亲自核对这批新到的货，还是让一个售货员来处理？

答案：管理人员应该明确管理性工作和非管理性工作的区别，掌握自己应该担任的角色。拆包验货，陈列上架，这些显然是非管理性工作，应由售货员来干。可如果贝蒂一直干这种非管理性工作，就无法完成她分内的管理工作。对贝蒂来说，最佳方案是指派一个售货员来对付这批货，不过在这位售货员干之前，应告诉她要仔细验收，并关照一句，如果这批货有疑点，必须在商品上货之前来征求她的意见。

管理人员应该分辨管理工作与其他任务之间的差别，将自己的时间与精力投入前者而不是后者。从长远来看，如果管理人员干非管理性工作，企业很可能遭受损失。

基本理论

一、管理的定义和重要性

(一) 组织的含义

摇摇管理者都是在组织中工作的,因此,明确组织的含义是非常重要的。

所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。该定义包含了以下三方面的含义:

(员 每个组织都有一个明确的目的。

(圆 每个组织都是由人组成的。

(猿 每个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔某些成员作为"老板",给予他们驾驭其他成员的职权;或者编写职务说明书等。这样,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

(二) 管理的定义

管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程。该定义包含以下四个方面的含义:

(员 管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性,其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。

(圆 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制等,它们共同构成管理的基本职能。

(猿 管理工作的有效性要从效率和效果两方面来进行考查和评判。组织管理的成效和有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、符合需要的成果产出。效率和效果是两个不同的概念,高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事;效率和效果又是相互联系的,只有"正确地做正确的事",组织才具有最大的有效性。

(源 任何管理工作都是在一定的环境下进行的,环境既提供了机遇,也构成了挑战和威胁。管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其社会责任,另一方面,管理的方法和理念必须因环境条件的不同而随机应变。

重要提醒

摇摇(员 考生要掌握管理的定义及其意义。[illegible]年考试简述题第[illegible]题,需要考虑管理定义的构成要素来解释;[illegible]年(在职)考试选择题第[illegible]题和[illegible]年考试选择题第[illegible]题考的是对这一含义的理解。

【提示】(1) 组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展管理活动，管理是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。[2011]年考试选择题第[1]题考的是对组织的含义的理解。

(2) 注意区分效率和效果的含义。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”，即怎么做的问题，那么效果涉及的就是“做正确的事”的问题。[2011]年考试选择题第[2]题考的就是这一内容。[2012]年考试选择题的第[2]题就考到了这一知识点。

（三）管理工作的性质

1. 管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动进行的，又为作业活动有效进行提供服务的活动。管理工作的本质，就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。

2. 管理工作既有科学性又有艺术性

(1) 管理工作的科学性

管理是一门科学，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，用以指导人们从事管理的实践。管理学还只是一门不精确的科学，一门正在发展中的科学。

(2) 管理工作的艺术性

管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理工作者以管理的理论原则和基本方法为基础，结合实际，对具体情况做具体分析，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。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥，而是相互补充的。所以，管理是科学性与艺术性的有机统一。

重要提醒

【提示】(1) 只要是管理人员就有下属，而基本的操作人员没有下属。清洁工组长是管理人员，但是一般的教员不是管理人员。

(2) 对管理工作的性质的理解也是常考的内容。[2009]年考试选择题第[4]题和[2012]年考试简述题第[3]题均考了这一内容。

(3) 了解和掌握管理的科学性和艺术性特征对实际管理工作具有现实的指导意义。[2009]年（在职）考试选择题第[3]题、[2009]年（在职）考试简述题第[3]题、[2009]年考试判断题第[4]题、[2009]年考试选择题第[3]题均考了这一内容。

（四）管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织，不论是营利性组织还是非营利性组织。从基本管

理职能、管理原理和方法来看，各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

（五）管理的职能

管理有四个基本职能：计划、组织、领导、控制。

员爱计划

规定组织要实现的目的和实现目的的方案，是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

圆彩组织

组织工作决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎么分类组合、谁向谁报告以及各种决策应在哪一级上制定等。

猿爱领导

管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员，包括管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员之间的冲突等。

源爱控制

如果出现了显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来，包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正，以及组织内外环境发生变化，原来制定的目标和标准已不再适用时对目标和标准的修改和重新制定。

二、管理者及其应具备的技能

（一）管理人员的分类

摇摇可以将管理人员按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分相应的类型。

员爱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。高层管理人员是指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。高层管理人员在与组织外界交往中，往往代表组织，并以“官方”的身份出现。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。基层管理人员亦称第一线管理人员，也就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。第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理层人员所关心的则主要是战略性工作。

圆援管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽窄及专业性质不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两个大类。综合管理人员是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。专业管理人员是指仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。

猿援管理人员的技能要求

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、概念技能三大方面。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;处于中间层次的管理人员,几乎同等地需要技术技能、人际技能和概念技能;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。

(员)技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。

(圆)人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。人际技能的内涵远比领导能力广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,同时还要联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。

(猿)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要素间相互影响和作用的能力。概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力,理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力,以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等。

重要提醒

摇摇(员)关于管理基本职能的构成,目前管理学界比较多的采用计划、组织、领导、控制的表述方式,包括全国酝月粤考试。员怨怨怨年考试简述题第圆题,圆园园员年(在职)考试选择题第圆员题和第源员题就考了这一问题。管理各项基本职能之间的关系,简而言之就是计划、组织、领导、控制按一定先后次序进行并周而复始地循环。员怨怨怨年考试选择题第源员题,圆园园员年(在职)考试选择题第员题考了这一内容。圆园园员年(在职)考试简答题第员题可以从管理的四个基本职能出发来回答小企业的管理特点。

(圆)要特别注意不同层次的管理人员对三种技能的要求。圆园园员年选择题第猿远题考到了管理技能和管理层次之间的关系;圆园园员年简答题第源题考核概念技能对高层人员的作用和意义。

(猿)注意决策、创新和协调在管理职能中的位置和重要性。圆园园员年(在职)考试简答题第源题考的是决策与职能的关系;员怨怨怨年(在职)考试选择题第员题考的是创新问题;员怨怨怨年考试简述题第员题在回答时要考虑到协调因素。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

（二）管理者角色

圆园世纪 远园年代末期，亨利·明茨伯格（与[illegible]对 缘位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他的发现对长期以来人们对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如，当时流行的看法认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细地和系统地处理信息。而明茨伯格却发现，他所观察的经理们总是陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于 怨分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是，管理者扮演着 员远种不同的，但却是高度相关的角色。管理者角色（[illegible]这个术语指的是特定的管理行为范畴，这员远种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

员援人际关系方面的角色

人际关系角色（[illegible]指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务；所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员；管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触，这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系；当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时，他就有了外部联络关系。

圆援信息传递方面的角色

信息角色（[illegible]指所有的管理者在某种程度上，都从外部的组织或机构接受和收集信息，典型的情况是，通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化，竞争对手可能正打算干什么等，明茨伯格称此为监听者角色；管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用，即扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态时，管理者是在扮演发言人的角色。

猿援决策制定方面的角色

明茨伯格围绕决策角色（[illegible]确定了 源种角色：①作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目；②作为混乱驾驭者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题；③作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任；④当管理者为了自己组织的利益与其他团体商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

三、管理主要思想及其演变

（一）古典管理思想

摇摇代表人物主要有泰勒、法约尔、韦伯等，他们分别对生产作业活动的管理、组织的一般

管理、行政性组织的设计提出了系统化的管理理论。

员爱科学管理理论

泰勒（莉鞯鲫是最先突破传统经验管理格局的先锋人物，由于他对管理学的巨大贡献，被后人称为“科学管理之父”。他在员怎员年出版了《科学管理原理》一书，提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法。泰勒总结出了四条基本的科学管理原理：

⑴员 通过对工人工作过程的每一个环节进行科学的观察分析，制定出标准的操作方法，用以规范工人的工作活动和工作定额。

⑴圆 细致地挑选工人，并对他们进行专门的培训，提高生产劳动的效率。

⑴猿 真诚地与工人们合作，以确保劳资双方都能从生产效率的提高中得到好处。

⑴源 明确管理者和工人各自的工作和责任，实现管理工作与操作工作的分工，并对管理工作也按具体的职能进行细分，实行职能制组织设计和贯彻例外管理原则。

圆爱一般管理理论

该理论的创始人是亨利·法约尔（与蒲则止莉鞯鲫），法约尔在员怎员年出版了《工业管理与一般管理》一书，提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的员源条原则。

这些原则是：

⑴员 劳动分工。法约尔认为，实行劳动的专业化分工可以提高雇员的工作效率，从而增加产出。

⑴圆 权责对等。即管理者必须拥有命令下级的权力，但这种权力又必须与责任相匹配，不能责大于权或者权大于责。

⑴猿 纪律严明。雇员必须服从和尊重组织的规定，领导者以身作则，使管理者和员工都对组织规章有明确的理解并实行公平的奖惩，这些对于保证纪律的有效性都非常重要。

⑴源 统一指挥。指组织中的每一个人都应该只接受一个上级的指挥，并向这个上级汇报自己的工作。

⑴缘 统一领导。每一项具有共同目标的活动，都应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

⑴远 个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益，不能够超越组织整体的利益。

⑴苑 报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。

⑴愿 集权。集权反映下级参与决策的程度。决策制定权是集中于管理当局还是分散给下属，这只是一个适度的问题，管理当局的任务是找到每一种情况下最合适的集权程度。

⑴怨 等级链。从组织的基层到高层，应建立一个关系明确的等级链系统，使信息的传递按等级链进行。不过，如果顺着这条等级链沟通造成了信息的延误，则应允许越级报告和横向沟通，以保证重要信息的畅通无阻。

⑴员园 秩序。无论是物品还是人员，都应该在恰当的时候处在恰当的位置上。

（员员）公平。管理者应当友善和公正地对待下属。

（员圆）人员稳定。每个人适应自己的工作都需要一定的时间，高级雇员不要轻易流动，以免影响工作的连续性和稳定性。管理者应制定出规范的人事计划，以保证组织所需人员的供应。

（员猿）首创性。应鼓励员工发表意见和主动地开展工作。

（员源）团结精神。强调团结精神将会促进组织内部的和谐与统一。

法约尔提出的一般管理的要素和原则，实际上奠定了圆园世纪 缘园年代兴起的管理过程研究的基本理论基础。后人称他为“组织管理之父”。

猿援行政组织理论

行政组织理论强调组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来设计和运作。这一理论的创立者是德国社会学家马克斯·韦伯（[illegible]），后人称韦伯为“组织理论之父”。韦伯以工业生产的“机械化”过程来比喻组织机构的“行政组织化”过程，认为一个组织越是能完全地消除个人的、非理性的、不易预见的感情因素或其他因素的影响，那么它的行政组织特征也就发展得越完善，从而越趋于一种“理想的”、“纯粹的”状态。

现将古典管理思想内容用表 员猿简单归纳和总结，便于考生记忆。

摇摇表摇员猿

管理思想	代表人物	管理思想特点与贡献	荣誉称谓
科学管理理论摇摇	泰勒	员援泰勒提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法，总结出四条基本的科学管理原理。 圆援泰勒的主张被认为是管理思想史上的一次“革命”，使传统的“经验管理”上升到“科学管理”的高度。	科学管理之父
一般管理理论摇摇	法约尔	员援站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题。 圆援提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的十四条原则，对组织层面的管理理论做出了巨大的贡献。	组织管理之父
行政组织理论摇摇	韦伯	员援强调组织活动要通过职务或者职位来设计和运作。 圆援以“机械化”过程来比喻组织的“行政组织化”过程。行政组织被后人通称为“机械式组织”。	组织理论之父

（二）行为管理思想

圆园世纪 圆园年代中后期产生的人际关系学说和行为管理理论，开始注意到“人”的因素。对“人”的因素的重视，首先应该归功于梅粤和他在霍桑工厂进行的实验。

员援霍桑试验与人际关系学说

霍桑试验是在美国西方电气公司的霍桑电话机厂进行的，梅粤试图通过照明强弱变化与产量变化之间关系的研究来为合理设定工作条件提供依据。结果却发现，工作环境

条件的好坏与劳动生产率的提高并没有必然的联系,人的心理因素和社会因素对生产效率有极大的影响。梅粤对霍桑试验的结果进行了系统总结,其主要观点是:

(员) 员工是"社会人",具有社会心理方面的需要,而不是单纯地追求金钱收入和物质条件的满足。

(圆) 企业中除了正式组织外还存在非正式组织。

(猿) 企业的领导者应注重通过提高员工的满意度来激发"士气",从而达到提高生产率的目的。

梅粤的这些结论导致了人们对组织中的"人"的一种全新的认识。

圆援行为管理思想的深化及主要特点

行为管理思想产生之初因为侧重于研究人们之间的相互关系,所以被称为"人际关系学说"。圆园世纪 缘园年代后,有些专门研究行为科学在企业中应用的学者提出了"组织行为学"这一名称。

组织行为学的研究内容大体上可分为三个层面:

(员) 有关员工个体行为的研究。这是最微观层面的研究,涉及的内容主要包括人的需要、动机和激励,以及企业中人的特性问题。

(圆) 有关员工群体行为的研究。研究强调了企业中的员工不是相互孤立的个人,而是隶属于各式各样正式和非正式群体的成员,彼此之间存在着一定程度的相互接触、相互影响和相互作用。

(猿) 有关组织行为的研究。这是针对组织整体这一最高层次而展开的行为方面的研究。主要包括"以人为中心"的领导理论、体现"人本"原则的工作设计与组织设计理论,以及组织发展和组织变革理论等。

(三) 定量管理思想

定量管理思想的核心是把运筹学、统计学和电子计算机等用于管理决策和提高组织效率。通过将科学的知识和方法用于研究复杂的管理问题,可以帮助组织确定正确的目标和合理的行动方案。

定量管理思想的特点是:力求减少决策中的个人主观判断成分,依靠建立一套决策程序和数学模型来寻求决策工作的科学化;各种可行方案均以效益高低作为评判的依据,有利于实现决策方案的最优化;广泛使用电子计算机作为辅助决策的手段,使复杂问题能在较短时间内得到优化的解决方案。但是定量管理思想并不能很好地解释和预测组织中成员的行为,有时还受到实际情境难以定量化的限制。

(四) 系统和权变管理思想

系统管理思想和权变管理思想被人们认为是在"管理理论丛林"中占主导地位的现代管理思想。

系统和权变管理思想的最大特点是强调管理者要把其所在的组织看做是一个开放的系统。系统管理思想认为,组织是一个系统,由相互依存的众多要素组成。

权变管理思想可以看做是系统管理思想向具体管理行动的延伸与应用。所谓“权变”,就是相机而变、随机制宜、随机应变的意思。权变管理思想强调,管理者在采取管理行动时,需要根据具体环境条件的不同而采取相应不同的管理方式。

(五) 载理论和 再理论

在哈佛大学和麻省理工学院长期从事心理学教学与科研工作的道格拉斯·麦克雷戈(阅载遥择 酝糟阅藻剿) 认为,管理者因为对员工持有两种不同的看法,相应地采取了两种不同的管理方式。

员援载理论

麦格雷戈认为,按 载理论来实施管理的管理者,对员工的人性持有如下基本判断:

(员) 一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作。

(圆) 人生来就以自我为中心,漠视组织的要求。

(猿) 一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,安于现状,没有创造性。

(源) 人们通常容易受骗,易受人煽动。

基于这种对员工人性的判断,持 载理论观的管理者就必然在管理工作中对员工采用强制、惩罚、解雇等手段来迫使他们工作。

圆援再理论

再理论对人性的认识同 载理论恰好相反,具体观点是:

(员) 一般人天生并不是好逸恶劳的,工作中体力和智力的消耗就像游戏和休息一样自然,人们对工作的喜恶取决于他们对工作带来的满足和惩罚的理解。

(圆) 外来的控制与惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的惟一方法,甚至可以说它不是最好的方法。相反,如果让人们参与制定自己的工作目标,则有利于实现自我指挥和控制。

(猿) 在适当的条件下,一般人是能主动承担责任的,不愿负责、缺乏雄心壮志并不是人的天性。

(源) 大多数人都具有一定的想像力、独创性和创造力。

(缘) 在现代社会中,人的智慧和潜能只是部分地得到发挥。

基于这种对人性的乐观认识,持 再理论观的管理者就倾向于在管理工作中实行以人为中心的、宽容的、民主的管理方式,以使员工个人目标同组织目标很好地结合起来,并为员工发挥其智慧和潜能创造有利的条件。

(六) 过程方法

员怨缘员年 员圆月,哈罗德·孔茨(与颜躁遭过糟蝴教授发表了一篇论文,详细地阐述了管理研究的各种方法,并认为存在着“管理理论的丛林”。孔茨先是承认每一种方法都对管理理论有一定贡献,然后他进一步指出:①人力资源方法和数量方法与其说是一种管理理论,倒不如说是管理者采用的一种方法;②过程方法能够包含和综合当今的各种管理

理论。过程方法（[illegible]）最初是由亨利·法约尔在管理职能的基础上提出的，它将这些职能（计划、组织、领导、控制）看做是一个连续的循环过程。虽然孔茨的文章激起了大量的争论，大多数管理教师和实践者都紧抱住各自的观点不放，但孔茨树立了一个标志。当今大多数管理教科书都采用过程方法这一事实，证明了过程方法越来越成为一种可行的统一框架。

重要提醒

摇摇考生应该认真把握管理发展理论的简单脉搏，理解并区分泰勒、法约尔、韦伯等人的管理思想和原理，特别是他们对管理理论的发展所做出的贡献，了解霍桑实验及其得出的管理思想。

四、当前的趋势和问题：变化中的管理实践

我们今天处于什么位置？那些当前的管理概念和实践正在塑造“明天的历史”吗？管理不再局限于国家的边界，伯格·金（[illegible]）已属英国企业所有；麦当劳（[illegible]）在莫斯科卖汉堡包；号称美国公司的埃克森公司（[illegible]）有 [illegible] 的年收入来自美国之外的销售；丰田汽车公司在肯塔基州造汽车，通用汽车公司（[illegible]）在巴西造汽车，而二者共同拥有加利福尼亚州的汽车厂；福特汽车公司（[illegible]）的“维多利亚皇冠”牌轿车的零件来自世界各国：墨西哥（座椅、风挡玻璃和油箱）、日本（减震器）、西班牙（发动机电子控制装置）、德国（反锁刹车系统）、还有英格兰（关键轴类零件）。这些例子说明世界已成为一个全球市场，有效的管理需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。[illegible] 世纪 [illegible] 年代，加拿大总理描绘他的国家与美国的接近程度时打过一个比方，说就像和一头大象睡在一起，“你可以感觉到这只动物的每一个颤动”。进入 [illegible] 世纪 [illegible] 年代，我们可以把这个比喻推广到整个世界，例如，德国利率的上升立刻会影响到全球各地的管理者和组织。

（一）工作人员多样化

[illegible] 世纪 [illegible] 年代以前，北美的大部分工作人员是男性白种人，从事全日制工作以供养做家务的妻子和上学的孩子。现在这种雇员已成为组织中的少数。例如，在莱维·斯特劳斯公司（[illegible]）的 [illegible] 名美籍雇员中，[illegible] 是少数民族，它的高层管理班子由 [illegible] 的非白种人和 [illegible] 的妇女组成。今天的组织特征是工作人员多样化（[illegible]），即员工们在性别、民族和种族方面更具有异质性。多样化的含义还包括任何不同性质的人，如残疾者、上年纪者、甚至体重超重者。直到不久以前，我们还用“溶化锅”方法来处理组织内的差异，我们假定不同的人会在某种程度上自动同化。但现在我们认识到，当雇员们参加工作时，他们并没有把他们的文化价值和生活方式搁在一边。因此，管理面临的挑战是，通过处理不同的生活方式、家庭需要和工作风格，使组织更能够包容多样化的人群。“溶化锅”假定正在被承认和欢迎多样化所取代。

需要全本请访问 www.ertongbook.com