

## 第一章 管理与管理学

### 一、名词解释

- 1、管理
- 2、管理职能
- 3、“科学管理”
- 4、霍桑试验
- 5、管理主体
- 6、管理客体
- 7、“管理科学”

### 二、单项选择

- 1、下列哪位管理学者提出“管理就是决策”的主张（ ）  
A、赫伯特·A·西蒙            B、彼得·F·德鲁克  
C、弗雷德·E·费德勒        D、弗里蒙特·E·卡斯特
- 2、管理的核心是（ ）  
A、处理组织内部资源的稀缺问题  
B、处理与组织外部的关系  
C、处理各种人际关系  
D、处理组织内部与组织外部的一致性关系
- 3、管理具有与生产关系、与社会制度相联系的一面，这里是指（ ）  
A、管理的自然属性        B、管理的社会属性  
C、管理的科学性            D、管理的艺术性
- 4、管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，这里强调的是（ ）  
A、管理的科学性            B、管理的艺术性  
C、管理学的历史性        D、管理学的实用性
- 5、“X—Y”理论的代表人物是（ ）  
A、麦格雷戈            B、赫兹伯格            C、梅奥            D、马斯洛
- 6、社会合作系统学派的代表人物是（ ）  
A、法约尔            B、西蒙            C、巴纳德            D、卢桑斯
- 7、系统与权变理论把人看作是（ ）  
A、经济人            B、社会人            C、自我实现人        D、复杂人
- 8、决策理论学派的代表人物是（ ）  
A、巴纳德            B、西蒙            C、卡斯特            D、卢桑斯

### 三、多项选择

- 1、管理的二重性是指（ ）  
A、管理的自然属性        B、管理的社会属性  
C、管理的科学性            D、管理的艺术性
- 2、下列关于管理过程的描述，正确的有（ ）  
A、管理过程和管理职能是统一的  
B、管理过程和管理职能是分离的  
C、管理过程是动态中的管理 D、管理过程中静态中的管理  
E、管理过程也是信息变换的过程
- 3、管理学具有以下特征：（ ）  
A、一般性            B、综合性  
C、历史性            D、实用性

- E、艺术性
- 4、从科学的定义上讲，存在管理必须具备以下条件：( )
- A、必须是两个人以上的集体活动  
B、必须是具有盈利动机的集体活动  
C、必须是正式组织  
D、必须是非正式组织  
E、必须具有一致认可的、自觉的目标
- 5、赫兹伯格理论中的“双因素”是指( )
- A. 保健 B. 激励 C. X理论 D. Y理论
- 6、以下哪些内容是法约尔提出的管理原则( )
- A. 统一指挥 B. 统一领导  
C. 职能管理 D. 人员的团结
- 7、“行为科学”的代表人物是( )
- A. 德鲁克 B. 马斯洛 C. 麦格雷戈 D. 西蒙
- 8、古典管理理论的代表人物是( )
- A. 泰罗 B. 法约尔 C. 梅奥 D. 李嘉图

#### 四、填空

- 1、管理二重性是指\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
- 2、管理的核心是\_\_\_\_\_。
- 3、提出“管理就是决策”观点的是美国管理学者\_\_\_\_\_。
- 4、“科学管理”的中心问题是\_\_\_\_\_。
- 5、法约尔认为管理活动包括计划、组织、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和控制。
- 6、马斯洛的“需要层次论”包括生理、安全、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和自我实现的需要。
- 7、西蒙的决策理论中的决策标准是用\_\_\_\_\_的准则代替\_\_\_\_\_准则。
- 8、\_\_\_\_\_变量与\_\_\_\_\_变量之间的函数关系就是权变关系。

#### 五、是非判断

- 1、管理就是由一个或若干个人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素的合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动。( )
- 2、管理作为一项任务，就是设计和维持一种体系，使这一体系中共同工作的人们有效率地去实现组织既定的目标。( )
- 3、主管人员由于在组织中所处的层次不同，他们所履行的管理职能数量也有多有少。( )
- 4、管理职能的数量划分具有灵活性。( )
- 5、管理是一种无形的力量，它是通过高层管理者对下级管理者和组织成员的严格控制体现出来的。( )
- 6、管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。( )
- 7、法约尔认为，任何企业都存在着六种基本活动，而管理只是其中之一。( )
- 8、西蒙认为，决策就是从可供选取用的方案中选定一个行动方案的活动。( )
- 9、权变管理理论就是考虑到组织内部条件的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。( )

#### 六、简答

- 1、管理具有哪些基本特征？
- 2、简述管理的二重性。

- 3、简述梅奥的“人际关系学说”的基本内容。
- 4、简述“权变管理理论”的主要内容和特点。
- 5、简述麦格雷戈的“X-Y理论”。
- 6、简述西蒙的决策理论的主要内容。

### 七、论述

- 1、什么是管理的二重性，它对管理实践的意义何在？
- 2、试述管理科学性和艺术性的辩证关系。
- 3、试述现代管理具有代表性的理论以及现代管理理论的新突破。
- 4、结合实际，论述泰罗“科学管理”的借鉴意义及局限性。

### 八、案例分析

#### 案例一

#### 管理的误区

某个保健品集团总裁曾经相当辉煌，被冠以“杰出青年企业家”、“十大杰出青年”等荣誉。从1991到1994年这四年间，该公司已累计完成销售额20亿元，实现利润4.2亿元。用当时的记者话说，该公司的成功秘诀在于：不追求产值，追求利润；追求市场占有率，破除生产能力扩大之传统模式；破除大规模负债经营模式，依靠自身滚动经营等等。其实真正秘诀在于：广告轰炸、人海会战。用当时总裁的一句话说：“最优秀的人是商人，最优秀的商人是广告人。”我们看下面一组数据：该公司1991年投入120万元广告费，其利润是400万元；1992年投入1000万元广告费，其利润是6000万元；1993年投入8000万元广告费，其利润是2亿元。但1994年下半年起，保健品市场的竞争异常激烈且混乱。这个时候，该总裁感觉到市场经济的残酷，开始把眼光转向公司的内部管理，这才发现公司的内部管理非常混乱，根本无法应付当时激烈的竞争。香港一家咨询公司对该公司进行了认真的总结，认为该公司存在四大缺陷：一是管理混乱，管理的帐务不实；二是缺乏拳头产品，没有自己的核心产品；三是缺乏长远规划；四是资本不实，只是靠大量的广告费用获得的丰厚利润。总裁这才认识到问题的严重性，并下决心痛改全非。

问题：

1. 阐述管理在公司的经营管理过程中具有什么样的作用？
2. 你认为导致一个公司经营成功的关键因素有哪些？

#### 案例二

#### 向蚂蚁学管理

著名的企业管理顾问邦纳保(EricBonabeau)和梅耶(ChristopherMeyer)最近在《哈佛商业评论》上分析，从蚂蚁和蜜蜂身上，我们可以学到很多管理学知识。

(1) 蚂蚁具有很强的团队意识。蚂蚁一般多是集体行动，如果一只蚂蚁找到了食物，它就会通过散发出一些激素呼唤更多的蚂蚁来协助把食物搬回家。另外蚂蚁在搬运食物的过程中都能找出最短路线，以便尽快地搬回家。举例来说，当发现食物时，两只蚂蚁同时离开巢穴，分别走两条路线到食物处。较快回来的会在其路线释放出较多的化学外激素作为记号。因此，其他同伴闻到较重的味道时，自然就会走较短的路线。运用这个简单原则，可以解决复杂问题。例如，电信网络从夏威夷到巴黎必须经过很多节点，聪明的系统必须能自动避开塞车的地方。惠普实验室发展出一个方法，设计大批软件使用者不断流动，在网络间留下资讯，就像蚂蚁留下外激素一样，电话就追随这些资讯来连接。当一个路线塞车，这条路线的使用者也会塞车，自然发出讯号，这条路线就放弃，电话改走比较顺畅的路线，让塞车迅速缓解。

(2) 蚂蚁注重弹性分工。一只蚂蚁搬食物往回走时，碰到下一只蚂蚁，会把食物交给它，自己再回头，碰到上游的蚂蚁时，将食物接过来，再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定，唯一固定的是起始点和目的地。

一家大型零售连锁店就运用这个模式，来管理其物流仓储中心。以前该仓储中心用区域方式来捡货，除非上一手完成工作，下一手不能接手。以书为例，一个人专门负责装商业书，

另一个人专门负责装儿童书。问题是每个人的速度可能差距非常大，订单对每一种商品的需求差异也有大小，因此总有人在等待别人完成才能接手。

经过研究，该物流中心改用“蚂蚁模式”一个人不断拣出产品，一直到下游有空来接手工作后，再回头接手上游工作。研究人员用电脑模拟运算发现，运用这个模式时，应该将速度最快的员工放在最末端，速度最慢的放在一开始，如此是最有效率的。该仓储中心通过这种方法，生产力比之前提高了30%。

两位学者指出，这种蜂群智慧有三种优势：一、弹性，可以迅速根据环境变化进行调整；二、强韧，即使一个个体失败，整个群体仍然可以运作；三、自我组织，不需要太多从上而下的控制或管理，就能自我完成工作。这些正是今天多变的环境中企业最需要具备的特质。

问题：你从蚂蚁身上学到了什么？对我们今天的管理有什么启示？

## 第一章 管理与管理学

### 【本章参考答案】

#### 一、名词解释

1. 管理：一定组织中的管理者，对该组织的人力、物力和财务资源实施计划、组织、激励和领导、控制，以实现组织既定目标的活动过程。

2. 管理职能：是指对管理对象一定领域的活动进行管理和各种相互联系、依次更替的任务的总和。

3. “科学管理”是泰罗在总结几十年试验研究成果和长期管理实践经验的基础上，概括出的一些管理原理和方法，并经系统化整理的管理理论，或称“泰罗制”。其主要内容包括标准化原理、人员挑选与培养、差别计件工资制、计划职能与执行职能分离、职能工长制、例外原理等。

4. 霍桑试验是指梅奥等人在美国西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列的试验活动，由此产生了“人际关系学说”。

5. 管理主体：管理主体主要是指管理者，也就是一个组织中从事管理活动的人员，是指挥别人活动的人。

6. 管理客体：管理客体是指管理的对象，也就是管理的接受者。

7. “管理科学”是指以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的教学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财务进行系统的定量分析，并作出最优规划和决策的理论。

#### 二、单项选择

1. A      2. C      3. B      4. B      5. A      6. C      7. D      8. B

#### 三、多项选择

1. AB    2. ACE    3. ABCD    4. AE    5. AB    6. ABD    7. BC    8. AB

#### 四、填空

1. 管理的自然属性      管理的社会属性
2. 处理各种人际关系
3. 赫伯特·A·西蒙
4. 提高效率
5. 指挥    协调
6. 社交    尊重
7. 令人满意      最优化

## 8. 环境 管理

### 五、是非判断

1. 正确。一个组织的建立和发展，要受到组织内外部诸多要素的影响和制约。
2. 正确。管理作为一项工作，就是要使人们尽可能地用最少的支出，去实现组织既定的目标。
3. 错误。因为管理职能具有普遍性。
4. 正确。不同的管理学者对管理职能有不同的划分方法。
5. 错误。管理作为一种无形的力量，是通过各级管理者体现出来的。
6. 正确。管理是一门科学，指的是期间存在一系列客观规律，管理作为一门艺术，指的是管理的实践性和灵活性。
7. 正确。法约尔认为企业存在着技术、商业、财务、安全、会计和管理六种基本活动，管理活动处于核心地位。
8. 不正确。西蒙认为，决策包括搜集情报、拟定计划、选定计划和评价计划四个阶段，选定计划只是其中的一个阶段。
9. 不正确。还应考虑到组织的外部环境因素。

### 六、简答

1. 答：(1) 管理是一种社会现象或文化现象；  
(2) 管理的“载体”是组织；  
(3) 管理的职能具有普遍性；  
(4) 管理的核心是处理各种人际关系，发挥人的积极性、创造性；  
(5) 管理的力量是通过各级管理者体现出来的。
2. 答：管理具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。  
一方面，管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是一定生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。
3. (1) 霍桑试验  
(2) 工人是“社会人”  
(3) 企业中除了“正式组织”外，还存在着“非正式组织”  
(4) 新型的领导能力在于通过职工“满足度”的增加，来提高工人的“士气”，从而提高效率。
4. (1) 内容：A 权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标；B 环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。  
(2) 特点：A 它强调根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式等；B 要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。
5. (1) “X 理论”的人性假设  
(2) “X 理论”的管理要点  
(3) “Y 理论”的人性假设  
(4) “Y 理论”的人性假设
6. (1) 决策贯穿于管理的全过程

- (2) 决策包括搜集情报、拟定计划、选定计划和评价计划四个阶段
- (3) 在决策的标准上, 用“令人满意”的准则代替“最优化”准则
- (4) 决策类型可分为程序化和非程序化决策

## 七、论述

### 1. 答案要点:

管理的二重性(略, 同第六大题第二小题)。

学习和掌握管理二重性, 对于管理实践具有重大意义, 具体表现在:

- (1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。
- (2) 西方的管理理论、技术和方法是人类长期生产实践的产物, 是人类智慧的结晶, 它同生产力一样, 具有连续性, 是不分国界的。
- (3) 管理总是体现着一定的生产关系, 体现着统治阶级的意志。
- (4) 任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的, 它同生产力发展水平情况相适应。

### 2. 答案要点:

- (1) 管理科学性是指管理作为一个活动过程, 具有自身的客观规律, 管理的科学性强调的管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导, 掌握科学的方法论。
- (2) 管理的艺术性强调的是管理的实践性, 管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合, 同时还要有灵活的技巧。
- (3) 管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。
- (4) 要保证管理实践的成功, 管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

### 3. 答案要点:

- (1) 阐述两个以上现代管理理论学派的理论(如系统管理理论、权变管理理论等)内容并进行简要的评析
- (2) 论述现代管理理论的四个方面的突破; A 对人的看法上的突破; B 管理范围和组织要素上的突破; C 管理方法和手段上的突破; D 管理目的上的突破。

### 4. 答案要点:

- (1) “科学管理”的概念
- (2) “科学管理”的主要内容(如标准化原理、挑选和培训工人、差别计件工资制、计划与执行职能分离、职能组织制、例外原理等)
- (3) “科学管理”的贡献或借鉴意义(如效率、管理基础工作、管理技术和方法、经济手段的运用以及理论与实践结合的研究方法等方面的借鉴意义)
- (4) “科学管理”的局限性(如管理范围、孤立人、机器人、单纯的经济人等方面的局限性)

## 八、案例分析

### 案例一

#### 1. 阐述管理在公司的经营管理过程中具有什么样的作用?

提示: 任何集体都需要管理, 管理是公司经营成功的关键。管理在公司的经营管理中包括财务管理、企业经营管理、战略管理、生产管理、风险管理、人事管理等各种各样的管理, 它的内涵非常广范。在集体活动中, 没有管理活动的协调, 很难达成集体一致的目标。

#### 2. 你认为导致一个公司经营成功的关键因素有哪些?

提示: 决定公司经营成功的因素很多, 比如, 资金、技术、人才、信息等公司成败的关键的资源。但这些资源的整合与运用都离不开管理。本案例中公司失败的启示是: 公司的经营活动要与企业自身的经营条件为基础, 不能盲目的投入, 这也就是管理的计划是最重要的职能。

### 案例二

问题：你从蚂蚁身上学到了什么？对我们今天的管理有什么启示？

提示：蚂蚁的启示：

(1) 蚂蚁具有良好的团队合作精神。

(2) 蚂蚁具有弹性的分工与合作。

对我们今天管理的启示：

(1) 任何组织都必须具有团队合作精神。

(2) 建立一种柔性化组织，也就是说组织随着外部环境的变化而不断变化。