

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管 理 学

(第二版)

教与学指导书

李 杰 张秋来 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是专门为《管理学(第二版)》(ISBN 9787302504733)配套使用的教学辅助用书,共分为13章。全书针对管理与管理学、管理思想的演进、管理道德与社会责任、计划工作、战略性计划、决策、组织结构设计、人员配备、组织文化、领导、激励、控制、管理沟通等章节内容,在广泛参考同行大量教学成果和教学经验的基础上,提炼了管理学课程教学要点和专业名词,编写了教学案例、习题及参考答案。

本书既可用于高等院校管理学课程任课教师备课,也可作为经管类专科生、本科生、硕士研究生、培训人员进行管理学课程学习、练习和应试的工具性辅助用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第二版)教与学指导书 / 李杰, 张秋来 编著. —北京: 清华大学出版社, 2020.5
普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材
ISBN 978-7-302-54825-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 005304 号

责任编辑: 刘金喜

封面设计: 周周设计

版式设计: 妙思品位

责任校对: 成凤进

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市少明印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 15.25 字 数: 333 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2020 年 5 月第 2 版 印 次: 2020 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

产品编号: 081851-01

前 言

为便于学习者能够更好地理解和掌握管理学的相关理论与知识，获得一定的实际管理技能，尤其是为了满足专科生、本科生、硕士研究生、培训人员等参加“管理学”多种应试的具体需要，我们编写了这本《管理学(第二版)教与学指导书》，作为与主教材《管理学(第二版)》(ISBN 9787302504733)配套使用的教学辅助用书。

在多年的教学工作中我们认识到，全面了解和熟练掌握管理学内容整体框架，尤其是各章节的重要知识点，需要通过大量的练习来巩固学习效果。考虑到当前很多经济管理领域的应试都涉及管理学的基础知识，因此为各类学习者在主教材之外，再提供一本供课下练习的实用性工具书是非常必要的。

本书与主教材的内容相互对照，在内容框架上采取了与《管理学(第二版)》主教材相同的结构，以便于配合学习。每一章的内容主要有：教学要点、重要名词解释、多种类型的测试题(填空题、单项选择题、多项选择题、判断题、计算、看图说明或绘图说明题、应用题、简答题)及参考答案，仿真模拟试卷，以及内容适中的案例题及其分析提示。

需要说明的是，编写本书主要是为了促进和强化读者对于《管理学》教材内容的理解和掌握，因此，本书给出的许多题目的答案只是一种参考答案，并非所谓的标准答案。坦率地说，除了一部分名词、概念，有相当多的题目并不存在唯一的、绝对正确的答案，这是读者在学习需要加以注意的。另外，本书选用了一些教学案例并做了基本的分析提示，主要是为了帮助初学者通过案例分析运用管理理论和知识，掌握在特定情境下进行管理的方法，并尝试总结出一些可以用于不同情境的一般性结论，其作为方法论的意义远胜于作为标准答案的意义。

本书由李杰、张秋来共同编写，由于编者水平有限，疏漏和不当之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。在编写中，我们参阅了国内外众多同行的大量教学成果和教学经验(见本书参考文献)，在此一并向有关作者致以诚挚的谢意。

编 者

2019年11月

目 录

第一章 管理与管理学	1
一、教学要点	1
二、重要名词解释	1
三、习题	2
四、参考答案	9
第二章 管理思想的演进	13
一、教学要点	13
二、重要名词解释	13
三、习题	17
四、参考答案	24
第三章 管理道德与社会责任	29
一、教学要点	29
二、重要名词解释	29
三、习题	30
四、参考答案	37
第四章 计划工作	43
一、教学要点	43
二、重要名词解释	43
三、习题	45
四、参考答案	56
第五章 战略性计划	61
一、教学要点	61
二、重要名词解释	61
三、习题	62
四、参考答案	70
第六章 决策	79
一、教学要点	79

二、重要名词解释	79
三、习题	81
四、参考答案	92
第七章 组织结构设计	99
一、教学要点	99
二、重要名词解释	99
三、习题	101
四、参考答案	109
第八章 人员配备	115
一、教学要点	115
二、重要名词解释	115
三、习题	116
四、参考答案	123
第九章 组织文化	129
一、教学要点	129
二、重要名词解释	129
三、习题	131
四、参考答案	139
第十章 领导	147
一、教学要点	147
二、重要名词解释	147
三、习题	148
四、参考答案	161
第十一章 激励	167
一、教学要点	167
二、重要名词解释	167
三、习题	168
四、参考答案	177

第十二章 控制·····	185	四、参考答案·····	214
一、教学要点·····	185	附录·····	221
二、重要名词解释·····	185	真题模拟试卷(一)·····	221
三、习题·····	186	真题模拟试卷(二)·····	224
四、参考答案·····	197	真题模拟试卷(三)·····	227
第十三章 管理沟通·····	203	真题模拟试卷(四)·····	230
一、教学要点·····	203	真题模拟试卷(五)·····	233
二、重要名词解释·····	203	参考文献·····	237
三、习题·····	204		

第一章

管理与管理学

一、教学要点

1. 人类活动的特点与管理的必要性
2. 管理基本概念的多重表述
3. 管理人员的概念及其与作业人员的区别
4. 管理人员的分类
5. 管理人员的基本技能
6. 管理的职能
7. 管理的二重性
8. 管理的研究对象及其研究方法

二、重要名词解释

1. 管理

管理是通过行使计划、组织、领导、控制等一系列职能，对组织所拥有的资源进行合理而有效的利用，从而实现组织既定目标的动态创造性活动。

2. 管理人员

管理人员即从事管理活动的人的总称。具体地说，就是对从事并负责对组织内的资源进行计划、组织、控制和领导的有关人员的总称。

3. 技术技能

技术技能是指在业务方法、过程和程序等方面的知识及掌握的熟练程度。这种技能包括业务活动中运用具体的知识、工具或技巧的能力。

4. 人事技能

人事技能也称人文技能或人际关系技能。人事技能是指管理人员能够以群体成员的身

份有效地工作的行政能力，并能在他们领导的群体中发扬共同努力的协作精神。

5. 概念技能

概念技能又称思想技能或构想技能，是一种能够迅速形成正确认识，把握事物本质的能力。就管理而言，概念技能是指把组织看成一个整体，全面观察事物的能力。

6. 计划

计划是指管理者在实际行动前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。

7. 组织

组织具有双重含义，一是指组织形态，如企业、学校、军队、政府等；二是指组织工作，主要是指组织的设计、人员配备、组织的规划与变动和授权等。

8. 领导

领导是指管理人员要带领和指挥组织和全体成员同心协力地执行组织的计划、实现组织的目标。

9. 控制

控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以保证计划目标的实现。

10. 管理的自然属性

管理的自然属性主要是指管理的过程是对人、财、物、信息、时间等客观存在的资源进行组合、协调和利用，这一过程包含许多客观的，不因意识形态、社会制度和社会文化的不同而变化的普适性规律，只与生产力发展相关。

11. 管理的社会属性

管理是人类活动，而人都生存在一定的生产关系和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、社会文化会使管理思想、管理目的及管理的方式方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。

三、习题

(一) 填空题

1. 为实现共同目标而一起工作的群体称为_____。
2. _____是社会组织中，为了实现预定的目标，以人为中心的协调活动。



3. 人类活动具有三个最基本的特点, 即目的性、_____和知识性。
4. 管理活动最基本的职能是计划、组织、_____和控制。
5. _____对于高层管理最重要, 对于中层管理较为重要, 对于基层管理则较不重要。
6. 管理的本质是协调, 协调的中心是_____。
7. 管理的二重性指的是管理既具有_____属性, 又具有_____属性。
8. 组织中的成员一般可分为两类, 一类是_____, 一类是管理人员。
9. 按管理人员的层次分类, 可分为_____, _____和_____。
10. 管理人员按其所从事的管理工作的领域宽度及专业性质的不同, 可分为_____和_____。
11. 美国管理学者罗伯特·卡茨将管理人员需要掌握的基本技能分成三类, 即_____, _____和_____。
12. 综合大多数中外著名管理学者的观点, 可以认为, _____、_____, _____和_____是一切管理活动最基本的职能
13. 管理学研究的范围概括起来有两大方面: 一是组织本身, 二是_____。
14. 管理学的研究方法主要是_____, _____和_____。

(二) 判断题

1. 管理自从有了人类集体活动以来就开始了。()
2. 在马克思所述的管理二重性论述中, 指挥劳动体现了管理的社会属性, 监督劳动体现了管理的自然属性。()
3. 管理就是对一个组织所拥有的物质资源、人力资源进行计划、组织、领导和控制, 去实现组织目标。()
4. 管理的基本活动对任何组织都有着普遍性, 但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。()
5. 高层管理人员花在计划决策上的时间相对更多一些。()
6. 中级管理人员往往处理现场管理、指导操作等技术性工作较多。()
7. 组织中向外界发布信息的管理角色称为组织发言人。()

(三) 单项选择题

1. 对管理最形象的描述是()。
A. 艺术 B. 科学 C. 艺术和科学 D. 上述均不是
2. 管理者在作为组织的官方代表对外联络时, 其扮演的角色是()方面。
A. 信息情报 B. 决策
C. 人际关系 D. 业务经营
3. 管理者在进行经营决策时扮演着()角色。
A. 企业家 B. 纠纷调解者 C. 信息传递者 D. 组织发言人



4. 对基层业务管理人员而言, 其管理技能侧重于()。
- A. 技术技能 B. 财务技能 C. 谈判技能 D. 营销技能
5. 有时, 一位工作表现很出色的基层主管在被提升为中层主管, 尤其是高层主管后, 尽管工作比以往更卖力, 绩效却一直很差。其中的原因很可能就在于这位管理人员并没有培养起从事高层管理工作所必需的()。
- A. 概念技能 B. 技术技能 C. 人际技能 D. 领导技能
6. 关于管理的应用范围, 人们的认识不同, 你认为说法最好的是()。
- A. 只适合于营利性工业企业 B. 普遍适合于各类组织
C. 只适合于非营利性组织 D. 只适合于营利性组织
7. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于()。
- A. 需要与他人配合完成组织目标
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
8. 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()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
9. 对于高层管理人员而言, 其工作活动范围()。
- A. 执行多项管理职能 B. 极为广泛
C. 执行单项工作职能 D. 以上说法都不对
10. 对于高层管理人员而言, 在制定管理目标方面是()。
- A. 适当考虑 B. 重要 C. 不重要 D. 以上说法都不对
11. 对于中层管理人员而言, 其工作活动范围()。
- A. 执行多项管理职能 B. 极为广泛
C. 执行单项工作职能 D. 以上说法都不对
12. 王强向营销副总裁上报工作内容, 同时他又是监督者, 一些合同制员工直接向他汇报, 那么王强是()。
- A. 基层管理者 B. 中层管理者 C. 高层管理者 D. 执行者
13. 下列能区别管理职位和非管理职位的是()。
- A. 工资金额的多少 B. 是否协调他人的工作
C. 是否组织新的项目 D. 是否拥有技术技能
14. 李丽的上司要求她解释其所属部门的实际开支与公司预算数额不符之处。在这里, 该上司执行的是()管理职能。
- A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制



15. 如果刘小勇的工作是专注于减少材料浪费上,那么他更应该是()管理者。

- A. 有效率的
- B. 有效果的
- C. 目标导向的
- D. 拥有技术技能的

(四) 多项选择题

1. 管理的特征具体体现在()。

- A. 动态性
- B. 科学性
- C. 艺术性
- D. 创造性
- E. 经济性

2. 按管理者所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,可以把管理者划分为()。

- A. 基层管理者
- B. 中层管理者
- C. 高层管理者
- D. 综合管理者
- E. 专业管理者

3. 作为一名中层管理者,要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中,属于中层管理人员的工作范围的是()。

- A. 制订部门工作计划,并进行贯彻执行和检查
- B. 与下级谈心,了解下级的工作困难和感受
- C. 亲自制定有关考勤方面的规章制度,每月给员工打考勤,并将结果张贴
- D. 经常与上级部门沟通,掌握上级部门对自己工作的要求
- E. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人

4. 关于管理的应用范围,下列说法不妥的有()。

- A. 只适用于企业性组织
- B. 普遍适用于各类组织
- C. 只适用于非营利性组织
- D. 只适用于营利性组织
- E. 只适用于工商企业

5. 田力是某大型企业集团的总裁助理,年富力强,在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理,从而由一个参谋人员变成独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动,你认为这其中与他的领导职能有关的有()。

- A. 向下属讲解他对销售工作目标的认识
- B. 与用户谈判签订销售协议
- C. 召集公司有关部门的职能人员开讨论会,鼓励他们攻克难关
- D. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
- E. 向下属布置和安排销售计划

6. 某集团公司总经理当天上午参加某分公司成立庆典并致辞,以及接待主要来宾。下午回公司召开集团班子会议,讨论和拟订明年的经营计划和财务预算。该总经理扮演的管理者角色主要为()。

- A. 挂名首脑
- B. 联络者
- C. 监听者

D. 传播者 E. 决策制定人

7. 不同类型的管理者, 其所侧重的管理角色有所不同。()等角色更多地表现在高层的管理者身上。

A. 挂名首脑 B. 联络者 C. 发言人
D. 传播者 E. 领导者

(五) 简答题

1. 如何理解“管理”这一概念?
2. 如何理解管理的必要性?
3. 现代管理学对管理人员有何新的定义?
4. 企业中的管理人员与作业人员有何不同?
5. 如何对管理人员进行分类? 不同类型管理人员有何差异?
6. 管理人员应该具备什么技能?
7. 管理具有哪些主要职能? 当前对管理职能最主要的表述是什么?
8. 如何理解管理的二重性? 有何重要意义?
9. 如何理解管理既是科学又是艺术?
10. 简述管理学的研究对象和研究方法。

(六) 案例分析题

1. 【案例一】

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上, 回忆起了在该公司工作 20 多年的情景。他在大学时学的是工业管理专业, 大学毕业获得学位后就到该公司工作, 最初担任液压装配部门的助理监督。由于他对液压装配所知甚少, 因此不知道如何开始工作, 在管理工作上也没有实际经验, 几乎每天都手忙脚乱。但是他非常认真好学, 经常查阅公司所制定的工作手册, 并努力学习与业务有关的技术书刊, 而且监督长也主动指点他, 使他渐渐摆脱困境, 胜任了工作。经过半年多的努力, 他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是, 当时公司没有提升他为监督长, 而是直接提升他为装配部经理, 负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

当助理监督时, 他主要关心的是每日的作业管理, 技术性很强。而担任装配部经理时, 他发现自己不能只关心当天的装配工作状况, 还得做出此后数周乃至数月的规划, 还要完成许多报告并参加许多会议, 因而没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久, 他就发现原有的装配工作手册已基本过时, 因为公司安装了许多新的设备, 吸收了一些新的技术, 这令他花了整整一年时间去修订工作手册, 使之切合实际。在修订手册过程中, 他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是很有讲究的。



为此，他主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，并把这些新方法吸收到修订的工作手册中。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此却完成得很出色。工作了几年后，他不但自己学会了这些工作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多的时间用于规划工作和帮助下属把工作做得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成给上级的工作汇报。

郭宁担任装配部经理6年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦，如他很难预测一年之后的产品需求情况。一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做准备，而且在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调工作，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上感觉到越是职位上升，越难于仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应并做出了成绩，之后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道一个人当上公司最高主管之时，应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平，因此，想到自己明天就要上任，今后数月的情况不知道会怎么样，他不免为此而担忧。

(资料来源：徐国良，王进 编著. 企业管理案例精选精析[M]. 北京：经济管理出版社，2003.)

问题：

- (1) 你认为郭宁当上总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？他应当如何去适应这些变化？
- (2) 你认为郭宁要胜任总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你认为他有这些技能吗？
- (3) 如果你是郭宁，你认为当上总裁后自己应该弥补哪些欠缺才能使公司有更好的发展？

2. 【案例二】

百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院(以下简称同仁)是一所以眼科闻名中外的百年“老店”。走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华两所高校聘请了11位受过MBA教育的管理者(以下简称MBA)，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理MBA。

内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人并实施规模扩张，希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003年,我国正式开放医疗服务业。2002年年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近30家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于单纯通过营销就可以扩大规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出“药方”:引入MBA,对医院大手笔改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,一家管理有方的医院,其利润率可高达20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革,树立“以病人为中心”的服务观念:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境、发挥优势、实行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的MBA背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作?医院职业化管理至少包括市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理7方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁将各MBA“下放”到手术室3个月后,又悉数调回科室,单独辟出MBA办公室,以课题组的形式,研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理,主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中,医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题,如何堵住医院漏洞,进行成本标准化设计,最后达到成本、质量、效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外,现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式,而由于现有体制的限制,并不能达到有效的激励效果,医生的价值并没有得到真正的体现,导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值,并使激励制度透明化、标准化,成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始,指望几名MBA就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过,医院管理启蒙毕竟已经开始,这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

(资料来源:吴亚平.管理学原理实训指导[M].武汉:华中科技大学出版社,2009.)



问题:

- (1) 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
- (2) 同仁为什么要引进如此多的 MBA? 你认为各 MBA 能否胜任医院的管理工作?

四、参考答案

(一) 填空题

1. 组织
2. 管理
3. 依存性
4. 领导
5. 概念技能
6. 人
7. 自然属性 社会属性
8. 作业人员
9. 高层管理人员 中层管理人员 基层管理人员
10. 综合管理人员 专业管理人员
11. 技术技能 人事技能 概念技能
12. 计划 组织 领导 控制
13. 组织内依靠行政动作的各种管理方式和方法
14. 归纳法 试验法 演绎法

(二) 判断题

1. 对 2. 错 3. 对 4. 对
5. 对 6. 错 7. 对

(三) 单项选择题

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

(四) 多项选择题

1. ABCDE 2. DE
3. AD 4. ACDE
5. BE 6. AE
7. ABCDE

(五) 简答题

1. 管理的概念具有多种表述,但必须强调以下几个方面:第一,计划、组织、领导、控制等是管理的几项具体工作,一般称为管理的职能,是目前管理界公认的最基本和最主要的管理职能。第二,管理的对象是组织所拥有的资源,通常包括人、财、物、信息、时间五个方面。管理最主要的对象是对人的管理,时间由于具有不可逆性,成为管理中最稀有、最特殊的资源。第三,管理所要解决的基本矛盾是资源的有限性和互相竞争的多种目标之间的矛盾。第四,管理为实现组织目标服务,这表明管理是一个有意识、有目的的行为过程。

2. 管理的必要性有如下几个:第一,实现社会发展的预期目标需要管理。第二,随着社会的发展,专业化水平越来越高,社会分工越来越细,管理活动越来越复杂,管理已经成为专业性的劳动。第三,中国作为一个发展中国家,资源短缺将是一种长期现象。另外,科学技术落后也是阻碍我国生产力发展的重要因素。从近年的情况来看,有些方面的制约条件较过去有所好转,但另外一些方面,情况则变得更加严峻了。这说明在我国管理的必要性和迫切性不是降低了,而是大大提高了。

3. 现代管理学对管理人员新的定义有:第一,关于管理人员的传统定义并不全面。就现实来看,有很多从事管理工作的人,并不一定对其他人的工作负责。第二,从新的意义上讲,管理人员可以泛指所有执行管理任务的人,不管他们是否具有监督管理权力。可以这样来定义管理人员,即把管理过程(计划、组织、领导、控制等)的一部分作为其主要活动的人。因此,管理人员不仅包括管理别人的人,也包括独立工作的专业人员。在现代组织中的知识工作者,只要其富有责任心,能利用职位和知识,对组织做出实质性的贡献,并使组织的工作有成效,就是一位管理人员。

4. 企业中的管理人员与作业人员的区别为:作业人员直接在企业中的某一岗位上或某一任务中制造产品或提供服务,他们不负有监管他人工作的责任。管理人员则是指挥别人活动的人,对他人的工作负有监管责任。

5. 管理人员最基本的两种分类方法是按照管理人员在组织中所处的层次和所从事的 management 工作的领域来划分,即从组织的纵、横两个方向来进行划分。第一种分类将管理人员分为三类,即高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。第二种分类将管理人员划分为综合管理人员和专业管理人员。

不同类型的管理人员的差异如下。

(1) 高层管理人员是指站在组织整体的立场上,对组织负有全面责任,对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。中层管理人员是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的中层管理人员,他们可以是地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等。基层管理人员也称一线管理人员,是指组织中处于最低层次的管理者,他们管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。

(2) 综合管理人员是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。专业管理人员



则是组织中仅负责某一类活动(或职能)的管理者。

6. 美国管理学者罗伯特·卡兹(Robert L.Katz)把管理人员需要掌握的基本技能分成三类,即技术技能、人事技能和概念技能。技术技能是指在业务方法、过程和程序等方面的知识及掌握的熟练程度,该技能包括业务活动中运用具体的知识、工具或技巧的能力。人事技能也称人文技能或人际关系技能,是指管理人员能够以群体成员的身份有效地工作的行政能力,并能在他们领导的群体中发扬共同努力的协作精神。概念技能又称思想技能或构想技能,是一种能够迅速形成正确认识,把握事物本质的能力。

7. 关于管理所具有的基本职能,具有多种表述。最为经典的表述是20世纪初,由法国工业家亨利·法约尔提出的“五职能论”,即计划、组织、指挥、协调和控制。至20世纪50年代中期,美国著名管理学者哈德罗·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为其教科书的框架,影响至深。不过,管理学者们对管理职能持有不同的观点,有的提出六职能、七职能,也有的提出四职能、三职能,甚至两职能、一职能。目前,最常见的提法认为,计划、组织、领导和控制四种职能是一切管理活动最基本的职能。

8. 从本质上看,管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系社会化相联系的社会属性。管理的性质,就是指管理的二重性。

深刻认识管理的二重性具有重要意义。首先,管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和科学的管理方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验,来迅速提高我国的管理水平。其次,管理的社会属性告诉我们,在学习国外先进的管理经验时,绝不能全盘照搬国外的做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

9. 管理既有科学的规律可循,又有艺术运用之妙。

首先,我们说管理学是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点,这些特点主要是客观性、实践性、理论系统性、真理性和发展性。这使我们清楚地认识到,管理学完全具备科学的特点,确实是一种反映了客观规律的综合知识体系。此外,管理学也要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后验证这些假设来探索未知的东西,所以管理学是一门科学。

其次,我们说管理学又是一种艺术。这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果,而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练、灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。

10. 管理学研究的范围概括起来有两大方面:一是组织本身,包括组织的动力学机制、组织的构造及运行等;二是组织内依靠行政动作的各种管理方式和方法,包括对资源配置的整体性系统方法和针对局部问题的种种职能性方法。可以说,管理学是研究和探讨组织及组织内资源配置的构造、过程、方式和方法的学科,是一门应用性理论学科,是管理学科中最为基础的学科。

管理学的研究方法主要有归纳法、演绎法和实验法。

(六) 案例分析题

1. 《升任公司总裁后的思考》案例分析。

(1) 变化趋势：一开始担任基层管理者，主要起到带领员工完成既定任务，起模范带头作用；继而担任中层管理者，即装配部经理，首先需要了解高层管理者的思路 and 想法，然后按照自己的工作方法和思路带领基层管理者及员工开展自己的工作；最后担任副总裁，要能给中层及基层员工带来一个发展的思路，保证企业平稳地前进。随着他职务的迁升，管理职责在不断扩大，从管理一个团队到一个部门，从部门之间的协作到整个企业的进步，反映了三个层次之间关注目标的差别。

(2) 对于高层管理者的总裁而言，首先，要具有概念技能，即对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力，具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体。其次，要具备人际技能，即成功地和人打交道并与其他人沟通的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励组织内外工作人员积极性和创造性的能力，正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。这两种技能最重要。

从郭宁的工作经历来看，从基层开始，到中层，再到负责规划的副总裁和负责生产的副总裁，直到总裁，因此，他应该有良好的的人际关系和沟通的能力。同时，他在担任副总裁时，负责规划与生产工作，都能很好地完成任务，做出了成绩，从这些方面来看，郭宁在调动员工的积极性和创造性方面应该也做得较好。因此，综合来看，他具有良好的人际技能。但是，作为从基层一步步上来的领导，郭宁可能在概念技能方面还缺少一些，也就是对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。

(3) 如果我是郭宁，在当上公司总裁后，应补上概念技能方面的不足，使自己具备战略眼光，了解组织与外部环境是怎样互动及组织内部各组成部分是怎样互相作用的，从而为自己识别存在的问题，设计可供选择的解决方案，选择最后的方案并付诸实施提供便利。只有这样，才能使公司取得更好的绩效。

2. 《百年老院的现代管理启蒙》案例分析。

(1) 管理是指为了有效地实现组织目标，由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动及其参与要素进行决策、组织、领导、控制与创新的过程。它是一个专门的职业，有自己的一整套系统的方法和理论，其本身不是目的而是手段。管理的职能具体包括计划、组织、领导、控制及创新。

(2) 同仁医院正是意识到了这一点才引进这样一批受过 MBA 教育的管理者或职业经理人。当然，有效的管理者不仅要注意理论的掌握，还要注意技巧的运用，管理的实践性要求职业经理人在具体的经营管理实践中去展现自己的能力。如同案例中说的，单靠几个 MBA 解决医院管理现状是不现实的，但不断地探索、积累和创新，不断地在改革的道路上走下去，假以时日一定会有所成效。