



下载：[姜成武《现代管理学原理》（第3版）笔记和课后习题](#)

详解

目录

第一章 绪 论

- 1.1 复习笔记
- 1.2 课后习题详解

第二章 管理理论

- 2.1 复习笔记
- 2.2 课后习题详解

第三章 计 划

- 3.1 复习笔记
- 3.2 课后习题详解

第四章 人力资源管理

- 4.1 复习笔记
- 4.2 课后习题详解

第五章 组 织

- 5.1 复习笔记
- 5.2 课后习题详解

第六章 领 导

6.1 复习笔记

6.2 课后习题详解

第七章 控制

7.1 复习笔记

7.2 课后习题详解

第八章 21 世纪管理和管理学的发展趋势

8.1 复习笔记

8.2 课后习题详解

试读 (部分内容)

第一章 绪论

1.1 复习笔记

一、管理概述

1. 管理的发端

人类社会需要管理者，这是人类社会的自身的要求。

(1) 原始社会

原始社会，人以群体为单位共同战胜自然灾害和抵御野兽的袭击以达到生存的目的。这个时期的人类经历了原始人群、血缘家族、氏族公社三个阶段，并逐渐出现简单的管理现象和氏族首领，即如今的管理者角色。

(2) 军事民主制时期

军事民主制时期以掠夺邻人的财富和供其使用的奴隶为目的发动战争，部落间组成联盟，选举首领，成立联盟议事会，负责处理联盟重大事情。选拔军事酋长指挥战争。

(3) 封建社会

“天下为公”转为“天下为私”，国家由此诞生，并伴随有了君主、军队、行政司法机构、法律、官僚机构和官职，管理变得复杂和重要。不过，这时的管理由人们生存的需要变成对社会成员的强制。

(4) 资本主义社会

随着生产力的发展，资本主义萌芽产生，人们对管理的需要日益迫切，客观上推动了管理思想和技术的发展，也推动了社会对管理的研究与探索。为应对日益复杂的组织活动，科学管理逐渐产生。

2. 管理的概念

管理是管理者在特定的环境和条件下，为了实现特定的目标，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义包含以下几层含义：

(1)管理的主体是扮演管理者角色的组织或作为个体的管理者。

(2)管理的客体是管理所指向的对象，即在组织管理与社会管理当中发生的大量的组织现象、社会现象和文化教育现象。

(3)管理是为了实现特定的目标。管理的目标是组织目标的体现，目标是管理的出发点和归宿。管理的目标应是效益与效率的统一，顾客满意与员工满意的统一。

(4)管理是在特定的环境和条件下进行的。既包括自然环境和社会环境等外部环境，也包括组织内部系统等内部环境和条件。

(5)管理的保障是组织资源。

(6)管理的实质是协调。

(7)管理是一个过程。

3. 管理的性质

管理的性质为管理的自然属性和社会属性的统一、科学性和艺术性的统一。

(1) 管理的自然属性和社会属性

①管理的自然属性

管理的自然属性是指管理所具有的发展生产力、指挥生产的属性不以人的意志为转移。

②管理的社会属性

管理的社会属性是指，不同的社会制度下，管理所维护的政治和社会阶级不同。

③管理的自然属性与社会属性的统一

在人类社会，管理不仅具有合理组织生产力即监督和指挥生产的自然属性，而且还具有维护生产关系运行，即维护社会统治秩序的社会属性，这便是管理的二重性。管理的自然属性和社会属性的二分不是绝对的，而是相互渗透的，因此二者间具有统一性。

(2) 管理的科学性和艺术性

①管理的科学性

管理科学是人们经过几千年的沉淀积累和百余年的探索、总结、归纳、检验，从实践中抽象概括出的反映管理过程客观规律的理论和办法，因而管理具有科学性。

②管理的艺术性

管理的核心是对人的管理，人的复杂性、社会性要求管理者要掌握管理的原理和方法，发挥创造性，灵活地运用管理理论解决实际问题，这体现了管理的艺术性。

③管理的科学性与艺术性的统一

管理的科学性与艺术性不是互相排斥而是互相补充的，忽视管理的科学性，只强调管理的艺术性，将会使艺术性变为随意性；反之，忽视艺术性，管理科学则成为僵死的教条。总之，管理的科学性与艺术性应是和谐的统一。

4. 管理的职能

管理的职能是计划、组织、领导和控制。

（1）计划

计划是管理者对组织未来的行动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。

（2）组织

组织是管理的基本职能，组织体现为在物质资源和人力资源方面的结构，管理的任务在于建立这种结构，使其能够以最有效的方式从事基本的活动。

（3）领导

领导是组织的管理者指挥和引导被管理者为实现组织的目标和任务而积极奋斗和努力工作的过程。领导职能是管理的核心职能。

（4）控制

控制是一个管理过程的终点。控制是管理者对各项工作能否按计划进行随时做出反应。

5. 管理的类型

（1）物本管理和人本管理

①物本管理

物本管理是以任务、以物为中心，追求固定正规的管理，实行的是“任务管理制”。管理的重点是对人的控制，管理人员的主要任务是应用职权发号施令，使组织中的人服从，让人适应组织的要求，而不考虑在情感上和道义上给人以尊重，强调严密的组织和制定具体的规范与工作制度，以金钱和报酬来收买员工的效力和服从。

②人本管理

人本管理就是以人为中心，将经营艺术与现代管理方法融为一体的管理，是从科学走向艺术的管理，是从控制为主的专项管理转向实施更具全面性、长远性的战略管理。该理论将人视为积极的、勇于进取和负责的人，管理者的主要任务是为员工创造一个使人得以发挥才能的工作环境，使员工在完成组织任务和目标的同时，也能实现自己的人生价值。对员工的激励主要是采取内在激励，在管理制度设计上给予员工更多的自主权，实行自我控制，让员工参与管理和决策。

（2）公共管理和工商管理

①公共管理

公共管理包括政府管理和公共事业管理。公共管理是以公共组织为依托，以实现公共利益为目的，向特定区域内社会成员提供公共服务或进行公共事务管理的活动。

②工商管理

工商管理指以工商企业组织为主体，以向顾客提供服务或出售商品获取经济利润为目的所进行的经营管理活动。

③公共管理与工商管理的区别与联系

a. 不论是政府、非政府组织，还是工商组织，都要履行一般的管理职能，从这一点上说的确有相似性。

- b. 公共管理与工商管理的目的不同。前者的目的是为了公共利益，后者是为了个体利益。
- c. 公共管理与工商管理的价值目标不同。前者的价值目标具有多元并列性，如公共管理的目标是公平、正义、效率、安全、秩序等；后者的价值目标相对单一，主要是经济目标。
- d. 公共管理与工商管理的权力来源不同。前者来源于公共权力或公共权力的授权，后者来源于生产资料所有权及由此产生的委托经营管理权。
- e. 公共管理与工商管理的活动方式不同。前者要接受公众监督，后者则受产权所有者监督。
- f. 公共管理的效率意识远不如工商管理的效率意识强。
- g. 公共部门尤其是政府管理强调责任胜过工商管理。
- h. 公共组织尤其是政府中的人事管理系统比工商管理的人事管理系统要复杂和严格得多。
- i. 公共管理在复杂性上要超过工商管理。公共管理包括了广泛而复杂的政府活动，而且公共管理的运作是在政治环境中进行的，因而，它具有明显的政治性或公共性的特征。
- j. 公共管理与工商管理追求的效益不同。公共管理尤重社会效益、政治效益，工商管理更重经济效益。

二、管理者

1. 管理者的概念

管理者是为了保证组织业务活动正常有序运行和组织目标实现而承担管理工作、从事管理活动、履行管理职能的人员及其集群，他们是管理的主体。管理者可以是个体形式的，也可以是群体形式的。

作业人员是直接从事组织生产活动或其他业务活动的人员，这类人是组织的绝大多数，是组织活动的依靠力量，在管理领域通常称其为被管理者。

作业人员与管理者的划分不是绝对的，但二者的区别也是显而易见的。对此，美国学者斯蒂芬·罗宾斯指出，管理者是指指挥别人活动的人。

2. 管理者的类型

通常以管理者在组织中所处的层级或按管理的领域作为分类标准。

（1）管理者的层级分类

管理者存在若干的层级。通常，组织中的管理者依据其所处的管理层次的高低，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

①高层管理者

高层管理者指对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目标和发展战略，掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。

②中层管理者

中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图，督促基层管理者的工作。

③基层管理者

基层管理者通常被称为监工，他们的主要职责是向作业人员布置工作任务，监督各项任务的有效完成。

(2) 管理者的领域分类

依照从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准，管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

①综合管理者

综合管理者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

②专业管理者

专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。

3. 管理者的角色

(1) 1955 年，美国管理学者彼得·德鲁克提出“管理者的角色”概念，大致分为三类：

①管理一个组织，求得组织的生存和发展。

②管理管理者。

③管理员工和工作。这是管理者的基本职责。管理者需要认识两个趋势，一是管理的环境条件不断变化，管理的工作性质也是不断变化的，工作的承担者既有体力劳动者，也有脑力劳动者，而且随着科学技术的发展，后者的数量大大增加，因而管理的方式需要探索；二是处理好与各级各类人员之间的关系已经变得越来越重要。这要求管理者要正确认识人的特性，人是复杂的，人具有个体差异，因此，在管理过程中管理者要对人性有正确的认识，处理好各种人际关系。

(2) 20 世纪 60 年代末期，加拿大学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了管理者角色的新理论，他把管理者的特定的管理行为定义为管理者的角色，提出了管理者扮演的三大类型、十种角色的理论。

(1) 人际关系类角色。这种类型具体表现为三种角色，即挂名首脑、领导者和联络者。

(2) 信息传递类角色。属于接收和传递信息，以便充当所在组织的神经中枢的角色。它具体表现为三种角色，即监察者角色、传播者角色、发言人角色。

(3) 决策制定类角色。是做出事关组织生存发展的重大决策的角色。它具体表现为四种角色，即发起者角色(或企业家角色)、麻烦处理者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

4. 管理者的基本技能

美国学者罗伯特·L·卡茨提出的观点更具有通则性，他认为管理者要具备三种技能：技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能

技术技能是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

人际技能是指管理者处理人际关系的能力。

（3）概念技能

概念技能是指管理能力，尤其是指能够洞察组织及组织所处环境的复杂性，并根据环境的变化迅速做出对某种客观事物发展状况的抽象概括和判断的能力。

以上三种技能是任何层次的管理者都要具备的，只是随着管理者的管理层次的变化而各有侧重而已。一般来说，对高层管理者的技能要求是：概念技能最重要，人际技能次之，技术技能再次之；对中层管理者的技能要求是：人际技能最重要，概念技能次之，技术技能再次之；对基层管理者的技能要求是：技术技能最重要，人际技能次之，概念技能再次之。

三、管理学的研究对象

管理学的研究对象有三个方面：

1. 从管理的实践出发研究管理思想和管理理论的发展史，研究管理思想、管理理论及其研究方法的起源，追溯其发展进程，透视不同时期的管理环境，全面而深刻地理解管理发展的历史进程。
2. 从生产力、生产关系和上层建筑三个方面研究管理学。
3. 从管理者出发研究管理过程。

四、管理学的研究方法

管理学和其他社会科学一样，其研究方法基本上有五种。

1. 归纳法

归纳法是一种从典型到一般的研究方法，即通过对客观存在的一系列典型事物或经验进行观察，分析其特点、变化规律，进而分析事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。这种研究方法也称为实证研究。由于管理学很难进行量化分析，因此常常运用归纳法进行管理学研究。

（1）归纳法存在的缺陷：

- ①样本的代表性可能不足。
- ②样本不能人为地再现。
- ③研究结论不能通过实验重新证实。其科学性受到质疑。

（2）使用归纳法研究管理现象时，要注意以下几个方面：

- ①要选择有代表性的典型事物作为样本。
- ②要弄清与样本相关的因素，包括样本的各种外部因素和内部条件，以及系统的或偶然的干扰因素，并尽可能剔除各种不相关的因素。
- ③样本应有足够的数量，即按抽样调查原理，使样本数量能保证调查结果的必要精度。
- ④对样本进行调查的问题表述要明确、便于回答，并且所调查的问题要包括相当量的信息。
- ⑤对调查结果的分析整理要本着实事求是的原则，按照辩证唯物主义的要求，给予科学的解释、归纳和总结，切忌采取先作结论，后收集证据的形而上学的方法。

2. 试验法

试验法，即人为地把试验对象分为两组，一组为试验组，一组为对照组。对照组的条件保持不变，在试验组人为地改变某种条件，并观察试验对象在变化条件下的表现状况和产生的变化，再与对照组的实际结果进行比较，分析变化的条件与试验结果之间的因果关系。如果经过多次试验，而且总是得到重复或相同的结果，那就证实某种条件与试验结果具有必然的关联。这种关联就是管理中蕴涵的基本规律的体现。

（1）试验法的优点

试验法的优点是容易通过试验发现管理中存在的某种规律性，符合马克思主义的认识论理论来源于实践的观点。

（2）试验法的缺陷：

①由于管理系统的复杂性、管理环境的复杂和多变性，要想通过试验来证实某种因素与某种结果之间存在因果关系十分困难。

②由于资源和时间的有限性，反复进行管理试验也不可能，例如，像投资决策、资源分配和人事管理等重复试验事实上就难以做到。

3. 演绎法

对于较为复杂的管理问题，管理学家往往从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可能在实证研究的基础上，找出一般的规律性，加以简化，形成某种理论依据，并以此作为建模的出发点，构建起能反映某种逻辑关系的模型。这种模型与被观察的事物并不完全一致，但它具有突出本质特点、忽略次要因素，使纷繁复杂的事物便于把握的特点。也就是说模型是对原型的一种抽象，它完全合乎逻辑的推理。这种运用模型来研究管理现象及其规律的方法称为演绎法。

4. 定量研究方法

管理的定量方法是对管理现象中可以量化的部分进行测量和分析，以寻求最优决策方案的方法。管理的定量方法有一套完备的操作技术和方法，包括抽样方法、线性规划方法、统计方法、最优化模型、信息模型和计算机模拟等。定量研究方法最突出的贡献是在管理决策方面，特别是在计划和控制决策方面有着明显的优势。但是，定量方法也不可避免地存在局限性，在管理活动中还需要使用其他的方法。

5. 管理的权变方法

权变方法，是指由于管理环境和条件不断变化，管理没有一成不变的方法和技术。对于管理技术来说，权变方法有其逻辑的合理性。在管理活动中，由于组织的规模大小各异，人员的素质不同，目标的歧异以及环境的差异等原因，管理的方法如果没有差异就成为咄咄怪事，因此，管理权变方法存在的合理性与必要性就不言而喻了。