

“管理学概论”资料（第二部分）

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

第三章现代经营管理新观念

一、填空

- 1、系统由要素、系统、环境三个因素构成。
- 2、导致系统功效不守恒的主要原因是信息。
- 3、人是现代管理的中心。
- 4、权变观念的内容有不存在适用于一切情况的管理原则和方法、if — then（如果—就要）理论、殊途同归

二、选择

1、系统的特征

- 1) 目的性 2) 整体性 3) 分解协调性 4) 层次性 5) 环境适应性 6) 特定功能

2、在对系统做以上分析时，要遵循以下原则：

- 1) 外部条件与内部因素相结合 2) 目前利益与长远利益相结合
- 3) 局部利益与整体利益相结合 4) 定量分析与定性分析相结合。

3、市场经营观是企业经营的指导思想，包括以下几种：

- 1) 生产观念 2) 产品观念 3) 推销观念 4) 市场营销观念 5) 社会营销观念

4、市场经营观念可以分为两大类：

- 1) 传统的经营观念包括：生产观念、产品观念、销售观念，这一类经营观念是以生产为导向的经营观念，基本上是在短缺经济条件下卖方市场的反映；

- 2) 市场营销观念、社会营销观念的出发点则是满足消费者的需求，是在富裕经济的条件下买方市场的反映，其目的是从顾客的满足中获取利润，是以消费者为目标、以市场为导向的经营思想。

三、名词解释

- 1、系统是由相互依存、相互制约的若干要素组成的具有特定功能的整体。
- 2、创造顾客即能满足顾客需要的产品从潜在状态变成现实状态时，潜在的购买这种产品的效用也随着产品的实现而实现。用的顾客也从潜在的状态变成现实状态。

四、简答

- 1、为什么说现代管理对象也是一个系统。

因为他具有系统所具有的特征：

- 1) 它是一个由管理者负责控制的不可分割的整体，如饭店、工厂、学校。
- 2) 这个整体是由相对独立、有机结合的部分组成。如组成饭店的八部一室。
- 3) 现代管理对象中不仅有有形的、看得见的整体与部分，还有看不见的、无形的各种关系。如部门间关系、上下级关系、人与人之间的关系等，这些关系不是固定不变的，而是会发生各种各样的变化。

- 2、在实际工作中具体应用系统分析的方法有哪些内容？

- (1) 分析系统要素：分析要素存在的必要性与合理性
- (2) 分析系统的结构：分析系统的组织结构是否合理
- (3) 分析系统的功能：弄清系统及其要素具有什么功能
- (4) 分析系统的联系：研究系统同其他系统的横向、纵向的联系
- (5) 分析系统的现状与未来：分析系统现阶段的主要问题是什么

- 3、在对系统进行分析时，要遵循哪些原则？

在对系统做以上分析时，要遵循以下原则，外部条件与内部因素相结合、目前利益与长远利益相结合、局部利益与整体利益相结合、定量分析与定性分析相结合。（每个原则加以解释）

- 4、追求效益应处理好哪几个关系

(1) 效率与效益的关系：效率与效益的关系是，如果目标决策正确，高效率会带来高效益；

目标决策错误，效率越高则效益越底

(2) 经济效益与社会效益的关系：遇到矛盾时，原则上应以经济效益服从社会效益，用社会效益来检验经济效益

(3) 宏观效益与微观效益的关系：二者的关系应该是：微观效益是宏观效益的基础，宏观效益是微观效益的保证

(4) 长远效益与眼前效益的关系：眼前效益服从长远效益，眼前效益是长远效益的基础

5、提高效益的途径

(1) 人人都要树立效益观念

(2) 搞好经营决策，加强科学管理：企业经营活动的核心，在于科学的决策

(3) 发展科学技术

(4) 提高人的素质，挖掘人的潜力：企业是人和物两种基本要素有机组成的

6、人性观的演变

西方管理思想中对人的认识经历了：经济人 —— 社会人 —— 自我实现人 —— 复杂人这样一个演变过程。

(1) 经济人的观点盛行于 19 世纪末至 20 世纪初。它认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足私利，人人都要争取最大的经济利益，工作就是为了获取报酬。

(2) 社会人的观点盛行于 20 世纪 30 ~ 50 年代。它认为，人基本上是由社会需要而引起工作动机的，人们最重视人与人之间的相互关系，为摆脱机械化带来的工作单调，枯燥乏味，人们要从社会关系中寻找精神寄托。因此，良好的人际关系是调动人的积极性的主要因素，而物质刺激则是次要因素。

(3) 自我实现人的观点盛行于 40 年代。它认为人都有一种想充分发挥自己的潜能、实现理想的欲望，只有当人的理想得以实现，自身价值受到肯定时，他才会感到最大的满

足。因此，它主张从个体内部发现激励因素来激发人的工作热情。

(4) 复杂人的观点在本世纪 60 ~ 70 年代提出的一种最新的观点。它认为人是很复杂的，不仅其需求与动机结构不同，且经常变化，与外界环境相互作用，因而导致不同的行为表现。因此，它强调对人的管理要因人而异，因环境而异。

7、如何理解调动人的积极性是有效管理的前提？

一个组织的管理是否有效，其衡量标准之一应是看其员工的积极性是否被调动起来，人的潜力是否得以充分发挥，人们是否愿意留在该组织内工作。由于任何一个组织，其目标的实现都是 * 其成员的身体力行，因此组织成员的工作态度、乐于配合的程度及积极性的大小就成为目标能否实现的重要因素。实践证明，* 管、卡、压，只能获得员工的体力，而体力是有限的；* 科学的管理方法不仅能获得员工的体力，还能获得员工的智力，而人的聪明才智是无限的。前者是一种低效的管理，后者则体现了管理的有效性。

随着科学技术水平的飞速发展，无论什么性质的工作，其智力性劳动的比重都大大提高了。有资料表明：在机械化程度低下的情况下，体力劳动和脑力劳动的比重为 90 : 10；中等机械化水平下为 60 : 10；在自动化情况下为 10 : 90；进入电子计算机、信息化的时代，这个比重还会加大。因此为了充分调动人的积极性，以保证组织目标的实现，必须实施有效的管理。

8、论述以人为中心的观念（内容、原则）

（一）以人为中心观念的内容：

(1) 人在管理系统中具有主客体双重身份：在管理系统中，人即是主体，又是客体。作为主体，人在行使着管理的权利；作为客体，人又在被他人管理

(2) 人是复杂人

(3) 调动人的积极性是有效管理的前提：一个组织的管理是否有效，其衡量标准之一应是看其员工的积极性是否被调动起来

(4) 管理的最终目的是为了人类自身

(二) 坚持以人为中心应遵循的原则是：

坚持以人为中心的观念应遵循能级原则、动力原则、民主与集中的原则。

(1) 能级原则：能级原则就是根据人的能力大小合理地分工定岗以做到各尽所能、人尽其才。

遵循能级原则必须注意以下几个问题：

1) 要知人善任 2) 要动态对应 3) 不同能级要体现不同的责、权、利。

(2) 动力原则：动力即推动力量，动力原则就是正确运用动力为个人能力的提高创造适宜的

外部环境以使管理活动持续有效地进行下去。现代管理中有三类基本动力：物质动力、精神动力、信息动力。

(3) 民主与集中的原则：强调民主并不意味着不要集中，集中即统一指挥和命令，避免多头

领导。政出多门，使下级无所适从，既不利于调动人的积极性，也会带来管理系统的混乱。

9、权变思想的内容及对管理的意义

(一) 权变观念即是对“万能主义”的否定，其主要内容有：

(1) 不存在适用于一切情况的管理原则和方法

(2) If—then (如果——就要) 理论：管理同环境之间存在着一种函数关系，If：代表环境，是自变量；then：代表管理思想、管理原则、管理方法和技术，是因变量。

即：如果某种环境发生变化，就要采用相应的管理思想、管理方法和技术，以保证组织目标达成

(3) 殊途同归：所谓殊途同归即指达到同一个目标的方法和手段是多种多样的

(二) 意义是：

它启发管理者：解决一个问题时，先找出问题的实质所在，根据病因，对症下药，即根据环境、

目标、机构、人员等各方面的变化采取与此相对应的经营管理方法。

它告诉管理者：任何一种管理理论和方法都有其实施的先决条件和适用范围，即没有一种最好或最不好的管理方式，选择的管理方式与当时的环境、目标、地点、人员等因素相吻合，能够解决问题，这就是好的方法，反之则是不好的方法。

权变思想提出的因时因地因环境因人而异、灵活采用不同的管理方法的理论，从深层次看是要
求管理者凡事要从实际出发，按照客观规律办事

总之，权变思想虽未给我们提供解决问题的新方法，但却强调博采众家之长，综合利用各种管理知识整和的效果，从而避免了管理的简单化、一律化。

第四章计划

一、填空

- 1、预测的方法有定性预测和定量预测两种。
- 2、决策是一个过程而不是一个点的行为

二、选择

1、计划工作的特点：

- 1) 主导性 2) 普遍性 3) 连续性 4) 前瞻性 5) 经济性 6) 创新性

2、计划工作的程序和内容可划分为：

- 1) 确定目标 2) 预测 3) 决策 4) 预算及制定政策

3、计划工作的原理有：

- 1) 限定因素原理 2) 许诺原理 3) 灵活性原理 4) 改变航道原理

4、就现代企业组织而定，组织目标主要包括以下几个：

- 1) 经济目标 2) 社会目标 3) 发展目标

5、组织目标的特征：

- 1) 目标的层次性 2) 目标的次序性 3) 目标的时间性

6、根据预测的内容可将其划分为：

1) 经济预测 2) 科技预测 3) 社会预测

7 、定性预测的方法有：

1) 专家会议法 2) 头脑风暴法 3) 德尔非法

8 、定量预测方法有：

1) 时间序列分析法 2) 因果分析法

9 、时间序列分析法有：

1) 移动平均法 2) 指数平滑法 3) 季节性波动

10 、选择预测方法应考虑的因素

1) 预测的期限 2) 预测的精度与费用 3) 预测工作者的素质

11 、决策按其企业经营中所处地位可分为：

1) 战略决策 2) 战术决策

12 、决策按其决策者所处的管理层次可分为：

1) 高层决策 2) 中层决策 3) 基层决策

13 、决策按问题出现的重复程度可分为：

1) 程序性决策 2) 非程序性决策

14 、决策按决策目标与所用方法分为：

1) 计量决策 2) 非计量决策

15 、决策按决策所处的条件可分为：

1) 确定型决策 2) 风险型决策 3) 不确定型决策

16 、决策方式有：

1) 独断式 2) 授权式 3) 集体决策

17 、程序化和非程序化可采用：

1) 传统技术 2) 现代方法

18、编制计划时应考虑的因素有：

1) 时间因素 2) 成本因素

三、名词解释

1、计划工作，狭义的计划工作是指计划的制定过程，即根据实际情况，通过科学的预测和充分的调查研究，对组织未来的目标及实现目标的途径做出全面决策的一系列活动。

2、限定因素原理是指主管人员越是了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能有针对性地、有效地拟定各种行动方案。此原理又称“木桶原理”，涵义是木桶盛水量取决于桶壁上最短的那块木条的高度。此原理表明，主管人员在制定计划时，须全力找出影响计划目标实现的主要限定因素，有针对性地采取相应措施。

3、改变航道原理，此原理是用于使计划工作过程具有灵活性。即计划工作者在制定计划之后，不能被其框住，在执行过程中要根据实际情况对计划做必要的检查和修订。

4、目标是管理活动的始点，是各项管理活动的依据；目标又是管理活动的终点，它是衡量各项活动是否合理的标准和尺度。

5、定性预测是指预测者根据已知的数据和资料，依个人的知识、经验和判断对事物的发展趋势做出预测。

6、定量预测是指依建立数学模型而对事物的未来进行预测。

7、决策是针对明确的目标，经过调查研究，制定多个可行方案，然后运用统一的标准选择合理方案的过程。

8、程序化决策是指所解决的是经常出现的问题，已经有了处理经验、程序和方法，可按常规办法解决。

9、非程序化决策是指所解决的是不常出现的问题，还没有处理经验，完全靠决策者的判断和信念来解决。

四、简答

1、计划职能是其他管理职能的前提和条件，没有计划，就谈不上组织，更无法实施控制。

计划职能（确定目标，寻找实现目标的途径和方法）由此决定了：

- 1) 建立与之相适应的组织机构（组织）
- 2) 人员的选聘、培训、考评（人员配备）
- 3) 最有效地领导和激励员工（激励、领导）
- 4) 检查以上工作与目标的差距并纠正之（控制）

2、计划工作的步骤

- 1) 确定目标
- 2) 预测未来环境可能发生的变化
- 3) 拟订、评价和选择实现目标的可行方案——决策
- 4) 预算及制定派生计划

3、组织目标的作用

1) 目标的导向作用。指它应为组织的经营活动指明方向，使组织内容部门工作协调一致，为追求共同目标而统一行动。

2) 目标的激励作用。指当组织目标被全体成员所接受并与组织成员的个人利益结合起来时，此目标可激发起员工的积极性、主动性和创造性。

3) 目标的标准作用。目标是衡量员工工作绩效的标准和依据，它可使评价结果客观、公正。

4) 目标的基础作用。可避免管理工作中的混乱，为目标管理提供前提。

4、确定组织目标应遵循的原则

1) 目标须体现组织的宗旨及使命。只有这样，才能使组织活动与组织方向相一致。

2) 目标必须落实： 1 、目标须层层分解、落实到组织每一个成员的工作中。 2 、目标须尽可能定量，以使目标明确并便于考核。 3 、目标须有时限要求。

3) 目标须有多个，并形成体系，以避免目标的片面性，追求企业宗旨和使命的实现。

4) 目标须具有挑战性。

5 、预测的程序有几个步骤？

1) 明确预测目标，制定预测计划

2) 收集、分析和整理所需资料和数据

3) 建立预测模型并进行预测

4) 评价预测结果，并对其进行修正

5) 提交预测报告

6 、决策的程序

1) 发现问题确定目标是关键的第一步

2) 拟订多种可行方案：技术可行，经济合理，两者同时具备，缺一不可

3) 方案的评价与选择： 1 、确定评价和选择的标准。 2 、选定最佳或满意方案的方法

4) 方案的实施与修订

7 、决策的方式和效果

(一) 独断式

指由决策者自己做决定。可分为两类：“先礼后兵”，即先向下属征求意见，然后做出决策；

“先斩后奏”，即先做决策，然后向有关人员解释。以上两种方法同属独断，但较事先不征求他人意见，事后又不做解释效果更好，便于下属接受。

优点：救急，省时，符合上级要求。适用于简单例行的决策。

缺点：不能集思广益，执行方案时不易得到组织内其他成员的支持，甚至会遭到反对，无法培养下级的能力。

（二）授权式（简答）

即将决策权授予他人。授权作为一个过程，应包括三个方面：第一，分派职责，即分配任务及相应的义务；第二，委任权力，即允许某人代替自己行使权力；第三，建立责任，通常与必须完成的目标和必要的奖惩联系在一起。

优点：可使主管把精力集中在主要问题上；授权给实际执行方案者，可使决策更符合实际需要；使下属感到被信任。

缺点：被授权者需要有长期训练与培养，否则易出差错。这也是导致目前许多管理者不愿授权的一个重要原因。

此方式不适于紧急决策和重大决策。

（三）集体决策

1) 工作小组决策。工作小组由从组织中各部门抽调来的人员组成，带有一定任务和使命。任务一经完成，小组成员分别回各自所属部门。此法可集思广益、取长补短，有利于建立成员的参与感，可利用组织中的人力资源。

2) 委员会决策。委员会是由现任领导人委以正式权力的、为了某一共同的明确目的而在一起相互交换意见的任何集体组织。可分为临时委员会和常设委员会。

优点：可集思广益，避免权力过分集中，便于各部门间的协调，鼓励成员参与。

缺点：委曲求全，折衷主义往往是这种形式的最大弊病，而且会造成责任不清，犹豫不决。

此形式代价较大：一方面投入时间精力多，另一方面费用也较高。

8 、编制计划应遵循的原则

1) 编制的计划应鲜明地体现组织目标，主次分明，突出重点；

- 2) 要切实可行且便于考核;
- 3) 要具有弹性及较强的适应性;
- 4) 要体现部门间的协调与平衡。

9 、现代计划技术

(一) 滚动计划法是一种定期修订计划的方法, 遵循的原则是近细远粗, 使组织的中、短期计划有机地结合起来, 是一种动态编制计划的方法。

优点: 第一, 使计划更符合实际。第二, 使长、中、短期计划相互衔接, 可及时调节。第三, 增加了计划的弹性, 提高了组织的应变能力。

(二) 线性规划是运筹学的一个分支, 其应用范围非常广泛, 小至一个班组的日常工作计划的安排, 大至整个部门乃至国民经济计划最有方案的制定。这些应用都显示出适应性强、计算技术简便的特点。线性规划所解决的问题是: 如何合理利用有限的人、财、物等资源, 取得最大的经济效果。