



大学管理类教材丛书

管理学

——原理与方法

GUANLIXUE YUANLI YU FANGFA

(第五版) 学习指导

周三多 贾良定 主编

管理学——原理与方法 (第五版)学习指导

周三多 贾良定 主编

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理与方法(第五版)学习指导/周三多、贾良定主编.
—上海:复旦大学出版社,2010.4
(复旦博学·大学管理类教材)
ISBN 978-7-309-07102-3

I. 管… II. ①周…②贾… III. 管理学-高等学校-教学参考资料
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 031506 号

管理学——原理与方法(第五版)学习指导
周三多 贾良定 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com


责任编辑 罗翔
出品人 贺圣遂

印刷 上海肖华印务有限公司
开本 850×1168 1/32
印张 10.625
字数 247 千
版次 2010 年 4 月第一版第一次印刷
印数 1—6 000

书号 ISBN 978-7-309-07102-3/F·1570
定价 20.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

A large, faint watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal is circular and contains the Chinese characters '復旦大學' (Fudan University) in the center, with '1905' at the bottom and '博學而篤志，切問而近思' (Study widely and be devoted, ask questions earnestly and think closely) around the top edge.

“博學而篤志，切問而近思。”

（《論語》）

博曉古今，可立一家之說；
學貫中西，或成經國之才。

内 容 提 要

本书是《管理学——原理与方法》（第五版）的支持性助学配套教材。作者在十余年教学经验的基础上汲取了广大读者使用后的反馈意见，精心编写了这部学习指导。本书的内容是基于《管理学——原理与方法》（第五版）之上的，并配有大量的案例、习题以供读者使用。本书总体设计思路旨在使读者加强对管理学各知识点的了解以及对综合案例的掌握。全书体例、格式全面面向教学、自学使用，主要目标是帮助在校学生、参加研究生入学考试和公务员考试的管理类（甚至是非管理类）的考生等学习管理学。

目 录

第一篇 总论

| | | |
|-----|-----------|----|
| 第一章 | 管理与管理学 | 3 |
| 第二章 | 管理思想的发展 | 17 |
| 第三章 | 管理的基本原理 | 35 |
| 第四章 | 管理道德与社会责任 | 52 |
| 第五章 | 管理的基本方法 | 69 |

第二篇 决策

| | | |
|-----|---------|-----|
| 第六章 | 决策 | 89 |
| 第七章 | 计划与计划工作 | 103 |
| 第八章 | 计划的实施 | 119 |

第三篇 组织

| | | |
|-------|---------|-----|
| 第九章 | 组织设计 | 145 |
| 第十章 | 人员配备 | 175 |
| 第十一章 | 组织力量的整合 | 192 |
| 第十二章 | 组织文化 | 206 |
| 第十三章 | 领导与领导者 | 223 |
| 第十四章 | 激励 | 238 |
| 第十五章 | 沟通 | 253 |
| 第十六章 | 管理信息 | 267 |
| 第十七章 | 控制与控制过程 | 276 |
| 第十八章 | 控制方法 | 288 |
| 第十九章 | 管理的创新职能 | 302 |
| 第二十章 | 企业技术创新 | 314 |
| 第二十一章 | 企业组织创新 | 325 |
| 后记 | | 334 |



第一篇

总 论

第一章 管理与管理学



一、复习要点

1. 人类活动的特点与管理的必然性。
2. 管理的概念及其特征。
3. 人类的管理活动具有的最基本的职能。
4. 管理二重性的基本内涵。
5. 明茨伯格的管理者角色理论。
6. 卡茨的管理者技能理论。
7. 管理学的研究方法。



二、关键概念

管理、管理职能、计划、组织、领导、控制、创新、管理二重性、自然属性、社会属性、管理者角色、人际角色、信息角色、决策角色、管理者技能、技术技能、人际技能、概念技能、管理学研究方法、归纳法、试验法、演绎法。



三、填空题

1. 1916年,法国实业家法约尔提出,管理是由_____、_____
_____、_____及_____等职能为要素组成的活动过程。

2. 根据彼得·德鲁克教授的观点,管理是一种以_____、_____为基础的专业职能。

3. 许多新的管理理论和管理实践已经一再证明:_____、_____、_____、_____、_____这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

4. 所谓_____,就是指制定目标并确定为达成这些目标所必须采取的行动。

5. 根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着十种角色,可归为_____、_____、_____三大类。

6. 1978年诺贝尔经济学奖的获得者赫伯特·西蒙提出,管理就是_____。

7. 管理的本质是_____,协调的中心是_____。

8. 纵向看,越是基层的管理者,控制的时效性越_____,控制的定量化程度也越_____。

9. 管理的_____职能通过目标的制定和行动的确定表现出来,_____职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来,_____职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,_____职能通过偏差的识别和纠正表现出来。

10. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能:_____,_____和_____。

11. 管理的目的是为了_____。

12. 控制等实质就是为了使实践活动符合于_____。

13. 管理二重性指的是管理既具有_____属性,又具有_____属性。

14. 管理者的决策角色包括_____,_____,_____和_____。

15. 人际技能包括_____和_____。

16. 管理学是以各种管理工作中普遍适用的_____和_____作为研究对象的。



四、选择题

1. 从理论概念出发建立的模型称为_____,从统计规律出发建立的模型称之为_____,建立在经济归纳法基础上的模型称之为_____。

A. 描述性模型 B. 经济计量模型 C. 解释性模型

2. _____ 职能本身并没有某种特有的表现形式,总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

A. 计划 B. 组织 C. 领导
D. 控制 E. 创新

3. 为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要有_____ 职能。

A. 计划 B. 组织 C. 领导
D. 控制 E. 创新

4. 管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演_____。

A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色

5. 在_____ 中,管理者处理信息并得出结论。

A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色

6. 在同不合作的供应商进行谈判的时候,管理者扮演的是_____。

A. 企业家角色
B. 干扰应对者角色
C. 资源分配者

7. 对于基层管理而言,最重要的是_____。

A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

8. _____对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理不重要。

- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

9. _____对于所有层次管理的重要性大体相同。

- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

10. 从典型到一般的研究方法是_____。

- A. 归纳法 B. 试验法 C. 演绎法

11. 著名的霍桑研究就是采用_____研究管理中人际关系的成功例子。

- A. 归纳法 B. 试验法 C. 演绎法

12. 作为_____,管理者把重要的信息传递给工作小组成员;作为_____,管理者把信息传递给单位或者组织以外的个人。

- A. 监督者 B. 传播者 C. 发言人

13. 投入产出模型、企业系统动力学模型等,都是建立在一定理论概念基础之上的,属于_____。

- A. 描述性模型 B. 经济计量模型 C. 解释性模型

14. 在作出是否收购其他企业的决策中,管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况,这时管理人员需要的技能主要是_____。

- A. 诊断技能 B. 人际关系技能
C. 概念性技能 D. 技术技能

15. 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了独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动,你认为这其中的哪一项几乎与他的领导职能无关?_____。

- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识
B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议

- C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会,鼓励他们克服难关

16. 关于管理的应用范围,人们的认识不同,你认为下列哪个说法最好? _____。

- A. 只适用于盈利性工业企业
- 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

17. 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

18. 企业管理者可以分成基层、中层、高层三种,高层管理者主要负责制定_____。

- A. 日常程序性决策
- B. 长远全局性决策
- C. 局部程序性决策
- D. 短期操作性决策

19. 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,就越是按以下顺序排列_____。

- 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



五、简答题

1. 简要介绍彼得·德鲁克关于管理概念的观点。
2. 简要介绍西蒙关于管理概念的观点。

3. 简述系统论者关于管理概念的观点。
4. 归纳法有何局限性？
5. 运用归纳法进行管理问题的实证研究时，应当注意哪几点？



六、问答题

1. 人类活动的特点是什么？为什么管理实践与人类历史同样悠久？
2. 何谓管理？管理的基本特征是什么？
3. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？
4. 分析管理二重性的基本内容。
5. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？



七、案例分析

案例一：张瑞敏——中国管理的创新引领者

海尔集团是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌。海尔在全球建立了 29 个制造基地，8 个综合研发中心，19 个海外贸易公司，全球员工总数超过 5 万人，已发展成为大规模的跨国企业集团，2008 年海尔集团实现全球营业额 1 190 亿元。

2007 年，著名管理类杂志《世界经理人》推出——“15 年对中国管理影响最大的 15 人”，海尔集团首席执行官张瑞敏荣列其中。同时当选的还有改革开放的总设计师邓小平、知识经济的代表比尔·盖茨、管理学的发明者彼得·杜拉克等。华人企业家除张瑞敏外，还有施振荣、李嘉诚等。张瑞敏入选“15 年对中国管理影响最大的 15 人”，又一次引起了社会对张瑞敏创新管理的深刻思考。

《世界经理人》杂志认为，张瑞敏是管理的学习者和创新者，在管理创新领域有重要影响。杂志评论：“1999年，张瑞敏入选英国《金融时报》‘全球30位最具声望的企业家’，位列第26名，这是当时中国企业家在世界范围内获得的最高声誉。同年，在财富全球论坛上，他是指定发言的唯一一位中国企业家。在此之前，张在国内的影响力已达到顶峰，从此以后，他是国际公认的最优秀的中国内地企业家，在国际管理界显露峥嵘。”

海尔集团之所以能从一个资不抵债、亏空147万的小厂，发展成为全球营业额超过1000亿元的跨国企业，管理的创新发挥了重要的作用。在名牌战略阶段，张瑞敏砸冰箱，抓全面质量管理，创出中国冰箱业历史上第一枚质量金牌；在多元化扩张阶段，张瑞敏创出“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，并把这种管理文化作为基因注入到兼并的18个企业，使之全部扭亏为盈；在国际化战略阶段，张瑞敏进行以市场链为纽带的业务流程再造，并创新探索出全员SBU的管理理论；在全球化品牌战略阶段，张瑞敏探索出海尔“人单合一”信息化管理，海尔“人单合一”发展模式，为解决全球商业的库存和逾期应收提供了创新思维。

1992年以来的15年，也正是海尔二次创业，从中国名牌向世界名牌冲击的15年。15年来，随着海尔全球化品牌的树立，张瑞敏的管理能力和创新思想越来越得到国内外管理学界的认可和推崇。1993年由当时任国务院副总理的朱镕基、李岚清、吴邦国三位联名签署重要批示：在全国范围内推广海尔OEC管理模式，掀起全国各界学习海尔管理的高潮。目前，平均每年约40万人次到海尔参观交流；海尔SBU管理模式更是引起国际管理学界的关注，沃顿商学院的马歇尔教授说，如果海尔能够做到全员SBU，海尔在全世界将是独一无二的；日本能率协会综合研究所所长高地评价，海尔的SBU理论不但对海尔有贡献，而且对整个人类都作出了贡献；进入全球化和信息化的时代，海尔创新发展“人单合一”发展模式，被国际管理界誉为“号准全球商业脉搏”的管理。1998

年,张瑞敏应邀登上了哈佛大学的讲坛,成为登上哈佛大学讲坛的中国企业家第一人。“海尔文化激活休克鱼”的管理案例被写进哈佛大学教材,海尔成为第一个进入世界顶级工商管理学院案例库的中国企业。到目前为止,先后有美国的哈佛大学和南加州大学,瑞士洛桑国际管理学院,法国的欧洲管理学院、日本神户大学等7所商学院共做了16个案例,涉及企业兼并、财务管理、企业文化等方面。

管理大师德鲁克指出:管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果。张瑞敏和海尔人创造的管理哲学,其验证也在于海尔的市场成果。创立于1984年的海尔集团,经过20多年的持续稳定发展,已成为世界第四大白色家电制造商。产品从单一的冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类15100多个规格的产品群,并出口到世界100多个国家和地区。

信息来源:人民网 记者:宋学春 责任编辑:赵鸿帆

链接: <http://politics.people.com.cn/GB/14562/5639392.html>。

思考题:

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
2. 在海尔的发展过程中,你认为张瑞敏扮演了怎样的角色,发挥了怎样的作用。

案例二:天津碱厂百年沉浮——那些已逝的光芒

1916年,中国著名的实业家范旭东先生筹建了永利化学工业公司塘沽制碱厂(天津碱厂的前身),邀请著名化学家侯德榜、李烛尘等人加盟。8年后,永利碱厂开工出碱,揭开了中国乃至整个东亚制碱工业史上的第一页。永利制碱厂对于中国人的影响不仅仅是填补了一项空缺,更提升了民族自信心。1926年,永利碱厂生产的“红三角”牌纯碱获得了万国博览会的最高荣誉金质奖,中国

出产的纯碱质量跃居世界榜首。

范先生曾为他的集团拟定了四条信念：原则上绝对相信科学、事业上积极发展实业、行动上宁愿牺牲个人顾全团体、精神上以能服务社会为最大光荣。范先生一生相信科学，心怀实业报国的梦想，他成立了中国第一家民营化工研究机构——黄海化学工业研究社；同时创办了中国第一家私营企业杂志——《海王》旬刊。黄海化学工业研究社依靠永利制碱厂和范旭东的另一产业久大精盐厂提供资金支持，进行科技研发，为永利制碱厂提供了多年的科研支持，正是这强大的科研后盾夯实了永利产品的质量。而《海王》旬刊则为企业精神的传递、增强企业凝聚力发挥了作用，从某种意义上讲，永利制碱厂是我国最早将企业精神流程化的企业。

即使在战乱时期，永利制碱厂也没有停止科研创新的步伐，1940年，在永利为躲避日本侵略军迁到四川的工厂里，侯德榜带领技术人员创立了联合制碱法（称为侯氏制碱法），在此之前，世界通用的制碱工艺是氨碱法。联合制碱法与氨碱法相比较，其最大的优点是原材料的利用率提高到96%以上（原来只有74%左右），另外可以将氨碱法生成的没有多大用处却又难于处理的氯化钙转化成另一种工业原料氯化铵。联合制碱法不但减少了对环境的污染，并且大大降低了纯碱和氮肥的成本。然而，由于种种原因，直到1975年，天津碱厂才开始使用联合制碱法工艺。

天碱的衰退

纯碱（碳酸钠）是冶金、石油、机械、纺织、造纸、玻璃等多种行业的原材料，因此是各个国家必须优先发展的产品。天津碱厂凭借其强大技术实力，成为国外公司竞相学习的对象。1947年，侯德榜受聘兼任印度塔塔公司顾问总工程师，先后5次赴印度指导改进该公司碱厂的设备和技术。

今天的塔塔在这个领域已经远远超过了昔日的老师。2007年，塔塔化工的年营业额已接近15亿美元，纯碱业务约占其总收入的40%，在规模上，纯碱年产量达到了300万吨，而中国纯碱产