



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

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

- 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、企业文化方方面面。

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

量之冠山东海化公司的产量是 208 万吨。今年初,塔塔化工与美国通用化学工业产品公司(GCIP)签订了最终协议,将以 10.05 亿美元收购后者的纯碱业务,这一系列举措都昭示着它可以预见的美好未来。

如今,曾经为塔塔提供服务指导的专家已逝,而那个曾经提供援建的企业也已不是当年的风貌。在国际市场上短暂的领先之后,天碱逐渐被超越,甚至连国内市场都不能领先,2007 年,天津碱厂仅仅以 89 万吨产量排名中国纯碱产量第五——排在它之上的企业也有它曾经援建的对象。从 20 世纪 50 年代开始,受国家政策的安排,天津碱厂先后援建多家制碱公司。所有援建新厂都承继了天津碱厂多年来的工艺技术精华,新厂又在此基础上进行生产流程的改进,加上新建工厂设备比较先进,人员结构科学且负担小,产品成本很有优势。

相比之下,天津碱厂却陷入人员臃肿和设备老旧的泥潭。目前,天碱在册职工有 9 000 多人,在岗职工则仅有 5 600 余人,人员问题成了这家百年企业的严重拖累。

产品结构单一,没有高利润产品作为支撑,是天津碱厂面临的另一个问题。永利碱厂时期,天津碱厂的主要产品就是纯碱和氯化铵,这样的产品结构一直持续至今。而如今纯碱产销量排名第一的山东海化集团,主要产品有 40 多种,多种产品(纯碱、硝盐、氯化钙)产量在全国、全亚洲乃至全世界均位居榜首。纯碱市场占有率排名第二的唐山三友集团,除了主导产品纯碱外,化纤产品、烧碱、PVC、液氯等副产品都有不俗表现。

天碱成立的前 30 年,依靠科技立企的观念,同时运用先进的管理理念和方法树立了企业的核心竞争能力。然而,如今这种能力却在动荡的环境和计划经济体制造就的惰性下消耗殆尽。不过,也并非全然没有机会。

能否撑起的未来

2005 年底,天碱已经在离海更近的渤海化工园内破土建立新

的厂区,新厂区规划面积约 2 平方公里,全部化工项目将于 2009 年上半年开工并调试正常。一些老员工希望这次乔迁能够为公司带来喜庆。

据说,这次搬迁真实原因有两个:一方面,碱厂在生产纯碱过程中产生的大量废液、废渣和粉尘,对周围环境危害很大,影响了城市的整体规划和建设;另一方面碱厂现有的场地也束缚了自身发展的手脚。与此同时,滨海新区在临港工业区内规划建设渤海化工园,也迫切需要一个具有强大推动力的化工企业入园,作为园区迅速发展的重要启动点。

但此次搬迁不是简单的原厂平移,新厂区也将对化工原料的生产流程、工艺路线和产品结构进行大幅度的调整,引进各种具有世界先进水平的化工原料生产装置、工艺路线,通过搬迁实现碱厂的升级。同时,天碱搬迁后将与大乙烯项目对接,既可利用大乙烯的丙烯、乙烯生产丁醇、乙醇胺及醋酸乙烯等产品,还可与其他化工原料结合生产多种化工及民用产品,形成一个有机的上下游产业链,体现出明显的聚集效益。产品也由单一的海洋化工转变为海洋、石油及煤化工等有机结合,产品结构更合理,纯碱销售比重将由 69% 降至 13%。

不过,天碱搬迁后,新厂采用世界先进技术工艺,仅可安排 2 200 多名员工就业。如何稳妥安置现有 5 600 余名在岗职工成为搬迁的头等大事。天碱曾在职代会上郑重申明,不会让 1 名员工下岗。近 2 年,天津碱厂在用人上“只出不进”,不再招收新员工。

公司预期,经过搬迁改造后,年均销售收入可以达到 70 亿元,年均利税近 19.8 亿元,公司将成为集碳一化工、海洋化工、石油化工、精细化工为一体的现代化、综合大型企业,从而可以据此部分找回昔日的光辉记忆。

信息来源:《21 世纪商业评论》,2008 年第 11 期 作者:党永嘉
链接: <http://www.21cbr.com/html/magzine/200811051/com>。

思考题：

1. 结合案例说明你对管理及其重要性的理解。
2. 面对 21 世纪新的环境,天津碱厂要想重获昔日辉煌,其管理者要面对哪些新的挑战?

答案

(一) 填空题

1. 计划,组织,指挥,协调,控制
2. 绩效,责任
3. 计划,组织,领导,控制,创新
4. 计划
5. 人际角色,信息角色,决策角色
6. 决策
7. 协调,人
8. 强,高
9. 计划,组织,领导,控制
10. 技术技能,人际技能,概念技能
11. 实现预期目标
12. 计划
13. 自然,社会
14. 企业家角色,干扰应对者角色,资源分配者角色,谈判者角色
15. 对下属的领导能力,处理不同小组之间关系的能力
16. 原理,方法

(二) 选择题

1. CBA
2. E
3. D
4. A
5. C
6. B
7. A
8. C
9. B
10. A
11. B
12. BC
13. A
14. C
15. B
16. B
17. D
18. B
19. C

(三) 简答题

1. 管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。(1) 管理与所有权、地位或权利完全无关;(2) 管理是专业性的工作;(3) 管理人员是一个专业的管理阶层;(4) 管理的本质和基础是执行任务的责任。这一观点淡化了管理

的社会属性而片面强调了管理的自然属性。

2. (1) 管理就是决策。(2) 决策过程分成四个阶段：调查情况；制定方案；选择并执行方案；评价执行情况。

3. 管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。(1) 任何社会组织都是由若干单元或子系统组成的复杂系统；(2) 系统的发展变化表现出一定的规律；(3) 管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响；(4) 管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

4. (1) 一次典型调查(或经验)只是近似于无穷大的总体中的一个样本，所以实证研究必须对足够多的对象进行研究才有价值；(2) 研究事物的状态不能人为地重复，管理状态也不可能完全一样，所以得出的结论只能是近似的；(3) 研究的结论不能用通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必是过去的再现。

5. (1) 要弄清与研究事物相关的因素，并尽可能提出各种不相关的因素；(2) 选择好典型，并分成若干类，分类标志应能反映事物的本质特征；(3) 调查对象应有足够数量；(4) 调查提纲和问卷的设计要力求包括较多的信息数量，并便于调查对象作出简单明确的回答；(5) 对调查资料的分析整理，应采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法。

(四) 问答题

1. (1) 自古至今，人类的一切社会活动，都具有三个基本特点：目的性、依存性和知识性；(2) 这三个特点为人类的管理实践提供了客观条件，回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的问题。

2. 管理是社会组织中为了实现预期目标，以人为中心进行的协调活动。其基本特征为：(1) 管理的目的是为了预期目标；(2) 管理的本质是协调；(3) 协调必定产生在社会组织中；(4) 协调的中心是人；(5) 协调的方法是多样的。

3. (1) 计划、组织、领导、控制、创新是一切管理活动最基本的职能。(2) 每一项管理活动都是从计划开始，经过组织和领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，又开始一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

4. (1) 管理具有自然属性，这种属性不以人的意志为转移，也不因社会