

管理学课程网
<http://www.glxkc.net>

Third Edition

Management

教育部经济、工商管理类推荐教材

(第三版)

邢以群 著

管理学



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

Third Edition

Management

教育部经济、工商管理类推荐教材



(第三版)

邢以群 著

管理学



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学 / 邢以群著. —3版. —杭州: 浙江大学出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-308-09693-5

I. ①管… II. ①邢… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第028802号

管理学 (第三版)

邢以群 著

责任编辑 朱 玲

封面设计 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路148号 邮政编码: 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 24.75

字 数 560千

版 印 次 2012年3月第3版 2012年3月第42次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09693-5

定 价 39.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

序

一

在现代社会中，管理作为有助于实现目标的一种有效手段，可以说无时不在，无处不在。不管从事何种职业，人人都在参与管理：或管理国家，或管理家庭，或管理业务，或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富，无不与管理是否得当有关。尽管如此，我们绝大多数人却都是通过实践学会管理的，这就不可避免地要多付出一点代价，多走一些弯路。

为了少走弯路，人们感觉到有必要通过各种途径学习有关管理的知识。而管理学正是以研究管理一般问题为己任，以组织管理为研究对象，致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织的学科。管理学是人类智慧的结晶，它为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法，在管理类各专业的教学计划中，管理学是一门必修的基础课。

二

作者自 1986 年从浙江大学管理系毕业留校参加工作以来，一直从事管理学的教学和研究工作，在最初几年的教学过程中，发现要找到一本合适的管理学教材十分困难。为此，作者于 1992 年开始着手在参考当时已有的各类管理学教材的基础上，根据自己的教学经验和平时对管理学的研究，编写管理学教材，希望能写出一部既能反映管理学的基本原理，又能结合中国实际；既便于教学，又可以自学，概念清楚、层次分明、实用性强的管理学教材。经过五年的努力，这本管理学教材终于在 1997 年浙江大学 100 周年校庆之际，由浙江大学出版社出版发行。1998 年经专家评审，被国家教育部作为经济、工商管理类推荐教材向全国各高校推荐，发行量逐年上升，至 2004 年已累计发行 10 多万册。

1997 年版的管理学，虽然作为管理专业本科生和研究生的入门书籍，至今仍为不少高校所采用，但作者在后续几年的教学过程中发现，1997 年版的管理学尽管对管理学的基本理论和基本知识进行了较为清楚的叙述，但在体系的完整性和表述的直观性上仍存在某些缺陷。为此，作者自 2001 年开始考虑重写管理学，并且对《管理学》的改版于 2003 年列入了浙江大学“精品课程”和“重点课程”建设项目。现在这本书就是对第一版修订后的结果。

三

第二版在第一版的基础上，主要进行了以下几方面的修改。

1. 改进框架结构，增添了部分内容，从而增强了教材内容的完整性

在第一版中，整体框架按基础篇和职能篇建立，有读者认为职能篇太笼统，因此在第二版中整体框架将按基础篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇设立，使职能篇中的各章与管理四大职能紧密相连，整体框架体系更明确。

另外，根据管理学各部分之间的关系和重要程度，在第二版中将原第一版第一章管理、管理者和管理学拆分为管理和管理学、管理者两章加以重写，对管理和管理者的各方面进行了深入阐述，以更好地突出对基础部分的重视；将原第四章决策及其过程放到计划篇中论述，在目标的制定中增加了技巧一节，增强了逻辑性和实用性；在组织篇中增加了人员的配备一章和岗位职责设计一节，弥补了原有的体系缺陷；在管理思想的演变一章中增加了对管理新趋势的描述，在沟通一章中增加了自我沟通部分，在控制部分中增加了对管理信息系统的介绍，从而进一步增强了该教材的适应性和通用性。

2. 增加了图表叙述方式，从而增强了内容的直观性和可理解度

第一版管理学在叙述上基本上采用的是单一的文字方式，只有少量必不可少的图表。在本次修订过程中，作者将自己在教学过程中使用的大量图表融入其中，从而增强了内容的直观性和可理解度。

3. 提供了阅读指导和教学建议，补充了推荐书目，使读者更便于使用本书

在本次修改过程中，删除了部分与当前的社会经济环境已不相适应的内容，修改了部分案例和讨论题，使其与现实能够更紧密结合。同时，提供了阅读指导和教学建议，以方便读者有效阅读和教师正确使用本教材。在书后增加了一个管理学推荐书目，以方便读者进一步学习管理理论和方法。另外，在出版社和编辑的帮助下，还对该书的编排体系作了一定的调整，以便读者阅读和使用。

四

在修改过程中，第二版保留并进一步增强了第一版的以下特色。

1. 定位于管理学入门教材，注重基础性和通用性

尽管管理已成为当前社会上的热门专业，各类组织也在不断地加大对在职管理人员的培训工作，新的管理理论、方法和术语不断涌现，但作者认为：人们还是普遍缺乏对管理学基础知识的系统了解。而且作者在管理咨询实践中也发现，很多管理问题之所以没能得到较好的处理，也是因为管理者缺乏对管理基础知识的系统认识所致。所以作者在再版时，仍将《管理学》定位于讲解管理学的基本概念、基本理论和基本思维方式。

管理学入门书籍常见的不足是：或只对若干问题进行深入细致的分析，缺乏体

系的完整性；或只对众多的内容泛泛而谈，缺乏一定的深度；或者是东西方教材一大妙，断章取义、逻辑混乱，使读者难以理解。本书针对这些问题，在内容的编排上，以系统地讲解管理学基本知识为主，同时通过在正文中穿插思考题和在书后列出相应推荐书目的方式，引导读者进一步学习和思考，以加深对管理知识的理解，较好地处理广度与深度问题。在论述方式上，则既注重论述的逻辑性，又力求论述生动有趣，以增强可读性。

另外，针对不同层次读者的需要，本书在内容编排上，不仅包括了一般性的管理基础知识，而且在该扩展的地方进行了扩展，并在正文中专门设置了思考题，以引导读者进一步加深对管理知识的理解，使其既可作为专科、本科管理概论的教科书，也可以作为管理专业研究生的教学参考书，同时也适合于在职管理人员和一般读者自学。

2. 理论讲解与实践指导相结合，注重应用性

现代人大都抱有一种“实用主义”的观点，他们需要真实、相关和有用的知识。为此，作者在本书中采取了以下一些措施。

首先，和大多数入门教科书的作者不同，本人并不认定读者只是为了想当高级管理人员而学习管理，而是把学习管理看作是每一个人走向社会所必需经历的过程。因此，在内容讲解上，既考虑到了作为管理人员的需要，也考虑到了一般人员了解管理的需要。

其次，注意时时提醒读者，管理学是一门实践性很强的学科。它的基本概念、原理是普遍适用的，但在具体应用时要注意其所处的环境对管理的影响，做到具体问题具体分析。

第三，结合中国的管理实践叙述管理知识。读者会看到现实中的许多事例在本书中的扩展性应用。在本书中，有不少是作者在研究工作中收集、整理出来的实际例子，而不只是国外教科书上一些案例的引用，从而使读者感受到管理与其生活的紧密联系。

3. 提供学习指导，充分体现教科书的特点

为帮助读者更好地学习和掌握管理学的基础知识，作者吸取国外教科书的优点，在每一章的学习指导方面保留了第一版的做法，以较好地指导读者学习。

本书中的学习指导体系如下：

- **阅读指导** 在一开始时，就对全书的内容作一个大致的介绍，并对各部分之间的关系、如何使用本教材以及管理学的重点作了一定的说明，使读者能够从全局的视野出发来阅读理解各部分内容。

- **学习要求** 当我们开始一个旅程时，首先必须明确目的地，这样就可以少走弯路。学习也是如此。为了帮助读者有效地学习，本书在每一章的开头都提出了学习要求，指出通过学习这一章应该掌握哪些内容。

- **思考题** 在每一章中都包含有不少的思考题，目的是促使读者在阅读过程中开动脑筋进行思考，注意文中各部分内容的主题，加深对管理基本概念和基本观点的理解。同时，通过思考题，进一步激发读者学习的兴趣，以便读者在学习管理基本知识的同时自觉扩大阅读面。

- **小结** 正像学习要求指出了一个人前进的方向一样，小结则提醒你目前已到达哪里。本书的每一章后面都有一个围绕着每章学习要求的简明总结。

- **复习题** 本书的每一章后面都有一些复习题。假如你已理解了该章的内容，你就应该能直接回答这些问题。这些问题都是直接针对该章内容的，答案可从该章内容中直接找到。

- **讨论题** 除了复习题外，每章后面还都附有讨论题。这是为已有一定管理知识或已学过管理课程的读者进一步加深对管理学的理解而设置的，特别适用于研究生教学需要。这些问题需要归纳、综合已学过的知识或应用管理学中的概念、原理等。这些讨论题不仅能使读者懂得该章中所叙述的知识，而且有助于读者运用这些知识去解决更为复杂和实际的问题。

- **案例分析** 本书在每一章的最后，都附有一个案例，这些案例大多来自于管理实践。通过对这些案例的分析，可使读者理论联系实际，提高自己灵活地运用管理知识来解决实际问题的能力，同时加深对相关章节管理知识的理解。

五

本以为对第一版进行修改是一件比较轻松的事情，不料从2001年开始着手考虑修订，断断续续，最后竟然花了几年的时间。若不是浙江大学出版社催促，还不知道什么时候才能修改到自己满意。因此，本书能够得以早日出版，首先要感谢浙江大学出版社的陈晓嘉副社长、李桂云编辑的时刻督促和鼓励。其次，在本书的写作过程中，得到了我的研究生的大力支持，他们通过集体讨论，提出了对1997年版的具体修改意见，为本书的修改指明了方向，第二版中很多的修改都是根据他们的建议进行的。另外，本书的修改得到了浙江大学“重点课程”和“精品课程”建设基金的资助。在本书的写作过程中，作者也参考和引用了国内外相关书籍和文献，从而进一步丰富了本教材的内容。还有我的家人为本人创造了一个良好的写作环境，促使本书得以早日完成。在此，谨向他们表示诚挚的感谢！

邢以群

2004年10月于浙大

第三版序

时间过得真快，一晃又五年过去了。

在完成第二版修订后，作者趁浙江大学管理学院二十五周年之际，在2005年牵头组织召开了一次全国高校管理学课程教学研讨会。承蒙各高校管理学课程主讲教师们的支持，来自全国45所院校的近百名教师参加了这次会议。

在这次会议中，我们交流了精品课程建设经验，对管理学课程教学问题进行了探讨，并组织了二场教学示范。会议得到了与会教师们的高度好评，一致表示希望今后每年都能有这样的聚会和交流。

说句实话，当时之所以举办这场研讨会，是因为自己在管理学教学上遇到了瓶颈，不知道下一步还能做些什么来提高自己的教学水平。通过这次研讨会，大大扩展了我们的视野，看到了在管理学课程教学领域，还有很多事情可以做。

正是在这次会议以后，我们开始每两年举办一届管理学教学研讨会，2007年对“本科管理学教学疑点和难点”进行了探讨；2009年的主题是“实践教学”，交流了各种实践教学方法，并对如何在本科教学中引入实践教学进行了具体讨论；2011年的研讨主题是“教学方法和课程教学组织”。除教学研讨会外，我们还在2008年、2010年分别举办了两期“管理学课程师资培训班”（现改为“教学观摩交流会”），邀请各高校中具有丰富的管理学教学经验的名师，特别是国家级精品课程负责人作示范教学，从而形成了每年都有一次由浙江大学管理学课程组主办、其他各高校轮流承办的管理学课程教学研讨交流会，加上2007年开通的“管理学课程网”（<http://www.glxkc.net>），使各高校的管理学主讲教师有了一个网上和网下相结合的相互交流和学习的平台。

这一次的教材修订，在一定程度上吸收了近年来在管理学课程教学研讨交流中所获得的体会。在第三版的修订中，除坚持本教材的基础性、通用性、应用性和教学指导特色外，主要在以下几方面作了重点修订：

（1）增加了“创新篇”，对什么是管理创新，为什么要进行管理创新，管理创新与管理职能及其他创新有什么关系，管理创新的特点、原则、思维方法，管理创新的管

理，进行了专门的论述，以适应在 21 世纪“创新成为管理主旋律”这一趋势。

(2) 在每一章的后面增加了“推荐书目”，以适应读者进一步学习的需要。这些推荐书目，大多是作者自己看过并深受启发的。在选择推荐书目时，有意识地较多地选择管理经典著作。作者从事管理学教学和研究的时间越长，越感受到经典著作的魅力，因此也希望读者能静下心来，看一些经典著作，相信一定可以更好地理解管理学。在推荐经典著作的同时，为了满足读者实际操作的需要，在推荐书目中也同步列出了一本实用性较强的指导书（一般是第三本推荐书）。

(3) 对教材的版式作了进一步的完善。在出版社的支持下，第三版改为双色印刷，这使得我们可以运用相关的颜色突出重点内容，使之更适合读者阅读和理解掌握。

三

任何一项成果的背后，都凝集着众多人的心血。这本教材之所以能够得以再版，首先要感谢各高校教务管理部门和管理学课程主讲教师，是他们的持续选用，使这一教材获得了展现其价值的机会；感谢浙江大学出版社的领导对该教材出版工作的一贯和大力的支持，特别是要感谢编辑朱玲，她不仅致力于对本教材的精心编辑，还奔波于各高校，着力于推动本教材的发行。与此同时，感谢同行，在本教材的写作和修订过程中，作者也参考和引用了国内外相关著作和文献，吸取了同行的一些经验和意见，从而进一步丰富了教材的内容和形式；感谢我的家人，他们在我写作的过程中，给予了我一贯的支持，促使这一次修改得以如期完成。

最后，还要感谢您——我们的读者。没有你们，我们的一切工作都会显得毫无意义。真诚地希望该教材能够帮助您更好地学习和理解管理学。谢谢！

邢以群

2011年3月于浙大

一、本书结构

按照管理学的研究范围，本书由三部分六篇十六章组成。图1是关于各部分的一个简要介绍以及各篇之间的关系。

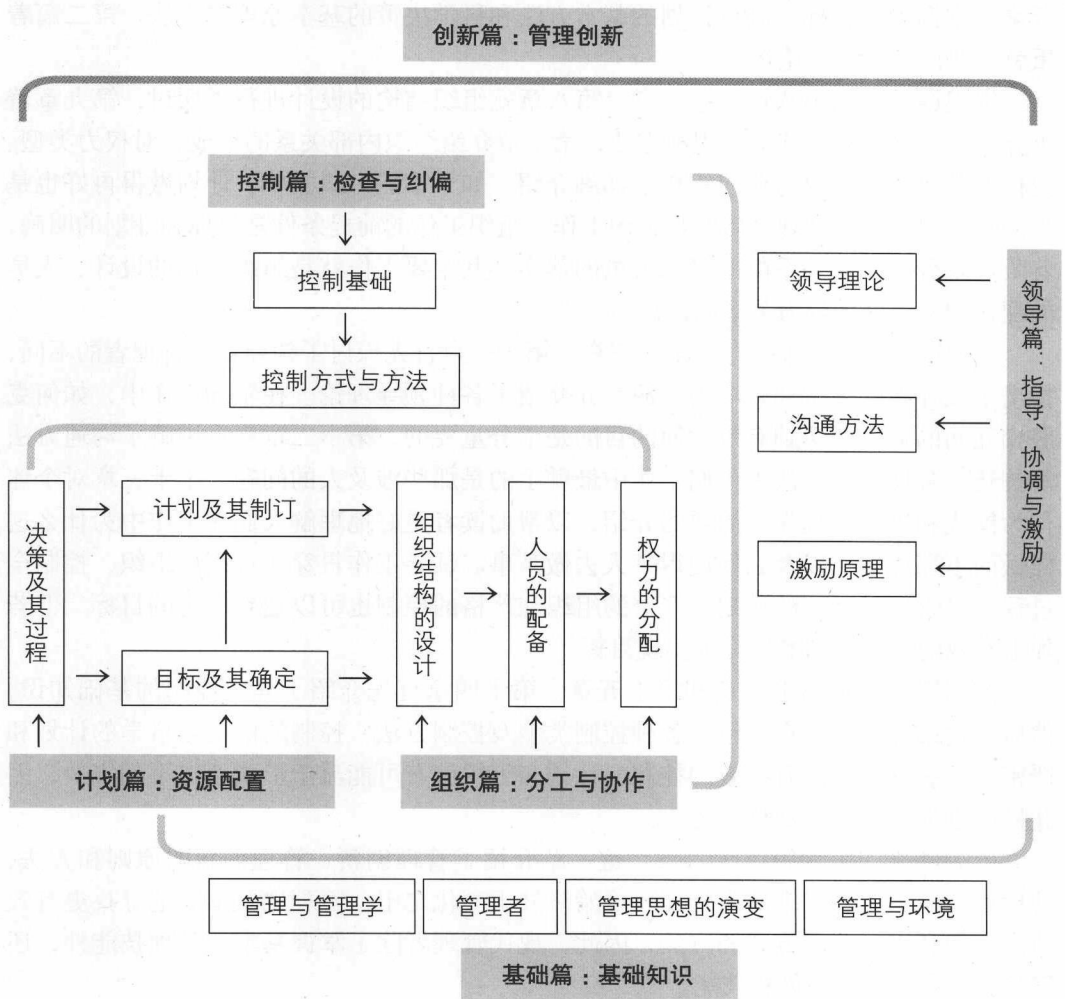


图1 管理学的内容构成

第一部分也即第一篇为基础篇，包括第一章至第四章。分别介绍什么是管理、管理学有什么特点、管理者是干什么的、管理者应具备的素质以及主要的管理思想流派、管理与环境之间的关系等。目的是帮助读者建立对管理、管理学、管理者、管理思想、管理作用的基本认识。这一部分是整个管理学的基础，只想对管理学有一个基本了解的读者只须通过阅读此部分就可获得对管理的大致了解。

第二部分由计划篇、组织篇、领导篇和控制篇组成，阐述的是管理的四大基本职能。读者可通过对每篇的深入了解，掌握有效管理的基本技能和方法。其中：

计划篇，包括第五章至第七章。分别是目标及其确定、计划及其制订、决策及其过程。任何组织的存在都是为了达成一定的目的，因此我们首先要确定组织目标及实现目标的途径，这就是计划工作。计划工作是管理的首要职能，管理工作一般从计划工作开始。而要做好计划工作，就必须了解组织目标的基本特点和计划的基本构成要素，掌握确定目标、制订计划的基本方法和科学决策的基本原理与方法。第二篇着重就这些内容展开了论述。

组织篇，包括第八章至第十章。第八章就组织结构的设计进行了探讨，第九章着重介绍了人员配备的基本过程和方法，第十章介绍组织内部关系的形成，对权力类型、授权及其过程、集权与分权等作了详细介绍。如果不能付诸实施，计划做得再好也是没用的，因此紧随计划之后的是组织工作。组织工作的前提条件是目标和计划的明确，着眼点是分工协作关系的明确和人员的落实，其主要工作就是组织结构的设计、人员的配备和组织内部权力关系的确定。

领导篇，包括第十一章至第十三章。第十一章首先探讨了领导者与管理者的不同，指出了领导者的职责和影响力来源，并介绍了各种领导理论。在领导工作中，如何克服相互间的障碍以达到有效沟通的目的是十分重要的，第十二章着重讲解了沟通方法及技巧。管理者通常认为他们工作中最棘手的是那些涉及人的问题，第十三章对个体行为模式和激励原理作了简要的介绍，以帮助读者更好地理解人们在工作中为什么这样做而不那样做，以及如何使得某人去做某事。领导工作贯穿于计划、组织、控制全过程，尽管通过周密的计划、严密的组织和严格的控制也可以达到一定的目标，但若加上有效的领导，则能更好地实现目标。

控制篇，包括第十四章和第十五章。第十四章首先介绍了有关控制的基础知识，然后通过第十五章着重讲解了各种控制类型及控制方法。控制的前提是科学的计划和严密的组织，但若没有有效的控制，计划和组织就有可能流于形式而得不到实效，因此控制也是管理的重要职能之一。

第三部分即第六篇第十六章。这一章介绍了管理创新、管理创新的原则和方法、管理创新的管理。组织的内外部环境始终处于变化之中，管理也要不断地寻找更有效地配置和利用资源的方式和方法，因此，现代管理者除了掌握基本的管理技能外，还应该了解和掌握管理创新技能。

二、学习重点

本教材在整体上形成了一个系统的框架，但读者可根据各自情况的不同，选择部分内容阅读：

- 对于只想大致了解管理学的读者而言，可以只阅读基础篇四章，甚至只通过第一章的阅读即可获得对管理及管理学的一个大致认识。

- 对于想全面了解管理但又不想具体从事管理工作的读者，则建议在通读基础篇的基础上，进一步阅读计划篇中各章的第一、二节和其余各篇中每一章的第一节获得对管理全貌的基本了解。

- 对于已经具备管理的基础知识，只想进一步获得管理操作性知识的读者而言，可选择性地通过阅读计划篇、组织篇、领导篇、控制篇和创新篇各章中的二、三、四节获得有益的启示。

- 对于想全面了解管理学，并掌握管理基本技能的读者，则需要通读全书。本书除基础篇以外，各章在编排过程中，第一节以介绍基本概念和基本理论为主，第二节侧重于介绍各项管理工作的基本过程，第三节以介绍基本方法为主，第四节则以总结基本技巧为主。

管理学是一门发展中的学科，本书所涉及的只是管理学中最基础的内容。管理学又是一门实践性很强的科学，读者只有在理论学习的基础上，通过不断地实践，才能真正掌握管理的真谛。

根据作者对管理学近二十年的学习和研究，认为：学习管理的重点在于掌握以下三种基本思维方式、四项基本原则和一个核心要素。

1. 三种基本思维方式

管理基本思维方式之一：很难说——具体问题具体分析

面对一个管理问题，不少人通常直接凭借过去的经验，作出迅速的决策和直接的回答，只有在决策被实践证明是错误时，才通过原因分析了解到此问题非彼问题，尽管形式上两者似乎一样。为了避免犯经验主义错误，管理者在面对管理问题时，首先要树立具体问题具体分析的思维方式，学会说“很难说”。管理学从某种意义上而言就是一门传授如何具体问题具体分析的思维和方法的学科。

管理基本思维方式之二：统统摆平——目标导向、兼容并蓄

对一个管理问题，我们通过具体问题具体分析了解其实情后，不要先急于确定解决方案，而应先确定决策目标，即这个问题要解决到何种程度。决策目标不同，决策方案也就不同。在确定决策目标时，面对与这一问题相关的各个方面，很多人往往采取“非此即彼”的思维方式，只注重于与这一问题相关的一两个方面目标的实现。管理的功能在于以有限的资源投入获得尽可能多或高的目标实现，因此，管理者在面对一个管理问题时，所确定的决策目标应是尽可能取得我们对这一问题所看重的各个方面目标的实现，即要“统统摆平”。这也是业余管理者和职业管理者之间的区别之所在。

管理基本思维方式之三：责任在我——解决问题从认识自我、改变自我着手

对于一个管理问题，在寻求具体解决措施时，要从认识自我开始、从改变自我着手。因为在多变的环境中，唯一可控的就是我们自己，而且每一个人的价值观、能力结构、所处环境不同，所以对于同样的管理问题，不同的人有不同的解决方法。管理者要从认识自我着手，从自己是否很好地履行了管理者的职责着手分析组织中问题产生的原因，从改变自我行为着手来寻找解决问题之道。

2. 四项基本原则

管理者在具体开展管理工作时，则要坚持以下四项基本原则：

一是要以目标为中心，即要进行有效的管理，首先必须确立正确的目标，围绕目标开展各种管理工作，并最终目标达成度来衡量管理效果。管理是一种手段，其目的就是为了帮助人们有效地实现其目标，目标错了，就一错百错；同时，偏离目标的行为是一种无效的行为。因此，在管理过程中，要始终把目标放在首位，以目标作为行动的指南和衡量的标准。

二是要以人为本，即管理者在进行管理工作时，要从研究人的需求出发，把协调人与人之间的关系、引导人的行为、激发人的积极性作为开展管理工作的基础。管理的目的是为了更好地满足人的需求，一切工作也都需要由人来进行设计、安排、落实、执行，管理者的管理对象主要是人，若缺乏对人的了解和研究，管理工作将会无的放矢或很难开展。

三是要随机应变，即要具体问题具体分析。在实际工作中，不存在普遍适用的管理方法。学习管理学或他人先进的管理方法时，重要的是要学习其思想，至于具体的实施方法则要根据本组织的具体情况自行创造。只有把各种管理思想融会贯通，并结合本组织的实际创造性地加以运用，才能取得良好的管理效果。

四是要注重经济性，即要力求以比较经济的方法来达成目标。人们之所以需要管理，就是因为人们所拥有的资源是有限的，因此，不论从事什么工作、采用什么方法，都要考虑是否经济。只有时刻注意经济性，才能做到管理的有效性。

3. 一个核心要素

管理是人们为有效实现目标而采用的一种手段，其效果取决于管理者的水平。由于管理职能要由人来履行，以上四项原则的贯彻也有赖于人。因此，有效管理的核心是提高管理者的素质。只有提高管理者的素质，使其掌握有效管理的思想、方法和技巧，才能正确地贯彻以上四项原则，达到有效地实现组织目标的目的。所以要提高一个组织的管理水平，关键在于提高组织中管理者的素质。

以上是作者学习管理学的心得，也是本书写作的指导思想，在这里奉献出来，供读者阅读本书时参考。

三、案例分析方法

在本书的每一章中，为了便于读者加深对各章内容的理解，每章后面都附有一个案例分析题。由于第一版中没有给出各案例的分析思路，所以很多读者希望在第二版

中给出各案例的分析思路，以便读者判断自己的分析是否正确。由于每一个案例的具体答案可以是多种多样的，给出具体的分析思路容易限制读者的思考，因此在对第二版修订时我们仍然没有给出参考答案。但为了便于读者进行案例分析，我们在此对案例分析方法作一介绍。

教学案例有哈佛式冗长而细节俱全的案例，也有德鲁克所倡导的短小精悍的案例。本教材中采用的基本上是德鲁克式的案例，目的是希望人们能够超越事物的细枝末节，从大局出发去寻找解决各种管理问题的一般性原则，掌握管理的基本思维方式。因此在本教材中，所谓案例分析，就是运用管理知识和管理理论，分析判断所给出的管理实践问题，并提出相应的对策建议。从分析结构上而言，案例分析应有论据、论证、论点。即要回答理论上是怎么认为的，结合本案例是怎样的情况，由此得出结论。案例分析重要的不是结论，而是分析思路，即为什么应该是这样而不是那样。案例分析的关键在于能够将一个实际问题抽象成为一个理论问题，再寻找相应的理论依据，据此分析、判断实际问题，并得出相应的分析结论。

以本书第二章中的案例分析题为例，该案例中的问题是：他应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？为什么？针对案例，我们将此问题抽象为理论问题就是：一个人（他）在组织（案例讲的是邮购部发生的事）中应该怎么做（亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理）？对此，根据管理学理论，一个人在组织中应该做什么、怎么做，取决于其在组织中的角色分工。据此，我们可分析在该案例中，“他”是什么角色。根据案例的描述，“蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理众多的邮购业务，在一般情况下，登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的”。表明此人不仅有管理者的头衔，而且拥有下属，符合管理者的定义，因此可确定蒋华是一名管理者。因此，该问题可转换为：管理者在组织中应该怎么做？进一步地，该问题还可以依次转换为：管理者在组织中出现问题时应该怎么做，以及管理者在紧急情况下应该怎么做？通过对这几方面的分析，就可以获得对组织中管理者角色的更多理解，从而达到该案例分析的目的。

作为一本教材，其作用在很大程度上取决于教师。为了便于教师用好此教材，特在此根据作者自身的教学经验提供以下几点教学建议。

1. 根据学时数确定教学内容

在本教材中，每一章一般是按第一节基本概念和理论，第二节基本工作原则或过程，第三节方式方法，第四节技能技巧这样逐步递进撰写的，共 16 章 64 节，每节 1 学时，通常需要 64 学时（即一学期 16 周，每周 4 学时）才能讲完。

由于不同学校采取了不同的学制，对管理学课时的规定各不相同，因此，在大多数情况下需要根据不同的课时数确定教学内容。表 1 是对不同课时下使用本教材时的管理学课程教学内容建议。

表 1 管理学课程教学内容建议

16 学时 (1 学分)	<p>教学内容既可由每一章的第一节组成，也可分以下四部分讲解：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理及其主要流派（4 学时）：将第一章与第三章合并，第一章 3 学时，主要管理思想介绍 1 学时 2. 管理者及其职责（4 学时）：将第二章与第四章合并，第二章 3 学时，管理与环境关系 1 学时 3. 计划与组织职能（4 学时）：合并计划篇与组织篇，目标确定、计划制订、组织设计、权力配置各 1 学时 4. 领导与控制职能（4 学时）：合并领导篇与控制篇，领导篇三章第一节各 1 学时，控制基础 1 学时
32 学时 (2 学分)	<p>教学内容基本上可由每章的第一节与第二节构成，每节 1 学时，第十六章自学。另外 2 学时复习</p> <p>其中不同的是：第四、八、十三、十五章可由第一节与第四节组成；第九、十一、十二章可由第一节与第二、三、四节综合组成</p>
48 学时 (3 学分)	<p>教学内容基本上可由每一章的第一、二、三节组成，每节 1 学时</p> <p>其中第九、十一、十二、十五、十六章分别需要将第二、三、四节融合成 2 学时讲解</p>
64 学时 (4 学分)	<p>教学内容可由每一章四节组成，每节 1 学时，每章 4 学时，共 64 学时</p>

2. 根据授课对象确定教学方式

对于入门者，在确定管理学教学内容时，我们提倡重理论基础，如果课时数少，就以讲解管理学基础知识与概念为主，但这并不意味着我们就单纯地就理论讲理论，

而是主张根据不同的教学对象采取不同的教学方式：

- **讲解式**：对于没有工作经验的本科生，建议以大学生活中可能遇到的管理问题或以中国经典文学著作中的事例为例讲解教材中的管理学知识，以避免其由于没有工作背景而难以理解发生在社会上的管理问题。例如：可以以寝室文化为例讲解组织文化；以学生社团为例说明组织结构设计；以学习计划为例说明计划的制订和控制；以《西游记》为例说明组织的构成、分工协作、个人目标和组织目标之间的关系；以《三国演义》中的故事为例说明决策、授权、领导艺术等。

- **案例式**：对于具有一定工作经验的教学对象，如工商管理硕士、管理类研究生课程进修班学员等，则建议在系统讲授管理基础知识时，以社会上各类组织管理中普遍存在的管理问题为例进行讨论和讲解，以充分利用其管理实践背景来加深对管理学知识的理解，并通过对实际问题的分析讨论来体会学习管理理论的重要性，以进一步调动其学习积极性。

- **研讨式**：对于研究生或曾经系统地学习过一定管理知识的学员，则可以通过教材中所提供的案例分析题和讨论题，从案例分析或讨论题着手，先由学员通过自学相关的管理知识进行讨论和分析，然后在课堂中进行讨论交流或案例分析，最后由教师讲解相关知识重点的方式进行教学。通过学员的主动阅读、参与和教师的指点，加深学员对相关知识的系统理解。同时，可以进一步通过思考题和推荐书目，引导学员扩大阅读面，掌握更多更专的管理知识。

3. 根据自身特长形成自己独特的教学风格

在本教材中，我们注重的是提供系统的管理学基础性知识，而没有就各方面理论和方法展开详细的叙述，同时提供大量的思考题和少量的案例分析题，其目的就是在保证管理学知识结构体系完整性和系统性的同时，为教师教学提供足够的发挥空间。

本教材所提供的教学体系和教学建议仅供管理学课程主讲教师组织教学活动参考。根据管理学的思维方式，每一个教师都具有其个人特性，最终应该根据自己对管理学的理解、自己的特长和所处的教学环境，形成自己独特的教学风格。

在教学过程中，若对本教材的使用有任何困难或不解之处，均可通过填写书后所附的“教材使用证明”并获得确认后与作者联系，作者将通过电子邮件的形式提供相应的帮助。教师也可以通过在作者主持的“管理学课程网”（<http://www.glxkc.net>）中以教师身份注册，获得与本教材配套的教学课件和更多的教学资源；通过参加浙江大学管理学课程组每年七月举办的“全国高校管理学课程教学研讨会”，增加与其他高校管理学课程主讲教师之间的交流。欢迎各位教师提出意见和建议，使该教材能在今后的修改中进一步趋于完善。

第一篇 基础篇

第一章 管理与管理学 / 3

第一节 管理及其功能 / 3

从现有的管理定义、管理工作形式和内容分析着手,探讨管理产生的原因,说明管理的功能和实质。

第二节 衡量管理好坏的标准 / 12

从管理的功能出发,说明管理有效性的衡量方法,解释效率与效益及其相互之间的关系。

第三节 管理职能与管理过程 / 14

从如何进行有效管理出发,简述管理的基本职能和一般过程。

第四节 管理学及其特点 / 16

通过对管理学科分类和管理学研究内容的分析,说明管理学的特点。

讨论题:如何学好管理学:明确正确的学习观和方法

案例分析:不良管理给人们造成了多大伤害?

第二章 管理者 / 22

第一节 管理者的职责 / 22

从管理者的特征分析和组织形成的原因探讨着手,引发对管理者与一般人区别的探讨,从而明确管理者的职责和在组织中的地位与作用。

第二节 管理者的分类 / 27

根据管理者在组织中的地位与作用的不同,说明了管理者的分类,并对常见的管理者角色错位现象及其原因进行了探讨。

第三节 管理者的权力与责任 / 33

从管理者的职责出发,描述了管理者所拥有的职位权力及影响管理者职权影响力大小的因素,并对管理者的领导责任进行了详细的描述。