

# 管理学

——原理与方法

(第六版) 习题与案例指南

周三多 贾良定 著

DAXUE GUANLILEI JIAOCAI CONGSHU



大学管理类教材丛书

复旦大学出版社

**管 理 学**  
——原理与方法  
(第六版)习题与案例指南

周三多 贾良定 著

復旦大學 出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理与方法(第六版)习题与案例指南/周三多,贾良定著.  
—上海:复旦大学出版社,2016.5  
ISBN 978-7-309-12094-3

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(2016)第020301号

管理学——原理与方法(第六版)习题与案例指南  
周三多 贾良定 著  
责任编辑/岑品杰 方毅超

复旦大学出版社有限公司出版发行  
上海市国权路579号 邮编:200433  
网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>  
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853  
外埠邮购:86-21-65109143  
上海浦东北联印刷厂

开本 850×1168 1/32 印张 15.75 字数 388 千  
2016年5月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-12094-3/C·323  
定价:32.00元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。  
版权所有 侵权必究

“博学而笃志，切问而近思。”

（《论语》）

---

博晓古今，可立一家之说；  
学贯中西，或成经国之才。

## 内 容 提 要

本书为《管理学：原理与方法》（第六版）的配套教辅用书，作者在三十多年教学经验的基础上汲取了广大读者使用后的反馈意见，精心编撰了这部习题与案例指南。

全书共设“管理学教学要求”“管理学教学方法”“管理学各章学习要点与习题”和“管理学综合案例”四大部分，在综合案例中，选用了“海尔：中国的GE”“巨人集团和史玉柱的败中求胜”和“爱多神话”三个内容丰富的大案例，引导读者深入讨论我国现阶段各类企业所面临的根本性问题和改革的方向。

# 目 录

管理学教学要求 .....	1
管理学教学方法 .....	4

## 第一篇 总论

第一章 管理与管理学 .....	23
第二章 管理思想的发展 .....	37
第三章 管理的基本原理 .....	55
第四章 信息化管理 .....	73
第五章 管理道德与社会责任 .....	87
第六章 管理的基本方法 .....	103

## 第二篇 决策

第七章 决策 .....	123
第八章 计划与计划工作 .....	138
第九章 计划的实施 .....	152

## 第三篇 组织

第十章 组织设计 .....	177
第十一章 人员配备 .....	207
第十二章 组织力量的整合 .....	225
第十三章 组织变革与组织文化 .....	239

## 第四篇 领导

第十四章	领导与领导者	259
第十五章	激励	278
第十六章	沟通	297

## 第五篇 控制

第十七章	控制与控制过程	313
第十八章	控制方法	325

## 第六篇 创新

第十九章	管理的创新职能	341
第二十章	企业技术创新	353
第二十一章	企业组织创新	364

管理学综合案例	376
附录	487
后记	500

## 管理学教学要求

《管理学——原理与方法》的读者对象广泛。根据所掌握的资料,教学对象主要有三类:

(1) 大专院校管理类、经济类本专科学学生,甚至非管理类、非经济类的本专科学学生;

(2) 硕士研究生,含 MBA、EMBA、MPA;

(3) 研究生进修班学员,包括企事业单位员工培训学员。

不同类型学员的背景不同,对管理实践的体验也不同,因此不同类型学员的教学内容和要求也不相同。

### 一、本专科学教学的基本要求

高等学校的本专科学一般没有工作经历。通过管理学学习,使他们对实际管理活动及其背后的基本道理有一定的认识 and 了解,为他们认识、理解实际管理活动提供理论知识。基本的管理原理和方法反过来又指导他们即将面对的实际工作。高等学校的本专科学的管科学教学重点是:

1. 了解并掌握管科学的基本概念、基本原理和基本方法,如:计划、组织、领导、控制、组织文化、管理伦理、决策、管理幅度等概念;劳动分工、统一指导、权责对等、因事设职、因材施教等原理;量本利分析、决策树、计划制订程序、目标管理、分权、授权、部分化、强化理论、期望理论等方法。

2. 能运用所了解所掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题,如运用所学的知识分析实际管理案例,并提出自



己的解决方法；如在学习第三篇“计划”后，能运用所学的内容编写日常生活、学习计划，甚至编写班级工作计划等。

## 二、研究生教学的基本要求

研究生分为学术型和专业型两类。学术型研究生的教学强调学术研究性，而专业型研究生的教学强调操作务实性。前者多数为应届本科毕业生，而后者必须在本科毕业后工作 2 年以上，必须有 2 年以上的工作经历。专业型研究生多为管理类，我国目前已经有工商管理硕士(MBA)、公共管理硕士(MPA)、教育管理硕士(MEA)、医学管理硕士等。

对于学术型研究生，管理学教学重点是：

- (1) 了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；
- (2) 能运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题；
- (3) 尤其是能运用所掌握的基本概念、原理、方法进行推理分析，并能针对新问题，提出新假设，设计实证研究路线，并通过实证研究检验新假设。

第三条要求体现了学术研究的特色。如：领导方式会影响员工行为和企业绩效吗？企业强调伦理会影响企业绩效吗？等等。

对于专业型研究生，管理学教学重点是：

- (1) 了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；
- (2) 能熟练地运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题；
- (3) 加强案例性教学内容，着重培养学生分析问题、解决问题的能力。

第二、三条要求体现了操作务实的特点。

### 三、在职人员教学的基本要求

大部分的 MBA、EMBA、MPA、MEA 都属于在职人员学习,这里的在职人员主要指研究生班学员,包括企事业单位员工培训学员。在职人员学习的主要目的:补充和更新知识、增强分析和解决问题的能力。在职人员都具有一定的实践经验,他们往往是带着问题来学习。学以致用、操作务实是在职人员学习的显著特征。所以对于在职人员,管理教学重点与专业型研究生的类似:

(1) 了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法;

(2) 能较熟练地运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题;

(3) 加强案例性教学内容,着重培养学生分析问题、解决问题的能力。

第二、三条要求体现了操作务实的特点。

表一总结了不同人员的管理学教学的基本要求。从下表可知,不同类型的人员都必须了解和掌握管理学的基本概念、原理和方法,知识掌握是理论分析和实际运用的基础。本专科学生重点强调知识掌握;学术型研究生重点强调理论分析,运用所掌握的知识,发现问题、提出假设、设计方法、调查研究,检验假设从而解决问题;专业型研究生和其他在职人员重点强调实际运用,要求他们运用所掌握的管理学基本概念、原理和方法分析和解决实际管理问题。

表一 不同人员的管理学教学的基本要求

教学要求点 人员类型	知识掌握	理论分析	实际运用
本专科学生	★★	☆	☆
学术型研究生	★	★★	☆
专业型研究生	★	☆	★★
研修班和在职培训人员	★	☆	★★

注:★表示重点,★★表示非常重点,☆表示一般需要。

# 管理学教学方法

## 一、教与学的主要方法

一流的大学非常重视文科教学的“读、写、议”。学生是“读、写、议”的主体,教师是“读、写、议”的指导者。“管理学”是工商管理系本科生学位课程,是管理学院、商学院公共必修课程,也是南京大学文科首席教授课程。“管理学”首席教授是周三多教授,该课程教学组成员在担任南京大学商学院本科生“管理学”课程的教学工作过程中,抓住“导、读、写、议”四个环节,并辅之“案例讨论、请进来、走出去”,展开管理学教学活动。兹将各环节要点作一介绍,仅供教师同仁和学习人员参考。

### (一) 导: 指导阅读、指导研究

导,有双重含义: 指导学生阅读经典文献和指引学生做科学研究。韩愈《师说》中说,“师者,所以传道、受业、解惑也”。大学教师的主要职责是指导学生阅读、指引学生研究,而非仅仅传授知识。教育学生要开放胸怀,面向世界竞争,打下扎实的管理学理论基础。根据教学组的研究和学习积累,并结合国际上一流大学同类课程教学阅读材料,给学生开列“管理学”领域的经典著作和最新研究著作两类文献(见附录“‘管理学’读书总提示”)。

### (二) 读: 读好书、读好文、读经典

读,并不是仅仅给学生开一些阅读书目,更主要是引导学生读书,教学生怎样读书,融“导”为一体。阅读是将显性知识隐性化的过程,该过程加入了自己的思考和发现。阅读是知识创新的重要

过程。读书要读好书、读好文、读经典。现在是信息爆炸的时代，将有限的宝贵时间集中于最好的信息是成功的关键。除了告诉本课程的需要阅读的经典文献外，我还列出世界最好的 20 本管理学学术期刊（*Administrative Science Quarterly*、*Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*、*Academy of Management Review* 等，见本书第六部分）和我国的经济管理类优秀学术期刊（《经济研究》《管理科学学报》等）。

### （三）写：写心得、写论文

写，结合课程写小论文，并配合学校“文科教学加强学生‘读、写、议’内容”的思想，指导学生写读书笔记。如果阅读是将显性知识隐性化过程，那么写作就是将隐性知识显性化的过程。根据波拉尼（Michael Polanyi）和野中寅次郎（Ikujiro Nonaka）的研究，知识增长是一个螺旋：隐性知识→显性知识→显性知识→隐性知识→……知识创新最重要的两个环节是“显性知识→隐性知识”和“隐性知识→显性知识”。这两个环节在教学中就是“阅读”和“写作”。读和写应该相辅相成、相互促进。只读不写不行，只写不读也不行。“读和写”是将学生由知识的消费者转变成知识的创造者的重要基础手段。通过读写，打下坚实的基础，继而引导学生去发现问题、解决问题。同时，“读和写”是“议”的前提。教学中反对空谈，议必须有主题、有焦点，并且是基于若干篇经典文献基础之上。

### （四）议：讨论与议论

议，评议学生所写的小论文，采用教师议、学生议的方式，并公开让学生演讲和评议优秀的有特色的小论文。教学过程中，学生自己上讲台讲解读书心得和自己的论文，与同学们讨论和交流非常重要。议论至少有三大好处：

（1）公开发言、公开表达思想，需要我们对所要表达的东西更加深入地思考，这对言者提出更高的要求。

（2）由于时间有限，我们不可能无所不包地阅读，讨论以分享

思想,可以有效地利用时间。

(3) 交流与分享思想的过程可以加深人们的思考与理解,以达共进。

本课程教学的“议”包括四项活动:

1. 学生自己做 presentation。利用网络和多媒体,要求学生做出内容丰富、形式精美的 powerpoint。例如,一位同学在讲解波特(Michael Porter)的论文“*How Competitive Forces Shape Strategy*”时,通过网络了解到波特的生平、主要著作、主要思想和学术贡献,并对该论文所获的 HBR 的麦肯锡奖作了一番介绍。通过他的讲解,加深了同学们对波特的认识,并认识到该篇论文的学术地位。

2. 向做 presentation 的同学提出问题。比如,在讨论“*How Competitive Forces Shape Strategy*”论文时,有同学问“进入障碍、退出障碍以及移动障碍有何不同?”还有的同学提出对论文的不同理解。这种讨论加深了同学们对论文的理解,尤其是对某些重要概念的理解。

3. 教师点评。教师点评是议的重要环节。教师点评给出该文献的内在逻辑关系以及文献间的逻辑关系,以使学生能在更大范围内掌握知识。

4. 网上讨论。在系教学网络上,每门课程都有讨论区。在讨论区内,我把学生所做 presentation、读书笔记和课程论文放在网上,供同学进一步讨论。

#### (五) 案例讨论

针对事先准备的实际企业管理案例,运用所学知识进行分析、讨论。教师一般提前 2 周将案例材料发给学生,并把学生分成若干组,提出讨论问题,请小组做准备。集中时间要求小组报告分析结果,然后进行讨论。

### （六）请进来

“请进来”指聘请有丰富实践经验的企业管理工作来校讲学,担任部分课程的讲授,直到讲授一门课,同时邀请企业家、政府官员到学校做讲座、讲学活动。

### （七）走出去

“走出去”指带学生到企业参观,建立企业管理的实习基地,利用假期和业余时间参与企业一些调研活动。通过“请进来、走出去”的方法,让学生参与企业管理实践,丰富自己的感性认识。结合“管理学”课程教学,我们一学期一般安排1—2次企业家的课堂讲座,有时可以根据情况,经校教务处同意,调整教学时间;一学期一般安排1次小规模的企业参观、调研。若是大课,仅以企业管理专业为主,组织参观。

## 二、管理学教学课件示例

插入“教学课件示例\_\_\_\_\_组织设计”(第十讲)。

### 组织和组织工作(第十讲)

1. 组织工作的性质
2. 管理幅度
3. 组织设计的任务
4. 组织设计的基本原则
5. 组织结构的常见形式

#### （一）组织工作的性质

##### 1. 组织(Organization)

正式的有意形成的职务结构或职位结构。

##### 2. 组织工作(Organizing)

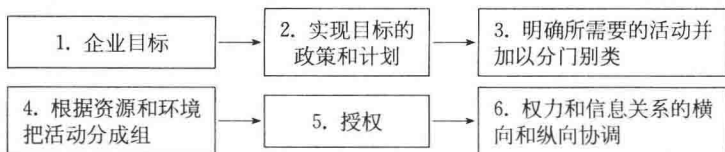
(1) 明确所需要的活动并加以分类。

(2) 对为实现目标必要的活动进行分组。

(3) 把各个组分派给有必要权力的管理人员来领导(授权)。

(4) 为组织结构中的横向方面以及纵向方面的协调制定相关的规定。

3. 组织工作的逻辑过程如图一所示



图一 组织工作的逻辑过程图

4. 组织工作前提因素

(1) 企业结构必须反映目标和计划。

(2) 企业结构必须反映出企业管理可使用的权力。

(3) 组织结构必须反映它的环境,能让集体中的成员作出贡献,并能帮助人们在变化的环境中有效地达到目标。

(4) 以事和以人为前提的统一。

5. 组织工作中应当注意的错误思想

(1) 极端专业化。组织工作并不意味任何极端职业专门化。分工虽然可以带来劳动生产率的增进,但是分工是有限度的。

(2) 组织僵化。组织结构理论的运用一定要考虑具体情况和环境,必须让设计出的组织结构的运行是可行的。

(3) 组织永恒化。不存在一种最好的组织结构。

(二) 管理幅度

1. 管理幅度

任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的,这个有限的直接领导的下属数量即管理幅度。

2. 决定有效管理幅度的因素

一个管理人员到底能够有效地管理多少下属,最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的的能力。

(1) 工作能力(主管与下属)。

(2) 工作性质与内容(层次、计划完善程度、工作内容相近性、非管理事务等)。

(3) 工作条件(助手、通讯配置情况)。

(4) 工作环境(变化情况)。

### (三) 组织设计的任务

组织设计的任务是提供结构系统图和编制职务说明书。

《职务说明书》要求能简单而明确地指出：

(1) 该管理职务的工作内容、职责与权力；

(2) 与组织中其他部门和职务的关系；

(3) 担任该项职务者必须拥有的基本条件。

### (四) 组织设计的基本原则

1. 因事设职与因人设职相结合的原则

使“事事有人做”，而非“人人有事做”。

保证“有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作”。

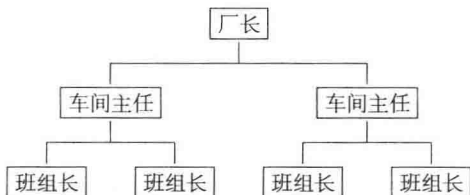
2. 权责对等的原则

3. 命令统一原则

### (五) 组织结构的常见形式

1. 直线制

直线制组织结构如图二所示。



图二 直线制组织结构图

(1) 特点:企业的一切管理工作均由企业的厂长(公司经理)直接指挥和管理,不设专门的职能机构。

(2) 优点:管理机构简单;管理费用低;命令统一;决策迅速;

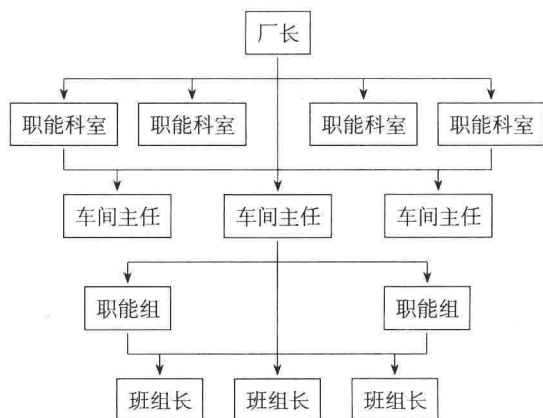


责权明确。

(3) 缺陷:对领导要求高。

## 2. 职能制

职能制组织结构如图三所示。



图三 职能制组织结构图

(1) 特点:采用专业分工的管理者代替直线制的全能管理者;在组织内部设立职能部门,各职能机构在自己的业务范围内有权向下级下达命令和指示;各级负责人除服从上级行政领导的指挥外,还要服从上级职能部门在其专业领域的指挥。

(2) 优点:分工细;弥补行政领导的不足。

(3) 缺陷:多头领导,削弱统一指挥。

## 3. 直线职能制

直线职能制组织结构如图四所示。

(1) 特点:以直线制为基础,在各级行政领导下,设置相应的职能部门。只有直线人员才具有对下级指挥和命令的权力,而参谋角色是建议、思考和协助。

(2) 优点:既保证了集中统一指挥,又发挥各种专家业务管理的作用。

(3) 缺陷:直线与参谋间的矛盾。