



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



大学出版社

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

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

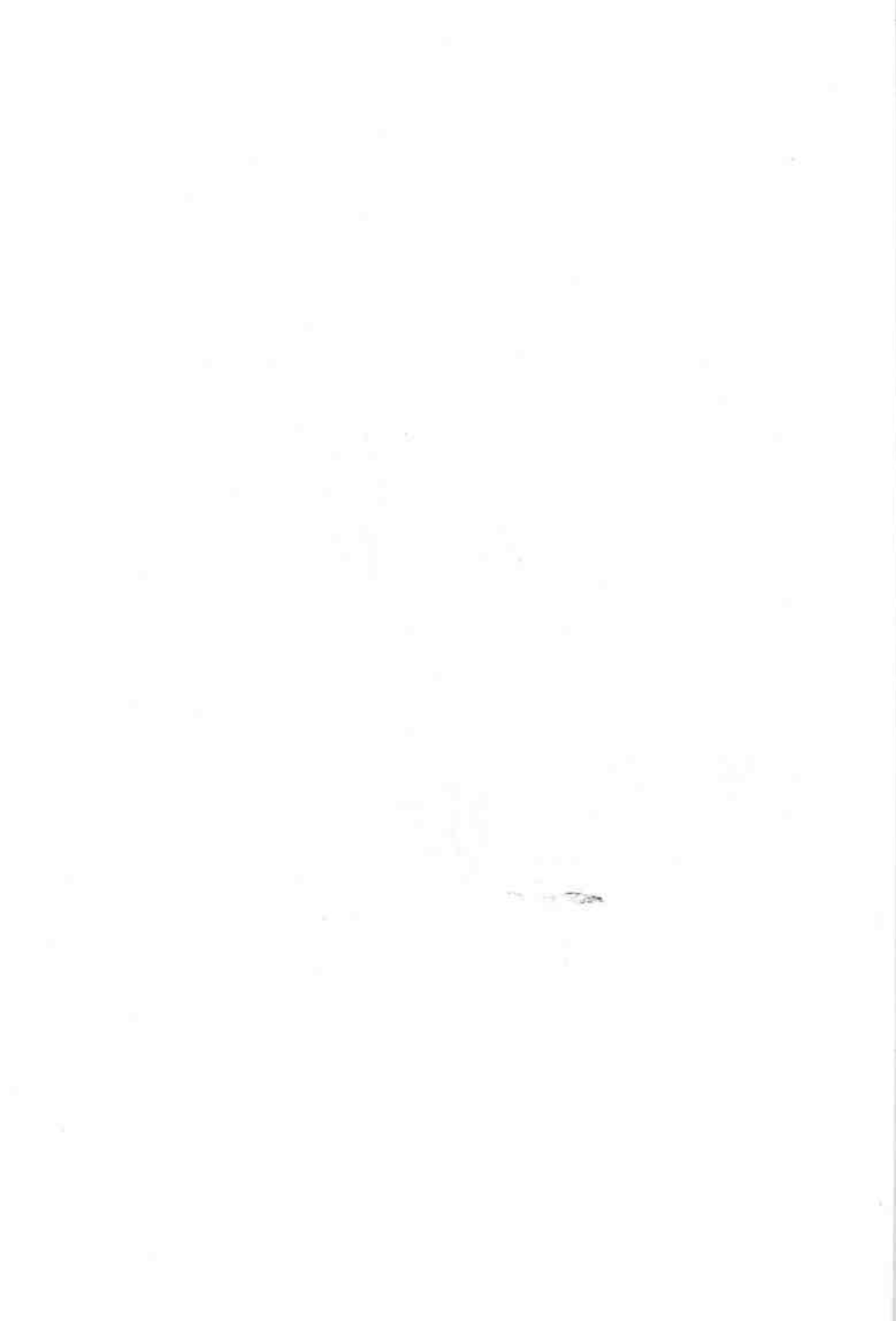
第三篇 组织

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_____。

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。

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

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9000多人,在岗职工则仅有5600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2200多名员工就业。如何稳妥安置现有5600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/magazine/200811051/com>。

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) 管理的目的是为了实预期目标；(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

制度意识形态的不同而有所改变,完全是一种客观存在。它的出现是由人类活动的特点决定的,是社会劳动过程中的一种特殊职能。管理是生产力。

(2) 管理具有社会属性,它是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动,从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映。

5. (1) 根据亨利·明茨伯格的研究,管理者扮演着十种角色,这些角色可以归入三大类:

人际角色,包括代表人角色、领导人角色和联络者角色;

信息角色,包括监督者角色、传播者角色和发言人角色;

决策角色,包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(2) 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能:技术技能、人际技能和概念技能。

(五) 案例分析思考题

案例一要点:

1. 可从管理的定义、管理的五项职能入手回答;
2. 根据亨利·明茨伯格管理者角色理论分析。

案例二要点:

1. 从管理的普遍性入手,可联系管理的定义、职能进行分析。
2. 21 世纪的管理者面临着一个急剧变化的新时代。这个时代的潮流集中表现为四大发展趋势,即:信息网络化、经济全球化、知识资源化、管理人本化。这四大发展趋势给当今的管理者提出了一系列新的挑战。可结合以上四点进行回答。