

(案例部分)

大学  
管理  
类  
教材  
丛书



# 管理学

## ——教与学导引

周三多 主编

复旦大学出版社

大学管理类教材丛书

# 管理学——教与学导引

周三多 主 编

贾良定 副主编

复旦大学出版社

## 前 言

这是专门为《管理学——原理与方法》(第四版)(复旦大学出版社 2003 年出版)编写的教与学导引类的支持性教材。《管理学——原理与方法》第一版出版于 1993 年,出版后,不仅获得了全国优秀教材一等奖,并且得到了社会各界读者的公认。年发行量从开始的几万册上升到近几年每年十几万册。本书成为全国各大学使用最为广泛的管理学课程教材,也是全国管理学领域最畅销的图书之一。我们对此不仅感到万分荣幸,更感到肩上责任重大。这种责任感不仅促使我们竭尽全力把教材写好,同时也催促我们要写一本帮助广大读者学好教好管理学的书,这就是本书写作的目的和由来。

管理学是一门现代社会无时不在,无处不需的学科。广义看,几乎社会中的每个人,既在管理又在被管理。所以,人人都需要学习管理,但每人学习的目的要求不同。我们把本书管理类专业的读者分为三类:

第一类读者,大学管理类专业的本、专科学生,他们是未来的管理者。他们学习管理学是以了解和弄懂管理学的基本概念、基本理论、基本方法为主,并培养运用所学知识初步解决管理问题的能力。

第二类读者,管理类专业学术型研究生,他们是未来的管理者,或未来的管理者。他们学习管理学应从理论与实际的结合上培养研究管理问题的能力为主。

第三类读者,是管理类专业型研究生(如 MBA, EMBA MPA

等)和在职管理人员。他们已经是处在不同层次岗位上的管理者。他们学习管理学应以自己已有的管理经验为基础,以管理学理论为指导,通过总结、思考、讨论、研究的方式,达到扩充视野、提高水平为目的。

本书为这三类读者推荐了不同的学习内容、教学方法及考试方式。

管理学是一门源于实践,用于实践的学科。学习管理学不能用死记硬背、生搬硬套的方法。以往的经验、理论、模式、程序都需因地制宜,不断变化。

无论是教或学,都要密切联系管理实践中的新问题、新情况进行探索。所以本书十分重视案例分析和实证研究的方法。为此特地编写了三个大型综合案例,供教学中进行案例讨论研究之用。

管理学是一门既有科学性又有艺术性的学科。科学性的一面使管理依靠现代科技成果愈来愈走向准确和精密;而艺术性的一面却使管理愈来愈注重人性、伦理、感情和多样化,从而使许多重要的管理决策走近模糊和混沌。所以,要把握管理的真谛,只是靠书本、模型、规章、技术还不够,重要的要靠个人对管理的悟性。有许多成功的企业家并没有读过很多书,但他们的亲身实践中比别人更能领悟管理的真谛。所以,他们成功了。而有些人做了一辈子管理工作,可能并没有真正领悟管理的真谛。悟性的来源是靠平时随时随地都能站在管理者和被管理者的角度去用心观察和思考。所以,在练习题中,我们不断地问:如果你是管理者,你会怎样做?

最后,应当强调管理学是一门日新月异进展异常迅猛的学科。教科书上写的东西往往都是比较稳定得到公认的内容,其中有一些很容易老化和过时。因此,管理学教学中要十分关注管理学科前沿有什么新的研究成果?那些最优秀的公司有什么最新的管理经验?为此,我们在本书附录中搜集了一些有关资料以便为读

者关注管理学动态时提供一点方便。

这本书的编写工作主要是由南京大学商学院管理学副教授贾良定博士和他的学生完成的,他们是丁一兵、张占国、周艳、朱宏俊、彭溶和周玲同学。我只是为本书提出了编写方针、思路,拟定了框架结构,确定了某些重要的内容和观点。应该说,这本书比较真实地反映了南京大学商学院管理学教学的基本做法。从某种意义上讲也是我们这个管理学教学研究梯队几代人教学经验的总结。由于水平和时间的局限,书中可能尚有许多不足之处敬请读者不吝指教。

**周三多**

2003年12月22日子

南京大学商学院

# 目 录

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>I. 管理学教学要求</b> .....        | 1   |
| 一、不同人员的学习要求 .....              | 1   |
| 二、不同人员的教学内容推荐意见 .....          | 3   |
| <b>II. 管理学教学方法</b> .....       | 10  |
| 一、教与学的主要方法 .....               | 10  |
| 二、管理学的教学计划 .....               | 16  |
| 三、管理学教学课件示例 .....              | 21  |
| 四、期末考试样卷 .....                 | 26  |
| <b>III. 管理学各章教学要点与习题</b> ..... | 35  |
| 第一章 管理与管理学 .....               | 35  |
| 第二章 管理思想的发展 .....              | 42  |
| 第三章 管理的基本原理 .....              | 55  |
| 第四章 管理的基本方法 .....              | 64  |
| 第五章 管理伦理 .....                 | 73  |
| 第六章 组织文化 .....                 | 81  |
| 第七章 管理信息 .....                 | 92  |
| 第八章 管理决策 .....                 | 98  |
| 第九章 计划与计划工作 .....              | 105 |
| 第十章 战略性计划 .....                | 111 |
| 第十一章 企业资源计划 .....              | 119 |
| 第十二章 计划的实施 .....               | 128 |
| 第十三章 组织设计 .....                | 136 |

|                           |               |            |
|---------------------------|---------------|------------|
| 第十四章                      | 人员配备 .....    | 158        |
| 第十五章                      | 组织力量的整合 ..... | 169        |
| 第十六章                      | 领导与领导者 .....  | 179        |
| 第十七章                      | 激励 .....      | 191        |
| 第十八章                      | 沟通 .....      | 201        |
| 第十九章                      | 控制与控制过程 ..... | 210        |
| 第二十章                      | 控制方法 .....    | 218        |
| 第二十一章                     | 管理的创新职能 ..... | 228        |
| 第二十二章                     | 企业技术创新 .....  | 234        |
| 第二十三章                     | 企业组织创新 .....  | 241        |
| <b>IV. 管理学综合案例</b> .....  |               | <b>248</b> |
| 引言 如何利用综合案例组织案例教学 .....   |               | 248        |
| 一、准备案例分析的原则 .....         |               | 248        |
| 二、为课堂讨论准备案例 .....         |               | 249        |
| 三、进行案例宣讲 .....            |               | 250        |
| 综合案例一 海尔:中国的 GE .....     |               | 253        |
| 综合案例二 巨人集团和史玉柱的败中求胜 ..... |               | 284        |
| 综合案例三 爱多神话 .....          |               | 319        |
| <b>附录</b> .....           |               | <b>363</b> |

# I. 管理学教学要求

## 一、不同人员的学习要求

《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、经济类本专科学生,甚至非管理类、非经济类的本专科学生;

(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) 本专科生教学的基本要求

高等学校的本专科生一般没有亲身的工作经历。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的实际工作。高等学校的本专科生的管理学教学重点是:

1. 了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法,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、因材器使等原理;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是: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 1.1 总结了不同人员的管理学教学的基本要求。从表 1.1 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,从而检验假设解决问题;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 1.1 不同人员的管理学教学的基本要求

| 人员类型 \ 教学要求点 | 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。

## 二、不同人员的教学内容推荐意见

本专科学生和硕士研究生的管理学教学通常为一个学期,学

时通常有 54(每周 3 学时)和 36(每周 2 学时)学时两种。研修班学员和企事业单位员工培训一般采取集中授课形式,通常为 21—24 学时。根据不同教学学时,我们推荐一个教学内容表,作为教学参考。表 1.2 中“√”表示要求重点讲解的内容,其他部分可能不需要课堂讲解,但需要学生课外阅读。

**表 1.2 根据不同学时所推荐的教学内容(“√”表示重点讲解)**

|                    | 54 学时 | 36 学时 | 24 学时 |
|--------------------|-------|-------|-------|
| <b>第一篇 总 论</b>     |       |       |       |
| <b>第一章 人类与管理</b>   | 2 学时  | 1 学时  | 1 学时  |
| 第一节 人类的管理活动        | √     |       |       |
| 第二节 管理的职能与性质       | √     | √     |       |
| 第三节 管理者的角色与技能      | √     | √     | √     |
| 第四节 管理学的对象与方法      |       |       |       |
| <b>第二章 管理思想的发展</b> | 6 学时  | 4 学时  | 2 学时  |
| 第一节 中国传统管理思想       | √     |       | √     |
| 第二节 西方传统管理思想       | √     | √     |       |
| 第三节 西方现代管理思想的发展    | √     | √     | √     |
| 第四节 中国现代管理思想的发展    |       |       |       |
| <b>第三章 管理的基本原理</b> | 3 学时  | 2 学时  | 1 学时  |
| 第一节 管理原理的特征        |       |       |       |
| 第二节 系统原理           | √     | √     | √     |
| 第三节 人本原理           | √     | √     | √     |
| 第四节 责任原理           | √     | √     | √     |
| 第五节 效益原理           | √     | √     | √     |
| 第六节 伦理原理           |       |       |       |
| <b>第四章 管理的基本方法</b> |       |       |       |
| 第一节 管理的方法论         |       |       |       |
| 第二节 管理的法律方法        |       |       |       |
| 第三节 管理的行政方法        |       |       |       |
| 第四节 管理的经济方法        |       |       |       |
| 第五节 管理的教育方法        |       |       |       |
| 第六节 管理的技术方法        |       |       |       |

(续表)

|                     | 54 学时 | 36 学时 | 24 学时  |
|---------------------|-------|-------|--------|
| 第二篇 管理前提与本质         |       |       |        |
| 第五章 管理伦理            | 2 学时  | 1 学时  | 0.5 学时 |
| 第一节 有关伦理的几种观点       | ✓     | ✓     | ✓      |
| 第二节 伦理管理的特征和影响伦理的因素 | ✓     |       |        |
| 第三节 改善伦理行为的途径       | ✓     |       |        |
| 第四节 伦理行为的具体表现       |       |       |        |
| 第六章 组织文化            | 2 学时  | 1 学时  | 0.5 学时 |
| 第一节 组织文化的概念和基本特征    | ✓     | ✓     |        |
| 第二节 组织文化的基本要素       | ✓     | ✓     | ✓      |
| 第三节 组织文化的功能         | ✓     | ✓     |        |
| 第四节 塑造组织文化的主要途径     | ✓     |       | ✓      |
| 第七章 管理信息            | 1 学时  | 1 学时  |        |
| 第一节 信息概述            | ✓     | ✓     |        |
| 第二节 信息系统            | ✓     |       |        |
| 第三节 其他信息技术          |       |       |        |
| 第八章 管理决策            | 3 学时  | 2 学时  | 1 学时   |
| 第一节 决策的定义、原则与依据     | ✓     | ✓     |        |
| 第二节 决策的类型与特点        |       |       |        |
| 第三节 决策的理论           | ✓     |       |        |
| 第四节 决策的过程与影响因素      | ✓     | ✓     |        |
| 第五节 决策的方法           | ✓     | ✓     | ✓      |
| 第三篇 计 划             |       |       |        |
| 第九章 计划与计划工作         | 2 学时  | 1 学时  | 2 学时   |
| 第一节 计划的概念及其性质       | ✓     | ✓     |        |
| 第二节 计划的类型           | ✓     |       |        |
| 第三节 计划编制过程          | ✓     | ✓     | ✓      |
| 第十章 战略性计划           | 4 学时  | 2 学时  | 2 学时   |
| 第一节 远景和使命陈述         | ✓     |       |        |
| 第二节 战略环境分析          | ✓     | ✓     | ✓      |
| 第三节 战略选择            | ✓     |       |        |

(续表)

|                    | 54 学时 | 36 学时 | 24 学时 |
|--------------------|-------|-------|-------|
| 第十一章 企业资源计划        | 3 学时  | 1 学时  | 1 学时  |
| 第一节 物料需求计划及制造资源计划  | ✓     | ✓     |       |
| 第二节 企业资源计划概念及其管理思想 | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第三节 企业资源计划的构成      | ✓     |       |       |
| 第四节 企业资源计划的实施过程    |       |       |       |
| 第五节 业务流程再造与企业资源计划  |       |       |       |
| 第十二章 计划的实施         | 1 学时  | 1 学时  | 1 学时  |
| 第一节 目标管理           | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第二节 滚动计划法          | ✓     |       | ✓     |
| 第三节 网络计划技术         | ✓     |       |       |
| 第四篇 组 织            |       |       |       |
| 第十三章 组织设计          | 4 学时  | 2 学时  | 2 学时  |
| 第一节 组织设计概述         | ✓     | ✓     |       |
| 第二节 组织设计的影响因素分析    | ✓     | ✓     |       |
| 第三节 部门化            | ✓     | ✓     |       |
| 第四节 集权与分权          | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第十四章 人员配备          | 2 学时  | 2 学时  | 1 学时  |
| 第一节 人员配备的任务、程序和原则  | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第二节 管理人员的选聘        | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第三节 管理人员的考评        | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第四节 管理人员的培训        | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第十五章 组织力量的整合       | 2 学时  | 2 学时  | 1 学时  |
| 第一节 正式组织与非正式组织     | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第二节 直线与参谋          | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第三节 委员会            | ✓     | ✓     | ✓     |
| 第五篇 领 导            |       |       |       |
| 第十六章 领导与领导者        | 3 学时  | 2 学时  | 1 学时  |
| 第一节 领导的性质和作用       | ✓     | ✓     |       |
| 第二节 理想的领导者与领导集体    |       | ✓     | ✓     |

(续表)

|                 | 54 学时 | 36 学时  | 24 学时  |
|-----------------|-------|--------|--------|
| 第三节 领导方式及其理论    | ✓     | ✓      |        |
| 第四节 领导艺术        | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第十七章 激励         | 2 学时  | 2 学时   | 1 学时   |
| 第一节 激励的性质       | ✓     |        |        |
| 第二节 激励理论        | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第三节 激励实务        | ✓     |        |        |
| 第十八章 沟通         | 2 学时  | 2 学时   | 1 学时   |
| 第一节 组织中的沟通      | ✓     |        |        |
| 第二节 沟通的障碍及其克服   | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第三节 冲突与谈判       | ✓     |        |        |
| 第六篇 控 制         |       |        |        |
| 第十九章 控制与控制过程    | 2 学时  | 1.5 学时 | 1 学时   |
| 第一节 控制原理        | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第二节 控制的要求       | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第三节 控制过程        | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第二十章 控制方法       | 2 学时  | 2 学时   | 0.5 学时 |
| 第一节 预算控制        | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第二节 非预算控制       | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第三节 成本控制        | ✓     |        | ✓      |
| 第七篇 创 新         |       |        |        |
| 第二十一章 管理的创新职能   | 1 学时  | 0.5 学时 | 0.5 学时 |
| 第一节 创新及其作用      | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第二节 创新职能的基本内容   |       |        |        |
| 第三节 创新的过程和组织    |       |        |        |
| 第二十二章 企业技术创新    | 1 学时  | 0.5 学时 | 0.5 学时 |
| 第一节 技术创新的内涵和贡献  | ✓     | ✓      | ✓      |
| 第二节 技术创新的源泉     |       |        |        |
| 第三节 技术创新的战略及其选择 |       |        |        |

(续表)

|              | 54 学时 | 36 学时  | 24 学时  |
|--------------|-------|--------|--------|
| 第二十三章 企业组织创新 | 1 学时  | 0.5 学时 | 0.5 学时 |
| 第一节 企业制度创新   | √     | √      | √      |
| 第二节 企业层级结构创新 |       |        |        |
| 第三节 企业文化创新   |       |        |        |
| 复习、答疑、讨论     | 3 学时  | 2 学时   | 2 学时   |

表 1.3 各章学时简表

|              | 54 学时 | 36 学时 | 24 学时 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 第一篇 总 论      | 11 学时 | 7 学时  | 4 学时  |
| 第一章 人类与管理    | 2     | 1     | 1     |
| 第二章 管理思想的发展  | 6     | 4     | 2     |
| 第三章 管理的基本原理  | 3     | 2     | 1     |
| 第四章 管理的基本方法  | 0     | 0     | 0     |
| 第二篇 管理前提与本质  | 8 学时  | 5 学时  | 2 学时  |
| 第五章 管理伦理     | 2     | 1     | 0.5   |
| 第六章 组织文化     | 2     | 1     | 0.5   |
| 第七章 管理信息     | 1     | 1     | 0     |
| 第八章 管理决策     | 3     | 2     | 1     |
| 第三篇 计 划      | 10 学时 | 5 学时  | 6 学时  |
| 第九章 计划与计划工作  | 2     | 1     | 2     |
| 第十章 战略性计划    | 4     | 2     | 2     |
| 第十一章 企业资源计划  | 3     | 1     | 1     |
| 第十二章 计划的实施   | 1     | 1     | 1     |
| 第四篇 组 织      | 8 学时  | 6 学时  | 4 学时  |
| 第十三章 组织设计    | 4     | 2     | 2     |
| 第十四章 人员配备    | 2     | 2     | 1     |
| 第十五章 组织力量的整合 | 2     | 2     | 1     |

(续表)

|               | 54 学时 | 36 学时  | 24 学时  |
|---------------|-------|--------|--------|
| 第五篇 领 导       | 7 学时  | 6 学时   | 3 学时   |
| 第十六章 领导与领导者   | 3     | 2      | 1      |
| 第十七章 激励       | 2     | 2      | 1      |
| 第十八章 沟通       | 2     | 2      | 1      |
| 第六篇 控 制       | 4 学时  | 3.5 学时 | 1.5 学时 |
| 第十九章 控制与控制过程  | 2     | 1.5    | 1      |
| 第二十章 控制方法     | 2     | 2      | 0.5    |
| 第七篇 创 新       | 3 学时  | 1.5 学时 | 1.5 学时 |
| 第二十一章 管理的创新职能 | 1     | 0.5    | 0.5    |
| 第二十二章 企业技术创新  | 1     | 0.5    | 0.5    |
| 第二十三章 企业组织创新  | 1     | 0.5    | 0.5    |
| 复习、答疑、讨论      | 3 学时  | 2 学时   | 2 学时   |

## II. 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,传道、授业、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(见本书读书提示目录)。

#### (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