

# 管理学 原理与方法

(第二版)

周三多 主编



大学管理类教材丛书

# 管理学——原理与方法

(第二版)

周三多 主编

复旦大学出版社

责任编辑 刘子馨

责任校对 陆宏光

## 管理学——原理与方法

(第二版)

周三多 主编

---

出 版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 江苏大丰印刷二厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 13.25

字 数 329 000

版 次 1997 年 4 月第 2 版 1999 年 3 月第 13 次印刷

印 数 150 501—153 500

书 号 ISBN7-309-01199-6/F·263

定 价 15.00 元

---

本版图书如有印订质量问题, 请向出版社调换。

## 内 容 提 要

管理学是人类近代史上发展最迅猛,对社会经济发展影响最为重大的一门学科。本书的作者站在时代呼唤管理的大趋势面前,全面系统地论述了管理学的原理与方法。

本书共分总论、决策、组织、领导、控制、创新等六篇共十七章。作者除总结、汲取了古今中外人们在社会经济活动中所创立的管理思想与方法精华之外,着重阐述了管理学中的系统、人本、责任与效益原理,并以这一崭新的思路来引导全书内容的展开。

本书是一部为大专院校管理类、经济类专业师生所编写的教材,同时也适应广大管理干部、厂长经理的培训所用,是复旦大学出版社出版的“大学管理类教材丛书”之一。

## 第二版前言

本书自1993年9月第一版问世后,承蒙各兄弟院校同行与广大读者的厚爱,纷纷采用本书作为管理类专业本科生、硕士生、MBA及各类在职干部进修班的教材,使本书连续印刷七次,平均年发行量达三万册以上。并于1995年荣获国家教委第三届优秀教材一等奖,1996年又获江苏省优秀教学成果一等奖。

面对如此殊荣和如此众多的读者,我深感自己社会责任之重大。因为本书并不是十全十美的,也不可能是永恒的,随着科学技术日新月异的进步,随着我国企业改革实践的深入发展,管理学也必须不断完善,有许多观点需要更新,有许多理论需要修正,有许多案例需要充实,有许多方法需要补充和改进。这是再版时应达到的目标,但由于时间和精力限制,这次第二版来不及作系统的重大修改,只是作了局部的文字性修改,以便及时满足教学之急需,敬请读者见谅。

我们正在进行积极的工作,也希望同行专家教授及广大读者指教和帮助,以便在下次再版时使本书更加接近理想目标,逐渐趋于完美。

**周三多**

1997年2月1日于南京大学

## 序 言

在人类漫长的历史长河中，曾有过多少惊心动魄的重大事件，曾有过多少不可思议的卓越发明，也曾有过多少令人惊叹的宏伟工程，它们都曾在一定的时空中改变了人类的命运和历史的轨迹。如果我们进一步去探究，某些事件为什么一定会发生？某种发明为什么一定能出现？某项工程为什么又一定能成功？也许对每一件事都可列出无穷多的外因和内因。但是，有一个共同的最基本的因素，就是所有的重大事件、所有的卓越发明、所有的宏伟工程，都必须有精心的策划和有效的管理。

在人生悠悠的岁月里，我们曾亲眼目睹过，许多国家的兴衰、许多企业的成败，许多组织的涨落，也曾见到许多个人的贫困或富裕，究其原因当然也是多种多样的。但是，管理是否得当，总是不可避免的最重要的原因之一。如何管理国家？如何管理企业、管理学校、管理医院？如何管理你自己，你的事业、你的行为、你的时间、你的精力、你的财富。总而言之，管理无时不在，无处不在。管理既是成功的要素，也是失败的根源。

在现代社会中，不管人们从事何种职业，事实上人人都在参与管理，管理国家，管理政府，管理某种组织、管理某个部门、管理某项业务、管理家庭、管理子女。但是，绝大多数人都是从实践中去学会管理的，当然在学习过程中免不了要付出代价，要走一些弯路。人们往往很容易举出许多卓越的领导人、优秀的管理者、成功的企业家，他们并没有经过某种管理科班的培养。但是，人们恰恰没有看到他们在管理实践的茫茫黑夜中，经历了多少不眠之夜，迷惘、

摸索,苦思冥想,绞尽脑汁,甚至殊死拚搏,才一点一滴地领悟了管理的真谛。他们从客观规律一次又一次严酷的惩罚和奖励中,才慢慢地接近或掌握了管理的艺术和真理。

正因为有了无数前人实践经验的积累和研究,才产生了管理这门学问。管理学是人类智慧的结晶。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。

事实上,要掌握管理学并不容易。因为管理工作千差万别,要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法,具有很大的难度。同时,管理又是一个十分复杂的过程,往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学,这又大大增加了管理学研究的难度。系统地进行管理学的研究,西方发达国家已有近百年历史,至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法,确有许多值得我们学习借鉴的地方。但是一切管理的核心都是“管”人,人的基本特征是有思想、有感情、有价值观等意识活动。而人的一切意识活动又都与所在国的历史、文化、政治、经济、传统等特定的国情相联系。所以,管理学与其他自然科学和工程技术科学不同,不能搞简单的“拿来主义”。必须博采众长,融会贯通,取其精华,为我所用。也许正是由于以上种种原因,所以至今还没有很多适合中国国情、真正具有中国特色的实用的管理学。

我们编写本书的动因就是试图在作者多年从事管理教学和研究的基础上,从浩如瀚海的古今中外的管理实践和思想宝库中吸取营养,结合当前中国改革开放的大潮,为经济管理类专业的大学生、研究生和其他一切有志于学习经济管理的人们提供一本系统、全面、内容丰富的教材。同时也为各行各业、各种不同层次的管理者,提供一本自学和研究管理学的实用参考书。刚刚上任或准备上任的管理者可能会从中得到启迪、拓宽思路;富有经验的管理者,

可以把自己的经验与作者的论述进行比较分析,也许会得到有趣的结论,可能会发现某些方面自己已经比前人更高明,或者会发现自己还有某些不足之处,从而使自己的经验更加完善和丰富,事业更加兴旺和发达,当然,本书不可能也绝不奢望开出包治管理百病的药方,只仅仅想给勤奋的读者提供一把打开管理学宝库的钥匙。

这本书由南京大学国际商学院周三多教授主编,其中,周三多撰写了第一篇、第四篇;陈时中撰写了第二篇、第五篇;陈传明撰写了第三篇、第六篇。另外,南京大学国际商学院鲁明泓讲师为本书的结束语提供了素材,并为本书的编辑、总纂、搜集案例等做了大量工作,我们许多研究生为本书书稿的抄写、修改也不辞辛劳地做了不少工作。本书在编写过程中,曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献,在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢!特别应当提出的是经过复旦大学出版社徐余麟、刘子馨等同志的辛勤努力,使本书将在1993年11月7日左右与读者见面,从而作为我60岁生日的纪念。这是值得十分感谢和永远怀念的。60岁对一些人来说也许是个人事业的句号,但我只把它看作是一个逗号。学海无涯,路漫漫其修远兮。三多仍当奋力前进,以无愧于自己崇高的职业,无愧于亲友殷切的厚望和关怀。

**周三多**

1993年9月18日



# 目 录

## 第一篇 总 论

<b>第一章 人类与管理</b> .....	3
第一节 人类的管理活动.....	3
第二节 管理的职能与性质 .....	11
第三节 管理的伦理学分析 .....	21
第四节 管理学的对象与方法 .....	28
<b>第二章 管理思想的发展</b> .....	36
第一节 中国传统管理思想 .....	36
第二节 西方传统管理思想 .....	46
第三节 西方现代管理思想的发展 .....	61
第四节 中国现代管理思想的发展 .....	82
<b>第三章 管理的基本原理</b> .....	100
第一节 管理原理的特征.....	100
第二节 系统原理.....	103
第三节 人本原理.....	108
第四节 责任原理.....	115
第五节 效益原理.....	118
<b>第四章 管理的基本方法</b> .....	123
第一节 管理的方法论.....	123

第二节	管理的法律方法	126
第三节	管理的行政方法	130
第四节	管理的经济方法	133
第五节	管理的教育方法	138

## 第二篇 决 策

<b>第五章</b>	<b>决策的前提</b>	148
第一节	决策与决策过程	148
第二节	决策的事实前提	156
第三节	决策的价值前提	162
<b>第六章</b>	<b>决策的目标与方法</b>	167
第一节	决策目标的生成	167
第二节	决策的合理性	171
第三节	决策的基本方法	175
<b>第七章</b>	<b>决策实施的安排——计划</b>	182
第一节	计划的性质和意义	182
第二节	现代计划的特点和层次	185
第三节	常用的现代计划方法	187
<b>第八章</b>	<b>决策科学的发展</b>	191
第一节	决策活动的现代特点	191
第二节	群体的决策	193
第三节	决策的智能化和操作化	196
第四节	行为决策理论	198

## 第三篇 组 织

<b>第九章</b>	<b>组织结构设计</b>	205
------------	---------------	-----

第一节	管理幅度与管理层次	205
第二节	组织设计的任务、依据与原则	209
第三节	部门化	218
第四节	集权与分权	225
<b>第十章</b>	<b>人员配备</b>	<b>233</b>
第一节	人员配备的任务、程序和原则	233
第二节	管理人员的选聘	237
第三节	管理人员的考评	247
第四节	管理人员的培训	255
<b>第十一章</b>	<b>组织力量的整合</b>	<b>261</b>
第一节	正式组织与非正式组织	261
第二节	直线与参谋	266
第三节	委员会	273

## 第四篇 领 导

<b>第十二章</b>	<b>领导者</b>	<b>283</b>
第一节	领导的性质和作用	283
第二节	理想的领导者与领导集体	286
第三节	领导方式及其理论	293
第四节	领导艺术	300
<b>第十三章</b>	<b>激励</b>	<b>307</b>
第一节	激励的性质	307
第二节	需要理论与激励理论	310
第三节	激励手段及其应用	321
<b>第十四章</b>	<b>沟通</b>	<b>330</b>
第一节	沟通的性质及其过程	330
第二节	沟通的障碍及其克服	338

## 第五篇 控 制

<b>第十五章 控制与信息</b> .....	349
第一节 控制的程序和类型.....	349
第二节 控制与管理信息系统.....	355
第三节 反馈控制的通道.....	358
第四节 不同层次的控制活动.....	360
<b>第十六章 控制技术</b> .....	364
第一节 预算控制.....	364
第二节 进度表和评审技术.....	367
第三节 目标管理.....	373
第四节 定货、存货和质量控制 .....	378

## 第六篇 创 新

<b>第十七章 管理的创新职能</b> .....	383
第一节 创新及其作用.....	383
第二节 创新职能的基本内容.....	389
第三节 创新的过程和组织.....	396
<b>结束语 21 世纪的管理</b> .....	403

# 第一篇 总 论

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

--- 戴维·B·赫尔茨

在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

--- 彼得·德鲁克



# 第一章 人类与管理

## 第一节 人类的管理活动

把管理作为一门学科进行系统的研究,只是最近一、二百年的事。但是,管理实践却和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米尔人,早在公元前 5000 年已经开始了最原始的记录活动。这也是有据可考的人类历史上最早的管理活动。三千多年前(公元前 17 世纪)中国的商代,国王已经统辖、指挥几十万军队作战,管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。朝廷中的管理机构已相当复杂,设有百官辅佐国王进行统治,百官大体分为政务官、宗教官、事务官三类。到了公元前 11 世纪的周朝,中央设有“三公”、“六卿”、“五官”。“三公”即太师、太傅、太保,是国家的总管。“六卿”即太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜,分管朝廷中的政务、宗族谱系、起草文书、编写史书、策命大夫、祭祀、卜筮等职务。“五官”即司徒(司土)、司马、司空(司工)、司士、司寇,分别掌管土地、军赋、工程、群臣爵禄、刑罚等。周朝还制订了许多管理国家的典章制度,提出了“明德慎罚”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活动的需要,设立了驿站制度,在中央到全国主要都城的大道上每隔三十里设一驿站,备良马固车,专门负责传递官府文书、接待往来官吏和运送货物等,形成全国性的信息网络。信息传递的速度可以达到平均每天 500 里,这可称之为世界上最早的管理信息系统。在土地资源的管理方面实行了著名的“井田制”,据《孟子·滕文公上》记载:“方里而井,井九百亩,其中

为公田，八家皆私百亩，同养公田，公事毕，然后敢治私事。”

世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，并且建立了庞大严密的组织，完成了许多今天来看仍是十分巨大的建筑工程。中国的长城、中国西安的秦兵马俑、埃及的金字塔都可证明：在两千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动，历时许多年去完成经过周密计划的宏大工程，其管理才能不能不令人折服。

为什么管理实践会有如此悠久的历史？这是由人类活动的特点所决定的。

## 一、人类活动的特点

自古至今，人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动，都具有三个最基本的特点。

1. 目的性。人类是我们地球上唯一有智慧能思维的动物，他们的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期的目的而进行的。在自然界，蜜蜂和白蚁虽然也能营造非常精巧复杂的巢穴，但都只是一种自发的、本能的活动，绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同，每个人都有自己的需求、自己的理想，他们不仅为自己的预期目的和理想去奋斗，并且还往往需要与其他人进行共同的努力。甚至可以说，人类正是在为实现预期目的的活动过程中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐渐进化的。

2. 依存性。人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人从来就不是孤立的个体，从远古开始，人类在与自然的斗争中形成了部落。后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着



社会生产力的发展,人们之间进行着愈来愈细的社会分工。同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中,各个集团、阶级、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争,但始终没有改变人类必须相互依存的特点。并且使经济、政治、军事、宗教等各种社会组织日益严密和完善。

3. 知识性。人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习,从前人的经验中学习,并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理,从而形成人类独有的知识体系,包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术愈发达,个人所掌握的知识愈专门化,这就进一步强化了人们之间相互依存的必要性。从另一方面看,尽管每个人掌握的知识千差万别,但每个人都根据自己的知识,来认识世界和决定自己的行为。因而就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律,包括处理人和自然及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累,对客观规律的认识逐步深化,使人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善,人们终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。

人类活动的上述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历史。

## 二、管理的必要性

管理实践的历史虽然悠久,但在过去几千年中管理始终只是一种零散的经验 and 某种闪光的思想。只是到了工业革命以后,随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展,管理才得到了系统的研究和普遍的重视。但世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的欧洲和亚洲各国,在迫切地寻找恢复本国经济的途径的过程中,发现了美国制造业在战争期间的惊人绩效,认为学习美国企业管理的方法可能成为复