



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



大学管理类教材丛书

COLLEGE MANAGEMENT SERIES



# 管理学

## ——原理与方法 (第七版)

周三多 陈传明  
刘子馨 贾良定 编著

 复旦大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

大学管理类教材丛书

COLLEGE MANAGEMENT SERIES



# 管理学

## ——原理与方法 (第七版)

周三多 陈传明 编著  
刘子馨 贾良定



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理与方法/周三多等编著. —7版. —上海: 复旦大学出版社, 2018.6(2018.8重印)  
(复旦博学·大学管理类教材丛书)

ISBN 978-7-309-13634-0

I. 管… II. 周… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第076715号

管理学——原理与方法(第七版)

周三多 等编著

责任编辑/宋朝阳

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 出版部电话: 86-21-65642845

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 29.5 字数 502千

2018年8月第7版第2次印刷

印数 50 001—150 000

ISBN 978-7-309-13634-0/C·362

定价: 49.00元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

博学而笃志，切问而近思。

（《论语·子张》）

---

博晓古今，可立一家之说；  
学贯中西，或成经国之才。

00 海量知识点的图文解析

01

01 不断更新的标杆企业管理实践

02

02 管理名家的视、音频资料

03

03 教学、考试急需的权威资料库

04

管理学堂

App下载



## 内容提要

管理学是人类近代史上发展最为迅速、百余年来对社会经济发展影响最为深远的一门学科，同时它也是与人类社会活动紧密相联的显学。

本书第七版总结了前六版发行以来各首选院校在教学实践中的经验以及读者的反馈，更注意到了管理学理论的最新发展以及企业（尤其是中国企业）管理实践的日新月异。因此，特别增加了“适度原理”作为管理的基本原理之一，更新了每篇末的案例，分析了互联网对企业活动及其组织可能产生的影响，并在此基础之上对伴随互联网的发展而兴起的智能制造时代的管理进行了展望。此外，为了更好地达到“读者友好”，本版修订在体例、版式方面做了全方位的更新。

本书是管理学教材中的一棵常青树，被厉以宁教授誉为“重新构建了中国管理学的教学体系”。多年来，本书稳居我国管理类“长版畅销”教材第一名。自1993年第一版面世以来，本书总发行量近500万册，成为我国高达500所大专院校管理类专业的首选教材，同时也是广大政府公务员及企业管理人员培训所用的首选。

## 第七版序

管理是在特定情境下协调资源以有效实现组织目标的活动。管理者需要理解所处情境的特征,根据情境采取恰当的协调活动。正如亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)所说:“在管理方面,没有什么死板和绝对的东西,这里全部是尺度问题。我们在同样的条件下,几乎从不两次使用同一原则,因为应当注意到各种可变的条件,同样也应注意到人的不同和许多其他可变的因素。”<sup>[1]</sup>同时,协调活动需要清楚认识各种互补和矛盾,比如探索性活动注重未来,强调突破性创新;而利用性活动注重当下,强调渐进式创新,这两种活动既互补又相互矛盾。在资源有限的情况下,管理者必须作出选择与平衡。而这样做就必须清楚了解互补或矛盾双方的各自特点、优势与不足,这样才可能做到“执两用中”。孔子说,“过犹不及”<sup>[2]</sup>,过度与不足同样不好。老子说,“反者,道之动”<sup>[3]</sup>,道的运动是循环往复的,超过一定范围,事物有其内在力量使其回返。亚里士多德(Aristotle)认为,现实中存在“过度、不及和适度”,过度和不及“都可能太多或太少,这两种情形都不好”,“适度”是最好的,并把它定义为“德性”,即“德性是一种适度”<sup>[4]</sup>。从20世纪70年代开始,管理学研究重视情境理论;最近二三十年,悖论管理(paradox management)和组织二元性(organizational ambidexterity)

[1] [法]H.法约尔著,《工业管理与一般管理》,周安华、林宗锦、展学仲、张玉琪译,中国社会科学出版社,1982年,第22页。

[2] 《论语·先进》。

[3] 《道德经·第四十章》。

[4] [古希腊]亚里士多德著,《伦理学》,廖申白译,商务印书馆,2003年,第47页。

日益发展，这都反映了管理的适度原理。因此，在本版修订中，我们特别增加了“适度原理”作为管理的基本原理之一。

在本版修订中，我们还更新了每篇的案例，以反映最近几年我国企业发展的现实。中国企业发展迅速，中国社会日新月异。中国企业在经营过程中，为解决中国社会的现实问题不断创新。有些问题是西方企业从未遇到过的，西方社会现实从未发生过的。面对这些问题，需要中国企业和企业家的大胆探索。这些探索诞生了新技术、新产品。比如，南京康尼公司生产地铁门，由于我国城市拥挤，门在客流量大的时候会出现打不开的问题，而这一问题在欧美很少出现。面对这一难题，公司另辟蹊径，超越西方传统的门开启锁闭基本原理，解决了这一难题。又如，2017年“双十一”阿里巴巴一天的交易额达1 682亿元，交易峰值每秒成交25.6万笔。2009年第一次“双十一”交易峰值每秒400笔，2015年就达到8.59万笔，2016年更是高达17.5万笔。峰值指数增长，这是国外公司从未碰到过的现象，国外的支付工具（如eBay和PayPal）一般设定的是每秒600—1 000笔。解决这一问题，需要企业巨大的研发投入和管理创新。再如，在最近公布的研发投入世界百强企业中，华为位列第6，2017年净销售额已达6 000亿元，研发投入897亿元占销售额的比重为14.9%，而2018年华为更把年销售总额目标定为1 022亿美元。这些探索还可能诞生新的管理理论，如华为的以奋斗者为本模式、腾讯的人力资源管理三支柱模型、海尔的人单合一双赢模式等。

在当今中国，高铁、互联网、云服务等已经成为我们日常生活不可缺少的一部分。宽敞、明亮、干净、便捷的高铁，极大地提升了全国人民的出行质量；出门不用带钱包，一个手机就可以完成几乎所有的支付；网上预约出租车、专车，网上购票，网上购物，送货上门，等等，这一切给现代人的日常生活带来了重大变化。可以预见，人工智能、机器人等也将很快走进我们的日常生活。当我们使用的产品都智能化了，生产、销售、购买、使用过程中所产生的数据都被采集，并与使用者相互关联、与其他所有产品的信息联系起来，这将是一个什么样的世界？顾客和企业在这样的世界中的角色是什么？企业如何在这样的世界中制定战略和竞争？管理将发生什么变



革？这些已经、正在和即将发生的事实，需要我们认真研究，在管理学上给予一定的解答。因此，在本版修订中，我们描述了互联网的特征，分析了互联网对企业活动及其组织可能产生的影响，并在此基础上对伴随互联网的发展而兴起的智能制造时代的管理进行了展望。希望这个展望能对读者思考未来的管理有所帮助。

在本版修订中，我们将原与本书配套使用的助教和助学课件等统一纳入“管理大学堂”学习系统，以期为我国的管理学教学和企业的管理培训提供一个新的平台。

**周三多**

2018年4月于南京



## 第六版序

2014年，是中国深化改革的元年。2014年，距《管理学——原理与方法》第一版与读者见面已逾二十年。

最近的这二十年是中国经济体制不断深化改革、中国经济迅速发展的二十年，中国企业的经营环境也因此而迅速变化。中国共产党第十四次全国代表大会第一次明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标模式，十五大提出了“使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用”，十六大提出了“在更大程度上发挥市场在资源配置中的基础性作用”，十七大提出了“从制度上更好发挥市场在资源配置中的基础性作用”。但在实践中政府对资源配置的干预却未曾减少，甚至有愈来愈多的趋势，不少政府管理部门的干部甚至利用手中资源配置的决定性权力进行“设租”“寻租”以谋取私利。有鉴于此，中共十八届三中全会明确提出，应该把市场在资源配置中的“基础性作用”修改为“决定性作用”。

最近二十年也是信息技术、信息网络迅速发展的二十年。如同农业社会的主要资源是土地、工业社会的主要资源是资本，数据、信息和知识就是信息社会的主要资源。随着大数据观念的日愈深入和计算机、互联网、无线通信及云计算技术的飞速发展，数据、信息和知识资源对个人的生活和工作、政府的管理和运行、特别是企业经营活动的选择与组织产生着越来越重要的影响。

企业与市场关系的越来越密切，技术、尤其是信息技术的变化越来越快，使得企业经营的影响因素越来越复杂多变，企业经营结果受外部不可控、甚至不可预测的因素的影响越来越大。企业经营方向、方式以及内容的调整也因此而必须更加及时。

鉴于上述原因，我们在本版修订时重点分析了中共十八大关于“市场经济在资源配置中起决定性作用”的决定对企业资源配置方向与方式的选择可能产生的影响，探讨了大数据时代的特点及其对企业管理的挑战，同

时也讨论了在危机频现的市场环境中企业管理控制必须关注的一些问题。此外,我们仔细斟酌并完善了书中的一些文字表述,根据一些读者的建议以及形势的变化调整了书中的个别案例。

本版修订由周三多整体筹划,陈传明和贾良定协助进行了文字修订方面的具体工作。周三多分析了中共十八大关于“市场在资源配置中起决定性作用”的决定的理论与现实意义(第一章),讨论了大数据时代及云计算的特点及其对企业经营组织的影响(第四章第三节);陈传明分析了复杂多变背景下企业应对危机的管理控制工作应该关注的问题(第十七章第四节),贾良定分析了信息及信息化的发展可能给企业经营与管理工作的变化(第四章第一、二节),并重新编写了第二篇的案例。

我们希望本版的修订工作能够反映时代背景对管理实践提出的新的要求。当然,管理实践的发展会进一步促进管理理论的创新。我们会在今后的教学与研究工作中更加努力。有句俗话说得好,“蘑菇只能关注眼前,飞鸟才能志在蓝天”,我们热切期盼广大读者——未来的管理者和现任的管理者,能和我们一起飞到蓝天的云端,更多地注视日新月异的技术进步可能给管理带来的变化,争做新时代的先锋。

周三多

2014年10月18日

## 第五版序

从某种意义上说,企业管理者是社会责任的受托者:负责任的企业经营者不仅要为企业内部的股东与员工利益服务,而且要为外部的相关利益群体,诸如供应商、客户、债权人、所在社区乃至全社会的其他成员谋求福利。实际上,从长期来看,企业内部与外部所有相关者的利益非但不矛盾,反而是高度一致并相互促进的,因为只有内部的股东有了足够的回报、员工在企业成长中获得了经济收入增长与职业生涯发展的机会,他们才可能愿意提供并继续提供企业经营所需的资金与劳动支持;同时,也只有让外部利益相关者的利益得到充分保证,他们才可能愿意提供并继续提供支持内部利益满足所需的环境和资源。

然而非常遗憾的是,本书第五版修订之际,正遇上在国内外市场上闹得沸沸扬扬并由此引发甚至是对整个中国食品工业信任危机的“三鹿毒奶粉”事件,中国企业家的社会公德、责任心、甚至良心也因此受到公众和媒体的拷问。有感于此,我们对企业伦理与社会责任进行了许多思考,对第五章的相关内容做了大量改写和补充。本版修改变动较大的还包括“企业文化”“管理信息”等章节。

除上述章节的内容做了较多的补充和修正外,我们还对本书的结构进行了重要调整。细心的读者可能会发现,第五版的结构与第三版颇多相似,这是因为在2000年以后的教材使用中不断有读者来信讨论决策与计划以及其他管理职能的关系。我们在教学实践中也对这个问题反复进行了思考。经与业内一些专家充分讨论和论证后,我们取得了共识:决策不仅是管理的前提,而且是管理过程中重要、甚至是主要工作。整个管理过程从某种意义上说就是围绕着决策的制定和组织实施来进行的,把决策理解为管理过程中一个环节(虽然是重要、甚至是最为重要的一个环节)的工作不仅与管理实践的特点更为契合,而且使得本书原已接受的从过程和职能角度展开管理原理的介绍更具逻辑性。鉴于上述认识,我们重新将教材结构

调整为总论、决策、组织、领导、控制以及创新等六篇。

第五版由周三多教授设计了整体修订思路，直接修订了“总论”“领导”等相关篇章，重写了“管理道德与社会责任”等章节的内容；陈传明教授协助周三多教授组织实施了本版结构的调整和内容修订；贾良定教授参与了第二篇第7章“计划与计划工作”和第8章“计划的实施”的修订；鲁明泓教授参与了第五篇第18章“控制方法”的修订。各章节具体分工如下：

周三多：第一篇“总论”和第四篇“领导”；

周三多、陈传明、鲁明泓：第五篇“控制”；

陈传明：第三篇“组织”与第六篇“创新”；

陈传明、贾良定：第二篇“决策”。

我们深知，虽然我们也一直在努力，但教材的内容和编写方法依然存在这样或那样的问题。我们相信，在和读者共同的努力下我们会逐渐解决这些问题。

有一个重要而迫切的问题，暂时在理论上可能还没有已知的答案，那就是在全球性金融危机袭来时，各级政府和企业管理者应该怎么做？中国在经济全球化过程中获得了举世瞩目的巨大发展，在这次百年罕见的全球危机中也可能付出沉重的代价。中国的管理者又一次面临着必须摸着石头过河的处境。

数以万计的企业已经停工或破产，数以百万计的工人失去就业机会，GDP、PPI、CPI 逐季逐月大幅下滑……衰退已经开始，危机已经迫近，严冬突然来了！怎样度过这个灰暗阴冷的冬天，这是所有管理者面临的挑战。衰退不同情弱者，危机呼唤英雄。越是在危难时刻，越需要管理者具有处变不惊、坚韧不拔、开拓创新、奋勇向前的企业家精神，需要他们坚持自己的梦想和价值观，化危险为机会。我们坚信，这场危机过后，中国的绝大部分优秀企业不仅能继续存活下来，并将不断发展壮大，更加成熟。我们期待着在本书下一版修订时，能充分反映他们对于危机管理的经验与教训、改革与创新。

周三多

2008年11月7日于南京

## 第四版序

正当具有伟大历史意义的中国共产党第十六次全国代表大会闭幕和新的一届政府成立之际，我们也完成了《管理学——原理与方法》第四版的修改工作。从第一版到第四版经历了整整十个年头，跨越了两个世纪。站在世纪之交的峰巅，回顾过去十几年来中国经济发展的辉煌成就，俯视近十年来世界和中国管理实践与管理理论的巨大变化，人人都会为之感到无比惊喜与振奋。解决了温饱的中国人正满怀信心地奔向小康。但细察中国企业、政府、社会 and 各项事业的管理现状，在经济全球化背景下，面对各国竞争对手个个摩拳擦掌，如潮水般地涌入中国国门的情景，又会感到焦急如焚。最近十年，我国管理实践确实已取得许多进步和辉煌，涌现出了一批非常成功的企业，它们正在走向世界。但就总体而言，我国的管理水平与世界发达国家相比，无论是管理理论和管理实践，都还存在着极大的差距，甚至愈行愈远。如不继续努力、奋起直追，我们将在未来激烈的竞争中付出巨大代价。这就是催促我们加速修改这本书的动力。每当我们想起每年有十多万名读者阅读这本书时，我们深感责任之重大。我们有责无旁贷的义务，必须把世界上最新、最好的优秀管理成果写入这本书中，奉献给读者。

我在这次修改时，提出了四条要求：

- 第一，必须全面反映 20 世纪 90 年代以来世界管理学的新进展；
- 第二，必须充分反映近十年来中国企业管理的实践和成就；
- 第三，要提高对中国管理实践的指导性，加强方向性和方法性的内容；
- 第四，书中所引用的数据、资料、案例要尽可能新。

在上述思想指导下，第四版作了如下一些较大的修改：

1. 在第二章管理思想的发展中，增加了管理思想演变的根源。我们认为管理活动是一种历史范畴，一定的管理是与一定的历史条件下一定的生产实践相联系的。因此，管理思想与管理理论的形成有很强的时代性。我

们列出了工业化初期、工业化中期、工业化后期和后工业化时期等各时期的时代特征、主要管理理论、代表人物和著作，作为研究管理学发展的一条脉络供读者参考。

2. 在第三章管理的基本原理中增加了伦理原理。伦理是指人与人相处的各种道德准则。伦理原理是人本原理的必然补充。在文明社会中，凡是有人群的地方，就必然有伦理。管理都是在一定时代和一定地域的伦理环境中进行的，并且也只有依靠伦理、道德的力量才能进行更自觉、更有效的管理。

3. 在第四章管理的基本方法中增加了管理的技术方法。从科学管理诞生时起就在管理中应用了科学技术方法。近十年来，随着信息技术的发展和在管理中的广泛应用，管理的技术方法日趋成熟，愈显重要。现代管理离开了管理的技术方法，不仅管理效率迅速下降，甚至组织的正常运行都可能瘫痪。

4. 增加了第二篇管理的前提与本质。根据近十年来世界管理界对管理伦理、组织文化、管理信息和管理决策的深入研究和实践，逐步认识到这些要素才是一个组织建立某种管理模式的前提，它们也是管理的内核、管理的本质。其他各项管理职能都只是由管理的本质所派生的表体。这一修改为本书又增加了一点理论体系的特色。

5. 大大扩展了第三篇计划的内容。人们常常有一种认识误区，以为“计划经济最讲计划，市场经济最讲自由”。其实，市场经济宏观上讲自由，但微观上最讲计划。随着科学技术和信息化的发展，管理的计划性越来越严密。无论是战略计划、资源计划、作业计划，都要求越来越精细。所以，本书特增加了许多这方面的内容。

6. 第四篇组织。根据新时代的特点，增强了一些应用性和务实性的内容。

7. 第五篇领导。针对中国加入世界贸易组织、逐步融入全球经济体系的外部环境，对领导者的素质要求更高了。因而增加了企业领导人应对新时期不确定性必须具备的特质，使新时期领导人的素质要求更加具体、明确。

8. 第六篇控制。增加了成本控制和非预算控制的内容，从而使管理的控制职能进一步得到丰富。

9. 第七篇创新。本书仍然十分强调创新在管理中的重要作用，坚持应当把创新作为管理的核心职能，甚至把创新视作管理的灵魂。由于知识经济的发展，信息技术的广泛运用，极大地加速了知识的生成与发展过程，从而引导着企业组织的创新，影响着企业组织的变革。因而本书第四版把组



织创新独立成章，加以较详细的阐述。

尽管本书作者尽了很大努力，力求增加新的内容，使其更加完美，但并未做到也不可能做到尽善尽美。还有许多中国现实经济生活中亟待解决的问题，如企业制度、治理结构、经理市场、职工持股、期权制、年薪制、股权控制、组织控制、技术控制（知识控制）、文化控制、跨国公司对于公司的控制等，由于理论界和企业界尚存在许多争议，写入教科书的条件尚未成熟，这可能会令部分读者感到遗憾。

另外，本书第四版配套出版一本《管理学教与学导引》。其内容包括管理学学习方法、管理学教学大纲与教学计划、管理学综合案例、管理学习题集（附参考答案）、管理学名著提要、管理学国内外主要期刊简介及网址等。这对广大教师、学生特别是在职学习和准备考研、考公务员的读者，可能是大有裨益的。

需要重申的是，本书的读者对象定位在大专院校管理类、经济类本科生、硕士研究生（含 MBA、MPA），也适用于广大企事业单位的中层以上管理人员及政府公务员报考准备和培训的需要。当我们分析本书的读者群时，得知本书不仅被许多大专院校管理类专业所采用，并被全国许多著名重点大学管理类本科专业和 MBA 班用作教材，许多省市报考公务员、许多高校报考研究生时都指定本书为主要参考书。尤其是当我获悉中央党校多年来一直采用本书作为干部培训教材时，真使我们感到惶恐不安。我们冥思苦想怎样才能使一本书满足如此广泛的读者群呢？众口难调啊！现在的办法是，在《管理学教与学导引》一书中，给各类读者推荐一个标准教学内容表，作为各类读者教与学的参考。实际上，每类人员中的个体都是千差万别的，有些人学到推荐的标准内容就“饱”了，有些人可能还“吃不饱”，还想多学一些。因此，本书将给读者留有较大的发展空间和弹性。也便于老师因材施教，实现从标准化到定制化教学的转变。

学海无涯。“管理学”貌似简单，似乎人人能教、人人能学、人人能做。但要真正教好、学好、做好，可能要付出毕生的不懈努力，仍不能说已经攀登到管理科学的顶峰，我们还有许多事情要做。

本书第四版由南京大学商学院周三多教授和陈传明教授负责修订。周三多教授编写了第一篇、第五篇；陈传明教授编写了第四篇、第七篇；南京大学商学院鲁明泓教授编写了第六篇；南京大学商学院贾良定博士编写了第三篇；上海财经大学副教授谈儒勇编写了第二篇中的第五、七、八章，江苏省委党校赵常林副教授编写了第六章。全书的修改工作由周三多教授主持，陈传明教授、谈儒勇博士、贾良定博士协助周三多教授做了大量编纂和修订工作。