

商学院文库

管理学教材系列

管理原理

周三多
蒋俊
陈传明
编著

企业理论与一般社会经济组织理论
管理理论的历史演变
经营条件研究
经营决策理论
经营决策实施
经营计划
组织结构与设计
人员配备
组织力量的整合
激励机制
组织设计
组织设计及其特征
组织设计的作用
组织设计的效果和评价

SHANGXUEYUAN
WENKU

GuanliYuanli

南京大学出版社

管 理 原 理

周三多 蒋 俊 陈传明 编著

南京大学出版社

管 理 原 理

周三多 蒋 俊 陈传明 编著

X

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省新华书店发行 扬中市印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 19 字数 340 千

1998 年 2 月第 2 版 1999 年 1 月第 13 次印刷

印数 75001 90000

ISBN 7 305-01429-X/F·226

定价 16.60 元

(南大版图书若有印、装错误请向承印厂退换)

前 言

1984年，我和蒋俊教授、刘君健副教授合作，为高等学校经济管理专业编著了一套《工业企业管理》教材（三册）。由南京大学出版社出版。该书出版后，受到了广大读者的欢迎，社会反响的热烈程度大大超过我们的预料。在过去的5年中共印刷了9次，发行量达32万册，并获得了多次优秀图书奖，先后被全国各省市许多兄弟院校和各类管理培训班所采用，并被指定为江苏省自学考试经济管理专业必读教材。

但是，昨天的成功已经成为历史，读者的厚爱更加重了我们的责任。我们一直为该书中存在的某些缺陷和不足之处感到内疚。因为，我们深知我们的责任应当为读者提供更成熟、更完美的教材。

经过几年的积累和努力，最近，南京大学国际商学院国际企业管理系企业管理教研室的部分教师完成了该书的改写工作。在原书基础上作了下列重大的修改和补充：第一，将研究对象从工业企业扩展到一切赢利性和非赢利性组织。我国经济和社会发展的现实，迫切要求提高全社会各类组织的管理水平，工厂、商店、银行、医院、学校以及政府职能部门等等都需要切实加强管理，并且各类组织管理的基本原理和基本方法具有共性。第二，根据近年来国内外管理科学发展的最新成果和我国企业管理的实践，对教材内容进行了系统的充实、更新和提高。第三，将原来

04663/10

《工业企业管理》的上册和下册改写为《管理原理》、《生产管理》两本教材，将原来的中册与由周三多等编写的《市场营销》（河海大学出版社 1989 年）改写为《营销管理》。这样划分课程可以更好地适应管理实践、学科发展和教学工作的需要，同时也更有利于我国企业界和管理学界与国外同行的交流与合作。

《管理原理》由周三多、蒋俊、陈传明编著，《生产管理》由周三多、蒋俊、邹一峰编著，《营销管理》由张保林、陶鹏德编著。

本书可作为大专院校管理类专业教材及高等教育管理类专业自学考试教材，也可作为各类管理干部培训用参考书。我们希望本书的出版，对有志于学习和研究管理学的青年及在职管理干部进一步提高管理理论水平，增强管理工作能力，能有所帮助。同时，我们也诚挚地欢迎广大读者对本书提出宝贵的意见。

周三多

目 录

第一篇 导 论

第一章 企业与管理	(3)
第一节 企业与一般社会经济组织	(3)
第二节 企业管理的特征与内容	(17)
第三节 管理方法论基础	(26)
第二章 管理理论的历史演变	(35)
第一节 工厂制度早期的管理思想	(35)
第二节 古典管理理论	(39)
第三节 从霍桑试验到行为科学	(57)
第四节 现代管理理论	(68)
第五节 对现代管理理论的思考	(81)

第二篇 计划与决策

第三章 经营条件研究	(89)
第一节 经营条件研究的意义	(89)

第二节	经营条件研究的内容	(93)
第三节	经营条件研究的程序和方法	(100)
第四章	经营决策理论	(123)
第一节	经营决策及其影响因素	(123)
第二节	经营决策过程	(134)
第三节	经营决策的评价技术	(140)
第五章	经营决策实务	(157)
第一节	产品决策	(157)
第二节	技术改造决策	(165)
第三节	销售决策	(171)
第四节	财务决策	(183)
第六章	经营计划	(193)
第一节	计划管理的作用与原则	(193)
第二节	经营计划的形成和特点	(198)
第三节	企业长期经营计划	(201)
第四节	企业年度经营计划	(204)
第五节	计划的执行与调整	(210)

第三篇 组织与人事

第七章	组织结构设计	(219)
第一节	管理幅度与管理层次	(219)
第二节	组织设计的任务、依据与原则	(225)
第三节	部门化	(233)
第四节	集权与分权	(239)
第八章	人员配备	(249)
第一节	人员配备的任务、程序和原则	(249)
第二节	管理人员的选聘	(253)

第三节	管理人员的考评	(264)
第四节	管理人员的培训	(272)
第九章	组织力量的整合	(277)
第一节	正式组织与非正式组织	(277)
第二节	直线与参谋	(282)
第三节	委员会	(289)

第四篇 领导与激励

第十章	领导	(299)
第一节	领导的作用及其实现	(299)
第二节	领导者的素质	(305)
第三节	领导艺术	(308)
第四节	领导方式	(315)
第十一章	激励	(323)
第一节	激励与需要	(323)
第二节	过程激励理论	(331)
第三节	成果激励理论	(339)

第五篇 信息与控制

第十二章	管理信息	(349)
第一节	管理信息及其特征	(349)
第二节	管理信息的作用	(354)
第三节	管理信息的收集与加工	(359)
第四节	信息传递与沟通	(366)
第十三章	管理控制	(377)

第一节	控制的类型和要求	(377)
第二节	控制过程	(386)
第三节	控制方法	(397)

第一篇 导 论

人类在抗拒、适应、征服和改造自然的实践中早已意识到了集体的力量，早已观察到这样的事实：集体活动可以实现人们分别孤立地工作无法取得的成果。因而，大多数人类活动都以某种集体形式进行。任何人类的集体活动都需要进行管理。管理者的任务就是要设计并维持一种适宜的组织环境，安排和协调不同成员的努力，使每个人都能为集体目标的有效实现提供有益的贡献。虽然不同组织的管理要受到环境、资源、活动、目标和成员等组织要素的特点的影响，但其基本任务和职能是相似的，因而存在一些共通的能够指导管理者有效工作的基本原理和方法。我们正是基于这种认识编写这本教材的。

第一篇《导论》包括《企业与管理》和《管理理论的历史演变》两章，其任务是为以后的分析提供预备知识。

在第一章中首先分析了组织及其要素，由要素的整合推导出管理的必要性；在此基础上，详细讨论了作为

一种特殊的社会经济组织的企业，它具有哪些特征，其任务是什么，为完成这些任务应进行何种活动，以及我国经济体制改革给企业带来了哪些变化；然后，研究了企业管理的性质和特征，并从纵、横两个层面分析了企业管理的内容；最后，介绍了作为管理方法论基础的系统论的基本观点，以及这些观点对我们的启示。

任何科学的发展都是在不断总结前人思想遗产的基础上实现的。管理科学亦然。要了解现代管理理论的一般原理和方法，首先要回顾一下管理思想的形成和发展的历史。这是第二章的任务。在这一章中，分析和介绍了以下问题：

1. 工厂制度早期的企业家和经济学家对管理的探索和思考；
2. 泰罗的科学管理为什么会在美国产生和迅速推广；
3. 法约尔的一般管理理论及其特点；
4. 韦伯对组织理论的贡献；
5. 梅奥如何在霍桑试验的基础上提出了人际关系理论；
6. 现代管理理论的主要流派及其研究方法的区别；
7. 对现代管理理论的思考。

第一章

企业与管理

企业管理学是管理科学的一个分支，它应用管理学的基本理论和方法来研究企业经营活动的展开和生产要素的组合。因此，在讨论企业管理的具体内容以前，必须首先分析需要管理的对象——企业及其活动有何特征，并给出管理过程中需要运用的基本概念和方法论知识。

第一节 企业与一般社会经济组织

一、组织及其要素

1. 现代管理学的研究对象

从广义上来看，任何人类活动都需要统筹安排和协调治理。也就是说，管理的客体，既可以是个人单独进行的活动，也包括由若干个个人组成的集体的活动。任何个人，为了使自己的活动取得比较高的效率，都会有意识或无意识地将自己在活动中所要利用的资源（时间、金钱和物质条件等）进行合理的安排和调

整；任何集体，为了有效地取得每个成员的贡献，都必须对他们的努力进行协调。但是，现代管理学的研究对象是对集体活动，而非个人活动的管理。现代管理理论是在研究管理人类有组织的集体活动的规律的基础上发展起来的。

2. 组织的概念

由若干个人组成的集合体，如果他们在某段时期内相对固定地集中在一起从事某种活动，则会形成某种社会经济组织。因此，所谓组织，是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协调行动的集合体。根据目标的不同，可以将组织划分为不同的类型，如军事组织（其目的是保卫国家的安全）、经济组织（从事商品生产和经营，取得利润）、教育组织（传播科学知识，为社会培养人材）、宗教组织（宣传某种教义，争取信徒）等等。

3. 组织的要素

上面定义的各种组织一般都包括了下列构成要素：

（1）组织成员。任何组织都是一定数量的个人的集合体。任何个人，只要接受组织的目标，遵守组织的规章，并提供组织所需的贡献，都可能成为组织的一员；参加组织的集体活动。

（2）组织目标。组织目标是不同组织成员的粘合剂。作为组织成员的个人，之所以愿意加入组织，并与其他人协同行动，是因为他们需要实现某个依靠自身的力量无法实现的目标。我们在后面的有关章节中将详细讨论组织的目标，这儿只强调两点：①一般来说，每个组织的终极目标都不会轻易改变，但在各个时期的具体目标则会经常更新；②组织目标（包括终极目标和阶段目标）虽然要求被全体成员共同接受，但这并不意味着加入组织的每个成员不存在自己的个人目标，更并不意味着组织成员的个人目标与整个组织的共同目标是必然完全吻合的。事实上，在很多情况下，个人目标与组织的共同目标是不一致的，有时甚至是相互矛盾的。但是，组织成员仍然愿意接受和承认这种共同目标，因为他们知道：自己个人目标的实现往往是以集体共同目标的实现

为前提的。管理者的一项非常重要的任务便是为组织选择一个能被其成员广泛接受的目标。

(3) 组织活动。为了实现共同的目标，组织成员必须从事某种活动。组织活动的内容是由组织目标的性质所决定的。由于能够实现同一目标的活动形式和内容是多样的，因此组织必须对不同的目标活动进行权衡、比较和选择。

(4) 组织资源。任何活动的进行都需要利用一定种类和数量的资源。组织不仅是人的集合，而且是不同资源的集合。特定的组织是人与资源的特殊结合。除了人以外，组织在目标活动中需要利用的资源包括信息、物质条件以及获取信息和物质条件的财务手段。

(5) 组织的环境。作为人的集合体，组织总是存在于一定的社会中的。组织是社会的一个基本单位，它在目标活动中必然会与外部存在的其他单位发生各种经济或非经济的联系。外部社会环境便是通过这种联系来影响组织的目标和活动的。同时，组织自己也会通过这种联系，利用自己的活动去影响和改造外部环境。由于构成外部环境的众多因素是在不断变化的，因此，组织与其环境的交互作用是一个不断连续的过程。

4. 组织要素的整合——管理

为了使组织的各种要素相互协调，必须对他们加以整合——这是我们对管理工作下的初步定义：管理即是整合组织的各种要素。这种整合包括：制定有吸引力的目标以聚集组织成员；选择能够最有效地实现共同目标的活动方案；协调不同成员在目标活动中的努力；根据活动的要求和特点组织筹措物质条件；选择最有效的方式加工和利用这些物质条件；根据环境的特点和变化决定或调整组织的目标性质与活动内容等等。

二、企业及其特征

企业是一种特殊的社会经济组织。它是一个历史的概念，是

商品生产和商品交换的产物。

人类为了生存，必须消费一定的物品。在商品经济的条件下，人们为满足生存需要而须消费的物品或与之有关的服务主要是在市场上通过商品交换的形式获取的。专门为市场生产和提供这类产品或服务的社会经济单位便是企业。很难想象，在现代社会，人们离开了企业的活动能继续生存下去。

1. 企业的概念

根据上面的简单分析，可以认为，所谓企业是那些根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品（包括物质产品或非物质的服务）的生产和交换的社会经济单位。生产和提供的商品的性质不同，企业的类型也不同：提供农副产品的被称为农业企业；提供交通运输服务的被称为交通或运输企业；提供工业性商品或劳务的称为工业企业；等等。现代社会是工业社会，构成工业社会的微观经济基础的是大量的工业企业。对工业企业管理的研究是企业管理学的主要内容。

2. 企业的任务

作为工业经济中的微观组织，企业的任务可以从外部和内部两个不同角度来考察。

(1) 满足社会需要

从企业外部来考察，企业的任务与企业存在的社会理由有关，即与社会为什么允许企业存在有关。从上面关于企业定义中我们已经知道，企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的，换句话说，社会之所以允许某个企业存在，是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此，从外部来看，企业的任务首先是满足社会需要。

生产并提供商品性的产品或服务，只是满足社会需要的一个方面，且以这种方式满足的往往主要是消费者个人直接的物质或精神生活的需要。但是，消费者的所有需要并非都能通过个人的消费得到满足，比如社会安全的需要。这种需要不可能通过每

个人都拥有一位保安人员来得以满足，而必须由社会来统一提供服务。我们把类似于这样的需要称为消费者的共同需要。社会设立的诸多公益设施便是为了满足这类需要。政府在提供这类服务时，当然需要资金。这些资金则需要通过企业纳税或上缴利润的形式来聚集。因此，企业向国家纳税，或者社会主义企业的上缴利润，在一定意义上可以被认为是为了满足社会成员的共同需要。

满足社会需要还表现在企业必须通过自身规模的维持和不断扩大，保证并不断增加能够提供的工作机会，以满足社会成员的就业需要。就业是人们的一项非常重要的需要，它不仅为社会成员提供了谋生的手段，也为他们提供了释放体内必需释放的能量的机会。一个社会，如果许多成员无所事事，精力和体力不能够在劳动场所充分发挥，那么就可能在不适当的场合释放，并可能因此而引起某种社会动荡。所以，任何社会都把充分就业当作一项重要的目标来追求。作为经济组织的企业，其重要任务之一就是不断地创造和提供这种就业机会。

(2) 获取利润

企业不仅是一个微观的社会组织，而且是、或首先是一群人的集合体。这个集合体的存在，以及集合体的每个成员之所以愿意参加企业的活动，是因为他们希望通过这些活动来实现自己的目标或目的。从集合体的角度来看，不论是谁创办了企业，不论谁是企业的资产所有者，企业一旦问世，其最重要、最迫切的目标可能是继续生存，并力求生存得更好，使企业规模不断扩大；从集体成员的角度来看，他们参加企业活动的目的是为了取得能够保证他们生活下去、并生活得更好的经济收入。

为了实现企业存续和发展的目标，为了使企业员工取得更多的经济利益，企业必须通过生产经营活动实现一定的利润。

所谓利润是通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润企业就无法追加投资去扩大

生产规模；同样，没有利润，企业职工的收入就不能增加，工作和生活条件就难以改善，经济利益难以得到保证。

因此，从自身的角度来分析，企业的一项重要任务是要实现利润。

(3) 满足社会需要与获取利润的关系

在关于企业任务的讨论中，许多人只注意了强调上述两个因素中的一个：或者认为企业的根本任务是满足社会需要，这是由企业的社会组织的属性或由社会主义企业的生产资料公有制的属性所决定的；或者坚持企业的唯一任务就是盈利，这是由企业的商品生产者的属性所决定的。在我们看来，这两者并非相互排斥，而是互为条件、相互补充的。

首先，利润是企业满足社会需要程度的标志。

根据前面关于利润的定义，我们知道利润与销售收入和成本之间存在下述关系：

$$\begin{aligned}\text{利润} &= \text{销售收入} - \text{销售成本} \\ &= \text{销售量} \times \text{单价} - \text{销售量} \times \text{单位成本}\end{aligned}$$

由于在竞争市场上企业操纵价格的能力是有限的，企业难以通过任意提价的方式来增加利润，因此，利润主要是销售量和销售成本的函数。企业利润高，无非是由于销售数量多和/或单位成本低。而销售数量多则意味着企业产品在市场上深受欢迎，说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要；单位成本低，则说明企业生产单位产品消耗的资源少，说明企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。

其次，利润也是企业满足、或继续满足、更好地满足社会需要的一个重要前提。前文已分析，没有利润，企业就难以追加投资，难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模，企业怎能提供更多的产品来更好地满足社会需要。

因此，利润与满足社会需要是相辅相成的：只有满足社会需要，企业才能取得利润；同时，只有取得利润，企业才能更好地