


 世纪 **财务管理** 系列教材

成本 管理学

主 编 孙茂竹
姚 岳

 中国人民大学出版社

21 世纪财务管理系列教材

成本管理学

主编 孙茂竹 姚岳

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成本管理学/孙茂竹,姚岳主编.
北京:中国人民大学出版社,2003
(21世纪财务管理系列教材)

ISBN 7-300-04580-4/F·1406

I. 成…
II. ①孙…②姚…
III. 成本会计-教材
IV. F234.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 015456 号

21 世纪财务管理系列教材

成本管理学

主编 孙茂竹 姚岳

出版发行:中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部:62515351 门市部:62514148
总编室:62511242 出版部:62511239
本社网址:www.crup.com.cn
人大教研网:www.ttrnet.com

经 销:新华书店

印 刷:北京鑫丰华彩印有限公司

开本:787×980 毫米 1/16 印张:23.75
2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷
字数:430 000

定价:26.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

出版说明

随着我国市场经济的不断发展，证券市场的不断完善，财务管理越来越重要，有关院校都设立了财务管理专业，以便培养我国急需的财务管理人才。财务管理专业在我国属新建专业，面临的问题很多，其中一个最紧迫需要解决的问题就是教材问题，因为教材和教学质量有着十分密切的关系。教材规定了教学内容，是教师授课取材之源，也是学生求知和复习之本，没有优秀的教材，就无法提高教学质量。为此，我们推出“21世纪财务管理系列教材”。

这套教材具有如下特点：

一、重视学生素质和能力的培养，体现教育目标的转变

编写教材的专家认为，根据我国的具体情况和21世纪经济社会的发展状况，将本科财务管理教育定位为企事业单位、金融机构和财务咨询公司培养从事理财工作和其他相关经济管理工作的具有综合素质的人才，这种人才应具备以下特点：（1）有很强的适应性；（2）有不断吸收新知识的能力；（3）有进一步发展的潜力；（4）有较强的市场经济意识。为此可以将我国财务管理专业本科生的培养目标规定为：培养具有较强市场经济意识和社会适应能力，具有较为广泛的经济和财务理论基础以及相关学科的原理性知识，具备较好地从事公司理财、投资银行业务和财务咨询及其他相关经济管理工作的具有一定专业技能的高素质人才。

上述素质包括基本素质和专业素质。前者系指学生作为一个成功的社会人应有的素质，大体包括政治思想素质、人文素质、心理素质和身体素质；后者则

指学生将来成为理财人才所具备的专业素质，如财务管理业务的熟练程度、财务管理的职业道德、对经济现象敏锐的洞察力、批评性思维和人际交往能力。本套丛书力求体现上述素质教育的要求，努力提高学生分析问题和解决问题的能力。

二、体系结构合理，涵盖财务管理专业学生应掌握的主要内容

在组织编写过程中，经过反复探讨，在借鉴国内外财务管理教育改革成功经验的基础上，专家们提出了财务管理专业的核心教材应包括如下九本的设想，即初级类一本，定名为《初级财务管理学》，主要讲授财务管理的基本理论和基本方法。中级类七本，分别定名为《筹资管理学》、《投资管理学》、《成本管理学》、《分配管理学》、《财务分析学》、《国际财务管理学》、《计算机财务管理》，主要讲解通用的财务管理理论与实务。高级类一本，定名为《高级财务管理学》，主要讲授中级财务管理无法容纳但在经济活动中又经常发生的财务管理业务。这九本教材基本上涵盖了财务管理专业所应掌握的全部内容。

三、习题案例丰富，便于教师教授和学生学习

为了提高本套教材质量，在编写时提出了以下原则：

1. 财务管理理论与方法框架结构既要充分吸收当代国外财务研究的理论成果，又要符合我国实际，体现中国的特色，其内容和表述形式均应符合中国人的思维习惯、价值观念和文化特征，最好使外来经验本土化，努力做到在不脱离中国实际的前提下与国际上通行的理论与方法协调一致。

2. 教材要特别注意对学生决策能力的培养，可以通过安排各种形式的问题讨论、案例分析、挑战性练习题来培养学生主动思考和决策能力，引导学生利用会计信息进行决策，帮助学生成为决策者。在教材内容的安排上，要特别注重与案例教学的配合，尽可能多地引用一些实际公司，特别是国内外知名公司的真实数据资料，努力营造模拟的现实环境，以激发学生参与决策的积极性和主动性，培养学生的批判性思维。

3. 教材应努力方便教师和学生使用，为此，应在如下几方面做好工作：(1) 每章开始应简要概括学习目的，章后应有本章总结；(2) 注重对各种习题与练习的编写，每章后安排思考题、练习题、小组作业等多种形式的习题和微型案例；(3) 在编写基本教材的基础上，应为教师编写教学指导手册，为学生编写学习指南；(4) 为便于组织现代化教学，还应向教师提供教学用幻灯片、计算机辅助教学软件或多媒体课件。

历史总是在不断推陈出新，教材的编写也应根据环境的变化不断改革。作者在组织编写本套教材时，做了一些新的尝试，希望能取得良好效果。但教材建设是一项庞大的系统工程，任何一项改革都不是一蹴而就的，需要不断修改和完

善。在此，我们对中国人民大学会计系的领导及全体教师表示深深的感谢，同时恳切地希望广大读者对本套教材的错误和不足多提意见，以备来日修改使用。

中国人民大学出版社

2001年1月

前 言

长期以来,我国经济的高速发展一直是以经济资源的大量消耗为代价的,在财务上表现为成本高、盈利少,并成为制约我国企业实现可持续发展战略的重要因素。

导致成本高、盈利少及成本乱的原因很多,归纳起来有:成本管理观念落后、成本管理方法陈旧、价值管理与使用价值管理的结合较差、不良利益动机驱动等。这充分说明我国现有的成本管理系统已不能满足企业市场竞争的需要,必须将战略成本管理与成本战术安排结合起来,从战略的角度去思考成本管理系统的的设计,并与价值分析紧密结合起来。为配合上述变革的需要,我们组织编写了“成本管理学”,以对成本问题进行系统探讨。

本书具有以下特点:(1)理论探讨与实践需求相结合。虽然本书重视成本管理理论体系的研究,但并未忽视成本管理方法的研究及各种成本管理方法结合运用问题的研究,以理论指导实践,实践促进理论。(2)将战略成本管理与成本战术安排结合起来,突破传统思维模式,在战略层面综合考虑成本管理问题。(3)将宏观价值分析与微观作业成本分析结合起来,从价值链优化角度研究成本对价值增值的贡献。

本书共分十二章,其中第一章至第九章由孙茂竹撰写,第十章至第十二章由姚岳撰写。全书初稿的修改、补充、统纂和定稿由孙茂竹负责。

由于从一个新的角度去论述成本管理问题,因此书中必然存在不妥或不成熟的地方,有时甚至连作者也感到不甚满意。因此本着抛砖引玉、创新探索、不断完善和充实的愿望,希望能够得到读者的批评、指教,共同促进成本管理问题的深入研究!

作者

2003年3月

目 录

第 1 章	成本管理概论	1
	第一节 我国企业成本管理的现实分析	1
	第二节 经济环境、经济理论与成本管理	4
	第三节 成本管理的基本理论	11
	第四节 成本管理系统的设计	20
第 2 章	战略成本管理与价值链分析	32
	第一节 传统成本管理的局限性与基于价值链分析的战略成本管理	32
	第二节 价值链分析的思想体系	38
	第三节 价值链分析的内容和研究顺序	43
	第四节 价值链分析与多层、多维的成本管理	46
第 3 章	纵向价值分析中的成本决策	54
	第一节 纵向价值分析概述	54
	第二节 纵向价值分析	58
	第三节 实现市场定位的战略投资决策	66
第 4 章	横向价值分析中的成本决策	74
	第一节 功能成本决策	74

	第二节	质量成本管理	80
	第三节	横向价值链分析的新方法——博弈论	94
	第四节	投资决策中的成本思考	101
第 5 章		产品生产成本决策	103
	第一节	产品生产成本决策常用的成本概念	103
	第二节	产品生产成本决策的基本分析方法	111
	第三节	以成本为基础的产品生产决策	117
	第四节	生产组织中的成本决策	128
第 6 章		采购、生产、销售组织中的成本决策	139
	第一节	最优生产批量的决策	139
	第二节	最优采购批量的决策	145
	第三节	零存货下的成本管理	167
	第四节	供应链成本管理	177
第 7 章		企业的基本职能活动中的成本决策	183
	第一节	我国企业管理的现状分析及基本对策	183
	第二节	业务流程重组的基本理论	186
	第三节	企业组织结构的重组	189
	第四节	企业业务流程的重组	195
	第五节	业务流程重组中的成本管理	199
第 8 章		人力资本管理的决策	203
	第一节	人力资本投资的基本理论	203
	第二节	人力资本投资成本的确认和计量	206
	第三节	经营者管理成本的确认和计量	211
	第四节	人力资本投资收益的确认和计量	214
第 9 章		作业成本计算法	218
	第一节	作业成本计算法概述	218
	第二节	作业成本计算的基本理论	221
	第三节	作业成本计算	228

第 10 章	成本核算	236
	第一节 成本核算概述	236
	第二节 成本的归集和分配	241
	第三节 生产成本在完工产品和在产品之间的归集和分配	250
	第四节 期间费用的核算	255
	第五节 产品成本计算的方法	257
第 11 章	成本控制	275
	第一节 成本控制概述	275
	第二节 目标成本控制	282
	第三节 定额成本控制	287
	第四节 标准成本控制	296
	第五节 其他成本控制	311
第 12 章	成本报表与成本分析	314
	第一节 成本报表	314
	第二节 成本分析的原则和方法	321
	第三节 全部商品产品成本及主要产品单位成本分析	327
	第四节 制造费用和期间费用的分析	336
	第五节 成本考核	337
附 录	案例分析	344

第一节 我国企业成本管理的现实分析

我国的成本管理经过 50 多年的发展,取得了许多成绩,但同时也存在很多问题,在成本管理的理论研究和实践两个方面与西方主要资本主义国家相比有一定的差距。主要表现在两个方面:

一、成本管理的理论研究滞后

总体上讲,我国成本管理的理论研究与改革前相比有了长足的进步,但在成本管理研究方面的系统性差。

在我国,无论是成本管理实践还是成本管理理论研究都存在成本管理方法系统性差的问题。

1. 传统成本管理方法和现代成本管理方法的研究都是针对单个成本管理方法的,缺乏对方法之间联系的研究,不能形成系统的成本管理方法体系。实践中,成本管理方法的应用缺乏联系,引进新的成本管理方法常常会导致对原有方法很大程度的放弃,从而使成本管理缺乏连贯性,并加大了管理成本。实际上,通过研究每种成本管理方法的本质及其适应的经济环境的特色,可以构建出系统的成本管理方法体系。

2. 传统成本研究局限于企业内部,缺乏战略管理的思维。

(1) 只注意生产过程的成本管理,忽视供应过程和销售过程的成本管理。

(2) 只注意投产后的成本管理, 忽视投产前产品设计以及生产要素合理组织的成本管理。

(3) 只注意产品成本本身水平高低, 忽视成本效益水平的高低。

(4) 只注意企业成本管理, 忽视宏观成本管理。

“推倒围墙, 走向市场, 成本否决”的邯钢经验, 实质体现的是战略上的成本思考: 推倒围墙是说邯钢问题的解决不能只在“围墙”内思考, 应在“围墙”外从竞争角度去思考; 走向市场是说邯钢的生产应以市场为导向; 成本否决是邯钢在考虑了竞争对手的情况后所确定的企业战略——低成本战略——在战术执行层面的选择。由于战术成本选择与战略成本思维有机地、正确地结合起来, 因此邯钢获得了成功。

二、成本管理的实践潜力大

由于成本管理体制的缺陷和成本管理水平的低下, 我国企业持续保持较高的成本水平, 存在大量的浪费。成本管理的现状可以用六个字集中表现: 成本高、成本乱, 说明我国企业成本降低的潜力很大。而导致成本高、成本乱的原因很多, 归纳起来有:

(一) 成本管理观念落后

降低成本、提高管理水平, 首先要改变成本管理的观念。我国企业普遍存在成本管理观念落后的现象, 表现在成本管理的范围、目的及手段等方面的认识存在偏差。很多企业仍将成本管理的范围局限于企业内部甚至只包括生产过程, 而忽略了对其他相关企业(如上下游企业、竞争者)及相关领域(如成本管理的组织)成本行为的管理。成本管理的目的局限于降低成本(较少从效益角度看成本的效用), 降低成本的手段也主要依靠节约方式, 不能应用成本效益原则, 通过发生成本来实现更大的收益。这些落后的观念已经不能适应竞争日益激烈的经济环境。

(二) 成本管理方法陈旧

虽然我国一些企业进行了先进成本管理方法的试点, 并取得了不错的成绩, 但整体上讲, 成本管理方法还是很陈旧, 已不能适应经济环境的要求。

据调查(《中国企业成本管理方法及其效果的调查分析》, 南京大学会计学系课题组), 57.1%的企业使用品种法, 41.5%的企业使用分步法, 其中使用平行结转法的有 22.9%, 使用逐步结转法的有 18.6%。品种法适用于单步骤类型或大批大量的多步骤生产, 之所以有很多的企业选择该方法, 一方面可能是因为该方法是最简便的; 另一方面在于中国的广大企业生产工艺还不够复杂, 适用于品种法。当前世界生产发展的趋势是小批量多品种的生产方式, 因为购买者的偏好

并非完全相同，随着生产的发展，购买者完全可以根据自己的需要要求厂方设计并生产自己最满意的商品，厂方也以高效率保证购买者在短时间内取得理想的商品。在这种情况下，一条生产线上可能只有几台相同甚至是没有两台完全一样的产品。这样的生产方式将适用于分批法计算成本。我国现在只有 5.7% 的企业采用分批法计算成本，表明我国的生产组织还比较粗放，对消费个性的重视不够，相应带来成本核算方法选择上的简单化。另外，最广泛采用的成本动因是总额、直接人工小时和直接材料成本。业绩评价采用的最主要的财务指标是目标利润 (72.6%)。

标准成本、计划成本和目标成本是目前成本与成本管理教科书中较为流行的所谓现代成本管理方法。从被调查企业的情况看（《中国企业成本管理方法及其效果的调查分析》，南京大学会计学系课题组），51.4% 的企业采用了目标成本法，38.9% 的企业采用了计划成本法，18.1% 的企业采用了标准成本法。使用标准成本法的企业最少，出现这种情况的原因可能是由于标准成本的制定过程更为精密，往往需要技术测定的帮助，而会计工作和技术测定的结合是比较困难的。同时实施、维持标准成本系统的代价较高，不仅投入的每项劳动、每种材料都必须制定价格标准和数量标准，而且随时间推移标准必须不断修订。目标成本法得到最多运用的原因是目标成本是根据目标利润倒推出来的，这一成本水平和利润直接挂钩，因此容易得到企业的青睐。但是，先进的作业成本法、成本企划法在企业未得到推广。

（三）价值管理与使用价值管理的结合较差

长期以来，人们存在一种偏差：成本管理是财务人员的事情，导致管成本的不懂技术、懂技术的不懂财务，从而造成价值管理与使用价值管理的结合较差。许多行之有效的方法（如价值工程、作业成本法、价值链分析等）不能有效使用，因此材料利用率低、设备效用差、技术及产品储备不足、价值转移和价值增值过程中的无用环节及资源浪费多等必然导致成本居高不下。

（四）不良利益动机驱动导致成本乱

在我国，有相当多的企业管理者因粉饰业绩等不良利益动机的驱动，任意调整、编造成本资料，从而使成本信息失真现象日益严重，并造成以成本为基础的各种管理活动的效能降低甚至给企业造成损失。当然成本乱也可能由成本信息与成本管理的相关性较差而引起，而这一点恰恰是现代成本管理系统所需要重视和解决的重要问题。

综上所述，我国现有的成本管理系统已不能满足企业市场竞争的需要，必须将战略成本管理与成本战术安排结合起来，从战略的角度去思考成本管理系统

设计，并与价值分析紧密结合起来。

第二节 经济环境、经济理论与成本管理

成本管理的理论产生于经济环境的需要，并通过成本管理系统的的设计，为企业成本管理提供指导。随着社会生产力水平的不断发展，经济环境表现出的阶段性的多样化，而阶段性的经济环境对应着成本管理理论阶段性的多样化，成本管理理论的这种多样化实际上就是成本管理理论的历史发展历程。

成本管理理论指导企业成本管理系统的的设计，因此处于不同经济发展阶段的企业设计的成本管理系统也具有多样性的特色。经济环境的多样化及其对应的成本管理理论经历了四个阶段：

一、成本管理萌芽阶段

(一) 社会经济发展的基本特征

19世纪的英国工业革命，促使企业生产规模迅速扩大，合伙经营、股份公司等企业组织形式相继出现，企业的所有者逐渐将企业经营权委托给专门的管理阶层。为适应所有权与经营权的分离，满足各有关方面（如股东、债权人、经营者等）对公司财务状况和经营成果的关心，需要编制会计报表，于是从填制和审核凭证、登记账簿到编制会计报表的近代会计形成了。

(二) 经济理论的产生

随着英国产业革命完成，用机器代替了手工劳动，用工厂代替了手工工场；企业规模逐渐扩大，出现了竞争，生产成本得到普遍重视。

这一时期的经济理论认为：企业的盈利增长点在于增加产量，只要价格高于成本，生产出来的产品能够销售出去，从而获得利润。因此企业管理着重于考虑企业是否能够盈利，收入是否能够弥补支出。

(三) 成本会计形成

英国会计人员为了满足企业管理上的需要，对成本计算进行了研究。起初是在会计账簿之外，利用统计方法计算成本，后来将成本计算融入普通会计，从而形成了成本会计，这就是早期的成本管理。这一阶段的成本管理的内容仅限于对生产过程中的生产消耗进行系统的汇集和计算，用于确定产品成本和销售成本，而成本控制的目的也仅在于根据会计方法来计算企业盈亏和评估资产价值。因此可以将这一阶段称之为成本核算阶段。

二、标准成本管理阶段

(一) 社会经济发展的基本特征

20世纪初,随着社会化大生产程度的提高,生产规模日益扩大,竞争开始激烈起来,所有者和经营者都意识到,企业的生存和发展并不仅仅取决于产量的增长,更重要的取决于成本的高低。也就是说,企业利润的多少在收入已定的情况下,取决于成本的高低。因此,为在激烈的市场竞争中战胜对手,必须要求企业加强内部管理,提高生产效率以降低成本、费用,获取最大限度的利润。

这时市场上产品供给大量增加,单纯依靠增大产量并不能给企业带来更大利润,通过降低成本来扩大利润成为企业新的盈利增长点。企业成本管理的目标也就从单纯的计算盈亏转为通过成本控制降低成本水平。

(二) 经济理论的发展

适应该阶段的社会经济发展的客观要求,通过时间研究、行为研究等来制定操作标准,进而训练工人,以达到最大程度地减少浪费的泰罗(F.W.Taylor)的科学管理理论得到推广。该理论旨在解决如何提高生产和工作效率,并认为:对于完成每一项工作来说,总存在一个“最佳途径”,管理的职责在于为工作业绩提供明确的指导,选择最适合于某项工作的方式来完成这项工作,并用最有效的方法对工人进行培训。同时,假设工人只受经济奖励的激励。

为了提高生产和工作效率,泰罗在诸如时间研究、动作研究等科学试验的基础上,制定出在一定客观条件下认为可以实现并且最有效率的标准操作方法,并以此方法训练全体工人,从而制定出较高的标准。标准制定后,要求严格按标准进行,不允许浪费的存在。为了使工人完成较高的标准,除了使工人掌握标准的操作方法外,还对工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化。

列宁曾对泰罗的科学管理理论作了精辟的论述,他说:资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段;另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制度等等。

(三) 标准成本制度的形成

科学管理理论的出现促使现代会计分化为财务会计和成本管理,现代会计的管理职能通过标准成本制度得以表现出来。该阶段,企业管理以成本控制为基本手段,以提高企业生产效率和工作效率为基本目的,其主要内容包括以下几个方面:

1. 标准成本。是指按照科学的方法制定在一定客观条件下能够实现的人工、

材料消耗标准，并以此为基础，形成产品标准成本中的标准人工成本、标准材料成本、标准制造费用等。标准成本的制定，使成本计算由事后的计算和利用转为事前的计算和利用，是现代会计管理职能的一大体现。

2. 预算控制。是指按照人工、材料消耗标准及费用分配率标准，将标准人工成本、标准材料成本、标准制造费用以预算形式表现出来，并据以控制材料、工资、费用的发生，使之符合预算的要求。

3. 差异分析。即在一定期间终了时，对材料、工资、费用脱离标准的差异进行计算和分析，查明差异形成的原因和责任，借以评价和考核各有关方面的工作业绩，促使其改进工作。

在标准成本制度产生之前，成本管理只是进行事后的实际成本计算，据以计算企业盈亏，并没有控制成本水平的功能。实行标准成本制度以后，除了事后计算产品的生产成本和销售成本外，还要事先计算成本标准，并据以控制日常的生产消耗与定期分析成本。这样成本管理就从单纯的成本计算阶段发展到了兼具成本计算与成本控制的阶段。

当然，以对外报告为基本目的的品种法、分批法、分步法、分类法、定额法开始产生。

三、责任成本管理阶段

(一) 社会经济发展的基本特征

第二次世界大战以后，由于科学技术的日新月异，社会生产力得到了迅速的发展，企业的规模也在不断扩大，跨国公司大量涌现，与此同时，市场竞争愈演愈烈，企业获利能力普遍下降。上述各个方面影响到了企业内部，使企业生产经营出现了以下变化：

1. 广泛推行职能管理，利用行为科学研究的最新成果来改善人际关系，调动职工的主观能动性，以激励职工提高产品质量、降低产品成本、扩大企业盈利。

2. 产品生产从重视单一品种的大批量生产转到按顾客要求进行多品种的小批量生产，以提高市场竞争力。

3. 由于市场竞争的日趋激烈，迫使企业不得不重视对市场的调查研究，借助最新研究成果，加强生产经营的预测和决策工作。与此同时，进一步强化了生产经营的日常控制和考评工作。

4. 计算机技术的迅速发展，为定量化管理提供了保障。

由此可见，企业再简单地依靠提高生产和工作效率及内部标准化管理已显得力不从心了。于是，将企业管理的重心转到提高经济效益上来已经水到渠成了。

(二) 经济理论的迅速发展

为适应企业管理中心由提高生产和工作效率转到提高经济效益的需要，西方管理理论有了迅速的发展，各种管理理论和管理学派的出现，极大地推动了成本管理的发展。

1. 行为科学。行为科学是运用心理学、社会学、社会心理学等方面的研究成果，研究人的各种行为的规律性，分析人产生各种行为的客观原因和主观动机的一门科学。行为科学认为：不能把企业的职工看做是只追求经济利益的“经济人”，而应看做是有感情、思想、需要、爱好及主动性、积极性的“社会人”；企业是一个社会组织，从长远的观点看，企业的目标应该是长远健康发展。行为科学旨在创造一种适当的激励机制，激励人们确定这样的行为准则：每一个组织成员只有依靠组织才能有所作为，脱离组织则一事无成，从而在组织与组织成员之间形成一种同舟共济、患难与共的关系；每一个组织的成员只有在组织整体目标实现的同时，才能最大限度地实现个人目标；整个组织的各个方面均应以组织整体目标与组织成员个人目标的协调一致为出发点，只有这样才能充分发挥各方面的积极性和创造性，才能不断增强企业的活力和凝聚力，才能为企业长期健康发展提供有力的组织保障。

2. 系统理论。系统是一个有组织的、一元化的整体，它包括两个或两个以上的独立部分、元素或子素质，其界限由环境决定。系统理论认为，组织系统的各个部分是相互联系、相互依存、相互制约的；系统内部、系统之间以及系统与外部，要进行物质、能量和信息交换，并通过交换形成一种稳定有序状态。早期的系统理论认为组织（如企业）是一个封闭系统，因而对组织的研究只限于组织内部，而不考虑其所处的环境因素。其后的一般系统理论则将组织者作一个开放的系统，因此强调：组织对其所处环境的依赖性；对组织的研究不是组织的目的，而是帮助组织适应环境的手段；由于环境影响而产生的组织业绩水平的不规则性是组织实现其功能不可分割的因素，应认真进行研究。总之，一般系统理论认为，对于不同的环境而言，没有一个最佳的组织结构可以被通用。

3. 决策理论，决策理论认为：(1) 决策贯彻管理的全过程，管理就是决策。(2) 由于个人能力所限，只能在某时间内处理较少数量的信息，因而不可避免地显示出有限理性，当面对一个问题时，他们只寻求解决该问题的第一方式，而不会不断地寻找，直到找到最优的解决方式，这就是著名的“以满意代替最优”的思想。(3) 由于一个决策者可能同时面对几个目标，有时这些目标之间还会相互冲突。这时就应找出该期间的最主要的目标，并设法予以完成。随着时间的推移，其他目标的重要性也会显现出来，这时，就要再排一个顺序，依次予以完