

公司运行原理 与管理技术

夏富伟 著

全新的视角 全面地剖析 您的收获将前所未有



东北大学出版社
Northeastern University Press

公司运行原理与管理技术

夏富伟 著

东北大学出版社

• 沈 阳 •

© 夏富伟 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

公司运行原理与管理技术 / 夏富伟著. —沈阳: 东北大学出版社, 2008.10
ISBN 978-7-81102-153-0

I. 公… II. 夏… III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 147403 号

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress.com

http: // www. neupress. com

印 刷 者: 沈阳中科印刷有限公司

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 170mm × 228mm

印 张: 13.25

字 数: 227 千字

出版时间: 2008 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 张德喜

封面设计: 唐敏智

责任校对: 石玉玲

责任出版: 杨华宁

ISBN 978-7-81102-153-0

定 价: 30.00 元

序 言

改革开放以来，中国经济在市场机制的强力作用下蓬勃发展，新公司如雨后春笋般地快速成长，不断为中国经济注入新鲜活力，人们对公司的认识也在不断加深。

很多人在公司经营中受益并获得成功，也有很多人在公司经营管理中受挫、受损乃至失败。

那么，公司的本来面目到底是怎样的？它的运行到底有哪些奥妙？我们应该怎样认识和驾驭它？这些问题是很多公司，尤其是中国许多年轻公司的困惑。

其实，公司就像一部计算机，有自己的硬件系统和软件系统。公司硬件的运行需要软件系统的支持，在一定的硬件条件下，软件系统的好坏决定了公司这部计算机的运行性能。

公司软件系统的建立必须基于对公司运行原理的认识和对软件的设计、编写，也就是基于操作者对公司运行原理的掌握和对管理技术的使用。

公司的运行原理揭示的是公司的运行规律，公司的经营管理方法就是在尊重公司运行规律的基础上，建立起来的控制公司运行的措施，其目的是提高公司组织的运行性能，以便公司能够高收效、低成本、低风险地利用公司可以支配的资源。

如果我们掌握了公司的运行原理和管理技术，那么现行公司管理中一些令人头痛的问题，诸如绩效考核问题、细节管理问题、执行力问题、员工职业化问题、领导力问题，等等，便可迎刃而解了。

该书深刻地揭示了公司运行的基本原理，并在此基础上形成了公

司的管理技术，提出了管理公司的方法和员工的工作方法；揭示了“派生资源”是公司发展的另外一种资源，它关系到公司的持续稳定发展壮大，关系到公司品牌的树立和发展。“派生资源”学说详细阐述了这一理论的依据和操作方法。

同时，该书论述的公司运行原理和管理技术，也可以应用到政府部门的管理中，这是因为政府及其机构作为社会组织，其运行原理和组织管理技术与公司运行原理和管理技术是相通的，甚至有很多地方是相同的。相信该书也会对政府公务改革、绩效提升起到积极的作用，对建立政府与公民、社会团体、社会其他组织的良好关系，树立政府良好形象甚至塑造政府的品牌，具有直接的指导意义和应用价值。

该书致力于探索公司运行原理和管理技术，试图通过抛砖引玉，引发更多的思考、探讨乃至争论，推动公司可操作性经营管理理论的进一步完善与发展。

愿这本书能够成为一颗星火，燃起倡导新经营管理理念、应用新管理技术的燎原之势，引发各方人士对经营管理的更深层次的思考和探索。

由于作者的水平有限，本书的错误在所难免，敬请广大读者批评指正。作者愿与致力于公司经营管理研究的各方人士共同研究、探讨新经济形势下公司经营管理的理论与新技术，为经济发展浪潮增添一朵炫目的浪花。

Email: uicsummer@sina.com

夏富伟于兵器集团华锦公司·盘锦

2008 年春

目 录

第一章 公司内外部运行基本原理	1
第一节 公司设立与对外运营	1
一、公司的发起设立	1
二、公司对外运营	2
第二节 公司内部运行	3
一、员工与公司的合作过程	4
二、员工的工作行为关系分析	6
三、员工工作的契约关系网络	8
第三节 契约的工作原理	9
一、契约的运动过程	9
二、契约的制衡机制	12
第四节 公司契约	17
一、公司契约与法律意义上的契约	17
二、公司管理契约的特点	19
三、公司契约的作用	21
四、理想公司契约的特征	23
五、公司管理契约与外部契约的关系	23
 第二章 公司组织运行原理	25
第一节 劳动交易过程分析与员工契约链	25
一、员工与公司劳动交易过程分析	25
二、员工契约链的作用与特征	30
第二节 员工契约链的工作过程与工作原理	32
第三节 公司契约链的工作过程与工作原理	34
一、公司契约链	34

二、公司契约链的运行过程与运行原理	37
三、公司承诺契约的承诺原理	38
第四节 公司与员工之间的制衡	41
一、主体之间的制衡过程与原理	41
二、契约主体的契约心理	45
三、违约心理与违约影响	45
四、不正常的契约行为	46
第五节 公司管理契约系统	48
一、公司管理契约系统的构成	48
二、基础契约的构成	51
三、导向契约的导向作用	54
第六节 心理契约	57
一、心理正契约	58
二、心理反契约	60
三、心理正契约与心理反契约的关系	62
第七节 管理契约系统的建立与管理	62
一、建立完整的管理契约系统	62
二、契约质量的管理	64
三、建立与协调管理契约之间的关系	64
四、契约动态性的管理	66
五、契约随机性的管理	67
六、契约消失性的管理	68
七、契约相互关联性的管理	68
八、契约非合意性的管理	69
第八节 公司的派生资源	70
一、派生资源的产生	70
二、派生资源的种类和作用	72
三、派生资源的衍生与倍增	73
四、派生资源的特点	75
五、派生资源的管理与利用	76
六、派生资源与心理契约的关系	79

第三章 管理契约系统的业务运行与管理	80
第一节 公司业务的加工原理	80
一、公司组织与节点树	80
二、节点间的业务流	82
第二节 节点业务的加工原理	85
一、间级节点对业务的加工	85
二、终极节点对业务的加工	88
第三节 员工契约链对业务的加工与控制	89
第四节 公司契约链对业务的加工与控制	91
一、业务加工的控制过程	91
二、公司契约链运行中节点间的协作	94
第五节 管理系统的维护	95
一、公司管理系统运行状态的监测	95
二、管理系统维护的重点	97
 第四章 公司管理的源契约	 100
第一节 公司的文化理念与形成原理	100
一、公司文化理念契约的意义	100
二、文化理念的形成原理	101
三、文化理念的演化	104
四、文化理念的实施	106
五、文化理念的作用	107
第二节 公司的发展战略与运行原理	108
一、公司战略契约系统的构成	109
二、公司战略系统的确立	111
三、公司战略对整体管理契约系统的影响	112
四、公司的派生资源战略	114
 第五章 管理契约履行与行为管理	 115
第一节 公司的履约与管理	115
一、转化的启动	116

二、契约层之间承诺内容转化的完成	117
第二节 员工的履约	121
一、员工的履约行为过程	121
二、员工工作行为分析	122
三、员工履约的评价考核	124
第三节 员工履约行为的控制	126
一、任务工作行为的控制过程	126
二、休整工作行为的控制过程	128
三、控制力转换器与转换因子	128
四、他控力的提高	132
五、控制力的运行	133
第四节 行为角色与行为管理	135
一、行为角色与角色转换	135
二、雇员角色的管理	137
三、公司代表角色的管理	137
 第六章 操作规程契约建立的原理与方法	139
第一节 员工的操作行为关系分析	139
第二节 需求分析与评定	142
一、公司需求分析	142
二、客户需求分析	143
三、公司和客户需求的满足	143
四、需求之间的协调匹配与客户期望值管理	144
第三节 业务行为分析	145
一、工作程序分析	146
二、工作行为分析	150
三、行为细节的动态性	155
四、客户利益的承载与传递	156
第四节 业务案例全过程分析与操作规程建立	158
一、业务案例全过程分析	158
二、操作规程建立	183
第五节 指导规程的建立与管理	184
一、指导规程的建立	184

二、指导规程的使用与管理	187
三、员工指导手册的建立	189

第七章 公司管理的提升 190

第一节 管理契约系统的提升	190
一、建立管理的契约思想	191
二、整理提升公司的管理契约系统	191
三、建立指导手册	192
四、公司管理契约系统的动态优化	193
第二节 员工心态的修炼与提升	193
一、老板修心	194
二、公司代表角色的修心	195
三、公司雇员角色的修心	195
第三节 公司管理难点问题的分析	196
一、集权管理	196
二、绩效考核	197
三、执行力	198
四、领导力	198
五、品 牌	199
六、员工工作职业化	200
七、工作的“扯皮”	201

第一章 公司内外部运行基本原理

公司的运行分为内部运行与外部运行。

公司的内部运行主要是指公司组织的形成与组织的运行过程，在这里讨论的主要是公司组织在形成与运行过程中，股东、公司（团队）、员工这三者之间的合作。

公司的外部运行主要是指公司发起设立后与客户或者其他社会主体进行的合作。

第一节

公司设立与对外运营

一、公司的发起设立

公司向社会经济系统的切入是从公司的发起设立开始的。

公司设立后，作为一个经济组织，处在社会经济体系之中，进行价值的生产并与其他经济组织或者社会主体进行价值交换。

公司的发起和设立是指公司法律意义上的组建过程，是指出资人（股东）依据公司法及相关法律，履行法律程序，满足设立的法律条件的过程，是出资人将他们自己的利益与社会相关者的利益进行交易的意图获得批准的过程，也是未来公司作为经济组织进行价值生产获得准许的过程。

在这个过程中，协调出资人之间利益，协调出资人与社会主体之间利益的是一系列的契约及社会基本法律法规。抛开社会基本法律法规不谈，这些契约，包括出资人之间订立的各种协议，其作用都是界定契约相关主体之间各自的权利、责任和义务。

可见，是契约用约定的规则将公司导入社会经济系统之中；而公司作为一个社会经济细胞，是依靠契约实现了发起与设立。

二、公司对外运营

公司成立以后，便进入了运营阶段，即进入社会的经济运行系统进行价值的生产与交换，表现其自身的性能和作用。

我们用图 1-1 来表示公司运营中的利益关系，图中显示公司有多个股东，与公司进行价值交换的社会相关者也就是社会利益主体也有多个，公司的经营管理由一个多人团队来完成，当然公司也可以只有一个股东，经营管理也可以只由一个人来完成，即一人公司，这些并不妨碍问题的讨论。

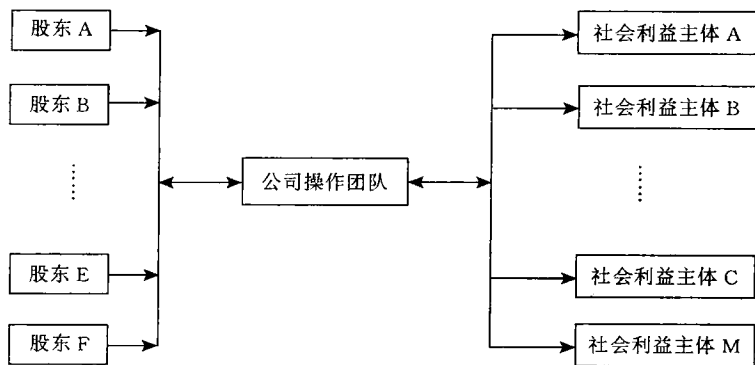


图 1-1 公司运行中的总体利益关系图

公司的运营操作是经营管理团队完成的，这个团队是公司运行的操作者，它受股东的委托，肩负着在股东利益与社会相关者利益之间进行利益对接与交换的重任，也就是这个团队既要实现股东的利益目标，又要实现社会相关者的利益目标，在两者中间，公司的操作团队既是两者利益的协调者和平衡者，又是两者利益的实现者。

从根本利益上来讲，公司操作团队是股东在市场上的代表，是股东利益的代言人和捍卫者，是股东利益的实现者，它试图以最小成本向社会索取最多的利益；但从另一个角度讲，如果公司的运作不能满足社会相关利益者的某些条件，社会相关利益者就不会与公司团队（公司）合作，公司就会失去利益的来源，也就不可能实现股东的利益企图。在这种情况下，股东不得不以与社会相关者合作的态度，考虑自身利益与社会相关者利益进行对接并交换的可能性，来确定公司操作团队的任务和运作。另一方面，公司操作团队在认为股东的利益要求具有可实现性并且与团队从股东处所得到的报酬相匹配后，便开始

了与股东之间以约定为内容的合作。

这样，在公司的对外运营过程中存在着两个利益的对接、协调和满足的过程，那就是公司利益与管理团队利益的对接匹配过程和公司利益与社会相关者利益的对接匹配过程。

这两次合作都是经过利益争取、责任推卸及风险规避、相互妥协而最终达到协定的过程。如果没有利益关系协议的达成，相关的利益主体之间就不可能有合作，公司也就不可能运营下去，社会就不可能有公司存在。

不过，公司团队与股东之间的合作目的是实现股东与社会相关者之间的合作，最终实现股东与社会相关利益主体之间的价值交换，获取经济利益。

在公司对外运营中，公司与社会相关利益主体之间在各种情况下会形成一个一个的契约，使公司的价值链“价值交易—价值生产—价值交易”得以接续贯通并维持一定的运行秩序，是这些契约约定使公司这个经济细胞得以实现价值的生产并实现与社会的价值交换，也就是说公司的作用和性能是以契约的形式向社会展现的。

从上面的分析可以看出，公司的发起和设立是依靠契约实现的，公司对外运营关系的建立和维持也是依靠契约进行的，契约充当了相关主体之间利益关系的媒介、协调者和规范者，起到了“游戏规则”的作用，是相关主体之间合作的纽带。

在一个法制社会里，公司与社会相关者之间的利益交换契约与社会基本法律制度相结合之后，或称前者受后者保护后，公司各类契约的效力得到了进一步的加强并得到最终的保障，法律的强制性和威慑作用使公司运行的相关契约得以较高比率地被严守，进而保证了社会经济秩序的良好。

公司与社会相关者的交易契约主要有采购合同、销售合同、合作协议等具体形式。

实际上，市场竞争就是公司与竞争对手围绕利益订立契约能力的竞争，是利用契约约定未来利益、约定风险规避的能力的竞争。

第二节

公司内部运行

公司的内部运行首先是公司组织形成的运行，其次是公司组织加工处理业务的运行，这两个运行构成了公司的内部运行。

从另一个角度来讲，公司内部运行是单个员工加入公司并进行工作的运动，也就是员工工作行为接入、组合、匹配与平衡的过程。

因此，对公司内部运行原理的分析，要从公司与单个员工的合作开始，进而分析单个员工及组织整体的工作过程。

一、员工与公司的合作过程

对于一个员工，他加入公司的目的是要获得劳动报酬和职业发展机会等利益，公司聘用员工到公司来工作是为了获得员工的符合公司要求的劳动。当他们各自的需求可以从对方那里以承诺方式得到满足时，两者就会决定进行合作，也就是通常所说的公司聘用员工到公司里工作，公司的管理团队就是这样形成并壮大的。

很明显，员工与公司之间的这种合作关系是一种满足相互需求的契约关系，契约就是员工与公司之间合作的桥梁和纽带，如图 1-2 所示。这种契约关系以员工与公司签订的劳动合同最具有代表性并以劳动合同为开端，但是，公司与员工之间的契约关系并不只限于劳动合同。

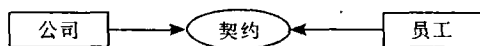


图 1-2 员工与公司的契约关系图

当员工与公司订立了劳动合同后，员工便与公司开始了合作，这个合作过程表现为员工在公司里一定的岗位上从事工作，公司与员工分别行使自己的权利，履行自己的责任和义务。

从总体上看待员工与公司之间的合作，可以分为两个阶段，一个是契约的订立阶段，另一个是契约的履行阶段，如图 1-3 所示。

第一个阶段是契约的订立阶段，在这个阶段，完成了劳动交易有关内容的约定，形成交易契约。

在交易契约里，员工与公司就劳动的买卖对双方的责任、权利和义务进行约定，包括公司为员工提供一定的工作条件、职业机会、薪酬待遇等，员工按照公司的要求进行工作，公司对员工的表现进行评价并兑现相应的奖惩。

第二个阶段是契约的履行阶段，在这个阶段，双方主体按照约定内容去履行自己的责任和义务。

对于契约的履行，一般来讲，双方都要对对方的履约情况进行考核，这是一个双向考核的过程。

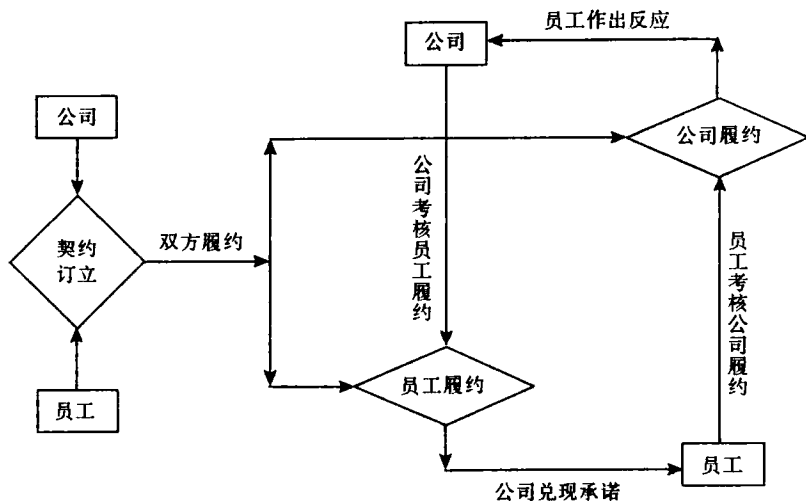


图 1-3 员工与公司的合作原理图

双方互相之间的考核过程是一个相互检验对方的承诺兑现程度的过程，之后对考核结果作出反应。

如图 1-3 所示，公司考核员工履约情况，然后，针对考核结果按照事先的约定进行兑现，就是公司针对考核结果对员工进行奖惩。

对于员工考核公司的情况，由于一般情况下，员工与公司之间不约定员工对公司进行考核，更不约定员工对公司进行奖惩，所以员工对公司履约考核就不能像公司考核员工那样公开地进行。

但是，员工并不是不对公司进行考核并作出反应，只不过是形式不同而已。

如图 1-3 所示，员工也会考核公司的履约情况，之后，同样会作出反应，只不过员工对公司的考核及反应往往是私下进行的。

员工对公司的“奖惩”是员工根据自己控制的资源，在一定心态下，对公司作出公开的或者“地下”的反应。一些情况下，员工会表现为工作消极、发牢骚甚至损害公司利益或者辞职等；另一些情况下，员工则可能表现出满足、更积极地工作。

图 1-3 中右侧，由箭头线段逆时针方向连接形成了公司与员工的连锁反应圈。

从上面的分析中，我们还可以看到，在公司的管理中，公司与员工这两个主体自始至终与对方处于竞争与合作之中，当利益和观点相

契合时，便表现为合作；当利益和观点存在矛盾时，便表现为冲突、对抗。契约成为这种竞争合作的载体，承载了双方之间的游戏规则。

我们应该看到，在公司的日常运行中，公司总是爱对员工指手画脚，即所谓的管理，而忽略了对员工的内心世界的了解，即员工对公司的感受，忽略了员工向公司作出的反应，这一点是很遗憾的。

在员工与公司合作过程中，每一个主体都会因契约约定的责任而受到约束，也会因为契约约定的利益而受到激励，来自对方的这些约定成为来自对方的管理约定，将使对方成为管理者而自己成为被管理者；在合作过程中，既有来自对方监督检查指导式的管理，也有独自进行履约的自我管理。在双方主体考核对方后，向对方进行反应的过程，也是一个管理和被管理的过程，只不过是管理的形式变化了而已。因此说企业内部的管理并不是一方始终对另一方的管理，即管理的含义并不总是公司对员工的单向控制，公司并不永远是管理者，而员工也不永远是被管理者，公司管理是双向管理和自我管理相混合的过程。

通过上述对公司与单个员工之间劳动买卖过程的分析，可以看到，公司与员工之间的合作过程就是契约的运动过程，契约是公司与企业之间合作的纽带，员工与公司合作契约建立和履行的原理将是公司内部运行原理的基础。

二、员工的工作行为关系分析

员工与公司凭借契约约定进行合作，使众多员工加入到公司，形成管理团队，并对公司的价值生产和价值交换进行操作。

这个操作过程是员工履行与公司间的契约约定的过程。员工在这个过程中，为了完成与公司的约定，不得不因业务关系与其他员工、社会相关者、财物等相接触相作用，从而形成了复杂的行为关系，这些行为关系是员工与公司之间合作关系的延伸和深化，是由员工为了实现与公司之间的约定而必须采取的行为所形成的。

这些行为关系以行为作用的对象进行区别，从表面上看可以概括为三种情况，它们是员工与员工之间的关系、员工与社会相关者（包括客户）之间的关系以及员工与财物等无生命操作对象之间的关系。

对于以上三种具体行为关系，可以统一用图 1-4 表示，并对它们分别进行分析。

关系介质是指主体可以支配的影响对方的资源，包括财、物、情感、时间、空间、语言、信息等。

一方主体可以通过对自己支配的关系介质的操作去影响对方。

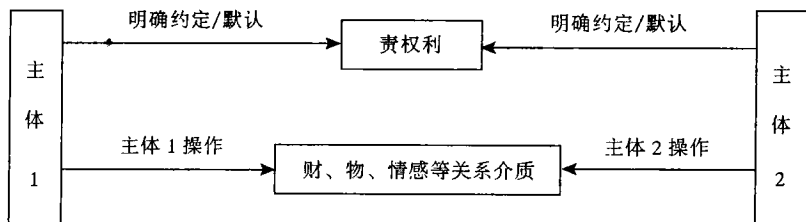


图 1-4 员工工作行为关系图

1. 员工与员工的工作行为关系

在公司内部，员工与其他人的工作行为关系是指员工之间（包括上下级之间）的合作关系，不包括员工之间的私人关系。

如图 1-4 所示，合作的双方对合作中各自的责权利会达成共识（约定好的或者默认的），这是合作的条件，否则，双方就不可能进行合作。在合作过程中，双方操作自己支配的关系介质去履行自己的责任，主张自己的权力，实现自己的利益。

在行为过程中，主体在实现自己目的的同时，也要满足对方的目的要求，否则两者的合作关系就会宣告结束。

对于合作中责权利的共识，有时是明示的，甚至要落实到纸面上。但有时是未明示的，在这时只要彼此之间相互配合，就等于默认了对方的责权利。

例如，员工甲对员工乙说：“请告诉我这个数据是怎么来的”，员工乙随后进行了讲解。此时，虽然双方并没有刻意去明确责权利的问题，但员工乙对员工甲的配合行为说明他已经接受了对方的权力（更确切地说是利益请求），并愿意承担自己的解释责任。

上述分析说明，员工与员工之间的工作合作关系是一种相互协作的意思表示，体现的是契约关系。

2. 员工与公司外部相关者的行为关系

员工因公司业务需要可能要与社会的相关者发生行为关系，这些相关者可以是公司的客户、社会其他法人或团体、自然人、政府官员等公司以外的主体。在这种关系当中，同样存在着两个主体，一个是公司的代表即员工，一个是社会的相关者。

两个主体之间的业务关系，同样是一种责权利的关系，双方通过对关系介质的操作来承担自己的责任，主张自己的权力，实现自己和