

现代公司管理论

主 编:曾春九 李建荣

副主编:鲜静林 郭三化

甘肃文化出版社

前 言

我国国有企业如何适应现代市场经济发展的需要,转换其经营机制,乃是我国社会主义市场经济体制改革的主题。中国十几年的改革实践和现代经济发展史表明,走公司化道路,建设现代企业制度,是我国国有企业改革的基本方向。《中华人民共和国公司法》的颁布和实施,标志着我国国有企业的改革在向现代企业制度方向开始迈进。无疑,现代公司制度将逐渐成为我国企业的主导组织形式,并且其重要性正在不断加强。

现代公司制度从产权结构、组织形式、管理体制、运行机制诸方面与传统的国有企业都有着本质的区别,由于传统体制的原因,过去我国的企业管理很少研究和分析管理中的经营问题,企业生产什么、生产多少、如何生产都是计划指令所决定,企业管理变成了行政管理。这种状况在近几年中,虽然因国有企业的体制变化而有很大的改变,但是,从总体上讲,现代企业管理的研究和运用依然落后。为了适应建立现代公司制企业的需要,我们撰写了本书。

在本书中,作者力求做到理论分析与具体实践相结合,比较系统地介绍了现代公司管理的主要理论,探讨现代公司管理的实践问题。根据这个要求,本书在结构体系安排上体现了整体性和层次性。其篇章结构安排如下:

理论篇,共二章。第一章现代管理学导论,从一般管理学的原理出发来分析介绍管理学的形成、内容及其现代管理学的发展趋势。第二章现代管理理论,以“组织”、“决策”、“管理中的的人”三个基本范畴为基础,具体地介绍了组织管理、决策管理和行为管理的理论。

组织篇,共三章。第三章现代公司组织,介绍了公司的组成、地位、特征,并分析了现代公司的成长动因和成长阶段。第四章,现代公司组织结构,重点介绍了现代公司内部两种主要组织结构,即

职能或垂直管理组织结构和分权式事业部管理组织结构。第五章,高、中、低管理,以第四章为基础,具体分析和介绍公司管理层次结构和权限结构,包括公司高层管理、中层管理和基层管理。

运行篇,共四章。第六章现代公司经营管理,突出公司管理中的整体经营问题,在介绍了公司的通用经营管理战略的基础上,将获取竞争优势作为公司经营管理追求的目标,具体分析了公司经营两种竞争优势即成本优势和独特性优势。第七、八、九章分别介绍了公司的财务管理、人力资源管理和公司的身份管理。

在本书的编著过程中,兰州商学院计统系、甘肃省委党校、甘肃证券研究设计中心提供了许多资料和信息,甘肃省委宣传部的苏锐钧先生和甘肃文化出版社的责任编辑张芸细对书稿提出了建设性的修改意见,在此作者特对以上单位和个人表示衷心的感谢。本书的编著参考了大量国内外管理方面的著作及期刊,特此说明并向原作者表示致谢。

限于作者水平,书中定会存在缺点错误,诚望批评指正。

作 者

一九九四年九月

目 录

前言	1
----------	---

理 论 篇

第一章 现代管理学导论	1
第一节 管理概要	1
一、管理的概念	1
二、管理的重要性	2
三、管理资源	4
四、管理的职能	5
五、管理范围	7
六、管理者的技能	8
七、管理目标	9
第二节 现代管理学的形成和特点	11
一、管理学的产生	11
二、管理学研究的主要内容和目的	13
三、管理学的演进和现代管理理论的形成	14
四、现代管理理论对管理理论的革新	16
五、现代管理理论的学科特点	18
第三节 现代管理基本理论及发展趋势	19
一、现代管理基本理论	19
二、现代管理理论的发展趋势	22
第二章 现代管理理论	27
第一节 组织管理	27
一、组织的构成要素	27
二、组织目标的功用、合理化	28

三、目标管理.....	29
四、组织结构.....	31
五、组织原则.....	32
六、组织环境.....	33
第二节 决策管理	35
一、决策理论发展概论.....	35
二、决策概念的内涵.....	36
三、决策的种类.....	37
四、决策的主要原则.....	38
五、决策的程序.....	39
六、决策方案的可行性分析.....	43
第三节 行为管理	44
一、行为管理研究方法和内容.....	44
二、行为管理中的领导行为模式.....	45
三、行为管理的管理措施.....	46
四、行为管理中的组织与人关系模式.....	46
五、行为管理理论的主要学说.....	47

组 织 篇

第三章 现代公司组织	53
第一节 现代公司的特征	53
一、传统公司或传统企业.....	53
二、现代公司的一般特征.....	53
三、现代公司的典型特征.....	55
第二节 现代公司的地位和作用	58
一、现代公司的地位.....	58
二、现代公司的作用.....	61

第三节 现代公司成长的动因分析	68
一、规模经济的作用	69
二、横向联合	70
三、纵向联合	72
四、多样化经营	74
五、公司内部市场	76
第四节 公司成长阶段分析	78
一、公司成长阶段	78
二、公司成长阶段主要问题分析	82
第四章 现代公司组织结构	85
第一节 现代公司组织结构设计及形态	85
一、现代公司组织结构设计原则	85
二、现代公司组织结构形态	87
第二节 两种主要的组织结构	90
一、职能式垂直管理组织结构	90
二、分权式事业部管理组织结构	93
三、分权式事业部管理组织中几个重要问题	95
第三节 公司高层组织结构	98
一、公司高层组织的意义和特征	98
二、公司决策机构	100
三、公司决策执行机构	102
四、公司监督机构	104
第四节 公司中、下层组织结构	105
一、权变理论	105
二、公司中下层组织结构	108
第五章 高、中、低管理	112
第一节 公司管理层次结构与权限结构	112
一、管理层次概念	112

二、管理层次确定	113
三、现代公司管理权限结构	115
第二节 公司高层管理	118
一、公司高层管理的团队角色和结构	120
二、高层管理行为	125
第三节 公司中层管理	125
一、中层管理中的组织管理	125
二、中层管理中的决策	128
三、公司及分公司、分部决策目标的实现	130
第四节 公司基层管理	134
一、生产管理	134
二、质量管理	136
三、市场营销管理	138
四、财务管理	140
五、基层管理中的团体内聚力	141

运 行 篇

第六章 现代公司经营管理	145
第一节 现代公司经营战略管理	145
一、现代公司经营战略管理的概念	145
二、现代公司经营战略管理的内容	146
三、现代公司经营战略管理的未来趋势	153
第二节 现代公司经营管理的核心——获取竞争优势	156
一、现代公司经营管理的基石：价值系统分析	156
二、竞争优势的类型	170
第三节 成本管理与成本优势	174
一、成本地位与成本优势的获取	174

二、成本优势的持久性	182
第四节 创造独特性——树立独树一帜的形象	183
一、独特性的驱动因素	184
二、实现独特性的途径	185
三、独特性的持久性	188
第七章 现代公司财务管理	190
第一节 现代公司财务管理概述	190
一、现代公司财务管理的内涵	190
二、现代公司财务管理的发展过程	190
三、现代公司财务管理的目标及其职能	192
第二节 筹资管理	194
一、筹资的概念	194
二、现代公司筹集资金的渠道和方式	194
三、资金的时间价值及成本分析	199
四、筹资风险管理	202
第三节 投资管理	203
一、投资概述	203
二、投资决策方法	203
三、投资风险管理	208
第四节 财务分析	210
一、公司财务报表	210
二、公司财务分析方法	211
第八章 现代公司人力资源管理	215
第一节 人力资源和人力资源管理概述	215
一、人力资源的概念、特征和作用	215
二、人力资源管理的定义、范围、目的和要求	218
三、人力资源管理的任务	220
四、人力资源管理在公司组织中的作用	222

第二节 职工的招聘和培训	224
一、人力资源管理模型	224
二、人力资源规划	225
三、人员的招聘和选择	228
四、人员的培训和发展	231
第三节 职工的使用和员工关系	237
一、和谐人际关系的建立	237
二、人员安置	240
三、绩效评价	243
第九章 现代公司的身份管理	246
第一节 公司身份的概念、作用和内容	246
一、公司身份的概念	246
二、公司身份的作用	247
三、影响公司身份的要素	248
第二节 公司身份实践	252
一、公司战略与公司身份	252
二、战略的转变	255
三、传播及审查	256
第三节 公司身份计划	264
一、确立目标	264
二、选择结构	267
三、传播设计	270
四、传播公司身份	274
参考书目	277

第一章 现代管理学导论

现在,人们对管理的研究,已形成纷繁复杂的管理理论。管理理论,仅靠概念的逻辑推演是产生不出来的。许多管理理论家在建立其学说时,都十分注意对管理活动的实际考察。为了全面地了解管理理论以揭示管理的本质,我们应当首先从把握管理的基本要义入手。

第一节 管理概要

一、管理的概念

对于管理的概念,人们已经作过许许多多的解释。对于一个管理者来说,不论其明确意识与否,实际上都总是以对管理的某种理解去指导管理工作。比如,如果将管理理解为指挥,那他就只是发号施令;如果将管理理解为管束,他就制定条条框框;如果将管理理解为协调,他就注意调整关系。如此等等。这正是管理理论发挥其指导作用的表现。

从词义上,管理通常被解释为管辖和处理。管辖意味着采取某种行动去干预,处理则意味着使之更加合理一些。这正是人们在日常生活中对管理的理解,平常人们也是在这个意义上去使用管理这个词的。

当人们从管理学的角度去研究管理时,则提出了许多种不同的界说,试将主要界说简要述评如下:

一种说法认为管理是指为实现目标而组织和使用各种资源的过程。这种说法侧重于从过程去揭示管理的含义。在这里,资源是基础,目标是结果,通过组织和使用这种手段,使资源转换成人们所要达到的结果,这整个过程就是管理。这种说法的代表人物有科学管理之父泰罗和他的同事。这种解释将管理主要看作组织和使

用资源,从技术论的角度看,是有道理的。

另一种说法认为管理就是计划、组织、指挥、调节和控制,以法国科学管理之父法约尔和五、六十年代先后担任美国管理学会主席的 W·H·纽曼、G·R·特里为代表人物。这里着重揭示的是管理的职能,为研究管理提供了一种很好的分析方法,但仅从职能出发并不能充分揭示管理的本质。

又一种说法,英文就是“Getting thing done with and through people”,中文意思就是用众人的智慧,集众人的力量以达成一组织的任务和目标就是管理。它强调了人的活动对揭示管理的本质是有重要意义的。这是一种管理组织论的界说,在许多管理学教材中采用,但似过于抽象。

还有一种说法认为“管理就是决策”,这是管理决策论者的定义,以 H·A·西蒙为代表。它比之上一说法具体了一些,且重点十分明确。然而,仅用决策来说明管理,其含义似乎又狭窄了一些。

上述对管理的界定,我们认为,每一种说法其实都揭示了管理的某一方面的属性,这也是管理学研究管理的特点。但要全面地揭示管理活动的要义,尚需进一步概括和综合。

这里有必要指出,管理在英文中就是 Management,亦可译为“经营”或“经营管理”。事实上,三个词都是指相同的基本原则,只是在日常应用上,因立场不同而有更易。指公司内部作业时,较常用“管理”一词,如行销管理、生产管理、财务管理、人事管理等。指整个公司时,则较常用“经营”一词,如某人把某公司经营得很成功。两者在使用上存在着涵盖大小的差别,所以平常也使用“经营管理”来予以概括。

二、管理的重要性

加强管理,对于一个国家科学技术、经济文化的发展,对于一个部门和企业的成长,都有其重大意义。就社会生产过程而言,加

强管理的重要性,是由以下几个主要因素决定的:

首先,管理是社会化生产的特点所必需的。凡是许多人在一起共同劳动,都必须有管理,而现代社会生产表现为计划、组织、指挥、协调等各个生产环节的一系列职能。为了充分调动各种资源并使各种行为在时间、空间上相互配合,管理是不可缺少的。

其次,管理是由于劳动分工和协作而产生并发展的。共同劳动的规模日益扩大,劳动分工和协作日益精细、复杂,生产技术越来越复杂,管理也就越精细、复杂和重要。以产品结构为例,四十年代生产的自行车、收音机,它们的零部件数量在一百左右;五十年代的电视机,零部件约为一千,小型计算机的零部件约为一万;六十年代生产的大型喷气式客机和大型计算机系统,零部件在十万左右,而导弹系统的组件达百万之多。又以新产品、新工艺的升级换代为例,本世纪初一种产品可以生产几十年,而现在平均只有6—8年,电子产品只有2—3年;现代工业提供的消费品有百分之九十在本世纪初是没有的。同时,新工艺的寿命也大为缩短,平均七年左右就要被淘汰。这一切都使得企业内部各项活动之间的配合难度越来越大,准确度要求越来越高,从而使得加强管理更为必要。

再次,企业所处的环境越来越多变,与社会的联系更加广泛,使管理的必要性也显得更为突出。由于生产规模的扩大,为了解决生产所需的人力、原料、运输、动力和市场等问题,企业与社会要发生多方面的联系,还必须对多变的环境随时做出灵活的反应,否则,就不能谋求自身的生存和发展。所以,原来那种只局限于本企业生产的管理,已不适应现代化生产的发展了,必然要求运用现代管理理论实行现代化的管理。

总之,管理在现代社会中已经发挥着越来越重要的作用。关于这个问题,瑞士经济学家肯德是这样说的:“十九世纪是工业世纪,二十世纪则作为管理世纪载入史册。”(引自波波夫著《管理理论问

题》，中国社会科学出版社 1983 年版）被誉为科学管理之父的泰罗曾说过，森林减少，沃土流失，资源枯竭，这些物质财富的浪费是有形的，看得见的；由于管理混乱造成的更严重的浪费却难于觉察，对此人们往往掉以轻心。法国科学管理之父法约尔，曾就任法国一家濒临破产的矿业公司的总经理，当时，他用来挽救公司的手段，不是增加新的设备和技术，而是采用新的管理方式。他说：“尽管矿井、工厂、财源、销路、董事会、职工同原来都是一样的，只是运用了新的管理方式，公司才以同衰落时一样的步调复兴和发展。”（引自〔日〕占部都美著《现代管理论》，新华出版社 1984 年版，第 52 页）可以说，当今的管理与科技，已被誉为现代化列车奔向未来的两大车轮。因此，对于管理重要性应当有足够的认识。

三、管理资源

在企业管理中，资源是基础和先决条件。起初，人们认为可以运用的资源很少，所以遇到困难时常常束手无策。但是在现代，人们逐渐认识到管理可以运用的资源很多，若能善于充分利用，常可收到奇效。所以了解管理资源，就成为现代经营管理的基本常识。

在工业革命前，经济理论基本上把企业资源分成劳力、资金和土地三种，并以此为支柱。此后随着法国经济学家让·萨伊明确承认企业家为生产第四要素，经济学家逐步把管理作为上述三种资源之外的第四种资源，并认为管理是一种有效运用前三种资源的无形力量，不可忽视。由于工业革命的兴起，早期工业管理学家根据企业的发展，提出资源 5M 说，认为一个企业可用来创造股东利润和员工福利的资源有五种，每一种的英文名称之第一字母都为 M，即人力（Manpower）、金钱（Money）、原物料（Materials）、机器设备（Machines）、产销方法或技术（Methods）。并根据此认为企业管理活动可用 8M 来概括，即要利用管理（Management）的职能，运用人力、金钱、原物料、机器设备及产销方法等 5M 资源，开拓市场（Market），谋取股东利润及提高员工士气（Morale）。

后来,随着现代知识的迅速传播和企业竞争的加剧,企业的资源又被加上“时间”(Time)资源,也就是人们常说的:时间就是金钱(Time is money)。“时间”作为资源的意义有二方面,其一即表示时间的长短,如同一件事甲去做十天可完成,乙去做五天可完成,则乙的效率高;其二即表示关键时点或时机,如做一件事同样需时一个月,但在三年前的一个月做比三年后的一个月做要有成果,即表示宝贵时机在三年前而非三年后。本世纪三、四十年代特别是二战以来,人们又发现第七种资源即“情报”(Information),认为情报越多、越新、越准确,则企业决策的品质越能提高,经营管理的效果就越好。正如美国著名管理学家德鲁克指出的,情报是企业界人士未来最宝贵、最便宜的资源,谁越知道利用它,谁就越会赚大钱。

随着生产力的发展和科学技术的进步,使人们对管理资源的认识逐渐拓宽和深化,如今人们不仅重视资金、设备、人力、厂房等有形资源,更重视人才、现代知识、资信、企业形象、情报、组织气候、工作精神等无形资源,并认识到在企业的发展中,无形资源的作用将日益增大。而这一切,正是管理成功与否的必要保证,应当予以充分把握和运用。

四、管理的职能

管理者为了实现组织的目标,一般都必须进行一系列的基本性技术工作,而这一系列工作被称为管理的职能。管理的职能是从基层主管人员到总经理所有各级管理活动的基础,在各种管理的实际应用中,其活动核心也都是由这些职能构成。所以,列出管理的各种职能是观察管理过程的一种实用的分析方法,借以着重说明管理工作所固有的基本要素和完整的管理过程。

在管理学家中,对管理的职能提出了不同的见解和名称,较有代表性的有法约尔的管理五职能说和美国管理学家卢瑟·古利克的管理七职能论。其中法约尔认为管理有计划、组织、人事、指挥、

协调、报告、预算七个普遍适用的职能，并联七个职能的英文首字母，也就是有名的 POSDCORB 论。

在本书中，我们综合各种观点，用下述五项职能来描述管理工作：

（一）计划

计划工作归根到底包括两项基本活动：一是确定目标；二是决定如何达到这些目标，即确定应做什么？什么时候做？如何做？谁去做？等等。

（二）组织

以达成目标为出发点确定组织有哪些工作要做，根据工作建立合理的组织结构，包括如何把各项工作分划各级主管单位，拟定各单位间的纵横联系方式，建立自上而下的权责关系等，以保证资源有效地为目标服务。

（三）用人

主要是进行人员配备，这有赖于事先对各种职位需要何种程度的人员予以确定，并进一步做好人员的选拔、训练、提升、辞退和储备的工作。这其实就是现在所说的人力资源管理。

（四）指挥

指挥工作就是指挥下属，使下属能自觉自愿地、协调地为目标贡献自己的力量。它包括：以各种特殊的和一般的命令和指示使计划具体化，搞好激励，提供有效的领导和搞好信息沟通等方面的工作。

（五）控制

控制工作就是对计划执行情况进行监控，来确保计划目标的实现。基本步骤是：首先将计划完成情况和计划目标进行对照，找出偏离的程度，然后分析偏离的原因，最后采取措施进行纠正。

这五项管理职能还应当有合适的顺序，即“计划”先行，设定目标，“组织”次之，“用人”再次之，“指挥”和“控制”则又以目标为依

据,形成一个完整的循环步骤,称管理步骤或管理循环,图示为:

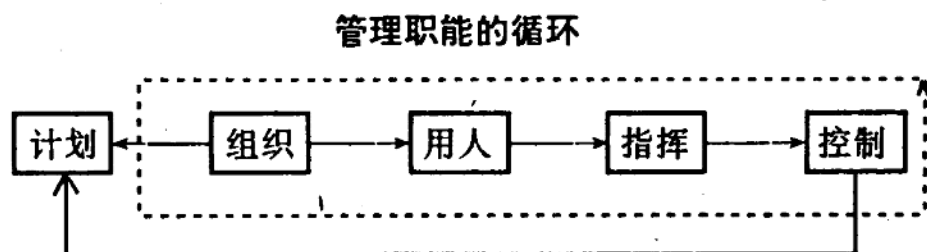


图 1—1

管理的五项职能具有普遍性,对任何一类企业的管理都是适用的,也对任何一个层次,不论是最高管理层、中间管理层还是作业层的管理者都是适用的。当然,对不同层次的管理者来说,他们的侧重点有所不同。例如,对最高管理层来说,计划职能尤其重要,而对作业管理层来说,则主要是控制职能。有效地履行管理职能,对管理的成功非常重要。

除上述五项职能外,不少学者认为协调应是管理的另一项职能,但是协调主要是保证各种工作协调一致,时间和步骤不冲突,任何一项管理职能都离不开协调,所以,协调应当作为管理的重心方为恰当。

五、管理范围

根据管理的业务目的,可把管理范围概括为以下五项:

(一)市场营销管理:主要包括市场研究、商品价格制定、广告宣传、销售促进、销售管理、销售渠道开拓等的决策及其推行。

(二)生产和技术管理:指一切与生产有关的管理活动,主要有现场管理、生产计划及管制、工作指派、质量管理、技术管理、品质管制、设备管理、进度控制等工作。

(三)财务管理:主要包括预算管理、帐务管理、资金筹措与融通等。

(四)物料管理:主要指物料(原料、燃料、机器、工具、设备、仪器等)的购买、管理和使用,力求用最少的资金发挥最大的供应效力。

(五)行政管理:主要包括人力资源管理、办公室管理、公共关系以及日常工作的组织协调等。

六、管理者的技能

管理者欲期成功地履行自己的职能,有效地发挥自己的作用,必须要有一定的技能。美国著名管理学家凯兹于1955年在《管理者的技能》一文中认为一个有效的管理者,至少应具备三个方面的技能,即做事的技术性技能、做人的人际关系技能、决策的观念性技能。

(一)做事的技术性技能(Technical Skills)

管理者必须了解或精通自己所管辖部门的各种活动的专业知识,并具有运用有关知识的业务能力。例如,工长必须懂得如何操作机器,会计师必须精通如何记帐,否则他们就无法指导下级的工作。

(二)做人的人际关系技能(Human Skills)

管理者必须具备人类行为和人际交往的知识,能通过别人表面所做所说了解其内心的态度和动机,同时具有明确而有效的沟通能力(说服力)以及建立有效合作关系的能力。

(三)决策的观念性技能(Conceptual Skills)

管理者必须具有一般分析能力,通过逻辑思考,形成观念;以及将复杂模糊的关系概念化,在构思和解决问题时有创意,分析事件和捕捉趋势、预测其变化和确认机会及潜在问题的能力。

凯兹认为,管理者的技术性技能是管理在专业活动方面训练和指导部属的资本;人际关系技能是与部属、上司、同事以及外界人士建立有效关系必不可少的素质;观念性能力是有效的计划、组织、协调和做好决策、解决问题的基础。一般来说,越处在高层的管