

MODERN CORPORATIONS

现代公司

管理行为与运作

MANAGEMENT ALPERFORMANCE AND OPERATION

李景元 骆云霞 黄新 编著

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

图书在版编目(CIP)数据

现代公司的管理行为与运作/李景元等编著. -北京:
企业管理出版社, 1995. 7

ISBN 7-80001-577-7

I. 现… II. 李… III. 公司-企业管理-行为科学 IV. F
276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 11629 号

现代公司的管理行为与运作

李景元 骆云霞 黄新 编著

企业管理出版社

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京商学院印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 17.25 印张 468 千字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:20.00 元

ISBN7-80001-577-7/F·575

作者简介

李景元,河北丰润人,硕士研究生(MBA)。中国石油天然气管道局高级工程师。长期从事企业管理及其研究工作,曾发表过数十篇著述,其代表作《现代中国的灰领阶层》,1994年12月由企业管理出版社出版。

骆云霞,湖北应山人,硕士研究生(MBA)。武汉工业大学北京研究生部副教授。从事行政管理与组织行为学的教学及其研究工作,曾参加编写由社会科学出版社出版的《涉外知识大全》等著作。

黄新,浙江余姚人,硕士研究生(MBA)。冶金部建筑研究总院高级工程师。长期从事建筑工程技术管理及其研究工作,曾在国内外有关会议上发表过十余篇专业技术论文。

内 容 提 要

本书以社会主义市场经济理论、组织行为学及管理学理论为指导，密切结合企业生产经营实践，多层次广角度地研究了现代公司的管理行为与运作。把已成型的公司管理运行分解为“组织、群体、经理、计划、供应、营销、生产、劳动、质量、安全、科技、教育、信息、会计”行为系列。详尽地分析了该系列的行为特征、行为管理、行为规范。书中内容贴近公司（企业）管理实际，具有较强的实践性和可操作性。对于在社会主义市场经济进程中，建立现代企业制度，加强公司经营管理具有指导意义。可供经济部门、企业管理干部及高等学校管理、经济专业师生参考。

可喜的成果

——代序

本书的三位作者均是我校管理工程专业(工商管理方向)在职研究生。当我看到他们在取得硕士学位的同时又取得较为显著的研究成果,感到由衷地高兴。这也是我们对在职研究生的期望所在。他们这批研究生是遵循国家教委改革研究生制度的精神,经过考试录取的,是一批具有一定管理实践经验及成果的优秀在职人员。本书的字里行间反映出在职研究生的特点,在理论和实践的结合上很有特色。把研究生课程中的理论与其公司运作中的实践有机地结合在一起,既有理论意义又有现实意义,同时也是理论联系实际优秀学风的体现。在理论和实践的结合上很有特色,字里行间反映出在职研究生的特点。

从现实意义上讲,他们密切结合社会主义市场经济条件下建立现代企业制度的实际,注重现代的公司管理与运作,而不是漫无边际地引证摘录,泛泛介绍国外公司的发展历史、现状沿革及其组织形式。而把着力点放在已成型公司的内部管理及运行操作上。概括了公司内部各层次的行为特征、管理要求、运作规范,切中了公司管理的要害。这是由于当前企业深化改革,转机建制的重点是企业内部的经营机制,即“转机制,抓管理,练内功,增效益”。它要求深化劳动、人事、分配三项制度改革;强化企业内部管理,特别是要加强领导班子建设,职工队伍建设;加强财务管理、成本管理、安全管理和质量管理。在严格责任制度和考核制度上狠下功夫,创优质,争效益,依法经营,以严治厂,炼就市场竞争的基本功。从这个意义上讲,本书可做为现代公司各类管理人员的操作指导手册。

从科学意义上讲,他们把所学的“现代管理学、管理经济学、生

产管理学、市场营销学、组织行为学”等硕士研究生课程的基本理论、方法贯穿全书。用科学理论把现代公司的管理过程分解为组织行为、群体行为、经理行为、计划行为、供应行为、营销行为、生产行为、劳动行为、质量行为、安全行为、科技行为、教育行为、信息行为、会计行为等系列。这是创造性的表述,在一定程度上揭示了现代公司的管理行为规律。不论在形式上,还是在内容上都表现出现代管理风格。

因此,值《现代公司的管理行为与运作》一书出版之际,祝贺他们不脱离工作岗位,承担繁重的学习任务、完成学业的同时取得研究成果,并希望他们贴近改革现实,理论联系实际,发扬刻苦学习,执意进取的精神,再接再厉,取得更好的成绩。同时也希望这本书的出版对于理论工作者和实际管理者的工作有所帮助。

武汉工业大学校长、教授 袁润章

1995年4月于北京

目 录

第一章 现代公司的组织行为	(1)
第一节 公司组织行为的特征概述.....	(1)
第二节 公司组织行为的管理要求	(10)
第三节 公司组织行为的运作规范	(19)
第二章 现代公司的群体行为	(30)
第一节 公司群体行为的特征概述	(30)
第二节 公司群体行为的管理要求	(38)
第三节 公司群体行为的运作规范	(44)
第三章 现代公司的经理行为	(63)
第一节 公司经理行为的特征概述	(63)
第二节 公司经理行为的管理要求	(78)
第三节 公司经理行为的运作规范	(92)
第四章 现代公司的计划行为	(106)
第一节 公司计划行为的特征概述.....	(106)
第二节 公司计划行为的管理要求.....	(112)
第三节 公司计划行为的运作规范.....	(126)
第五章 现代公司的供应行为	(137)
第一节 公司供应行为的特征概述.....	(137)
第二节 公司供应行为的管理要求.....	(144)
第三节 公司供应行为的运作规范.....	(166)
第六章 现代公司的营销行为	(175)
第一节 公司营销行为的特征概述.....	(175)
第二节 公司营销行为的管理要求.....	(188)
第三节 公司营销行为的运作规范.....	(210)

第七章 现代公司的生产行为	(222)
第一节 公司生产行为的特征概述.....	(222)
第二节 公司生产行为的管理要求.....	(231)
第三节 公司生产行为的运作规范.....	(248)
第八章 现代公司的劳动行为	(260)
第一节 公司劳动行为的特征概述.....	(260)
第二节 公司劳动行为的管理要求.....	(270)
第三节 公司劳动行为的运作规范.....	(300)
第九章 现代公司的质量行为	(327)
第一节 公司质量行为的特征概述.....	(327)
第二节 公司质量行为的管理要求.....	(339)
第三节 公司质量行为的运作规范.....	(370)
第十章 现代公司的安全行为	(381)
第一节 公司安全行为的特征概述.....	(381)
第二节 公司安全行为的管理要求.....	(391)
第三节 公司安全行为的运作规范.....	(402)
第十一章 现代公司的科技行为	(413)
第一节 公司科技行为的特征概述.....	(413)
第二节 公司科技行为的管理要求.....	(418)
第三节 公司科技行为的运作规范.....	(428)
第十二章 现代公司的教育行为	(437)
第一节 公司教育行为的特征概述.....	(437)
第二节 公司教育行为的管理要求.....	(442)
第三节 公司教育行为的运作规范.....	(447)
第十三章 现代公司的信息行为	(461)
第一节 公司信息行为的特征概述.....	(461)
第二节 公司信息行为的管理要求.....	(467)
第三节 公司信息行为的运作规范.....	(480)
第十四章 现代公司的会计行为	(494)

第一节	公司会计行为的特征概述·····	(494)
第二节	公司会计行为的管理要求·····	(506)
第三节	公司会计行为的运作规范·····	(526)

第一章 现代公司的组织行为

现代社会是一个不断发展、复杂多变的社会。任何组织只有适应这种瞬息万变的社会环境，才能求得生存和发展。否则，组织就将萎缩或瓦解。因此，我们要通过积极探讨组织理论和组织结构，来分析公司的组织行为，使现代公司适应客观环境的不断变化，提高工作效率。

第一节 公司组织行为的特征概述

一、组织的概念

组织的概念有传统和现代之分，我们从这两种概念的比较中，可以加深对组织的理解。

传统的组织概念指的是，为了达到某一特定目标，由各部门的分工合作与各种责任制度，去协调一群人的行动。这个定义说明：1. 组织有一个共同目标。没有共同目标，组织便不存在。2. 组织有不同的层次分工，有着明确的责任制度。组织为了达到预定目标需要分工合作，需要以责任制度来保证。3. 组织的功能，是协调组织成员为达到共同目标而进行的活动。

20 世纪 30 年代末，在前人研究管理理论的基础上，美国管理学家巴纳德创立了社会系统理论，在组织理论研究方面作出了重大贡献。他对组织下的定义是：“两人以上有意识的协调力量和活动的合作系统”。

应该指出：“组织”实质上是一个抽象的概念，存在于人们的头脑之中。一张组织图虽显示出职权的关系，但它不等于组织。

二、正式组织与非正式组织

在公司里，有正式组织与非正式组织之别。

正式组织的组织结构，成员的义务和权利，均由管理部门来规定，其活动要服从组织的规章制度和组织纪律。在组织内，每个成员都有明确的分工、明确的目标和明确的职责范围。正式组织具有领导层和被领导层，并且要求下级服从上级。每个人要自觉遵守组织所建立的各种组织纪律和规章制度，努力完成自己所分担的工作，以保证正式组织系统良好的运转。

非正式组织是未经管理部门规定的、以感情为基础、为纽带自发形成的无形组织。非正式组织没有各种规章制度和组织纪律，但有一种普遍的行为规范来约束和调节成员的行为准则。非正式组织没有明确的目的和目标，但可以通过感情的交流而相互帮助，满足个人的某些要求或解决某个问题。这种组织有一种无形的向心力，但不一定确定领导与被领导的关系，彼此之间互相影响和作用。

非正式组织可以影响正式组织目标的实现。既可以起积极的作用，也可以起消极的作用。因此，企业的管理工作中必须要重视非正式组织。

三、组织要素

（一）管理幅度和管理层次

管理幅度是指一名上级领导人直接领导下级人员的数量；管理层次则是指既定结构中有多少层次的领导。管理幅度和管理层次成反比例关系，即管理幅度窄，则层次多（形成高耸的结构）；而幅度宽，则层次少（形成扁平的结构）。

（二）部门化

把企业成员组成专业化小组，在一个经理的指挥下，完成他们相关的活动，这些专业化小组被称为“部门”。这些部门可按职能、产品、服务对象、区域、时间、过程等各种标准划分。

（三）统一指挥（厂长负责制）

（四）职权和责任

职权是指企业内每一个管理职位都有它特定的、固有的、合法的权利。要组织发挥作用，必须把职权下放，即“授权”。人们在接受职权的同时也接受了与职权相称的责任。职权和责任是相关的，而且应该是对等的。

（五）委员会

从事某些管理方面工作的一组人。它的作用是取得情报、提供信息、进行联络、制定重大决策。

（六）结构性

影响组织结构有三个因素：复杂性、形式化和集中化。

复杂性考虑在组织内部应该怎样细划，这包括专业化的程度、部门化，以及在组织等级制度里层次的数目；

组织依靠其规章和程序来指挥职员行为的程度就是形式化；

集中化考虑决策的职权所在处。

复杂性、形式化、集中化三个变量决定了组织结构，越是复杂化，则形式化程度就越大；职权越集中化，组织就越有结构性。

（七）不确定性

不确定性是决定组织结构的根本因素，各种组织在积极地谋求减少不确定性，或采取步骤以控制不确定性。

控制不确定性主要是控制“技术”和“环境”。

1. “技术”是指组织经常把输入物转变成输出物。为了达到组织目标，组织必须利用设备、材料、有见识或有经验的人员，并把他们安置在某些类型的活动里。

2. “环境”是指一切对组织有影响的社会制度和文化的文化。例如顾客的人数和多样性、原料或商品的供应者、竞争者等等。不同的环境需要有相应的结构形式，最有效的结构是能够适应环境要求的结构。

四、韦伯理论（古典的组织理论）

德国社会学家马克斯·韦伯是对组织设计的发展有最深远影响的学者之一。被管理学界称为“组织理论之父”。

韦伯认为：一个组织应该是“层峰结构”（是一种金字塔形的结构）。这种理论是韦伯针对“由超凡魅力来统治企业”的观点，并反对中世纪个人崇拜提出的。

（一）层峰结构的特点

1. 分工和专业化，把每一个人的工作分成简单的例行的常规工作；

2. 明确规定职权、等级制度。所谓“层峰”，就是包括各种职位和等级，每一个下级都受上级的监督；

3. 有明确的规章制度，用以保护各个层次及各个人协调活动；

4. 不受个人感情的影响，只根据制度办事；

5. 人员的作用，须完全根据职务上的要求，公开考选，合格方可使用，务使每一个职位的人员均能称职；

6. 明文规定升迁和俸给制度，必须以人员的服务年资或工作成绩为标准，由上级主管决定。

（二）层峰结构的缺点

1. 工作人员由于长期受法规制度约束，容易形成轻重倒置的错觉，往往把法规视为目标，而置企业目标不顾。

2. 这一理论过分重视形式，下级没有主动性、创造性，易使组织僵化，缺乏适应情境变化的弹性。

有不少人反对这种理论，但目前仍为大多数企业模拟。因为它使工作秩序井然和要求明了，它使组织摆脱了任人唯亲、专横武断的职权、歧视、暗中行贿等等弊病，而且甚至把工作无能者都摆脱了。

五、新古典的组织理论

此种理论是以层峰结构为基础，同时又吸取了心理学、社会学关于“群体”的观点。它的特点是：在集权与分权的关系上，相对地主张分权，使更多的人参与决策以提高员工的积极性；从组织形式看，倾向于扁平形的组织结构，主张部门化。

六、现代组织理论（系统的理论和应变的理论）

（一）系统理论

1. 把组织看成一个开放的系统。开放系统的模型由三部分组成（见图 1-1）；

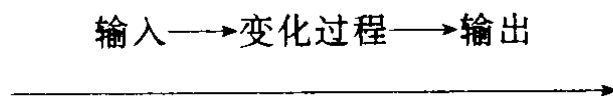


图 1-1 材料、信息、能量流动方向

2. 一个组织是一个社会技术系统，要把技术系统同心理、社会因素结合起来；

3. 组织是一个整的系统，要解决各个子系统之间的协调和配合，主张采取委员会的组织形态，也考虑非正式的组织的存在。

（二）应变的理论

根据情况而变化的组织结构。这种理论认为：一个组织是由各子系统组成的系统，并由来自环境的分界来划出轮廓。要求尽量了解各个子系统内部及其各子系统之间的关系，以及组织和环境之间的关系，并且要求尽量明确各个变量的关系和结构模式。它强调组织变化无常的性质，并且了解组织在不同条件下和在特殊情况的如何运转。（这种观点，通常提出适应于特殊情况的决策和组织形式，提出最合适的决策。）

不同的工业需要不同的组织结构——外部环境制约——如塑料工业具有高度竞争性，产品寿命短，其组织特征就应是相应的产品和工序发展；反之，容器工业的情况不同，在几十年中，没有什么值得注意的新产品，产品销售量刚刚跟上人口的增长数，经营稳定；而食品工业则处于两者之间，有大量的革新，但较塑料工业为少。研究认为，塑料公司应是高度分化，次之是食品工业，最后是容器工业。在塑料工业里兼有高度的分化和整体化，它们的生产单位从事比较固定程序的活动，而与销售、研究、工程单位形成对照；在容器工业里，存在着最大的标准化，有着最少的分化和整体化；食品工业则处于两者之中。

凡是有特定的目标、稳定的环境、严密的界限、常规技术和雇佣人员追求确定可靠性的地方，比较机械的组织是有效的；凡是目标比较模糊不清，有动态环境，并必须有革新的地方，有机形式的组织可能更适当。

应该指出：世上并无一种适应一切组织的结构。

七、组织理论的演化过程（见图 1-2）

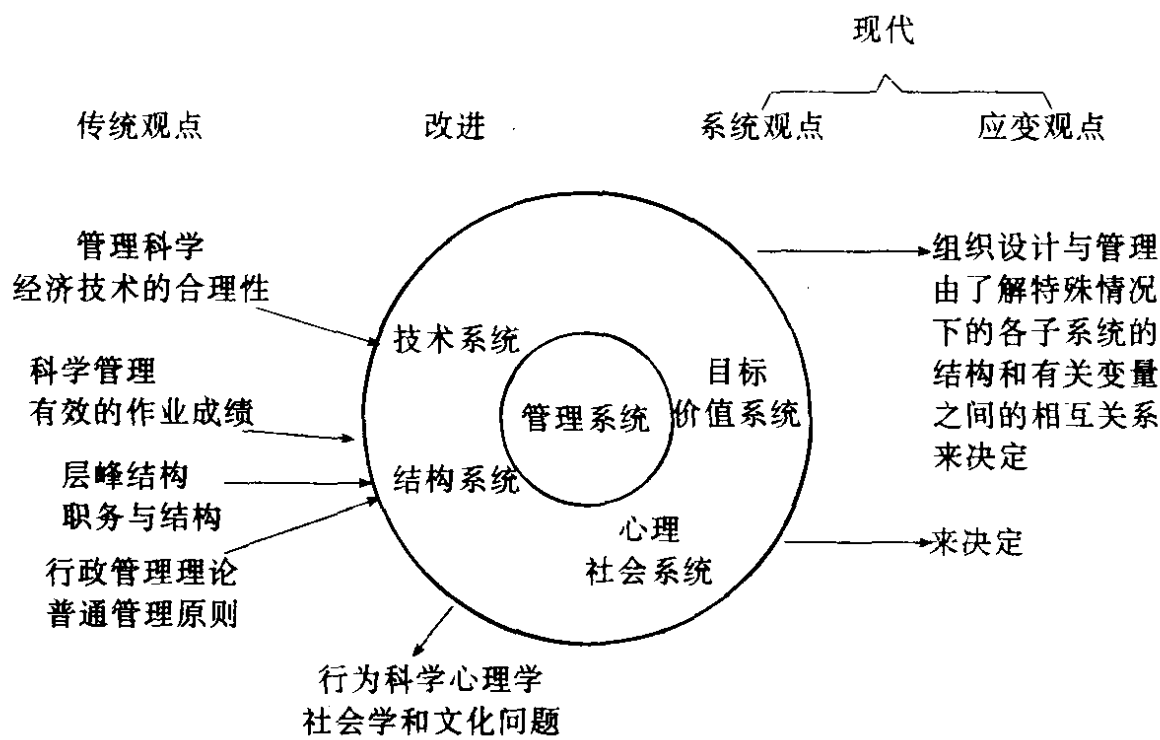


图 1-2 组织理论的演化过程

不管是哪一种组织体系理论，哪一种组织形态，对现代管理组织的要求，都是要充分发挥个人的智慧、创造整体的成就。所以不但要注意内部规律化的交互作用，并且要注意环境的适应。同时现代管理组织，就是一种系统结构，不但要注意功能系统，充分发挥人的结合力量，同时要注意人机系统，以及社会的、经济的、技术的各种系统的相互影响。

八、组织设计的基本原则

（一）有效性原则

有效性原则，是企业管理中组织原则的核心，是衡量任何组织结构合理化的基础。

有效性原则，要求的企业的管理组织必须是有效率的。包括管理的效率、工作的效率、信息传递的效率。

（二）统一指挥原则

统一指挥原则，是建立生产指挥系统的重要原则。这个原则，体现了我国关于统一领导、分级管理、集权与分权相结合的管理体制的要求。

统一指挥原则的实质，是建立企业经营管理组织的纵向合理分工，设计合理的垂直组织机构。

（三）合理管理幅度原则

管理幅度表现为管理组织的水平，是企业经营管理组织各层次的横向分工。管理幅度与管理层次是组织设计的两个基本参数。

管理幅度的合理性，是难度较大的研究课题，人们试图用定量的方法来确定管理幅度。下面我们向大家介绍两种方法。

法国的管理学家 V·A·格兰丘纳斯，在 1933 年曾就一定管理幅度中管辖人数所产生的人们之间的相互关系提出一个计量公式：当被管辖的人数以算术级数增加时，其相互关系的数量就以几何级数增加。当有 N 个下属时，关系数 C 的计算公式如下：

$$C=N [Z^{N-1} + (N-1)]$$

按上式，随着下属人数的增加，相互关系数量急剧上升，这说明管理较多下属的复杂性。考虑到企业上层和下层管理性质的不同，上层管理者管辖的人数以 3—6 人为宜，下层管理者的管辖人数可增至 7—11 人。

70 年代，国外又提出影响管理幅度大小有 6 个因素。它们是：职能的相似性；地区的相似性；职能复杂性；指导与控制的工作量；协调工作量；计划工作量。并将每个因素按难易程度分为 5 级，每级规定一个权数，表示影响管辖人数的重要程度，这些权数是根据几百个实例来确定的。

影响管辖人数的各因素的定量及建议的管辖人数的标准值（见表 1-1）。

表 1-1 影响管理幅度的因素及其权数

等 级 影响因素	一	二	三	四	五
职能相似性	完全相同 ①	基本相同 ②	相 似 ③	基本不同 ④	根本差别 ⑤
地区相似性	完全在一 起 ①	同在一个 办公楼 ②	在同厂不 同办公楼 ③	同一地区 不同地点 ④	不在同一 地区 ⑤
职能复杂性	简单重复 工作 ②	日常公事 ④	稍微复杂 ⑥	复杂多变 ⑧	非常复杂 多变 ⑩
指导和控制 工作量	最 少 ③	有 限 ⑥	适当定期 管理 ⑨	经常连续 不断管理 ⑫	始终密切 管理 ⑮
计划工作量	规模和复 杂性都很 少 ②	规模与复 杂性有限 ④	适当的规 模与复杂 性 ⑥	要相当努 力要有政 策领导 ⑧	要求非常 努力，范 围与政策 未定⑩

表 1-2 建 议 的 标 准 值

影响管辖人数诸因素权数总和	建议的标准人数
40—42	4—5
37—39	4—6
34—36	4—7
31—33	5—8
28—30	6—9
25—27	7—10
22—24	8—11

使用该表时，用各种因素衡量确定其等级，然后将各因素的权数加总。如果该领导有副手，则根据副手的人数和承担的工作，乘以修正系数（修正系数一般按 0.4—0.85 计算）。修正后的得数与建议的管辖人数的标准值进行比较，以检查设定管辖数的多少。