

# 第一章

## 公司行为概论

本书探讨的主要内容是一个公司内作为员工的群体、公司本身和公司管理人员的行为。本章主要对公司行为进行定义，揭示公司行为的特点和重要性，明晰公司行为的结构原理并分析公司的管理行为。

### I 公司行为的定义

公司行为包括公司中个体的行为、公司与个体的相互影响行为和公司本身的行为。公司与个体相互影响、相互作用，共同构成公司行为的整体。

在一个公司中，个体通过个性特点、经验和社会背景表

现其行为。认识个体在公司中的作用就必须对每个个体作单独的分析。例如，某设备公司在雇用一批新员工之前，人事部门必须首先对公司在册员工总数及工作职责进行分析，从而使他们充分了解作为个体单位的各个部门的实际需要，如部门员工的实际工作量、拟新进员工工作职责的安排等等。在公司中，个体以各种不同的方式与其他个体、群体相联系，连接点包括管理人员、同事、规章制度、公司的运作程序等；同时，公司本身以及公司中的群体也将受到个体存在与否的影响。因此，公司行为的研究必须考虑个体与公司的相互作用。

公司行为管理既是一门引人入胜的学科，也是一门复杂的学科，其丰富的内涵和概念将提高管理人员对公司的理解、评价和对公司行为管理的能力，同时也将促进个体和公司整体绩效的提高。

## II 科学管理和公司行为理论

### 一、科学管理

在管理学研究的历史上，20 世纪初期最为经典的理论是弗雷德里克·泰勒倡导的科学管理原理。

泰勒是美国古典管理学家、科学管理的早期倡导者，被称为“科学管理之父”。他首创的科学管理制度对管理思想的发展有着重大影响。1878~1890年间，泰勒在宾西法尼亚的米德维尔钢铁公司进行劳动时间和工作方法的研究。他总结自己在公司管理中的经验后认为：当时众多企业管理人员不懂得用科学方法来进行管理，对工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产效率的影响认识不足；而工人缺少训练和正确的工作方法以及合适的生产工具等，都极大地影响了生产效率的提高。所以，他对劳动时间和操作程序进行了研究，创新了几种革新的方法，并收到了较好的效果。例如，他在钢铁公司内设置了一种测量工人在一个工作日内所完成工作量的劳动测算体系，以取代用时间测算工作量的方法。泰勒创新的方法极大地提高了工作效率并为公司的科学管理奠定了基础。

1891年，泰勒独立开业，从事公司管理咨询工作。1898~1901年间，他受雇于宾西法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司做咨询工作，进行了著名的搬运铸铁件和铲铁的试验，在大量试验的基础上逐步形成了被称为“科学管理”的管理制度和管理理论。其著作《科学管理原理》于1911年出版，立即引起了许多正在管理实践中探索的管理人员的浓厚兴趣，迅速成为科学管理的代表著作之一。

科学管理理论的内容十分丰富，主要包括以下几个方面：科学管理的中心问题是提高劳动生产效率，为此，要

制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，而且必须进行工时和操作程序研究，即所谓的工作定额原理。②必须为每项工作挑选“第一流的工人”；使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化；制定并施行一种鼓励性的计件工资报酬制度；工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产效率对两者都有利，都要来一次“精神革命”，互相协作，共同努力；⑥将计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开；⑦推行职能制和直线职能制；⑧组织结构上的管理控制原理等。

科学管理很快成为企业管理实践的主要方法，它促进了专业分工，提高了生产效率，对美国企业机制产生了深刻影响，在管理思想的发展过程中奠定了一个重要的里程碑。

## 二、一般行政管理理论

在科学管理理论发展的同一时期，一般行政管理理论的研究也正在悄然兴起。该理论强调整个公司的有效性研究。科学管理研究的是个体如何在工作中发挥出更大的效益，而一般行政管理理论研究的是如何将众多的工人和管理人员最有效地组合成一个整体。

对一般行政管理理论发展作出贡献的人士有亨利·法约尔、林达·乌克和马克斯·韦伯。其中最杰出的是马克斯·韦

伯，他发展了一种权威结构理论，并根据权威关系来描述组织活动，提出了“官僚行政组织”的理想组织模式。该模式是一种体现劳动分工原则的、有着明确定义的等级和详细的规则与制度，以及非个人关系的组织模式。虽然现在“官僚行政组织”这个名词术语已经演变成繁杂、拖拉的公事程序和呆板、僵硬的意思，但韦伯的“官僚行政组织”模式却代表了一种可供选择的现实世界的重构方式。他将这种模式作为理想的基础，用来推论在一个大的群体中，应有哪些工作和应如何从事这些工作。他的理论成为设计当今许多大型公司的原型（表 1-1）。

表 1-1

因素	评注
1. 规则和程序	应从理论上建立一套规章制度和程序以保证制度实施时的连续性和一致性
2. 不同的劳动部门	每一个部门都应有一名专家任职
3. 权利等级	应建立清晰明确的指令下达轨迹
4. 技能胜任度	工作安排和晋升职位应以员工的长处表现为基础
5. 所有权分离	所有权与经营权分离，应由专业的管理人员对公司进行经营
6. 部门的权利与财产	部门的权利与财产应与公司紧密联系，而不是各自为政
7. 文件	包括管理决策、规章制度和程序记录等文件应完好保存

### 三、霍桑研究

霍桑研究于 1927 ~ 1932 年在芝加哥附近的西方电气公司的霍桑分厂进行。有多名研究人员参加此项研究，包括著名的哈佛大学院士和顾问埃尔顿·梅奥和弗雷茨·罗斯里贝格。最初，霍桑研究由西方电气公司的工程师发起，目的是检查不同的照明强度对工人生产效率的影响。研究人员建立试验组和对照组，试验组人员在不同的照明强度下工作，而对照组的人员在固定的照明强度下工作。工程师原来估计个人的产量与光线亮度有直接的关系，但是，他们发现当试验组的光线亮度增加时，两个组的产量都增加了。更令工程师惊异的是，当试验组光线亮度下降时，两个组的生产效率继续提高。事实上，只是当光线的亮度降至月光的水平时，试验组的生产效率才有所下降。工程师得出结论，照明强度与生产效率没有直接的关系。

另一项实验是采用计件式的激励机制将九位工人组合成一组，装配电话机的接线头。科学管理理论的主要拥护者希望每个工人尽可能努力工作以获得最佳的个人收入。其结果，霍桑的研究人员发现，该组的整体产量可以达到一个较为让人满意的水平，其中那些没能达到整体产量水平的工人被戏称为“凿工”，而那些产量超出整体产量水平的工人被冠以“速度超人”的称号。若一位工人在该组中能被群体接

纳，他装配的产量就不能太高也不能太低，因此，为了获得群体的接纳，当一个工人在达到整体产量水平时，他就会降低生产速度以避免过量的生产。

通过对数千名工人进行相同的实验后，霍桑的研究人员得出的结论为：在集体中，人的因素要比人们在实验前想像的要重要得多。比如，照明试验能提高单产是因为那些被选出来进行实验的工人认为他们获得了特殊的对待，体现了自己更多的价值，因而效率获得提高；在计件式的激励机制实验中，工人认为自己已成为集体中的一分子，这种思想要比工人去争取额外收入的想法多得多。从其他几项研究的结果也可得出：个人和社会的作用都非常重要。

#### 四、人际关系趋向

构成人际关系趋向的基本前提是：人首先必须适应社会环境；公司行为的动机应更多地依靠社会需要而不是经济需要，并尽力满足员工的要求。这种观念使科学管理和传统公司理论的原理及涵义发生了很大转变。

道格拉斯·麦格雷戈和亚伯拉罕·马斯洛的著作代表了人类关系学家对社会的贡献。麦格雷戈在其经典著作《企业中人的方面》中提出了一种典型的员工管理概念，并进行相反的两论证。麦格雷戈把它们称作 X 理论和 Y 理论。X 理论对人的本性和员工行为抱悲观的看法，这与当时的许多理

念和科学管理的思想相一致。Y 理论对员工抱以乐观和积极的态度，代表了人际关系的趋向分析（表 1-2）。

表 1-2

X 理论设想	Y 理论设想
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人们不喜欢劳动并尽力逃避劳动</li> <li>2. 人们不喜欢劳动，因而管理人员不得不采取控制、指挥、强迫和威胁的方式使他们劳动，以达到公司的目标</li> <li>3. 人们宁愿被指挥，极力逃避责任，只求安于现状，没有任何志向和抱负</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人们生来就喜欢劳动，劳动是与生俱来的一部分</li> <li>2. 人们在本能上都能承担义务，树立应达到的目标</li> <li>3. 人们努力去达到在他们完成任务后能获得个人奖励的水平目标</li> <li>4. 在顺利的条件下，人们愿意去寻求和接受任务</li> <li>5. 人们有能力去采取革新方式解决公司中的问题</li> <li>6. 人们是聪明的，在大多数公司中，他们的潜意识会被充分调动</li> </ol>

### III 公司行为理论的建立

公司行为理论属于应用科学，具有两个基本特点：综合各学科领域的知识并对事物进行阐述。也就是说，它的许多

概念是从多门学科演变而来并竭力对每个行为进行说明。

### 一、综合各学科领域的知识

公司行为理论在很多方面都综合了其他学科领域的知识，主要有心理学、社会学、人类学、政治学、经济学和工程学。

心理学对公司行为领域贡献最大。心理学研究人类行为，而公司行为理论强调公司组织结构中人的行为，诸如个体的差异、行为动机、激励、培训、工作满意度、个体决策、绩效评估、工作设计和工作压力等。

社会学主要研究社会系统，个体在其中充当某种角色。社会学为公司行为理论的研究提供有价值的信息，包括群体动力学、工作团队设计、沟通、权力、冲突和群体间行为以及公司组织概念和企业文化。

人类学涉猎的是人与环境的相互关系，特别是人与文化环境的相互关系。文化不仅对公司组织结构产生着重要影响，而且对公司中人的行为产生极大的影响。

政治学也是公司行为理论研究者感兴趣的课题。政治学通常研究的是诸如政府之类的政治体系，但是，政治学家研究的主要内容是人们如何获取权力、政治行为、决策、人际关系之间的矛盾、重要团体的行为和传导结构的方式和原因。这些领域也同样是公司行为理论研究者关心的课题。

经济学家研究生产、分配、商品消费和服务。从事公司行为学研究的人员也同样关心经济领域中的市场动态、生产效率、人力资源管理和成本利润分析。

工程学对公司行为理论同样产生影响，特别是产业工程学涉及的主要领域包括劳动测量、产量计量、工作流量分析与计划、职业安排。显然，这些领域与公司行为理论密切相关。

近来，医学领域对公司行为理论的影响也越来越多，主要涉及人们从事劳动时的行为研究，特别是劳动压力领域的研究。最近的研究表明，分析公司中压力的原因和压力的后果并正确加以控制，对公司本身和公司中的个体都非常有益。

## 二、阐述的特性

公司行为理论研究的基本目的是对两个或两个以上行为的互动关系进行明晰地阐述，如对一个公司中个体需要的满足与个体的工作条件的相互关系进行说明。由于该领域的研究还不完善，并缺乏可靠和公认的定义及标准，因而它具有阐述性的特点。事实上，行为过程已渗透到管理的功能和作用之中，从公司行为学中获取的知识和对该领域的认知，将使管理人员在许多方面受益。

## IV 公司行为的管理分析

通常来说，每个公司中都有冠以各种不同头衔的管理人员，如董事长、副董事长、执行董事；公司总经理、副总经理、总经理助理；市场营销部经理、公共关系部经理、人力资源部经理和生产部经理等等，但至今为止还没有任何一个公司设置一个名称为公司行为的部门，或设置一个被称作公司行为部经理的职位。原因很简单：在公司中，公司行为不是一个构架或结构，而是管理人员更有效地实施其职责的理念和工具。

通过理解公司行为的概念，管理人员能够较好地了解和  
分析管理人员周边的行为。比如，在一个公司中，大部分  
管理人员对其他人，也就是他们的下属的相关工作行为负有  
直接的责任。典型的管理活动包括激励员工更加刻苦努力地  
工作，保证员工的工作安排合理，解决工作中的各种矛盾，  
对实绩的考核，帮助员工建立获得应得报酬的目标。公司行  
为管理丰富了有关管理行为的理论和研究方法。

在公司中，管理人员要向总经理汇报，总经理要向董事  
会汇报。在与这些个体的工作联系中，正确理解和认知那些  
与领导行为、权利和政治行为、决策、公司的组织结构和设

计、企业文化相关联的基本概念非常有益。公司行为管理为洞悉这些行为过程提供了大量有价值的分析和见解。

同时，管理人员也能够运用他们在公司行为管理中所获取的知识去更好地理解他们的行为和感受。例如，理解个体的需要和动机，如何提高决策能力，如何对压力进行判断和控制，如何更好地与他人进行沟通，如何发挥职业动力等都将使管理人员受益匪浅。

管理人员须与公司中多数同事、同级的管理人员以及合作者发生联系。了解员工对待工作的态度、个体之间的差异、团体动力、企业文化、权利和政治行为，都能更有效地帮助管理人员提高分析和处理这些问题的能力。公司行为管理中许多理论观点对洞悉这些行为提供了众多具有实践价值的分析。

管理人员同时也与公司外部的许多个体发生联系，诸如供应商、消费者、竞争者、政府官员、工会组织的代表以及有合作前途的伙伴。另外，对环境、技术的专门理解以及对国际问题的了解也具有价值。公司行为管理为管理人员洞悉事态发生的原因和形式提供了多方面的帮助。

管理和公司行为在许多方面相互联系。在没有认知公司行为管理的概念以前要理解和参与管理几乎是不可能的。公司行为本身为更有效地管理公司提供了一整套有用的工具。

## 一、管理的职能、作用和技能

管理人员的职责可以在概念上分为许多不同的形式，但运用最广泛的是管理的职能、管理的作用和管理技能。

### 1. 管理的职能

公司中有四种基本的管理职能：计划、组织、领导和控制。通过运用这些管理职能去管理不同的公司要素——人力、资金、物资和信息，公司可以获得效率的提高。

(1) 计划。管理的计划职能是确定出公司在未来期望获得的目标和如何达到这个目标的过程。例如在招商银行，计划的过程包括对环境的考察、决定适宜恰当的目标、提出达到这些目标的战略和制定执行这些战略的策略及措施。在环境考察和管理人员如何为公司设置目标、战略、策略的创造力和动机方面，计划的作用非常重要。

(2) 组织。管理的组织职能是设计职责、将职责分类到管理的单位、建立职责与职责单位之间的权利方式的过程。这些过程就是设计公司的基本结构或框架。

(3) 领导。领导是激励公司的成员共同朝着公司的目标工作的过程。比如招商银行的管理人员必须聘用员工，激发员工的工作热情并对他们进行培训。领导的主要程序包括激励员工、管理团体动力和领导行为本身，所有这些都与公司行为的主要领域密切相关

(4) 控制。管理的控制职能是监督与纠正公司和员工的活动以保证目标实现的过程。如招商银行的管理人员必须对成本和财产进行有效控制。公司行为的过程和特点是控制职能的重要组成部分。实绩考核、奖励体系和激励机制是控制的所有方面。

## 2. 管理的作用

公司尤如一部戏或一部电影，管理作用就是一个人一定的形式下扮演的角色。管理人员的作用是多方面的。

亨利·明茨伯格对管理的作用进行了多方面的研究和论述，并提出了十个基本的管理作用概念并将它们归纳为三个一般范畴（表 1-3）。

表 1-3

一般范畴	管理作用	举 例
1. 人际关系方面的作用	1. 代表公司的作用 2. 领导人的作用 3. 联络人的作用	· 出席员工的退休典礼 · 鼓励员工提高工作效率 · 协调两个公司的活动
2. 信息方面的作用	4. 追踪信息 5. 传播信息 6. 发言人发布信息	· 从传媒获取市场竞争的信息 · 传送有关新政策的备忘录 · 举行新闻发布会公布新的计划
3. 决策方面的作用	7. 决策主导人的作用 8. 解决问题、排除干扰的作用 9. 资源分配方面的作用 10. 谈判人的作用	· 开发新产品 · 解决争端 · 分配预算 · 订立新的劳动合同

(1) 人际关系方面的作用。它首先是社会性的，管理人

员的主要任务是在工作中与其他人进行联系和沟通。代表公司的作用是管理人员以正式代表的身份服务于公司，如作为公司的代表参加剪彩仪式。在领导人的作用中，管理人员的工作是选拔、培训和激励员工。联络人的作用是与外部公司进行联络。比如，长城电子公司的物料部经理负责处理电子元件供应的价格谈判。

(2) 信息方面的作用。它涉及信息处理的许多方面。追踪信息的作用就是去挖掘那些对公司和特殊职能的管理人员有价值的信息，管理人员将这些信息传输给其他人就是传播信息；发言人发布信息就是代表公司向外界公布有关公司的消息。

(3) 决策方面的四个作用。一是决策主导人的作用，即对诸如革新或新的战略主动地进行决策；二是解决问题、排除干扰的作用，指解决各个部门之间的争端，诸如与其他管理人员或他们的下属之间的争端；三是资源分配方面的作用，指在各个部门或不同的个体之间调配资源；四是谈判人的作用，即代表公司与其他公司进行协议商谈。

### 3. 管理的技能

管理工作的另一个重要要素是实施管理的职能和管理技能。一般来说，一个成功的管理人员都有很强的技术技能、人际关系技能、洞察事物、形成概念的技能 and 诊断的技能。

(1) 技术技能。技术技能是指管理人员在自己管理范围内完成特别的任务所需的技能。安装一台计算机和写一篇闻

闻报道都需要技术技能，这些技能通常对基层第一线的管理人员尤为重要。例如，许多公司的高级管理人员其最初的职业都是生产线上的管理人员。

(2) 人际关系技能。人际关系技能是指与个体和团体进行协作、交流以及对个体和团体进行激励的管理人员的能力。通常，管理人员需要花大量的时间与其他人进行沟通，实际上就是与人打交道的本领。比如，美国固特异轮胎公司的首席执行官高特先生在美国是最受尊敬的企业领导之一，他成功的部分因素就是他能与公司的员工进行直接交流。

(3) 洞察事物、形成概念的技能。它是指管理人员对抽象的概念进行识别的能力。这种技能较强的管理人员能够看清“大的方向”，也就是说，能够洞察事物、辨清各种要素，观察到其他人不容易捕捉到的机会。例如，当苹果计算机公司的创始人沃兹莱克和焦布斯装配出他们自己设计的小型计算机时，沃兹莱克只是简单地认为这不过是一个粗糙的玩具而已，而焦布斯则看得更远，并使他的同伴相信他们能够制造和销售计算机，于是便有了苹果计算机公司。

(4) 诊断技能。最成功的管理人员必须对公司具备诊断的技能。诊断技能使管理人员能够更好地理解因果关系并能分析问题之所在，得出解决的办法。比如，可口可乐公司总裁罗伯特发现公司的存货价格不如他希望的合理，通过进一步分析，他找到了症结所在并改变了公司策略，使存货价格恢复到了原来的水平。

当然，并不是每一个管理人员都同时需要具备这四种技能，不同层次的管理人员在这些方面的要求有所不同。基层管理人员就特别需要具备技术和人际关系方面的技能，高层管理人员应尽量对所有技能有一定的了解，但特别需要注重洞察事物、形成概念的技能 and 诊断技能，中级管理人员则更多需要综合各项技能的能力。

## 二、管理的挑战

在管理工作的内在普遍性中，公司行为与各种管理的挑战相互联系，主要包括劳动力差异、与工作场所相关的问题、集约经营的趋势、道德和社会责任、质量和生产效率以及技术。

### 1. 劳动力差异

众所周知，公司中劳动力的数量经常发生变化，与这种变化相联系的主要是年龄和性别两个方面。

(1) 年龄。工人的平均年龄正在逐步上升，部分原因是因为死亡率下降和人们生活和工作时间的延长，许多公司都聘用退休员工担当较为重要的兼职工作。通过聘用退休工人，公司可以获得熟练技术工人的经验，并且，这些工人也可获得额外的收入和得到继续发挥才能的机会。

(2) 性别。女性参加工作的数量正在增加。在 50 年代，中国仅仅只有 34% 的女性离开家门走向社会，今天，几乎