

现代公司管理

王朗玲 主 编

徐 泓 李敏娜 副主编

黑龙江人民出版社

编 委 会

编 委(按姓氏笔划为序):

于显辉 马春芳 王朗玲 李敏娜

李 桐 李 健 曲慧梅 陈慧玮

张艳青 高雁南 郭金丰 徐 泓

葛寰中

前 言

《现代公司管理》一书是黑龙江大学 2004 年教学改革项目。立项的目的在于解决迄今为止尚未有一本对公司设立直至管理的全过程有全面介绍且具有操作性与趣味性的教材。经过黑龙江大学经济与工商管理学院企业管理专业部分老师和研究生三年多的努力,终于完成了初稿。本书在两个方面进行了尝试:一是试图尽量将理论与实际操作结合起来,增强学生处理实际问题的能力;二是试图在尽可能的条件下增加本书的趣味性,提高学生的学习兴趣。

需要指出的是,公司的设立直至管理的全过程是要依据《公司法》、《证券法》等相关法律为基础,并在此法律条文的框架下进行实际操作。由于《公司法》等一些法规正在修改,在今后公司的具体运行中肯定会按新法规具体操作。然而,这些修正只有当我国法规做出正式变更后方能进行。因此,许多问题只能留待以后处理。

由于我们的能力与水平有限,本书肯定存在不少缺点与问题,希望读者提出批评与指正,以便今后作进一步修改。

编 者

二〇〇四年一月二十五日

目 录

前 言.....	(员)
第一章 企业管理理论及其发展.....	(员)
第一节 西方企业管理理论的发展.....	(员)
第二节 新中国成立以来我国企业管理理论的发展 ...	(员)
本章重点	(猿)
复习思考题	(猿)
第二章 公司的设立与组建	(猿)
第一节 公司的基本类型及其特点	(猿)
第二节 有限责任公司的设立	(源)
第三节 股份有限公司的设立	(缘)
本章重点	(源)
复习思考题	(源)
第三章 公司的机构设置	(源)
第一节 公司机构设置的主导思想	(源)
第二节 公司的法人治理结构	(源)
第三节 公司机构设置及其职责	(苑)
本章重点	(愿)
复习思考题	(愿)
第四章 人力资源管理	(愿)
第一节 人力资源规划	(愿)
第二节 征才、选才、育才、用才与留才	(怨)

第三节	人力资源控制	(150)
本章重点		(150)
复习思考题		(150)
第五章	财务管理	(151)
第一节	公司财务管理概述	(151)
第二节	筹资管理	(151)
第三节	投资管理	(151)
第四节	股利决策	(151)
本章重点		(151)
复习思考题		(151)
第六章	运营管理	(152)
第一节	运营管理概述	(152)
第二节	公司运营的计划管理	(152)
第三节	公司运营的组织管理	(152)
第四节	公司运营的控制管理	(152)
本章重点		(152)
复习思考题		(152)
第七章	营销管理	(153)
第一节	市场营销计划	(153)
第二节	市场营销计划的实施	(153)
第三节	市场营销计划的控制	(153)
本章重点		(153)
复习思考题		(153)
第八章	创新管理	(154)
第一节	创新及创新管理	(154)
第二节	企业创新的结构	(154)
第三节	创新管理的思维法则	(154)

第四节 创新管理的基本内容	(猿怨)
本章重点	(猿缘)
复习思考题	(猿苑)
第九章 技术管理	(猿愿)
第一节 技术综述	(猿愿)
第二节 技术管理概述	(猿猿)
第三节 技术战略及开发	(猿苑)
第四节 技术的组织	(猿圆)
本章重点	(猿员)
复习思考题	(猿圆)
第十章 战略管理	(猿猿)
第一节 战略管理概述	(猿猿)
第二节 战略的类型	(猿愿)
第三节 战略的制定	(猿圆)
第四节 战略的实施与控制	(猿员)
本章重点	(猿愿)
复习思考题	(猿圆)
第十一章 资产重组	(猿员)
第一节 资产重组的概述	(猿员)
第二节 资产重组的方式	(猿圆)
第三节 企业资产重组中的资金筹集	(猿怨)
第四节 资产重组需要注意的几个问题	(猿圆)
本章重点	(猿圆)
复习思考题	(猿员)
第十二章 公司兼并	(猿圆)
第一节 公司兼并的基本内涵	(猿圆)
第二节 公司兼并的类型	(猿缘)

第三节	兼并的可行性研究.....	(猿源)
第四节	公司兼并的程序.....	(猿圆)
第五节	公司兼并中的人员安置问题.....	(猿源)
本章重点	(猿圆)
复习思考题	(猿圆)
第十三章	公司收购.....	(猿圆)
第一节	收购的涵义.....	(猿圆)
第二节	收购的分类.....	(猿猿)
第三节	收购的基本程序.....	(猿猿)
第四节	收购的成本效益分析.....	(猿圆)
第五节	收购后的整合发展.....	(猿源)
本章重点	(猿圆)
复习思考题	(猿猿)
第十四章	公司托管.....	(猿源)
第一节	公司托管的基本内涵.....	(猿源)
第二节	公司托管的程序.....	(猿圆)
第三节	托管重组中存在的问题及对策.....	(猿圆)
本章重点	(猿源)
复习思考题	(猿源)
第十五章	公司的破产与清算.....	(猿圆)
第一节	公司破产的含义与现实意义.....	(猿圆)
第二节	公司破产的条件与程序.....	(猿猿)
第三节	我国公司破产过程中应注意的几个问题.....	(猿圆)
本章重点	(猿圆)
复习思考题	(猿圆)
第十六章	公司债务处理.....	(猿圆)
第一节	国有企业债务问题现状.....	(猿圆)

第一章 企业管理理论及其发展

美国哈佛大学管理权威 杂朱博夫(杂朱博夫葬在蓬特)在她所著的《现代机械时代》一书中指出：“追求知识的拓展是现代企业最主要的经营目标之一，这种追求并不是为了知识而追求知识，而是因为知识是生产活动的核心，它对生产力的发展有着巨大推动作用的缘故。学习行为与生产行为是完全一致的——学习活动本身就是生产活动。”^①今天，科学技术的进步与商务知识的发展，使企业管理理论也处于不断发展之中。企业管理理论的不断完善，这既是企业制度适应社会环境变化的需要，也是社会环境对企业管理理论的必然要求。

第一节 西方企业管理理论的发展

管理活动与人类的协作劳动相伴而生。有了集体的协作劳动，就产生了管理活动，漫长的管理实践活动逐渐形成了管理思想，管理思想经过抽象和综合，形成管理理论。管理理论最早产生于西方国家，其发展过程可分为三个阶段：古典管理理论时期、近代管理理论时期和现代管理理论时期。

^① 杂朱博夫《现代机械时代》·纽约·基础图书，1938年。

一、古典管理理论

古典管理理论形成于 19 世纪末和 20 世纪初,主要包括科学管理理论、古典组织理论和行政组织理论三部分,它们都适应了资本主义社会发展的需要,不同程度地继承了早期的管理思想,在同一时期的不同国家,由不同的人提出不同的理论。

(一)科学管理理论

这是由美国的弗雷德里克·温斯洛·泰罗(1876—1915)及其追随者创立的管理理论,着重研究如何提高劳动生产率的问题。泰罗在 1911 年出版了《科学管理理论》一书,它标志着科学管理理论的形成。资本主义的企业管理从此由传统的经验管理进入科学管理阶段,泰罗被后人称为“科学管理之父”。

科学管理的要点包括:

1. 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗通过科学的观察、记录和分析,致力于“时间动作研究”,探讨提高劳动生产率的最佳方法,制定出合理的劳动日工作量。

2. 为提高劳动生产率,要挑选和培训一流的工人。所谓一流的工人,是指适合某种工作并愿意努力工作的工人。

3. 使工人掌握标准化的操作方法,运用标准化的工具、机器和材料,在标准化的环境中操作。

4. 采用刺激性的工资报酬制度激励工人努力工作。这主要是通过制定合理的工作定额,实行差别计件制。

5. 工人和雇主两方面都应当进行一次“心理革命”。改对立为双方合作,共同致力于提高劳动生产率。

6. 把计划职能和执行职能分开,以科学工作方法取代经验工作方法。

愿实行职能工长制,一个工长负责一方面的职能管理工作,细化生产过程。

愿管理控制中实行例外原则。将日常事务授权部下负责,管理人员主要对例外事项(重大事项)保留处置权力。

泰罗科学管理的方法就是通过把活动与任务的联结(最初是通过时间和动作关系的研究),尽量减少花费在动作配合、人们之间沟通和其他非生产活动上的时间的方式,极大地提高了企业的劳动生产率。泰罗的科学管理主要有两大贡献:一是管理要走向科学;二是劳资双方的精神革命。

泰罗是从“车床前的工人”开始其职业生涯的。在米德维尔工厂,他从一名学徒工开始,先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、设计室主任和总工程师。这使他了解工人们普遍怠工的原因,感到缺乏有效的管理手段是提高劳动生产率的严重障碍。为此,他利用观察、记录、调查、试验等近代科学分析方法开展管理活动,将科学化、标准化引入管理。另一方面,泰罗提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。精神革命是基于科学管理认为雇主和雇员双方的利益是一致的基础上的。因为对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而事业的发展不仅会给雇员带来丰厚的工资,而且更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。正是这事业使雇主和雇员相联系在一起,当双方友好合作,互相帮助来代替对抗和斗争时,就能通过双方共同努力提高工作效率,生产出比过去更多的利润来,从而使雇主的利润增加,企业规模得以扩大,也可使雇员工资提高,满意度增加。

泰罗在美国国会听证会上的证词中说:“科学管理的实质是一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人,在对待他们的责任,对待他们的同事,对待他们的雇主态度的一次完全的思想革命。同时,也是管理方面的工长、厂长、雇主、

董事会,在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人員双方在思想上的一次完全的革命,科学管理就不会存在……这个伟大的思想革命就是科学管理的实质。”^①

(二)古典组织理论

这是由法国的亨利·法约尔(亨利·法约尔)创立的管理理论。它以整个企业为研究对象,提出了企业管理职能和管理原则。主要著作作为《工业管理与一般管理》,主要贡献在于:

六种经营活动和五大管理职能

法约尔认为,经营和管理是两个不同概念,经营是引导一个组织趋向一个目标,它包括六种活动:技术活动(生产、制造)、商业活动(购买和销售)、财务活动(资金的筹集、控制和使用)、安全活动(财产和人身安全)、会计活动(财产清点成本核算和统计)和管理活动。管理是一种具有一般性的、适用于企业、事业单位和行政组织的一般职能,具有可概念化、理论化和可传授的特点,管理活动包含五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。

十四条管理原则

法约尔提出了著名的十四条管理原则,至今仍有重要的实践指导意义。这些原则包括:(1)劳动分工原则;(2)权力责任对等原则;(3)纪律原则;(4)统一指挥原则;(5)统一领导原则;(6)个人利益服从整体利益原则;(7)员工报酬原则;(8)集权原则;(9)等级系列原则;(10)秩序原则;(11)公平原则;(12)人员稳定原则;(13)首创精神原则;(14)团结合作原则。

教育的必要性

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得,缺少管理教育是

^① [美] 泰罗,韩放译《科学管理原理》,团结出版社,1988年。

由于没有管理理论,每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事,但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

与泰罗的工人出身相反,出生于法国一个资产阶级家庭的法约尔在圣艾蒂安国立矿业学院毕业后就进入科门里富香博公司担任工程师,然后从较低管理人员一直干到总经理。他被认为是从“办公桌前的总经理”来研究企业管理理论的。法约尔被后人尊称为“管理理论之父”,是直到二十世纪上半叶为止欧洲对管理运动贡献最大的大师。

值得一提的是不仅在美国,就是在法国,在法约尔生前的很长一段时间里,法约尔的管理思想并没有引起人们的足够重视。在美国,直到1909年伦敦皮特曼公司出版康斯坦斯·斯托尔斯的译本时,人们才比较全面地接触到法约尔的管理思想。在法国,法约尔思想未被重视的原因有二。其一,当时法国对美国派往法国的军队在建造船坞、修路和建立通信线路等方面运用泰罗制所取得的成绩和效率感到极为惊异,所以当时的法国陆军部命令陆军所管辖的所有工作都必须研究和应用泰罗的科学管理原理;其二,当时在法国有两位学者,即亨利·勒夏特利埃和夏尔·弗雷曼维尔,他俩把泰罗的管理著作译成了法文并在法国建立了一个“泰罗主义”组织,在法国普及和推广泰罗的科学管理理论。上述两方面原因使得在法国,人们更多地接触了泰罗的科学管理理论,反而不了解法约尔的管理思想。一直到法约尔去世前不久,“泰罗主义”组织才与法约尔的管理学研究中心合并为法国组织全国委员会,使得法国的两大管理学的组织联合起来,法约尔的管理思想才逐渐被人们所认识。

(三)行政组织理论

这是由德国的著名社会学家马克斯·韦伯创立的理论,称之为

“官僚制”、“科层制”、或“理想行政组织理论”。他提出最适合于企业组织发展需要的组织类型和基本管理模式,成为各类大型组织的“理想模型”,被誉为“组织理论之父”。其核心内容是:

一、官僚制的基础

理想行政组织理论的实质在于以科学确定的“法定的”制度规范作为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学的合理性权威实行管理。早期组织管理中,多依靠个人的权威,以传统的权威和“神授”的超凡权威为基本的控制手段。马克斯·韦伯指出,组织管理过程中依赖的基本权威将由个人转向“法理”,以理性的、正式规定的制度规范为权威中心实施管理。

二、官僚制的特征:

官僚制的特征主要体现在:

(一)在劳动分工基础上,规定各岗位的权力和责任,并将其作为明确规范而制度化;

(二)按照不同职位权力的大小,确定其在组织中的地位,形成等级系统,并以制度形式固定下来;

(三)明确规定职位特性及其对人的能力的要求,按标准要求挑选组织成员;

(四)管理人员依法处于拥有权力的地位,原则上所有人都服从制度规定,不是服从某个人;

(五)管理人员在实施管理时,只负责特定的工作,拥有必要的权力,并且权力受到严格控制,服从有关章程和制度的规定。

(六)管理者的职务是他的职业,他拥有固定的报酬,有晋升的机会。他应忠于职务而不是忠于某个人。

官僚制摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响,它将个人与权力相分离,是理性精神合理化的体现。它给每项工作确定了清楚、全面、明确的职权和责任,使组织的运转和个人行为尽

可能少地依赖个人,特别适合于工业革命以来的大型企业组织的需要。

韦伯 1864年 3月 21日生于德国埃尔福特,先后在海德堡大学和柏林大学攻读法律。毕业后在柏林大学教授罗马法、日尔曼法和商法,后学术重心从法学转向经济学。1892年受聘于弗来堡大学任经济学教授。1905年——1906年精神崩溃,被迫停止一切教学、研究和政治活动,1906年重返学术活动。1914年参与创立德国社会学学会,后于 1916年因社会学方法之争退出德国社会学学会。他被誉为社会学的三大“奠基人之一”(其余两位是迪尔凯姆和齐美尔)。

《圣经》新约中说,先知者在家乡是不受欢迎的。但这是指生前。1905年,在韦伯认为自己是一位社会学家时,得到了慕尼黑大学的受聘通知。他非常希望自己被慕尼黑大学任命为“社会学”教授,但恰恰是这一愿望没有得到满足。与他希望的正好相反,慕尼黑大学甚至在任命书中做出明确规定,韦伯在大学不得讲授社会学的课程。心中甚感不快的韦伯也没有办法,只能接受事实(讲课的名称其实并不重要,他在课上讲的内容还是与社会学密切相关的)。

1918年 4月 30日,韦伯的遗体被安葬在慕尼黑东效墓地,只有为数不多的亲友、学生和同事参加了其简短的葬礼。这当中没有人会想到,1980多年后的今天,韦伯会享有如此高的世界性的声誉。韦伯与马克思、爱因斯坦一起并称为对世界历史产生巨大影响的三个德国人,是德国理所当然的骄傲。

二、近代管理理论

经历了古典管理理论的发展与传播,在 19世纪 70年代,管理理论有了新的发展,形成了近代组织管理理论和行为科学理论。

(一)一般组织管理理论

这是由美国的巴纳德(精察刚接算群性,是原员近)等人提出的,其代表作是员德年出版的《经理人员的职能》,巴纳德开创的组织管理理论提示了管理过程的基本原理,故被后人誉为“近代管理理论的奠基人”。该理论的主要思想是:

员组织论的管理论。这是巴纳德理论总的特征,即以组织为基础分析说明管理职能和管理过程,理论结构为:个体假设→协作为行为和协作系统理论→组织理论→管理理论。它更侧重说明管理的基础和管理原理。

圆正式组织与非正式组织。在个体特征和协作理论研究基础上,巴纳德提出了著名的正式组织和非正式组织理论。正式组织和非正式组织互为条件、互为制约、互为促进,两者统一于一体中。

猿组织平衡。组织平衡和发展的前提条件是组织必须实现三个方面的平衡,即(员组织内部平衡,指组织内部个人与整体之间的平衡,其关键在于组织成员为组织所作贡献与从组织获得的各种诱因之间的比较。(圆组织外部平衡,指组织与环境之间的平衡,其关键在于组织目标的选择及实现的过程。(猿组织动态平衡,指在各种因素变化的前提下,打破旧的平衡,建立新平衡的过程。

源管理人员的职能,管理人员最根本的职能是协调,以实现组织三方面的平衡。具体讲,管理人员的基本职能是建立和维持一个信息联系的系统,从成员那里获得必要的努力,规定组织的共同目标。

巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他早年就学于蒙特赫蒙学院,员近到员圆年在哈佛大学读完全部经济学课程,因缺少实验学科的学分而未获得学位。后来却由于他在

研究企业组织的性质和理论方面的杰出贡献得到过 苑个荣誉博士学位。巴纳德于 1912年进入美国电话电报公司工作,1916年起担任新泽西贝尔电话公司总经理,一直到退休。他对组织管理工作的极大热情还使他自愿参与了许多社会组织的活动。他帮助制定过美国原子能委员会的政策,在新泽西紧急救济队、新泽西感化院、联合劳务组织担任过领导职务。1955年至1960年任洛克菲勒基金会董事长。他还是一个出色的钢琴演奏家,担任过美国新泽西巴赫协会主席。

(二)行为科学理论

这是由美国的梅奥(1898年11月13日-1965年7月16日)及罗特利斯伯格(1915年11月11日-1997年11月11日)通过霍桑试验提出著名的“人际关系学”,后被称为行为科学,现为组织行为学。它主要研究个体行为、团体行为、组织行为、领导行为等方面的问题。其基本原理包括:

人是“社会人”而不是单纯的“经济人”。一个人总是处于一定的社会群体和组织中,既有经济方面需求,又有社会心理方面需求,故对人的激励也应是多方位的,从社会心理方面去满足人的需要,才有相对持久的激励作用。

企业中存在着“非正式组织”。非正式组织是由共同的兴趣、感情等因素自然形成的非正式群体,它与企业相互依存。管理者要充分重视非正式组织,注意将其引向正式组织目标。

新型领导者能力在于提高职工需求的满足程度,以提高士气和生产率。它要求管理者既要有技术——经济技能,又要有协调人际关系的技能,因此,要对管理人员进行培训,使之掌握了解工人感情的技能,提高在正式组织的经济需求和“非正式组织”的社会需求之间保持平衡的能力。

梅奥是原籍澳大利亚的美国行为科学家,人际关系理论的创