

NO.1
守业宝典

经营公司必读

众仁新园
ZRG

经营公司必备的 制度知识

文 岗◎主编



ZHIDUZHISHI

民主与建设出版社

经营公司必读

经营公司必备的 制度知识

文 岗 主编

民主与建设出版社

经营公司必读

NO.1
守业宝典

经营公司必备的 制度知识

文 岗◎主编

民主与建设出版社

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

图书在版编目(CIP)数据

经营公司必读/文岗主编. - 北京:民主与建设出版社,2000.10

ISBN 7 - 80112 - 361 - 1

I. 经… II. 文… III. 企业管理 - 手册 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 71355 号

- 责任编辑** 徐昌强 王志强
封面设计 李 栋
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010)65275953
社 址 北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编 100006
印 刷 北京市金瀑印刷厂
开 本 850 × 1168 1/32
印 张 67.5
字 数 1630 千字
版 次 2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7 - 80112 - 361 - 1/F·117
定 价 全套定价 110.00 元(每册定价 22.00 元)
- 注:**如有印、装质量问题,请与出版社联系。

序一

受陈健教授之请，我和三位同事对《经营公司必读》提供了部分资料、信息和建议。

哈佛大学商学院是全世界最著名的商学院之一，每年有大批学子毕业，走上各自的工作岗位。尽管他们的职业千差万别，但有一点是共同的——他们都是各自岗位上的管理与业务骨干，都是业绩非常出色让母校盛名得以为继的中坚。

遗憾的是，哈佛商学院毕竟是少数佼佼者的天堂，过高的准入门槛使得千千万万的人被拒之门外。这虽是必然的，但作为教学与研究工作者的我，更希望哈佛精神与经营管理理念能在全世界纵深拓展，为全人类的发展造福。基于此，我们欣然应允了陈健教授的请求。

这套书的主要读者对象是正在经营或有志于经营公司的人士，其中融汇了本经营管理研究中心近十年的研究成果，而这些成果被 MBA 教学实践所证明是极为有效的，希望它们在与中国特色的经营管理理念结合后，能发挥更大的效用。

陈健教授是我 1998 年率团访问中国人民大学时结识的好朋友，他对这套书的编写做了全程指导。

戴维·西尔斯雷佛

2000 年 8 月于哈佛商学院

(陈健译)

序二

这是一个经营的时代，一个公司成长的时代。当今中国各种公司如雨后春笋般一下子冒出了许多。无论是已建公司还是正在创建的公司，掌握公司经营管理各方面的基本知识是成功的基础。目前，市场上有关公司经营管理的著作浩如烟海，而其中许多著作不是过于理论化，让人读来枯燥无味，就是针对性不强，过于夸张，不适合当今中国大部分公司的实情。

正是在这样一种情况下，本套书问世了。本套书正是要让公司经营者，尤其是第一次经营公司的经营者了解和掌握有关经营管理各方面的基本知识，基本知识不等于简单知识，而是必备知识，它也包含了许多国内外公司经营的成功经验和成功方法。

在内容编排上，本套书分五大部分：“经营策略”告诉你商机、投资信息等经营管理知识与技巧；“财务管理”告诉你公司财务的运营与管理；“金融知识”告诉你与公司投资、融资相关的各项金融基本知识；“制度知识”告诉你如何构建各种有效合理的公司制度；最后，“法律知识”告诉你与公司经营有关的相关法律知识。从知识体系上来说，本书的安排较为合理、全面，能对公司经营者提供十分有效的帮助。

为了使本套书能更好地贴近读者需求，在编写时，编者尽量避免使用枯燥难懂的专业术语，尽可能以通俗易懂的语言深入浅出地介绍相关知识，并且，本套书还有一个最具特色的地方：吸收了哈佛商学院案例教学方法的优点，在介绍相关内容时，尽量多地以一定案例加以说明，从而使本套书的可读性更强。

本套书的问世，得到了顾问们的大力支持，其中哈佛大学商学院的教授们对本套书提供了大量宝贵资料、信息和建议，中国人民大学陈健教授给予了全程指导，在这里表示衷心感谢。

文 岗

2000年8月8日

目 录

第一篇 组织制度篇

第一章 新管理时代，经营公司更要 制度保证..... (3)

制度是公司的“骨架”，正是它不断规范着公司的运营。新管理时代，竞争更加激烈，管理更加复杂，单靠个人管理已远不能满足公司经营的需要，经营公司更要制度来保证。那么，什么是制度？为什么要实行制度化管理，又怎样使制度化管理更有效呢？新管理时代的虚拟公司又是怎么回事呢？

- 一、公司经营与制度 (3)
 - ※什么是公司制度..... (3)
 - ※公司制度知多少..... (4)
 - ※制度“六性”..... (8)
- 二、制度化管理——公司管理的必然要求 (10)

经营公司必读 制度知识

※揭开制度化管理的神秘面纱·····	(10)
※制度化的优越性·····	(11)
※制度化管 理，特色在哪里·····	(13)
三、制定制度——有效制度化管 理的前提 ·····	(14)
※定制度要守十原则·····	(14)
※制定制度，请按步进行·····	(17)
※制度化管 理要讲求“人性”·····	(18)
四、走进现代企业制度 ·····	(21)
※诠释现代企业制度·····	(21)
※寻找现代企业制度的独到之处·····	(22)
※现代企业制度的具体化·····	(25)
五、虚拟公司，新型的公司运作模式 ·····	(28)
※认识虚拟公司·····	(29)
※虚拟公司，并非完美无缺·····	(31)
※虚拟公司在我国·····	(32)

第二章 公司组织机构，何去何从 ····· (35)

无论是创业还是守业，经营公司首先要建设适合公司发展的组织结构，组织结构是否合理科学将直接影响公司经营，为此，经营公司的成功有赖于把握公司组织结构的发展趋势，结合自身特点选择合适的组织结构模式。

一、组织结构模式探析 ·····	(35)
※什么是组织机构·····	(36)
※机械式组织结构·····	(36)
※案例：波音公司的直线职能型组织结构·····	(45)

※案例 1: 松下公司, 典型的事业部制	(50)
※案例 2: 乔治·哈特索波洛斯的热电子公司	(52)
※有机式组织结构	(54)
※悄悄兴起的网络型组织结构	(58)
※案例: 微软的网络型组织结构	(62)
※其他公司组织结构点评	(64)
二、组织结构, 从“金字塔”到网络化	(67)
※新经济下, 公司组织结构面临挑战	(67)
※金字塔式结构的危机	(69)
※网络化组织结构, 应运而生	(71)
三、把握组织结构的未来	(77)
※现代公司组织结构的趋势	(77)
※“学习型组织”, 未来的公司模式	(81)
 第三章 精心设计你的组织	 (88)

简洁高效的组织结构带来的是高效的公司经营, 它往往带给公司成功的机会, 而繁冗低效的组织结构则常导致公司经营的低效甚至公司经营的失败, 为此, 经营公司必须精心设计自己的组织。那么, 组织结构设计要考虑哪些因素, 怎样设计高效的组织结构呢? 又怎样设计公司的职等并分配权力呢?

一、组织结构设计的高效原则	(88)
※高效组织结构的基本要求	(88)
※结构设计九原则	(91)
二、权变设计组织结构	(97)
※什么在影响组织结构选择	(97)

※规模与组织设计·····	(98)
※战略选择与组织设计·····	(100)
※技术特点与组织设计·····	(101)
※环境因素与组织设计·····	(101)
※附：文化环境与组织结构设计·····	(102)
三、设计高效的组织结构 ·····	(103)
※组织结构内容解析·····	(103)
※合理划分管理层次与管理幅度·····	(105)
※部门划分——组织结构设计的必经之路·····	(113)
※委员会管理——全新的组织管理·····	(121)
四、做好公司的职等设计 ·····	(126)
※考量公司的不同工作层次·····	(127)
※设定职等的晋升时间·····	(128)
※不同学历人员的职等与晋升·····	(128)
※职等晋升与薪资的关系·····	(130)
※分开管理个人职等与工作职等·····	(131)
五、合理分配权力 ·····	(131)
※权力的类型分析·····	(132)
※集权还是分权·····	(135)
※灵活处理三种权力的关系·····	(137)

第二篇 产权制度篇

第四章 把握产权运营····· (147)

明晰的产权是现代公司制度的一个最重要的特征。什么是产

权？什么是产权制度？产权与经营权，所有权有何关系？针对当今日益平凡的合并、分立与重整，产权又该如何运营呢？把握产权运营，也就把握了成功之门的“钥匙”。

一、产权与产权制度	(147)
※产权之“性”	(147)
※产权之特性	(151)
※产权功能探密	(153)
※产权制度——公司制度的核心	(157)
二、解读公司法人财产权	(159)
※公司与公司法人	(159)
※公司产权与所有权、经营权的关系分析	(172)
※公司法人与产权	(178)
三、变化中的产权——公司的合并、分立与重整	(181)
.....	(181)
※公司的合并	(181)
※公司的分立	(182)
※公司的重整	(184)

第五章 解读公司治理结构..... (186)

流行于欧、美的治理结构是现代公司的一个最基本的制度特征，科学、规范的公司治理结构有利于提高公司的决策与管理能力，保证公司正常高效的运行。那么，对于公司经营管理者来说，怎样才能建立一个科学规范的公司治理结构呢？

一、公司治理结构知多少	(186)
-------------------	-------

※公司治理结构的含义和特征·····	(187)
※公司治理结构的类型分析·····	(189)
※公司治理结构的功能解读·····	(192)
※公司治理下的权力配置·····	(197)
※合理解决内部人控制问题·····	(198)
二、公司治理结构面面观 ·····	(200)
※美国模式·····	(201)
※日本模式·····	(205)
※德国模式·····	(208)
※公司治理结构的国际比较·····	(211)
三、建立你自己的公司治理结构 ·····	(220)
※股东及股东大会·····	(220)
※经理·····	(227)
※董事及董事会·····	(228)
※监事及监事会·····	(233)

第三篇 管理制度篇

第六章 “伯乐”识“马”——人事选拔与任用····· (239)

“人”是公司的动力源，在新管理时代，谁选好了人，用好了人，谁就可能成为市场赢家。为此，经营公司要建设一套合理有效的人事选择与任用制度。建设人事选拔与任用制度，就要作好人力资源规划，选择好的主管人员及建设好的任用、晋升制度，那么，怎样才能做好这一切呢？……

一、做好人力资源规划	(239)
※诠释人力资源管理	(239)
※人力资源管理六原则	(241)
※人力资源如何规划	(244)
二、“不拘一格选人才”——精选主管	(247)
※如何配备主管人员	(247)
※选聘主管人员的依据	(253)
※“内升”还是“外求”——主管人员的选聘途径	(259)
※成功选聘的原理与窍门	(264)
※选聘讲方法	(267)
三、任用、晋升与选拔制度	(270)
※人事任用制度	(270)
※晋升制度	(272)
※人事选拔制度	(275)
四、定员还是定额——员工任用方式选择	(279)
※编制定员	(279)
※劳动定额管理	(283)

第七章 激励制度

(290)

如何更好地激励员工发挥其最大作用放到了每一个公司经营者面前。为此，必须建立良好的激励制度。那么怎样更好地利用制度激励员工？又怎样建设激励的另一保障——约束监督制度呢？……

一、怎样激励员工

(290)

※建设生机盎然的激励机制·····	(290)
※成功激励制度六原则·····	(295)
※选择好的激励方法·····	(297)
※股票期权，新型的激励方式选择·····	(300)
※激励员工有窍门·····	(302)
二、要激励，也要监督 ·····	(308)
※经营者，必须要有监督·····	(309)
※谁来监督经营者·····	(310)
※选择有效约束方式·····	(311)

第八章 “公平之剑”——建立合理高效的绩效考评制度····· (314)

新管理时代，竞争日趋激烈，公司之间如此，公司内部也如此。合理高效的绩效考评制度有利于促进公平竞争，提高员工士气，激励员工积极性。那么考评有哪些内容？怎样进行考评？你选择什么样的考评方法？又怎样做好最关键的绩效考评——主管人员的考评呢？……

一、考评面面观 ·····	(314)
※绩效考评的内容·····	(315)
※绩效考评的类型·····	(317)
※注意绩效考评的要素评定·····	(321)
※绩效考评如何进行·····	(322)
※绩效考评，如何预防偏差·····	(324)
※及时反馈考评结果·····	(326)
※怎样编制绩效考评·····	(327)
※案例：某钢铁股份有限公司的职工业绩考评体系·····	(330)

二、选择合适的考评方法	(337)
※序列评定法	(337)
※品质量表法	(338)
※行为考评法	(339)
※强迫分配法	(341)
※减分法	(341)
※评级量表法	(342)
※多人比较法	(344)
※成果考核法、臆断考评法与目标管理法	(345)
三、主管人员的考评——绩效考评的核心	(346)
※为什么要进行主管人员的考评	(347)
※主管人员考评，考评什么	(349)
※高效主管人员考评的要求	(354)
※主管人员考评的方法选择	(357)
第九章 管理决策机制	(361)

决策毫无疑问是公司经营最重要、最困难、最花费精力，也最冒风险的事情，公司经营的关键即在于要有一套合理科学的管理决策机制，让它来规范决策，制定科学的决策程序和标准。关键的一点，建立管理决策机制要把握趋势——群体决策代替个人决策。

一、寻找科学决策的真谛	(361)
※决策是一个过程	(361)
※“程序化”还是“非程序化”	(362)
※决策合理有标准	(365)
※提高决策的正确合理性	(367)

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

二、制定决策的科学程序	(370)
※制定决策八步法	(370)
※分析方案——最关键的一步	(375)
三、群体如何决策	(377)
※群体决策的优缺点分析	(377)
※改善群体决策的方法探析	(379)

第十章 财务与分配——成功经营的 两大基本制度

(382)

在这个时代经营公司，财务与分配制度的重要性日渐突出，构建新时代的财务制度和分配制度成为公司经营成功的关键……

一、构建新时代财务制度	(382)
※构建新时代财务制度	(383)
※现代公司财务制度规范的内容	(386)
※财务制度构建六原则	(395)
二、分配制度的制定	(397)
※分配制度揭密	(398)
※智力资本也要参加分配	(408)

第一篇



组织制度篇



第一章

新管理时代，经营公司更要制度保证

时代在发展，世界在发展，你在发展，我也在发展，万事万物都在发展，公司制度也不例外。制度是公司的“骨架”，正是它不断规范着公司的运营。制度建设历来为公司经营者所重视，正如管理大师彼得·德鲁克所说：“一个不重视公司制度建设的管理者，不可能是个好管理者。”“好公司要有好制度做保证。”时代迈入新管理时代，竞争更加激烈，管理更加复杂；单靠个人管理已远不能满足公司经营的需要，经营公司更要制度来保证。

一、公司经营与制度

如上所述，制度是公司的“骨架”，制度是经营公司的保证，越来越多的经营者重视起公司的制度建设。

※什么是公司制度

公司制度（也称企业制度），是指以产权制度为基础和核心的公司组织和管理制度，从大的方面来说，它包括三方面的基本内容：一是公司的产权制度；二是公司的组织制度；三是公司的

管理制度。

公司制度有着相当丰富的内涵，它主要包含以下几个方面的含义：

○从公司的产生来看，作为生产的基本经济组织形式，公司的前身是企业，而企业从一开始就是作为一种基本制度而被确立起来的。

○从法律的角度看，公司制度是公司经济形态的法律范畴，从世界其他各国的情况看，通常都是指私人公司、合伙公司和公司制公司三种基本法律形式。

○从更广的社会资源配置的角度来看，公司制度是相对于市场制度和政府直接管理制度而言的。公司制度是市场上资源配置的最小单位公司，从经济人的角度对资源进行有利于公司利益最大化的资源配置的一种组织制度，市场制度是在市场处于完全竞争状态下，根据供求关系，以非人为决定的价格作为资源配置信号的一种组织形式；而政府直接管理制度是从宏观角度上国家直接采取的部门管理，是用行政命令的方式，通过高度集中的计划进行资源配置的一种组织形式。

※公司制度知多少

公司制度可以从狭义和广义两个方面来分析。狭义的公司制度是指公司的组织结构和在计划和控制基础上用来约束的协调公司全体员工行为、规定活动程序和方法的制度规范。广义的公司制度包括公司管理中所有具有稳定性和约束力的、体系化的标准和规程。如组织结构、计划和控制规范，都具有制约和规范作用。

本书所讲述的公司制度更多是从经营公司所必须掌握的制度知识上去展开的，因而并不像广义的公司制度那样空泛，也不像

狭义的公司制度那样过于“狭窄”，而是介于两者之间，讲述更加具体和实用的公司制度。

这里所讲的公司制度反映了公司生产经营管理活动的各个方面，内容十分广泛。但针对各公司实际情况不尽相同这一事实，把公司制度归结为以下几种类型：

△公司基本制度

公司基本制度是公司的“宪法”。它是公司制度规范中具有根本性质的，规定公司形成和组织方式，决定公司性质的基本制度。公司基本制度主要包括公司的法律和财产所有形式、公司章程、董事会和高层管理组织等法人治理结构、民主管理制等方面的制度规范。它规定了公司所有者、经营管理人员、公司组织成员各自的权利、义务和相互关系；确定了财产的所有关系和分配方式；制约着公司活动的范围和性质；是涉及公司所有层次、决定公司根本性质的制度。

△管理制度

管理制度是对公司管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度。管理制度是比公司基本制度层次略低的制度规范。它是用来约束集体性行为的成体系的活动和行为规范，主要针对集体而非个人。如各部门、各层次的职权、责任和相互间的配合、协调关系；各项专业管理规定（人事、财务、业务）；信息沟通、命令服从关系等方面的制度。

●计划管理制度

它是有关规定公司中各管理机构在生产计划工作中的职责范围、计划工作的程序、方法及其执行情况的检查、考核和分析等制度。

● **生产管理制度**

它包括生产作业计划制度、生产作业准备制度、调动工作制度、制品管理制度和公司的内外协作制度等等。

● **物资供应和产品销售管理制度**

它包括物资供应计划工作制度、物资采购验收制度、限额发料管理制度、材料消耗定额管理制度、产品销售管理制度等等。

● **经济核算制度**

它包括固定资产和流动资产管理制度、产品成本、产品价格、利润留成制度、财务工作制度等。

● **劳动管理制度**

它是有关员工招聘、员工考核、员工培训、编制定员、劳动定额、劳动工资计划和统计等的制度。

● **其他管理制度**

如饮食、娱乐、疗养等生活福利管理制度、公共设施管理制度、消防工作管理制度等等。

△ **技术制度**

技术制度是涉及某些技术标准、技术规程的规定。它反映生产和流通过程中客观事物的内在技术要求，科学性和规律性强，是经济活动中必须予以尊重的。技术制度涉及内容很多，从各类技术标准到生产工艺流程，乃至包装、保管、运输、使用、处理，都有其内在规律。公司组织管理中经常碰到的，主要有标准、操作规程、生产工艺流程、保管运输要求、使用保养维修规定等方面。技术制度所约束的主要是业务活动。此外，由于技术的特殊性质和与其他方面的相关性，管理过程要充分遵守技术制度，个人行为也要受技术制度的制衡。

△业务制度

业务制度是针对公司业务活动过程那些大量存在、反复出现而又能从中摸索出科学处理办法的事物所制定的作业处理规定。业务制度所规定的对象均具有可重复性特点。业务制度多为定性的，程序性强，是人们用来处理重复性问题的有力手段。业务制度大都有技术背景，以经验为基础，是概括和提高了的工作程序和处理办法。如安全制度、服务制度、业务规程、操作制度等等。有些业务制度与其他制度规范往往有交叉、重叠的性质，与其他制度结合在一起。

△经济责任制度

为了增强公司的活力，提高广大员工的责任心，充分发挥他们的主动性、积极性和创造性，必须在公司内部建立以岗位责任为主的多种形式的经济责任制。经济责任制度是公司规章制度的核心，它规定公司内部各组织、各类人员在其工作范围内应有的权力和应负的责任。目的是使公司中的每个环节，每一项工作，每一个岗位，都要有人负责；每个干部，每个工人，每个技术人员，都有明确的职责，做到人人责任明确，事事有人负责，建立起一个合理的、高效率的、文明的生产和工作秩序。

经济责任制，又可分为岗位责任制和技术责任制。岗位责任制是指在什么岗位上工作，就必须执行这个岗位的责任制度，做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查；技术责任制包括产品技术标准和技术规程。技术标准是对产品的质量、验收、保管、运输、安装、使用等方面的规定。技术规程是劳动者制造产品必须遵循的技术方面的标准，如工艺规程、操作规程、机器设备维修和技术安装规程等。

△奖惩制度

为了加强和巩固以责任制为中心的公司各项规章制度，严格工作纪律，充分调动公司广大员工的积极性，一定要有奖有罚。只奖不罚或只罚不奖都不会收到良好的制度效果。因此，公司中必须建立一套严格的奖惩制度，对各部门和员工进行严格的检查和考核。对于没有完成任务的部门和员工，扣发一定的奖金或工资，对违反工作纪律和严重失职造成经济损失的人员，在进行必要教育的同时，应该实行适当的经济制裁，直至辞退和解聘。

从以上内容可以看出，公司制度的范围十分广泛。从技术要求，到业务规程、管理过程；从个人行为到公司形态、基本制度，涉及公司的所有层次和所有方面。公司制度正像一架“骨架”把公司的所有方面联结起来，构成一个整体。这个整体包含了所有公司制度结合起来实际构成的一套完整的管理约束系统。

※制度“六性”

制度能成为公司的“骨架”，自有其独特之处。与其他管理手段相比，制度存在以下六点特别之处：

△系统性

公司中的各方面、各层次均有完整配套、具体严密的制度规范。它们相互具有内在一致性，互相衔接和补充，形成一套完整严密的制度规范体系。

△无差别性

制度规范作为一种带有法规性质的管理手段，具有无差别性特点。它不对具体情况和具体人分别对待，在规范约束范围内一

律对待，没有变通的余地。它是一套理性的、非人格化的体系，是一系列抽象的、封闭的准则，往往以成文的形式确定下来，具有明确的、是非分明的特征。

△权威性

各项制度规范一经形成确定下来，所有成员都必须执行，违反规定要受到必要的惩罚。制度规范是公司当中的“法”。

△稳定性

各项制度往往都是在长期管理实践基础上，经过分析研究，总结经验，提炼上升形成的理性准则。它在相当程度上反映了公司组织活动和管理过程的内在要求，具有较强的稳定性。在条件未发生较大变化的前提下，一般不作改动。只有在条件发生较大变化的情况下，才作相应调整。稳定性也是维持权威性的手段之一。更重要的是，惟其稳定，才能现实地发挥制约作用，频繁变动的制度不易贯彻执行，更难巩固。

△强制性

制度作为现实地约束和规定组织中活动和行为的管理手段，需要借助强制力。强制力是制度发挥作用的力量，没有强制力的制度规范，只是一纸空文。在公司组织中，强制力主要表现在行政处分、降职降薪、开除等惩罚措施上。

△科学性

制度规范必须建立在科学合理的基础上，例如，有的制度必须合情合理，有的制度必须符合技术规律的要求，有的则充分体现了事物的客观规律。制度反映了公司经营管理成熟、合理和科学的一面。不科学、不合理的制度规范必然不是好的制度规范，

也不能充分发挥其真正效果，有时甚至会起相反作用。

二、制度化管埋——公司管理的必然要求

制度化管埋，也就是以制度规范为基本手段协调公司组织、集体协作行为的管理方式。制度化管埋最初由德国著名管理大师、思想家马克斯·韦伯提出，通常又称“官僚制”或“理想的组织体系”，制度化管埋是为现代大多数公司组织广泛采用的一种管理方式，体现了现代公司管理的必然要求。

※揭开制度化管埋的神秘面纱

制度化管埋，“理想的组织体系”，现代公司运营中的大量例子也说明，一个具有好的、完善的公司制度的公司往往能够高效、合理地运营，为什么呢？这就是制度化管埋的魅力所在。

制度化管埋，其实质就在于以科学的、合理的、成熟的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。在公司的经营管理过程中，由于管理所依托的基本手段不同，存在着不同类型的管理方式。市场经济发展早期，组织管理中多依靠个人的权威，以传统的权威和“神授”的权威为基本的控制手段。自马克斯·韦伯提出其“官僚制”理论后，组织逐渐把管理过程中依赖的基本权威由个人转向理性的管理制度和规范。以理性的、正式规定的制度规范为基本权威实施管理，就是制度化管埋的实质。当然，这并不意味着不允许发挥个人权威的作用，只是说起基本制约作用的是制度权威而已。制度权威也可叫正式权威，个人权威则称非正式权威。正式权威来自于组织机构中对管理者地位和权力的正式规定。这种

形式下，管理者拥有组织授予的奖惩权，可以对管理者工作的不同情况，决定给予奖励或惩罚。它建立在强制力的基础上，是法的权威，不是人的权威。而非正式权威是来自于个人所具有的特殊品质，如个人在某方面的专长，或非凡的组织领导能力等，具有这种品质的某个人可以将众人吸引到自己身边，服从其管理和领导。非正式权威是建立在对个人的忠诚关系上，是对个人负责。制度化管理的依靠正式权威来进行管理的管理方式。

※制度化的优越性

公司管理的各项工作，归根到底都要落实到公司中的每一个员工来执行，而人有其自身的弱点和不足，易主观，因此，需要在公司中制定各种规章制度来规范人们的行为。制度化管理的优越性也正体现在这里。具体说来，与传统的权威管理相比，制度化管理具有以下优越性：

△保证公司取得良好经济效益

在进行公司内部分工协作的基础上，明确规定公司内部各个部门和员工的责任，把公司的经营目标往下层层落实，一直落实到每个员工。制度正是这样为公司的经营活动取得良好的经济效益提供基本保证的。

△体现理性精神和合理化精神

体现理性精神和合理化精神，是制度化主要指导思想。制度化是以理性分析研究制定的管理规章和制度为基础，是一种不徇人情的管理体系。在典型的制度化管理中，存在着有一套有连续性的规章制度网，涉及管理过程的许多主要方面。它规定了种种活动应怎样进行，特殊情况应怎样处理，并给每项

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

工作确定了清楚的、全面的、明确的职权和责任，从而使组织运转和个人行为尽可能少地依赖个人。

△分离个人与权利

在制度化管理中，职务是职业，不再是个人的身分，所有管理行为都来自规章、制度的规定，管理权威集中于规章和制度，而不是控制在某些个人手中。在规章制度面前每个人都享有同等地位，从而排除了个人偏好或专断的影响，确保个人与权力的分离。制度化管理摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

△提高公司的经营管理水平

制度化是提高公司的经营管理水平的重要手段之一，一套科学合理的规章制度，提供了经营管理的依据，能使公司的经营管理得到改善加强，从而不断提高公司的经营管理水平。

△增强员工的工作积极性

制度具有公正性，能公平地对待每一位员工，真正体现个人的劳动成果，根据每位员工的劳动给予客观公平的相应报酬，因而制度化管理是调动劳动者积极性的一个有效方法，它把每个员工的报酬与其所做贡献紧密联系起来，改变了过去干好干坏一个样的状况，也有利于在考核员工的贡献时更加客观公正，因而能极大增强劳动者积极性的发挥。

△适合现代公司的发展需要

早期传统的管理由于过分依赖个人和裙带关系、人身依附关系，采用任意的、主观的、多变的管理方式，不适合现代公司组

织管理的要求。现代公司组织由于规模大，内部分工细，层次多；更需要高度的统一，需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构间的协调一致，从不同的侧面保证公司经营目的的实现。

※ 制度化 管理，特色在哪里

从以上公司制度的内容、实质及优越性来看，制度化 管理主要具有以下特征：

●以文字形式规定职位特性以及该职位对人应有的素质、能力等要求。根据通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格来挑选组织中所有的成员。

●按照各机构、各层次不同职位权力的大小，确定其在公司中的地位，从而形成一个有序的指挥链或等级系统，并以制度形式巩固下来。

●管理人员在实施管理时还有三个显著特点：

每个管理人员均拥有执行自己的职能所必要的权利；管理人员所拥有的权力要受到严格的限制，要服从有关章程和制度的规定。这些规定不受个人情感的影响，普遍适用于所有情况和所有员工；管理人员在实施管理时是根据因事设人的原则，每个管理人员只负责特定的工作。

●在劳动分工的基础上，明确规定每个岗位的权力和责任，并且把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

●管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会，他应忠于职守，而不是忠于某个人。

●在实行制度管理的公司中，所有权与管理权相分离。管理人员不是所管理的公司的所有者，管理人员只是根据法律制度赋予的权力暂时处于拥有权力的地位，原则上公司中所有人都服从制度的规定，而不是有权的人。