

本书汇聚业内资深人士的经验智慧，依据最新的企业内部人员管理经验，以先进的管理理论和成功实践为指导，精选国内外成功企业的人员管理与内控案例，是现代公司实用高效的管理书籍。

私营公司 人员管理



控制精要

— Si Ying Gong Si —

ren yu an guan li yu kong zhi jing yao

李宝安 编著

编排合理

简洁直观

查询方便

快捷实用



 中国时代经济出版社

私营公司 人员管理 与 控制精要

李宝安 编著

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司人员管理与控制精要 / 李宝安编著. —北

京: 中国时代经济出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5119-0452-2

I. ①私… II. ①李… III. ①私营企业—企业管理:

人事管理—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232162 号

书 名: 私营公司人员管理与控制精要

出 版 人: 王鸿津

作 者: 李宝安

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsoj@hotmai.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 310 千字

印 张: 18.5

版 次: 2011 年 5 月第 1 版

印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0452-2

定 价: 36.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

私营公司管理中最大的难题是什么？私营公司发展中的最大障碍是什么？老板们一致的回答肯定是：人的问题！

确实，人是企业一切资源中最有价值、最活跃，同时也是最难管理的因素。因为人是活动的，有感情、有七情六欲、有独立思想。人不是工具，同时又要在毫无人性可言的流水线前完成指定的任务；人要求表现自己的个性，但企业统一的任务又要求整个公司形成统一的意志；每个员工都要求更高的工资和奖金，但企业出于成本考虑又不可能完全满足员工的这种需求。

企业的每一名员工都有自己的个人目标和私人信息。个人目标和组织目标不同，它可能会和组织目标一致，但更多的是背离，如员工偏好闲暇，在没有监督或监督不力的情况下就有可能偷懒。

员工又拥有私人信息，员工到底能干什么和干了多少，企业并没有掌握充分信息。之所以这样，是因为信息不对称的天然存在，或是获得充分信息的成本太高。这样，员工就处于信息优势地位，可能会利用私人信息去获取好处，如漫天要价，虚增业绩等。

那么如何避免以上现象呢？就需要建立人力内控系统。

人力内控是内部控制或管理控制的具体化。一般这样定义：人力内控是企业经营管理者为保证经营目标的实现，通过一整套包括组织结构、业务流程、管理规范等在内的调整、核查、激励系统。

本书从这一定义出发，详细而务实地论述了人力内控体系简练又实用的整体脉络。

首先，要为员工在组织的某一层面上找到一个适宜他的坐标位置，简单地说这就是组织设计。

接着，就要规范他们的行为，如做什么、依据什么去做、一步一步地怎么做、做到什么程度、握着什么权力、担有哪些责任等。

然后，就要想着如何把员工的私人信息低成本地批露出来，这需要有激励性的报酬，这是薪酬框架的核心内容。

既然员工有个人目标，而且个人目标常常与组织的经营目标相背离，那么人力内控的一个主要任务就是将个人目标和组织目标统一起来。激励性报酬对此有巨大的促进作用，同时将组织目标分解到个人头上也是一个很好的方法。简单地说这就是目标管理。

企业要经常举行业绩考评，其目的就是去获得一些真实的信息，比如新进的员工是否真如他说的那样有组织能力，升迁的主管在新岗位是否风采依旧，员工是否达成了分解到人的目标。通过业绩考评，决定奖谁罚谁，该调整些什么，包括人事的、目标管理的和计划的等。

以上都是正式的控制方式，但对人的管理和控制，远不如像财和物那样容易，因为人是有思想的、主动的。因此有必要采用一些非正式的控制方式，包括改进管理方式等。

读者遇本书不理解之处，或实际经营过程中遭逢瓶颈，作者乐于协助或讨论。同时希望指教本书不妥之处。

编 者

目 录

第1章 导 论

- 1.1 什么是人力内控 (4)
 - 1.1.1 内部控制定义的发展 (4)
 - 1.1.2 管理控制是什么 (8)
 - 1.1.3 人力内控的定义 (9)
- 1.2 员工是根据什么进行行为决策的 (11)
 - 1.2.1 员工总面临着许多交替选择 (11)
 - 1.2.2 决策中的机会成本 (12)
 - 1.2.3 人们考虑边际量 (13)
 - 1.2.4 人们会对激励作出反应 (13)
 - 1.2.5 人力内控的管理意义 (14)
- 1.3 人力内控应该由谁负责及如何负责 (15)
 - 1.3.1 人力资源主管不应是经营管理的“门外汉” (17)
 - 1.3.2 让每一位经理都成为人力资源主管 (19)
- 1.4 我们的主张及本书的体系 (20)
 - 1.4.1 组织结构 (22)
 - 1.4.2 管理规范 (22)
 - 1.4.3 薪酬框架和管理激励 (23)
 - 1.4.4 业绩评价 (24)
 - 1.4.5 改进管理方式 (25)

第2章 组织设计

2.1	如何重构中国企业的管理组织	(29)
2.1.1	中国企业管理组织的批判：家长制统治官僚制	(30)
2.1.2	重构铁则：对五个悖论的解答	(32)
2.2	如何设立控制部门	(34)
2.2.1	监督部门要独立	(36)
2.2.2	从效率的角度看执行部门和监督部门的合并	(37)
2.2.3	内部审计机构的设立	(38)
2.3	如何对员工做适宜的安排	(40)
2.3.1	工作内容	(41)
2.3.2	工作背景	(42)
2.3.3	员工的必要条件	(42)
2.4	如何进行职务和职能设计	(46)
2.4.1	工作和职务的确定	(46)
2.4.2	职能分解	(48)
2.4.3	职能整合	(49)
2.4.4	职权设计的原则	(51)
2.5	如何设计管理跨度和管理层次	(54)
2.5.1	管多少人	(55)
2.5.2	设计管理跨度	(56)
2.5.3	管理层次：多少人管你	(59)
2.6	如何进行集权和分权设计	(61)
2.6.1	集权和分权的均衡	(62)
2.6.2	集权分权的组织模式	(64)
2.6.3	决策管理和决策控制的分离	(69)
2.7	如何有效授权	(70)
2.7.1	评估：我需要授权吗	(73)
2.7.2	哪些任务是可以授权给下属的	(74)
2.7.3	这件工作可以交给谁	(75)
2.7.4	不要抱着权力不放	(75)
2.7.5	阶段查核	(77)
2.7.6	接受小错误	(78)

2.7.7 你放手了吗	(79)
2.7.8 有制度保证吗	(80)

第3章 管理规范

3.1 如何才能做到科学管理	(86)
3.1.1 什么是科学管理	(86)
3.1.2 科学管理与以人为本冲突吗	(86)
3.1.3 我国企业基础管理的现实	(89)
3.1.4 管理规范化从何处做起	(90)
3.2 如何设计规范化管理	(91)
3.2.1 由谁来设计管理规范	(92)
3.2.2 管理规范应有何特点	(93)
3.2.3 如何行动	(95)
3.3 管理要规范什么和如何规范	(96)
3.3.1 管理制度	(97)
3.3.2 岗位责任制度	(99)
3.3.3 业务标准化	(101)
3.3.4 管理方法标准化	(102)
3.4 能够程序化的工作一定要规范作业流程	(103)
3.4.1 从传统到现代	(104)
3.4.2 程序化工作法的两种类型	(105)
3.4.3 基本内容	(105)
3.4.4 编制流程的原则	(107)
3.4.5 人重于流程	(108)
3.5 不能程序化的工作一定要规范决策权限	(109)
3.6 如何打造公司治理结构	(112)
3.6.1 控制权在哪里	(114)
3.6.2 成长的痛苦	(116)
3.6.3 路在何方	(118)

第4章 薪酬框架

4.1	为什么说薪酬是一种投资	(124)
4.1.1	优化股权结构	(129)
4.1.2	锻造治理结构	(129)
4.1.3	创新薪酬框架	(130)
4.2	薪酬框架中包括什么内容	(131)
4.2.1	报酬的内容	(131)
4.2.2	报酬的决定因素	(131)
4.2.3	工资制度类型及其选择	(133)
4.3	如何确定薪酬水平	(136)
4.3.1	进行薪酬调查	(136)
4.3.2	确定每一个职位的相对价值	(137)
4.3.3	职位评价的方法	(138)
4.4	如何设计激励性报酬	(144)
4.4.1	经理人的激励计划	(146)
4.4.2	如何获得真实的信息	(148)
4.4.3	集体激励性报酬	(150)
4.4.4	多任务委托/代理问题	(151)
4.5	如何让薪酬框架具有公平性	(152)

第5章 目标管理

5.1	什么是目标管理	(159)
5.2	如何将目标管理置于企业整体经营中	(165)
5.2.1	目标管理与预算制度的关系	(166)
5.2.2	目标管理与权责划分的关系	(166)
5.2.3	目标管理与全面质量管理的关系	(167)
5.2.4	目标管理和人事考核的关系	(168)

5.2.5 共同目标的设定	(168)
5.3 公司应推行什么类别的目标管理	(173)
5.3.1 全员推行	(173)
5.3.2 业绩导向型还是能力开发型	(174)
5.3.3 成果主义型还是过程主义	(174)
5.3.4 个人中心型还是小组中心型	(175)
5.3.5 管理循环周期应多样化	(175)
5.4 好目标应该是什么样的	(176)
5.4.1 好的目标要以问题为导向	(177)
5.4.2 好的目标要具体化	(178)
5.4.3 好的目标要多元化	(179)
5.4.4 制定目标卡	(180)
5.5 如何制定好目标	(181)
5.5.1 目标应依序由上而下地设定	(181)
5.5.2 目标应从左至右地设定	(182)
5.5.3 了解他们对该项目的感觉	(183)
5.5.4 使下级理解、接受和提高积极性	(184)
5.6 如何让目标有正当激励性	(185)
5.6.1 目标设定——由命令到合作	(186)
5.6.2 目标达成过程——由控制到协助	(187)
5.6.3 成果评价——由考核到共同评定	(189)
5.7 实施目标管理应遵循什么程序	(194)
5.7.1 目标设定阶段	(194)
5.7.2 目标达成过程的阶段	(198)
5.7.3 成果评价的阶段	(200)
5.8 如何成功地推动目标管理	(202)
5.8.1 高层主管的全力支持	(203)
5.8.2 目标管理制度的推行	(204)
5.8.3 目标控制制度的八项成功法则	(205)
5.8.4 目标管理制度的推行戒律	(206)
5.8.5 对我国企业的反思	(207)

第6章 业绩评价

6.1	业绩评价应该做什么	(212)
6.2	为什么主管回避绩效考评	(214)
6.3	业绩评价有哪些原则	(217)
6.3.1	员工多长时间应该被评价一次	(217)
6.3.2	如何经济地考核去实现激励	(219)
6.3.3	绩效考核有什么价值	(220)
6.4	应由谁进行业绩评价	(221)
6.4.1	1 度评价	(221)
6.4.2	由员工的同事来进行评价	(222)
6.4.3	由工作绩效评价委员会来进行评价	(223)
6.4.4	自我评价	(223)
6.4.5	下级评价	(224)
6.5	业绩评价有哪些误区	(228)
6.5.1	评定表格的质量	(229)
6.5.2	评定的准确性	(230)
6.6	如何处理业绩评价中的私人信息	(234)
6.7	如何设定客观业绩基准	(238)
6.7.1	以过去为基础	(238)
6.7.2	相对业绩评估	(239)
6.7.3	抓住关键的少数	(241)
6.8	如何设定主观业绩基准	(244)
6.8.1	为何要有主观业绩评价	(244)
6.8.2	如何进行主观评估	(245)
6.8.3	客观与主观业绩评价的结合	(246)
6.8.4	一个案例	(248)
6.9	业绩评价的几种方法	(249)
6.9.1	图尺度评价法	(249)
6.9.2	配对比较法	(253)
6.9.3	交替排序法	(254)
6.9.4	关键事件法	(255)
6.9.5	行为等级评价法	(256)

6.9.6 几种方法的综合运用	(258)
6.10 如何进行业绩评价沟通	(260)
6.10.1 保持“3L”	(260)
6.10.2 沟通的三种要义	(262)
6.10.3 一揽子的反馈技术	(264)
6.11 如何用制度保障业绩评价	(267)

.....

第7章 激励员工

7.1 为什么要多种激励法并举	(274)
7.2 有哪些激励模式	(277)
7.2.1 以“惩罚”为主的激励模式	(277)
7.2.2 以“奖赏”为主的激励模式	(278)
7.2.3 以“工作”为主的激励模式	(279)
7.2.4 以“激励特性”为主的激励思想	(280)

第1章 导论

本章主要内容

- 1.1 什么是人力内控
- 1.2 员工是根据什么进行行为决策的
- 1.3 人力内控应该由谁负责及如何负责
- 1.4 我们的主张及本书的体系

在切实了解“什么是人力内控”以前，让我们先来看几个小案例，它会让你对“人力内控”有点直观“感觉”。

林肯电器公司是一家成功的企业，生产电弧焊设备。其奖励性工资制度是非常有名的。看起来，是公司的奖励性工资政策造就了工人的高劳动生产率。林肯电气公司曾经试图将这一奖励性工资政策扩展到公司行政人员身上。为此，在打字机上安装了计数器，按照打出的字数付给秘书奖励性工资。这一政策导致了打字数量的增加。最终，这个政策没有执行下去，因为管理者发现，秘书利用午饭时间打一些毫无意义的东西，以图增加收入。

你可知道前苏联最初是如何尝试采用奖励性报酬来激励工人的？出租车司机是按照他们行驶的总里程来获得奖励的（不管有没有乘客），而灯具制造厂则是按照他们生产产品的公斤重量来获得奖励的。作为对这些激励计划的反应，出租车司机经常在莫斯科郊外的高速公路上开着空车飞驰，而灯具厂则生产更笨重的灯具固定装置，甚至吊灯经常从天花板上坠落下来（因为灯具厂用铅代替相对较轻的金属，从而大大增加了吊灯的重量）。

一群工人在烈日下挥汗工作，有人在铲沙石，有人在拌混凝土，有人在砌砖块，经过尘土飞扬的工地，路人不禁好奇地问他们在做什么？一个工人满脸苦笑地说：我正在把一块一块的砖砌起来！一个工人比手划脚地说：我正在砌一面南北走向、高十公尺的墙！一个工人神采奕奕地说：我们正在盖一座美轮美奂的大教室！同样是在工作，每个人的认知和体悟却如此不同，所表现出来的工作效率也会南辕北辙。

以上三个小案例向我们表明，不同的控制方法和程序带来不同的效果和行为；管理者最大的管理“艺术”在于，既能让下属和员工发挥出他们的最大干劲和超干劲，又使他们的行为能够置于自己的掌控之中。要做到这点，确实很难：它需要你在“控制”与“放权”之间做出微妙的平衡与协调。如果控制过死，则下属和员工没有干劲，谁也不愿意像个奴隶似地在别人皮鞭底下工作，就连古代的皇帝都知道“将在外，君命有所不受”，更何况我

们这个时代是一个讲究“以人为本”的时代；再说了，天下的公司多的是，“此处不留爷，自有留爷处”，这个公司待我不好，我自可以到其他公司再去撞撞运气。另一方面，如果像“水浒”中的晁盖对宋江那样“放权”太厉害，那么就会被架空，落得个“摒晁盖于108人之外”的下场，甚至会被员工集体炒鱿鱼，结局会更惨。由此可见，一套合理而科学的人力内控系统之建立是多么复杂而艰难！

1.1 什么是人力内控

千百年来一直奉行“人治”的中国社会其实不乏人力“控制术”，纵观古代帝王们的“伟业”，其中一大部分就是研究如何“控制”人和“驾驭”人。如果把古代帝王们经营的帝国比作是一个巨形公司的话，那么他们对其大臣和臣民所施行的一切“控制”就可以比作是现代公司意义上的“人力内控”。只是古代帝王们的事业就其本质来说是反人民和反人道的，是“毫不利人，专门利己”的，所以也就决定其对其下属和员工（即其大臣和臣民）的“管理”和“控制”方法就不可能是光明正大和科学合理的。中国古代“御人术”的核心就是玩弄“权术”和大搞阴谋诡计，一切都在幕后搞彻头彻尾的“黑箱”操作；一切命令全出于皇帝一人之口，全凭他的兴致所至为是非标准，整个“管理”层毫无章法可言。现代的公司若想把自己的事业发展壮大，则绝不可学这种“控制”方法；否则，早晚会把自己的公司带到死胡同中去。我们在下文中将探讨西方科学意义上“内部控制”这一方法的由来及其内涵。



1.1.1 内部控制定义的发展

内部控制，作为一个专用名词和完整概念，直到上世纪中叶才被人们提出、认识和接受。但在此前的悠悠人类社会经济发展史中，早已存在着内部控制的基本思想和初级形式，这就是内部牵制。

内部牵制基本是以查错防弊为目的,以职务分离和账目核对为手法,以钱、账、物等会计事项为主要控制对象。其概念基本如《柯氏会计辞典》的定义,即“为提供有效的组织和经营,并防止错误和其他非法业务发生而制定的业务流程。其主要特点是以任何个人或部门不能单独控制任何一项或一部分业务权力的方式进行组织上的责任分工,每项业务通过正常发挥其他个人或部门的功能进行交叉检查或交叉控制”。

人们对上述内部牵制概念长期以来没有根本的异议,以致在现代的内部控制理论中,内部牵制仍占有相当重要的地位,并成为现代内部控制理论中有关组织控制、职务分离控制的雏型。

进入上世纪后的70余个春秋中,内部控制得到了突飞猛进的发展。美国工程师泰勒在1911年发表的《科学管理原理》中,率先提出了科学管理的基本原则,其中既有制定标准操作方法和时间定额、按标准操作方法对工人进行训练的内容,又有对管理工作进行分工、明确划分计划职能与执行职能以及实行例外管理的原则。

这些原理的提出,既反映了建立内部控制的基本要求,又为内部牵制过渡为内部控制奠定了理论基础。在泰勒管理理论的指导下,企业经营管理者从内部牵制原则出发,尝试着在组织结构、业务程序、处理手续等方面采取了一系列控制措施,对其所属部门的人员及工作进行组织、制约和调节。

于是,以职务分工和账户核对为主要内容的内部牵制,逐渐演变成由组织结构、职务分离、业务程序、处理手续等因素构成的控制系统。

第二次世界大战后,科学技术和生产自动化程度迅速发展,企业规模继续扩大,巨型公司不断出现,市场竞争异常激烈,许多复杂产品和大型工程需要大量高素质人员在分工协作、检查验收和评价督促的良好管理环境下才能完成。所有这些都对企业管理提出了建立健全人员条件、检查标准和内部审计等控制措施的要求,并促使内部控制从对单项经济活动进行独立控制为主向对全部经济活动进行系统控制为主发展,进而形成了包括组织结构、岗位职责、业务程序、处理手续、检查标准、人员条件和内部审计在内的涵盖范围更广、运行机制更为严密的控制系统。

随着内部控制制度的不断完善,审计人员在探索审计方法的过程中,逐渐认识抽样审查的重点和范围,可以同内部控制制度的健全情况和执行程度联系起来,即根据内部控制制度评价结果,将控制薄弱或制度执行不严格的业务资料,列为审计重点,进行详细审查,而对内部控制制度健全并执行较好的业务资料,列入非审计重点,进行一般抽查。