



私营公司**经营管理实务**必备全书

私营公司人员管理 与控制精要

王 成/主编

融汇核心
经营管理知识
与私营公司现实问题的
实务操作手册



中国致公出版社

私营公司人员管理 与控制精要

王成 刘建国 陈满华 李伟/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司人员管理与控制精要 / 王成主编. —北京: 中国致公出版社, 2001.10

ISBN 7-80096-720-4

I. 私… II. 王… III. 私营企业—企业管理: 人事管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072141 号

私营公司人员管理与控制精要

编 著: 王 成 刘建国等

责任编辑: 李 爽

责任印制: 华 瑞

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话: 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 880×1230 1/32 开

印 张: 14.5

字 数: 320 千字

版 次: 2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-720-4/F·49 定价: 33.00 元

版权所有 翻版必究

总 序

2000 年底，私营企业所创产值、实现销售总额或营业收入、社会消费品零售总额分别比上年增长 37.73%、38.25%、38.7%，2000 年全年新增 458.2 万个就业机会。国家工商局的这份最新资料表明，去年全国私营企业共安置下岗职工 106.99 万人，吸纳农村剩余劳动力 199.37 万人。据中华工商时报报道，2000 年，全国私营企业从业人员首次突破 2000 万，达到 2406.5 万人；私营企业以平均每天诞生 809 家的速度发展，全年新增 29.53 万户，注册登记总数达到了 176.18 万户。

然而，根据最新出版的中国社会科学院《1978—1998 中国私营企业调查报告》显示，由于各种原因，中国私营企业的自然淘汰率相当高，从改革开放至今能够存活下来的只占总数的 20%~30%。与其在整个国民经济中半壁江山的地位不相符的是，私营企业远未成熟，真正在市场经济环境下具备竞争实力的大企业数量有限，还需要一番“脱胎换骨”的改造。

纵观我国私营企业的发展，“二次创业”的风靡可算是对私营企业的一次改造。“二次创业”所诞生的经营“仙招”是 CI 旋风、广告比拼、资本魔方、多元运营，风光的是游离于红与黑之间的策划“家”，刺眼的是风火而起又痛快趴下的“企业”家。同时，民企的“二次创业”很大程度上还停留在头痛医头、脚痛医脚的简单诊治中，家族经营、产权制度改造、职业经理人的引入、组织设计和管理机制等许多根本性、基础性的问题无法解决。

一个红火的概念为什么竟如此落魄？这是因为与“二次创

业”相对称的经营模式过多地专注于企业外围，而没有深入到企业机理在管理机制、业务流程、人力资源、质量控制上做文章。众多企业妄图通过扩张、兼并、夺标王这些外围战赶快把企业做大、做花哨，而不是努力于把企业做强、做扎实。一言以蔽之，“二次创业”是浮躁、浮浅、浮夸的。

中国企业平均寿命只有 6.5—7 岁，私营企业只有 2.9 岁。而列居排位 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。自古以来，中国人未曾放弃过对长寿秘方养生之道的寻觅。但历史已经证明，长寿养生之基础是企业的兴旺，因为企业乃创造财富的有机体。古人早有明鉴，3000 年以前，对企业经营的称法是“生意”，第一字是生存，第二字是意义，“生意”便是生存之意义。我们企业的现实，的确是需要认真思考的，这中间有着什么样的秘诀可供参考？中国企业到底怎么了？

另一方面，整个内外经营环境发生了巨大的变化。知识经济带来巨大冲击；国内卖方市场变成买方市场，不少私营企业失去了高速增长的动力，甚至停滞不前；WTO 的开放，竞争对手增加，市场逐步规范；随着国有企业在不同行业领域有进有退，民企可以进入更多领域。

因此，中国私营企业“第三次创业”已经提上日程。从 90 年代末开始到未来相当一段时期，私营企业面临新的挑战，私营企业需要再一次“创业”。“第三次企业”的核心问题将是为企业奠定可持续发展的基础，完成产权制度改造，建立适宜的组织结构和管理机制。一言以蔽之，就是打造扎实的经营管理的基础平台。

基于此，便有了这套丛书，希望有助于私营企业三次创业的顺利完成。

王成

2001 年于曙光花园

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的障碍是什么？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、有思想、有七情六欲、有独立思想的。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一个统一的意志；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，他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，或是获有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。我们给出的定义——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，详细而务实地论述人力内控体系的简练又实用的整体脉络。

首先,我们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,简单地这说这就是组织设计。

接着,我们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、扛有哪些责任等等。

然后,我们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。那么我们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。简单地这说这就是目标管理。

企业要经常地举行业绩考评,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,我们决定奖谁罚谁,该调整些什么,包括人事的、目标管理的和计划的等等。

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

本书的体系就是这么简单,期待它在实践中依靠广大经营者的智慧对之不断修正和完善。感谢潘爱香、谢志华、梁小民、胡俞越、何明珂等教授在我学习期间给我的鼓励帮助。

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。

王成

2001年10月

私营公司经营管理实务必备全书

第一批书目

- 私营公司经营管理一本通
- 私营公司人员管理与控制精要
- 私营公司物流与生产管理控制精要
- 私营公司销售管理与控制精要
- 私营公司必备管理制度
- 私营公司必备管理表格
- 私营公司必备合同范本

购书电话: (010) 82635015
0-13901094075
0-13701065330

封面设计: 蓝田
13011032357

- 私营公司的组织设计
- 私营公司的管理规范
- 私营公司的薪酬框架
- 私营公司的目标管理
- 私营公司的业绩评价
- 私营公司如何激励员工
- 私营公司如何进行非正式控制
- 私营公司老板如何加强自身的领导力

目 录

第一章 导 论	1
第一节 什么是人力内控	2
一、内部控制定义的发展	3
二、管理控制是什么	8
三、人力内控的定义	10
第二节 员工是根据什么进行行为决策的	11
一、员工总面临着许多交替选择	12
二、决策中的机会成本	12
三、人们考虑边际量	14
四、人们会对激励作出反应	14
五、人力内控的管理意义	15
第三节 人力内控应该由谁负责及如何负责	18
一、人力资源主管不应是经营管理的“门外汉”	20
二、让每一位经理都成为人力资源主管	22
第四节 我们的主张及本书的体系	24
一、组织结构	27
二、管理规范	27
三、薪酬框架和管理激励	28
四、业绩评价	29
五、改进管理方式	30

第二章 组织设计 32

第一节 如何重构中国企业的管理组织 33

一、中国企业管理组织的批判：家长制统治官僚制 34

二、重构铁则：对五个悖论的解答 36

第二节 如何设立控制部门 39

一、监督部门要独立 41

二、从效率的角度看执行部门和监督部门的合并 42

三、内部审计机构的设立 43

第三节 如何对员工做适宜的安排 46

一、工作内容 48

二、工作背景 48

三、员工的必要条件 49

第四节 如何进行职务和职能设计 53

一、工作和职务的确定 54

二、职能分解 56

三、职能整合 58

四、职权设计的原则 60

第五节 如何设计管理跨度和管理层次 65

一、管多少人 65

二、设计管理跨度 67

三、管理层次：多少人管你 71

第六节 如何进行集权和分权设计 73

一、集权和分权的均衡 74

二、集权分权的组织模式 78

三、决策管理和决策控制的分离 84

第七节 如何有效授权 86

一、评估：我需要授权吗 89

二、哪些任务是可以授权给下属的	91
三、这件工作可以交给谁	92
四、不要抱着权力不放	93
五、阶段查核	94
六、接受小错误	96
七、你放手了吗	97
八、有制度保证吗	98

第三章 管理规范 101

第一节 如何才能做到科学管理.....	102
一、什么是科学管理.....	102
二、科学管理与以人为本冲突吗.....	103
三、我国企业基础管理的现实.....	106
四、管理规范化从何处做起.....	108
第二节 如何设计规范化管理.....	109
一、由谁来设计管理规范.....	109
二、管理规范应有何特点.....	112
三、如何行动.....	113
第三节 管理要规范什么和如何规范.....	115
一、管理制度.....	115
二、岗位责任制度.....	118
三、业务标准化.....	121
四、管理方法标准化.....	122
第四节 能够程序化的工作一定要规范作业流程.....	123
一、从传统到现代.....	124
二、程序化工作法的两种类型.....	126
三、基本内容.....	126
四、编制流程的原则.....	128

五、人重于流程·····	129
第五节 不能程序化的工作一定要规范决策权限·····	130
第六节 如何打造公司治理结构·····	135
一、控制权在哪里·····	137
二、成长的痛苦·····	139
三、路在何方·····	142
第四章 薪酬框架 ·····	144
第一节 为什么说薪酬是一种投资·····	145
一、优化股权结构·····	152
二、锻造治理结构·····	152
三、创新薪酬框架·····	153
第二节 薪酬框架中包括什么内容·····	154
一、报酬的内容·····	154
二、报酬的决定因素·····	155
三、工资制度类型及其选择·····	156
第三节 如何确定薪酬水平·····	160
一、进行薪酬调查·····	160
二、确定每一个职位的相对价值·····	161
三、职位评价的方法·····	163
第四节 如何设计激励性报酬·····	170
一、经理人的激励计划·····	172
二、如何获得真实的信息·····	176
三、集体激励性报酬·····	177
四、多任务委托/代理问题·····	179
第五节 如何让薪酬框架具有公平性·····	180

第五章 目标管理	186
第一节 什么是目标管理	186
第二节 如何将目标管理置于企业整体经营中	194
一、目标管理与预算制度的关系	195
二、目标管理与权责划分的关系	195
三、目标管理与全面质量管理的关系	196
四、目标管理和人事考核的关系	197
五、共同目标的设定	198
第三节 公司应推行什么类别的目标管理	204
一、全员推行	204
二、业绩导向型还是能力开发型	205
三、成果主义型还是过程主义	205
四、个人中心型还是小组中心型	206
五、管理循环周期应多样化	207
第四节 好目标应该是什么样的	207
一、好的目标要以问题为导向	208
二、好的目标要具体化	209
三、好的目标要多元化	211
四、制定目标卡	212
第五节 如何制定好目标	213
一、目标应依序由上而下地设定	214
二、目标应从左至右地设定	215
三、了解他们对该项目标的感觉	215
四、使下级理解、接受和提高积极性	217
第六节 如何让目标有正当激励性	219
一、目标设定——由命令到合作	219
二、目标达成过程——由控制到协助	221

三、成果评价——由考核到共同评定·····	223
第七节 实施目标管理应遵循什么程序·····	230
一、目标设定阶段·····	230
二、目标达成过程的阶段·····	234
三、成果评价的阶段·····	237
第八节 如何成功地推动目标管理·····	239
一、高层主管的全力支持·····	241
二、目标管理制度的推行·····	242
三、目标控制制度的八项成功法则·····	243
四、目标管理制度的推行戒律·····	244
五、对我国企业的反思·····	245

第六章 业绩评价 ····· 248

第一节 业绩评价应该做什么·····	249
第二节 为什么主管回避绩效考评·····	252
第三节 业绩评价有哪些原则·····	256
一、员工多长时间应该被评价一次·····	257
二、如何经济地考核去实现激励·····	259
三、绩效考核有什么价值·····	260
第四节 应由谁进行业绩评价·····	262
一、1 度评价 ·····	262
二、由员工的同事来进行评价·····	263
三、由工作绩效评价委员会来进行评价·····	263
四、自我评价·····	264
五、下级评价·····	265
第五节 业绩评价有哪些误区·····	270
一、评定表格的质量·····	271
二、评定的准确性·····	272

第六节 如何处理业绩评价中的私人信息·····	278
第七节 如何设定客观业绩基准·····	283
一、以过去为基础·····	283
二、相对业绩评估·····	284
三、抓住关键的少数·····	286
第八节 如何设定主观业绩基准·····	290
一、为何要有主观业绩评价·····	291
二、如何进行主观评估·····	292
二、客观与主观业绩评价的结合·····	293
三、一个案例·····	295
第九节 业绩评价的几种方法·····	297
一、图尺度评价法·····	297
二、配对比较法·····	301
三、交替排序法·····	302
四、关键事件法·····	303
五、行为等级评价法·····	305
六、几种方法的综合运用·····	308
第十节 如何进行业绩评价沟通·····	310
一、保持“3L”·····	310
二、沟通的三种要义·····	312
三、一揽子的反馈技术·····	315
第十一节 如何用制度保障业绩评价·····	318
第七章 激励员工 ·····	324
第一节 为什么要多种激励法并举·····	325
第二节 有哪些激励模式·····	329
一、以“惩罚”为主的激励模式·····	330
二、以“奖赏”为主的激励模式·····	330

三、以“工作”为主的激励模式·····	332
四、以“激励特性”为主的激励思想·····	334
第三节 如何让员工获得工作满足感·····	335
第四节 如何让激励更有效·····	338
第五节 如何让责罚恰到好处·····	344
一、惩罚不仅教员工不做什么，还要教员工去做什么 ·····	348
二、具备管理素质的主管，专注于解决问题，而非忙着责惩他人·····	348
三、犯错误有时是正确的·····	349
四、既该赏又该罚时要坚持信赏必罚·····	349
第八章 非正式控制·····	350
第一节 如何将正式控制和非正式控制结合起来·····	351
一、松中有紧：运用正式关系控制·····	351
二、紧中有松：利用非正式关系·····	354
三、有益的启示·····	356
第二节 如何由刚性控制转向柔性控制·····	357
第三节 为什么要说一线员工最重要·····	361
一、公司最重要的人是一线员工·····	363
二、通用电气：倾听一线员工的声音·····	364
三、海尔电器：开发一线员工的潜能·····	365
四、每位员工都是主管·····	366
第四节 如何让员工参与管理·····	367
一、咨询监督·····	368
二、民主监督·····	369
三、生产委员会·····	370
四、提案制·····	370