

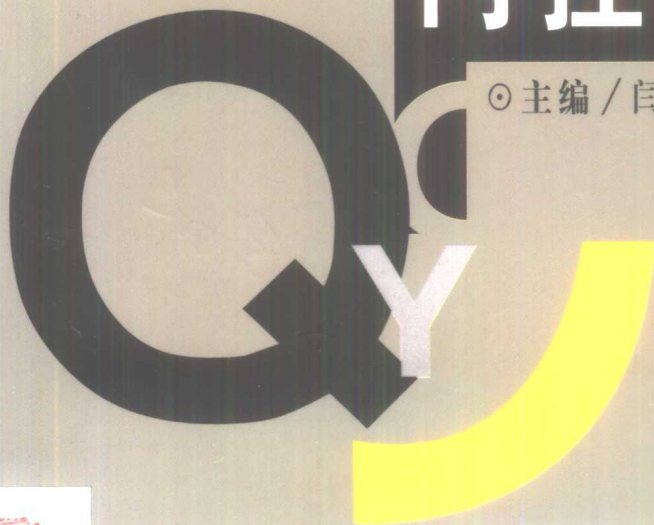


企业内部控制精要丛书

企业人力

内控精要

◎主编 / 闫培金 王成



企业心腹之忧，

领导驾驭能力，

科学管理体制，

内部控制是最重要的先决条件。

中国经济出版社

企业内部控制精要丛书

企业人力内控精要

主编：闫培金 王 成

编著：王 成 宋炳颖 冯颖如

中国经济出版社

责任编辑:聂无逸

(e-mail: niewuyi88@sina.com 手机:13701326619)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力内控精要/闫培金、王成主编. -北京:中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5123-4

I. 企… II. 闫 III. 企业管理: 人力资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83236 号

企业人力内控精要

闫培金 王成 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

大 32 开 11 印张 270 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5123-4

定价: 25.00 元

序 一

经营管理者在企业中要解决的基本问题似乎可归结为两个方面，一是激励问题，二是约束问题。而此两方面的问题均与内部控制有着密不可分的关系。所以，要管理好一个企业，要在激烈的市场竞争中立于不败之地，完善内部控制就成为一必要条件。

迄今为止，两种基本理论始终影响着内部控制理论和实践的发展，一是现代主流经济学的基本理论，二是现代管理理论。当然，本世纪下半叶以来，系统论、控制论和信息论对企业管理和内部控制问题也有着不可忽视的影响。以现代主流经济学理论为基础的内部控制理论强调数量方法与分析技术的运用——这显然是以财和物的运动规律为基础的——通过对各种物质要素（包括财和物）的组合，以实现利润最大化或成本最小化，即在很大程度上将内部控制归结为数学中纯粹的优化问题。幸运的是，现代经济理论的发展已经突破了经典理论的很大程度忽视人的行为的倾向，如以研究经济中各利益主体间相互作用的博弈论和研究在信息不对称之条件下经济利益主体的行为的委托-代理理论（构成所谓信息经济学之基本内容）在 20 世纪下半叶的异军突起便是突出的例子。以现代管理理论为基础的内部控制理论，主要是把组织行为学（或称组织心理学、管理心理学）理论与内部控制理论结合，强调人的心理、行为和群体、组织对内部控制的各项活动包括人、财、物各方面都会产生直接或间接的影响。显然，内部控制的理论和实践应该实现人、财、物的有机结合。所谓对财和物的管理是指对企业的财力和物力资源进行有效配置的过程，而对人的管理则是利用各种管理方式充分调动人的积极性的

过程。在传统内部控制理论和实践中，往往强调的是对财和物的管理，既没有注意到对人的管理，也没有很好的把人、财、物三大要素有机结合起来。

环境在改变，企业在发展，主管人员必须完善内部控制以完成其责任。过去曾经令人满意的控制技术，今天对许多企业而言可能早已过时，甚至可以这样认为，一旦这种控制技术被书本所反映，即已证明该技术已经过时许久！所以，环境的变动意味着企业必须不断发展其控制系统，否则将不可能有效地控制其资源。虽然我们所学的控制技术可能会经常处于过时的状态之中，然而，一些基本原理和方法却永远重要，并能够用于指导设计更为完善的内部控制系统。因而，对于主管人员而言，掌握这些基本原理和方法是重要的，这套丛书或许在这面对工商界人士有所帮助。

我始终坚持认为，无论是财的内部控制，还是物的内部控制，其基准点都在于人的内部控制。一方面，一种财或物的内部控制制度和程序，无论它何其完善，也是需要人去执行的，如果主管不花费大量的心思和精力去设法理解和揣测他所领导的下属之喜怒哀乐，将不可能真正调动人的积极性与创造性，“上有政策，下有对策”的现象将不可避免，且会随时发生，管理之绩效自然也就难以达成了！另一方面，控制的目的最终都必然表现在人的行为上。只要人的行为是合规的，对这种合理行为的控制就没有必要；反之，只要人的行为不合规，对不合理行为就必须加以控制。

因而，财和物的控制的方法、程序、制度、机制等在很大程度上可看成是内部控制中技术性的要素，而对人的控制才是内部控制中理念性的要素，它对其他内部控制起着基础作用。作为管理者，一方面要学习技术性的东西，另一方面还必须在实践的摸爬滚打中体会出一些最重要的理念来。所以，真正的内部控制还必须在人的内部控制上下工夫！

纯粹理论是灰色的，只有将它们运用于活生生的企业经营管理实践中去才能使之常青！故理论的意义或许就在于它最终能被运用，否则所谓的理论不仅是灰色的，而且几乎全是废话。作为管理人员，必须应付越来越复杂的情况，故管理方式不能一成不变。放之四海而皆准的管理原则已经落伍了，没有哪个管理原则可以适用于任何情况，因此管理者必须知道在何种情况下运用最合适的管理原则。理论与实务相结合是困难的，故管理者应该在不断的实践中印证理论并超越现有理论，以尽快缩短理论与实务的距离。

谢志华 谨 识

2000年12月

序 二

中国企业平均寿命只有 6.5 - 7 岁，民营企业只有 2.9 岁。而列居世界 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。早在 3000 年以前，中国人对企业经营的通常称法是“生意”，第一字是生存，第二字是意义，“生意”便是生存之意义。由此不难发现古人对长寿之道向来是非常重视的。再看一看今天我们企业普遍短寿的现状，的确是需要我们认真思考的，这中间有着什么样的规律可供诚鉴？中国企业到底怎么了？

市场成功者的姿态并不是完全相同的，溺毙者的样子也并非各有各的不幸。透过我国企业速生速亡的现象考察其内在的因素，我认为中国企业并不缺乏技术和人力的支持，而是一直没有演进生存品质。“练拳不练功，十年一场空”的说法符合企业的实际。中国企业的短命，缘于管理理念与管理技术过于狭隘地建立在经济学的语言与政治学的思维之上，它们仅问利润、酷爱运动，利润数字即使再清楚，也只能说明过去，并不能明示将会导致企业健康恶化的潜在因素；运动让企业成了制造新闻的机器和充斥官僚主义的政治集团。企业的生存品质来源于对环境适应过程中的持续演进，组织生存品质就是内在的管理机制——激励机制、考评体系、规章制度、组织设计等等，而其核心就是内部控制系统，该系统有三个维度——人、财、物。

中国“油门”很足的企业有很多，但真正懂得控制系统的重要性，并且有严密设计的恐怕并不多见。一个制度和机制不完整、不系统的公司，一旦出现问题，与其责怪员工不道德、钻漏洞，何不先问问，是谁给了他诱惑，又是谁给了他机会。

俗话说，千里之堤，溃于蚁穴。完善的内部控制体系，并不

仅是在事后修修补补，更应在事前就建立防范体系，防患于未然。但是，如果内部控制体系仅努力于防范，这又有丧失效率的可能，过多的牵制、职务分离和作业流程可能会带来推诿扯皮、僵硬不化。可以说，在管制的效能和经营的效率之间进行平衡，是建立内部控制体系的最大难点。

欧典在这方面是成功的，从1999年5月将德国第三代强化复合木地板引入中国，经过短短一年多的时间，欧德公司在全国建立了700多家专卖店、成功地把高品质的第三代“欧典”船甲板型强化复合木地板推向142个城市。欧德公司的高成长性是持续而稳定的，基石就是有适宜的以内部控制为核心的管理机制，由这种机制所衍生的产业战略、品牌运营、市场提升等是扎实的、实战的，并且是有完善的制度做保证的。

该套丛书是在北京工商大学的谢志华、何明珂、胡俞越、潘爱香、张延波等专家教授的顾问和指导下，经反复论证、拟定提纲，由北京致远管理研究中心组织撰写，最后由我对全书进行总纂并定稿。希望本套丛书的出版能够促进广大同仁对内部控制的深度研究和探索，为国内企业管理水平的进一步提高略尽心力。



2000年11月1日

前 言

从经济学的角度来看，企业就是个人的集合体，企业的整体效率取决于其内部每个个人的行为。如何管理这些有智力的人力呢？一般而言，员工的行为可以分为两类：一类是企业所期望的行为，例如遵守纪律、脚踏实地以及富有创新等；另一类是企业所排斥的行为，例如消极怠工和违抗命令等。企业“团队生产”的性质使得每个成员的边际产出难以精确度量，个人贡献和报酬无法准确挂钩，团队成员就可能“偷懒”、“搭便车”。这是因为信息是不充分的。同时由于信息的不对称性，即管理者无法了解被管理者的一切。所以，企业里劳动人事合同、岗位责任制等等只能是一种不完全契约。这就是说，契约不可能对双方（如经理和员工之间）的权力和义务做出全面而详细的规定，必然留有可以利用的漏洞。这样，员工就可以在不违背契约规定的情况下，以侵害组织企业的利益为代价来实现利己的目的。这就产生了机会主义，也就是企业所不期望的行为。

因此，降低机会主义是人力内控的首要目标，控制的工具是岗位责任、规章制度、业务流程等等。一般认为，只要员工服从于岗位责任和规章制度，就认为达成了内控的目的。但是，问题是，你可以要员工准时上班，但他的心游离于何处，你又怎么能够知道呢？

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？一个工人一脸苦笑地说：“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：“我们正在盖一座美仑美

免的大教堂!”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。的确，工作对某些员工而言是无休无止的折磨与劳累，或是填饱肚皮、打发无聊的最佳玩意。如果是这样，尽管这些员工准时上班，遵守规章制度，但工作的效率是可想而知的。为什么会是这样呢？可能是这些员工的素质过低或爱好不同使然，但我坚信更多的原因是控制制度和主管的管理技能造成的，尽管很多主管会矢口否认。

基于此，人力内控的目标是减少机会主义，使员工个人目标和组织目标能够契合，同时又要让员工工作富有效率。这就需要激励机制、企业文化的建设。所以，我们说人力内控要的是完善、有效的控制机制和体系，从岗位责任、规章制度、业务流程、治理结构、激励机制、文化到考评体系等等，一个都不能少。中国企业的管理水平落后就落后在没有体系上，在咨询中我们发现许多企业因有一套规章制度业务流程而自我认定有良好的控制机制。事实上仅有规章制度，业务流程的运行将很难告别戴草帽、扎领带的尴尬局面，管理者一直在指挥、指挥、再指挥却发现本来很简单的事反倒变得更复杂，工作没有进展甚至远离目标；领导苦于规章制度至具体事上无用，员工间互相扯皮，举起板子找不到屁股打。当企业有了良好的管理机制和体系，企业主管可以像美国通用电气公司总裁韦尔奇一样把“管理的少，就是管得好”作为最高管理原则。

本书的特点就是切合实务、富于实战、极其实用，针对人力资源管理，尽可能具体而详细地解说各种控制机制和管理技能。它应是各位经理，包括人力资源经理在内的必读之书，对整个公司的人力资源管理体系和机制的架构亦大有裨益。读者遇本书不理解处，或实际经营遭逢瓶颈，作者乐于协助或讨论。同时希望广大读者和专业人士不吝赐教。

目 录

序一	谢志华	(1)
序二	闫培金	(5)
前言		(7)
第一单元：人力内控的理念		(1)
1.1 人要控制，但并不复杂		(2)
1.2 每个经理都应是人力资源主管		(5)
1.3 控制要的不是屈从而是效率		(11)
1.4 正式控制和非正式控制并举		(17)
1.5 将科学管理进行到底		(24)
第二单元：要你好管的组织		(28)
2.6 架构管理组织中的控制职能		(29)
2.7 你管多少人和多少人管你		(37)
2.8 将适宜的人安排到适宜的工作上		(45)
2.9 职能分解的同时要有整合		(50)
2.10 权力也要优化配置		(55)
2.11 文化的丢失意味着控制权的丢失		(60)
第三单元：人与制度的共建		(65)
3.12 制度立业		(67)
3.13 打造公司治理结构		(70)
3.14 能够程序化的工作一定要规范作业流程		(74)
3.15 不能程序化的工作一定要规范决策权限		(80)
3.16 制度总会有漏洞：由他律到自律		(85)
3.17 制度是死的，人要活性化		(89)
3.18 管理要规范什么和如何规范		(92)

3.19	让每人都有一本员工手册	(100)
第四单元：激励机制的安排		(107)
4.20	激励机制指向未发生行为	(109)
4.21	人们无法享受果实，就不会再播种	(112)
4.22	我国企业应有的改变	(115)
4.23	用薪买不到心：多种激励法并举	(118)
4.24	高薪不如高兴：让员工工作满意	(122)
4.25	给员工想要的和真正有效的	(126)
4.26	一碗水要端平	(131)
4.27	让责罚恰到好处	(135)
第五单元：授权集权的权变		(142)
5.28	事必躬亲会导致因小失大	(143)
5.29	合理授权的八大要诀	(147)
5.30	放手要放心	(157)
5.31	让大家控制大家	(162)
5.32	不要放弃集权	(169)
5.33	将不完美的世界转化为机会	(173)
第六单元：目标管理的运转		(183)
6.34	不要把目标管理的好经给念歪了	(185)
6.35	通过目标控制整体而不要散乱	(193)
6.36	好目标应该是这样子的	(200)
6.37	目标控制要落实不要飞天	(205)
6.38	目标控制要反馈不要事后	(210)
6.39	目标控制要活化不要架空	(216)
第七单元：绩效考核的体系		(222)
7.40	没有考核就没有控制	(223)
7.41	主管不要回避绩效考评	(227)
7.42	抓住关键的少数，不要面面俱到	(231)
7.43	建立 360 度的绩效考核体系	(235)

7.44	要走出考核方法的误区	(238)
7.45	绩效考核要有制度保障	(244)
7.46	绩效考评与绩效沟通同样困难	(250)
7.47	不要忘了三个不要	(258)
7.48	由绩效考核转向绩效管理	(261)
第八单元：自我管理的宣言		(266)
8.49	由刚性控制转向柔性控制	(268)
8.50	面对顾客时，业务员具有董事长的权力	(271)
8.51	不要让员工被动地等待领导	(276)
8.52	不要把准时上班看得比创意更重要	(280)
8.53	员工可以去管理上司	(288)
8.54	要控制先打理好自己	(292)
第九单元：领导有方的艺术		(299)
9.55	有权力更要有影响力	(300)
9.56	没有沟通艺术就没有控制能力	(309)
9.57	管理冲突，而不是消灭冲突	(317)
9.58	无法控制自己就无法控制别人	(326)
后 记		(333)
参考文献		(334)

第一单元

人力控制的理念

道之以德，齐之以礼。

——孔子

管理控制确实需要条条框框，但第一条规定应是尊重员工，如果把第一条规定做好了，一切也就好办了。

——王成

任何一种管理都必须以对人的观点为基础，《圣经》上清楚地说到对人的观点：“我们都如羊走迷，各人偏行己路……”。因此，就象必须把羊群带到一条路上一样，整群的人也需要加以指引，以便使他们的力量能指向一个共同目标，这就是管理。

1.1 人要控制，控制并不复杂

可以说每一位主管都沉浸在这样的两难困境中，一方面有下属在手，对受“官本位”传统文化浸淫的主管来说，永远是一种难以名状的满足；但这种满足还需要通过管人来制造快感，管人说是事必躬亲也好，说是颐指气使也好，享受满足的同时也痛在心头——体虚和劳神。

挂在口头的一句话总是——“嗨，人心隔肚皮！”偶尔，在阴云密布的时候，你也许会突然有股“与天斗，与人斗，其乐无穷”的豪气在胸。

人就是这样复杂，复杂中有他的聪灵和麻木，也有他的创新和愚钝。在一天中，不会把八个小时花费在吃喝上，也不会一天中和你的恋人亲热八个小时，所有够你能用上八个小时的，就只有工作。而在这八个小时的工作上，人们会发挥效能促进生产，也会懒惰懈怠破坏工作，而这取决于能否对其进行很好的控制。

一位学者形容得够经典——人是穿裤子的猴子。裤子的明显的特征是约束。所制定的各种各样的规范，就是人用于约束自己行为的形形色色的“裤子”。没有“裤子”，就没有规范的约束，人类就难以进化，管理更是一盘散沙。古老的《圣经》上记载着亚当与夏娃因受到蛇的诱惑偷食禁果而被逐出伊甸园的故事。经营管理也以自己的方式演绎着伊甸园的故事，毕竟，人类充满着欲望，而人间撒旦的踪影随处可见。

现代经济学以数学模型的方式也告诉了我们同样的道理：每

个人都是自利的，他们充满欲望，寻求机会，不停地计算着自己的成本和收益以使自己的效用最大化。这是经济学中最基本的原理之一。

同时，又由于每个人获取和处理信息的能力是有限的，也就是说，如果员工隐瞒一些事实，如业务员在给客户送礼品时会给自己也买一些，但可能是一名销售主管的你很难监督出来，可能你也在不停地寻找着这些可乘之机。个人效用最大化和信息不对称并在一起会导致机会主义倾向。机会主义，被著名经济学家威廉姆森概括为“施诡计以求自利”，也就是说当人们有机会去满足欲望时，只要他人识别其行为需要花费较高的成本（他们面对高昂的信息费用），人们就会采取自利行为。

如果信息是完备的，就不会出现企业，也就不会有企业管理了，对人进行内控也就无从谈起。在信息完备的情况下，每个人都是独立核算、自负盈亏的交易者，交易都按照自由契约和平等交换的竞争法则在市场上通过完备合约来进行，每人都按其所提供的产品或服务的市场价格获取收入，大家彼此各得其所，互不相扰，就没有监督、激励的必要和机会主义行为。问题是，在现实当中信息完备仅是天真的假设，合约也因信息的不完全而不完备。因此就有了搜寻用、谈判与签约费用以及监督与执行费用。这些交易费用皆源于信息的匮乏。在信息不完备因而市场不能完全有效运作的情况下，一群要素所有者，或者说人力资本与非人力资本的所有者之所以愿意组成一个企业而不是各自作为独立的交易者到产品市场上去进行频繁的交易，一定是因为他们都相信进行这种合作能给自己带来较高的收益。

但是，企业作为一种合作（而非竞争的）组织方式，其“团队生产”的性质使得每个成员的边际产出难以精确度量，个人贡献和报酬无法准确挂钩，团队成员就可能“偷懒”、“搭便车”。这是又是因为信息是不充分的。同时由于信息的不对称性，即委托人无法了解代理人的一切（注：经理相对于股东来说是代理

人，但相对于员工来说又是委托人）委托人无法得到的私人信息，所以，委托人与代理人之间的契约只能是一种不完全契约。这就是说，契约不可能对双方（如经理和员工之间）的权力和义务做出全面而详细的规定，必然留下可以利用的漏洞。这样，代理人就可以在不违背契约规定的情况下，以侵害委托人的利益为代价来实现利己的目的。例如，某位经理的个人爱好是旅游，但董事会请他任经理并与他签约时并不了解这一点。契约中也无法具体规定什么情况下总经理才能出差。这样，总经理就可以以工作需要为借口频频出差，以谈判为名到处旅游。其费用打入成本，经理享受旅游之乐，董事会和股东们承受利润减少之苦。经理旅游这种工作中的消费都是不违背契约的机会主义。

为了减少这种“道德风险”就必须让某些成员监督其他成员的工作。主管就这样被任命了。这就是那么谁来监督“监督者”也就是主管呢？这个最后的监督人必须没有偷懒的动机。这就要靠激励机制的设计，让上面所提到的经理自己约束自己的行为，这就要让他分享到监督的收益。因此他必须是企业剩余的索取者，而有年薪制、分红制、股票期权的制度安排。解决机会主义问题的方法在于建立一套合理的制度，而不是寄希望于经理人和一线员工有高尚的献身精神，及事无巨细的监视。一种好的制度可以使坏人无法作坏事，而一种坏的制度能使好人也作坏事。而这种制度要的是使企业全员的个人利益目标和企业整体的利益目标要相容，如通过员工持股、股票期权等激励制度将员工的利益和企业经营的整体利益捆绑在一起。如果是这样，不管人的行为有多复杂，信息多么不完备，控制工作将游刃有余，根本不用管他在厕所呆了多长时间，喝茶用了多少时间，他会自己管好自己的。

一个主管的管理风格在这里也起很大作用，你要学会运用通情达理以及体谅理解别人的领导方法，要让员工们对公司和主管心怀敬意，要让他们感到待遇公平、合理，远景一片辉煌。美国著名的管理学家曾大声疾呼：人复杂的行为至少是可以部分被了