



经营公司必读



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

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)

※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)
※组织结构设计内容解析·····	(103)
※合理划分管理层次与管理幅度·····	(105)
※部门划分——组织结构设计的光经之路·····	(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)
※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)
※公司治理结构的功觔解读·····	(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

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

※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)

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)
※分配制度揭秘	(398)
※智力资本也要参加分配	(408)