

企业经营关键问题解决方案书系

*Ten Laws
That Decide The
Development Of A Company*

决定企业成败的 10大制度

张舜尧 编著

地震出版社

企业经营关键问题解决方案书系

*Ten Laws
That Decide The
Development Of A Company*

决定企业成败的 10大制度

张舜尧 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决定企业成败的 10 大制度/张舜尧编著.

—北京:地震出版社, 2005.9

ISBN 7-5028-2728-5

I. 决… II. 张… III. 企业管理制度—研究

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 089717 号

地震版 XT200500118

决定企业成败的 10 大制度

张舜尧 编著

责任编辑:宋炳忠

责任校对:庞娅萍

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京市顺义向阳胶印厂

版(印)次:2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:296 千字

印张:16.5

印数:00001-15000

书号:ISBN 7-5028-2728-5/F·259 (3359)

定价:29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前言

制度的力量

制度的力量究竟有多大？让我们先来看看下面一个有关制度的经典故事。

18世纪末期，英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳大利亚去。一些私人船主承包从英国往澳大利亚大规模运送犯人的工作。英国政府实行的办法是按上船的犯人数量支付船主费用。当时，那些运送犯人的船只大多是由一些很破旧的货船改装的，船上设备简陋，没有什么医疗药品，更没有医生。船主为了牟取暴利，尽可能地多装人，致使船上条件十分恶劣。一旦船只离开，船主按人数拿到了政府的钱，对于这些人能否能远涉重洋活着到达澳大利亚就不管不问了。有些船主为了降低费用，甚至故意断水断食。3年后，英国政府发现：运往澳大利亚的犯人在船上的死亡率达12%，其中最严重的一艘船上424个犯人死了158个，死亡率高达37%。英国政府花费了大笔资金，却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上加派一名政府官员监督，再派一名医生负责犯人的医疗卫生，同时对犯人在船上的生活标准做了硬性的规定。但是，死亡率不仅没有降下来，有的船上的监督官员和医生竟然也不明不白地死了。原来一些船主为了贪图暴利，贿赂官员，如果官员不同流合污就被扔到大海里喂鱼了。政府支出了监督费用，却照常死人。

政府又采取新办法，把船主都召集起来进行教育培训，教育他们要珍惜生命，要理解去澳大利亚开发是为了英国的长远大计，不要把金钱看得比生命还重要。但是情况依然没有好转，死亡率一直居高不下。

后来，一位英国议员认为，是那些私人船主钻了制度的空子。而制度的缺陷在于政府给予船主报酬是按上船人数来计算的。他提出从改变制度开始：政府按到澳大利亚上岸的人数为准计算报酬，不论你在英国上船装多少人，到了澳大利亚上岸的时候再清点人数支付报酬。

问题由此迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能地让每一个上船的人都能健康地到达澳大利亚，因为一个人就意味着一份收入。

自从实行上岸计数的办法以后，船上的死亡率降到了1%以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

同样的人，同样的船，只因不同的制度，前后产生截然不同的两种结果——这就是制度的力量。

企业制度是管理思想、管理组织、管理方法、管理技术、管理方式的综合体现。科学的管理制度是现代企业进行科学管理的前提和保证。没有科学的管理制度，就没有科学的现代管理，更不可能有规范高效的现代企业。建立既符合经济规律，又符合人性的现代企业制度，实行企业管理现代化，是深化企业内部改革，提高企业核心竞争力，创造最佳企业，实现飞跃发展的迫切问题。

那么，什么制度堪称企业最好的制度呢？

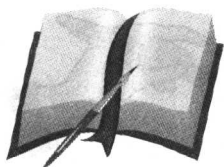
海尔的制度好不好？联想的制度好不好？——当然好，可对于你的企业来说，就不一定了，关键要看是否适用。好的制度是从企业土壤里生长出来的，而不是从专家学者的专著中生搬硬套而来；好的制度是生物，不是产品。

由是得之：制度至关重要，制度是人选择的，是交易的结果。好的制度浑然天成，既简洁又高效，清晰而精妙，令人为之感叹；好的制度是生长出来的，不是制造出来的。那么，怎样给自己的单位创造一个适于好制度生长的土壤，又怎样在这个土壤上培育出最能产生成效的制度呢？这便是本书所要探讨和解决的重点所在。

以此为基点，本书对决定企业生死攸关的10大制度进行了深入解析，提炼出一系列最具制度特色的新思想、新规则和新方法。相比于其他制度方面的书籍来说，本书不是对现有企业制度的简单复制和拼凑，而是着眼于制度的知识内涵和建设，每个制度既有理论上的高度概括，又有成功企业的经典制度建设案例，每篇末还附有大量鲜活的相关前沿资讯，可说是迄今惟一一本关于企业制度建设全貌的MBA式教案。

现代企业管理之父泰罗在《科学管理原理》一书的序言中指出：“过去为人才第一，从今以后，都必为制度第一。”1980年8月，邓小平在中共政治局扩大会议的讲话中，曾指出我国建国后我们在体制建设上的失误，他说：“我们过去发生的各种错误，固然与某些领导人的思想、作风有关，但是组织制度、工作制度方面的问题更严重。这些方面的制度好，可以使坏人无法任意横行；制度不好，可以使好人无法充分做好事，甚至走向反面。”

诚哉斯言，制度不是一切，但制度在某种意义上说可以决定一切，企业的成败更是概莫除外。



目 录



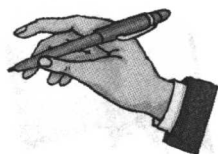
1 产权管理制度——现代企业制度的基础

开篇序言 产权制度管理概述	3
为什么要建立健全现代企业产权制度	4
企业产权制度发展的三种形态	5
企业产权制度应如何改革	8
长虹——进军信息家电,尝试产权制度改革	10
前沿视野 产权制度——股份制改革的根本前提	12
延伸阅读 国外产权制度的8项调整	14



2 组织管理制度——解放军克敌制胜的最大法宝

开篇序言 组织结构管理概述	19
企业组织制度是企业竞争取胜的关键	20
建立企业组织制度应遵循6大基本原则	23
企业组织结构的6大基本类型	26
有限责任公司的组织形式	31
关于学习型组织制度	33
解放军——最有效率的组织制度建设	37
波音——典型的直线职能型组织结构制度	41
松下——典型的事业部制组织结构制度	43



目 录

前沿视野	中国企业组织制度变革的5大趋势	44
延伸阅读	中国企业的组织制度问题	48



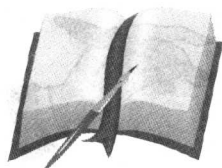
3 战略管理制度——企业基业长青的第一竞争力

开篇序言	战略管理概述	55
	怎样选择合适的战略管理模式	60
	市场竞争力量分析法——确定企业竞争战略目标	62
	集中化战略——目标集中,实现规模效益	65
	一体化战略——扩大势力范围,增强竞争能力	66
	多元化战略——分散经营风险,提高经营利润	68
	差异化战略——有差异方能有特色	70
	低成本领先战略——通过低价来扩大市场占有率	70
	稳定型战略——巩固既有成果,积蓄发展力量	71
	紧缩型战略——改善现金流量,实现平稳过渡	73
	波士顿经营组合矩阵——立竿见影的战略选择方法	74
	不是第一就是第二——通用电气的战略管理制度建设	76
	只有偏执狂才能生存——英特尔的战略管理制度建设	77
前沿视野	多层次、多文化的中国市场竞争战略	79
延伸阅读	企业基业长青的4大基因	83



4 人力资源制度——人才优势决定企业的竞争优势

开篇序言	人力资源管理概述	89
------	----------	----



目 录

人才竞争力是现代企业竞争的核心	90
用人——顶级企业用人7原则	92
沟通——没有沟通,就没有管理	94
薪酬——衡量员工工作价值的标杆	95
麦当劳——与众不同的用人制度	99
安利——人性化的激励制度	100
前沿视野 人力资源管理制度的趋势与创新	103
延伸阅读 构建激励网络,提升员工士气	106



5 生产管理制度——用最少投入实现最大产出的根本保障

开篇序言 生产管理概述	113
准时化生产——彻底消除无效劳动造成的浪费	114
精益生产——在降低成本的同时显著提高质量	117
5S现场管理制度——实现人、物、环境的最佳组合	122
大规模定制生产——及时提供更满足消费需求的产品和服务	124
敏捷制造——对迅速改变的市场需求做出快速反应	126
丰田——精益生产的14条原则	128
前沿视野 真的准备好推行精益生产方式了吗	132
延伸阅读 生产过程中典型的8大浪费	133



6 质量管理制度——追求和创造高质量的产品和服务

开篇序言 质量管理与全面质量管理概述	137
--------------------	-----



目 录

PDCA循环——全面质量管理的基本方法	139
质量管理体系的有效运行	142
上海大众——全面质量管理体系建设	144
前沿视野 戴明:质量管理的11条原则	147
延伸阅读 是什么制约了中国产品质量的提高	150



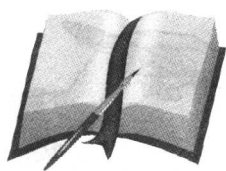
7 市场营销制度——只有疲软的商品,没有疲软的市场

开篇序言 市场营销管理概述	155
如何营造企业市场营销的环境	158
华为——用制度打造一支营销铁军	161
精确细分——“动感地带”赢得新一代	164
前沿视野 新经济时代市场营销发展新趋势	167
延伸阅读 如何做一名合格的营销总监	173



8 信息管理制度——借助信息系统带动管理发展

开篇序言 信息管理概述	179
信息管理系统模式	183
企业信息化建设现状及政策法律环境	185
企业信息化制度建设应注意的问题	187
沃尔玛——完善的信息管理制度建设	191
海尔——顾客信息管理制度建设	194



目 录

前沿视野 “理想商务”平台——助力中小企业信息化	195
延伸阅读 企业实施ERP的5种主要障碍	196



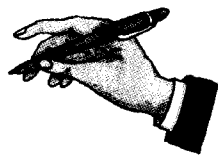
9 物流管理制度——现代物流企业稳固发展的基石

开篇序言 物流管理系统概述	201
合理化物流管理的目标	203
如何制订物流管理制度	206
打造具有国际竞争力的现代物流企业	207
以供应链构建中国企业的核心竞争力	209
建立数字化物流系统——摩托罗拉物流管理制度的特色	212
SAP——助力海尔物流信息系统建设	217
前沿视野 中国企业物流的发展趋势	220
延伸阅读 美国物流发展趋势对中国物流的影响	222



10 财务管理制度——构筑防范企业财务风险的防火墙

开篇序言 财务管理概述	227
如何建立健全企业财务管理制度	229
如何设置现代企业财务管理模式	232
企业集团财务管理模式及其选择	234
流动资金管理制度建设	238



目 录

怎样实施企业财务监控	239
走出转型的困惑——同仁堂集团财务管理纪实	242
透过现象看本质——郑百文的财务管理制度问题	245
前沿视野 财务经理如何适应信息时代的企业竞争	248
延伸阅读 8毛钱利润和精细化财务管理	250

1 产权管理制度

——现代企业制度的基础



在联想，制度高于一切，柳传志给联想留下了两个制度：一个是产权制度，另一个是接班人制度。

——《全球商业》

要点提示

产权清晰是现代企业制度的首要特征。只有产权归属清晰,才能有效形成一个明晰的财产所有者的企业法人财产权,从而使企业真正成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体,企业也才能以全部法人财产依法自主经营、自负盈亏,对出资人承担资产保值增值的责任。

产权制度是一种基础性的经济制度,它不仅独自对资源配置及其效率有重要影响,而且又构成了市场制度以及其他许多制度安排的基础。产权制度既是市场交易的前提,又是市场交易的结果。

中共十六届三中全会指出,产权是所有制的核心和主要内容。特别强调了建立归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度的重要性。所以说产权是重要的,是因为产权是市场经济和社会有效运行的制度基础,蕴含着不可替代的制度功能。





开篇序言

KAI PIAN XU YAN

产权制度管理概述

产权是根据一定目的对财产加以利用或处置而从中获取经济利益的权利。产权的直接形式是人对物的关系，实质上是产权主体围绕各种财产客体而形成的人们之间的经济利益关系。现代产权不仅包括法律上的财产所有权，还包括企业法人财产权，是以财产所有权为主体的一系列权利的总和。

产权具有以下基本特征：

- 独立性，产权主体拥有自主运用产权的权利。
- 排他性，产权受到法律保护不可侵犯。
- 流动性，产权主体可以通过产权流动、重组，谋取产权收益最大化。
- 可分性，产权包括的一组权利可以分割组合使用。

产权制度是以产权为依托，对财产关系进行合理有效地组合、调节的制度。它是由产权结构所决定的，关于资产运营的权力、责任的基本组织和约束条件。它决定着企业内部所有者、经营者和生产者在一定条件下的地位、相互关系以及各自的作用。它不是人类社会一开始就有的，而是社会生产力、生产关系发展的结果。产权制度具有界定和规范其财产关系的作用。它能够增进资源配置效益，形成稳定预期的效益。

产权制度有以下几个主要特征：

- 归属清晰，各类财产所有权的具体所有者为法律法规清晰的界定。
- 权责明确，产权具体实现过程中各相关主体权利到位，责任落实。
- 保护严格，保护产权的法律制度完备，各种经济类型、各种形式的产权一律受到法律的严格保护。

• 流转顺畅，各类产权可通过产权交易市场自由流动，以实现产权的最大利益。

产权清晰是现代企业制度的首要特征。只有产权归属清晰，才能有效形成一个个明晰的财产所有者的企业法人财产权，从而使企业真正成为享有民

决定企业成败的10大制度

产权管理制度

现代企业制度的基础



事权利、承担民事责任的法人实体，企业也才能以全部法人财产依法自主经营、自负盈亏，对出资人承担资产保值增值的责任。产权的顺畅流转，既有利于企业开展资本运营以提高经济效益，也有利于不同性质的资本之间进行收购、兼并、重组，有利于相互参股，实现投资主体多元化和企业产权多元化，构建规范的法人治理结构，真正建立起适应市场经济发展要求的经营机制。

现代产权制度是大力发展非公有制经济和混合所有制经济的根本前提，因而建立现代产权制度是完善基本经济制度的内在要求，是构建现代企业制度的重要基础。产权问题的重要性正随着改革的深化而日显突出，社会主义市场经济体制的建立和完善，无论如何都绕不过产权制度改革这一关。

为什么要建立健全现代企业产权制度

我们今天搞市场经济不可能回避产权问题。建立现代产权制度，是建立完善的社会主义市场经济体制的重要内容，是坚持和完善基本经济制度的内在要求，也是促进我国经济、社会 and 个人的全面发展的基本条件，具有多方面的意义。

(1) 有利于坚持和完善基本经济制度，促进多种所有制经济在市场竞争中发挥各自优势，相互促进，共同发展。随着改革开放的深入，以公有制为主体的、多种所有制经济共同发展的格局已基本形成，单一的公有产权制度也已被包括国有产权、集体产权、个体私有产权、外资产权、混合所有制产权等在内的多元化的产权制度取代。面对这种形势，进一步形成对各类财产包括界定权属、依法保护等在内的制度安排就十分迫切。因此，建立、健全现代产权制度，有利于维护公有财产权，巩固公有制经济的主体地位；有利于保护私有财产权，促进非公有制经济发展；有利于各类资本的流动重组、交叉持股，推动混合所有制经济发展。

(2) 有利于增强企业、经营者和劳动者创业、创新和创造性劳动的积极性，促进一切劳动、知识、技术、管理和资本的更好运用和激活。追求产权，以其产权获得更多的经济收益从而拥有更多的产权，是市场经济条件下包括企业、经营者和劳动者在内的各类市场主体创造性地开展生产经济活动的动力所在。只有清晰界定产权、明确权责关系和依法严格保护产权，才能为企业追求产权、实现尽可能多的经济收益提供严格的制度保证。



(3) 有利于规范生产经营行为, 形成良好的信用基础和市场秩序。产权是信用和秩序的基础。为追求产权, 就必须诚实履行信用并遵守市场秩序, 从而形成诚实守信和谨言慎行的动力; 有了产权, 也就有了履行信用的能力; 有了产权, 不守信用和违背市场秩序就会被剥夺产权, 不守信用的企业也会因谁都不愿与其打交道, 而经营环境恶化无法继续经营导致破产, 这也就形成了企业履行信用和遵守秩序的动力。毋庸置疑, 产权的清晰界定、顺畅流转和严格保护, 是增强生产经营动力, 稳定投资预期, 规范投资行为和其他经营行为的基础和条件。我国现实生活中存在的制假售假盛行、逃避债务和违约等失信行为严重, 私人投资不活跃甚至外流等问题, 与没有形成良好的产权制度有密切的关系。

(4) 有利于提高资本的运行效率, 实现社会资本的优化配置。在健全的法制环境下, 产权的获得和扩展只能在市场流动中实现, 因此, 产权的流动、重组和融合是市场经济发展的必然现象。从微观角度看, 产权的顺畅流转是企业 and 创业者实现经济效益、扩展产权的重要手段。从宏观角度说, 产权的顺畅流转有利于资本在全社会的优化配置。

(5) 有利于改善企业资本组织形式, 建立规范的现代企业制度。产权清晰是建立规范的现代企业制度的首要条件, 只有产权归属清晰, 才能有效形成一个明确的资产所有者的企业法人财产权, 从而使企业成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体, 企业也才能以其全部法人财产, 依法自主经营、自负盈亏, 对出资者承担资产保值增值的责任。而产权的顺畅流转, 不仅有利于企业开展资本运营, 提高企业效益, 而且有利于推进各种性质的资本间的收购、兼并、相互参股, 实现投资主体多元化, 形成良好的企业财产组织形式和规范的法人治理结构。

企业产权制度发展的三种形态

企业产权制度是企业制度的核心, 它决定了企业财产的组织形式和经营机制。企业产权制度的发展经历了三种形态, 即业主制产权制度、合伙制产权制度和公司制产权制度。业主制产权制度是最早出现的企业产权制度形态, 合伙制产权制度是由于业主制企业的扩张而形成, 但与业主制产权制度无本质区别的一种企业产权制度。公司制产权制度是一种现代企业产权制度, 它的突出特点是企业投资者(股东)负有限责任。



业主制企业产权制度

以研究产权著称的阿尔钦 (A. Alchian) 和德姆塞茨 (H. Demsetz) 研究业主制企业产生的原因时, 得出了与马克思类似的结论。阿尔钦和德姆塞茨在 1972 年发表的《生产、信息费用与经济组织》一文中指出, 企业活动实际上是不同要素所有者的合作过程, 这种合作能利用彼此的比较优势。他们将这种活动定义为队生产。队生产遇到的关键问题是度量各要素投入者投入的要素 (特别是人力) 对联合产出的效率发生困难。如果不能有效地度量, 并根据度量结果发给相应的报酬, 就会给要素的投入者, 特别是人力要素的投入者以“偷懒” (广义的) 的机会。为了防止偷懒, 需要在企业内部建立有效的监督管理机制, 设立专门的监督管理机构, 专司度量、监督和管理职能。那么这又会产生监督管理者的偷懒行为如何防止的问题, 一个简单的办法就是使监督管理者具有剩余索取权, 即企业的监督管理者就是企业财产的所有者, 实现所有权与经营权的统一。这就是业主制企业的产权结构, 是业主制企业形成的基础。



合伙制企业的产权制度

业主制企业产权制度, 虽然从产权明晰的角度看有它的优点, 但由于个人资金和个人的投资能力有限, 同时也由于投资者承担无限责任, 他也不愿意经营风险较大的业务, 对社会经济的发展不利。

为了扩大经营规模, 获得规模效益, 但又要避免太大的经营风险, 业主制企业必然对外扩张, 集多个业主的财产和经营管理才能于一体, 创办合伙制企业。当企业规模扩大而合伙人增多时, 企业很快面临谈判成本增高和由于合伙人之间“搭便车”的机会主义行为引起企业的利益损失。因此, 合伙制的产权结构仍存在不足, 合伙制企业的规模仍然较小。



公司制企业产权制度的基本内容

公司制企业是在自然人企业的基础上发展起来的。从自然人企业到公司制企业, 是社会化大生产和商品经济发展的必然。由于技术进步, 生产工具不断改进, 生产技术变得越来越复杂, 企业的资金投入也愈来愈多; 商品经济发展, 市场竞争激烈, 企业也迫切需要通过扩大规模来提高经济效益; 在激烈的市场竞争中, 企业的经营风险大, 广大投资者也希望有一种降低风险的保护制度。于是, 向社

