

GUANLI XINSHIYE CONGSHU

管理新视野丛书

● 邵振玮

● 王京晶

● 郑 玮

● 张 伟

编著

管理从 制度 开始



中国经济出版社
www.economyph.com

管理从制度开始

邵振玮 王京晶 郑晔 张伟 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理从制度开始 / 邵振玮等编著. — 北京: 中国经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5017-5838-7

I. 管… II. 邵… III. 管理学 IV. C92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 102537 号

责任编辑 聂无逸 (手机: 13701326619)

管理从制度开始

邵振玮 王京晶 郑玮 张伟 编著

*

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

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 12 印张 280 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5838-7/F·4688

定价: 27.00 元

目 录

绪论 铁打的营盘流水的兵	
——制度：企业长远发展的运转平台	1
第一节 企业制度：搭建企业良性运转的	
平台	1
走出产权混沌	2
让员工像股东一样行为和思考	8
第二节 后英雄时代：无规矩不成方圆	15
“空降部队”为何遭遇尴尬	15
职业经理人的游戏规则	17
第三节 “新经济”的桥头堡：美国的企业制度	24
美式公司治理机制	24
有效公司治理的基础	28
董事会的权利	31
公司治理标准在自律组织条例和章程中的规定	36
国际惯例	39
第一章 运筹帷幄之中，决胜千里之外	
——企业战略决策制度	42
第一节 谁需要长期战略？	43

长远规划与战略决策	43
战略适应性	48
中国企业最需要战略	50
第二节 怎样形成企业战略决策制度	56
战略再造工程	56
公司层战略管理框架	61
第三节 公司战略制定的内外因素法	64
双汇的竞争战略	64
内外因素分析法	64
战略制定的宏观环境	65
战略制定的内部因素	70
第四节 企业战略决策制度范例	74
F 公司简要介绍	74
对公司业务及发展的讨论	75
发展战略框架	78

第二章 管理之基效率之源

——企业组织制度	86
第一节 组织与效率	86
组织的渊源与历史	86
组织的分工与效率	87
组织的发展与需求	88
第二节 企业组织制度的历史发展与设计原则	90
历史与演变——企业组织制度的基本形式	90

标准与要求——企业组织制度设计的原则	95
第三节 通用汽车公司的组织制度	102
前斯隆时期的公司制度概况	102
斯隆时期的公司制度建设	103
后斯隆时期公司组织制度的改革调整	107
事业部制——通用汽车公司的组织制度总结	108
第四节 现代企业组织制度中的权力划分	109
集权与分权——企业组织制度设计的核心所在	109
限度与分寸——企业授权的六项原则	111
大象与羚羊——杜邦公司的权力模式转变之路	113
挑战与发展——企业权力划分面临的尴尬	115
第五节 企业组织的制度建设与制度创新	118
组织制度建设——企业发展的保证	118
坚持创新——企业经营之魂	120
第六节 团队管理制度	126
团队管理制度的特征与优势	126
高效团队管理制度的设计与构造	130
 第三章 企业成长的第一推动	
——营销管理制度	138
第一节 为什么他们能迅速占领市场？	138
沃尔玛的商业营销法则	138
关联商品的品牌互动	143
可口可乐的广告战略	146

第二节 营销战略制度的设计	150
市场领导者战略制度设计	151
市场挑战者战略制度设计	155
市场追随者战略制度设计	161
第三节 营销渠道制度的设计	166
激励中间商的制度	166
渠道控制制度	168
渠道调整制度	169
渠道冲突管理制度	169
第四节 服务营销制度的设计	172
服务营销制度的比较和选择	172
服务基本特征与服务营销制度	173
服务基本特性的不利影响和营销应对策略	174
服务基本特性的有利影响和营销制度	176

第四章 赢得消费者的决定因素

——质量管理制度	180
第一节 让全面质量控制成为生活方式	180
质量就是生命	181
惠普的质量改善目标	185
第二节 怎样设计质量管理制度	188
质量管理的基本要求	188
全面质量管理的有关原则	190
构筑供需方的互利关系	193

实施全面质量管理应遵循的原则	194
实施全面质量管理的五步法	196
第三节 质量控制标准系列	199
正确认识质量管理	199
质量管理体系的建立和运行	199
员工在质量管理体系中的作用分析	201
ISO 质量标准系列	202
六西格码质量控制	204
 第五章 资金之流上的枢纽闸门	
——财务管理制度	208
第一节 给企业家一双慧眼	208
财务监管制度缺失的代价	210
企业的财务控制制度	216
第二节 怎样设计财务管理制度	221
结算中心财务管理制度	221
“四统一分”财务管理制度	222
财务控制的美国经验	224
财务控制的设计原则	228
鄂尔多斯营销环节的财务控制	230
财务控制的划分方式	231
财务控制的设计步骤	232
货币资金控制系统设计	235
第三节 经典财务管理制度范例	244

利润中心制度	244
企业财务控制设计的思路	250
第六章 精英人才孵化器	
——人力资源管理制度	253
第一节 企业人力资源的制度框架与流程	253
企业人力资源制度的总体框架	253
人力资源管理的制度流程	254
第二节 企业人力资源规划制度	254
人力资源规划的制度过程	256
三星集团的人力资源规划	261
第三节 企业人力资源的招聘制度	263
招聘概说	263
特色招聘——跨国企业的人才谋划制度	265
完整设计——丰田公司的员工招聘过程分析	266
网络支持——摩托罗拉公司的电子化招聘	269
第四节 企业的人力资源培训制度	270
员工培训——企业效益的递增器	270
克服弱点——培训的黄金指导原则	272
过程设计——成功培训的保障者	273
百家争鸣——形形色色的培训制度体系	274
第五节 企业人力资源的激励制度	281
定义与理论——激励研究的综述	281
积极与消极——激励设计的影响要素	282

各有千秋——公司人员激励的制度比较	285
培养责任——罗弗汽车公司的员工激励	290
第六节 企业人力资源的考核制度	291
绩效评估的定义与功能	291
绩效考核制度的流程设计	293
绩效考核与企业的战略发展相结合	294
一汽的人力资源考评系统	296
 第七章 培育企业凝聚力	
——企业文化制度	301
第一节 企业文化概说	301
企业文化——企业竞争力的基石	301
掀起盖头——企业文化的亲密接触	304
第二节 “惠普之道”的文化解读	308
坚守原则——惠普公司的传统文化	308
应变环境——“惠普之道”的创新改革	314
第三节 品牌的一半是文化	318
文化——品牌之基	318
塑造品牌文化	320
第四节 怎样设计企业文化制度	322
实事求是原则	323
系统性原则	323
强化原则	324
范例原则	325

开放原则	326
沟通原则	326
第五节 企业文化价值的定位	327
经济价值导向——企业文化定位的基础	328
社会价值导向——企业文化定位的重要部分	329
伦理价值取向——企业文化定位的中轴线	330
解除疑问——企业文化价值为什么是个复合体	331
第六节 松下公司的企业文化培训制度	333
松下公司文化培训的制度体系	333
培训中的文化品格倾向	337
 第八章 占领战略制高点的关键	
——企业创新体制	339
第一节 创新：企业生命的源泉	339
创新的内涵	340
企业创新的特点	342
企业创新的战略意义	344
第二节 企业腾飞的翅膀：技术创新制度的设计	346
技术创新的特征	347
技术创新的目标	349
创新方式的选择	350
创新战略	352
第三节 市场通道的扩展：品牌创新制度的设计	356
世界级品牌的特征	357

产品成“名”的紧迫性	358
挖掘品牌的综合效应	359
第四节 企业发展的基石：利于思想创新的制度	363
创新的时代呼唤创新思维	364
创新思维概览	365
管理思想创新成果概览	367

绪论 铁打的营盘流水的兵

——制度：企业长远发展的运转平台

2001年11月，中国正式成为WTO的成员国。入世以后，国内市场的竞争逐步呈现国际化的态势，这将给我国企业提出新的发展要求。中国企业如何应对全球化挑战，才能排除潜在的危机，进而在激烈的国际竞争中立于不败之地？求解这个问题的充分条件我们无法获知，在商界这片没有硝烟的“战场”上，可用的兵法永远层出不穷。但考虑到我国企业的现状，要增强企业的竞争力，必须首先解决对中国企业来说最为迫切的问题：企业制度问题。

企业之间的竞争，通常我们都讲是人才之间的竞争，实际这只是一个表象，企业之间的竞争归根到底是企业制度的竞争。你有先进的企业制度就能凝聚人才，能够引进人才，稳定人才，表面上企业之间的竞争是人才的竞争，但是更为根本的是企业制度之间的竞争。

第一节 企业制度： 搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，职业经理人是主角。那么，

企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够统一行动，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。这就是制度。制度是协调人与人的关系的最有效手段。制度其实就是游戏规则。在某一时间段中，必须存在一种明确的，最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。

“新经济”的桥头堡——“硅谷”的企业发展经验已经证明，衡量一个企业是否是现代企业的标尺，并不是技术层面的问题，如是否使用 EDI 和互联网，而恰恰是制度层面的问题，如产权、激励与约束机制、企业管理和企业文化等。而“公司治理结构”，正好是解决这些问题的一系列制度安排。

走出产权混沌

产权制度是企业最核心的制度问题之一，它关系到投资者与企业之间的利益分配关系和控制关系，也决定着企业的组织形式和企业与外部利益集团之间的所有关系。所以，在这方面就必须有一个很好的制度安排。否则，将迟早影响企业的运营业绩。

在产权制度方面，中国企业身上存在的问题太多了。这样的例子都不用在传统企业里找，看看中关村的著名公司就知道了。四通，为了解决头痛的产权问题花了整整 10

年时间。方正集团，为了自己的产权，也费了九牛二虎之力。这两家企业，都曾为自己的产权不清而付出过代价，而且是非常沉重的代价。探索新机制的第一代高科技企业尚且如此，更不要说那些在传统领域和传统机制双重影响下的传统企业了。它们中，许多企业存在的产权问题，远比四通和联想复杂得多。当然，传统行业的企业中，也有一些新兴的民营企业的产权是清晰的。

四通的产权纠葛

1984年5月，在没有国家投入的情况下，四通几个创业者借款2万元，成立了四通公司。15年来，四通公司自我积累，滚动发展，已成为中国最大的民营高科技企业。但是，始终有一大难题困扰着四通，那就是产权不清。在过去很长一段时间内，实际上在四通内部所有者并没有到位。

曾是中国高科技企业中领头羊的四通，前几年，它的发展却远远赶不上另外一些高科技企业，其中，固然有企业的发展战略、管理等问题，但产权不清，所有者缺位不能不说是其中一个重要问题。著名经济学家吴敬琏说，产权不明晰对四通造成了极大的威胁。人们曾期盼四通成为中国的IBM，但是一个产权不明的企业根本没有这种可能，而中关村一大堆产权不明的企业也不可能成为中国的硅谷。解决产权不明、所有者缺位的体制顽症，是中国民营高科技企业面临的迫切课题。

十多年痛苦的教训使四通集团董事会下定决心，解决

集团内部所有者缺位问题。四通在中关村民营高科技企业中率先启动大规模重组，开始了体制创新、再造公司的第二次创业。1998年5月，四通“职工持股会”正式注册成立。持股会投资51%，四通集团投资49%，共同组成北京四通投资有限公司，四通投资融资购买四通集团现主要电子、电工、系统集成等IT业务。由于产权完全清晰的持股会占控股地位，这也就意味着所有者在企业内部到了位。

四通方案的实质就是经理人回购方案。这种方案在国外被普遍使用。四通扩大了经理人的范畴，所有员工都有持股权，都有取得所有者身份和参与管理的机会。虽然四通通过改革，基本解决了产权结构问题，从而使得四通步入一个良性发展的阶段。但是近十年的产权制度不明确，使得四通丧失了巨大的发展机会。假设不存在产权问题，我们有理由相信四通会发展得更好。

四通公司简介

北京四通投资有限公司成立于1999年5月13日，是中国第一家以MBO形式重组改制的公司，现有职工400余人，目前从事投资管理、电子产品的生产和分销、集成增值及互联网应用服务等业务。

四通于1998年全面启动了以明晰产权关系为主调的企业重组战略，包括产权关系重组、治理结构重组和业务战略重组。在产权关系方面，通

过经理人回购 (MBO) 方式, 辅以中国特色的全员职工持股 (ESOP), 率先于北京中关村, 发起成立了民营高科技企业的职工持股会, 以社会团体法人的身份管理四通内部 600 余名会员的出资, 并全额投资于北京四通投资有限公司。

1999 年 11 月, 北京四通投资有限公司完成了对原四通集团所拥有的香港上市公司四通电子控股权的收购, 此部分资产囊括了四通从事电子电工产品分销的近乎全部业务和下属企业。

方正集团的故事

方正集团到现在为止产权关系还未理顺。方正集团可以说是人事风波最热闹的国内企业之一, 而且方正出现的纠纷大都和人事安排、股权斗争有关。方正从 1999 年之后步入所谓的“后王选时代”, 2002 年, 王选考虑到自己年事已高, 且有病在身, 先于 3 月辞去方正数码的名誉联席主席及非执行董事, 接着又于 7 月向北京大学和方正控股董事局提交了辞呈, 功成身退。8 月初, 在方正数码中层以上干部会议上, 李汉生宣布辞去北京方正数码有限公司总裁一职, 接任者为此前从方正科技电脑公司离职的时西忠。市场顿时传言李汉生又要出局, 地震再起。这已经是第四次成规模的人事迭更。

1999 年, 方正内部斗争全面公开化。方正集团业务主体——方正 (香港) 有限公司第二大股东代表渠万春 9 月