

悦小

此书是专为创业者写的

此书是专为小企业写的

此书是专为小企业的合伙人写的

此书是专为小企业合伙人如何合作写的

此书的目的是为了大家合作愉快

XIAOQIYE NEIBU GUANLI
YUKUAI HEZUO

小企业内部管理 ——愉快合作

黄晓英 著

● XIAOQIYE NEIBU GUANLI YUKUAI HEZUO XIAOQIYE NEIBU GUANLI YUKUAI HEZUO ●

此书是专为创业者写的
此书是专为小企业写的
此书是专为小企业的合伙人写的
此书是专为小企业合伙人如何合作写的
此书的目的是为了大家合作愉快

小企业内部管理 ——愉快合作

黄晓英 著

● XIAOQIYE NEIBU GUANLI YUKUAI HEZUO ● XIAOQIYE NEIBU GUANLI YUKUAI HEZUO ●

图书在版编目(CIP)数据

小企业内部管理——愉快合作/黄晓英著. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2012

ISBN 978-7-5167-0043-3

I. ①小… II. ①黄… III. ①中小企业-企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 246255 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京金明盛印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.25 印张 135 千字

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374



作者自序

一直就想把心里的一些话写出来，一些关于小企业合伙人事情的话。

现在很多人在计划设立公司时，大都急急忙忙，寻两三个好友，找个地方，凑点注册资本，拷贝一份章程，商量一下大致股份比例，尽快通过注册登记，公司就开业了。

但是，不少公司在经营一段时间后，发现事情并不像预想得那么顺利和美好。在公司内部，合伙人之间好像是出现了一些问题，原本的好朋友关系也因此发生了微妙的变化。有的感到别别扭扭，有的出现争吵和矛盾，有的甚至反目成仇、对簿公堂。到最后，大家身心俱疲，心灰意冷，辛辛苦苦创立起来的公司也就因此生病或死亡。

对于这一现象，大家都不陌生，不少人都亲身感受。由于此类事发生太多，民间用“五同”的说法来形容其合作演变过程：开始时是“同舟共济”，“同甘共苦”；然后是“同床异梦”，“同室操戈”；最后是“同归于尽”。

据一则消息称，有人做过调查，被调查的人当中，有95%的人有过团队合作的经历，但是，其中有87%的人坦言自己的团队合作状态糟糕。

合伙人之间的合作是其中一种类型，据说，因合伙人问题产生的纠纷已占到民事案件的60%。

人与人之间的合作为什么弄不好？问题出在哪里呢？有没有一些解决的办法？

笔者也是从小企业起步，经商十余年。由于业务特点，亲身经历了大量这样的案例，看到无数的公司因此而解体，为此深感痛惜。

在当下社会，自主创业者首先都是有勇气的人，值得敬佩。尤其是一些初出校门的青年学生，一腔热血，不靠父母，不媚权势，省吃

俭用，为实现自己的追求而吃苦受累。但是，他们并没有输在市场，而是倒在了内部纠纷中。创业者中还有一部分是中年人，他们一般都有思想、有能力、有胆量，敢于抛弃现有工作和稳定收入下海创业，让人崇敬和佩服。但是，就是这批优秀的人群，由于解决不好在合作中的种种问题，他们一般走不太远，不仅如此，就是在这短暂的旅途中，他们收获的不是财富，而是辛酸和眼泪。

据了解，解体的小企业中，成立时间不足三年的占了一半以上。

在我国的很多领域中，人与人之间的合作是一个不太好解决的问题。合伙人之间的合作不容易成功，也应该是一个正常的现象。

那么，能有一些解决的办法吗？

笔者也在这个过程中经历了种种磨难，同时，作为咨询公司的经营者，也因为业务的特点参与了其他企业合伙人的相关纠葛化解和矛盾救济。十余年来，笔者根据自身的感受，感悟出一些东西。在这本小册子中，笔者愿意试着谈谈自己的看法，以此见教于读者，期望能抛砖引玉，让更多的智慧和经验能够达于公众，让我们都能尽快地走出这个困境。

如何做到精诚合作，如何能使我们的合伙人每天都心情愉悦地生活和工作，如何让我们社会中最优秀的人实现他们的优秀从而让其他更多的人受益，让社会受益，这是有意义的工作，值得来做。

在此之前，我在一些讲座和一些会议上谈到了自己的想法，很多朋友在听了讲座、看了手稿后说：要是在办公司以前了解到这些知识和案例，处理好这些事情，我们的孩子（公司）就不会这样先天不足了，好朋友之间也可以处得更好一些。

朋友们的肯定更增加了我的责任心和紧迫感，让我感到亡羊补牢工作的重要和时不我待。

把我知道的、经历过的、悟出来的一些东西尽快地整理出来，给后来的人一些沟通、交流和建议，这就是我提笔写这本小册子的全部动机。

我是怀着虔诚的心情和尽力的心态来写这本小册子的，希望读者能从字里行间体会到我的真诚。

我原本不擅长文字，加上十几年的投笔从商，文字更显愚钝，但每听到一个

朋友向我抱怨他的合伙人的不是，每遇到一个朋友告诉我公司走得很累时，我就感到要赶快说一些东西出来。尽管构思已做不到严谨，层次也无法清晰，语言也不再流利，但还是想快点说一说。

由于积淀和悟性的不够，由于水平和能力的不足，再加上匆匆的心态，可能导致这本小册子会出现诸多不足，请读者见谅。

本人的观点历来比较特立独行，与很多人不一样，在机关是这样，经商是这样，如今说话也仍然是这样。书中有很多观点可能得不到广泛认同，这是正常的。

在现代社会中，除了公俗良德的基本标准还有好恶之分以外，更多的事物没有对错一说。在众说纷纭中坚持自我，表达自己，博采众长，是文明的。

见谅。

我告诉出版社，希望它的价格不要太贵。因为我只是希望让想买它的人，尤其是让创业的青年学生能买得起，我希望这本小册子能让他们少走一些弯路。

黄晓英

2012年10月



前言

与其他类似的书相比，这本小册子有以下的特点：

第一，只针对私人企业中的合伙人。

一般的创业书虽然都是针对私人企业，但是包括各种形式的私人企业，如独资的、家族的、合伙的，还有夫妻店。本书只针对合伙人，而且是小企业的合伙人，是小企业初创时的合伙人。

目前受《公司法》和其他相关法规调整的企业类型很多，也有各式各样的合伙人，本书只涉及完全由自然人组成的小企业合伙人，而且这些合伙人中，相互之间没有婚姻和血缘关系，是纯粹意义上的陌生人。同时，其中大部分人没有开设公司的经历，或者其开办的公司刚成立不久。

第二，只讨论内部问题。

一般的创业书都以如何经营公司作为主题，但是论述的问题很多很广，既有内部问题，如股权、管理等，也有外部问题，如市场、项目、经营策略等，而本书只讨论内部问题，只讨论与合伙人权益有关的问题。

第三，讨论重点放在合伙人创业前的准备阶段。

一般的创业书论述公司创设的过程，大都从公司注册开始写起，把重点放在如何经营好自己的公司。本书却把重点放在公司设立前的准备，包括思想准备、法律准备和其他相关准备上面，特别是思想准备和法律准备。创办公司就像孕育孩子一样，准备工作必须开始在受孕前而不是出生后。

所以，这本小册子讨论的是公司创设前的准备，而不是公司设立后的经营。

第四，强调在章程之前先签订合作协议书是本书与其他书的重大不同。

一般的创业书没有强调合作协议书对设立公司行为的重要，大多数创业人用于设立公司的法律文件都仅限于公司章程，而本书却要求合伙人在订立章程之前要先签订另一项法律文件，即合作协议书。

第五，对科技型公司的技术合伙问题做了专门介绍。

一般的创业书，很少有专门涉及科技型合伙问题的，本书对此有专门讨论。

无形资产中的知识产权资本化、资产化问题是一个普遍的难题。专利权人、专有技术所有人以及其他无形资产拥有人，对如何用技术等资产入股、如何在公司经营中保护自己的权益、如何既保有所有权的完整性又能使相关技术能持续进步等常见问题有很多不甚明了。本书结合案例，对相关问题一一作了介绍。同时，还为读者提供了科技型公司在技术入股方面的协议、规则等参考范例。

第六，讨论细节是本书的特点。

本书讨论的问题是中小企业中遇到的小问题和小细节，有的甚至很枝节末叶。但是，大部分的小企业都是因为忽视了对细节的重视和处理，才导致了全面的失败。

魔鬼藏在细节里，细节决定成败。

第七，本书与名人无关。

一般的创业书多是写名人的事情，或者是名人写自己事情，有时使读者觉得距离自己太远。本书既不是写名人事情的，也不是名人写的，是共同关注者之间的分享。

第八，提供了相关的解决方案、案例及简要规范。

一般的创业书提出问题的多，展示失败的多，但提供解决方案的少。本书提供大量的案例和范本以供参考，同时还为小企业提供了初期管理可以参照使用的基本规章制度。

公司一经设立，就是一个完整的法律主体，不分大小，都要五脏俱全。小公司因为刚成立，人少资金少，不可能专人专职。因此，遇到复杂的劳动力聘用管理、成本控制、办公秩序维护等诸多具体问题时，感到十分麻烦和难办。轻者造成内部混乱，影响效率；重者往往引起合伙人之间的不协调以致误会。还有的因此触犯法律酿成大错，致使公司刚起步就夭折。为此，本书提供了一些具体的操

作建议和文案，以期对初涉公司的合伙人有所帮助。

第九，提供了关于公司设立的主要环节及各项收费标准。

创设公司，除了思想准备、法律准备外，还有资金准备。为了帮助读者了解我国创设公司需要的基本费用，做好预算准备，本书以2012年北京地区的费用标准为参照，给出了相关的收费目录；同时，还为读者介绍了公司设立需通过的政府管理环节，以及公司经营过程中需缴纳的各种税费目录。这在其他书中也是不多见的。

本书中涉及的概念解释如下：

第一，本书使用的合伙人（或股东）概念，是特指中国有限责任公司中的自然人股东，与本国法律中普遍使用的该概念有区别。

第二，本书讨论的合伙人（或股东）是指在有限责任公司中担任股东，既投入资金，又投入劳动参与管理的一类人，与只投资而不参加管理和经营的另一类人有区别。

第三，本书中涉及的有限责任公司，仅限于由无血缘关系的自然人组成的有限责任公司，不包括夫妻店、家族公司、一人公司、外资公司和任何其他形式的有限责任公司。

第四，本书讨论的作为合伙人的自然人，是最大众的一般人群，这些人没有任何特权和超经济的背景，同时，在公司的经营中也遵循一般市场规律，不依赖超经济手段或其他不道德手段。

第五，本书讨论的小企业，是正处于初创阶段和成长期的一类公司。

目录

第一部分 公司设立前

- 一、认识自己 (1)
 - 1. 评估自己是否具有相关特质 (1)
 - 2. 判断自己是否具有足够的精力 (3)
 - 3. 分析自己是否具有学习商知识的兴趣和能力 (5)
- 二、选择合作者 (7)
 - 1. 具有普世的道德标准是必要和充分条件 (8)
 - 2. 相似的修养习惯对于合作成功十分重要 (9)
 - 3. 要注重资源匹配 (10)
 - 4. 要防止合伙人选择中的皇帝情结 (11)
 - 5. 选择伙伴不能隐忍和委屈自己 (12)
 - 6. 大学生能否创业当合伙人是个伪命题 (13)
- 三、厘清相关观念和思维方式 (13)
 - 1. 要明确三种人际关系的异同 (14)
 - 2. 要规范自身的行为 (15)
 - 3. 要把合作者的利益放在与你同样重要的位置 (16)
 - 4. 不要有罪推定你的合伙人 (16)
 - 5. 要学会承认差别，接受差别 (17)
 - 6. 更要学会尊重差别 (18)
 - 7. 不要羞于谈钱 (20)
 - 8. 要学会“先小人后君子” (21)
 - 9. 要恪守“婚姻”道德 (23)
 - 10. 不要盲目忠诚 (23)
 - 11. 提倡“用人也疑，疑人也用” (24)
 - 12. 要遵循生长的自然规律 (26)
 - 13. 不要去模仿别人 (27)
 - 14. 要学会健康的交流方式 (28)

- 15. 不要相信泡沫，自己也不要制造泡沫 (29)
- 16. 不要把公司当成自己的家 (30)
- 17. 不要做先罪后良的事 (31)

第二部分 公司设立中

- 一、签订合作协议书 (32)
 - 1. 签订合作协议的必要性 (32)
 - 2. 合作协议书的法律地位 (35)
 - 3. 合作协议书的性质和作用 (36)
 - 4. 合作协议书的主要内容概述 (38)
 - 5. 合作协议书主要内容目录 (48)
- 二、制定公司章程 (49)
 - 1. 公司章程的性质和作用 (49)
 - 2. 公司章程与合作协议的区别 (49)
 - 3. 制定章程应该注意的问题 (50)
 - 4. 要充分使用法律给予我们的权利和空间 (52)

第三部分 公司设立后

- 一、两个重要的问题 (54)
 - 1. 分清合伙人的多重身份及多项权利义务 (54)
 - 2. 坚持公平诚信的行为标准底线 (55)
- 二、在费用控制方面的建议 (56)
 - 1. 尽量不购买可以由个人管理的固定资产 (56)
 - 2. 建立成本核算制度 (56)
 - 3. 给监管环节授权 (58)
 - 4. 制定合理的分配制度 (59)

第四部分 关于科技型公司的技术入出资问题

- 一、什么样的知识产权可以作为资本入股 (62)
- 二、没有获得权利证书的知识产品如何起到资本的作用 (63)

三、关于技术出资的其他问题	(65)
---------------------	--------

第五部分 相关案例附录

1. 合作协议书及说明	(69)
2. 股权规则及说明	(81)
3. 公司章程及说明	(89)
4. 技术入股合同范本	(98)


第六部分 开办公司的基本费用、程序和税率标准

一、公司设立及运行费用	(103)
二、基本程序及环节	(106)
三、基本税率标准	(107)

第七部分 内部事务管理文案

1. 员工劳动合同	(109)
2. 关于请假制度的规定	(117)
3. 关于工作纪律和要求的规定	(121)
4. 关于费用报销的规定	(123)
5. 关于低值易耗品管理规定	(124)
6. 关于办公设备管理规定	(126)
7. 关于使用印件的管理规定	(127)
8. 关于订阅图书资料的规定	(128)
9. 关于办公室秘书工作内容规定	(129)

写在后面的话	(133)
--------------	-------



第一部分

公司设立前

当你想投资办公司时，最先考虑到的问题是什么？

很多人一定首先想到资金问题、项目问题、市场问题甚至是公司的注册地址等问题；很少有人会考虑到自身和内部的一些问题，例如如何评估自己、如何找准自己的定位、如何学习新知识、如何甄选合伙人，以及如何构架公司内部组织体系、如何制定“游戏”规则等问题。

其实，内部建设是比外部运作更为重要的事情，只有向内做好自己，才能向外走得更远。

内部建设好比一座大楼的地基，或一台机器的发动机，是属于本质的、核心的部分。做任何事，不管有多么有利的外因条件，都必须通过内因才能发挥作用，建设好内因，公司就成功了一半。

如何建设这个内因？具体应该有以下方面的工作：

一、认识自己

审视自己，是内部建设工作的开始。每一个人都有自己的特点，认识自己是做好每一件事的前提。正确认识自己的特质，对创业者判断自己是否适合做一个合伙人十分重要。

1. 评估自己是否具有相关特质

一般的成年人，经过家庭教育、学校培养和一些生活实践锻炼，都具备了一

定的能力。这种能力体现为基本的知识、技能和经验，我们用这些基本能力适应社会的需求，解决生活的基本需要，维持自己的社会地位。这种能力应该是一个人所具有的基本生存能力。

但是，作为合伙人，仅有上述基本能力是远远不够的，还需要具备更多的特质。

一个人在社会生产中，可以作为一个运行体系上的环节，也可以作为一个组织结构中的从属部分，但是，要作为体系中的核心部分，或组织结构中的发动机部分，就需要具备更强的能力。

一般情况下，我们把公司中的合伙人都看做是体系中的核心，或组织结构中的发动机部分。对从属部分来说，服从、熟练、严谨、与上下链协调、与左右板块配合等是这种职业的基本要求，只要具备了这些基本能力，一般都能适应工作和职业的要求。而作为合伙人，除了具备上述基本能力，除了可以看到的知识、技能和经验外，他还必须具备一些特质，而这些特质一般是看不到的，也不是文凭、资格证书等有形载体能表现的，它是人的潜在能力，是骨子里的东西，浸透人的思维和行为。

人的骨子里的东西有很多部分是先天具有的，而不像知识、技能、经验等可以通过后天获得，有些东西虽然也可以从后天获得，但需要通过较长时间的学习与修养。对这些内在的东西，人们称之为气质或特质。特质不以好坏做标准，而仅以是否适合为量度。

合伙人需要哪些相关的特质呢？

合伙人需要的特质有很多方面，但以下方面是最主要的：

(1) 自信心

自信心是最重要的特质之一。合伙人是一个体系的核心，是一台机器的发动机，他必须认为自己是具有一定能量的，而且能够将自己的这种能量释放出来。有一种观点认为，自己说自己好不算，要让别人说你好才算好。这可能是一种谦虚，但是，如果自己都不能笃定自己的优势所在，都不能认为自己一定能成就一项工作，这不是谦虚而是没有自信。缺乏自信的人是没有力量的，内心没有力量的人遇到的困难总是很多，而且总是不容易战胜这些困难。自信的人外表可能赢

弱，但内心强大；不自信的人内心软弱，一遇到事情总觉得自己不行，总觉得一定会失败。这样的人不适合做合伙人，不适合自己的投资创业。

(2) 有知识有智慧

有知识有智慧是又一项重要特质。创造财富是每个人都想努力做到的事情，但要完全依靠自己的能力，从大千世界中寻找发财的机会并把它变为现实，却不是每个人都能做到的。赚钱是一门高深的学问，这需要超常的知识和智慧。所以，有知识有智慧是合伙人必须具备的重要特质之一。

社会中有自信的人不少，但同时又具备知识和智慧的人却不多。

知识不等于文凭，智慧不等于歪门邪道。大学毕业的人不见得比初中毕业的人有知识，损人利己、雕虫小技也能挣钱，但想走得阳光和长远还得靠大智慧。

(3) 敢担当

不管做什么事都有利有弊，开公司更是有风险。不管你多么自信，不管你多么有智慧，但事情不可能都一帆风顺，都会遇到这样那样的困难与问题。面对不利情况，坚持不放弃；面对责任和损失，担当不推诿，这是作为合伙人必须具备的一种重要品质。

遇到困难就往后缩，遇到责任就往别人身上推，这样的人不适合做合伙人。

(4) 能换位思考

让别人发财，你才能发财；让别人高兴，你才能高兴。合同的签订不是双方争取的结果，而是双方让步的结果，这是合作成功的秘诀。作为合伙人，你不是独资企业的老板，你不能只顾自己。你在追逐利益时，如果只考虑到自己的感受，忽略了别人的利益，那你不可能赢。只习惯为自己打算，只为自己利益奋斗的人不适合做合伙人。

从上述介绍可以看出，合伙人是一种特殊的职业，需要特殊的品质，不是谁都适合当老板。好学生、好干部、好军人、好工人、好职员，甚至好领导，不具备上述特殊素质，都不适合做合伙人。

2. 判断自己是否具有足够的精力

要从事合伙人职业，还需要有一个前提条件，那就是要有全天候上班的准备，要有全身心被消耗的准备，要有付出全部精力的准备。

合伙人是个辛苦的职业，没有任何外援和支撑，完全依靠个人的智慧、谋略、劳动来生存。尤其是在公司设立的最初阶段，工作强度最大，风险也最大，最需要有足够的精力、体力和时间的投入。

合伙人可以没有固定的上下班制度，似乎很自由；但从早上一睁眼到晚上睡下来，合伙人都可能在不停地工作，有时做梦都是公司的事情。

合伙人可能有挣钱的未来，但是距离目标实现有着较为漫长的过程。在此期间，没有人给你发工资，没有人为你上保险，也没有人弥补你的损失。一句话，没有人为你的生存负责，你没有任何保障。顺利度过这个过程，你或许有光明的未来；反之，你就可能前功尽弃，赔掉钱财、精力、心血甚至一生。所以，处于这个过程之中的合伙人，必须全力以赴。

尤其是面对目前残酷的现实，合伙人必须有充分的思想准备。合伙人的企业不仅不能亏损，还必须有盈利，否则无法生存；节假日、黄金周别人可以度假，但合伙人不行，尤其是正处于创业中的合伙人。假期中人虽然可能不在公司，但思想仍在工作。这是一个全天候的职业。

最后，万事开头难，创业初期的合伙人是最累的和最难的，需要付出的精力是最大的。

综上所述，合伙人事业具有极大的劳动强度和风险系数，正是这种特殊性，要求合伙人必须要对该项职业的劳动强度有充分估计，必须要对自己能否全身心投入做充分准备，必须要对自己是否有足够精力做出充分评估。

有不少不成功的合伙人，其中有一类就是并没有准备为此付出足够多的劳动。他们名义上为某公司合伙人，但实际上是没有时间的，或者说没有真正投入精力。他们一般把公司当成第二职业，没想太投入，只是想捞点外快贴补家用。他们一般投点钱或帮点忙，占一点小股份，但是，对公司的业务打理基本上不操心。

有这样想法的人最终是做不了合伙人的，他们实际上是一种“参与者”，而不是真正意义上的合伙人。

一份投入，一分收获。要想不操心地去当合伙人，一般的结果会是两种。第一种是你被公司边缘化，最后彻底当不了合伙人；另一种是公司被你边缘化，最

后彻底成不了公司。

建议没有上述准备的人，不要去做合伙人，免得你难受，也免得让别人难受。

没有时间，又想以兼职方式投资的人，或者是有投点股份玩一玩想法的人，如果你一定要想做合伙人，那么，你要做好两种准备。一是在公司不顺利时，要无条件承担各种风险；二是在公司发展后，你却可能被淘汰出局。因为初期的小企业虽然需要合伙人的资金和其他资源投入，但更需要全体合伙人的全部精力投入，而后者是公司能否顺利长大的关键因素。这个问题看似无关紧要，其实非常重要，很多的纠纷和误会都由此引起。

最后要强调的是，从事合伙人职业并不仅仅是你一个人的事情，它还牵涉你的家人，公司的经营可能成为你家庭生活的组成部分。这种对家庭成员的“绑架”绝不出自于你的主观故意，但一定是客观必然。每一个合伙人都要充分意识到这一点，并做好思想准备。

3. 分析自己是否具有学习商知识的兴趣和能力

首先，要认识到学习商知识是十分必要的。

从事合伙人职业，与朋友一起投资创业办公司，从表面上看，似乎就是一个工作选择，但实际上已经进入了一个新领域——商领域。

与任何一个领域一样，商领域也有自己独特的知识、语言和规则。

要进入商领域做合伙人，必须具有学习该领域知识的兴趣，并具备掌握这些知识的能力。商领域有它自己的独特语言，有着较强的专业性。尽管你已经是一个行业、或一项技能的专家，但是要做合伙人，投资创办公司，还必须学习新的知识，掌握新的规则和技能。不论是刚毕业的大学生，还是年富力强的专业人员，都面临再学习的问题。

正如前面所提到的一样，合伙人是一种高层次职业，需要独特素质；同样，商领域也是一种高层次的领域，需要较高层次的知识。

需要强调的是，商领域的知识包括技能和非技能两个部分，技能知识可以在学校里获得一些，但非技能的知识却基本不能在学校里获得，而要通过实践来学习和完善。在任何学校里，没有专门的“合伙人”“老板”课程设置（但有经理