

HIGH-EFFECTIVE CONTROL

实 用 权 威

FOR PRIVATE COMPANY

私营公司

高效控制实务 必备手册

赵庆露/编著

中国企业和世界级企业最大的差别在于我们对于公司的控制是由人来完成的，而不是通过制度与流程系统完成的。

——锡恩企业管理顾问有限公司总裁 姜汝祥博士



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F276.5-62

3

私营公司高效控制 实务必备手册

赵庆露 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司高效控制实务必备手册/赵庆露编著.

-北京:企业管理出版社, 2005. 11

ISBN 7-80197-332-1

I. 私… II. 赵… III. 私营企业-企业管理-手册 IV. F276.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 134632 号

书 名: 私营公司高效控制实务必备手册

作 者: 赵庆露

责任编辑: 陈天峰

书 号: ISBN 7-80197-332-1/F·333

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米×230 毫米 16 开本 20 印张 260 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在市场竞争日趋激烈的当今社会,私营公司要生存离不开内部控制,要发展更离不开高效的内部控制。高效控制已经成为企业非常重要的工作。目前我国许多私营公司对高效控制的认识还只是局限在制定有效的内部控制制度和部门控制结构阶段,甚至有些私营公司认为高效控制就是高效监督。

实际上,高效的内部控制是企业加强经营管理的基本方式,它是按照企业发展规律建立起来的一种经营管理体系,体现着企业经营管理职能的全部需求,对于改善私营公司的经营管理、防治企业弊病、保障企业长期生存和发展,具有十分重要的作用。

私营公司作为我国市场经济的一个主体,其发展速度已超过了全国经济的平均发展水平。时至今日,私营公司已经成为市场经济大潮中的一支最有活力,前景无限广阔的生力军。而在这个竞争激烈的市场大潮中,私营公司的成长并不是一帆风顺的,市场经济的大潮既给予了私营公司扬帆远航的机遇,同时也给处在激烈竞争中的私营公司汹涌的波涛,潜伏的暗礁,只要稍有不慎,就会被无情的海水吞噬。

在私营公司中,既有几十亿资产的大公司,也有刚刚起步的小公司,各个公司的发展程度和发展水平也各不相同。导致私营公司发展状况各不相同的因素很多,最主要的因素就是各个私营公司的管理水平、内部控制制度以及管理人员的素质各不相同。内部控制不严、缺乏长期发展的战略、财务管理制度不健全是我国私营公司目前急需解决的主要问题。解决这些问题的出路在于提高公司经营管理者素质,使他们掌握科学高效的控制方法,消除他们在内部控制方面的旧观念,加深对公司高效控制的认识。

高效的内部控制系统,不只是在事后修修补补,更应在事前就建立防范体系,防患于未然。但高效的内部控制不仅限于防范,更应有卓越的激励作用。岗位责任、规章制度、业务流程不只是内部控制的工具,更为重要的是激励员工为企业充分发挥个人的潜能。私营公司在此基础上衍生的产品战略、品牌运营、市场提升才

是扎实的、有战斗力的。

近几年来,无论是学术界还是企业界,对私营公司高效控制的热情逐渐增强,在理论和实践上都取得了很大的突破,产生了不少新的理念、理论、技术和方法,为了适应私营公司在高效控制的理论与实践不断发展的要求,本书从私营公司的组织机构、员工管理、考核与薪酬、市场营销和财务管理等八个方面,通过最新的案例讲述了高效控制的理论知识和私营公司高效控制应注意的事项和有效方法,力求把最新的知识和信息传递给广大读者。

同时,本书以实用性为总的指导思想,重点突出了实用性、操作性比较强的知识,如在私营公司员工管理高效控制中着重介绍了如何有效激励员工,如何与员工沟通更有效,如何高效授权等等,在私营公司物流管理高效控制中强调了如何优化库存,如何有效控制供应链等等。因此,具有很强的实用性和可操作性。

从上述内容的介绍我们不难看出,这是一本更加全面、务实的私营公司高效控制实务手册,相信您通过阅读本书,能深刻领悟书中的知识精华。同时,对私营公司高效控制有更进一步地了解,并能够使您的公司在激烈的市场竞争中快速健康地发展。

编 者

目 录

第1章 私营公司高效的内部控制系统

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1.1 高效控制的含义与目标/ (3) | 1.4 如何建立高效的内部控制制度/ (12) |
| 1.2 高效的内部控制制度/ (6) | 1.5 高效控制的三个“创新” / (14) |
| 1.3 设计内部控制制度应注意的问题/ (10) | 1.6 私营公司高效控制包括哪些方面/ (16) |

第2章 私营公司组织机构高效控制

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 2.1 如何有效确定组织形式/ (21) | 2.7 案例1: 美菱高效的扁平化组织/ (46) |
| 2.2 几种高效的组织结构/ (26) | 2.8 案例2: 金蝶高效的学习型组织/ (48) |
| 2.3 如何有效设计控制部门/ (30) | 2.9 私营公司基本职能部门结构图/ (49) |
| 2.4 如何使组织设计更有效/ (34) | |
| 2.5 如何构建高效的扁平化组织/ (37) | |
| 2.6 如何成为高效的学习型组织/ (41) | |

第3章 私营公司人才招聘高效控制

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 3.1 私营公司物色人才的有效渠道/ (53) | 3.3 如何在短时间内招聘优秀员工/ (59) |
| 3.2 如何在网络上高效招聘人才/ (56) | 3.4 面试中应该注意的事项/ (61) |

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 3.5 面试中如何进行有效提问/ (63) | 3.9 案例: 科健高效的招聘程序/ (80) |
| 3.6 高效的结构化面试/ (72) | 3.10 应聘人员登记表/ (82) |
| 3.7 如何高效选拔员工/ (75) | 3.11 面试考核表/ (83) |
| 3.8 成功选聘的十大要点/ (77) | |

第4章 私营公司员工管理高效控制

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 4.1 什么是员工管理/ (87) | 4.6 如何有效防止人才流失/ (116) |
| 4.2 如何有效的激励员工/ (92) | 4.7 案例1: 韦尔奇高效激励理论/ (119) |
| 4.3 如何有效的沟通/ (98) | 4.8 案例2: 高效沟通机制/ (122) |
| 4.4 如何高效的授权/ (104) | 4.9 员工公务处理能力测评表/ (125) |
| 4.5 如何有效解决员工冲突/ (111) | 4.10 员工工作适应能力测评表/ (127) |

第5章 私营公司考核与薪酬高效控制

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 5.1 什么是绩效考核/ (131) | 5.8 如何有效设计薪酬/ (154) |
| 5.2 确定考核项目的技巧/ (133) | 5.9 如何有效控制薪酬/ (160) |
| 5.3 员工考核几种有效方法/ (136) | 5.10 案例: 诺基亚高效薪酬
体系 / (167) |
| 5.4 高效的360度绩效考核/ (140) | 5.11 员工工作能力考核表/ (170) |
| 5.5 如何有效实施员工考核/ (142) | 5.12 员工工资奖金核定表/ (171) |
| 5.6 什么是薪酬/ (148) | |
| 5.7 如何有效确定薪酬水平/ (150) | |

第6章 私营公司市场营销高效控制

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 6.1 如何有效进行市场分析/ (175) | 6.4 如何有效运用定价技巧/ (184) |
| 6.2 如何制定高效的营销方案/ (178) | 6.5 如何有效使用竞争销售法/ (189) |
| 6.3 如何高效开发潜在客户/ (181) | 6.6 如何有效利用网络营销/ (193) |

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| 6.7 如何有效防止窜货/ (196) | 6.10 案例2: “奥普浴霸” 高效的市
场营销案例/ (205) |
| 6.8 如何有效控制售后服务/ (201) | 6.11 私营公司销货明细表/ (208) |
| 6.9 案例1: 隆力奇高效的价格
策略/ (203) | 6.12 客户投诉管理表/ (209) |

第7章 私营公司财务管理高效控制

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 7.1 如何强化私营公司财务控制
/ (213) | 7.6 日常现金管理高效控制
方法/ (229) |
| 7.2 如何让财务管理制度更有效
/ (215) | 7.7 如何有效控制应收账款/ (232) |
| 7.3 如何建立有效的财务内控体系
/ (219) | 7.8 如何有效减少公司日常
开销/ (236) |
| 7.4 运用会计报表查账的技巧
/ (221) | 7.9 案例: CA 公司应收账款高效
控制体系/ (239) |
| 7.5 如何有效控制公司现金流
/ (226) | 7.10 出纳管理日报表/ (242) |
| | 7.11 应收账款分析表/ (243) |

第8章 私营公司筹资与投资高效控制

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 8.1 如何有效选择筹资渠道/ (247) | 8.6 具体有效的投资策略/ (263) |
| 8.2 如何有效制定最佳筹资决策/ (249) | 8.7 评价投资的有效方法/ (267) |
| 8.3 如何有效利用风险投资
资金/ (252) | 8.8 如何有效分析防范投资风险/ (271) |
| 8.4 如何有效降低融资风险/ (257) | 8.9 案例: 金得利成功的融资
/ (274) |
| 8.5 如何做出有效的投资
决策/ (260) | 8.10 债券筹资等级对比表/ (276) |
| | 8.11 投资经济分析表/ (277) |

第9章 私营公司物流管理高效控制

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 9.1 物流内控的目标模式/ (281) | 9.7 运输合理化的有效方法/ (300) |
| 9.2 控制物流成本的有效方法/ (284) | 9.8 如何有效选取供应链/ (303) |
| 9.3 如何有效控制采购预算与
数量/ (286) | 9.9 如何有效控制供应链/ (305) |
| 9.4 什么是 ABC 库存控制法/ (289) | 9.10 案例: 李宁公司高效的供应链
控制/ (309) |
| 9.5 实现库存优化的有效手段/ (292) | 9.11 物品出货表/ (311) |
| 9.6 降低配送成本的四种有效
策略/ (298) | 9.12 库存盘点报告表/ (312) |

私营公司高效的内部控制 系统

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 高效控制的含义与目标
- 1.2 高效的内部控制制度
- 1.3 设计内部控制制度应注意的问题
- 1.4 如何建立高效的内部控制制度
- 1.5 高效控制的三个“创新”
- 1.6 私营公司高效控制包括哪些方面



高效控制制度，是为适应私营公司经营管理的需要而产生的，是私营公司高效控制系统的一个重要组成部分，私营公司只要存在经济活动，就需要有相应的高效控制制度，高效的内部控制制度不是一成不变的，它需要随着环境的变化而做出相应的调整。

1.1 高效控制的含义与目标

1. 高效控制的含义

高效控制，顾名思义就是高效率的内部控制。企业在组织经营计划实施过程中，由于外界经济环境和市场的变化以及企业内部人为的和非人为的因素，导致企业的各项经营活动不能按照计划要求正常地进行。同时，计划的执行过程中也会产生各种各样的错误和弊端，影响计划的完成，使企业遭受不必要的损失。

为了保证计划的完成和企业的经营发展，避免不必要的损失，企业必须采取措施，对各项经营活动，运用一系列有效的方法，来进行日常控制和纪律控制。由于这种控制是在企业内部高效率地进行的，所以，人们把这种控制叫做企业的内部高效控制，简称高效控制。在日常的经济活动中，人们所讲的高效控制，都是指企业的内部高效控制。

高效控制具有两层含义。

第一层含义是以效率为原则检查计划的执行情况，来发现偏离计划的行为。当企业的经济活动与计划发生差异时，领导的责任就是立即组织检查，快速分析和查明产生差异的原因，及时明确责任归属。第二层含义是以效率为原则纠正偏离计划的行为。根据查明的结果，针对产生差异的原因和责任归属，及时提出有效的改进办法，或追究行为责任人，使企业的各项经济活动重新快速地纳入计划轨道，保证计划的正确执行和准时完成。

这两层含义是彼此相联、互为条件的。对计划执行情况的有效检查是及时纠正偏差的前提条件，而及时的偏差纠正是对计划执行情况有效检查的后续条件。两者结合，就能达到高效控制的目的，充分发挥高效控制的作用。

2. 高效控制的目标

有关高效控制的目标，在学术领域里有很多不同的看法，被大部分专家认可的高效控制的目标包括以下几个方面：

(1) 有效的保护资产

企业的资产包括很多，有效的保护资产通常理解为对现金、有价证券和存货等资产的保护，既防止出现舞弊性错误，如顾客偷拿，雇员盗窃和篡改记录等，

也防止非故意性的错误，如偶然性少收款、多付购货款或财产损坏等。通常认为，有效的保护资产不包括防止因鲁莽决策而造成的财产损失，如赔本销售产品，在不妥当的地点开设仓库或是大做收效甚微的广告。

(2) 有效保护会计记录的可靠性

为提供可靠的财务报告，必须保证具有可靠的会计记录。可靠的会计记录是指那些可以用来编制可靠财务报表的有效记录，包括某些月末或年末的调整记录。如果其他方面都能作到准确无误，会计记录就可以按照设计要求提供可靠信息。

(3) 及时提供可靠的财务信息

要求具有可靠的会计记录的目的是及时提供可靠的财务信息。管理部门需要可靠的财务信息以便在企业的经营活动中作出正确的经营决策，股东和贷款者需要可靠的财务信息以便进行正确的投资决策。一般说来，审计人员直接关心提供给外部使用的财务报表可靠性的控制，而对内部管理报告可靠性的控制，仅仅在审计人员认为其对他们的审计工作产生影响时才予以关注。

(4) 盈利和有效减少不必要的花费

在许多企业中，最重要的就是与承担的风险程度相适应而达到的获利水平。高效控制通过有效减少不必要的花费为这一目标服务。

(5) 有效避免无意地面临风险

许多经济业务都要经历一些风险才取得盈利。高效控制的目标并不是消除所有风险，而是由控制部门采取有效措施有意识地避免面临风险。某一项高效控制的收益必须用该项控制的成本加以对照和衡量。如在仓库周围建围栏是有效防止某种存货损失的一个高效控制程序，但是由于估计建围栏的成本已经超出存货损失的风险而决定免除这一控制时，控制部门是在有意识地作出决定来承担此项免除控制所带来的风险。

(6) 及时预防或查明错误和不正常的现象

严格说，及时预防或查明错误和不正常现象并不是一个单独的目标，它包括在上述目标之中。这里强调的目的是当外部审计人员需要查明错误和不正常现象时，应该主要依靠高效的内部控制系统。高效的内部控制的设计，就是根据有效避免减少因错误和不正常现象造成损失的风险进行的设计，同时要充分考虑控制成本的合理性和有效性。

(7) 保证授予的职责得到正确高效地履行

企业管理部门包括业务经营过程各层次，从部门经理一直到董事会。许多职责由每一级的管理人员授予下属各级去履行。设计高效的内部控制目标之一就是保证各级管理人员授予下级的职责得到正确高效地履行。例如，某一层次的管理人员负有批准在一定限额内采购的职责，那么高效的内部控制系统就应该包括保证采购支出用于已经批准的采购项目或防止超过批准限额的采购。

(8) 履行法律责任

董事会对股东负有某些规定的职责，包括对股东负有明确的保持经管责任的职责。内部控制能够帮助董事会履行这些职责：一些比较普遍的要求如某些大额交易需要由董事会批准、关键管理人员的雇佣合同需由董事会高级委员会批准、财务报表和外部审计师的意见由董事会的审计委员会审阅，以及在某些情况下内部审计机构能够与董事会审计委员会保持联系等都是为这一目标服务的。

1.2 高效的内部控制制度

企业内部控制的目标是通过建立一套科学、高效的内部控制制度来实现的。内部控制制度设计的科学、高效与否，直接关系到企业内部控制目标的实现与否，关系到企业能否稳定发展，并进而关系到企业的成败。

1. 内部控制制度的性质

内部控制制度是领导和组织企业开展经济活动，建立纵横联系的程序和方法，使之分工协调、互相配合、监督检查、纠正错误、提高效率、贯彻方针政策、完成计划，保护资产安全与完整的一种控制方式。与一般的管理制度不同，内部控制制度是一种特殊形式的管理制度。一般管理制度是以管理某种经济事项为内容的一种规章制度，内部控制制度则是以一个企业的经济为总体，按所属控制系统建立内部控制体系的一种控制方式。因此，它与一般的管理制度不同，它具有下列四个主要特征：

(1) 主体性

内部控制制度是在系统理论的指导下，把企业看成是一个总体，并把构成总体的各个组成部分（要素）看成是一个个系统。例如，企业的整个生产经营活动是一个总体，而构成生产经营活动的人、财、物、信息、技术、购、产、销、存、运、会计、统计、计划、审计、劳动组织等各个因素，都作为这个总体的所属系统，并以各个所属系统来建立内部控制制度的。因此，从主体上来说，内部控制制度是以一个企业为主体的。

(2) 严密性

内部控制制度以企业内部的经济活动为客体，并根据各项经济活动过程的环节，按其所属系统制定一套完善而又严密的纵横联系的程序和方法，使各项经济活动在各个职能部门和环节之间保持分工、协调、均衡和衔接，自动监督检查，纠正错误，使各项经济活动按照企业的方针、政策、计划的要求正常地进行，以完成计划，实现预定的目标。

(3) 激励性

内部控制制度的中心内容，就是要求自下而上建立一套完整的岗位责任制、

各项管理制度和报告制度，以及内部审计制度，并为这些制度的建立，确定各种原则和方法，以此来激励人们用创新精神，努力做好各自的本职工作。做到人人各司其职、各尽其责、忠于职守、勤奋工作，使所有的经济活动达到高效率化、高效益化、科学化、规范化和标准化。

(4) 系统性

内部控制制度是把内部控制的各项原则和方法，贯穿在整个企业的各项规章制度、管理报告制度、岗位责任制度、内部审计制度和各个组织机构之中，用条文的形式予以确定下来。因此，任何一个企业都不会以单独的形式来建立内部控制制度，而是将内部控制制度体现在上述各项制度和组织机构中。

2. 内部控制制度的作用

企业内部控制制度不仅应用范围很广泛，而且还是现代企业管理最重要、最关键、最基本的一种管理方式。企业内部控制制度的完善严密与否，是关系到企业能否发展和生存的问题。

一个企业有了一套完善而又严密的内部控制制度，必然会使这个企业的组织合理，职能部门和人员分工明确，目标集中，职责分清，配合紧密，权限适度；企业纪律严明，秩序井然，环境良好，经营正常，效率甚高；企业经济效益显著，经济健康发展；员工守职尽责，勤奋积极，团结气氛浓厚。如果一个企业没有一套完善而又严密的内部控制制度，必然会使组织混乱，弊病丛生；效率不高，效果甚差，效益不好，亏损严重，士气不振，危及企业生存与发展。

实践证明，凡是一个经济效益很好，完成计划，实现预定经营目标，管理良好，创新能力、竞争能力、应变能力很强，经济发展正常的企业，都与实行了一套完善而又严密的内部控制制度有关。反之，一个企业弊病丛生，损失浪费严重，或效率不高，效益不好，不断亏损，不能生存和发展，都与内部控制制度不完善、不严密有关。由此可见，一个企业的经营管理的成败，与内部控制制度的完善严密与否有着内在的联系。完善而又严密的内部控制制度具有下列重要的作用：

(1) 可以明确各个职能部门或工作人员的职责范围和权力

有利于建立岗位责任制度、管理制度、报告制度和内部审计制度，完善经营管理的体制，做到分工明确、责任分明、纪律严格，相互协调配合，提高工作效率。同时，便于互相监督检查，自动纠正错误，调节各个部门和环节的经济活

动，克服和消除薄弱环节，制约人们的不规则行动，防止错误和弊端发生。

(2) 可以促进各个职能部门活动的紧密衔接

使部门的活动协调、均衡地发展，保证各项计划的完成，从而有利于巩固经济秩序和工作秩序，使企业的一切活动有节奏地进行，提高控制能力。

(3) 可以节省开支，提高资金使用率

有利于加强经济核算，加速资金周转，正确地运用资金，提高资金使用效率。较好地实行增收节支，减少浪费损失，降低成本，增加利润，提高企业的经济效益。

(4) 可以提高人的创造力和资源的使用率

内部控制制度十分重视人的创造能力，也十分重视物质资源的利用和开发。通过建立完善而又严密的内部控制制度，可以调动人们的积极因素，发挥人们的各种智慧和力量的作用，激发人们刻苦钻研，去进行各种创造性的工作。同时，充分利用和开发经济资源，寻找差异、挖掘潜力、改善经营。

(5) 可以沟通信息

有利于领导者和管理者决策，提高适应环境变化和市场变化的能力，促进生产发展，扩大商品销售，提高企业的创新能力、竞争能力和生产能力。

由此可见，任何一个企业都应当不断完善和严密内部控制制度。只有不断完善严密内部控制制度，并严格执行，才能充分发挥上述作用。如果内部控制制度不完善、不严密，或建立了内部控制制度，但又不予重视，或执行不严，则无法发挥其应有的作用，甚至还会起相反的作用，产生种种弊病。

3. 内部控制制度的内容

内部控制制度是按照内部控制的基本原理和原则，建立起来的一种特殊的管理体系，它的基本内容，由下列四个部分组成：

(1) 按照企业内部各种经营与管理活动确定的程序、方法、操作规程和原则，建立的各种管理制度（即规章制度）与组织机构。

(2) 按照企业内部各个职能部门和人员（包括企业领导层人员、中高级管理人员）的职责、权限、工作范围、任务和要求，建立的自上而下的岗位责任制度。

(3) 为沟通、传递和处理企业内部各种信息与情况，建立的自下而上的管理