



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·董事会

Directorate of Harvard Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：南兆旭 王 杰

中国标准出版社



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·董事会 ①

Directorate of Harvard
Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：南兆旭 王 杰

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛模式·董事会 / 南兆旭 王杰主编. —北京: 中国标准出版社,
2004

(哈佛模式全集)

ISBN 7-5066-3455-4

I. 哈... II. ①南... ②王... III. 公司—董事会—研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026609 号

哈佛模式 · 董事会

主编: 南兆旭 王 杰

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码: 100045

电话: (010)68533533

北京市铁成印刷厂印刷

新华书店发行所发行 各地新华书店经销

开本: 787 × 980 1/16 印张: 122 字数: 1810 千字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

印数: 1-3000 定价: 690 元

ISBN 7-5066-3455-4/TB·1147

序

21 世纪风帆初扬,人类正以崭新的、史无前例的创造速度,穿越令人激动的新时空。承续 20 世纪人类文明的伟大成果,新世纪将揭开更为壮丽的华章。展望未来我们相信,人类未曾实现的富足的梦想将变成现实,未知的领域将被探索,未发掘出的潜力将更激昂地喷发。当前,世界经济正以前所未有的速度向前发展,各国企业之间的经济往来也日趋频繁,企业内部组织结构合理化和经营管理的科学化已经成为其在全球市场竞争中致胜的重要砝码,任何一家企业都必须为未来的竞争做好准备。

一、管理是企业生存和发展的根源

从 20 世纪初期泰勒提出科学管理起至今,百年管理给人类社会带来了空前的繁荣和不朽的文明。新世纪,管理依然是世界各国政府、企业、学界、民众关注的焦点。在当今经济全球化的大背景下,不论是发达国家还是发展中国家,其企业所面临的竞争因素是多方面的,诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等,但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含

量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并、要么自然灭亡。“适者生存,优胜劣汰。”这一自然生存法则,随时随地都在发挥着作用。因此,企业想要发展,就要不断地深化与加强管理。管理是生产力的核心要素,是发达国家之所以发达,落后国家之所以落后的一个重要原因。我国在近二十年来,把管理提到了一个战略高度,重视管理、改进管理,正是基于我们的民族生存和发展,基于中华民族伟大振兴的战略需要。

在 21 世纪的社会和经济发展中,企业将会面临更多的挑战,提高企业经营管理水平更是大势所趋。随着国际贸易和科技文化交流的不断扩大,特别是贸易全球化和经济区域集团化以及高新技术的迅猛发展,对科学管理的要求日益提高,管理创新已经成为不可逆转的世界潮流。现代西方发达国家不断拓展管理领域,创新管理新知,成为其不断发展壮大的力量源泉。我国的企业应迎头赶上,努力学习他们的经验,求管理创新,敢管理创新,推动企业的经营管理水平不断发展。

2001 年 12 月,我国加入世贸组织(WTO)法律文件开始生效,成为世贸组织的正式成员。加入 WTO 后,标志着我国的对外开放进入了一个新阶段,我国企业参与国际竞争也步入新时期。由于在 WTO 的法律框架下,我国政府对国内企业的各种保护政策将不复存在,我国几十年来形成的贸易壁垒也将轰然倒塌,许多领域和行业都将对外资开放。这一切,对于我国的企业来说,既是机遇又是挑战,企业必须抓住机遇,应对挑战,在变革中求发展,在竞争中成长壮大。然而我国的企业如何才能成功地迎接这些挑战和竞争,如何应对来自国外先进管理经验和先进管理技术的冲击,从而在经济全球化的浪潮中搏击洪流,占据自己的一席之地,惟一的答案是必须造就和培养一大批合格的企业管理者。这些合格的管理者必须对知识经济、信息技术、经济规律有深入地了解、熟练地把握,必须能适应人才竞争、智力竞争的新形势,及时、准确地调整思路,做出决策,实施管理,才能焕发出为时代所需要的新“领导力”,成为新时代的管理者。这就要求他们不但要有聪明才智,善于决断、具有组织和把握大局的能力,而且要立足于时代管理创新的前沿,做企业经营的行家里手、管理大师。

二、关于《哈佛模式全集》(第四辑)

为帮助我国企业的管理者掌握世界先进的管理方法,更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构,使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念,解决企业经营管理中的实际难题,以全国人大常委会副委员长成思危教授为总顾问、中国社会科学院研究生院常务副院长邹东涛教授为总主编,邀请了国内管理界数十位资深教授、专家组成编委会,在借鉴哈佛大学商学院的管理理念的基础上,结合中国企业实际情况,倾心合力编撰了《哈佛模式全集》大型实用管理工具书系。

《哈佛模式全集》从2001年10月出版以来,已经推出了三辑十八套。现在出版的是第四辑共六套,分别为《哈佛模式·董事会》、《哈佛模式·总经理》、《哈佛模式·营销经理》、《哈佛模式·财务经理》、《哈佛模式·人力资源经理》、《哈佛模式·物流经理》。《哈佛模式全集》(第四辑)从企业管理层的职能着手,阐述了企业核心管理层在日常经营管理中的运作策略、工作方法和操作模式。在编撰的过程中,我们坚持了求精不求全的原则,在内容的选编上并不要求面面俱到,包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司高层管理的职能中精选出最核心、最重要、最应掌握的内容,力求用最简洁的结构和篇幅,容纳、传递更多的管理知识和技能的信息。为中国的职业经理人提供一套可供参考借鉴的管理工具书。

随着中国企业改制的深化,现代企业的重要制度——董事会也在越来越多的企业中建立起来,并且扮演着越来越重要的作用。《哈佛模式·董事会》以哈佛大学商学院的前沿理念为指导,从董事会在公司治理、战略规划、资本运营、财务控制等多个角度所应发挥的决策优势方面进行了剖析,为理清现代企业董事会的作用指明了方向。

总经理是企业经营管理的总指挥,他的能力直接影响着企业的生存与发展。一个总经理就像一个乐队的指挥一样,只有通过指挥者巧妙的引导和控制,使每一种乐器都在统一的演奏节律下,互相配合才能奏响优美和谐乐章。因此,总经理这一特殊的身份就要求其在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色,从而发挥其应有的作用。《哈佛模式·总经理》从形象塑造、能力训练、事务处理、人际沟通、

国际化经营等方面进行了详细的阐述,帮助企业的高层管理者提升自己的能力。

在今天的竞争全球化、科技日新月异、消费需求不断翻新、人口状况急剧变化的时代里,企业如果要生存乃至不断发展,必须不断地加强营销管理,并且还要注重营销管理的国际化趋势。《哈佛模式·营销经理》结合中国加入 WTO 后国际贸易竞争的现实,从实际国情出发,内容涉及组织设计,4PS 管理、营销人员培训、营销模式选择等领域,全面系统地介绍了营销经理管理的方法、技巧,提供国际超前的营销理念和经典的营销管理案例,以资中国企业借鉴和参考。

新世纪是一个数字信息时代,财务管理对于企业的重要性是每一个经理人都能深刻体会到的;它是对企业经营状况和经营成果的评价,是监督企业经营管理各个环节的有效工具,是企业进行预测、决策、实施战略管理的基础和依据。《哈佛模式·财务经理》以大量的数据、公式、方法和案例为企业的财务管理人员提供了一本操作性极强的工具书,帮助其提高财务管理水平。

当前,越来越多的中国企业强烈地意识到人才是企业最宝贵、价值最高的资本,人力资源的管理和深度开发水平高低决定着企业核心竞争力优势的强弱。然而与发达国家相比,中国企业,特别是大中型企业的人力资源管理水平还是相对滞后的,无论是对发展趋势的认知,还是适应能力及应变能力,都还有相当大的差距。《哈佛模式·人力资源经理》以贯穿整个人力资源管理的编撰思路,详细具体地对企业人力资源经理的工作职能进行了阐述,旨在将国际先进的人力资源管理理念和方法介绍给中国企业的人力资源经理们。

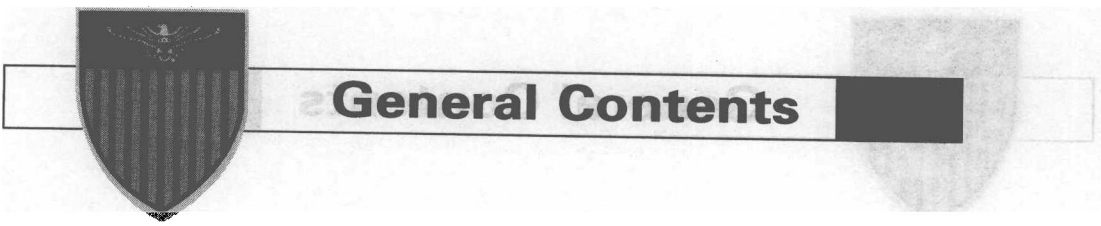
近几年来,随着流通业界大规模零售企业的成长、生产企业产品市场的日益开拓以及消费市场的成熟化,流通渠道之间以及渠道内的竞争日益激化,从而迎来了流通产业重构及物流管理活动的变革,流通构造的变化也引起了物流管理活动范围的飞跃性变化,亦即由于流通产业和生产系统的高度化发展,使得多频度、少量化配送成为物流活动变革的标志。另外,物流活动跨产业化、企业经营的全球化以及由于产品进口扩大或全球化生产的普及引发了国际物流活动的飞跃性发展。基于此,我们推出了《哈佛模式·物流经理》,在立足于产、销、物一体化发展的基础上,

全面、系统地分析、研究、介绍了现代物流与供应链管理的理论、思想和方法,从新的角度重新审视物流管理的本质,并通过及时追踪国际现代物流与供应链管理的发展动向,在结合对生产、流通发展趋势分析的基础上,揭示当代物流与供应链管理纵深化发展规律、特点和管理模式。

总之,《哈佛模式全集》(第四辑)将哈佛的先进管理理念和中国具体实际相结合,完美地实现本土化的改造,力求为中国企业界的职业经理人提供一套先进、科学、实用的管理工具书。在编写过程中我们得到了许多管理界人士的大力支持,在此一并表示感谢。

《哈佛模式全集》(第四辑)编委会

2004年4月18日



General Contents

Book One

Part One: Foundation: Board of Directors Construction and Operation Structure

Chapter 1: Understanding: Enterprise Basic Knowledge

Chapter 2: Orientation: Basic Responsibility of Board of Directors

Part Two: Balance: Board of Directors Regulating Execution Structure

Chapter 3: Steps: Enterprise Execution Development

Chapter 4: Co-ordination: Enterprise Execution Structure

Chapter 5: Regulation: Enterprise Execution Improvement

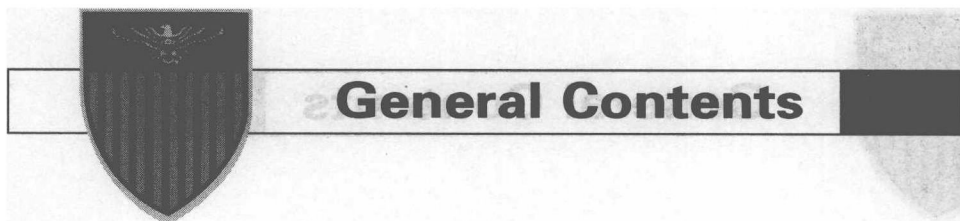
Part Three: Planning: Board of Directors Planning Business Strategy

Chapter 6: Summery: Basis of Operation Strategy Management

Chapter 7: Domination: Enterprise Overall Strategy Making

Chapter 8: Distinguish: Choice of Enterprise Strategy Scheme

Chapter 9: Supervision: Enterprise Business Strategy Control



Part Four: Choice: Board of Directors Making Operation Strategy

Chapter 10: Summary: General Information of Management Strategy

Book Two

Chapter 11: Mode: Strategy Making Program

Chapter 12: Utilization: Decision-making Analysis Skill

Part Five: Regulation: Board of Directors Designing Management System

Chapter 13: Summary: General Information of Enterprise System Management

Chapter 14: Operation: Making Enterprise Management System

Part Six: Financing: Board of Directors Controlling Financial Operation

Chapter 15: Restriction: Enterprise Full-scale Budget Management



General Contents

Chapter 16: Mastering: Enterprise Operation Condition Analysis

Chapter 17: Exploration: Enterprise Investment Scheme Choice

Chapter 18: Adjustment: Enterprise Profit Distribution

Part Seven: Transformation: Board of Directors Doing Fund Operation

Chapter 19: Summery: General Information of Fund Operation

Chapter 20: Development: Enterprise Going Public and Re-organizing

Book Three

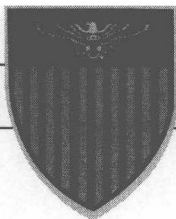
Chapter 21: United: Enterprise Acquisition and Operation

Chapter 22: Nirvana: Enterprise Going Bankruptcy and Re-organizing

Chapter 23: Final: Enterprise Bankruptcy and Liquidation

Part Eight: Adjustment: Board of Directors Optimizing Scale Structure

Chapter 24: Summery: General Information of Enterprise Scale Structure



General Contents

Chapter 25: Target: Trend of Scale Structure Optimization

Chapter 26: Practice: Measures for Scale Structure Optimization

Part Nine: Innovation: Process Board of Directors Recreating Enterprise

Chapter 27: Basis: New Enterprise Process Innovation Guidelines

Chapter 28: Steps: Enterprise Process Innovation Practice

Chapter 29: Utilization: Enterprise Process Innovation Methods

Chapter 30: Rebirth: Enterprise Recreation Operation

Part Ten: Defense: Board of Directors Preventing Operation Risks

Chapter 31: Foundation: Basic Elements of Crisis Management

**Chapter 32: Analysis: Crisis Management Influencing
the Evaluation**

Chapter 33: Practice: Detailed Content of Crisis Management

总目录 General Contents

第 一 册

第一篇 奠基:董事会构建运作结构	1
第一章 了解:公司基础知识	3
第二章 定位:董事会基本权责	91
第二篇 制衡:董事会规范治理结构	141
第三章 阶段:公司治理发展	143
第四章 协调:公司治理构架	207
第五章 规范:公司治理改善	261
第三篇 统筹:董事会规划经营战略	379
第六章 概论:经营战略管理基础	381
第七章 统领:企业总体战略制定	413
第八章 识别:企业战略方案选择	489
第九章 监督:企业经营战略控制	537

第四篇 抉择:董事会制定经营决策	569
------------------------	-----

第十章 总括:管理决策综述	571
---------------------	-----

第二册

第十一章 模式:战略决策程序	607
----------------------	-----

第十二章 应用:决策分析技术	623
----------------------	-----

第五篇 规范:董事会设计管理制度	685
------------------------	-----

第十三章 总括:企业制度管理概述	687
------------------------	-----

第十四章 操作:企业管理制度制定	731
------------------------	-----

第六篇 理财:董事会控制财务运作	839
------------------------	-----

第十五章 约束:公司全面预算管理	841
------------------------	-----

第十六章 掌握:公司经营状况分析	909
------------------------	-----

第十七章 拓展:公司投资方案选择	979
------------------------	-----

第十八章 调配:公司利润分配	1075
----------------------	------

第七篇 流转:董事会实施资本运营	1123
------------------------	------

第十九章 综述:资本运营概要	1125
----------------------	------

第二十章 发展:公司上市重组	1167
----------------------	------

第三册

第二十一章 聚合:公司购并实施	1241
第二十二章 涅槃:公司破产重组	1347
第二十三章 终结:公司破产清算	1365
 第八篇 调整:董事会优化规模结构	1415
第二十四章 总论:企业规模结构概述	1417
第二十五章 目标:规模结构优化方向	1451
第二十六章 实施:规模结构优化措施	1475
 第九篇 创新:董事会再造企业流程	1513
第二十七章 基础:企业流程创新导论	1515
第二十八章 步骤:企业流程创新实施	1539
第二十九章 应用:企业流程创新手段	1591
第三十章 重生:企业再造运作	1647
 第十篇 防御:董事会防范经营风险	1695
第三十一章 基石:危机管理基本要素	1697
第三十二章 分析:危机管理影响评估	1717
第三十三章 实施:危机管理具体内容	1743

第 一 册

目 录 Contents

第一篇 奠基:董事会构建运作结构..... 1

第一章 了解:公司基础知识..... 3

第一节 公司的内涵 5

一、公司的定义 5

二、公司的法律特征 7

三、公司的作用 9

第二节 公司的发展历程 11

一、无限公司出现 11

二、两合公司出现 12

三、股份有限公司出现 12

四、有限责任公司出现 13

第三节 公司的分类 14

一、公司分类概述 14

二、常见的公司形态 16

第四节 公司法概要 33

一、世界各国对公司法的定义 33

二、公司法的内容 34

三、西方国家公司立法演变 36

四、公司法法系划分 39

第五节 公司变更 41

一、公司变更的定义	41
二、公司变更的分类	42
三、公司变更应提交的文件	42
四、公司注册资本变更	43
五、公司变更程序	45
六、世界主要国家对公司变更的规定	46
第六节 公司合并	48
一、公司合并的概念	48
二、公司合并的特征	48
三、公司合并程序	49
四、西方国家对公司合并的限制性规定	51
五、西方国家对公司合并的相关规定	52
第七节 公司分立	54
一、公司分立的定义	54
二、公司分立的类型	54
三、公司分立的目的	55
四、公司分立的程序	55
五、公司分立后的债权债务处理	57
第八节 公司终止	59
一、公司终止的概念	59
二、公司终止的类型	60
三、公司终止的条件	61
四、公司终止后的清算	63
◇案例分析	66
全球优秀公司：百年基业，长盛不衰	66
△附件一	72
上市公司收购管理办法	72
△附件二	89