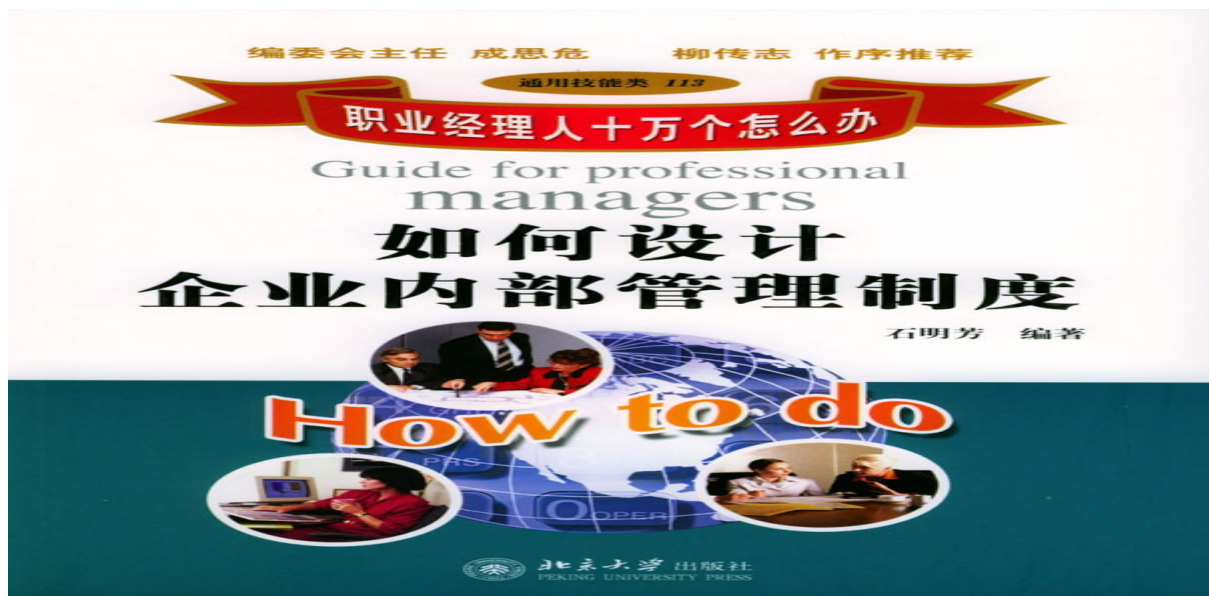




目前的市场竞争已经进一步到企业经营运作的各个层面，高效的管理水平对企业生存和发展有着决定性的意义。实践证明，科学的组织制度是确保整体管理效率的基础，企业拥有的制度体系是否科学与完善，往往决定着企业能否健康高效地运转。本书结合目前中国企业的现状，系统讲述了企业组织制度设计的措施、环节及注意事项，并详细...

第一章 企业管理制度设计技巧

第一章 企业管理制度设计技巧

技能点 1 怎样定位企业管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·管理制度定位

合用情景 当制定企业内部管理制度，构筑竞争优势之源时，查看此技能。

7 技能描述

企业内部管理制度是提升企业基础管理水平，形成企业关键竞争力的前提，它的设计和实施是着眼于企业管理的需要，并要应对环境的变化。如下主要从几种方面简介怎样定位和审阅企业内部管理制度：

1. 基础制度的形式类型

企业管理有三个层次：① 高层管理，即对企业业务和资源在整体上的一种把握和控制，涉及组织架构、资源配置和企业战略等；② 中层管理，即业务管理中的控制、组织和协调，决定了企业多种业务是否能有效地开展；③ 基层管理，即业务处理的过程管理。

基础管理是分布在基层管理中但又跨越三层管理，能够影响企业全局的管理活动和事务。所以，基础管理制度涉及如下形式划分：① 管理手册。它阐明方针和目的，描述管理体系构架和要素，是整个体系运营的总纲；② 程序文件。是运营措施的详细描述，是开展各项管理工作的控制程序，是体系的主体，是管理手册的量化和细化；③ 作业指导书。它是各项详细管理活动的指导性文件及有关工作统计表单，是控制程序的支持性文件。

2. 基础制度设计的原则环节

制度设计部门需要在明确分工和完全清楚设计目的的情况下，按照如下环节操作：

（1）明确制度制定的根据、时机的选择是否明智、制度需要达成的目的等。

（2）提炼企业文化使命、企业精神、企业作风、质量方针、服务理念等价值理念，在调查分析的基础上，经过各有关部门的充分讨论。

（3）设计管理制度（含程序、表单）草案，反复修改后由高层管理者审定。

(4) 试行、修订后全方面推开，同步根据运营情况制定配套措施。

3. 管理制度需要员工的认同

管理制度的定位不能仅仅源于管理者的主观期望，它必须得到管理制度约束的对象——广大员工的认同，与员工的利益和期望相适应，这是根源于管理制度的设计预期和执行成本必须紧紧依赖员工的认同这一理念。所以，只有消除了员工中存在的制定制度是对员工的“威胁”的情绪，才干最大程度地实现制度设计的目的。要达此目的主要从如下几种方面入手：

(1) 制度预防单纯强调处分。例如，有的企业要求完不成定额，就会有某种形式的处分；假如在考核评价中处于落后状态，就会影响到将来的晋升与工资水平等等。处分是需要的，但只强调处分，企业肯定是管理不好的。

(2) 管理制度体现提倡的工作原则和管理模式，不能造成人际关系紧张。组织中人际之间的相互关系（上下级之间，部门之间，直线人员和参谋人员之间）是否存在信任和合作是能否调动员工主动性的主要条件，组织内部人际间利益的竞争会使员工感到是对自己的最大威胁。

(3) 管理制度对员工的自我实现、成长路线、个人安全或情绪产生不利的影响时，员工就会感到威胁的存在。

这些现象产生的制度原因，主要是企业老式的管理控制体系设计存在多种原则，如成本控制原则、预算原则、工作绩效原则等，这些原则形成对员工的多重压力。在管理者看来，假如建立了压力构造，仍有不服从的现象，那就只好增长压力。另外，老式控制体系的责任制度往往是只涉及对员工没有达成原则的一套处分措施，而缺乏对达成或超出原则的鼓励措施。在这种情况下，员工就会愈加对抗规章制度，使之失效。这又会造成管理者采用反应式的管理措施，设法制定出更严格的规章制度，成果势必花费巨大的管理成本。另外，员工对制度的抵抗情绪也会阻碍正常的企业文化的形成。

4. 规范企业内部管理环境和条件

管理制度的定位不是仅仅源于管理者的主观期望，它必然受管理制度的推行环境——企业内部管理环境和条件的限制。所以，在制度设计的最初就需要在企业中发明规范的制度环境和条件，降低将来制度执行中可能遇到的阻力，预防管理制度扭曲。

要使管理制度符合管理者最初的设想，必须具有下面两个规范：

（1）编制的制度是规范的，符合企业管理的科学原理、符合企业行为涉及到的每一种事物的发展规律或规则。

（2）实施管理制度的全过程是规范的，它也要求全体员工的整体职务行为或工作程序是规范的。只有这么，企业管理制度体系的整体运作才有可能规范的，不然将造成管理制度的实施成果偏离管理者的最初设想状态。

总之，以上分析使我们看到管理者首先要清楚地定位管理制度的设计类型和环节，然后根据企业的员工情况，审定合理的制度预期。最终，要整改规范企业内部的环境，让管理制度在合适的环境中生存下来，并进而推动环境的改善。

9 牢记要点

管理制度的设计和实施的前提条件是精确科学的定位，它涉及：

— 基础制度的形式类型

— 基础制度设计的原则环节

— 员工对管理制度的认同

— 规范企业内部管理环境和条件

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 企业内部管理制度的价值和作用常被部分管理者错误了解，如下是几种经典的现象和说法，请分析其问题所在，并在实践中加以预防。

（1）企业就是老板的王国，老板可随意指挥员工，不需要制度的约束。

（2）原文照抄其他经营顺利的企业管理制度，觉得这种完善的制度移植到自己的企业会自然产生相同的效果。

（3）过分崇尚秩序，觉得人人守规矩，事事照章办就会出效益。

（4）“基于企业的要求，你的申请难以同意。”或者“假如你不这么做，我就按要求罚你！”

2. 文中提到员工对制度的抵触情绪，您常采用的措施有哪些？请填下表。

采用的措施 您的实际行为和收到的效果

加强宣传和提倡，注重案例的示范作用

增长培训，输入新的观念和行为模式

全员参加，建立改善委员会之类的组织

参照答案：

1. (1) 把管理制度一样视为对领导的束缚,觉得凡事都必须按要求执行,这么管理者就不能任意更改或随心所欲地发号施令。管理制度使管理者的权威不能再任意滥用,所以有些管理者因不能适应这种约束而排斥管理制度。

(2) 管理制度编制或创新和管理制度实施更适合本企业的实际,才是它们成功的秘密。

(3) 把管理制度当成“安心丸”。

(4) 拿管理制度来做挡箭牌或者当成巩固个人权威的工具。这么不但扼杀了员工的工作热情和发明力,也为企业发展设置了障碍。

2. (1) 向员工发放问卷、召开座谈会等多种形式宣传管理制度;经过合适措施在企业外部形成影响,反馈到员工中,得到愈加好的认同;注重正反范例的教育作用,尤其要强化制度的引导教育功能。

(2) 首先培训管理人员,再逐层培训到基层员工;能够选择外部征询企业对企业管理者进行培训,让管理者从理念上和思想观念上认同新制度;结合企业文化,对员工的体现进行详细地跟踪统计,增进行为方式的转变。

(3) 结合员工在制度制定中地位的认同感,建立制度学习小组,监督制度执行情况;根据制度执行的效果,认同和高度评价员工的责任感并予以奖励。

技能点 2 怎样规范制度设计要求

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·制度设计规范

合用情景 当需要规范内部规章制度的设计时，查看此技能。

7 技能描述

许多企业并不是疏于制度的制定，而是制度繁多杂乱，政出多门，相互抵触，成果是形同虚设。建立一套体系完整、内容合理、行之有效的管理制度，应注意遵照如下要求：

？对制度制定者的要求

详细涉及：要了解国家法律、社会公共秩序和员工的风俗习惯；要熟悉企业各部门的业务及详细工作措施；要有很好的文字体现能力和分析能力；要做到公正、客观。

同步，制度的制定、执行和监督是由不同的人员分别负责的，这是最为关键和关键的要求。

？对制度内容的要求

详细涉及：制度所根据的资料必须全方面、精确，能够反应生产经营活动的真实面貌；制度体系要完善、科学；不能违反国家法律和公德民俗；要根据实际需要设计相应条款；要明确、翔实、便于了解；要以发挥鼓励作用为目的；要充分考虑员工的意见，和员工达成共识。

？基础制度与职能制度一体化

内部管理制度中的基础制度和职能制度是关系亲密、相互影响的。例如，基础制度明确了员工有参加企业管理的权利，在人事职能制度的评估和考核的体系中就要加以体现，在提升、培训和薪酬制度设计中就要体现对此种人本管理体系的量化鼓励，将企业对员工的尊重和支持落到实处。再如，攻打性战略管理除了在管理制度中经过对企业的事业部授权外，在财务、营销等职能制度中也要有所倾斜和侧重。

所以，企业内部管理制度要明确规章制度的制定、审批程序与权限、修改程序及权限、废止程序及权限、培训及实施过程、下发及管理、定时修订、制度数字化管理；要达成系统、规范、有效的要求；要有的放矢地进行规范等。

9 牢记要点

内部管理制度建设需要满足如下要求：

— 公正而没有私心的制度制定者

— 科学、可行的制度内容

— 基础制度与职能制度一体化

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 有人将我国企业缺乏管理制度的原因归结为如下几种方面，请对照您的企业进行分析。

A. 我国还未实现工业化，大多数企业仍长久处于老式、粗放的管理状态，还未真正建立当代企业制度。

B. 多数企业未能真正引入信息技术来加强企业管理。

C. 大多数企业管理人员缺乏必要的培训教育，对新理论、新思想和新措施知之甚少。

D. 某些企业的中高层领导面对新时代的挑战和压力，缺乏危机意识、管理意识和创新意识，更不要说对其进行制度化的规范管理。

E. 多数企业未能建立有效的人力资源管理制度，不可能最大程度地发挥人力资本的作用，充分调动人的主动性和发明性。

2. 参照病例 a，完毕对病例 b 管理制度病症的诊疗。

病例 a：新社长与重量级元老合作并不快乐，在董事会上讨论经营计划时总是引起两人的矛盾，造成双方的直属部门都不严格执行计划，各部门的行动难以协调，企业业绩连续下滑。

诊疗：经营方针缺陷症

处方：在新事业开始的三个月前，在教授的参加下，制定经营计划和方针，并征询各方面意见。然后，各部门构思实施计划，注重项目的详细化和可量化，同步更要加强部门间的交流。根据企业情况形成制度，严格执行。

病例 b：某企业接到警局 说，“有贵企业产品被偷，请前来质询。”企业经理则一口否定说：“企业有严格的稽查制度和详细的产品保管管理，不会失窃。”但事实确有纰漏发生。

诊疗：

处方：

参照答案：

2. 诊疗：管理制度体系残缺

处方：重新设计产品入库登记、保管、出库和稽查制度，流程有条理、管理一体化；采取措施确保该制度在仓库工作人员中得以仔细落实，并配置必要的监督人员；及时反馈执行情况，尤其预防工作中的懈怠和疏忽。

技能点 3 怎样从战略角度驾驭管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·战略角度驾驭

合用情景 当需要管理制度随企业的战略目的做动态调整，从而为企业战略目的的实施做根本支持时，
查看此技能。

7 技能描述

战略是企业发展的蓝图和宗旨，是企业使命的展开和详细化，是企业经营活动所要达成的水平和要求取得的成果的详细化。分析企业战略对基础管理制度的导向作用，主要涉及如下几种方面：

？ 基础管理制度必须支撑战略规划

企业为生存和发展需要而制定了系统性、专业性相统一的规章制度，要求员工在职务行为中按照企业经营、生产、管理有关的规范与规则来统一行动和工作。假如没有这么规范性的制度，企业就不可能正常运营并实现发展战略。一样，处于职能层面的产品战略、质量战略、技术战略、投资战略、品牌战略、人力资源战略等管理内容因为愈加错综复杂，愈加需要专业的管理制度提供规范的控制和评估。

？ 战略规划融入管理制度

企业使命是设计战略规划、创建优势竞争格局的指导思想和根据，并确保战略战术的有效实施。企业使命作为企业管理制度的基础内容早已为广大企业所接受和了解。

企业在战略规划中提出的提升生产效率、降低成本、增长市场份额等内容，假如与原有的管理制度及其所含的规范、规则、程序在不同程度上发生冲突，此时就有必要重塑企业机制，改造原有企业管理制度中不适应的内容。经过这么的战略导向设计使企业的一切行动和经营管理活动都必须和企业的发展战略保持一致。只有这么企业的发展才干形成一种合力，才会取得愈加好的经济效益。

？ 战略实施中的制度设计

战略当然主要，比战略更为主要的是怎样实施战略，怎样对企业的发展道路、资源配置、竞争优势的营造以及关键能力的培植等重大问题作出整体布署。

首先要恰当调整组织构造。在选择企业发展战略实施中的突破口，规划生产、营销、财务和人事等战略都需要调整组织机构，重新划分职能部门。同步，根据发展战略更新业务流程，为企业运转的各个环节建立合理的规范和工作规范。这些规范都需要用书面形式明确。另外，愈加主要的是建立新的适应企业发展战略的企业文化。所以，企业发展战略实施会牵动管理制度的根本变革，管理制度的大范围变动也往往是有发展战略调整引起的。

总之，企业管理制度是否系统、完善和严密，不但体现着企业间管理水平的差别，更体现企业管理者在生产经营及其管理过程中对企业发展战略的了解和把握程度。制度作为企业战略与理念落实的载体，它的设计的方向是在战略指导下进行的，是为实施战略服务的这也是管理制度存在的意义。而多种制度内容的相互联络和匹配的形成则是在制定和实施企业战略中形成的。

9 牢记要点

企业战略对管理制度设计的导向作用体目前：

— 基础管理制度必须支持战略规划

— 战略规划融入管理制度

— 战略实施中的管理制度设计

春兰集团在企业腾飞早期，推出了“春天工程”，实施的是被称为“三铁”的企业管理制度。

其一，铁的条例。春兰的管理者觉得要“建世界一流的企业、出世界一流的产品、创世界一流的效益”，必须从员工的初级行为开始严格管理，以法治厂。为此，先后制定了干部职工行为规范、劳动管理等多项管理规章制度，对职员在企业内外的行为规范做了详尽的要求。同步，建立了监察部门，负责违纪处分，并建立三级监察网络。

其二，铁的纪律。在春兰上下建立了目的管理责任制，各司其职。在制度面前人人平等，如有违反，一律照章办事。春兰已经形成的共识是“对犯规者有情就是对企业无情”。

其三，铁的管理。春兰的教育、劳动、技术质量等数十项管理都是铁打不动的。每个上岗的工人必须是经过严格的技术业务培训并考试合格的。一切违反技术规程、工艺流程的行为都视情节予以处分，甚至除名。

正是这“三铁”，春兰的许多条例以严著称，以严闻名。

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 战略对管理制度设计的约束是显而易见的，那么管理制度对战略反作用又是怎样的呢？请提出您的看法。

2. 在诸多企业的发展中会存在战略失去管理制度支持的情况，请您总结发生的原因。

3. 影响企业战略的原因诸多，请您分析管理制度在其中是怎样发挥作用的。

参照答案：

1. 如前文所说，为支持企业战略会修改或重新设计管理制度，但约束和限制管理制度的原因还有诸多，管理制度也应该保持相正确稳定性和连续性。有时为了能够有效执行管理制度，管理者会采用权宜对策。所以也会出现这么的情况：管理制度有时难免会局部背离战略。

2. 战略失去管理制度支持的原因能够从两方面来看。首先，有些企业的战略制定脱离了企业的实际或者在外部环境发生剧变的情况下没能及时修订战略，此时战略已经蜕变为“标语”；其次，企业的管理制度只注重了企业运作细节的规范，造成与战略脱节。

3. 企业的关键竞争力是约束战略的主要原因。战略的制定是在分析关键竞争力的基础上完毕的。也就是说，管理制度往往是在战略形成之后发挥影响。

技能点 4 怎样从发展历程角度驾驭基础管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·发展历程角度驾驭

合用情景 当需要伴随企业的发展而调整管理制度时，查看此技能。

7 技能描述

按照企业生命周期理论，企业的发展会经历初生期、成长久、成熟期和衰退期四个阶段，每个阶段的经营特点和制度建设都要遵照周期规律。对企业发展的各个阶段管理制度的变化分析如下：

1. 单一型企业

（1）初生期。此时的企业，消费者和供给商对其都不了解，缺乏竞争地位，销售渠道和售后服务系统还未形成；产品批量小，技术不完善，特色不明显；组织构造不稳定，制度不健全，除了严密控制库存和现金外，往往没有成文的制度或要求，没有人力资源管理体系，经营管理不规范，企业围着创业者运转。此时，除了拟定生产经营的主次顺序，创建品牌外，主要的就是建立科学的管理体制，使领导行为制度化。

此时，按照宜粗不宜精的原则，根据经验的积累不断出台实施细则即可。

（2）成长久。此时的企业完毕了由赚到钱向会盈利的转变，经历了企业服从创业者到创业者服从企业的跳跃。此时，除了要建立合理的组织构造，制定计划管理外，建立完善的规章制度体系被提上主要日程。例如，人力资源管理制度必须规范“举贤不避亲”、“用人唯亲”等难以“定量”的问题，同步需要与其他制度配合，经过合理的制度机制推动企业发展。

（3）成熟期。此时的企业依托多种规章制度惯性运转，开始失去灵活性和创新精神。企业轻易出现以管理培训和管理控制替代管剪发展的情况。此时，企业除了唤醒变革意识、形成处理问题的管理队伍、分散经营外，管理制度的设计必须本着激发创业精神的原则，愈加注重人本管理和柔性管理，逐渐清除僵化的管理制度。也以人力资源管理制度为例，此时的特点是在成熟的制度约束下，妥善处理“例外”问题，为企业带来活力和创新。

（4）衰退期。征兆是企业行业和市场中的落伍，生产能力过剩，资金短缺。此时，企业制度齐备但做事效果却不尽如人意。要打破常规，经过不断地强化危机意识，经过建立创新奖励制度来激发和提升创新能力；经过允许尝试和失误的制度鼓励创新，预防保守；经过重树创业精神，推动管理制度的全方面改造；经过强化征询顾问制度来激活企业等。

2. 集团型企业

在以上简介的后两个时期部分单体企业经常会发展为集团型企业。此时企业的经营上会面临由产品经营向资本经营的转变，组织上则由单一管理到集群管理的转变。此时的制度规范主要侧重于决策制度的转变。经过选择母企业的管理模式，建立统一领导、分级管理的原则。

为发挥集团优势需要在制度上做到如下某些统一：统一的关键思想和理念系统，保持员工行为规范和企业辨认系统的一致性；统一的企业原则和规章制度，保持集团步调一致；统一规划集团的产业布局和投资项目，保持发展战略和决策的一致性；统一财务管理系统，保持控制体系的一体化；统一人员的招聘和任用，保持人事、组织制度体系的一致；统一提供能发挥总体效益的服务，涉及金融、培训、信息、人员招聘、社保、法律征询、主要社会关系处理等服务；协调子企业经营者与母企业的利益，建立一致的鼓励体制。

总之，中小企业发展到一定阶段之后，管理问题成为制约企业发展的主要障碍，这是一种普遍存在的现象。处理途径一样需要经过制度化的方式来处理，而企业成熟阶段的缺乏创新等痼疾则往往也是经过制度的创新来处理。所以，根据企业发展的历史特点能够设计稳健型或开拓型的管理制度，管理者必须灵活掌握。

9 牢记要点

企业发展不同阶段的规章制度设计分为：

— 单一型企业不同阶段的不同制度体系

— 集团型企业的制度建设

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 试分析我国各类小煤矿时有耳闻的安全事故可能涉及到的企业管理制度问题，怎样在您的企业中警惕和防范？

2. 连线题

企业的不同发展阶段对制度的需求和规范化的程度有着极大的差别，请分析。

初生期“救火” 出现什么问题处理什么问题

成长久“规范化” 完善多种管理制度

成熟期“理性化” 按照既有制度及流程自行运作

自由期“文化化” 形成自有文化，全体员工为战略共同努力

“人性化” 超越理性的约束，注重人本管理

3. 企业管理者怎样消除制度变形的困惑，请填表。

制度变形的体现 改善措施

机构职责不明，相互牵制

人员素质能力不适应

制度缺乏可操作性

参照答案：

1. 缺乏安全管理，违反国家安全和劳动保护规章；物资管理不严格，发料没有检验验收制度，致使劣质矿灯起火；设备维修不善，风扇停转；技术水平低，没有合理的风流线路；计量工作不严格，超限却没有报告；培训制度缺乏，职员安全意识差，违章操作。

2. 除自由期相应后两个选项外，其他一一相应。

3. 机构调整和精简，职责明确；加强培训，改善人员构造；完善配套措施。

技能点 5 怎样从企业文化角度驾驭基础管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·企业文化角度驾驭

合用情景 当推动企业文化建设，明确文化中制度层面的要点时，查看此技能。

7 技能描述

企业文化常被细分为四个层次，涉及关键的价值观、信念等企业精神层次；管理制度层次；行为层次以及外围的企业形象层次。企业文化积淀对基础管理制度有着深远的影响，在制定企业管理制度时，管理者应该充分地考虑到文化原因所产生的作用。

？ 使管理制度平滑地融入企业文化

只有正确处理企业管理制度和企业文化内在的关系，做到各司其职，对于提升企业管理的质量具有主要意义。从企业文化演进的角度来看，管理制度的约束能够在企业中逐渐形成文化气氛，当部分管理制度逐渐褪去强制的色彩时，管理者的制度设计技能中要恰本地体现“为”与“无为”的关系，即把制度约束的范围限定在最小最有效的部分。也就是说，明智的管理者经常主动提倡和培养企业文化，并着重用其处理问题，而不是一味地制定管理制度。另一方面，当企业推行新的管理理念和企业目的时多是率先由管理制度的变革入手。例如，管理组织构造变革尽量体现目前各项制度要求中是十分主要的，经过构造一种使各管理功能相互联络、相互作用的管理构造以及与其相适应的企业管理制度，能够大大提升管理的效率。

？ 预防管理制度与企业文化脱节

从起源上讲，企业文化涉及由外部引入和企业内部的不断总结和升华两个方面。其中管理理念和企业行为层面明显地体现其自发形成的特点。但在管理制度的层面，则带有很强的“跨越性”。所以说，管理制度虽然在设计上相对轻易些（甚至能够部分“照搬”别人的），实施中因为带有强制性也轻易看到实际效果，但是，假如管理制度与整个企业文化脱节，就要预防企业文化中的无形部分与有形的管理制度发生碰撞。不然，往往难以实现管理者的初衷。管理者早已认识到，除非您是抱着“理想主义”甚至“空想主义”的心态去建设企业文化，不然，假如不能把管理制度的要求变组员工的自觉行动，就会使管理制度变成管理者的“文化”，并造成恶性循环；只有当制度内涵已被员工自觉接受并自觉遵守时，制度才干真正变成一种文化。同步，因为脑力劳动所占的比重越来越高，其效率的高下很大程度上取决于员工的自觉性和责任感。所以，企业的规章制度已经成为企业文化的一种载体。

？ 注重管理制度对企业文化的推动作用

管理制度经过对企业中可考核和评估内容的规范和约束，推动着企业文化等不可考核内容的建设。只有将管理者提倡的企业文化建立在有效的管理制度之上，才干够发挥企业文化时时到处约束员工行为的作

用。例如，企业制定严格的质量管理制度，会推动“质量第一”的企业文化；企业建立实力雄厚的研发机构，会推动“技术至上”的企业文化等等。

总之，以管理制度为关键的企业文化对外可与品牌建设、形象传播和公关事务相结合，增强企业的竞争力和连续发展能力；对内是凝聚员工的精神力量，它能提升管理效能并增进团队协作能力。

9 牢记要点

制定管理制度时要充分考虑到文化的存在。为此应该做到：

- _ 使管理制度平滑地融入企业文化
- _ 预防管理制度与企业文化脱节
- _ 注重管理制度对企业文化的推动作用

美国市场作为世界上运作最规范和效率最高的市场之一，其运营模式一直都被作为其他市场学习的对象，可是近年来频频曝光的系列丑闻，不由让我们进行反思，美国号称有世界上最佳的企业制度，有强有力的监督机制，有完善的法治体制，为何制度仍会失效？安然事件过后人们从企业文化中找到了深层次原因。

当年安然企业的调整被称为“文化革命”。《财富》杂志指出，安然企业的主管们建立了以盈利增长为关键的文化，经理们才有了很大的动力去冒险。它在鼓励员工最大程度地发挥个人能量的同步，也在刺激着冒险与贪婪。安然追求的目的最终只剩余了一种，它鼓励不惜一切代价地追求利润的冒险精神，用高盈利换取高酬劳、高奖金、高回扣。

企业采用了一套绩效评估程序：对同层次的员工进行横向比较。按绩效将员工分为五个级别，这些级别决定了他们的奖金和职业生涯。每六个月反复一次评估过程。这种“赢者通吃”的文化给员工打下了一种只许成功，不许失败”的烙印。

同步，企业高层给员工更多的自由，鼓励员工尽量利用企业规章范围内的有利条件，甚至能够在不报告顶头上司的情况下独自采取行动。这么做带来的致命后果是淡化了企业的管理层次，减弱了直接管理者的威信，损坏了企业整体的长远发展。

安然倒下了，留给我们无尽的思索。

．实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 在我国目前国情和老式文化背景下建设完备的企业管理制度，您觉得在您的企业中，哪些方面需要加强。

建立企业管理制度 科学的财务制度，严格审核、核实、监督各环节，加强成本控制，资金周转 ☐是 ☐否

规范的劳动用工制度，形成一种正常的竞争鼓励机制 ☐是 ☐否

灵活的分配制度，体现多劳多得的鼓励机制 ☐是 ☐否

严格的内审制度，确保资金安全 ☐是 ☐否

经过多项国际质量体系认证 ☐是 ☐否

2. 推出新的管理制度必须适应既有的企业文化。请选择如下管理艺术是否适合您企业的情况和您的管理风格？

推出新制度的艺术手法 看准机会引出此话题，轻描淡写地向有心的人说两句 ☐是 ☐否

非正式地抛出话题，引导大家议论，又转移到其他话题上 ☐是 ☐否

及时在某些组员会上做非专题讨论，让与会人员广泛参加 ☐是 ☐否

难以形成比较一致的决策，临时停止讨论，会后要点做工作 ☐是 ☐否

取得基本一致时，坚决地形成决策，从速推出新制度 ☐是 ☐否

正式编号发文，发内部简报，同步借助媒体制造舆论 ☐是 ☐否

总结发觉的问题，对要点部门进行针对性宣传落实并监督执行 ☐是 ☐否

民主讨论采用自上而下的措施，而不是相反，但若上层难以一致就从基层开始 ☐是 ☐否

新制度瓶颈期要点对付蛮横无理的人，决不心慈手软、马虎大意 ☐是 ☐否

过了瓶颈期执行制度改为原则和灵活相结合，不再过于教条 ☐是 ☐否

技能点 6 怎样处理制度执行问题

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·制度执行问题

合用情景 当遇到制度执行障碍需要寻找恰当的处理措施时，查看此技能。

7 技能描述

管理制度制定后首先就要执行，不然就会发生制度失效的情况。大多数情况下某些管理制度之所以难于执行的缺陷在设计过程中已经孕育了。下面分析一下制度设计与执行之间的关系：

？制度内容影响执行

制度内容缺乏预见性，不具有科学性、连贯性和可操作性，例如定位不合理，无配套的制度解释等原因都会影响制度执行。此时，主要是经过加大宣传力度，提升员工对制度的认识，同步发明良好的环境和措施，例如引进人才，提升培训等，来加强制度的推行和实施。

当然，制度设计中应该预防顾此失彼、治标不治本等问题，也就是说，制度的系统规划以及不断创新完善，要在对原制度基本框架不变的前提下及时地补充修订，当然，在原有的制度已成为障碍的情况下就要突破原有框架。

？制度内容中缺乏执行措施要求

老式的企业管理制度从本质上讲是围绕企业集中统一领导而设置的制度。这种制度的最大缺陷是缺乏对劳动者个性及平等经济利益要求的把握，因而推广的阻力过大而形成制度虚置。更主要的是，因为缺乏明确的权责划分及度量考核指标等制度执行的确保措施，以致造成企业内部出现诸多矛盾和不协调现象。

例如，一旦制度执行过程中出现了问题，员工就有了不执行制度的理由，从而拒绝执行制度。这种现象的产生就是因为缺乏合理的执行措施造成的。更为严重的是，有的制度的执行不但是失效，更是带来了某些意想不到的负面效果。例如，某地出现了一种危害羊群的野生动物，政府为了保护这个对本地来说属于主要产业的养羊业，鼓励人们捕杀这种野生动物。措施要求，每个居民必须带一种该动物的耳朵交差，以示成绩。成果，为了取得更多的“耳朵”，许多人在家中开始喂养这种野生动物。

总之，制度执行的前提是制度必须合理完善而且符合实际，这就要求在制度设计的过程中要不断创新设计理念、设计措施和设计技巧。同步也要看到，管理制度的执行效果更是由多种原因综合促成的。

9 牢记要点

管理制度的有效执行要求：

— 制度内容可执行

— 为制度执行提供确保措施

一种家族企业的老板希望变化诸多亲戚朋友依附于他的局面，请征询企业为企业建立“正规”的管理制度。

经过 3 个月的诊疗，6 个月后征询企业为该企业制定了一套完整的管理制度并正式颁发。在接下来 3 个月的实施过程中，亲戚朋友依附的局面并未变化，却殃及一般员工，诸多能干的“外姓人”纷纷离去，销售额也下降了一多半。征询企业的制度设计竟以失败告终。

出现这种情况的原因是征询中所建立的管理制度缺乏可执行环境。对这家企业来讲，其经营的基础是人情加亲情。例如需要地方政府的税收优惠政策，需要地方领导在销售方面的帮忙，甚至在面临财务紧张时需要银行贷款等问题，这些都是经过人情方式处理的。

这种非正规的经营方式和环境，决定了这些亲戚朋友人情化的经营意识。因为何样的环境培养出了什么样的人，由这种人情加亲情环境培养出来的人，自然将制度视为管“外姓人”的，而对“本家人”无约束力。若不设法变化或是无法变化这些人的管理意识，就是有了再好的制度，也无法指望这些人能很好地执行下去，而且矛盾会不断加剧。

抛开任何管理制度本身都会存在问题不谈，由“外脑”帮助该企业建立的管理制度试图彻底变化企业现状，在薪资体系、考勤制度、人事奖惩制度、销售制度、企业文化等多种制度层面同步在企业改革，往往会使企业积存的多种问题一起发作，难于消化，根本不能实现改革的初衷。所以，只有正视其人情关系的存在，然后制定渐进的措施逐渐加以实施，才可能达成建立完善制度体系的目的。

．实践练习

请您做下面的实践练习题：

结合您企业的详细情况，请回答怎样将如下确保管理制度顺利执行的措施详细化？

1. 管理制度在执行中可能遇到的障碍和风险的事前提醒制度；

2. 管理制度执行指导制度：及时明确制度中涉及的权利和义务，对利害关系人在执行过程中可能实施的行为进行必要的指导；

3. 建立管理制度执行的查询和阐明制度，为管理者提供及时的反馈和报告；

4. 建立和规范执行流程管理制度；

5. 建立和规范催办和定时通报制度；

6. 规范执行权运营机制，建立执行实施权和裁判权既相互制约又相互协

调的新型分权运营机制。

参照答案：

1. 障碍和风险的事前提醒制度是为了降低制度执行的成本。预防的效果要远远好于补救，所以应该受到制度设计者的注重。

2. 指导制度是确保培训实施的基础，也是新制度宣传的最有效措施。

3. 这是确保反馈的最有效措施，也是预防管理制度失效的主要途径，

尤其能够预防管理制度可能有执行变形的风险。

4. 流程的规范当然不是仅仅依托一种管理制度处理的，所以就更需要在执行流程规范化的基础上奠定制度的监督作用。

5. 催办和定时通报制度是管理正规化的措施。诸多企业采用信息化管理后能够愈加有效地执行这个制度。

6. 分权的制度化要与组织构造设计相结合，尤其在满足执行优先的情况下，要以岗位职责细化为分权的确保。

技能点 7 怎样规范管理制度的制作过程

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·制作过程规范

合用情景 当需要强化权威规范制度的内容和格式时，查看此技能。

7 技能描述

在规章制度的设计修订中，明确了需要规范的事务、规范化的程度、所要达成的目的和制度的制约机制后，就进入到制度的撰写阶段。此时，需要掌握的技能有：

1. 制作者的有效组织

可由高层管理者提出指导性意见，拟定制度的基调，并拟定详细的责任人员。制度制定人员要吸收职能部门员工，负责完毕管理制度的拟订、修改以及后期的监督执行。同步，要确保制度有关者的有效参加和认知。

2. 制度体系的合理完善

（1）制度的分类管理

① 按内容分，涉及基本规章、作业流程、报表图表、岗位责任等。不同的制度有不同的写作措施。

② 按业务领域分，涉及组织经营制度、人力资源管理制度、企划营销制度、企业研究开发制度、生产管理制度、客户服务制度、行政总务制度、信息化工作制度、财务会计制度等。

（2）制度的密级管理一般分为三级制：通用类，对保密性无要求；机密类，限制在中层经理和有关人员范围内；绝密类，限制在少数高层管理者和有关人员范围内。

（3）按制度的颁发层级，能够分集团、分企业等。

3. 制度内容框架统一设计

内容架构常采用“一般要求—详细制度—附则”的模式，在行文中采用“定义+列举+其他”的措施来设计。

（1）目的：编制根据、合用范围、管理制度的实施环节和程序、管理制度的编制形成过程、管理制度与其他制度之间的关系。

（2）主体内容：涉及制度针正确客体以及责权利要求。

（3）附件（含附表）和有关制度（与此制度亲密有关的制度体系内的其他制度）。

(4) 控制制度实现的措施及程序：涉及行政措施、精神措施、经济措施等。

4. 制度格式原则化

制度使用名词、编号等应该统一规范，以适应企业信息化管理的需要。同步，公文上的字体、字号、目录排列方式、纸张大小及边距、页码格式等也需要明确的要求和模板。

制度的制作要求内容完整、格式规范、标识一致、统计清楚并明确要求各制度的必备要素等。

9 牢记要点

制度制作的技能措施有：

— 制作者的有效组织

— 制度体系的合理完善

— 制度内容框架的统一设计

— 制度格式的原则化

某企业的规范化管理委员会由下述人员构成：

一级：主任由企业董事长兼任。委员由总裁、财务总监、副总裁构成，同步产生执行委员。

二级：主任由企业总经理兼任。委员由副总经理、办公室主任、各部门经理兼任，同步产生执行委员。

三级：主任由厂长兼任。委员由副厂长和各部门责任人兼任，同步产生执行委员。

规范化管理委员会下设工作小组，人员构成如下：组长由执委兼任。组员由各职能部门经理和有关业务骨干担任。

规范化管理委员会职责如下：

1. 为企业的规范化管理提出指导性意见，拟定基本原则，并拟定规范化管理工作小组的人员构成；
2. 定时听取规范化工作小组的工作进展报告，提出指导意见；
3. 讨论经过各类规范管理文件，并签发实施；
4. 负责解释和仲裁在执行规范管理文件时出现的纠纷冲突以及公布违规事件的处理意见；
5. 每年组织一次对规范管理文件的修订，经过对规范管理文件的不断修改补充，使我司的各项管理工作日趋完善。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 请分析制度制定和修改的时机选择问题。
2. 请做如下的连线题：

(1) 措施 A.企业的宗旨、机构和构成人员活动的规则

(2) 条例 B.长久指导某方面工作和活动的系统条文

(3) 要求 C.对某项详细工作或活动的要求和规范程序

(4) 章程 D.为落实上级指示或实施某项工作而提出的

详细措施和措施

参照答案:

1. 一般情况下, 诸多企业对各类规范管理文件一年修订一次。经常选择在业务淡季进行。这些运作伴随各企业详细情况的差别而有很大的不同, 需要预防的是将定时修订流于形式化。

2. (1) —D; (2) —B; (3) —C; (4) —A。

技能点 8 怎样进行中小企业制度设计

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·中小型企业制度设计

合用情景 当面对中小企业的特殊情况需要制定实效简洁的规章制度时, 查看此技能。

7 技能描述

在我国的企业中, 中小规模的企业占大多数, 这些企业的制度建设有着诸多特殊之处, 应因企而异, 不可一概而论:

? 中小企业应实施制度化管理

首先, 中小企业往往处于不稳定的发展时期, 业务扩张但模式多变。与此相适应, 企业的员工和组织机构也处于很不稳定状态。

其次，因为中小企业多是实施全部者对企业的直接控制，伴随企业发展和全部者能力的局限，部分企业会面临是否引入职业管理人的问题，此时也会发生产权制度和管理制度的双重变革。另外，企业的个人管理阶段假如不能及时转变到依托流程协作的科学管理阶段，难免会出现多种问题。例如，对某些员工的工作情况无法了解，某个项目的进展情况不能及时掌握，部门间的合作效率低下，费用开支忽然增长了诸多却不懂得做了什么等等。

？ 中小企业制度建设的关键内容

中小企业的管理制度建设要点不是放在建立新模式、完善企业组织机构上，而应该放在提升企业的基础管理水平上，使企业更能适应该代市场竞争的要求。

首先，大多数家族企业实施的家长式决策在提升决策效率的同步也带来决策的不科学风险；因为组织制度灵活和家族组员参加管理就难以预防出现多头管理，谁说了都算，造组员工无所适从的情况。这时就需要经过加强沟通，明确责权，建立科学有效的决策机制，同步加强战略管理，形成制度化的决策机制。

第二，中小企业的人力资源制度建设是尤为迫切的。人才的无序流动和流失、用人唯亲、选拔人才没有客观原则等，在中小企业能够说屡见不鲜，尤其是任人唯亲的用人机制产生不公平的内部竞争环境，使企业留不住有本事的人才。此时，设计科学合理的赏罚管理制度，使用措施治取代“人治”，降低因能人变更在企业中产生的风险。

第三，推动企业应用先进管理技术提升管理水平，建立信用管理制度和加强信用管理，健全会计制度，加强财务管理，使中小企业抗击市场经济风浪的能力大大增强。

第四，中小企业因为成长历史较短，规范管理的环境还未形成以及任人唯亲等原因，造成规章制度往往不起作用，而喜欢用关系和命令替代制度，使制度形同虚设。此时，建设民主管理制度是降低家族式控制，摆脱集权管理和亲情管理窠臼的最佳措施。同步要规范业务流程，预防在日常管理工作中，在交接环节、工作安排和落实任务时，仍依托原始的工作习惯，口头传达，没有统计，一旦出现问题，便会查无实据，分不清责任。

？中小企业的严格制度和温情管理

严格中小企业的制度管理，并不是说仅仅依托严格的制度就能达成管理有序的目的。中小企业的主要特点是提倡温情管理，经过任务和感情与员工建立长久关系。但温情管理不是实施于制度管理中，而是制度管理的辅助手段。在温情管理的模式下，更新和提升老式管理观念，不但能够逐渐完善多种管理制度，加强企业的凝聚力，而且也以这种企业文化给员工以尊重 and 了解。

总之，在中小企业的制度建设中，既要注重制度内容简洁合用，又要考虑企业将来的发展要求；既用原则化思想着手签订规章，又要考虑把小企业发展成长寿企业。

9 牢记要点

中小企业的制度化建设要掌握如下内容：

— 用制度巩固优势和特色

— 制度建设的关键内容

— 制度建设必须落实在有效执行上

菱花企业是一家民营企业。他们觉得，民营企业与国有企业的管理制度相差无几，两者惟一不同的是，国有企业的管理制度停留在纸上，把严厉的制度变成了儿戏。菱花则严以法纪，有法必依，违法必究，或罚款，或撤职，或开除等。

菱花不断完善管理制度和措施，从职员到经理，从班组到车间，从科室到部门，都制定了严格的行为规范和奖惩措施，其中最引人注目的是《严格管理四条要求》。

1. 因工作失误、失职，出现问题造成损失的，罚责任者所造成损失的 10%~50%。
2. 任何单位或个人，如有损害企业形象、声誉，出卖企业技术、情报，查出一次，责令有关单位或个人补偿损失并开除责任人。
3. 工作中弄虚作假（涉及假造数据），虚认冒领，罚当事人每次 50~100 元，情节严重者从重处分。
4. 企业全部单位责任人对本单位出现的问题都负有领导责任。按出现问题造成损失的轻重，分别予以罚款、降职、撤职等处分。

菱花坚持有章必循，违章必究，违章不究不如无章。菱花的制度化运作，使每个人都有危机感。撤过三次职，被戏称“三起三落”的干部在菱花诸多。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

比较中小企业一次创业与二次创业中管理制度的建设情况

一次创业 二次创业

制度定位

决策制度

财务制度

鼓励制度

考核制度

参照答案：

伴随企业的发展壮大，一次创业时期形成的非理性的、不规范的、独裁式的管理模式所带来的问题是显而易见的。所以，中小企业在二次创业时，管理制度的建设变得非常主要。一次创业主要依托人情管理，二次创业主要是依托法制，决策制度倾斜于集体和规范管理，财务制度方面得到有效控制，鼓励制度愈加完善，考核愈加严格。

技能点 9 怎样设计企业集团管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·集团管理制度设计

合用情景 当企业集团发展迅猛需要完善分层次的管理制度时，查看此技能。

7 技能描述

企业集团内部建立决策、执行和监督机制框架，经过不同管理层次的鼓励和约束制度建设，才干使各级职能定位精确和管理模式规范、健全起来。企业集团建立战略协同、资源配置有效、整体利益驱动的制度体系，需要从如下几个方面进行建设：

？ 战略管理制度

经过明确母子企业的战略管理权限，使集团全部组员的战略发展方向、目的、使命和实现途径都统一于母企业，子企业的职能战略管理需要根据母企业和子企业的构成关系来择优选择。

上述各项内容都需要母企业内部控制制度支持，经过组织构造、财务系统和研发系统的建设，尤其是信息系统的完善来达成建立战略管理制度系统的目的。

？ 资产管理制度

集团的资产管理要实现出资者资本收益最大、投资风险最小和资产利用高效的目的，所以，资产管理主要采用集权式的管理制度。在界定母企业和子企业的权责利的基础上，将投资政策、制度保障体系、例外投资决策等权力集中于母企业，有效地利用和管理有形和无形资产，并为子企业建立资产保值增值的考核制度体系。

？ 财务管理制度

根据集团的财务控制模式所形成的管理方式和措施制定管理制度，合理规避和防范财务风险，降低财务运营成本。财务管理制度根据母企业和子企业的构成关系不同能够有不同的要求。例如，全资子企业的财务制度要求完全参照母企业；控股子企业需要与母企业财务制度一致；参股子企业只要求在重大财务政策上与母企业一致即可。

？ 审计管理制度

审计来自于多种方面，有母企业董事会的审计部门、子企业董事会的审计部门、子企业监事会和社会专业审计机构的受托审计等。审计制度的内容涉及对管理者在职、离任、财务和责任审计以及破产审计等。

？ 人事管理制度

建立高效、透明的子企业高层人员委派、考核和评估以及鼓励制度。同步，经过相互制衡的约束制度，规避风险。所以，这部分的系列制度有组织管理制度、信息述职报告制度、经营绩效评估制度、人事审计制度、信息反馈制度等。同步，要为管理人员的职务建立业务流程，使资源、信息运转程序化。

母企业和子企业的职能定位是制度建设的基础。母企业培养集团战略能力和投资组合能力，为子企业实现业绩提升和资源共享做导向性工作。子企业遵照集团管理制度，同步健全本身的内部管理规章，实现规范化、科学化的发展。

9 牢记要点

建立完善合理的集团管理制度体系，涉及：

— 战略管理制度设计

— 资产管理制度设计

— 财务管理制度设计

— 审计管理制度设计

— 人事管理制度设计

武汉烟草（集团）企业于 1995 年 10 月正式组建，是全国烟草行业 14 家大企业集团之一。

《武烟集团管理制度体系》是一种有特色的系统管理制度体系，成龙配套，相互衔接，有别于单个的管理制度。其内容涉及：（1）3项基本制度；（2）3项综合制度；（3）17项工作制度；（4）2项责任制度。上述25项制度体现了集团整个管理制度的规范化程度。

该集团根据此制度体系制定了武烟集团销售扩张战略方案。在财务管理方面，实施全过程、全方位、全员化的人本预算管理制度。其内容涉及：（1）拟定目的利润；（2）根据目的利润，编制集团的总预算；（3）根据总预算，编制集团内部各单位的责任预算；（4）制定内部价格，成立内部结算中心，以划清各单位之间的经济责任，资金集中控制；（5）对内部各单位进行分析评价，实施奖惩。

．实践练习

请您做下面的实践练习题：

按照文中提到的不同类型企业集团，请在如下范围中选择填表，分析多种管理制度有不同的实施范围？

A.集团总部范围 B.分企业范围 C.全集团范围

资本型 股份企业 事业部 职能型

集团经营战略

年度计划

企业文化手册

集团信息管理制度

职能部门划分

参照答案：

如下资本型为例，其他可类推。

A, B, C, B, C。

技能点 10 怎样在股份制改造中设计企业管理制度

主 题 词 企业内部管理制度·制度设计技巧·股份制改造的制度设计

合用情景 当企业进行股份制改造需要适应产权的改组和管理科学的要求时，查看此技能。

7 技能描述

企业的股份制改造中，或者是在创建股份制企业时，除了企业章程的起草、企业组织制度的变革外，还要建立与之相适应的其他管理制度，这需要从如下几种方面入手：

1. 财务制度的设计

（1）资金筹集制度的建立。涉及资金构成及其管理制度的建立、股票和债券发行及其管理制度的建立。为了确保股份制企业财产和企业债权人利益不受损害，按照股份制一般要求，要求资金必须满足资金拟定、资金充实和资金不变三条原则。

（2）资金利用制度的建立。资金利用制度的主要内容是资产管理制度。建立股份制企业流动资产、固定资产、无形资产等管理制度是资金利用制度的必需内容。

(3) 终止与清算的管理制度的建立。股份制企业因营业期限满或出现按章程要求的解散事由以及其他原因宣告终止时，应及时构成清算组进行终止清算。

2. 分配制度的设计

股份制企业利润分配的基本原则是按资平等分配原则。股份企业纯利润分配的顺序一般是：财务会计年底核实后，根据企业财务情况由董事会根据章程和法令要求提出企业利益分配方案，并交股东大会决策经过后进行实施。实施时，首先应弥补亏损或提取公积金、公益金等；其次再提取支付董事、监事、经理等高级职员的其他酬劳基金；最终将剩余部分再按股票数额和种类发付股利，进行股利再分配。

3. 人事制度的设计

股份制改造后，少数员工成为股东，因为受“人人有份”思想的影响，往往会干预和限制企业的经营决策。此时股份制企业要推行协议管理制度并配套形式多样的人才鼓励制度。对于股东员工参加管理，则经过股东大会选举董事会的方式间接参加企业管理，对广大员工则应加强民主管理制度教育。

总之，加强与股份制改造同步的内部管理制度建设，在企业产权明晰的基础上，提升管理水平越来越应该成为企业管理制度建设的着眼点。

9 牢记要点

企业在股份制改造中的制度设计应着重于：

— 财务制度的设计

— 分配制度的设计

— 人事制度的设计

重庆内燃机厂建于 1953 年，主要生产农机产品和汽车配件，原为县属国有企业。1997 年县经委组织筹备了该厂的股份制改造。其后企业经营滑坡。在股份制改造过程中企业管理制度建设方面存在诸多问题。

在组织机构制度设计中，股份制改造方案中资产作价后，每个职员出资额为 800 元购置企业，经理人员与一般员工所持股份相同。股东选举产生董事会和监事会。管理机构的调整中发生膨胀现象，例如仅厂级领导就从 5 人增长到 13 人。

1998 年后市场竞争愈加剧烈，该厂决定开发新产品。但产品开发管理制度出现漏洞，例如任何部门都能够变化图纸，而变化图纸后能够得到奖金，又鼓励更多人去改图纸。技术人员们只考虑自己的酬劳而不顾科学原理，新产品的设计图甚至在生产现场生产组长也有权变化。成果生产出的产品返修率在 80% 以上，产品质量得不到确保，造成开发新产品的失败，信誉受到严重损害。

另外，该厂非正式制度作用力强大，例如人际关系网复杂、决策程序任意化、营销和财务人员职业道德不完善。缺乏人力资源制度，尤其是股份制改造中没有做好对员工的有关教育和培训。

为此，该厂的监事会要求召开董事会讨论有关管理问题，但遭到董事会拒绝。监事会主席要求查阅企业财务资料，也遭到拒绝。企业章程里虽然明确了监事会的作用，但没能落实执行，监事会失去了管理制度的权威性而不能发挥作用。

1999 年该厂出现资不抵债的情况，2023 年，由县经委出面协调，改选企业董事会，并由县经委派出工作组进行协调和工作指导，希望重新振兴这个企业。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 判断题：

结合您企业的实际情况，分析中小企业在进行股份合作制改革时，是否出现过如下问题？

- (1) 产权改革当然主要，但彻底改造企业内部管理也非常主要。 ()
- (2) 分配收益中股金分红、劳力分红、人力资本分红和岗位津贴的划分原则混乱。 ()
- (3) 股权的不均等分配才有利于为监督提供动力。 ()
- (4) 对员工实施股份制改造的教育，认识新体制。 ()
- (5) 产权制度处理了之后，监督和治理的制度规范便成为企业的主要问题。 ()
- (6) 非正式制度的强大对于维护正式制度的权威有很大的影响，理顺管理关系，走向规范化。 ()

2. 填空题。

通行的国有企业股份化的环节：

- (1) @ ；
- (2) 清理固定资产和进行折股；
- (3) 制定招股章程草案；
- (4) @ ；
- (5) 制定盈余制度草案；
- (6) @ ；
- (7) 召开发起人会议，确认股份和交纳股金；

(8) 指派董事会召集人，召开董事会筹备会，聘任总经理；

(9) 召开股东会，正式选举董事会组员，@ ；

(10) 正式成立董事会，经过董事会制度；

(11) 部门经理就职，宣告企业机构及其责任人名单；

(12) 报请工商管理部门申请注册登记。注册后即开始营业。

参照答案：

(1) 制定股份有限公司的章程草案；(4) 制定股东会、董事会、总经理制等有关组织制度草案；

(6) 制定股票发行和管理制度草案；(9) 经过企业章程，制定经营方针和中长久发展规划。

第二章 企业管理制度

技能点 1 怎样制定企业章程

主 题 词 企业内部管理制度·基础管理制度·企业章程制定

合用情景 当要为企业制定严厉稳定、权责明确的章程时，查看此技能。

7 技能描述

企业章程是确立企业的法律地位、规范企业行为、保障企业、股东和债权人的正当权益的根本制度，

根据国家的法律、法规 and 政策的有关要求制定。设计企业章程要明确如下内容：

？法律要求的必备事项

国家企业管理的法律法规明确指出了企业章程必备事项，主要记载企业名称、目的、住所、注册资本、经营范围和期限等内容。章程中的全部内容都需经过投资人的一致经过并签字确认。在章程的修订中也必须经过投资人认可的程序，并报企业管理部门同意。

其中有关出资人的要求有：出资人名称或姓名、住所；出资方式、出资额和出资缴纳期限；出资人的权利、义务；转让出资的条件；利润分配和亏损分担的措施等。

有关企业经营和组织管理的条款有企业法人代表产生程序和职权范围；企业组织机构及其职权和议事规则；企业的终止事由。有关企业的财务管理制度和利润分配形式；劳动用工制度等以及有关章程本身的签订日期、修订程序等。

？企业生存发展的关键内容

企业出资人觉得需要在章程中要求的关键内容也可在章程中明确。例如，主要记载股东大会、董事、高级职员等企业内部关系方面的基本事项。

我国立法要求企业章程只有一种书面文件，主要限制了必备内容，对于企业觉得需要增长的内容没有强制性要求。有些国家立法中将企业章程辨别为两种书面文件，即有基本章程与附属章程或一般章程之别，其中附属章程或一般章程不必公布于世，也毋须报请主管行政机关备案。

而有些国家的企业章程法对企业的内部制度也有涉及。例如，德国的企业章程法要求企业职员代表机构参加协作与决定的权利、每个雇员有取得信息和要求听取意见的权利以及工会在企业章程法范围内活动的权利。了解情况和要求听取意见的权利涉及直接与雇员本人工作岗位有关的问题，例如雇员能够要求了解采用新技术后对他的工作岗位有何影响，要求有关部门对有关他的能力鉴定或他的工资待遇的形成作出解释的权利。

企业法人章程要求了企业法人组织和行为准则，尤其是企业与出资人之间、出资人相互之间权利义务关系的根本准则，需经登记注册机关核准后，才具有法律效力。企业章程具有规范性、精确性、稳定性、公告性的法律特征，在企业市场主体资格确认的实体要件中占据着主要地位。

9 牢记要点

企业章程的设计要明确如下内容：

— 法律要求的必备事项

— 企业生存发展的关键内容

如下是某电子企业章程中有关董事会的要求：董事会由股东会选举产生，首届董事会由五人构成，首任董事长任期三年，可连选连任。董事会对股东会负责，行使下列职权：

1.负责召集股东会并向股东会报告工作；

2.执行股东会的决策；

3.制定企业的生产经营计划、投资方案、发展规划，经股东会审定后，组织实施；

4.制定企业年度财务预、决算方案，利润分配及弥补亏损方案；

5.制定企业合并、分立、终止和清算方案；

6.制定企业增减资本的方案；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/935121030030011233>