



国内最新系统研究企业生命力的丛书

# 企业安全

解读企业安全要诀

## THE SECURITY OF CORPORATION

朱方明 张 军◎主编

四川出版集团·天地出版社

国内最新系统研究企业生命力的丛书



# 企业安全

## 解读企业安全要诀

朱方明 张 军◎主编

编 写 者

朱方明 张 军 李永波 周旭红

邓 超 何应期 彭 翔 陈怡男

THE SECURITY  
OF CORPORATION

四川出版集团·天地出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业安全/朱方明,张军主编. —成都:天地出版社,2004.5

(企业生命力研究丛书)

ISBN 7-80624-820-X

I. 企… II. ①朱…②张… III. 企业管理:安全管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 008567 号

策 划:蓝明春  
责任编辑:彭学云  
责任校对:刘自权  
封面设计:刘梁伟  
技术设计:古 蓉

出版发行 四川出版集团·天地出版社  
(成都市盐道街3号 邮政编码 610012)

印 刷 成都福利东方彩印厂

版 次 2004年5月第一版

2004年5月第一次印刷

规 格 787mm×1092mm 1/16

印张 15.75 字数 250千

定 价 26.00元

版权所有,违者必究,举报有奖

举报电话:(028)86715665 86651696



## 前 言

一部经济学著作，如果只能供作者本人欣赏，或者只能作为作者晋职称的杠杆，那么，其学术和实践价值就大打折扣了。

1986年至今，我一直在四川大学经济学院从事经济学教学科研工作，也写了不少的文章和著作（包括与同事或学生合作研究的成果），其中有不少作品除了对评职称有所帮助，恐怕很难说有什么影响。我经常回味自己的科研工作，也关注经济学同仁们在做什么？为什么这样做？我发现，中国高校的经济学教师要创作既有很高学术价值、又能吸引广泛读者的经济学作品，的确很难。原因大致有以下几个方面：一是我们所受的教育，使我们习惯于抽象思维和用抽象的逻辑范式表达经济学理论以及经济问题，而不善于具体的描述与分析；二是许多人认为“学术著作”才有价值，才能登大雅之堂，才能上层次，甚至才能作为评职称的“有用之作”，而畅销书、通俗作品是不能与“学术著作”同日而语的，是低层次的，是“上不了评审表的”；三是对经济学著作的评价和评奖，大多依据几个评审专家意见或者作者请人写的书评（有的甚至自我吹嘘，请专家签个名而已），而很少考虑读者面及其反响；四是科研项目的成果往往只需要印几本送给专家评审和报送有关部门结题就行了，至于有没有人读，能否转化为生产力似乎并不重要。

用最复杂的语言，甚至最繁琐的数学模型，表述最简单的事实或道理，几乎成为一种时髦。似乎越是普通人看不懂的经济作品，就越有学术价值。经济学学术著作与通俗作品在很多同行看来



似乎是不相容的。受这种观念的支配，中国的经济学同行们已经失去太多的读者。

多年来，我一直企盼并努力改善这种状况。但是，这种努力冒着很大的风险，并且付出了代价。我的科研工作一直在两条战线上展开：写作学术论文和著作，以及写作受读者喜欢的畅销书，这使我付出了更多的精力。而写畅销书有时还被认为是“不务正业”。每当评职称或评奖填表的时候，总会有好心的老师和同事提醒我：“这本书最好不要报，以免降低学术层次。”尽管我并不认为受读者欢迎的通俗作品就一定没有学术价值，我却必须接受现实。

现在的状况好得多了。科学技术，包括社会科学也是生产力的观念已经普遍深入人心，科技成果作为潜在生产力向现实生产力的转化也越来越受到普遍的重视。让经济学的学术作品拥有更多的读者，让经济学的学术成果更好地转化为生产力，为经济社会发展服务，正在成为越来越多的经济学同仁的心声和追求。

为了将教学、科研与为社会服务结合起来，我于1998年创建了四川大学企业研究中心，并将自己的主要研究精力逐渐集中于企业理论与实践问题。1999年，我开始招收企业理论与实践研究方向的博士生。2000年，我申报的“高等学校博士学科点专项科研基金”项目“企业技术创新理论与实施问题研究”获准立项，2001年，我申报的国家社会科学基金项目“西部地区传统优势企业的绩效分析与竞争力提升研究”获准立项。此后，我和课题组的其他成员先后在《经济理论与经济管理》、《价格理论与实践》、《生产力研究》、《财经科学》等核心期刊上发表了系列论文。按照传统的做法，我们应当出版两部专著供评审和结题。

但是，我们经过认真研究后认为，这两个课题都有很强的现实针对性，所要解决的都是企业所面临的生存和发展问题，目的都在于延长企业生命周期，提高企业生命质量。不论是企业的技术创新，还是传统优势企业的竞争力和业绩提升，都必须以企业生命体的存在为前提，而且都会受到企业生命体自身演进规律的支配。在



当今普遍存在过度竞争的经济体系中，提倡合作显得更加重要，研究企业生命力比单纯研究竞争力更为重要。我们有必要让企业投资者、经理人和其他利益相关者了解企业生命体的形成、运动和演化规律，像对待人生那样对待企业生命，从企业生命力和生命周期的角度来把握企业技术创新和传统优势企业的转型，实现传统企业的现代化。因此，如果我们能将上述两个课题的研究成果加以拓展和整合，并使其更加通俗化、大众化，更具可读性，更加接近企业经营管理实际，更具可操作性，拥有更多的读者，那么，这些研究成果必将发挥更大的作用，具有更大的经济和社会价值。基于上述认识，我们将两个课题的研究内容加以合并和拓展，以企业生命力为主线，出版了这套丛书。

这套丛书一共有4册，第一册《企业生命体》，将企业视为一个活的有机体，研究企业生命体的构造与演变，企业生命力的形成和影响因素，以及企业生命体与环境的关系等问题；第二册《企业成长》，主要研究企业成长的规律，分析了企业成长周期、企业成长的目标、机制、路径、战略，以及企业健康成长的标志等问题；第三册《企业安全》，主要研究企业病的诊断与预防，企业的财务安全、业务安全、组织安全，企业风险控制，以及企业安全的监控等问题；第四册《企业长寿》，主要分析了企业寿命的决定因素，长寿企业与短命企业的特征，企业保健和企业如何获得新生等问题。

这套丛书的主要特点是：（1）创新。将企业视为一个活生生的生命体，研究企业生命周期的全过程，揭示企业生命周期各阶段的特征，揭示企业健康成长、企业保健、安全运行和长寿的秘密，是富有创造性的。（2）深入浅出，通俗易懂。本丛书尽可能用简洁、流畅的自然语言描述企业问题，揭示企业生存和发展的规律。（3）让事实说话。本丛书每章都尽可能使用案例，让案例说明道理，用理论分析案例，使读者感到理论可信、可靠、可用。

本丛书由我进行总体策划和设计，提供了写作思路和框架。但



企业安全

丛书的完成，是四川大学企业研究中心、西南财经大学、西南交通大学和西南民族大学的许多教授及其博士、硕士生共同努力的结果。天地出版社的领导和编辑也为本丛书的出版付出了大量心血。在此，特致以衷心的感谢。同时，在本丛书的写作过程中，我们参考了大量文献资料，当然，我们尽量注明了出处，但难免会有疏漏，在此，我们敬请原文作者海涵，并向所有作者表示感谢。

朱方明

2004年3月1日



# 目 录

QIYE ANQUAN

## 1 企业病的诊断与预防…… / 1

企业的生命周期划分为创业期、成长期、成熟期、衰败期四个阶段。随着企业的成长老化,由于缺乏灵活性和控制力所导致的困难不断地在企业重复出现,全面总结企业发展中出现的各种问题是困难的,我们试图分析企业在各个生命周期阶段存在的病态问题,促进企业的顺利成长,逆转企业的老化过程,使企业平衡成长并永葆青春。

- 1.1 企业病的周期诊断…… / 4
- 1.2 企业病的职能诊断…… / 16
- 1.3 企业病的预防…… / 27

## 2 企业风险控制…… / 33

一个完美无缺的经营战略,如果执行不力,最后也会变得一文不名;而一个先天偏差的经营战略,无论企业领袖多么卓尔不群,执行过程无可挑剔,最后也难逃失败厄运。而确定了恰如其分的经营战略,再辅之以完满的贯彻实施,企业就能百战不殆,长盛不衰。

- 2.1 企业风险的分类与来源…… / 35





2.2 风险识别和管理…… / 44

2.3 风险规避…… / 57

### 3 企业安全监控…… / 74

商场的战争不是单打独斗,而是靠团队合作。团队能力越高,应对外在环境变化的能力就越强。如何才能不断提高团队能力?就只有组织学习力的持续精进。

3.1 企业安全问题导论…… / 75

3.2 企业安全管理的测度与预警…… / 82

3.3 企业突发危机问题处理…… / 101

### 4 企业财务安全…… / 118

企业的财务管理系统如果不能适应复杂而多变的外部环境,它就会给企业理财带来困难。不健全的财务管理系统,会导致企业财务管理系统缺乏对外部环境变化的适应能力和应变能力,更会导致企业对外部环境的难以适应而使得财务风险成为现实,造成企业的财务危机。

4.1 财务安全概述…… / 119

4.2 企业财务安全控制…… / 124

4.3 财务安全控制的分类处理…… / 138

### 5 企业的业务安全…… / 159

在开创事业之前,一定要搞好调研。前期调研是决策的,它会指导你的经营运作,降低风险,使你的事业万无一失。这种调整研究应该是动态的,即在进行市场的调研时,要考虑到方方面面的环境变化。否则,一招不慎,满盘皆



输。失误的市场调研也会让我们付出惨痛的代价。

5.1 业务质量的安全…… / 161

5.2 业务的市场安全…… / 182

5.3 业务安全的控制…… / 193

## 6 企业组织的安全…… / 205

当企业顺利发展的时候，我们并不总是能够认识到组织结构的重要性，而它的缺陷却往往会带给企业灾难性的后果。合理的组织结构，是有效协调组织活动，充分发挥组织的整体功能，实现组织目标和个人目标的重要基础。因此，企业要想在这种竞争激烈的环境中保持长盛不衰，就必须将企业组织结构提高到战略的高度来对待。

6.1 组织基本理论概述…… / 206

6.2 组织结构——企业组织安全的基础…… / 208

6.3 人力资源——组织安全的核心…… / 218

6.4 组织文化——企业组织安全的保障…… / 222

6.5 企业组织安全的评估…… / 227

6.6 企业组织安全的控制…… / 232



企业的生命周期划分为创业期、成长期、成熟期、衰败期四个阶段。随着企业的成长老化，由于缺乏灵活性和控制力所导致的困难不断地在企业重复出现，全面总结企业发展中出现的各种问题是困难的，我们试图分析企业在各个生命周期阶段存在的病态问题，促进企业的顺利成长，逆转企业的老化过程，使企业平衡成长并永葆青春。

# 1

## 企业病的诊断与预防

**成**功的企业大都是相同的，失败的企业各有其不幸。当我们谈到企业的病态表现时，大多数人首先想到的是大企业病。其实，企业在其孕育发展的过程中，每一步都存在决定企业生死存亡的一些重大问题。

企业的发展犹如人的生命过程，有其孕育产生、成长发展和衰败死亡的阶段。企业年轻时充满了灵活性，船小好掉头，但控制力并不是很强。企业老化时，可控性增强，一切都按部就班，但灵活性却减少了。企业在其生命



周期的每一阶段到处都充满让人焦头烂额的问题。根据日本学者清水刚的测算，日本上市公司的平均生命周期为 25 年。

一般的，我们把企业的生命周期划分为创业期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。就我们的目的而言，我们试图分析企业在各个生命周期阶段存在的病态问题，促进企业的顺利成长，逆转企业的老化过程，使企业平衡成长并永葆青春。衰败死亡并不是企业发展的必然结果，规模和时间不是引起企业成长和老化的原因，现实世界中存在众多生机勃勃的百年老店。企业每天都被问题所包围，这是企业本身发展壮大的正常情况，企业就是在不断的解决问题中成长壮大的。因此，成功管理的关键不是排除所有的问题，而是把注意力集中到企业目前的生命周期阶段所存在的问题上，排除、避免病态问题，然后去面对下一个阶段的问题。

我们先来看一个典型例子。

张总最近因为公司非常苦恼。公司三年前创立，由当初的十几人发展到现在一百多人，今年底统计年销售额超过了四千多万，按说应该高兴才对，为什么还会如此苦恼呢？

原来公司在创业初期，从领导到员工，上下同心，兢兢业业。因为行业生产的特性，产品生产有极强的季节性，为了赶在旺季向市场抢先提供产品，从厂房改造、设备安装、调试、运行到正式投产，几乎不用督促，每个员工都会自发地完成指派的工作，有余力的会主动去帮助同事共同完成任务。由于时间紧迫，所以加班加点，甚至熬夜，都成了家常便饭，然而并没有什么抱怨，企业就这样在众志成城的努力下诞生了。

经过几年的高速发展，员工越来越多，创业初期的老员工都还在，而且已经成为中层或行政或技术的主管。然而与以前互助和睦的气氛不同的是，部门之间沟通困难，派系林立，员工缺乏工作积极性，曾经发生过多起较严重的产品质量问题和生产事故，为此大会小会不断，却又总是在无休止的扯皮中不了了之。类似的问题越



来越多，为了从根本上解决，制度制定得越来越细致、越来越严格，相当多的会议成了“立法”会，所有部门都期望设计出一套巨细靡遗的制度规章，以便彻底解决类似的问题。但是到目前为止，这种努力的成效似乎不大：很多制度根本没有得到有效执行，员工的积极性似乎也没有很大改善，扯皮的现象依然存在。

这已经成为张总的一块心病，他经常怀念创业初期时的企业氛围，对比眼下的状况，慨叹不已。

张总面临的问题应该不是一个非常特殊的例子，应该说，任何一个企业从诞生到发展壮大，都必然要经历这样一个过程。企业在其运转过程中，始终被这样那样的问题所包围。

企业的问题可以划分为常规的问题和病态的问题。所谓常规问题是依靠企业自身的力量就可以解决的问题。这些问题一般可以被企业事先预料到，除了程度和持续时间的差异，它们存在于企业生命周期的每一阶段。这些问题依靠企业常规方法就可以解决，不会影响企业的正常运作和成长。另一类问题是所谓的病态问题，此类问题是企业发展过程中不应该有的，企业依靠自身力量无法顺利解决的问题。病态问题降低了企业的发展能力，并使企业纠缠于某一阶段不能自拔，甚至引起企业的死亡。例如，当创业者完全左右企业、企业成败几乎完全取决于他时，企业就会出现“创业者陷阱”。创业者既是企业最大的资产，同时又是企业最大的负债。常常这个人一死，公司也就完了。企业的常规问题解决不好可以转化为企业的病态问题，资金的短缺是企业发展中经常困扰的问题，但往往因为企业暂时的资金周转困难而导致企业破产。



## 1.1 企业病的周期诊断

### 1.1.1 企业成长阶段问题诊断

企业的成长过程中有各种各样的病态表现，为全面了解企业病态出现的原因，我们需要考察企业生命周期的各个阶段。

#### 1) 创业期

企业生命周期的第一阶段是企业的创业期，创业期又可分为孕育期和幼稚期两个阶段，孕育期虽然仅仅是一种创业的企图，但有关企业未来发展的一些重大安排已经发生了。熊彼特在其成名作《经济发展理论》中论述了企业家的作用与特点，企业家具有强烈的进取精神，执行的是创造性破坏的职能。我们看到，作为尚未诞生的企业，企业家本身的创业动机和对未来企业的义务承担的安排决定了这个阶段企业是顺利诞生还是趋向流产。企业家首先向自己推销其奇思妙想。当我们问及很多创业者，为什么要开办企业？答案往往在于对金钱的追求。但当我们进一步追踪调查时发现，大部分的企业在其襁褓阶段就不幸夭折。诚然，创业者自身并不想破产，一味的追求投资回报并不能保证企业能够生存发展。投资回报率只是一条限制条件，而不是决定因素。没有投资回报率最终会让企业破产，但投资回报率并不足以催生一个新的企业。在篮球比赛的过程中，你的任务是盯着篮球筐，而不是记分板。在企业的创业期，创业者的动机应该是满足某种市场需求，创造附加价值。真正的企业家创办企业是因为存在尚未满足或者根本还没有体现出来的市场需求。他不是对已经存在的市场需求做出反映，相反，他是替市场把这种需求表达出来。

创业初期，企业家应该是产品导向的。对于此类企业的构建，如果你不能做到最大限度的节约企业内部交易的组织成本，你势必



会被市场猛兽所吞噬或保持原地为生活而奔波。技术创新和制度创新是企业成长的两个轮子，要么你能够有别人无法制造的高质量产品，要么在现有产品和服务的基础上，你能够做得更好。戴尔充分利用网络作为销售平台，最大限度的节约了运输、库存以及企业内部的操作成本，他成功了。

企业处在创业期的企业家所经常容易犯的错误，是未来企业的义务责任关系不明晰。一个好汉三个帮，创业者知道，如果要成功就必须得到周围的人的最大程度的支持。因为企业的未来价值还没有体现出来。创业者自己也不确定在未来的竞争中，孕育中的企业是金子还是垃圾。创业者往往很轻易的答应把未来公司的股份分给家庭成员、律师和朋友们。创业者或许认为采取了如此行动，这些受益者就会心照不宣地保证对他未来的企业给予无私的支持。这种做法在企业成长的途中，很快会反过来困扰企业的创业者。企业所需要的是，未来对义务的承担要与企业诞生后所面临的风险成正比。高水平的确立起所要承担的义务是企业成功的关键。企业在成长途中，同样的需要有人要承担起责任，权利和义务要相对等。

韩庚辰博士（1987年在美国衣阿华州立大学拿到遗传育种学的博士学位，之后在墨西哥国际玉米改良研究中心任副研究员，1997年回到国内创办了现在的北京奥瑞金种子科技开发有限公司，现在任董事长）作为成功的企业创业者，在2002北京大学网络经济论坛中谈到了创业的几点体会。

第一个体会是创业之初已经考虑到你的体系或者机制的设置以及你的团队。我的很多同学朋友并不见得能够给团队增加互补性，所以一定从商业上找你的伙伴，机制上还要说个清楚，这个对将来的成功是有好处的，是对将来的一个保证。

第二个体会，企业一定要有战略制度和实施能力。你必须有一个企业战略，能制定出来，而且还要保证实施下去。

第三个体会，对创业者来说，企业能否做大要看创业者的能力。你要根据企业的发展不断调整自己在公司里的定位，一开始可



能你什么都做，企业大了之后你的角色和位置应该有所转换。

创业者是企业的灵魂，符合实际的责任义务承担是企业成功的必要条件。作为创业者首先要培养的是企业家的素质。

企业诞生以后，企业进入创业期的成长阶段。创业期的企业面临很大的内部和外部风险，目前阶段也就应该是企业创业期所确定的责任义务发挥作用的时候。高谈阔论的创业初期的创业者面临着由梦想到实干的角色转变。关于未来企业的美好设想要接受现实的检验。创业期企业应该是高度集权的，如何行动起来是这个阶段的基本特征。任何美好的蓝图不行动也变不成宏伟的大厦。创业期的企业还没有准确的战略定位，也无法进行准确的战略定位，机会对创业期企业的生存是至关重要的。但机会是需要去认识和把握的，即使天上掉馅饼，也不见得一定砸在你的脑袋上。它只存在有准备的头脑中，把握住机会就生存，认识或把握不到机会就死亡。丛林法则对新生企业非常残酷，因此无论总经理还是普通员工都应该披挂上阵，跑市场、抓机会，保持着灭火队员的警惕。

资金不足是创业期企业经常面临的困难，尤其当企业面临很多机会时。由于创业者高涨的创业热情，他们往往倾向于把成功的目标定得很高而低估了对资金的需求，也往往把一些短期贷款项目用于较长时间才可以产生利润的项目上。由于目前阶段的企业基本谈不上什么抗风险能力，因此创业者应该倍加关注企业的现金流量、贷款结构、成本等项目。资金的约束是襁褓中的新生企业死亡的一个重要原因。另外，我们看到，一旦企业反映市场需求的产品面世，很多怀揣资金的投机人士就会出现在你面前。企业家要有选择的考虑以何种方式取得资金，他们必须确保作为企业家对企业的控制权。因为这些投机人士所关心的是最大程度地、以最快的速度索取投资回报，往往出现的结果是企业的控制权转移，企业的初始创业目标发生偏离，企业躺在第一代产品上裹足不前，后续的产品研发不再进入企业的视野。因此，可能的条件下尽量与那些有长远打算的投资公司合作。





企业的制度建设是有条件的，一定规模基础之上的企业制度才有其现实意义。在创业期，企业的方针和制度、决策程序和预算的缺乏是不足为奇的。创业期的企业是机会导向型的管理，是由危机到危机的管理。我们经常可以看到，一个受过严格训练的名牌MBA毕业生可能在创业期企业毫无作为。创业期企业过早的尝试制定企业长远的目标和规划是没有用的，即使制定出来，也往往是纸上谈兵。因为此时的企业正在试验、探询成功的含义，切实可行的制度制定是在企业成功经验基础之上的总结。迫于行动导向和机会驱动的压力，创业期企业最需要的是用短期计划来检验企业构想并获取经验。过早授权，也是企业在立足未稳的阶段容易犯的病态反映。过早的授权，会使创业者对企业失去控制。企业要生存下去，创业者必须目不转睛的盯牢企业。

创业期企业具有突出的灵活性特点，为企业生存而不惜一切代价，生存始终是第一位的。但需要注意的是，一个阶段的优点可能就是下一个阶段的缺点。企业的发展具有路径依赖性的特点，成长期企业的过于灵活的特点也为企业以后的发展带来一些坏的习惯。例如，为了争取到订单，企业会千方百计地去迎合客户的需要，但随后可能造成创业者对企业的失控。

没有规章制度，企业的表现就会不稳定。当企业在市场经过一番拼杀，初步奠定了企业的地位以后，在这个时候，企业就面临着管理的转型。我们常常看到，企业越是成功，创业者越是志得意满。创业者有时候自豪到甚至骄傲自满的程度。这个时候的企业把一切都视作机会，创业者认为自己无所不能，什么都感兴趣，什么都想尝试，结果企业常常因为同时涉猎太广泛而陷入困境。企业发展的多元化，不要把鸡蛋放在一个篮子里，是我们经常听到的挂在企业创业者嘴里的话，但很多的企业就是因为盲目的多元化发展而导致死亡。

企业在市场立足之后，创业初期的产品导向战略要向市场导向过渡。这个阶段应该以销售为导向。创业初期的销售战略的延伸使