

中经企业培训

ZHONGJING QIYEPÉIXUN



大经济书系·管理精典丛书

漏洞



Vulnerability Management

管理

李毛 周阳敏 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本书由郑州阳民管理策划有限公司独家策划

漏洞管理

李毛 周阳敏 著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

漏洞管理/李毛,周阳敏著. —北京:中国经济出版社,2007. 8

ISBN 978-7-5017-8824-6

I. 漏… II. ①李… ②周… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 131952 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:夏鸿 (电话:010-68332308) Email-Xiahong 0605@sina.com

责任印制:张江虹

封面设计:北京中子画艺术设计公司

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:170mm×240mm 1/16

印张:17.75 字数:263千字

版 次:2007年10月第1版

印次:2007年10月第1次印刷

印 数:6000册

书 号:ISBN 978-7-5017-8224-6/F·7219

定价:29.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

作者简介



周阳敏，重庆市人，1971年生，工学学士、管理学硕士、经济学博士，2004年2月毕业于浙江大学，郑州阳民管理策划有限公司董事长，《中国反垄断网》（www.ampoc.org）主编；国民经济、西方经济学、劳动经济学和企业管理（含MBA）硕士研究生导师。

主要从事新制度经济学、产业经济学、国际经济学、企业管理理论与实务（包括企业咨询、企业培训、企业战略与企业策划）等，在《经济学季刊》、《经济学动态》、《经济理论与经济管理》、《中国改革》等发表学术论文20多篇，受邀在《环报》、《糖烟酒周刊》、《东方财经周刊》、《烟草市场通讯》等开辟专栏，发表专栏文章50多篇。



李毛，男，1968年生，管理学博士，现任平煤蓝天化工股份有限公司董事长。在《煤炭经济研究》、《决策与探索》等发表论文20余篇。

内容简介

本书从案例出发，说明了企业生产、营销、财务、人事、品牌及战略等方面管理漏洞产生的原因，分析了上述管理漏洞的表现形式及防止这些管理漏洞产生的方法与途径。

全书共九章，第一章：导论：管理漏洞与漏洞管理；第二章：战略漏洞管理；第三章：营销管理漏洞；第四章：生产管理漏洞；第五章：财务管理漏洞；第六章：人事管理漏洞；第七章：品牌管理漏洞；第八章：合同管理漏洞；第九章：跨国管理漏洞。



目 录

LouDong GuanLi

第一章 导论：管理漏洞与漏洞管理	1
第一节 管理漏洞与漏洞管理的基本概念	1
第二节 爆炸事件责任追踪	3
第三节 漏洞剖析：企业管理失误追踪	9
第四节 漏洞的普遍性、广泛性、递延性	18
第二章 战略管理漏洞	25
第一节 托普之死	25
第二节 监管漏洞抑或战略漏洞	29
第三节 民营企业战略缺乏与冒进	32
第四节 战略漏洞的多种状态与现象	36
第五节 战略漏洞管理的策略	42
第六节 战略漏洞管理的方法、步骤与实施	45
第三章 营销管理漏洞	50
第一节 三株陨落：营销管理漏洞之痛	50
第二节 打破营销管理实务黑箱	56
第三节 售前管理漏洞	60

第四节	分销管理漏洞	66
第五节	价格管理漏洞	75
第六节	公共关系管理漏洞	78
第七节	售后管理漏洞	82
第四章	生产管理漏洞	91
第一节	大灾难：吉林石化公司双苯厂连环爆炸事件	91
第二节	生产管理流程与生产管理漏洞	93
第三节	产品质量与生产管理漏洞	98
第四节	安全生产与生产管理漏洞	108
第五节	生产管理中的设备管理与库存管理	116
第五章	财务管理漏洞	121
第一节	某集团财务巨贪与挪用事件	121
第二节	贪污、受贿与财务管理漏洞	122
第三节	国有企业的行政色彩与财务漏洞	126
第四节	审计监察制度与财务漏洞管理	130
第五节	往来款项管理与财务漏洞	136
第六节	特派员制度能解决财务漏洞吗	141
第七节	财务信息化、网络化、计算机化与财务漏洞	145
第六章	人事管理漏洞	148
第一节	被骗子发现的人事管理漏洞	148
第二节	人事管理漏洞的各类表现	149
第三节	宏观结构：人事管理漏洞	156
第四节	微观结构：人事管理漏洞	162



第七章 品牌管理漏洞	170
第一节 国美品牌管理漏洞与虚假繁荣	170
第二节 国美品牌漏洞的“价值”与“泛化”	172
第三节 中国企业品牌被抢注的“漏洞”与管理意识	174
第四节 品牌经营中的管理漏洞	175
第五节 国有企业品牌管理的漏洞及程序化	194
第六节 民营企业品牌管理漏洞表现	199
第七节 品牌漏洞管理的一般技巧和方法	202
第八章 合同管理漏洞	209
第一节 电子生产企业被骗合同的漏洞与启示	209
第二节 合同漏洞的分类与表现形式	210
第三节 合同管理漏洞与责任制	223
第四节 合同管理漏洞与法律漏洞	225
第五节 合同管理漏洞、道德漏洞与道德“管理”	228
第六节 合同公证与漏洞风险转移	231
第九章 跨国管理漏洞	235
第一节 1000 亿美元的警示：跨国管理漏洞的寓言	235
第二节 跨国经营漏洞：中航油破产	244
第三节 跨国并购漏洞：联想坎坷前行	249
第四节 跨国扩张漏洞：葛洲坝集团海外扩展启示	256
第五节 跨国投资漏洞：海尔走出去的失败与成功	261
第六节 跨国管理漏洞的表现形式	267
第七节 跨国管理漏洞与漏洞管理的基本方法	271
后 记	276

第一章 导论：管理漏洞与漏洞管理

第一节 管理漏洞与漏洞管理的基本概念

所谓“管理漏洞”，就是管理程序、管理方法、管理手段的缺失或紊乱，并可能对组织产生的伤害和损失，这是相对于理想的、完美的程序而言。

所谓“漏洞管理”，就是对管理程序中的漏洞实施以计划、组织、领导、控制的职能性活动，也就是说，漏洞管理是对管理漏洞的管理。

在此，我们将对几个与漏洞管理相近的概念，如风险管理、危机管理和预警管理加以区分、辨别。

风险管理，我们将其看成是对可能出现的对组织造成伤害或损失的潜在风险而采取的针对管理手段和措施，风险管理最大的特征就是事先控制性，在损失发生之前对其采取控制；而最核心的价值则是对危害或损失发生的可能性的判断及其管理等。

危机管理，是在一些对组织产生重大损失或危害的事件发生之后，所采取的应对措施。它的特征在于事后的控制性，即危机事件发生之后所采取的管理应对措施。

所谓预警，按照余廉教授的提法，就是指企业的管理系统在防止、纠正或回避管理失误与管理波动方面所具有的一种管理功能。它是保证系统功能与秩序处于可靠、可控状态的一种“安全”能力，也是使企业管理系统具有“警报”和“免疫”能力的一种管理行为模式。有四个特征，即诊断性、预控性、规范性和动态性。

显然，管理漏洞是本书的研究对象和内容，也就是漏洞管理的研究对象，我

们在本书中将对其进行重点分析和阐述。接下来，笔者再现一个直接引发我们撰写本书的因管理漏洞而发生的重大爆炸事件。

2006年11月2日下午，江川县大街镇小团山花炮厂的烟花半成品库发生了爆炸，而爆炸发生时现场却有二百多人正在作业，以至造成15人受伤，其中2人重伤。数辆急救车往返于爆炸现场和江川县人民医院之间。其中伤者中有的被爆炸的气浪所熏伤，有的在逃生过程中因为踩踏碰撞而受伤。而在爆炸现场，医疗救助根本无法进行，医疗人员无法靠近，因此只有让民警和消防官兵把伤者抬出来。直至23时，在江川县城，仍然可以看到5公里以外的小团山方向火光冲天。

爆炸事故发生后，江川县随即启动了安全应急预案和突发公共卫生事件应急预案，成立了指挥部和领导小组来展开现场救援和事故处理工作。在市长召集参加事故处置的市、县有关领导的会议上，提出成立事故原因调查组，由市安监局牵头，市、县有关部门配合，尽快查清事故原因，并对江川县所有烟花爆竹生产企业停产整顿，开展全市安全生产大检查^①。

在这次爆炸事故发生后，江川县召开的安全生产工作紧急会议上，县长指出一些厂长经理及承包车间的小老板“要钱不要命”，管理存在漏洞，疏于管理，尤其是小老板层层转包情况存在，使管理制度不能落实。厂家不重视人的管理，不重视人的生命，没有把群众利益放在首位。该县安监局局长、花炮厂所在镇镇长也在会上作了“深刻检讨”。县安监局局长要求全县所有烟花爆竹生产企业停止生产，并调查此次事故原因；吸取教训，以进一步做好下一步的工作。该镇长将此次爆炸的原因，归结为干部职工安全责任心不强，安全检查不认真落实、安全隐患不及时排除、安全宣传不到位。

县长要求该县对全县的烟花爆竹生产企业进行安全生产检查，无证的坚决查处，有证的要重点检查其设备、运输等环节，尤其要重点清查小老板转包的现象^②。

① 国际在线 (www. crionline. cn)，2006年11月3日。

② 新华网云南频道 (2006年11月5日)。



事实上，这些有关各级领导对该次事故的原因归纳只是从行政管理的角度进行的，而缺少对该次事故的企业管理、行业管理、宏观管理等其他方面，以及更深一步的原因分析。

由此次爆炸事故，我们便可联想到目前国内所频繁发生的一系列的花炮工厂爆炸事故，以及煤矿坍塌、漏水、瓦斯爆炸等等重大安全生产事故。一方面是国家和政府部门不断的出台新的法规和政策，以加强社会和企业的安全生产监督管理，发现并消除安全生产隐患，严惩事故责任人，以杜绝重大安全生产事故的发生；而另一方面却是社会上频频发生的重大安全生产事故，有增无减。为什么随着社会安全生产监督管理的加强，社会安全生产事故本身却没有随之相应的减少呢？

仔细地剖析这个问题，我们就会发现其中一系列的问题所在，那就是管理漏洞的存在。正是管理漏洞，才造成我们社会和企业的许多制度和监管的存在流于形式，失去实质的意义。同时，也使我们的制度和监管无法完善，无法消除隐患的存在。那么，我们应该如何看待和分析管理漏洞的存在，以更好的完善我们的监管措施和企业管理呢？这便是“漏洞管理”的核心内容。

第二节 爆炸事件责任追踪

对于该花炮厂的爆炸，是有许多方面的原因的，从有关该花炮厂爆炸事故的报道中，我们便可以看出这次花炮厂爆炸事件牵涉到许多人员和部门的责任，不仅仅有违规操作的员工、企业管理人员、企业主，还包括相关的政府安检部门、质量监督管理部门，以及行业协会、工商、税务等政府部门。

同时，这次爆炸也反映出整个花炮行业安全生产所共同存在的安全隐患和管理漏洞，并折射出所有生产行业的安全隐患和管理漏洞问题。

1993年，国务院在《关于加强安全生产工作的通知》中明确规定：“要强化搞好安全生产的职责，实行企业负责、行业管理、国家监察和群众监督的安全生

产管理体制。”这一“四结合”管理体制的基本内容是：企业对自己的安全生产负全面责任；劳动行政部门代表政府综合管理全国或本地区的安全生产工作并实行国家监察；行业主管部门按照行业特点指导企业的安全生产工作；工会组织代表群众权益实行群众监督。

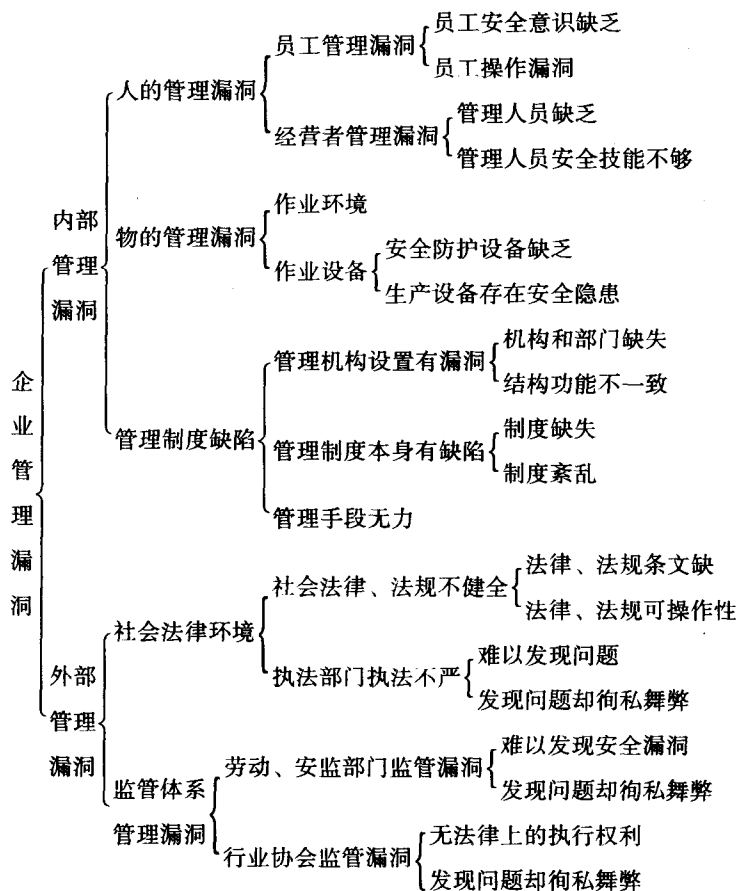


图 1-1 企业管理漏洞成因分析基本框架

因此，安全生产不仅是一个企业本身内部的问题，还与企业外部的许多监管因素存在必然的联系。

由图 1-1 所示的“企业管理漏洞成因分析基本框架”，我们便可很容易地看



出在该次爆炸事件中，企业内外各种主体所存在的管理漏洞问题：

一、企业内部管理漏洞因素分析

(一) 人的因素：包括企业员工以及企业的经营管理者。

1. 在企业生产过程中，企业员工操作存在着许多的安全隐患。这是有许多方面原因的，首先他们大都是来自农村的外出打工农民，缺乏对花炮生产危险性的认识，安全意识薄弱，不懂危险，从而进行不安全作业；员工操作存在漏洞，这是安全隐患存在的另一个主要原因。员工操作之前准备工作做得不充分，安排不周密就开始作业，或因仓促作业而导致安全隐患的存在，或是作业程序不当，又监督不力，致使违章作业自由泛滥，可能会出现员工图方便走捷径，而省略了安全程序操作等等（黄旭巍，2002）。

2. 作为企业的经营管理者，对安全生产法律法规的不够重视，忽视安全工作，是产生安全事故的又一重要原因。首先，安全生产管理技术管理人员的严重不足，是造成安全生产管理水平低下的主要原因。许多中小企业主为了增加收入，便不顾一切的缩减管理成本，对于安全管理人员不给以重视，认为这些只是可有可无的人员，或者仅仅配置极少的安全管理人员，无法达到全面监督管理、杜绝安全隐患的目的。另一方面，安全监管人员的专业素质低下、安全知识缺乏，也是产生安全隐患的一个重要原因。操作员工将自己的安全保障托付给安检人员，安检人员却缺乏责任心，没有及时发现、排除安全隐患，或者他们根本没有能力发现和排除安全隐患，以至于隐患在自己身边也熟视无睹。

(二) 物的因素：包括作业环境和生产设备。

许多生产企业，尤其是中小企业，往往生产条件和作业环境都比较差，管理又跟不上，环境改善和生产设备更新换代较慢，许多已经落后淘汰、存在有安全隐患的设备和装置仍在使用，并且防护设施和安全装置以及个人防护用品陈旧、缺乏，存在缺陷。这些都为安全事故的发生埋下了隐患。

(三) 管理制度上的缺陷。

管理制度上的缺陷是指在安全管理工作中，由于管理制度本身的不完善而造成事故隐患，或是激发了危险因素而造成事故的管理制度缺陷。管理制度上的缺陷包括安全机构设置漏洞，安全制度不健全、安全措施不落实，安全管理不到位、管理手段缺乏或无力。

在导致安全事故的不安全因素中，管理制度上的缺陷是导致安全事故最重要、最关键的决定性因素，它决定和影响着其他两个因素，因为人的因素和物的因素都可以通过加强安全管理来消除。

1. 企业内部的机构设置漏洞，在许多企业中，机构设置十分混乱，机构缺失、机构的结构与其功能不吻合十分常见，于是，安全监管便有可能没有相应的部门去执行，无法发现安全隐患，或是发现了安全隐患，却没有部门前去整改，也没有部门对整改进行监督和测评，使企业的安全生产缺少了自我监督、约束机制。

其中，作为代表广大职工利益的工会组织不健全、功能异化，也未能够积极有效地维护劳动者的生命健康权。在许多企业中，工会受制于人，不能发挥监督作用。

2. 管理制度缺失、紊乱。

安全生产管理制度是企业规章制度的重要组成部分，它能使广大职工在安全生产中有章可循。然而在相当一部分企业中，国家规定要建立的安全生产基本制度却没有完整有效地建立起来，也没有针对本企业的具体形势、新技术带来的新的安全问题等因素来及时更新或补充新的管理制度。或是制度紊乱，企业所制定的规章制度只是草草应付了事，根本不能适应当前的现实生产情况，也不随着生产条件的变化而变更，以至于在现实操作中无章可循。

还有一种更为普遍的现象是管理制度虽然建立起来了，但只是说在嘴上、贴在墙上，而根本不去执行、落实，也不对制度的执行状况进行监督，这就使管理制度的存在完全失去了现实应用的意义，以至于企业员工可以无拘无束、为所欲为的进行存在有安全隐患的操作。



3. 管理手段弱化、无力。

一些企业虽然制定了安全生产的管理章程，设置了相应的监管部门，却依然无法杜绝安全隐患。其中，管理手段的弱化、无力是一个很重要的原因。制度和部门齐全后，对管理制度的执行力便是下一个重要的问题。

在当前的事故责任处理过程中，常常会遇到说情、推诿等许多阻力，最后大都是不了了之，这就为安全事故的再次发生留下了隐患。其次是重大事故隐患未按法规要求及时申报、评估和整改，最终酿成重大恶性事故；再者是对已发现的事故隐患未采取措施及时整改，也未进行跟踪管理，防止其酿成事故。

另外，在隐患酿成事故后，未对事故进行认真彻底的调查和处理。许多事故的根本原因找不到、责任分不清，或者根本不想找到也不愿分清，使事故责任者未得到应有的处理，其本人和职工群众也未从中吸取教训，相应的切实可行的防范措施也就提不出来，致使相同或类似事故重复发生（黄旭巍，2002）。

二、企业外部管理漏洞因素分析

企业外部的管理漏洞因素包括社会法律环境的漏洞，以及社会监管体系的监管漏洞。

（一）社会法律环境漏洞包括社会法律、法规的不健全，以及执法部门的执法不严。

1. 在当今社会，法律对于约束人的行为，维护社会稳定起着至关重要的作用，对安全问题更是如此。没有一个完整的法律法规体系，就不可能有一个公正的竞争环境，就会助长短期行为，产生恶性事故，给国家财产和人民生命造成巨大损失，这是与我国安全生产法律法规的本质相违背的。但是目前，从立法情况分析，我国的法律、法规尚不完善，其中，条文缺失现象较为明显。例如我国的《安全生产法》仅仅是关于安全生产方面的综合性法律，还缺乏劳动卫生方面的综合性法律；而且在许多法律、法规中，原则性的、笼统的、抽象的条文较多，可操作性较差。比如处罚手段单一，除警告、责令限期改正、数额不大的罚款外，几乎无其他处罚办法，因此致使这些法律、法规缺乏强有力的制约机制，导

致安全生产责任虚置，对用人单位起不到任何预防和威慑作用，使这些法律、法规条文形同虚设。

另外，由于法律规定的缺位，致使目前许多安全生产监督管理机构大都不健全，各地机构设置随意性大，体系不完善，标准不统一，编制不落实，人员不到位，手段无保障（瞿国超、宋刚瑞，2002）。

2. 从执法情况来看，执法部门执法不严是一个普遍存在的严重问题。一方面，执法部门难以发现企业的安全漏洞和安全隐患问题，他们往往把监管流于形式，不去深入调查，甚至根本不去调查，就对企业存在安全隐患的生产给以批准和放行，为事故埋下后患。另一方面，执法部门发现安全问题后，为了个人利益，或是迫于一些权力的压力、影响而徇私舞弊，对问题的存在睁一只眼，闭一只眼，不去处罚、追究，也不令其依法整改，为安全隐患的发展埋下伏笔。在安全事故发生后，执法部门对事故责任人的查处不彻底、惩罚不力，也助长了违法操作、松散管理的风气，使执法这个堵住管理漏洞的一个关键环节丧失了效果（刘琦，2005）。

（二）社会监管体系的管理漏洞包括政府劳动、安监部门监管漏洞。

劳动行政、安全监督部门代表国家对企业安全生产实施监察，是我国安全生产管理体制中的重要力量，然而目前劳动、安监部门却存在许多的监管漏洞，由于这些部门自身实力，及其人员素质原因，他们难以发现企业生产中的安全隐患。或发现安全隐患，却徇私舞弊，隐瞒不报，对企业的安全隐患整改情况也不进行监督，致使隐患长期存在，以至于事故的发生。

（三）行业协会监管。

行业协会监管是现在社会监管中的一支重要力量，虽然我国行业协会经过多年的发展取得了很大的成绩，对市场经济体制的完善和市场经济发展起了一定的推动作用，但是，由于目前我国经济体制还处于转型期，使得行业协会的发展受到了来自政府和市场两方面的影响，发展还不成熟，还有许多的问题存在，例如关于行业协会的法规不健全，对于行业协会的地位、职能没有明确的法律规定。并且我国行业协会有许多是由政府部门直接组建，或是由政府专业经济部门在机构改革中转变而来，他们在行业监管过程中受许多因素的干扰和制约。一方面，

即使发现了企业所存在的安全隐患，他们也无法律上的强制执行权力，另一个方面，他们夹在政府与企业之间，收入来源于两个方面，容易造成徇私舞弊，发现安全隐患问题也不给予批露，致使事故频繁发生。

由以上种种对花炮厂爆炸的管理漏洞成因的分析，又鉴于我国安全生产事故的屡禁不止，政府可采取管理和指导并重，事前监督和事后监督相结合，行政处罚和经济处罚相兼融的各种积极有效的措施，对用人单位的安全生产进行管理、监督，增强其强制性、惩罚性、科学性。政府监管部门要加强对企业的监督，层层落实安全生产责任制，形成对企业负责人有效的安全生产责任追究制度，加大处罚，以打消经营者存在安全生产事故的侥幸心理。以此来保证其安全生产的必要投入，完善安全生产条件，积极采用安全性能可靠的新技术、新工艺、新设备，不断改善安全生产条件。

同时，我们必须从各个环节，各个部门同时着手，协同作业，加强监管，以预防事故的发生作为第一要务，建立起完善的监督管理和紧急突发事件的预警体系。在事故发生后，要做到立刻上报，并实施应急预案，做到使损失最小化。与此同时，我们也要加强执法，对有关事故责任人，要给以严肃处理，以警示相关人员加强监管，坚决关闭、取缔非法和不具备安全生产条件的企业，以确保安全生产，避免事故的再次发生。

第三节 漏洞剖析：企业管理失误追踪

由上一节的花炮厂爆炸责任追踪，我们知道了这次事故不仅要由企业内部承担责任，同时企业外部的监管部门也要对这次事故承担一定责任。然而，尽管许多次事故经验的总结和管理的加强也不可能杜绝该类安全事故的再次发生，所以我们必须深入其中，更进一步的对这些管理漏洞的形成原因进行剖析，以更好的完善各种监管体制和监督管理，为管理漏洞预警的建立提供依据。