

QIYE JINGYING GUANLI DE
JIANDU YU PINGJIA

企业经营活动的 监督与评价

国有大型企业监事会工作实务

王永庆 主 编

余四祥 副主编

随着现代企业制度的逐步建立和完善，股权多元化，

越来越多，如何更好地对企业的经营管理进行监督评价，维护所有

权益，这是多年来企业家

一直致力改革的课题，它既是理论探讨，也是实践中亟待解决的

的有益尝试，经过多年的实践，监事会已建立一套较完整的体系，

解掌握企业经营业绩和领导班子状况提供了第一手资料，

促进企业守法经营和提高管理水平等方面，都取得了卓有成效

评价企业经营业绩和管理能力的方法和指标体系，亦可应用于其他监



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F279.241
68

QIYE JINGYING GUANLI DE
JIANDU YU PINGJIA

企业经营活动的 监督与评价

国有大型企业监事会工作实务

王永庆 主 编
余四祥 副主编



111015270 河南工业大学



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营管理的监督与评价: 国有大型企业监事会工作实务 / 王永庆主编. —北京: 中国经济出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8122 - 5

I. 企... II. 王... III. 国有企业—监督管理—研究—中国
IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 079716 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: 余静宜(010-68359421, Email: Jingyi_v@126.com)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 1/16

印 张: 23

字 数: 323 千字

版 次: 2007 年 7 月第 1 版

印 次: 2007 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8122 - 5/F · 7121

定 价: 38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

前 言

企业经营管理离不开监督。随着现代企业制度的逐步建立和完善，股权多元化、所有权和经营权分离的企业越来越多，如何更好地对企业的经营管理进行监督评价，维护所有者权益，促进企业提高经营管理水平，进而提高经济效益，是企业家、专家学者和政府管理机构人员一直致力的改革课题，它既是理论探讨，也是实践中亟待解决的问题。外派监事会是解决这一问题的有益尝试，经过多年的实践，监事会已建立一套较完整的体系、制度和程序，常年深入企业开展监督检查，为出资人了解、掌握企业经营业绩和领导班子状况提供了第一手资料，在保障企业信息的真实、可靠，促进企业守法经营和提高管理水平等方面，都取得了卓有成效的工作成果。同时，在实践中已初步总结出一套监督评价企业经营业绩和管理能力的方法和指标体系，亦可应用于其他监督机构的工作中。

本书是第一本专门阐述企业经营管理的监督评价的著作，对企业管理监督评价的制度、内容、程序，以及监事会体制、工作内容、方式方法等方面做出了详细论述。本书由多年从事监事会监督检查工作的实践者编写，具有鲜明的理论探索性和实用性。虽然是以国有企业监事会的实践为基础，但企业经营管理和监督的原理与做法是相同的。本书适用于从事企业监督检查人员、企业管理者、大专院校学者、政府管理人员阅读使用。

1998年以来，国有企业监事会（前身为稽察特派员）已走过了近10年的历程，我们亲身参与并为之努力奋斗的这项事业正在日渐发展，认真总结这10年的实践和经验，并将其传播给世人，是我们这一代人的责任和义务，在此一并感谢参与编写人员，关心本书并积极贡献素材、意见和建议的同仁们，祝愿他们及其从事的监事会工作在企业改革的大潮中发挥更

QdV29/02

大的作用。

参加编写人员为：国务院国有资产监督管理委员会监事会正局级监事王永庆（第一章、第三章、第四章、第五章、第十章、第十六章）、副局级监事夏策明（第二章、第十四章）、副局级监事孔建国（第六章、第十七章）、副局级监事刘雪亮（第七章、第八章、第九章）、副局级监事王克勤（第十一章、第十二章）、正局级监事侯连生（第十三章、第十五章）、副局级监事孙宪法（第十八章）、副局级监事王伟（第十九章），北京科强科技有限责任公司总经理余四祥博士、中国建材股份公司总经理曹江林策划并审定全书，最后由王永庆总纂并对部分章节做了修改。

由于时间仓促，加之编写者水平有限，尤其是企业改革正在逐步深入，一些理论和实践问题尚处于探索中，本书难免出现错误和不足，恳请广大读者批评指正。

编 者

2007年2月25日

目 录

第一章 概述

- 第一节 企业经营管理的监督与评价内容 (1)
- 第二节 企业经营管理的监督与评价程序 (6)
- 第三节 企业监事会制度 (12)
- 第四节 企业经营管理的监督与评价的实践 (16)

第二章 企业战略管理的监督与评价

- 第一节 企业战略管理的概念 (21)
- 第二节 企业战略管理的监督与评价 (30)
- 第三节 企业战略愿景和战略方案的监督与评价 (34)
- 第四节 企业战略管理实施及实施效果的监督与评价 (39)

第三章 企业组织与结构的监督与评价

- 第一节 企业组织与结构 (44)
- 第二节 企业治理结构的监督与评价 (51)
- 第三节 企业组织形式的监督与评价 (55)

第四章 企业人力资源管理的监督与评价

- 第一节 企业人力资源规划与制度 (58)
- 第二节 企业干部管理与激励约束机制 (63)
- 第三节 企业人力资源管理的监督与评价 (66)

第五章 企业经营者激励与约束的监督评价

- 第一节 企业经营者的激励与约束 (71)
- 第二节 企业经营者责任与考核的监督评价 (78)
- 第三节 企业经营者激励与约束的监督评价 (82)

第六章 企业预算管理的监督与评价

- 第一节 企业预算管理 (87)
- 第二节 企业预测的监督与评价 (91)
- 第三节 企业预算编制过程的监督评价 (100)
- 第四节 企业预算实施评价——案例分析 (104)

第七章 企业营销管理的监督与评价

- 第一节 企业营销理论 (107)
- 第二节 企业营销策略 (109)
- 第三节 企业营销评价 (117)
- 第四节 企业营销财务评价和控制 (122)

第八章 企业采购与供应管理的监督与评价

- 第一节 企业采购与供应管理 (128)
- 第二节 企业采购与供应评价方法 (134)
- 第三节 企业采购供应管理评价指标体系 (136)

第九章 企业物资管理的监督与评价

- 第一节 企业物资管理 (143)
- 第二节 企业固定资产管理的监督与评价 (147)
- 第三节 企业存货管理的监督与评价 (154)
- 第四节 企业物流系统的监督与评价 (159)

第十章 企业投资管理的监督与评价

- 第一节 企业投资管理 (168)
- 第二节 政府和出资人的管理与调控 (173)
- 第三节 企业长期投资的监督与评价 (176)
- 第四节 企业短期投资的监督与评价 (181)

第十一章 企业财务管理的监督与评价

- 第一节 财务管理概述 (185)
- 第二节 企业财务控制的监督与评价 (186)
- 第三节 企业筹资管理的监督与评价 (191)
- 第四节 企业资金管理的监督与评价 (196)
- 第五节 企业成本费用管理的监督与评价 (199)
- 第六节 企业税收筹划的监督与评价 (204)

第十二章 企业会计信息管理的监督与评价

- 第一节 企业会计信息管理 (209)
- 第二节 企业会计信息管理的监督与评价 (215)
- 第三节 企业会计信息失真与治理方法 (219)

第十三章 企业技术创新管理的评价

- 第一节 企业技术创新 (224)
- 第二节 企业技术创新机制的评价 (226)
- 第三节 企业技术创新项目选择的评价 (227)
- 第四节 企业技术创新效果与风险的评价 (230)

第十四章 企业改制的监督评价

- 第一节 企业改制 (233)
- 第二节 企业改制程序的监督与评价 (240)

第三节 企业改制效果的监督与评价	(246)
------------------------	-------

第十五章 企业风险管理的监督与评价

第一节 企业风险管理	(250)
第二节 企业风险管理评价指标	(255)
第三节 企业风险管理失当的实例	(257)

第十六章 企业经营业绩评价

第一节 企业经营业绩	(263)
第二节 企业经营业绩评价的原则和方法	(269)
第三节 企业经营业绩评价的内容与案例	(273)

第十七章 企业信息化管理评价

第一节 企业信息化管理	(277)
第二节 企业信息化过程评价	(282)
第三节 我国企业信息化情况分析	(289)

第十八章 企业法律事务管理的监督与评价

第一节 企业法律事务管理	(295)
第二节 企业法律事务管理的评价	(307)
第三节 企业法律事务管理效果评价	(312)

第十九章 企业党的建设和文化建设评价

第一节 企业党的建设和企业文化建设	(322)
第二节 企业党的建设评价	(331)
第三节 企业企业文化建设评价	(349)

第一章 概 述

企业经营管理是永恒的话题，一个企业的成败，主要是经营管理的结果。按照管理学原理，企业需要制衡机制，决策、执行和监督三者缺一不可，企业经营管理的过程与结果需要监督，监督的基础是评价，评价是监督的一种手段，二者相辅相成。过去我们的监督多从财务角度出发，依靠财务指标进行考核监管，但美国的“安然”、“世通”舞弊事件后，经济界一直在反思，仅从财务角度进行监督是不够的，必须深入到经营管理的各个方面，才能全方位地实施有效监督。因此，本书结合监事会的实践，论述企业经营管理的监督与评价。

本章主要论述监督评价的对象、企业监督制度、企业监督中所采用的方式方法，以及企业经营管理监督评价的实践。

第一节 企业经营管理的监督与评价内容

企业经营管理的监督与评价内容是企业管理。一般而言，经营是企业对外的事项，管理是企业对内的事项。但在实践中，二者的界限是有区别的，如销售业务，既有对外的市场策划、营销手段、宣传战略等，也有对销售的人员的日常管理、销售方式、信用管理等。因此，我们将企业的经营管理评价作为一体。

一、企业管理

按照一般企业管理理论划分，企业管理包括战略管理、组织结构设置、人力资源管理、预算管理、营销管理、采购管理、物资管理、生产

管理、财务会计管理、技术创新管理、风险管理、信息化管理、法律事务管理等。目前,我国的国有企业在国民经济中占主导地位,在经营管理中有其特殊性,企业管理离不开党的领导,在现代化企业管理中如何发挥党的保障作用、党组织的战斗堡垒作用、共产党员先进模范作用等,都是值得研究探索的课题。因此,本书增加了企业党建部分。

(一) 战略管理与组织结构设置

一个企业要在激烈的市场竞争中生存与发展,必须根据市场的需求与变化,明确自身的定位,不断调整自身的生产经营措施,才能立于不败之地。战略管理是企业最重要的管理。市场经济发展的结果是资本的不断积聚与集中,企业不断壮大,产生了大量的企业集团。大型企业的特征是所有权与经营权分离,建立决策、执行、监督权相互制约的法人治理结构就成为企业经营管理的必要条件。因此,企业管理就要面对组织结构设置,包括企业法人治理结构,母、子公司,总、分公司的组织结构设置,即如何制约与激励经营者,如何组织生产要素,充分有效地调动工作人员生产经营的积极性。

(二) 人力资源管理 with 预算管理

生产诸要素中,人永远是第一位的,企业管理的难点是人力资源管理。调动每一位员工的积极性是人力资源管理的任务,包括薪酬、奖励制度设计与实施,以及配套的岗位职责、目标责任的设置与考核,包括对经营者的业绩目标与考核。与此相适应,在总体战略目标设定后,企业必须将总体目标具体化,分解成各部门、分(子)公司的目标,这些目标以货币形式表现出来,即形成预算。近年来,随着市场竞争的日趋激烈,预算管理越来越成为企业强化管理、降低成本的有效手段。

(三) 营销、采购、物资与生产管理

市场经济的特点是企业的产品或服务能够销售出去,实现从产品到货币的飞跃,马克思称之为致命的一跃。不能实现这个飞跃,企业就会产生危机乃至倒闭。企业的产品或服务(劳务性成果亦可形象地称为产品)必须适应市场的需求,要在市场调查的基础上,科学地预测并设计产品。但

是,企业产品的产生过程是从采购机器设备等生产手段和各种材料开始,包括保管储存这些物资,将这些物资逐步投入到生产中去,在生产过程中保质保量地制造出适销对路的产品,才能保证产品能够销售出去。因此,生产手段的先进性、各种原辅材料的质量和价格等,都会对产品的性能、质量、成本产生重要作用,从而影响产品的销售。同时,产品能否为市场认同,需要一定的促销手段,如宣传、定价等,才能达到良好的销售目标。因此,企业的营销、采购、物资、生产管理也是企业经营管理中重要的组成部分。

(四) 财务会计管理

市场经济社会中,货币是衡量一切商品的等价物,企业的生产经营过程与成果亦是以货币来计量的,即货币—产品—货币。因此,企业的生产经营离不开资金,换言之,企业的生产经营过程反映为企业的资金运动。财务管理就是对企业的资金筹集、运用、控制的管理,包括企业财务预测、计划预算、筹集资金、对外投资、物资采购、生产加工、商品销售、成本费用、利润形成、交纳税收、目标考核、财务分析等环节,财务管理是企业管理中非常重要的部分,对企业经营业绩产生很大的影响。相应地,会计是对企业生产经营活动及成果的综合反映,是企业外部的政府管理者、投资者、债权人等不可缺少的决策、分析信息;也是现代企业管理中最重要的综合信息,能使管理者及时掌握生产经营成本费用、收入、利润和资金情况。另外,会计与财务相结合,通过预算、核算、对比、分析等方法对企业资金运动进行控制、反映、监督,也是企业管理中重要的基础和有效的方式。

(五) 技术创新和管理信息化

技术创新能力是企业最重要的核心竞争力之一,技术创新已成为企业实现经济实质性增长的基本途径。在科学技术飞跃发展的时代,技术创新从没有像今天这样对企业的生存和发展产生深刻的影响。企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地,必须不断地进行技术创新,否则就有可能被其他企业的新产品、新技术打败,企业失去的不仅仅是经济效益,而是被市

场淘汰。企业技术创新涉及到企业战略、人力资源、生产、质量等一系列管理，是一项系统工程，需要企业综合管理素质的提升。

当今世界，计算机和网络已是企业管理必不可少的工具，运用计算机技术将企业管理信息化，是当代企业提高管理水平的重要途径。当然，管理信息化绝不是简单地将手工信息以计算机代替，而是对管理程序、管理职能的重新划分，使之更加合理与快捷，即实现流程再造。从某种意义讲，这是企业内部的一场变革，涉及到现行利益的再分配，涉及到企业管理的方方面面。而且，管理信息化的过程中亦充满风险，从总体设计到具体实施，哪一环节把握不好就会出问题，投入成百上千万元的费用会无任何成效。

（六）风险管理和法律事务管理

风险是企业陷入困境的可能性，包括体制、经营、管理、财务等风险。当风险未发生时，应积极防范与规避风险；当风险来临时，应及时控制与转移风险，采取危机处理措施，化危机为机遇。这是企业不可避免的问题，亦是企业管理中的重要部分。

社会前进的标志是法制，企业对外经营和对内管理中不可避免地会遇到法律问题，如购销、投资、并购、人事劳资、债权债务、产品质量等都可能涉及法律纠纷乃至法律诉讼。因此，法律事务管理是企业管理中不可缺少的组成部分，现代企业越来越重视法律事务的管理。

（七）党建和企业文化

中国共产党是我国的领导核心，国有企业中的党建工作是搞好企业经营管理的有力保障。加强国有企业党组织的建设，是更好地发挥国有企业党组织政治核心作用，保证党的路线、方针、政策在企业正确贯彻执行，推进企业改革，办好国有企业的需要。坚持充分发挥企业党组织的政治核心作用，坚持全心全意依靠工人阶级的方针，适应现代企业制度的要求，将党的工作与经营管理工作相结合、党管干部和党管人才的原则与市场化选聘人才的机制相结合、从严治党与依法治企相结合、思想政治工作与企业文化建设相结合、发挥职工民主管理作用与维护企业领导人员依法行使

经营管理职权相结合,把维护国家利益、企业利益和职工群众合法权益统一起来,为实现企业改革稳定发展提供有力的政治保证和组织保证。

企业文化作为企业的价值观和员工普遍的行为规则,同企业发展史同一个血脉。任何企业,无论是否有一个系统的归纳和明确的表述,企业文化是现实存在的。企业文化存在于员工普遍的行为之中,通过企业通常的运行惯例折射出来。企业文化对于一个企业的成长来说,不是最直接的因素,但却是最持久的决定因素。资金的多少、技术的高低、产品质量的优劣、服务是否完善、决策是否英明,往往依托于企业深厚的文化底蕴。企业文化作为一种组织系统,它具有自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续等独特的功能。企业文化通过改变员工的旧有价值观念,培育他们的认同感和归属感,建立起成员与组织之间的依存关系,使个人行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来,形成相对稳固的文化氛围,凝聚成一种合力与整体趋向,以此激发出组织成员的主观能动性,为达成组织的共同目标而努力。另一方面,企业文化不断完善深化,一旦形成良性循环,就会持续推动企业本身的发展。

二、企业经营业绩和领导者能力

除对企业经营管理过程进行评价外,尚需对企业经营管理成果,即经营业绩进行评价。经营管理是手段,经营业绩才是目的。同时,企业经营业绩的优劣和领导者能力都是经营管理评价的内容。

(一) 企业经营业绩

企业是市场经济中最活跃的细胞,其基本的职能是为出资人和社会创造财富。企业业绩具有两方面的内涵:一是创造财富或取得收入,二是为社会做出贡献。这两方面都是企业经营管理的目标,也就是企业经营管理的目标。从第二方面讲,企业经营业绩主要表现在企业获利能力、偿债能力、资金周转能力、持续发展能力等方面,这些能力通常用一些指标反映出来,包括利润总额、净利润、销售收入、资产总额、净资产、销售利润率、净资产收益率、总资产报酬率、成本费用利润率、资产负债率、

流动比率、速动比率、资产周转率、主营业务增长率、技术投入比率、市场占有率等。从第二方面讲，企业是社会的一部分，应义不容辞地担负起社会责任，即国际上通用的企业社会责任。因此，对企业经济效益评价的同时，还应评价企业的社会效益，如从业人员、职工社会劳动保障金额、社会贡献率等指标的反映和评价。

（二）企业领导者能力

企业经营管理的结果与企业领导者密切相关，从某种角度上看，企业领导者甚至起到决定性的作用。“一人兴企，一人亡企”的案例不胜枚举。因此，对企业领导者能力的评价就显得至关重要了。企业领导者应该是懂经营、善管理、具有专业特长和现代管理知识的复合型人才。主要表现在：思想政治素质、整体领导能力、识别与使用人才能力、沟通与团结能力、组织能力、战略策划与决策能力、工作努力程度、职工信任度、全面而准确地制定效率的标准的能力、洞察工作水平与标准之间差距的能力、纠正偏差的能力等方面。

第二节 企业经营管理的监督与评价程序

企业管理监督与评价的程序与方式方法一直处于探索之中，至今尚未有一种固定的模式。本书根据国有企业监事会工作实践总结归纳而成，亦属于探索。

一、企业经营管理的监督与评价程序

企业经营管理的监督与评价程序主要包括准备、检查、评价三个阶段。这三个阶段的工作是前后贯通、相辅相成的。准备阶段是为后两个阶段做准备，检查阶段是准备就绪后实施监督检查，评价阶段是在前两阶段工作的基础上，进行评价并形成评价报告。

（一）准备阶段

准备阶段的目的是通过分析企业会计及其他资料，走访相关监督管理机构，确定监督检查重点。主要开展以下工作：

1. 了解和分析企业基本情况

（1）企业发展沿革和工商注册登记。包括：企业成立时间、设立的历史背景、注册地、出资人构成、持股比例、实际到位资金、法定代表人、注册资本、经营范围、发展变化等，特别注意近期企业改革、重组等重大事项。

（2）主要领导者简历。包括：担任职务、教育背景、专业背景、主要工作经历等。

（3）组织机构和内部管理体系。包括：企业内设的职能部门及职能，投资的分、子公司及管理机制等，特别是注意境外机构及管理控制方式。

（4）生产运营程序和方式。包括：生产工艺和运营的流程、采购、生产、销售的运作流程、经营和投融资决策程序、重要人事和组织变动程序等。

（5）内部控制。包括：投资、预算、采购、销售、物资、资金、成本费用管理和会计核算、重大事项决策等流程和制度，权责划分、相互制约的反馈机制的有效性及其执行效果。

（6）走访监督管理机构。包括：财政、审计、税务、工商、海关、外汇管理、证监、纪检监察等机关，了解、监督、检查企业发现的主要问题和处理情况，行业的发展情况与趋势、特殊政策等。

（7）分析财务状况。包括：偿债能力、盈利能力、资金运营能力、社会贡献能力等方面的分析。

2. 确定监督检查重点

根据了解和分析企业的情况，针对企业内部控制不够健全或存在重大缺陷、不能有效执行等内部控制制度问题，财务报表失实的疑点、比例关系失常、现金流量不足、成本费用支出较高等财务会计管理问题，违法经营、违规操作、截留隐匿收入、偷逃骗取税款、国有资产流失、严重失

职、贪污挪用企业资金、行贿受贿等违法违纪问题，重要的投资、基建、资本性支出、产权变动、重大诉讼等重大影响问题，确定监督检查重点。

3. 编制监督检查方案

监督检查方案是对企业进行监督检查之前编制的具体工作计划和安排，主要包括：

(1) 企业基本情况，包括企业历史沿革、资本结构、组织管理体制、生产规模、经营状况和效益等。

(2) 监督检查范围，包括检查企业的层次、具体分支机构、会计期间等。

(3) 监督检查目标，包括监督与评价所要达到的财务状况和财务成果的真实反映、经营管理的优劣、领导者及其业绩的真实性等具体目标。

(4) 监督检查内容，包括监督检查财务会计、经营管理、领导者能力和业绩的重点和主要项目，以及了解掌握线索的落实内容等。

(5) 实施监督检查步骤，包括检查的工作程序、工作阶段、时间安排和人员分工等。

(二) 实施阶段

实施阶段的目的是实地检查企业的资产、负债、所有者权益、损益、经营、管理等方面的状况，听取不同方面对企业领导者的意见，考核企业及其领导者的业绩。主要开展以下工作：

1. 进驻会议

召开企业中层以上负责人会议，说明监督检查与评价的目的、工作性质、任务、内容和方式，要求企业支持与配合，公示举报电话和来信来访渠道。

2. 列席企业会议

列席企业董事会、总经理办公会、党委会，以及与企业经营决策、经营管理、人事变更、产权变动等重要事项的会议。列席会议时，一是了解会议内容，掌握企业重大事项及其变化，如发现损害出资人利益的事项或决定，应及时上报有关机构。二是观察企业领导人员在会议上的表现，主