



猴王集团

一个稽察实录

特派员

路耀华 著

的

稽

日

察

记



中国时代经济出版社



猴王

集团

稽察实录

特派员

的

稽

察

日

记

路耀华 著



中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

猴王集团稽察实录:一个特派员的稽察日记/路耀华著,—北京:中国时代经济出版社,2002.1

ISBN 7-80169-171-7

I. 猴… II. 路… III. 金属加工-大型企业-调查报告-中国 IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092511 号

### 猴王集团稽察实录

——一个特派员的稽察日记

路耀华 著

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 出 版 者 | 中国时代经济出版社<br>(原中国审计出版社)         |
| 地 址   | 北京东城区东四十条 24 号<br>青蓝大厦东办公区 11 层 |
| 邮政编码  | 100007                          |
| 电 话   | (010)88361317 64066019          |
| 传 真   | (010)64066026                   |
| 发行经销  | 各地新华书店经销                        |
| 印 刷   | 军事科学院印刷厂                        |
| 开 本   | 850×1168 1/32                   |
| 版 次   | 2002 年 1 月第 1 版                 |
| 印 次   | 2002 年 1 月第 1 次印刷               |
| 印 张   | 14.5                            |
| 字 数   | 350 千字                          |
| 印 数   | 1~20000 册                       |
| 定 价   | 28.00 元                         |
| 书 号   | ISBN 7-80169-171-7<br>/F·067    |

版权所有 侵权必究

# 序

---

今年四月,我从一份材料上看到了《稽察日记》摘编稿。当时,给我的三种感受十分清晰:一是党中央、国务院决定对国有大中型企业实施监管制度是非常正确和十分必要的;二是耀华同志八个月如一日,孜孜不倦,撰写稽察日记的精神与毅力可喜可贺;三是《日记》的语言流畅,文字清新,叙事平实,没有夸张,没有张扬。十月,耀华同志对我说,《稽察日记》准备由中国时代经济出版社出版(原中国审计出版社),你曾是主管工业的一位老领导,又是中央宣传思想工作领导小组副组长,能否为该书作序?我欣然应允!

老实讲,写序是一件严肃而慎重的事情。特别是以日记为题材的作品,更需慎而又慎。因为一般来讲,日记是不示于人的——它或是一个人的琐事记录,或是一个人的心路独白,或是一个人的隐秘私情,都不便公诸于众。但是,耀华同志写的这部《日记》却与“众”不同。他有备而写,为的是宣传新生的监管制度,肯定监管队伍;为的是警示一些企业领导人员,宣传一些主张。《日记》通篇流露着对党的事业的关心,对国有企业改革的信心,对腐败分子的痛心,对人民群众的爱心。读来既让人忧心,又让人感奋!

国有大中型企业是国民经济的支柱。要想代表中国最广大人民群众的根本利益,代表中国先进文化的前进方向,就必须发展社会主义生产力。而发展社会主义生产力,就要始终依靠和发挥国有大中型企业的重要作用。长期以来,由于传统体制的影响,由于历史形成的诸多问题,由于思维与观念的滞后,不少国有企业不适应市场经济的要求,生产经营困难,经济效益低下。更有甚者,一些企业由于管理混乱,监管不力,造成了大量国有资产流失,贪污腐败现象滋生蔓延;不仅极大地阻碍了国有企业的发展,而且败坏了党在人民群众中的形象,破坏了党与人民群众的血肉联系,造成了很坏的社会影响。对此,中央采取了一系列政策措施。江泽民总书记、朱镕基总理自1993年以来,多次亲自召开各种类型的国有企业改革和发展座谈会,广泛听取意见,提出了一系列有关国有企业改革发展的重要意见。据此,党中央、国务院做出了国有企业改革发展的一系列重要决策,以确保国有企业走向健康发展的道路。经过几年的努力,国有大中型企业三年脱困目标圆满实现,提高了广大国有企业干部职工的信心。1998年3月,党中央、国务院做出重大决策,国有大中型企业试行稽察特派员制度。这种新型的监管制度虽然仅仅试行了不到3年,但它所进行的探索,所取得的成绩,都为随后过渡到监事会制度提供了可资借鉴的宝贵经验。可以说,没有国务院稽察特派员制度,就不会有现在实施的国有企业监事会制度。

历史是需要创造的,历史也是需要记录的。耀华同志的这部《稽察日记》,通过记述一个办事处在一个企业的稽察过程,将监管制度的必要性,监管工作的特殊性,及监管工作取得的丰硕成果展示在读者面前。这本书吸引人之处不仅是曲折动人的故事情节和隽永优美的文字描写;更吸引人的是其中记录和揭露的大量存在于这个企业的贪污腐败现象和不正之风,以及不时迸发出的议论和思辩的火花。这些腐败问题与思辩的火花能够带给读者深深的

回味与思索。正如一位看过书稿的同志所说,这本书不是小说,却时时有类似小说的故事;不是报告文学,却全部是基于真实的文字记述;不是论文;却有着深沉的思辨力量;不是杂文,却有时浸透着杂文的尖锐与份量。读来别有一番滋味。

特别值得一提的是,这本书的出版,正值全党全国人民正在认真学习党的十五届六中全会精神的时刻。这本书恰好是党中央关于加强党的作风建设这一决定的有力注释。书中所反映的问题,无论是党群关系,还是干群关系,都紧紧联系作风这一主题。实际上,腐败问题,违法违纪问题,从某种意义上讲,根源在于作风,特别是思想作风。思想作风衰败,必然导致其行为腐败。这一点,这本书反映得很深刻。

我们党是以全心全意为人民服务为宗旨的马克思主义政党,是一个领导 12 亿多人口的大党。党的作风状况,关系党的兴衰成败,关系党的生死存亡。切实抓好党的作风建设,是全党全国人民的期望,也是实践江总书记“三个代表”重要思想的必然要求。加强和改善党的作风建设,核心问题是保持党和人民群众的血肉联系。马克思主义执政党的最大危险,就是脱离群众。当前,影响党和人民群众的关系问题,最突出的就是贪污腐败、形式主义和官僚主义。解决这些问题,必须从党的机关做起,从党的领导干部做起,从每一个党员做起。对于这些,这本书有呼吁,有议论,有描述。看完这本书,对于人们认识作风问题的重要性会有所帮助。最近,江总书记在一次讲话中提出:“领导干部必须坚持讲学习,讲政治,讲正气,还必须讲修养,讲道德,讲廉耻,要把人做好。”这本书所揭露的一些企业领导正是丢弃了党的优良传统,丢失了做人的道德尺度,丢失了做领导的廉耻标准和共产党员的修养原则,最终走上了犯罪道路。

我鼓励《稽察日记》尽早出版。因为它从一个企业中发生的事情,证明了党的十五届六中全会提出的“加强党的作风建设”的决

策是非常正确的。《日记》所记述的这个企业,虽然是地方管理的规模比较小的国有企业,但它反映出的问题带有一定的普遍性。一些企业的领导班子为什么没有号召力,干群关系为什么紧张,产品质量为什么上不去,一些早该解决的问题为什么久拖不决,一些人为什么敢胡作非为,一些本该发现和解决的问题为什么愈演愈烈等等,这些概与作风有关。看了《日记》,会使人感到,在我们党内,在我们的国家,在我们的机关,在我们的企业,在我们的社会各方面,不抓作风建设不行。否则,主观、武断、官僚、教条、本本主义等就会滋长、蔓延,发展下去就会侵蚀我们党的健康肌体,就会贻害我们的崇高事业。

我愿意为此书作序,愿意将此书推荐给大家,是因为这本书扣紧了时代的主题,把握了国企的经脉,提出了一些重要的课题,揭示了一些不可避免的问题;是因为他属于记实性质,具有重要的探索与研究价值。它给予人的思考,既有平实的一面,又有深刻凝重的一面。还有一个理由,这本书的出版面世,将为我国国有企业试行过的稽察特派员制度在历史上留下不可磨灭的痕迹!

我相信,这本书引发的讨论将是有益的!

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Jian, the author of the preface.

2001年12月于北京

# 前 言

---

呈献在您面前的这本《日记》，是我作为国务院派出的第二批稽察特派员，对我国湖北省宜昌市猴王集团公司实地稽察过程的真实记录。

1998年3月，党中央、国务院决定，向国有重点大型企业派出稽察特派员。1998年5月7日，国务院印发了《国务院向国有重点大型企业派出稽察特派员的方案》的通知。同年7月3日，朱镕基总理发布了中华人民共和国第246号国务院令，颁布了《国务院稽察特派员条例》。1998年11月之前，国务院先后任命了两批稽察特派员。至此，一种全新的监管制度在我国国有大中型企业中开始试行。

根据《国务院稽察特派员条例》，稽察特派员的主要职能是维护国家作为国有资产所有者的权益，防止国有资产流失。其任务可归结为一个监督、两个评价，两个建议。即以财务监督为核心，对被稽察企业的财务和经营管理状况作出评价，对企业主要负责人员的经营管理业绩作出评价；同时对企业主要负责人的奖励、任免提出建议，对监督检查过程中发现的重大事项向国务院提出建议。

我在猴王集团公司实地考察期间,将亲身经历记录下来,遂有了这本《日记》。《日记》出版前,曾有“应该出版”与“不应出版”两种意见。这些意见均来自我的朋友与同事,都是好意。的确,由于《日记》记述的是稽察特派员制度试行时的稽察工作,而稽察特派员制度现在已过渡为监事会制度,因此,在出版与不出版之间,我确实犹豫了很长时间。但促成我最终决意出版这本《日记》的是江泽民总书记在庆祝中国共产党成立八十周年大会上的讲话。江泽民总书记关于“各级党组织和领导干部都要旗帜鲜明地反对腐败”和“我们一定要以廉政建设的实际成果取信于人民”的铿锵誓言,鼓舞我在经过有关程序后将《日记》奉献给广大读者。另外,稽察特派员制度毕竟在我国试行了两年之久,应该让她在我国国有企业的监管史上占据应有的位置,留下应有的痕迹。

说实话,多年繁忙的基层工作使我没有养成写日记的习惯。只是在1999年3月至11月间,我拿起了写日记的笔,今后则不会再提起。当初写《日记》的本意有四:一是宣传新生的监管制度。看了《日记》,对于人们了解实施监管制度的重要性与必要性会有一定的帮助。几位看过《日记》书稿的领导和同志对我说,他们的第一感觉是,党中央、国务院决定试行稽察特派员制度与实施监事会制度是正确的、必要的。实际上,正如有关部门的一位领导同志总结的那样,这种监管制度对国有企业已经起到了“(基本)摸清家底,促进管理,扼制腐败,了解干部”的目的。我相信,看了这本《日记》,人们就会对猴王集团公司为什么会破产有了深刻的认识。二是肯定监管队伍。通过一个办事处的工作经历,从一个侧面将200多名监管人员的工作、学习、生活展现在人们面前,对于理解与肯定监管人员的价值会有不小的帮助。三是警示企业领导人员,一定要依法依规搞经营。否则,对国家、对企业、对自己都没有好处。四是宣传一些主张。如国有企业永恒的主题是加强管理;国有企业领导人作风的好坏,事关企业的兴衰成败;管理混乱是企

业的万恶之源；国有独资的单元企业为了减少扯皮，减少管理层次，提高工作效率，在加强党组织建设和外部监管的情况下，不设董事会，实行总经理负责制为好；多人负责就是无人负责；花只有插在一个人头上才有荣誉感，板子打在一个人身上才有威慑力；选企业一把手，首要的应是选他的党性、责任感、事业心与敬业精神，然后，就要看其是否“精明”等。我认为，写《日记》的本意与初衷是符合党中央、国务院有关精神的，是会对加强国有企业管理有所促进的。

需要强调的是，第一，1998年开始试行的稽察特派员制度，是一种全新的制度。它没有先例，没有参照系，完全是在探索中前进的。具体实践这一制度的两批稽察特派员边学习、边实践、边总结。其间，有困难、有曲折、有阻力、有教训，但更多的是成功、是经验！这一点，应予充分肯定。我总认为，监管制度与国有企业应该是相伴而生、相随而存，不可分离的。至于形式，则可与时俱进。第二，《日记》所记述的是稽察工作的过程，而非事件与案件的结论。结论需要纪检及司法部门完成。读完这本《日记》，人们会有“线头”很多而“诸事未尽”之感。确实，由于事物的复杂性，由于有时事实公正与法律公正的不一性，反映在《日记》中便有重复、有矛盾、有前后的不一。特别是一些资料及存根的遗失，使该有的结局却没有了结局，使该查清的问题难以查清。实际上，在我们离开猴王集团公司时，许多案件仍在调查之中。可以想象，由于取证的艰难，由于举报人的反复，不会所有的结论都是尽如人意的。也不是所有的线索都会有结论的。第三，《日记》所记述的这个企业，是地方管理的一个比较小的国有企业。它绝非国有企业的代表。在庆祝中国共产党成立八十周年大会上表彰的宝钢集团公司、中国第一汽车集团公司等一大批国有企业，才真正体现了国有企业的精神风貌，才是国有企业的真正代表。

写《日记》的目的不在于揭露发生在这个企业中的违法违纪行

为,而在于唤起人们对国有企业的关注,更在于搞好国有企业。因此,在揭露的同时,应该同时讴歌那些为国为民贡献巨大的国有企业;讴歌那些以自己的言行、血汗与扎实作风,实践江泽民总书记“三个代表”重要思想的企业带头人。在加入 WTO 之际,研究如何落实中央领导同志提出的打造一批具有国际竞争力的国企集团的号召;研究如何建设“廉洁清正、务实高效、开拓进取、中央放心、企业欢迎”的国企监管机构;研究如何在精神与物质两个方面进一步激发与调动国企领导人员的创造力与工作热情,使他们的聪明才智和优良作风在管理国有企业中继续发扬光大,结出硕果,应该是许多重要课题中的三个课题。

需要说明的是,在中华人民共和国的历史上,1999 年是大事多、好事多、难事多之年。《日记》的部分内容,如五十周年大庆、邪教“法轮功”闹事、中国驻南大使馆被炸等,虽然与稽察工作无关,但都是在稽察期间写的,故也排列其中。另外,由于《日记》是实录,故对一些职工、干部及其它人的发言、谈话、言论,都给予原汁原味的记述,其中有的可能比较尖锐深刻。我想,读者可予理解。还有,因为读者可以理解的原因,《日记》出版时做了一些技术处理,如职务的虚化处理。其中的绝大多数人名也使用了化名。

我一直主张,人们、特别是干部,应该少一些牢骚,多一些研究与思考。从猴王集团公司回到北京,我一直在琢磨一个问题:我们八进八出猴王集团公司,前后呆了 8 个多月,应该得到些什么启示?考虑反复,有七点值得写出来供商榷。

第一,当前一些国有企业的主要问题是什么?我认为,是管理方面的问题。包括管理混乱、管理跟不上、管理有漏洞;管理链条太长;有管理的制度,无管理的行动;有管理的愿望,缺管理的人才;有管理的大纲,无管理的细则;紧于物的管理,疏于人的管理等等。一句话,管理上有问题是相当一部分国有企业存在的主要矛盾。

第二,国有企业(注意,这里讲得是国有企业)需要什么样的领导人才?我认为,需要的是综合素质比较高的复合型人才。特别是对于从事经营管理的第一把手而言,更是这样。这些人应该具有多元性。既要党性强,又要业务精;既要雄心壮志,又要踏实作风;既要战略眼光,又要谋略思想;既要驾驭全局的本领,又要有个别指导的才能;既要专业知识,又要复合知识;既要敬业精神,又要创业头脑;既要独到见解,又要好学精神;既要领导风度,又要平民意识;既要善于要求别人,又要懂得把握自己;既要原则性,又要适当的灵活性;既要放眼全球,又要专注于自己的岗位;既要争取得到领导的支持,又要培育好与职工的情感;既要自己努力工作,更要善于团结一班人共同奋斗等等。总之,他们应该也是比较完整、比较全面的人。当然,这样近乎“完人”的人基本没有,或比较少。但正因为比较少,才更需要去发现,去培养。需要特别注意的是,决不能把那些好高骛远、华而不实、不办实事、靠花架子取宠的人;把那些吹牛拍马,对上点头哈腰、唯唯诺诺,对下凶神恶煞的人;把那些坑国损民、变着法儿侵吞国有资产的人放在国有企业的领导岗位上。

第三,国有企业最需要转变的是什么?我认为是运作机制。包括用人机制、约束机制和激励机制等等。如果呆板、僵化的机制不改变,国企的发展与振兴将是一句空话。

第四,国有企业当前面临的最大危险是什么?我认为是人才流失。如果国企不能把各类优秀的人才千方百计留下来,后果是不堪设想的。特别是在加入WTO之后,如果不尽快研究对策,国有企业将成为其他性质的企业的培训学校。国有企业的人才成为其他性质的企业的栋梁,将是最容易发生的事情。

第五,防止国有企业领导人腐败,防止国有资产流失最有效的手段是什么?我认为把他们行为放在职工群众的监督之下和视线之内。一些企业领导人之所以肆无忌惮地胡作非为,主要是

没有受到群众的有效监督。上级的监督固然重要,但远不如职工群众的监督更全面、更有效、更持久。有一句话说得很好,“不怕上级检查,就怕群众的眼光”。

第六,国家需要尽快做什么?我主张国有资产应尽快从一些科技含量低、工艺粗放、用人多的企业中退出来,让“小”让“低”于人,实施真正意义上的抓大扶优。同时,要严防重复建设,严防不顾实力的盲目扩张。猴王集团公司所谓的“三百方针”带来的危害与教训应认真吸取。

第七,如何形成符合我国国情、同时又能充分调动企业潜能的国有企业管理体制。体制属上层建筑范畴。“适”则促进,“不适”则促退。目前各国对国有企业的管理各有千秋,如新加坡的“淡马锡”等等。我国如何办?需要认真研究。

由于是日记,故主要是记事。但记事不议事,不如不记事。因此,文中又加了些议事。要议事,就难免触及过去现在、时事政治、机关集体等等,观点、论调不一定正确,加之,自己水平有限,盼望良言赐教。八个多月,挤出时间,提笔在手,逐日写来,因此,文笔、措词、语言、层次上会有一些问题。可以自慰的是,《日记》毕竟是自己亲历的所见、所闻加上所思、所想的记录,以此献给读者,相信读者会理解之。

同任何事物一样,《日记》出版后会有多种不同的反应。世上万物爱好不一,完全是正常现象。但我衷心希望读者理解我写《日记》的本意与初衷,从正面体会它的积极作用,而不要刻意去寻找毛病。我特别欢迎读者能提出宝贵的意见与建议。

作 者

2001年12月于北京

## 主要人物介绍

- 徐新芳(新芳) ——国务院稽察特派员总署第37办事处主任  
国务院稽察特派员助理;  
钟江伟(江伟) ——国务院稽察特派员助理;  
程林志(林志) ——国务院稽察特派员助理;  
赵惠华(惠华) ——国务院稽察特派员助理、特派员秘书;  
贺振国(振国) ——国务院稽察特派员助理;  
于军涛(军涛) ——国务院稽察特派员助理;  
柴永强(永强) ——国务院稽察特派员助理;  
郑家松(家松) ——国务院稽察特派员助理;

- 苗德惠(德惠) ——中纪委工作人员;  
高学海(学海) ——最高人民检察院工作人员;  
徐 军 ——公安部工作人员;  
肖 伟 ——公安部工作人员;  
郭振阳(振阳) ——中国人民银行工作人员;  
何亚东(亚东) ——中国证监会工作人员;  
罗新国(新国) ——中国证监会工作人员;  
丁海斌(海斌) ——江西证管办工作人员;  
方祥忠(祥忠) ——湖北证管办工作人员;  
李 玉 ——湖北证管办工作人员;

- 钟副省长 ——分管政法的副省长;  
范书记 ——省纪委书记;  
钟 飞 ——最高人民检察院反贪局负责人;  
葛副书记 ——省纪委副书记;  
巩厅长 ——省人事厅副厅长;

- |           |                                       |
|-----------|---------------------------------------|
| 姜副厅长      | ——省监察厅副厅长；                            |
| 程厅长       | ——省公安厅厅长；                             |
| 陈刚毅       | ——市委书记；                               |
| 黎副书记      | ——市委副书记；                              |
| 荀清连       | ——市纪委书记；                              |
| 宗局长       | ——市人事局局长；                             |
| 杜局长       | ——市监察局局长；                             |
| 高发光       | ——省纪委工作人员；                            |
| 黎检察长      | ——市检察院检察长；                            |
| 黄副检察长(黄检) | ——市检察院副检察长；                           |
| 黄局长       | ——市公安局局长；                             |
| 周处长       | ——省公安厅处长；                             |
| 郑伟        | ——市公安局副局长；                            |
| 游局长       | ——市检察院反贪局局长；                          |
| 连局长       | ——市检察院反贪局副局长；                         |
| 郝成华       | ——市公安局某支队政委；                          |
| 贾贵洪       | ——原猴王集团公司总经理、法人代表，<br>后任××汽车工业总公司总经理； |
| 杨家生       | ——猴王集团董事长、党委书记、总经理，<br>兼猴王股份有限公司董事长；  |
| 黄嘉利       | ——猴王集团常务副总经理；                         |
| 仲辉顺       | ——猴王集团常务副总经理、总会计师；                    |
| 武贵森       | ——猴王集团副总经理；                           |
| 靳国志       | ——猴王集团副总经理；                           |
| 魏炳仁       | ——猴王集团副总经理；                           |
| 林乐平       | ——猴王集团副总经理；                           |
| 肖林        | ——猴王集团副总经理；                           |
| 崔正        | ——猴王集团党委副书记；                          |
| 陶金        | ——猴王集团副总经理；                           |
| 李世金       | ——原猴王集团副总经理；                          |

|         |                    |
|---------|--------------------|
| 张高义     | ——猴王集团副总经理；        |
| 武吉      | ——猴王集团副总经理；        |
| 丁国卫     | ——猴王集团副总经理；        |
| 姜芳      | ——猴王集团副总经理；        |
| 赵泉      | ——永坚公司董事长,个体户；     |
| 李仲      | ——猴王集团公司证券咨询部主任；   |
| 尚大军     | ——原猴王武汉总公司总经理；     |
| 刘进光     | ——猴王武汉总公司总经理；      |
| 赵卫      | ——猴王武汉总公司副总经理；     |
| 李珍      | ——尚大军之妻；           |
| 庄明志     | ——猴王集团融资部主任；       |
| 郑新明     | ——猴王集团中层干部；        |
| 佟贵      | ——猴王集团中层干部；        |
| 马明      | ——猴王集团中层干部；        |
| 原山      | ——猴王集团中层干部；        |
| 张秀琴     | ——猴王集团中层干部；        |
| 金国义     | ——猴王集团中层干部；        |
| 于宝英     | ——猴王集团中层干部；        |
| 白元安     | ——原猴王信用社临时负责人；     |
| 杨琴      | ——黄嘉利之妻；           |
| 宫利枝     | ——武汉某区公安局副局长之妻；    |
| 伍惠珍     | ——赵泉之妻；            |
| 庞庆娥     | ——刘进光之妻；           |
| 邹进宝     | ——猴王的债权人；          |
| 雷青明     | ——猴王聘请的股市操盘手；      |
| 李永根(永根) | ——会计师事务所负责人,注册会计师； |
| 张兵      | ——注册会计师；           |
| 陈俊祥     | ——注册会计师；           |
| 周晓萍     | ——注册会计师；           |
| 林芳      | ——注册会计师；           |
| 陆玉玲     | ——注册会计师。           |

# 目 录

---

序

前言

主要人物介绍

|      |       |                     |       |
|------|-------|---------------------|-------|
| 第一章  | 进驻猴王  | (3月22日~4月7日) ·····  | (1)   |
| 第二章  | 北京运筹  | (4月8日~5月11日) ·····  | (33)  |
| 第三章  | 移师武汉  | (5月12日~6月13日) ····· | (76)  |
| 第四章  | 回京复命  | (6月14日~6月30日) ····· | (127) |
| 第五章  | 中央批示  | (7月1日~7月19日) ·····  | (149) |
| 第六章  | 初稽告捷  | (7月20日~8月10日) ····· | (182) |
| 第七章  | 触目惊心  | (8月11日~9月5日) ·····  | (230) |
| 第八章  | 扩大战果  | (9月6日~10月17日) ····· | (274) |
| 第九章  | 混乱之极  | (10月18日~11月2日) ···  | (342) |
| 第十章  | 巨额诉讼  | (11月3日~11月17日) ···  | (384) |
| 第十一章 | 稽察报告  | (11月18日~11月30日) ··· | (417) |
| 后 记  | ····· |                     | (439) |