

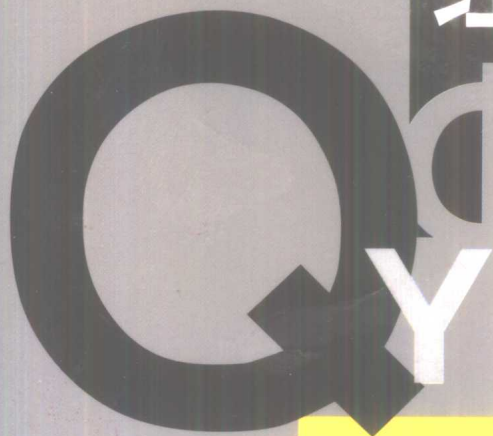


企业内部控制精要丛书

企业内控

经典案例

◎主编 / 闫培金 王 成



解决企业心腹之忧，

提升领导驾驭能力，

建立科学管理体制，

内部控制是最重要的先决条件。

中国经济出版社

企业内部控制精要丛书

企业内控经典案例

主编：闫培金 王 成

编著：王 成 杨守彬

谢文辉 王军峰

中国经济出版社

责任编辑: 聂无逸

(e-mail: niewuyi88@sina.com 手机: 13701326619)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内控经典案例/闫培金、王成主编. - 北京: 中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5125-0

I. 企… II. 闫 III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83235 号

企业内控经典案例

闫培金 王 成 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

大 32 开 9.5 印张 240 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5125-0

定价: 25.00 元

序 一

经营管理者在企业中要解决的基本问题似乎可归结为两个方面，一是激励问题，二是约束问题。而此两方面的问题均与内部控制有着密不可分的关系。所以，要管理好一个企业，要在激烈的市场竞争中立于不败之地，完善内部控制就成为一个必要条件。

迄今为止，两种基本理论始终影响着内部控制理论和实践的发展，一是现代主流经济学的基本理论，二是现代管理理论。当然，本世纪下半叶以来，系统论、控制论和信息论对企业管理和内部控制问题也有着不可忽视的影响。以现代主流经济学理论为基础的内部控制理论强调数量方法与分析技术的运用——这显然是以财和物的运动规律为基础的——通过对各种物质要素（包括财和物）的组合，以实现利润最大化或成本最小化，即在很大程度上将内部控制归结为数学中纯粹的优化问题。幸运的是，现代经济理论的发展已经突破了经典理论的很大程度忽视人的行为的倾向，如以研究经济中各利益主体间相互作用的博弈论和研究在信息不对称之条件下经济利益主体的行为的委托-代理理论（构成所谓信息经济学之基本内容）在 20 世纪下半叶的异军突起便是突出的例子。以现代管理理论为基础的内部控制理论，主要是把组织行为学（或称组织心理学、管理心理学）理论与内部控制理论结合，强调人的心理、行为和群体、组织对内部控制的各项活动包括人、财、物各方面都会产生直接或间接的影响。显然，内部控制的理论和实践应该实现人、财、物的有机结合。所谓对财和物的管理是指对企业的财力和物力资源进行有效配置的过程，而对人的管理则是利用各种管理方式充分调动人的积极性的

过程。在传统内部控制理论和实践中，往往强调的是对财和物的管理，既没有注意到对人的管理，也没有很好的把人、财、物三大要素有机结合起来。

环境在改变，企业在发展，主管人员必须完善内部控制以完成其责任。过去曾经令人满意的控制技术，今天对许多企业而言可能早已过时，甚至可以这样认为，一旦这种控制技术被书本所反映，即已证明该技术已经过时许久！所以，环境的变动意味着企业必须不断发展其控制系统，否则将不可能有效地控制其资源。虽然我们所学的控制技术可能会经常处于过时的状态之中，然而，一些基本原理和方法却永远重要，并能够用于指导设计更为完善的内部控制系统。因而，对于主管人员而言，掌握这些基本原理和方法是重要的，这套丛书或许在这方面对工商界人士有所帮助。

我始终坚持认为，无论是财的内部控制，还是物的内部控制，其基准点都在于人的内部控制。一方面，一种财或物的内部控制制度和程序，无论它何其完善，也是需要人去执行的，如果主管不花费大量的心思和精力去设法理解和揣测他所领导的下属之喜怒哀乐，将不可能真正调动人的积极性与创造性，“上有政策，下有对策”的现象将不可避免，且会随时发生，管理之绩效自然也就难以达成了！另一方面，控制的目的最终都必然表现在人的行为上。只要人的行为是合规的，对这种合理行为的控制就没有必要；反之，只要人的行为不合规，对不合理行为就必须加以控制。

因而，财和物的控制的方法、程序、制度、机制等在很大程度上可看成是内部控制中技术性的要素，而对人的控制才是内部控制中理念性的要素，它对其他内部控制起着基础作用。作为管理者，一方面要学习技术性的东西，另一方面还必须在实践的摸爬滚打中体会出一些最重要的理念来。所以，真正的内部控制还必须在人的内部控制上下工夫！

纯粹理论是灰色的，只有将它们运用于活生生的企业经营管理实践中去才能使之常青！故理论的意义或许就在于它最终能被运用，否则所谓的理论不仅是灰色的，而且几乎全是废话。作为管理人员，必须应付越来越复杂的情况，故管理方式不能一成不变。放之四海而皆准的管理原则已经落伍了，没有哪个管理原则可以适用于任何情况，因此管理者必须知道在何种情况下运用最合适的管理原则。理论与实务相结合是困难的，故管理者应该在不断的实践中印证理论并超越现有理论，以尽快缩短理论与实务的距离。

谢志华 谨 识

2000 年 12 月

序 二

中国企业平均寿命只有 6.5 - 7 岁，民营企业只有 2.9 岁。而列居世界 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。早在 3000 年以前，中国人对企业经营的通常称法是“生意”，第一字是生存，第二字是意义，“生意”便是生存之意义。由此不难发现古人对长寿之道向来是非常重视的。再看一看今天我们企业普遍短寿的现状，的确是需要我们认真思考的，这中间有着什么样的规律可供诫鉴？中国企业到底怎么了？

市场成功者的姿态并不是完全相同的，溺毙者的样子也并非各有各的不幸。透过我国企业速生速亡的现象考察其内在的因素，我认为中国企业并不缺乏技术和人力的支持，而是一直没有演进生存品质。“练拳不练功，十年一场空”的说法符合企业的实际。中国企业的短命，缘于管理理念与管理技术过于狭隘地建立在经济学的语言与政治学的思维之上，它们仅问利润、酷爱运动，利润数字即使再清楚，也只能说明过去，并不能明示将会导致企业健康恶化的潜在因素；运动让企业成了制造新闻的机器和充斥官僚主义的政治集团。企业的生存品质来源于对环境适应过程中的持续演进，组织生存品质就是内在的管理机制——激励机制、考评体系、规章制度、组织设计等等，而其核心就是内部控制系统，该系统有三个维度——人、财、物。

中国“油门”很足的企业有很多，但真正懂得控制系统的重要性，并且有严密设计的恐怕并不多见。一个制度和机制不完整、不系统的公司，一旦出现问题，与其责怪员工不道德、钻漏洞，何不先问问，是谁给了他诱惑，又是谁给了他机会。

俗话说，千里之堤，溃于蚁穴。完善的内部控制体系，并不

仅是在事后修修补补，更应在事前就建立防范体系，防患于未然。但是，如果内部控制体系仅努力于防范，这又有丧失效率的可能，过多的牵制、职务分离和作业流程可能会带来推诿扯皮、僵硬不化。可以说，在管制的效能和经营的效率之间进行平衡，是建立内部控制体系的最大难点。

欧典在这方面是成功的，从1999年5月将德国第三代强化复合木地板引入中国，经过短短一年多的时间，欧德公司在全国建立了700多家专卖店、成功地把高品质的第三代“欧典”船甲板型强化复合木地板推向142个城市。欧德公司的高成长性是持续而稳定的，基石就是有适宜的以内部控制为核心的管理机制，由这种机制所衍生的产业战略、品牌运营、市场提升等是扎实的、实战的，并且是有完善的制度做保证的。

该套丛书是在北京工商大学的谢志华、何明珂、胡俞越、潘爱香、张延波等专家教授的顾问和指导下，经反复论证、拟定提纲，由北京致远管理研究中心组织撰写，最后由我对全书进行总纂并定稿。希望本套丛书的出版能够促进广大同仁对内部控制的深度研究和探索，为国内企业管理水平的进一步提高略尽心力。



2000年11月1日

前 言

完善的内部控制体系，是人、财、物三维之间的“无缝”整合。为了具体论述的方便，在前三本书里，我们针对这三维分别阐述。在这本经典案例一书中，我们通过对案例的引述和分析，来把这三维整合起来。还有一些针对人、财、物的个别案例，以提升读者针对具体问题的专业思辨、专业设计、专业创新的能力。

可喜的是，案例逐渐由陌生的引介阶段成为一种时尚。各种各样的案例研讨会、案例教学、案例书籍在中国大地上遍地生花。从内容上看，很从仍然仅仅是国外案例的“原版引进”。知名财务专家汤谷良博士，诙谐地指出“原版引进的案例肯定不像美国大片那样容易被接受与吸收，因为案例的特点甚至生命就在于其现实性”。处于不同经济发展阶段与文化背景的国家，企业所面对管理环境和内部条件的差异性是不容忽视的，相应导致其“经验”的有限适用性。由此可见，我们在分析、借鉴国外“经典”案例时何以总有隔靴挠痒之感。该书所选编的案例几乎是百分之百的“国产货”，同时经验与教训并重，理论与操作兼顾。

北京致远管理研究中心收集和整理了很多资料，宋炳颖、王军峰、李伟润饰、整理了一些草稿。此外，我们在编写案例过程中，参考了大量报刊杂志和各类书籍，引用了一些学者的研究成果，大多数案例都已获得相关企业支持和授权，个别案例因时间仓促未能及时联系，在此一并致谢。提升中国企业管理水平乃我们大家的共同责任和使命，我们随时欢迎与您在企业管理领域内作多层次的合作与交流。

王 成 等

目 录

序一.....	(谢志华) (1)
序二.....	(闫培金) (5)
前 言	(1)
一、综合篇	(1)
1.1 欧典地板：卓越的管理典范	(3)
1.2 海尔内控体系：古典与现代的融合	(19)
1.3 宝钢：内控的集中一贯制	(42)
1.4 广东核电：大工程、细管理	(57)
1.5 联想：ERP 铸就内控新机制	(80)
1.6 武汉诺佳：管理创新走出困境	(95)
1.7 河南灵化：优量、优质、优耗、优酬	(103)
1.8 三株：收的理性与飞的狂野	(109)
1.9 爱多：家族控制何去何从	(126)
二、财务内控篇	(141)
2.10 中原油田：优化财会管理新机制	(143)
2.11 巴林银行：不见过程的败落	(149)
2.12 邯钢：从市场、倒推、否决到全员	(157)
2.13 华源集团：集而又团	(166)
2.14 新兴铸管：预算管理机制	(176)
三、物流内控	(185)
3.15 宝供：物流流程再造	(187)
3.16 海口火电：采购管理，制度先行	(213)
3.17 永济电机：全员质量·成本责任	(219)
3.18 怡和食品：产品管理制度	(226)

3.19 兆和陶瓷：点检制	(238)
四、人力内控篇	(247)
4.20 控制不需事必躬亲	(249)
4.21 控制要把快乐带回来	(253)
4.22 无谓的牵制	(257)
4.23 以积极的心态进行控制	(261)
4.24 东北制药：管理从人开始	(265)
4.25 金地：员工业绩考评体系	(275)
4.26 康德：目标控制的会谈艺术	(282)

综 合 篇

1.1 欧典地板：卓越的管理典范

北京欧德装饰材料有限公司，是一个充满活力、富有朝气的新型现代化装饰材料供应商。从1999年5月将德国第三代强化复合木地板引入中国，经过短短一年多的时间，欧德公司在全国建立了700多家专卖店、成功地把高品质的第三代“欧典”船甲板型强化复合木地板推向142个城市。长期以来，诚实+责任的经营理念，以人为本的企业价值观使欧德公司的产品质量和服务质量获得了合作伙伴与消费者持续和广泛的认同。强大的向心力和凝聚力使欧德公司聚集了大批专业人才，这些都是欧德公司高成长性的基石。

企业一旦推出产品，就必须给它起个名字，竖一个标志，这就是品牌了。但品牌并非如此简单，经营者在名称确定、商标注册时一般都寄予了某种经营理念、人生哲学和市场期望，也可以说是竖起了一面旗帜，起草了一份行动纲领。有了纲领、有了目标，就可以大举进军市场，去攻城掠地。名牌正如历史的伟人、名人一样，它有领导市场、引导市场的巨大影响力。名牌的创立和发展与名人的奋斗历程也是同样的道理，一个名人有立志、创业、成功的艰难过程，名牌的创立亦需要这个相当艰难曲折的过程。在当今企业界中，名人和名牌总是联系在一起的，名人的背后有创造名牌的业绩，名牌之中则包含着名人的经营理念和人生哲学。如名闻遐迩的松下电器和它的创造者松下幸之助就是最典

型的例证。“欧典”也是这样，其背后的英雄就是闫培金，这位沉稳、大度、睿智的儒商。

一、零缺陷管理

欧典借鉴了国外成功企业的“零缺陷生产”管理方法，全面改造企业管理，重建起“零缺陷生产”的崭新体系。“零缺陷生产”仅仅局限于生产环节的质量管理，涵盖面过于狭隘。要构建一个完整企业的总体管理系统，仅有生产环节的质量管理显然是远远不够的。因此，欧典对“零缺陷生产”进行借鉴，在消化的基础又加以充实、扩展和完善，将“零缺陷”精神和基本原则贯穿于企业管理的所有环节、所有层次，相应建立了追求“零缺陷”规章制度、业务流程和管理机制。欧典将“零缺陷”精神和要求注入销售过程，形成了“零缺陷销售”与售后“零缺陷服务”；把“零缺陷生产”的精神和规范导入供应环节，形成了“零缺陷供应”管理。这样，“零缺陷”便从单一生产环节扩展到供应、销售及售后服务等其他环节，从单一产品质量管理伸展到人力资源管理、财务管理、物流管理、营销、研发等全要素、全方位的管理，构成了欧典系统化的管理体系。

“零缺陷管理”的基本内涵和基本原则，大体可概括为：基于宗旨和目标，通过对经营各环节各层次的全过程全方位管理，保证各环节各层次各要素的缺陷趋向于“零”。其具体要求是：

- 每个环节、每个层次都不得各自为战、各行其是，要从部门主义转向整合理念，从总体上保证实现零缺点。
- 每个环节、每个层次都不得向下道环节、相关层次传送有缺陷的决策、信息、物资、技术或零部件，企业不得向市场和顾客提供有缺陷的产品与服务；
- 每个环节、每个层次都必须建立规章制度和业务流程，按规定程序实施管理，责任落实到位，不允许存在失控的漏洞；

- 每个环节、每个层次都必须有对产品或工作差错的事先防范和事中引偏修正的措施，事先排除可能产生缺点的各种原因和例外，提前采取改正措施，保证差错不延续并提前消除；
- 管理以人为本，完善激励机制、考评体系，充分发挥每个员工的主观能动性，使之不仅是被管理者，而且是管理者，以零缺陷的工作态度和行为保证产品、经营的零缺陷；
- 整个企业管理系统根据市场要求和企业发展变化及时调整、完善，实现动态平衡，保证管理系统对市场和企业发展有最佳的适应性和最优的应变性。

二、一流主义：追求卓越

欧典人的精神是不断进取，欧典人的目标是只有最好！

这就是欧德公司以创世界一流企业为追求目标的一流主义。闫培金认为，管理和经营要不得“盲人摸象”。因为不同管理层次上的管理人员、不同工作岗位上的工作人员都从不同的视角来看待同样一只大象——任务、机会或问题。负责营销的主管，往往只看到直接的销售问题，就大象一个盲人摸着大象的腿并判断是一棵树挡住了他的路。而生产主管则另有看法，他摸到了大象的鼻子，而判断是一条“蛇”挡在了生产线上。

推行一流主义，要以高层管理为起点，由高层管理设定整个组织的总目标及组织目标。所谓共同目标，意指范围较广、时间涵盖较长的目标，皆为广泛性的指导原则，用以作为设定管理层次较低、内容较为具体明确的单元或个人目标的依据，并通常至少应适用三年以上。一旦在共同目标确定之后，公司或团队依管理层次，就各事业部、各部门、及各单元分别设定其目标。各事业部、各部门、及各单元所设定的目标，必须涵盖在公司或组织的共同目标之内，以能保持整个公司或组织目标及方向的一致

性，破除管理和经营中的“盲人摸象”。

同时，为了获得一流的成效，欧典使用“团队”的概念，而少用“部门”、“你”等概念。闫培金要各级经理做的，不是自己更卖力工作，而是建立一个可以共同担负责任的团队。建立起这种团队——人人都参与做决定并对整体效益有责任感，可以使得员工更能献身于工作、更有干劲以及更能得到一流的成效。培养员工责任感的最好方式，就是使他们可以发挥影响力。一个部门的团队并非给领导者提供建议的小组，而是一个共同担负责任的小组。“大家控制大家”要比“一人控制大家”发挥更大的影响力。员工要同时扮演两种角色——一方面努力维护本身职位的利益，一方面要顾到整个部门的利益。闫培金深信，只有当全体员工具有管理能力时，“共有的责任和控制”才能导致卓越的成效。

三、两项最重要的资产：员工和顾客

闫培金认为欧德公司最重要的两项资产：一个是员工，一个是客户。

经营企业关键在人，没有“人”，“企”业就会停“止”不前。与闫培金咱一起，他谈论更多的是欧德企业和欧典品牌，极少提及自己，他习惯于用“我们”两字，而不是“我”。闫培金曾自豪地宣称：“现在我国木地板行业有40多个企业在模仿、拷贝我们，他们可以拷贝欧典的概念、可以拷贝欧典的店面、可以拷贝欧典的设计，但拷贝不了我们的人、我们这个团队，以及我们的激励机制和企业文化。”

没有优秀的员工，机器设备只会快速折旧而一钱不值。人是一个最重要的资源，一个企业区别于其他企业的基本特征就是人的行为，至于其他所有资源，对每一个企业而言都基本相似或者根本不重要。闫培金要所有的经理摒弃用传统的方式管理人，不要只是将人当作问题的根源和成本费用，而是要推动管理以人为本。