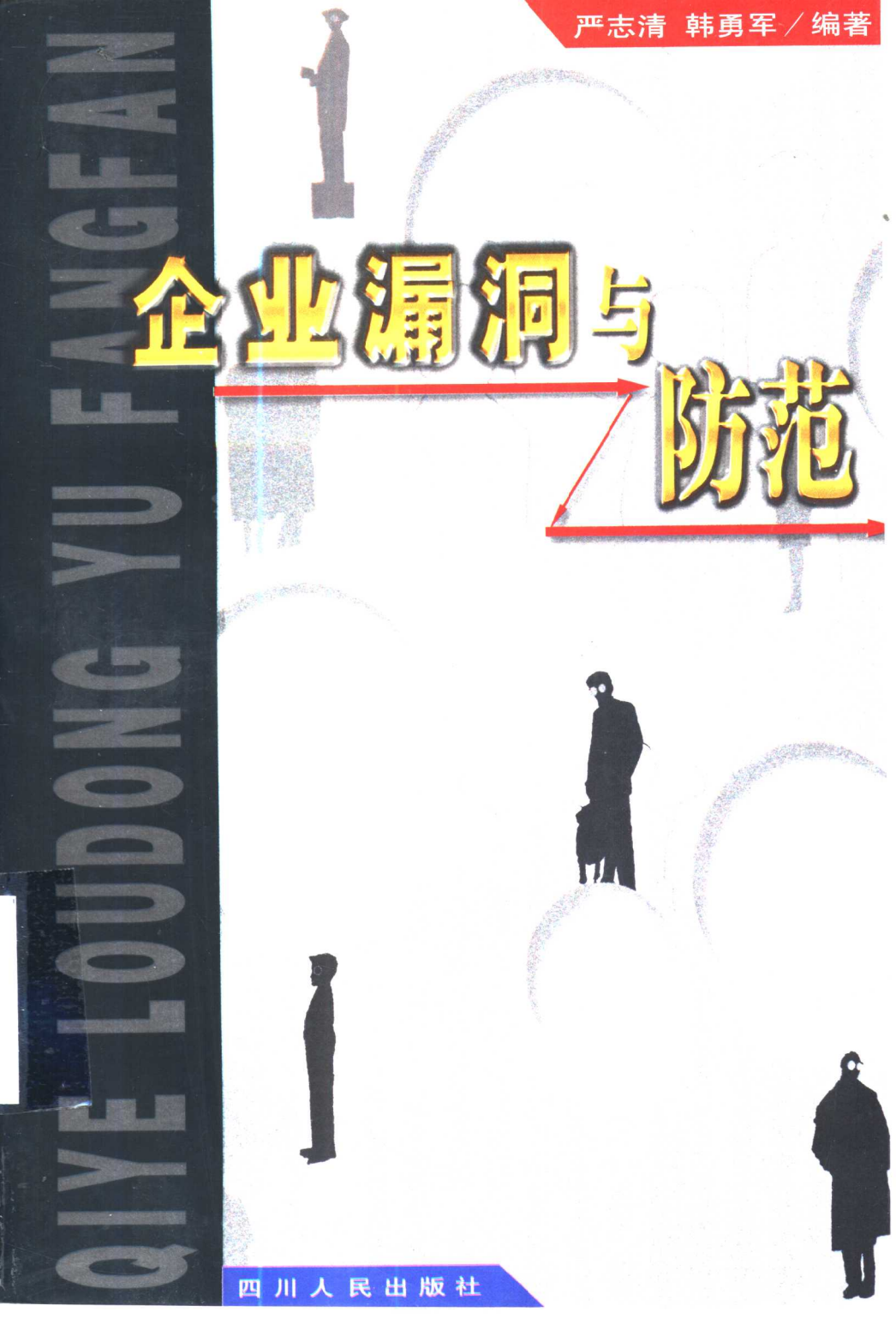


严志清 韩勇军 / 编著

# 企业漏洞与 防范




QIYE LOUDONG YU FANGFAN

四川人民出版社

F270  
163

# 企业漏洞与防范

严志清 韩勇军 / 编著

The background of the cover is a textured blue with a cracked, stone-like appearance. Several large, faint circular patterns are scattered across the surface. Silhouettes of three people are visible: one on the left, one in the center standing on a circular pattern, and one on the right.

四川人民出版社  
2001年·成都

图书在版编目(CIP)数据

企业漏洞与防范/严志清,韩勇军编著.-成都:四川人民出版社,2001.11  
ISBN 7-220-05595-1

I.企... II.①严...②韩... III.企业管理-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 055248 号

QIYE LOUDONG YU FANGFAN

企业漏洞与防范

严志清 韩勇军 编著

责任编辑  
封面设计  
技术设计  
责任校对

王 苗  
解建华  
古 蓉  
伍登富

出版发行  
网 址

四川人民出版社(成都盐道街3号)  
<http://www.bookss.com>  
E-mail: scrmcbf @ mail.sc.cninfo.net

防盗版举报电话

印 刷  
开 本  
印 张  
字 数  
版 次  
印 次  
印 数  
书 号  
定 价

(028)6679239  
成都市嘉良印刷有限责任公司  
850mm×1168mm 1/32  
28  
560 千  
2001 年 11 月第 1 版  
2001 年 11 月第 1 次印刷  
1-5000 册  
ISBN 7-220-05595-1/F·589  
50.00 元

■著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换

## 序 言

企业是我国社会主义经济的细胞。毋庸置疑，我国各种所有制企业在建设伟大祖国的同时，也取得了突飞猛进的发展，但目前很多企业在经营管理中存在的诸多漏洞却也不容忽视。诸如，组织制度的漏洞、人员管理的疏漏、企业决策的漏洞、生产管理中的漏洞、成本管理的漏洞、经营漏洞、经济合同的管理漏洞及资讯系统的管理漏洞等等。特别需要说明的是产权制度的弊病与企业许多漏洞的形成有很大关系，这个问题既是本书的重点内容之一，又是探究企业诸多漏洞的一把钥匙。

放眼望去，我国多少企业纷纷倒下。中国有大小企业近3700万家；有80%、近3000万家企业存在程度不一的漏洞。有些暴发户过于张扬，有些老字号倚老卖老，即使有些海外背景的商厦，也常常是售货员比顾客多，依然是弊病丛生；多少国企、军企纷纷陷入困境，胶东、华东、广东，多少民营企业纷纷中箭落马；沈阳飞龙很难再飞，巨人集团重病倒地，亚细亚已经奄奄一息，南德集团失去了声音。多少企业每天在打点滴，多少企业自己失去了造血功能，多少曾经何等辉煌的企业现在已变成了“植物人型企业”。每当夜深人静，只要我们入静寂

听，就会听到多少企业在呻吟，在哭泣，在……呜呼哀哉！我心痛矣。“中国的老板，你没有权利趴下！”一个不爱生命的人是最自私的人！一个不珍惜企业健康的老板是最不负责任的老板。无论对每一个人，每一个企业，健康从来就不应该是自己的私有资产，因为每一个人，每一个企业，既是自己的，又不是自己的。一个企业生病，轻则效益滑坡、生产停工，重则发不出工资，职工下岗。中国企业的平均寿命才3.5岁，许多企业一生下来就立即老化，有的企业则“幼年早逝”，连“英年”都到不了。一个企业的死去，意味着成千上万的投资付诸东流，意味着多少设备、产品废弃，意味着多少职工流离失所、家庭陷入不幸。生命是神圣的，健康是永恒的！没有健康就没有一切！发展是硬道理，健康是铁道理，生命是钢道理！

企业漏洞产生的原因多种多样，既有主观上的偏差，也有客观上的问题，既有体制上的弊病，又有人为的因素。例如，有些是因为生产力发展水平较低所致，有些是因为传统计划经济的弊端造成的，有些则是因为企业的经营管理者觉悟不高、素质较差、认识不足而产生的。

下面我们试以财务管理中的漏洞与防范来说明这个问题。社会的进步使我们面临一个数字化的时代，“数字网络”、“数字电器”等等似乎就代表着中国科技发展的未来。但有一类数字，只能称作数字化时代的数字垃圾，那就是假数字，财务管理上谓之“做假账”。假数字害人，中国人体会很深。1958年大跃进就是一个放数字卫星的“数字时期”，亩产10万斤的膨胀数字的后果便是饿瘪了老百姓的肚子。改革开放时期，允许一部分

人先富起来，同时也使一部分人私欲膨胀，企事业单位虚报、瞒报、伪造、篡改财务报表的事件大有遍地开花、四处蔓延之势。不少地方政府和企业单位的统计数字都有多种“版本”，到什么山上唱什么歌，求援助、交税款的时候一套数字，论政绩、评功劳的时候又是一套数字，财会数据成为某些企事业领导人随意玩弄的魔方，毫无“科学、真实”可言，令人深恶痛绝。这些现象已经到了必须加以严厉打击和遏制的地步了。

1999年10月，针对假数字泛滥成灾的现象，全国人大常委会通过了修改后的《会计法》。新的《会计法》有两处重大改动：一是增加了企事业单位领导人刑事责任的相关条款；二是增加了会计刑事责任的相关条款。主旨是为了给企事业单位领导人指使会计做“假账”这一现象上两把保险锁，同时也给相当数量的被迫在领导压力下做假账的会计提供了保护屏障。当单位领导人再像以前那样要求会计做假账时，会计人员便可以理直气壮地说：“对不起，这样做你我都是违法的。”

随着经济政策、经济法规和核算制度的调整变革，许多新的违规行为又不断涌现，而且手段翻新、花样繁多，几乎到了防不胜防的地步。即使是新的《会计法》顺利实施并且态势良好，它也只能对搞假数字游戏的做法产生钳制作用，要真正地控制财经犯罪，标本兼治，就必须一方面强化管理人員和财会人员的政治素质，另一方面要对财会作弊的各种表现有充分的认识，从而采取有效的管理和防范对策。

我国经济正处在转型期，企业中存在的大量漏洞，既是客观的、也是现实的，视而不见或有意回避都不是科学的辩证唯

物主义的态度，都不利于我国市场经济的健康发展，都不利于企业的科学管理、有效经营，都不利于企业取得社会效益和经济效益的“双赢”。

我们认为，“企业漏洞”可以从最广义的角度来解释：因各种原因我们没有认识到的事物即为空白漏洞，虽然认识到但没有应用即为滞后漏洞，虽然知道应该怎样做却背道而驰即为冲突漏洞，党和国家对企业的要求和希望没有实践即为落空漏洞。我们还认为，“企业漏洞”包括企业现实活动中的所有负向的、负面的所作所为，既有大到经营指导思想上的偏差，也有小到库房领料中的问题。为表述方便，我们把企业中存在的所有“弊病”、“偏差”、“缺陷”、“失衡”、“失误”等等统称为“企业漏洞”。

本书立足于我国经济转型期的现实状况，探讨了企业管理中存在的漏洞与防范、改革的措施；对现行的公司组织制度、人员管理、投资决策、生产管理、经营过程、经济合同管理及资讯系统管理等方面进行了较为深入的理论探讨，提供了建设性的改革思路。

我们之所以编写这样一部书稿，完全是出于对我国国民经济的健康发展的关注和对我国社会主义市场经济的健全发展的关注；出于对企业的生存发展和企业决策者、管理者、经营者的关注。我们希望通过本书的出版，探讨企业漏洞、反思失败原因、总结正反两方面的经验和教训；我们希望通过本书的出版，为我国社会主义市场经济的发展提供一些建设性的意见，为企业的管理经营者提供一些有益的知识、经验和理念，为广

大的读者提供一些鲜活的精神食粮和一个广阔的视角；我们希望本书的出版，能够帮助企业界的朋友们消化正确的理念，堵住企业漏洞，提高经济效益。有些企业的管理经营者，可能业已在实际工作中发现并纠正了企业中的某些漏洞，那么通过阅读本书还可以提高自己的理论认识、开阔自己的思路；有些企业的管理经营者，可能认为事已既出，读之无用，其实“亡羊补牢，未为晚矣”；有些企业的管理经营者，可能不承认本企业存在漏洞，那么“防患于未然”也是很值得的。也许本书能够改变你和你的企业的命运。另外，我们还希望通过本书的出版广结各界的朋友，知己知彼，相互学习。各界朋友们如果能通过研读本书，获得不同程度的实际收益，那么我们这一番辛苦也就非常值得了。

企业中存在的漏洞很多，限于篇幅的容量和我们认识的局限性，我们不可能事无巨细、全部罗列，把企业的所有问题都深入、细致地一一论述；另外，企业漏洞也有一个认识过程，有的人们已经认识到，有的目前还未发现。我们只能力求抓住企业中现存的重点问题、关键问题、突出问题，引导读者的目光，启迪读者的思维，激活大家的思想。

我们力求做到理论与实践的完美结合，内容与形式的完整统一；我们力求使专家、学者的理论建议与更多的人交流。我们特别注意使本书的理论性与实践性、严肃性与可读性相结合；力图使本书成为一座沟通理论界与实业界、专业人士与普通读者之间的桥梁。我们力求做到理论正确、理念先进、事例确凿、论述充分。本书以我们多年学习、研究企业管理经营的心得体



会为主题思路，参考大量公开发表于报刊上的有关文章和谈话，并深入我国很多企业中进行调查，掌握了很多第一手材料。在编写过程中，我们还咨询、请教了许多在本领域里德高望重的经济学家、资深企业管理经营学者和近年在本领域里有重大影响的各界人士。可以说本书的问世，既有我们的血汗也有各界老师的智慧。实事求是地说，本书是一部权威性、现实性、知识性和实用性都很强的书籍，应该会成为理论界和实业界人士必读的一本好书。

本书按照企业管理经营的体系，将全书分为八章，分别从组织制度、人员管理、企业决策、生产管理、成本管理、经营管理、合同管理、资讯系统管理等方面系统分析企业管理活动中的常见漏洞及基本的防范措施。

本书行文力求做到言而有据，自成体系。很多“漏洞”本来应与“防范”对应地论述，但为了方便读者阅读和我们的阐述，我们便灵活地安排了体例。为了帮助读者学习和理解本书的精髓，使理论通俗易懂、深入浅出，书中选编了大量的案例和事例，有很多还进行了讲解和分析。

鉴于编写此类书籍在国内尚不多见，加之时间紧迫、资料搜集不全、编者水平有限，未尽和错谬之处在所难免，我们诚恳地希望广大读者批评指正，以便再版时加以修正。

《企业漏洞》编委会

二〇〇一年十月

## 作者简介

**严志清：**1962年生于四川宜宾，毕业于西南师范大学，获硕士学位。1995年获国家教委出国预备人员培训部结业证书。现就职于攀枝花职教中心，副教授，任教研室主任、党委书记、职称评委。

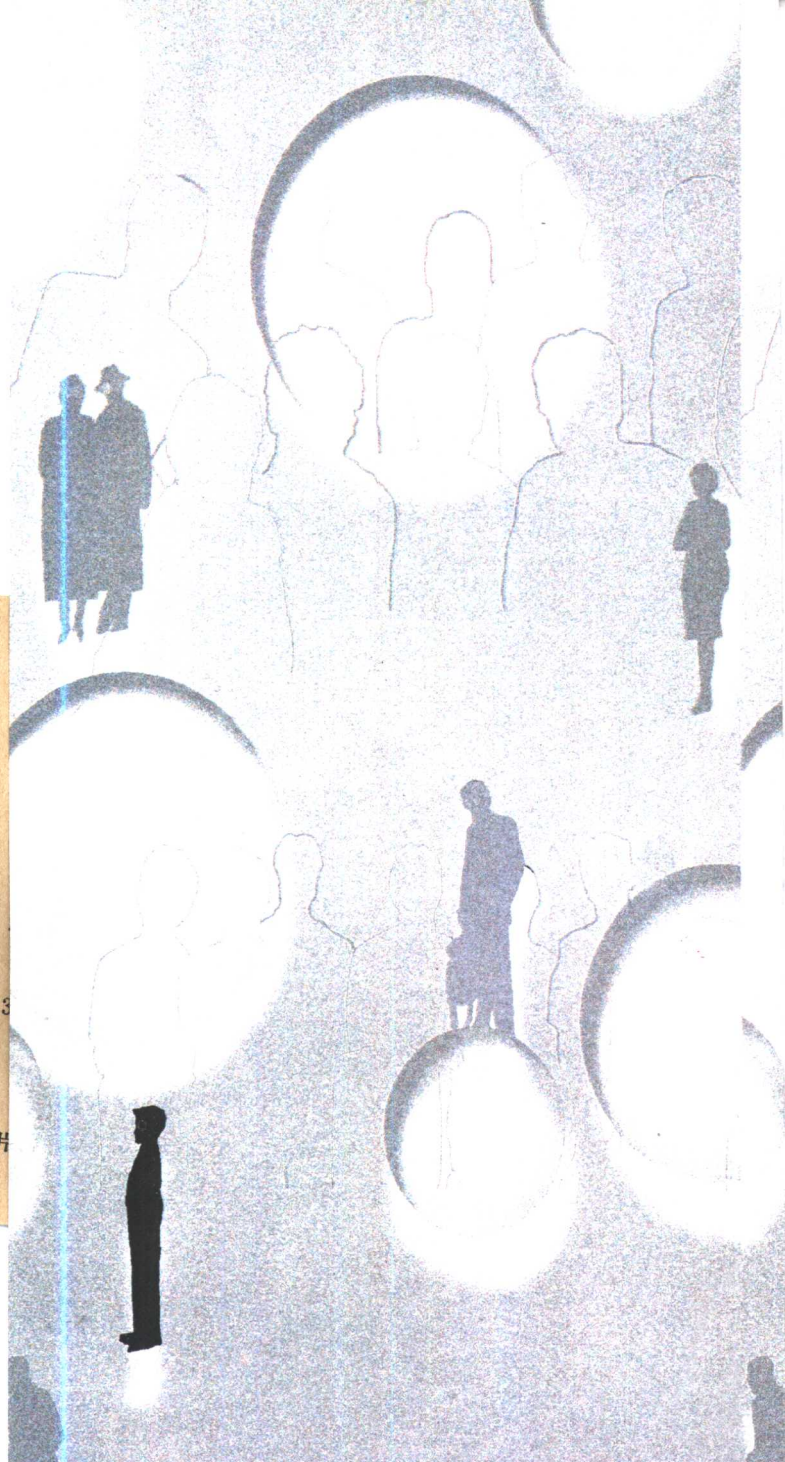
其主要从事物理、企业管理研究。著作主要有《普通物理学习指导》，在不同报刊、杂志上发表论文数十篇。

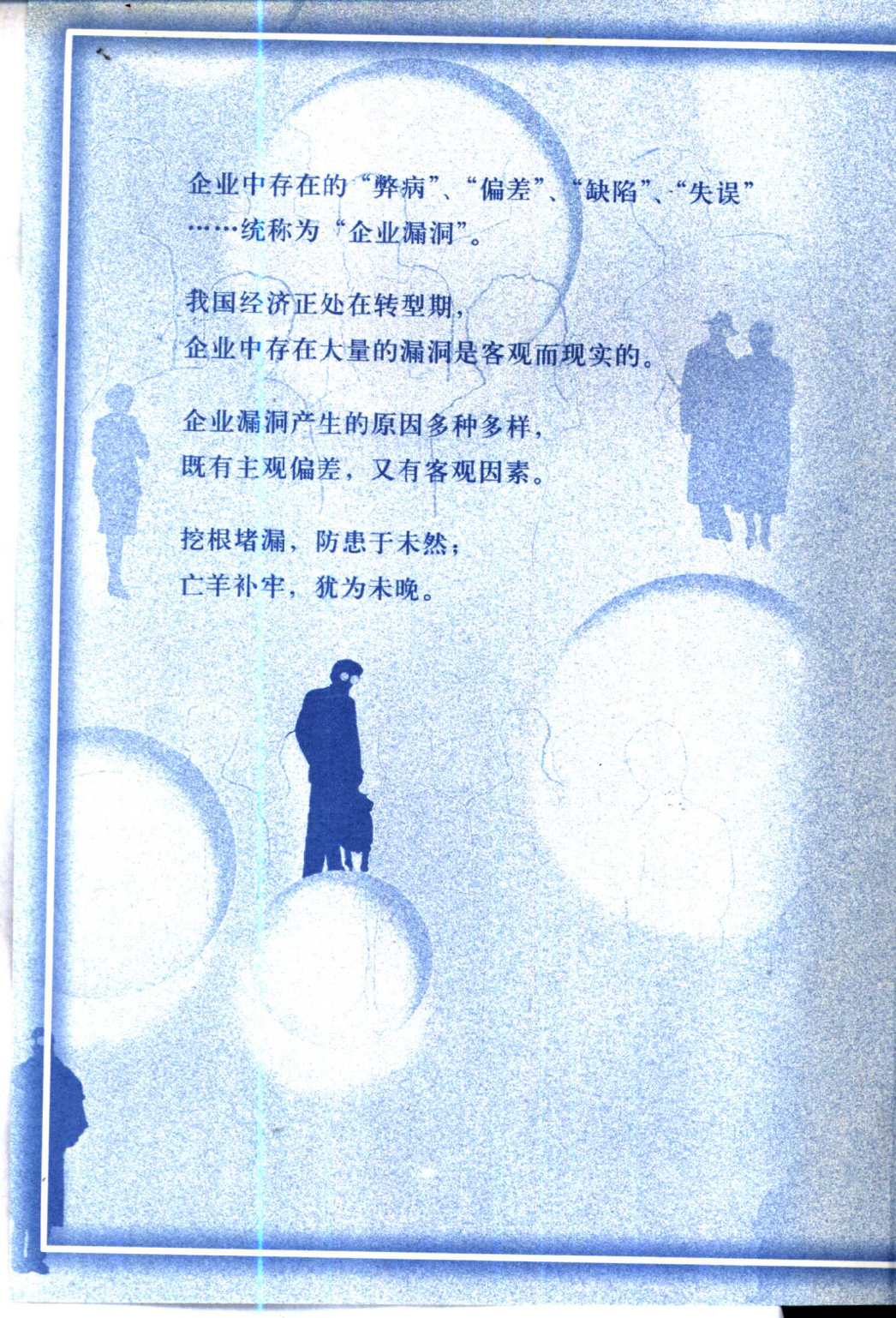
**韩勇军：**1957年生于北京，毕业于国家建材局管理干部学院，现任成都商报出发行有限公司稿源筹划中心副编审，主要研究领域为社会学、心理学、法律和企业管理。

主编的主要书籍有《国有企业债权转股权》、《中小学生心理健康教育典范》、《鸳鸯鸟系列丛书》等十几种，在报刊上发表文章数十篇。



北京卡片





企业中存在的“弊病”、“偏差”、“缺陷”、“失误”……统称为“企业漏洞”。

我国经济正处在转型期，  
企业中存在大量的漏洞是客观而现实的。

企业漏洞产生的原因多种多样，  
既有主观偏差，又有客观因素。

挖根堵漏，防患于未然；  
亡羊补牢，犹为未晚。

# 目 录

## 第一章 组织制度的漏洞与防范

- 第一节 我国产权制度的弊病及改革 ..... ( 1 )
- 一、产权虚置、产权不清，国家、企业、  
职工三者利益处于无序的随机状态  
..... ( 2 )
- 二、政企不分、政资不分、过多的行政干预  
与无人真正负责现象同时存在 ..... ( 6 )
- 三、行政管理费化公为私；预算外资金、  
生产经营资金失去监控体外循环 ..... ( 13 )
- 四、国有资产大量流失，损害了国家和  
人民的根本利益和长远利益 ..... ( 19 )
- 五、全民所有制的产权缺陷造成一些人的  
品性虚伪和人格蜕变 ..... ( 23 )
- 六、国有企业产权制度改革的障碍及其目标  
..... ( 24 )
- 七、改革国有资产管理体制，逐步消除国有

资产的行政性 .....	( 30 )
八、实施制度创新，建立名副其实的企业所 有权 .....	( 36 )
第二节 经理人、法人代理权的偏差与防治 .....	( 39 )
一、决策缓慢、失真，政企不分、职责不清 .....	( 40 )
二、经理人、法人选拔上的偏差 .....	( 42 )
三、经理人、法人管理权行使的偏差 .....	( 45 )
四、经理人、法人收入的偏差 .....	( 49 )
五、委托人缺乏监控积极性，约束机制和 防范机制尚不健全 .....	( 52 )
六、经理人、法人腐败行为时有发生，严重 地侵害了国家和人民的利益 .....	( 56 )
七、重构代理模式，缩短代理链条 .....	( 64 )
八、建立激励约束机制，强化监管力度 .....	( 66 )
九、改革用人制度，加强民主管理 .....	( 69 )
第三节 监督权行使的缺陷与治理 .....	( 71 )
一、国有产权代表失职，资产管理机构监管 不力 .....	( 72 )
二、国有资产的监督机制滞后导致监督 “失策” .....	( 79 )
三、利益驱动导致监督“失真”，权力干扰	

导致监督“失效” .....	( 83 )
四、素质不高导致监督“失范” .....	( 86 )
五、构建国有产权监管机制的基本思路 .....	( 88 )
六、强化对政策的了解和运用，加强制度 建设和惩处力度 .....	( 93 )
七、讲方法、常坚持，重锤砸腐败 .....	( 95 )
第四节 公司改造中治理结构的失衡 .....	( 99 )
一、当公司改造难以达到预期的效果时， 变通行为占据了主导地位 .....	( 100 )
二、组织部门和人事部门选择董事长与股东 代表大会推举失衡 .....	( 104 )
三、诉讼机制很不完善，非诉讼程序更是 一片空白 .....	( 111 )
第五节 我国企业制度弊病的探究 .....	( 115 )
一、抑制企业发展和危及企业寿命的障碍 .....	( 116 )
二、我国企业的常见病症 .....	( 120 )
三、我国企业制度的改革与诊治 .....	( 128 )
第二章 人员管理的疏漏与对策	
第一节 管理层漏洞的防范方法 .....	( 141 )
一、理论与实践脱节，人力资源浪费现象 严重 .....	( 142 )

- 二、组织机构职责不清、管理权限互相冲突与权力过分集中同时存在 ..... ( 146 )
- 三、“快餐式”雇佣造成人员非正常流失，激励体系也问题多多 ..... ( 148 )
- 四、国有企业职工“在职失业”的负效应积累所产生的危害越来越大 ..... ( 155 )
- 五、企业需要能够铸造英雄集体的领导人 ..... ( 160 )
- 六、人本管理既是管理活动的出发点，又是人力资源管理的主要方法 ..... ( 164 )
- 七、建立健全奖励机制，物质奖励和精神奖励不可偏废 ..... ( 169 )
- 八、建立健全公开、规范的渠道，积极治理隐性谈判 ..... ( 171 )
- 第二节 人员选拔的失误与对策 ..... ( 173 )
  - 一、用人正确与否对企业的兴衰非常重要 ..... ( 173 )
  - 二、人员选拔时要注重考察员工是否具有合作精神 ..... ( 178 )
  - 三、缺乏完整系统的德、才考核原则，不能正确处理培养和引进的关系 ..... ( 180 )
  - 四、人员选拔屡出偏差，眼疾之痛不医不行 ..... ( 184 )
  - 五、加强员工的教育和培训是企业发展的



最重要的战略步骤 .....	( 190 )
第三节 员工的流失与调控 .....	( 196 )
一、企业员工流失既不可避免，也不见得 全是坏事 .....	( 196 )
二、企业对待员工流失的态度与员工流失的 原因 .....	( 200 )
三、辩证地认识员工流失的现象，仔细地 诊断员工管理中的问题 .....	( 207 )
四、管理与控制员工流失的原则 .....	( 213 )
五、员工提出流动要求时的措施和对策 .....	( 215 )
六、加强政府的宏观调控，建立健全法律、 法规和企业的规章制度 .....	( 219 )
第四节 报酬管理的漏洞与防范 .....	( 221 )
一、劳动者和劳动报酬的分配之间始终 存在着矛盾 .....	( 221 )
二、分配向个人倾斜，集团购买转为个人 实物收入 .....	( 224 )
三、利用税法漏洞，降低个人所得税的税收 负担 .....	( 231 )
四、应付工资核算和应付福利费用核算的 财务漏洞 .....	( 235 )
五、调查报酬管理现状，在内部公平上大做 文章 .....	( 236 )