

企业反腐攻略

QIYE FANFU GONGLUE

范树勋◎著

中国方正出版社

企业反腐攻略

QIYE FANFU GONGLUE

范树勋◎著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业反腐攻略/范树勋著 —北京:中国方正出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5174-0056-1

I. ①企… II. ①范… III. ①国有企业-反腐倡廉-研究-中国 IV. ①D630.9②F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 265395 号

企业反腐攻略

范树勋 著

选题策划: 王子君

责任编辑: 刘艳静

责任印制: 李 华

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区广安门南街甲 2 号 邮编: 100053)

发行部: (010) 66560933 门市部: (010) 66562755

编辑部: (010) 59594619 出版部: (010) 59594625

网 址: www.FZpress.com

责 编: E-mail: eyes_liu@163.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 10.25

字 数: 165 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 978-7-5174-0056-1

定价: 28.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与本社出版部联系)

前言

Foreword

腐败是一种社会历史现象，是一种世界性的痼疾，也是社会公众十分关注的问题。企业的反腐败领域，包括国有企业，也包括在社会经济生活中占比越来越大的私营企业内部。企业是社会的细胞，企业内部反腐败是对社会有益的、高尚的工作，是国家预防腐败工作开辟的一个新领域。

企业内部反腐败工作，遵循一般反腐败规律，也有其自身的特点。中国真正在市场经济体制下运行的企业，是在改革开放以后形成的。30 多年的中国企业运行实践，积累了许多成功的管理经验，也积累了许多企业内部反腐败的经验和理论。尽管我们企业的管理实践借鉴了西方几百年的管理经验，企业反腐败也能借鉴西方企业反舞弊的经验做法，但企业管理以及企业内部反腐败，作为一种社会实践活动，很大程度上不得不得不受中国社会、中国政治经济体制的影响，有着明显的中国特色。研究当代中国国情下的企业内部反腐败规律，是反腐败工作者义不容辞的责任，是对公共机构反腐败的有益补充。

目 录

Contents

前 言	1
-----------	---

现 象 篇

第一章 事实：企业腐败现象频发高发	3
第一节 采购环节中腐败问题发生最多	5
第二节 招投标是企业腐败的一个常见环节	12
第三节 工程项目建设是腐败重灾区	16
第四节 营销环节的腐败问题不容忽视	20
第五节 仓储与固定资产管理中的腐败更为隐蔽	26
第六节 人力资源管理环节藏匿着腐败	29
第七节 财务环节发生的腐败更加直接	32
第八节 企业腐败危害重重	35
第二章 根源：企业内部腐败成因剖析	41
第一节 腐败的内在根源与企业防腐成效有关	42
第二节 腐败的外在因素与企业环境有关	45
第三节 企业舞弊与反舞弊的国际理论	49
第三章 措施：从亡羊补牢到未雨绸缪	51
第一节 正确看待企业内部腐败	52

第二节 企业不同反腐败措施	56
第三节 从亡羊补牢到未雨绸缪	62

攻 略 篇

第四章 企业反腐败制度建设	73
第一节 企业内部反腐制度框架	74
第二节 企业反腐制度建设原则	79
第三节 企业反腐制度建设攻略	83
第五章 企业内部监督体系建设	97
第一节 企业内部监督的条件	98
第二节 企业内监督体系建设原则	100
第三节 企业内部监督体系建设攻略	102
第六章 企业内部腐败案件调查	113
第一节 企业内部腐败案件调查的意义	114
第二节 企业内部腐败案件查处要求	118
第三节 企业内部腐败案件调查攻略	123
第七章 打铁还需自身硬：企业员工廉洁教育	131
第一节 企业反腐败宣传教育原则	132
第二节 重视企业廉洁文化的熏陶	141
第三节 企业廉洁教育攻略	145
结语 企业植入反腐败机制势在必行	151
附录 企业反腐败体系推进表	153
后 记	155

现象篇

俄前首富、尤科斯公司前总裁米哈伊尔—霍多尔科夫斯基认为：腐败成全球最大威胁

尽管世界领导人看来有能力解决国际社会面临的最棘手问题之一——核恐怖主义，但他们仍然必须在应对腐败等罪恶方面，付出更大努力，腐败正在变成全球性的罪恶，与传染病、贫富差距等相当。

2010年，《环球时报》曾经报道，在整个俄罗斯，腐败成了支配许多政治和经济决定的系统性因素。腐败令经济增长减速，加剧了政治的不稳定性。

俄罗斯是一个充满破败公路的大国。纳税人为每英里公路支付的价格是欧洲人的3—4倍，这主要是因为贿赂和回扣。即使造价如此之高，工程低劣的质量使得修缮成为必要，于是有了更多的腐败机会。

梅德韦杰夫总统宣布了打击腐败的倡议，但前进不会是一件简单的事情。许多俄罗斯腐败分子正在把不义之财转移到中国。

如果世界不阻止全球性腐败，腐败将阻止人类的发展。

——腐败能阻止一国的前进脚步，腐败更能阻止一个企业的前进脚步，更能摧毁老板辛苦建立起来的企业。“腐”是败的前提，败是“腐”的结果。一个国家、一个企业的衰败，都是由内部的腐败导致的。

第一章

事实：企业腐败现象频发高发

企业创立后，随着企业的发展、业务的拓展、人员的增加，企业经营者视线范围不再面面俱到，这时如果管理没有及时跟进，不能完成从“夫妻店”、家族企业向现代企业的转型，内部管控漏洞就会伴随而来。一般来讲，跟随老板打天下的弟兄、起初的创业者往往在这时产生了“不平衡”心理，他们看到的漏洞就会成为其贪腐行为的机会。

企业过了这道坎，进入了高速成长时期，业务量扩大了，但内部管理并没有跟进，这时，内部腐败可能又进入一个高峰期。企业进入成熟期，老员工离开了公司，新员工增加了，新员工并没有与老板一条心，企业文化没有在他们心中扎根，他们眼中的漏洞也是其贪腐的机会。

改革开放之后，中国的企业获得了快速发展的外部环境。在企业内部，腐败是一个绕不开的话题。内部蛀虫，足以将企业老板与员工辛辛苦苦挣来的家业挥霍殆尽。贪腐，同时也是一剂“离心散”，足以使企业内部员工分崩离析。因此，企业特别是中小企业堵住内部贪腐漏洞，完成自身的历史转型，是每一个企业家需要思考和面对的问题。

有经营业务、钱物往来、权力运行、资源分配的地方，就有贪腐发生的可能。权力机关、社会组织、企业内部都如此，国有企业与非公企业概莫能外。

企业内部腐败，其实质是管理人员（重要岗位人员）利用企业赋予的权力，获取个人利益，也就是权钱交易。腐败主要发生的环节不外乎“进口”与“出口”两方面，主要发生的人群不外乎掌控权力、掌握资源的人。

企业内部常见的腐败形式有以下三种：

一、采购腐败。包括物资采购、服务采购，在采购的价格、数量、品质上舞弊、作假，大批量采购时回扣和提成。采购延伸开来还包括人力招聘，如人力招聘时候的人头费、介绍费等。

二、销售环节的腐败。根据企业行业性质，内部腐败的风险点不同，如区域经理对于促销费用的分配、使用，选择经销商，驻地业务员与外部勾结虚报业绩套取公司费用等。

三、其他业务操作环节的腐败。如：管理财物的环节挪用、占有或变卖公司财物；在品质检验、财务付款、人事调配等环节形成的权钱交易，利用职务之便索要财物等；滥用职权任人唯亲，建立和巩固小集团，扩大小集团利益，或者逃避工作的失误和责任等。

此外，国有企业经营管理人员在工程建设、物资采购、业务外包、财务管理、内部管理、职务消费等业务环节中，可能会挪用或私分企业资产、贪污钱款、收受贿赂、经济诈骗等，也是企业内部腐败的表现形式。

站在社会角度审视民营企业，有偷漏税、违反法律经营的一面，有不择手段侵蚀公共机关的一面。站在微观层面和企业老板角度，民营企业内部人员的贪腐行为，是威胁企业生存的大问题。内部反腐败是企业的重要课题。

企业内部反腐败，与社会公共机构有不同的特点。企业内部钱物流转的环节、权力行使的环节、资源划拨的环节，都是贪腐行为可能发生的环节。对这些环节的业务流程作分析，能概括出其中腐败行为的脉络。根据这些脉络，我们可以找到企业内部反腐败的方法。

第一节 采购环节中腐败问题发生最多

任何企业，物品采购及其服务占比都非常大，其关联程序最容易导致内部腐败。企业管理者需要在采购环节建立起公平和充分竞争的机制，以保证采购物有所值，采购到质优价廉的物品及服务；建立起透明和可追溯机制，使采购置于能够监督的视野中。在采购邀约、招投标、商业谈判、货物交割、付款等环节没有漏洞可钻，才能避免内部腐败发生。

一、采购环节腐败情形及对策

收取回扣是采购环节最常见的腐败手法。但是这种隐秘的行为一般较难直接被发现，其背后常常伴随着以下现象：采购的物品质量差，包装粗糙，相关人员甚至将质量不合格货物也签收入库；价格高于竞争体系下的同行；向供应商订购过量货物；采购环节人员不遵守采购制度，分拆订单使每笔数量降低，越过招标、比价程序，越过审批程序私自采购；采购人员向对方泄露我方谈判底线等商业秘密。

针对采购环节的腐败情形，常规的预防、监督程序为：采购、供应、收货、付款、质量检验分工负责，可能情况下尽量由不同的部门或人员负责；超过一定额度的采购应该招标或比价，规定一定额度采购的各级管理者的审批权限，分散采购中过分集中的权力；规定小额现金采购的流程；招标、比价资料完整保存，出入库资料完整保存，财务收付账目健全，使监督人员有事追溯的依据。

但除此之外，还应该有以下内容：建立供应商资料库，既可减少招标、比价的次数，又可将资信良好的供应商圈到范围内，采购人员只能采购入围供应商的货物，有效防止采购人员自行确定资信不良供应商发生幕后交易。入围供应商的选择应该通过招标确定，或通过委员会民主评定等形式。招标前还可以对投标商资质进行实地调查，对其提供的产品进行质量、性能检验。也应该对入围供应商的名单逐年增删和更换，在实际供货中进一步选优汰劣。如果确实需要采购入围供应商以外的货物时，应该有可以追溯责任的审批流程。

供应商入围后，应该规定同一货物的供货比例，或在每一单采购中，还应有竞争性比价或邀请比标环节。

在竞争性比价操作中，以下措施更为有效：

1. 采用当面、同时开标报价，能有效实施互相监督。采用电子邮件、传真报价，需在同一时间、在评标人员都到场情况下开标，开标前确保投标方的资料不被泄露。

2. 对供应商提供的采购样品的评估，应该由第三方部门进行。评估人员对去掉单位署名、重新编号后的样品，进行质量检验、性能测试，这个方法更为公平。尽量使用仪器进行质量检验和性能测试，无法使用仪器的，应该组成质量、使用价值评估小组进行评估。

在此环节中，也有不少事例证明被采购人员操控的情况。监督人员可以抽样查证比价的真实性，事后访问未中标的比价方是否公平。

二、接收货物、出入库程序把关

接收货物、仓储出入库，往往不被重视，却是容易发生贪腐的环节。内部员工利用货物出入库流程混乱做假账，勾结外部人员监守自盗，是常见的贪腐现象。

在这个环节，要注意以下几点：

1. 货物接收时的验货程序，一般应该由第三方负责，如公司的质量部门、品质控制部门；
2. 供应、生产、物流/仓储等上下游部门对货物数量形成互相监控机制；
3. 财务部门对仓库进行盘点，对发票、出入库单进行对账；
4. 监督或上级部门对出入库过程进行检查，重点看账、物、卡是否对应一致。

三、采购供应部门员工廉洁行为管控

在采购供应部门工作的员工，是企业反腐败要关注的重点人群。对此环节员工的行为约束，乃至对供应商行为的约束，是企业反腐败综合措施的重要内容：

1. 与供应商签订《反商业贿赂协议》，向供应商声明：我方员工不接受对方礼品、礼金；
2. 在招标、比价时，遇有利害冲突情形的评标委员会成员、监督人

员申请回避；

3. 定期分析每个供应商所得的合同额，检查是否额外受到照顾；
4. 依据采购供应部门实际情况，制订采购供应员工《廉洁承诺条款》，与员工签署《廉洁承诺书》；
5. 建立供应商评估机制，对供应商的表现进行评估、打分，其中包括遵守《反商业贿赂协议》，得分高低与供应商来年入围形成高度关联；
6. 招标、议标、比价、比标形成的原始资料，保存一个合理的时段，以备必要时追溯检查。

四、服务等其他类采购需要研究具体细节，制订出相应管控措施

企业选择咨询公司、培训公司、管理服务公司等服务项目的采购，不与一般物品的采购程序和特性完全相同，但大部分程序可以借鉴物品采购的对策，并研究具体细节，制订特定的程序防止贪腐发生。

许多公司的采购有其特别的要求，例如大宗粮油产品的采购，有色金属期货的采购，乳品企业原奶的采购，都不是一般采购的防腐败措施能够概括完整的。需要分析其中“权力点”的特性，根据权力可暗箱操作的不同特性，制订相应管控制度。

小
贴士

商业贿赂的几种手法

1. 直接送钱。中国贿赂“文化”源远流长，人脉关系甚至决定着企业生存，请客送礼有时左右竞争者的命运，送钱效果最明显。

2. 回扣、折扣、佣金手法。真正意义上的明账回扣、折扣、佣金不是私下交易、暗箱操作，也产生不了商业贿赂。现实中很多单位都是私下给业务人员账外的“回扣”、“折扣”、“佣金”，这就是典型的商业贿赂。

3. 旅游考察。有些公司邀请官员、商业高管“访问”、出国考察，以“参观工厂，接受培训”为幌子，前往各地旅游观光。

4. 关联交易。利用企业之间的关联交易，很多企业的老总都有自己的公司，公司有时会以其亲戚或朋友投资的面目出现，隐蔽性很强。这种利用职务之便的关联企业之间的业务往来，支付贿金的方式则被业内人士称为“最完美行贿”。

案例分析

虚拟采购、假冒签字报销肥私囊

2004年4月份，多次假冒公司高层签字虚报款项的永嘉某鞋企行政部员工金某落入法网。后来，大部分非法所得款项都“还给”了公司，并被判刑7年。

金某主要的手段是采用模仿一位公司高层的签字，用自己私自购买的一本收据，“自己填金额，自己签字，拿到财务部报销领钱”。差不多两年时间，都无人察觉。其中一个原因，是这位公司高层位高权重，没人敢向她核实报销单上的签字，怕被叱责信不过她。

摸到了这一“软肋”的金某，几年中，继续多次模仿这位高层的签字，虚构“办公室采购”、“修理费”等，拿收据到财务部“报销”领钱。只要是这位高层签字的报销单，财务很轻易就给钱了。

很偶然的一次，该公司一位负责人发现，一个维修项目的修理费已报销了好几次，而没过几天维修工又来维修了。他觉得奇怪，就过去看看，问维修工怎么修来修去？维修工一脸茫然地说：“没有啊，我们第一次来修的。”于是，公司里就查了起来。

一查，同事们都吓了一跳：不到两年时间，金某就贪污了近70万元！金某用贪污的钱，在瓯北买了一套房，其余的存进银行。“砸开金某的办公桌抽屉时，发现里面有十来万元，是他准备去买车的。”

金某的家境不好，在公司的年薪也不到3万元，“但他每天至少要抽一包中华香烟”。一位知情者说。“企业管理上存在漏洞。这是民营企业的通病。”分析人士还认为，因为民营企业管理上的漏洞，其实也间接“害”了金某这样的员工，“如果第一次就把他抓住了，也不会让他在这条路上走这么远”。不仅如此，“如果金某是企业老板的亲戚，我估计，就算知道他贪污，最终也就算了，不会报案”。

（资料来源：温州新闻网 2005年11月）

评论

企业花销的钱，一般都是经过采购流转出去的。采购环节上，采购货物和发票是一一对应的。在出入库、资产管理环节把好关，上述贪腐就不会发生。

但凡贪污者，即使做得再隐蔽，伪装得再巧妙，也会表现出反常的一面。许多案例揭示，钱“来”得容易，其平时的消费一般也不正常。

假采购虚开发票，供销社主任被判刑

安徽省怀远县某供销社主任在任职期间，自批自报侵占单位资金6万余元。该案件在蚌埠市中院作出终审裁定，该主任被判处有期徒刑4年，并被责令退赔侵占的单位资金。

2005年5月，该供销社主任在任职期间，虚开一张购两台空调的发票，从中侵占单位资金8600元。2006年10月，该主任又虚开一张金额49000元的单位支出票据，并从单位抽走原借条，侵占单位资金49000元。2006年12月，该主任虚开9套邮政大黄页，从中侵占单位资金3140元。2007年8月，在其离任之前，将一张金额为300元的购烟发票改为30300元，后自批自报，从中侵占单位资金30000元。

之后，涂改的票据在怀远县供销联合社对该供销社进行财务审计时被发现。该主任四次共侵占单位资金90740元。二审法院审理认为，该主任利用职务上的便利，将本单位财务非法占为己有，数额较大，其行为已构成职务侵占罪。由于已向该供销社出具借条30000元，余款60740元应予退赔。

（资料来源：安徽新闻网 2009年4月）

评论

买虚假发票的，几乎都与采购环节的内部腐败有关。腐败分子在发票上做文章，是一个再普通不过的手段。堵住虚假发票的利益链条，能在很大程度上避免腐败。因此，企业反腐败制度要有一条：相关负责人要对自己签字的发票的真实性负责。

电厂买掺假煤炭

一位煤炭企业营销经理透露，掺假煤炭存在巨大利益，这是电厂内部人员与煤企的一场交易。“同一家火电厂化验从不同煤矿拉去的两车煤，出来的结果是，人家的煤热值有5000大卡，咱的只有4800大卡。并且，行内人一看就知道，化验结果为5000大卡的那车煤中明显掺了许多煤矸石。”

对于煤炭企业和火电企业，这个问题已经成为这个行业公开的秘密。煤炭企业掺杂作假的方式之一就是在一文不值的煤矸石碾碎，混在优质煤炭中销售给火电厂。这样已经掺假的煤炭竟能轻松进入电厂，还能卖到一

个好价钱，“这就是电厂内部人员与煤企的交易了，肯定是收了其中一家的好处费。”一位煤炭行业专家指出。

这些掺了煤矸石的煤炭运到电厂可能要比不掺的煤炭更能卖出一个好价钱，看似有违常理，但在现实中是存在的。“两个矿都要卖煤给同一家电厂，细看，你发现别的矿运去的煤炭中有不少煤矸石，但电厂化验出的结果却是人家的好。化验出的热值看似差距不是很大，而不同热值的煤价却远不是毫厘的差距了。”

“市场上那么多煤，你说他偏偏买掺杂使假的，可见中间是有利益关系的。”“之所以煤炭价格现在涨到这个程度，发电企业也是有责任的，个别人获利的同时，也搞乱了这个市场。”

（资料来源：《证券日报》2011年6月）

评论

企业采购物品，应该追求物美价廉。质量次与价格高是采购环节腐败最典型的外在表现形式。反腐败人员从这个最简单的外在表现形式上切入，进行采购物品的价格审计和质量验证，就能发现腐败的蛛丝马迹。腐败产生的利益，往往不是被单吞独享。许多腐败现象的背后，有一个利益链条。如果我们能设想到这个利益链条，在某个环节，设置一个阻断“链条”的“结节”，就可以“四两拨千斤了”。假设在化验环节，不允许化验人员接触司机和采供人员，化验人员不知道其化验样品的主人，就能将这个“链条”阻断。

调查称医药腐败案件九成源于采购

北京市西城区检察院2010年10月25日公布的一项调研显示，2006年至2009年北京市检察机关共立案侦查医药卫生领域贪污、贿赂案件82人，其中贪污案件16人，贿赂案件66人。医院采购成为此类商业贿赂案件的源头。

调研表明，近4年立案侦查的66人中，出自医院、卫生院、保健院等医疗机构的有62人，占94%。而且，这62人全部是在采购药品、医疗设备和医用耗材的环节上收受贿赂。特别是在采购如呼吸机、麻醉机或激光机等金额较大的医疗设备和大规模的药剂时，贿赂现象突出。

掌握采购权的领导干部犯罪现象严重。在82名涉案人员中，领导干部

达 71 人，占全部人数的 87%。从涉案人员的任职部门看，药剂科和设备器械科负责人 21 人，业务科室负责人 25 人，单位负责人 22 人，均有负责采购药品、医疗设备及耗材的权限。

而架起领导干部和药品、设备生产商犯罪桥梁的则是“医药代表”。检察官分析，本市医疗资源丰富，生产厂家为争取市场份额，纷纷设立了“医药代表”，进入各医疗机构进行推销。“医药代表”的收入与销售量挂钩，为增加收入，部分从业人员以高额回扣，贿赂相关人员争取更多的销售量。难以打入规章制度健全的大医院时，他们便转向存在制度漏洞的低级别医院或郊区医院。如北京远东德尔医疗器械公司就向本市 10 多家医院的相关人员行贿，其中大部分医院是二级以下的医院和郊区医院。

评论

在市场经济条件下，供应大于需求是常态。作为采购方，有更大的选择余地选择供方，在市场交易中占据主导地位。作为采购方的医院，如果能在采购环节有一套完整的规章制度，让供方充分竞争、公平竞争，做到“阳光”采购，就能在采购环节避免大量的腐败案件。

(资料来源：《北京晚报》2010 年 10 月 25 日)