

廉政学研究 2019 年第 1 辑 (总第 3 辑)

第 128 ~ 156 页

© SSAP, 2019

中国企业的腐败治理：国有企业与 私营企业的比较分析

王 阳*

摘 要：伴随私有制的出现，腐败一直就是全球性难题。近些年来，私企已成为继行政机关、国企后又一腐败高发地。在当前中国企业的腐败治理中，私企和国企是采取分治的模式，现今有许多人呼吁将私企纳入反腐败体系之中。本文指出，想要探讨中国企业腐败治理的未来发展，就必须了解国企与私企在腐败治理中的相同点与不同点。因此，本文从腐败调查与惩治、制度建设、廉洁教育与文化建设三个方面对国企和私企进行了详细的比较分析，从制度设计、治理手段、教育抓手三个方面分析中国企业腐败治理存在的问题，提出了制度构建要贴近实际、注重公平，腐败治理要借助技术手段推动流程规范化与精细化，廉洁教育的开展要务实、多样并且形成制度化机制三大方面的建议。

关键词：腐败治理；国有企业；私有企业；廉洁风险

* 作者简介：王阳，1996 年生，浙江温岭人，上海大学上海研究院社会学专业硕士研究生，研究方向为廉政学。

引言

反腐败自古以来便是世界性难题。党的十八大以前，我国对于腐败问题就已十分关注，但经济的迅猛发展掩盖了一部分腐败带来的消极影响。国家并没有将反腐败作为系统性的重要工程进行全面开展。党的十八大以来，随着经济增速开始放缓，全面深化改革开始推进，腐败在政治和经济领域造成的后果日益凸显。斯蒂芬·莫尔在其著作《权力与腐败——政府和大企业的腐烂核心》中强调，我们在重视政府腐败的同时，也应关注企业反腐。根据企业性质的不同，企业反腐大体上可以分为国企反腐与私企反腐。私企类型多样，涉及领域广泛，滋生的腐败也是形式多样、数量庞大。但由于在传统的反腐观念上，人们总是将腐败与公职相对应，往往忽视私企腐败的危害，导致这种危害日益凸显。国有企业作为特殊的企业，有着双重组织属性，当前正面临着组织性质、产权结构、治理机制等方面已经发生深刻变化而相应制约监督机制却难以满足新需求的局面，这也导致了国企腐败案件频发，成为腐败的“重灾区”。近些年来，企业的腐败治理逐渐被大家重视，无论是国企和私企，都结合自身实际情况，纷纷在实践中探索有效的腐败治理做法。不难发现，同样是治理腐败，国企与私企腐败治理在某些方面存在着共性，但由于两类企业性质的不同，在腐败治理的做法上以及成效上还是有着许多的不同。因此，对国企和私企两种不同类型的腐败治理进行比较分析，可以让我们对中国企业的腐败治理有更为全面和客观的了解。

一 国企与私企腐败治理的共同之处

（一）腐败调查与惩治方面

1. 惩处腐败零容忍，但以事后惩治为主

党的十八大以来，伴随着全面深化改革战略的推进，国家把反腐提

到前所未有的高度，开启了反腐败新征程。无论是国企还是私企，对腐败问题都采取零容忍的态度。越是在行业中居于领先地位、高速发展且富有追求的公司，越是在贪腐的治理上高效强硬。在涉案的人员中，有一大批企业高管落马，这体现出“无禁区、全覆盖”的反腐败态度。京东作为私企反腐的坚定执行者，在反腐败上每年投大量心血和财力，创立了“廉洁京东”网站以及微信公众号用来发布企业内部反腐公告，将查处的多起内部腐败案件集中进行实名公布，其他企业可以通过“失信名单查询”功能获知相应贪腐人员。京东 CEO 刘强东曾公开表示：如果高管贪腐，将不惜一切代价进行查处；如果员工贪腐，无论金额大小，一律开除。

但是，通过对腐败现状以及反腐败案件的分析，不难发现，目前的反腐败主要还是以事后惩治为主，在事前预防方面做得不太好。对于私企来说，由于企业的目的在于追求利润与利益最大化，重心放在生产经营上，除非腐败问题影响到了正常的生产生活，否则不太会刻意去查处腐败。对于国企而言，由于其性质的特殊性，国企干部有着大量的自主裁量权，对其行为的监管相对薄弱，国企干部容易受到围猎或者出于个人欲望以权谋私，这类的腐败在目前往往很难进行预防，通常是在形成一定影响后才被查处。这种事后惩治最多只能将腐败犯罪限制在一定范围内，虽然在一定程度上可以对腐败分子形成威慑，但久而久之必然会呈现后继乏力的状态，无法根治腐败问题。因此，在制度安排上要实现从以打击为主到打击与预防并重的转变，致力于在源头上对腐败增量进行把控，最终实现“预防为主、打击为辅”的治理格局。

2. 善于开展部门间联合反腐

考虑到目前企业业务的多样性与专业性，单一依靠反腐败部门并不能很好把握不同业务的廉洁风险点。因此，无论是私企和国企，都积极探索部门间联合反腐。国企方面，例如苏州茂林化工有限公司，每两个月就会召开一次由纪检牵头，财务、人资、企管、后勤、供销和工会部门负责人参加的案件线索排查会，对各类工作中的案件苗头进行集中分

析与排查（李建华等，2017）。上海市虹桥国际机场公司推行纪检部门与行政部门工作联动机制，通过行政主抓、纪检主推的工作方式对公司权力配置、合规合法性、流程规范、权责一致四大方面进行廉洁风险评估（蔡楨、张士彬，2018）。私企方面，例如美团公司就成立了“重案六组”，联合业务、HR、风控、内控、内审等团队展开企业反腐败调查。特斯拉中国公司的法务部门与审计部门都属于强势部门，也经常联手审计部门进行合作反腐。

由于私企反腐没有统一的体系，为了避免企业单打独斗，以京东集团为首的企业还积极探索企业间联合反腐。2017年，京东集团联合腾讯、百度、美团、小米、宝洁等知名企业成立“阳光诚信联盟”，并建立了腐败黑名单，目前参与企业已达200多家。反腐败联盟的建立，打造了私企打击腐败的行业平台，实现了腐败黑名单的共享，只要是发生过腐败事件的员工，都会被列入黑名单，一经列入，便会被联盟内的公司联合拒绝录用，这大大提升了腐败的成本。

纪检监察部门牵头开展多部门联合反腐可以很好地把握住各类业务的廉洁风险，激活各个部门主动参与腐败治理之中，既提升了腐败治理的效率，又能加深纪检部门与其他部门间的双向合作，推动企业的良性发展。

（二）制度建设方面

1. 主动与司法、执法部门建立合作机制

单独依靠企业进行腐败方面的自查自纠往往力量薄弱，通过与司法、执法机关开展合作，不但可以加强企业腐败治理的权威性，提升企业腐败治理的强度，而且可以借助企业的技术优势实现流程优化，打造两者共赢的局面。对于国企而言，由于其“类政府”属性，与司法、执法机关本身就存在着一些固定的联络与合作。在监察体制改革出台之前，国企与检察院建立的合作比较多。例如，西安市长庆油田联合未央区人民检察院打造的“未央—长庆模式”就是典型代表，而且成效显

著。“未央—长庆模式”基本思路就是以预防职业犯罪站、联络站为检企联防工作机构，通过搭建对策研究机制、沟通协调机制、联合办案机制、综合保障机制这四项长效机制，实现检企协同反腐防腐（陕西省决策咨询委课题组，2011）。对于私企而言，与地方司法、执法机关建立合作是一种双方互惠的方式。司法、执法部门的加入彰显了企业治理腐败的决心与力度，而私企也能为司法、执法机关提供技术上的支持，优化司法、执法机关的手段。例如，美团就积极联手公安机关建立长效合作机制，将技术手段（例如大数据）与公安执法相结合，加速此类案件的处置节奏、缩短办案流程，不断提升对新型腐败犯罪的打击力度与效率。京东也与检察院展开紧密合作，联手检察院对员工进行反腐培训，建立起检企联络机制，合力打击职务犯罪。但随着监察体制改革，监察职能从检察院剥离并归入监委，企业与监委如何开展腐败治理相关合作会是重点关注的事件。

2. 防范“关键领域”风险，强化对人、财、权的监督与制约

“关键少数”是防治廉洁风险的关键点，国企与私企对其都进行了严密防范。在“关键领域”风险防范上，国企和私企针对不同阶段都进行了详细的设计。在合作单位的选择上，国企与私企都倡导实施“廉政准入”的资格审查制度，对于有受贿记录的施工单位和项目管理人员，取消其中标候选人资格。例如，长庆油田公司在招标候选单位的选择上就设置了严格的准入和退出制度，会对候选单位开展行贿犯罪档案查询和信用评价，对过往有违法行为的候选单位一律列入黑名单。在招投标具体操作过程上，福建华电可门发电有限公司会统一向合格供应商发出报价邀请函，对方报价统一发送至公司指定报价专用电子邮箱，该邮箱密码由市场部和纪检监察室各知一半，共同开启，并以共同签字作为确认的依据（杨惠茹，2018）。在项目进程中，国企与私企会按照之前梳理的廉洁风险点进行重点布控，实施有效监督。

在对“关键岗位”“关键人物”的监督与制约上，国企与私企也进行了一系列的制度设计，希望能对廉洁风险进行有效的防范。在对资金

的管控上，中国电力投资集团公司建立资金集中会审制度，在结算额达到合同额的80%时，由审计部门对结算进行审查，变事后监督为过程监控，提高了监督的有效性和针对性（丁刚、滕抒，2011）。在对关键人物的监督与制约上，广西投资集团有限公司在董事会下设立投资决策、财务管理、薪酬与人力资源管理等专业委员会，规定涉及相关内容的重大决策必须事先经过相关专业委员会充分论证后才能提交给董事会做决策（江亚东等，2014）。华为注重对关键人物的审计，平均每两年就会开展一次全面的审计稽查，如果发现有廉洁问题，即便已离职也要追查到底。国网浙江衢江抽水蓄能有限公司提倡对关键人物权力的“制约”，规定提拔干部需要采取“三个50%”的考核办法，即提拔的干部必须得到公司主要负责人、全体领导、全体员工都大于50%的赞成票才能当选。

3. 积极推动廉政风险管控线上化、全程化

监督作为企业腐败治理的重点，一直是纪检监察部门的关键任务。但传统的线下监督往往面临着难以对监督对象信息实时了解、监督手段单一且低效等难题。随着现代信息技术的发展，在纪检监察业务中引入“互联网+”思维可以实现廉政风险管控线上化、反腐工作网络信息化，使得企业运作流程公开透明，从而对监督对象做到信息的全面把握。“互联网+监督”的特征在于监督的全面性与精准性，可以极大程度提升监督的效率，即时且便捷地获取所需信息。北京国电通网络技术有限公司建立了公司防腐预警系统，该系统会向公司纪检监察人员自动发送预警信息，只有纪检监察人员按规定完成发送提示短信、进行整改通知、介入调查等流程，系统才会回归正常运行的状态。神华集团有限责任公司建立的防控子系统会对风险进行自动识别、分流与预警，相关人员必须严格按照要求处理业务，这实现了业务管理和监督制约的有效对接（丁刚、滕抒，2011）。私企相对于国企，在业务处理上更加灵活，因此业务上的廉洁风险也越大。因此，私企需要大力运用技术手段将廉政风险管控融入业务运行流程，实现对业务监控对象的精准识别、

精准把控。京东充分利用自身的技术优势,借助大数据和云计算来管控廉政风险,建立了数据异常监控系统。阿里巴巴在 2013 年就尝试将数据化引入廉洁风险防控,旨在降低人工参与程度。2015 年,阿里巴巴对重要业务场景和操作行为进行风险节点的模型控制监测,形成基于业务模式和业务系统的违规预警分析机制。

通过把信息化手段融入廉政风险防控,私企和国企积极探索建立电子监察系统和预警监控系统。这种借助技术手段将廉政风险管控嵌入业务流程的做法,使得被监督对象的每一步操作都会在系统上留下痕迹,从而达到精准识别、精准响应与定点处理,最终实现廉政风险的高效防控。

(三) 廉政教育与文化建设方面

1. 倡导自查自纠, 强调自律意识

企业腐败治理不仅是要对腐败进行管控与查处,更重要的是要将“不想腐”的理念灌入全体员工的思想,从腐败滋生的源头进行防控,使得人人做到廉洁自律,这才是腐败治理的最终目标。因此,私企和国企都十分强调开展自查自纠,培养员工的自律意识,并树立相匹配的价值观与企业文化体系。世林化工公司十分注重自我审查与批评,成立了以党委书记为组长、相关部门负责人为成员的自查自纠领导小组,由纪委监察科牵头组织开展“权属单位负责人履职待遇、业务支出自查自纠”活动,对公司负责人的履职待遇、业务支出情况进行了自查自纠,提高各负责人的自律意识。国网新源华东桐柏抽水蓄能发电有限责任公司提倡给从业干部打打预防针,纪委书记及公司领导班子在中层干部受提拔后都会与其进行廉政谈话,纪委书记还经常去一线给员工算算“腐败”这笔账,进行腐败风险警示教育。腾讯公司作为互联网企业的代表,十分重视员工的廉洁自律,设立了六条所谓的公司“高压线”,每一位腾讯员工在入职的第一天,都会被告知这六条“高压线”。员工们在平时工作中需要时刻牢记这六条“高压线”,并进行自我警示,一

且违反，轻则免职，重则移交司法机关。

2. 教育方式向网络化、多元化转变

腐败最终是否发生还是取决于个人意愿，思想认识不到位，腐败问题就难以根除。因此，在推进“不敢腐、不能腐”的过程中，必须同步开展廉政思想教育，让干部们坚定理想信念，从内心根除腐败这种私欲。以往的廉洁教育方式往往局限于“课堂式”“会议式”教育，这种方式较为沉闷，而且效果不佳，往往流于形式主义，还会影响员工正常的工作开展。为了追求高效且实用的教育方式，随着互联网的发展，公司可以借助视频等方式实现不同地点间的同步线上教育。国网新源浙江缙云抽水蓄能有限公司为了让廉政教育不影响一线员工的正常生产活动，采取视频会议形式，纪委书记及班子成员在公司会议室连线营地的员工，减少了员工来回奔波的时间与精力。此外，借助学习强国 App，全体员工可以在网络上随时进行廉洁教育学习，打破了以往课堂学习的固定形式。富力地产集团公司邀请检察院看守所监察室的主任与员工分享在检察院工作的真实见闻，讲述一些生动的典型案例，以案说法，给员工以触动人心的警示教育。宁波城建投资控股公司还坚持每季度组织重要岗位人员到监狱接受“警廉教育”，这种“基地”廉政教育给予员工真实事实感的触动，更能使他们树立廉洁意识。

二 国企与私企腐败治理的不同之处

（一）腐败调查与惩治方面

1. 量刑标准上不平等：重“公”轻“私”

国企相对于私企，有着政府和市场的双重属性，国企干部既是企业的经营管理者，又属于体制内人员，腐败的严重性不亚于党政机关腐败。因此，相对于私企，国家对于国企腐败的重视程度更高。在立法层面，我国对国企《刑法》保护的条文就远远多于私企，在《刑法》保护上存

在着国企与私企不平等的现象。

在《刑法》中，国家对于涉及国家工作人员贪污、腐败、渎职而损害国家利益的犯罪都设有专章规定，而对涉及非国家工作人员的犯罪条文规定则很少。此外，相同的违法行为，国企和私企被定以的罪名却不同。如涉及侵害国有企业和公有经济的行为就被定性为“破坏社会主义市场经济秩序罪”，而这些职务侵占、受贿等侵害企业利益的行为如果发生在私企，就仅仅局限在财产权范围内。同样是利用职务侵占企业财物，如果这样的行为发生在国有企业，就会以贪污罪论处，而如果发生在私企，就只能以职务侵占定罪。

不同的定罪也决定了不同的处罚力度。以受贿罪为例，《刑法》第一百六十三条规定，非国家工作人员受贿，数额巨大的，处五年以下有期徒刑，可以并处没收财产，这是《刑法》对于非国家工作人员受贿的最大惩处力度。而针对国家工作人员受贿，处罚等同于贪污罪，最大力度可以达到处无期徒刑或者死刑，并处没收财产。可以看到，相对于国企，私企腐败的犯罪成本要低很多，出于成本与收益分析，私企高管就有着很强的动机去腐败，这也助长了私企腐败的态势。

2. 程序上差别明显：私企面临立案难与举证难困境

相较于国企反腐，私企反腐面临着立案难与举证难的困境。对于国企反腐来说，一旦立案，纪委监委、公安、检察院都会积极参与其中，各部门之间互相配合，开展证据的收集与侦查。而私企反腐目前却存在着明显的体制性问题。按照刑事诉讼法管辖的规定，我国的私企腐败由公安机关管辖，但公安机关立案需要企业提供较为充分的证据。由于私企不像国企一样有为查案可以对调查者进行“双规”的权力，因此调查初期企业能够获得的证据较少，立案的难度比较大。而且，由于无法提供公安机关的相关手续，银行出于保护客户隐私考虑会拒绝提供调查者的账户信息，这就大大增加了企业查处腐败行为的难度。这种情况在小型私企中尤为多见，因为它们不具有大型私企的影响力和关系资源。除非企业查清腐败行为，将其移交司法机关处理，否则司法机关就没法

很好地对企业内部腐败行为进行监察和处理。

此外，以往对于企业的内部贪腐，检察院还有调查职能，但伴随着监察体制改革，检察院的这部分职能归入纪委监委，而纪委监委的监督对象不包括私企人员。遇到内部贪腐，私企只能选择向公安机关报案，这在一定程度上又增加了私企反腐的难度。执法机关面临着人少、案件多的情况，而企业腐败往往涉及的是经济案件，这类案件对专业化程度要求高，需要搜集的财务往来证据复杂、繁多，执法部门往往会对此提出更高的立案标准以进行过滤。

3. 效果上差距较大：国企更具威慑力和持久性

在惩治腐败效果上，私企相对于国企惩治腐败缺乏持久性和威慑力，效果也不如国企理想。我们都知道，国企干部腐败要受到法律的惩处，如果干部是党员，还要受到党纪处分。一旦国企干部因腐败定罪，将面临政治生涯大概率终结以及无法再寻求一份好工作的局面。在党纪和国法的双重约束下，国企反腐这种“一锤定终身”的效果具有很强的威慑力和持久性。

相较而言，私企反腐在威慑力和持久性方面就远不如国企。私企腐败常常面临查而不绝的局面，就是因为反腐的威慑力不够，这可以从法律规定和人为意愿两方面进行分析。举个例子，从法律规定来看，我国《反不正当竞争法》规定回扣入账后就不算做是商业贿赂，这使得私企为维护公司声誉着想，对于违规者的处罚一般为收缴回扣并调离岗位或辞退，很难真正追究违规者民事或刑事责任。从人为意愿来看，一名企业高管因为腐败问题被辞退后很快又到另一家公司任职的事时有发生，实质上是因为新老板在利益权衡后还是更看重该高管手中的资源，这也反映出私企反腐败的效果不佳。目前，虽然京东等企业已经联合成立了阳光诚信反腐败联盟，实行共享黑名单等制度，但这类联盟毕竟囊括的企业较少，形式较为松散，而且约束力并不强。如果有老板非要聘用黑名单上的人，并没有制度保障，也没有相应的制裁措施。

4. 手段上各有侧重：制度反腐 VS. 技术反腐

由于企业性质与特色的不同，国企与私企在反腐形式上还是存在着明显不同。国企作为兼具市场与政府属性的企业，其反腐逻辑类似于国家行政机关反腐，有着一套严密完善的制度安排，擅长用制度进行腐败的制约与惩处。而私有企业作为市场属性的企业，在制度上虽然相较于国企存在很大的欠缺，但却十分善于利用技术进行反腐。尤其是一些互联网企业，将技术很好地应用到了反腐败领域。国企虽然也通过相应互联网技术开展廉洁防控，但是注重于打造防腐预警系统，实现采购、审批、招投标等流程线上审批与操作，其目的在于更好地对流程进行全程监督与把控，是借助技术手段实现权力的上收与控制。而私企的技术反腐更多体现在应用一些商业领域的技术进行风险识别与腐败查找，手段更加先进，能更好地对异常数据进行监控。

对于国企来说，如今随着科技的发展，腐败行为愈发隐秘化，腐败的手段也愈发高超，“显性腐败”已经逐渐转变成“隐性腐败”，腐败分子为腐败行为套上了“多层面具”，查找腐败难度很大。例如，一些国企高管通过设立空壳公司，经由多种途径低价转让国有资产，将其变为自己的私有财产装进口袋，而用传统的手段对此进行查处往往十分困难。对此，国企应当积极向私企学习，更新执法手段，效仿京东等企业，用大数据和云计算的手段对腐败案件进行侦查和管理。目前，区块链技术迅猛发展，区块链作为完全透明的数据管理体系，具有强大的社会透视功能，可以使隐蔽于“隐身衣”下的腐败行为无藏身之处。区块链分布式账本技术对于国企资金流向和企业高管财产的管控具有不可篡改性，可以将腐败行为完全置于阳光下，将对腐败分子形成强力威慑。因此，国企可以尝试与相关企业合作，探索如何将区块链技术应用于反腐败。

(二) 制度建设方面

1. 国企制度严密、形式主义严重，私企务实、风险大

制度建设是企业腐败治理的关键环节。依靠健全的反腐败制度体

系，可以最大程度上对权力进行约束，扎紧“不能腐”的制度笼子。国有企业在制度建设上存在着以下几方面特点。第一，制度严密，约束大。国有企业在党风廉政建设方面制定了大量的制度，从整体廉政风险防控到领导干部与基层单位员工个体的廉洁审查，从选人用人环节、业务开展全流程到廉洁教育的宣传环节，实现了由点到线、由线到面的全过程闭环式制度规范，最大限度地减少了个人的自主裁量权，排除了暗箱操作、权力寻租的机会。但这种严密的制度往往带来复杂的操作程序，导致员工因为担心出错而缩手缩脚，在采购、招投标领域也往往表现出效率低下的状况，有时候还会影响正常的生产经营。国网新能源集团有限公司旗下的地方分公司就反映，公司一些制度设计过于死板。例如在招投标环节中，如果标书不小心将金额单位写错，就会十分影响工程的开展，会造成很大的经济损失。这种严密的制度设计、规范的运行流程往往就会导致操作的灵活性差，不能根据现实情况及时采取应对措施。第二，制度之间相矛盾，制度不管用。国有企业的制度虽然多且细致，但制度与制度之间往往存在着交叉重复或者相互矛盾的地方，许多制度虽然存在，但在实际工作中却不管用，弱化了执行力度，也给员工创造了制度操作和自我解读的空间。我们不难发现，在国有企业的工作报告中，均有关于进一步完善内部规章制度的规划，因此制度也是在不断增多。与之相伴而生的是，一些制度随着时间或者企业情况的变化已不能适应新形势，但企业却缺乏对制度定期清理的规定，这就造成制度多但管用的却少、制度与制度之间相互“打架”、制度有但却因为流程繁琐不被采用。例如国企对于公车使用的流程有着很详细的规定，每部车都有一本台账，需要详细记录每一次出行的所有情况。由于公务用车手续太过于繁琐，企业干部宁愿私车公用也不愿意去按规定使用公车。第三，制度执行与操作上形式主义严重。制度的设计本意是为了让工作能更合规、有序地开展，但由于繁重的考核任务与人手不足之间的矛盾，往往导致应付上级的形式主义的出现。一位技术出身的厂长反映，上级要求他们基建单位每年要上报几个专利，但这种一刀切的考核

方式往往导致新瓶装旧酒现象，对于企业生产有害无益。

私企关于反腐败方面的制度就不像国企那么严密，这也给了私企员工自由操作的空间，埋下了大量腐败滋生的风险。但对于私企而言，公司的重心在于参与市场竞争，严密的制度往往比较死板，而市场情况瞬息万变，足够的操作空间才能确保企业可以及时地进行调整，从而保证生产经营不受大的影响。虽然相对于国企来说，私企的制度不够严密，腐败滋生的风险较大，但是私企出台的制度更加务实，发挥的作用也比较大。例如京东出台的《京东集团反腐败条例》和《京东集团举报人保护和奖励制度》就具有很强的操作性和实用性。在条例和制度中，京东明确了反腐败遵守的三大原则——人人反腐原则、零容忍原则、ABC 问责原则，明确了京东集团廉洁奖励试行的办法和具体操作，明确了员工潜在利益冲突的解决方法等。这些制度虽然不像国企那么繁多且严密，但每一条都对应着企业可能遇到的问题，都有着详细的规定与要求，更加务实且高效。

2. 纪检机构设置与地位保障：国企更完善，私企更具权威性

企业纪检监察机构担负着深入开展党风廉政建设、履行“监督、教育、惩处、保护”的职能、督促企业领导干部廉洁自律的重要职责，是企业廉政风险把控的关键部门。纪检机构设置的完整与否将直接影响企业腐败治理的效果。国有企业纪检监察机构大多根据党章及行政监察的相关规定设置，因此机构设置比较齐全。厦门思明国有控股集团有限公司提供了很好的参考样本，在总公司层面设立纪委，在子公司层面设立纪检监察员，公司纪委开会开到纪检监察员一级，平时利用纪检监察员开展监督、收集问题向纪委反馈（胡世伟，2017）。国企重视纪检监察机构的设置，其抓手在于强调党的建设。因为国企中的党员员工占大多数，充分发挥党纪的作用，可以很好地对关键人物、关键部门、多数党员进行约束与监督。

但目前国企在纪检监察部门人员配置与运行上还是存在一些问题，制约着党风廉政建设的开展。第一，国企纪检监察部门地位不够明晰，

权威性较弱。企业腐败治理能否取得成效，关键取决于领导班子的建设。我们都知道，对“一把手”的监督一直是个难题。纪委书记相比于党委书记，在行政级别上就处于下风，纪委书记无法对党委书记进行有效监督。除非纪委书记在班子中德高望重或者党委书记十分支持纪检监察工作，否则纪检监察工作的开展缺乏一定的权威性。第二，纪检监察部门人手不足，兼职较多，工作处于应付和忙乱状态。由于国企的编制管控严格，在改制、精简机构的要求下，纪检监察机构往往首当其冲。纪检监察机构普遍存在人手不足的情况，纪委书记一般都兼任着工会主席等职务，纪检监察人员大多身兼数职，研究纪检监察理论与业务的精力有限，相应的创新也比较少。而且，随着近年来党风廉政建设相关任务的加重，其工作多数处于应付和忙乱状态，因此形式主义问题就比较严重。此外，由于国企的纪检监察人员大多是搞技术出身，业务素质不能很好适应新时期纪检监察工作的要求。第三，国企纪检监察部门的工作内容涉及面广，许多应由党委或行政部门完成的工作，被上级纪检监察部门作为考核国企纪检监察部门的主要内容，这不仅造成了纪检工作的重心偏差，而且造成纪检监察部门“既当裁判员又当运动员”的情况，削弱了纪检监察工作的效率与权威性（谢海荣，2014）。

相对于国企，私企没有制度上对设立纪检监察部门的统一规定，纪检监察部门设立与否取决于公司的实际需要与领导人的个人偏好。在机构设置的完整性上，私企是略差于国企的，设立相关反腐败部门的大多为大公司或党员数量较多的公司。但由于私企机构设置的目性很明确，实效性很强，而且受到企业家的重视，因此私企内部的反腐败部门有着很强的独立性与权威性。例如，阿里巴巴出于实际需要，在2012年就成立了专司腐败调查、预防的廉政合规部，并设立了首席风险官，在2015年还增设了“阿里首席平台治理官”，给予该部门无上的权力，这可以从其反腐部门的负责人都是阿里巴巴合伙人上充分展现出来。此外，该部门与各业务线以及内审、内控部门都保持充分的独立，只向CPO（首席人力资源官）汇报。阿里巴巴创始人马云曾说过“廉政合

规部可以查包括其在内的所有阿里人”，由此可以看到廉政合规部在公司具有很好的独立性与权威性。此外，私企反腐败部门的人员素质相对国企来说更高，业务能力更强。例如，百度公司职业道德建设部内的核心成员大多以前从事过国企内审、检察官、警察等工作，万达公司审计部中的成员包含财务、工程、预算、水利、电力等各专业人才。这是因为私企成立反腐败部门是为了解决公司存在的问题，其任务更加明确，独立性和权威性更强，因此效率也相对较高。

(三) 廉洁教育与文化建设方面

1. 廉洁教育效果不同：国企量多、形式主义，私企量少、务实

思想是行为的先导，行为是思想的表现。反腐败斗争成功与否，归根结底在于人是否能够恪尽职守、自律自觉地做到廉洁（王琳玉，2018）。国企和私企都十分重视廉洁教育，但由于两者采取的方式不同，最终的效果也有所区别。国企十分重视廉洁教育，开展的形式也十分多样。从传统的纪委书记授课到现今的“学习强国”App 学习，从以往的会议式教育到现今的“基地式”警示教育，从开展廉政文化知识竞赛到举办廉政文化展，国企采取了各种方式对员工进行廉洁思想的灌输。不难发现，国企的廉政教育开展量很大，但作用往往不大，这是因为在廉政教育开展中形式主义现象严重。企业党委每年都会制定党风廉政建设实施意见，但主要是以上级的文件为模板，很多是以文件落实文件，被动地为完成上级交代的任务而开展，鲜有主动根据企业自身实际结合现阶段的形势主动开展工作，并没有真正去思考哪种教育形式效果最佳（李鹏飞，2015）。此外，国企廉洁教育留痕现象严重，往往要求员工做笔记，有些干部反映一样的内容有时需要写多遍，就是为了应付检查。

相对于国企，私企没有太多开展廉政教育的规定，公司领导往往重点关注生产经营领域的廉洁情况，因此私企的廉洁教育开展往往集中于生产经营领域。如腾讯公司对每位入职的员工提出遵守六条“高压线”

的要求，让其在平时工作中时刻对照，一旦违反，轻则免职，重则移交司法机关。私企的廉洁教育虽然量少，但更加贴近生产经营，更加务实，因此取得的效果也更好。

2. 廉洁教育范围不同：国企更全面，推行量化考核

对比国企与私企的廉洁教育，不难发现国企对于员工的廉洁教育范围更广。私企的廉洁教育往往只集中在生产生活领域，只要员工或领导干部在工作中守法廉洁，对其平时在生活中的作风不太去管束。而国企由于有着政府属性，因此对于员工特别是领导干部的廉洁教育范围更广，不仅涉及生产经营中的廉洁，而且对其作风与家风教育也十分注重。如中国对外经济贸易信托有限公司推行有温度的廉洁教育，廉洁教育范围非常广泛。总体上讲形式，明确中央精神和反腐倡廉要求；具体讲规矩，学习领悟相关的法律法规和规章制度；细节上讲案例，以身边的典型事例教育员工及其家人。而且，国企还会经常举行以“家风建设”为主题的活动，邀请员工家属参与其中，通过座谈会、文艺节目等形式让“好家风”内化于每一位家庭成员心中。从狭义的廉洁教育来讲，其对象主要是指公职人员与党员。针对非党员、无党派员工，中国对外经济贸易信托有限公司还推出了商业伦理教育，做到廉洁从业教育全覆盖、商业伦理教育全推广。

此外，为了使廉洁教育不流于形式，改善“关键”少数常缺席的现状，国企也在积极探索将廉洁教育与干部绩效考核挂钩。四川产业振兴发展投资基金公司根据企业性质创新运用了“廉洁系数法”，将集中于党委的主体责任和纪委监督责任扩展为“廉洁建设、人人有责”的全员责任，通过考核、评价、操作三个环节，很好地将廉政教育制度化与常态化（吴进学，2018）。但制度化的廉洁教育容易造成形式主义的衍生，如何有效为基层员工减负成为国企下一步需要关注的重点。

3. 文化建设手段不同：国企抓党建，私企抓价值观

一个企业的文化建设关系企业未来的发展，先进的企业文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，也是企业核心竞争力的重要组成部

分。国企和私企打造企业文化的方式有所不同，国企通过党建活动的开展促进企业文化建设，而私企通过价值观的打造与强调培育企业文化。

对于国企而言，企业文化建设就是党建工作的重要内容，党建工作作为企业文化建设的有力保障，抓好党建就能引领企业文化建设。如国网新源浙江缙云抽水蓄能有限公司根据业务类型成立了三个党支部，依托支部开展“三亮三比”活动，每位党员亮出身份、亮出职责、亮出承诺，受大家监督。党员之间比作风、比技能、比业绩，通过制定党员登高计划让每一位党员都设立一个目标，并以此激励自我去实现。党员的积极参与可以很好地带动其他非党员员工的热情，从而营造一种积极向上、勇于争先的企业文化。此外，国网新源华东桐柏抽水蓄能发电有限责任公司，还将台州市天台县当地的“和合”文化融入企业文化中，并很好地运用于生产工作中。

对于私企而言，企业文化往往通过价值观的塑造来培育。如阿里巴巴、京东这样的企业，都将诚信作为企业的价值观之一。阿里巴巴的“月饼门”事件大家都有所耳闻，公司从上到下都牢牢坚守诚信的价值观，如果有违反，会给予严厉的处罚。全体员工每年还都要进行一次员工商业行为准则的测试，以此不断强调公司的文化底线。通过价值观的塑造，使得全体员工将诚信融入各自生产生活中，进而培育诚信廉洁的企业文化。

三 国企与私企腐败治理的启示

通过对国企和私企在腐败治理上的比较分析，我们可以发现两者都十分重视腐败的治理，在对于腐败的惩处上，都本着零容忍的态度，惩治力度大，但主要集中在事后的打击，在事前预防上下的功夫还不够多。然而，由于两者属性的不同，在腐败治理的许多方面都有着各自的独特优势与缺陷。总的来看，国企的腐败治理更为严密，机构设置更为完整，对于员工有着刚性约束，在腐败惩治上的抓手多，惩治效果好。

但由于国企这套“类政府”的运作逻辑，主要依靠党建抓教育，廉洁教育上的形式主义严重，缺乏有效的教育手段。而私企的腐败治理多出于企业的现实需要，腐败治理的手段与方法都比较实用，但面临立案难、举证难、刑法保护上不平等的困境，对员工的腐败惩治缺乏刚性，腐败惩治效果不佳。对此，下文将从制度设计、治理手段、教育抓手三个方面分析中国企业腐败治理存在的问题及其改进措施，提出两类企业腐败治理在未来的着力点。

（一）制度构建要贴近实际、注重公平

顶层制度设计关乎企业腐败治理的走向与成败，对于制度的关注与革新十分必要。通过对与中国腐败治理密切相关的制度的梳理，不难发现存在着一些制度已然无法适应当代发展的现实性需求，一些真正需要的制度却因为未受到充分重视或一些复杂阻力而没有出台。

我们都知道，目前国家在腐败治理上对于私企和国企采取分治的模式，这也导致国家对于私企和国企的保护是不平等的。私企在立法、司法、量刑入罪层面的保护力度和支持力度都远不如国企，在腐败惩治上的效果也是不佳，缺乏刚性的制度性约束。对于国企而言，虽然在惩治力度上有着刚性约束，可以对腐败分子进行重拳打击，但是由于国企的体制因素，存在着制度“有名无实”、僵化并与市场脱轨等问题，不能很好与现实情况相匹配，降低了企业效率。因此，笔者认为要想在腐败治理上取得制度性突破，以下几方面是需要重视并努力实现的方向。

1. 提升对于私企反腐的支持与保护力度，探索实施企业合规计划

要想使私企腐败治理取得有效突破，需要具备两个因素：一是国家重视并对私企反腐败提供支持 with 保护；二是激发企业自身反腐败内生动力，主动开展防治腐败工作。

从第一个因素来看，目前国家未将私企纳入国家反腐败体系之中，在对非公经济和公有制经济的保护上存在严重的不平等。在前文我们已进行过详细的分析，无论是在立法、司法还是量刑层面，私企反腐所能

得到的支持力度和保护力度都是十分有限的，这也直接导致私企反腐败的效果较差，缺乏刚性的约束，大多数的处罚都限于开除处理。对此，国家可以探索将私企纳入国家反腐败体系，在立法上对私企反腐的立案标准、程序进行补充与完善，理顺案件侦查整体机制，建立健全私企内部反腐与国家反腐之间的案件移送衔接制度，创造有利于私企反腐的条件与机制。在量刑标准设定上，笔者认为，如果实际出现的犯罪情形相当，如涉案金额相当、造成的损失相当等，那么在刑罚上就不能因为行为主体身份不同而出现较大的区别，腐败量刑的标准应当主要考察行为本身而非行为主体身份。

从第二个因素来看，在目前的制度设计上，由于私企的市场属性，其反腐往往是被动的。要想实现私企反腐的有效治理，就必须首先从制度设计上激发企业自身反腐败内生性需求动力。例如，加大国家层面对于主动开展腐败治理企业的正向激励可以作为激发企业腐败治理内生动力的新路径，这种正向激励往往表现为在罚金数量、量刑上的奖励。参照国外的经验，国外将旨在预防犯罪的企业合规计划作为对企业进行量刑的重要参考因素。如果企业被起诉涉嫌腐败，法官会结合企业预防腐败行为的有效性进行判断，对企业主动防治腐败行为在形式上给予全方位的奖励。我国虽然目前在《刑法》中尚未规定企业主动预防腐败的义务，但也做了很多尝试，例如在最新的《经济法》立法中就确立了企业严格的责任原则，在司法实践中也出现了将企业主动治理腐败的举措作为最终判决要素的例子（张远煌、龚远卫，2019）。因此，我们可以继续探索如何在立法设置上激发企业主动开展腐败治理的有效途径。将企业在反腐败上的合规计划作为企业腐败量刑的参考因素是一个不错的经验借鉴。这既能激发企业主动去建立腐败风险内控机制，不将腐败预防与治理流于形式，从而获得形式上的优待；又能避免传统刑事责任追究对企业的破坏性打击，很好体现《刑法》的目的在于促使企业加强自我管理而非惩罚的理念。

2. 完善与强化国企内部监督制度

国企由于其“类政府”管理属性，内部监督的机构设置还是比较完善的，从目前来看，国企内部监督的专职机构就包括纪检、监察、审计等部门，不少国企还设立了巡查和巡视制度。但我们也可以看到，由于国企监督机构的不独立，行政依附和职务依附的现象普遍：企业纪委书记编制在企业，难以对企业领导特别是“一把手”实施有效监督；纪委书记作为监督者，其薪酬福利与考评未与被监督企业脱钩，这也使得纪委书记在工作开展中有很多顾虑，做事缩手缩脚，从而导致其发挥的作用显得十分有限，纪检监督缺乏独立性和权威性。而且，国企监督资源较为分散，没有很好地进行整合，这也导致其监督低效且缺乏权威性。

针对监督高管失灵的问题，解决的方式有两种：一种是加强内部监督的力量，另一种就是引入外部监督。想要加强内部监督的力量，就要确保纪检监察机构的独立性与权威性，这主要体现为以下三大抓手。第一，提升纪委书记的权威性。可以将企业纪委书记的管辖权上提一级，企业纪委书记由市纪委按照干部管理权限进行提名考察。第二，强化纪委书记的独立性。纪委书记在人事上和经济上与被监督企业全面脱钩，相应的薪酬发放与考核评价应独立于企业，由相应主管部门负责。第三，强化纪委书记工作的有效性。应当赋予纪委书记参与或列席党委会、董事会、经营班子会和各类重要会议的权力，将党内监督融入企业经营管理之中。此外，企业还应设立独立的纪检监察机构，纪委书记对于所管辖的部门工作人员应有职务任免、考核评价等重要建议权，对于企业内审、风控等监督部门负责人的年度考核评价也要有一定的评价权，这可以确保纪委书记有效调动企业内部监督资源，实现监督力量的聚集与强化。

然而，单纯依靠内部监督是很难有效的，因此，在此基础上适当引入外部监督机构是一种比较好的方式。相对于内部监督高管存在的职业风险和调查取证难困境，外部监督机构在行政上与国有企业不存在隶属

关系,在职务上不存在依附关系,因而更具独立性和权威性。可以成立一个由当地纪委监委委员以及一些退休国企高管组成的监事会,他们可以出席国企的重要会议,有相应的建议权和监督权,这样可以比较有效地对高管开展监督。

此外,针对国企监督资源分散且低效的现状,笔者认为目前中国石化等大型央企在打造的大监督格局是一个比较好的尝试。通过设立企业监督委员会,整合纪检监察、巡视、审计、监事会、干部人事等监督资源,可以构建“五位一体”权威高效、集合统一的“大监督”格局。为了保证监督委员会的权威性,企业党组书记应当代替纪委书记担任监督委员会主任。通过让党的“一把手”担任监督委员会主任,可以很大程度上使其担起主体责任,也能赋予监督委员会更大的职权,监督的范围和力度也能得到大幅度的提升。

3. 探索建立差异化国企薪酬分配制度

国企干部的薪资问题一直是讨论的热点。这些年,随着市场经济的快速发展,市场中企业干部的待遇也是水涨船高。从目前客观情况来看,国有企业僵化的薪酬待遇制度与未来国有企业的市场化高效管理存在一定差距。国企人员的工资大多根据岗级、职级计算,市场化分配程度不高,人均效能低下。对此,国家应当在区分国有企业类别的基础之上,结合企业的功能定位,探索建立差异化薪酬分配制度。

针对企业高管人员,可以根据企业经营管理的绩效、风险、责任等来确定干部的薪酬。鉴于国有企业的特殊性质,在根据市场因素制定符合国企领导干部健康成长的待遇制度中,应当充分考虑到廉洁在其中所占的比重。对此,笔者提出两种考核方式。第一,可以参照广东省国资委的举措,构建完善企业人员利益挂钩机制,增加党风廉政建设在企业考核分配体系中的比重,将绩效年薪的一定比例作为企业干部经营和廉政风险保证金延期兑现,确保“一岗双责”工作的落实。第二,可以设立类似国外公务员的“廉洁基金”,如果国有企业领导干部在任期没有廉洁问题,这笔丰厚的廉洁基金可以作为干部退休或离开领导岗位后

的廉洁履职奖励。针对基层员工，要加大绩效在工资总额中的比例，依据其工作表现，有奖又有罚，建立合理的晋升与淘汰机制，激发基层员工的工作热情，倡导员工追求“阳光下的收入”，消除“国企养老”的错误观念。此外，针对员工所处的不同行业、不同项目的条件与环境，要制定对内公平、对外具有竞争力和吸引力的薪酬制度，做到激励与约束科学匹配。

4. 搭建反腐败信息共享平台，建立腐败人员行业禁入制度

从目前来看，由于私企反腐多处于单打独斗阶段，因腐败行为被一家企业开除转而又轻松加入另一家企业的情况屡有发生，这也反映出私企腐败成本较低，对于腐败惩治的后续保障较弱。相对于国企凭借党纪和国法双重保障形成的“刚性”约束，私企要想提高腐败成本，就应当展开企业间联合反腐，共同搭建反腐败信息共享平台，实现企业和员工不诚信信息的共享。例如，京东集团联合腾讯、百度、美团、小米、宝洁等知名企业成立“阳光诚信联盟”，以及由万科、阿里巴巴、世茂、顺丰、美的、复星等知名企业发起成立的“中国企业反舞弊联盟”，都旨在通过创新和合作，推进不诚信员工与不诚信单位信息等资源共享，共同建设廉洁的商业环境。反腐败信息共享平台的搭建同时也实现了腐败黑名单的共享，私企可以在平台上对失信的个人和企业进行查询，只要发生过腐败事件的员工都会被列入黑名单，一经列入，便会被行业内的公司联合拒绝录用。但是，一个平台的良性长久运行离不开制度的保障，因此，笔者认为应当探索建立腐败人员行业禁入制度，从法律上对私企腐败人员加大限制力度，提高私企反腐的威慑力和持久性。

通过反腐败信息共享平台的搭建以及腐败人员行业禁入制度的建立，可以实现行业间失信名单共享，降低企业运营成本，提升企业的利润。此外，通过企业间联合办案，协同查处腐败案件，可以有效地整合资源，并在一定程度上降低供应链总体成本。总体来说，可以有效净化商业环境，推动商业文明。

(二) 技术治理助推流程规范化与精细化

企业的生产经营复杂多样,业务流程中往往会滋生出大量的腐败,因此对于业务流程的防控与监督就显得尤为重要。但是从目前的情况来看,大多数企业都没有把廉洁防控很好地融入自身的业务流程,一些防控手段也是千篇一律,缺乏有限的针对性。例如各大企业都要求员工签订廉洁承诺书,但这往往流于形式,发挥的廉洁防控作用微乎其微。而且,目前企业监督存在着流程后置与单一化的问题,监督集中于事后,不少企业还存在着廉洁防控工作由纪委“独唱”、纪检监察监督代替业务部门监督的现象。此外,随着一些腐败行为由“显性腐败”变为“隐性腐败”,大多企业都无法很好地对腐败进行侦查。因此,要想腐败治理取得有效突破,就要规范廉洁防控的流程,将风险防控融入企业的业务流程之中,并借助技术手段实现流程的线上化、可视化,从而推动廉洁防控的精细化与全程化。

1. 前置监督防线,打造多重廉洁防控体系

目前来看,不少企业对于风险控制还没有很好的认识,一些企业还持有“监督就该是纪检监察的事、廉洁防控工作就是纪检监察部门的工作”的观点。对此,企业需要立即转变观念,一个完善的廉洁防控体系是多重的、是需要多部门协力构筑的。对此,笔者认为要想打造规范的廉洁防控体系,需要做到以下三点。第一,监督防线要前置。纪检监察的监督总是滞后的,以往用纪检监察监督来代替业务部门监督的想法已不适应时代发展,要想及时识别廉洁风险,业务管理部门的监督一定是构筑的第一道防线。大多数腐败都滋生于业务运作过程中,因此要注重业务部门的风险把关,而不是总等待事后纪检部门的监察。中国石油化工集团对此有着较好的做法。该集团在应对纷繁复杂的境外业务时,大力推进境外信息系统建设,构建了境外财务资金、物资采购、合同管理、投资管理、人力资源管理等业务防控平台,在业务运行过程中实现对境外业务相关信息的实时动态掌控,很好地在业务端筑起风险防

控墙。广东长大海外公司运用信息化手段随时掌握项目部各环节的资金使用动态，对采购的材料成本进行多层次比较，进而降低采购过程中的廉洁风险（广东省国有企业监察学会课题组，2018）。第二，构筑起风险防控的另外三道防线。一个规范的防控体系应当拥有三道防线：首先是业务部门的专业合规把关，其次是法务部门的合规审核，最后才是审计与纪检部门的监督与审查。三道防线彼此协作、相互配合，可以最为有效地对廉洁风险进行防控。第三，不断强化防控合力。廉洁风险防控不单是纪检监察部门的工作，更需要企业各部门的协力合作。只有推动廉洁防控工作由纪检监察部门“独唱”向职能部门“合唱”，才能更好地整合防控资源，从而打造起多重廉洁防控体系。

2. 实现技术治理下廉洁防控与业务流程的深度融合

不难发现，虽然企业都强调将廉洁防控融入业务流程之中，但“两张皮”现象仍旧严重，许多企业的廉洁防控和业务流程是相互独立开展的，没有将廉洁防控嵌入流程运转之中。究其原因，以往的线下手工操作的确无法有效地将两者进行融合。但近些年来，随着技术的不断发展，技术治理在廉洁防控中的作用也愈发突出。我们都知道，以往财务、招投标、物资采购等都是廉洁风险的高发点，对此，应当通过兴建财务共享、在线招投标、物资集中采购等平台将与业务管理有关的风险业务线上化、数字化、可视化。可以学习西门子公司在依托技术治理进行廉洁风险防控方面所做的探索。从对商业伙伴的选择与管理，再到对业务端相关交易出口的全程监控，最后到风险领域下基于风险信号的识别与分析，不仅提高了信息化防控廉洁风险的及时性和实效性，还借助技术工具实现了廉洁防控与业务流程的深度融合。此外，要想改变“两张皮”的现状，就要使廉洁防控真正成为业务流程运转中的一环。例如在商业伙伴的选择上，就要将商业伙伴信息及其关键数据导入系统，系统会自动进行风险评估。如果没有这步操作，后面的流程就无法继续完成，通过这种实质性的嵌入，才能真正将廉洁防控作用于生产经营过程，从而避免遭受腐败风险对于公司的沉重打击。

3. 依托大数据等手段提升技术反腐效能

如今随着科技的发展, 腐败行为愈发隐秘化, 腐败手段也愈发高超, “显性腐败” 已经逐渐转变成 “隐性腐败”, 腐败分子为腐败行为套上了 “多层面具”, 查找腐败难度很大。京东集团监察部总监段秋斌认为, 目前腐败分子的作案手段十分隐蔽, 反侦查能力极强, 以往的侦查手段已无法适应新形势下的反腐要求。对此, 我们要探索将大数据、AI、云计算等新型技术运用到技术反腐之中, 比如在合作伙伴管控、异常数据监控与识别、腐败案件调查等方面进行有效应用。在合作伙伴管控方面, 微软目前正在着力开发一个合作伙伴管控系统。该系统通过让机器对以往经验案例进行深度学习, 形成了一套自主打分体系, 可以用于事前对第三方进行分析、事后对交易进行精准辨别。在异常数据监控和识别上, 可以参照京东搭建一个业务异常监控模型, 通过大数据、人工智能等计算技术, 对异常业务进行定位与分析, 从而利于相关调查人员更好地开展核查工作。在腐败案件调查上, 建立一个案件调查系统, 调查人员只需要简单输入线索, 就会得到相应的调查模版与结果, 极大地提升了调查人员的办事效率。对于国企来说, 监控资金流向与企业高管财产至关重要, 区块链技术作为完全透明的数据管理体系, 具有强大的社会透视功能, 区块链分布式账本技术的不可篡改性十分有助于对国企资金流向和企业高管财产的管控, 可以将腐败行为完全置于阳光下。因此, 国企可以与阿里巴巴等企业合作, 探索如何将区块链技术应用于反腐败。

考虑到不是每个企业都能有资源进行相关软件的开发, 像京东、阿里巴巴在技术开发上有优势的企业, 应当将自主开发的案件调查系统、异常监督系统等投入市场, 让这些科技创新成果可以在企业间共享, 其他企业只需要投入购买成本, 就可以将该技术用于自身的腐败治理之中。

(三) 开展务实、多样、制度化的廉洁教育

廉洁教育作为企业腐败治理的重要环节, 目的是让员工树立起正确

的价值观，让每个员工心中筑牢拒腐的思想防线，从思想根源处消灭腐败。近年来，各大企业纷纷开展廉洁教育，但总体来说形式主义现象严重，重“形”而轻“实”。首先，在廉洁教育学习的形式上，常常采取会议式教育，开展活动时也常常将廉洁教育与其他工作打包在一起，对于为何要开展廉洁教育没有进行认真的思考。其次，在廉洁教育学习的内容上，学的对象太远且学的东西不接地气。大部分企业廉洁教育学习的人物都离员工太远，学习的东西层次太高，没有很好地和企业的生产经营结合起来，也无法让员工产生共鸣。最后，在廉洁教育学习的效果上，由于缺乏清晰且量化的考核，教育学习的转化率比较低。因此，探讨如何把教育之“虚”转化为制度之“实”，如何让廉洁教育更能贴近员工、更能在群众中引起共鸣就成为了廉洁教育创新下一步需要关注的点。

1. 学身边人、举身边事

廉洁教育往往会采取学先进、学典型的形式。但要想引起员工共鸣，真正激发员工学习热情，学习的先进对象与典型事例应当是身边人、身边事。中国石化茂名分公司的做法值得其他企业借鉴学习。该公司十分注重身边榜样的树立，每季度坚持开展廉政勤政“明星”评选活动，对评出的对象授予“好当家”称号，除进行物质奖励外，还制作专题宣传板报以及通过新媒体进行广泛宣传。此外，该公司每年度还坚持评选“十大阳光采购优秀案例”，对评选对象授予“阳光采购之星”称号，并挑选最具代表性案例做成视频教育宣传片。中国石化茂名分公司这种树典型的做法真正让员工感受到了“廉”在身边，精神与物质的奖励更是大大激发了员工的廉洁工作热情（刘爱民，2015）。

2. 教育要结合企业特色，避免形式主义

廉洁教育要想取得成效，关键是要结合企业特色，将教育做真做实，这样才能更具有针对性和适用性。要想将教育落到实处，就要针对不同层次、不同岗位的干部采取分类指导，根据他们自身的特点，寻找他们的廉洁风险点进行预防教育，这样的方式可以摆脱以往“一体式”

教育所带来的针对性薄弱的缺点,有效地提高廉政教育的效率。

对于国企来说,党的领导是抓好廉洁教育的关键所在。因此,可以学习长大海外公司把支部建在项目上的做法,充分发挥党组织在项目上的政治保障和核心引领作用,使廉洁文化入脑入心(广东省国有企业监察学会课题组,2018)。

例如在开展海外项目时,对于海外管理人员的廉洁教育就十分关键。因此,可以对应国内母公司廉洁教育的学习要求,拿一些同类国企发生的腐败案例进行警示教育,党委委员也要时常向境外管理核心层人员灌输廉洁价值观,既做到正向的引导教育,又要不时辅以反面案例的警示,双管齐下,构筑不想腐的思想防线。

对于私企来说,将廉洁融入企业价值观是关键,严厉的惩罚和有效的激励可以作为廉洁教育的两大抓手。京东在这方面的做法值得其他私企借鉴。京东通过实行反腐败奖罚联动机制,制定了详细的奖惩制度,这种重奖和严罚的对比很好地凸显出企业的价值观,有助于员工正确价值观和义利观的培养。

3. 廉洁教育考核指标化,并与绩效挂钩

要想将廉洁教育做实做细,就必须要将教育之“虚”转变为制度之“实”。制度之“实”可以通过以下两点体现。第一,构建完善的廉洁教育量化考核评价指标体系。只有将考核指标化、具体化,廉洁教育的开展才能制度化、常态化。第二,单纯将廉洁教育指标化并不能很好地调动员工及干部的积极性,因此还要将廉洁教育的考核与个人绩效挂钩。首先,对于企业高管来说,其履行廉洁教育情况将被纳入对其经营业绩的考核范畴。其次,为了让企业全员而非仅仅是企业干部承担起廉洁责任,可以效仿四川产业振兴发展投资基金公司推出的“廉洁系数法”。该方法通过考核评价操作的三个环节,将党委主体责任和纪委监督责任这一集中在领导班子的“两个责任”,扩展为“廉洁建设、人人有责”的全员责任(吴进学,2018)。最后,要将对全员廉洁教育的考核列入其年度绩效以及干部选拔任用考核之中,用硬指标和硬要求推动

廉洁教育的常态化。

参考文献

- 蔡楨、张士彬，2018，《国企制度廉洁性风险评估机制研究——以上海虹桥国际机场公司为视角》，《检察风云》第5期。
- 陈春琴，2018，《互联网企业腐败研究综述》，《湖北经济学院学报》第5期。
- 陈国发，2017，《惩防结合，构建国企反腐长效机制》，《福建理论学习》第5期。
- 陈钦荣、李梦，2015，《勤“把脉”治“未病”——广西电网公司建立全方位监督机制，抓好业扩报装廉洁风险防控》，《企业管理纵横》第9期。
- 丁刚、滕抒，2011，《严控国有资产流失——国有企业廉洁风险防控工作综述》，《中国监察》第22期。
- 广东省国有企业监察学会课题组，2018，《国企参与“一带一路”工程项目承包廉洁风险防控研究——以广东长大海外公司工程项目承包风险管控为蓝本》，载《中国反腐倡廉建设报告 NO.8》，社会科学文献出版社。
- 郭宏伟，2017，《国有企业预防腐败问题研究——以宁波钢铁有限公司为例》，浙江工业大学硕士学位论文。
- 过勇，2017，《十八大之后的腐败形势：三个维度的评价》，《政治学研究》第3期。
- 何增科，2017，《廉洁政治与国家治理》，中央编译出版社。
- 胡世伟，2017，《新时期国有军工企业党风廉政建设研究》，南京航空航天大学博士学位论文。
- 黄远维，2018，《国有企业党风廉政建设和反腐败工作的对策与思考——以茂名港集团为例》，《南方论刊》第11期。
- 江亚东、韦林滨，2014，《完善三大机制，构筑廉洁国企——广西投资集团有限公司廉洁风险防控体系的思考》，《企业科技与发展》第6期。
- 李建华等，2017，《对发挥纪检组织在国有控股企业中作用的探讨》，《化工管理》第16期。
- 李鹏飞，2015，《国有企业廉洁文化建设研究》，山东大学硕士学位论文。
- 刘爱民，2015，《国企物资供应部门反腐倡廉建设探索与实践》，《南方论刊》第11期。
- 陕西省决策咨询课题组，2011，《国企反腐新模式——“未央—长庆检企联防模式”调查》，《西部大开发》第12期。
- 王琳玉，2018，《构建“不敢腐、不能腐、不想腐”有效机制研究》，东北师范大学硕士学位论文。
- 王小强，2016，《“互联网+反腐倡廉”模式在国企中的运用》，《现代国企研究》第16期。
- 吴进学，2018，《廉洁绩效并驱 夯实“两个责任”——四川产业振兴发展投资基金公司创新运用“廉洁系数法”的探索与实践》，《清廉四川》第7期。
- 张远煌、龚红卫，2019，《合作预防模式下民营企业腐败犯罪的自我预防》，《政法论

丛》第 1 期。

谢海荣, 2014, 《推进国企“三转”促进反腐倡廉》, 《企业文明》第 10 期。

杨惠茹, 2018, 《新兴投融资国企党风廉政建设的思考——基于对沿海三家国有企业和内地部分新兴国企的研究调查》, 《企业研究》第 7 期。

于琴, 2018, 《中国互联网企业腐败治理——以京东集团反腐创新实践为例》, 载《中国反腐倡廉建设报告 NO. 8》, 社会科学文献出版社。

张勇, 2018, 《国有企业推进廉洁风险防控工作的思考与实践——大型国有制造型企业落实纪委监督职能的探索》, 《经济研究导刊》第 24 期。