
有原则绩效之路

GRC理论与实践初探

北京慧点科技有限公司 编著

GRC

Driving Principled
Performance

清华大学出版社



有原则绩效之路

GRC理论与实践初探

北京慧点科技有限公司 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

目前,“GRC 管理”在中国的企业管理者眼里还是一个比较陌生的词汇。中国经济已经进入了新常态,中国企业的发展策略已经从高速跃进转为做稳、做强、做精。企业绩效达成的可靠性和可持续性是中国企业在经济新常态下需要首要考虑的运营和管理目标。GRC 管理所提出“有原则的绩效”的管理目标恰恰符合现阶段中国企业的管理诉求。

“GRC 管理”是通过治理、管理和保障手段,推动绩效、风险与合规等管理的有机融合,实现有原则绩效的能力集合。本书希望能够结合中国企业的管理实践,对 GRC 管理进行剖析,从 GRC 的管理理念、管理实践、管理应用、技术支撑等方面进行梳理和介绍,希望能够为中国企业的管理者提供一个较为全面的“GRC 管理”视图。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

有原则绩效之路:GRC 理论与实践初探 / 北京慧点科技有限公司 编著. —北京:清华大学出版社, 2016

ISBN 978-7-302-42666-0

I. ①有… II. ①北… III. ①企业管理—应用软件 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 321055 号

责任编辑:施 猛 王旭阳

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn/>, 010-62794504

印 装 者:北京亿浓世纪彩色印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:17.5 字 数:294 千字

版 次:2016 年 1 月第 1 版 印 次:2016 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:69.00 元

产品编号:066762-01

序1

慧点科技从2004年开始深入研究GRC理论、构建GRC管理应用体系，2008年开始向国内市场介绍GRC概念，至今已11年有余，在全体慧点人的共同努力下，我们终于能有机会借此书向市场诠释我们对GRC的一些理解和认识，同时，我们也希望能通过本书的编撰，进一步明确和指导慧点科技未来的发展方向。

从1998年成立以来，慧点科技一直以办公自动化厂商的身份为市场所熟知及认可。曾几何时，当我们向客户作自我介绍时，客户的第一反应是“哦，慧点，办公自动化系统(OA)做得不错”。我们当然非常感谢客户对我们在此领域内的能力的认可，但实际上，选择“办公自动化”这个方向是慧点在理想和现实之间进行折衷后的无奈选择，因为在慧点的管理理念中，我们始终都在坚持和践行的是“以市场为导向，在客户价值中实现企业价值”的初衷，我们一直希望慧点的产品和服务是基于明确的客户价值导向的。客户价值来自哪里？来自产品能够切实解决客户的“难”“关”“痛”的能力，一个有核心价值的产品对于客户而言应该是雪中送炭，而不止于锦上添花。然而，作为一个过于笼统的概念，“办公自动化”似乎还不能很好地概括和指引我们能为以及应该为客户提供的价值。作为一家从清华研究所走出来的企业，慧点科技在流程管理和内容管理方面进行了大量系统的研究与实践，也积累了很多技术基础；而作为管理软件企业，我们一直希望找到一个清晰的管理理念来统领慧点科技的产品体系，能够让我们在更广阔的空间里发挥我们的既有优势并形成可持续的产品。

2004年，峰回路转，慧点接触了GRC，很快确认GRC正是我们一直努力寻找的理念，并由此展开了对GRC体系坚持不懈的研究、学习和实践，并在GRC中国化的道路上取得了丰硕成果。借此机会，我们基于11年的理解和实践，总结

出一个中国智慧与GRC管理体系相结合的相对完整的理论体系，并附以对相应IT系统建设的理解和实践案例，编撰成书，以飨读者。也在这里记述我们认知、实践GRC的过程，希望有更多同道者来添砖加瓦，能够让中国的GRC体系伴随着中国企业的世界化进程成为世界级的管理软件体系。

初识GRC

从慧点科技成立起，我们就试图寻找一个管理价值导向的概念，以便突破“办公自动化”的功能性定义来传递我们的技术特点和价值导向，在无奈中，慧点也一直在市场上演绎“广义办公自动化”的概念，时间长了许多慧点的客户也都知道我们的纠结。2004年，有一天我正在深圳出差，一位长期关注慧点发展的客户的领导在欧洲给我发来短信，建议我关注GRC这个概念，并且指出这可能正是我们想要寻找的。我如获至宝，第一时间去网上搜集了资料。当时GRC作为一个管理概念被提出不久，网络上可参考的资料还比较少，也比较粗浅，但即便如此，也已经让我产生了一种拨云见日的感觉：我们这么多年在流程管理、内容管理等方面的技术实践，我们在业务上长期锁定集团客户的管理层、决策层需求，不就是在努力帮客户解决GRC的问题吗？从管理的角度看，慧点科技一直以来想在办公自动化体系中以协同为中心与ERP融合实现从报表到报告、从报告到决策、从决策到管理执行这四个关键环节的管理闭环。随着中国企业管理水平的不断提升，越来越多的客户也在主动拓展或进一步细化完善传统办公自动化系统的功能需求，在ERP之外的管理应用需求已经扩展成为一个庞大的需求集。纲举目张，GRC体系所提出的“管控、风险、合规遵从”概念，刚好清晰地指出了在一个企业的生存发展过程中，决策者在面对企业内部管理、外部社会环境和监管环境时，应当如何平衡，如何实现企业的良性运转，如何建立体系实现“有原则的绩效”的过程——G, Governance, 指出了企业如何进行有效率的内部治理，搭建权责绩效框架，为“有原则的绩效”营造有利环境；R, Risk Management, 企业面对“有原则的绩效”的目标，如何开展风险的识别、分析、评价和应对；C, Compliance, 企业如何识别所处的社会环境，如何有效地应对法律和行业监管。所以，当办公自动化扩展为GRC整体管理体系，当被动的需求驱动转向管理驱动、决策驱动，当工程实践型体系升级为管理落地型体系，通过升级和转身，慧点科技明确了以GRC管理体系为依据，帮助中国企业快速、长久、健康发展的业务方向。

GRC实践

在确定了将GRC作为我们未来的研究发展方向后，慧点开始了对GRC的中国化实践。一方面，我们对GRC的理论体系进行深入学习；另一方面，主动寻找一切机会对GRC理论体系进行系统实践。2002年，美国《萨班斯法案》的提出，给了慧点一个非常好的机会，通过跟IBM、普华等国际知名企业合作，慧点得以从2004年开始深入中国在美上市公司《萨班斯法案》遵从的工作当中。此后，在国资委辖下央企的全面风险管理体系建设、证监会辖下券商及上市公司的合规体系建设及内控体系建设浪潮中，慧点科技均扮演了重要角色，为众多客户提供了风控信息系统及配套服务。在此过程中，涵盖集团管控、风险管理、内控、内审信息系统及法律风险管理、决策风险管理等专项风险管控系统在内的GRC解决方案体系逐渐成型，而通过持续不断的产品实践及与大量客户的沟通，我们更充分地理解了GRC各板块之间的关系以及GRC与OA及ERP等原有管理应用体系的涵盖及关联关系，在我们持续不断的努力下，GRC理论框架变得更加清晰，更加符合中国特色。

在对GRC理论框架的不断践行中，我们对其理论依据的理解也在不断加深。慧点科技的创始人大多毕业于清华大学自动化系，因此从系统论和控制论的角度，我们可以这样理解GRC体系：GRC理论中提到“实现有原则的企业绩效”，可以视作一个控制目标；而企业和外部环境的交互过程，可以视作一个系统，对于系统，我们要监测输入、输出，建立反馈机制，同时加载控制。系统论中有一个重要观点：总体最优不一定局部最优，在“有原则的绩效”的目标的指引下，企业如何建立治理基础，如何选择管控重点，如何确定逐次发展的顺序，这又是决策层管理艺术的一个集中体现，GRC是管理技术与艺术的统一。随着中国企业管理认知水平的不断提升，作为主要面向管理层和决策层的GRC管理体系及对应的管控系统，其核心管控作用正在逐渐突显，在市场上也正受到越来越广泛的认可。

GRC在其他领域的应用

在慧点科技对GRC体系的解读中，GRC管控体系可以解读为自上而下的三个环节。首先，GRC定位了管理过程中的一系列关键问题；其次，为了解决这些问题，GRC体系结合COSO模型、ERM模型，形成了一整套解决企业管理问题的

方法论；再次，在管理信息化应用当中，GRC又提供了一整套的IT理论架构，那就是如何在“以流程为中心、以风险辨识为基础、以实现有原则绩效为目标”的整体思想下，构建一体化企业管理信息化架构。在工业3.0时代，慧点科技以公司治理为立足点，在这三个层面上都进行了深入的研究和实践；而随着工业4.0时代的来临，“互联网+”概念的深入人心，整个社会都在面临一场新的革命，市场、政策、环境的快速变化，包括企业在内的任何一个组织都需要具备越来越准确的快速反应能力，控制风险以及应对监管的能力，在此过程中，GRC体系所涵盖和关注的领域越来越成为组织管理及发展的核心，而GRC体系也开始广泛应用于企业管理之外的社会治理、公共管理等领域。作为中国GRC管理体系实践的先行者，慧点科技也已在住房公积金管理、社会综合治理等社会治理领域进行了GRC管理体系的实践和尝试，也取得了一定的成绩。

作为一家软件企业，慧点科技用了11年的时间，去理解GRC、践行GRC、推广GRC，我们希望能够在这个领域进行更多的分享和交流。一方面，希望有更多的中国企业、社会组织能够在GRC管理体系中受益；另一方面，通过持续的实践和经验积累，慧点可以持续完善方法论和解决方案体系，使GRC保持旺盛的生命力，同时与更多行业领域融合发展，逐渐形成一套更加完整的、用中国智慧解决系统化问题的整体解决方案。

自1998年慧点科技成立以来，慧点人一直在践行慧点科技的企业愿景——“中国管理软件推动中国企业走向世界”。我们相信，随着中国经济的发展，越来越多的中国企业将走出国门，走向世界舞台，这就需要属于中国自己的优秀管理软件来帮助中国企业应对纷繁复杂的国际环境。以GRC管理体系为指引方向，配以中国的管理智慧，慧点科技有信心在此过程中为中国企业提供强有力的信息化支撑，并将向着成为“中国本土优秀管理软件提供商”这一方向而坚持不懈地努力。

慧点科技董事长

姜晓丹

2015年冬

序2

稳健决策——GRC可以做到的事

国企深化改革的方向之一就是要给企业更多的经营自主权，企业管理者们随之会面对更多的重大决策，决策风险也会在企业风险管理中变得越来越重要。

如何决策？

如何理性决策？

如何真正降低决策风险？

五矿集团经过多年的企业管理实践，已经充分意识到任何管理都不是孤立存在的，想要发挥其最大价值就需要实现与其相关领域的有机融合。企业决策过程不是一个独立的管理领域，它需要各方面管理要素实现融合统一，才可以辅助企业管理者进行科学、理性、正确的决策。

GRC是公司治理、风险管理、合规管理的英文缩写和集合，本身就体现了这种融合统一的思想，这也是GRC管理的重要理念之一。以五矿集团为例，我们早在2005年，就将公司治理风险列为十大风险之一，并认为公司治理风险是导致其他经营风险，如信用风险、市场风险、投资风险的因素之一，需要以组合观来管理风险，创造价值。10年来，我们一直致力于将企业经营管理的各个要素进行整合，无论是管理层面、操作层面还是技术保障层面都在追求一体化的融合，努力平衡业务发展与风险控制的关系，以促进企业的健康持续发展。

此外，我们也认识到，在企业经营管理过程中，“有原则、守底线”也是必

须的。我们明白，我们用60多年的汗水凝聚起来的品牌和声誉，毁掉它可能只需要短短的几分钟。作为致力于打造百年老店的企业，我们不仅要为企业的短期利益负责，更要为企业的长期发展目标负责，这就要求企业管理者在决策过程中，不能为了一时风光而做出非理性或违反道德规范的决策，必须坚持诚实守信等原则，实现GRC所倡导的“有原则的绩效”，为国家、为社会、为股东创造价值。GRC在这方面，提出的不仅仅是一个企业管理目标，也在相关能力建设方面给出了明确的操作指引。GRC管理希望企业具有这样的能力：洞察企业的内外部环境以明晰企业的位置、目标，对齐企业的各层级管理策略以校准企业的方向，执行企业的各项任务以获取企业的利润、效益，优化企业的各类管控手段以保障企业的安全、发展。建立并融合这些能力，坚持有原则的决策准则一定可以确保企业在正确的道路上走得更加稳健、长远。

对于五矿集团的管理而言，GRC为我们提出了一个更高的命题，要求我们站在更高的角度去认识、理解企业管理，尤其是国企改革进入深水区，需要我们更好地利用GRC提出的管理理念、原则、方法，帮助我们的企业真正做到稳健决策、健康发展、基业长青。

慧点科技与五矿集团有多年的合作经验，针对GRC的共同探索、实践已在很多领域展开并取得了初步成果。我们共同见证了GRC从最初的基本理念逐渐发展成熟的过程，我们也认为，GRC管理所倡导的思想、原则、方法等内容是可以也应该被国内的企业所实践并逐步优化完善的。

希望读者通过对本书的阅读，逐渐了解代表着先进管理理念的融合GRC管理思想，并将其结合到企业的相关管理实践中去。本书对GRC管理的不同方面都做了深入浅出的阐述，相信无论你是企业中的高级管理人员，还是刚刚踏入企业管理相关领域的普通人员，甚至是企业中的技术人员，都可以从本书中找到自己感兴趣的内容。

GRC，是一条漫长的探寻和实践之路，希望本书可以成为引领你启航的第一缕阳光。

中国五矿集团风险管理部总经理

莫春雷

2015年冬

如何理解GRC

慧点科技在企业管理软件中引入了GRC框架，目的在于通过GRC管理理念的信息化，帮助企业更及时地洞察环境变化、准确地分析内外部风险并把握市场机遇，助力企业更好地实现绩效目标。

GRC涵盖了企业经营管理的各个层面，包括宏观、中观和微观。G(Governance)是指企业要有一个好的治理体系和治理机制，公司治理(Corporate Governance)是格局，是企业经营管理的根基，决定了企业的价值观、经营理念、管理原则，主要解决的是构成企业的多元主体之间的利益冲突问题。R(Risk Management)是指企业要能够抓住机会和避免损失，风险管理是能力，是企业经营工作的着力点和落脚点，决定了企业的业务方向、商务策略、管理重点，主要解决的是企业在波谲云诡的市场环境下如何处理好不确定性的问题。C(Compliance)是指企业要有一套好的制度规则和执行体系，合规遵循是态度，是企业管理工作着力点和落脚点，决定了企业的文化特点、行为方式、管理方法，主要解决的是企业如何具备高效执行力的问题。GRC是一个相互联系的有机整体，彼此之间可以交叉重叠，但是不能割裂孤立。

公司治理的问题源于构成公司的多元主体利益诉求并不完全一致，大股东、小股东之间存在利益冲突，股东、董事、经理、员工之间存在利益冲突，股东与公司债权人之间存在利益冲突，这些利益冲突通过公司法所规定的股东权利、董事义务、公司资本制度等来实现利益平衡。如果出现失衡，就会导致公司出现方

向性的问题。即使管理手段非常先进，如果股东对管理层失去制约能力，就会出现安然、世通这样的欺诈事件，从而导致公司走偏方向，直至轰然倒塌。

风险管理的问题源于市场的不确定性，商场如战场，经常要面对瞬息万变甚至风云突变的形势，在攻城略地时稍有不慎就会损兵折将甚至全军覆灭。风险无处不在，关键是要强身健体，要有适应能力。企业要有洞察能力，理解环境要深刻，要洞若观火而不是坐井观天；要有规划能力，目标设定要明确，要有的放矢而不是进退无据；要有判断能力，事件识别要准确，要一针见血而不是指鹿为马；要有分析能力，风险评价要得当，要恰到好处而不是本末倒置；要有应变能力，风险应对要有力，要对症下药而不是南辕北辙；要有落实能力，控制活动要严谨，要面面俱到而不是大而化之；要有协调能力，信息沟通要流畅，要环环相扣而不是断档脱节；要有奖惩能力，监控考核要完善，要奖勤罚懒而不是是非不分。

合规遵循的问题来自企业的执行力，执行力强不强，关键要看企业是否有章可循、有章必循。这里的“章”，包括法律法规、监管要求、内控规范三个层面，基于此，合规遵循也包括法律合规、政策合规、内控合规三个层面。法律合规和政策合规要求专业人员、专门部门专司其责、重点关注、保证效果，内控合规应融入经营、融入管理、全面覆盖，落实到控制点、控制目标、控制措施，再由点到线梳理控制流程，并通过循环往复进行评价、复核与审计，查找设计缺陷与执行缺陷，从而不断完善、持续优化内部控制体系。

平衡利益冲突、应对不确定性、加强执行力，企业就会安全达成高绩效目标。GRC是企业的经营哲学、管理理念、策略方法的核心框架，大道至简、易于理解、便于操作，如果通过信息系统优化固化为企业管理模式、流程和体系，一定会成为企业商场搏击的利器，助推企业迈向成功。

在我负责中国民航信息集团公司的内部控制、风险管理、内部审计、法律事务工作期间，慧点科技与中国民航信息集团公司开展诸多合作，在企业管理信息化系统设计和实施方面为我们提供了很多帮助。中国民航信息集团公司与慧点科技在GRC管理领域的信息化建设中取得了一定的实践经验，同时GRC管理强调的融合统一的方法也在我们的实践中得到了很好的应用。例如，在以风险为导向管理审计信息系统的过程中，把内部控制、风险管理、管理审计、法律事务整合到一个统一的信息平台上，从作为管理重点、缺点、难点的内部控制点入手，点面结合、突出重点、以点带面，由点到线梳理优化内控流程，由线及面扩展覆盖

相关管理领域，再由面到体推动完善管理体系，构建了从风险领域到风险分类到风险事件到风险点，连接风险点与控制点，再从控制点到控制目标到控制措施到控制流程的点线面体有机工作体系，形成循环往复、螺旋上升、持续优化的工作机制，在助推企业管理提升的过程中发挥了重要作用。

通过阅读本书，相信读者会对GRC有进一步的理解和认识，并能明确GRC能带给企业的价值以及如何进行实践。相信会有越来越多的企业一起走在“有原则绩效之路”上，发展得更加稳健、高效。

机械科学研究总院总会计师

李劲松

2015年冬

前言

要绩效，更要有原则

现代科技带来了技术进步与文明开化，互联网对各行各业广泛深入的渗透、全球经济一体化的进一步发展，使得组织所面临的业务环境日益复杂，合规性要求不断增长。组织内部和外部的利益相关者不仅要求其实现更高的业绩，而且要求其业务运营能实现透明化。在这种环境下，单独追求财务目标的绩效在当今并不能保证组织或企业的健康运营，因为组织除了需要满足股东及其他利益相关者的利润诉求外，还需要承担社会责任，并且使其各项活动符合道德与法律的要求。例如，公众日益增加的对环境安全的关注以及各种强制性环保法规的要求，可能会使违反法规或影响公众利益的组织面临关停整顿、巨额罚款的风险。这使得组织的经营管理较之过去更为复杂，也更具挑战性。

为实现组织的永续经营，组织需要在稳健可靠地达成目标的同时，管理各种不确定性因素并保持正直诚信。为避免对日常业务运营造成影响，许多企业疲于处理安排、跟踪和监控复杂的合规要求中的所有动态因素，同时做出正确和及时的反应。有些公司或个人可能曾在经营中采用非正常手段来获得商业利益，或者曾在个人或公司的生存原则与利益最大化之间做出艰难抉择。在监管机构对各种非正常经营手段进行越来越严厉的处罚的形势下，依靠不合规的经营手段来实现“野蛮生长”必然会给组织带来巨大的损失。如中国路桥工程有限责任公司因为在2009年菲律宾沥青道路项目中涉嫌围标而被世界银行列入处罚黑名单，在一定时期禁止承接世界银行资助的项目。

在组织运营中，不可预见的风险有其发生的必然性。风险可能会使组织遭受法律制裁、罚款、品牌忠诚度降低或运营损失，从而影响组织的业绩。诸如安然破产、中国奶制品污染事件、英国石油公司原油泄漏、伦敦鲸事件、中信泰富事件、光大证券乌龙指事件以及最近的金融风暴等一系列工业灾难和金融灾难，都在不断提醒我们，企业必须制定正式的战略来应对已知和未知的风险。上述许多事件还直接促使政府积极立法，以保护公众、环境和经济避免再次遭受类似的灾难。不仅如此，诸如混乱的全球政治局势、恐怖主义、剽窃知识产权、产品赔偿责任、身份盗用、业务连续性、人力资本风险、环境风险、信贷风险和其他一些新型风险也导致新的法规、法律的出台以及监管的增强，投资者和潜在业务合作伙伴也越来越关注企业行为和管理程序，这进一步加剧了业务运营的复杂性，迫使企业优化内部政策和监管规程。

在这种情况下，为避免风险因素的持续积累与不合规情况的出现，有远见卓识的组织已经开始采取综合了预防性、发现性、响应性的系统化方法来积极地管理法规的变化，并实施相关流程和技术整合风险与合规职能，以促进与利益相关方、合作伙伴和监管机构的沟通与合作，他们不仅关注完成了多少工作，更加关注这些工作是如何完成的，而这也正是“有原则的绩效”的核心理念在管理实践中的体现。

以GRC促进“有原则的绩效”

“有原则的绩效”这种经营观点和方法可以帮助组织在应对不确定事件(风险与机会)、诚信行事(遵守规定、信守承诺)的同时，切实可靠地达成目标。它能使组织和个人在确保达成绩效的同时考虑风险和回报，同时履行法定的义务和信守承诺，从而实现可持续发展。有原则的绩效的达成要求组织具备针对绩效、风险和合规进行治理、管理和保障的全局视角，在处理其中任一领域的问题的同时兼顾其他部分。

组织内有很多核心业务流程都有助于组织实现“有原则的绩效”，其中公司治理(Governance)、风险管理(Risk Management)、合规管理(Compliance)这几大类管理措施对企业的成功尤其重要。组织在实现其目标的过程中，一直都在从事公司治理、风险管理和合规管理的工作，也都普遍面临着这三方面的管理问题，处理好这三方面的问题对组织快速高效地达成目标是非常必要和关键的。这三方面的基本活动有很大的重叠，必须协调运作才能实现“有原则的绩效”。而这也正

是公司治理、风险管理、合规管理的缩写词GRC所包含的核心思想。

GRC涵盖了所有与公司治理、风险管理、合规、内控相关的管理领域，是实现有原则绩效所需的关键能力集合的简称。组织治理包括设定和传达企业战略、长远及近期目标和计划。它能够保证每一位管理人员的行动以及长远和近期目标，都与组织的长远目标和战略相协调。合规管理要求组织了解并遵守法律、规章、合同、职责、政策和流程，是支持有效治理的一项重要机制。遵守法律法规和组织自身的政策是有效风险管理的一个关键组成部分。监测与维持合规遵从的有效性并不只是满足监管部门的要求，同时也是让组织维持其良好道德状况、支持其长期兴旺，并维持和提高其价值的最重要方式之一。

GRC体现了公司治理、风险管理、合规管理三大管理领域及其相关管理领域在人员、流程、技术、信息四大方面的协同与融合，确保正确的人在恰当的时间得到合适、正确的信息。GRC帮助组织及其内部所有的决策者建立适度的自信，并理解组织的风险偏好和战略目标，从而以他人无法做到的方式利用风险，同时又不会超出既定的风险阈值和风险容忍度。这是一个巨大的竞争优势。

如何实现GRC的融合

中国的央企和上市企业已经历了美国萨班斯SOX法案、国资委全面风险管理和财政部等部委发布的内控指引的洗礼，在将近10年的探索和磨砺中总结了一套企业风控经验，但企业仍存在不少困惑，如风险与内控管理与业务工作脱节、工作实效性不强就是困扰很多企业的一大问题。特别是那些已经实施了风险管理和内控管理的企业，虽然这些企业已建立了风险与内控管理体系，但风险管理工作缺乏完整性和专业性，对企业的具体业务生产工作缺乏指导，造成企业在投资、安全环保、人力资源、现金流等方面的重大事件时有发生。

对于这些已经实施了风险与内控管理的企业，在GRC理念的指导下，我们应如何开展工作以达到所谓融合GRC的理想状态，从而实现企业“有原则的绩效”呢？

1. 完成现有体系的向上融合

GRC体系融合了公司治理的管理理念，将公司整体的权责激励制度作为风险管理和合规遵从的压舱石，为GRC体系的建立打下基础。在整体权责激励清晰的环境下，GRC体系进一步梳理和明确决策准则(含风险偏好、风险容忍度等)，在卓越中心的整体协调和综合管理下，指导GRC战略计划和整合计划的制订，为

GRC的实施铺路搭桥。

2. 完成现有体系的向下融合及横向融合

现有风控体系多是集团牵头、统一编写、集中下发、多轮检查，下属单位需要应对多方面、多组织的重复检查，且控制要求对业务工作指导性不强。所以，首先我们应将集团或总公司一级的风控体系及手册进行本地化梳理，将风控要求落实到具体业务、具体流程，实现GRC体系所提倡的“六位一体”，即将目标体系、考核体系、制度体系、风险体系、内控体系、流程体系融合到流程和岗位职责中。与此同时与其他横向管理部门，如法律部门、安全管理部门、战略规划部门等的管控要求进一步融合，形成GRC整体管控体系。

3. 辅助、指导自下而上的运营管控工作

业务运营是企业的生命线，在运营过程中遇到的问题是实现“有原则的绩效”的最大障碍，也是GRC最应该发挥作用的场景。在我们所遇到的问题是跨部门的、复杂性高的情况下，往往本部门已无法单独完成任务，需要卓越中心综合专家的智慧 and 协调能力，在整合计划的指导下与兄弟部门共同完成。需要强调的一点：复杂性任务或问题的处理过程，容易发现一些企业在运营控制中的设计或执行缺陷，所以任务执行完成后，牵头部门应总结分析执行过程中的经验和缺陷，完成结果和建议报告，提交负责部门，以便完善和优化GRC体系。

全书导读

本书介绍了GRC管理体系、管理方法与管理实践，主要面向组织内扮演GRC角色的实践者以及对GRC管理理念感兴趣的各类读者。如果您对以下任何一个问题的回答是“是”，则意味着您具备GRC角色。

- 您是否在企业层面、业务层面或项目层面参与了公司治理？
- 您是否任职于审计、风险或合规管理部门？或者您是否在某个业务部门内负责其中的任何一项？
- 您是否参与战略规划或业务连续性管理活动？
- 您是否负责监督既定目标的达成或其他可能威胁到目标绩效的因素？
- 您是否负责选择、实施或管理用以支持组织绩效、风险或合规管理或审计的相关技术？

全书共分为4部分，分别介绍GRC的理念、管理实践、技术实现以及典型应用案例。本书的章节内容及其与GRC体系的关系如图1所示。



图1 GRC体系及全书内容概览

本书的第1部分“理念篇”面向所有对GRC感兴趣的读者，主要介绍GRC的目标以及核心理念。在第1章我们将为您介绍什么是“GRC”，企业为什么需要“GRC”整合管理，“GRC”能帮助哪些岗位提升业绩，“GRC”管理体系是怎样的；在第2章我们将介绍要想实现“GRC”的目标，企业需要具备哪些基础能力以及如何构建这些能力；在第3章我们将介绍组织如何衡量目前所达到的GRC成熟度。组织只有在明确自己所具备的GRC能力的基础之上，才能制定出适合自己的GRC实施或改进战略，并将其用于指导具体的GRC实践。

本书的第2部分“管理篇”主要面向组织的中高层管理者，介绍如何基于GRC实施架构、应用模型、最佳实践来提升GRC的管理实践。我们将在第4章首先介绍GRC的实施方法论及其实施架构。然后在第5章阐述企业在GRC实施过程中可能碰到的问题以及相应的解决办法。在第6章，我们选取了一些典型的GRC管理实施场景，通过图解的方式进行分析，以帮助读者更好地理解GRC管理在实施过程中可能面临的问题以及应对举措。

本书的第3部分“技术篇”主要面向组织的CIO们，探讨如何利用信息技术辅助GRC的管理。在第7章，我们将主要介绍典型的以及常见的GRC技术解决方案。在第8章我们探讨如何以平台化技术实现不同GRC技术解决方案在数据、信息、标准与流程方面的融合。在第9章，我们将针对组织在实施GRC技术解决方案的过程中可能遇到的问题进行解答，例如：组织实施GRC技术解决方案的路线图；GRC管理软件与ERP和OA的协同；如何应对云计算、移动化、大数据的挑战。