

风险控制

是企业生存发展之本

——内部控制实务

赵亮 著



中国社会科学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

风险控制是企业生存发展之本

——内部控制实务

赵 亮 著

 中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

风险控制是企业生存发展之本: 内部控制实务/赵亮著.
—北京: 中国社会科学出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4261 - 8

I. ①风… II. ①赵… III. ①企业内部管理—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 311012 号

书 名: 风险控制是企业生存发展之本: 内部控制实务
著 者: 赵 亮
责任编辑: 毛健生
助理编辑: 晓 晶

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号
电话: 编辑部: (010) 66079885
邮购部: (010) 66060275
销售部: (010) 66080300 传真: (010) 66051713
(010) 66051698 传真: (010) 66080880
(010) 66080360 (010) 66063678

网 址: www.shcbs.com.cn
经 销: 各地新华书店

印 刷: 中国电影出版社印刷厂
开 本: 153mm × 225mm 1/16
印 张: 18
印 数: 5000
字 数: 230 千字
版 次: 2013 年 1 月第 1 版
印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 48.00 元

序：企业内部控制的春天

2010年4月26日，财政部等五部门联合发布《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》以后，企业内部控制首先在上市公司展开。经过2011年的试点，2012年的扩大实施范围，已在全国范围内形成良好的氛围，2013年乃至之后必将在中国企业推开。

在我们起草《企业内部控制基本规范》和三个《指引》的时候，我们将内控作为完善公司治理和提升企业管理水平的一种重要手段，希望企业通过内部控制能够切实管控住企业内、外部风险，为实现企业战略目标保驾护航。

经过两年的实践证明，一批企业逐渐深入地了解了内部控制的意义和价值，自发地企业内部推动内部控制，建立了一整套的规范化流程制度和风险控制机制，企业内部控制初见成效。随着内控应用的深入，风险控制在企业经营管理中的作用越来越大，企业员工风险管理意识逐渐增强，对于企业的持续发展和稳定经营必将发挥重要作用。

内部控制的精髓是建立科学的内部约束机制，我们在《企业内部控制基本规范》中规定了非常重要的控制手段：人工控制和自动控制。自动控制正成为内部控制发展的关键和难点，我们希望企业能够通过企业信息化使内部控制体系落地。

金蝶公司2011年在中国会计学会下面成立了“内控信息化研究所”，赵亮同志负责这方面的研究工作。该同志结合为客户服务的实例，形成了《风险控制是企业生存发展之本》一书，值得一读。此书对企业软件设计者、理论研究工作者和有关方面的同行们都会有参考价值，正因为如此，本人愿意为此书作序。

随着内部控制理论和实践的不断提升，企业管理者对内部控制的认识不断深化，一大批有远见的国有企业、外资企业和民营企业的企业家们正在积极推动内部控制的开展，大学商学院的内控教学和内控专业培训班造就了一批批内控专业人才，企业内部控制的春天即将到来。

刘玉廷

2012年12月4日

（刘玉廷：现任财政部企业司司长，在原先担任财政部会计司司长期间，主持了《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制审计指引》等文件的起草工作，是这些文件编写的组织者和主要执笔人，可谓中国企业内部控制的领头人）

前 言

许多企业家在反思自己的企业管理失败的时候，总是说他们的管理有问题。我们进一步问究竟问题出在哪里时，有人说出在战略上，有人说出在文化上，有人说出在道德伦理上，有人说出在员工素质上，还有人说是制度不健全，或者说是执行力有问题。凡此种种，不一而足。这些都是问题的表象，问题的实质是我们的控制出了问题，实际上就是企业内部控制出了问题。

那么什么是企业内部控制？而控制又是什么？答案是：内部控制控制的是风险。

试想一下，当一个企业制定战略的时候没有充分考虑风险因素，战略能够成功吗？当一个企业管理松散、跑冒滴漏遍地，你能指望员工能够始终坚守道德底线吗？没有健全的流程制度约束，强大的执行力从何谈起？

为什么我们的管理体系总是漏洞百出，让我们每天疲于奔命，到处救火，顾此失彼。原因在于我们从来没有认真地分析过，我们的管理体系中哪些地方存在风险、这些风险的严重程度又是如何，一旦发生风险对企业的损失有多大，以及我们应该如何预防和管控这些风险。

因为我们没有认真分析过风险，当然就无从谈起对风险的有效控制。一个潜在的风险巨大的管理体系，必然是危机四伏的系统，而在一定条件下的失控，必将给企业带来灭顶之灾。因此看来，当今我们企业的管理体系中最缺失的是一套行之有效的控制体系，一套建立在全面风险管理基础上的、行之有效的企业内部控制体系。

内部控制的基本要求就是规范管理，包括以目标为导向的制度、流程的标准化、组织体系设计和岗位责任制。

内部控制的核心是风险管控，它包括了内部风险和外部风险。内部风险贯穿于企业的制度、流程当中，要求其在业务运行当中设置风险控制点，建立必要的控制措施来管理风险，抑制风险的发生、发展。外部风险则是扎根于企业的生态环境之中，极大地影响着企业的外部生存环境。例如，汇率风险、国家政策调整风险、原材料价格上涨风险、出口国经济环境风险、许可证资质获得风险等。随着我们企业对外依存度加大，外部风险也越来越大，甚至关系到企业的生存发展。对于外部风险我们不能像内部风险那样控制它的发生，但是我们能够采取应对措施去抵御这些风险。

有人说内部控制只能管理内部风险，不能管理外部风险。这是望文生义，内部控制一样可以对外部风险进行管控。

我们的企业家应该追求企业的高利润还是高价值？高利润的企业不一定获得资本市场和投资人的青睐，只有高价值的企业才是资本追逐的对象。

什么才是高价值的企业呢？标准答案是：在企业追求利润最大化的同时，能有效地管控风险。也就是说，好的企业必须包含极强的盈利能力和全面的风险管理能力。

内部控制具有两种功能：监管合规功能和风险管理功能。监管合规是企业为了满足监管部门提出的监管要求而建立的内控体系，主要是为了保证财务报告的准确性、可靠性。而风险管控则是为了提升企业的管理水平，防范企业可能出现的各种风险，提高企业管理效率和效益而建立的一套管理体系，它覆盖到企业的方方面面，代表了现代管理科学的前沿技术。

我们常说管理即控制，权力也是控制，因此内部控制是现代企业管理不可或缺的。

当我们建立了内部控制体系以后，我们面临着如何落地、如何执行的难题。一套再好的制度体系，如果不能落地，也不过是空中楼阁。试想，有多少员工会认真学习内控制度，然后融化到血液里，落实到

行动上。执行难，是一个世界性难题。

现代管理技术告诉我们，企业信息化是个很好的管理落地途径。我们把各种业务制度、流程和各种控制以程序的方式编写到计算机里面，让业务人员在计算机上进行业务操作的时候，按照我们预设的流程和控制去办理业务，自动就按照我们的内控规定办事。这样做一举两得。信息化既可提高工作效率，又控制了业务中的风险。

其实，企业信息化并不神秘，它只是企业管理思想、管理体系的一个物化、固化过程，把写在纸面上的制度、流程、控制落到计算机的界面上，让人们按照控制要求去办理业务。

在本书中，我们将分两个层面向读者介绍企业内部控制的管理应用。

第一个层面是如何应用企业内部控制的方法论，帮助企业管理者构建一套以风险管理为导向的企业内部控制体系。我们创造性地提出了“条件控制论”，即对风险的控制不仅要落实到流程中，还要考虑周边的客观条件，才能作出正确的决策。

第二个层面是利用企业管理信息化技术，帮助企业完成内部控制体系落地，让内控变成一个可操作、可执行的日常管理平台。我们提出了企业信息化“前、中、后台”的概念，通过标准管理器和指标管理器这些软件产品的创新，使制度层面的内部控制体系变成了信息化层面的操作平台，让内控体系真正实现了落地（计算机管理）。

内部控制不失为企业管理转型、管理变革、管理提升的一个行之有效的举措。内部控制可以帮助企业打造防范风险的管理中枢，就如同在我们的肌体里植入大脑与神经系统一样，让企业方方面面的行为活动受控于我们的内控体系。

正是看到了当前企业管理者在搭建内控体系时在这两个方面的困惑，我才萌生了撰写此书的冲动，希望此书能够对那些致力于提高管理水平、追求管理创新的企业家们有所帮助。

本书围绕企业内部控制的方法论及其信息化管理运作来编写的。

其实，内部控制和风险管理的方法论具有普世价值，可以应用到各行各业。银监会、保监会也参加了《企业内部控制基本规范》的发布，他们根据银行业、保险业的行业特点，提出了本行业的内部控制规范；政府机关、行政事业单位也将开展内部控制。因此，本书也具有很好的借鉴价值。

目录

CONTENTS

第一章 内控是实现公司治理的基础 / 1

第一节 企业家的内部控制情怀 / 4

第二节 合规型内控 / 8

第三节 风险型内控 / 14

第二章 内部控制体系建设 / 22

第一节 内部环境 / 26

第二节 风险评估 / 31

第三节 控制活动 / 46

第四节 信息与沟通 / 63

第五节 内部监督 / 65

第六节 大中型企业风险状况分析 / 70

第三章 内控体系的信息化落地 / 83

第一节 记录型 ERP / 84

第二节 管控型 ERP / 113

第三节 内控信息化平台 / 120

第四节 内控评价审计信息化平台 / 123

第五节 企业信息化的前、中、后台概念 / 127

第四章 内控项目的实施方法论 / 129

第一节 内控项目的前期准备 / 129

第二节 项目的现场实施 / 134

第三节 内控信息化方法论 / 151

第五章 内部控制的企业应用 / 154

第一节 合同管理的内控应用 / 155

第二节 房地产行业的内控应用 / 156

第三节 医药行业的内控应用 / 158

第六章 我从事内控的一些心得体会 / 160

第七章 附件 / 166

附件一：企业内部控制基本规范 / 166

附件二：企业内部控制应用指引 / 176

附件三：企业内部控制评价指引 / 232

附件四：企业内部控制审计指引 / 237

附件五：内部控制审计报告的参考格式 / 245

附件六：中央企业全面风险管理指引 / 250

附件七：风险管理常用技术方法简介 / 265

索引 / 273

后记 / 276



第一章 内控是实现公司治理的基础

孟德斯鸠为西方国家政权统治设计了所谓“三权分立”的政体，即行政执法、立法、司法的分立。从事国家行政事务的人员受法律制约（如政府各行政部门），立法机构（如国会）负责立法和法律的修订，而司法机关（如法院、检察院等）都是监督法律执行，对违法行为进行处罚的机构。

我们企业的管理与“三权分立”政体极为相似；企业的所有业务部门和下属机构就像国家行政人员一样，他们受到法律的约束，必须依法办事，这相当于上面说的“行政执法”。而这个法律的立法过程就来自于董事会和内部控制委员会，内部控制的功能之一就是在企业内立法，它的表现形式是规章制度、办事流程、风险控制措施等。特别需要强调的一点是：一般的法律只约束人的行为，而内部控制还防范风险，因为企业的损失不仅仅来自于人为的风险，还来自于环境、体制、设备、技术、安全等多方面的风险，防范这些风险的发生也是内控的重要任务。我们把这个过程称之为“立法”。在企业管理上还要有内部审计部门，这些部门的职责是检查各业务部门执行规章制度和风险防范的情况，以奖优罚劣的方式督促大家依法办事。内部审计部门就是我们常说的“司法”机构。

企业的内控体系就是由这三个部分组成的：以总经理为首的业务执行单位构成了我们的行政执法体系；董事会和内部控制委员会承担了立法和监督的职能；而董事会审计委员会、内部审计部门和审计事务所共同承担了企业司法的职能。

家族企业往往富不过三代，究其原因还是体制问题，尤其是内部控制体制问题。家族企业没有根据上述的“三权分立”原则实现所有权与经营权的分离、经营权与监督权的分离。我国的家族企业大都是



风险控制是企业生存发展之本——内部控制实务

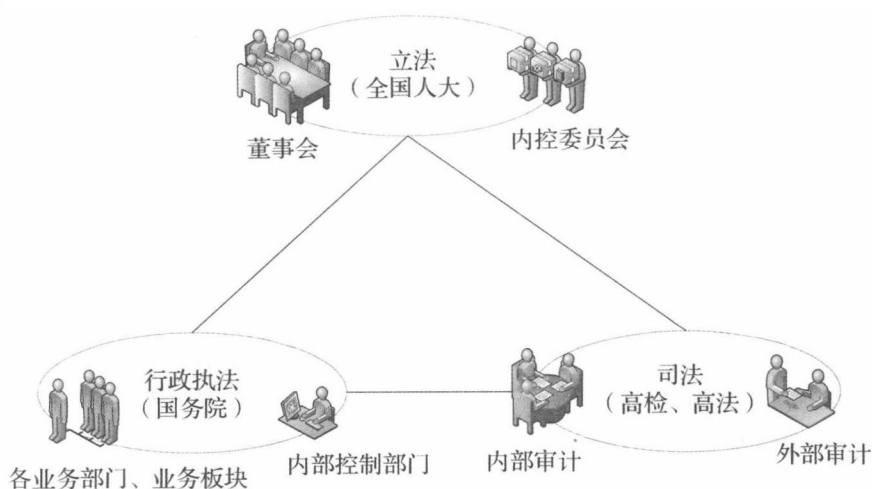
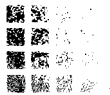


图 1-1 企业的三权分立

董事长、总经理一肩挑，或事实上的一肩挑。我们的内部审计部门并不能担负起对董事会监督的职能，而是受到行政首长的委派去审计那些职能部门，企业监管的职能不能得到很好的发挥。

我的女儿赵婉仪在《家族企业内部控制环境的探讨》一文中提出，“三缘关系”（血缘、亲缘、地缘）是家族企业完成公司治理的难题，是企业实现权责分离的最大阻碍，是家族企业难以从“人治”走向“法治”的根本原因，很多家族企业“五会”制度形同虚设。在组织建设方面，职业经理人难以在家族企业发挥重要作用，企业法定代表人总是在各种关系方面、各利益团体中间寻找平衡。在发展战略方面，家族企业往往是急功近利，目光短浅，一遇困难首先怀疑战略失误，而不是强化企业执行力。在企业文化方面，她提出了“家族内亲情凝聚力和家族外简单雇佣关系”形成的巨大差异化，给员工心理造成了恶劣的影响。在人力资源方面，家族企业薪酬体系设计往往不规范，很多历史遗留问题造成的薪酬不平等、不平衡问题始终难以解决。在社会责任方面，随意解聘员工，“五险一金”不如数缴纳，往往是员工不满情绪的一个发泄点。



那么，国有企业的公司治理和内部控制是不是就正规了许多？其实不然。家族企业是一个人的话就是法律，一个人的管理就是“内控”。而国有企业正好相反，众说纷纭难以落实，制度很多难以执行。国有企业在内部控制方面最大的问题是“缺少制衡机制”。既然国有企业不能一个人说了算，那么制衡机制就很重要，缺少这种制衡机制，大家就可以在自由散漫的空气下不作为或为所欲为。

因此，内部控制对于家族企业而言是要建立一套完整的控制机制，使企业靠风险管控去做大做强；对于国有企业而言是要建立一套完整的制衡机制，使企业靠规范协同去保值增值。

从通常定义上说，内部控制是公司治理的基础。由于公司治理还包括产权明晰、绩效考评等方面的内容，不能够简单地把内部控制等同于企业治理。

内部控制体系的建立是企业长治久安、永续发展的基础，是企业赖以控制内、外部风险的操作平台。

记得不久前看到一篇文章，讲述了在史蒂夫·乔布斯去世以后，苹果的股票为什么没有大跌，企业的运行正常平稳。其原因是苹果的企业内部控制做得很好，领导人的更迭虽然会影响企业未来的战略，而对当前的经营运行不会带来什么太大的变化，因为企业日常管理中的流程制度和风险管控都已经相当成熟，不依赖于某个领导人的存在与否和个人魅力。

由此看来，困扰我们企业高管层的往往是日常经营中的琐事；某公司的董事长为了保持审批“一支笔”，一周要花掉两整天的时间批复各种文件和表单。这是典型的“人治”而不是“法治”。如此下去，我们的企业在竞争环境下能保持高效率吗？再加上我们企业的管理层相当多的时间都处于到处救火、疲于应付的状态，企业管理者就不会有太多的时间去考虑战略问题、发展问题和创新问题。

我们经常抱怨企业领导不愿意放权，公司所有的事都要经过董事长、总经理批准，有的国企还要三天两头开会。可以想象一下，当一



风险控制是企业生存发展之本——内部控制实务

家企业缺少一个规范的管理体系，到处存在着风险，每个企业员工办起事来都是随心所欲，这个公司的领导怎么敢放权？放权的结果就是死得更快！当你做到他的位置时，你也不敢放权。

我们的许多企业都面临着授权的难题，往往是一放就乱，一统就死。良好的内部控制体系，是企业授权的基本保障。

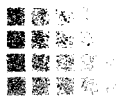
公司治理的完善是董事会和高管层最关心的问题，内部控制是公司管理层特别是主要领导关心的问题。我们要把该基层管理的事务、风险交给基层去管理，把管理层从繁琐的事务中解放出来。

第一节 企业家的内部控制情怀

企业家为什么会热衷于企业内部控制？无非是为了让企业永续发展和追求卓越两个目的。

一家很大的民营企业老板，已届退休年龄。企业已经做得很大了，老板本人管理着集团，大儿子掌管着集团的上市公司。老人家每天事无巨细都要过问，每天把自己搞得疲惫不堪。一日，听了我讲的企业内部控制，他恍然大悟，原来自己几年来追求的管理模式就是企业内部控制。我进一步问他：你为什么要进行内部控制呢？他告诉我：这家企业草莽起家、野蛮生长，大部分人办起事来都是野路子，各有各的打法。他现在是靠着自己的威望在驾驭公司，一旦把企业交给儿子经营，一个“富二代”能管理这些草莽英雄吗？他设想靠着内部控制把公司规范了，再移交给儿子。最近消息传来，还没等他开展内部控制，这家公司的管理层就集体跳槽，这更坚定了老先生推行内部控制的决心。

记得当年朱元璋打下了天下，为了让太子顺利接班，开始逐一杀掉一起打天下的功臣，连自己的侄子、外甥都不放过。善良的太子实在看不下去这种杀戮，向父亲求情放过这些老臣。朱元璋将一根长满荆棘的木棍扔在地上让太子拾起，太子无法拾起。朱元璋命人将荆棘



第一章 内控是实现公司治理的基础

削掉，再让太子拾起了木棍。朱元璋语重心长地告诉太子：我杀掉大臣就是帮你削掉这些荆棘，让你能够捡起这根木棍。我们今天已经不可能再用杀掉老臣的办法来管理企业了，但我们可以用制度、流程去规范人，用科学控制来防范人，用信息化来管控人，一样可以达到由“大乱”走向“大治”的目的。

我们不妨把话题进一步展开。许多企业都喜欢找一些职业经理人加入企业管理团队，这些“空降兵”必然会带来许多新的管理理念和管理方法，给一个暮气沉沉的企业吹进了些许新风。但其结果往往以悲剧收场，不欢而散。这在我的个人经历中至少已经有过三次了。

为什么职业经理人团队往往“水土不服”？责任不在他们，而在于使用他们的企业家。以我愚见，对于职业经理人的使用有上、中、下三策：

上策：老班子制定战略，用职业经理人执行战略。联想使用的就是这样一套办法，当然联想制定战略的过程中也会聘请咨询机构。职业经理人对一个企业的了解一年只能初知，三年方能深知。下车伊始，就夸夸其谈、指手画脚的职业经理人，怎么可能不摔跤？

中策：用咨询公司制定战略，用老班子执行战略。IBM 在战略制定上帮了华为很大的忙，我在和 Huawei 人交流的时候，发现他们主要是吸收了 IBM 的 BLM（领导力模型）方法论，以 1:7（IBM: 华为）的人员比例参与到战略的制定，实际上战略的执行部分是以 Huawei 人为主来写的，所以比较切实可行。

下策：战略制定和战略执行同时使用职业经理人。这样做看起来把战略和执行都交给了一个团队去做，看来似乎更为合理，其实风险也会很大，一旦出了问题，很容易满盘皆输。

我们为什么要把企业的战略与执行拿出来分析，主要因为制定战略要充分考虑风险因素，要考虑自己能够承担多大的风险，即我们常说的“风险承受度”。我们在执行中在多大程度上能对这些风险进行有效的控制，能控制到什么程度？

风险控制是企业生存发展之本——内部控制实务

与战略和执行相对应的就是风险与控制，不能有效地控制风险，再好的战略也要失败。

把话题拉回到内部控制上来，我们看看企业进行内部控制的动因。

企业进行内部控制的目的有三个：一是为了企业战略执行的保障；二是为了企业效率、效益的提升；三是为了企业的规范化运作、防范风险。

所有企业开展内部控制的最终目的就是为了企业战略目标的实现。我们要通过这样的高效运行体系，让企业少犯错误、少走弯路地达到目的。

企业高效率是好事，但也不一定。当发生了方向性、目标性错误的时候，效率越高偏差越大，这是南辕北辙的道理。于是管理上引入了“有效性原则”，就是说有效的效率才是可取的。怎么能够知道事情的发展出现了偏差呢？往往一些关键绩效指标（KPI）可以反映出企业运行的状态，通过对关键绩效指标的提升及其背后的风险监控，可以始终保持企业效益的提升。

企业管理的标准化、规范化本身就是一种防范风险的有效手段。它可以杜绝我们企业普遍存在的制度不明、执行不力和检查不严的问题，让大家按照既定的规则去办事。

谈到企业内部控制，人们对它的含义往往缺乏完整的理解。所谓内部控制控制的是什么，很少有人说得清楚。我们说：内部控制控制的是风险，完整的说法就是：以全面风险管理为导向的企业内部控制。

把“以全面风险管理为导向的企业内部控制”分解开来，可以看到，所谓全面风险管理，就是说企业不仅要控制内部风险，还要应对外部风险，不仅要关注运营风险，还要关注战略风险。风险管理贯穿企业的方方面面，内部控制重点就是要在事前对风险进行管控，当然事中的处理和事后的改进报告也属于风险管理的范畴。

长期以来，我们一直都有一些模糊的认识，认为流程制度是企业的管理规范，而风险管理只是针对企业内部风险的各种风险点进行管