

.....
监控 VS 控制

分而无间 合而不融
一张一弛 相辅相成
.....

双内控

危机时代的企业管理模式

.....
孟有军◎著

管理的慧眼
让领导者想得透
看得清、干得好
.....



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

双内控

危机时代的企业管理模式

孟有军◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

双内控 : 危机时代的企业管理模式 / 孟有军著. —北京 : 北京大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-301-21191-5

I. ①双… II. ①孟… III. ①企业经营管理—研究 ②企业管理—风险管理—研究

IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 210360 号

书 名 : 双内控——危机时代的企业管理模式

著作责任者 : 孟有军 著

责任编辑 : 宋智广 闫 勤

标准书号 : ISBN 978-7-301-21191-5/F · 3325

出版发行 : 北京大学出版社

地 址 : 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 : <http://www.pup.cn>

电 话 : 邮购部 : 62752015 发行部 : 62750672

编辑部 : 82632355 出版部 : 62754962

电子信箱 : rz82632355@163.com

印 刷 者 : 北京德富泰印务有限公司

经 销 者 : 新华书店

787毫米 × 1092毫米 16开本 16印张 200千字

2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

定 价 : 39.90元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话 : 010-62752024 电子信箱 : fd@pup.pku.edu.cn



Dual Control

推荐序

管理界更需要爱迪生式的发明家

——读《双内控》的一些感喟

从台塑的双层制度谈起

台塑制度体系牛，普遍总结的“管理制度化，制度表单化，表单信息化”是表象的原因，真正的根源在于其双层架构。

何谓双层架构？

第一层架构是总经理室，由15个机构组成，被称为“专业事务幕僚”，主要负责制定企业制度，监督制度的执行，以及对制度进行改善和完善。

第二层架构是由总管理处直接设立的职能部门，也是15个，叫“共同事务幕僚”，主要负责制度的执行。

这两层机构的本质区别在于把制度的制定和制度的执行分开了，这是它最大的意义。而国内往往是制度的制定和制度的执行合一，是同一个机构。比如说财务部既负责制定公司的整个制度，也负责财务制度的监督执行，既是制度的制定者，也是制度的执行者之一，制度里面有它的地位和权限。包括采购、生产和销售等在内的部门都存在类似情况。

而台塑不是，台塑把制度的制定和制度的执行完全分开，也就是说把立法和执法分开。这两个制度合一最大的问题是利益冲突，内地央企现在面临的问题就是各个部门从自己的利益出发考虑，而各个部门之间经常交叉，横向协调非常困难，最后都要一把手协调。这个问题，央企多年难以解决，台塑在制度上就解决了！

幕僚机制从王永庆时代沿袭至今，一直是台塑前进的发动机。转眼看内地，能够把制度管理职能单独拎出来，还能把制度制定和执行分开，更能为制度管理配备大量专家、人才的企业可谓少之又少。但这恰恰是解决目前总部职能部门不专业、专业部门没权威、权威部门忙不过来等问题的关键。

从有军先生的双内控来看内控

有军先生是证券业内控的思考者、钻研者、跋涉者。他超越了通常的内控设计方式，根据实际情况，根据企业对内控这一外来植入体系的不适应，根据内控固有的内在特点，进行深入的思考。

他着眼于现实的情况：内控设计者对业务了解不深，业务部门不愿意被内控的烦琐绊住手脚，久而久之，就成了内控是内控、业务是业务的两张皮。

在普通行业，这个问题尚且可以用行政高层直管、指定部门长官、子公司负责人牵头等手法进行补偿式解决。

但在证券行业，业务范围大、风险类型多、强制合规性工作环节相对少、创新工作环节多、各个环节风险特征高度不一致等特征，使内控的复杂性、艰巨性格外突出。

好就好在，有军先生对此进行了深入的思考，形成了内控体系控制职

责和监控职责分离，形成业务部门履行控制职责、内控部门负责监控职责的“双内控”体系，并由此形成了相应的管理机制和管理模式。而且他并没有把它局限在一个企业内部，没有藏私的念头，他把这样一个在证券业引起广泛思考和认同的模式进行体系化，带着思考和探索写成一部专著，放在所有业者、关注者的面前。

管理界需要爱迪生式的发明创造

一段时间以来，只有在科研技术领域，只有在实体产品、服务层面，才会有发明创造。这种概念也造成了中国的理工科崇拜，造成中国创新的偏科偏食偏能。

其实，在管理上更需要发明创造来解决几方面的问题：

1. 有些问题采用一般手法解决不了，但创新手法会涉及诸多支撑体系和系统性创新，甚至需要整个集团的管理体系切换。

2. 采用先进理论可以在理论上解决问题，但中国本土情况的冲突必须通过创新来解决。

3. 其他优秀企业的管理实践与本公司实际情况可能冲突，必须厘清对方表象之下的那些基础管理体系与我们的基础管理体系之间的差异，才能因地制宜地引入该优秀实践。

4. 在引入某个新体系、新做法时，本公司难以逾越的体制机制与该体系之间所形成的冲突需要创新式解决。

以上种种问题，使得我们在董事会运作上、母子公司管控、子公司股权设置上、战略决策投资运营监督审计，以及内控、并购上都可以做出创新。

不要迷信远离实践的学院创新，不要迷信超大集团在强大的基础管理支撑下所完成的看上去很美好的做法。一定要明白自己问题的独特



性、深入性、内生性，这让我们必须去直面，不能回避，无以回避。

所以，我们需要像有军先生这样爱动脑筋的人，带着发明愿望，带着科学家的严肃去创造一个体系。

不是乔布斯才会创造，不是爱迪生才会发明，不是实验室才出成果。

董事会的庞杂的议事，纷乱的母子公司冲突，子公司的战略、投资，预算的个性化与母公司的统一管理，资源少、配置难……这些冲突都需要创造，都需要爱迪生。

争吵的会议室，互相指责的部门，精致的制度与操作过程的变化多端之间，既可以是牢骚满腹、怨气冲天的现场，也可以是冷静的观察现场。善于创新者从冲突中寻找灵感，把出现的问题当成改善的机遇，当成管理者当仁不让的创新责任；把自己当成系统的设计者而不是简单的推动者、操作者。

愿《双内控：危机时代的企业管理模式》的出版，带动一批这样的“爱迪生”出现。愿本书作为实践中的一个足迹，带动中国管理创新的脚步。

白万纲 华彩咨询集团总裁，
中国首席集团战略与集团管控专家，中国集团管控第一人

2012年9月28日



Dual Control

前言

再伟大的英雄，也有弱点。就如阿喀琉斯，哪怕全身刀枪不入，脚踝却是令他一击丧命的地方；又如巨人安泰俄斯，无人能敌，但是一旦让他的脚脱离大地，便不堪一击，因为大地是他力量的来源。古希腊神话的智慧与中国的古典智慧相通，中国古语说：“千里之堤，毁于蚁穴。”它们无非是要告诉我们，风险与世间万物同在，我们无法彻底消灭风险，它将与我们永远相伴。

不过，也不必过于悲观。虽然我们无法根除风险，但却可以控制风险。只要我们小心呵护阿喀琉斯之踵，使安泰俄斯永远脚踏实地，定时巡查长堤蚁穴，悲剧就可以避免。

经营企业也同样如此，风险与企业同在。在世界企业史上，百年基业毁于一旦的故事常常上演，令人扼腕叹息。究其原因，往往并非其经营不够聪明，而是风险控制不到位，破坏的力量总比建设的力量更为迅捷。所以，在世界经济一体化的今天，控制风险已经成为企业发展的核心。只有建立完善的内部风险防范控制体系，才能保障企业业务经营的稳健发展，让基业长青。从某种意义上来说，企业之间的竞争已越来越呈现为内

控管理的竞争，内控管理质量已成为评价企业经营管理水平的重要标志之一。正如中国神华股份公司总经理凌文所说：“昨天的竞争靠成本，谁成本低，谁就有竞争力；今天的竞争靠技术，谁能创新技术，不断地研发技术附加值高的新产品，谁就有竞争力；明天的竞争靠风险管理，谁少犯错误，谁不犯大错误，谁就有竞争力！”

事实上，不用等到“明天”，世界杰出企业的发展已经证明了这一点。通用电气公司（GE）原总裁杰克·韦尔奇在总结通用电气成功之道时说：“支撑GE发展的不仅仅是雄厚的资本和百年信誉，更重要的是有效的风险管理。”

因此，对于任何一家企业来说，为提升企业管理的有效性和效率，以适应世界经济一体化下日益复杂的企业风险环境，探索一种简单明了、具有很强操作性的内控管理模式，已成为当务之急。

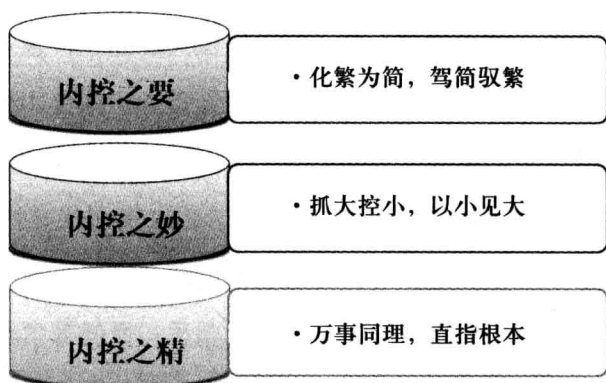
不过，知易行难。作为银行、信托、证券等企业管理的长期实践者，笔者对内控管理所遭遇的困境深有体会。在企业内控管理中，大多数企业一控就“死”，一放就“乱”。不内控，险象环生。而一旦公司总部开始设置内控部门，业务经营者就普遍认为那是对自己“不放心”，首先产生抵触心理。当分支机构或业务部门出现疑问或发现与规定相冲突的问题时不再主动判断，他们像踢“皮球”一样，将风险一股脑儿踢给内控部门；业务部门理应积极寻求业务发展，但内控部门似乎成为他们懒惰和懈怠的挡箭牌，主管责问的时候，他们会“义正词严”地将责任归咎于内控部门控制太严。笔者从2004年分管山西证券内控工作以来，也曾对如何开展内控工作感到一筹莫展。一次偶然的的机会，笔者对行业内提出的“分离制衡”概念进行了不同角度的理解，大胆提出，内控管理必然实施控制与监控的分离式管理，也就是业务部门履行控制职责，内控部门负责监控

职责，笔者称之为“双内控”。基于这一思路与理论，再辅之以相应的管理机制，形成企业阳光管理新模式，笔者发现，不仅业务与内控的矛盾迎刃而解，全公司管控的层级与力度也得到了极大的提升，企业内控管理的有效性快速显现。为了实现内控管理与业务经营有机结合，达到内控制衡与经营动力系统“分而无间，合而不融”的境界，笔者对内控部门进行细分，并分别予以科学定位——合规管理部门侧重事前规范性，当好教练员，像保健中心；风险控制部门侧重准确预见性，当好边线员，像体检中心；稽核审计部门侧重科学导向性，当好裁判员，像健身中心。如此，内控管理真正科学地镶嵌在了企业的各个层级、业务管理的各个环节以及各种经营行为当中。

在这里，不妨将企业管理比喻为驾驶。踩油门、握方向盘只是驾驶的初级层次，驾驶的极致境界其实是刹车：什么时候刹车，刹车的力度应多大，不同情形运用哪些不同的刹车脚法，刹车与油门又如何达成默契，学问可谓永无止境，驾驶也因此变成了一门艺术。“双内控”也是如此，经营和内控的关系就如同油门和刹车，踩油门的时候同时必须备好刹车，使它们如影随形，分而不离，互相配合，才能安全又快速地到达目的地。同理，只要经营就要内控，否则，只突出经营，如同只踩油门，一味狂飙突进，难免车毁人亡，欲速则不达。

通过在山西证券的全面推广，一年后，“双内控”不仅得到公司全员的认可，而且以专题材料的形式上报中国证监会。2009年10月，100多家证券公司在北京召开第一次全国合规管理大会，与会单位仅有六家介绍内控管理经验，山西证券作为代表被选为第一家发言。“双内控”不仅得到中国证监会的肯定，高层领导专门批示让相关部门参考，而且在全国证券行业引起高度关注，《中国证券报》《上海证券报》《证券时报》三大证

券报刊作专门介绍，山西证券也因此在全国证券行业赢得了较高的声誉。



这是一套具有普遍适用性、可以在全国企业推广的方法，笔者结合多年风险管理经验，引进“五色标识法”作为警报器，通过与公司内控工作团队合作又设计了“五连环”的监控模式，将抽象复杂的内控管理变得直观、易懂、可行。实践证明，“双内控”有益于解决企业风险管理的诸多难题，实现监控的制衡性、有效性和科学性，最终让企业的经营管理与风险监控协调运行。

“双内控”或将成为现代企业阳光管理的“王牌”！

孟有军

2012年8月1日



Dual Control

目录

推荐序	管理界更需要爱迪生式的发明家 ——读《双内控》的一些感喟 / V
前言	/ IX
第一章	双内控的原理 / 1
	双内控含义 / 3
	刹车启示：控制与监控的有效分离 / 3
	双线制衡、同步监督 / 8
	双内控运行的视角 / 11
	双内控标志 / 15
	制度约束确保合规合理 / 15
	五大机制提供科学保障 / 24
	有效制衡规避决策风险 / 33
	双内控构成 / 45
	内控各部门的清晰分工 / 45

“四化”管控 / 50

层层设防的内控“群系统” / 66

第二章 双内控的应用 / 71

“三叉点”定位 / 73

三角形是最稳定的图形 / 73

“三叉点”定位的核心 / 77

传递预警信息的基本方式 / 83

新制式监控 / 86

“这样办”与“不可以那么办”互补结合 / 86

分离才能实现有效制衡 / 92

最大容忍线与最低保障线 / 98

“五连环”监控模型 / 103

封闭运行，免除干扰 / 103

环环紧扣，直指结果 / 107

标准设计，联动有效 / 114

第三章 双内控的演绎 / 121

决定公司方向的无形之手 / 123

考核评价对公司经营具有导向性 / 123

考核是一项不断修正的、变化的系统工程 / 125

探究考核数据背后隐藏的本质 / 129

具有强力导向的“1+X”考核方法 / 132

“1”的不易和“X”的变易 / 132

考核“三分法” / 136

“倒扣式”质量评价体系 / 143

发现问题比解决问题更重要 / 143

区别对待优秀员工与不称职员工 / 147

“倒扣式”管理簿 / 148

第四章 双内控的底牌 / 157

合规，就是文明企业 / 159

军中“无法”则自败，企业“无规”则自乱 / 159

“一切是剑”的境界 / 166

有效沟通是合规管理的关键点之一 / 194

问责：翻底牌的代价 / 199

一施三职提升内控管理的力度与深度 / 199

评价尽责与履职是问责的前提 / 201

举报是发现管理缺陷的良方 / 204

第五章 双内控的艺术 / 207

和而不同的氛围 / 209

就事论事，让制度发挥超常魅力 / 209

以客观与主观界定责任 / 213

内控留痕：档案分类，五色标识 / 215

双内控管理“三级跳” / 218

管理工作从“忙”到“不忙”的升华 / 218

达到“治未发之事”的境界 / 220

内控促发管理文化的真正飞跃 / 225

后 记 / 233

附 录 双内控管理经典用语 / 237

双 内 控

危机时代的企业管理模式

第一章

双内控的原理

对立统一规律是唯物辩证法的实质和核心，任何事物都有其对立统一的两面。就经济领域而言，规范和发展对任何行业都是相辅相成、缺一不可的，就像硬币的两面，如果说其中一面不存在，那么另一面也就不可能存在。本书提出的企业管理“双内控”的理论与方法，是从企业经营发展与内控管理的角度，从内部与外部、机会与风险、刹车与油门等一体两面的角度寻找能够解决企业管理问题的规律与方法，以期实现企业平衡发展的目标。

