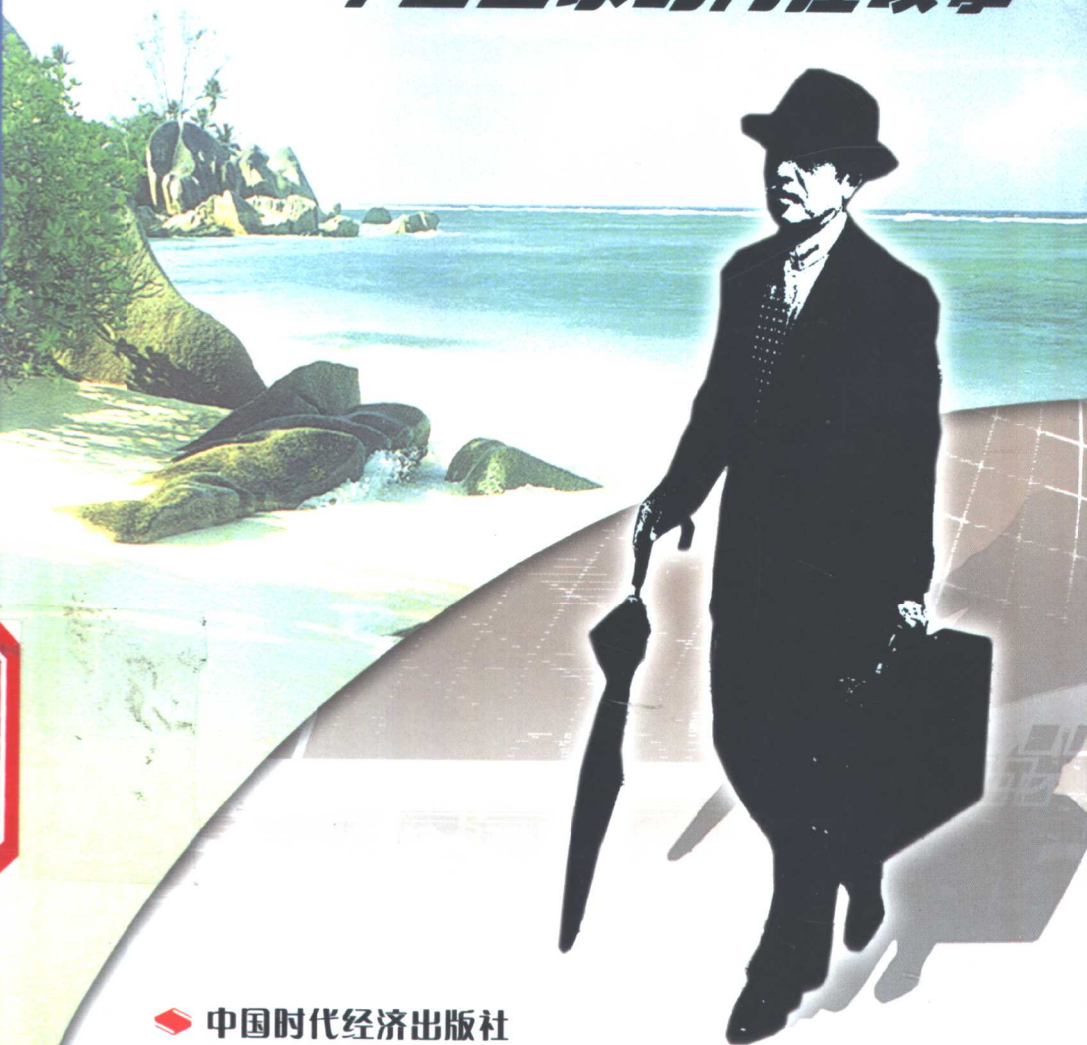


◆【美】K.H.斯宾塞·皮克特 / 著 ◆陈华 贾文勤 / 译

牙买加之旅

一个企业家的内控故事



中国时代经济出版社

YAMAJIAZHILUYAMAJIAZHILU

著作权合同登记 图字：01-2003-3823 号

图书在版编目 (CIP) 数据

牙买加之旅：一个企业家的内控故事 / (美) 皮克特著；陈华，贾文勤译. —北京：中国时代经济出版社，2003. 9

ISBN 7-80169-432-5

I. 牙… II. ①皮…②陈…③贾… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064692 号

“All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.”

牙买加之旅
一个企业家的内控故事

[美] K. H. 斯宾塞·皮克特 著

陈华 贾文勤 译

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)64066019 88361317
传真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印刷	北京市白帆印务有限公司
开本	880×1230 1/32
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次印刷
印张	11.625
字数	250 千字
印数	1-5000 册
定价	25.00 元
书号	ISBN7-80169-432-5/F·173

版权所有 侵权必究

本书所有人物均属虚构，如与某人(不论在世与否)雷同，纯属巧合。

致 谢

本书构思于牙买加蒙特哥海湾落日海岸，完成于佛罗里达州的萨拉索塔海岸。当你的孩子们，Dexter 和 Laurel-Jade，在海边戏水玩耍的时候，你能够在一旁悠闲地与你的妻子讨论着问题，你会感到你的生活尽在控制之中。本书的目标读者是需要对风险管理和控制有些许了解的人群，换句话说，也就是每一个人。我们希望您能够享受到阅读本书的乐趣，就如同我们享受写作此书的乐趣一样。

特别感谢帮助我保持写作精力的所有人，包括我的母亲 Joycelyn，我的孩子 Dexter 和 Laurel - Jade。此外还有 Fredrica 和 Lloyd Livermore，Timothy Burgard，Nigel Freeman，Keith Wade，Sue Seamour，Jack Stephens(英国达拉谟人)，Theresa Murray，Michael Livermore，Herbert 和 Elfreda，Newman，Marianne，Lucie 和 Setella，Karron，Stansell，Paul Moxey，Andrew Chambers，John Webb，当然还有我的导师杰拉尔德·温顿。非常感谢牙买加的人民，这个岛国激发了我的语言灵感。感谢 Reverend C. s. Wright，他的祝福一直与我同在。

K. H. Spencer Pickett

目 录

第一章	度假·····	(1)
第二章	控制的概念·····	(16)
第三章	内格里尔和程序使用艺术·····	(67)
第四章	钓鱼、女巫和辅助系统·····	(119)
第五章	舞弊、腐败和大雨·····	(155)
第六章	创造力和混乱的控制·····	(217)
第七章	整合内在型控制机制(CICF)·····	(260)
第八章	信·····	(302)
附件 A	管理控制系统·····	(305)
附件 B	事不过三，违者出局：把符合性作为首要原则 ·····	(330)
附件 C	研讨会主持者的十大规则·····	(338)
附件 D	培训课程·····	(340)
附件 E	风险范例·····	(357)
注释	·····	(360)
后记	·····	(364)



第一章 度 假

本章透视董事会所负有的向股东大会报告内部控制的责任，及由此对高层经理和员工造成的压力。

比尔·雷诺兹坐在医生的候诊室，四处张望着。等候化验结果总是让人难受的。他 30 岁刚出头，是一个瘦高的、满头黑发的、有魅力的男人。他不是那种传统意义上的英俊，瘦削的身材也显得过于突出和有棱角。但他那深邃的蓝眼睛和黑发配在一起使得他非常地引人注目。

比尔最近总是感到疲倦，他怀疑自己患了某种疾病。

一位友善的接待员用欢快的话语打断了他的思索：“雷诺兹先生，请您直接过来”。

比尔一进诊疗室，托德医生就迎着他招呼道：“您好，比尔，请坐。”

看到比尔担心的样子，托德医生说道：“我很高兴地告诉您，您所有的化验结果都是阴性，总的来说，您的健康状况是正常和良好的。现在，让我来量一量您的血压，因为过去您的血压有点偏高。您自己感觉如何？”

比尔想了一会儿说道：“医生，我仍然睡得不好，坦率地说，大部分时间我都感到疲倦。”

比尔巡视了一下诊疗室，尽管诊疗室光线很好，很干净，但却过于正式。各种医疗器械在近旁的桌子上闪着亮光。比尔觉得这根本称不上是一个让人动心的地方。托德医生，一个40岁刚出头的男人，薄薄的褐色头发上闪着点灰色，看起来有点疲倦。他是一个乐于助人的好人，一个出色的医生。

托德医生一边测量着比尔的血压，一边用医生惯常的口吻说着：“嗯……您的血压仍然有点高。您的工作上是否有点问题？”

比尔很快回答道：“是的，确实如此。工作上有点麻烦。我们发生了劳资纠纷、舞弊指控、处罚措施和系统瘫痪，大约有12宗解雇案等待听证。”

托德医生点了点头：“请您接着说。”一边瞥了一眼自己的手表。

“实际上，托德医生，我们刚收到外部咨询顾问的中期报告，指出我们内部控制系统不健全。上星期我与董事会就此事讨论了两个小时，其结果是我们确实不知道应该做什么。我们甚至不能确定‘内部控制系统’这个词的确切涵义，尽管并没有人打算承认这一点。部分董事要求就内部控制发布一项声明，并作为下一个年度报告的一部分。首席执行官对此确实是非常忧虑。”



“好的，”托德医生打断道，“让我们把这些也考虑进来。您最近一次的休假是什么时间？”

比尔回答道：“我已经有三年时间没有休过假了。”

“那么，”托德医生说道，“您需要用休假来充充电了。”

“我不能休假。董事会需要在下个月与顾问见面，讨论第二阶段检查的有关条款，这涉及我们将如何处理刚才所说的问题。”

“这样吧，”托德医生回道，并开始为此次门诊所耗费的时间感到有些焦急，“我给您开一张休息两周的病假条，因为您的血压太高了，我不希望您突然发生中风。您先休息几天，再用全新的身心来解决工作中的问题，好吗？我想说的是，您必须休息几天，然后再解决给您带来很大压力的工作上遇到的问题。休假吧，请个导游，看看风景。这是医生的命令。”他带笑地说。

不顾比尔可能的反对，托德医生站了起来，直视着比尔的眼睛缓慢地说道：“接受我的建议是很重要的，从长远来说，压力可能会影响您的健康，而我们必须力求避免。回来后再来见我，明白吗？”

握着托德的手，比尔点头答应直接去找旅行社。

比尔没有告诉托德医生的是，他被提升到公司标准部负责人的位置，是因为一项心理测试确认他为控制癖。他的任务是解决首席执行官所看重的因员工不遵循生产程序而产生的问题。在这个新职位上，他已经干了三个月，他除了引入了新的业绩评价方案，另一项工作就是审查咨询顾问重写过的公司标准手册。

粗略地看了几本旅行小册子后，比尔对旅行社的代理说道：“我下星期需要在某个温暖湿润、可以让我放松的地方短休几天。”

“好的”，对方回答道：“正好有人取消了去牙买加的旅行，本周日起飞，下周日返回，怎么样？”

比尔不甚热情地打听细节，可是这些细节确实让人向往。也许这趟旅行不会很差。自从他的妻子三年前离开他以后，比尔一直认为旅行不是件让人高兴的事，尤其是一个人独自去旅行。但这次不同，这次是医生的命令。

“挺好。”比尔说道，尽管他仍然考虑着在公司处于困境之时他是否应该去休假。

旅行社代理希望比尔能像他的所有客户一样，走进来，订上票，付款，然后径直走开。但比尔显然没有这么爽快。他对旅行和旅馆安排的细节进行了详细的检查。在对时间安排、旅行细节、旅馆安排以及联系信息进行了近一个小时的讨论之后，比尔最终定下了此次旅行，并全额付款。当比尔离开旅行社时，旅行代理盯着他的背影，奇怪为什么有些人会想让所有的东西都在其控制之下。假期应该是一种快乐，而不是商业项目。

第二天，比尔向首席执行官提到他将去牙买加做一周的旅行。每年的这个时间，对大多数人来说，度上一到两周的夏日假期并不是一个问题。首席执行官乔治娜·福斯特在星期五的下午将比尔叫到了自己的办公室，并给自己和比尔各倒了一杯白葡萄酒。乔治娜是一个苗条的、金发碧眼的女人。她45岁左右，有着一双明亮而又淘气的碧眼，而此时这双眼睛因为忧虑而有些暗淡，更显出了眼睛周围的细纹。



“比尔，”她开始道，“在你休假之前，我必须向你说明，我正为我们的经营而忧虑。实际上，如果情况得不到好转，我可能不得不辞职。”

比尔与乔治娜已相识多年，他尊敬她，认为她是个正直的、努力的和真正关心她的所有员工的人。

“你看，”乔治娜继续说道，“我们用了很多年才建立了我们的业务，并能够提供我认为是高质量的产品。但我们的系统跟不上时代的发展，刚搞的自动化文件管理系统又失败了。昨天我已决定停止使用这个系统。更有甚者，警察通知我，他们打算明天上午做的第一件事就是拘捕我们的采购部经理，原因是他提供和收受回扣。此外，我们还得接受另外一项调查和质询。你回来后，我将建议成立一个配备齐整的符合性检查小组来协助我们的两个内部审计人员。他们可以对正在进行的事项进行检查和再检查，以防止违反程序和舞弊。”

“能不能等到我们完成公司标准手册后再这么做？”在仔细地听了乔治娜的一番话后，比尔问道。

“我希望让人看到我已经在采取措施，尽管我可能不会在新手册完成之前成立这个小组。你知道，人们都在议论我们没有内部控制系统，而且我应对此负责。但是迄今为止，还没有谁能够告诉我除了对所有事项进行检查外，这个内部控制系统还能做什么！如果我让我们做的每件事都接受双重检查，那么我们几乎什么都不可能做。不管怎样，比尔，你先休假，等你回来后，我们再来解决面临的这些问题。我们需要完成我们的标准手册，并让员工们遵守这本手册中提出的要求。答应我，暂时忘掉工作。我需要你来迎接这一挑

战。”

听了这一番话，比尔产生了一个强烈的愿望——要迎接这个挑战，把所有问题都纳入控制。他甚至想取消刚定下来的假期，但他知道这是不可能被接受的。

“一周后见，乔治娜。顺便告诉您，为防有急事，这是我在牙买加的联系电话。”

乔治娜皱着眉说道：“别说傻话了，享受您的假期，暂时忘掉工作。等一下，比尔，我有个好朋友住在蒙特哥海湾，他的名字叫杰克·德汉姆，是个很知名的咨询顾问，是我在佛罗里达读 MBA 时认识的。他在残酷的竞争中挣到了应得的休闲，去年搬到了加勒比海附近。你可以帮我带一件礼物给他吗？就说是他的老学友乔治娜送的。他会知道你说是谁。告诉我你住的旅馆，我发封电子邮件通知他。”

当出租车开进 JFK 机场时，天气很湿润，还微微下着小雨。比尔坐在车的后排，心情就像天气一样阴沉。他已浏览了新标准手册的第一稿，稿件占据了他手提箱的大部分空间。“如果乔治娜知道我把这些稿件带着，她会杀了我。”他想到，“我在飞机上还可以看一看这些稿件。”

登机手续办得很顺利，当比尔坐到自己的座位上时，他看着周围几个快乐的家庭和那些愉快的夫妇们，感到一种莫名的孤独。“不必介意，”他想到。他有更为重要的事情需要去担心。在此后的一个小时里，他又浏览了一遍手册中他认为需要稍作修改的地方。

飞行本身是一件相当让人放松的事情，但作为一个控制癖患者，比尔发现很难就这么坐着而让飞行员来驾驭着飞机。尽管他不曾驾驶过飞机，更不用说是波音 747 客机。坐



在比尔旁边的乘客是一位有着一张大红脸的胖胖的老年男士，很明显，他的心情很好。这位男士正在舒心地喝着一杯葡萄酒和其他免费饮料，并与一个比尔认为可能是他妻子的妇女说笑着。让比尔生气的是，这个胖男人还带着某种假笑看着他的手册。认真地阅读着手册的比尔和旁边这个自得其乐、无所事事、显然对世事毫不关心的大块头形成了鲜明的对比。更糟糕的是这个胖男人开始找他说起话来。

“你在看什么，孩子？”

“噢，不是什么有趣的东西，只是一本我们正在着手制定的新手册。您是从从事什么技术工作的？”比尔对自己的最后一句话感到很满意。

“如果你雇了好的员工，你就不必写这种让人厌烦的材料了。”

“对不起！”比尔看起来被这个他认为是个无知的醉汉的议论激怒了。他一字一句地说：“我觉得经营一个大公司可不是一件简单的事，遵循程序是关键。”

比尔有意从这个男人身上转开视线，继续自己的阅读。真是厚脸皮，他想。满肚子葡萄酒和玩乐，还想来分析我的工作，厚脸皮！

“不过，”对方回答道，尽管看到比尔明显不感兴趣。

“你可能是错误的。凡是在工作中值得看重的事情，可能更需要把它看轻一点。这是我的观点，孩子，就这些。”

比尔闭着嘴唇，没有吭气。

“这是公正的，”胖男人一边困难地移动着自己的身体一边继续说道，“你应该让人们有自己发光的机会，而不仅仅只是遵循。其结果可能会让你意外。”在这番陈述之后他

打了个饱嗝，并请比尔谅解，接着又打了个嗝。

带着不耐烦的表情看着这个男人令人讨厌的行为，比尔转过身子，希望能够用肢体语言表达自己的不愉快。比尔看了一下手表，叹了口气，计算着与这个不受欢迎的忠告者在一起剩下的时间。

“喝点吧。”胖男人一边将从空姐那儿得到的一小瓶免费白葡萄酒递给比尔，一边面带微笑继续道，“为什么不扔掉那本讨厌的手册，然后再重新开始？”

不理睬递过来的酒，比尔带上了耳机，假装睡觉。

接下来的飞行途中没有什么事发生，比尔又开始阅读手册。真是无聊，这个世界怎么能没有标准？比尔回想着前一个夜晚他是怎样写了一张需要带走衣物的详细清单，又是如何把这些衣物一一放入旅行箱中合适的位置。“我可能确实有点像个控制癖。”他想。“除了员工在工作中的操作动作外，我可以控制一切，而这确实让人沮丧。”他静静地问自己：“遵循对成功真的很关键吗？胖男人说得对吗？是否有更完美的答案？”

一路想着这些，比尔跟乘客一起缓慢地来到了蒙特哥海湾。观看着例行的欢迎仪式上一群卡里普索歌手表演的娱乐项目，然后，提取行李，乘坐出租车来到旅馆，打开行李箱。一切都是按计划进行。在房间休息着，比尔还在想着回家后的问题。热带的温度使他进入短暂而烦躁的睡眠，他在充满着工作问题的睡梦中漂浮着。实际上，卧室里的空调本可以使他从这种状态中解脱。冲了个澡后，比尔找到了旅馆的餐厅。香甜的水果，各种调味品，已经做好的飘着芳香的、让人垂涎欲滴的食物，再加上芬芳的晚风，这真是一个



让人愉快的餐厅。隔壁酒吧的服务员提供的用朗姆酒加糖、柠檬酸、香料等配制的饮料，把比尔带入了一个调整情绪、从时差中恢复过来的夜晚。

酒吧服务员是个高个子的、好像刚吃完饭的男人。他给比尔倒满饮料并询问道：“您妻子随后到吗？”

“不，我一个人来的。我是单身，我已有多多年没有见到我的前妻了。”奇怪，比尔想，为什么会向一个陌生人解释妻子已离开了自己，其实只要不作解释地离开就可以了。虽然有过七年糟糕的婚姻，他仍旧希望有个好伴侣，但他从未向任何人承认过这一点。

“我叫比尔，你叫什么名字？”他问酒吧服务员。

“我叫拜伦，但人们都叫我大块头。”

比尔奇怪地问道：“为什么都叫你大块头？”

“您没发现我的块头很大吗？”服务员回答道。

“噢。嗯……你不觉得这称呼有点无礼吗？”比尔说道。

拜伦礼貌地笑着说道：“噢，如果我的块头不大，我也许会不高兴，但我的块头的确大，所以无所谓。您不认为我的块头大吗？”

比尔感到有点为难，不知道如何将这个谈话继续下去。他没有直接回答，而是又订了晚上的最后一道饮料。他正要起身回房间时，酒吧门打开了，一个苗条的、穿着浅灰色职业装的女士走进了酒吧。她有着颜色像蜂蜜一样的皮肤，黑色的头发被整齐地梳到脑后，长长的睫毛下是一双闪亮的眼睛。她问道：“您是雷诺兹先生？”

比尔呆望着她。他不记得以前是否还见过比她更美丽的

女人了。他马上回过神来，意识到自己的举止有点儿失态。

“我是雷诺兹。我能为您做点什么吗？”

她微笑着说：“我是露丝·麦道克，这儿的经理。您有个电话。如果您愿意，您可以在这儿接听。”

服务生将比尔带到酒吧后面的电话旁。比尔拿起电话：“您是？”

“您好，我是杰克·德汉姆，是乔治娜·福斯特的朋友。她要我与您联系。您明天有什么计划？如果没有，我可以带您出去逛逛。”

比尔隐约记得这个名字，正想推辞，他突然想起乔治娜的礼物。“好的，我正想看看这里的风情。”他含糊地说道。

尽管交谈显得有点不自然，杰克·德汉姆最后还是做出了安排。他将在第二天上午10点来接比尔，好让比尔睡个好觉，吃个晚一点的早餐。

比尔犹豫着这么早就见杰克是否明智，但又想这只占用一天，接下来，他可以在游泳池和海岸旁消遣放松，同时看完带来的稿件。而且，比尔确实感到有点孤独，也许有个伴儿会好一些。

杰克直到第二天上午11点才出现。比尔没能掩饰自己的不满，指出这比约定时间晚了一个小时。杰克中等个子，理着短短的平头，褐色的头发似乎被阳光漂白了一点。他有着强壮的肌肉，这是在著名的匈牙利自我防卫教练拉宙斯·杰卡布的多年训练下练就的。拉宙斯·杰卡布教练因发明著名的全面自我防卫系统而闻名。在热带阳光下已微微出汗的杰克尽管健壮结实，动作却轻快优雅。



“噢，”杰克说道，“你用的仍然是美国时间。这儿是加勒比海时间，可能更……更灵活一些。”

比尔看了一眼手表，闭着嘴没有回答，径直走到汽车驾驶员的副座上。

“对不起，”比尔说道，“我这是本能，你知道。”

“不要告诉我你喜欢控制！”杰克说道。

“控制？本星期停止用这个词！”比尔笑着说，并不对自己的话作任何解释。现在他俩扯平了，因为比尔也没有完全明白杰克关于时间的说明。

比尔将乔治娜带给杰克的装着礼品的小盒子递了过去。他们谈论着乔治娜，以及她是如何与杰克一同读 MBA 的。

杰克是个见多识广的导游，解说着一路上的景点。空调使乘车变得非常舒适。杰克解释道：“我带你去野生动物园，在那里，你可以看到鳄鱼和老虎。007 的电影就是在那儿拍的，记不记得电影里那条鳄鱼？我记得电影的名字好像是‘生存和死亡’”。

“好吧。”比尔同意道，向后坐了坐。让杰克来负责一切，这似乎不符合他的个性。

没过几分钟，比尔已忍不住要来控制了，询问道：“你为什么搬到加勒比海来？”

杰克答道：“噢，我干了很多年的经营顾问，基本上确立了我自己的工作程序和工资标准。我决定以后不干了，我们，就是我的妻子和我，先在这儿住上一段时间。我打算写上一本关于我职业生涯的书，这需要的时间比我预想的要长得多。实际上，出版商上星期就索要我的成稿，可没那么简单。在这儿很容易放松，很容易忘掉工作。真的很容易。”

“不过，”杰克继续道：“你知道，书啊、写作啊等等，这有点让人乏味。在我们的左边是落日海岸，飞机直接在这个海岸上空飞过，然后降落在蒙特哥海湾机场，这是一个相当令人感动的景象。再远一点是‘死亡终极’海岸，根据当地的传说，那儿曾经有一条通往机场的道路，直到有一天，一架飞机在这儿降落，强大的气流将一辆满载乘客的汽车冲到了海里。从那以后，这条路被扒掉了，并被称为死亡终极。”

太阳在壮观的青绿色的大海上闪着微光，与白色的海岸线交相辉映着，这一景象真是太美了。继续望着那条路，杰克轻轻地念道：

“自然美，人类，大地
不绝的精神，宁静……”

感觉到比尔的不解，杰克很快解释道：“我应该告诉你，我喜欢收集诗、文章、语录和任何我感到对未来有用的词句。不过，上述词句是我在这儿自己写的。这是我生活使命的一部分……它变成了一种业余爱好。”

“一个奇怪的人。”比尔想道，不知道该如何将谈话继续下去。比尔看着车外掠过的风景，真是太美了——色彩、鲜花、海岸线和正在烈日下为了工作而来来往往的人们。

“接下来该干什么？”比尔突然想到，“该死，我们必须谈点什么。”

为避开地面上的坑洼，汽车慢了下来。杰克看着比尔，回想着刚才都说了些什么。最后，杰克说道：“这都是我为