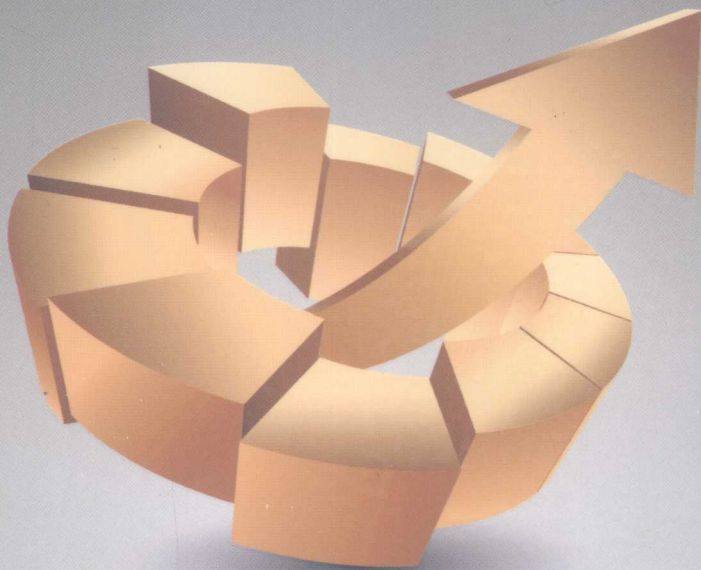


The Balanced Scorecard and Internal  
Control Management

- ★中国企业了解平衡计分卡**实战步骤**必读的**经典之作**★
- ★全球**平衡计分卡最佳实践**与中国国情的**完美结合**★
- ★佐佳咨询公司战略执行**经典案例解析**文库★



秦杨勇 ◎著

# 平衡计分卡

## 与公司风险内控

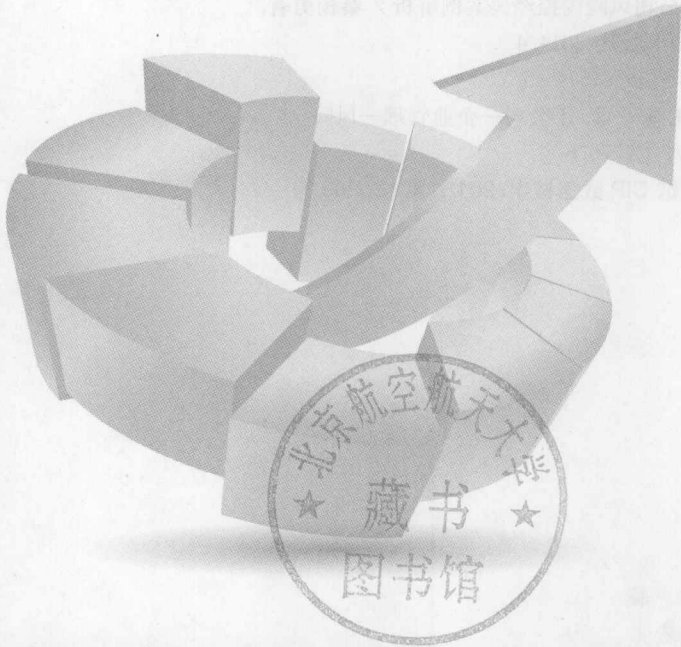
### 经典案例解析



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

014033258

F276.6  
712




秦杨勇 著

# 平衡计分卡 与公司风险内控

经典案例解析

F276.6  
712

 中国经济出版社



北航 C1721491

872880110

### 图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡与公司风险内控经典案例解析 / 秦杨勇著.

北京:中国经济出版社,2014.4

ISBN 978-7-5136-1644-7

I. 平… II. ①秦… III. ①公司—企业管理—风险管理—案例 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 120209 号

责任编辑 陈 骝

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 237 千字

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-1644-7/F·9360

定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-68344225 88386794

## 序

今天所有的一切一切都在告诉中国的每一位企业家：我们没有任何理由去忽视公司战略规划！因为中华民族伟大复兴的大时代背景赋予了中国企业家人类产业振兴的时代责任。

“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这似乎已经是每个中国企业家所必须具备的个人特质。而企业家这种特质只有通过规范的公司战略规划流程才能有效地发挥作用，进而把企业家对未来的战略洞察与远见能力发挥到极至。曾几何时，战略规划已经成为中国企业家人每天都在关注的管理话题，因为外部环境的残酷变换要求企业家们必须更加擅长战略思维，竞争基础的改变迫使我们不得不反思自己未来的战略规划。

然而就在中国公司热衷于规划自身战略的时候，欧美的国际级公司似乎更加青睐另外一个观念，那就是：战略规划固然很重要，但是运营执行更是关键！因为他们开始意识到：一个糟糕战略给公司带来的痛苦与灾难是显而易见的，但是好的战略如果遭遇糟糕的运营执行最后结果必然是失败。

虽然战略规划与运营执行协同的重要性显而易见，但是在中国却仍有一部分公司的高层没有足够重视这个问题：他们已经开始重视公司的战略规划却忽视运用执行与战略规划的联动。在理顺战略与运营管控流程的逻辑关系上，他们基本上都没有花足够的精力去组织经理们认真地探讨与研究。他们通常这样认为：即使未来的竞争如何激烈，我们只要大方向不偏离，只要有好的思路和想法，就能在竞争中取胜。这种认识看似正确，实际却是大错特错：一个失误的战略固然是会导致企业在全局上的失败，但是再好的战略也需要在运营层面上得到正确地执行。有好的战略规划固然很重要，但这不是公司能在开放的国际市场上能够获得胜利的全部要素。

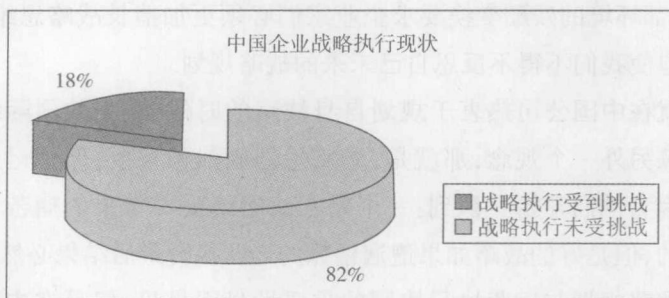
那么忽视战略规划与运营执行联动的后果是什么呢？显而易见，尽管战略规划文件写得头头是道却无法和运营执行链接，战略规划的文件通常



被锁在文件柜中,战略监控、评价成为“无源之水、无本之木”。最后的结局必然是:由于内部运营执行的挑战导致战略实施遭遇种种困难而束手无策,公司那些伟大的战略愿景变成了虚无缥缈的空中楼阁。

近年来全球兴起了战略执行新科学,它重点研究的管理课题就是如何通过战略绩效管理系统建设帮助公司实现战略规划与运营执行的有效链接。与传统绩效管理视角所不同的是,战略绩效管理体系包含企业战略规划、经营绩效与员工绩效评价、战略绩效管理运作体系三个方面的重点内容,它强调从战略规划到绩效评价的联动。

为什么战略绩效管理越来越受到众多企业的关注和青睐?佐佳咨询公司发起的中国企业战略绩效管理调查数据展示了战略绩效与战略执行之间的逻辑关系。该次调查报告基于对 856 份有效问卷统计分析,在被调查的 856 家中国企业中,有 710 家企业认为自身的战略执行存在问题,大约占受调查总数量 82.9%。

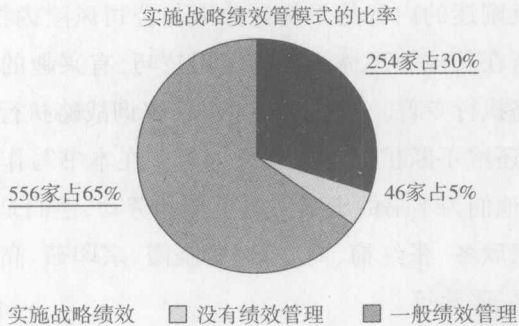


调查分析表明:战略执行与战略绩效管理状态呈十分明显的线性关系,在被调查的、已实施绩效管理的 810 家企业中,有 254 家企业根据企业战略的要求,实施战略绩效管理(占 30% 左右),这 254 家企业中认为其对战略执行有帮助的有 198 家,占 77.9% 的比例;但是在实施一般绩效管理的 556 家企业中,仅有 14% 的企业认为对战略执行有帮助。

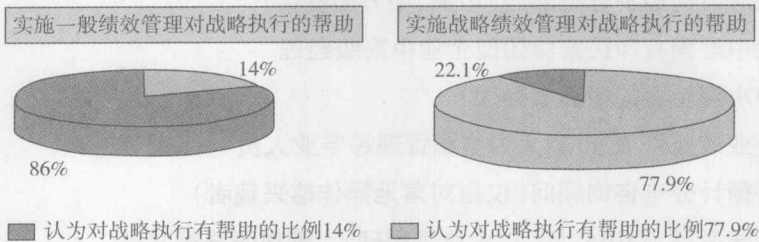
佐佳咨询公司的上述调查数据表明:运用专业工具实现战略与绩效对接,正确实施绩效管理与战略执行力的线性关系可见一斑,战略绩效管理对战略执行的支持作用十分明显。

正是因为战略绩效管理与战略执行力存在依存的因果线性关系,导致

不同绩效管理模式实施后对战略执行的影响



不同绩效管模式下的战略执行满意度



越来越多的中国企业开始关注战略绩效管理体系的建设,《平衡计分卡与绩效管理》历经数次改版依然畅销不衰是对战略绩效管理方法论在中国日益受到重视的最好证明。

佐佳咨询一直致力于中国企业战略执行能力提升的积极探索,我们的经验来自于两个方面:一方面来自全球平衡计分卡国际社区的资讯,这些资讯为我们提供了全球平衡计分卡的最佳实践经验标杆;另一方面则是中国企业平衡计分卡的管理咨询项目实战:我们对平衡计分卡与目标管理、KPI考核、利益相关者计分卡在中国公司的适应性进行了反思与整合;我们将战略地图分析思路与利益相关者理论结合,突破四个维度的局限性;将PES-TEL、波特五力、价值链扫描、SWOT分析、BCG矩阵分析等传统战略分析工具与战略地图开发步骤结合起来……在大量咨询案例成功与失败的经验与教训的基础上,我们将平衡计分卡与集团战略规划、集团管控模式设计、管控流程与组织优化、集团人力资源与企业文化管控等模块相链接,这些都在服务过的中国公司实践中得到了检验与认可。

本书的书名是《平衡计分卡与公司风险内控经典案例解析》，因此我们不难理解本书重点阐述的内容是平衡计分卡与公司风险内控体系的架构，而对于平衡计分卡在其他管理体系中的运用技巧，有兴趣的读者可参考佐佳咨询其他的战略执行专著。如果全球与佐佳咨询战略执行领域最新研究成果出现后，我们还将不断扩充本系列的内容。在本书写作过程中得到了来自各方的支持，他们为本书的出版付出了辛勤劳动，他们是姜志华、杨涛、梁玉琨、闫志鹏、王欣冬、张红梅、周立新、唐晓霞、宗印茹、高峰、张启顺、王继荣、魏明、李素平、张莉等。

本书的主要读者对象是：

政府机构经济管理部门(中央、地方国资委)

大中型国有和民营集团型企业中高级经理

中小型企业的中高级经理

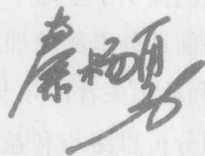
企业战略管理部门、人力资源管理等专业人员

平衡计分卡咨询顾问(仅指对落地操作感兴趣者)

大学教授、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员

其他平衡计分卡、战略执行、战略与绩效管理研究者

我们真诚地期望本书能对中国企业的战略规划与运营执行研究和实务操作起到一定的推动作用；我们也期待理论界、管理咨询界和企业界的朋友同我们就该方面的专题进行深入的探讨。我们的论坛是 [www.zuojiaoco.com](http://www.zuojiaoco.com)。我的联系方式是：13818415208



佐佳咨询集团中国区首席顾问

2013年12月于中国上海

## 第一章 平衡计分卡与公司风险内控

导引 / 2

- 1.1 认识公司风险内控 / 3
- 1.2 公司风险内控全球发展历程 / 12
- 1.3 公司风险内控在中国的发展历程 / 21
- 1.4 平衡计分卡与公司风险内控 / 25

## 第二章 风险内控前提——公司战略规划

导引 / 36

- 2.1 描述公司战略的简单、集成与有效 / 37
- 2.2 平衡计分卡与描述公司战略 / 40
- 2.3 平衡计分卡与公司战略层级 / 42

## 第三章 公司内控环境

导引 / 56

- 3.1 公司治理结构 / 57
- 案例解析一：日本 ABC 公司治理失败案例 / 64



3.2 组织架构设置与权责分配 / 67

案例解析二:中×科技(集团)股份有限公司组织架构设计 / 75

3.3 企业内部审计 / 81

3.4 人力资源政策 / 84

3.5 企业文化 / 91

案例解析三:GE 企业文化优势 / 95

## 第四章 公司风险评估

导引 / 104

4.1 风险类别的理论划分 / 105

4.2 公司风险识别 / 110

4.3 公司风险评估 / 114

4.4 公司风险的应对策略 / 123

案例解析一:雀巢并购徐福记 / 139

案例解析二:××公司风险评估实施方案 / 152

## 第五章 控制活动

导引 / 160

5.1 控制活动的几大类别 / 161

5.2 不相容职务相分离 / 161

案例解析一:一般制造性企业不相容岗位介绍 / 167

5.3 全面预算管理 / 170

案例解析二:全面预算管理系统调研提纲 / 175

5.4 会计控制系统 / 177

案例解析三:××公司内部控制项目——财务部访谈示例 / 183

5.5 平衡计分卡与绩效管理 / 188

案例解析四:平衡计分卡与绩效管理访谈提纲 / 194

案例解析五:平衡计分卡与绩效管理前期调查问卷(员工级) / 197

## 第六章 内控信息与沟通

导引 / 202

6.1 内部控制信息主要类别 / 203

6.2 内部信息的获取 / 210

6.3 内控信息沟通渠道建立 / 212

案例解析一: HB Gary Federal 公司信息失窃 / 216

## 第七章 公司内部内控监督

导引 / 218

7.1 内控监督的主要内容 / 219

7.2 内控评估 / 223

案例解析一: × × 公司内部控制评估表 / 229

案例解析二: × × 股份有限公司 20 × × 年度内部控制评价  
报告 / 236

# 第

# 一

# 章

## 平衡计分卡与公司风险内控

## 导引

平衡计分卡作为战略与绩效管理的工具已经在管理理论界与实务界得到了充分肯定,而平衡计分卡在中国,也在褒贬不一的声音中以不可阻挡的态势快速传播;同时我们可以看到,随着我国风险内控的相关法规出台,近年来公司风险内控管理也得到众多公司尤其是上市公司的重视,公司风险内控体系建设也得到了广泛的推动、实施。

那么,平衡计分卡与公司风险内控又存在怎么样的联系呢?我们如何将平衡计分卡应用到公司风险内控管理体系之中?我们又如何通过平衡计分卡来有效提升公司风险内控的管理水平?……

要了解上述问题的答案,首先我们需要来认识、了解一下平衡计分卡与公司风险内控的关系。



## 1.1 认识公司风险内控

在阐述平衡计分卡与公司风险内控之间关系之前,我们首先还是来认识一下公司的风险内控。

### 1.1.1 公司风险内控的定义

众所周知,今天公司风险内控所管理的范围涵盖了公司日常运营活动的方方面面。我们可以看到在欧美国家,公司风险内控与公司经营几乎是不可分离的孪生兄弟,可以说只要存在公司经营活动就会有风险内控体系为其护航。

佐佳咨询将公司风险内控定义为:公司风险内控是指公司为了落实战略意图以达成战略目标,预防资产经营风险并提升资产经营效率与效果,保证财务报告及管理信息的正确、可靠而在公司内部采取的自我风险管理与内部控制的一系列措施、方法与工具的总称。该定义包含了以下几个方面的含义:

1. 从目标上看,风险内控是为了落实公司战略意图,达成战略目标而设立的;
2. 从着眼点上看,风险内控体系建设的着眼点主要是通过体系来预防资产经营风险,提升资产经营的效率与效果;
3. 从资讯传递上看,风险内控还特别关注保证财务报告及管理信息的正确性与可靠性;
4. 从方法论上看,风险内控体系是公司进行自我风险管理与内控所采取的一系列措施、方法与工具。

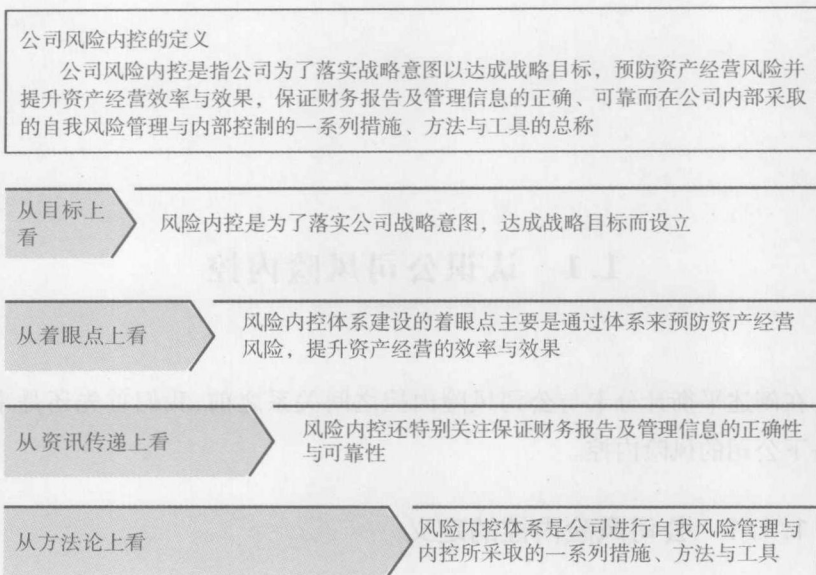


图 1-1 公司风险内控的定义

由此，我们可以看出公司开展风险内控体系建设是董事会、经理层与员工共同建立并实践的一套能够支持战略目标实现，着眼资产经营风险控制与效率提升，涉足公司经营活动所有方方面面的一套内部的管理体系，它包括为保证公司正常经营所采取的一系列必要管理控制措施。风险内控需要营造一个良好的公司经营环境，规范公司治理结构，设计合理有效的组织架构和职责，梳理流程制度并进行风险识别，规范人力资源与企业文化管理，建立风险的评价、预防与处理措施。

### 1.1.2 公司为什么要实施风险内控管理

今天全球化的市场竞争与中华复兴的时代背景决定了公司实施风险内控管理的重要意义有以下几个方面：

一是，增强公司战略竞争能力的必然要求。

中国企业要想在全球经济一体化进程不断加快的竞争背景下取胜，必须加强风险内控管理。因为我们只有强化内部管理控制能力，才能有效地在国际经济的拳击台上与竞争对手胜利对抗，可以说实施风险内控管理是

增强中国企业战略竞争能力的必然要求。

### 二是,实现股东价值最大化的基础保障。

公司的终极目标是实现股东价值最大化,这是公司经营战略的最终目的。而实现股东价值最大化就必须满足其他战略利益相关方的需求,通过加强内部控制,强化风险管理,最大限度降低风险成本,提升资产运行效率,有利于公司满足战略利益相关方的需求,进而保障股东价值最大化的实现。

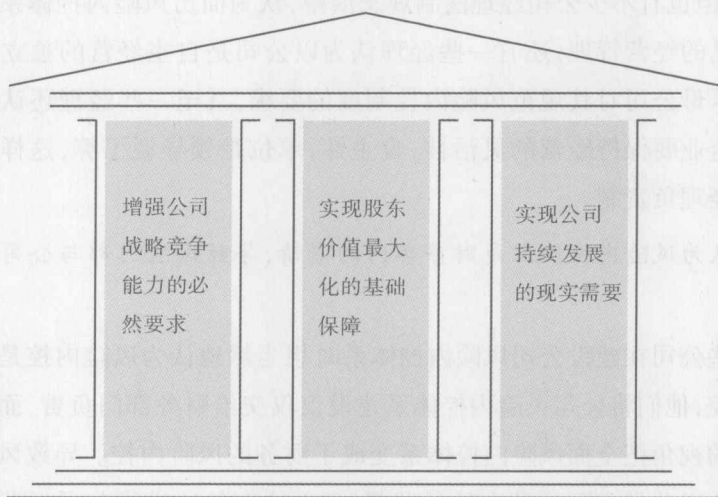


图 1-2 实施风险内控管理的重要意义

### 三是,实现公司持续发展的现实需要。

集团化、母子公司发展是中国企业组织架构的发展趋势,集团公司的组织管理层次不断增加,其内部管理也越来越复杂化。这种复杂化也体现在公司的财务管理上,而公司财务管理则以资金管理为重点,如果公司内控乏力、风险管理失控,一旦资金链出现问题,将在很大程度上影响企业可持续发展,有的甚至发生一夜之间轰然坍塌的巨变。

因此加强风险内控管理,无论是对企业现实发展还是长远发展,都具有十分重要的意义。

### 1.1.3 当前公司风险内控管理存在的问题

中国企业高级经理们日益开始重视风险内控管理,但是就目前而言,公司风险内控管理人就存在诸多的现实问题:

#### 1. 经理层对风险内控认识不足,法制观念淡薄

在实际工作中有越来越多的中国公司的经理越来越关心和重视内部控制工作,但也有不少公司经理法制观念淡薄,认为简历风险内控体系反而会束缚自己的经营管理;还有一些经理认为以公司是自主经营的独立法人为理由排斥母公司对其规范风险内控制度的要求,甚至一些经理还认为自主经营的企业要保持经营的灵活性、自主性,单位是领导说了算,这样才能真正体现经理负责制。

#### 2. 认为风险内控仅仅是财务部门的事情,导致风险内部与公司实际运营脱节

一些公司在建设公司风险内控体系时想当然地认为风险内控是财务的风险内控,他们将公司风险内控体系建设仅仅交给财务部门负责,而财务部门职业的视角把全面风险内控体系变成了财务的风险内控。导致风险内控体系无法对公司实际运营有效的监督,也无法有效地进行公司经营风险的识别、评估、预防与合理处理。

#### 3. 风险内控成为形象工程,实际控制能力缺失监督不力

一些企业迫于相关监管部门的压力建立风险内控体系,但是由于没有意识到风险内控的真正作用,在实际运用中往往走花架子、建形象工程。实际操作中由于没有严格的风险内控制度,导致公司内部缺乏必要的监督体系,即使一些公司制定了风险内控的流程制度,却因为没有有力的监督,而落实效果也不尽人意。

#### 4. 内部审计控制薄弱,风险内控体系不健全

内部审计控制是风险控制体系的重要一环,而有的企业对内审工作缺乏正确的认识,对设立内审机构缺乏紧迫感。已建立内审机构的企业也未能充分发挥其应有作用,甚至一些公司将财务部门与审计部门混为一谈。



例如早几年上海滩有名的郑百文停牌重组事件,其原因就在于公司内部审计缺失,独立董事没有发挥作用,内部监督虚无,信息系统失真,风险意识薄弱,盲目扩张收购、兼并、信用销售,风险内控制体系缺失。

### 5. 风险内控实际运作中轻视物资管理与控制

风险内控的实际运作中有相当一部分公司存在重钱轻物、重进货轻管理的现象,公司物资管理相当混乱,导致内部物资管控的价值损失相当严重。如一些公司没有设立专职人员管理,或有专职人员管理却疏于监督,专职管理人员态度怠慢,保管不利,导致公司产生不必要费用,从而增加企业成本。

### 6. 风险内控体系建设中缺乏必要的沟通

一些公司在风险内控体系建设及运作过程中内部沟通机制缺失,经理与员工之间、部门与部门之间缺乏沟通交流,从而使得管理层、风险监控管理部门无法及时地发现风险与漏洞,公司内部一些人则为了个人利益去损害公司整体利益;而当发生风险内控的责任事故且涉及两个部门以上,部门之间就会推卸责任,而没有为了解决风险内控的问题提出有利的方案协商。

## 1.1.4 公司实施风险内控的有效对策

### 一、风险内控体系建设的指导原则

首先我们必须明确建立公司风险内控系统原则有哪些,有了原则就像在黑夜的原始森林中有了指南针一样,无论道路如何艰险,我们依然可以有效地控制未来,坚毅地向前进发而不畏惧未知的经营风险。

#### 1. 合法性原则

公司在规范风险内控体系时必须遵循国家有关法律、法规,如《中华人民共和国会计法》《企业内部控制基本规范》《企业内部控制评价指引》《企业内部控制配套指引》《中央企业全面风险管理指引》等。

#### 2. 健全性原则

即公司风险内控系统是否规范了各项经济活动,覆盖了对人、财、物的全方位管理。根据相关要求,公司内部控制系统必须包括控制环境、风险评