从风险内控角度理解现代企业管理

中铁二十三局 发展规划部 郑晨

引言：

从企业管理发展史看，企业管理大致分为传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。无论从营销管理、资产管理、财务管理、合同管理等控制活动，还是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的含义理解，风险内控管理都是现代企业管理的重要课题和内容。企业开展并实施风险内控管理体系建设，符合了现代企业管理的内在要求。本文从风险内控历史由来，企业契约精神，风险与内控的区别与联系，以及现代企业管理为什么需要风险内控四个角度，抽丝剥茧、层层展开，尝试从风险内控角度诠释并理解现代企业管理的内涵，希望能为企业风险内控环境的改善做一些探索和研究。

一、风险内控的由来

美国国会和政府2002年通过《萨班斯法案》（也称：公众公司会计改革与投资者保护法案）设立了PCAOB（美国公众公司会计监督委员会）①。PCAOB通过审计准则第5号文件选定了COSO框架（《内部控制：综合框架》）作为上市公司风险管理框架，要求上市公司管理层按照COSO框架评估公司内部控制的有效性，并公开披露报告。《萨班斯法案》旨在要求涉及公众利益并公开上市的公司，遵守证券法律以提高公司披露信息的准确性和可靠性，从而保护投资者利益。可以说该法案是政府通过立法，推动企业全面开展内控体系建设的一项强制性行为。

《萨班斯法案》的出台源于2001年爆发的安然事件及其牵涉出的安达信虚假报表和世通事件。安然公司成立于1930年，在2001年宣告破产之前，安然拥有71年历史和约21000名雇员，曾是世界上最大的电力、天然气以及电讯公司之一，2000年披露的营业额达1010亿美元。它的破产倒闭引发了一连串上市公司徇私舞弊的丑闻。

首先为安然服务的著名五大国际会计事务所之一——安达信，在“安然事件”中被诉妨碍司法公正，并因此倒闭。其次，美国电信巨头——世界通信公司，也被报出会计造假丑闻，随后世通公司宣告破产，取代安然成为美国历史上最大的倒闭案。花旗集团、摩根大通、美洲银行等也因涉嫌财务欺诈，向安然和世通破产的受害者分别支付了巨额赔偿金。

这些在公众面前表现良好的大型企业相继倒闭破产，震撼了美国的资本市场，彻底打击了投资者对资本市场的信心，击破了美国号称是最完善资本市场的神话，也引起了世界的极大反响。

在我国因为企业风险内控管理不到位，造成投资人或企业损失的案例也屡有发生。2004年12月1日的“创维事件”，董事会主席黄宏生涉嫌行贿执业会计师伪造会计记录，通过串谋盗窃及贪污挪用公司资金被判入狱6年，创维数码在停盘13个月后首个交易日股价狂跌60%。半个月后在“伊利事件”中，伊利集团董事长郑俊怀等5位高管人员因涉嫌挪用公款、谋取私利而被逮捕。

2004年12月四川长虹对单一项应收账款计提坏账准备引发其上市10年来首次预告亏损。造成亏损的原因是1998年至2004年美国APEX公司在六年时间内累积拖欠长虹货款4.67亿美元，2004年底长虹对该应收账一次性地计提坏账准备3亿美元，从而导致了亏损。

如果企业一开始就对企业的应收账款授信额度、信用政策等管理设定了目标，并设立了相应的控制机制，就不会恶化到如此地步，或者就不可能出现这一状况②。

为有效规避企业风险内控管理不规范可能给企业员工、股东和社会造成的严重影响，在2008年我国财政部、审计署、证监会、银监会和保监会五部门联合颁布了《企业内部控制基本规范》，明确要求“在国内上市公司范围内实施内部控制规范，披露年度内控自我评价报告，聘请外部事务所开展内部控制有效性审计”。

二、从契约精神理解风险内控

美国东部时间2014年9月19日上午9点30分，阿里巴巴在美上市融资218亿美元，成为美股史上最大规模的IPO。据报道上市前（2013年末）阿里巴巴手握现金超过60亿美元。在企业不缺钱，或者说融资并不是主要目的情况下，为什么阿里巴巴远赴重洋、不予余力的推进企业上市？抛开合伙人制度、股权架构设计，以及其上市后令人眼花缭乱的资本运营模式不说。单从让企业变得更透明、更便于公众监督这个角度理解，在上市后马云一语道破“上市不是为了钱，阿里的现金流很健康，但希望全世界股民监督这家公司。” 把企业放在聚光灯下，让企业变成一家公众公司，接受公众的监督，倒逼企业规范管理是一个成功企业家应具备的基本契约精神，也是企业之所以有辉煌成就的基础。

在美国纽约哈德逊河畔，离美国18届总统格兰特陵墓不到100米处，有一座孩子的坟墓。在墓旁的一块木牌上，记载着这样一个故事：1797年一个年仅5岁的孩子不幸坠崖身亡，孩子的父母悲痛欲绝，在落崖处给孩子修建了一座坟墓。后因家道衰落，这位父亲不得不转让这片土地，他对新主人提出了一个特殊要求：把孩子坟墓作为土地的一部分永远保留。新主人同意了这个条件，并把它写进了契约。100年过去后，这片土地辗转卖了许多家，但孩子的坟墓仍然留在那里。1897年，这块土地被选为总统格兰特将军的陵园，而孩子的坟墓依然被完整的保留了下来，成了格兰特陵墓的邻居。又一个100年过去了，1997年格兰特将军陵墓建成100周年时，当时的纽约市长来到这里，在缅怀格兰特将军的同时，重新修整了孩子的坟墓，并亲自撰写了孩子墓地的故事，让它世世代代流传下去。那份延续了200年的契约揭示了一个简单的道理：承诺了，就一定要做到。正是这种契约精神，孕育了商业文明的诚信观念③。企业风险内控管理从根本上讲就是体现了现代商业文明的基石——契约精神。

中国铁建于2008年3月10日在上交所正式上市交易。2012年开始实施风险内控管理机制。让持有铁建股票的股东通过风险内控工作报告全方位的了解和监督公司管理运作④，迫使企业不断规范管理，避免管理混乱给企业和持有企业股票的股民带来风险和损失，这是一种对股东负责，同时也是对企业自身发展负责的社会责任。

如果企业无视契约精神，不在乎持有公司股票所有者的感受，不理会企业面临的风险，仅仅依靠传统的经验、感情和个人能力管理企业，以短期盈利为目的，踩着钢丝，游走在风险的边缘，把企业规章管理束之高阁，随意突破制度约束，就是对企业风险与内控管理视而不见，就是对商业契约精神的践踏，所谓建立“追求卓越、基业长青”的企业愿景就永远是句空话。

三、风险是导向，内控是手段

在实际经营管理中可能会出现有这样一种情况，当企业建立了规范的内控管理，其成本控制很到位，人力队伍管理规范，监督机制运行顺畅，财务管理合规，但就是经营承揽和营销乏力。那么风险内控的管理机制对企业管理真的有帮助吗？其实这需要从全面风险和企业内部控制管理的区别与联系来回答这个问题。

从目标设定的角度看，全面风险管理主要负责企业战略、经营目标的具体设定，内部控制则只对目标的制定过程进行评价，不负责设定具体经营目标；从解决问题的角度看，全面风险管理是依靠公司所有管理资源，不仅解决“正确地做事”，还要解决“做正确的事”。内部控制则立足于流程管理中的风险控制，只解决“正确地做事”；从决策思路的角度看，全面风险管理是全面考虑风险（损失、机会）影响，使决策趋于理性。内部控制则着重考虑风险负面（损失）影响（使决策趋于保守）⑤。总的来说，内控管理侧重于企业控制活动管理，全面风险管理则是站在战略层面指引企业发展方向。

打一个比方，就像一个人骑自行车，内控就是按照规范，协调手和脚的动作，并选择在上坡、下坡或转弯的位置，适时换挡减速，保证骑手平稳、安全的行驶，但至于行驶到什么地方，有没有选择最优的路线不是内控解决的问题⑥，这种方向性问题，是全面风险管理需要完成的工作。如果出现内控管理很规范，但销售或经营承揽总是不温不火的局面，我们就需要从全面风险管理的角度看问题。是不是企业存在战略定位需要重新调整的问题？是不是风险偏好风险承受度分析太过保守，风险辨识缺乏动态调整？是不是应该尽量从增量的角度配置企业资源和调整组织架构？

我们强调风险可控，“可控”是指在可控的范围内实施创新的经营战略，并不是为了规避风险，企业不再实施创新战略。如果内控是对企业存量管理，全面风险则侧重对企业增量管理。如果说内控更像一种标准化、规范化管理，全面风险就是一种在标准化的基础上突破流程管控，在不确定中捕捉机会成本和创新因素。

引入全面风险管理这个工具后，企业内部控制管理才有灵魂。这就是为什么股份公司提出“以风险为导向，以内控为手段”的风险内控体系建设思路。

四、现代企业为什么需要风险内控

中国内地企业在改革开放三十多年间并未开展所谓的风险内控管理，但很多企业特别是施工企业依然发展的很好。那么企业实施风险内控管理是否真的有必要吗？答案一定是肯定的。

在改革开放这三十余年，如外贸业、制造业、银行业等很多行业的飞速发展都是被改革红利裹挟着前进的。换句话说在人口红利、后发优势、政策红利等宏观环境利好因素下，尽管企业实施粗放的、山寨模仿型的管理，也一样可以获得较快的发展。但当一个企业或者一个行业发展到一定量级和规模，外部环境产生变化了，有利的优势逐渐丧失的时候，依靠山寨、赶超、粗放的管理就行不通了，这时就需要对企业管理进行必要的变革⑦。

2015年进入《财富》世界500强的中国企业达到106家，位列上榜总数国家第二，仅次于美国。而在1996年进入世界500强的中国企业仅有4家。这说明整个中国工商界的企业规模正在发生翻天覆地的变化，行业整合与企业兼并重组将引导中国经济进入改革攻坚的深水区。

在PPP市场蓬勃发展，以及“一带一路”国家战略背景下，很多企业走出国门扩展海外市场，重新以国际化跨国公司定位自己的发展战略，这就对企业实施资本运作，财务战略管控提出了更新、更高的要求。这时的企业管理就不能再延用改革开放初期“小米加步枪”式的管理模式，必须引入SCMT⑧行业整合的管理模式，而风险内控管理就是SCMT模式的核心内涵。

2015年中交集团投资70亿元收购澳大利亚第三大建筑公司，同期在美收购世界最大的石油钻井平台设计公司，通过一系列基于战略层面的收购兼并，中交集团ENR（美国《工程新闻纪录》评选）排名从第九位跃升到第四位，整合资源后打通了外围市场壁垒，中交集团利润营业额大幅提升，同时实现了细分行业设计业务的垄断；中工国际在白俄罗斯投资兴建91.5平方公里的“中-白工业园”；中国化工斥资430亿美元，收购全球第一大植保和第三大种子公司先正达；招商局集团联合澳洲海斯丁斯（Hastings）基金公司斥资16.3亿美元，购买全球最大煤矿港口纽卡斯尔港；中远洋携手招商局投资9亿美元收购土耳其第三大码头——康普特（Kumport）码头……据普华永道报告，2015年中国企业收购交易金额增长84%至7340亿美元，其中有114笔收购金额超过10亿美元。

这些令人眼花缭乱的资本运作，都是发生在全球化背景下，企业审时度势，灵活运用风险内控管理工具，以SCMT“战略+资本+管理+技术”的思路重新定位战略发展，有效实施产融结合，保障企业兼并重组过程中风险可控，从而实现企业华丽转身，完成产业整合的有益尝试。

如果说上市公司实施风险内控管理是被动的满足监管需要，那么非上市公司实施风险内控管理就是出于自身发展需要的必然选择。比如华为公司虽未上市，但其所实施的员工内部股权激励机制，“华为基本法”，“先僵化、后优化、再固化”的流程管控，企业经营管理层敏感的风险及忧患意识等，都体现了其科学严谨的风险内控管理思路。再比如坚决不上市的“老干妈”，尽管固执但不保守，为了有效防范侵权风险，申请商标专利114项，每年用于打假的资金超过2000万。这种对资金风险、信誉风险和资产风险高度关注，并投入大量资源进行管控的管理思路，在很多上市公司甚至银行、证券公司都难以做到。

结束：

阿里巴巴如果没有蔡崇信⑨的加入，其很可能发展成为一家依靠感情、理想和义气来替代现代企业管理的家族型企业，正是他引入了合同合规管理思想，才构建了阿里巴巴健康发展的基石。同样，北京新东方正是通过调整战略、规范管理，将“吹糠见米、落袋为安”的盈利模式，改变为股权激励模式，将“分封割据、自种自收”的组织模式，改变为现代法人治理结构，建立起了完善的组织功能体系，使新东方冲破发展的泥泞，实现企业的凤凰涅槃。

上市企业实施风险内控是上市公司责任所在，非上市实施风险内控是企业自身发展需求，无论从哪个角度理解风险内控都是建立现代企业管理制度不可或缺的重要手段，只有加大在风险内控管理的资源要素投入，企业运营效率才能不断提高，发展战略才能一以贯之，员工福祉才能得到保障。

注释：

①PCAOB：美国公众公司会计监督委员会，该组织负责对美上市公司审计进行监管；

②《萨班斯法案、COSO风险管理综合框架及其启示》，作者：吴水澎，厦门大学教授、博士生导师；

③《关于契约精神与制度的力量》，今日头条，作者：不详；

④通过资本市场恶意收购，增资扩股，投机炒作不在本文讨论范围内；

⑤《全面风险与内控的十大管理界面区别》，作者：李俊；

⑥COSO的报告里曾经写到“再好的内部控制体系，也不能够把一个劣迹斑斑的或没有经营智商的管理层变成一个非常有经验头脑的能力的管理层”。铂略咨询认为企业内部控制管理的作用不在于智慧和能力，而在于去完成外界强制要完成的事情。在企业实现主要目标的前提下，它是一种防御性措施，它所强调的是一种必须做的义务和责任，而不是智慧和能力；

⑦这也是中国经济“新常态”下，实施供给侧改革的原因所在；

⑧SCMT模型：Stratege战略+Capital资本+Management管理+Technology技术，《高手身影—中国商业原生态实战案例》（第一版 第14页），主编：王明夫、王丰；

⑨蔡崇信，耶鲁大学经济学士及耶鲁法学院法学博士，具有很强的法律和财务背景。他于1999年放弃70万美元年薪的德国投资公司工作加入阿里巴巴。2013年出任阿里巴巴董事局执行副主席，负责集团战略投资。