

文章编号:1002-980X(2007)05-0046-05

以风险管理为导向构建企业内部控制

吕玉梅

(安徽经济管理学院,合肥 230059)

摘要:在借鉴 COSO 理论最新成果的基础上,结合目前我国在有关内部控制立法及实务中主要从业务循环以及重大业务事项角度进行的经验,提出从内部控制对象要素建立风险管理导向的内部控制。着重从影响企业存亡的六大核心内部控制对象要素——人、财、物、时间、信息和技术进行探讨,将风险管理方法全面引入企业日常内控机制。

关键词:风险管理;内部控制;核心对象要素

中图分类号:F239.45 **文献标志码:**A

1 引言

企业内部控制是近几年学术界和实务界共同关注的热点。理论上,建立健全内部控制是企业内部管理问题。但由于国内企业普遍对内部控制不够重视,近年来频发内控失败的重大事件,所以国家从立法角度建立健全了内部控制相关法律法规。内部控制外部化问题的出现,对强制企业加强内部控制的建立与有效实施是非常必要的。财政部从 2001 年起陆续颁布了一系列内部会计控制规范(试行)。这些规范主要从企业的业务循环以及重大业务事项的角度,要求企业建立相应的内部会计控制制度。

2004 年 8 月,内部控制理论研究的权威机构——COSO 委员会发布了《内部控制——企业风险管理框架》,继 1992 年发布《内部控制——整体框架》之后,将内部控制理论上升到一个新的高度,标志着国外最新的内部控制理论已由整体框架阶段发展到全面风险管理阶段。

在借鉴 COSO 理论的最新发展成果的基础上,笔者认为企业内部控制决非仅仅限于会计控制范畴,而是涉及企业日常运行的各个层面,尤其应强化风险意识,为此,笔者尝试提出建立以风险管理为导向的内部控制,将风险管理方法全面引入企业的内部控制机制。

2 以风险管理为导向的内部控制含义

按照 COSO 的理论,内部控制是受企业董事

会、管理当局和其他职员的影响,旨在取得:经营效果和效率;财务报告的可靠性;遵循适当的法规等目标而提供合理保证的一种过程^[1]。企业风险管理是指处理那些影响价值创造或价值保值的事项——风险和机会。它是一个贯穿于整个企业的,受到企业董事会、管理层和企业各级别人员影响的、持续不断的的过程:被用于确定企业战略定位,应用于企业的各个层次和部门,但在企业层面要采取一种风险组合观;被用于识别那些影响企业的潜在事项,并将风险控制在企业风险偏好范围内,并为企业目标的实现向企业管理层和董事会提供合理保证^[2]。

结合 COSO 的相关定义,笔者将“以风险管理为导向的内部控制”定义如下:以风险管理为导向的内部控制是一个贯穿于整个企业的,围绕影响企业目标实现的不确定因素进行识别、析评、报告与处理,使其处于风险偏好内,受到企业董事会、管理层和企业各级别人员影响的、持续不断的的过程。

3 以风险管理为导向的内部控制目标

根据上述定义,笔者认为以风险管理为导向的内部控制的的目标应包括以下四个方面:

1) 确保国家相关法律法规和各种规章制度的贯彻执行。这是企业在业务经营中要坚决实施的具体目标。国家法律法规和各种规章制度都是为了保障企业稳健运行和保护企业各相关利益人的利益而制定的,企业执行了这些规章,不仅使自身的业务经营

收稿日期:2007-01-08

作者简介:吕玉梅(1971-),女,安徽天长人,安徽经济管理学院,讲师,硕士,主要从事会计及相关学科的教学与研究。

有了法律保障,同时又避免了违章经营带来的风险。

2) 确保将各种风险控制在适当的范围之内,提高经营效果和效率。现代企业处于市场经济的大环境中,风险无处不在,无时不有,控制风险,是企业内部控制的核心目标。把风险控制在企业事先确定的偏好范围内,减少或避免损失,可以保证企业的运营能力,增强客户对企业的信心,为企业持续经营打下坚实的基础。同时也有利于企业在日常经营中,查错防弊,堵塞漏洞,规范业务操作,消除隐患,从而提高企业经营的效果和效率。

3) 确保企业提供可靠的财务报告^[3]。可靠的信息是进行正确决策的前提,以风险管理为导向的内部控制,应确保企业对内、对外提供相关可靠的财务信息,从而有利于企业内、外部的信息使用者作出正确决策。这也是作为一个经济体的企业在日常经营中应坚决实施的财务目标。

4) 确保企业发展战略和经营目标的全面实施。以风险管理为导向的内部控制,应确保企业通过系统的战略管理,将威胁变成机遇,迎难而上,保持其持久竞争优势。这是以风险管理为导向的内部控制的最根本目标。

4 以风险管理为导向的内部控制内容

COSO 框架文件清楚地说明了内部控制存在于包括规划、实施和监督在内的基本管理过程之中,不是作为这些过程的补充,而是这些过程不可或缺的组成部分。笔者结合企业通常以业务循环进行内部控制设置的实际,提出以内部控制对象要素为基础进行以风险管理为导向的内部控制设置的思路。

4.1 内部控制对象要素含义

内部控制的控制原理主要是控制论在内部控制的具体体现。控制论认为一切有生命和无生命的系统都是反馈系统,具有反馈控制的原理。控制系统都是通过各种反馈来达到控制目的的。所谓控制就是施控主体对受控客体的一种能动作用,这种作用使得受控客体为施控主体的目标所驱动,从而最终完成施控主体的预定目标。施控主体主要指组织的管理当局,受控客体则是指组织内部的各个构成要素及其彼此之间的耦合关系^[4]。

由此,笔者定义如下:内部控制对象要素,是指在内部控制过程中,承载施控主体的控制意图,并通过反馈来完成施控主体预定目标各类客体对象,这些客体对象及其相互关系的总和构成了内部控制系统的受控客体。

4.2 内部控制对象要素主要分类及其风险

目前国内外大多数中小企业通常是针对人、财、物等管理要素,实施内部控制。随着市场经济的发展,科学技术的进步,尤其是互联网技术的普遍应用,时间、信息、技术等要素对企业的生存与发展,起着越来越至关重要的影响。可以说,人、财、物、时间、信息和技术构成了支撑企业运行的六个基本维度,在内部控制的全部对象要素中处于核心地位。

4.2.1 人力资源要素及其风险

人力资源是指一定范围内人口总体中所蕴涵的劳动力的总和。COSO 认为,控制环境作为内部控制整体框架中所有其他构成要素的基础,为内部控制提供了前提和结构。控制环境包括员工的诚实和职业道德;员工的胜任能力;董事会和审计委员会的参与;管理哲学和经营作风;组织结构;权利和责任的安排;人力资源政策及执行。可见人力资源要素是控制环境的基础要素。内部控制中,财和物的控制在很大程度上可看成是技术性的要素,而对人的控制才是理念性的要素,属于更高层次。美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾说过:“你可以拿走我的全部资产,但是只要你把我的企业人员留下来给我,五年之内我就能把所有失去的资产赚回来。”^[5]企业人力资源风险就是指企业人力资源所参与的各项经营活动中,由于人的活动造成的企业经营目标的偏离或损失,包括招聘风险、使用风险和流失风险,三者之间具有很强的风险相关性^[6]。

4.2.2 财务管理要素及其风险

企业的财务管理是有关资金的筹集、投放和分配的管理工作。资金是任何企业得以生存和发展的命脉,企业的资金流转是否顺畅,直接关系到企业的生死存亡。财务风险是指由于企业资金运行中一些不确定因素的存在而给企业带来的风险,或企业在理财事务中由于各种不确定因素所带来的风险,主要表现为:在选择合理的筹资方式和安排合理的筹资结构中遭遇利率、汇率变动而产生的筹资风险;在投资选择及项目控制上的投资风险;因现金短缺、不能支付到期债务的支付风险;因资产质量和结构问题导致的资产风险;因税种选择、税收政策的应用、税款计算过程中的不确定性等产生的纳税风险;以及因信息失真、滞后等原因产生的报表风险等^[7]。

4.2.3 物流管理要素及其风险

物流是指货物从供应地向接收地的实体流动过程。随着企业界物流管理实践的深入,人们开始认识到产品的竞争力并非由一个企业便能决定,而是

由产品的供应链决定的。供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式^[8]。基于这一功能网链结构模式,物流外包自上世纪80年代后即成为商业领域的一大趋势,制造业和商业都纷纷将自己的物流业务外包给专业提供物流服务的外部物流提供商,实行信息共享与风险分担,使企业柔性化,对外部环境更具适应力。但物流外包同时也带来更多风险,包括业务失控和责任外移,链条中断或磨损成本加大,以及外包决策失误等。

4.2.4 时间管理要素及其风险

有效的管理最显著的特点之一,就在于把握时间。由于时间资源必须通过人类劳动(学习与生产)产生价值,即人力资源的劳动价值与时间资源的配置有很大的关系,所以时间资源的管理,就是研究如何根据每种资源的差异,研究高值、低值时间资源的分布,调配时间、物质与人力以达到更好的结合,使之产生的资源价值最大^[9]。在此过程中主要产生如下风险:未明确目标的风险;工作时间严重浪费的风险;人员和流程控制安排不合理导致效率低下的风险。

4.2.5 信息管理要素及其风险

信息是事物本质、特征、运动规律的反映,是事物之间相互联系、相互作用的状况和规律的反映。企业管理过程中的每一步都离不开信息。要做出正确的决策和有效的控制,必然会对信息提出相应的要求,可归结为及时、准确、适用、经济^[10]。任何企业都处在一个信息量庞大、信息传递异常迅速的环境中,企业周围充斥着有序的、无序的、整合的、分散的、正确的、错误的信息,使企业难以辨别,进而可能产生对信息的失控,导致信息风险给企业带来损失。我们应该看到,随着科技的发展和社会信息总量爆炸式的增长,信息风险已经由原先的隐形状态上升到现在的显形状态,并对企业产生着越来越大的威胁。按照信息风险的表现形式,可以分为信息泛滥、信息失真、信息障碍、信息泄漏和信息不安全。

4.2.6 技术管理要素及其风险

21世纪是一个更富有竞争性和挑战性的时代,随着社会生产和科学技术的发展,一个企业技术含量的高低已经成为制约企业生存和发展的主要因素。在市场经济条件下,企业的技术能否成为企业内在的发展动力,能否通过技术创新增强企业的赢

利能力和竞争力,不再是一个单纯的技术问题,而是一个管理问题。技术风险是指技术从发明到商品化过程中可能出现的各种不利情况,它们不仅是一些纯技术原因造成的,也涉及到一些非技术因素,如市场、组织等,并且这些因素彼此交织在一起,交互发生作用^[11]。企业在创办及成长过程中所承受的技术风险主要可归纳为:技术的市场风险,技术开发风险,技术替代风险和技术流失风险。

5 以风险管理为导向的内部控制程序与方法

如前所述,企业的风险管理是一个涉及方方面面的企业自我审视、自我管理的动态过程。目前我国金融服务业、保险业在这方面做得比较规范和成熟,借鉴其风险管理基本流程,笔者提出将风险管理程序与方法全面引入企业内部控制框架中,通过对企业内部控制的核心对象要素——人、财、物、时间、信息、技术在进行风险识别、分析与评价的基础上,针对其不同的风险特点,分别设置相应的内部控制程序和方法,从而实现以风险管理为导向的内部控制。

5.1 风险识别

就是识别企业面临着哪些风险因素,其产生根源是什么,各因素之间有何关系,对企业的影响如何。主要方法有:

1) 风险列举法。就是在全面分析影响企业人、财、物、时间、信息、技术六大方面的各因素基础上,逐一列举出公司面临的所有风险因素。

2) SWOT分析法。SWOT分析法通过比较分析企业内部条件和外部环境的相互关系,确定企业风险发生的领域和影响状况,是分析风险发生状况的有效工具和方法。

3) 统计分析法。统计分析是运用数理统计原理对收集、积累的企业各种数据进行整理和分析,从中发现企业发展中的异常情况。

4) 现场检查法。风险管理人员深入到各业务部门、分支机构查阅有关财务资料、业务资料等,以及通过与各级业务主管进行会谈等方式,获取企业风险状况的第一手资料。

5.2 风险分析

即结合企业特定条件(如寿命周期、经营战略等),将识别出来的风险就其可能性、损失额、发生频率等性质进行鉴别,判断风险程度,为合理制定风险处理方案和控制制度提供充分根据。主要程序包

括:

1) 分析风险因素、风险事故,捕捉风险征兆,确定风险的存在。风险因素是指促使或引起风险事故发生的条件,以及风险事故发生时,致使损失增加、扩大的条件,是风险事故发生的潜在原因,是造成损失的间接和内在原因。风险事故是使风险造成损失的可能性转化为现实性的媒介,是引起损失的直接或外在原因,如工厂火灾、货船碰撞等。风险征兆是指风险因素与风险事故结合,有可能形成风险损失的各种现实迹象。

2) 分析发生的可能性、风险发生的频率。风险可能性分析、频率分析一般通过实际情况的收集,利用专业判断取得。科学分析方法是使用数理统计的原理,利用数据为依据,根据现象特征,采用数学模型进行科学测算。

3) 分析风险发生的可能影响——涉及面及损失

表1 风险性质、风险程度综合评判表

可能性	后果					发生频率
	不重要的(1)	次要的(2)	中等的(3)	主要的(4)	灾难性的(5)	
A(几乎是确定的)	H	H	L	L	L	H
B(很可能的)	M	H	H	L	L	
C(可能的)	L	M	H	L	L	M
D(不太可能的)	L	L	M	H	L	
E(很少的)	L	L	M	H	H	L

2) 对于运行中的风险管理政策与程序的适当性、执行的有效性必须定期进行评价,及时修正和完善内部控制制度。

5.4 风险处理

通过风险识别、分析及评价工作,企业一般可以根据特定风险的性质、程度与特点,分别制定以下管理措施:

1) 风险规避(Avoid)。风险规避就是不作为,即选择以放弃、停止或拒绝等方式,回避损失发生的影响。它特别适用于发生概率大、造成损失程度高的风险。在进行一些重大的项目决策时,如财务要素中的投资项目比较选择、技术要素中的新产品开发项目选择等,通常应考虑这种风险处置方法。

2) 风险抑制与控制(Control and Disperse)。风险抑制和控制是指对企业不愿放弃也不愿转移的风险,通过查找风险因素和控制风险事故的源头,降低损失发生的可能性、频率,缩小损失程度,达到风险控制目的的系统控制措施与方法。风险抑制与风险控制都属于积极的风险管理和内部控制方法,但它们都不能消除风险发生的可能性,二者的区别在于:

额。一般将影响的结果量化成数值,依据其影响程度划分为不同等级。

5.3 风险评价

经过对企业的人、财、物、时间、信息、技术六大方面的风险识别、风险分析工作,还需对其工作成果进行鉴别,进行综合评价,为确定风险管理战略、政策与内部控制制度提供更为科学的依据;更重要的是,通过与实际业务相结合的评价,可以检查以前的制度设计是否合理、适当,执行是否有效。主要包括:

1) 风险性质、级别的综合评判。一般情况下,风险程度是按照表1所列的各种情况呈现出来的。表1中,H代表高度风险,需要立即采取行动,董事会及高级管理层应参与;M代表中度风险,通过具体监控或相应程序加以管理;L代表低度风险,通过日常程序加以管理,一般不需要应用具体资源。

风险控制是通过控制程序与方法控制风险源,从而控制风险发生的可能性、发生频率;而风险抑制的重点在于减少损失发生的程度而非风险发生的可能性。在管理实务中一般对二者是合而用之,是内部控制最常见的手段,如财务管理要素中的会计控制。

3) 风险转移(Transfer)。风险转移是企业通过契约、合同、经济、金融工具等形式将损失和责任转嫁给他人,达到降低风险发生频率、缩小损失幅度的目的。风险转移与风险规避相比,它不是通过放弃、中止的方法,而是寻求转移的方法积极防范风险;风险转移与风险抑制与控制相比,均属于积极应对风险的控制决策,只是从控制力量看,风险转移更注重与企业外部力量的合作来管理风险,风险控制与抑制在于发挥自身的力量来管理控制风险,从控制手段达到的结果看,风险控制与抑制是通过直接的控制手段来防范风险,风险转移则通过间接手段控制风险。这也是内部控制常见手段,如体现在人力资源要素中的劳动合同制度、物流要素中的外包协议、信息要素和技术要素中的商业秘密合同制度等。

4) 风险保留(Retain)。风险保留又叫风险接

受,当某种风险不能避免,或因敢冒风险可获厚利时,由自己保留承担的风险,这是最为普遍与最少阻力的风险处理方法。风险保留的处理方法有接受(将损失摊入成本)、重新定价、自我保障(又叫自保险,保险起点以下的部分)、抵消(提前提取损失准备金)等。

5) 风险利用(Exploit)。风险利用是把风险当作机遇,利用运营中的困难,通过风险战略,开拓市场,达到更大的战略目的。风险利用是最为积极的风险管理战略,它对于培养经理人风险偏好、建立企业文化有重要的意义。例如海尔集团正是利用劣质冰箱事件,引以为戒,把企业做大做强,最终建立起世界瞩目的“海尔文化”。

5.5 沟通和协调

以风险管理为导向的内部控制是一个系统工程,是目标与手段、局部与整体、过程与结果有机结合的过程,是企业团队携手合作的过程,沟通的渠道畅通、冲突的解决、障碍的排除都有助于风险的控制,而技术术语、敌对、不信任、权力游戏、滞留信息等障碍就会造成风险控制失败。

沟通是人与人之间传达思想或交换情报的过程,是正确决策的前提与基础,是统一思想、行动一致的工具。内部控制中内部审计工作的开展、情况的报告与建议的落实,往往是对组织沟通情况最有力的考验。协调是内部控制中风险管理部门与其他

职能部门及外部有关单位的协商合作能力。沟通与协调有赖于信息的充分和质量,否则容易产生信息风险^[12]。

参考文献

- [1] COSO. Internal Control - Integrated Framework[M]. Jersey City, NJ: Committee of Sponsoring Organizations, 1992.
- [2] STEVEN J. ROOT. 超越 COSO —— 强化公司治理的内部控制[M]. 北京: 中信出版社, 2004.
- [3] 王一佳, 马泓, 陈秉正. 寿险公司风险管理[M]. 北京: 中国金融出版社, 2003.
- [4] 张文贤, 孙琳. 内部控制会计制度设计 —— 理论·实务·案例[M]. 上海: 立信会计出版社, 2004.
- [5] 闫培金, 王成. 企业财务内控精要[M]. 北京: 中国经济出版社, 2001.
- [6] 李翠霞, 张连峰. 企业人力资源风险成因及规避方案[J]. 经济论坛, 2005(7): 118—119.
- [7] 霍振芳. 企业财务风险管理的新思考[J]. 唐山学院学报, 2005(6): 61—63.
- [8] 刘小群, 赖益凝. 供应链管理下物流外包的动因、风险及其规避[J]. 商业经济与管理, 2004(3): 27—29.
- [9] 肖辉顺, 肖雪梅, 隋鹏英. 谈谈加强企业时间管理的若干问题[J]. 企业管理, 1994(5/1): 44—46.
- [10] 章钢, 谢阳群. 论企业信息风险及其防范对策[J]. 情报杂志, 2005(5): 8—11.
- [11] 王迎军. 高科技企业技术风险的识别与防范[J]. 科学管理研究, 1998(2): 41—44.
- [12] 王晓霞. 企业风险审计[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2005.

The Set up of Enterprise Internal Control Based on Risk Management

L V Yu-meí

(Anhui Economic Management Institute, Hefei 230059, China)

Abstract: Referring to the latest research results of COSO, and with the application of legislation and practice based on circle operations and material operations, this paper tries to focus on the establishment of internal control based on risk management. It mainly discuss in detailed study on such 6 essential subject elements as man, money, material, time, information and technology respectively in which, the risk management can be fully introduced into enterprises' routinely internal control mechanism.

Key words: risk management; internal control; essential subject elements

(上接第 34 页)

The Research of General Strength Assessment for Provincial Tourism Industry

The Research Group of Business School of Guangxi University

(Business School of Guangxi University, Nanning 530004, China)

Abstract: This research is based on the connotation of tourism industry strength which designs general strength assessment index system for provincial tourism industry and it assesses the general strength of provincial tourism industry using analytical hierarchy process and Delphi technique.

Key words: tourism industry; general strength assessment; index system