

完善內控制度 提升管治水平

企業管治



企業管治除了那些公認的管治指導原則外，就是一些可以統率管治具體實踐的基礎制度，如董事會的組成和運作制度、企業對外資訊披露制度、高管的激勵制度等，以及經常不為人重視的企業內部控制制度。企業內控制度是指企業為了保障內部財務、經營資訊品質、資產安全與完整，而控制經營風險、避免經營損失，並使企業行為合規的一個制度系統。企業管治實踐證明：企業的一切管理工作，除了建立適當的企業文化和核心價值外，主要是從建立和健全內控制度開始的；企業的一切經營決策，都離不開內控制度的支援。如果要概括內控制度在企業管治中的作用，就是——有控制強、無控制亂。

內控制度作為一個內容廣泛的概念，涵蓋了企業內部各個層次和各個方面的制衡機制，其具體規則滲透到企業決策和經營的所有過程。作為現代企業內部管治的基礎，內控制度構成連接管理和經營的制度鏈條的具體環節，所謂企業內部的執行問題，很大程度上就是企業內控制度能否正常運作和發揮實際作用。

大小企業同需內控制度

在金融企業和一般企業的金融業務中，由於具高風險性和槓桿放大效應，內部控制制度更具有舉足輕重的作用。典型例子如近期爆發的涉及內地企業的兩大事件：中航油炒作石油期貨造成巨虧，一個基本原因就是其關於期貨業務風險控制的內控制度被束之高閣，從最高決策層就沒有內部控制的意識；中國銀行黑龍江省分行下屬支行高達十多億的巨額資金被詐騙、挪用，更是因為內控制度漏洞被內部人長期利用所致。還有問題不斷的內地證券公司，揭露出的問題也無不是內控制度徒有虛名、形同虛設，從而「有幸」作為一個群體成為缺乏內控制度約束的金融企業的典型。

在一般企業的資產管理和經營活動中，因內控制度不到位造成的損失也是驚人的，一個直接說明問題的數字就是內地中央企業在去年的資產清查中認定了總計達四千億的不良資產，主要部分就是因為內部控制制度不力造成的應收賬款、固定資產和對外投資損失。這些巨額資產損失在宏觀層面是國有企業經營機制問題的集中表

現，在具體制度層面則是企業內控制度的缺失——大量資產實際無人管理，出現問題也無法發覺，最後也沒有具體責任人可以追究相應責任。

可以說，良好高效的內控制度是企業成長、發展、成功的基石，是一切成功商業行為為不可或缺的良性基因。從企業不同的規模和組織形式講，大型企業，尤其是形成廣泛地域和行業分布的巨型企業集團，內部經營和財務資訊的獲取、傳遞，以及決策執行的監督和規範等內控制度的健全與否，就直接決定了企業能否基本運轉；中小企業則因為規模小、資源少、抗風險能力低，嚴格的內控更是企業管治的必需，否則一次決策或經營失誤，就可能導致企業整體經營失敗。從企業發展的不同階段看，優秀的企業要保持卓越，實現基業常青，須要不斷完善和提高內控制度；經營不善的公司要實現轉變，尋求進一步的發展，更須要從建立一個健全內控制度着手。

企業的內控制度運行離不開相應技術手段的支援，先進技術尤其是資訊技術手段，已經成為內控制度正常發揮作用的技術基礎和保障。內控制度的發展是以技術發展為依據的，內控理論必須具有現實的技術手段支援，否則不可能應用實踐。同時，內控制度的理論也要在技術發展的驅動下，不斷發展提高，最大限度的利用技術提供的制度應用空間。所以，內控制度和內控技術手段無法分離，在長期發展中相互驅動、彼此融合。

內控實踐要防止過猶不及

在內控實踐重視技術手段的基礎作用的同時，也要防止「過猶不及」，注意防範片面的依賴技術的觀點，這一點在沒有內控傳統而盲目崇拜技術的內地企業中尤為重要。內部控制是個過程，是實現企業管治目標的手段，而不是結果本身。單純的技術手段是無法實現內控目標的，內控制度必須也必然是技術和人的結合。另外，執行內控職責的人員的職業培訓也要跟隨技術的發展不斷進行，以實現人力資源和技術資源的同步，充分實現內控制度的價值。

內地企業長期處於過渡轉型狀態的宏觀經濟體制

在市場化環境裏成長，企業經營中普遍缺乏誠信、機會主義傾向和粗放管理的特點；伴隨內地宏觀經濟環境的優化和對外開放的深化，企業之間的經營更為激烈和全面，沒有具體內部控制的制度支援和保障，任何企業發展戰略都註定無法實現。所以內地企業從自身發展和對外競爭兩方面講，都須要重視內控制度，苦練「內功」，改良自身體質。尤其是在根本的制度約束無法實現徹底改變的條件下，更須要進一步挖掘具體制度的內在功用，充分發揮制度的普遍價值，從而在經營和競爭中勝出。

企業管治的整體實踐和發展，從一些具體的制度着手，循序漸進的解決一些微觀的管治問題，並在實踐層面核對總的和發展管治理論和管治原則，無疑是發展企業管治理論和實踐的重要途徑和有效方式。從實際操作的角度講，內部控制制度以及類似內控制度的其他具體管治制度，由於可以在企業內部經營決策中發揮直接和顯著的積極作用，相對而言更容易取得企業的認同，推進過程中也就更容易取得正面的管治效果。總之，管治理論和管治實踐的積極互動，是企業管治發展的必由之路，在今天企業發展迅速的經濟環境下，採取這種經驗主義的前路，也許更符合企業管治的基本規律。

何順文 漫會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 漫會大學工商管理學院博士研究生



中航油事件可證內地企業需要重視內控制度建設 (彭博圖片)