

跟贺志东名家学 财会控制

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

- 第 1 讲 企业内部控制综合知识
- 第 2 讲 企业组织架构方面的内部控制
- 第 3 讲 企业发展战略方面内部控制
- 第 4 讲 企业人力资源方面的内部控制
- 第 5 讲 企业文化建设方面内部控制
- 第 6 讲 企业社会责任方面的内部控制
- 第 7 讲 企业内部控制评价
- 第 8 讲 企业资金活动方面的内部控制
- 第 9 讲 企业融资方面内部控制
- 第 10 讲 企业担保业务方面的内部控制
- 第 11 讲 企业投资方面内部控制
- 第 12 讲 企业采购方面的内部控制
- 第 13 讲 企业生产经营方面内部控制
- 第 14 讲 企业研究与开发方面内部控制
- 第 15 讲 企业业务外包方面的内部控制
- 第 16 讲 企业销售方面的内部控制
- 第 17 讲 企业合同管理方面的内部控制
- 第 18 讲 企业资产方面的内部控制
- 第 19 讲 企业负债方面内部控制
- 第 20 讲 企业所有者权益方面内部控制

- 第 21 讲 企业收入方面内部控制
- 第 22 讲 企业成本费用方面内部控制
- 第 23 讲 企业利润方面内部控制
- 第 24 讲 企业财务报告方面的内部控制
- 第 25 讲 企业内部信息传递方面的内部控制
- 第 26 讲 企业信息系统方面的内部控制
- 第 27 讲 企业全面预算方面的内部控制
- 第 28 讲 预算监控
- 第 29 讲 企业财务风险方面内部控制
- 第 30 讲 企业工程项目方面的内部控制
- 第 31 讲 企业内部控制审计

试读内容

第二节 内部控制要素

1-2-1 内部环境

一、内部环境的概念

任何企业的控制存在于一定的控制环境之中。内部环境是指对建立、加强或削弱内部控制系统产生影响的各种因素的总称，它是企业实施内部控制的基础，是有效实施内部控制的保障，直接影响着公司内部控制的贯彻执行、公司经营目标及整体战略目标的实现。

控制环境是内部控制状况的综合反映，它反映了董事会、总经理阶层、业主和其他人员对内部控制的态度、认识和行动。控制环境确定了一个企业的基调，影响着整个企业内部所有人员的控制意识，是其他要素的基础。它对企业行为架构、目标设立和风险评估方式、控制活动、信息和沟通系统以及监督行为有潜移默化的影响。控制环境不仅影响它们的设计，而且影响内控程序运用的一致性以及会计系统和控制程序运用的总体效果。无效控制环境可能造成财务损失，公众形象受到影响或导致企业破产。良好的控制环境需要企业管理当局依靠长期不懈的努力来建立和维持，需要一系列健全有效的内控制度和一套完整的激励机制。

三、内部环境的构成

内部环境主要包括以下内容：

- ①职业道德与企业文化；
- ②治理结构；
- ③管理理念与经营风格；
- ④机构设置；
- ⑤责权分配；
- ⑥内部审计；
- ⑦人力资源政策与措施等，如图 2-1 所示。

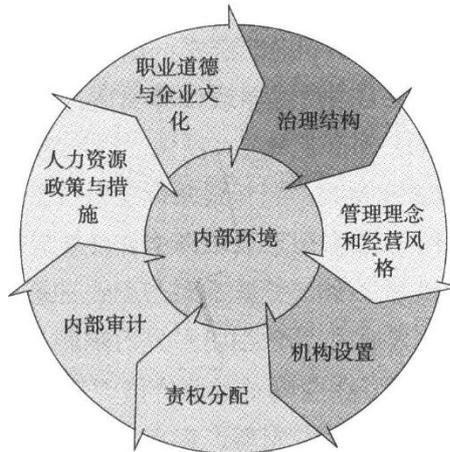


图 2-1 内部环境的构成要素

四、内部环境存在的主要风险

内部环境存在的主要风险包括：

- (一) 管理层无法通过其态度和行动显示公司品质、诚信和道德观念。
- (二) 管理层的经营理念 and 风格无法倡导强有力的内部环境。
- (三) 公司的组织机构设置无法保证建立健全的内部环境。
- (四) 管理层无法保证组织具有承担责任的能力，没有通过适当的权责分配建立可追究责任的管理控制体系。
- (五) 公司的人力资源政策和程序无法对员工的正直和道德行为以及工作能力进行规范和管理。
- (六) 管理层无法确保员工的胜任能力。
- (七) 董事会（治理层）或审计委员会没有积极参与公司对财务报告的内部控制并且不能对其产生重大影响。
- (八) 内部审计的范围、职责和审计计划对于公司而言是不恰当的，没有遵循专业准则。
- (九) 公司的生产经营情况未能得到持续的监控。

五、员工的诚信和道德价值观

内部控制的有效性不可能不受到人的诚信和道德价值观的影响，原因在于内部控制是由人建立、执行和监督的。因此，诚信和道德价值是控制环境的首要因素，影响其他内部控制构成要素的设计、执行和监督。

由于要考虑诸多因素，企业确立道德价值观通常是十分困难的。道德价值观需要平衡企业、员工、供应商、客户、竞争者和社会公众的利益，平衡这些利益是非常复杂的，因为他们的利益通常是相互冲突的。比如，向市场提供一种新产品，可能会对环境产生不利影响。

企业的诚信和道德价值观一般通过员工行为准则来体现，该准则告诉企业员工什么行为可接受、什么行为不可接受以及遇到不正当行为应该采取的行动，主

要包括以下内容。

1. 利益冲突

每一个员工都有责任将公司利益放在第一位，避免私人利益与公司利益的冲突。

2. 合法性

公司要承诺在开展业务时是抱着诚实和守信原则，并遵循所有适用的法律和规章制度。

3. 及时向指定人员报告或检举揭发违规事项

员工有义务对所发现的关于会计、内部控制或审计等的违反法律、规章制度或行为准则的问题，向道德规范委员会报告，或向披露委员会或审计委员会汇报。发现任何高级管理人员违反法律、规章制度或行为准则，应迅速向道德规范委员会等相关机构报告。对检举人应当建立保密制度，包括匿名保护。

4. 遵守道德准则的责任

明确员工必须遵守道德准则。对违反准则的人员建立惩罚机制，甚至解雇或免职。

5. 公司机遇

禁止员工通过利用公司财产、信息或职位为自己或其他人谋取商业机遇。

6. 保密

机密信息是一间公司最重要的资产之一。公司建立相应政策保护机密信息，包括：

①属于公司商业性机密信息；

②属于非披露协议下信息。每一个员工在入职后应执行保密协议和保护公司知识产权。员工即使在终止雇佣之后，仍然有义务保护公司的机密信息。

7. 公平交易

每一个员工都应该努力去公平地对待顾客、供应商、竞争者、公众，并遵循商业道德规范。为了获得或维持业务而进行贿赂、回扣或其他诱惑等都是不允许的。与业务相关，偶尔赠送非政府雇员的价值较低的商业礼物的做法是可以接受的。但未得到道德委员会事先批准的情况下，赠送礼物或款待政府雇员是不允许的。员工代表公司购买商品应遵循公司的采购政策。

8. 公司资产的保护及恰当使用

每一个员工必须保护公司资产，包括实物资源、资产、所有权、机密信息，排除损失、失窃或误用。任何怀疑的损失、误用或失窃都应该报告给经理或法律部门。公司资产必须用于公司业务，符合公司政策。

9. 全面、公正、正确、及时地理解财务报告及其披露事项

因为公司必须提供完整、公正、及时和可理解的披露报告及文件，并存档或呈交给证监会以及公共传媒，所以每一个员工都有责任保证会计记录的准确性。管理层必须建立和保持适当的内控，遵循公司已有的会计准则和流程，保证交易记录的完整和准确。禁止干扰或不正当的影响公司财务报表审计。要求证实会计记录和报表受控，能够保证准确性，包括提供给审计和定期向证监会报告的义务。

对于企业来说，首要的工作是建立一套员工能够接受和理解的诚信和道德标准，如道德行为手册；

其次是必须让员工知晓和理解这些规定（例如，要求所有员工定期签字确认），这是执行的前提条件；

最后就是贯彻执行。在公司内传递道德标准的最有效方式是管理层以身作则，

员工对于内控的态度通常会效仿他们的领导。另外，对违反准则的员工应予以相应惩罚；建立鼓励员工揭发违规行为的机制；以及对未能汇报违规行为员工的教育培训都具有特别重要的意义。

员工个人可能由于下列因素而卷入不诚实、非法或不道德的行为：

(1) 不切实际的业绩目标，特别是短期业绩的压力（例如，为了实现预先设定的利润指标而在财务报告中虚报收入）。

(2) 将奖金分配与业绩挂钩（例如，错报与业绩考核指标相关的财务信息）。

(3) 内控制度不存在或无效（例如，敏感业务区域未设立严格的职责分工，这为偷窃公司资产或隐藏不良行为提供了可能）。

(4) 组织高度分散，可能导致高层管理人员不清楚基层的行为，缺少必要的监管，因此，减少了基层舞弊被发现的机会。

(5) 内部审计职能薄弱，没有及时发现和报告不正确的行为。

(6) 董事会缺少对高层管理人员的客观监管，可能导致管理人员凌驾于内控制度。

(7) 管理层对不正确行为的惩罚力度不够或不公开，从而失去了应有的威慑力。

六、公司治理结构和议事规则

（一）治理结构概述

1. 治理结构的定义

治理结构是一种对公司进行管理和控制的体系。它不仅规定了公司的各个参与者，例如，董事会、经理层、股东和其他利害相关者的责任和权利分布，而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。公司治理的核心是在所有权和经营权分离的条件下，由于所有者和经营者的利益不一致而产生的委托—代理关系。公司治理的目标是降低代理成本，使所有者不干预公司的日常经营，同时又保证经理层能以股东的利益最大化为目标。

2. 治理结构的作用

治理结构要解决涉及公司成败的两个基本问题：

(1) **如何保证投资者（股东）的投资回报**，即协调股东与企业的利益关系。在所有权与经营权分离的情况下，由于股权分散，股东有可能失去控制权，企业被内部人（即管理者）所控制。这时控制了企业的内部人有可能作出违背股东利益的决策，侵犯了股东的利益。这种情况引起投资者不愿投资或股东“用脚表决”的后果，会有损于企业的长期发展。公司治理结构正是要从制度上保证所有者（股东）的控制与利益。

(2) **企业内各利益集团的关系协调**

这包括对经理层与其他员工的激励，以及对高层管理者的制约。这个问题的解决有助于处理企业各集团的利益关系，又可以避免因高管决策失误给企业造成的不利影响。

3. 治理结构的选择

西方的公司治理结构通常有英美模式和日本欧洲大陆模式等。英美重视个人主义的不同思想，在企业中的组织是以平等的个人契约为基础。股份有限公司制度制定了这样一套合乎逻辑的形态，即依据契约向作为剩余利益的要求权者并承

担经营风险的股东付与一定的企业支配权，使企业在股东的治理下运营，这种模式可称为“股东治理”模式。它的特点是公司的目标仅为股东利益服务，其财务目标是“单一”的，即股东利益最大化。

在“股东治理”结构模式下，股东作为物质资本的投入者，享受着至高无上的权力。它可以通过建立对经营者行为进行激励和约束的机制，使其为实现股东利益最大化而努力工作。但是，由于经营者有着不同于所有者的利益主体，在所有权与控制权分离的情况下，经营者有控制企业的权利，在这种情况下，若信息非对称，经营者会通过增加消费性支出来损害所有者利益，至于债权人、企业职工及其他利益相关者会因不直接参与或控制企业经营和管理，其权益也必然受到一定的侵害，这就为经营者谋求个人利益最大化创造了条件。日本和欧洲大陆尊重人和，在企业的经营中，提倡集体主义，注重劳资的协调，与英美形成鲜明对比。在现代市场经济条件下，企业的目标并非仅是追求股东利益的最大化。企业的本质是系列契约关系的总和，是由企业所有者、经营者、债权人、职工、消费者、供应商组成的契约网，契约本身所内含的各利益主体的平等化和独立化，要求公司治理结构的主体之间应该是平等、独立的关系，契约网触及的各方称为利益相关者，企业的效率就是建立在这些利益相关者基础之上。为了实现企业整体效率，企业不仅要重视股东利益，而且要考虑其他利益主体的利益，一个采取不同方式的对经营者的监控体系。具体来讲就是，在董事会、监事会当中，要有股东以外的利益相关者代表，其目的旨在发挥利益相关者的作用。这种模式可称为共同治理模式。

4. 治理结构的一般原则

1999年5月，由29个发达国家组成的经济合作与发展组织（OECD），理事会正式通过了其制定的《公司治理结构原则》，它是第一个政府间为公司治理结构开发出的国际标准，并得到国际社会的积极响应。该原则皆在为各国政府部门制定有关公司治理结构的法律和监管制度框架提供参考，也为证券交易所、投资者、公司和参与者提供指导，它代表了OECD成员国对于建立良好公司治理结构共同基础的考虑，其主要内容包括：

（1）公司治理结构框架应当维护股东的权利。

（2）公司治理结构框架应当确保包括小股东和外国股东在内的全体股东受到平等的待遇；如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到补偿。

（3）公司治理结构框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地进行合作。

（4）公司治理结构框架应当保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息。

（5）公司治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

（二）治理结构的控制目标

治理结构的控制目标为董事会及其下属委员会对公司治理与监控发挥积极作用。

（三）治理结构的关键控制点

1. 董事会及其下属委员会的规模、人员的组成、资历等与公司性质相符

（1）公司董事要求皆具有高等学历且为行业管理经验丰富的专家。

（2）公司董事会成员的构成保证了董事会独立于管理层，并对公司经营行

为进行有效监督。

(3) 确定候选高级管理人员或非执行董事时实施正式的选择程序，包括实施必要的背景调查。

(4) 公司组织董事会成员接受培训以便可以持续接受知识的更新。

2. 董事会及下属委员会对公司管理实施有效监控

(1) 董事会参与所有重大决策，包括章程中规定的重大事项、投资决策、高层人员变动等，并对决议执行情况进行监督：

A. 设立公司发展方向和目标，审批公司中长期战略及年度计划。

B. 召集股东大会并向股东汇报公司业绩，并负责实施在股东大会上通过的决议。

C. 审批公司财务报告和年报。

D. 审批公司财务预算及投资计划。

E. 监督和改善公司的治理架构。

F. 制定高级管理人员的继任计划，并负责总裁、财务总监的遴选和任命工作。

G. 制定高级管理人员薪酬体系，评估高级管理人员业绩。

H. 监控公司现在或将来可能面临的风险。

(2) 董事及下属委员会成员能够充分而适时地获知信息，以监控管理层的目标和战略、公司的财务状况和经营成果，以及重要协议的条款。

(3) 董事及下属委员会成员能够充分而适时地获知敏感信息、调查报告和违规行为。

(4) 董事会审计委员会同首席财务官、财务总监、内部审计负责人及外部审计师定期交流对内部控制体系和财务报告流程的监控情况。



完善以审计委员会为核心的内部监控机制

内部控制机制是保证内部控制有效性的组织保证。在这样一个内部控制机制中，起核心作用的应是审计委员会。SOX 法案要求所有在美国上市的公司都必须设立审计委员会，并明确其主要职责。从 SOX 法案的内容可以看出，该法案强化了董事会下的审计委员会的监督职权，其设计思路是将审计委员会构造成一个专门的监督机构，其很多职权和大陆法系国家公司法中的监事会相似或相同。尽管我国国有企业在完善公司治理和内部控制方面做了大量工作，有些公司也设立了审计委员会、独立董事等监督机构，但仍不可避免地带有国有企业的“痕迹”，这些人员的任职资格、发挥作用的程度以及职责定位等都需进一步改进。因此，应借鉴国外经验，建立真正意义的审计委员会，赋予其更多的责任，保证其独立性，充分发挥其在内部控制中的核心作用，并处理好与监事会的关系。

七、机构设置与权责分配

(一) 机构设置

1. 组织结构概述

企业在描述其组织时，通常会画出一张组织结构图，并试图对此解释其结构。形成一个能有效支持公司战略的组织结构是相当困难的，特别是

在当前全球经济的快速发展和动态竞争所带来的巨大不确定性的市场环境中。当一种组织结构能与其他要素紧密结合时，这种组织结构就能推动公司的业务目标和战略目标的实现。因此，组织结构是有效实现战略目标的重要因素。

(1) 组织结构的分类

1) 简单结构

在简单结构中，所有者兼经营者直接作出所有主要决定，并监控企业的所有活动，而员工只是为经理监控权力的延伸而服务。这种结构的主要特征包括非正式的关系、很少的规划、有限的工作专业化和并不复杂的信息系统。经理与员工频繁的非正式沟通与协调使得工作相对更容易完成。

这种结构的主要问题是，组织只在一定规模以内才能有效运转，一旦超过一定规模，一个人就难当重任。

2) 职能型组织结构

职能型组织组织结构是由首席执行官及有限的公司员工组成的，在重点的职能领域，如生产、财务、销售、研发、工程和人力资源等配备职能层次的经理。职能性组织结构允许职能分工，从而方便各个职能部门内部的知识分享，知识分享有助于职业前景的推进，也有利于专业人员的业务发展。职能型组织结构适合多元化水平较低的业务层战略和一些公司战略（如单一或主导业务）。图 2-2 勾画了一个典型的职能型组织结构。

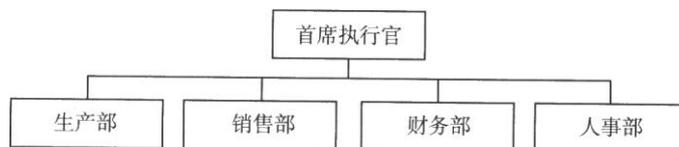


图 2-2 典型的职能型组织结构

职能型组织结构的优点包括：

- A. 首席执行官掌握各运营部门；
- B. 简化控制机制；
- C. 明确的职责划分；
- D. 在中高层管理者中有某种职能的专家。

职能型组织结构的缺点包括：

- A. 高层管理者为事务性工作所困扰；
- B. 高层管理者容易忽视战略性问题；
- C. 较难应对组织内的多样性；
- D. 各职能部门之间的协调比较困难；
- E. 适应能力差。

3) 多分部结构

多分部结构是由基于产品、服务或地理区域而划分的各分支机构构成的组合（见图 2-3）。设立多分部结构的主要目的是为弥补职能型组织结构在处理差异性方面的不足。在实践中，使分部的设立与战略业务单元完全吻合是十分困难的，原因在于如果部门机构与战略业务单元完全吻合，将产生太多的分部。因此，一个分部结构在现实中通常会包含多个战略业务单元。

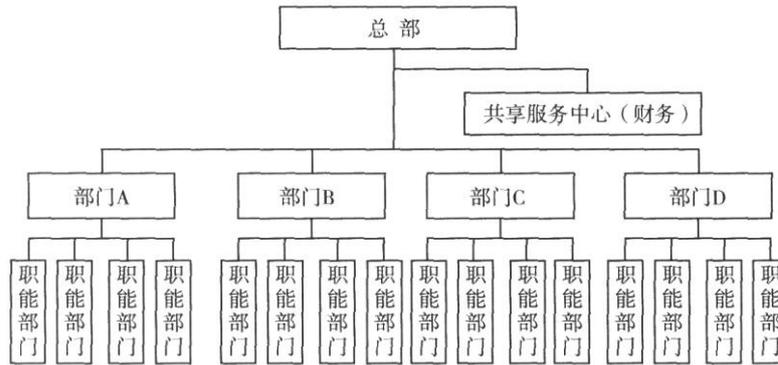


图 2-3 典型的多部门组织结构

在划分分部时通常有两个基本问题。首先是划分的标准问题，即是按产品、市场还是按技术划分的问题，如果处理不好，就会产生一个非常复杂的结构。其次一个问题是哪些业务活动应当列入分部之中，哪些职能部门应包含在每一层分支机构中，哪些职能应当放在公司总部而不是放在分支机构中。

多分部结构的优点包括：

- A. 集中精力于业务领域（如产品、市场）；
- B. 有利于对各部门业绩的考核；
- C. 增减业务单位十分便利；
- D. 有利于高级管理者将注意力放在战略问题上；
- E. 鼓励综合管理层的发展。

多分部结构的缺点包括：

- A. 职责不清（集权与分权的界限不清）；
- B. 各分部之间易发生冲突；
- C. 管理成本高昂；
- D. 部门之间的交易使管理变得复杂；
- E. 分部成长得过于庞大；
- F. 分部过多会使协调变得更为复杂化。

4) 控股公司结构

控股公司实际上是一个投资公司，它拥有若干个独立企业股份—这些企业是母公司的一部分，但他们通常独立经营并保留其原有公司名称。控股公司结构的建立是基于以下理论：在动荡不安的商业环境下，各成员企业在不受干预的情况下，会尽其所能采取最佳的产品和市场战略；各成员企业在不承担母公司间接费用的同时，可以充分享受其成员资格所带来的利益；控股公司本身也可以获益，比如，可以通过所拥有的成员企业分散市场风险，通过剥离个别成员企业而获利。控股公司最大的缺点在于集团内部缺少战略凝聚力，各成员企业的业务可能会有重叠。

5) 矩阵结构

矩阵结构是一个组合性结构，它可以是既按产品划分同时又按地理区域划分的结构，或是既有职能结构同时又有部门结构的结构，图 2-4 列示了这种结构。由于在对各种专业知识进行整合的同时，组织结构设计过程需要基于多个因素来制定划分标准，因此，矩阵结构通常会被一些大公司所采用。例如，跨国公司可能倾向于以地理区域来划分业务单位（因为这种业务单位具有当地客户与市场的

专业知识),同时,他们也想拥有全球性产品管理部,以统筹协调所有地区的产品开发、制造和分销。

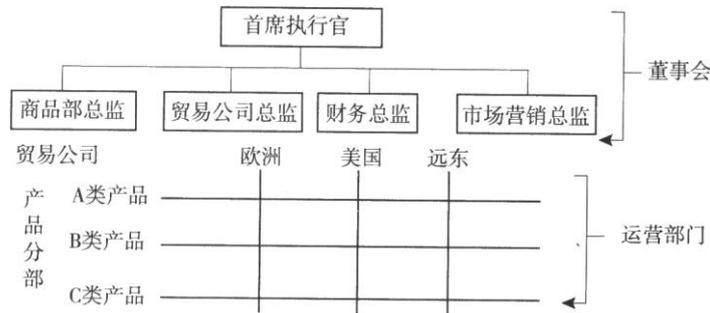


图 2-4 典型的矩阵组织结构

矩阵结构的优点包括:

- A. 当有利益冲突时可以作出明智的选择;
- B. 直接交流取代了官僚主义;
- C. 管理层有更大的主动性;
- D. 参与决策使管理者有更好的发展空间。

矩阵结构的缺点包括:

- A. 决策时间延长;
- B. 工作和任务职责不清晰;
- C. 成本与利润责任不明确;
- D. 冲突的可能性增大;
- E. 容易忽略主要矛盾。

(2) 组织结构与公司战略

组织结构与公司战略存在交互作用的关系。一般来说,组织结构随着公司战略的变化而改变。当企业改变战略时,企业应同时考虑支持新战略所需的组织结构问题,战略与结构的有效匹配能为企业带来竞争优势。例如,如果实施成本领先战略的企业采用职能型组织结构,则其组织结构的基本特征是简单的报告关系机制、较少的决策层及权力结构、集中化的公司员工,以及强调生产过程优化而不是新产品研发。这种类型的职能结构鼓励一种所有企业员工力图降低成本完成工作的企业文化。如果实施差异化战略的企业采用职能型组织结构,则其组织结构的基本特征是相对复杂而灵活的报告关系、经常性使用交叉职能的产品开发团队、更加关注产品研发和营销职能而非制造和研发流程。这种类型的职能结构鼓励一种所有企业员工力图使当前产品更具有差异化和开发新的高度差异化产品的企业文化。在某些情况下,组织结构能影响当前的战略行为,以及对未来战略的选择。

2. 组织结构的控制目标

机构设置要素的控制目标为公司建立合适的组织架构,保证机构设置必须既能够满足对企业经营进行适当监控,又能够保障信息流转畅通。具体来说包括:

1) 机构设置与公司运行环境及公司战略目标保持一致,并为管理公司运作提供必要信息。

2) 建立有效的汇报机制,能够保证管理人员获得与其责任和权限有关的信息。

3) 保持对机构设置变化的适应性。

3. 组织结构的关键控制点

(1) 机构设置与公司运行环境及公司战略目标保持一致，并为管理公司运作提供必要信息

公司关注机构设置的适当性，以及其提供管理活动必要信息的能力。具体包括：

1) 考虑公司经营业务的性质，公司机构设置按照适当集中或分散的管理方式设置。

2) 机构设置是否与公司运行环境及公司战略目标保持一致，包括对分支机构的监管及部门职责是否划分清晰。

3) 机构设置有利于信息的上传、下达和各业务活动间的传递。

(2) 建立有效的汇报机制，能够保证管理人员获得与其责任和权限有关的信息

公司应建立有效的汇报机制，能够保证管理人员获得与其责任和权限有关的信息。经营活动的管理人员有与相关的高级管理人员进行沟通和交流的通畅渠道。公司的汇报关系强调地域化管理和各级高层管理人员的责任。即：

1) 各级公司内部各部门向本级高层管理人员汇报。

2) 各级高层管理人员向上一级高层管理人员汇报。

3) 对于重要信息，各级公司内部信息正式上报要经过本级高层管理人员审批签字。

4) 对于非重要信息，建立非正式渠道（如电话、网络）向上一级公司内部部门进行汇报。

(3) 保持对机构设置变化的适应性

公司能够掌握影响公司的各方面情况变化，并分析其对现有机构设置适当性的影响，从而及时提出机构设置变化的方案，包括管理人员应定期根据变化的业务或行业环境来评价公司的机构设置。

(二) 责权分配

1. 责权分配概述

(1) 职责分工

职责的分工可以分为纵向分工和横向分工。纵向分工（也称层级或等级制度）是指权力上的分工，即谁作出决定和向谁负责的安排；而横向分工则是工作范围的划分，一般可通过功能、地区、客户等类别进行划分。纵向分工的优点是较有经验和见识的人员专注于决策，而经验较浅的员工则专注于执行，从而可以提高决策的速度和质量。横向分工的主要好处在于收窄工作范围，让员工较容易掌握工作，能产生熟能生巧的效果，从而提高效率。

纵向分工影响组织阶层的数量，一般来说阶层的数量越多，高层与前线的距离越远，沟通的关卡就越多。因此，决策和执行的速度相对缓慢。由于管理人员相对于直接参与生产运营的员工比例增加，故此，固定成本较高。由于较低层级员工的决策权较少，理论上可以减少出现重大决策失误的几率。一般来说，纵向分工受管理幅度和员工人数的影响，也与工作的复杂程度紧密相关。至于横向分工方面，理论上分工越细，熟能生巧的效果则越大，但同时又需要更多的协调，因此，横向分工的方式和程度主要是平衡这两个方面的结果。

至于采用哪一种分工方式，与企业的权力分配有关。在一些企业，决策权集中在少数人的手中，这种企业称为集权式（centralized）组织；在另一些企业，决策权分散在不同人的手中，这种企业称为分权式（decentralized）组织。

(2) 集权的弊端

在组织管理中，集权和分权是相对的，绝对的集权或绝对的分权都是不可能的。过分集权带来了种种弊端，具体如下：

1) 降低决策的质量

在高度集权的组织中，随着组织规模的扩大，组织的最高管理者远离基层，基层发生的问题经过层层请示汇报后再作决策，不仅影响了决策的正确性，而且影响决策的及时性。

2) 降低组织的适应能力

处在动态环境中的组织必须根据环境中各种因素的变化不断进行调整。过度集权的组织，可能使各个部门失去自我适应和自我调整的能力，从而削弱组织整体的应变能力。

3) 不利于调动下属积极性

由于实行高度集权，几乎所有的决策权都集中在最高管理层，中下层管理者变成了纯粹的执行者，没有任何的决策权、发言权和自主权。长此以往，他们的积极性、创造性和主动性会被磨灭，工作热情消失，对组织关心的程度减弱。

4) 阻碍信息交流

在高度集权的组织里，由于决策层即最高管理层与中下层的执行单位之间存在多级管理层次，信息传输路线长，经过环节多，因而信息的交流比较困难，使下情难以上达。

(3) 确定集权程度需考虑的因素

影响集权与分权的程度，是随条件变化而变化的。对一个组织来说，其集权或分权的程度，应综合考虑各种因素：

1) 决策的代价

一般来说，决策失误的代价越高，越不适宜交给下级人员处理。

2) 政策的一致性

如果高层管理者希望保持政策的一致性，则趋向于集权化。如果高层管理者希望政策不一致，则会放松对职权的控制程度。

3) 组织的规模

组织规模较小时，一般倾向于集权，当组织规模扩大后，组织的层次和部门会因管理幅度的限制而不断增加，从而造成信息延误和失真。因此，为了加快决策速度、减少失误，最高管理者就要考虑适当的分权。

4) 组织的成长

组织成立初期绝大多数都采取和维持高度集权的管理方式。随着组织逐渐成长，规模日益扩大，集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。

5) 管理哲学

有些组织采用高度集权制，有些组织推行高度分权制，原因往往是高层管理者的个性和管理哲学不同。

6) 管理人员的数量与素质

管理人员的不足或素质不高可能会限制组织实行分权。即使高层管理者有意分权，但没有下属可以胜任，也不能成事。相反，如果管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强，则可有较多的分权。

7) 控制的可能性

分权不可失去有效的控制。高层管理者在将决策权下授时，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。一般来说，控制技术与手段比较完善，管理者对下属的工作和绩效控制能力强的，可较多地分权。

8) 职能领域

组织的分权程度也因职能领域而异，有些职能领域需要更大的分权程度，有些则相反。

9) 组织的动态特性

如果一个组织正处于迅速的成长过程中，并面临着复杂的扩充问题，组织的高层管理者可能不得不作出为数很多的决策。高层管理者在无法应付的情况下会被迫向下分权。

2. 责权分配的控制目标

责权分配的控制目标为公司适当的职权与职责分配。职责的分配、职权的下放和相关政策的制定为确立权利和义务、内部控制责任以及明确个人的角色分工奠定基础。责权分配包括对公司经营活动的权限和职责分配、建立上下级报告关系和授权协议。

3. 责权分配的关键控制点

(1) 适当分配职责并赋予职权，以实现公司目标并完成经营职能

根据公司的目标、经营职能和监管要求，分配责任和授权，具体包括对机构和部门的职权及对员工的职权，并强调两者的统一：

1) 机构和部门的职责和职权

公司在进行机构和部门设置时，应针对其在公司目标实现过程中扮演的角色，本着责、权、利统一的原则，对机构和部门的责任和权限进行界定。

公司应建立对分支机构的授权体系，并检查和监督分支机构对其职责的履行情况，对分支机构越权的行为按照规定进行惩罚。

2) 员工的职责和职权

岗位设置应明确不同岗位的职责、权利和任职资格。

另外，公司应每年对公司授权批准政策进行复核与更新。

(2) 职责分配体系清晰，且不相容岗位分离

公司应注重授权和所分配的责任相吻合。具体包括：

1) 应将完成工作所需要的权力与高级管理人员参与的程度存在一个适当的平衡。

2) 应授予合适级别的员工纠正问题或实施改进的权力，并且此授权也应明确所需的能力水平和权力界限。

小知识

企业应根据国家有关法规和企业章程，结合规模大小、人员多少、业务繁简、经营性质来设置机构和划分权责，将权利与责任落实到责任单位。机构和人员设置应当科学合理，权责分配应有利于效率和效果的提高。

(一) 机构设置与权责分配

上市公司董事会可按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬及考核等专门委员会。专门委员会成员全部由董事组成，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中的独立董事应占大多数并担任召集人，审计委员会成员仅限于外部董事，其中至少有1名是会计专业人士。各专门委员会对董事会负责，提案应提交董事会审查决定，还可以聘请中介机构提供专业意见，有关费用由公司承担。

(1) 战略委员会

主要职责是：对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议。

(2) 审计委员会

是公司治理中一项重要制度安排，其职责是：提议聘请或更换外部审计机构；监督公司的内部审计制度实施；负责内部审计与外部审计之间的沟通；审核公司的财务信息及其披露；监督检查内部控制制度及其实施；等等。

(3) 提名委员会

主要职责是：研究董事、经理的选择标准和程序并提出建议；广泛收罗合格的董事和经理的人选；对董事和经理候选人进行审查并提出建议。

(4) 薪酬与考核委员会

职责是：研究董事与经理人员考核的标准，进行考核并提出建议；研究和审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案。

公司应设立日常内部控制管理机构或指定适当机构，具体负责组织协调内部控制制度的建立与实施。促进经营目标的实现。

(二) 人员设置与权责分配

企业在设置人员和权责分配时，要实现对权力的制衡。因此，企业必须将权力分配到相应部门和人员，同时进行权力之间的制衡。

企业应根据经营目标、职能划分和管理要求，明确高级管理人员职责和权限，将权力与责任分解到具体岗位，为内部控制的有效实施创造良好条件。高级管理人员是指对企业的决策、经营、管理负有领导职责的人员，包括董事长、董事会成员、经理、副经理、总会计师等。

(三) 独立董事制度

上市公司应按照有关规定，建立独立的外部董事制度。独立董事应独立于所受聘的公司及其主要股东。独立董事不得在上市公司担任除独立董事外的其他任何职务，并于其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系。独立董事应独立履行职责，不受公司主要股东、实际控制人以及其他与上市公司存在利害关系单位或个人的影响。

1. 独立董事任职应具备基本条件

- (1) 根据法律行政法规及其他有关规定具备担任上市公司董事的资格。
- (2) 具有独立性。
- (3) 具备上市公司运作的基本知识，熟悉相关法律、行政法规、规章及规则。
- (4) 具有五年以上法律、经济或其他履行独立董事职责所必需的工作经验。
- (5) 公司章程规定的其他条件。

2. 独立董事的职权

独立董事除应当具有公司法和其他相关法律、法规赋予的职权外，还应当由上市公司赋予以下特别职权：

- (1) 重大关联交易判断认可后，提交董事会讨论。
- (2) 向董事会提议聘用或解聘会计师事务所。
- (3) 向董事会提请召开临时股东（大）会。
- (4) 提议召开董事会。
- (5) 独立聘请外部审计机构和咨询机构。
- (6) 可在股东（大）会召开前公开向股东征集投票权。

独立董事行使上述职权应当取得全体独立董事的 1/2 以上同意。

3. 重大事项的处理意见

独立董事除履行上述职责外还应对公司的重大事项向董事会发表独立意见：

(1) 提名、任免董事。

(2) 聘任或解聘高级管理人员。

(3) 公司董事、高级管理人员的薪酬。

(4) 上市公司的股东、实际控制人及关联企业对上市公司重大资金往来事项。

(5) 独立董事认为可能损害中小股东权益的事项。

(6) 公司章程规定的其他事项。

独立董事应当就上述事项以“同意；保留意见及其理由；反对意见及其理由；无法发表意见及其障碍”形式之一发表意见。

企业应通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，以正确行使职权。

八、内部审计

(一) 内部审计概述

1. 内部审计的概念

内部审计师协会对内部审计的定义如下：“内部审计是一项独立、客观的咨询活动，用于改善机构的运作并增加其价值。通过引入一种系统的、有条理的方法去评价和改善风险管理、控制和公司治理流程的有效性，内部审计可以帮助一个机构实现其目标。”

在我国，内部审计是指由被审计单位内部机构或人员，对其内部控制的有效性、财务信息的真实性和完整性以及经营活动的效率和效果等开展的一种评价活动。内部审计是和政府审计、注册会计师审计并列的三种审计类型之一。

2. 内部审计与注册会计师审计的区别

(1) 独立性不同

内部审计强调内部审计机构和审计人员与被审计部门之间的独立性，不强调审计机构和审计人员与企业管理层之间的独立性。因此，内部审计本质上是单向独立的。

(2) 两者的审计目标不同

注册会计师审计目标是财务报表的合法性、公允性作出评价，而内部审计的目标是评价和改善风险管理、控制和公司治理流程的有效性，帮助企业实现其目标。

(3) 两者关注的重点领域不同

注册会计师审计主要侧重点是会计信息的质量和合规性，也就是对财务报表的合法性、公允性作出评价。而内部审计主要侧重点是有效性、经济性、合规性。

(4) 审计标准不同

内部审计的标准是公认的方针和程序，注册会计师的标准是会计准则和相关法律和法规。

(5) 专业胜任能力要求不同

内部审计要求具备一定的管理知识水平，由于内部审计的目标是帮助企业实现其目的，改善机构运作并增加价值，故要求内部审计人员具备一定的管理知识

与水平。

3. 以风险为导向的内部审计

对于内部审计来说,所谓风险导向审计是指内部审计人员在对风险及其内部控制系统进行充分了解和评价的基础上,分析、判断风险发生的可能性及其影响程度,建立审计风险模型和风险评级标准,制定与之相适应的内部审计策略、审计计划和审计程序,将审计资源重点配置于高风险领域,将内部审计风险降低至可接受水平的一种审计模式。风险导向审计关注公司高风险领域对审计目标的影响,将对风险的辨识、分析和评价贯穿于审计工作始终;风险导向审计既应用于审计项目实践,也可以应用于审计业务规划,建立与企业全面风险管理体系相匹配的审计策略体系。因此,风险导向审计不仅仅是一种审计技术,它是因审计理念的转变而产生的审计模式、审计方法的革新。

与传统的审计方法相比较,风险导向审计带来的是审计理念和审计方法的重大转变。风险导向审计不仅仅依赖于对企业内部控制制度设计和执行情况的测试评价,更将审计视野扩展到对企业内外部环境、公司管治、战略管理等层面的全面风险评估,内部审计人员在审计时始终秉持合理的职业审慎,并将风险评估技术和分析性复核程序应用于审计项目全过程。

(1) 强化了审计风险意识,扩展了审计范围,将审计重心从内部控制测试前移至公司层面的风险评估,将连续、动态的风险评估贯穿于整个审计过程

风险导向审计不再简单地直接实施内部控制测评,而是通过对企业经营环境、发展战略、公司治理、风险策略等方面的评估,发现潜在的经营管理风险,并将其逐级分解细化到具体的业务流程及其内部控制活动中,由此确定审计范围和重点。

(2) 更加注重分析性程序的运用

在风险评估过程中,多层次、多线条、多维度的分析性复核程序将应用的更为频繁,对于任何审计对象,都将首先采用分析性复核措施发现风险环节。分析范围更加广泛,从对账务报表等事后数据的分析,延伸至对公司战略、风险管理体系、经营业绩、全面预算等风险管理起点的数据分析;分析工具更加科学,通过引入计算机审计技术,强化了对文本、数据的加工分析能力,也使审计抽样结果更加合理;分析对象更加多样,对所有财务和非财务数据都能运用分析性程序。通过分析性程序,可以多角度发现同一风险事件在不同经营领域、不同流程环节的各种表象,使风险评估结果更为可靠。

(3) 增强了审计程序的针对性,提高了审计资源的使用效益

风险评估过程使内部审计人员对重要经营风险具有了更加直观和全面的认识,对风险的量化标准以及应予采取的控制措施在风险评估过程中也逐渐清晰,便于针对不同类别的风险制定、实施个性化的审计程序。将风险评估手段与审计程序进行有机结合,使审计资源有的放矢地集中到重要风险领域,促进其有效分配和利用,提高审计效率。

(二) 内部审计的控制目标

内部审计的控制目标为保证内部审计机构设置,人员配备和工作的独立性。内部审计机构结合内部审计监督,对内部控制的有效性进行监督检查,内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷,按照企业内部审计工作程序进行报告;对监督检查中发现的内部控制重大缺陷,直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

(三) 内部审计的关键控制点

1. 内部审计的独立性及专业胜任能力

公司应对审计部门的审计人员、数量、专业结构等方面进行合理配置，保证审计部门能够全面有效地开展工作。

公司内部审计人员应该具有规定的资质和执业能力，并结合公司实际制定内部审计职业道德规范，要求审计人员在办理审计事项时必须遵守。公司确保内部审计功能有足够资源运作，且有适当地位。

公司制定内部审计章程，明确内部审计机构的工作范围及不受限制的信息、资产及人员的接触权限。

审计部门根据授权可以参加公司有关经营和财务管理决策会议；可以通过向管理层汇报得到管理层关注的审计问题，包括管理薄弱领域或环节、公司新的重大的经营管理活动，从而编制内部审计计划。

2. 内部审计的工作范围与程序

公司审计机构风险评估结果和管理需求，确定年度审计计划和安排审计资源，报公司管理层、审计委员会批准。同时，在执行年度审计计划的过程中，若涉及年度审计计划重大审计项目的调整，也须报公司管理层、审计委员会批准。

公司审计工作程序分为审计准备、审计实施、审计报告和后续审计四个阶段。审计准备阶段考虑项目性质与人员分派；审计实施阶段考虑获得充分、适当的审计证据，并编制审计工作底稿；审计报告阶段考虑审计结论的复核与被审计单位的沟通；后续审计阶段考虑检查审计建议及改进计划的落实情况。

审计部门执行的审计类型包括内部控制审计、效益审计、任期经济责任审计、工程项目审计、经营审计、专项调查、法律遵循性审计等。

审计机构在实际执行审计过程中遵循内部审计准则和内部审计实务标准。

建立内部审计的工作报告渠道，通过审计意见书、审计要情等报告方式向审计机构负责人报告审计工作情况。

公司执行质量保证制度并实施检查程序，保证审计工作的质量，包括工作底稿编制审核、审计报告审核、内部检查及客户调查等方式。

九、人力资源政策与措施

（一）人力资源政策与措施概述

1. 人力资源管理 与战略管理之间的关系

人力资源管理与企业的战略管理之间的关系是相互影响的。企业在制订公司战略的过程中，除了考虑公司的使命和目标以外，要根据企业外部的机会与威胁、内部的优势和劣势来选择适当的公司战略。一般认为人力资源管理属于“战略制订”之后的“战略执行”阶段的工作，包括预测人力资源的需求、通过招聘、培训、绩效管理、薪酬管理、职位设计、组织设计、劳资关系和员工沟通等的实践，以确保企业获得所需的人力资源的技术、行为和文化，产生理想的人力资源行为结果，从而达到期望的企业绩效。**最后**，通过反馈和控制环节，调整战略制订和执行。如果在选择和制订企业战略时会同时考虑人力资源战略，则负责人力资源管理的高层会在选择企业战略时作出贡献。

企业战略是一组企业活动的决策，其目标的实现有赖于一系列功能性战略，而在这一系列功能性战略中，人力资源战略最为重要。能协调人力资源战略与企业战略，就可以帮助企业利用市场机会，提升企业的内部组织优势，帮助企业达

成战略目标。制订和执行适当的人力资源战略，可为企业带来一些正面的影响，包括：

(1) 创造价值

由于优秀的人才群体可以创造更高的价值，因此，人力资源直接影响了企业的绩效；有效的企业管理活动和项目可以开发人力资源的潜在价值。

(2) 优势源泉

当竞争对手不能获得具同等或同样技术、知识、能力的人才时，或竞争对手不能模仿员工的能力、贡献时，或当员工的聪明才智与企业的发展方案得到整合时，企业就获得了竞争优势。

(3) 战略资源

人力资源具有战略性，而其中的人才资源则永远是战略资源；人力资源与企业的其他管理资源、人力资源管理系统与企业整体战略之间具有战略性的契合与协同作用。

(4) 人力资源及其有效管理决定企业生命的长短

2. 人力资源战略与企业战略的匹配

人力资源战略的基本思想，是把公司战略与人力资源管理的战略互相结合，通过组织结构的再设计、公司文化的构建、员工资源化与发展，进而实行战略性人力资源管理。人力资源战略的基础是企业总战略中对长期目标与使命的清晰表述，以及各主要子战略的明确定义。

何永福和杨国安（1995）在《人力资源战略管理》一书中，引用美国康奈尔大学的一份研究报告，提出人力资源管理与企业战略对应的三种战略，如表 2-3 所示。

表 2-3 人力资源战略与企业战略的匹配

企业战略	廉价战略	优质战略	创新战略
人力资源战略	吸引战略	参与战略	投资战略
特点	(1) 中央集权。 (2) 高度分工。 (3) 严格控制。 (4) 依靠工资与资金维持员工积极性。	(1) 企业决策权下放。 (2) 员工参与管理，从而提高员工认同感和归属感。 (3) 注重发挥绝大多数员工的积极性、创造性和主动性。	(1) 重视人才储备和人才资本投资。 (2) 企业与员工建立长期工作关系。 (3) 注重发挥管理人员和技术人员的作用。

企业无论采取哪一种人力资源战略，其目的都是相同的-通过有效的人力资源管理方法，来影响员工的信念和行为，使员工与企业的关系协调。这即是说，一方面巩固员工适应企业内在环境和要求的能力；另一方面使人力资源成为实现企业竞争战略强而有力的内在动力。

现代社会的竞争环境变化迅速，促使企业的人力资源管理者必须正视人力资源管理领域的变革，并积极地进行职能转变与角色的重新定位，建立自身人力资源上的竞争优势。在影响企业目标实现的诸多因素中，人力资源已成为一个重要的前提条件。企业在招聘员工时，要寻觅人才，并把他们放在公司合适的工作岗位，使这些公司的稀缺人才在竞争中获胜，从而令公司在市场竞争中占有优势。

(二) 人力资源政策与措施的控制目标

人力资源政策与措施的控制目标为公司建立适当的人力资源政策和实践，保

证公司招聘并留住有能力的员工，引导员工达到公司期望的职业道德水平和胜任能力，以确保公司计划正确执行并达到既定目标。

(三) 人力资源政策与措施的关键控制点

1. 建立完善的人力资源政策、标准和程序，并向公司员工传达

公司应制定雇佣、培训、晋升和员工薪酬的政策及程序，具体包括：

(1) 公司制定人力资源管理的相关政策与程序，包括招聘、培训、薪酬、晋升、考核、罢免、解聘、离职等，并采用文件下发、传真电报、邮件等方式充分向分支机构传达。

(2) 针对信息安全相关敏感岗位的人事政策和程序，对涉及信息安全的员工在入职教育时进行信息安全的培训。

(3) 针对上市公司要求（如萨班斯法案或《企业内部控制基本规范》），对管理层在公司治理、风险防范及内部控制方面担任的角色和承担责任进行培训。

(4) 对人力资源政策、标准和程序定期更新。

2. 用书面职责描述定义某一职位所需要的知识和技能

公司管理层应当以正式或非正式的岗位描述，或其他方式分析并定义各岗位的具体工作任务，用书面职责描述定义某一职位所需要的知识和技能。

(1) 公司要求各级责任单位和部门对每个岗位开展工作所需的知识和技能进行系统、科学的分析，并体现在岗位说明书或其他相关文件中，明确公司各岗位主要责任、工作职责、岗位权限、业绩指标及任职资格（如学历、专业技术职务任职资格、专业背景、工作经验、经历）和操作水平等。公司通过岗位职责描述和权限指引的方式对各级管理人员的职责和权限情况进行详细规定，敦促员工按程序办事。

(2) 管理层应分析并确定员工胜任工作所需的基本知识和技能，并有证据表明员工具备工作所需的基本知识和技能。

(3) 公司应定期评估岗位说明书，确保岗位职责描述与管理需求及经营环境要求一致。

3. 通过招聘、培训、考核等方式提高员工的能力和水平

(1) 公司招聘合适的员工，使其具备公司岗位所必要的知识与能力及专业背景。

(2) 公司应对财务、法律监管、企业信息化等专业度较高方面的管理人员的专业胜任能力充分关注，通过培训等方式不断提升其知识与技能。

(3) 公司应定期对员工实施考核评价，找出员工素质与任职岗位的差距，并有针对性地进行业务、技能培训等，及时提高员工的能力和水平。

4. 对管理层和关键岗位员工经过仔细甄选，并进行必要的背景调查

公司明确对管理层和关键岗位（如管理层、财务岗位、审计岗位、信息操作岗位）招聘与提升程序，任职要求中明确提出道德或职业操守方面的要求，并进行必要的背景调查。

5. 对于管理层和关键岗位员工的离职保持适当关注

公司对管理层和关键岗位员工的离职保持适当关注，包括人力资源部对员工变动和员工压力的关注，建立对异常变动员工的报告渠道等。

小资料

员工的胜任能力

各岗位员工有无胜任本职工作的专业知识与技能不仅决定了内控环境的优劣，而且决定着内部控制其他要素及内控制度的设计、执行与监督。胜任能力反映出完成工作任务所需的知识和技能，这些任务需要完成到何种程度，总体上是来自于管理层决策，需要考虑到企业目标、管理层策略和实现目标的计划，并在才能和成本之间经常需要权衡。例如，没有必要雇佣一名电子工程师来换一只灯泡。为此，管理部门须制定正式或非正式的职务说明书，逐项分析并规定各工作岗位所须具备的知识和技能。这也是维护内部控制有效性的必备条件。



健全对经营者的激励与约束机制

1. 首先应尽快培育和完善的经理人竞争市场，建立健全经营者资格认定制度和选聘制度，使经营者的资格认定、任命、考核更具规范化、民主化、法制化。

2. 其次是健全经营者激励机制。通过推行股票期权制度等，使经营者利益与公司长期利益联系起来，实现经营者与所有者共担风险、共享利益。在设计激励报酬计划时，既要考虑到经理所得报酬的绝对额，也要将报酬与其他人员或其过去的报酬数量相比较，并综合考虑各相关因素，尽可能使经营者等内部人与所有者的目标函数尽可能趋于一致，实现“激励相容”。董事会报酬委员会则应就经理层尤其是总经理的年薪、激励报酬、期权计划和退休计划等细节至少每年披露一次，并与类似公司相比较，以不断完善经营者激励机制。

3. 再次是加强对经营者的制衡约束，通过所有者约束机制、市场约束和国家法律约束来完善对公司经理层的约束机制，加强对经营者的监督约束。在此过程中，尤其应注重建立单位负责人负责制，明确企业高级管理的责任及具体惩治措施，并加大打击力度，防止经营者逆向选择和道德风险。

十、企业文化

（一）企业文化的涵义

企业文化是一个企业在其生存和发展过程中形成的用于指导和规范该企业自身及员工行为的独特的价值取向或文化观念，使企业内部普遍认可并自觉遵循的共同的价值观，是企业的精神支柱，企业文化要随着客观环境的变化适时地作出相应的调整。

（二）企业文化的内容

根据企业文化的定义，其内容是十分广泛的，但其中最主要的应包括如下几点：

1. 经营哲学

经营哲学也称企业哲学，是一个企业特有的从事生产经营和管理活动的方法论原则。它是指导企业行为的基础。一个企业在激烈的市场竞争环境中，面临着

各种矛盾和多种选择，要求企业有一个科学的方法论来指导，有一套逻辑思维的程序来决定自己的行为，这就是经营哲学。

2. 价值观念

所谓价值观念，是人们基于某种功利性或道义性的追求而对人们（个人、组织）本身的存在、行为和行为结果进行评价的基本观点。可以说，人生就是为了价值的追求，价值观念决定着人生追求行为。价值观不是人们在一时一事上的体现，而是在长期实践活动中形成的关于价值的观念体系。企业的价值观，是指企业职工对企业存在的意义、经营目的、经营宗旨的价值评价和为之追求的整体化、个性化的群体意识，是企业全体职工共同的价值准则。只有在共同的价值准则基础上才能产生企业正确的价值目标。有了正确的价值目标才会有奋力追求价值目标的行为，企业才有希望。因此，企业价值观决定着职工行为的取向，关系企业的生死存亡。

3. 企业精神

企业精神是指企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，并经过精心培养而形成的企业成员群体的精神风貌。

企业精神要通过企业全体职工有意识的实践活动体现出来。因此，它又是企业职工观念意识和进取心理的外化。

企业精神是企业文化的核心，在整个企业文化中起着支配的地位。企业精神以价值观念为基础，以价值目标为动力，对企业经营哲学、管理制度、道德风尚、团体意识和企业形象起着决定性的作用。可以说，企业精神是企业的灵魂。

企业精神通常用一些既富于哲理，又简洁明快的语言予以表达，便于职工铭记在心，时刻用于激励自己；也便于对外宣传，容易在人们脑海里形成印象，从而在社会上形成个性鲜明的企业形象。

4. 企业道德

企业道德是指调整本企业与其他企业之间、企业与顾客之间、企业内部职工之间关系的行为规范的总和。它是从伦理关系的角度，以善与恶、公与私、荣与辱、诚实与虚伪等道德范畴为标准来评价和规范企业。

企业道德与法律规范和制度规范不同，不具有那样的强制性和约束力，但具有积极的示范效应和强烈的感染力，当被人们认可和接受后具有自我约束的力量。因此，它具有更广泛的适应性，是约束企业和职工行为的重要手段。

5. 团体意识

团体即组织，团体意识是指组织成员的集体观念。团体意识是企业内部凝聚力形成的重要心理因素。企业团体意识的形成使企业的每个职工把自己的工作和行为都看成是实现企业目标的一个组成部分，使他们对自己作为企业的成员而感到自豪，对企业的成就产生荣誉感，从而把企业看成是自己利益的共同体和归属。因此，他们就会为实现企业的目标而努力奋斗，自觉地克服与实现企业目标不一致的行为。

6. 企业形象

企业形象是企业通过外部特征和经营实力表现出来的，被消费者和公众所认同的企业总体印象。由外部特征表现出来的企业的形象称表层形象，如招牌、门面、徽标、广告、商标、服饰、营业环境等，这些都给人以直观的感觉，容易形成印象；通过经营实力表现出来的形象称深层形象，它是企业内部要素的集中体现，如人员素质、生产经营能力、管理水平、资本实力、产品质量等。表层形象是以深层形象为基础，没有深层形象这个基础，表层形象就是虚假的，也不能长

久地保持。

7. 企业制度

企业制度是在生产经营实践活动中所形成的，对人的行为带有强制性，并能保障一定权利的各种规定。从企业文化的层次结构看，企业制度属中间层次，它是精神文化的表现形式，是物质文化实现的保证。企业制度作为职工行为规范的模式，使个人的活动得以合理进行，内外人际关系得以协调，员工的共同利益受到保护，从而使企业有序地组织起来为实现企业目标而努力。



职业道德和企业文化的控制目标

职业道德和企业文化的控制目标为公司通过适当的企业文化、行为准则和道德规范等引导员工确立并坚定正确的价值取向。



加强企业文化建设

公司应当采取切实有效的措施，积极培育具有自身特色的企业文化，引导和规范员工行为，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展，具体包括：

1. 公司企业应结合发展战略和经营实际情况，确定企业文化建设的目标和内容，制定企业文化规范，并与集团公司企业文化宗旨保持一致，使其构成员工行为守则的重要组成部分。

2. 促进企业文化在公司内部各层级的有效沟通，加强企业文化的宣传贯彻，确保全体员工共同遵守。

3. 企业文化建设应当融入生产经营全过程，切实做到文化建设与发展战略的有机结合，通过宣贯、组织员工活动、学习等形式，加强对员工的文化教育和熏陶，规范员工行为方式，使员工自身价值在企业中得到充分体现。

4. 建立企业文化评估制度，明确评估的内容、程序和方法，落实评估责任制，避免企业文化建设流于形式；并针对评估过程中发现的问题，研究影响企业文化建设的不利因素，分析深层次的原因，及时采取措施加以改进。

十一、管理理念和经营风格

(一) 管理理念和经营风格概述

管理风格是企业和管理过程中所一贯坚持的原则、目标及方式等方面的总称。经营理念是企业一贯坚持的一种核心思想，是公司员工坚守的基本信条，也是企业制定战略目标及实施战术的前提条件和基本依据。

一个企业不必追求“宏伟的”理念，而应建立一个切合自身实际的，并能贯彻渗透下去的理念体系。经营理念往往是管理风格形成的前提。一般而言，公司

的管理风格和经营理念有稳健型和创新型两种。稳健型公司的特点是在管理风格和经营理念上以稳健原则为核心，一般不会轻易改变业已形成的管理和经营模式。因为成熟模式是企业内部经过各方面反复探索、学习、调整和适应才形成的，意味着企业的发展达到了较理想的状态。奉行稳健型原则的公司的发展一般较为平稳，大起大落的情况较少，但是由于不太愿意从事风险较高的经营活动，公司较难获得超额利润，跳跃式增长的可能性较小，而且有时由于过于稳健，会丧失快速发展的良机。其实，稳健并不排斥创新，由于企业面临的生存发展环境在不断变化之中，企业也需要在坚持稳健的原则下不断调整自己的管理方式和经营策略以适应外部环境的变化。如果排斥创新的话，稳健型的公司也可能会遭到失败。

创新型公司的特点是管理风格和经营理念上以创新为核心，公司在经营活动中的开拓能力较强。创新型的管理风格是此类公司获得持续竞争力的关键。管理创新是指管理人员借助于系统的观点，利用新思维、新技术、新方法，创造一种新的、更有效的资源整合方式，以促进企业管理系统综合效益的不断提高，达到以尽可能少的投入获得尽可能多的综合效益，具有动态反馈机制的全过程管理目的。管理创新应贯穿于企业管理系统的各环节，包括经营理念、战略决策、组织结构、业务流程、管理技术和人力资源开发等各方面，这些也是管理创新的主要内容。创新型企业依靠自己的开拓创造，有可能在行业中率先崛起，获得超常规的发展；但创新并不意味着企业的发展一定能够获得成功，有时实行的一些冒进式的发展战略也有可能迅速导致企业的失败。分析公司的管理风格可以跳过现有的财务指标来预测公司是否具有可持续发展的能力，而分析公司的经营理念则可根据以判断公司管理层制定何种公司发展战略。

(二) 管理理念和经营风格的控制目标

管理理念和经营风格的控制目标为管理层形成恰当的管理理念和经营风格。

(三) 管理理念和经营风格的关键控制点

1. 管理层设置的经营目标切合实际

公司各级管理层都应有明确的业绩目标，业绩指标的设定应充分考虑其可实现性和可控性，事前应与相关管理层进行细致的沟通。业绩目标设置过程中应考虑：

(1) 公司应建立明确的业绩目标(包括各级责任单位及责任人的业绩目标)，在合理的基础上分解业绩指标，并与相关责任人进行充分沟通。

(2) 考核指标与考核权重设置应体现公司恰当的考核导向，引导公司战略目标的实现。业绩指标的选择和目标值的确定注重短期与长期目标相结合，即与公司总体发展战略、生产经营目标一致，并结合实际，具体明确、重点突出、覆盖受约人的主要工作内容。

(3) 公司不存在偏激的奖惩制度，以免影响员工对公司道德标准的遵守，员工的升职和工资不能仅基于短期绩效目标的实现程度。

2. 公司对待业务风险持较为保守、谨慎的态度

(1) 公司对待业务风险持较为保守、谨慎的态度，在介入新业务前，进行仔细的风险和收益分析后才采取行动。

(2) 公司应制定《公司审批权限指引》，明确各项资金支出的审批权限和办理程序。

(3) 公司应逐步实行债务集中管理，将所有长、短期借款由公司集中管理，统一办理借款和还款。

(4) 公司重大决策应由总经理办公会听取相关部门或专家意见后，集体合

议形成,交由董事会审批。金额重大、性质复杂的业务在受理前进行论证和分析。

3. 确保关键岗位人员的稳定

公司关注关键部门人员(例如,经营、会计和数据处理等部门)的更换频率,具体包括:

(1) 公司确保管理层人员的稳定,对人员频繁更换情形予以关注,保持公司财务、信息等系统员工队伍稳定;

(2) 关注关键岗位员工是否存在突然辞职或辞职提前通知期较短的现象,对于关键岗位员工的异常流动建立报告渠道。

4. 管理层发挥财务职能的管控作用,并在财务报告方面体现谨慎性要求

公司应充分发挥财务管理在企业管理中的核心作用,对企业各项经济活动进行反映、监督与控制。管理层应充分关注财务报告和资产安全可靠。具体包括:

(1) 管理层将财务职能作为公司各种活动的控制中心,而不仅仅是公司“计数中心”。

(2) 公司应在财务报告方面体现谨慎性要求,所选用的会计准则不是追求财务报告利润最高。

(3) 公司总部应对所属单位财务管理实施有效监控,包括建立专业线之间的汇报关系,下属单位上报的财务报告需要经其负责人签字确认等。

(4) 公司对重大资产,包括知识资产和信息,应严格地保护,防止未经授权的接触。

十二、法制观念

在社会主义市场经济条件下,遵纪守法、依法经营是企业的生存发展之道。

企业应当加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督,建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

(一) 企业法律顾问制度

现代企业法律顾问制度是与现代企业制度同时诞生的,是现代企业制度的重要组成部分。它对维护企业的合法权益,促进企业依法经营管理,加强内部监督和风险控制都有重要意义。企业应完善企业法律顾问制度,健全法律监督机制,促进依法决策,依法经营,依法办事。

法律顾问包括企业法律顾问和企业总法律顾问。前者是指取得企业法律顾问执业资格,由企业聘任,专门从事企业法律事务工作的企业内部专业人员。后者是指具有企业法律顾问执业资格,由企业聘任,全面负责企业法律事务工作的高级管理人员。

法律顾问制度作用有:捍卫企业的合法权益、参谋企业的重大决策、贯彻执行法律和政策、商务合同的起草、谈判和签署、参与支持经营目标的实施、协调业绩与风险的关系、仲裁内部争议和纠纷、维护企业的内部制度,指导审计部门工作。可见企业法律顾问制度在公司治理和内部控制中具有重要的意义。

企业应健全法律顾问责任制度,企业总法律顾问对企业法律事务工作全面负责,参与企业重大经营决策、对企业法定代表人或总经理负责,全面领导和处理企业的法律事务工作,保证企业决策的合法性。企业的重大事项决策之前,应当由企业法律顾问和法律事务机构出具相应的法律意见,保证企业依法决策。企业

总法律顾问的任职实行备案制度。

（二）重大法律纠纷案件备案制度

企业应依据《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》，并结合企业的具体情况，制定重大法律纠纷案件备案制度。

1. 重大法律纠纷案件的界定

具有下列情形之一的诉讼、仲裁或者可能引起诉讼、仲裁的案件界定为重大法律纠纷案件：

- （1）涉案金额超过 5000 万元人民币的。
- （2）企业作为诉讼当事人且一审由高级人民法院受理的。
- （3）可能引发群体性诉讼或者系列诉讼的。
- （4）其他涉及出资人和企业的重大权益或者具有国内外重大影响的。

另外，除上述案件外企业还可根据涉外案件、金融债券债务诉讼、知识产权纠纷、劳资纠纷、涉及企业改制和上市公司规范运作等案件，进一步修订落实重大法律纠纷案件的备案制度。

2. 企业应加强对重大法律纠纷案件的管理

建立健全有关规章制度和有效防范法律风险的机制，企业法律顾问应当依法履行职责，对企业经营管理相关的法律风险提出防范意见，减少或者避免重大法律纠纷案件的发生。企业负责人应当重视企业法律顾问提出的有关防范法律风险的意见，及时采取措施防范和消除法律风险。

【案例】从 1992 年开始，三九企业集团在短短几年时间里，通过收购兼并企业，形成医药、汽车、食品、酒业、饭店、农业，房产等几大产业并举的格局。但是，2004 年 4 月 14 日，三九医药（000999）发出公告：因工商银行要求提前偿还 3.74 亿元的贷款，目前公司大股东三九药业及三九集团（三九药业是三九集团的全资公司）所持有的公司部分股权已被司法机关冻结。至此，整个三九集团的财务危机全面爆发。

截至危机爆发之前，三九企业集团有 400 多家公司，实行五级公司管理体系，其三级以下的财务管理已严重失控；三九在深圳本地债权银行贷款已从 98 亿元升至 107 亿元，而遍布全国的三九子公司和控股公司的贷款和贷款担保在 60 亿-70 亿元之间，两者合计，整个三九贷款和贷款担保余额约为 180 亿元。

三九集团总裁赵新先曾在债务风波发生后对外表示：“你们（银行）都给我钱，使我头脑发热盲目上项目。”

案例简评：

三九集团财务危机的爆发可以归纳为以下几个主要原因：

- ① 集团财务管理失控；
- ② 多元化投资（非主业/非相关性投资）扩张的战略失误；
- ③ 集团过度投资引起的过度负债。另外，从我国国有上市公司的发展环境来看，中国金融体制对国有上市公司的盲目投资、快速膨胀起到了推波助澜的作用。

小知识

外部影响

企业的外部环境也影响着企业内控政策和程序的实施。随着社会生产力的发

展和自然科学技术的进步，分工与协作越来越重要，企业间的竞争也日趋激烈，任何一个企业已不可能脱离外部因素而单独生存和发展，外部环境因素也影响着企业内部控制目标的制定与实施，包括法律法规的颁布和修订、产业政策的调整、上级机关的要求等。例如，税务机关要求企业在进行会计处理时应严格遵循相关的规定、证券监管部门、会计主管部门等也会对上市公司的内部控制制度有严格的要求等，这些都影响着内部控制的效果。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）