

第一章

内部控制建设的意义与思路

内部控制最初从拉丁语“contrarotulus”派生而来,意为“对比宗卷”。它起源于古罗马时代对会计账簿实施的双人记账制,即某笔经济业务发生后,由两名记账人员同时在各自的账簿上加以登记,然后定期核对双方账簿记录,以检查有无记账差错或舞弊行为,进而达到控制财物收支的目的。在企业界、管理层、审计师、政府监管部门乃至国际监管组织的共同推动下,内部控制的理论与实践如今有了长足的发展。正如内部控制专家汤姆·李(Tom Lee)所言:“这个今日在经济管理领域的许多方面仍然发挥重要作用的内部控制思想,其发展应归功于历代企业家、政府官员、会计人员和著书立说者们的不懈努力。他们不是在实践中应用这一思想,就是至少提倡应用这一思想。”

日益升温的内部控制,已成为一项国际惯例。我国企业内部控制的发展状况如何?加强内部控制建设有何现实意义?完善企业内部控制的基本思路是什么?对这些问题,我们既需要有着清醒的认识,更需要运用理性和智慧做出及时的解答。



第一节 内部控制建设的宏观背景

从 2007 年开始,深交所全部上市公司在披露年报的同时,披露内部控制自我评价报告和会计师事务所出具的鉴证报告。2010 年 4 月 26 日,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会等部门联合发布《企业内部控制应用指引》(18 项)、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》,连同 2008 年 6 月 28 日发布的《企业内部控制基本规范》,共同构建了中国企业内部控制规范体系。从已发布的 18 项应用指引来看,5 项为内部环境类指引,包括组织架构、发展战略、人力资源、企业文化和社会责任;9 项为控制活动类指引,包括资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告;4 项为控制手段类指引,包括全面预算、合同管理、内部信息传递和信息系统(偏重于“工具”性质,往往涉及企业的整体业务或管理)。它们是对企业按照内控原则和内控要素建立健全内部控制所提供的指引,在《企业内部控制配套指引》乃至整个内部控制规范体系中占据着主体地位。

从实施的时间表来看,《企业内部控制基本规范》原定于 2009 年 7 月 1 日起实施,由于企业培训等准备工作没有做完等原因,实施范围当时被缩小至境外上市的企业,境内上市企业的实行时间则推迟到了 2010 年 1 月 1 日。《企业内部控制配套指引》自 2011 年 1 月 1 日起在境内外同时上市的公司施行,自 2012 年 1 月 1 日起在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司施行。在此基础上,择机在中小板和创业板上市公司施行,鼓励非上市大中型企业提前执行。执行《企业内部控制基本规范》及《企业内部控制配套指引》的上市公司和非上市大中型企业,应当对内部控制的有



效性进行自我评价,披露年度自我评价报告,同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。加强内部控制建设,成为摆在我国企业面前的一项刻不容缓的现实任务。

2011年2月14日,证监会上市公司监管部发布《关于做好上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》,明确了2011年度实施内部控制规范和参与试点的公司,要求境内外同时上市的68家公司在2011年实施内部控制规范;在上市公司自愿的基础上,选取216家上市公司参与内部控制规范试点,要求自愿试点公司“做好母公司及重要子公司财务报告内部控制的建设、自我评价和审计工作”。

2012年5月7日,为推动中央企业扎实开展管理提升活动,加快构建内部控制体系,促进实现做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业的发展目标,国资委、财政部联合发布《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》(国资发评价[2012]68号),提出分类分步推进,全面启动内部控制建设与实施工作。中央企业要力争用两年时间,按照《企业内部控制基本规范》和配套指引的要求,建立规范、完善的内部控制体系。已在全集团范围内建立起内部控制体系的中央企业,重点抓好有效执行和持续改进,着力提升内部控制的健全性和有效性;主业资产实现整体上市或所属控股上市公司资产比重超过60%、尚未在全集团范围内启动内部控制建设工作的中央企业,于2012年建立起覆盖全集团的内部控制体系;其他中央企业确保2013年全面完成集团内部控制体系的建设与实施工作。各中央企业要以开展管理提升活动为契机,以提高经营效率和效果为目标,以风险管理为导向,以流程梳理为基础,以财务内部控制为切入点,以关键控制活动为重点,制订全集团内部控制整体建设实施方案或持续改进计划。



2012年8月14日,财政部办公厅、证监会办公厅联合发布《关于2012年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知》(以下简称《通知》),决定2012年起在主板上市公司分类分批推进实施企业内部控制规范体系。《通知》明确指出,中央和地方国有控股上市公司应于2012年全面实施企业内部控制规范体系,并在披露2012年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告以及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。非国有控股主板上市公司且于2011年12月31日公司总市值(证监会算法)在50亿元以上,同时2009年至2011年平均净利润在3000万元以上的,应在披露2013年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告以及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。其他主板上市公司应在披露2014年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。新上市的主板上市公司应于上市当年开始建设内控体系,并在上市的下一年度年报披露的同时披露内部控制自我评价报告和审计报告,且不早于参照上述原则确定的披露时间。

第二节 内部控制建设的现实意义

内部控制专家赫克特(Hackett)和莫布利(Mobley)认为:“内部控制作为一种常识出现,是利润动机的自然产物。第一位倡导者一旦发明获取利润的方法,就会建立控制和保护利润的制度。”内部控制存在缺陷,是导致企业经营失败并最终铤而走险、欺骗投资者和社会公众的重要原因。在内部控制应用呼声最高的银行业,其国际监管机构——巴塞尔银行监管委员会(Basle Committee on Banking Supervision)的调查结论显示,著名商业银行(如



英国巴林银行)失败事件的原因,除了内部控制失效外,很难再找到其他因素。国际上最为权威的内部控制研究机构——美国反财务欺诈委员会下属的发起人组织委员会(简称 COSO)进一步指出,之所以要设置内部控制,就是促使企业在迈向获利目标的路上,达成管理理念,并把路上的意外惊吓减到最少。

以美国为代表的西方发达国家纷纷通过立法强化企业内部控制,内部控制成为企业进入资本市场的“入门证”和“通行证”。1977 年美国的《反国外贿赂法案》(FCPA),是世界上最早规定上市公司必须建立内部控制的法案。其中的记录与会计条款对企业建立健全内部控制以及强化企业内部管理,起到了里程碑般的作用。不论是 COSO 于 1992 年发布的内部控制框架,还是其后于 2004 年发布的企业风险管理框架,乃至美国国会于 2002 年通过的《萨班斯—奥克斯利法案》(SOX),都可以找到《反国外贿赂法案》的影子。《萨班斯—奥克斯利法案》的第 404 条款,更被认为是最为严格和复杂、执行成本最高的内部控制规定。它强调,公众公司内部控制活动的操作流程都必须被清楚地定义并保存相关记录,任何一个岗位的职务、职责都应描述得一目了然,在对交易进行财务记录的每一个环节都应有相应的内部控制制度。

我国内部控制概念最早在正式法规中有实际意义的使用,是 1986 年财政部颁发的《会计基础工作规范》,正式引进了 1949 年美国审计程序委员会下属的内部控制专门委员会所提出的内部控制制度这一观念。随后,1996 年财政部颁发的《独立审计具体准则第 9 号——内部控制与审计风险》,明显套用了美国注册会计师协会 1988 年提出的内部控制结构。2008 年的《企业内部控制基本规范》,形式上借鉴了 COSO 在 1992 年提出的五要素(控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控)框架。值得注意的是,考虑到 COSO 在 2004 年又提出了八要素(内部环境、目标设定、



事项识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通、监控)框架,我国对内部控制的理解似乎又习惯性地“慢了半拍”。在内部控制已成众望所归的形势下,起步落后的我国企业亟须迎头赶上。

2010年7月,德勤国际会计公司发布的《2010年中国上市公司内部控制调查分析报告》(受访公司215家)显示,有71%的企业认为自身风险识别与评估尚待加强,68%的企业认为内部控制人才储备不足,61%的企业认为内部控制环境的建设不足,57%的企业认为持续监控薄弱,46%的企业认为缺乏与内部控制相关的信息系统。在企业文化层面,员工对内部控制的认识仍显不足,存在为了监管达标而控制的心态,有关工作往往流于形式。很多企业在内部控制中看重业务流程,而看轻风险识别。但事实上,只有知道风险在哪里,才能去控制它。要达到监管层《企业内部控制配套指引》的要求,上市公司必须建立涵盖公司整体的内部控制机制,进行测试之后,再根据暴露出的问题进行整改;稳定运行之后,交外部审计机构检查通过,才可以发布“没有重大缺陷”的自我认定。根据美国的经验,上市公司花一年半到两年的时间建立内部控制体系较为常见。对于中国的上市公司而言,相关工作已经迫在眉睫。

2012年6月,迪博企业风险管理技术有限公司发布《中国上市公司2012年内部控制白皮书》,基础数据涵盖沪、深证券交易所在2012年4月30日前A股上市公司中已披露2011年年报的2340家公司,其中,主板上市公司1395家,中小板上市公司653家,创业板上市公司292家。研究显示,随着我国关于内部控制的法律法规逐步完善,监管机构对上市公司实施内部控制体系的日益重视,以及上市公司积极地建立健全自身的内部控制体系,我国上市公司的内部控制水平呈逐年提升的趋势,但总体内部控制水平在低层次徘徊(图1-1)。

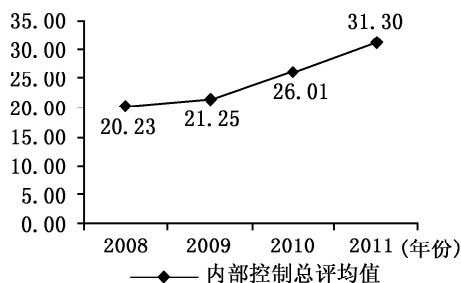


图 1-1 2008~2011 年我国上市公司内部控制总评均值

2012 年 8 月,厦门大学内部控制指数课题组发布《中国上市公司内部控制指数(2011):制定、分析与评价》。课题组利用 2 036 家样本公司数据,对 2011 年我国主板和中小板上市公司内部控制水平进行评价。研究结果同样显示,我国上市公司内部控制指数均值包括各内部控制要素指数均值均为不及格(图 1-2)。

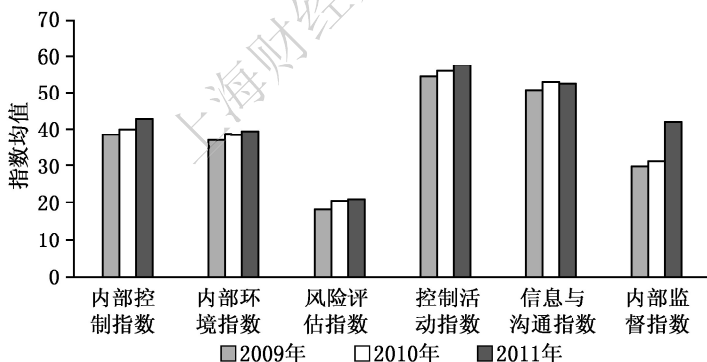


图 1-2 2009~2011 年我国上市公司内部控制及各要素指数均值

2012 年 9 月,财政部会计司、证监会会计部作为推动上市公司实施企业内部控制规范体系的主管部门,联合发布《我国境内外同时上市公司执行内部控制规范情况分析报告——基于 2011 年



内部控制评价报告、内部控制审计报告的分析》。尽管多数境内外同时上市公司的内部控制建设成果不是完全依靠 2011 年一年来实现的,相当一部分公司为适应境外资本市场的监管要求,几年前即已着手进行内部控制建设,但令人遗憾的是,在 67 家境内外同时上市公司中,披露存在内部控制缺陷的仍然多达 49 家。其中,有 1 家公司(新华制药)披露存在 1 个重大缺陷并被出具了否定意见的内部控制审计报告;另有 1 家公司(江西铜业)第一次内部控制检查中“发现报告期内存在 1 017 个缺陷,其中重要缺陷 7 个”,内部控制复查和自评阶段“经过整改,在报告期末仍存在 53 个缺陷,其中重要缺陷 5 个”。

第三节 内部控制建设的基本思路

控制环境是内部控制的基础,而管理层恰恰为内部控制定下基调。必须承认,企业制定的任何制度,都不可能超越设立这些制度的人;企业内部控制的有效性,同样也无法超越那些创造、管理与监督制度的人。特别是鉴于内部控制的大部分工作都是经营管理部门的直接职责,只有管理层将风险管理放在适当的高度,内部控制才能真正发挥作用。管理层的经营风格和管理哲学,可以说是企业内部控制的标签和风向标。这不仅因为管理层是内部控制的首要责任主体和最基础的推动力,更重要的是其本身所拥有的绝对权力。一个表面看来规章明确、组织健全、人员齐备、技术先进的内部控制或风险管理体系,在实际运行中能否有效管理风险和防止重大损失的发生,关键在于管理层在这个体系中所发挥的作用。

合规文化和合规意识的建立,是现阶段我国企业面临的严峻挑战。按照《企业内部控制基本规范》的规定,我国企业内部控制



的目标包括合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果,以及促进企业实现发展战略。其中,合法合规是内部控制的最低目标,厘定了内部控制的底线;资产安全是内部控制的传统目标,标示内部控制的警戒红线;信息真实和完整是内部控制的永恒目标,事实上是引领内部控制发展的主线;经营效率和效果是内部控制的核心,实质上是内部控制的生命线;战略实现是内部控制的最高目标,理所当然也是内部控制的远景线。值得关注的是,国际上内部控制最为权威的研究机构 COSO 在其最新研究成果中,将内部控制的目标定位为战略的实现、经营的效率和效果、报告的真实完整和法律法规的遵循性,隐去了资产的安全目标,与我国对内部控制目标的排序正好相反。法律法规的遵循性或者说“原罪”问题,作为我国企业内部控制的首要目标,说明我国企业内部控制的建设尚处于低级阶段。从发展趋势来看,内部控制不应只是传统意义上的防护性工具,更应成为积极进取的建设性工具,为企业的战略实现和经营效率提供强有力支持。

从控制的效率来看,企业应将控制与管理相融合,提倡源头控制和主动控制。《企业内部控制基本规范》提出了 7 类控制措施,即不相容职务分离控制、授权控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制。从控制措施的内容来看,实现了与管理的各项职能的融合,既包括一般意义上的事中的不相容职务分离控制、授权控制和财产保护控制,也包括事前的预算控制,以及事后的会计系统控制、运营分析控制和绩效考评控制。通过全方位的控制措施,有助于全面实现内部控制对欺诈、舞弊和非法行为的事前“防止”、事中“发现”和事后“纠正”三大功能,也体现了源头控制和主动控制的战略思想。再从控制措施的排序来看,不相容职务分离和授权批准控制一如既往地受到推崇,特别



是授权、批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查六权分立的要求颇为引人瞩目。其背后的基本原理就是：两个或两个以上的人或部门，无意识地犯同样错误的可能性，低于单独一个人或一个部门犯错误的可能性；有意识地合伙舞弊的可能性，低于单独一个人或一个部门舞弊的可能性。传统的内部牵制思想，仍然是内部控制的精髓之所在。

内部控制是系统工程，不可能一蹴而就和一劳永逸。相反，它应是权变的和嵌入式的，具备充分的适应性和契合性。企业经营可以多元化，但必须统一规范管理，同样具有专业化的品牌优势；规模可以是商业触角遍及全球的巨无霸，但必须做到组织精简，同样具有小企业的灵活和效率；归宿可以是传统产业，但必须充分利用现代科学技术，同样分享朝阳产业的市场机遇。这要求内部控制合理体现企业的经营规模、业务范围、业务特点、风险状况以及所处具体环境等方面的要求，并随着企业外部环境的变化、经营业务的调整、管理要求的提高而不断改进和完善。

第二章

国外内部控制经验案例分析

第一节 美国苹果公司内部控制案例分析

美国苹果股份有限公司(Apple Inc., NASDAQ:AAPL, 1980年上市,以下简称苹果公司或苹果)在“Think Different”(不同凡响)这一差异化战略思想的指引下,成为高端品牌、封闭生态链、未来科技、完美设计和卓越品质的代名词。

苹果坐拥全球最具价值的品牌,成长为全球市值最高的公司。以2012年8月22日的市值计,苹果公司超过了微软、戴尔、谷歌、惠普、脸谱等知名高科技公司的总和(如图2-1所示)。

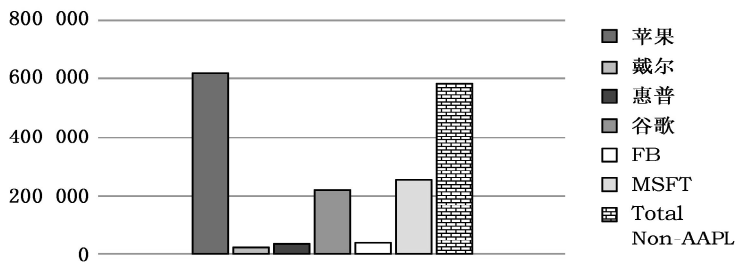


图2-1 苹果与知名高科技公司市值比较(2012年8月22日)



同时,苹果还连续多年蝉联美国《财富》杂志全球最受赞赏公司全明星榜冠军(如表 2—1 所示)。

表 2—1 美国《财富》杂志全球最受赞赏公司全明星榜

2011(年)	2010(年)	公司	行业
1	1	苹果(Apple)	计算机
2	2	谷歌(Google)	互联网服务和零售
3	7	亚马逊(Amazon.com)	互联网服务和零售
4	6	可口可乐(Coca-Cola)	饮料
5	12	IBM	信息技术服务
6	8	联邦快递(FedEx)	递送
7	3	伯克希尔—哈撒韦(Berkshire Hathaway)	保险;财产险和意外险
8	16	星巴克(Starbucks)	食品服务
9	5	宝洁(Procter & Gamble)	肥皂和化妆品
10	4	西南航空(Southwest Airlines)	航空
11	10	麦当劳(McDonald's)	食品服务
12	17	强生(Johnson & Johnson)	制药
13	14	迪士尼(Walt Disney)	娱乐
14	19	宝马(BMW)	汽车制造

截至 2011 年底,苹果公司连续 29 个季报的每股盈利水平有 28 次超过市场预期。这与苹果产品创新和开拓新兴市场的周期相吻合,前者保证苹果股价的平稳上行,后者则提高苹果的盈利能力。

苹果公司创下了无尽的辉煌,同时,它也是世界上最重视内部控制的公司之一,甚至将全面控制作为安身立命的生命线。以下用最流行的 COSO(内部控制的专门研究机构)五要素框架(即控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督),对其商业成功进行剖析。



一、控制环境

1. 控制优先的经营风格

作为一家非常有远见的公司,苹果公司素有“未来控”之名,其商业模式和战略都是以 5 年或者 10 年为周期,以确保远远领先于竞争对手。苹果公司的经营目标是成为计算机行业的“索尼”(以质量上乘和面向高端而著称),重视研发和营销,以“硬件+软件+服务+内容”构建了一个既完善又独立、封闭的产业链,充分发挥微笑曲线(Smiling Curve)的作用(如图 2—2 所示)。

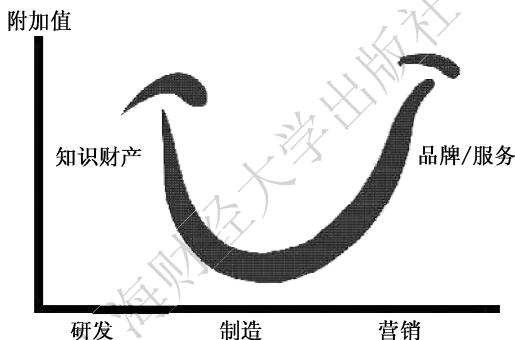


图 2—2 微笑曲线的附加值差异

众所周知,人们对于某一种商品,一般能清晰记忆的品牌平均只有 6 个左右,市场的荣耀会集中在占据高山位置的第一品牌、第二品牌、第三品牌,尤其是第一品牌。苹果公司不遗余力占据着品牌的制高点,并将细分进行到底,不断打出“再次改变”(Change Again)的广告语,引领更新的市场需求,成为市场理论中“高山战略”的完美范例。高山战略的分析模型,如图 2—3 所示。

苹果公司希望知道每一个财务细节,通常要求供应商列出每个零件的成本是多少,需要多少工人,以及他们工资的金额。能从

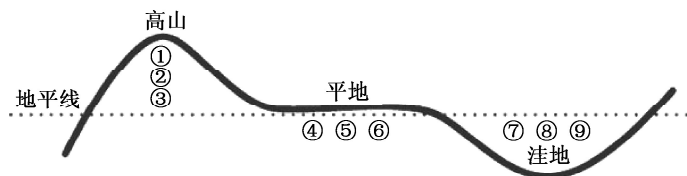


图 2-3 高山战略的分析模型

和苹果公司的生意中赚到钱的唯一方式,就是想出如何能让生产更有效率,或者更省成本。例如,伴随着苹果公司愈加炫目的利润回报,承担 iPhone、iPad 和 Mac 等产品组装重任的富士康营业利润率却在逐步下滑(2006 年还有 6%,2012 年第一季度已跌破 1%,每部 iPhone 拿到的利润回报不到 1 美元)。

苹果公司对供应链的各个环节介入很深,它重视第 1 层供应商(最后的组装)审计,也完全具备掌控 2~3 层供应商(零部件制造商)的能力。如果审计发现有违规行为,供应商会被要求解决指定问题并且变更管理制度,问题整改的期限是 90 天。苹果公司会和有整改意愿的供应商携手解决问题,但如果供应商没有整改意愿,则会终止与其合作。一旦供应商行为被认定为“核心违反”(如未能提供安全的工作条件),就必须立即纠正,并设定 1 年的试用期,试用期后重新审核。

2. 创新基因与保密文化

苹果公司具有传统公司、IT 公司、互联网公司的三大基因,但最突出的还是其创新基因。特立独行、执着、富有生命活力、设计师优先,共同构成苹果独特的文化价值观。设计出色的产品以改变世界,是苹果公司特有的 DNA,其“i”产品意味着 internet(互联网),intellectual(智能化),imaginative(创造性)。数字音乐播放器 iPod(2001 年)、智能手机 iPhone(2007 年)和触摸屏平板电



脑 iPad(2010 年)“三驾马车”,先后改变了娱乐、移动和阅读等多个行业。其中,最伟大的产品莫过于 iPhone,贡献了 53% 的营业收入和 70% 的利润。

与创新基因紧密关联的,是苹果公司的保密文化。在苹果公司,你可以看到许多监视摄像头。员工必须多次刷卡,通过多道安全门,最后输入一串密码才能进入保密项目的工作区。新产品在进行测试时,必须被黑斗篷盖住。斗篷揭开时,红色警告灯会闪闪发亮,提醒在场人员倍加小心,以免泄密。在一件新产品推出之前,哪怕是苹果公司的员工,大部分都不知道此件新产品的存在,即便直接参与新产品研发的员工所知道的产品代码也都不一样。特别是工业设计部门,被作为全公司重兵布防、严加戒备的地方,员工必须多次刷卡,通过多道安全门,最后输入一串密码才能进入工作区。与供应商签署的合同,也都附有保密条款,保证不会泄露任何信息,包括合作关系。如违反保密条款,将遭到严厉的处罚。商业机密至上的企业文化,还影响着公司的对外事务。原则上,苹果公司不允许雇员同绝大多数外部组织(例如非政府组织)合作,其他技术公司则没有采用这种做法。

3. A+级的人才观念

苹果公司的工作环境既面向未来和技术精英,又井然有序、制度严明,员工的离职率非常低,他们每年都会有最新、最伟大的奇迹展现。这是苹果公司文化和历史的固有特性,也是其惊人成功故事的重要组成部分。苹果公司将招聘视为最重要的工作,致力于招聘各个职位上最合适的人选(A+级的人才)。以苹果公司的传奇合伙创始人、顶级决策者史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs,以下简称乔布斯)为例,他于 1985 年获得了国家级技术勋章,1997 年成为《时代周刊》的封面人物,同年被评为最成功的管理者,2007 年被《财富》杂志评为年度最伟大商人,2009 年被《财富》杂志评选为



十年美国最佳 CEO,同年当选《时代周刊》年度风云人物。乔布斯指出:“如果你是二流人才,你就会雇用三流人才,因为你不希望他们看起来比你聪明;但如果你是一流人才,你就会雇用超一流人才,因为你希望得到最佳的结果。”乔布斯还说:“让苹果电脑成为伟大产品的原因之一是,制造该产品的人都是些音乐家、诗人、艺术家、动物学家和历史学家,他们碰巧又是这个世界上最好的电脑专家。”

二、风险评估

苹果公司高度重视风险评估与预警,在科技行业被视为“煤矿里的金丝雀(示警者)”。苹果公司前期的创新是纯产品导向或者说是纯技术导向,忽略了消费者在技术兼容、价格合理等方面的需求,结果一度跌入深谷;而当它打破技术壁垒、降低售价、引导消费者体验,把工程视角、艺术品位以及大众需求有机结合以后,便得到了市场的迅速回应。如今,苹果公司会不断审视产品更新换代时机的把握:平滑程度如何,属于大众市场还是细分市场,是否有一些技术阻碍了一个细分市场拓展为大众市场,未来的技术发展对这个市场是促进还是阻碍,它能否创造新的价值。

从 1985 年乔布斯被董事会解职,到 1997 年乔布斯回归之前,苹果公司一度走在破产的边缘。回首这段动荡史,可以发现人浮于事、部门隔阂、权责不清和流程冗长等大企业常见病肆虐,造成产品线混乱、市场营销乏力和销售持续低迷。高度聚集的产品战略、严格的过程控制、突破式的创新和持续的市场营销,成为苹果公司扭转乾坤的关键。随着灵魂人物乔布斯因健康原因辞去 CEO 职务和不幸去世,苹果公司须考虑如何避免重蹈 1985~1997 年的覆辙。

乔布斯去世后,苹果公司现任 CEO 蒂姆·库克(Tim Cook)



采取了一系列有别于乔布斯管理策略与方式的措施,如启动乔布斯反对的股票回购和慈善捐赠计划,在公司及其管理团队打上了自己的烙印,开启了库克时代。2012年10月底,库克宣布公司负责移动设备软件业务(iOS)的高级副总裁斯科特·福斯特尔(Scott Forstall)与零售业务部门负责人约翰·布洛威特(John Browett)离职。这是自1997年乔布斯重返苹果15年来,公司最大的一次高层换血。福斯特尔自走出大学校门起便追随乔布斯,已在苹果效力15年,是苹果的王牌设计师与灵魂人物。自2006年首次参加苹果产品发布会起,此后几乎每个主要发布会上都有福斯特尔的身影。彭博社曾将福斯特尔称为“魔法师的学徒”,是乔布斯接班人的主要人选之一。《财富》曾预计,福斯特尔是最有可能接替库克出任苹果下任CEO的人选。此外,2012年苹果公司的财务表现和业绩展望均不及预期,自2012年9月19日苹果股价创下705美元历史新高以来跌幅接近20%,导致“苹果坠落论”再度爆发。

三、控制活动

1. 成本控制

苹果公司出类拔萃的产品和高额的盈利引人瞩目,其成本管理同样卓有成效。苹果公司基本上只在乎两件事:一是提高质量,二是降低成本。

苹果公司的企业支出主要包括销售成本、一般成本以及管理成本,三者在一起简称为“SGA成本”(Sales, General and Administrative costs),其与销售收入的比例在逐年稳步下降。2001年苹果公司的SGA成本还占销售收入的21%,2011年SGA成本占销售收入的比例已下降到7%。这让其他各大高科技企业相形见绌,如CSCO和IBM该比例10年以来基本持平,且均在20%以



上(具体如图 2-4 所示)。

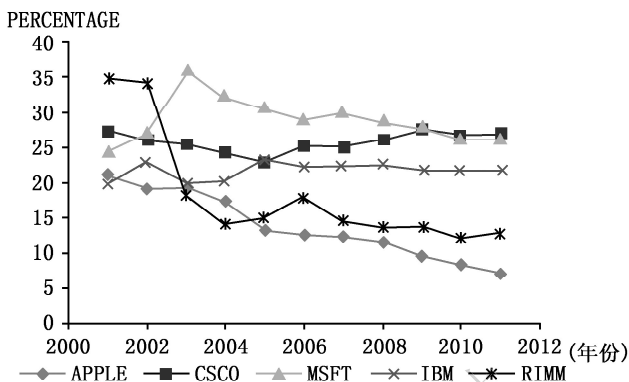


图 2-4 苹果公司与主要竞争对手 SG&A 成本占销售收入比

苹果公司成本控制的主要举措如下：

(1)研发成本。苹果公司的创新基因和人才战略使研发的投入产出比非常可观。例如,当苹果公司研发知名的 Mac 产品时,IBM 在研发上的投入至少有苹果公司的 100 倍,但仍然是苹果公司牢牢占据着研发优势。同时,创新重点由技术层面转移到应用层面,利用现有资源进行整合创新,节约了研发成本。

(2)采购和储存成本。苹果公司产品的市场占有率很高、种类较少、零件标准化程度较高,具有很强的议价能力,能够获取非常优惠的采购价格;将供应商安排在苹果工厂附近,接近零库存,打败之前在此方面做得最好的戴尔公司。没有存货、部件便宜,这对苹果压低成本至关重要。

(3)制造成本。由于电子产品具有零件众多、工艺复杂、科技含量高的特点,企业若想通过自建方式掌控产品生产的所有环节,不仅需要增加厂房、机器设备的投入,还要加大研发成本的支出。苹果公司果断关闭一些偏远地区的工厂和仓库,启用外包商以降



低成本,把产品生产、硬件外包,通过“加州设计,中国制造”实现专业合作,从垂直方向整合生产供应链,既能使制造型公司得以实现其成本优势,同时产品总成本也得到了控制。

(4)销售成本。苹果公司在 11 个国家拥有的 330 个体验式专卖店(the Apple Store),既培养了客户对苹果产品的忠诚,也减少了销售人员的培训费用,是“计算机零售行业的宠儿”,利润贡献达 11%左右。苹果公司还设计了自己的网上订购系统,网上商店在接到订单的当天就能发出 75%的货;说服主要供货商在公司附近建立商店,以便及时发货,苹果公司产品的出货时间更快、进入市场也更快。

(5)管理成本。苹果公司用最优秀的人才聚焦其有限的几类产品,通过扁平化管理精简了组织结构,管理成本相应降低。

(6)所得税成本。从美国税收制度的基础理念出发,企业的收入是在创造价值的地点“赚得”的,并不是来自销出产品的地点。苹果公司虽然把大部分的制造和组装业务包给了海外公司,但大多数的管理人员、产品设计师、营销人员、普通员工、研发部门和零售店却在美国。苹果公司的财务报告显示,会计师找到了各种各样的合法途径,将大约 70%的利润转移到税率比美国低得多的海外地区。例如通过爱尔兰和荷兰的分支机构把利润转入加勒比海地区,成为所谓“爱尔兰面包片荷兰夹心三明治”(Double Irish With a Dutch Sandwich)会计手段的先驱。苹果公司总部位于加州的库比提诺(Cupertino),接收并投放公司利润的分支机构却在区区 200 英里之外的内华达州雷诺市(Reno)。苹果公司并不在雷诺市设计 iPhone,也没有把售后服务中心设在这个城市,MacBook 或者 iPad 的生产基地也与雷诺市相距遥远。问题的关键是,内华达州企业所得税率为零,而加州为 8.84%。即便是在居于税负最轻的企业之列的高科技公司当中,苹果的现金税负率



也处于下游。

2. 流动性控制

苹果公司的现金资产,2009 财年是 339.92 亿美元,2010 财年是 510.11 亿美元,2011 财年(截至 9 月 30 日)是 815.7 亿美元。截至 2011 年底,苹果公司共拥有 976 亿美元现金资产,超过美国财政部,可谓富可敌国。除经营中发生的应付账款、应付款项外,苹果公司没有一分钱的债务,也没有任何股票融资需求。

在大多数 IT 公司凭借手中现金横扫各行各业时,苹果公司出手谨慎。最大的一笔并购是在 1997 年以 4.04 亿美元收购 NeXT 公司,这还是为了请回乔布斯图谋东山再起。现任 CEO 蒂姆·库克宣称苹果拥有“资产负债表之母”,不去收购工厂、管理存货或者工厂员工,而是专注于打造全世界最赚钱的生意,垄断现有零部件市场,并为新部件成本昂贵的独家生产提供资金。在将大量现金带给利润很薄的制造和组装企业的同时,也为苹果公司赢得了高度的忠诚和严格守约。

四、信息与沟通

1. 内部的信息沟通

苹果公司拥有流畅、简单、清晰的组织结构,一切都简化明了,既专注又简单。在管理结构和运营秩序方面,员工之间职责明确,负责的内容不会模糊或重合,关键项目都会有唯一的一个负责人,即直接责任人(Directly Responsible Individual, DRI)。每个员工从为苹果公司工作的第一天起,就会知道自己应当如何工作,也能了解公司对自己有何期待。在管理中,苹果公司推行不要中间层的“海盗团队”,这也是“轻量级团队”、“扁平组织结构”和“产品导向型团队”。这样做的好处是决策线路很短,上下级之间、团队之间的沟通畅行无阻,指令可以准确无误地在最短时间内下达至所



有相关员工。

2. 外部的信息沟通

苹果公司坚持“用户至上”的原则,目标是将“最尖端”的科技变得“最容易”为人所用,产品设计的每个细节都力图使客户获得流畅、简约的体验,简约到客户不需要看说明书就能够操作。遍布全球的苹果零售店,可以让客户亲自体验产品的高性能。苹果的产品发布会,也是与外部沟通的有效方式。发布会不仅仅宣传产品,还向客户传达其文化理念——创新、时尚、优雅、前卫,使客户产生共鸣。在完美主义的思想主导下,苹果公司重视细节,甚至不惜在产品临近发布前进行重启(推倒重来),从来不需要用到专门解决后续问题的“焦点团队”(focus group)。

五、内部监督

1. 高管的评估审核安排

苹果公司的《公司管理准则》特别规定,董事会下设的薪酬委员会应每年对包括 CEO 在内全体公司高管的表现进行一次评估,并经董事会审核。董事会也负责审核 CEO 的表现,以确保 CEO 对公司的有效领导力。作为年度评估的一部分,董事会与 CEO 应对公司的管理发展进行年度审核,并针对包括 CEO 在内的高管人员做好继任计划。

2. 平衡计分法的指标设计

苹果公司设计的平衡计分法,财务方面强调股东价值,顾客方面强调顾客满意度和市场份额,内部流程方面强调核心能力,创新和提高方面强调雇员态度。由于多数业务是在职能分工(如销售、产品设计、全球范围的生产和经营)的基础上组织的,公司要求各个单位高级经理分析他们的活动对公司整体价值的影响,并对新的业务活动进行评价。从历史上看,苹果公司曾以技术和产品为



重心,引入顾客满意度指标的目的在于使雇员适应向顾客推动型的转变。苹果公司对让顾客失望行为的容忍度为零,问责执行一丝不苟,是一个不讲情面的地方。达到最大能力的市场份额,不仅是显而易见的销售额增长收益,也能使苹果这一平台能牢牢吸引和抓住软件开发商。苹果公司希望雇员高度集中于少数几项关键能力上,如用户友好界面、强劲的软件构造,以及有效的销售系统。此外,员工的投入和协调程度,包括员工对公司战略的理解程度,以及员工能否创造出与战略一致的结果也备受关注。

以上 5 个绩效指标被用作基准,与行业中最优秀的组织进行比较,还被用来制定经营计划,并被纳入了高级经理人员的报酬计划之中。显然,苹果公司的平衡计分法不仅是一种考核方式,也是重要的控制手段。

六、控制启示

1. 以战略实现作为内部控制的首要目标

按照 COSO 最新的内部控制观念,企业内部控制的首要目标是战略实现,苹果公司的成功也充分印证了这一点。苹果公司内部控制思想的源头,可以归结为“不同凡响”的差异化发展战略目标。你很难在世界《财富》五百强中找到一家像苹果公司这样了不起的公司,它有传奇色彩的 CEO、一流的工程师、改变整个行业的产品和标新立异的企业文化。无论在产品设计、消费群体的市场细分,还是在营销模式上,苹果公司与竞争对手都有着显著的不同,其商业模式很难被复制。

我国企业应审视战略目标是否清晰,战略定位是否恰当,以有力的内部控制来配合战略目标的实现,通过锻造核心竞争力来实现跨越式的发展,成为苹果这样有想法、有远见、有执行力的公司。

2. 构建一切尽在掌控的全面控制体系



有批评家指出,苹果是世界上控制欲望最强的公司。但不容否认的是,正是渗透到灵魂深处的全面控制理念,有力地支撑着苹果公司强大的品牌价值和独占鳌头的市场地位。我们看到,苹果公司通过长达 5~10 年的商业模式和战略规划成功控制未来,因此,能远远领先于竞争对手;通过“硬件+软件+服务”配合专业外包成功控制产业链,因此,才有了气吞山河的底气和实力;通过营造工程师的天堂和保密文化成功控制人力资源,因此,一流的人才纷至沓来,每年都会有最新、最伟大的奇迹展现;通过专注和精简成功控制组织结构,因此,沟通和效率不再成为困扰;通过细节的完美主义成功控制流程,因此,赢得了用户至上的口碑;通过产品创新和营销技巧成功控制客户,因此,不再需要市场调查和焦点团队;通过精打细算成功控制经营和财务风险,因此,才有了无可比拟的成本优势和现金池的富可敌国。

我国企业即使暂时还做不到一切尽在掌控的从容和主动,但至少到了该给内部控制正名的时候了。COSO 曾经指出,之所以要设置内部控制,就是促使企业在迈向获利目标的路上,达成管理理念,并把路上的意外惊吓减到最少。我们不能再把内部控制看做是繁荣时期的累赘和四面楚歌时的后悔药,可以先从建立内部控制意识做起,逐步向内部控制优先、全面控制的阶段转变。

第二节 美国通用电气公司内部控制案例分析

美国通用电气公司(General Electric,以下简称通用电气)是世界上最大、最成功的多元化跨国公司,业务遍及能源、医疗、交通、高新材料、消费及工业品、基础设施、电视传媒和金融服务等领域。作为一家久负盛名的百年老店(创建于 1878 年),它是道·琼斯工业指数自 1896 年设立以来唯一至今仍在榜上的公司,并连续



多年被著名的财经日报《金融时报》评为全球最受尊敬的公司。通用电气长盛不衰的密钥何在？对我国企业有何借鉴意义？本书从内部控制的视角，尝试利用最流行的 COSO 五要素（控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控）框架对此做出剖析。

一、控制环境(Control Environment)

1. 文化价值观

文化基调对企业的快速发展是非常有益的。通用电气认为，卓越和竞争力与诚实和清白是可以完全相容的，只要同时拥有质量、价格和技术优势，便能赢得胜利。通用电气 1981～2001 年间的首席执行官(CEO)杰克·韦尔奇(Jack Welch)指出，“你无法将对清白的监督建立在制度上，要通过坚持不懈、强有力的领导，不容许放纵部属、曲解法令或走旁门左道，以此来改变文化。”为此，通用电气的每名职员都要接受所谓的清白测试(mirror test)，每天面对镜子反省自己的所作所为是否值得骄傲或为公司所不齿。通用电气的哲学是，“不允许业绩与诚信发生矛盾”，一旦出现矛盾的萌芽，会毫不留情地把它从组织中“铲除”。

通用电气的每位职员都有一张“通用电气价值观”卡：痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、将变化视为机遇，以及适应全球化。这些价值观是通用电气进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

2. 战略目标与人才

通用电气是一家拥有 30 多万名职员、10 多个拳头产业、下属企业遍及世界各地的超大型跨国公司。它是多元化经营最为成功的企业，也是全球化最为成功的公司。此外，通用电气还用现代的服务导向，取代了传统的产品导向。公司的首要任务从提供产品并辅之以提供服务，转变为提供以客户为中心、以信息技术为基



础、旨在提高生产率的各种高价值的解决方案(solution)。也就是说,通用电气不仅是一个销售高质量产品的公司,更是一个提供高价值服务的公司。

即使公司有世界上最好的战略,如果没有合适的人去发展、实现它,这些战略恐怕也是“只开花,不结果”。通用电气认为,“让合适的人做合适的事,远比开发一项新战略更重要”,因此只接受高素质的职员。号称“全球第一 CEO”的杰克·韦尔奇,就是花了 9 年的时间被挑选出来的,可以说是企业管理史上继承策划的最佳典范。通用电气充分发挥了学校的教育作用,每年向克罗顿维尔(Crotonville)学校(也是美国历史最悠久的公司大学)拨款约 10 亿美元,培训高级干部和新任经理多达 1 万人。据统计,世界 500 强公司中有 168 家公司的 CEO 曾在通用电气工作过,通用电气因此被誉为盛产 CEO 的摇篮。通用电气还坚持认为,在全球的每一个企业都应该重用本地人才,而本地人才也要有足够的才能胜任在全球工作,即“全球本土化和本土全球化”。通用电气的职员,可能来自不同的国家,分属不同业务部门,或服务于不同分支机构,但都会被一视同仁,得到相同级别的培训与发展机会,而 85% 的管理人员是从内部提拔上去的。

二、风险评估(Risk Assessment)

1. 策略性的思考

通用电气认为,风险评估必须具有灵活性和预见性,进行策略性思考:①你了解你的企业和你的竞争对手在全球的详细地位(包括市场占有率、生产的能力、当今在区域内的地位)吗? ②在过去的两三年里,你的部分对手采取了哪些行动以改变竞争局面? ③你在这两年里做了什么来改变这个局面? ④在未来的两年,你最害怕你的竞争对手采取何种措施来改变竞争态势? ⑤你在今后



的两年里将会采取何种防范措施来避开他们的策略？

经过长期验证，通用电气总结出两条关于如何应对竞争的真谛：①如果你的竞争对手占据了比你更有利的位置，或是他们的行动立脚点有充分的策略性理论基础，你就要扪心自问哪个地方出了错，而他们没有出错。②试图了解每一项新的产品计划，同时认真考虑最精明的竞争对手将如何胜过我们。

2. 庞大多元的痼疾

随着历史上的大规模收购，有批评家指出：“通用电气曾经是本世纪最光彩夺目的技术类公司，现在正在变成大杂烩、变成一个杂牌公司了”。更要命的是，金字塔式的官僚体制积重难返，成为妨碍公司进一步发展的阻力。例如，当杰克·韦尔奇接手通用电气时，每个业务部门有九至十一层组织机构，大多数企业的负责人要向一个“群部”负责人汇报工作，“群部”负责人又向高一级部门负责人汇报，直至公司最高负责人，而每一级都有自己的一套班子，负责财务、推销计划以及检查每一个企业的情况。管理结构显得异常臃肿，似乎公司的每一个人或多或少都有个头衔：大约 25 000 位经理，500 位高级经理，130 位副总裁以上职位的人员。在过度官僚的气氛中，管理层次多又缺乏规范性，容易造成交流困难，严重威胁到精干、灵活和赢得更强的竞争实力等公司经营的基本目标。

三、控制活动(Control Activities)

1. 市场原则与统一多样化

通用电气为多元化确立了“数一数二”的市场原则，即任何事业部门存在的条件，是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售，将最优秀的员工和最丰富的资源集中在最有优势的领域。通俗点说，企业应该明白真正的附加值在何处：“不要去办一个食堂，让一个食品公司去做吧；也不要开一个打印车间，



让一家打印公司去做吧。”这样做非但没有导致公司营业额的下降,反而使专注于核心业务的通用电气竞争力更加强大,具有远高于一般水准的投资报酬率,与专业化经营的效果相比也毫不逊色。

准确地讲,通用电气其实是一个统一多样化的公司。从组织的硬件来看,通用电气总部建立了统一的财务管理、投资管理、人力资源管理、流程及质量管理、风险控制管理、运营系统等管理政策及其体系。更为重要的是,通用电气公司从价值观、理念、行为准则、企业文化等一些软性方面做出了统一规范管理,并通过正式的企业运营系统和非正式交流方式渗透到企业的每个角落。在每兼并一家企业之初,通用电气会考虑两家企业是不是很匹配,特别是在文化上是不是契合或者能不能契合。而每一家被并入的企业,都必须更多地向通用电气的价值观和文化靠拢,这种文化上的整合也称为“GE化”。20世纪90年代末期,通用电气在加州放弃了对许多高科技企业的收购,原因就是保持了自身的文化。

2. 组织精简与扁平化

通用电气是个规模庞大的企业,而市场要求组织必须简洁。要想既拥有大型企业力量与资源,同时又具备小型公司的效率和灵活性,进而克服规模和效率的矛盾,必须进行体制创新。20世纪80年代前,通用电气采用的是职能管理制,从公司、区域部(Sector)、事业部(Group)、事业分部(Division)到工厂,最起码有5个管理层次。按照组织精简的原则,最终形成公司—产业集团—工厂三级管理体系,分别按照投资中心、利润中心和成本中心来运作,从而减少了大量的行政管理人员,提高了组织效率,增强了企业的竞争能力。

通用电气倡导扁平化管理,拿出开“杂货店”的心态来经营公司,做到顾客第一,没有架子,没那么多繁文缛节。在此思想指导下,通用电气压缩会议、裁减分支机构领导,使会议务实、领导班子



高效,大大提高了公司的决策、运营能力。管理层次的减少,使得企业负责人与业务最高负责人办公室之间没有任何阻隔,可以直接沟通。杰克·韦尔奇有一个形象的比喻:“一栋建筑物有墙壁和地板;墙壁分开了职务,地板则区分了层级,而我要将所有的人都聚在一个打通的大房间里。”

3. 质量成本控制与网络化

六个西格玛(6 σ)本是一种将犯错误的概率降到最低的统计学概念,即在 100 万个造成缺陷的机会中,实际只有不到 3.4 个缺陷。但在通用电气,它从一种统计学工具变成一门管理艺术,被广泛应用于公司所经营的一切活动,如债务记账、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等。每一种新产品和新服务项目,也都将是按 6 σ 设计的,以客户需要和工序为标准,努力做到使偏差降低为零。6 σ 质量标准给通用电气在全球的每一个层次和每一种经营,都深深地打上了质量意识和工序意识的印记。

对于通用电气而言,网络化的机会可分成三块:采购、制造和销售。第一,把集团采购变为网上拍卖,通过接触更多的供货商,大大降低成本(常占利润的 5%~10%)。第二,把网络化运用于“制造”,免去在巨大的车间工作、生产成堆的纸张等此类粗活以及其他单调乏味的工作,这也是通用电气的“秘密宝藏”。例如,2001 年,通用电气网络化投入 6 亿美元,而从网络化“制造”部分所得到的节支金额达到了 10 亿美元。第三,在销售方面,网络化帮助通用电气为客户提供更好的服务,新老客户无须多次打电话就可以收到所订的货物,发货人不必再欺瞒客户说货物已经上路了。

通用电气建立的网络系统,把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库,以及分布在 21 个州的 40 个制造部门(共 53 个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时,销售人员输入数据,网络系统自动查询顾客的信用状况,以及



就近的仓库有无存货,办理接受订货、开发票、登记仓库账目(如果必要,同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令),通知销售人员顾客所需的货物已经发货,全部过程在不到 15 秒的时间内即可完成。除了大大加速工作效率以外,这个网络系统实际上已把销售、存货管理和生产调度等不同的职能结合在一起了。

四、信息与沟通(Information and Communication)

1. 无边界的理念

通用电气提出 21 世纪的企业特色,在于不分界限,目的就是拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。在“无边界理念”(Non-boundary concept)下,通用电气打破业务集团间的界限,广泛地进行横向交流。这不但不会和有序的组织管理发生冲突,反而创造了一种自由、轻松、平等的沟通环境。按照人力资源、公共关系、销售、市场、财务等不同职能部门,通用电气有许多松散的组织、协会,如人力资源协会等。这种职能上的协会经常横跨 13 大业务集团开展相关的沟通活动,比如就激励方法等经验或问题进行畅谈,对价值观的感受进行交流。每一个业务集团,也非常重视与职员的沟通。业务集团或地区总部会经常把公司最近的发展情况做及时总结,发表在公司的内部网络上,让职员及时了解。

2. 门户开放的政策

通用电气是奉行“门户开放”(Open Door)政策最坚决、最彻底的公司,提倡“服务与客户”的概念,淡化“谁是谁的上司”的观念,坚决“扫除”那些在办公室里“表演”出“经理”架势的人。通用电气认为“总部大楼不可能制造出任何热销的产品”,扎根基层才是了解实情的最有效途径。杰克·韦尔奇经常“微服私访”,甚至可能直接给全球 34 万名员工中的任何一位写信或打电话,他每年至少花 1/3 的时间和下属在一起。



3. 群策群力的做法

“群策群力”(Work Out)的做法,则创建了一种能够面对面平等交流与沟通的文化,开放、坦诚、建设性冲突、不分彼此是唯一的管理规则。它的宗旨是反对盲目服从,每位职员都能全身心投入到工作中来,有表达反对意见的自由和自信,从而寻求集体智慧的最大化。通用电气善于接受每个人提供的最好的想法,让每个人都能感受到一种不断扩大的开放精神,然后在整个机构中交流传播这些想法,使这些想法和建议不断得到改进和完善并付诸实施。

五、监控(Monitoring)

1. 审计中的监督

在检查和改善下属单位的经营状况,保证投资效果符合公司总体战略目标,以及培养企业管理人才方面,通用电气的内部审计部门开创了极为成功的范例。该审计部门平均每3个月便会接受一项新使命,每次都是不同的审计对象,不同的组成人员,不同类型的业务问题。值得赞许的是,内部审计人员决不止步于单纯查账,而是花费更多的时间和精力去研究可能有问题的业务,包括业务流程和有关策略、措施,意在从中发现经营效果、内部资源的开发利用、产品质量和服务等各个方面有无可改进之处,即超越账本、深入业务。这背后的理念是,没有什么细节因细小而不值得去挥汗,也没有什么大到不可能干好的事。与此同时,该审计部门还担负着帮助决策层和管理层制定战略、改进营销、加强工作效率,最终提高公司整体盈利能力的重任,成为对下属企业进行强力控制的有效工具。整个通用电气内部,包括副总裁在内的各级管理干部中有相当数量的人有内部审计的工作经历,中级以上财会管理人员中有60%~70%由内部审计部门输送。

2. 考评中的激励



通用电气采用了一种极具达尔文进化论思想的激励机制,以业绩作纵轴、公司价值观作横轴构建了一个坐标轴,依次将每名职员归入相应的象限:第一象限两方面都好,为应奖励的对象;第二象限业绩不好但符合公司价值观,有待帮助和考验;第三象限两方面都不符合规则,为应被淘汰的职员;第四象限业绩好但价值观不符,为最值得注意的“害群之马”,需要及时改正或开除。从人员考评来看,任何公司或部门都被划分为 20% 的优秀职员、70% 的中等职员和 10% 的落后职员,分别奖励和提升、帮助和培养,或者淘汰和开除。为了满足职员自我发展和自我提高的需要,通用电气还采用了 360 度考核。进行考核评价的是上级、下级、同事和客户,由被考核者自己在这些人中各选择几个人来做评价,考核的结果由外面的专业机构来分析,从而保证结果的客观性与科学性。

六、借鉴意义

1. 战略目标:进取与稳健的平衡

多元化经营、做大做强乃至全球化,是众多企业的战略梦想,但作为多元化和全球化最为成功的企业,通用电气并不是盲目多元化,也不是盲目做大。为了实现可持续发展和保持核心竞争力,它既为多元化确立了“数一数二”的市场原则,也为全球化设计了“全球本土化和本土全球化”的人才条件,并配以公司大学的教育和文化价值观的整合要求(如清白测试和“GE 化”)。我国企业在成长过程中,需要慎重对待多元化扩张,注重文化的融合与人才的储备,而只有在做专、做强的基础上做大,才是现实的选择。

2. 控制手段:三管齐下的变革

通用电气的经验告诉我们,企业再大也是可以控制的,关键是要找到一个既符合现代企业管理精神又切实可行的办法,统一多样化、扁平化和网络化就是三大手段。按照通用电气的逻辑,企业



经营可以多元化,但必须统一规范管理,同样具有专业化的品牌优势;企业规模可以是商业触角遍及全球的巨无霸,但必须做到组织精简,同样具有小企业的灵活和效率;企业归宿可以是传统产业,但必须充分利用现代科学技术,同样分享朝阳产业的市场机遇。我国多元化经营的大型传统企业,需要时刻保持清醒头脑和危机意识,积极进行观念、制度和技术创新,不断推进组织的精简,以及管理的统一性和网络化,避免陷入“经营一多就杂,规模一大就乱,时间一长就没落”的怪圈。

3. 沟通方式:全方位的深入

沟通可以消除管理中的阻力,以及由于信息不对称所造成的误解和抵制,达到资源共享、优势互补的功效,但如何确保职员与管理层之间的纵向沟通,以及部门、职员之间的横向沟通,保证信息的畅通传递,对企业的管理者来说是一个很大的挑战。无边界的横向沟通、门户开放的纵向沟通和群策群力的平行沟通,都是通用电气沟通中的杰作。可见,内部控制不只是高高在上去发号施令,或者对普通职员的习惯性漠视。通用电气所倡导和实践的全方位的深入沟通,值得我国企业学习和深思。

4. 审计考评:不懈的完美追求

通用电气的经验还告诉我们,如果没有审计监督和考评跟踪对完美的不懈追求,内部控制的效果恐怕就像纸糊的老虎那样一捅就破。通用电气的内部审计在独立确认的基础上,注重提供旨在增加价值和改善组织运营的高质量的咨询活动,这已经不仅仅是传统的警察角色了,而是兼具了教练和保健医生三重身份。与此同时,它采用的极具达尔文进化论思想的考评机制,也将“优胜劣汰、适者生存”的自然界法则和 ABC 分类管理原则体现得淋漓尽致。有压力才有活力,我国企业也应强化内部审计和考评工作,时刻谨记通用电气的认识:“任何事物都不可能是完美无缺的,我



们的使命就是去改善它们,我们追求完美。”

第三节 美国沃尔玛公司内部控制案例分析

美国沃尔玛公司(Wal-Mart,以下简称沃尔玛)为世界上最大的连锁零售商,成立于1962年。目前,沃尔玛在全球开设了超过8 000家商场,员工总数210多万人,每周光临的顾客达2亿人次。在《财富》杂志公布的美国500强企业榜上,沃尔玛多年蝉联榜首。事实上,沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和,开业至今销售额年增长率达到40%。沃尔玛能在短短半个世纪的时间内实现如此迅猛的发展,不得不说是零售业的一个奇迹。细究其商业成功,良好的内部控制作为中枢神经系统和推动企业健康发展的引擎,自然功不可没,以下对沃尔玛内部控制的先进经验进行介绍和总结。

一、控制环境——诚实原则与道德价值观

沃尔玛不怕员工犯错误,而且会有专门的人帮助员工去改正错误,但是有一个错误是不可以被原谅的,那就是不诚实,因为“诚实”是沃尔玛对员工最基本、也是最重要的要求。沃尔玛在招聘员工时,非常看重员工的诚信,即使学历再高,为人不诚实依然无法得到聘用。沃尔玛也被视作最遵纪守法的企业,并连续两年荣登《财富》杂志的“最受尊敬企业”榜。

沃尔玛所提倡的道德价值观,可以归结为顾客第一、员工第二、管理层第三:①顾客就是上帝。沃尔玛的创办人山姆·沃尔顿(Sam Walton)曾说过:“顾客能够解雇我们公司的每一个人,他们只需要到其他地方去花钱,就可做到这一点。”以顾客为本,沃尔玛采取了“低加价”的零售经营模式,喊出“天天低价”的口号。沃尔



玛不仅向顾客提供价廉物美的商品,同时还向顾客提供最优质的服务。它有个特别经典的顾客服务原则:第一条,顾客永远是对的;第二条,如果对此有疑义,请参照第一条执行。站在顾客角度,沃尔玛提出“三米微笑”(10-foot Rule)和“日落原则”(Sundown Rule)。“三米微笑”要求员工对三米(10英尺)之内的顾客微笑,并看着顾客的眼睛,认真回答顾客的提问,永远不要说“不知道”。“日落原则”则要求员工在收到顾客、供应商或其他员工的电话当天日落之前,对这些电话做出答复。以“帮顾客节省每一分钱”为宗旨,也使公司在快速的业务扩张中直接受益。②尊重每一位员工。沃尔玛不把员工当作“雇员”看待,而是视为“合伙人”和“同事”,认为他们是公司最宝贵的资源。员工的姓名标牌上,除了名字,就只有一个标语:“我们的员工与众不同”(OUR PEOPLE MAKE DIFFERENCE)。这也意味着每个人都是公司内平等而重要的一员,只是分工不同而已。在处理员工关系方面,沃尔玛运用最多的方法是激励,而不是批评或者是处罚。③管理者每天追求卓越。沃尔玛已经连续多年位居全球商业企业榜首,但管理层仍然坚持着“每天追求卓越”的企业精神。对于沃尔玛商店经理来说,他们每周至少要到周围其他商店10次以上,看看自己的商品价格是不是最低,看看竞争对手有哪些长处值得学习,丝毫不敢懈怠。其他诸如勇敢坚忍、善于创新、精力充沛、诚实公正等品质,也时刻渗透到从决策到监督、从采购到销售的内部管理控制过程中。

二、控制命门——人力资源保障与激励

西方谚语云:“内部控制是靠人去设计的,也是靠人去执行的。”人力资源可谓内部控制的命门。沃尔玛非常重视对员工的培养与教育,60%的管理人员是从普通营业员成长起来的。伴随着每个员工的成长,公司在每个关键环节都会组织员工进行与岗位



或职位相对应的培训,如刚刚加入公司新员工的入职培训,普通员工的岗位技能培训和部门专业知识培训,部门主管和经理的基础领导艺术培训,卖场副总经理以上高管人员的高级管理艺术培训、不定期地从世界各地选拔工作表现优秀且有发展潜力的管理人员前往沃尔顿学院接受的系统培训。员工在刚进入公司时,也不一定非得从基层做起,受教育多的人可以被安排到比受教育少的人更高的位置。只要是人才,能在工作中做出成绩,证明自己的能力,很快就能得到提拔。

沃尔玛还利用利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划三管齐下,对员工进行有效激励。利润分享计划保证每个在公司工作了1年以上,以及每年至少工作1 000个小时的员工,都有资格分享公司利润。运用一个与利润增长相关的公式,把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划,员工们离开公司时以现金方式,或以公司股票方式取走相应的份额。雇员购股计划的内容,是让员工通过工资扣除的方式,以低于市值15%的价格购买股票(公司股票在纽约证交所、太平洋股票交易所、多伦多股票交易所上市)。如今沃尔玛80%以上的员工,拥有公司股票。损耗奖励计划的目的,是通过与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。公司对商品的损耗规定了最低标准,低于损耗指标者可得到一定的奖金。让员工直接从节约中得利,大大激发了员工的积极性,这也使得沃尔玛的损耗率仅为零售业平均水平的一半。公司还实行与销售业绩挂钩的年薪制度,区域以上管理人员的年薪同整个公司的业绩挂钩,商店经理收入同该店的销售业绩直接挂钩,业绩好的收入甚至超过区域经理。

三、控制活动——科技与成本节省

沃尔玛运用科技手段促进业务发展,为各界树立了成功的典



范。沃尔玛最早使用计算机跟踪存货(1969年),最早使用条形码和电子扫描器来管理商品(1981年),最早将卫星用于零售业(1983年),最早采用电子数据交换系统(1985年),并最早采用电子防盗系统(1988年)。沃尔玛建立了专门的电脑管理系统、卫星定位系统和电视调度系统,每一家沃尔玛分店销售的任一商品,都会即时通过与收款机相连的电脑记录下来,这些零散的信息如同涓涓细流被及时汇总起来,通过卫星通信系统,反馈到配送中心和沃尔玛总部,直至沃尔玛的5 000多家供应商。全球门店可在1小时内对每种商品的库存、上架和销售量等信息全部盘点一遍,并通知货车司机最新路况,调整车辆送货的最佳路线,做到商店的销售与配送保持同步、配送中心与供应商运转一致,实现物流、商流和信息流的完美统一。灵活高效的物流配送,使得沃尔玛的各分店即使维持少数存货,也能保持正常销售,从而大大节省了存储空间和存货成本。

沃尔玛处处精打细算,降低成本和各项费用支出。一是“苛刻地挑选供应商,顽强地讨价还价”,以尽可能低的价格向制造商直接采购。二是实现采购本地化,既节约成本,又适应当地顾客的消费习惯。在中国,沃尔玛商店销售的95%商品都是“中国制造”。三是讲究精简实用。比如,新店开业,不追求装潢,也不做广告宣传;办公费用(包括总公司和地区经理们的薪水、办公室的开支,以及配送中心和电脑系统的投入)只许占营业额的2%。四是通过“点子大王”的传统,激励员工不断向管理层提供各种节省费用的点子。

四、控制渠道——信息沟通与监控

沟通是收集信息、分享信息最重要的途径。沃尔玛认为,沟通必须亲力亲为,管理人员必须亲临基层,及时了解和处理店中事务。沃尔玛不仅倡导类似通用电气的“open door”做法,而且做得



更为彻底和有效。它不仅倡导管理层的大门向员工敞开,更倡导走出房间、走进基层员工,原因在于:如果不是碰到特别重要的问题,基层员工是不会贸然地走进总裁大门的;距离总部太远的员工,是难有机会走进总裁大门的,所以,这扇被打开的大门对他们来说形同虚设;基层员工走进总裁大门,有越级汇报之嫌,尽管决策层倡导越级汇报,但是员工出于顾虑不会轻易地这样做。也就是说,形式主义的门户开放,往往成为一些企业领导人坐在办公室听下级汇报的一种沟通方式,信息失真的可能性增大。

沃尔玛强调适度授权,将责任和职权下授给第一线的工作人员,尤其是清理货架和经常接触顾客的部门经理。例如,采取“店中有店”的方法,每个人所负责的区域就是一个“店”,每个人就是自己店的总经理。在授权过程中,产生了实施监督的需要。沃尔玛认为,信息共享是解决监督问题的有效办法。对员工来说,经营方式、采购价格、运输成本和利润等所有的资料都是透明的。通过适当的授权和良性的竞争,调动员工的积极性和创造性,同时达到有效监督的目的,以人为本的内控制度得以展开。

沃尔玛的商店在美国星罗棋布,它是如何监控这一超大规模的商业帝国的呢?事实是,通过清晰的责任配置,沃尔玛轻松地破解了这一难题。其监控机构设置之精简程度令人咋舌,如图 2-5 所示。

具体来说,每家分店由 1 位经理和至少 2 位助理经营管理,经理负责整个商店的运营,助理经理则分别负责耐用商品和非耐用商品的管理,他们领导着约 36 个商品部门经理;分店经理向地区经理汇报工作,每位地区经理负责约 12 家分店;地区经理向区域副总裁汇报工作,每位副总裁下设 3~4 位地区经理;区域副总裁向公司执行副总裁汇报工作,另外还有 2 位高级副总裁分别负责新店发展和公司财务。各区域副总裁是核心,他们负责整个公司的沟通和运营管理。虽然沃尔玛的商业规模早已今非昔比,但是,

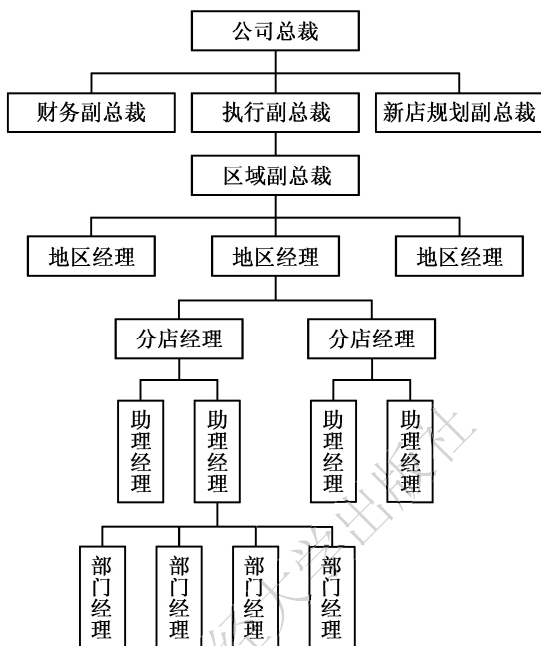


图 2—5 沃尔玛的监控机构设置

这一监控机制基本与初建时同样简单、精炼和有效。

五、控制启示——沃尔玛经验

沃尔玛的经验,带给我们的内部控制启示主要有以下四点:

第一,控制环境是建设良性内部控制的基础,需要管理者主动放下身段。控制环境是内部控制的基础,而管理层恰恰为内部控制定下基调,是内部控制的重心。必须承认,企业制定的任何制度,都不可能超越设立这些制度的人;企业内部控制的有效性,同样也无法超越那些创造、管理与监督制度的人。因此,需要特别注意内部控制的风向标——管理层的经营风格和管理哲学,注重提



高管理者的控制意识与观念,以免“上梁不正下梁歪”。我国企业普遍忽视控制环境建设,尤其是管理者高高在上,内部控制往往“对下不对上”。诚实原则和“顾客第一,员工第二,管理层第三”的道德价值观,不仅为沃尔玛树立了良好的企业形象,更是其长远发展的必要条件和有力保障,值得我们反思、学习和借鉴。

第二,人力资源是企业护住控制命门的关键,需要全面提升员工的素质与凝聚力。人是最重要的“软资产”,生产经营和管理活动如此,内部控制亦不例外。沃尔玛将人力资源作为一项系统工程来抓,细抠招聘、培训、激励和晋升等细节,体现出以人为本的控制思想。我国企业也应制定科学合理的人力资源政策,特别是加强对在职人员的培训和激励,使其遵纪守法、精通业务,不断保持和提高胜任能力。

第三,科技手段是控制活动的助推器,需要将先进的控制理论和思想,与现代的高科技手段有机结合。沃尔玛是传统行业利用科技手段获得核心竞争力的最好范例,借助高科技平台,得以实现物流、商流和信息流的统一,达成实质性降低成本、提高效率和加强运营管理等多重目的。我们还注意到,在科技手段的支持下,任何一个供应商都可以进入沃尔玛的零售链接系统,了解其产品今天、昨天、上一周、上个月和上年卖得怎么样,通过电脑监视其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况,然后据此调整其生产和销售计划,使库存降到最低限度。正是数据交换给供应商带来的商业价值,才使得沃尔玛“苛刻地挑选供应商,顽强地讨价还价”成为可能。若没有高科技手段的配合,沃尔玛的成本控制将难以落到实处,其商业成功恐怕也是一种奢谈。

第四,信息沟通与监控是企业正常的控制渠道,需要以实用、高效为前提,注重信息共享和责任配置的清晰化。沃尔玛的管理层奉行“门户开放”政策,既拓宽了信息沟通渠道,也保证了信息沟



通效果;而信息共享和机构精简,既让控制无处不在,又让控制不失于简明。我国企业需要建立适当的沟通渠道,方便部门和雇员之间的沟通,消除部门间障碍及为员工合作提供机会,同时,还要按照相互牵制、相互协调的原则,合理界定关键区域的权责,防止发生权力重叠,避免出现权力真空。

总之,沃尔玛的商业成功绝不是偶然的,而是有赖于良好的内部控制的支持。随着市场经济的发展和经济全球化的形成,我国企业只有通过建立良好的内部控制,才能提高经营管理效率,在未来激烈的国际竞争中实现可持续、跨越式的发展。

第四节 日本三井物产综合商社内部控制案例分析

日本三井物产(Mitsui)被称为日本综合商社(general trading company)的原型,自 1876 年创立以来已拥有 130 年以上的历史。1993 年起,三井物产排名世界 500 强第一。如果按照股权将丰田、东芝、新日铁等与其有千丝万缕关系的企业产值还原,三井物产至今仍是毫无争议的世界 500 强 No. 1。三井物产作为综合商社,经营范围“从鸡蛋到卫星”,这样一个无处不在的企业能够在世界范围内屹立不倒,内部控制发挥了至关重要的作用。

一、控制环境

1. 组织经营模式

按照交易费用理论的解释,企业存在及其形态的选择,往往出于控制交易费用的考虑。三井物产在组织经营中采取了创新的财团模式,实际上是一个长期稳定、从事专业化分工与协作、相互紧密依赖、有共同文化理念的家族式企业集团。其中,三井物产是三井财团的核心公司,也是其日常协调和决策机构。在一个由 100



多家子公司和上千家股权管理企业组成的全球交易网络和信息情报网络中,三井物产通过强大的贸易能力和物流网络建设能力,以金融资本、商业资本和产业资本结合的高效形式,渗透到产业的上下游链条中,为整个财团创造高额的交易利润。三井物产在日本被视为“产业组织者”和“国策商业机构”,它有两个关键职能:一是通过精心设计的服务,促进客户的国际贸易活动;二是全球性地调动信息、人力和财力等资源,创建新的业务、新的公司,并进入新的产业。最典型的例子是三井系的丰田汽车,原本只是一个制造纺织机械的小厂,如果不是三井物产将其带到欧美了解汽车制造技术,派出人才帮助经营管理,并为公司的快速发展提供急需的资金和进入海外市场的通道,就不可能有丰田汽车今天的成功。

2. 文化价值观

作为综合商社,三井物产并不直接拥有生产设备,而是把经营原点恢复到“人”,重视横向组织的力量,消除官僚主义,使公司成为能动的、充满活力的、以人为中心的经营组织,“人的三井”由此得名。它认为,企业活动所依赖的资本就是“人”,其价值无法简单用财务报表来衡量;任何个人在集体面前都不重要,重要的是由个人组成的集体,而个人只是集体这个“机器”上的“零部件”,即使是社长(最高领导人)也只是一个“部件”,随时可以撤换。三井物产宣扬“没有合规,就没有工作,更没有公司”,要求诚实可信地做生意,将合规、诚信和伦理视为公司生存和发展的关键。它每年都会对全世界范围内的子公司、海外分公司和海外办事处进行有关企业文化、企业理念以及内部控制的培训,并将“法令及社内规范的遵守”放在非常重要的位置。此外,三井物产每年还派遣大量海外员工集中在总公司进行各种各样内部控制以及企业文化的培训,并且在关键的内控岗位上,配备总公司熟悉内部控制原则的员工进行管理。



二、风险评估与应对

三井物产将风险分为可计量的可预测风险和计量困难的不可预测风险。其中,可预测风险是指创造价值风险,即以获取利润回报而承担的风险;不可预测风险指破坏价值风险,即只可能造成损失的风险。为有效处理多样化的风险,三井物产改变了过去以防止发生损失为目的、以微观管理为主的方式,将重心转移到了以实现最大限度的企业价值为目的的宏观管理。公司将可预测风险控制在企业股东资本,把实现最大限度的风险回报作为基本方针。其风险控制体制以有效运用经营资源为目的,发挥着重要援助的功能,与经营计划紧密相关。与此同时,公司还致力于构筑避免不可预测风险的发生,或把发生几率降低至最小限度的管理结构。三井物产除了地区领导人,还有产品领导人,以及专门内部控制部门派驻海外。即使是最小的海外办事处,也会固定有3个人,即地区负责人、产品负责人和后勤(财务、内部控制等)。“一个人说了算”,在三井物产是不可能的。在对客户进行信用管理时,三井物产采用信用等级评定制度,根据不同等级决定信贷额度的裁决权限,由于低等级客户的风险资产相对变大,越是低等级的客户授信设定权限者越需身居高位。遇到特别重大项目,三井物产将专门成立委员会进行监督。

三、控制活动

在世界范围内,三井物产投资、参股的企业几乎无所不在,但是,在三井关联企业(如东芝和索尼)的身上基本看不到三井的名称。三井物产的经营策略,就是如影子般站在企业背后,利用自己雄厚的资本、发达的贸易体系以及占有的丰富资源,在推动下属公司以及关联企业发展的同时,也向着世界微观经济的每一个角落



渗透。无论是农作物、矿产资源还是消费品,无论是原材料、中间件或终端商品,在所有的生产、贸易和物流环节,三井物产都扮演着“幕后推手”的角色。因此,它从表面上看是一个虚弱的巨人,但暗中却把持着微观经济的命脉,通过“细节”进行着细致入微的控制。三井物产凭借对产业链上游的资源类企业一般不超过 10% 的参股、入股作为润滑剂,尽管不能完全控制对方,但可以更多地参与到企业的经营活动中去,利用信息和网络优势来影响对方,取得资源品的长期价格控制优势;同时借助庞大的物流和贸易网络,把这种优势进一步巩固和扩大。利用同样的方式,三井物产将自己原材料领域的控制优势,逐渐延伸到了产业链的下游成品的分销以及物流。以钢铁行业为例,三井物产既是宝钢原料(铁矿石)的提供方(力拓)的大股东,又是宝钢产品(钢材)的销售方,还是宝钢的合资方(合资企业宝井),这种全方位合作显然能提高话语权并增强控制力。

四、信息与沟通

三井物产认为,在组织的业务内容或信息系统高度依存于信息技术(IT)环境的情况下,IT 对策尽管不是独立于内部控制的其他要素而独立存在的,但仍然是达成内部控制目的所不可或缺的。为达成组织的目标,确保内部控制的其他基本要素的有效性,三井物产重视信息技术在内部控制中的应用,强调财务报告的可靠性而不能将信息技术置之度外。考虑到全球子公司及关联企业众多,三井物产推行统一的 IT 系统,将全球的网络连结起来,这使总公司任何时候想抽查任何一家下属公司的资料成为可能。而基于全球化的 IT 统一应对策略,三井物产在管理合规、业务流程、财务信息甚至合并结算方面都形成了统一的网络,使每一项内部控制都做到井井有条。



五、监控

三井物产运用自上而下的风险评估方法,从全公司层面上对内部控制风险进行评估,改变了从下而上的繁琐,还简化了对内部控制不完善程度的评价。按照美国对内部控制不完善性的评价,需要区分为重要缺陷(material weakness)、重大不完备(significant deficiency)和轻微不完备(deficiency)三种层次。在实际操作过程中,要进行这样细致的评价和区分是非常复杂的。三井物产在对内部控制自我评价时,只区分“重要缺陷”和“不完善”两类,在保证内部监控效果的同时还能减少评估成本。与美国 COSO 以及我国内部控制审计指引规定的直接报告法不同,日本注册会计师的外部监控只需对管理者实施的内部控制评价进行审计,不必对企业的内部控制直接评价;内部控制审计与财务报表审计一起实施,一套班子出于同一目的进行审计,并可由同一注册会计师完成,在保证效率的同时进一步节约了内部控制实施成本。

六、有益启示

1. 合规目标是王道

把合规与企业、个人联系起来,强调“没有合规,就没有工作,更没有公司”,三井物产可谓一语中的。同时,三井物产认为个人利益必须服从集体利益,不允许个人特权和例外,即使是社长(最高领导人)也随时可以撤换,从而构筑了上行下效的控制环境。回顾 2004 年中航油新加坡公司的投机丑闻,纵有“四大”之一的安永代为设计科学的内部控制体系,但因公司总裁陈久霖凌驾于内部控制之上,一意孤行地从事高风险的石油衍生品期权交易,最终导致公司蒙受高达 5.5 亿美元的巨额损失并走向破产边缘。我国企业应意识到,合法合规性是内部控制的第一目标,合规不仅是企业



生存的王道,也是个人发展的底线。内部控制更多地应该控制管理者,特别是高级管理者,由于他们拥有更大的权力,所要接受的监督也需要更多,强化集体主义和约束个人权力很有必要。

2. 细节控制是关键

我们知道,企业的交易、投资等业务活动应建立在深思熟虑和理性分析的基础上,特别是对风险应有清醒的认识,并使风险处在可控的范围内。三井物产将风险概念划分得非常细致,从商品交易风险到国家风险,可以说面面俱到。在风云变幻的国际形势下,不至于因为一个项目的失败而导致满盘皆输。同时,三井物产低调地构筑了“隐形帝国”,充当“幕后的推手”,但隐性控制的威力(比如在钢铁行业中所形成的控制优势)甚至更为惊人。我国企业应意识到,所谓“大隐隐于市,大控控于无形”,内部控制不是要高调作秀,而是需潜入到细节,一切以可操作性和实际效果为准绳。

3. 成本效益是原则

日本企业的内部控制原则中,较为注重成本效益方面的问题,如三井物产在经营有效性及效率性的基础上,提出以最少的成本来实施内部控制,在内部控制的设置上更多地考虑了减少成本的问题。在美国,内部控制实务依据 PCAOB 制定的审计准则来进行,需要进行大量的抽样检查,编制大量的书面文件,结果给企业造成了过高的成本。我国企业应意识到,内部控制须考虑成本效益性,不惜成本代价的结果也许会得不偿失。因此,如何以最为经济的方法做到最为有效的控制,是我国企业界需要探索和解决的问题。

4. 信息技术是桥梁

美国和我国都没有在内部控制要素中专门提及 IT 应用问题,但在信息化高度发展的今天,信息系统的建设显得越来越重



要,单纯靠人工来进行内部控制越来越力不从心。特别是在全球网络化发展的趋势下,完善的信息系统建设是必不可少的。三井物产等日本企业的做法值得我们学习,在信息技术方面应当有前瞻性思考和战略布局。

上海财经大学出版社

第三章

我国内部控制经验案例分析

第一节 万科公司内部控制案例分析

在房地产市场调控年(2010年),万科企业股份有限公司(证券代码 000002,以下简称万科)仍实现销售金额 1 081.6 亿元,同比增长 70.5%,成为全国首个年销售额达到千亿级的住宅企业。与此同时,旗下的北京和深圳两家子公司年销售额也突破百亿,共同刷新了国内住宅企业单个城市年销售额的历史纪录。万科还是世界上最大的专业住宅开发企业,市值一度达到 2 022 亿元(2007 年 8 月),超过了同期美国帕尔迪、霍顿房屋、莱纳、桑达克斯四大房地产公司的市值总和。更为难能可贵的是,万科在取得骄人业绩的同时,始终保持着规范、透明的企业文化和稳健、专注的发展模式,连续获得“中国最受尊敬企业”称号。

在业界“向万科学管理”的热潮中,内部控制显然是必修课。万科的内部控制对其商业成功发挥了什么样的作用?万科的特色内部控制,对我们又有哪些启示呢?



一、内控环境

1. 对客户的人文关怀

万科将客户放在核心价值观的第一位,充分体现了对客户的人文关怀。“旨在推销一种新的生活方式”,这是万科与其他房地产公司迥然不同的经营特点。早在 1992 年,万科就提出开发房地产,不应以盈利为唯一目标,也不只是单纯为客户提供居所。相反,从首创“物业管理”模式,到全国第一个业主委员会,从万客会的成立,到近年来“建筑无限生活”品牌理念的提出,从“五十年后再回顾我们的产品,要对得起中国建筑史”,到成为致力于安全环保的“绿色企业”,都可以看出万科从满足现代人追求舒适、便利、完美的生活方式出发,自始至终为客户的各种合理需求提供尽善尽美的服务。

2. 可持续发展的人力资源

万科在任用和选拔优秀人才时,一贯坚持“德才兼备、以德为先”,并把持续培养专业化、富有激情和创造力的职业经理队伍,作为公司创立和发展的一项重要使命。公司为员工提供可持续发展的空间和机会,鼓励员工和公司共同成长;倡导简单的人际关系,致力于营造能充分发挥员工才干的工作氛围;建立轮岗、交流机制,培养专业人员全面的知识和技能;实行关键岗位员工的强制休假制度和岗位轮换制度,加强员工的自律及防止舞弊行为的发生。

3. 阳光照亮的体制

万科最值得骄傲的事情,就是在行业还有待成熟的时候,建立和守住了自己的价值观,在任何利益诱惑面前,一直坚持着职业化的底线:对人永远尊重、追求公平回报和开放透明的体制。公司提出“专业化+规范化+透明度=万科化”,“规范、诚信、进取是万科的经营之道”,“对城市负责,对后代负责”,甚至把“不行贿原则”上



升到核心竞争力(道德的力量)的高度,即便暂时牺牲部分经营利润也在所不惜,体现了很高的道德水准和社会责任意识。

4. 持续的增长和领跑

自 1984 年公司成立以来,万科成功穿越牛熊市的循环,实现了爆发式的增长,并作为中国股市的一面旗帜屹立不倒。上市以后,万科平均一年半扩一次股,净资产从 1988 年股份制改造时的 1 300 万元,快速增长到 2010 年的 400 多亿元。特别是 2003~2010 年间,万科的年销售金额从 62 亿元、92 亿元、140 亿元、212 亿元、523 亿元、634 亿元,跃升到 1 081 亿元,提前完成“2014 年销售过千亿元”的增长目标。房地产是一个高度复杂的行业,影响因素众多,但坚守价值底线、以房地产的专业能力从市场获取公平回报,有力地支撑着万科的持续增长和领跑。

二、风险评估

1. 战略方向的选择

从成立之初的电子音响专卖,到 20 世纪八九十年代的多元化,再到现在专注于住宅地产,万科经历了专业化→多元化→专业化的轮回。万科曾被誉为实行多元化战略的一个成功范例,“做什么成什么,像金手指一样”。例如,地产业有精致典雅的万科城市花园,零售业有带旺了华强北一条街的万佳,娱乐业有夺得大奖的《找乐》、《过年》,饮料业有“怡宝”,工业有美轮美奂的万科精品。1991 年底,万科的多元化发展初具规模,业务包括进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、机加工、电气工程及其他等 13 大类。然而疯狂的多元化并没有给万科带来相应的利润,仅仅是热闹而已,万科最终放弃了以综合商社为目标的发展模式,采纳了加速资本积累迅速形成经营规模的发展方针,确立以城市居民住宅为公司的主导业务,以城市中档居民为主,改变过去公寓、别



墅、商场和写字楼什么都干的做法。但 2010 年年底,王石董事长高调宣布万科 10 年内做到规模超 3 000 亿元。众所周知,任何一个细分市场都有其相应的容量,做到一定规模,企业再有大的突破就非常困难。如何做好新一轮的加法,是万科目前面临的重大挑战。

2. 房地产的政策导向

随着近年来房价的节节攀升,中央政府出台了一系列政策促使房价降温,房地产市场随时可能会出现“拐点”。同时,“优胜劣汰、适者生存”的自然界法则,也将在房地产行业中得到印证。如何调整经营战略,确保良好的资金状况,保持更为稳健的存货规模,采用更加合适的财务策略,在房地产行业保持领先地位等一系列问题,成了万科必须大胆承认和小心面对的风险问题。

三、控制活动

1. 投资管理与控制

万科的投资业务主要由战略与投资管理部负责管控,使用新项目决策平台对重大投资进行管理。公司坚持“精挑细选,把握机会”的策略,由规模速度型向质量效益型转变,重点考虑价格的合理性和风险的可控性,严格评估项目收益的可行性,通过严格的分级授权审批程序对重大投资实施全程监控。

相对过去总部决策、区域执行的格局,现阶段万科实施的是战略总部、专业区域、执行一线的三级管理架构运作模式,突破了跨区域发展的管理瓶颈。集团总部管理土地储备战略、财务、融资和高层人员变动等重大事项,相当于“裁判员”。区域总部被赋予了一定的独立性,承担了部分过去由集团总部担任的职能,例如如何取得土地、在哪些城市发展、区域开发的产品结构,以及区域内部的人事权,相当于“教练员”。剩下的一线“运动员”,则负责具体项



目的开发。总部专业部门统一制定制度,对一线公司进行专业指导,并通过内部审计、专业检查、监事巡查等手段,检查、监督公司各层级职责的有效履行。

2. 销售管理与控制

万科梳理及细化了市场营销部对销售相关业务的管控职责,遵循合约明晰、授权审批和不相容职务相分离的原则,使用销售管理平台对项目定价、认购、折扣、签约、回款等业务进行控制和记录,细化了对销售收款等高风险环节的控制流程,加强了对销售费用管理的控制力度。实际业务控制中,所有业务操作均需履行公司设定的审批流程,其中重大和关键业务操作必须在得到子公司管理层的审批后方加以实施。同时,制度体系中也设计了复核、检查监督机制,完善对业务操作的管控。

万科的销售管控策略,主要具有三个特征:主流定位、快速周转和战略纵深。第一,聚焦主流普通住宅。万科面向自住购房者的中小户型普通商品房比例高,近 90% 产品是 140 平方米以下普通住宅,60 平方米住宅比例接近 60%。第二,快速开发、快速销售。万科确定了“快进快出”的经营战略,把握“不去囤地、不去捂盘、不去当地王”的“三不”原则,营销上要求“新开盘当月销售 60% 以上”,定价上采取“按照购房者愿意接受的价格售出房屋”,保证了顺畅的销售速度,存货周转率也因此行业内一直处于领先水平。第三,形成层次丰富的战略纵深布局。万科坚持长三角、珠三角、环渤海、中西部的城市经济圈聚焦战略,在深耕现有城市的基础上,选择其他经济中心城市及城市圈为必要的补充,并较多地采用合作开发的方式,使公司得以规避或降低部分市场过热的风险。

3. 采购成本管理与控制

万科主要由工程采购与成本管理部负责对采购业务和成本相



关流程的管控。公司通过加强集中采购、推行战略合作等采购模式和招投标、竞争性谈判等采购方式,兼顾采购的效益、效率和规范性,并使用采购管理平台提升采购的效率和透明度。例如,通过招投标方式,公司严格进行经济指标和技术指标评审,保证采购成本和质量的合理性;通过集中采购,公司最大限度发挥采购量的优势以实现规模效益;通过战略合作,公司在对关键产品/服务供应商进行全面评估的基础上,与评价为最优的供应商建立长期、紧密、稳定的合作关系,以达到最优采购绩效。此外,在采购付款环节,公司还加强了支付环节的核对和审查及对供应商的事后评估,以保证付款的准确性及合理性。

万科实施成本目标管理,持续进行成本优化。在实际操作中,公司使用成本管理软件,对项目运作全过程成本信息进行计划管理和动态跟踪记录。子公司按公司总部统一要求编制项目目标成本(成本计划),经公司管理层和区域成本管理部门审批确认后执行。项目开发过程中,成本管理部门定期对待发生成本做出预测,必要时进行调整,对项目成本形成动态跟踪管理。此外,由总部与区域通过开展成本检查等工作,对子公司成本信息反映的及时性和准确性进行监督。

4. 资金管理与控制

万科在公司总部设立资金管理中心,对公司和各子公司的融资和结算业务实行统一管理;子公司银行账户开销户,均需得到资金管理中心的审批确认;子公司对外进行融资,须在资金管理中心统一安排下,经审批后进行;主要经营付款亦由资金管理中心进行统一结算。同时,资金管理中心还通过定期编制年度资金计划和月度动态滚动资金计划,加强资金管理的计划性,并对子公司的资金计划完成情况进行跟踪,实时调整资金安排。

在资金筹集方面,万科善于综合运用多种融资手段,包括



A 股 IPO(首次公开发行)、B 股 IPO、配股、公开增发、非公开发行、发行可转债、发行公司债券和取得银行借款等,为房地产业的快速发展筹集了充足的资金,做到了实业发展与资本运作的完美融合。例如:1988 年,万科进行股份制改造,公开募集社会股金 2 800 万元,开始涉足房地产业;1991 年,万科 A 股登陆深圳证券交易所,资本市场成为万科实业腾飞的重要平台;1993 年,万科发行 B 股,企业的经营管理状况向国际投资者更认同的方向发展;1997 年,万科通过配股募集资金 3.83 亿元,走出了主业增长乏力的困境;2000 年,万科引入有国家资本背景的华润股份有限公司成为其“策略性大股东”,并再次进行增资配股,募集资金 6.25 亿元,迅速完成了经营业务、市场开发、土地储备等方面的重大扩张策略;2002 年和 2004 年,万科先后两次共发行了 34.5 亿元可转债,且绝大多数成功实现了转股,平稳地度过了房地产的低谷期;2006 年,万科非公开发行 4 亿 A 股股票,募集资金 42 亿元,为此后备战迅猛发展的房地产市场积蓄了“弹药”;2007 年,在 A 股市场接近历史最高点的时刻,万科增发 3.17 亿 A 股,发行价高达 31.53 元/股,此次融资被业内称为“在最合适的时间融最合适的资”;2008 年,万科发行 59 亿元的公司债券,得以度过金融危机的地产最低迷时期;2009 年,拟公开增发 A 股数量不超过招股意向书公告日万科总股本的 8%(待批),3 000 亿元的新销售目标显然更离不开资本运作手段的配合。

四、信息与沟通

1. 信息报告与信息化平台

万科在重大事项的报告与审议方面,建立了统一规范的报告渠道和方式。子公司定期向总部上报各类经营信息,对临时重大事项,即时向区域或总部相关职能部门专项报告。财务报告期末,



各控股公司须按照总部财务管理部发布的“结算通知”要求报送财务报表,并由总部财务管理部对各控股公司的核算质量进行考核。公司还建立了定期与不定期的业务与管理快报、专项报告等信息沟通制度,以便全面及时了解公司的经营信息。经营管理例会、总裁办公会等在内的定期、不定期专题办公会议制度,则便于把握集团的整体经营状况,保证公司的有效运作。

公司运用了统一的信息系统平台,日常审批业务在信息化平台上进行自动控制,实现内部信息的及时传递,并保证授权审批控制的效率和效果。流程与信息管理部作为信息化工作的执行及管理机构,负责公司财务系统、业务运营系统和办公管理系统的规划、开发与管理,组织公司各类信息系统的开发与维护,在全公司范围内提供信息系统共享服务。与此同时,公司还建设了万科信息安全管理体系统,制定了一系列信息安全方针、策略和制度,以保护公司的信息资产,积极预防安全事故的发生。

2. 完整透明的沟通渠道

万科通过名目繁多的各种会议来实现信息沟通,帮助经理和员工们分享信息。万科的周报、月报、旬报、业务通报以及名声在外的《万科》周刊,形成制度和文化。在万科的对外论坛上,每一个参与者都可以自由地与王石对话,指点万科的优劣,乃至完全不设防地投诉万科,对于规范一线公司的行为比管理制度更加有效。《万科》周刊和万科论坛的功效,在中国企业界尚无第二个能望其项背。

在与客户、合作伙伴、投资者和员工关系方面,万科建立起完整透明的沟通渠道。第一,本着“与客户一起成长,让万科在投诉中完美”的价值观和客户理念,设立地产客户中心、物业管理处、投诉表单、投诉论坛、万科集团客户中心五条投诉沟通渠道,与客户进行良性互动。第二,倡导合作共生共赢,通过第三方调查、定期



沟通等多种渠道,与合作伙伴保持良好的合作关系。第三,通过在公开网站和公司门户网站及时公告经营信息、设立投资者来访栏目和公开联系方式等,保证投资者及时了解公司的经营动态,通过互动加强对公司的理解和信任。投资者还可以通过电话、电子邮件、访问公司网站、直接造访公司、参与公司组织的网络路演和见面会等方式,了解公司信息。第四,设立上级经理的门户开放政策、“我与总经理有个约会”、“E-mail 给任何人”、网上论坛、职员申诉通道、员工满意度调查等十二条沟通渠道,保证员工在企业内部的沟通畅通。

五、内部监督

1. 监督检查体系

万科建立起涵盖总部、区域、一线三个层面的监督检查体系,由审计部、风险管理部、总部其他职能部门或聘请的第三方对各业务领域的控制执行情况进行定期与不定期的专项检查及评估,保证控制活动的存在并有效运行。第一,公司成立审计部,负责人由董事会任命,直接向董事会审计委员会汇报工作,保证了审计部机构设置、人员配备和工作的独立性。审计部年初制定年度审计计划及工作程序,通过执行综合审计或专项审计业务,对公司内部控制设计及运行的有效性进行监督检查;对在审计中发现的内部控制缺陷,依据缺陷性质,按照既定的汇报程序向管理层或审计委员会及监事会报告。第二,公司总部设立风险管理部,具体负责组织协调内部控制的建立、实施及完善等日常工作,通过编制内部控制评估表,组织总部、各控股公司、各业务部门进行自我评估及定期检查,推进内部控制体系的建立健全。第三,总部各专业部门及各控股公司均设有内部控制专员等相关内部控制管理岗位,负责本单位内部控制的日常管理工作。此外,监事会执行内部反舞弊职



能,建立定期对各子公司的巡查机制,并负责归口处理实名与匿名投诉事宜,对董事会建立与实施内部控制进行监督。

2. 绩效考评

万科实施以平衡计分卡(BSC)为核心的组织绩效管理,从财务、顾客、内部运作和学习与成长四个维度出发制订考核方案,并据此对总部、区域本部和子公司进行考核。公司每年组织季度考核、年度考核,考核结果为奖金分配、人才甄选与培养、团队优化、薪金福利调整等工作提供依据。在新的薪酬体系中,引入更多的股东价值因素,更加重视净资产收益率和项目内部回报率。公司还建立了领导力资质模型,每年对高层经理人员进行领导力测评,并加强对高管人员自律的监管,实行利益冲突主动申报制度;对中层经理人员进行360度反馈,实行中高级管理人员赴任交流制度。

六、借鉴意义

1. 控制环境——领先的核心价值观

万科的核心价值观是“创造健康丰盛的人生”,包含“客户是我们永远的伙伴”、“人才是万科的资本”、“阳光照亮的体制”及“持续的增长和领跑”等理念,营造了卓越的内部控制环境,也奠定了商业成功的基石。正是控制文化上的领先,使得万科得以在众多的房地产公司中脱颖而出。市场最终是公平的,任何暴利都不可持久,只有持续提供令客户满意的产品和服务,不断为客户创造价值和突出个性,才能赢得市场。相反,如果不能把客户的需求放在第一位,不能持续进行产品和管理创新以满足客户的需求,是难以得到市场认可的。同样,如果不能与员工共成长,甚至以诚信和守法为代价去图谋暴利,或追求简单的规模增长,也很难基业长青。

2. 风险应对——灵活的市场适应

在房地产行业承受史上最严厉的调控压力下,万科反而能够



逆势大幅扩张的关键,在于公司“不与政策进行博弈”的经营战略。第一,从万科的产品策略来看,坚持做主流普通住宅,帮助万科度过了宏观调控,提前实现千亿目标。从市场反应来看,这一类型的自住购房者是受宏观调控影响最小的。第二,在土地价格的平稳期,高周转开发的优势就会体现出来。第三,万科的战略纵深很大,业务遍布全国,可以规避个别城市的房价波动风险。将绝对的调控风险,转化成相对的扩张机会,化“危”为“机”,体现了万科灵活的市场适应能力。由此可见,内部控制需要权宜和应变,观念上也不再只是传统意义上的防护性工具,还可以成为积极进取的建设性工具。

3. 控制秘籍——实业发展与资本运作的完美融合

万科因其在资本支持下的高速成长故事,成为中国上市公司的典型样本,更是资金需求较大的上市房地产公司的标杆。充裕的现金、较低的融资成本,也有助于万科在资金杠杆率较高的房地产市场进行迅速扩张。如果不善于利用资本市场,埋头苦干实业可能会错过非常规发展的大好机会。如果只满足于“圈钱”而罔顾实业,最终也会因缺少业绩支撑而遭受市场的惩罚。因此,我国企业既要练好内功,又要巧借外力,内外兼修才是控制正道。

4. 控制前提——完整透明的沟通渠道

良好的信息沟通,是企业内部控制正常运行的前提。万科建立起来的完整透明的沟通渠道,保证了公司的健康、稳健发展。1994年的“君万之争”,堪称是万科历史上最惊险的控制权之争,也是资本市场中投资者与董事会的第一次直接对抗。当年证券界风头最劲的国泰君安作为财务顾问,在极短时间内与万科的四家法人股东签下委托授权,准备对万科的经营战略投不信任票,认为万科应全力发展和充实房地产业,并建议改组董事会。最终,国泰君安提出的专业化经营倡议得到采纳。在风风雨雨的洗礼中,万



科对于一家上市公司与资本方关系的理解深入骨髓,成为最善于与机构投资者打交道的公司之一。如果没有完整透明的沟通,万科也许还只是一家普通的多元化公司,更不可能在房地产行业中专占鳌头。

第二节 百度公司内部控制案例分析

百度公司成立于 2000 年 1 月,最初只有 10 人的团队。“百度”这一公司名称,源于中国宋朝词人辛弃疾的《青玉案·元夕》词句“众里寻他千百度”,象征着百度对中文信息检索技术的执著追求;而百度的图标形象“熊掌”,源于“猎人巡迹熊爪”,构成百度的搜索概念。随着 2005 年 8 月在美国纳斯达克上市(股票代码: BIDU),并于 2007 年公告通过了美国萨班斯(SOX)法案的内部控制要求,百度公司驶入了快车道。2010 年底的员工规模约 10 000 人,营业额达 79.15 亿元人民币(约合 11.99 亿美元),国内搜索市场份额达 83.6%,与谷歌(Google)、雅虎(Yahoo)并称为全球三大搜索引擎。2011 年 3 月,市值达到 460.72 亿美元,坐上中国互联网企业市值第一的宝座。公司董事长兼首席执行官李彦宏在美国财经杂志《福布斯》的全球富豪排行榜单上,以 94 亿美元的身家成为中国内地首富。作为国内互联网行业的先行者和领导者,李彦宏还曾经获得“CCTV 中国经济年度人物”、“中国最具思想力企业家”等荣誉称号,多次被美国《商业周刊》和《财富》等杂志评为“全球最佳商业领袖”和“中国最具影响商界领袖”,获选美国《时代》周刊以及《福布斯》评选的 2010 年“全球最具影响力人物”。

在为百度公司的商业成功鼓与呼的同时,我们更关注的是其力量源泉何在。下面从内部控制的角度,通过目标定位、要素分析和有益启示三方面的内容,为你揭开面纱,并进行经验总结。



一、内部控制的目标定位

百度公司实施内部控制的目标主要有两个：一是合法合规，二是提升效率。内部控制工作是一个长期和渐进的过程，第一年通过萨班斯法案的内部控制要求是第一位的，此时对管理效益的提升主要体现在财务流程方面，与财务相关的控制会增加很多，甚至可能短暂降低业务效率。但是要想得到业务部门的认可和支持，内部控制又必须在后续发展中能够体现对业务效率提高的作用。

1. 合法合规

百度公司的政策要求：无论在书面上还是实质上，所有适用的法律法规均应得到遵守。这些法律法规的内容涉及但不限于：证券、劳动和雇佣、行贿受贿、版权、注册商标、商业秘密、隐私、私下协定、给予或收受好处、雇佣骚扰、职业健康和安全、错误或有歧义的财务信息或滥用公司财产。如果对于某种情形是否违反适用的法律法规、有约束力的政策或公司制度不能确定，应该与公司的部门管理人员，公司人力资源、法务部门或首席执行官就该情形进行讨论，以避免日后发生问题的可能，否则会构成对该要求的违反。

2. 提升效率

业务部门花费大量的时间和精力去执行内部控制，希望获取的最重要的回报是提升效率。“复杂的问题简单化，简单的问题流程化，流程的问题系统化”，是百度公司在做流程控制的时候始终坚持的原则。百度公司认为，当你觉得某个问题很复杂的时候，拨开迷雾看到它本质的东西，问题就简单化了，可以通过固化几个控制点把问题解决，并把这些控制点形成控制流程。但不要在还没有想清楚的时候，就急于去建立流程和制度。否则，业务部门在执行的时候发现不但没有解决问题反而影响了效率，这个时候再去思考和修改流程就非常被动了。当已经按照固化的控制流程执行



了一段时间,磨合得差不多了,这个时候就应该考虑运用软件技术,把它开发成一个线上的系统流程,因为手工控制很容易出错、也很难管理,系统的自动控制肯定比手工控制更有效。

百度公司不是为了合规而合规,通过萨班斯法案的内部控制要求只是一个短期目标,更主要是通过这个项目的实施,规范公司管理,帮助业务发展,进行风险控制和管理,同时,让企业的领导层认识到内部控制的重要性,并将其规划到未来的管理工作中。

二、内部控制的要素分析

1. 控制环境

“百度一下,你就知道”,“简单,可依赖”,是百度公司的核心价值。百度公司认为,对于同样一个问题,采用的解决办法越简单,水平就越高;采用的解决办法越复杂,水平就越低。因此,百度公司推崇简单实用的方法技术,力求保持简洁的公司文化和扁平的组织结构,没有繁文缛节的条文约定,采用以结果为导向的高效决策方式。在百度公司,各业务部门的业务之间是互相依赖、互相支持的,业务部门和行政部门之间是紧密合作的,真正做到了资源共享、分工合作。众所周知,Web 搜索引擎的开发和运行维护,要抓网页、反作弊、分析网页内容、分词、建索引、查询,其中,分词的目的是建索引,建索引为的是快速查询,反作弊为的是滤除作弊网页,目的还是为了建高质量的索引。无论哪个环节出了问题,都会影响搜索引擎的整体表现,最终波及用户体验、用户流量和公司效益。

百度公司董事长兼首席执行官李彦宏指出,“互联网公司最有价值的就是人。我们的办公室、服务器会折旧,但一个公司,始终在增值的就是公司的每一位员工”。因此,百度公司致力于营造一个所有员工都相互尊重和信任的高品质的工作环境,所有人均获



得尊重并得到有尊严的对待。公司视员工为公司的拥有者,并实施公平和公正的评估和奖励机制,通过提供与员工的价值创造相结合的奖励和事业机会,来保持公司的成功。尽量开诚布公,追求相对公平,引入程序公正,这是百度公司不断实现的理想之一。工程技术有自己的客观规律,只有尊重事实、数据、逻辑,才能达成尽量接近客观的共识,从而找出真正的问题及其合理的解决方案。在百度公司,不管是普通程序员、高级程序员,还是经理、技术总监,甚至是副总裁、总裁,谁的事实确凿、数据充分、逻辑严密,谁就更有说服力。所有员工直呼其名,排名是随机的,似乎总是不分先后。这有赖于公司高层的价值观和理念,同时也与以工程师为主体的公司人员组成结构和公司所从事的事业有关,反映的是人与人之间在人格上的平等和百度人对这种平等的追求和认同。

2. 风险评估与控制

为了维持与客户的长期伙伴关系,百度公司遵守“公平交易”的商业行为原则,规定员工不得有意地就本公司或竞争对手的产品或服务向客户作错误陈述;所有同竞争对手的比较必须是准确的,基于可以公开获得的信息并且没有误导;不得为了获得或留住客户,直接地或间接地提供金钱或其他任何形式的贿赂。如果需要给对方折扣,必须以明示方式给予对方,同时提供可能的证明文件,并通知财务部门如实入账。代表公司馈赠对方的礼品和提供给对方的款待,也必须如实入账。对供应商的选择,百度公司也本着对长期商业发展有利的原则来进行。在采购过程中,始终保持公正性采购协议得到适当的审批,公司员工及其家庭成员不得接受影响或有可能影响其在履行义务时的判断或行为的礼品、服务、旅游或款待,以免对某个特定供应商的“特别对待”,危害竞争性选拔程序。

百度公司还要求所有普通员工、高管层、顾问和董事会成员,



均应保守其担任公司职务期间获取的涉及公司业务、技术等方面的属于公司财产的保密信息,不得将上述信息私自透露给任何第三方,从而保证公司利益不受损害。员工有义务保护委托给他们的公司财产(包括但不限于公司拥有的信息、技术资料、软件、信息系统资源、建筑物、设备、文件以及现金)不被丢失、损坏、不当使用、读取以及盗窃。即将离开公司的任何员工必须归还全部公司财产,包括文件或者含有公司信息的存储材料,不得保留备份。

3. 信息与沟通

百度公司信奉充分和公正的披露原则,承诺所披露的业务、运营和财务状况方面的信息,均为完整的、公允的、充分的、准确的、及时的和可理解的。为此,百度公司致力于开发并运行一套内部会计控制和流程系统,如书面政策和方针、上级审查和监控、预算控制和各种其他的检查和结算,以合理确保商业交易得到了正当授权并且在公司的账簿记录上进行了完全的和准确的记录。同时,开发并运行一套披露机制程序,以确保所有相关监管机构和监管条例所要求的信息得到披露。百度公司要求每一个员工都熟悉并严格遵守这些内部控制制度和披露机制程序,在提供信息时不得对本公司的内部和外部审计人员有所保留,或故意向其做错误的或可能引起歧义的表述,严格禁止对资金、付款或收款不予记录或者进行隐瞒,并且应监管并及时报告导致不准确和不完整财务报告的可能,如财务报表结果与相关的实际业务情况不符、没有明显商业目的的交易、规避常规审批程序的请求等方面。作为一家在美国上市的公司,百度公司同样遵守美国证券法有关“公平的公共披露”(Fair Disclosure)的规定,以及对竞争性和专有性的信息进行保密和防止有选择地披露敏感的财务数据的规定。

充分信任、平等交流,是百度公司的沟通文化基础。百度是个充分授权的公司,在管理的各个层面上,均以信任、责任和良好的



沟通为正确决策的前提。当出现不同意见时,本着开诚布公的原则处理,即谁的数据充分、事实确凿、逻辑严谨、接近客观,就按谁的意见办。这种沟通方式是开放的、直接的和有效的,从而为公司带来务实的和坦诚的一致行动。

4. 内部监控

百度公司认为,内审部门虽然更了解企业的实际情况,但其对法律法规的了解不及企业的咨询顾问,有效的内部控制需要两方面资源的整合与互补。在与咨询顾问的合作中,双方其实是在斗争中逐步欣赏和认可对方的。在咨询顾问提出公司内部存在的问题之后,百度公司的内审部门及时在企业内部进行沟通交流 and 教育培训,查找根源并解决问题。与此同时,内审部门也在不断地向咨询顾问提出自己的要求,让他们在压力下工作,不断加深对企业的了解,提出更有效的建议。在与业务部门的互动方面,百度公司有一个很好的选择,就是在上马一个新的系统或者对业务模式进行变更的时候,业务部门会就可能给流程控制带来的影响咨询内审部门。这样,内审部门可以在流程的设计阶段参与进来,提出意见和建议,这样远比执行后发现了问题再去检查和纠正更有效。百度公司的内审部门还定期和不定期地向审计委员会汇报工作,及时将不合规、风险较大的问题提出来,然后借助高管们对内部控制的重视及他们的权利解决问题。

目标管理是百度公司的考核制度,强调考察最终结果的管理方式是让员工发挥最大潜能的办法之一。目标管理不要求员工上下班打卡,没有固定作息时间的要求,更不安放监视器,使得员工感觉到公司对他的充分尊重和信任,同时也感到有一只无形的手在推着他向前再向前。百度公司的员工绝大多数都是身怀绝技、技术精湛,否则难以适应别人的节奏,最终被淘汰出局。尽管公司允许员工下午 4 点钟就可以离开,但很少有人不到晚上 6 点钟就



离开公司。与此同时,目标管理也对管理者提出了极高的要求。百度的升迁制度规定,升任到高一级职位的员工,必须会做低一级职位的工作,而且要能比该级职位上的员工做得更好。管理者要有“见微知著,一叶落知天下秋”的本事,通过被管理者的工作周报、研究报告、例会发言、编写的代码,来判断他在过去的一周里是否尽力而为、努力工作了。

三、内部控制的有益启示

1. 内部控制应具有前瞻性

国内不少企业因萨班斯法案的内部控制要求苛刻、成本高昂,而放弃了到美国上市的想法,甚至还为不需要面对萨班斯法案的考验而觉得庆幸。但有压力才有动力,百度公司不仅没有畏于实行和完善内部控制的困难,反而迎难而上,更加重视内部控制管理。百度公司认为内部控制应具有前瞻性,在业务相对简单的时候打下一个好的基础,再在企业不断的发展壮大中加强和完善,会使得内部控制工作更有效率和效果,而不能在管理出现问题后才认识到内部控制的重要性。因此,百度公司抓住在美国上市需要遵循萨班斯法案内部控制要求的“机遇”,用长远的眼光和正确的态度制定内部控制制度,这也为其商业成功打下了坚实的基础。

2. 管理层正直度是重中之重

正直并不仅仅是指尽职尽责、为企业辛苦工作,而且还指管理层在实际工作中以怎样的方式来管理企业,从管理层的抉择中可以发现问题或者提升信心。百度公司的内部控制,最初也会纠结于一些具体的细节问题,比如说某个控制点是否有效,某个员工是否出错或者不够尽职等,但是后来发现,管理层重视内部控制的程度才是最关键的因素。试想,一个控制点的缺失,只会影响到一个点的内容,但是管理者的态度和正直度却会影响一个面,一大片乃



至整个内部控制制度的运行。如果管理层凌驾于内部控制之上,那么普通职员即使再努力,最后的提议还是会被管理层否定,而无法达到预期的效果。

3. 内部控制是协同过程

内审部门与业务部门之间的良好沟通,是设计和完善内部控制的基础。百度公司的实践告诉我们,内审部门要更多地了解企业的管理和内部流程以及各个业务环节,这样才能设计出符合企业业务特点的方案,以达到最佳的效果。内审部门不要在过程中一味地强调流程控制,更不要把自己放在与业务部门对立的位置。业务部门通常对业务是非常了解的,而且具备相当的管理水平,内审部门不如去尊重业务部门,与之形成良性的互动,充分调动业务部门员工的积极性,共同开发合理的解决方案。如果业务部门的内部控制和风险管理效果能够在整体的评价体系中有体现,也会非常有助于内部控制工作的拓展。

4. 控制设计需要化繁为简的智慧

“简单,可依赖”,不仅是百度公司的核心价值,而且也应该作为内部控制设计的原则。推崇简单实用的方法技术,保持简洁的公司文化,“复杂的问题简单化,简单的问题流程化,流程的问题系统化”,简单的背后又足可依赖,这需要化繁为简的勇气和智慧。只有通过流程梳理,看清问题的核心和本质,抓住关键控制点,才能形成简单而不失控制的局面。总之,内部控制不应变成业务发展的桎梏,如果给业务部门带来不必要的困扰,那就有悖内部控制设计的初衷——提升效率了。

第三节 顺丰速运公司内部控制案例分析

顺丰速运(集团)有限公司(以下简称顺丰速运)于1993年成



立,是国内最大民营快递公司,也是仅次于中国邮政速递物流(Express Mail Service,EMS)的第二大快递公司。在中国目前已建有近4 000个营业网点,覆盖了32个省、自治区和直辖市,近260个大中城市及1 430多个县级市或城镇。其自有服务网络具有服务标准统一、服务质量稳定、安全性能高等显著优点,在业界形成了“要速度找顺丰”的良好口碑,是“最值得信赖和尊重的速运公司”之一。

一、差异化战略的选择

1. 谨慎低调的专注定位

顺丰速运在产品定位方面的谨慎策略,被认为是支撑其快速发展的关键因素。与诸多“快递优而物流”的同行相比,顺丰速运坚持只做快递,战略定位是小件类的中高端客户并且排除与四大国际快递重叠的业务。考虑到主要竞争对手EMS的优势在于国有老牌的权威性,其他民营企业的优势在于成本、价格的低廉,海外快递企业(如联邦快递)的优势在于国际快递网络,为此顺丰速运细分设计了自己的产品及价格体系。它坚持与四大国际快递重叠的高端不做,同城低端也不做,瞄准的是对速度的要求比较高但对价格相对不怎么敏感的中高端客户。除了收费标准逐步调高、取送件时间逐渐缩短之外,顺丰速运的产品定位一直没有任何改变。

对于提供社会型服务产品的快递行业来说,顺丰速运是最为低调的企业之一。顺丰速运固执地让自己和别人相信,“口口相传”是最好的品牌推广手段。顺丰速运的核心价值观是“FIRST”,代表着诚信(faith)、正直(integrity)、责任(responsibility)、服务(service)和团队(team)。为了避免过快增长造成的问题,又不在与同行的赛跑中落在后面,顺丰速运还采取了一个独特的策略,即



用提高价格来控制发展速度。

2. 快速安全的品牌认知

顺丰速运设计的战略,是增加对客户的粘性,背后则是永远比别人快一步的后台支持系统。顺丰速运在快递业建立了快速、安全的品牌认知,因此而享有“要速度找顺丰”的美誉。2003年初,顺丰速运成为国内第一家使用全货运专机的民营速递企业。用汽车运快件的公司,自然无法战胜用飞机运快件的顺丰。顺丰速运还自建网点,每个员工都有GPS全球定位系统监控,每个操作场所都有360度全场监视系统,运输过程也是全程跟踪,并且有封条,除了操作员,任何人不可能接触到快件,以保障快件的安全。

3. 统一管理的直营保障

我国大多数快递企业都是加盟模式,这种“轻资产”模式以扁平化管理和精简总部人员来降低管理成本,以罚代管简化管理流程,以低成本为竞争手段,有经营风险小、投资规模小、扩张速度快等特点。但是,由于权力分散,服务质量普遍受到质疑。其利益多元化的弊端,也不能适应快递业一体化、标准化、机械化、集约化和全球化的发展趋势。从进入世界500强快递企业看,没有一家是特许加盟模式。顺丰速运采取了直营的运营模式,总部控制了路由与客服,所有收派员都由总部统一管理,所有网点的管理理念都由总部统一策划,各地的服务水准保持统一。这种稳健的发展方式,有效地维护了自己的高端品牌形象。

二、成本控制的战略考虑

1. 人力成本控制

快递是电子商务产业链中最为传统的一个环节,需要大量的人力进行收发运输、分拣派送,具有劳动密集型的行业特点,是手工劳动和运输行业的组合。行业特点是早晚很忙、工作时间长、劳



动强度大、室外作业,尤其是分拣中心的员工常年夜间作业。由于对效率要求高、处罚严格、工作压力大和社会地位低,快递企业面临“招工难”和“用工难”,员工的流失率高。如何稳住一线快递员,给他们以恰当的薪酬福利是快递公司亟须考虑的一个问题。

顺丰速运强调一线的业务员是“最可爱的人”,主要从三个方面提高员工对企业的向心力:第一,建立能充分调动业务员积极性的分配体系,业务员只有依附公司才能够存活,而薪金与福利又明显高于同行。第二,采取直营的模式,权力和利益集中于公司总部,以管理成本提高的代价,避免加盟模式产生的利益冲突。第三,重视对学历不高的员工尤其是一线员工的培训,提高员工的向心力及员工的服务水平。总之,顺丰速运为了实现战略目的,不惜提高人工成本、管理成本和培训成本。

2. 设备成本控制

交通工具的采购除了要考虑买价和质量外,还要考虑与公司业务的发展相适应。对跨省及国际运输,顺丰速运投入了专业化程度较高的交通工具——飞机,以满足顾客追求速度、安全的第一诉求,并通过选择值得信赖的供应商与其保持良好的合作关系,降低专业化设备的维护成本。顺丰速运城内快递的主要运输工具是助动车、自行车,一般属于员工所有。一方面,可以降低运输工具方面的成本。另一方面,员工自带的运输工具可以得到更有效的保养,降低了日常维护的成本。

3. 订单成本控制

在快递业,口碑越好,信息系统越发达,顾客越方便找到快递网点或者联系到快递的客户服务,接受订单的成本就越低。在顺丰速运的网站上,客户可以方便地查阅提供的服务范围、价格,还可以实时跟踪快件的进程。完善的信息系统可以让客户清楚地了解快件的收费标准以及可以提供的服务,同时,也为客户及时联系



快递公司提供了方便。顺丰速运还通过缩减快递员的服务圈及提价来控制其生产能力。如盲目接收超过自身处理能力的过多订单,反而会对快递公司产生不利影响。

4. 分拨成本控制

快递分拨的成本,取决于分拨工具的先进性和员工素质的高低。顺丰速运购买了先进的分拨工具,并对员工进行了必要的培训和激励,以降低快递分拨的成本。如果为了简单节省成本,在最繁忙的分拣部门采用的技术落后,不仅影响分拣的速度,造成快件损坏的情况也会比较多,反而得不偿失。虽然机械设备和分拣技术一次性投入较大,但是从长远来看,在快递业务量增长迅速的前提下,加大分拣技术的投入是有利于降低快递成本的。

三、战略成本控制的有益启示

1. 差异化战略的精准定位

顺丰速运外有国际快递公司的品牌及国际网络优势竞争,内受经营历史最悠久、规模最大、网络覆盖范围最广、业务品种最丰富的国有老牌龙头老大——EMS 的挤压,还有众多民营快递公司的低价竞争虎视眈眈,要想脱颖而出,必须有准确的战略定位。细分市场的差异化战略,是顺丰速运给出的完美答卷。它坚持与四大国际快递重叠的高端不做,从而成功避开了国际快递公司的强势竞争;同城低端也不做,让众多民营快递公司的低价竞争擦肩而去;瞄准对速度的要求比较高,但对价格相对不怎么敏感的中高端客户,即便国有老牌龙头老大 EMS 由于速度、安全的劣势,面对顺丰速运也只能徒唤奈何。我国企业应学习顺丰速运扬长避短,独辟蹊径,在自己擅长的特定领域开疆辟土。

2. 战略成本控制的内在逻辑

快递服务竞争的实质,在于快递的速度、安全和客户总成本节



省。顺丰速运的报价较高,但市场占有率却超过了报价低得多的其他民营快递公司。这是为什么呢?速度、安全在快递行业意味着服务的质量,因而拥有速度、安全优势的顺丰速运服务的质量高,核心竞争力强,赢得市场理所当然。为了获得这种价格溢价,顺丰速运也付出了更高的成本投入。但价格标高毕竟也是相对的,因为快递行业的生存空间在于客户的电子商务总成本应低于实体店的采购成本,否则就没有电子商务及衍生的快递的需要了。我国企业应学习顺丰速运战略成本控制的内在逻辑是,战略是首要的目标,为获得更高的质量,需要更高的成本投入,但高成本投入必须借助高市场份额和更高的市场定价来实现超额回报。在市场定价受到客观条件的约束下,为了保持盈利和获得更大的利润空间,企业仍然需要将成本控制在合理成本内,既不能过低影响到核心的质量指标,也不能过高影响到更为根本的获利指标。可见,从战略角度考虑成本控制问题,以实现战略为目标进行成本管理,才是正确的战略成本控制。

3. 成本控制的战略思想

在战略思想的指导下,成本控制并不等同于粗暴的成本避免或成本降低。相反,为了实现战略目标,一定程度上可能还需要加大总投入,通过规模经济实现单位成本的相对可控或降低。顺丰速运是规模最大的民营快递公司,具有明显的规模经济效益。其拥有的渠道越多,快递覆盖的范围越大,信息系统越完善,设备性能越好,分拣技术越先进,员工素质越高,就越容易保证快件的速度和安全,从而揽到更多的业务和争取更好的报价。同时,在规模扩张的优势下,也可以提高工作效率,使员工的培训、车辆的调度得以在更大的范围内进行,将单位成本控制在合理的水平。