

德勤企业风险 第一辑

# 公司治理——发展趋势与洞察

德勤企业风险管理服务部 编



**Deloitte.**  
德勤



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



德勤企业风险 (第一辑)

公司治理——发展趋势与洞察

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第一辑，主要涉及公司治理方面的最前沿话题。内容有2010年上市公司治理调查；浅谈CSA在公司治理中的应用；对民营企业治理结构的思考；董事会运作的天龙八“不”；搭建授权体系，优化公司治理；股改与公司治理；中美日公司治理比较；合同风险合规；HEDGING企业的市场风险；企业内部控制实务；企业风险用语。

本书适合企业管理人员以及相关研究人员阅读和参考。

## 图书在版编目（CIP）数据

公司治理：发展趋势与洞察 / 德勤企业风险管理服务部编.

—上海：上海交通大学出版社，2011

（德勤企业风险．第1辑）

ISBN 978-7-313-07590-1

I. ①公… II. ①德… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第141422号

## 公司治理

### ——发展趋势与洞察

德勤企业风险管理服务部 编

上海交通大学出版社出版发行

（上海市番禺路951号 邮政编码200030）

电话：64071208 出版人：韩建民

上海华业装潢印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：890mm×1240mm 1/16 印张：3.25 字数：82千字

2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

ISBN 978-7-313-07590-1/F 定价：30.00元

---

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-63812710



## 前言

各位读者，经过数轮紧张而又严格的审稿与排版后，新一辑的《德勤企业风险》终于与各位见面了。《德勤企业风险》创刊至今，已经走过了整整一周年。在过去的一年里，每每看到读者欣喜而又若有所思地翻阅《德勤企业风险》并从中获益，或为其所在企业的风险管理工作提出真知灼见，或为客户提供更具价值的专业服务，我们都感到无比的欣慰。在过去的一年里，我们为大家展示了现时境内外主要市场的企业内部控制法规、中国风险管理实施状况和信息技术风险，本书我们将与大家一同探讨公司治理的话题。

公司治理问题源于现代企业所有权与控制权的分离。作为委托人，企业所有者将企业的实际控制权委托给公司管理层。作为代理人，公司管理层应该按照双方的委托代理契约，尽职尽责地经营管理公司。然而，由于双方信息的不对称，代理问题可能出现：作为代理人的公司管理层在公司管理中，为了自身的利益而损害委托人（企业所有者）的利益。虽然双方之间存在着委托代理契约，但由于契约的不完善，且订立完善契约的交易费用过高，所以必须建立一种制度来平衡委托方（企业所有者）与代理方（公司管理层）的利益——这种制度就是公司治理。

得益于公司治理理论的发展，国内企业的治理水平已经有了极大的提升。然而由于种种原因，目前的状况仍然不尽如人意。德勤中国发布的《公司治理，任重道远——2010年中国上市公司治理调查报告》显示，在参与调查的上市公司中，有高达53%的公司在治理结构上存在各种问题。其中一股独大、控股股东占统治地位的现象非常普遍。另外，中小股东权利缺失、公众股东发言权被忽略、监事会作用被弱化、关联方交易不透明等问题也较为突出。因此，从企业自身的角度来讲，如何提高自身的治理水平显得相当迫切。同时，《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》等法律法规明确了上市公司建立公司治理制度的标准，而2008年由中国财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》，则针对上市公司、非上市大中型企业提出了“建立规范的公司治理结构”的要求。这从外部监管的角度阐述了提高公司治理水平的重要性与紧迫性。

可见，不管是之于企业自身的发展，还是之于企业之外的监管，提高企业的治理水平都显得非常迫切。作为企业风险管理服务领域的行业领导者之一，我们有更加充分的理由去深入了解公司治理的相关知识，我们应该秉着更加紧迫的态度去研究公司治理的相关理论、分享公司治理的相关实践经验。鉴于此，本书将系统介绍公司治理理论，并分享相关的实践经验，希望本书内容能给各位以启发，并有助于各位深入思考公司治理思想的最新进展以及现行公司治理实践的改善措施。

### 林允纲

德勤深圳事务所  
企业风险管理服务  
合伙人

### 德勤企业风险

德勤企业风险管理服务部 编

### 编委

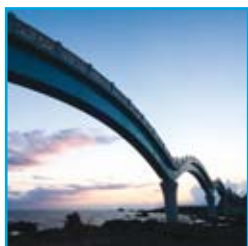
刘伟杰  
蒋黎虹  
薛梓源  
黄皓礼  
陈嘉祥  
林允纲  
方 烨  
谈 亮

### 执行编委

原国太郎  
孙永杰  
冯芷翠  
戴忆婷  
赵 理  
余莉娜  
何 萍  
庄宇杰  
吴坚隼



# 目录



## 特集

- 1 2010年中国上市公司治理调查报告
- 9 浅谈内部控制自我评价(CSA)在公司治理中的应用
- 14 对民营企业治理结构的思考——读冯仑《破解民企“机毁人亡”魔咒》有感
- 17 董事会运作的天龙八“不”
- 19 搭建授权体系，优化公司治理——管理创新之授权项目简介
- 23 股改与公司治理
- 27 中美日公司治理比较

## 研究室

- 30 合同风险合规 (Contract Risk and Compliance)
- 32 Hedging企业的市场风险

## 连载

- 36 企业内部控制实务(4)——采购(1)内部控制的原点

## 企业风险用语

- 38 操作风险 (Operational Risk)

## 推荐书籍

- 41 Enterprise Architecture as Strategy (以企业架构为策略)





# 2010年中国上市公司治理调查报告

德勤企业风险管理  
服务 编写

余莉娜 副总监 整理  
德勤上海事务所

## 摘要

随着资本市场的日益发展及壮大，上市公司治理越来越成为大众瞩目的话题。建立完善并有效运行上市公司的治理结构，不仅能够有效提升上市公司的股东价值，更有利于资本市场的健康发展，从而促进整个国民经济稳健运行。

为了了解中国上市公司的公司治理现状，探讨提升公司治理水平的思路与方法，德勤中国企业风险管理服务开展了本次针对中国上市公司的公司治理情况问卷调查，调查的对象是上市公司的董事会秘书或证券事务代表。

通过本次调查，在上市公司对公司治理的认识、治理现状、存在的问题及发展方向等方面，我们有如下发现：

上市公司对公司治理的必要性和重要性认识深刻。绝大多数参与调查的上市公司认为，开展公司治理工作不仅是为了满足监管部门合规性要求，更是为了适应公司长期战略发展的需要，如提升公司管理水平、保护股东权益、提高决策准确性，从而增加企业价值。同时认为无效的公司治理会导致管理中出现漏洞，如不能及时发现管理层发生的逾越控制的行为、信息披露质量无法满足利益相关者需求等，从而增加公司运营风险，最终导致股东利益受到损害。

多数上市公司能够按照监管要求建立治理机制，但运行中需要进一步完善，如关联交易的管理和信息披露方面的工作。本次调查显示，65%的上市公司认为本公司已经建立起完整的公司治理体系并且在有效运行，但仍有35%的上市公司认为需要进一步推动公司治理体系的建设，以保证其有效运转；14%的上市公司对关联交易的管理未达到《上市公司治理准则》中需签订书面协议的要求；61%的被调查公司认为信息披露尚有提升空间。

上市公司股权结构中不同程度地存在着一股独大、监事会未能有效发挥职能等问题。24%的被调查公司认为本公司股权高度集中，控股股东占统治地位；30%的被调查公司认为本公司监事会未发挥应有的作用，监事的能力和背景有待提升和优化。

对于如何提升公司治理水平，84%的被调查上市公司认为完善内部控制是一个有效的手段，64%的公司认为建设全面风险管理体系能够切实提升公司治理水平，但只有16%的被调查公司在董事会下成立了风险管理委员会。由于企业自身的局限性，67%的被调查公司认为自身的公司治理水平提高需要外部机构的辅助推进和建议。

## 调查背景与目的

近年来，如何改善和提升公司治理水平无疑是最热门的话题之一，成为资本市场关注的焦点。公司治理是否有效不仅影响个别企业的市场价值，还影响整个资本市场的发展，甚至影响到整个宏观经济的健康运行。金融危机以来，资本市场环境更加不确定，上市公司面临的经营风险越来越高，公司管理层能否应对自如，成为投资者倍加关注的问题，从而进一步对公司治理提出了更高的要求。面对国际国内复杂的市场竞争环境，企业要生存和发展，就必须适应市场经济发展要求，遵循企业发展规律，建立现代企业制度，完善公司治理结构。

针对公司治理，世界经济合作与发展组织（OECD）早在1999年就出台了公司治理准则，旨在帮助其成员国及非成员国评估和改善其经济法律法规和制度体系，以提高公司治理水平。中国各级监管部门也相应出台了相关指引和要求，包括中国证券监督管理委员会和国家经济贸易委员会于2002年1月联合发布的《上市公司治理准则》，以推动上市公司建立和完善现代企业制度，规范公司运作，完善公司治理。

为了解中国上市公司治理现状，探讨提高中国上市公司治理水平的思路和方法，德勤中国企业风险管理服务组织了本次针对中国上市公司治理情况的问卷调查，对在中国上市的约100家公司发放并回收了公司治理情况调查问卷。参与问卷调查的上市公司来自于制造行业、房地产行业、消费与运输行业等七个行业，涵盖了多种公司规模，地域分布广泛。参与调查公司的具体行业分布如图1所示。

本次调查采取问卷调查和公开披露信息统计分析相结合的方式，问卷调查对象为上市公司董事会秘书或证券事务代表。我们根据收集到的调查问卷及上市公司公开披露的相关信息，进行统计、分析后编写了此报告。

调查结果分析

本次调查从公司治理驱动因素、搭建治理体系所选用的标准、当前公司治理概况、董事会委员会设置情况、高级管理层薪酬激励与绩效评价、关联交易与信息披露、公司治理组织结构现存问题和发展方向等八个方面对参加调查的中国上市公司进行了调查分析。以下是对调查问卷以及上市公司公开披露信息的统计分析结果。

公司治理动因

在参加调查的上市公司中，绝大部分对实施公司治理的动因认识较为深刻，对低效的公司治理给公司可能带来的危害也有较为充分的认识。

调查显示（见图2），95%的参与调查的公司认为提升公司管理水平是实施公司治理的动因之一；94%的上市公司认为满足上市合规方面的要求是动因之一；76%的上市公司认为保护中小股东在内的股东利益是动因之一；71%的上市公司认为提高决策的准确性是动因之一；另外分别有59%和43%的上市公司认为增加公司价值和获得竞争优势是其实施公司治理的动因之一。

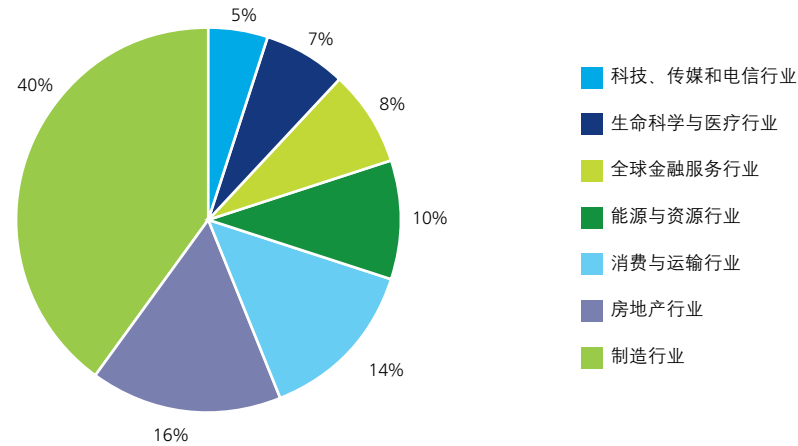


图1 参与调查公司行业分布

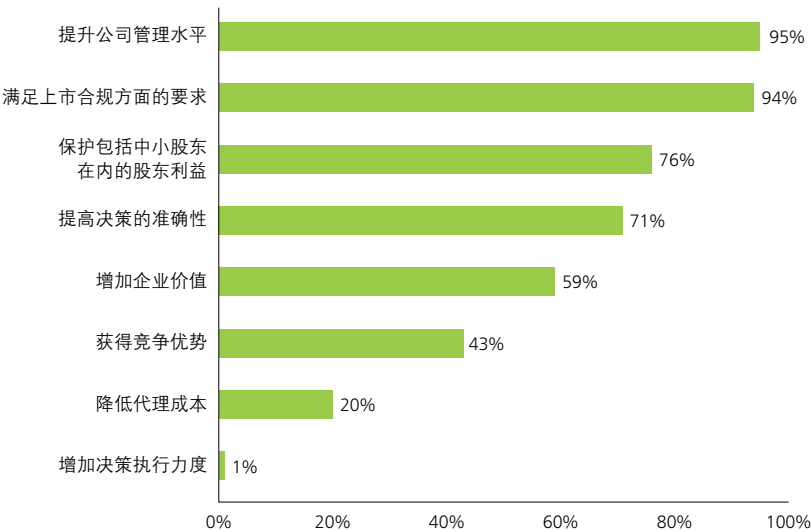


图2 实施公司治理动因分析

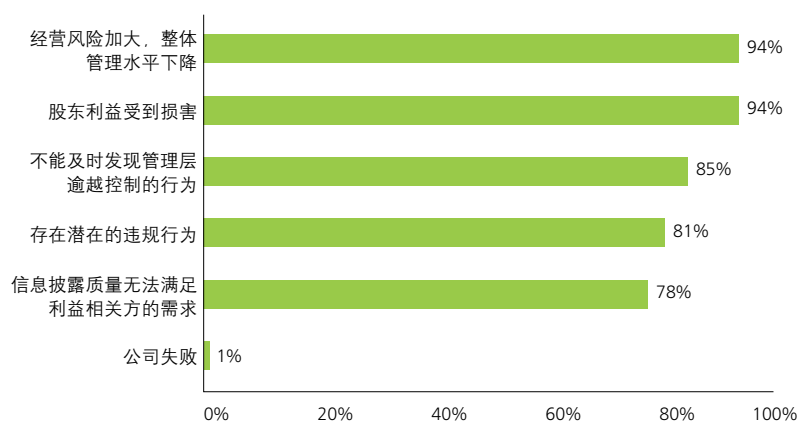


图3 低效的公司治理带来的危害

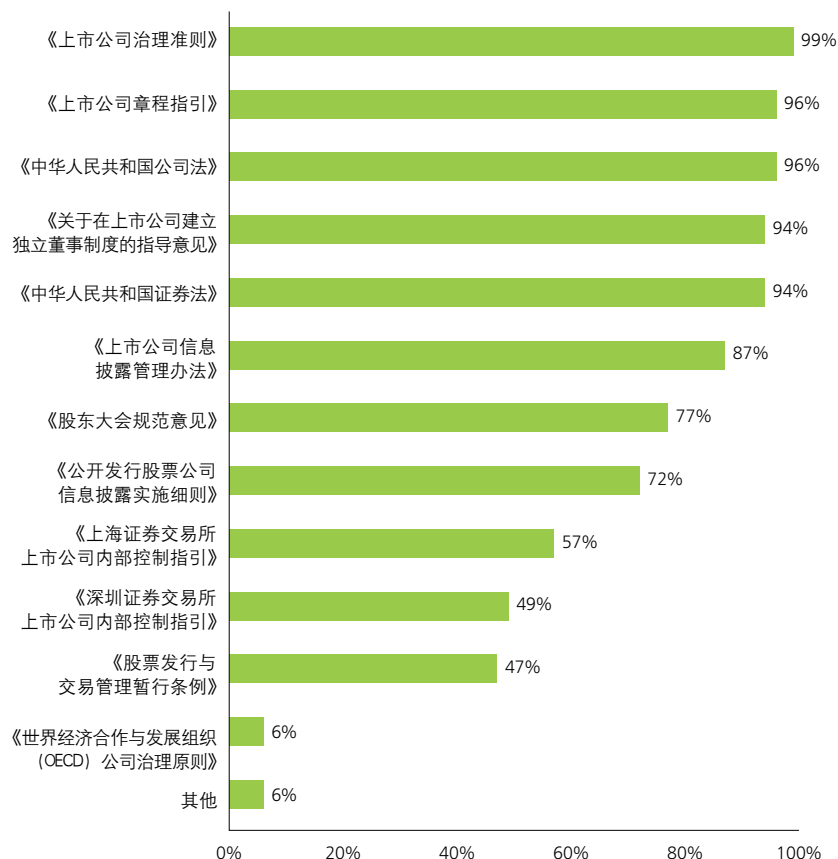


图4 上市公司治理标准

其他包括：《商业银行内部控制指引》、《商业银行内部控制评价试行办法》、《上市公司董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理规则》、《商业银行法》、《关于开展加强上市公司治理专项活动有关事项的通知》、《关于北京证监局开展辖区上市公司治理等监管工作的通知》、《关于召开股东大会修改公司章程有关问题的通知》、《股份制商业银行公司治理指引》、《股份制商业银行独立董事和外部监事制度指引》、《创业板上市规则》、《创业板上市公司规范运作指引》、《深圳证券交易所投资者关系指引》、《企业内部控制基本规范》。

调查显示（见图3），绝大多数参与调查的上市公司都意识到了低效的公司治理会导致不能及时发现管理层发生的逾越控制的行为、信息披露质量无法满足利益相关者的需求或存在潜在的违规行为而违背监控等风险，从而使公司整体管理水平下降、经营风险加大，最终导致股东利益受到损害。

#### 公司治理标准

在搭建公司治理体系时，参加问卷调查的上市公司大都依据国内出台的各项法律法规、监管制度以及相关指引的内容，只有极少数公司参考了监管要求之外的相关准则、指引或要求。

调查问卷的数据分析表明（见图4），几乎所有的上市公司对国内颁布的各种规章制度都有完整充分的认识，治理体系基本上都依据国内法律法规及相关指引等建立，但仅有6%的公司在建立本公司的治理体系时参照了世界经济合作与发展组织（OECD）颁布的公司治理准则。

公司治理概况

参与问卷调查的上市公司均认为已经部分或全部完成了公司治理体系的搭建，包括在公司章程中对治理层的职责进行了明确规范，并指定了特定的公司内部组织机构来主导公司治理体系的运行。但调查发现，仍有部分公司的治理现状存在不同程度的不足，仍然需要进一步提高公司治理水平。

调查结果显示（请见图5），所有的被调查公司都已经按照《公司法》的要求，在公司章程中对治理层的职责进行了明确规范。但如图5所示，在参加问卷调查的上市公司中，仍有35%的公司认为需要进一步推动公司治理体系的建设，以保证公司治理结构的有效运转，其中20%的公司认为已经建立起完整的公司治理体系，但是尚未完全有效运行。在分析参加问卷调查的上市公司公开披露的信息时，我们发现，虽然《公司法》明确要求公司监事会成员中职工监事的比例不得低于三分之一，但仍有38%参与调查的上市公司无法达到该要求，还发现有个别上市公司监事会的召集次数不符合法定要求的情况。

董事会专业委员会

《上市公司治理准则》规定，上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会。本次调查发现（请见图6），有66%的上市公司已经按照准则要求设置了上述相关专业委员会，但仍有百34%的上市公司只部分设立了相关专业委员会。值得欣慰的是，上述66%上市公司中，有14%的上市公司除设立了准则中提及的专业委员会外，还根据股东大会要求或自身的实际情况设置了诸如风险管理委员会等相关专业委员会。

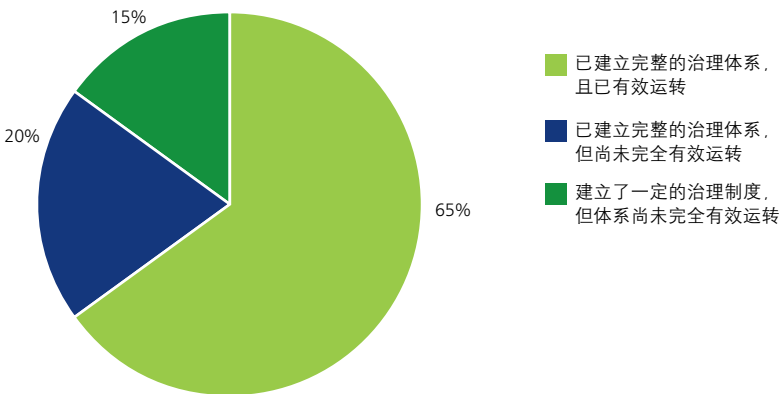


图5 公司治理概况

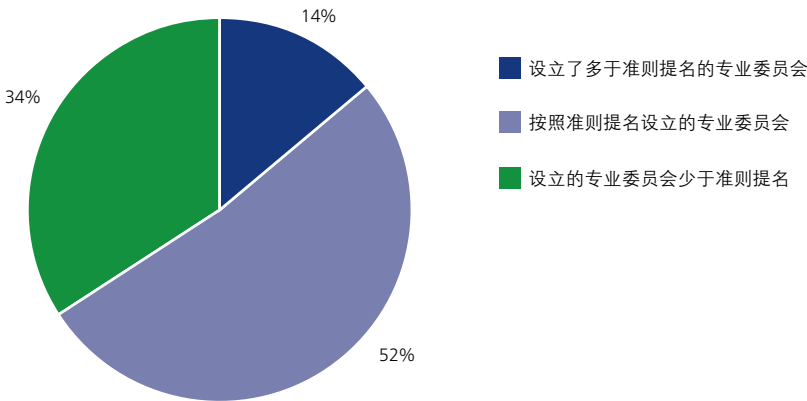


图6 专业委员会设置情况

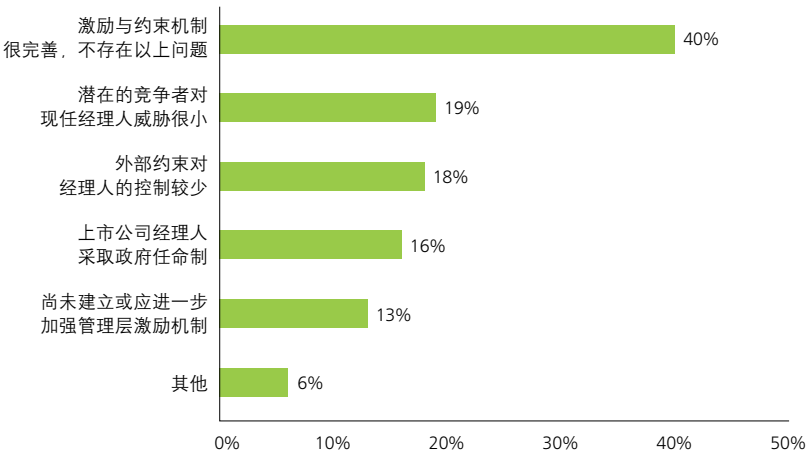


图7 管理层激励与约束机制分析

其他包括：内部约束机制有待加强；公司管理层基本由最终控制人国务院国资委推荐、上市公司激励机制真正市场化有一定阻力；管理层激励的力度不够大等。

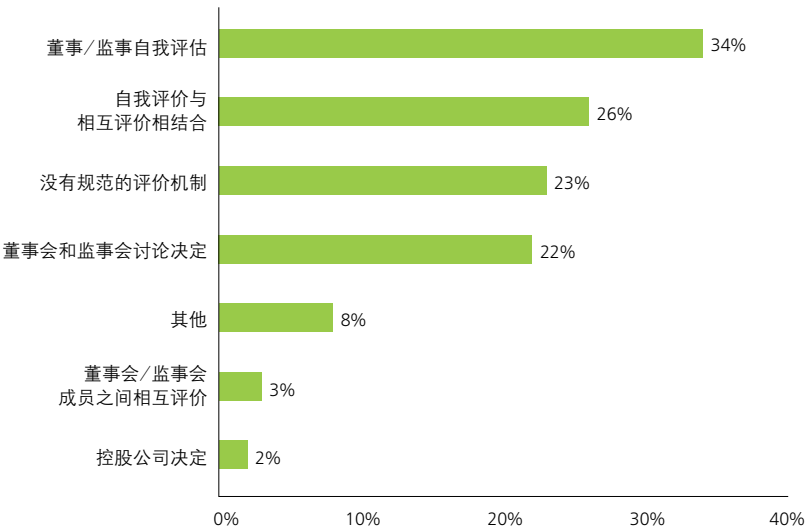


图8 董事、监事绩效评估分析

其他包括：由薪酬委员会进行评价；绩效评价与年度经营目标挂钩，使用公司绩效考核办法进行评价；结合实际情况进行综合评价；由股东大会进行评价等方式。

薪酬激励机制与绩效评价

参与问卷调查的上市公司中，不同公司高层管理人员的薪酬激励机制各不相同，存在部分公司的高管薪酬激励机制与准则要求存在差异；而且不同公司对高层管理人员的绩效评价方法也不同，只有26%的公司采用《上市公司治理准则》中要求的自我评价与相互评价相结合的方法。

对于上市公司高层管理人员薪酬激励制度问题，《上市公司治理准则》明确要求，董事和经理人员的绩效评价由董事会或其下设的薪酬与考核委员会负责组织。本次调查发现（请见图7），仍有3%的上市公司尚未建立薪酬与考核委员会。只有40%的上市公司认为公司在管理层激励与约束机制层面很完善，不存在问题；另外60%在公司高管考核与激励方面存在着各种各样的问题，包括外部约束对经理人的控制较少；上市公司经理人采取政府任命制，其薪酬激励机制严格受政府控制等；还有13%的上市公司尚未建立或认为应该进一步加强管理层激励机制的建设。

对于高层管理人员的绩效评价问题，《上市公司治理准则》明确要求，独立董事、监事的绩效评价应采用自我评价与相互评价相结合的方式进行。但如图8所示，只有26%的上市公司按照准则要求采用了自我评价与相互评价相结合的方式对独立董事、监事进行绩效评价，另外74%的公司对独立董事、监事的评价不符合准则的要求。有34%的上市公司采用董事/监事自我评估方式，有22%的上市公司采用董事会和监事会讨论决定高层管理人员的薪酬，还有23%的上市公司尚未建立规范的高层管理人员的绩效评价机制。

上市公司关联交易和信息披露

在参与问卷调查的上市公司中，大部分上市公司都针对关联交易制定了监控和披露机制，也能按照要求进行例如财务、公司治理等其他相关信息的披露。但仍然需要进一步加强对关联方交易的监控，并进一步提升信息披露的质量，增加财务信息透明度，以满足利益相关者的需求。

在关联交易监控和披露方面，《上市公司治理准则》明确规定上市公司与关联人之间的关联交易应签订书面协议，公司对关联交易的定价依据应予以充分披露，调查发现（请见图9），86%的公司对所有的关联方交易都签订了书面协议，并按照有关规定的要求定期予以披露，但仍然有14%的上市公司尚未按照准则要求签订书面协议；有57%的上市公司董事会定期审议公司关联方交易预算并监督其执行；有38%的上市公司是由审计部门或外聘专业机构对关联交易定价依据进行定期复核，并报送董事会审议。

在上市公司信息披露方面，参与调查的上市公司中，61%的上市公司认为信息披露等相关内容尚有提升空间。还有13%的参与调查的公司明确表示因对部分信息披露要求理解不准确，从而存在对于信息披露违规的担心。

公司内部治理机构相关问题

在参与调查的上市公司中，47%的公司认为本公司的治理结构不存在任何问题，但仍有53%的公司在治理结构上存在各种问题。

如图10所示，24%的被调查公司认为本公司存在一股独大，股权高度集中，控股股东占统治地位现象。统计数据表明，事实上有高达83%的参与调查的公司第一大股东的股份份额大于第二大股东与第三大股东的合计份额。9%的参与调查的上市公司认为中小股东权利缺失，少数股东对公司事务有较少发言权，公众股东的发言权被忽略；30%的公司认为本公司监事会作用被弱化，监事的职业背景结构有待改善，也有少数被调查公司明确表示不认为公司监事会具有足够的权力要求公司董事、经理及其他高管、审计人员回答所关注的问题。

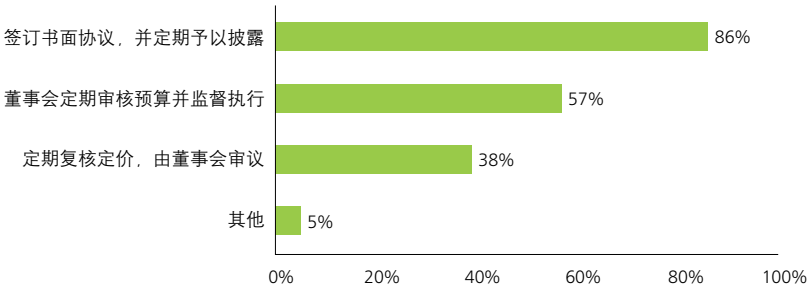


图9 关联方交易监管措施分析

其他包括：内部约束机制有待加强；公司管理层基本由最终控制人国务院国资委推荐、上市公司激励机制真正市场化有一定阻力；管理层激励的力度不够大等。

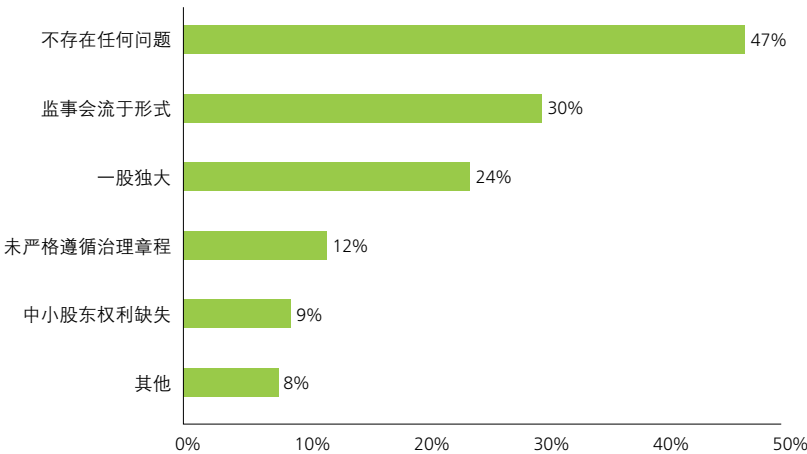


图10 治理结构层面问题分析

其他包括：部分专业委员会的运行机制不够顺畅；关联交易待进一步解决；管理流程长；决策程序慢；政策不具灵活性。



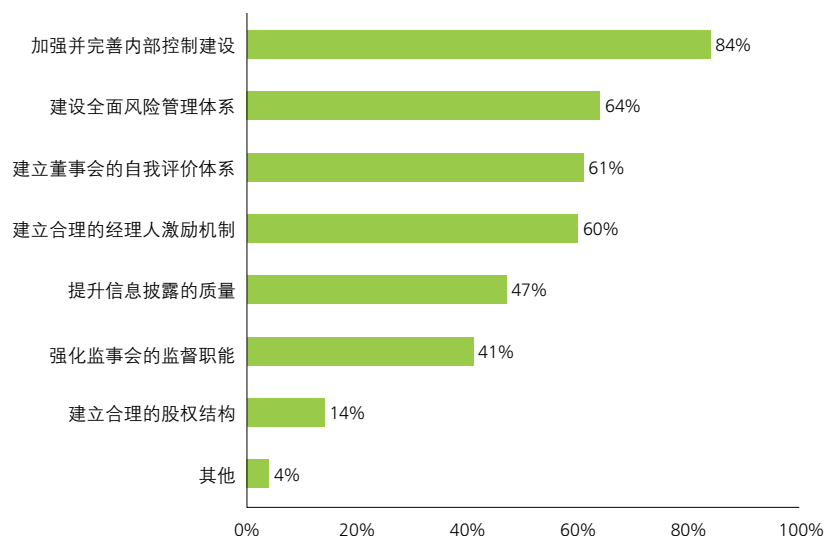


图11 公司治理水平提升手段

其他包括：建立信息定期报送机制、进一步加强治理制度建设；需要外部的法制支持；规范国资管理与上市公司管理的界面等其他内容。

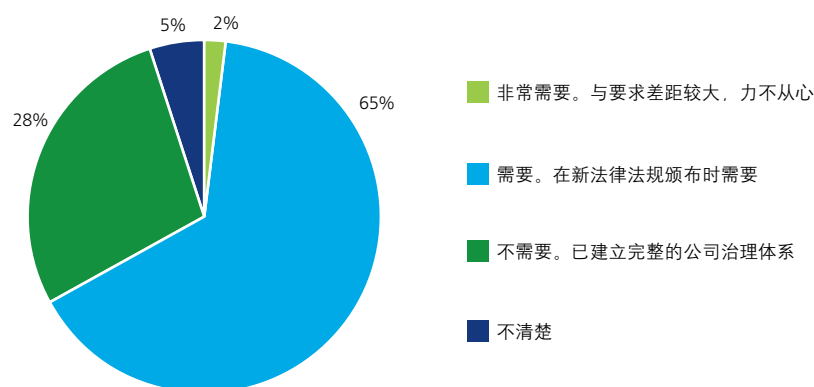


图12 是否需要外部机构帮助

### 公司治理发展方向

如上所示，公司治理中存在各种需要改善和提高的问题，如何有效提升公司治理？如图11所示，在参加调查的上市公司中，有84%的上市公司认为加强并完善内部控制建设是公司未来应该采取的提升公司治理水平的方法，64%的上市公司认为建设全面风险管理体系是公司未来应该采取的提升公司治理水平的方法。

虽然内部控制和全面风险管理在公司治理中的作用得到普遍认同，但上市公司在如何加强内部控制和全面风险管理的具体工作方面仍然缺乏力度。在参与调查的公司中（见图12），仅有16%的公司建立了风险管理委员会。由于公司自身的局限性，67%的参与调查的上市公司都认为提升公司治理水平需要外部机构的辅助推进和建议。

### 公司治理思考

上述分析是基于问卷调查、披露信息分析结果进行的，希望可以抛砖引玉，提醒中国上市公司在实践中切实加强公司治理水平，有效规避风险及切实保护股东利益。由上述分析可知，在中国的上市公司的治理现状不容乐观，公司治理仍然是所有上市公司所面临的一个重大课题。对于公司治理，中国上市公司未来还有很长的路要走。

通过此次调查分析，也给我们如下启示：

#### 细化治理要求，加强监管力度

由于中国公司治理起步较晚，目前政府监管机构颁布的公司治理准则是通用准则，适用于所有在中国A股上市的公司。而事实上，上市公司的情况存在千差万别，因此如何针对不同类型公司的具体情况，制定出相对细化的分类治理准则是对监管机构提出的一个挑战。

公司治理的全面推行和有效实施不仅需要标准的框架和具体指引，还需要加大监管力度，例如法定审计的要求等，这就需要多个监管部门之间的密切协作。这些配套措施的出台，将与法定要求、技术框架与实施指引一并形成一套完整的机制，以最大程度地推动中国公司治理的建设工作。



#### 采取有效手段，自主推进公司治理体系的建设

多数公司开展公司治理的最初动机，是为了满足监管的要求。一些理念先进的公司在开展这项工作的过程中，通过对公司治理的了解和掌握，认识到了公司治理对公司稳健发展的益处，由被动的遵循变为主动的提升，并扩大到管理基础的提升。

要想在公司内部成功实施公司治理，切实提升公司价值，增加股东权益，就应当建立自上而下的公司治理文化。首先，公司投资者、董事会及其他高级管理层应该加强公司治理意识。通过进一步学习来了解公司治理相关概念、理论和实践内容，以更好地在公司内部实施公司治理；其次，应将公司治理的相关要求落实到具体的公司内部控制和全面风险管理的各个流程中，并建立相应的监督机制，使公司治理在公司的各个内部环节中系统有效地运行；再次，应在公司内部建立并大力推行公司治理文化，使公司治理意识渗透到公司运转的方方面面，从而有效推进公司治理的提升。

#### 附录

##### • 公司治理各家言

- 世界银行前行长James D. Wolfensohn指出：“对世界经济而言，完善的公司治理机制将像健全的国家治理一样至关重要。”
- 中国证监会主席尚福林指出：“完善上市公司治理结构，规范上市公司运作，是资本市场健康发展的重要基础。”
- 中国证监会副主席范福春强调：“高质量的上市公司离不开有效的公司治理，实践表明，完善公司治理机制不仅在提高上市公司质量的系统工程中处于中心环节，同时也构成了整个资本市场有效运行的重要微观基础。”
- 国资委主席李荣融指出：“建立完善的公司治理制度，才是当务之急，才是加强公司核心竞争力的秘籍。”

##### • 公司治理法律法规

- 1999年，世界经济合作与发展组织（OECD）颁布“OECD公司治理准则”，并于2004年进行修订。
- 2001年8月，中国证监会发布《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》。
- 2002年1月，中国证监会与国家经贸委颁布了《上市公司治理准则》。
- 2003年8月，中国证监会发布《上市公司章程指引》，并于2006年进行修订。
- 2006年1月，中国正式实施《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国证券法》等法律法规
- 2006年6月，国资委颁布并实施《中央企业全面风险管理指引》。
- 2006年6月，上海证券交易所颁布并实施《上海证券交易所上市公司内部控制指引》。
- 2006年9月，深圳证券交易所颁布并实施《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》。
- 2007年1月，中国证监会发布《上市公司信息披露管理办法》。



# 浅谈内部控制自我评价(CSA) 在公司治理中的应用

林允纲 合伙人  
赵理 经理  
张佳 高级顾问  
德勤深圳事务所  
企业风险管理服务

伴随着现代公司规模的发展及壮大，公司治理日渐得到了公司经营者和所有者的高度重视与推崇，因为，公司治理结构的优劣将直接影响公司的业绩及综合竞争力，甚至关系到公司的生死存亡。

本文从公司治理、内部控制及CSA的理论入手，探讨公司治理、内部控制及CSA三者之间的关系，进而试着说明在公司治理的过程中公司如何合理地应用CSA，对CSA应用的目的及一般模式进行简单的分析。同时，借助某世界500强制造业公司CSA项目经验说明CSA项目的项目背景、项目工作方法及项目成果。最后，总结说明CSA在现代企业应用的过程中可能存在的问题与障碍，并展望CSA在未来的发展前景。

## 基础知识介绍

公司治理有狭义及广义之分，狭义的公司治理是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理；广义的公司治理则是通过一套包括正式或非正式的内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者（股东、债权人、供应者、雇员、政府、社区）之间的利益关系。

所谓的内部控制，美国COSO委员会在《内部控制——整体框架》中的定义是受公司董事会、管理层和其他人员影响的，为达到经营活动的效率效果、财务报告的可靠性、遵循相关法律法规等目标，提供合理保证而设计的过程。它提供了公司内部控制的整体框架，共分为五个要素，分别为：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及监督。

所谓的CSA是指公司依据一定的标准（如财政部等五部委颁发的《内部控制基本规范》及其配套指引等）对自身内部控制的效力进行检查和评估的过程，其目标是为公司实现主要目标提供合理的保证。

## 公司治理、内部控制及CSA的关系

公司治理、内部控制与CSA三者之间的关系密不可分，相辅相成。公司治理是内部控制的前提和基础，而CSA是保证内部控制及公司治理有效可行的重要手段之一，它们三者之间的关系具体体现在以下几个方面：

### (1) 公司治理、内部控制及CSA的目标一致。

公司治理最重要的功能是在公司的所有者与经营者之间建立起相互的制衡关系，其宗旨就是在股东会、董事会、监事会和经理层之间合理配置权力，明确各方责任，建立有效的激励、监督和制衡机制，从而最终实现公司的经营目标。

内部控制是公司董事会及经理阶层为确保公司财产安全完整、提高会计信息质量、实现经营管理目标、完成受托责任而建立和实施的一系列具有控制职能的措施和程序。

CSA则是为了确保公司在实现目标的过程中内部控制的有效性，并在此过程中发现并改正内部控制的薄弱环节，确保公司经营目标的实现。

因此，公司治理、内部控制及CSA就其目标而言在本质上都是一致的，它们三者都是公司为了实现其经营目标而设定并需要执行的。

- (2) 公司治理结构是内部控制及CSA的前提及基础。

虽然，控制环境是建立内部控制的基础和前提，但是，公司治理结构决定了公司内部控制的控制环境如何，合理公司治理结构能为公司提供良好的控制环境，可以为公司形成切实有效的内部控制体系及内控评价体系奠定良好的基础。CSA是完善及健全公司内控体系、建立内控评价体系的手段和方法之一，通过CSA的执行可以及时发现公司内部控制存在的问题并提供切实可行的行动方案。

- (3) CSA是保证内部控制及公司治理有效运转的手段之一。

内部控制与公司治理产生的基础都是委托代理关系，公司治理是在公司所有权和经营权分离的基础上产生的委托代理关系契约；内部控制作为系统的制约机制，实施所有者对经营者及经营者对经营过程的控制，其根源是所有者与经营者间、上下级间的代理行为，由此可见，公司治理结构的核心是权利的分离和制衡，且内部控制是公司治理机制运行的保障。同时，根据CSA的定义及目标，我们不难发现公司进行CSA工作可以成为完善公司治理与内部控制的一种方式，保证公司内部控制及公司治理有效运转。

公司应用CSA的目的及一般模式

CSA应用的目的

鉴于公司治理、内部控制与CSA之间的密切关系，CSA已被越来越多的公司所重视并加以利用，因为：

- (1) 外部监管机构对公司内部控制有明确且严格的要求。（如美国的《萨班斯法案》、中国财政部等五部委联合颁发的《内部控制基本规范》及相关的配套指引等的要求），公司为了合规性的考虑而不得不进行CSA的工作。
- (2) 内部控制体系建设的成效必须依赖内控的检查系统来体现并说明，CSA作为检查工具被广泛加以应用。随着公司的发展壮大其规模和组织架构体系亦会越来越复杂，并趋于国际化，通过CSA能及时发现其庞杂的管理体系下存在的管理漏洞并可以通过跟踪处理的模式进行改善，提升管理水平。
- (3) CSA可以依赖信息系统作为其工作平台，甚至可以通过使用内嵌计算机程序的方式来自动提取并分析必要的数据库。依赖信息系统进行自评，实现某种程度上的自评自动化，在节约了公司资源的同时提高了管理效力。

CSA应用的一般模式

一般情况下，公司会按照如下步骤开展CSA工作，并将其作为公司治理的一种典型的工具应用在公司日常的管理过程中：

- (1) 创建CSA应用的基础及环境。

CSA是公司对其自身内控体系的评价过程，是以公司的内控体系为基础的，所以，CSA的进行非常倚赖公司内控体系的建设成果及其运行状态。另外，CSA工作的开展涉及公司运营的各个方面，包括公司管理层面及业务流程层面的每个环节，公司必须将CSA工作融入其自身的公司文化及管理运营当中，从根本上形成内部控制管理体系及内部控制评价体系，促进有效的内控建设与检查双体系。因此，公司内部控制系统是否完善是CSA工作能否顺利进行的基础与先决条件。

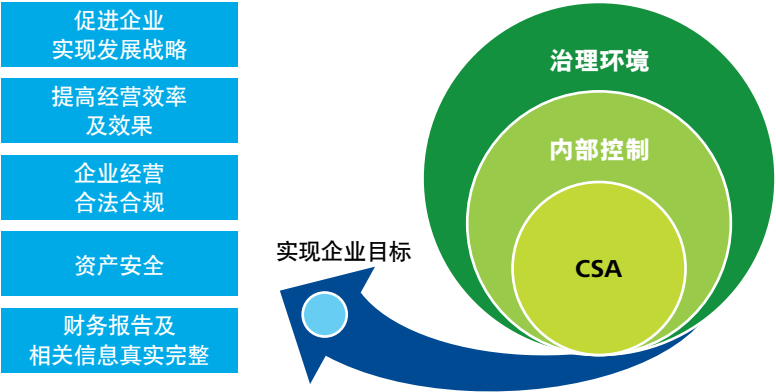


图1 CSA与治理环境、内部控制的关系

## (2) 搭建CSA工作框架体系。

由于不同的公司对CSA工作要求及目的均不同，搭建合适的CSA职能框架体系就显得尤为重要。CSA工作目标的迥异直接对CSA工作的质量和效果产生巨大的影响，公司必须搭建合适的CSA框架体系配合其CSA工作。如：若某公司仅是为了满足外部监管机构合规性的要求，公司则无需花费大量的资源对其内部控制进行评价，只需执行基本的CSA工作就能满足为其提供足够的佐证资料供监管机构检查这一目标，避免相应的违规风险。若公司需要通过CSA工作发现公司目前的管理薄弱环节并提出切实可行的后续解决方案，以此为基础全面提升公司管理水平，公司则需系统化地建立并完善公司CSA职能框架体系来配合这一目标，需要从组织架构、职能定位、工作汇报关系、企业文化等各方面来考虑并总结得出适合公司CSA工作的框架体系。

另外，CSA工作须依赖一定的工作程序及流程制度规范其在公司内有序地进行，在搭建这一框架体系的同时，公司需要配合建立并完善相应的工作制度及流程。一般情况下，CSA工作都会附着于每位员工的日常工作当中，员工均需对其权责范围内的日常工作进行自我评价，最后由独立的第三方（公司内审人员或外部审计人员）完成对其评价结果的检查和复核，从而保证CSA工作的效果及质量。

## (3) 执行CSA具体工作。

目前，CSA工作的开展有以下四种形式，分别为：

- **基于风险的自评：**关注风险的识别和管理，检查现有控制活动是否足够用于防范关键风险，识别剩余风险以寻求控制活动的改进措施。
- **基于控制执行的自评：**关注控制运行的情况，分析实际运行情况与初始设计的差距。
- **基于控制目标的自评：**识别最佳的控制技术是否已被用于达成控制目标，并且有效地将风险控制在可接受的范围。
- **基于流程的自评：**通过检查现有控制，对流程进行评估、更新和优化。

通常情况下，公司的CSA以第一、第二种形式为主，适当兼顾其余之目的。CSA具体工作的执行可以采用以下三种方式开展：

- **访谈 (Interviews)：**一对一的，一般基于事先设计好的问题清单了解情况；
- **内部评估问卷 (Questionnaires)：**使用问卷的形式高效率、大范围地获得可以支持统计分析的信息；
- **内部自评小组研讨会 (Workshops)：**使用研讨会的形式，在同一时间和空间集中一个团队围绕一些明确的主题进行高密度的讨论。

目前，大多数公司的CSA工作都以问卷的形式为主进行，同时，也可以利用信息系统平台实现CSA工作的进行，以电子信息平台为载体及依托，建立健全集团范围内各主体公司的内控体系及内控自我评价体系，并利用电子信息平台执行并完成CSA工作（某大型跨国世界500强制造业公司就是采用此种方式来完成CSA工作的）。

## (4) 形成CSA工作长效机制。

CSA工作体系的建立实质上是建立与内部控制体系相平行的内部控制评价体系，它从检查和监督的角度来保证公司的正常运营，并与内部控制体系一样都可以形成循环滚动的长效机制，为公司的发展在控制层面添砖加瓦。CSA工作可以发现公司在内部控制及公司治理层面所存在的问题并提出相应的解决方案，能在企业生命周期全过程中发挥作用并满足公司在不同发展阶段的发展需求，保障公司经营发展目标的实现。公司亦可以通过CSA的工作成果在稳步提升管理水平的同时规避相应的内外部风险、促进公司内部控制的建立健全，并完善公司的治理结构，为公司的长远发展奠定基础。

CSA项目案例分享

下面将以某一大型世界500强制造业企业为例，分享我们开展此CSA项目的项目目标、工作方法、主要的项目工作成果：

(1) 项目背景/目标。

- 为了满足集团所属上市公司对应的监管机构的要求（如台湾经管会对上市公司内部控制的要求、香港企业管制委员会对企业内部控制的要求等）；
- 考虑到公司规模庞大且结构复杂，通过CSA工作的有效进行能及时地发现管理过程中所存在的漏洞，并提出相应的改善建议，在总体上提升公司管理水平；
- 协助公司确定CSA信息系统平台的开发需求、编写完成系统数据库基础资料（集团标准化的风险控制矩阵），以信息化系统的平台为载体，实现集团公司的内控自我评价工作。

(2) 项目工作方法介绍。

- 在对集团公司进行整体的评估及调研之后，结合公司的实际情况与具体需求，确定项目范围；
- 依照德勤特有的风险评估方法论，对项目范围内的各主体公司进行风险评估，识别并分析各主体所面临的主要风险；
- 在风险评估的基础上，对项目范围内的各主体公司进行内控的全面梳理，参照监管机构对内控的具体要求，并结合该公司的管理需求，发现内控的薄弱环节并提出相应的改善建议；
- 建立健全项目范围内各主体公司的内控体系，并参考该内控体系形成适用于集团公司的标准化内控体系文档，同时，编写标准化内控自我评价体系文档；
- 以电子信息平台为载体及依托，建立健全集团范围内各主体公司的内控体系及内控自我评价体系，并利用电子信息平台执行并完成CSA工作。

(3) 项目主要工作成果。

- 风险清单；
- 项目范围内各主体公司的风险控制矩阵；
- 集团公司标准的风险控制矩阵；
- CSA电子信息化平台需求说明；
- CSA电子信息化平台操作手册。

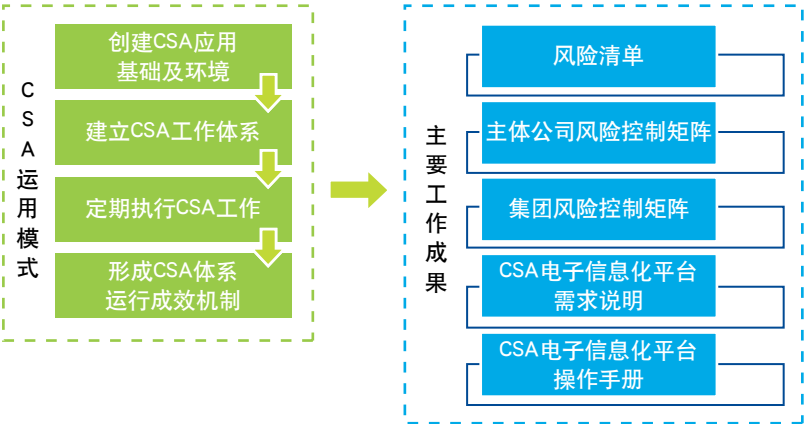


图2 某CSA咨询项目工作方法步骤及主要工作成果

### CSA在应用过程中可能出现的问题与障碍

不同公司的实际状况都不尽相同，因此，在执行并应用CSA的过程中，可能遇到各种情况，如下几个问题值得关注：

- (1) 若公司自身的内控本来就不健全，CSA的应用可能为时过早，因此，公司需要建立并健全自身的内控体系之后方可利用CSA这一工作方法；
- (2) CSA需要公司所有人员的共同参与，一般情况下，公司的员工可能认为CSA的工作不属于其职责范围之内，因此，需要通过培训、宣导等方式来转换员工这一观念，这需要将CSA融入公司文化并将CSA结果纳入公司的绩效考核范围之内；
- (3) CSA过程需要检查与监督，内审人员需要定期检查并监督CSA的执行情况及结果，因为业务相关的自评人员可能将其负责CSA工作的执行流于形式，仅是为了完成该项工作任务而敷衍了事，因此，得出的CSA工作成果不值得信赖；
- (4) 建立完备的CSA执行及汇报体系，确定相应的权责关系，制定明确的CSA结果判定标准及结果处理追踪程序，如：确定有相应权限的专人负责跟踪并处理CSA结果。

### 总结

在外部监管机构对公司治理、内部控制等要求日益严格的背景及充分考虑提升自身管理水平的基础之上，公司对自身的治理水平及内部控制有效性的要求也越来越高。而如今，提高公司治理水平及内控有效性的过程已逐渐从传统的如何建立健全内控体系的单一体系向如何建立内控体系及内控评价体系双向体系进行转变，因此，CSA应运而生，并作为内控评价体系的主要表现形式之一，它不但能有效地与公司治理及相关的内控相结合，更能从内部控制评价的角度来指导并完善公司治理结构及内部控制，为公司治理及内部控制的建立健全开拓了新的领域，CSA这种方式将会被越来越多的公司应用在公司治理及内部控制相关领域，并从这一层面发挥更多有利于公司治理的积极效应。





# 对民营企业治理结构的思考

## ——读冯仑《破解民企“机毁人亡”魔咒》有感

况成功 副总监

德勤北京事务所  
企业风险管理服务

据中华全国工商联2011年初公布的统计数据显示，全国民营企业平均寿命不足三年，寿命十年以上的仅占15%左右。是什么使中国的民营企业如此“短命”？万通集团主席冯仑的2011年新年贺词《破解民企“机毁人亡”魔咒》中一针见血地给出了答案，只有四个字——治理结构。那么，中国民营企业的治理结构究竟存在怎样的问题，又该朝着怎样的方向发展呢？

### 民营企业发展的瓶颈

改革开放以来，中国的民营企业发展迅速，已成为国民经济的重要组成部分，是中国经济的一支重要的力量。不少民营企业发展非常迅速，并且步伐相当稳健，其增长速度甚至高于同期我国国民经济增长速度。

在民营企业快速发展并创造巨大价值的同时，许多问题也应运而生，众多民营企业的创业者在经历了艰苦创业、迅速扩张甚至成功上市之后，开始感到力不从心，民营企业在市场经济初期所具有的优势有逐渐弱化的趋势。正如冯仑所说，“长期以来，政商关系、财产安全和可持续发展是困扰民营企业的三大基本问题，很多创业者付出了巨大努力，却没能找到一把可以同时打开这三把锁的钥匙”。那么民营企业的问题究竟出在哪里呢？

从民营企业形成的根源来分析，家族式管理是民营企业的一个重要标签。大多数民营企业是从家庭作坊的形式起家的，依赖家族成员的亲缘关系使成员团结一致，努力工作，甚至可以不计报酬；并且可以从家族网络中融资从而降低融资成本；家庭成员间的协调成本也相对较低，即使发生矛盾冲突，也可以通过内部协调，从而避免由于引入的第三方监督造成成本过高的情况发生；另外通过家族观念的约束，监督成本也相对较低。因此，我国民营企业选择家族治理模式是有其深层次原因的。

在民营企业刚刚起步时，由于规模小、人员少、产品单一、管理方式简单，这种家族式的管理模式充分发挥了其优势，提高了企业的管理效率，并且帮助企业所有者能够以最低的成本管理和发展企业。然而随着企业规模的扩大，管理层次的增加，家族式管理模式逐渐从优势变成了劣势，并引发了一系列问题，例如：

- **所有权与经营权没有分离。**家族式的管理模式，使许多民营企业老板集董事长与总经理于一身，企业管理的个人色彩浓厚，存在着明显的决策随意性和行为短期化，一个人的能力和风格左右了整个企业的发展方向和管理模式。董事会被架空，使得企业内部治理机制成为摆设。
- **缺乏权力制衡机制。**所有权与经营权不分和股权高度集中也削弱了所有者与经营者相互制衡的机制。现实中民营企业的董事会成员几乎完全是由“内聘董事”组成，这些负有监督职责的董事，除了担任董事职务以外，同时也是公司总经理的部下，本质上不可能履行监督的职责。
- **职业经理层缺失。**许多民营企业老板亲自管理公司，不需要从外部聘请职业经理人，或即便聘请了职业经理人，但由于职业经理人没有董事会、监事会的监督，其所有的经营举措都是在违背企业主的意志或在其意志下做出的，由此即使是高水平的经理人，也无法做出高于企业主的英明决策。
- **企业决策风险大。**民营企业所有者即经营者，往往陷入繁杂的日常事务中，不能集中精力进行企业决策，同时由于所有者的素质和能力的局限性导致了其决策的低质量，这使民营企业的决策风险大大增加。

究竟该如何解决民营企业面临的这些问题，民营企业的发展该何去何从？回到本文开头提到的观点，这些问题的根源都是企业内部治理及其结构不能适应企业的发展需要。企业内部治理结构及其质量问题，已经成为我国民营企业实现更大发展的主要瓶颈。能否有效克服这个瓶颈，将是我国民营企业能否迅速成长和发展的关键。从这个角度看，今后几年我国民营经济发展和企业间的竞争，可能不是技术和产品乃至市场的竞争，而是企业治理结构及其治理质量的竞争。

### 治理结构

什么是治理结构？治理结构是一种对公司进行管理和控制的体系。是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级经理三者组成的一种组织结构。现代企业制度区别于传统企业的根本点在于所有权和经营权的分离，或称所有与控制的分离，从而在所有者和经营者之间形成一种相互制衡的机制，用以对企业进行管理和控制。现代企业中的公司治理结构正是这样一种协调股东和其他利益相关者关系的机制，它涉及到激励与约束等多方面的内容。简单地说，公司治理结构就是处理企业各种契约关系的一种制度。

治理结构不仅规定了公司的各个参与者（董事会、经理层、股东和其他利害关系者等）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和公司的利润最大化为目标。

对于民营企业而言，优化企业治理结构、提高企业治理质量，是企业实现更大发展的一个现实选择。

### 建立合理的治理结构

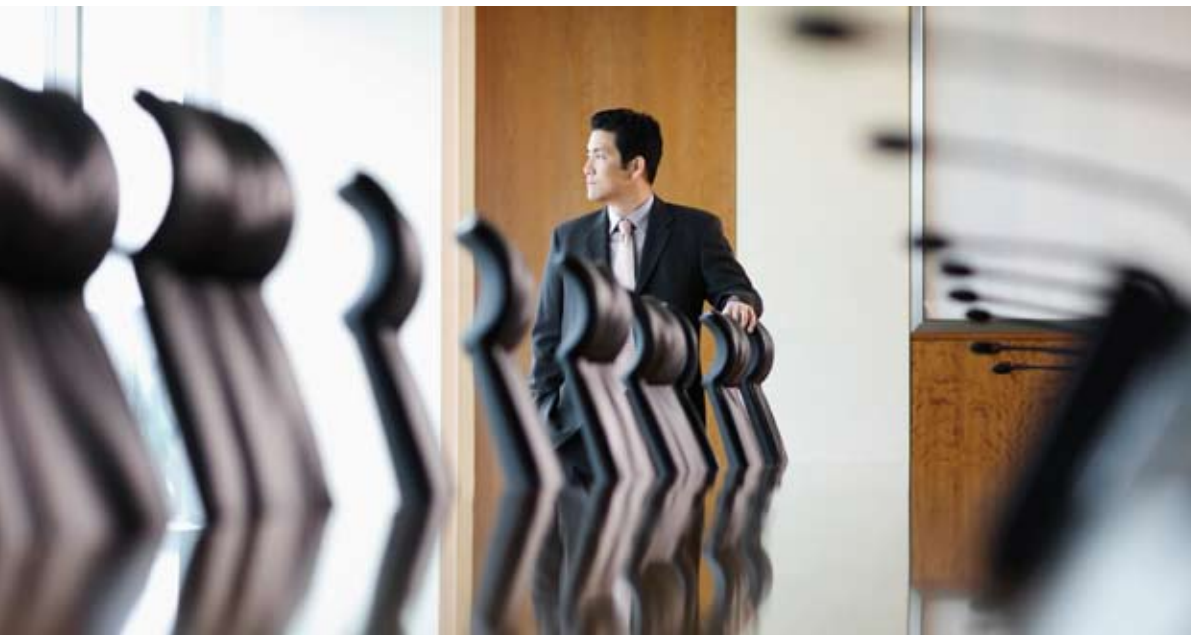
冯仑很形象地比喻了“机毁人亡”和“人机分离”两种管理模式的差别。“机毁人亡”型的企业中，民营企业老板一旦出事，公司立即分崩离析、烟消云散，就好像飞机坠落一样，在它坠落的那一刹那，机毁人亡；“人机分离”型企业中，企业老板个人的失败并不会直接导致公司的毁灭，相反公司仍然可以运作，资产、产权仍然没有被波及。

这两种模式，正是对不同治理结构的直观解释。冯仑认为，机毁人亡的公司大部分属于私人企业，个人色彩极其浓厚，家族倾向十分严重，企业不够透明，治理不完备，没有独立和有效的董事会，没有总经理和董事会之间合理的分权，也没有合理的内部控制与有效的外部监督。而人机分离模式下存活的企业大部分都是上市公司，特别是在香港或境外的上市公司，这些公司的法人治理结构以及财产被保护的程度远高于不透明的纯粹的私人企业或者家族企业。这正是民营企业可以借鉴的治理结构，是确保企业长久生存和安全发展的必由之路，也是保持基业长青的上上之选。

冯仑在文中多次推荐万科的发展历程，万科与其他民营企业最大的不同是在治理结构方面的理性和完善。万科的股权相对分散，最大股东华润只有16%的股份，而华润又是一家市场导向非常强烈的国企。王石是创办人，他20年前让这家公司上市，建立了董事会，而且有香港的独立董事。公司一直在深圳这样的市场经济前沿，在证券市场上完全透明，接受包括政府各部门的监督。除此之外，王石个人和团队的道德自律以及价值观、使命感的正确引导，使这家公司在组织架构和公司治理方面，成为行业的翘楚，也成为房地产行业当中最值得学习的榜样。

民营企业建立合理的治理结构可以从以下几个方面入手：

- **股东会。**从现代公司治理角度来看，股东（大）会是公司组织机构中居于最高层次的机构，由全体股东组成，代表公司资本所有者的权益，有权决定公司的重大事项。基于股东会的特殊地位，股东会治理结构在整个公司治理的地位十分重要。企业应该建立起一整套制度和机制规范股东会的职责和权限，包括有关股东代表制度、股东会召集、股东会议事规则、股东会表决制度、股东知情权、股东会对董事会授权、董事会对股东会报告制度、股东问责制度等。



- **董事会。**公司治理结构中，董事会往往处于公司治理的核心地位，董事会的治理水平也是整个公司治理水平的缩影。董事会治理结构中，主要涉及董事任免、董事权力范围、董事职责规范、董事权力使用、董事会架构、外部董事设计、董事会会议召集、董事会议事方式、独立董事制度设计、董事会表决程序、董事责任、相关专门委员会组成与运行规则等因素，民营企业应该从制度上对董事会治理给予很好的设计。
- **监事会。**正是因为现代公司治理结构中的公司所有权和经营权分离，必然存在所有权拥有者（股东）与利益相关者（经营者）的利益均衡问题，因此，就需要公司对股东大会授权的董事会（及董事会授权的经营者）进行有效的监督。这就是独立董事或监事会的职能。公司监事会作为公司内部专门行使监督权的监督机构，其职权的充分发挥对公司的正常运行起着很大的作用，是公司治理结构中的重要组成部分。中国民营企业应该从制度层面上给予很好的设计，以便发挥监事会的监督作用，维护股东和公司利益。
- **公司经理层。**企业现代化经营需要更高的管理水平和能力，需要在更广的范围内选拔专业管理人才。经理层是基于董事会的委托和授权，并在董事会委托授权的范围内行使职权，是公司日常运营管理的执行机构，董事会对经理层实施监督、控制和指导，以实现公司的经营目标。经理层治理结构包括经理层的选拔聘任、激励机制、约束机制、淘汰（解雇）机制、授权机制、职能机制、议事规则等，尤其是要清晰划分与董事会职责权限的界限，避免董事会与经理层职责权限的交叉扯皮现象，影响公司治理的效力。

另外，民营企业还应当建立企业危机管理机制，尤其是要加强对危机的危害程度性、破坏性、复杂性、动态性、扩散性、结构性等方面的分析和判断，合理掌握并遵循企业危机处理的积极性、主动性，建立危机确认、衡量、决策、处理、实施、考核、检讨、预防等具体危机管理流程。

除了以上这些“硬件”措施的建立，民营企业还应当注重企业品牌和文化的塑造，建立和引导健康、积极的公司治理文化，在企业中树立自律、正直、诚信的价值观，强调企业的社会责任感和使命感。

民营企业治理模式的改进将是一个循序渐进的过程，民营企业应当分析自身特点，结合自身优势，打造真正适合本企业发展的合理的治理结构。只有如此，民营企业才有可能突破其发展中的瓶颈问题，实现质的飞跃。



# 董事会运作的天龙八“不”

陈清祥 合伙人

德勤台北事务所  
审计服务

“强化董事会职能”是健全公司治理的最重要原则之一。因此，很多人会问如何才能让董事会运作更有效能，进而使董事们能更成功地履行其职务。德勤公司治理专家针对欧美董事会实务的常见现象，及实务运作上较常见的八大应注意事项，提醒大家为提高董事会运作效率应避免下列事项：

## 避免简报泛滥

简报可以让董事们充分了解每一项议案，但不应是简报占据整个董事会时间，如果简报一个接一个，则董事们将没有足够的时间做实质的讨论。董事会的大部分时间应该针对公司所面临的关键策略性议题进行深入及充分的讨论。前提是公司应事前（至少七日前）提供足够的会议相关数据给董事们，且董事们应该要在开会前仔细阅读相关资料。董事们可能会说忙死了，哪会有时间事前详细阅读数据，但试想许多交易动则上百亿元，且部分议案很可能对公司未来生存发展有极其重大之影响。要在短短几十分钟内决策，可能需要更多的数据及更充分的讨论及沟通。

## 避免低估法令合规性的重要性

对于各项法令及其相关规定的严格合规是企业应塑造的文化。企业应高度重视如何建构一种具有伦理道德的文化，及一套如何有效落实遵循的机制。董事会在做任何决策时，及每一位董事的行为，都必须遵守最高道德标准并承诺遵循各项法规，进而使经营团队及全公司上下均加以重视，最终成为大家共同奉行的标准。相较于欧美国家对法令遵循的重视程度，我们应该还有很大的努力空间，董事会及经营团队如何以身作则，造成上行下效，风行草偃，有赖各大企业共同努力。当然整个国家社会的风气，品格道德等，则有赖教育的长期扎根。

## 避免延后讨论接班计划

在欧美接班计划是董事会之主要职能之一。由于法规不断推陈出新及外在环境瞬息万变，每次董事会通常都有一大串的议题要讨论，往往会把接班计划之议题一延再延。董事会应将接班规划视为持续性的流程，随着公司的发展可能在不同阶段需要不同技能之领导团队。董事会应确保培养领导团队的管道持续畅通，且有足够的机会可以接触到新生代的领导人。接班继承，在中国社会，一向是最微妙、隐晦的议题，且多半由创办人或董事长来钦点。以台湾的企业为例，2009年9月《天下》杂志调研发现，台湾前三十大企业中有40%尚未拟妥接班计划，且目前台湾仅有少数董事会下设提名委员会，认真面对处理这项议题，更突显其严重性。依据国外的研究发现，有明确接班布局的企业，长期经营绩效明显优于没有明确接班布局的企业，因此接班计划应视为公司治理及经营管理议题，需认真面对。

## 避免同质化的陷阱

董事会结构应就公司经营发展规模及其主要股东持股情形，衡量斟酌实务运作的需要，找到对的人组成董事会。董事成员应普遍具备执行职务所必需的知识、技能及素养。通过引进外部独立董事，可以组成更多元化、更积极的董事会。召开股东会进行董事改选之前，应就股东或董事所推荐的董事候选人资格、学历、经历背景等进行审查，确保董事会整体具备各项应有的能力，能够有效处理重要议题，避免同质化，进而提高董事会的运作效率，并强化其决策能力。



### 避免太看重短期绩效

永续经营系每一企业追求的发展目标，然而，历史经验告知我们许多企业常因过分强调短期利益而牺牲了长期发展。董事会需运用智慧，表现对企业未来的展望，正确引领企业认真讨论企业中长期策略发展议题，如此才能使得公司在卓越治理下有机会达成长期目标，并维持永续成功经营。另外，对于环保及企业社会责任议题亦应加以关注，借此增加员工向心力，提升企业形象，进而使企业价值提升。以上市公司而言，每月有公告营收压力，每季会被检视营收、毛利、EPS等，且会与上季及上年同期比较，与同业比较，很容易引导公司经营团队专注于短期绩效，尤其面对金融海啸冲击，大多数企业均进行各项开源节流措施，但要确保在节流措施下不会为短期获利而牺牲长期发展，如新产品研究发展之投入、新市场开发及人才培育，等等。

### 避免通过不了解的议案

复杂的问题有可能严重影响到企业的存亡，因此董事们在决议时，务必要确实了解议案内容及其对公司未来的影响。不是要董事们对议案了解到巨细靡遗，而是针对所提案之交易可能产生的风险与报酬有彻底的调查及评估结果，可供董事作为决策依据。如果董事们对该项议案未获足够了解，则应请经营团队再说明或补充资料，或咨询外界专家。如果发现明显不合理之处，则董事们应针对议案提出各种问题，并锲而不舍地追问下去。真正的共识不是来自人云亦云，而是在决议前针对议题经由充分讨论后的结果。

### 避免跨界进入经营团队的角色

如果管理决策都由董事会来做，将很难要求CEO对经营成果负起责任。董事的角色系监督经营团队，而非自己去做。董事们需专注于确保经营团队扮演好经营管理公司的角色，由他们负责日常营运的管理与运作。董事们针对公司所面对的重大议题可以多加关心，但切记别过界了。许多亚洲企业常有所有权与经营权未完全分离之情形，以致于主要经营团队成员有部分均在董事会内。实务运作上可以透过章程、董事会议事办法、授权审批规定等将董事会及经营团队之角色及复核决定权限明确。

### 避免董事会成为一言堂

良好的公司治理需先避免公司有太上皇董事长，否则即使有再好的董事会成员，可能也会形同虚设。当董事长或大股东邀请独立董事时，应事先明确沟通双方之期望，希望借助独立董事之丰富专业知识与实务经验，协助公司更加成功，因此希望他们知无不言，言无不尽，公司更应创造开放讨论之会议文化，才能透过多元及优秀的董事会结构，发挥其应有职能。

他山之石可以攻错，以上董事会运作的常见缺失，可以作为借镜，有则改之，无则加勉。上面所述各项应避免事项其实并无深奥之处，且大家多半耳熟能详，重点则在知易行难，如何落实做到，考验董事会秘书单位、董事长及所有董事们的智慧与决心。

\* 本文已登载于台湾《工商时报》经营知识版。

# 搭建授权体系, 优化公司治理

## ——管理创新之授权项目简介

薛梓源 合伙人

郑治虎 经理

德勤北京事务所  
企业风险管理服务

### 引言

公司治理是指诸多利益相关者的关系, 主要包括股东、董事会、经理层的关系, 这些利益关系决定了企业的发展方向和业绩。公司治理通常包括外部治理和内部治理两个方面, 内部治理又包括决策机制、监督机制、制衡机制和激励约束机制。公司治理的基本问题, 就是如何使企业的管理者在利用资本创造价值的同时, 承担起对资本供给者的责任, 并防范内部人控制的风险。

公司治理如同企业战略一样, 是中国企业经营管理者普遍重视但又在日程经营管理中常常无处着力的重要方面之一。从目前中国公司管理实践看, 多数公司通过公司章程、股东大会议事规则、董事会议事规则、总裁工作规则、监事会议事规则、独立董事工作制度、委员会议事规则、信息披露管理制度对公司治理进行制度安排, 此类安排通常基于《公司法》、《证券法》等相关法律法规的一般原则而设计, 所规定的内容没有流程化或结合公司的业务具体化, 不具备可操作性或者过于复杂, 导致公司治理主体无法执行这些制度安排。

近年来, 部分国有和民营企业在公司治理实践方面, 基于决策机制是公司治理的一个重要方面, 公司治理的最大风险即为决策风险的考虑, 做了一些有益的尝试, 其中一个重要的管理创新就是借助德勤作为中介机构的力量, 开展公司决策授权流程体系建设项目, 来科学安排公司治理主体的权力分配, 通过明确股东大会、监事会、董事会、管理层等公司利益相关者的权力、责任和影响, 建立委托代理人之间激励和约束兼容的制度安排, 提高公司治理水平和企业战略决策能力。

德勤在帮助这些国有和民营企业搭建授权体系、优化公司治理的管理创新过程中, 积累了一整套的方法论和实施经验, 下文对这些项目的情况结合企业的实践作简要的介绍, 于有意愿实施决策授权体系项目的企业提供借鉴, 也为德勤内部人员为客户提供公司决策授权风险专项解决方案提供参考。

### 决策授权流程体系项目背景

对于快速扩张的民营或国有企业, 随着产业链延伸和集团的快速发展, 公司的大企业病现象会日趋明显, 集团公司层面和子公司层面的管理范畴和定位冲突加剧。为此, 公司要通过企业管理的创新, 优化决策授权流程体系, 明确集团与子公司的责权划分体系、优化集权和分权事项, 进一步明确公司的决策范围、规范决策程序、强化监督检查和责任追究, 提升决策水平和决策质量, 落实公司治理和完善部门职责。

此外, 德勤在考虑决策授权体系项目时, 会充分考虑公司现状的三个主要要素: 一是组织架构, 授权体系是在战略—组织传导机制下的制度设计; 二是基于控制模式, 企业选择何种控制模式取决于行业特性、企业文化、领导风格等, 授权体系是在控制模式下的责任到人、责任到岗; 三是基于法律规定, 授权体系不仅仅是个人意愿、组织意愿的体现, 也是一个对法律遵从和合规的要求。

### 决策授权流程体系项目方法论

德勤在协助搭建集团公司决策授权体系时, 通常采用RCDI法则、三图章原则以及授权地图与重大决策事项界定标准作为核心项目方法。

#### (1) RCDI法则。

将权限属性分为提交权 (Responsibility)、审核权 (Consult)、审批权 (Decision) 和知情权 (Informed) 四种, 通过RCDI法则可以协助管理者厘清角色与责任, 规范决策程序, 界定公司的决策层、执行层、监督层各管理层级范畴及定位, RCDI法则如表1所示。

表1 RCDI法则

权限属性	行使方式
提交权 (Responsibility)	提议、提案、推荐、跟进等
审核权 (Counsel)	审查、核对、审议、会签等
审批权 (Decision)	决定、批准、裁决、否决等
知情权 (Informed)	备案、通报、查询、参会等

通常来说，该法则能够将公司的各类权力进行明确的定性，并基于定性的结果进一步细化公司治理主体股东会、董事会、监事会和经理层的决策权和执行权，并确保各类权力按照决策流程执行。

(2) 三图章原则。

除提交人外，所有权限行使环节原则上不超过3个，即直接业务主管审核、专家审核、决策者审批3个环节，各环节所用时间均需预先承诺，并不得超过合理的时间。（见表2）

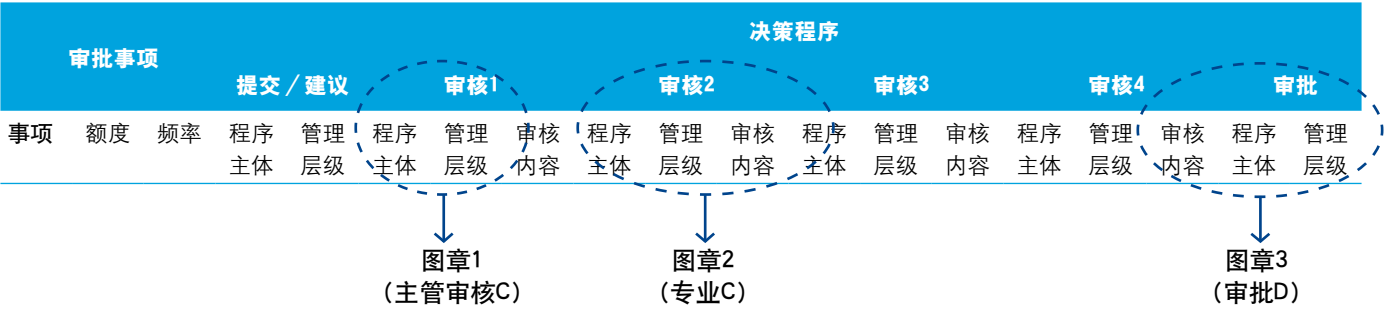
作为决策授权流程体系，一方面需要通过权力在不同公司治理主体之间进行合理的分配，另一方面需要提高效率，满足公司市场响应及时性的经营需要。通过三图章原则，可以对企业现有的决策流程进行充分的优化，减少和固化权力行使节点，确保企业的多数决策事项不超过三个决策环节，提高决策效率，克服“大企业病”。

(3) 决策授权流程地图及集团重大决策事项界定标准。

依据决策流程地图从流程的角度，分析公司权限的分类框架，确保权限划分的全面覆盖；依据重大事项决策标准，从单个事项的决策风险角度对决策权限进行合理划分和授权，确保高管管大事，集团重大事项风险得到有效的控制。所谓重大事项决策标准，采取“三重一大”的决策制度，即凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作事项必须由决策层、管理层或监督层集体做出决定。

为了使公司治理能够在制度层面和实施层面同时得以落实，通过决策流程地图对公司的决策事项进行梳理，并依据“三重一大”的标准，根据董事会、经理层在公司治理架构中所处的不同地位，对“三重一大”事项进行分配。

表2 三图章原则





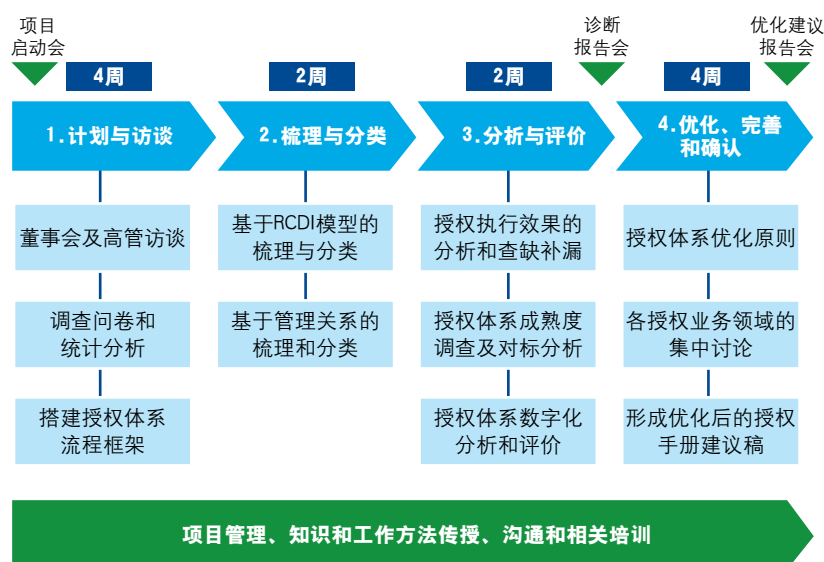


图1 决策授权体系的项目解决方案

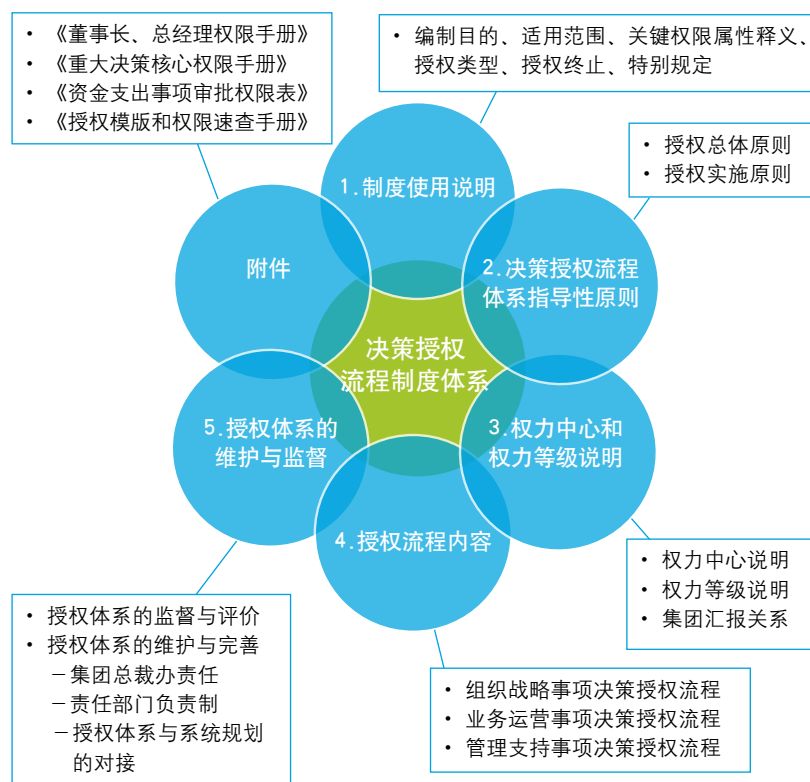


图2 决策授权流程体系制度

### 决策授权流程体系项目解决方案

以企业决策层、经营层和监督层关注的的关键问题为重点，德勤采用通用的授权模型锐西法则(RACI)为方法论，通过对标行业内的国际领先企业以及国内知名企业，通过计划与访谈、梳理和分类、分析和评价以及优化、完善和确认等四个主要工作步骤，对企业核心的决策授权事项进行识别、梳理和优化，提出决策授权现状诊断建议，并基于企业现有的发展阶段和管理现状，提出相应的决策授权流程体系建议方案。

图1是我们为某大型企业实施决策授权体系的项目解决方案，该方案不仅最终为客户搭建了客户为导向的流程化的决策授权体系，还通过授权成熟度模型以及授权量化分析体系的搭建以及授权原则的确立，为客户进行持续的决策授权体系的优化和创新奠定了基础。

### 决策授权流程体系项目最终工作成果及用途

主要包括：

基于对企业授权现状的分析，德勤协助企业设计了决策授权流程体系制度，包括以下几个部分：（见图2）

- (1) **决策授权流程体系制度使用说明**：概括说明决策授权体系的目的、范围及主要实施措施等。
- (2) **决策授权流程体系指导性原则**：包括授权体系的指导性原则，使各部门和人员能够清楚了解授权体系和具体授权事项蕴涵的逻辑，并为授权体系的完善提供依据和指引。
- (3) **集团授权体系及汇报关系**：主要阐述了集团授权体系和汇报关系，明晰了集团、职能部门、各分子公司之间的权力划分机制，使参与授权决策事项的各部门和人员能够清晰地了解各自在集团整个授权体系中扮演的角色。

- (4) **决策授权流程内容：**通过流程泳道图的形式，对集团公司和分公司组织战略、业务运营和管理支持等各流程，对集团董事长、CEO、各分公司总经理、职能总部经理等各级管理层以及财务、人事、业务等方面的授权决策流程进行具体规定，便于集团高管了解各自的财务、人事及关键业务等权限及其相互关系。
- (5) **授权体系的维护与监督：**规定了与授权相关的监督控制和维护评价措施，供集团公司和子公司各级管理层使用，以便于授权体系的推行和持续完善，规避授权带来的潜在风险。

#### 决策授权流程体系项目收益

德勤通过实施该项目帮助客户实现了以下效果：

- (1) 明确了各层面的授权内容，明晰各事项的审批决策流程，实现权责匹配，减少模糊地带；
- (2) 实现权力分配合理，优化权力分配，释放管理层精力，培养下属公司和事业部的经营管理能力，平衡经营风险和效率；
- (3) 实现流程风险可控，建立了全面监控体系，完善监督机制，对各事项的审批执行进行持续监控；
- (4) 建立高效的审批程序，优化审批程序，缩短审批过程中的等待时间，减少过程中的不规范运作，提高整个经营系统的效率。

#### 结语

我们生活在一个日益复杂的商业环境中，我们的公司更面临着变幻多样的市场需求与日趋激烈的市场竞争。每个公司都在竞争中求生存求发展，公司经营的绩效则很大程度上取决于公司治理的长效保障机制。在中国，有关公司治理方面的法规有待完善和细化的今天，开展公司内部决策授权体系的建设，是提高公司治理水平的有效途径之一。

通过开展公司内部决策授权体系项目，借助RCDI法则可以将公司治理主体的各项权利进行适度的分离，将不同管理和决策事项的提交权、审核权、审批权和知情权，根据各个公司治理主体的法律所赋予的地位，以及其具备的能力及掌控的公司信息进行合理分配并形成一个合理的决策流程，协助公司治理中决策者、经营者、监督者之间厘清角色与责任，规范决策程序，使公司治理机制更加流程化。

通过开展公司内部决策授权体系项目，借助三图章原则，减少不同公司治理主体在权力行使过程中的冗余环节，并对决策、管理、监督各环节的权力履行时间及审核内容进行合理的规定，从而节省各权力环节的履行时间，使公司治理机制更加具有效率。

通过开展公司内部决策授权体系项目，借助决策流程图搭建公司权限的分类框架，确保授权内容的透明；借助“三重一大”的决策事项的界定，要求企业的重大决策事项必须明确，需要决策层、管理层和监督层集体决策，从而实现公司治理机制的透明化和民主化。

总之，通过开展公司内部决策授权体系项目，借助德勤授权流程体系项目解决方案，不仅明晰了企业各种事项的审批流程，实现了不同权力主体在流程中的作用，权力和责任的匹配，同时也实现了权力的合理分配，使企业的经营管理方式和层次明晰，同时对于流程中的风险可以实时监控，还使得审批程序更加高效，提高了效率。尽管如此，在搭建授权体系时，企业还有一些需要考虑的因素，比如企业的内外部环境的影响，建立的授权体系是否能达到预期的目的，这就需要提高管理层对于授权的认识，授权的过程要循序渐进，在授权的同时要注意授权后的风险管理。搭建企业的授权体系是一项复杂但非常有益的工程，可以实现企业高效、透明、和谐的公司治理机制，对于提高企业的核心竞争力和实现企业的长治久安有很大的助益。

# 股改与公司治理

何 萍 经理

德勤上海事务所  
企业风险管理服务

## 股权分置中的公司治理问题

中国资本市场建立之初，上市的主要对象是国有企业，国有企业的控股股东是国家或代表国家的各级国有资产管理部門。这样就出现了中国证券市场所特有的国有股和法人股，并且国有股和法人股不能像普通股一样上市流通。国有股、法人股、普通股“同股不同权，同股不同利”，被普遍认为是困扰股市发展的头号难题。

股权分置这个制度性的历史遗留问题本身存在着许多先天不足，也带来了一系列的问题，例如市场供需失衡、股东利益冲突、企业控制权僵化等，具体到上市公司治理方面，主要表现为：

### 部门间不能实现相互制衡

我国多数上市公司都具有所有权与经营权结合紧密的特征。这一特征在公司治理中体现为公司董事会、股东大会、经理层高度同构，三个不同公司治理机关的主要成员均来自控股股东或其控制下的企业，其后果是公司治理机关之间难以作出差异化的决议，不能形成必要的制衡。在监督机制方面，由于监事会形同虚设，加上许多公司董事会成员与经理人员交叉任职，这就出现了自己聘任自己、自己监督自己、自己评价自己的局面，监督机制失效。只要控股股东或其代理人不履行对上市公司的诚信忠实义务而仅追求控股股东或其自身私利，就必然导致公司治理失效。

德勤于2010年对近100家中国大陆上市公司的董事会秘书或证券事务代表进行了问卷调查，结果3成的受访者表示，公司监事会没有发挥应有的作用，监事会流于形式。一方面监事的背景往往不足以支持他们完成职责，因为监事需要具有法律、财务等方面的背景，但目前中国上市公司监事往往不具备这样的背景；此外，职工监事的选择往往有最高管理层的意志在，他们的发言权有多大值得怀疑。

### 公司治理缺乏共同的利益基础

股改之前，沪深两地的上市公司中非流通股占据超过半数的份额。非流通股主要是国家股和法人股，流通股股东主要是机构投资者和自然人投资者。“不同股、不同价、不同权”的股权分置导致公司治理缺乏共同的利益基础，如，非流通股股东的利益关注点在于资产净值的增减，流通股股东的利益关注点在于二级市场的股价变动。股权分置客观上形成了非流通股股东与流通股股东内在的利益冲突，也无法形成有效的市场激励机制。

## 激励机制不足

激励和约束是公司治理中的核心问题，激励及约束机制状况往往决定着公司治理的基本面貌。总的说来，民营控股上市公司并不缺乏对管理层的激励手段。但在我国上市公司占主要地位的国有控股上市公司中，激励不足的问题相当严重。尽管董事长、总经理等主要负责人大多实现了年薪制，收入较公职人员高出数倍，但其人事劳资关系仍然参照政府公职人员管理而与公司经营绩效脱节，管理层缺少实现公司利益最大化的约束与激励。其结果是，除部分大型国有控股上市公司经营者在社会声望和国家荣誉的激励下表现卓越以外，相当多的国有控股上市公司经营管理不善，资源潜力未充分发挥。有的公司的实际经营目标甚至退化为“不亏损、能发工资”，严重偏离公司价值最大化目标。

在上述提及的德勤于2010年进行的对近100家中国大陆上市公司的董秘或证券事务代表的问卷调查中，6成的受访者表示，公司高管薪酬考核和激励方面存在各种问题，原因包括潜在的竞争者对现任经理人威胁很小，外部约束对经理人的控制很少，上市公司经理人采取政府任命等。

### 信息不对称问题较为严重

股改前我国证券市场的法律基础存在若干缺陷，股权分置制度又造成激励约束机制扭曲，因此，尽管监管部门制订的上市公司治理及财务会计信息披露强制性准则已经接近成熟资本市场水平，但由于部分上市公司无视社会公众股东和潜在投资者最大限度掌握公司治理及公司经营状况的信息需要，仅根据监管部门制定的强制信息披露准则作最低程度的披露，能不披露就不披露，能含糊就含糊，客观上导致我国上市公司两类股东之间、公司与外部投资者之间存在较为严重的信息不对称。同时，部分公司还存在较为严重的信息披露违法违规问题。

## 股改对公司治理的意义

为了解决股权分置所带来的长期以来对资本市场健康稳定发展的阻碍，监管机构从2005年起启动股权分置改革。经国务院批准，中国证监会于2005年4月29日发布了《关于上市公司股权分置改革试点有关问题的通知》（证监发[2005]32号），标志着新一轮解决我国证券市场流通股与非流通股分置的改革试点工作的启动。

股权分置改革被认为是中国资本市场建立迄今为止最重大、最复杂的结构性变革，它从制度层面上“再造”了中国资本市场。流通股与非流通股界限的淡化构建了全新的全流通市场结构，与这一变化相匹配的资本市场的运作规则也发生了相应的调整，作为市场参与主体的公司必须对自身经营管理模式做出相应的调整才能在竞争中占据优势地位。

从公司治理角度看，股改的意义表现为：

(1) 改善公司治理的外在压力增大。

股权分置的制度平台，全流通的市场生态不再存在一级市场与二级市场之间的分割现象，股权市场的统一与资本市场的开放“倒逼”上市公司的内部改革，也大大降低了上市公司的治理成本与交易成本，从而增加了上市公司的企业价值，市场估值与市场形象也随之提升，最终使投资者愿意为其支付更高的溢价。

股改推动我国的经济加速转轨。转型经济的一个根本特征就是企业所有权结构上没有达到明晰、完善或者稳定状态，而是处于界定和调整过程之中，并以市场化为主要发展方向。这种转型的过程也就是完善治理机制的过程，这一点对中国公司来说尤其突出。

(2) 新风险，新挑战。

股权分置改革之后，市场顽疾不能立刻消除，有些方面可能会比股改前风险更大，例如，尽管一股独大的风险减少了，但股权分散化与内部人控制的风险增加了，此时需要及时推出配套的法规条例，加强信息的充分流通，关注二级市场的交易波动，并为机构投资者积极参与公司治理创造条件，进一步规范自身的公司治理，改善经营管理，从而提高绩效。正因为如此，新的市场环境对上市公司的治理状况提出了更高的要求。

(3) 激发公司经营者的活力。

首先，公司经营者从主观愿意上更加重视公司的经营业绩。股权分置的解决，使得非流通股和流通股的定价机制统一，股东的利益基础一致，股价成为两者共同的价值判断标准，相关的主体利益达成一致，从而使得各方参与主体形成共同的意愿来推动企业发展。

其次，股权分置改革的完成将会使上市公司股权分散化，公司经营也将涉及更多的利益主体，从而加大了董事及高管承担法律责任的风险，上市公司的治理机制将会得到激活。所有权与经营权的分离，使得董事及董事会在公司运行中将起到更大的作用。

股权分置改革对控制权产生稀释作用，以及全流通促成控制权市场的形成，使控制权问题将成为大股东需要开始考虑的问题，这实际上在董事会和经营者中引进竞争机制。分析表明，股改后大股东绝对控股公司比例下降为16.94%，相对控股公司比例变为24.67%，非控股公司比例增至58.39%，也就是说，一半以上的公司已不是大股东所能控制的了。在股票全流通条件下，如果经营不善股价下跌，敌意购并及代理权争夺发生的可能性会增大。经营者的危机意识也将促使其更关注和重视公司的经营业绩。

(4) 为上市公司经营者的激励与考核提供了一个市场化的考量标准。

股权分置问题解决之后，股价能比较真实地反映企业的业绩价值。这个问题的解决就有了客观尺度，可在此参照系上建立评价和考核企业价值增值的标准，使业绩考核与市值挂钩，这对于职业经理人的市场化选择等一系列问题的解决都是有益的，对企业管理层的股权激励有了基础，容易建立内部激励机制。此外，在股权分置的状态下搞股权激励，股价不能真实反映企业价值，这个股权激励机制是畸形的；解决股权分置之后，一方面股价更接近企业价值，另一方面对上市公司高管人员的股权激励更便于市场化操作，同时，市场对上市公司的监控也有了好的基础，使得他们更难作假。



### 股改给公司治理带来的变化

股改及之后监管部门展开的一系列工作（如上市公司专项治理、有针对性的占资清欠等），为公司治理带来变化。

- (1) 上市公司股东共同利益趋同，奠定了公司治理基础。

股权分置改革后，控股股东所持股票可以在A股市场流通，其利益关注点由再融资的价格和净资产的增值转为股权价值的最大化，逐步扩大控股股东与流通股股东的共同利益基础，这能在极大程度上限制大股东凭借自身优势侵占中小股东利益。加强对上市公司生产经营治理，增强双方的互信，更利于上市公司的长远发展。

- (2) 制度和上市公司治理结构优化。

股改后流通股平均持股比例上升幅度较大，有助于增强中小股东和机构投资者话语权，大中小股东都能参与到企业的经营管理中，“同股同权”就不难实现，有利于控制道德风险和信息披露透明度，从而实现各股东间利益均衡的目标。在此基础上，重新确立股东大会、董事会、监事会及管理层之间的关系及组织框架，使其目标一致性增强，减少代理成本，优化上市公司治理结构。

- (3) 有助于完善约束与激励机制。

在股权分置改革过程中，许多上市公司实施股权激励计划，以建立和完善管理层的约束与激励机制。这是由于，第一，根据证监会规定，未进行股权分置改革的上市公司，不能实施股权激励。上述政策客观上将股权激励与股权分置改革结合起来，形成了两者事实上的互动关系。第二，股权激励机制使得管理层个人利益与公司的利益紧密联系起来，从而促使管理层更加注重股东利益以及公司价值的市场表现。

- (4) 资本市场对上市公司的约束力增强。

上市公司将面临优胜劣汰的市场选择，股改之后流通股明显增多，股票价格能在很大程度上公允地反映上市公司市场价值，是公司治理情况的“晴雨表”。当上市公司经营业绩不佳时股价便会下跌，就有可能被并购或退市，公司的高管受到资本市场的监督和制衡，会有强烈的危机意识，致力于提高公司的业绩水平。另外，股改

后上市公司之间的竞争更加激烈，资本流动性更强，资本市场优化配置的功能得到凸显，这些都能促使上市公司不断提高公司治理效率。

- (5) 公司权力部门的职能得到了强化。

通过专项活动，增强股东大会决策代表性；提升董事会运作水平，强化董事职责、进一步发挥独立董事和专门委员会作用；提高监事专业素质，进一步发挥监事会的监督职能。特别是独立董事制度的推广，对公司治理的促进起到了重要作用。

民生银行创立之初在股东结构上就实现了股权多元化，其股权集散度相对合理，既分散又相对集中（相对集中于前十大股东），在公司治理方面处于比较高的起点。当时，民生银行采取的是外部董事制度，主要起到专家咨询和顾问的作用，与后来采用的独立董事制度相比，外部董事的作用相对有限。在证监会、银监会等监管部门的推动下，民生银行采取措施不断完善公司治理框架，优化公司治理结构，使公司治理机制从“形似”走向“神似”。

首先是对董事会结构的调整，引入了独立董事的任命。董事会下设包括战略发展、风险管理、审计、提名、薪酬与考核、关联交易控制六个专门委员会，除了战略发展委员会，其他五个专门委员会都是由独立董事担任主席。

其次，独立董事的专业结构和从业背景被极为看重，涵盖了审计专家、法律专家、宏观经济学家、金融专家、人力资源专家等各行业的专业人士。

此外，具体化了独立董事的工作内容，改变了独立董事任职流于形式的状况。民生银行首创独立董事上班制度，比如民生银行规定独立董事每月上班1—2天，并为独立董事安排专门的办公室和办公设备。独立董事上班工作主要是研究所属委员会的工作事项，研究确定委员会提出的议案，制定相关制度等，并可约见管理层，听取管理层的工作汇报。董事会下属几个委员会都设了秘书处，具体负责独立董事上班及专门委员会工作的相关事宜。

(6) 机构投资者控股比例增大。

如果将A股市场的流通股看做一个整体，机构投资者已经成为了控股股东——据专业机构发布的统计数据显示，截至2009年末，各类机构投资者持有的已上市A股流通市值占比为54.62%，这是有统计以来机构投资者持有量首次超过五成。

从客观上来看，机构投资者由于具有资金实力雄厚、抗风险能力强、投资理念成熟等特点，具有稳定市场的作用，以至于机构投资者被认为是稳定市场的定海神针，培育机构投资者被当作稳定市场的利器。

更为值得期待的是，机构投资者正发展成为推动A股上市公司治理的一支重要力量。在过去十几年的市场发展过程中，由于个人投资者、小投资者长期占据着市场的主要部分，使得上市公司治理的改善不是十分有效。大股东或者实际控制人经常会滥用权力虚假披露，导致小投资者利益受到损失。

(7) 管理层对企业内部控制更重视。

通过专项活动，大多数上市公司重新审视了公司内部控制的各个环节，根据内外部环境的变化和监管要求，进一步健全了上市公司在关联交易、对外担保、财务管理、募集资金使用、子公司管理等重点环节的内部控制制度，有效提高了上市公司的内部管理水平 and 风险防范能力，一定程度上降低了上市公司的风险隐患。

中银绒业重组是民企收购国企的典型案列，更值得关注的是中银绒业短短几年间能在激烈的市场竞争中胜出并成为行业龙头，值得很多民营上市公司借鉴和学习。在宁夏上市公司专项治理活动中，宁夏这唯一一家民营性质的上市公司在内部控制体系的建立方面有许多亮点值得借鉴。

在治理活动中，通过自查，公司发现了缺少资金流出的内部流程和决策机制等问题。对此，公司建立了资金管理制度，以确保资金流出的内部流程和决策机制的完善与健全，该提议得到董事会审议通过。在公司的管理中，资金管理制度的建立能确保资金规范化运作，也是避免大股东占款情况发生的制度保障。

公司修订和健全了财务管理制度，逐步完善了会计核算体系，还组织财务人员进行业务培训及考核。在外部专业人士的指导下建立全面预算管理体系，以适应经营工作的需要。同时，积极落实内控制度，加强生产、贸易、财务等各个管理环节之间的协调与配合。

为消除潜在风险，防范或有负债发生，公司解除了以原上市公司名义的对外担保，目前，除为控股子公司担保外，公司未向其他企业提供担保。

近年来，中银绒业从重组到完善产业链，再到收购境外资产，发展速度较快。集团董事长强调，公司内部管理、人才储备等方面均需要持续完善和改进，为保证上市公司高效运作，公司计划通过强化现有的人力资源管理工作，梳理完善内部业务流程，来细化公司内控环节。

结语

股改为中国企业，特别是上市公司的公司治理提供了契机。公司要以股改为基石，结合自身情况，借鉴先进经验，不断完善和提高自身的公司治理水平。当然，无论是股改，还是公司治理的改善，都将是一个长期而复杂的过程。



# 中美日公司治理比较

原国太郎 副总监  
德勤上海事务所  
企业风险管理服务

企业治理的形态，根据社会形态，即“国情”的不同，与其相适应的企业形态的概念也有所不同。

根据20世纪90年代初期针对经营者、管理者的调查，对于两个相反的命题，各自给出肯定答案的经营者、管理者的比例详见表1。<sup>1</sup>

表1 美国、德国、日本的企业所有概念

	美国	德国	日本
命题 1：公司的所有者是股东，因此应当最优先考虑股东利益	76%	17%	3%
命题 2：公司是以增进全体利益相关者的长期利益为目的而存在的	24%	83%	97%

虽然这是一个比较老的调查，但是其结论在现在仍然没有大的改变吧。

在美国和英国，股东的利益特别受到重视。因此，其在公司治理上特别重视所有者和经营者利益不一致、信息不对称的问题。例如，经营者有可能为了自身的面子，设置没有必要的奢华办公室，或者投资回报率较低的事业等。为了防止这样的道德风险，如何监督经营者、如何掌握重要的公司决策就成为了一个课题。

在美国和英国，所谓盎格鲁撒克逊（Anglo-Saxon）型的公司治理都设定监督和执行的分离，由董事会担当治理，由最高经营者（CEO）以及其他管理层进行业务的执行。

有趣的是，在美国，CEO和董事长由同一人兼任的大公司较多，然而美国纽约证券交易所规定上市公司董事会成员过半数须为独立董事；与此形成对比的是，在英国，根据伦敦证券交易所对上市公司的规范，董事长和CEO不得为同一人，然而，董事中过半数是公司内部人员的情况很多。

在笔者看来，在美国大家期待CEO发挥强大的领导能力，引导公司经营实现高利润和企业成长，可以说董事会作用的重点在于监督CEO。就美国的经营环境而言，企业的资金筹集中直接融资的比例高，作为股东中个人投资者的比例较高（虽然养老基金等也重要），可以说提高短期利益的压力较大。此外，美国贫富差距较大，个人所得税累进税率相对较平缓，鼓励通过自己的才能和努力获得成功文化，在这样的环境下，很适合上述的公司治理方法。

插个题外话，从英国发展到美国的英美式会计账簿中，利润表更加重要，在德国、法国发展起来的欧洲大陆式会计账簿中，资产负债表更受重视，可以说在会计方法中也反映了社会的形态。有意思的是，近年来利润表特别受到投资家的重视，美国也决定导入已经成为事实标准的国际财务报告准则（IFRS），采用欧洲大陆式的资产负债表法。

在德国和日本，企业的存在不仅是为了股东，还为了更多的利益相关者，强调企业是社会的“公共物”这样的概念。从这样的观点出发，公司治理的目的就不仅包括股东和经营者关系间的企业效率（为了股东而追求利润）以及（对于股东的）伦理问题，还包含社会性的效率以及对社会的伦理问题。

德国和日本的相同点在于，企业通过间接融资来筹集资金的比例较高，银行对企业的经营一直以来有着很强的影响力。虽说近年有所变化，日本为“主银行制”（main-bank system），即主要交易银行平时向公司借贷营运资金和投资资金，与此同时也担任着一定的经营顾问职能。当企业经营恶化时，会向经营层派入银行背景的人，同时调整对其他债权人放弃债权的请求，企图重建公司。

此外，在德国和日本，企业间交叉持股，在这部分实质上股东实际不存在，而且股东中（特别是和美国相比）机构投资者比富裕的个人投资者更多。因此对经营者的要求是不仅要关注短期利益，也要关注企业的中长期成长。

<sup>1</sup> 摘自菊泽研宗《比较公司治理理论》。

在德国较为显著的特点是，监事会是经营最高意志的决定机构，不但监督经营，还任命业务执行者，监事不得兼任执行者。对于员工超过2000人的大企业，规定半数的监事由股东选举，剩下的半数由员工（劳动者）选举。可以说，利益相关者当中员工受到重视，企业治理的重要职责之一是，监督经营同时维护员工利益，调和与企业的利害关系。

同样在日本，在终身雇佣制、论资排辈的雇用环境下，总经理和其他经营者，甚至董事会成员也基本都是在公司内部一步步累积起经验的人，员工成为了重要的利益相关者。

在日本，其他重要的利益相关者就是交易对手。像汽车之类的产成品公司，和供应商不仅有持续的交易关系，还会通过技术指导等共同努力降低成本和不良率，有时还会进行投资、资金援助、员工派遣等。“系列”（Keiretsu）这个词就是指这种综合的关系。

在日本，也许是因为国土狭小、均一文化等原因，关系较为固定，在此前提下就有了不给关联者添麻烦，并且不扰乱社会和谐这样的价值观。这种价值观较为适合长期雇佣、论资排辈之类的雇佣习惯，还适合于高所得税的累进税率和高遗产税率等减少贫富差距的制度。进一步说，也形成了前述的间接融资比例高、需要比股东更在意债权人、员工，以及交易对手这样的经营环境。在这种情况下，可以说，和利润相比日本企业更重视销售额，也会出现“并非注重利润较高的商品而是制造任何有客户需求的产品”这样的企业战略。

但是，在世界经济全球化的进程中，德国存在东西德统一后的经济混乱，日本存在经济泡沫破灭后的长期经济停滞，不得不摸索更重视企业效率的公司治理。在日本2006年实施的公司法中，可选择“委员会设置会社”（像美国公司一样设置委员会的公司治理模式）。但是，到2010年年末，上市公司当中采用的公司只有62家。

社会的各种要素是相互关联的，一部分一旦发生变化，就会引起和其他部分的不协调。因此变化不是简单的事情，如果勉强变化会导致过去一直拥有的优势和整体性的丧失。笔者认为，日本经济停滞的一大原因就在于这种对于世界经济全球化带来的种种变化的应对困难。

那么在中国，伴随着显著的经济的发展，社会的各种要素都在急剧变化，从某种程度来说不断的进步已经成为一种常态。

然而，中国虽然已经成为GDP世界第二的经济大国，但和其经济规模相比，上市企业的数量较少（见表2）。发达国家中主要的大公司基本都是上市公司，与此相对，中国有许多未上市的大规模国有企业。而且，即便是上市公司，特别是上市国企，多数的股份由国资委持有；另外，并非集团整体上市而是旗下企业上市的情况下，集团总公司也持有大部分股份，股票的流动性较低。

这可能是目前大约17倍的市盈率所显示的比企业实际业绩更高的股价原因之一。这些情况可能造成公司治理难以发挥健全的作用，因为股东中缺乏广泛的利益相关者来平衡经营者过度追求利润以及企业成长的冲动。

表2 上市企业与GDP

	中国大陆	中国香港	中国台湾	美国	日本
上市公司数量（截至2010年末。包括创业板、柜台交易等市场）	2,146家	1,424家	1,604家	10,360家	3,646家
GDP（10亿美元）	5,878	225	430	14,624	5,474



此外，在中国，上市公司还有一个特征，即国有企业出身的大规模企业和小规模民营企业两极分化，而中型企业较少。

就中国企业的形态而言，国有企业和民营企业的情况有很大的差异。国有企业的公司治理如何实现效率化可以说是一个课题。在独特的国情下，国有企业有其优点，以及在国家经济安全上的必要性，但如上述所讨论，社会的各种要素是联动的，随着经济全球化，近年来随着各种制度，如经营相关法律法规、会计准则等的不断更新，推动了国有企业的民营化、增发上市以提高股份的流动性，并通过企业集团整体上市使企业集团的实质所有者和经营者成为公司治理的焦点，不断提高透明度，并且使以利润为基础的美国式公司治理有效地发挥作用。笔者认为这样的方向从系统性的观点来看应该更具组合效应。

另一方面，民营企业也有中国独特的文化背景。特定的“老板”在实际上掌握了所有权和经营，发挥着强大的领导能力。因此，监督就成了公司治理的焦点，这点和美国有些类似。

根据2002年证监会发布的《上市公司治理准则》，特别要求上市公司独立于控股股东，资产和财务、会计须完全分离，控股股东的员工不得兼任上市公司的员工，控股股东不得为上市公司的资产提供担保等。该准则的背景应该这是由于在中国的实际情况中，所有者挪用公司资产的问题事例时有发生。

**2010年德勤对中国100家上市公司进行的公司治理调查显示，作为公司治理的理由，多数被调查者选择了“提高公司管理水平”和“满足上市合规方面的要求”，“保护包含中小股东在内的股东利益”和“增加企业价值”位列其后。也就是说和要求经营者增加利润相比，更担心经营者、控股股东是否有不适当的行为。**

《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》（下称“指导意见”）要求上市公司至少要有两名独立董事，且独立董事的数量须占全体董事的三分之一，总额高于300万元或高于上市公司最近经审计净资产值的5%的借款或其他资金往来须有独立董事发表意见，期待独立董事能实现监督作用。



与此相关的课题是，指导意见中规定，在设置薪酬委员会、审计委员会、提名委员会的情况下，独立董事须占其二分之一，而委员会的设置本身却并非强制要求。但是前述的德勤调查显示，66%的公司都设置了委员会，可以说委员会的设置已经有了很大的进步。

此外，虽然中国的公司法规定股份有限公司每年必须至少召开两次董事会，但是有人指出，对于复杂的企业组织，每年两次的频率并不足以起到掌握公司情况并监督公司管理情况的作用，容易流于形式。其实在日本、美国等国，每月召开董事会议还是相对普遍的。

民营企业也被寄希望于，能渐渐摆脱个人企业模式而使美国式公司治理得以有效地发挥作用。也就是说，能具备合理的组织结构，包括监督机制，并且最好达成一定的企业规模。

此外，针对董事会、独立董事及各专业委员会，配置起监督作用的人才尤为重要，而这其中最为重要的可能是，股东成员必须是公正中立、能取得平衡的利益相关者。

这对于不管是民营企业还是国有企业，或者是世界上所有的企业都是适用的。公司治理的关键可能是，让优质的利益相关者以合理的比率组成股东，平衡要求企业的管理层实现短期利益与中长期成长。

# 合同风险合规

## (Contract Risk and Compliance)

卢毅敏 副总监

德勤香港事务所  
企业风险管理服务

公司为了在竞争日益激烈并且逐步缩小的市场中不断地寻求成长和扩张，很多公司都采取和其他公司建立合作关系来加快拓宽地理覆盖范围，确保可靠的供应链并形成战略联盟来更好地满足并超越市场的需求。通过各种法律合同以维系这种合作关系，合约方规定的条款有的具体，也有的模棱两可。

然而，不幸的是一纸合同并不能保证合作关系的成功，也不能将合同一方的责任推卸给另一方。事实上，双方必将共同承担履行合同的责任。

从全球商业环境来看，合同义务的全面履行已经变得越来越关键且充满挑战。很多企业重度依赖第三方来实现其利益。这意味着合同双方需要谨慎考虑如何满足成本控制、收入达成以及风险管理的目标。然而，合同双方正面临着越来越多的压力，甚至是诱惑，这些因素都会潜在影响甚至是破坏合同的有效履行。

因而，检验合同双方是否致力于预期履行合同变得愈发重要。而这些检验方法有着各种各样的名字，比如供应商管理、合同管理、合同合规、收入保证或合规程序。为了明确风险管理和合规的多维度，针对上述项目，德勤称其为合同风险合规项目（Contract Risk and Compliance, CRC）。

尽管CRC很重要，但它经常被企图实行可靠并有利的合同条款的管理层，以及关注保险、监管、安全和合同的法律效益的风险经理所忽视。在签署一份合同后，很多管理层认为合同各方均会按预期履行合同，或者合同关系维护和风险监控机制会部署到位并有效运行。有一些人甚至认为签订合同能将风险转移给合同另一方，而实际上他们可能会造成新的风险，这就更强调了CRC项目的必要性。

商业合作关系建立于信任之上，但信任是通过长期的可靠性、适当性和精确的信息分享建立起来的。因此，用一句商场上的格言来讲，那就是罗纳德·威尔逊·里根总统所说的“信任，但要核实”。本着这种精神，合同关系能为各方建立信任，因为他们需要以合同为一种持续的指引，来验证并执行，而并非一次性的纸面意向表示。

但是为何现在要着眼于CRC项目呢？大多数产业和实体都面临着低速成长的前景，即使市场不收缩，管理层也必须不断地确保收入、控制成本并管理风险。为了确保收入，公司必须收回所有新立和现有合同的到期金额。为了控制成本，管理层必须验证商业合作关系的对

象和实现控制成本目标。为了管理风险，企业必须识别并减轻合作关系所能够揭示的风险。

此外，CRC项目根据公司在合同中所处的不同地位，可以被认为是攻击或防御的一种措施。如果实体是知识产权（IP）或者合同的主体/要约邀请方，并拥有审计的权利，那么可以实行CRC项目来检验合同对方是否完全履行合同条款。如果该实体是被授权方或合同的用户，CRC项目可以被作为一种防御手段，以检查合同方是否满足合同条款来执行其审计的权利，并做好充分准备并再次确保合作的信任关系。

在大中华区，由于全球经济缓慢复苏，公司需要确保从合作方获得的收入的完整性和准确性或供应商渠道以尽可能的低价准时送货，于是我们看到越来越多的知识产权拥有方实行合规项目来检查他们的授权经销商是否履行合同条款。对与国外专利权所有人签订相应合同的中国公司而言，这带来了额外的压力与资源需求——被淹没在纷至沓来的审计要求中。

另一方面，中国公司不断地发展他们自己的知识产权投资，其中一些开始将他们的产品授权给本地和国外合作伙伴。因此，随着授权方收入的增长，收入回笼不完整的风险也愈发增大。

在进攻或抵御的情况下，一个CRC项目可以帮助识别在一个合作关系中你预期想要获得的利益，同时鉴别并管理风险。这些目标始终是重要的，但是现在，一个CRC项目已经成为组织最有利的资源之一，那是因为：

- 在一个低速成长的环境中，高级管理层必须在商业合作关系中实现所有收入权利的获得和所有可行的成本节约。
- 商业合作关系和由于外包、合资和其他公司外部聘用导致风险的累加。
- 公司必须保护他们的知识产权和品牌免受日益增长的盗版和侵权的袭击。
- 管理层必须避免与合同对方及其相关行为有关的潜在责任。



- 裁员过程中当合同中涉及到的人员离职时，业务伙伴可能失去个人联系和“组织记忆”。
- 在困难时期，商业合作伙伴可能试图采取捷径、降低成本、减少服务或者以损害你们组织的利益来增加收入。
- 合同对方的财务生存能力在经济环境的压力下变得越来越重要，而这种压力可能来源于一个行业、一个地区或一个国家的经济前景。
- CRC项目鼓励合同各方发展并履行基于共同目标、互补能力和现实定义的成本回报的合同义务。
- 在受管控行业中，CRC项目的重要性与日俱增，合同方的行动可能将造成安全、数据保护和商业惯例方面的曝光。
- CRC项目控制了收入的流失，确保了成本的节省，这些回报可能远超其他有用的投资，尤其当企业处在缓慢增长长期时。
- 一流的CRC项目的回报不但在当前很重要，而且在回归稳定成长期之后，仍然要持续执行。CRC的做法永远不会过时，能一直甄别哪些是管理良好的企业。

#### 基于2007年德勤进行的CRC调查，以下几个关键点支持了实行一项强大CRC项目的必要性。

- 公司经常在长期企业关系中错过增长投资回报（ROI）的机会。
- 很多公司未能将合同合规与正向的投资回报联系起来，但是货币的和非货币的ROI是非常普遍的（但经常有十分可观的回报）。
- 公司常常缺乏标准CRC流程和明确的所属权，这将限制CRC项目的有效性。
- 超乎很多管理层想象，更多的合同方更广泛地采纳执行CRC，70%的回应者称其合作伙伴希望对同方执行合同的检查和审计。
- 担心是没有必要的——涉及合规活动的外部评论中，不到1%会导致诉讼。
- 从对于程序的误解到项目执行的局限，很多CRC项目面临着挑战。

CRC项目和合同本身可以被用来定义、建立和增进商业合作关系。我们认为这并没有脱离现实，而恰恰是因为使用合同去框定复杂的法律条款，寻求不切实际的服务，或者获取不公平的利益，都无法形成一种成良好的合作关系。因此，合同不应该被视为单纯寻求条款的媒介或是对合意条款的文字化文件。

更进一步说，一厢情愿的合同会致使合同一方对于其认为不公的条款作出违约，破化双方的合作关系，并使得名誉受损。其实，大多数违约情况来自合同一方对合同条款的误解，比如由于含糊不清的用词，或者由于一方环境的变化，包括人力资源的变化。此外，CRC项目可以帮助公司按照特定的方式运作——作为充分的风险管理的一部分，减少未来的责任。CRC项目还能在合作关系破裂或成为重大问题之前识别问题并加以解决。

如果公司中有任何一人害怕诉讼的话，请注意上述所提的德勤CRC调查发现，在过去5年中，有88%的应答者从未由于CRC项目而遭到起诉。在同一期间，只有不到1%的合同中，“审计条款”的履行导致了与合规活动相关的诉讼。尽管如此，定义检查的范围，按照具体范围进行执行检查，并公开地交流是非常重要的。

CRC项目的主要目标并不是去揭露不诚实的行为。当不诚实、盗窃或欺诈行为发生时，管理层或至少大多数管理人员一般不会意识到，直到CRC项目对其进行揭露。更为普遍的是非故意的未全面履行或者违反合同的情况。因此，合同各方不应该将合同相关检查视为惩罚。然而，当发现违约行为的情况下，应该评定并要求支付罚款。例如，合同通常会针对例外超过了既定标准的情况注明惩罚条款。这些举措鼓励合同各方合理有效地管理合同，而缺少这些举措通常会导致关注度的缺乏或更严重的危害。

总而言之，这是CFO们、CRO们、审计委员会和其他管理层对收入、成本、知识产权、商标净值和所有外包、合资、供应链或类似合作关系负起责任，并在他们公司考虑CRC的实行并快速发挥高效的理想时机。这样做的商业案例非常多。在当前这样一种不确定的经济形势下，检验特许权使用费收入，授权收入以及其他合同的收入计量，显得尤为重要。

CRC项目帮助可以公司发展前进，甚至当公司处于不利环境之时。它提供了一个有效的尽职基础框架来定义并执行目标、任务、管理、履行标准、风险控制、定期检查和临时修正，而这些能让一个扩张的企业持续走在正轨上。



# Hedging企业的市场风险

毛世梁 总监

德勤上海事务所  
企业风险管理服务

企业应对风险的重要手段之一是规避风险，即英文里的Hedge。实际上，日常英文里的Hedge是一个多义且含糊的单词，可以用来指回避、避免；此外，Hedge本身也含有对冲的意思。但用在风险管理领域或会计讨论中，Hedge被赋予比较专门的含义，且常常与套期保值联系在一起。下面我们着重讨论企业应如何利用市场工具来规避某些市场风险。

### 意向

企业要有避险的愿望，才会去投入资源来进行相应的活动。这应该从股东的利益出发，通过董事会的经营与风险战略进行推动；不是所有的风险都要进行规避，一切避险活动都是有成本的（下面例子会简单示例）。董事会应该在量化分析的基础上决定是否可以容忍各项生产及业务活动，综合考虑其成本、收入、风险等所导致股票价格的波动。现代公司财务理论通常认为，股票持有人不希望看到企业净利润有较大的波动，这构成了许多公司采用避险的重要原因之一。避险的成本，包括人员、电脑设备，以及交易员能力和风险管理等，都是企业在参与避险前要考虑的因素。

一旦有意向进行避险，企业应该从管理架构、体制、管理流程上对避险进行完善。更重要的是，董事会应将风险偏好反映在这一系列措施中。

### 工具

规避风险最重要的前提是，市场上有风险方向相反、但性质相似的良好工具供企业使用。常见的市场风险包括：利率风险、汇率风险、股票风险和商品风险等。商品中还包含资源类（石油、天然气、铁、铜等）、农作物（玉米、橙汁、猪肉等）。相应的金融工具有交易所提供的标准合同以及无数第三方交易对手提供的各式各样产品。大多金融机构关注利率、汇率等，而实体企业会关注商品风险。对于有着相当规模的国外资源或产品进出口的进出口商而言，则比较关注汇率风险。

例一：某航空公司A担心航空燃油价格猛涨，而假设向乘客所售飞机票价格相对稳定，因为价格上涨需经监管部门同意批准，或率先涨价会引起乘客不满从而失去来之不易的市场占有率。这时，公司可以通过国际原油或飞机燃油期货市场购买未来长至几年的远期合同，来“锁定”今天所观察到的市场价格。对于每日见涨的石油市场，此公司可采用的简单避险策略可能是：

- (1) 估计未来3年内燃油的需求  $V_t$ ，如表1所示；这是公司“短缺”的数量，公司要在现货市场购买这些数量以满足运营需要。
- (2) 购买  $X_t$  % 乘  $V_t$  的燃油期货； $X$  是Hedge的比率，国内常将Hedge称为“套期保值”或“套保”。
- (3) 持续监控石油市场变化，修正  $V_t$ ，调整  $X$ ，或进行适当的以营利为目的的交易。

表1 套保数量示意

时间	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
X 套保比例(%)	30	30	25	25	20
T时刻的期货价格(美元)	100	95	90	88	85
V 需求量(千桶)	100	120	120	150	120



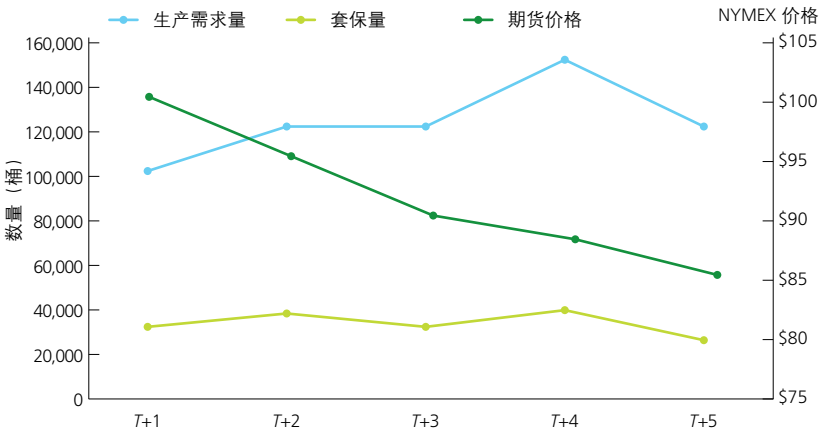


图1 生产需求、套保量及期货市场示例

我们也可用买一定数量的看涨期权来达到同样的Hedge目的。

例二：某铜加工厂B需要从国外或国内购买100%的铜矿石，加工后卖到国内成品市场，如阴极铜。假设公司买进国外铜矿石后，铜矿石将以海运的方式在海面上飘流五周后，然后经两周时间的加工后方能变成产品卖给下游厂商。公司希望全面“锁定”加工利润，防止高价买入后，产品市场暴跌，只能低价卖出。对于这样的避险目标，公司可以采用简化的避险策略：

- (1) 对购买的矿石，在原材料定价<sup>1</sup>的时候，将产品以期货形式在上海期货市场卖出该量的产品期货，来锁定未来卖出价格；
- (2) 在递交产品实物时，在期货市场将该等量的产品合同买回，完成从矿石到产品的利润Hedge。

<sup>1</sup> 进口铜矿合同的定价由双方谈判，比如平均伦敦铜指数+N天，而N可能在合同签完后，由买家决定。

成本

对于以上的第一例，我们可以计算Hedge的成本。

如果飞机燃油一月后上涨10美元，航空公司A由于Hedge可以省下：30% $\times$ 100000 $\times$ 10=30万美金。

如果飞机燃油一月后下跌10美元，航空公司A由于Hedge则要多付出：30% $\times$ 100000 $\times$ 10=30万美金。这是因为航空公司A买下的期货是以100美元/桶递交，现在现货价是100-10=90美元，航空公司A仍需履行合同条约向合同对手支付10美元/桶。

由此可见，航空公司A的Hedge可以在价格不利时（涨价），减少30万美金的燃油费用。如果涨跌 $\pm$ 10美元概率各50%，且公司A对风险呈中性的话，那么公司可能认为没有必要来做这样的避险活动。只有在公司认为上涨概率较大，或公司对风险非常敏感，才有必要去作出这样的Hedge。

应该指出的是，假如人人都认为价格要涨时，公司A是买不到价格为100美元（T=1）合同的。公司A在期货市场上买到了这样的合同，说明有人在“对赌”石油价格将很有可能低于100美元（T=1），卖这样的合同以期待价格下跌。正是因为有这些不同的期望，才构成了市场的平衡价格，即成交价格，反映出在该瞬间，需求、供给、市场参加者的期望等综合因素。

假如公司A采用简单看涨期权来Hedge，避险的成本就是购买该看涨期权的期权金。如果期权的协议价格为100美元，Hedge的效果在涨价10美元时为：30万美金-期权金；在跌价时，损失为：期权金。注意到期权金也与市场参与者对商品走价密切相关：如果人人都认为价格要涨10美元的话，这个期权金有可能接近10美元，接近上面期货的例子。

对于第二例，公司B加工生产铜产品，我们可以用同样的原理计算Hedge的成本和收益：价格会有多大的波动，如果不作Hedge会对每月的收入或利润带来多大的影响？最重要的，这些风险是否在董事会的风险容忍范围内？如果Hedge的话，要Hedge多少？值得指出的是，因为涉及到实物生产，这里的计算可能要比上例要复杂。一般讲来，相关联的变数越多、随机性越大，计算的难度也越大。

风险Hedge和相应的风险管理成本还应该包括进行这些活动的人力、物力，以及管控、监管能力。风险管理的一条重要原则是：如果没有能力来控制的话就不应该做。我们在文章最后简单列出企业须具备的风险管理能力。

效果

撇开会计处理，公司领导及风险管理最关注的是避险的有效性。风险是否可以Hedge，关键在于是否有相应的金融工具（单个或组合），其价格波动方向与所跟踪风险非常吻合（或完全相反）。数学上讲，就是两者的相关性。两样的相关性系数越接近1（或-1），用一个来规避另一个的效果就越好。进一步讲，交易员还关心相关性的动态变化。假如相关性系数从0.95变成0.5，这意味着现有Hedge组合将无法完成期望的X%避险，还可能缩小了避险的比例。同时，还可能引进了由于Hedge本身变化带来的新风险。这时候，交易员应调整比例以及寻找新的、更有效的金融工具。如果是市场发生了结构性变化，企业应重新审阅避险的战略和方案。

具有良好的相关性是进行Hedge的必要条件，但并不能保证企业可以有效地运营风险规避活动。评价一个企业Hedge是否成功，要从总体角度来观察企业的避险策略、配套的工具及人员、流程管理与控制。最能代表Hedge效果的可能是某些风险量化指标，比如VaR（即风险值），他们可以清晰地展示出企业相关部门或组合由于Hedge所带来的风险减少量。在成本方面，则可以考虑资金占用成本、额外人员、设备等费用。

值得指出的是，即使企业不打算启动Hedge程序，风险管理部门也应该对企业总体在关键商品的敞口进行观测和监督。只有对风险有了量化，企业才能知道进行业务活动时，会对企业的风险的总敞口有何影响。

其他

商品或金融市场的成熟程度是企业考虑Hedge风险的一个重要因素。一般说来，市场流动性越好，参与者越多，竞争性越强，市场被操纵的可能性越小。在例一里，我们假设飞机燃油市场有很好的流动性，如果需要Hedge量较大，期限较远，则可以用美国西德克萨斯轻质原油（WTI）来作为替代物。在决定用WTI之前，应该对WTI和飞机燃油的相关性进行分析研究，判断用WTI是否能够有效地Hedge。

另外，商品交易所提供标准化合同，对参加者的信用和保证金进行实时监控，且每天盯市（MTM）结算，风险相对较小；缺点是金融产品比较简单。相比之下，场外（OTC）交易的优点是：量体裁衣，可以为企业提供更非标准化的金融产品，比如复杂期权等来满足企业在某些方面的需求。国内有些企业曾在场外交易上屡遭损失，关键在于对所购买（或实质上卖出）的期权的风险认识不足。一方面，

企业可能没有自己的定价模型用于对金融产品的组成部分和总体进行充分风险和定价分析。另一方面，对交易对手的模型（黑箱），企业无法得知其中的关键假设。在良好的风险管理环境下，风险管理部门应该在交易之前对其隐含期权和整体风险进行独立验证和审批；在交易后，风险管理部门也应对组合进行持续的监控，及时将每天的MTM 盈亏值和VaR值估算出来，从而允许企业及时采取包括平仓等行动。

Hedge还是不Hedge?

企业是否Hedge? 应该由企业的风险容忍度来决定，应该建立在对现有风险充分了解的基础上，尤其是量化分析结果。企业如何来Hedge? 应该建立在对所涉及商品市场的充分了解，对金融工具的风险和定价模型有充分信心的基础上。企业如何来评价Hedge的效果? 这应该建立在定性、定量的基础上，参照同行或标杆的业绩。

附录1. Hedge前应必备的风险管控能力（选）

表2简单列出企业对应事先、事中及事后风险的能力及投资。取决于企业的交易规模及风险承受能力，可以逐渐地建立与完善工具与系统。交易应建立在风险可测、可控及可承受的基础之上。

表2 企业应对风险的能力及投资

内容	措施	需要资源	
<b>事先</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>哪些产品可以交易、谁可以交易、为什么交易、何时“游戏结束”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>风险容忍度与权限设置</li><li>风险管理制度与流程的制定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>具有风险管理经验的董事和专业委员，完善的管理架构及相应的IT工具与系统；资金投放</li></ul>
<b>事中</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>交易对手是否有能力支付、交易的合法性、交易的公平性（OTC）、交易对组合乃至公司的盈亏影响</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>可靠运行定价模型（块）、风险模型</li><li>交易审批、执行流程</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>交易员、风险管理专业人才（市场风险、信用风险、操作风险等），实时定价、风险模拟工具和交易系统；信用支持</li></ul>
<b>事后</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>交易对手是否及时交割、会计处理</li><li>各种组合以及下至每一手交易的风险及持续跟踪</li><li>交易、交易员及交易部门考核</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>交易与交割系统整合</li><li>风险整合及跟踪机制，风险、定价模型回测调整</li><li>经济资本模型或RAROC指标</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>专业会计、风险管理、IT人才及相应系统</li></ul>

附录2. Hedge风险控制矩阵（样本）

表3 Hedge风险控制矩阵

风险简述	潜在风险	控制目标	控制活动	负责部门	控制文档	内控测试程序
00: 制度建设						
缺乏完整交易制度和风险管理制度	存在未经批准衍生品产品，交易风险未知	企业具备有效金融衍生品工具操作管理流程，明确岗位职责分工制度	衍生品交易制度建立和更新（公司总部）： 公司风控部制定有关衍生品工具的管理制度操作流程，明确套期保值交易的职责分工、交易对象和限制、操作规程、风险和业务监控指标（VaR,P&L）等相关方面内容，经风险管理委员会审批颁布实施。风控部负责根据公司内外部环境变化及时更新相关制度和政策	交易部，风险管理委员会，风控部	《交易部套期保值流程》，《衍生品工具交易操作细则》	1.取得衍生品交易用来套期保值流程的管理制度； 2.检查制度是否已覆盖所有业务流程； 3.检查制度是否包含对业务流程、职责分工等重要事项的规定； 4.检查制度的颁布是否经过风险管理委员会的审批
		总公司与二级单位存在衍生品交易监管的明确分工	衍生品交易制度建立和更新（二级单位）： 下属各子公司按照总部衍生品交易管理制度，制定相应衍生品套期保值业务管理制度，并报公司风控部备案。下属二级单位须经公司总部风险管理委员会批准后方可开展套期保值业务	风险管理委员会，风控部	风险管理委员会，风控部	1.取得公司对二级单位的衍生品交易管理制度； 2.检查公司是否将二级单位衍生品作为监督对象，并在制度中有相应的实施措施； 3.检查二级单位的衍生品管理制度是否定期在总部进行备案； 4.检查二级单位的交易品种、交易范围是否得到总部批准

# 企业内部控制实务 (4)

## ——采购 (1) 内部控制的原点

原国太郎 副总监

德勤上海事务所  
企业风险管理服务

**为了确保“公司健全的构造体系”，而不断进化的内部控制**

**内部控制的产生和发展：**

**美国萨班斯（SOX）法案、日本版SOX的导入是广义内部控制的胜利**

Oh When the Saint ~ Go Mar-Chin'In ~  
Oh when The Saint ~ Go ~ Mar ~ Chin'In ~  
Load I Want ~ To Be ~ In That Number ~  
When The Saint ~ Go ~ Mar ~ - Chin' ~ In ~

《圣者的前进》是一种最古老的迪克西兰爵士（Dixieland Jazz）音乐的代表作。20世纪初在美国新奥尔良把爵士乐确立为音乐类型的时候，内部控制的概念也得到了确立（1900~1910年）。

当时内部控制的焦点是现金、支票的管理，以及与之相关的支付处理。内部控制的原型是“防止与现金、支付相关的舞弊行为的架构”，因为当时代表性的舞弊行为是员工私自花掉了现金，或是下一番功夫掩盖不正当的支付等行为。

1910年开始到1920年，西方列强为富国强兵，飞速发展重工业。随着企业规模的扩大，内部控制概念也得到发展，蜕变为“确保构成财务报表数据的每笔业务是否都得到正确执行的架构”[这段时间爵士中心转移至芝加哥发展出了摇摆爵士（Swing Jazz）音乐]。

随着企业依靠银行贷款或者从股票市场融资的普及，财务报表作为对企业进行评估的资料，其重要性愈发凸显，此外，由于企业规模的扩大，审计师对公司所有的业务进行验证变得愈加困难，这样审计师需要有一个无需对全部业务进行检验就能完成审计工作的理论。也就是说，“首先确认业务是否被有效地管理，比起直接验证每笔业务要有效率得多”。

这个概念成为（美国SOX和日本版SOX公布以前的）对内部控制实施评价的理论依据，即在每个会计期间的期中对内部控制系统进行评价，在此结果的基础上决定期末余额审计必需的样本数量，通过合理的确证使工作最有效率。

**广义的内部控制及狭义的内部控制**

二战后的1949年，美国发表了AIA（American Institute of Accountants）审计程序委员会的特别报告书，将预算、统计分析、标准成本、员工培训计划等，与财务、会计处理不直接相关的事项都包含进了内部控制概念中。内部控制的概念进一步得到了扩大（这就是所谓的广义的内部控制）。

与此相对的是，主要的会计师团体在1940~1950年发行的案例研究及审计手册中，将需测试的内部控制的范围限定为会计控制。审计师所了解的，同时需要验证的是和会计处理相关的业务，范围进一步扩大会给审计师带来很大的困扰（这就是所谓的狭义的内部控制）。

但是，到了1950~1960年，由于环境问题等，企业的社会责任进一步扩大，对于应该最了解企业情况的外部注册会计师，社会赋予了他们更高的责任，要求其超越原来验证财务报表数字的职责，做到“对企业内部控制进行全面的把握”。

1970年代，注册会计师由于管理层粉饰报表的行为而被追究责任的案例不断出现，1988年公布的审计准则公告55号（SAS55）中明确指出，作为审计程序的其中一环，外部审计人员有义务了解公司内部控制的构造，并对风险进行评价。

另外，1976年发生了Lockheed事件，美国的知名企业向日本、荷兰、墨西哥等地政府高官行贿事件被曝光，并且造成了日本当时首相辞任的重大事件，在美国也造成了很大影响，内部控制对管理层行为的监控是否有局限成了问题的焦点。内部控制本来是由业务流程层面的内部牵制发展而来的，所以的确可以说是有限的。

将上述发展过程综合起来的是1992年公布的美国COSO内部控制整体框架报告。这里定义的内部控制在最初的控制活动（业务流程层面的内部控制）基础之上，增加了控制环境（公司管理及企业文化）、风险评估、监督（内部审计的机能）、信息及传达（信息系统等）等内部控制的要素而形成。可以说，从而内部控制的概念也进一步发展成为了“确保公司健全的构造体系”。

另外2002年美国企业改革法（即萨班斯法案，美国SOX法案），将原来只作为财务报表审计的辅助程序的内部控制评价一举提高到准主角的地位。就受美国证监会（SEC）监管的在美上市企业而言，管理层有义务对财务报表的公正表述和内部控制的有效性宣誓负责。同时，外部审计师除了出具针对财务报表的审计报告外，还必须出具针对企业内部控制系统有效性的审计报告。



但是，美国SOX法案和与其相伴的SEC规定都限定了“对财务报表产生影响的”内部控制，从这一点继承了狭义的内部控制概念。由此，我们将其称之为“准主角”。

表1 1900年代与2000年代舞弊比较表

	1900~1910年	2000~2004年
具有代表性的舞弊	诈取现金	粉饰决算
舞弊实施人	员工	管理层
相关会计科目	现金及银行存款、应收账款	利润、销售收入
内部控制的焦点	现金及银行存款管理，支付程序	公司层面内部控制

比较一下舞弊行为的内容

这里，让我们回到20世纪初，内部控制概念形成之初的中心是现金、存款的管理及支付程序。从那时算起，正好是在100年后的2002年，制定美国SOX法案的契机却是针对舞弊行为，比如管理层粉饰决算、虚增利润和销售额等，这不是一个非常有意思的对照呢？

采购循环相关的内部控制的原型：  
内部控制的原点是采购和支出的检查和控制  
说到20世纪初的美国，公司规模还很小，还没有IR（投资关系）的理念，连信息系统的影子都还没有出现。介绍一下作为内部控制原点的采购循环在那个时代的真实情况是非常有意义的。

下面列举的未必是20世纪初企业情况的忠实再现，但都是采购循环中重要的内部控制行为的原型。

- 采购申请部门，填写申购单。
- 采购部门批准申购单内容，制作订单，在传送给供应商的同时将其中的一联交于验收部门和会计部门。
- 验收部门验收实物后，把从供应商处收到的货物与订单联相对照，确认无误后收货，填写入库通知单交给会计部门。
- 会计部门负责应付账款的人员收到从供货方传来的发票（Invoice），在与订单及入库通知单对照无误后装订到一起。（凭证）
- 会计部长（Controller）在记账凭证上盖付讫（VOID）印，交付财务部门。
- 财务部长（Treasurer）确认盖好VOID印章的凭证内容后，签署支票送交供应商。

- 会计部门负责银行余额调整的人员进行银行余额调整。

希望大家从中可以明白这样控制的目的，是使单独一个分管人员、管理者或者一个部门、即使是会计或者财务部门的负责人也不可能轻松地实施舞弊行为。特别是账簿和实物（支票）是分别由会计部门和财务部门管理的，这是职责分工的一个要点。假设财务部长不正当地签发了支票，由于和会计部门掌握的账簿记录不符，在银行余额调整时就能被发现。而会计部门之前填写、处理的凭证，都会经过后续部门的检查对照。

在交易频繁、信息系统发达的现代社会，仍保持像上文那样的内部控制行为的公司当然已经没有了。但是在欧美企业，尽管在形式上多少有些变化，但还是基本遵循了以上原则。

日本大部分的企业没有遵循这些原则，与其说是因为利用了信息系统或者为了提高效率，不如说多数时候仅仅是因为假设了“员工不会发生舞弊行为，或者管理者不可能舞弊”的前提。比如说会计和财务的职能分工，就算是很大的企业，不明确、不充分的情况也很多。我们当然还是希望分别设置会计部门和财务部门，如果不是这样，至少出纳和账务记录人员必须要明确职责分离。

在中国，财政部于1996年颁发的《会计基础工作规范》明确记载了出纳和会计工作分离的必要性。这一点是被广泛认同的，但会计部门和财务部门的分离还不是那么普遍。此外，特别是私营企业，老板往往会亲自确认每一笔支付，做成它的内部控制。上述例子中的职责分工往往有得不到重视的倾向。

正如前文讲到的那样，控制环境正在不断地发生着变化。因此，我们必须认真考虑建立适当的架构体系，使采购和支付相关部门的分管人员或管理者即使有舞弊的念头，也不可能单独地完成，或者当发生舞弊行为时能够及时发现。

本文已发表于《中美日企业内部控制实务》一书中，但对其内容进行了些许调整。（复旦大学出版社，2009）

中文中“财务”一词指Financial Accounting，包括了会计业务。本文中笔者提到的财务部门和会计部门的分离，是将财务部门认定为主要负责资金管理（Treasury）的部门。

此外，日语中的“财务”仅指资金管理这一狭义概念，与中文的“财务”相对的词语是“财务会计”。有趣的是，日语中“经理”一词与中文的“会计”是同样的意思，大部分公司的会计部门都称为“经理部”。

# 操作风险 (Operational Risk)

华文伟 副总监

德勤北京事务所  
企业风险管理服务

## 操作风险的定义

目前在不少金融机构中,操作风险导致的损失已经明显大于市场风险和信用风险,操作风险管理在金融领域的重要性日益凸显。银行办理业务或内部管理出了差错,必须做出补偿或赔偿;法律文书有漏洞,被人钻了空子;内部人员监守自盗,外部人员欺诈得手;电子系统硬件软件发生故障,网络遭到黑客侵袭;通信、电力中断;地震、水灾、火灾、恐怖袭击等等;所有这些,都会给商业银行带来损失。这一类的银行风险,被统称为操作风险。

英国银行家协会 (British Banker Association, BBA, 1997) 最早给出了操作风险的定义,他们认为:操作风险与人为失误、不完备的程序控制、欺诈和犯罪活动相联系,它是由技术缺陷和系统崩溃引起的。经过广泛的讨论和争论,1998年5月,IBM (英国) 公司发起设立了第一个行业先进思想管理论坛——操作风险论坛,在这个论坛上,将操作风险定义为:操作风险是遭受潜在损失的可能,是指由于客户、设计不当的控制体系、控制系统失灵以及不可控事件导致的各类风险。损失可能来自于内部或外部事件、宏观趋势以及不能为公司决策机构和内部控制体系、信息系统、行政机构组织、道德准则或其他主要控制手段和标准所洞悉并组织的变动。它不包括已经存在的其他风险种类如市场风险、信用风险及决策风险。通过这次会议,上述结论性的定义开始为多数银行所接受。巴塞尔委员会关于操作风险的定义也是建立在这个基础之上的。

巴塞尔银行监管委员会对操作风险的定义是:操作风险是指由于不完善或有问题的内部程序、人员及系统或外部事件所造成损失的风险,这一定义包含了法律风险,但是不包含策略性风险和声誉风险。

该定义偏重于从产生操作风险的潜在原因进行分析,排除了难以量化的策略风险和声誉风险,具体而言:

- (1) 与人员相关的操作风险主要存在于:各种原因导致的员工注意力分散;由于人员在数量或能力方面的不足而发生的情况;人员对产品或流程缺乏足够的知识;人员欺诈;

- (2) 与信息系统有关的操作风险主要包括三种:综合性风险,例如信息系统遭到攻击的风险、执行备份数据恢复程序时存在的风险等;应用系统风险,这种风险直接关系到信息处理质量,例如系统计算不正确;最后是使用者风险,指系统使用者在执行人工指令时发生错误;
- (3) 内部流程与控制都是为了避免风险,然而,它们本身也可能带来风险,包括流程设计错误和流程执行发生错误;
- (4) 外部事件可以被分为以下几类:与外包服务及其服务提供者相关的风险,例如承包机构所提供的服务质量达不到标准;外部犯罪活动;以及自然灾害事件。

## 操作风险的特点

- (1) 风险来源广泛——内部程序、人员、系统、外部事件;
- (2) 损失数据不易收集;
- (3) 损失大小难以确定;
- (4) 量化技术发展缓慢;
- (5) 操作风险纯粹意味着损失,是一种管理成本,而非利润来源。而就与操作风险相对应的信用风险和市场风险等其他风险而言,风险是个中性概念,既包含潜在的损失,也意味着潜在的盈利机会,金融机构必须通过承担风险获取收益。另外,就信用风险和市场风险而言,银行可以借助业务产品组合的多样化效果降低整体风险,改善风险回报分布。但多样化不仅不能降低操作风险,反而会放大整体风险,因为业务越复杂,操作难度越大,发生损失的可能性就越大。

## 操作风险三要素

操作风险三要素分别为原因、事件和影响,具体而言:

- (1) 原因,为什么发生风险事件:人员违规、程序不合理、系统故障、外部冲击;
- (2) 事件,发生了什么事件:欺诈、交易记录输入错误、系统数据丢失;
- (3) 影响,结果如何:资金损失、信誉受损、罚款。



### 操作风险的主要计量方法

巴塞尔委员会提供了三种计算操作风险资本的方法，允许满足不同条件的银行选择不同的方法，目的也正是在于使得操作风险的量化更具针对性。这三种方法依其计算复杂性和风险敏感度渐增方式排列，分别为：(i) 基本指标法 (Basic Indicator Approach)；(ii) 标准法 (Standardised Approach)；及 (iii) 高级计量法 (Advanced Measurement Approaches)。

#### (1) 基本指标法。

商业银行采用基本指标法计算银行操作风险应持有的资本，应等于前三年中为正值年总收入乘上固定比率（用  $\alpha$  表示）的平均值，当任一年的总收入为负值或零时，应不列入前述计算平均值之分子与分母，其计算公式如下：

$$K_{BIA} = \frac{[\sum (GI_{t-n} \times \alpha)]}{n}$$

$K_{BIA}$  = 依基本指标法计算之资本。  
 $GI$  = 前三年中年总收入为正值者。  
 $n$  = 前三年中总收入为正值之年数。  
 $\alpha = 15\%$ ，系由委员会依业界水平而设定的资本需求，并据以作为指标。

#### (2) 标准法。

商业银行使用标准法计量的操作风险监管资本，等于前三年操作风险监管资本的算术平均值。前三年中每年的操作风险监管资本等于当年以下业务条线监管资本的总和：公司金融、交易和销售、零售银行、商业银行、支付和清算、代理服务、资产管理、零售经纪、其他业务条线。以上各业务条线监管资本相加使当年操作风险监管资本为负数的，当年的操作风险监管资本用零表示。每年各业务条线的监管资本等于当年该业务条线的总收入与该业务条线对应  $\beta$  系数的乘积。

业务条线的总收入等于该业务条线的净利息收入与净非利息收入之和。商业银行用标准法计算操作风险监管资本的公式为：

$$K_{TSA} = \frac{\{\sum_{1-3\text{年}} \max[\sum (GI_{1-9} \times \beta_{1-9}), 0]\}}{3}$$

$K_{TSA}$  = 商业银行用标准法计算的操作风险资本要求。  
 $\{\sum_{1-3\text{年}} \max[\sum (GI_{1-9} \times \beta_{1-9}), 0]\}/3$  的含义是前三年操作风险监管资本的算术平均数，  
 $\max[\sum (GI_{1-9} \times \beta_{1-9}), 0]$  的含义是当年的操作风险资本要求为负数的，用零表示。  
 $GI_{1-9}$  = 各业务条线当年的总收入。  
 $\beta_{1-9}$  = 各业务条线对应的  $\beta$  系数。

表1 各业务条线对应的  $\beta$  系数

业务条线	对应 $\beta$ 系数
公司金融 ( $\beta_1$ )	18%
交易和销售 ( $\beta_2$ )	18%
零售银行 ( $\beta_3$ )	12%
商业银行 ( $\beta_4$ )	15%
支付和清算 ( $\beta_5$ )	18%
代理服务 ( $\beta_6$ )	15%
资产管理 ( $\beta_7$ )	12%
零售经纪 ( $\beta_8$ )	12%

#### 标准法替代法

除零售银行和商业银行业务条线的总收入用前三年贷款余额的算术平均数与3.5%的乘积替代外，替代标准法的业务条线归类原则、对应系数和计算方法与标准法相同。零售银行和商业银行业务条线的监管资本计算公式分别为：

$$\text{零售银行业务条线的监管资本} = 3.5\% \times \text{前三年零售银行业务条线贷款余额的算术平均数} \times 12\%$$

$$\text{商业银行业务条线的监管资本} = 3.5\% \times \text{前三年商业银行业务条线贷款余额的算术平均数} \times 15\%$$

在使用标准法替代形式时，零售银行业务的贷款和垫款总额包括：零售贷款、按零售业务处理的中小企业贷款和购入的零售应收账款。商业银行业务的贷款和垫款总额包括：公司贷款、主权贷款、银行同业贷款、专业贷款、按公司贷款处理的中小企业贷款和购入的公司应收账款以及银行账户证券的账面价值。

商业银行对除零售银行和商业银行以外的业务条线的监管资本，可以按照标准法计算，也可以用其他业务条线的总收入之和与18%的乘积代替。

表2 第一种计算方法

业务条线	$\beta$ 系数	监管资本
1 公司金融	18%	$18\% \times \text{公司金融总收入}$
2 交易和销售	18%	$18\% \times \text{交易和销售总收入}$
3 零售银行	12%	$12\% \times 3.5\% \times \text{前三年零售银行业务条线贷款余额的算术平均数}$
4 商业银行	15%	$15\% \times 3.5\% \times \text{前三年商业银行业务条线贷款余额的算术平均数}$
5 支付和清算	18%	$18\% \times \text{支付和清算总收入}$
6 代理服务	15%	$15\% \times \text{代理服务总收入}$
7 资产管理	12%	$12\% \times \text{资产管理总收入}$
8 零售经纪	12%	$12\% \times \text{零售经纪总收入}$
9 其他业务条线	18%	$18\% \times \text{未能划入上述8类业务条线的其他业务总收入}$
第一年操作风险监管资本	—	以上各项之和
第二年操作风险监管资本	同上	同上
第三年操作风险监管资本	同上	同上
操作风险监管资本		前三年操作风险监管资本之和 $\div 3$

表3 第二种计算方法

业务条线	$\beta$ 系数	监管资本
1 零售银行	12%	$12\% \times 3.5\% \times \text{前三年零售银行业务条线贷款余额的算术平均数}$
2 商业银行	15%	$15\% \times 3.5\% \times \text{前三年商业银行业务条线贷款余额的算术平均数}$
3 其他7个业务条线	18%	$18\% \times \text{其他7个业务条线总收入之和}$
第一年操作风险监管资本	—	以上各项之和
第二年操作风险监管资本	同上	同上
第三年操作风险监管资本	同上	同上
操作风险监管资本		前三年操作风险监管资本之和 $\div 3$

(3) 高级计量法。

高级计量法是商业银行通过内部操作风险计量系统计算监管资本要求的方法，银行使用高级计量法须满足一定的要求，即相关计量系统应能促进商业银行改进全行和各业务条线的操作风险管理，支持向各业务条线配置相应的资本；商业银行的操作风险计量系统应通过验证，验证的标准和程序应符合银监会的有关规定。当前，高级计量法的主要方法有损失分布法（LDA）、情景分析法（Scenarios-Based Analysis）、打分卡法（Score card）、内部衡量法（Internal Measurement Approach）和风险因素及其控制法（Risk Drivers and Control）。

(4) 三种计量方法的特点。

基本指标法和标准法是两种相对简易的方法，主要是针对操作风险较低的银行采用。总体来说，这两种方法要求银行抵御操作风险的资本相当于某项特定风险计量值的固定比率。

使用标准法的银行必须具备如下资格：

- 银行必须至少符合监管当局以下规定：
  - 银行的董事会和高级管理层适当积极参与操作风险管理框架的监督；
  - 银行的操作风险管理系统概念稳健，执行正确有效；
  - 有充足的资源支持，在主要产品线上和控制及审计领域采用标准法。
- 银行用标准法计算监管资本之前，监管当局有权对该银行的标准法实施一段时间的初始监测。
- 关于如何将当前产品线 and 业务总收入列入标准法规定的类别，银行必须制定具体的政策和成文标准。针对新的或处于变化中的业务活动及其相应的风险，银行必须对这些标准进行审查、调整。

未经监管当局许可，银行一旦采用了高级法，就不能再退回使用相对简单的方法。此外，监管当局如果认定一家已采用高级法的银行不再满足该方法的条件时，可以要求该银行对其部分或全部业务退回到相对简单的方法，直至该银行符合监管当局规定的重新返回高级法的条件为止。

# Enterprise Architecture as Strategy

## (以企业架构为策略)

黄永婷 经理

德勤台北事务所  
企业风险管理服务

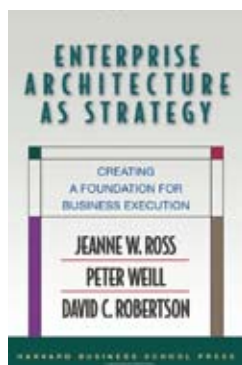
2008年，协助某位电信客户信息部门处理8年内3次企业整并所衍生的架构问题，机缘巧合地接触了企业架构（Enterprise Architecture）这个议题。当在Amazon上找到这本堪称为企业架构领域的始祖与必读圣经后，我打了无数通电话，花了数天跑遍台湾的整个台北市，才终于在台湾大学一旁的诚品书店，欣喜地找到它的踪迹。

这本书的作者是3位麻省理工学院史隆管理学院信息系统研究中心（MIT Sloan School's Center for Information Systems Research）的主席与资深研究员，专精于商业灵活性（Business Agility）、信息治理、信息架构、信息外包等议题。他们从1995~2000年间的研究经验中发现，成功运用信息科技的企业，具备相同的思维与特质，这些成功的企业不仅从信息部门实现信息架构（IT Architecture），更将其从企业角度加以体现，而成为企业架构（Enterprise Architecture）。

这本书细腻地使用案例演示策略的实现过程，说明策略如何透过作业模型得以实现。也因为策略的达成需依赖有效的作业模型，信息架构更应依靠这样的模型进行规划、建置与管理。面对即将要处理的客户问题，我很急切地想了解，企业架构是怎么达到降低企业风险，进而达成企业作业效率与弹性的。

书中将企业架构区分为四种类型，这四种类型支持着不同的企业架构形态，同时，也对应着不同类型的风险与挑战，包含：

- **商业孤岛式架构：**在这类型的架构中，企业将IT投资于处理局部商业问题及机会。这类型的企业中，大概只有底层信息基础设施，例如信息机房，具有资源共享的效益，在应用系统部分一般仍是由各别业务单位主导或拥有。
- **标准型科技架构：**这是最常见的信息架构类型，业务单位将一部分的应用系统移至信息中心，共享信息硬件平台。在这样的环境下，信息部门开始订立信息标准，以求作业效率与信息风险控制。



著者：

Jeanne W. Ross,  
Peter Weill,  
David C. Robertson

出版：

Harvard Business  
School Press

- **优化核心架构：**在这个阶段的企业，信息单位开始试图在众多已集中的应用系统中，取得一个数据与应用系统的整体视图（View）。并着手将应用系统模块的某些类似的功能组化，使其可被其他类似的应用系统使用。像银行的核心系统架构均属于这一类型的。
- **商业模块化架构：**这个架构面临的挑战更高，其目标是透过更高度的应用系统客制化及模块化，以确保灵活地支持企业的策略需求。我想，虽然我的客户未拥有这种架构，但这却是他们目前所面临的挑战。

这四种类型的客户，需从哪些方面评估与处理将遭遇的问题与挑战？其中应包含策略与商业的目标及影响、信息单位的能力齐备度、信息投资优先序的落差与信息治理的成熟度等。一个企业的架构应能具体透过提升与连结上述方面，达到信息科技与业务需求有效地协同运作。

企业架构解决的是结构性的问题，其效益涵盖范围广泛，包含运营面、策略面和风险面。包含优化IT支出、IT的响应能力、强化商业、灾难、资产安全风险三大风险管理机制，并进而提高信息服务满意度，强化商业策略的实际产出成果。在目前经济发展从快速膨胀转为结构性优化调整之际，企业架构着实是企业可以参考应用的绝佳利器。

## 德勤中国企业风险管理服务的联系方式

### 北京

德勤华永会计师事务所有限公司  
北京分所  
北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城德勤大楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

### 上海

德勤华永会计师事务所有限公司  
上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

### 台湾

勤业众信联合会计师事务所  
台北市民生东路三段156号12楼  
邮政编码: 10596  
电话: +886 2 2545 9988  
传真: +886 2 2545 9966

### 香港

德勤·关黄陈方会计师行  
香港金钟道88号  
太古广场一期35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

### 深圳

德勤华永会计师事务所有限公司  
深圳分所  
深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

### 德勤中国公司治理中心网址: [www.corpgov.deloitte.cn](http://www.corpgov.deloitte.cn)

德勤中国公司治理中心（本“中心”）于2010年4月21日正式宣告成立。中心将作为中国公司治理实务发展情况的信息集散地，并面向中国境内各位董事、高管与投资者主办各类重大公司治理活动与圆桌会议。中心的建立旨在促进中国大陆和香港特别行政区两地的公司治理的领先实践。它着重介绍了在中国大陆和香港特别行政区两地处于领先地位的公司治理实践，并重点收集来自德勤中国和其他第三方的多元化的关于公司治理的资源及领先理念。

# 《德勤企业风险》(第一辑) 读者调查问卷



## 1 针对以下方面, 请您评价《德勤企业风险》(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常好)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
图片	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
版式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
编读互动	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 《德勤企业风险(第一辑)》的文章是否对您有所帮助(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(很有帮助)	4(有些帮助)	3(说不准)	2(没什么帮助)	1(没有帮助)
2010年中国上市公司治理调查报告	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
浅谈内部控制自我评价(CSA)在公司治理中的应用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对民营企业治理结构的思考 ——读冯仑《破解民企“机毁人亡”魔咒》有感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
董事会运作的天龙八“不”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
搭建授权体系, 优化公司治理 ——管理创新之授权项目简介	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
股改与公司治理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中美日公司治理比较	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合同风险合规 (Contract Risk and Compliance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hedging企业的市场风险	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制实务(4) ——采购(1)内部控制的原点	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
操作风险 (Operational Risk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
推荐书籍——Enterprise Architecture as Strategy (以企业架构为策略)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3 您最想了解关于风险管理和企业内部控制的相关内容(可多选)

- ☐ 全面风险智能服务    ☐ 资本市场服务    ☐ 合规性准备及协助    ☐ 业务持续性规划    ☐ 信息治理  
☐ ERP控制    ☐ 安全电子商务    ☐ 内部审计    ☐ 合同风险与履约    ☐ 计算机审计  
☐ IT尽职调查    ☐ 其他: 请具体描述您感兴趣的相关内容 \_\_\_\_\_

## 4 您今后是否想继续收到德勤中国提供的《德勤企业风险》以及宣传资料? ( ☐ 是 ☐ 否 )

烦请您提供贵公司以下信息, 我们将会把贵公司的资料注册在发送名单中。

公司名称: \_\_\_\_\_

联系地址: \_\_\_\_\_

联系人姓名: \_\_\_\_\_

联系电话: \_\_\_\_\_

联系人电子邮箱: \_\_\_\_\_

## 5 您是否觉得阅读电子版《德勤企业风险》杂志更为便捷?(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常同意)	4(较同意)	3(说不准)	2(不太同意)	1(不同意)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您填写完成读者调查之后, 可以发送传真或电子邮件到以下联系方式:

+86 21 6335 0003 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

您填写完成读者调查之后, 也可以通过邮寄到以下联系地址:

中国上海市延安东路222号外滩中心30楼 邮政编码200002

德勤华永会计师事务所有限公司 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

感谢您的阅读与合作!







巍巍交大 百年书香  
www.jiaodapress.com.cn  
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 / 吴咏蓓  
封面设计 / 顾弘敏

#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识, 协助客户在全球各地取得商业成功。德勤约170,000 名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

#### 关于德勤中国

在中国, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和德勤华永会计师事务所有限公司, 以及其下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行及德勤华永会计师事务所有限公司共同为德勤有限公司的成员所。

德勤中国是中國大陸及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一, 共拥有逾8,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、济南、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的15个城市。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其任何成员所或上述其关联机构(统称为“德勤网络”)提供任何会计、商业、财务、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本文件不能代替此等专业建议或服务, 读者亦不应依赖本文件中的信息作为可能影响自身财务或业务决策的基础。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

上架建议: 企业管理

ISBN 978-7-313-07590-1



9 787313 075901 >

定价: 30.00元