

企业内部控制与外部环境约束

■ 郭代模 葛长银

企业内部控制归根结底是对企业人的控制——准确地说就是对企业人的行为的控制。企业的效益、成本及风险，无不是企业人的行为所致；行为“木直中绳”，就能最大限度地创造经济效益或控制风险。但“行为”是企业人的“选择”，影响“选择”的因素又较多。所以，要让企业人做出正确的“选择”并有效控制其行为，就要采取“内部控制与外部措施”并举的方式——这也是笔者对中国企业内部控制体系创建的深层思考和基本主张。

一、基于人的行为的企业内部控制体系创建

企业是一个生态系统，由自上而下的高、中、低三个“生态圈”——决策层生态圈、管理层生态圈和业务层生态圈构成。处于不同“生态圈”的企业人，其价值观、职业理想和需求是不一样的，或者说存在很大差异，这些差异直接影响其行为——在同一制度下的不同“选择”。所以要控制不同“生态圈”企业人的行为，就要依据其“生态”特征或表现，分层次并有针对性地制定控制制度，建立能够满足“整体性和结构性”需求的企业内控制度。鉴于此，笔者创建了基于人的行为的“3+1”内部控制体系——决策层控制、管理层控制、业务层控制及三个“生态圈”的行为控制。

（一）决策层控制

1. 决策层的“生态”表现

处于决策层的企业人多为事业有成或踌躇满志之人，他们肩负着经营责任和社会责任。但在我国，不论是国有企业还是民营企业，都或多或少地存在“一

言堂”的现象，“一把手”成为企业领袖或众人偶像，集权现象严重，存在一定的决策风险，而决策风险正是企业最大或最致命的风险。

就风险程度而言，没有决策机制的企业远远大于决策机制良好的企业。决策机制良好的企业，从决策机构、决策依据、决策程序到决策实施，都有严格要求，从而保证了项目的正确性，最大限度地降低了风险。但从我国企业的现实情况看，并不是所有企业的决策层都建立了良好的决策机制，虽然不少企业也聘请了“外人”或专家，但急功近利或损人利己的决策行为仍时有发生。这就是目前中国企业决策层的基本“生态”表现。

2. 决策层的控制主张

决策层控制的目的是，主要是防范重大或致命的决策风险。鉴于企业中存在的“一把手”现象，防范决策风险的重要工作之一就是防范“一言堂”的过失。对此，可以借鉴自然界“一物降一物”式的“生物链原理”来建立企业内控的“生物链”。如对国有企业，可建立完善类似“人民代表大会”的员工组织，目前很多企业建立的“职工代表大会制度”就是其雏形。笔者虽不主张职工必须参与企业重大决策，但以为应赋予广大职工监督决策层的权力。而建立职工代表大会制度，第一要避免流于形式，应从立法的角度，将职工代表大会制度的监督功能形成条文，在保证其独立性的同时，确保其行使权力。同时，要建立有效机制，保证职工代表大会、董事会、监事会、股东大会在行使职权时的相互牵制、互相支撑。

笔者的另一个主张是寻求“外脑”或编外“专业人士”参与企业决策，如很多

企业已经实行的聘请独立董事制度或外聘专家制度，在一定程度上弥补了企业决策的短视或缺陷。但笔者想强调的是，这些受聘的独立董事和专家，必须是能为企业出谋划策或进行技术指导、在某个领域应用成果显著的人物，不能是卖嘴的花瓶。为此，国家建立“应用专家库”供企业选用“外脑”就显得十分必要。

（二）管理层控制

1. 管理层的“生态”表现

企业管理层是一个承上启下的层面，主要肩负传达、分解经营指标并监督执行之责。其如企业之“腰”，传送企业运动的力量，重要性不言而喻；企业当前管理成本的高低往往决定于管理层；企业未来的领导人也多出自这个层面。管理层的风险主要体现在这个层面的执行力上，执行得力或不力，给决策层乃至整个企业会带来“利”或“弊”两种结果。

完善的管理制度是管理层发挥执行力的基本保障。但我国企业的管理制度仍很不完善：一是重理论，轻执行，故针对这个层次的控制制度，多中看不中用，欠缺操作性；二是重具体，轻体系，甚至到出了问题才想到制定一个制度，不注意制度体系的构建与健全；三是重硬性，轻软性，管理层的制度刚性有余，而柔性不足。

管理层的人员素质是决定执行力的主要因素。在我国，很多企业的管理层“中气不足”：一是不能透彻理解、消化决策方案，严重削弱了执行力；二是人浮于事，密切联系上层，而疏于关心基层；三是安于现状，没有学习力和进取心；四是管理者裙带关系严重，甚至给两头（决策层和业务层）制造麻烦。

2. 管理层的控制主张

一是建立健全人才选拔机制。首先要制定企业的用人标准、考核体系和淘汰机制；其次对入选的人员要严格履行面试、试用、考核等程序，要让员工参与评价；最后要有通报制度，对试用人员的评价要张榜公布，接受全员监督。此外，还要健全以德为首、德才兼备的人才选拔机制。

二是建立健全绩效考核机制。对于选拔上来的管理层人员，企业要通过培养、学习等方式，端正其经营理念和企业的价值观念。同时建立“能上能下”的绩效考核机制，引导他们做出更好的业绩。绩效考核机制主要包括职位晋升制度和薪酬制度，这两套制度是针对管理层的“生态”设计的。

(三) 业务层控制

1. 业务层的“生态”表现

业务层主要是由企业基层人员组成的一个“生态圈”，“挣一份薪水养家糊口”是其基本的“生态观”。他们的行为，在具体细节上决定着企业的利润及企业价值。

较之于发达国家，我国企业业务层尚存在以下问题：第一，业务层控制线条粗犷，很多人是凭感觉、靠经验来开展业务工作，没有设计合适的指标进行量化控制；第二，业务层各环节责任划分模糊，归属不清，一些制度落不到实处；第三，业务层控制手法粗糙，不注重创新，信息处理滞后，指导性、监控性较差。

业务层控制不到位的原因在于我国企业对整个业务流程控制缺乏系统性认识，各部门缺乏协调性；较为落后的控制观念加上较为陈旧的控制方法，始终盘桓在内部会计控制层面，而未上升到以风险为导向的内部控制层面。

2. 业务层的控制主张

对业务层的控制点应放在其操作能力和协作能力两个方面。可借鉴美国的“价值链”控制方法，来建立我国企业的业务层控制体系，在强调操作能力的

同时，也强调协作能力。为此，企业要做好以下工作：一是完善制度。即完善价值链控制管理要求，构建作业制度和绩效评价制度。二是强化沟通。创造环境，保证链条上信息畅通、反馈及时。三是关注作业人员。培养业务员的企业理念和操作能力。四是植入文化。应建立文化控制机制，促使员工从被动转为主动，实现自我完善和自我控制。

(四) 行为控制

1. 行为控制的“生态”表现

无论是风险还是效益，归根结底都是由人的行为带来的。所以，企业的内部控制，其实都是对人的行为的控制。但目前无论是美国的内部控制体系，还是日本的内部控制理论，或我国企业的内部控制制度，都没有上升到行为控制的层面，甚至没有行为控制的概念。

2. 行为控制的主张

企业的内部控制在于控制每个成员的行为，而人的行为是由意识决定的，所以，控制行为的核心是控制人的意识。而控制人的意识或心灵，就是要在企业系统管理制度的基础上建立优秀的企业文化。

企业文化是一个价值体系，有其核心的价值观和经营理念，一旦被企业人认同，就能产生巨大的行为控制作用。或者说，在一个优秀的价值体系内，员工在面临行为选择时，一定是偏向企业利益而取舍的。如在节约成风的企业文化中，员工下了飞机就会自动选择大巴而非打的，因为在他的意识里，选择大巴才是正确的。文化的力量正体现于此。

建立优秀的企业文化，需要从制度、精神和物质三方面入手，不可偏废。在激励机制的基础上，提炼属于企业自身的文化，树立正确的核心价值观，并注重企业文化的内涵，是企业文化建设的必由之路。在这个建设过程中，各级领导干部的模范带头作用以及党员先锋队作用，十分重要，也是各企业应加以考虑的。

“3+1”内部控制体系，决策层、管理层和业务层的三层控制是立体的内部控制，目标是控制住企业的“身”；行为控制是全面的内部控制，目标是控制住企业的“心”。这样，就为企业内部控制构筑了一个全面的“防御体系”。

二、基于中国特色的企业外部环境因素分析

(一) 社会制度因素

中国是社会主义国家，走的是一条具有中国特色的社会主义道路。在这个大环境下的企业，除了肩负经营责任外，还要承担一定的社会责任。如央企在科技创新、平抑物价以及对口支援等方面，都承担着重要责任，也做出了很多贡献；民营企业在吸纳就业、活跃市场以及造福百姓等方面，也承担着责任，做过不少贡献。而这些贡献，都涉及企业的成本支出及相关的内部控制制度。我国企业尤其是大中型企业，在制定内部控制制度时，必须考虑社会制度这个重要的外部因素。

(二) 经济模式因素

我国实行社会主义市场经济模式，且处于高速发展时期，经济发展的巨大惯性，作用于企业就会直接导致“加班加点”或“牺牲节假日”等超强度的工作行为。社会主义市场经济模式讲奉献，但更要讲回报，对这些行为的考核及其回报，就属于企业内部控制“薪酬激励”的范畴。能否真正做到“按劳分配”以及让员工拿到“加倍工资”，是企业必须认真考虑并付出行动的内部控制制度。同时，要防止外部不良因素对企业人的影响，企业在设计或优化内部控制制度时，要考虑并采取“屏蔽”措施。

(三) 政策法规因素

较之于社会制度和经济因素，政策法规是直接作用于企业的外部因素，尤其是会计制度和税收制度，直接左右企业的行为。我国的会计制度已与国际趋同，但税收制度颇具特色，呈现出一定

缴费确定型企业年金缴费率研究

■ 潘冬阳

一、引言

1. 企业年金及类型

企业雇员的养老资金一般由三个层次构成：基本养老保险、企业年金和个人存款。“企业年金”是雇员在退休前自愿缴纳、企业给予一定补助、雇员退休后按期领取的一种保险性投资，可看作雇员的一种补充养老金和企业对雇员的一种激励计划。

根据缴费和支付方式，企业年金分为待遇确定型(Defined Benefit, DB)和缴费确定型(Defined Contribution, DC)两种。DB型企业年金一般由企业单独或与雇员共同按年金应发放额缴纳；根据雇员退休时工资、工龄等因素确定发放额。DC型企业年金一般由员工自愿、企业配套缴纳；根据雇员退休前年金缴纳总额确定发放额。DB型企业年金的缴费率一般难以让雇员自行决定，而DC型企业年金允许雇员按照一定方法自行决定缴费率。因此，笔者倾向于为雇员提供基于自身效用最大化的缴费率

决定方法，故选用DC型企业年金进行研究。

2. 企业年金缴费率确定问题的提出

企业年金缴费率是指雇员在退休前，年金缴费额占收入的比率。企业年金替代率是指雇员退休后，年金收入占退休前收入(或社会平均收入)的比率。根据年金缴纳额应等于收入额的精算平衡原理，年金缴费率与替代率相对应存在，可相互推出。

缴费率、替代率直接关系到企业年金养老保障作用的发挥，是设计企业年金方案时需要解决的重要问题。我国政府只是对企业的缴费率进行了最高限额限制，并没有给定企业或雇员的具体缴费率水平。因此，基于不同的方法和价值判断，许多学者研究了不同的缴费率和替代率确定方案。徐颖、李晓林(2009)认为缴费率或替代率的确定方法主要可以分为两类：基于经济一般均衡视角和基于经济局部均衡视角的方法。基于一般均衡的角度，具有代表性的是杨再贵(2010)从经济的内生增长确定缴费率的

方法；基于局部均衡的角度，具有代表性的是邱东等(1999)从工资收入水平确定合理替代率的方法。郑秉文(2011)认为：在我国目前阶段，不同层次的社会保障制度应发挥各自独特功能，缴费型社保制度的设计应着重考虑其激励职能(效率)，暂缓考虑其再分配职能(公平)。

对于企业年金这种缴费型社保制度，本文侧重关注其在效率方面的职能，从提高雇员效用的角度来构建模型。因此，本文研究方法的视角是基于局部均衡的。

二、贴现效用最大化方法

1. 贴现效用思想概述

(1) 早期理论

“贴现效用”思想由来已久，亚当·斯密和约翰·雷等人于19世纪就分别在不同著作中提出了跨期选择问题。斯密曾指出：跨期选择会影响个人的健康、财富、幸福，乃至国家经济的繁荣。雷认为：人们的跨期选择是遗产动机等积累因素和对今天消费的愿望等抑制积累因

的倾向性及其发展阶段水平。企业在设计或优化内部控制制度时，必须考虑政策的方向性、政策与实务的差异性以及监管者的水平等外部因素。

三、相关建议

1. 微观层面建议。在借鉴发达国家内控制度时，一定要清醒地认识到“他山之石”的国情和局限性，要“嫁接”它们，

肯定有“水土不服”的问题，这也是由不同的文化和心理模式决定的。所以在借鉴中，必须依据自己的国情，有针对性地构建中国企业的内部控制体系。笔者提出的基于行为的“3+1”内部控制新体系，希望能为我国企业提供参考。

2. 宏观层面建议。一是政策要到位。政策制定者在制定相关政策时，要认真了解、掌握我国企业的实际情况，以便出台

切实可行的政策。二是要提供帮助。也就是为我国企业的内部控制制度建设提供帮助，比如推广国内企业的先进做法、建立专家库为企业决策提供支持等。三是要推动社会分配公平。通过一些措施，如让员工参与企业税后利润分配(类似以前的公益金)等，以缓解主要矛盾，助力企业内部控制制度的建设。■

责任编辑 刘莹