

看武侠 学内控

袁敏

武侠小说是成年人的童话,按照金庸的说法,小说主要是透过刻画书中人物的个性来表现和反映人类的情感。武侠小说主要是幻想的,故事不免有些夸张、离奇,甚至存在很多的巧合或不可能,但人物刻画的成功,往往与情感、性格的描述有千丝万缕的关系。内部控制是资本市场的一项基础性制度安排,其缘起是防止舞弊、建立信任,进而实现管控风险、提升管理水平。本质上可以将内部控制看作是调节、规范各种业务背后的、代表不同利益的“人”的关系,从而让“事”得以规范、有序地进行,让“目标”得以顺利地实现。江湖、企业有共同之处——都是由人组成;武侠小说中的故事情节设计,往往也与内部控制有着异曲同工之妙——巧妙设计以达成既定目标。

理解武侠

武侠二字,先武后侠。如果没有卓绝的武功,想要行侠仗义估计有点难度。金庸武侠中,有几部小说都是从主人公的孩童时期开始描述,他们的成长背景往往与武功不断进步有关,如郭靖因江南七怪的“诚信”而被收录为徒,得马钰传授金雁功而窥武学之门径,进而得到洪七公垂青练成降龙十八掌,并与周伯通结下忘年交获传九阴真经,在一灯大师的帮助下学会九阴真经的总决等。

在企业管理中,这种“武功”可以理

解为人的“技能”,对会计、审计、经济学、统计甚至数据挖掘、信息技术等知识的掌握和运用,具有履行岗位职责必备的资格、经验和能力,才能较好地完成任务或他人交付的工作。

武侠的核心和重点在于“侠”,即以“武”行“侠”。而“侠”的核心在于助人于困厄乃至为国为民,在艰难困苦面前积极向上和不屈不挠。在管理中,这种“侠义”可以理解成“做正确的事”,即与目标相一致的事。我们普通人无法练成大侠的绝世武功,但可以学习相关的知识、积累相关的经验,并在承受压力、面临困境的情况下做出“侠义”的选择。

理解内控

我国《企业内部控制基本规范》将内部控制定义为“由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。”理解其含义包括如下要点:

首先,内部控制是一个设计、执行、评价、报告并持续改进的过程。正如内部环境的塑造,绝非一旦一夕之功,诚信、价值观的形成,企业文化的凝炼和锻造都需要时间沉淀和反复强调。

其次,内部控制受到组织内“人”的影响,上至治理层,下至普通员工,在履行自身岗位职责的过程中可能会承受压力,甚至做出舞弊等不当行为,因此人人有责,并有相应的制度、流程等引导、

约束相关人员做出正确的选择。

再次,内部控制是为目标提供合理保证的一个过程。我国《企业内部控制基本规范》中确定的目标包括“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,提高经营效率效果、促进企业实现发展战略。”因此在内部控制设计、执行的过程中应聚焦目标,强调目标的质量和适当性。而内部控制做得再好,也可能因为其固有缺陷而导致失效或目标无法达成。

最后,内部控制是要素、原则,是立体、整合结构。内部控制由内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五要素组成。而在理论上,内部控制是一个“整合”过程,COSO报告将其描述成立方体,整合了目标、政策、计划、流程、人的努力乃至态度等,是内嵌于管理的一个整合架构。

综上所述,内部控制是一个整合“人”、“事”的过程,通过组织架构、业务流程、人、信息系统等要素的整合为目标提供合理保证。武侠强调人、事,内控也强调人、事,两者殊途而同归,强调“目标”、“做正确的事”的重要性。

看武侠 学内控

内部控制有效与否,往往表现在设计科学、执行有效、持续优化等方面。而武侠小说中对这些都有一定的阐述。

——设计

武侠小说的核心故事情节通常是围绕着绝世武功(秘笈)、宝藏(藏宝图)展开的。这相当于企业管理中的“核心资产”,为了合理保证这些“资产”不会被盗用、滥用、不当使用,需要对相关的风险加以评估,进而设计恰当的制度、程序,并将相关风险降低到可接受的低水平。金庸小说中有很多桥段反映出相关控制措施的设计。如《九阴真经》的所有者黄裳在撰写完这本绝世武功的秘笈之后,“想到此经若落入心术不正之人手中,持之以横行天下,恐怕无人制他得住”,因此将上卷中的最后一章——真经的总旨采用梵文书写,却用中文音译。其“内部控制”的设计理念是:“中土人氏能通梵文者极少,兼修上乘武学者更属稀有。得经者如为天竺人,虽能精通梵文,却不识中文”。而后来的事实从某种程度上也证明了黄裳的“先见之明”。类似的情节还有很多,都充分体现了“内部牵制”、“职责分工”的核心要义。

——执行

有了设计科学的内部控制,还需要相关岗位的管理人员在实践中有效地实施。考虑到内部控制所要控制的对象是“风险”,而风险最大的特征是变化,因此制度需要动态的修订以适应这种变化,而执行者则需要在实施过程中予以职业判断以做出最佳选择。正如武侠小说中的主人公能否真正掌握绝世武功的精髓,以及能否有效运用这些武功克敌制胜,往往需要时间和实践的检验。如令狐冲受田伯光所激,定下了“接你三十招”的赌约,尽管是华山派的掌门大弟子,又学习了魔教十大长老尽破五岳剑派的石壁招式,但却始终无法接满三十招,直到得到风清扬的指点后才剑术大进跻身一流高手的行列。令狐冲从风清扬处学到的一个核心观点是“活”字,招式是死的,人是活的,关键是活学活用,“行云流水,任意所至”。内部控制何尝不是如此,每一家公司的内部环境、

目标、风险都不相同,如何在遵守基本规范和行业要求的基础上,结合自身业务选择恰当的内控框架非常重要。但制度是死的,实施制度的人是活的,风险更是无时不在变化,这同样需要风险归口人员活学活用,将风险真正管控住。

令狐冲学成独孤九剑之后,碰到的第一个真正的武林高手是武当派的冲虚道长。武当派的太极剑法被冲虚练得出神入化,“大圈小圈,正圈斜圈,闪烁不已”,令狐冲根本无法看出对方剑招中的破绽,但想到“风太师叔的谆谆教导”,“不论对方的招式如何精妙,只要是有招,便有破绽,只是我瞧不出而已”。进而想到:“说不定这圆圈的中心,便是破绽。但若不是破绽,我一剑刺入,给他长剑这么一绞,手臂便登时断了。”但想到任盈盈的情深义重,还是决定“手臂一伸”,最终找到了对方剑法的弱点所在,打败了冲虚。如果令狐冲对“风险”的判断错误,轻则断臂、重则丧命,但令狐冲为救任盈盈而选择伸出手臂,是他为实现“目标”而愿意承受这样的“风险”。因此目标是和风险挂钩的,管理者在做决策尤其是确定目标时,需要充分考虑风险,而临阵之时对风险的准确判断、对决策的责任担当则是高手应有的实践素质。

——内部控制是持续优化的动态过程

在内部控制实施初期,正如武学上的宗师,先是学,然后是创。我们可以从不同的高手、门派那里偷师,但要真正成为名家高手,则需要有自己的独门武功,这与每个企业类似,要取得可持续发展,需要战略定位清晰,在产品、服务、商业模式等方面有独特的竞争优势。

杨过的成长就是一个持续提升的过程。从重剑到木剑,从瀑布到海潮,杨过经历了“日夕如是、寒暑无间”的练功过程,经过六年时间、反复七次,才达到“欲轻则轻,欲响则响”的目标。

内部控制的实施过程何尝不是如此,从明确目标、组织团队、梳理流程、评估风险到健全制度、试点实施、持续改进,必然面临各种不同的挑战和问题,因此要实现“内嵌于管理之中”、成为员工“自然而然”的行为指南甚至在没有制度的情况下通过文化的力量做出正确选择,绝非一朝一夕之功。

金庸认为围棋的训练给他的重要启示是“变”,正如内部控制的基本理念、框架是一致的,但每家公司的环境、目标、风险都有所不同,因此在实施过程中还需要创新。

企业管理也是一个过程,海尔的张瑞敏先生称之为踏浪,踩准了步子才可能成功,这叫顺势而为,但环境变化之下如何保证不断地踩准浪潮,则需要“倾否”的精神,即自我否定、不断创新。管理层需要制定清晰的目标,通过业务活动、风险评估、控制活动等不断对目标进行反馈、修正乃至调整,目标明确、风险量化可控、人人尽责尽力,想不实现目标都是很难的事情。

有人的地方就有江湖,有市场的地方就有竞争。江湖上的高手通过学习武功、修炼武德而成为一代大侠;市场中的企业通过产品、劳务、商业模式来确定自己的竞争优势。武侠小说给我们描绘了一个新奇的童话世界,没有武就没有侠,没有侠小说就没有了生命力;企业也是一样,伟大的企业往往具有颠覆世界的产品或理念。武侠小说强调以“武”行“侠”,企业管理强调以产品、劳务来实现其使命和价值观,内部控制则强调目标的质量和适当性。就定义而言,内部控制是为目标实现提供一个合理保证的动态过程;内部控制相当于武侠小说的“武”,是手段和工具,“侠”相当于内部控制背后的目标。因此内部控制与武侠有着异曲同工之处。

(作者单位:上海国家会计学院)

责任编辑 刘黎静