

# 内部控制和风险管理区别与联系

白梅<sup>1</sup>,郭重杉<sup>2</sup>

(1.云南省国有金融资本控股集团有限公司,云南 昆明 650032;2.北京大成(昆明)律师事务所,云南 昆明 650228)

**摘要:**“得控则强,失控则弱,无控则乱”,一个成功的企业离不开一套行之有效的管理机制。实施内部控制与风险管理是促进企业规范运营,防范重大风险,实现可持续发展的必然要求。企业应在理顺内部控制、风险管理关系的基础上,结合实践,建立融合内部控制和风险管理的风险防控机制,提升风险管理效率和水平。

**关键词:**内部控制;风险管理;企业风险;防范与控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.139

当前,经济环境复杂多变,无处不在的风险时刻威胁着企业的生存与发展。内部控制和风险管理作为企业管理的两大工具,若能充分运用,可有效堵住及防范企业绝大多数的管理漏洞和经营风险,助力企业健康、可持续发展。但很多企业并未理清内部控制与风险管理之间的关系,更没充分发挥它们的效能。下面,笔者就对内部控制和风险管理的区别与联系做出分析,并就如何在企业治理过程中融合开展内部控制和风险管理提出建议。

## 1 内部控制和风险管理的含义

### 1.1 内部控制

内部控制作为一个专用名词和完整概念,直到本世纪才被人们广泛认识和接受。我国内部控制制度建设起步相对较晚,但在监管部门的高位推动下,势头较猛,发展迅速。2008年、2010年,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委联合发布《企业内部控制基本规范》《企业内部控制配套指引》,奠定了我国企业内部控制的管理基础。2019年,国资委出台《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》,以“强监管、严问责”为主态势,树立“强内控、防风险、促合规”三位一体内部控制体系构建的基调,聚焦重点领域日常管控,推动中央企业强基固本。

内部控制是企业内部建立的使各项业务活动互相联系、互相制约的措施、方法和规程,其基本目标是确保企业经营活动的效率性和效果性、资产的安全性、经营信息和财务报告的可靠性。企业实行内部控制,重点是在组织结构及职责分工、授权批准、会计记录、资产保护、职工素质、预算管理和报告制度等重要环节组织实施。内部控制注重过程管理,在要求合规的同时,还强调考察“规”的状态,是否有配套指引、执行过程是否完善等。

### 1.2 风险管理

风险管理的意识由来已久,但从20世纪中期开始,风险管理的概念才开始广为传播。我国企业风险管理的发展得益于政府层面的推动。2006年,国资委颁发《中央企业全面风险管理指引》,剑指中央企业内部控制工作,各级省国资委纷纷响应,出台具体的实施方案,其关键性和紧迫性不言而喻。

何谓风险?风险不是非黑即白的好与不好,而是可能与不可能,是不确定性,企业都是在风险中成长发展的。风险管理是企业用来降低风险消极结果的决策过程,通过风险识别、风险

估测、风险评价,并在此基础上选择与确定风险管理策略,对风险实施有效控制,妥善处理风险所致后果,以最小的成本收获最大安全保障。企业风险管理有两大核心。一是必须明确最高管理层是推动风险管理第一责任人,风险管理策略应纳入公司战略决策范畴,在全公司范围内推动风险资本配置和风险管理的工作。二是必须设立独立于业务部门的风险管理部门,利用“检查和制衡”技术,站在统一、独立的角度来对风险进行检视,对症下药,避免“头痛医头脚痛医脚”。

## 2 内部控制与风险管理的区别与联系

### 2.1 内部控制与风险管理的相同点

#### 2.1.1 理论基础相似

内部控制、风险管理都是企业治理下的“产物”。追溯产生的动因,从内部角度分析,所有权与经营权两权分立是重要的因素之一,从外部角度分析,是企业运营须遵循法律法规及政策要求的必然驱使。

#### 2.1.2 总体目标一致

内部控制与风险管理均采用定性定量相结合的方法,通过评估、防范、控制企业风险,促进企业经营目标的实现。

### 2.2 内部控制与风险管理的不同点

#### 2.2.1 审视风险的角度不同

内部控制是“正确的做事”。内部控制关注流程问题,包括业务流程、管理流程中的风险控制,它更加重视实施,而且嵌入到企业各业务流程的具体业务活动中,融合在企业各项规章制度之中,使企业在正常运营过程中自发地防止错误,确保合规和真实,从而合理保证目标的实现。简言之,内部控制主要从流程合规、反舞弊角度出发,“自下而上”地诊断具体运营流程(如招标采购、销售、资金等)中的内部控制缺陷,并进行整改。

风险管理是“做正确的事”。风险管理关键在顶层,解决的不仅是流程问题,更是战略决策问题、应急处理问题;不仅是当前的问题,更是预测和应对将来可能发生的问题,风险管理更加偏向于前端,对影响目标实现的因素进行分析、评估与应对,防止重大决策失误和重大危机问题。简言之,风险管理主要围绕企业战略经营目标,“自上而下”地辨识、评估、分析风险,并提出风险预警防范和应急管理的策略和措施。

内部控制好比企业的“急诊医生”,主要职责是“治已病”。风险管理好比企业的“保健医生”,主要职责是“治未病”。

#### 2.2.2 处置风险的工具不同

内部控制主要采用常规审计、专项审计、合规检查等形式,通过穿行测试、控制测试等工具,诊断重点业务、重要流程的内控设计及运行缺陷。

风险管理主要采用风险地图、流程数据分析、调查问卷、控制分析、专家评分等工具。随着企业信息化程度的逐渐提高,以数据分析为核心的量化风险分析、风险评估指标体系(如REI指数)等越来越受到重视。

### 2.3 内部控制与风险管理的联系

内部控制和风险管理对公司的运营就是一种制衡,对人的制衡,对事的制衡,对利益的制衡,制衡之外是对组织健康发展的一种促进。实践证明,内部控制作为风险管理的一项重要手段,可以管理80%的风险。内部控制的有效实施有赖于风险管理的技术方法,而风险管理离开了内部控制作为手段支撑也将流于形式,两者相互依存,具有不可分离的内在联系。

## 3 整合内部控制与风险管理,提升风险管控效率

总的来说,内部控制与风险管理既有区别又有联系,既不能混为一谈,更不能完全割裂,将二者针对性的融合使用,方能促进企业降本增效、行稳致远。

### 3.1 内部控制与风险管理的整合策略

整合的目的是提高内部控制与风险管理的工作效率,减少两种管控活动之间的重复性工作,消除对两种活动存在的一些困惑。主要整合策略如下:

#### 3.1.1 以风险为导向,突出内控管理工作重心

内部控制体系建设关系到内部资源的分配和利用,如果内部控制机制无法有效评估业务风险的重要性,可能导致资源分配不合理和控制效率低下。企业应当将风险导向作为内部控制体系建设的切入点,将风险管理理念自上而下渗透至各业务单元及基础管理制度的建设过程中,实现全业务流程风险管控常态化。风险导向下的内部控制体系可提高内部控制对企业风险变化的敏感性,精准识别内控重点,有效分配内部资源,更有利于企业实现风险识别、情景分析、内控调整等方面的需求,提高内部控制的效率和效果。

#### 3.1.2 以内控为手段,确保风险管理有效落地

企业风险管理涉及领域较广,纯粹的风险管理体系容易脱离业务实际,导致风险管理定位“高大上”,风险管理成果“假大空”,无法落地执行。开展企业风险管理体系建设时,一是应全面了解企业的实际经营管理状况,有效利用内部控制测试和评价结果,将风险管控与业务流程嵌套融合,避免发生控制措施冲突或风险管理流于形式等情况。二是应将内部控制作为企业应对内、外部风险的手段,通过对内部控制制度、业务流程的运行管理,实现风险预测、风险防控、风险管理等目标,确保风险管理有效落地,为企业实现战略目标提供保障。

### 3.2 建设风险防控机制的步骤

企业可参考以下步骤,以风险为导向、内控为手段,开展融合内部控制和风险管理的风险防控机制建设:

(1)开展企业内部环境识别:采取自上而下方式,对企业进行全方位、宏观分析,知其长,晓其短。

(2)设定企业风险管理目标:企业高层(一般为董事会)设定风险管理目标,确定风险偏好和风险承受度,风险管理目标

应与企业战略目标相适应。

(3)开展企业事项识别:采取自下而上方式,首先各部门、分公司、子公司等对自身工作内容、事件、环境、流程等事项进行识别,形成各单位事项识别体系;接着,开展企业职能识别,即对企业采购、销售、物流、合同管理等跨部门行为进行识别,形成企业职能风险体系;最后,将各单位事项识别及企业职能识别汇总,经综合整理、分析,得出企业层面的事项识别体系。值得注意的是,在事项识别前,应采用自上而下方式,对事项识别技术和工具运用进行培训和辅导。

(4)建立风险评估体系:采取自下而上方式,各部门、分公司、子公司等在事项识别的基础上,对可量化的风险进行评估,对不可量化的风险进行分析,形成各单位的风险评估体系。在此基础上,对企业各职能风险进行评估。最后,将各部门、分公司、子公司及各职能风险评估综合起来,得出企业层面的风险评估体系。这里需注意不可量化风险的分析、衡量方法,以及风险的内部结构梳理,如风险的叠加、乘数效应和对冲等。

(5)制定风险应对方案:在风险评估的基础上,企业必须制定风险应对方案,包括理顺风险内部逻辑关系、建立风险结构模型等内容。企业应将风险应对方案自上而下的贯彻到子公司、分公司、事业部、部门等各个层面。

(6)实施控制活动:企业应在风险评估的基础上,结合风险应对方案,确定控制措施,实施控制活动。控制活动通常包括两个要素,即制度(即应该做什么)和流程(即如何做)。选择控制活动时,应充分考虑各项控制活动的关联性。控制活动贯穿于企业管理的全流程,存在于企业的所有层级和所有职能之中,企业应采取自上而下的方式将控制活动贯彻到子公司、分公司、事业部、部门等各个层面。

(7)信息传递与沟通:内部控制和风险管理涉及企业各个层面,信息传递与沟通无所不在,无时不需。企业应采取自上而下与自下而上的方式开展信息传递和沟通反馈,保证内部控制和风险管理理念、技术、方案得以全面贯彻、有效实施。

(8)建立监督控制体系:企业各部门、分公司、子公司应认真开展自身风险监控,并采用自下而上的方式,定期向管理层汇报;管理层应根据公司风险管理目标,自上而下监控各基层组织的风险情况,做出风险管理指导。

### 参考文献

- [1]丁成车,廖信林,夏立东,孟钟伟.以风险为导向、以内控为手段建立融合全面风险管理和内部控制体系的风险防控机制[R].中国企业发展优秀成果2019(第三届).
- [2]安红娥.全面风险管理与内部控制的联系和区别[J].企业管理,2021(08):91-93.
- [3]姜红莉.对国有企业风险管理及其内部控制问题的探讨[J].财会学习.
- [4]周玮,苏妍.企业风险管理[M].北京:机械工业出版社,2020.