

五部委内控规范解读：治理+控制+管理

引子：

成立于 1762 年，巴林银行集团是英国伦敦城内历史最久、名声显赫的商人银行集团，素以发展稳健，信誉良好而驰名，其客户也多为显贵阶层，包括英国女王伊丽莎白二世。可是就是这样一位百年巨人，却在 1995 年 2 月 26 日倒闭，并以 1 英镑的象征性价格出售给了荷兰 ING 集团。究竟是什么原因致使这样一出惨剧的发生呢？

在巴林银行宣布破产之前，该银行的高级主管人员甚至对导致该银行破产的直接责任人，该银行新加坡分部的经理兼交易负责人尼克·利森的所作所为一无所知，直到尼克·利森潜逃的那一天，即 2 月 23 日。据新加坡有关当局披露，巴林银行在 2 月的前 18 天中共给新加坡国际货币交易所汇去了 1.28 亿美元，作为垫付维持金，在未通知英格兰银行的情况下，擅自给新加坡分部汇去 7.6 亿英镑现金，且又疏于控制，致使尼克·利森支配资金的权力超过了自己的权限。因此，“巴林银行倒闭案”的主要教训之一就是内部控制的松散。

此外，曾经以利润>利润高速增长现身的“郑百文”，被表面成绩冲昏头脑，激进扩张，对下属子公司管理失控，迅速跌入经营失败的困境，上演了一幕扼腕长叹的悲剧。更有离奇者，像银广夏，表面上有关会计凭证审核、批准等控制“完美无缺”，背地里却是一个不折不扣的造假链！尤其是今年年初发生在中国银行哈尔滨河松街支行的“巨额现金神秘消失”案件，更是一场典型的由于内部控制制度执行不力造成的“惊天大案”。

基于以上种种触目惊心的例子，犹可见内部控制以及企业风险管理对企业正常有序发展是何等的重要。倘若企业管理者忽视了内部控制制度对现代企业发展的重要保障作用，不身体力行，甚至影响了控制制度的执行程序，其结果必然导致企业走向混乱，直至灭亡。

加强公司内控的必要性

由此可见，加强公司内控已经成为许多公司迫在眉睫的工作内容之一，笔者认为，加强国内公司内控，有如下的必要性：

①是加强会计核算，抑制会计造假行为，提高财务会计信息质量的必然要求

财政部在一次对全国 100 家国有企业年报的抽查中发现，大多数的企业存在作假帐现象：有 81 家存在资产不实的问题，共虚列资产 37.61 亿元，有 83 家存在所有者权益不实的问题，共虚列所有者权益 26.12 亿元，有 89 家存在损益不实的问题，共虚列利润 27.47 亿元。

②是中国加入“WTO”，参与全球性竞争的迫切需要。

尽快建立和健全行之有效的内部控制，与国际接轨，不断提高经营管理效率和经济效益，提高企业的核心竞争力，保证信息的真实性、可靠性，在激烈的全球性竞争中立于不败之地。

③是从根本上治理腐败的一项制度安排。

④是吸取国内外经验教训的客观要求。

美国法尔公司会计报表舞弊案、美国女王真空吸尘器公司会计报表舞弊案等，我国证券市场中的“琼民源案”、“银广厦事件”等，以及一些企业的破产，究其原因，大都是疏于内部会计控制。

⑤是我国深化企业改革，建立现代企业制度，提高单位经济效益的客观需要。

要使企业的产权关系清晰、权责明确，政企真正分开，就必须建立和完善相应的财产、物资的核算、监督、保管等内部管理制度，处理好受托经济责任和利益分配关系。科学管理就是要建立和完善包括科学的领导制度和组织管理制度在内的企业内部管理制度，其中必然包括科学的内部控制制度。

因此在今年6月28日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部门联合发布了《企业内部控制基本规范》，来规范企业的内部控制，以防范企业的风险违规经营。

内控规范背景及基本内容：

其实纵观世界历史，早在1992年，美国就已经颁布了一部关于企业内控的一项报告，即COSO报告——美国“反对虚假财务报告委员会”所属的“内部控制专门研究委员会发起机构委员会”（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，简称COSO委员会），在进行专门研究后提出专题报告：《内部控制——整体架构》。

几年后，针对安然、世通等财务欺诈事件，美国国会出台了《2002年公众公司会计改革和投资者保护法案》。该法案由美国众议院金融服务委员会主席奥克斯利和参议院银行委员会主席萨班斯联合提出，又被称作《2002年萨班斯—奥克斯利法案》（简称萨班斯法案）。该法案对美国《1933年证券法》、《1934年证券交易法》作了不少修订，在会计职业监管、公司治理、证券市场监管等方面作出了许多新的规定。

而今年，《基本规范》也已经颁布，自2009年7月1日起首先在上市公司范围内施行。对于投资者来说，该规范的发布意味着一部可以有效保护其利益的类似于美国萨班斯法案的企业内控标准体系即将建立。

基本规范共七章五十条，各章分别是：总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则。基本规范坚持立足我国国情、借鉴国际惯例，确立了我国企业建立和实施内部控制的基础框架，并取得了重大突破。

《基本规范》确立了我国企业建立和实施内部控制的基础框架，《规范》将率先在上市公司施行，并鼓励非上市的其他大中型企业执行。执行基本规范的上市公司应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请具有证券、期货业务资格的中介机构对内部控制的有效性进行审计。

其中**五项基本要素**构成了此次基本规范的核心内容，分别是：

（一） 内部环境——是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置与权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

（二） 风险评估——是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

（三） 控制活动——是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

（四） 信息与沟通——是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

（五） 内部监督——是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

此次的基本规范在形式上借鉴了 COSO 报告内部控制 5 要素框架，同时在内容上体现了其风险管理 8 要素框架的实质，构建了以内部环境为重要基础、以风险评估为重要环节、以控制措施为重要手段、以信息沟通为重要条件、以内部监督为重要保证的 5 要素框架。上述要素相互联系、相互促进，构成一个统一的企业内部控制框架。这些要素就自下而上，层层把关，有机地结合在一起，形成了企业内控以及风险管理的金字塔。（如下右图）

华彩认为，虽然此次的企业内控制度基本规范是针对上市企业，鼓励其他非上市的大中企业施行，但是对集团公司内控以及风险管理有着更深刻的借鉴意义。华彩引领以及倡导的集团公司管控，正是基于集团内控以及风险管理基础之上的。并且在集团母子管控的核心解决方案上首创了“治理+控制+管理”三管旗下的集团公司管控模式，有效地解决了现存于集团公司母子公司层面上的诸多问题。反观现行的《企业内部控制基本规范》的五大内控要素，其实与就有不谋而合之处。如果说基本规范中的五大要素（即金字塔的右半部分）构成的是子公司的内控制度即风险管理的话，那华彩所倡导的“治理+控制+管理”的管理模式无疑是集团公司内控的最佳方案！

基本规范的具体剖析——治理

基本规范中，首要倡导的要素便是控制环境，从分析角度而言，是从宏观面对于内控进行分析，也就是内部环境的治理。总的来说，分为：董事会、监事会、审计委员会等架构、职能分配，以及基于内控的人力资源管理和企业内控文化等规章制度的建立。

要建立一套良好的内控规范体系，第一个需要治理的也就是公司的内控以及风险管理体系。正所谓工欲善其事，必先利其器！企业首先应该治理的环境，也就是企业的核心部门，董事会！为此，基本规范规定：

企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

股东（大）会享有法律法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权。

董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。

监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。

经理层负责组织实施股东（大）会、董事会决议事项，主持企业的生产经营管理工作。

董事会负责内部控制的建立健全和有效实施，监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

需要强调的是，企业是内部控制的主体。无论在公司治理还是在内部控制中，董事和高级管理人员都发挥着至关重要的作用。根据基本规范，董事会以及董事长应当加强对本企业内部控制建立和实施情况的指导和监督，对本企业内部控制的建立健全和有效实施负责；经理负责组织领导本企业内部控制的日常运行；总会计师主要负责与财务报告的真实可靠、资产的安全完整密切相关的内部控制的建立健全与有效执行。上述规范的法律依据是公司法对上述人员职责和义务的有关规定。例如，公司法规定，董事、监事和高级管理人员应当遵守法律、行政法规和公司章程，对公司负有忠实义务和勤勉义务。

公司法上述规定的问题是过于原则，且并不要求上述人员遵守有关监管要求。无论从内部控制规范与公司法的衔接，还是从公司法自身的完善来说，有必要进一步明确上述人员的法定义务。只有这样，才能切实改变无法可依、无人负责的状况。

内部控制规范与董事、高级管理人员的勤勉义务密切相关。对此，公司法并没有做出具体规定。为了进一步加强公司治理和内部控制，有必要通过公司立法，对上述人员的勤勉义务作出具体规定。

从内部控制规范与公司法的衔接来说，应当要求所有公司建立健全并有效实施信息与报告系统，进一步要求上市公司建立健全并有效实施内部控制系统，并将确保上述系统的建立健全和有效实施规定为董事、高级管理人员的勤勉义务。立法建议如下：

公司(上市公司)董事、高级管理人员应当根据有关法律、法规和监管要求，指导和监督本公司(上市公司)信息与报告系统(内部控制系统)的建立和实施情况，对本公司信息与报告系统(内部控制系统)的建立健全和有效实施负责。

内部控制规范还与董事、高级管理人员的忠诚义务密切相关。在这个方面也有一些漏洞。例如，公司法禁止董事、高级管理人员违反公司章程的规定或未经股东(大)会同意，与本公司订立合同或进行交易，否则，所得的收入应当归公司所有。这是从批准程序上对利益冲突交易进行规范。

公司法上述规定的问题在于，首先，似乎不包括董事、高级管理人员的关联方(关联个人和关联机构)，他们有可能通过关联交易(间接利益冲突交易)规避法律；其次，似乎不禁止上述人员及其关联方参加投票，他们如果是股东的话也可以参加投票；第三，似乎不要求上述人员披露上述合同或交易的内容及其利益关系(或关联关系)，他们有可能通过隐瞒信息取得股东(大)会同意；第四，似乎不

包括“公平”、“公允”等实体性规范，在“内部人”控制的公司中，仅凭程序性规范很难奏效。

总之，包括关联交易在内的利益冲突交易非常复杂。除了上述人员之外，还有控股股东、实际控制人参与其中。对此，需要通盘考虑、全面规范。

基本规范的具体剖析——控制

在建立起一套有效的治理体系，也就是所谓的内控环境之后，接下来也就应该如何对已建立的体系加以控制。事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业经营管理过程中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“治理+控制+管理”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司基于内控及风险控制的管理模式！

那究竟如何进行有效的控制呢？笔者认为，总结起来就是基于细致缜密风险评估的内部控制。风险的发生是可能性的，风险发生后会造成不利的后果，风险发生的可能性及其后果的严重程度都与其发生的条件相关；风险可能会带来损失，所以风险的存在对人的活动具有约束作用；人们在经营管理中，不能不考虑风险的威胁，以免受到不必要的损失或受到过重的打击。

那风险评估有什么具体步骤呢？笔者认为，风险评估包括风险辨识、风险分析和风险评价等三个步骤：

- ①风险辨识是识别企业面临的风险，并将风险归类
- ②风险分析是将辨识出的风险放进统一的模型中进行分析处理，进一步作出定性和定量的分析，包括风险对企业目标实现的可能影响、这些风险物化的多重情境分析和统计特性、可能的影响因素和方式
- ③风险评价是评价风险对企业目标的影响，企业影响最大的风险将成为企业风险管理的重点

紧接着风险评估后面的工作，即是控制的一个过程。基于制度体系，风险评估的控制说来简单，但对于一家上市企业而言，如何去了解每个部门的运作情况，有效地控制风险，就是一件比较困难的事情了，倘若对于一家拥有二、三层子集团的集团公司而言，那就是难上加难了。

对于诸如此类的问题，公司总部不可能对每个业务部门都配备相应的人才，去对某个业务板块去进行一个理性分析。因此，财务指标——财务数据，这一世界通用的语言，便成了企业内部控制以及风险管理的主要标准之一。为此，基本规范就明确指出：会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计帐簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料的真实完整。企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员、从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书，会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。

如果有可能的话，在公司内部建立自由的审计部门，若没有条件的，则外部聘用相关的审计部门，来完善公司的财务监控，有效地降低财务风险。

对此而言，摩托罗拉对于企业财务内控已经建立起一个非常完善的体系了，对于不同的情况有不同的标准相对应。每个指标会设置几个水平档，然后根据实际情况相应地添入这些数据，最后得出结论。公司的内部控制体系已经很成熟了，有一套需要严格执行的制度系统，做不完第一步就无法进行第二步。作为财务人员，根本不用去想要不要做的问题，而且怎么做也已经定好了，只要按照规定的去做就可以了。

基本规范的具体剖析——管理监督

治理与控制，也就是宏观环境与制度流程都已经建立完毕之后，就落实到具体的操作过程，笔者把该过程总结为基于信息通畅的管理与监督。

为此，基本规范规定：企业应当根据本规范及其配套方法，指定内部控制监督制度，明确内部审计机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。

内部监督分为日常监督和专项监督，日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

从而督促企业加强内控职能部门的建设，完善企业内控监督体系，从而达到科学有效地管理公司，使公司的风险最小化。笔者认为，要着重抓好三个方面的工作：

一、完善约束机制

加强企业内部监督管理，必须改革现行的监督体制，建立完善的监督体系，增强各监督主体之间的有机联系，形成内部监督合力。

完善法人治理结构，强化产权监督。产权多元化是国有企业改革的发展方向，它有利于内部责任体系的运行和内部监督、控制作用的发挥。产权多元化后，要形成这样的产权监督体系：股东大会应该是企业的最高权力机构，由它对董事会和监事会进行有限授权和监督；董事会是企业的决策机构，它代表资产所有者行使经营决策权，它对经理班子实行有限授权，进行业绩考核，实施权力监督；监事会对董事会和经理班子实施财务监督和经营行为监督，防止董事会和经理人员滥用职权，危害股东权益。

发扬党内民主，强化党内监督。企业党组织建设要与领导体制改革同步进行，要通过法定程序使具备条件的党组织负责人进入董事会、监事会和经理班子，通过双向交叉任职，从而为党组织监督职能的发挥创造条件。通过多种形式，广泛征求党员意见，发扬党内民主。

完善经营管理制约机制，强化内部行政监督。企业内部监察部门要围绕企业的中心目标，对生产经营各环节实施效能监察和廉政监察。一方面要确保政令畅通；另一方面要及时发现、治理内部管理漏洞，规范企业管理。

拓宽民主渠道，强化群众监督。要健全和强化厂务公开制度，提高企业权力运行的透明度；要建立健全民主评议、民意测评、职工代表审议等由职工发表意见的民主监督渠道；要充分发挥职代会作用，坚持重大问题提交职代会讨论、审议或通过。

二、突出监督重点

要搞好企业内部监督，必须注意做到突出重点，抓住关键环节和重要部位。必须重点加强对领导干部的监督。加强对权力的监督制约，必须突出领导干部特别是主要领导干部这个重点。从近几年查处的一些企业领导干部违法违纪案件来看，这些被查处的干部，除了自身原因外，还有一个重要的原因就是组织监督乏力或监督失控。

必须抓住决策这一关键环节实施监督。要坚持民主集中制原则，对事关企业改革发展的重大问题、重要人事任免、重要项目和大额度资金运作，要做到科学论证、集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定，切实防止个人说了算。要健全和完善决策程序和议事规则，对重大事项决策权的运作过程实施有效监控。

必须加强对人、财、物管理和使用的监督。在企业中，掌管人、财、物的部门是最易发生问题的“敏感区域”。要加大对干部任用的监督力度。

三、确保监督措施落实到位

在企业监督实践中，要切实做到把各项监督措施落到实处，不断提高监督的有效性。

要加强制度建设，做好事前预防工作。要制定严格的企业内部监督规程。通过制定监督规程，明确各监督部门的任务、职责、权限和监督工作流程、标准，提高监督的可操作性，改变那种凭“感觉”监督的模式。要建立包括决策、执行等经营管理各环节的内部监控制度，规范决策程序和管理流程，建立规范有序的企业内部经济运行机制。

要提高监督者素质，完善监督手段，提高监督水平。监督者不仅需要具备较高的政治素质、文化素质，而且还需要有较强的业务素质。要善于创新和充实监督手段，及时把新的科技成果运用到监督实践中。

所以，笔者呼吁所有的企业都应建立起有效的内控以及风险管理体系，建立三大保障体系，即：建立起企业内部的法律法规——使之不敢，规范出员工职业道德——使之不愿，更要加强企业内部控制——使之不能！

内控——新经济时代下企业管理的最本源诉求

21 世纪，我们全面进入了一个充满着风险和不确定性的新经济时代。

20 世纪 80 年代中叶，微软视窗系统第一版上市以及随后互联网的迅速发展，拉开了新经济时代的序幕。互联网的日益普及在为全人类提供了呈几何级数增长的信息便利的同时，也以同样的速度增加了信息获取的风险和不确定性。互联网彻底打破了人类传统的时空认识和局限，以崭新的维度构建了一个极其巨大并无限膨胀着的平台系统，随着系统中参与个体和要素的剧增，这个系统变得越来越复杂和捉摸不定，碎片化特征愈发突出，整个世界已全面进入了一个风险时代。

企业竞争经历了几个层次的提升：首先是胆商的竞争，谁有胆量敢出手挑战旧机制谁就赢了。第二个层次是产品竞争，那时的核心是用怎样的投入产出更经济的产品。第三个层次是经营管理竞争，如果对人财物产供销内部外部各种要素组织得好，其效果可以超越单纯的生产经营。第四个层次是战略管理竞争，战略管理的站位更高，从时间和空间上统筹人财物产供销内部外部。第五个层次是风险管理竞争。风险管理不光是一套体系，还是一种哲学。如果从10年、20年这个角度来看的话，一个企业的战略是最重要的，但是以一个百年，或更长时间看的话，是风险与发展的平衡才更重要。

在汹涌澎湃的新经济大潮中，如何应对和管理风险已经成为企业生存和发展的核心主题。美国次债经济危机引发新一轮的“风险管理”热潮在别人大胆的时候，你谨慎，在别人谨慎的时候你大胆(巴菲特)。

一、二十一世纪的环境下，风险管理对企业意味着什么

风险管理的最高境界告诉我们，如果一个企业常年研究风险、关注风险，他就能制度化地做到：

第一，在别人大胆的时候，你谨慎；在别人谨慎的时候，你大胆。一个企业最终获利，往往来自于反周期运作，在投资上反周期运作，在管理上反周期运作。如果能够反周期运作的话，事实上就突破所谓资源的稀缺，自然资源是稀缺的，但是机会并不是稀缺的，反周期运作恰恰会使得这种所谓的稀缺被你抓住，因为比别人大胆，所以谨慎就是一种机会。反过来，别人不谨慎的时候，大胆或贪婪，本身就是一种机会，这是从运作上来看，企业如何从发展观上面，拥有一种制度化的智慧，可以说风险管理事实上是一种制度化的智慧。

第二，风险管理告诉我们，如果把风险管理当成一种能力，当成一种资源来进行管理的话，不仅能够化解风险，还利用风险，甚至可以驾驭风险。当然，风险管理的较低境界，能够释放风险，再次一点，感知和预警风险，再糟糕一点，风险一旦发生以后，能够承受或管理风险，最差的，风险发生以后承受或捱过，这个水平已经很差了。

比如说中央这一段时间以来，虽然出了很多看似很糟糕的政策，但是可以说事实上把中国硬着陆的风险慢慢释放掉了，包括《劳动法》的出台等等。今天来看的话，如果任何政策都没有出台，突然这样硬梆梆地掉到地上的话，中国死都死掉了。而中央一系列政策的出台，在宏观方向上对风险进行了预先的防范，进而引导企业进行相关的调整，从而将宏观经济硬着陆的风险逐步的释放出来，避免了经济的快速下滑。

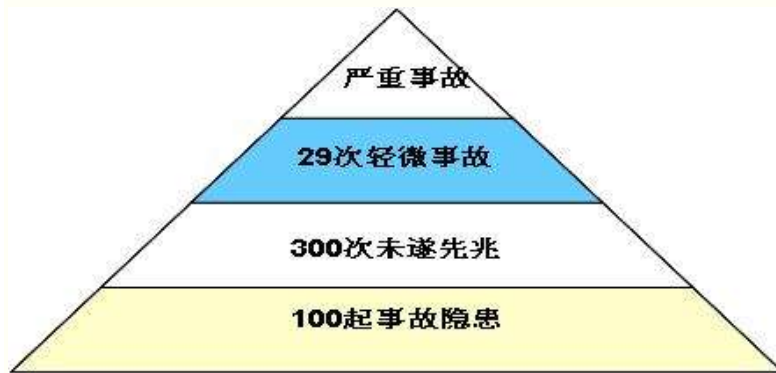
一旦一个企业把风险管理打成一个能力，在别人看来风险对我却是机会，在别人看来机会与风险等同混合，他抓不住的，而这个对于我来讲，我恰恰能驾驭。事实上，等于为企业的发展多打开一扇门、多开辟了一条路。过去企业的发展是根据风险的高低来判断。现在当我有较高的风险管理能力以后，我就可以有意可以做一些相对风险较高的，因为风险就是门槛，过去我们说投资是个门槛，技能是个门槛，今天把风险管理能力本身作为一个门槛，事实上能进入风险性较高的行业里面的企业本来就比较少，我可以在风险经营里面获得一个较强的能力，这是风险管理带给我们的第二个方面，一个是制度化的智慧，另外风险管理可以被打造成一个能力和相对稀缺的资源。

第三个，风险管理作为一套制度，取信于投资人，服务于投资人。另外只有风险管理体系健全的公司，才是真正透明的公司。过去我们认为，一个治理非常好的公司，各种信息不断进行披露的公司，就是一个很透明的公司，那么今后有

了风险管理体系以后，我们会对透明进一步进行阐述。透明但是不能预警风险，风险发生了不能应对，或者别人是机会，对你是风险，一个小石头都能把你绊倒了，没什么了不起，真正未来透明公司定义，或者说评价标准，我们会进一步提升，今后没有风险管理体系的企业，很难被投资者认可。也因此未来一个企业，要吸引投资者，要保护投资利益的话，风险会成为一种非常重要的制度杠杆。

二、风险管理的铁律——海恩法则

海恩法则指出：每一起严重事故的背后，必然有 29 次轻微事故和 300 起未遂先兆以及 1000 次事故隐患。



名词解释：海恩法则

海恩法则是德国飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩提出一个在航空界关于飞行安全的法则，海恩法则指出：每一起严重事故的背后，必然有 29 次轻微事故和 300 起未遂先兆以及 1000 起事故隐患。法则强调两点：一是事故的发生是量的积累的结果；二是再好的技术，再完美的规章，在实际操作层面，也无法取代人自身的素质和责任心。

“海恩法则”通常被用于企业的生产管理，特别是安全管理中。“海恩法则”对企业来说是一种警示，它说明任何一起事故都是有原因的，并且是有征兆的；它同时说明安全生产是可以控制的，安全事故是可以避免的；它也给了企业管理者生产安全管理的一种方法，即发现并控制征兆。具体来说，利用“海恩法则”进行生产的安全管理主要步骤如下：

首先任何生产过程都要程序化，这样使整个生产过程都可以进行考量，这是发现事故征兆的前提。

对每一个程序都要划分相应的责任，明确相应的负责人，这样可以明确责任控制的归属。

根据生产程序，列出每一个程序可能发生的事故，以及发生事故的先兆。

在每一个程序上都要制定定期的检查制度，及早发现事故的征兆。

在任何程序上一旦发现生产安全事故的隐患，要及时的报告，要及时的排除。

在生产过程中，即使有一些小事故发生，可能是避免不了或者经常发生，也应引起足够的重视，要及时排除。当事人即使不能排除，也应该向安全负责人报告，以便找出这些小事故的隐患，及时排除，避免安全事故的发生。

许多企业在对安全事故的认识和态度上普遍存在一个误区：只重视对事故本身进行总结，甚至会按照总结得出的结论“有针对性”地开展安全大检查，却往往忽

视了对事故征兆和事故苗头进行排查；而那些未被发现的征兆与苗头，就可能成为下一次火灾事故的隐患。长此以往，安全事故总是层出不穷，企业也就总是疲于应付，无法真正做到“防患于未然”。问题就出在对事故征兆和事故苗头的忽视上。

现在，“海恩法则”不仅仅用于生产管理中的安全事故发现与防治，还被运用到企业的整个经营过程中，用来分析企业的各类经营问题。一个企业是否经营得好与它平时的表现还是有相当大的关系的，企业发生亏损甚至倒闭，都能够从企业的经营中发现这些征兆。人们总结出这些征兆主要表现在：

在战略管理上，企业是否进行了盲目的多元化。如果经常看到企业在与主业无关的领域内投资，说明企业有盲目的多元化的倾向，长久来说是会对企业造成危害的，企业经营者这时就应考虑是否应该将资金投到自己不擅长的领域，是否应该收缩经营范围，把精力放在主营业务上；

在资本运营上，如果银行和企业关系出现破裂，说明企业的资金链紧绷，企业的赢利水平下降，或者业务过多，背上了过重的债务；

在集团内部管理上，是否存在太多的关联交易。企业进行关联交易或许有企业的难处，外人也可能不容易发现，但关联交易通常是一条产生财务黑洞的危险路径。

在人力资源管理上，如果员工士气低落，要么说明员工对公司前景担忧；要么说明企业工作环境出现了不利于员工工作的因素。

假如人们在安全事故发生之前，及时发现事故征兆、事故苗头，预先采取积极有效的防范措施，那么，事故发生的可能性就会被减少到最低限度，安全工作水平也就提高了。由此推断，要制服事故，重在防范，要保证安全，必须以预防为主。那么，怎样在安全工作中做到以预防为主呢？必须坚持“六要六不要”：

一要充分准备，不要仓促上阵。充分准备不仅要熟知工作内容，而且要熟悉工作过程的每一细节，特别是对工作中可能发生的异常情况，所有这些都必须在事前搞得清清楚楚。

二要有应变措施，不要进退失据。应变措施就是针对事故苗头、事故征兆甚至安全事故可能发生所预定的对策与办法。

三要见微知著，不要掉以轻心。有些微小异常现象是事故苗头、事故征兆的反映，必须及时抓住它，正确加以判断和处理，千万不能视若无睹，置之不理，遗下隐患。

四要鉴以前车，不要孤行己见。要吸取别人、别单位安全问题上的经验教训，作为本单位和本人安全工作的借鉴。传达安全事故通报，进行安全整顿时，要把重点放在查找事故苗头、事故征兆及其原因上，并提出切实可行的防范措施。

五要举一反三，不要固步自封。对于本人、本单位安全生产上的事例，不论是正面的还是反面的事例，只要具有典型性，就可以举一反三，推此及彼，进行深刻分析和生动教育，以求安全工作水平的提高和进步。绝不可以安于现状，不求上进。

六要亡羊补牢，不要一错再错。发生了安全事故，正确的态度和做法就是要吸取教训，以免重蹈覆辙。绝不能对存在的安全隐患听之任之，以免错上加错。

内控使得子公司带着智能镣铐跳舞

简单地来说呢，内控是西方发明的一套做法，它区别与外部政府，金融市场，媒体，消费者对企业的外部控制。追求的是企业自身在运营过程中形成一个内生的监督，制衡，纠错，反舞弊的运作制度及体系。

第一代内控，起源于人际制衡，通过分工，相互牵制来达到内控的目的。

第二代是财务制度和管理制度相互之间的牵制。认为企业但凡有一套管理制度，对应的要有一套财务制度，二者之间环环相扣。比如说你要出差，你要请款，出差回来你要报销，这样一来呢，所有的管理动作和财务动作之间环环相扣了，企业里面出不了猫腻了，你要有这笔费用，你就必须要有这个管理动作。你有广告发票，那么你是不是做了广告，你如果要做广告，那么你是不是有营销企划书，或者一个策划，环环相扣，就像我们法律上所谓的构成一条证据链，那么这是刚开始的内控。

第三代内控；后来企业发现，内控不光是说制度与制度之间环环相扣就好了，还需要价值观形成一个氛围，哪怕我们的制度没那么严密，使得当局者都不忍心钻我们的空子，或者文化上不能钻我们的空子，构成人民战争的铜墙铁壁，于是第三代内控就构成了。第三代是先有一个内控环境，文化价值观、人力资源等等，构成一个内控环境，再辅之以控制程序和财务及会计控制，它仍然是财务导向的。

第四代内控就厉害了，第四代内控发现子公司，只要是子公司老总们自己制定的制度，就一定会作弊，所以根据这么一个原理，第四代内控的思想就成为，由董事会来给子公司经理班子做制度，子公司经理班子少量地做制度，大量地做执行，而且这个制度都是配套性制度，他做制度过程当中，不能给自己设较大的作弊空间，甚至不能给自己设作弊空间，凡是涉及到作弊空间的，董事会都必须来控制，最起码是参与或过问，董事会来设计制度，经理班子来执行，监事会来监督，就彻底地把治理精神发挥到极致了，有人做计划，有人做执行，有人做监督，所以就变成了一个最新的思想。

西方治理的核心是母公司透过子公司董事会来给经理班子做制度，经理班子来执行，审计部门来监督。

美国 COSO 协会一怒之下，居然把这个安排放大成什么样子呢——仍然由董事会来给经理班子做制度的话，正确的做法应该是，对所有的经营风险进行一个全扫描，认真地分析，地毯式搜索，把所有的风险找出来以后，根据风险，对风险的防范，做一套完善的制度，这样的话，经理班子就完全跑不出圈子去了，就必须在母公司这个制度体系里来运行。

而且每季度对风险进行一次再扫描，但是这个没有之前那样大费周折了，就把一些和近期经营相关的风险再扫描，根据此次风险扫描，把制度再优化一次，一直使得经理班子，带着一个很贴身的镣铐跳舞，内控制度不是制定下来就完了。美国发现，国安然、世通之所以出事，就是刚开始制定的一套内控制度以后，多少年不修改，而业务和管理还在往前狂奔，慢慢地内控和管理，和业务就两张皮了。

这就要求内控首先根据我目前的战略，出发点是战略，参考我目前的所有面临的风险，做一套兼顾效率和风险的这么一套制度体系，而且每季度调整更新，根据我新面临的若干风险，所以做路径，由出资人给子公司做路径，就变成了一套庞大的学问，就是变成了做内控。