



# GRC整合框架的构建与实施



兰州理工大学国际经济管理学院 张巧良 房亮 邹伟

**【摘要】** 本文在研究整合GRC应遵循的指导思想的基础上,从文化的构建与提升、规划的制定、应对措施的实施、评估的执行等角度对GRC整合框架的构建与实施作了进一步的探讨。

**【关键词】** GRC 整合框架 文化

公司治理(Governance,简称为G)、风险管理(Risk Management,简称为R)和遵循管理(Compliance,简称为C)构成现代企业管理的“铁三角”。但是,企业的管理层多半将公司治理、风险管理、遵循管理视为由不同部门负责的不连贯的活动,这种观念是导致权责归属与沟通出现缺口的主要原因,也导致企业的冗余作业与混乱。随着利益相关者对企业诚信的要求日益迫切,这种缺口将对企业的价值造成影响。这就迫使企业管理层思考应如何整合这种不连贯的GRC活动。

2004年第四季度,普华永道会计公司(PWC)对全球1 324位CEO进行的关于公司治理、风险管理和遵循管理的调查显示:97%的被调查者认为诚信、正直的声誉将是企业竞争优势的最佳来源,“遵循”是风险管理核心相当严重的一个缺口。过半数的被调查者指出,声誉风险是他们目前所面临的最大风险。但多数企业指出他们并不拥有一套能有效管理这一风险的GRC架构。对于GRC的整合,43%的被调查者完全同意有效的GRC是价值驱动因子和竞争优势的源泉;54%的被调查者认为G、R、C之间存在很强的相关关系。多数被调查者认为,整合式的GRC有助于支撑并实现企业的愿景,适当的GRC架构有助于确保内外部信息和财务、非财务信息的披露,它使企业注重追求永续价值,持续实现诚信驱动的绩效,达成甚至超越利益相关者的预期。

## 一、构建GRC整合框架的指导思想

构建GRC整合框架的指导思想包括文化(Culture)、规划(Plan)、应对(Respond)和评估(Evaluate)四个组成部分(如图1所示)。该指导思想可为规划、管理和评估有效的GRC框架提供引导。

对组织的道德文化、治理文化、风险文化以及人力资源文化的构建、理解与应用是构建GRC整合框架的基础,因为当组织处于没有规则可循、规则不清或现有规则可能导致错误决策的关键时刻,文化将指引企业的决策。规划活动界定了GRC的目标和范围,并使之与组织的整体目标和长远目标相一致,还定义了有助于组织正确、有效地应对风险和机会的关键的结构要素和经营实践。评估是指对GRC项目定期、持续地进行评估,包括对设计效力、运作效力和标杆进行评估。

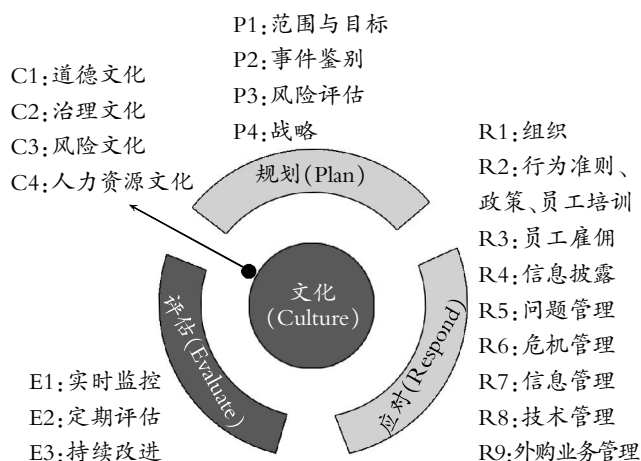


图1 构建GRC整合框架的指导思想

## 二、GRC整合框架与流程的构建

整合后GRC框架与流程的构建如图2所示。企业首先应对其文化加以评估,通过对组织的这些现存重要特征的理解,管理者可以更有效地规划组织的经营管理活动。规划协助管理者鉴别和评估法律、道德和其他相关的风险和机会,并制定应对这些风险的措施。做出合理的规划之后,管理者需要采取应对措施来处理、鉴别风险和机会。为了保证整合的GRC流程能良好、持久地运作,应当对遵循方案定期、持续地进行评估,在规划、应对和评估之间形成持续的改进回路,以改善遵循方案。

### 1. 文化的构建与提升。

作为GRC整合框架基础的文化包括道德文化、治理文化、风险文化和人力资源文化。没有这些文化作为根基,企业价值就不能得到永续的保持。

道德文化的构建与提升,要求管理者以诚信为出发点来定义企业的原则与价值,将诚信与企业的内部文化相结合。管理者可以通过与利益相关者就企业的原则与价值进行沟通,创建一个良好的文化氛围,公开讨论在决策制定时容易出现的道德问题。此外,建立适当的秘密呈报机制和告密者保护机制有助于培养负责与透明的道德文化。遵循和道德方案的职能和结构受治理文化的直接影响。在良好的治理文化

持续的改进回路

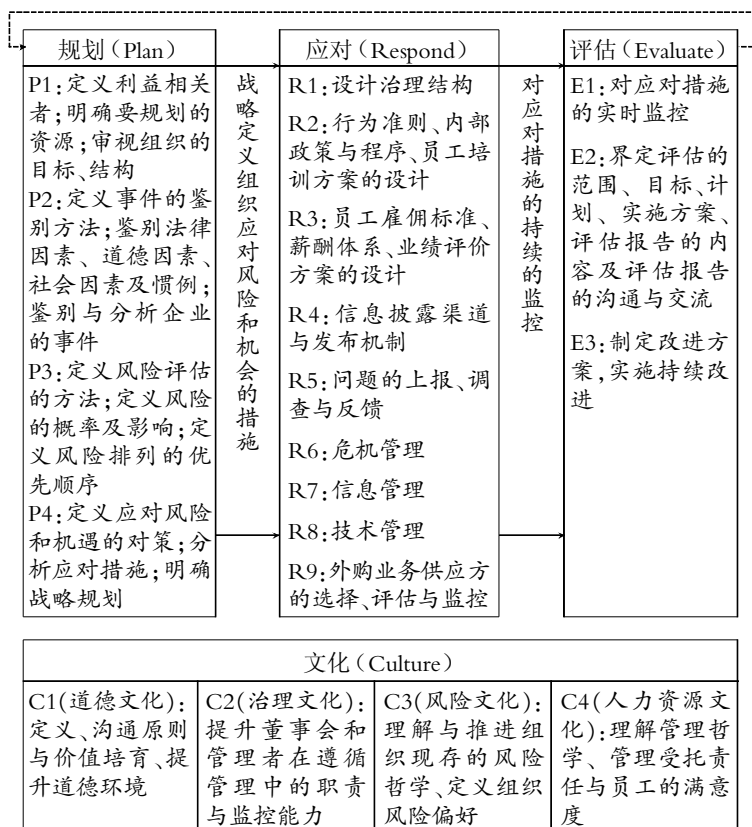


图2 整合的GRC的具体流程

下,企业可以合理地制定并实现目标,避免不必要的压力。治理过程是监督风险和控制程序。对企业风险进行监督及对控制予以担保能减轻其对企业目标实现的直接影响和保护企业价值。董事长作为企业治理的权威,有责任促进治理文化在企业的建立。企业应充分发挥董事会的职能,为管理层提供道德方面的指导,并能使其他的员工在特定环境下保持正确判断。风险文化是员工所共有的态度、价值观和行为方式,决定了企业在日常行为中如何面对风险。管理者应明白风险文化如何影响GRC整合框架的其他组成部分,并使之与道德文化、遵循和道德方案相一致。为了成功地塑造风险文化,企业首先要建立风险哲学,使用统一的风险语言;其次要测定企业的风险偏好,将风险偏好与企业的目标和战略相整合并与主要利益相关者以及相关商业伙伴沟通且达成一致。更重要的是要明确无论风险偏好有多大,都必须遵循法律。构建人力资源文化时,管理者应确切理解吸引、发展、提升和保留人力资源的受托责任,提高员工对一般工作的满意度和对企业的责任。

2. 规划的制定。

整合的GRC运作流程的理论架构必须与企业的使命、价值及文化目标相一致。在明确企业战略、目标、风险偏好及风险容忍度之后,应在遵循和道德方案的范围内进行事件鉴别、风险评估以及制定应对风险的策略。在遵循管理中,事件识别应该聚焦于法律、道德、正直,鉴别可能影响战略和目标实现的所有事件,并深入分析各个事件之间的内部联系。同时,管理者应鉴别企业所适用的法律和规则,审视企业的原则与价值,评价企业经常发生的遵循和道德管理实践。风险评估方法为分类、分析、量化风险提供了通用的语言和程序。在风险评估的过程中要注意选择合适的评估技术,评估风险发生的可能性和频率,风险事件的潜在影响及其成本的高

低。风险评估最主要的是分析要客观。管理者应规划企业如何抓住机会、如何提升企业的道德行为,并将这些活动与其他回应相整合。为了确保所采取的应对措施得以有效的实施,企业需制定相应的政策和程序进行控制,有计划、持续地定期评估战略规划的适当性、充分性和有效性。

3. 应对措施的实施。

为了保证应对措施的良好实施,企业首先要优化其治理结构,因为治理结构是关于企业组织方式、控制机制、利益分配的所有法律、机构、文化的制度安排,这种制度安排的合理与否是企业GRC绩效最重要的决定因素。合理的治理结构应当保证真实、准确、完整、及时地披露与遵循有关的全部重大问题。因此,企业不但应决定拟披露信息的内容,开发信息报告系统和标准的报告模板,保证信息能精确、连贯地披露给最适当接受的群体;而且要对信息和报告的传递过程进行追踪,并依据内外部环境的变化来调整企业的GRC模型。就问题管理而言,企业应建立一个系统来引导员工和利益相关者寻求遵循和道德职责,报告非遵循的事件和道德上的隐患,保证问题得到及时发现并有效地解决。对于在遵循控制运作过程中出现的问题,管理者既要明确规定调查的范围,也应召集内部具备相应技能的人员组成调查团队,对调查做出规划,并在规定的职责范围内引导调查的开展,向管理者、利益相关者和规则调整者提供调查结果。

4. 评估程序的执行。

GRC整合框架的有效性不仅依赖于以上各项工作的实施,也依赖于相应的评估程序的执行。企业必须具备有效的检查、评估与测试机制,以测定整合GRC流程的有效性和对变化所需要的敏感性,并确保它们继续有效和恰当。管理者对于评估的责任应与适当的群体进行沟通,应仔细考虑,如果评估时发现未能产生预期的效果,需采取什么措施。这样,企业就可使用来自于持续监督和周期评估的结果,从而不断地提高其GRC水平。

综上所述,从GRC整合框架的组成内容来看,它们并不是新的概念,只有当这些概念被看成是一个整体并且包含对所有需求的遵循时,它们才有助于组织实现整体的战略目标,才能提升组织的竞争优势。

主要参考文献

①李诗洋. 普华永道全球行政总裁调查——遵循管理能为企业带来重大效益吗. 国际融资, 2005;5  
 ②张巧良, 杨蔚. GRC的整合与《会计法》的实施——国外的经验与启示. 财会月刊(理论), 2006;1