



通过遵从《企业内部控制基本规范》(C-SOX) 实现企业价值创新

目录

前言	4
合规的市场商机	5
SAP如何帮助中国公司遵从C-SOX	7
SAP在帮助中国公司执行有效的合规管理 计划方面具有什么价值?	7
企业通过使用SAP GRC解决方案能够获得的优势	10
SAP GRC的特点	11

前言

2008年6月28日，有着“中国萨班斯法案”之称的《企业内部控制基本规范》（以下简称“基本规范”，又称C-SOX）由财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合颁布。“基本规范”主要是针对国内财务及会计监控体制的发展趋势，以及企业内部的委托-代理关系等各个方面的需求，要求上市公司应当对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，在企业内确定内部控制要素，建立内部控制机制。“基本规范”简要阐述了中国企业内部控制系统的建立和效力评估要求，并且要求中国企业聘请会计公司对他们的内部控制效力进行审计。“基本规范”共分7章，由总则及5个控制单元组成：内部环境、风险评估、控制活动、信息和通信、内部监控。中国大陆的所有上市公司都必须遵从“基本规范”。未上市的大中型中国企业最好遵从“基本规范”。

尽管2009年中国GDP增长超过了预期的8%目标，但是中国企业所面临的挑战和困难在2010年仍然没有减少。首先，中国GDP的外贸依存度高达70%，国际经济的风吹草动都会给中国企业带来直接影响；其次，中国企业在全球产业链中基本整体处于低附加值的下游，如果不尽快实现转型升级，必将危及中国经济的国际竞争力。

在保证企业销售业绩指标的同时，如何加强内功修炼，完善企业管理机制，提升内控与风险管理水平是企业发展的的大势所趋，但由于内部控制标准属于企业经营自主权范畴，政府的监察无法全面充分地了解企业内控成效；另一方面，企业在具体执行上，遇到很多问题。比如，风险内控制度和组织不到位、不健全；企业内控管理与业务操作结合松散；不同业务部门采用各自的业务相关的信息系统导致合规成本太高；企业战略管理缺乏重大风险事项的预警，导致KPI与KRI缺乏联动；难以对多层组织及其多个流程、项目、资产等重要内控事项实时监控；还有就是很难以对ERP系统上运行的业务流程及流程和责权分离(SOD)风险进行实时监控和处理。

中国大陆的所有上市公司都必须遵从“基

本规范”。该规范将对上海证券交易所的900多家上市公司以及深圳证券交易所的800多家上市公司产生直接影响，因此会在中国的整个商业环境中掀起狂潮。此外，未上市的大中型中国企业也应该遵从该规范。Vast Talent公司指出，到2010年，将有超过2,000家上市公司和国有企业需要遵从“基本规范”。

SAP提供全新的方案来帮助企业规划、识别、分析、应对和监控管理整体企业风险，为企业提供跨多个应用方案的风险内控平台，大幅度优化内控工作的管理和执行流程，帮助企业实现风险内控管理模式转换：从被动、零散、低效的状态提升到紧密结合战略目标、主动、一体和高效的管理水平，不仅能灵活响应外部多变的监管要求，同时为企业实现价值创新奠定坚实的基础。

要求	影响
在制定和实施有效的内部控制系统时将5个控制单元包括在内（第一章第5条）	<ul style="list-style-type: none">■ 创建重视风险的企业文化，鼓励透明性和开放性■ 建立工作组，在执行官的支持下负责监管项目的实施工作
制定并且实施内部控制策略（第一章第6条）	<ul style="list-style-type: none">■ 针对控制系统的定义和实施为内部员工提供培训■ 确保所有员工都得到了适当的培训，通过了适当的认证
建立适当的业务管理信息技术系统，系统内要嵌入适当的控制工具（第一章第7条）	<ul style="list-style-type: none">■ 能够与全体员工保持一致的交流■ 分析公司数据■ 为审计人员和其他相关团体提供信息
针对内部控制系统的实施制订明确的奖惩制度。将内部控制系统的实施效力作为部门和个人绩效评估的主要指标（第一章第8条）	<ul style="list-style-type: none">■ 培养严格遵守纪律的企业文化■ 根据公司目标的实现情况和业务控制系统的效力酌情提供奖励■ 通过适当的机制来分析并且执行企业控制
定期对内部控制系统和效力开展自助评估，发布自助评估报告（第六章第46条）	<ul style="list-style-type: none">■ 基于用户反馈和数据来实施、监控并且改进计划及运营持续

(来源：《预览：中国为应对金融危机而颁发的全新企业管理制度》，Vast Talent, 2009)

合规的市场商机

德勤调查显示，中国的上市公司逐渐提高了对内部控制系统的理解与重视，但实施阻力仍然存在。

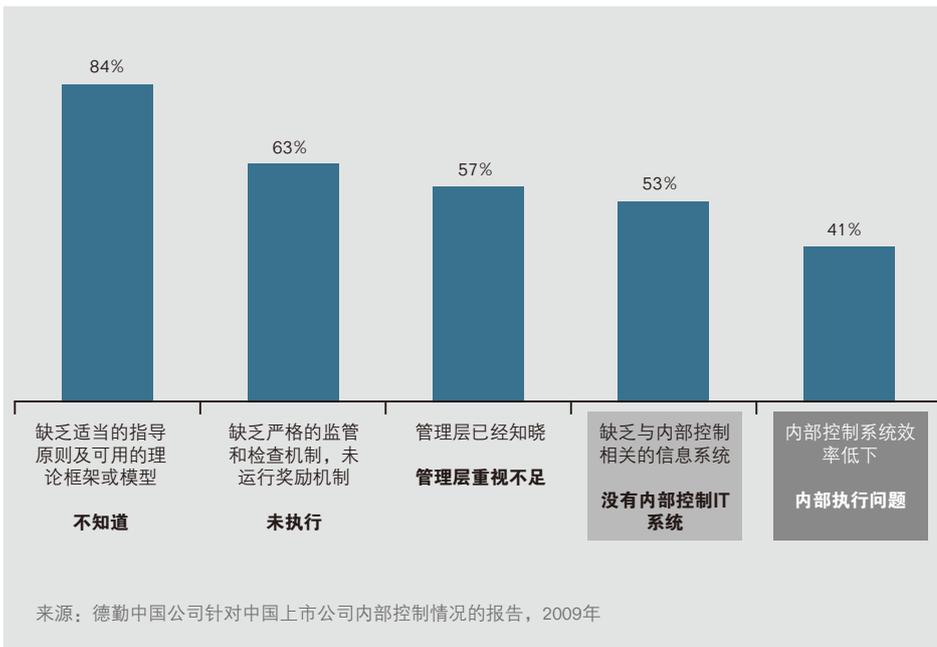


图1：实施内部控制系统仍然存在困难

对于2009年德勤中国公司针对各类上市公司的126位CEO/CFO和董事的调查报告，德勤企业风险服务部合伙人谢安指出，这次调查进一步证明了创建强大内部控制系统会加强企业优势。他说：“超过76%的回答人都认为实施内部控制系统已经帮助他们提高了制作财务报告的效率，同时提高了信誉。这个反馈体现了中国上市公司的鲜明态度，以及他们致力于通过内部控制

来增强经营管理和运营能力，借此保持竞争力的决心。”但是调查还发现，绝大多数的回答(91%)指出，他们在实施内部控制系统时遇到过困难，包括缺乏实用的内部控制框架或模型(84%)，缺乏严格的监管和监控系统，无法对内部控制系统实施绩效评估(63%)等。另有57%的回答人认为，缺少高级管理层的重视、支持和指导是另一个主要阻力。

可能的优势和机会	现在的缺陷
<ul style="list-style-type: none"> ■ 从意识形态的角度看，企业将会更加重视风险管理和基于风险的组织与结构 ■ 良好的经营管理将对多个方面产生正面影响，包括品牌和名誉等，从而直接增加股东价值 ■ 企业会越来越重视内部控制和经营管理，这将确保相关财务报告和运营流程的可查性 ■ GRC框架允许企业实现业务透明性，并且为管理层提供系统的流程来预测和控制风险，同时减少发生不能接受的绩效波动，从而提高经营绩效 ■ 财务报告准确性的提高将会降低GRC开销 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大多数企业都不知道什么是“内部控制基本规范”，尤其是如何管理风险、如何实施内部控制规范 ■ 公司需要投入巨大的人力、物力和财力建立内部控制系统。主要是三块成本：1) 内部组织、系统和运营成本；2) 聘用外部顾问机构来帮助他们建立内部控制系统；3) 内部控制报告的审计成本 ■ 现在，证券公司针对“内部控制基本规范”开展的大量审计工作都处在研究和探索阶段，没有极为完整的方法论和人力资源来提供咨询支持

图2: C-SOX的潜在优势和现在的缺陷

对于《企业内部控制基本规范(C-SOX)》等新制度的颁布，企业往往会担心制度应对会花费很多时间和金钱而成为企业负担。我们认为必要的合规投入相反会为企业带来以下收益：

- **更加重视风险管理：**随着员工对如何管理和防范风险的认识的增强，公司的整体风险水平将会降低，包括财务风险和运营风险。
- **降低员工流失率：**替换一名员工的成本是该员工年薪的150%。在一个风险得到有效控制的工作环境中，员工更满意，主动离职的几率更低，而低员工流失率则成为降低成本的主要手段。
- **提高业务的可预测性：**如果公司的业务稳定并可预测，将会得到投资人、客户及供应商的好评。遵从C-SOX可帮助企业实施严格的内控规范，在计划经营中充分考虑风险动因和影响，通过采取适当的应对措施来提高业务稳定性，从而提高业务的可预测能力。
- **增加信任度：**投资C-SOX合规计划意味着企业愿意提高业务经营的透明度，从而得到市场的信任。
- **增强供应商合作：**供应商是供应链中的重要环节。若企业能够合理投资供应商管理流程和系统，企业将获得的优势包括：提高准时交付能力、降低库存成本、增强与供应商讨价还价的能力。
- **更多的商机：**客户和供应商都愿意与遵守道德规范的、公开透明、经营业绩良好的公司做生意。若企业能够深入实施C-SOX，赢单率将更高，并且能够利用客户获取更大利润。
- **提高公司的经营管理能力：**这是合规优势的最高体现。提高经营管理能力可降低所有利益相关方的风险、提升公司形象、做出更加明智的决策，并且提高公司的经营效率，从而不仅令董事会满意，也令所有员工感到满意。

SAP如何帮助中国的公司遵从C-SOX

SAP在帮助中国公司执行有效的合规管理计划方面具有什么价值？

随着经营管理、风险控制和合规计划越来越多，内控和风险管理技术、组织和流程分散性的问题也变得越来越明显。各企业都会面临财务报告、安全性、保密性、文档保存、进口-出口制度、环境标准、职业健康和安全生产、信贷风险以及行业特定的规章制度的法规要求。如果没有统一内控管理系统，企业将无法准确、及时地确定和控制风险，无法通过调整业务流程来满足外部不断变化的监管要求实现优化风险/收益组合。

企业各项经营原则都很重要，但是，SAP、领先的调研公司、业务顾问及越来越多的前瞻性客户一致认为，经营管理、风险控制和合规管理必须作为集成战略的相关关

联组件发挥作用。只有从整个组织的高度去审视GRC（公司治理、风险与合规管理）信息及统一解决方案，以便跨越整个企业来管理GRC，公司才能充满信心地管理GRC、提高业务的可预测性、并且提高经营绩效。

SAP GRC系统解决方案是以COSO框架为基础，为企业进行自动化管理内部控制和风险管理平台。SAP GRC发挥了与ERP等应用系统的先天集成优势，构建在先进的集成性和开放的SOA架构平台之上，实现了风险管理、流程内控和信息访问权限事前、事中和事后的全程管理。SAP GRC包括了风险管理、流程控制、访问控制、安全健康和环保以及全球贸易服务五个方案。

风险管理——SAP GRC风险管理解决方案允许企业实施主动式风险管理流程，以便

企业跨越各级组织在风险和机会及成本、法律和效益之间权衡利弊管理风险。风险管理模块提供了最佳业务实践框架，帮助企业识别风险、对固有风险和剩余风险进行协同分析、根据既定的规则去响应风险、并且长期监控和报告风险的变化，从而有效预测和响应不断变化的内、外部业务环境。

风险管理模块通过对预定义的KRI变化进行监控，通过连接器配置即可对SAP、SAP BW和非SAP后台系统进行KRI告警管理，一旦发生变化风险管理就可以收到告警，然后根据严重性和发生几率进行风险分析，可以持续地监控GRC活动和持续时间，并且能够自动汇聚这些信息，以便创建更高级别的视图和风险。管理层仪表盘和报告允许企业将战略管理目标和关键风险指标相互联动，为正确决策提供强大的支持。



图3: SAP风险管理步骤

SAP查询示例	
SAP标准查询	ISQ_ME6H
业务流程	运营
系统源	SAP ERP物料管理(MM)
组件	MM
BI源/技术名称	NA
表	S013
信息集	/KYK/IS_ME6H
建议数据字段/内容	质量可靠性、按时到货、符合运输要求、服务质量、服务实效性
KRI单位	数值
评述	信息集名称：供应商评估分析

图4: SAP风险管理关键指标类型

流程控制——SAP GRC流程控制帮助企业将丰富的、合理的、自动化的内部控制系统嵌入到整个企业的业务流程运营和管控中，形成一个集中化的风险及内部控制管理平台。企业通过使用流程控制模块，可以对其业务流程、风险点、控制架构（控制目标与控制活动）进行全面梳理和结构化记录，形成统一的符合企业业务运营实际情况的内部控制框架体系，从而避免采用多个单独的工具（如Excel电子表格）来开展控制系统的记录、测试、补救和监

控工作，大大减轻企业内控部门的工作压力。流程控制模块通过与后台ERP系统的紧密结合，对后台系统各控制点阈值的异动变化（数值、字段、频率等）在交易、配置和主数据层面进行实时监控，并自动报告问题，大大减少手工测试工作量，并能达到持续监控的目的。

此外，流程控制解决方案还能帮助企业以最经济、最高效的方式满足监管体系的要求。SAP GRC流程控制使用基于风险管控

的内控管理体系来设置控制环境，并对其进行评估测试，确保企业能够及时发现最需要关注的风险点以及最有效的内控方法来实现合规目标企业也可混合使用自动化控制、手工控制、自助评估和有效性测试等工具来测试自身的内控体系，以便发现关键的内控缺陷和主要风险点。这个强大的组合可帮助企业建立适合的控制体系，优化业务流程，确保企业通过经济高效的方式按时做到合规法规遵从，并且有效控制风险。

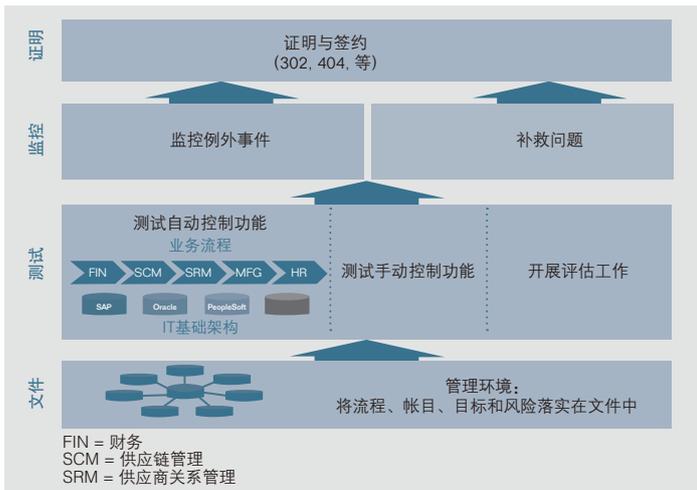


图5：流程控制概览

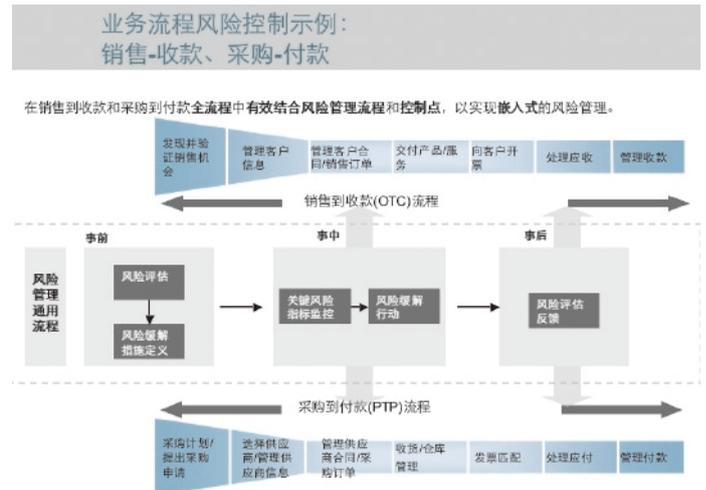


图6：采购-付款流程控制示意



图7: 问卷设计

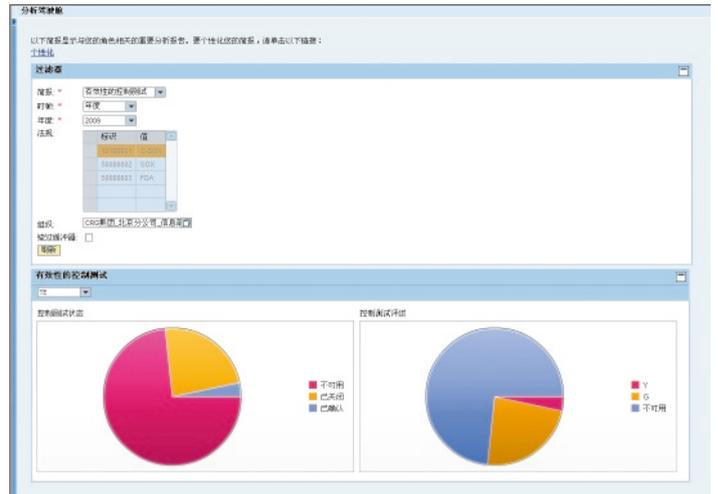


图8: 控制测试分析

访问控制——SAP GRC访问控制是解决企业责权分离风险的专业化工具。访问控制模块可以帮助企业实时消除系统用户权限的不当或错误分配，实时保持合规，确保公司信息和资产保全。同时访问控制模块也可以大大降低企业在进行萨班斯法案

权责分离内审、外审以及合规方面的工作量，达到高效审计的目的。这是跨越整个企业全业务流程对授权系统进行管控的一组应用。其设计用于帮助公司满足C-SOX要求和其他规章制度的要求，允许企业快速发现并且移除IT系统的访问和授权风

险，并且将预防性控制系统嵌入到业务流程中，从源头杜绝违规事件的发生。SAP GRC采用先进技术，允许GRC流程同时运行在SAP和非SAP系统上，并且能够与SAP合作伙伴的内容、技术和应用互操作，从而提供无与伦比的高效GRC解决方案。



图9: SOD管理视图-违规风险

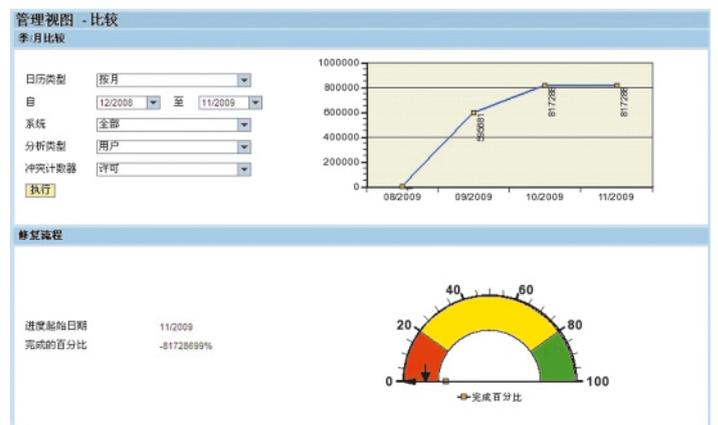


图10: SOD管理视图-比较



图11: 权限申请管理

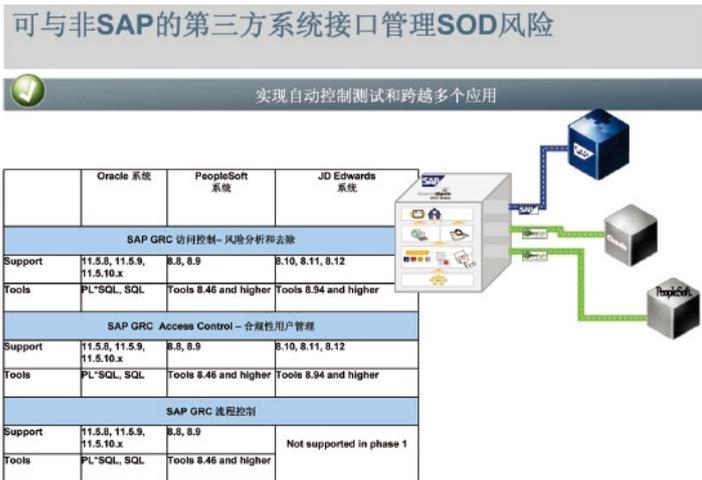


图12: 跨应用系统的SOD管理

环境、健康和安全性管理 (EHS) ——支持环境和社会责任计划。SAP EHS解决方案能够管理各类环境问题，如有害物质的保存或危险品的运输等，还能通过应用集成的方式来管理职业健康。

全球贸易服务——保护并且加速跨界交易。SAP全球贸易服务产品能够确保企业遵从所有的规章制度，加快结关速度，控制全球贸易风险，并且充分利用国际贸易协议。

企业通过使用SAP GRC解决方案能够获得的优势

GRC框架和软件解决方案提供战略性的全面方法，能够帮助企业自信地成功实施业务管理。这些技术结合在一起，能够在整个企业内外部提高透明度和自信心——为董事会、业务部门管理层、以及影响到公司的经营资本和市场股本的外部利益相关方创造价值。

下表总结了公司使用SAP GRC解决方案可以实现的各类优势。这些分析具备了普遍性和代表性。针对性的企业具体分析则需要采用该企业的具体财务和运营数据。

GRC访问控制解决方案	保守估计	类似情况
因反欺诈而降低的风险	10%	15%
因分清责任(SoD)提高了报告的自动创建水平	15%	20%
减轻了审核工作和SoD报告分析工作	15%	20%
提高了SoD的准确性并且缩短了循规周期	20%	25%
缩短了特权用户接入的审计时间	12%	15%
降低了外部审计成本	8%	10%
减少了内部审计时间(天)	20%	25%

GRC流程控制解决方案	保守估计	类似情况
提高了循规人员的生产力	15%	20%
降低了C-SOX循规成本	10%	15%
通过自动控制而避免的与轻微变更相关的成本	20%	25%
通过自动控制而避免的与重大变更相关的成本	20%	25%

GRC风险管理解决方案	保守估计	类似情况
减少与违规相关的收入损失	12%	15%
提高企业风险管理生产力的	20%	25%
降低了风险控制成本	10%	15%
避免的借款	8%	10%

图13: 公司使用SAP GRC解决方案可能实现的潜在优势

来源: 以前的客户实现的优势, SAP基准测试数据和SAP分析

SAP GRC的特点

集成的GRC平台

许多公司都为了满足多种合规要求而部署了不同的解决方案，导致系统集成成本增加，使公司难以响应不断变化的需求和透明性要求。SAP为风险管理和合规法规遵从提供了全面的集成应用，替代低效能的分散管理模式。SAP发挥深厚的业务流程知识、行业知识积累及全球覆盖范围优势，帮助企业搭建最全面的内控和风险管理平台，通过统一方法来实现经营、风险和合规管理需求，同时为企业轻松实施全球化内控和风险管理部署奠定基础。

SAP也是跨越EPM、GRC、商务智能和信息管理提供全面解决方案的唯一厂商。SAP提供最佳解决方案来帮助客户解决整个生命周期中遇到的问题，允许客户提供统一信息、做出协同决策并且优化业务网络。

行业特定的GRC功能

该框架还嵌入到行业特定的解决方案中。例如，高科技制造行业通常使用复杂的供应链流程，并且有着特定的环境要求，因此必须在产品中限用有害物质，必须满足“减少使用有害物质条例”(RoHS)及“电子电气产品的废弃指令(WEEE)”等规章制度

的要求。高科技产品的制造商都必须保证其产品满足RoHS/WEEE规定的环境要求，无论产品组件是制造商自己生产，还是由扩展企业中的供应商提供。SAP GRC能够将这个特殊的“高科技供应链流程”作为整个框架的一部分进行管理。

嵌入到业务流程中

与核心流程挂钩是SAP GRC的一项独特优势。GRC融入到每个流程中。通过开放式企业SOA架构，企业可将SAP GRC的主要控制功能嵌入到核心业务流程中，以确保作为核心流程的一部分去执行经营管理规范、适当地监控风险、并且保持合规法规遵从。

GRC最佳业务实践

SAP GRC最佳业务实践参考了五部委颁布的《企业内部控制应用指引》，着眼于内部监督，信息沟通，控制活动，风险评估，内部环境这五大内控要素，通过预配置流程和开箱即用的实施方法，帮助企业有效建立起内部控制机制，满足监管要求，同时提升企业风险及内控管理水平，增加企业价值，为企业迈向全面风险管理打好基础。

SAP GRC最佳业务实践的预配置流程分为

三大类：

- **基于访问控制的预配置流程**可以帮助企业控制内部信息的访问及授权，有效地保护企业的信息内容，预防欺诈现象的发生。同时通过预设的职责分离(SoD) 风险管理规则库，有效地规避职责冲突风险。
- **基于风险管理的预配置流程**帮助企业建立全面的风险评估体系和机制。控制目标的设定，开展自我评估，缺陷发现及整改等一系列合规所需要的程序都变得有据可查。同时风险评估的结果与内部控制和其他应对措施进行衔接，建立内部控制监督的长效机制来确保对内控的有效性进行持续监督。
- **基于流程控制的预配置流程**重点关注企业的业务流程，通过改进并建立合规的业务流程，有效的做到实时监控从而控制降低风险，减少成本支出。无论是公司层面的内部控制，内部审计，还是业务层面的销售、采购、资金、固定资产、人力资源管理和信息系统等等，都可以使用预配置流程控制对重点控制点进行监控。

如需更详细内容，请访问

<http://help.sap.com/bestpractices>

SAP北京

北京朝阳区建国路79号华贸中心2号楼12层 (100025)

TEL: +86(10)65898888 FAX: +86(10)65898999

SAP上海

上海市南京西路388号仙乐斯广场31层 (200003)

TEL: +86(21)33024898 FAX: +86(21)63345758

SAP广州

广州市天河北路233号中信广场6402-03室 (510613)

TEL: +86(20)38770148 FAX: +86(20)87521589

SAP大连

大连市软件园东路5号604室 (116023)

TEL: +86(411)84836868 FAX: +86(411)84766380/90

SAP成都

成都市高新区天府大道天府软件园B6座3层 (610041)

TEL: +86(28)85309088 FAX: +86(28)85309066

SAP香港

香港太古城太古湾道12号太古城中心第四期11字楼1111-1114室

TEL: (+852)25391800 FAX: (+852)25391818

<http://www.sap.com/china/contactsap>

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

