

德勤企业风险 第二辑

企业内部控制评价—— 应对内外环境变化,促进企业健康发展

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



德勤企业风险 (第二辑)

企业内部控制评价 ——应对内外环境变化, 促进企业健全发展

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第二辑。主要涉及企业内部控制方面的最前沿话题。内容有完善内控监督，助力健康运营；中国上市公司内部控制调查分析报告（2011）；企业内部控制评价操作实务；套保（hedging）的理论和操作；财务公司风险管理；2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考；云端之信息安全管理标准与法规发展现状；企业内部控制实务；保险业风险管理小故事；内部审计质量评估服务；等等。可为包括上市公司、民营企业等各类企业的企业内部控制评价提供理论基础和最佳实践。

图书在版编目（CIP）数据

企业内部控制评价——应对内外环境变化，促进企业健全发展 / 德勤企业风险管理服务部编.

—上海：上海交通大学出版社，2012

（德勤企业风险．第2辑）

ISBN 978-7-313-07995-4

I. ①企… II. ①德… III. ①企业内部管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第248662号

企业内部控制评价

——应对内外环境变化，促进企业健全发展

德勤企业风险管理服务部 编

上海交通大学出版社出版发行

（上海市番禺路951号 邮政编码 200030）

电话：64071208 出版人：韩建民

上海锦佳印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：890mm×1240mm 1/16 印张：3.75 字数：98千字

2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

ISBN 978-7-313-07995-4/F 定价：30.00元

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-56401314



前言

《德勤企业风险》第二辑终于和各位读者见面了，时间刚好是2011年年底。2011年是动荡的一年，从日本“3·11”大地震到近期的泰国水患等天然灾害，再加上中东多国的政治动荡、欧元区的经济不稳定、中国数个在美上市企业因为财务造假等各种原因而下市，以及温州、内蒙古等地的一些中小企业与房地产商因融资问题而倒闭，都让不少的企业受到影响与冲击，此类现象都显示企业不断受到外在环境与自身内部管理等风险因素的影响，如何能及时且有效地掌握企业面对的风险并加以应对，将成为现在企业经营的一大挑战，这也是本书期望能带给各位读者的启示。

2011年是在中国境内外同时上市的企业开始适用《企业内部控制配套指引》的第一年，且自2012年1月1日起，在A股主板上市的企业也要开始施行该指引。因而本辑《德勤企业风险》刚好利用这个时机与各位分享2011年最新的《中国上市公司内部控制调查分析报告》，各位读者可以借此机会检视内部控制实施的普遍结果与效益。报告包括了企业对内部控制的认知、企业内部控制的实施现状、企业内部控制实施中存在的主要问题，以及实施内部控制给企业经营管理带来的转变等。相信对于已经施行的企业或即将建置内部控制制度的企业这些调查结果将是很好的参考讯息。

此外内部控制制度的实施要产生效益，制度的导入只是第一步，如何将制度落实生根，永续且有效地推行下去，才是最大的挑战，在这方面企业内部控制评价的执行是提供持续监控、回馈与改善的重要机制。企业可通过内部控制评价的施行，落实公司自我监督功能，内控评估的结果也可为企业提供及时应对环境改变、调整内部控制的设计及执行。此外，如果能够进一步执行风险导向的内控评价，将有助于推动风险管理与内部控制施行的整合。

同时关于如何客观有效地执行企业内部控制评价，2011年的《中国上市公司内部控制调查分析报告》也显示多数企业认为，应设置独立、权威的内部审计机构，对内部控制的执行情况进行监督，且已有许多的企业已经设置了这样一个独立机构。而在大型的企业机构里，独立的内部审计机构资源并不足以广泛地涵盖企业需要进行内控评价的范围，如何有效结合企业各单位自我评价以及独立内部审计机构的内部控制评价的结果，以实现全面且公允有效的企业内部控制评价，也是一个重要的课题。

本辑的《德勤企业风险》主要与各位分享探讨有关“企业内部控制评价”的内容，让大家一同来了解现在业界施行的理论与实务，进而思考如何改进自身企业的内部控制评价施行。

陈嘉祥

德勤台北事务所
企业风险管理服务
合伙人

德勤企业风险

德勤企业风险管理服务部 编

编委

刘伟杰
蒋黎虹
薛梓源
黄皓礼
陈嘉祥
林允纲
方 烨
谈 亮

执行编委

原国太郎
孙永杰
冯文珊
戴忆婷
赵 理
何 萍
邵芝菲
庄宇杰
吴坚隽

目录



特集—访谈

- 1 完善内控监督，助力健康运营——中国建筑内部控制自我评价经验交流

特集

- 6 中国上市公司内部控制调查分析报告(2011)——深入理解内控规范内涵，做“自己的”内控
- 15 企业内部控制评价操作实务——以《企业内部控制评价指引》为本，让评价更有实效
- 30 套保(hedging)的理论和操作(2)——hedging与德尔塔(Δ)
- 31 财务公司风险管理——资本充足率的思考

德勤专家多元视角

- 34 2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考

研究室

- 37 信息发展与管理系列——云端之信息安全管理标准与法规发展现况

连载

- 40 企业内部控制实务(5)——采购(2)下单、请购
- 43 保险业风险管理小故事(1)——诚信销售吹不得

企业风险用语

- 44 内部审计质量评估服务(QAS)

推荐书籍

- 47 风险智慧——学会管理未知项

完善内控监督，助力健康运营

——中国建筑内部控制自我评价经验交流



受访人：郭成林

毕业于上海财经大学会计学系审计专业，并在清华大学经管学院获得工商管理硕士学位。在中国建筑工程总公司审计局，先后从事和负责大型企业财务收支审计、经济效益审计、经济责任审计、内部控制审计等各类审计项目，在企业内部审计方面积累了较为丰富的专业实践。曾任中国建筑工程总公司审计局高级经理、中建国际建设公司审计部经理、中国建筑股份有限公司审计局局长，现主持中国建筑股份有限公司审计局工作。

访谈人：德勤北京事务所 企业风险管理服务 副总监 孙永杰

前言

随着企业改革的不断深入，内部审计作为规范企业行为，维护股东合法权益，保证财务信息真实完整，促进企业提高经营效率与效果，实现发展战略的有力武器，在监督控制体系中发挥着越来越大的作用。尤其是《企业内部控制基本规范》及配套指引的发布与实施，对内部审计提出了更高的要求：内部审计通过开展内部控制有效性的监督和评价工作，促进企业按照基本规范及配套指引建立健全内部控制体系，以便进一步提高企业规避风险、持续健康发展的能力。笔者对中国建筑股份有限公司（以下简称“中国建筑”）审计局局长郭成林进行了专访，郭局长以内部审计开展内部控制评价为例，从内部审计的战略定位、内部审计促进内部控制长效机制的建立、内部控制评价的开展三个方面，系统阐述了内部审计如何完善内部控制的评价与监督体系，实现企业增加价值、健康运营的目标。

笔者：请简要介绍中国建筑及公司的内部审计职能。

郭：中国建筑是上海证券交易所上市公司，主营房屋建筑承包、国际工程承包、地产开发、基础设施建设和勘察设计等核心业务，在2010年《财富》世界500强排名中位列第147名。

中国建筑内部审计部门自成立以来，根据公司战略目标和发展规划，并充分考虑外部监管要求，以风险为导向、以内部控制为主线、以公司治理为核心、以公司发展为目标、以审计业务垂直管理为依托，积极展开内部审计工作。通过揭示内控管理中的薄弱环节和面临的各种风险，促进公司完善内部控制、改善风险管理，充分发挥内部审计的确认和咨询服务功能，增加公司价值。

笔者：内部审计的战略定位如何？

郭：中国建筑在深入分析内外部环境的基础上，进一步丰富、提升了“一最两跨、科学发展”战略目标的内涵，即成为最具国际竞争力的建筑地产综合企业集团；在2015年跨入世界500强前100强，跨入全球建筑地产集团前三强，并将其细化为“五化”策略，即专业化、区域化、标准化、信息化和国际化。

战略目标的最新内涵为公司内部审计的创新与发展提出了更为迫切的时代要求；公司管理体制、运行机制和商业模式的调整，对审计管理体制和工作模式的变革与调整提供了新的契机。而作为上市公司，内部审计为公司治理基石的一部分，外部监管和多元化利益相关方的要求也为其提供了强有力的外部支持。因此，为充分发挥审计在完善公司内部控制、改善风险管理和公司治理效果方面的重要作用，我们明确了“以风险为导向，以内部控制为主线，以公司治理为核心，以企业发展为目标，向董事会、管理层和其他关键利益相关者提供具有成本效益的、优质高效的、独立客观的确认和咨询服务，帮助公司实现战略目标”的战略定位；以及“整合、优化、调整审计资源，实现内部审计的一体化、区域化、业务全面覆盖、信息化、专业化、国际化”的战略目标，并已在内审职责定位、工作模式、业务创新、团队转型和资源配置，以及系统管理和体制改革方面取得重大突破，在完善公司内部控制、改进风险管理、维护财经秩序、增加公司价值等方面都发挥了积极而又重要的作用。

笔者：内部审计如何助力内控体系的进一步完善，促进内控长效机制的构建？

郭：1.内部审计是内部控制的重要组成部分，又是对内部控制的再控制

2008年6月28日，财政部、证监会、审计署、银监会和保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》），该规范于2009年7月1日起首先在上市公司范围内施行。2010年4月15日，五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》配套指引（以下简称《配套指引》）。执行《基本规范》及《配套指引》的公司应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露内部控制评价报告。

内部审计是一种独立、客观的确认与咨询活动，其目的是为公司增加价值并提高公司的运营效率。内部审计通过采取系统化、规范化的方法对风险管理、内部控制和治理程序进行评价，以提高公司运营效率，帮助公司实现其战略发展目标。

《基本规范》及《配套指引》颁布以来，对中国建筑完善公司治理、加强内部控制与风险管理、加快内部审计转型产生了巨大的推动力。中国建筑的董事会议事规则、审计委员会议事规则明确规定：监督内部控制体系的建立和实施是董事会重要职权之一；审查内部控制运行的有效性是审计委员会重要职权之一。

由此可见，内部审计既是公司内部控制系统的一部分，又是内部控制体系有效性的确认者。劳伦斯·索耶说过，内部审计也许不是管理专家，但一定是内部控制专家。参与公司内部控制系统建设，确保公司内部控制系统持续有效运行，既是内部审计的职责，也是内部审计的发展机会。

2.中国建筑内部审计在内控建设、维护工作中的作用

(1) 坚持“以内部控制为主线”，开展内控测试与督促整改工作，提升公司内部控制的效率和效果。

根据《上海证券交易所上市公司内部控制指引》，上市公司董事会在发布年度报告的同时，应披露年度内部控制自我评估报告，并披露会计师事务所对内部控制自我评估报告的核实评价意见。同时，定期对公司内部控制进行自我评估，促进公司进一步完善内控机制，也是公司长期发展与管理的需要。所以，对内部控制的有效性进行评价，协助

公司实施内部控制自我评估，既是内部审计的法定职责，也是内部审计协助公司实施基本规范的最根本途径。

根据外部监管机构的要求及公司内部提升管理的需要，中国建筑的内部审计部门建立了较为完善的内部控制评价体系，并每年度至少一次在全集团范围内组织开展内部控制测试及整改工作：以风险评估为基础，确定测试范围和重点领域；坚持交叉测试方式；根据测试结果汇总出控制缺陷；向管理层及董事会、审计委员会提交内控测试报告及管理建议；督促与推动内控测试缺陷的持续整改，将整改的结果和效果与各单位年度考核挂钩。协助董事会审计委员会完成公司的内控自评工作。

(2) 内控审计。

各级审计机构在集团审计部门统一组织内控测试的基础上，根据本单位实际情况，实施内控审计。各单位在确定审计范围时，侧重于近几年测试未能覆盖到的地区和机构，并结合本单位业务管理情况确定重点流程，以此促进各级管理层持续不断地改进内部控制水平、提高管理能力。

(3) 在各类审计调研工作中关注内控体系建立情况。

除内控测试及内控审计，各级审计机构将“内部控制体系建立的效率和效果”也作为其他各类审计调研工作的内容之一，尤其关注问题较多、风险较大的控制流程。

通过内部审计内控测试与监督工作，公司上下对内控的认知及重视程度不断深入，公司的管理体系与内控体系相互融合，公司的法人治理结构、内部控制流程得到不断完善，并渗透到决策、执行、监督及反馈等各个环节，公司内部控制的全面性和适用性得到一定提升。

笔者：内部审计如何开展内部控制自我评价工作？

郭：1. 中国建筑的内控评价体系

中国建筑内部审计部门首先根据公司的行业特点和战略发展目标，在全面了解公司当前内控实际情况的基础上，以基本规范、应用指引、其他国家法律法规、公司管理制度等为依据，建立了一套科学、系统的内部控制评价标准及实施程序，形成了《中国建筑股份有限公司测试工作技术指导手册》（以下简称“测试手册”），该手册确定了内控测试的技术标准和缺陷评价标准，包括测试计划、测试工作范围、测试方法、样本的选取、测试结果的评价与记录、缺陷评价及内部控制评价报告的编制等。

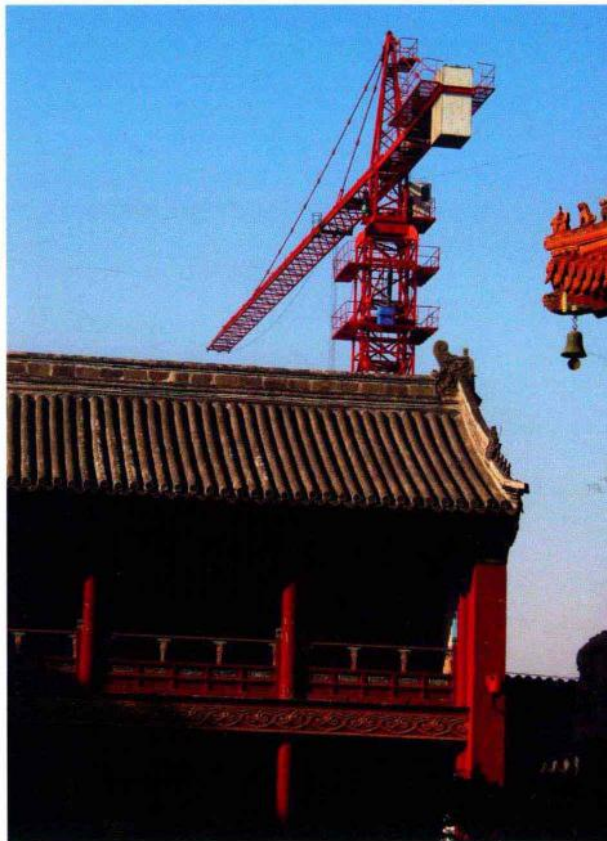
该测试手册的完成，是中国建筑评价内控有效性的判断依据和检验标准，也为规范内部控制审计工作提供了一个科学的技术标准，在提升审计促进公司管理，全面系统评价内部控制有效性，保证公司合规经营方面，提供了科学、简便、易学的操作依据和评价标准。

该手册包括总册、各流程的测试分册和缺陷评价分册。其中：

- 总册对内部控制测试的基本原则和技术要求进行了统一规范，用于指导测试人员进行有效的测试；
- 各流程的测试分册是各流程的测试模版，用于记录测试过程和测试结果，包括公司层面控制、流程层面控制、信息系统通用控制；
- 缺陷评价分册是对缺陷进行评价的工作底稿模板，用于记录缺陷评价的过程和结果。测试工作底稿及缺陷评价底稿是编制内部控制评价报告的基础。

2. 内控评价体系的特点

内部审计的核心使命是为公司价值最大化服务，《中国建筑股份有限公司测试工作技术指导手册》立足公司内部审计对本企业历史传统、治理结构、经营管理和行业特点的理解，结合了外部咨询师对企业管理最佳实践的理论知识，以保证测试手册对促进公司内部控制、风险管理和治理过程改善的实用性；同时，测试手册具有广泛性，严格遵循基本规范的精神，充分体现基本规范应用指引的最新要求；此外，测试手册还具有可操作、技术性强等特点。



(1) 实用性——根据主营业务和控制流程进行分类。

内部控制评价的标准，需要考虑不同行业、控制流程的特点，并分别建立相应的标准体系。主营业务方面，中国建筑作为一家大型建筑商，以工程总承包、房地产开发和勘察设计为主营业务，因此内部审计部门按建筑、地产和设计三大行业分别建立内控评价标准。

控制流程方面，根据内部控制五要素和公司管理特点，分为公司层面控制和业务层面控制，其中公司层面控制主要包括：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督；业务层面控制主要是各项具体控制活动，按照业务流程及不同行业建立内控评价标准。

(2) 广泛性——建立完善的评价标准。

内部审计部门在全面了解和理解本公司业务流程的基础上，严格对应《企业内部控制应用指引》及公司各项管理制度为标准控制活动，对与标准控制活动要求对应的本公司实际执行的业务活动与控制方式进行了详细描述。这种描述主要关注与控制活动相关的重点内容，包括控制活动中涉及的相关岗位、职责、文档、控制手段等，并以此作为评价内部控制的标准依据。

为贯彻内部控制的长效机制，确保管理层编制的内部控制评价报告的真实性和有效性，公司定期结合管理实践、最新外部监管要求以及测试经验，及时对内部控制测试手册进行修订。2007年至今，手册编制修订过程中，编制工作小组展开充分调查研究，先后多次广泛征求意见，修订完善手册数次，使测试手册紧贴公司业务实践，更具实用性、兼容性和开放性。

(3) 技术性、可操作性——建立标准的测试程序及测试模板。

建立了内部控制的评价标准后，内部审计部门需要建立一套完整且具有可操作性的标准程序，以实施内部控制测试。考虑公司现有审计资源和公司管理目标，内部审计部门编制了《内部控制测试模板》，主要内容除上述控制活动的评价标准外，还包括测试方法，如询问、观察、检查、重新执行等；测试步骤；样本的选取：抽样原则、样本量的计算方法、样本的选取方法、对样本的描述要求；结论的判定方法：达标、未达标、未发生交易、样本量不足。

通过统一的、标准化的程序设计，能够有效规范测试人员的工作程序、提高现场效率和评价效果。

3. 内控评价体系关键环节

(1) 以风险评估为基础，确定测试范围和重点领域。

公司内部控制评价应当以风险评估为基础，根据风险发生的可能性和对公司单个或整体控制目标造成的影响程度来确定需要评价的重点业务单元、重要业务领域或流程环节。同时“应当以适当的成本实现科学有效的评价”。

中国建筑是一家国有大型跨国公司，分支机构遍布海内外且数量众多，公司业务又包括多个行业。因此，内部审计部门在确定公司内部控制测试的范围时，总体原则是覆盖公司的重要风险点、重要业务领域和重点运营实体。具体测试对象的确定将依据风险评估大小，就各业务实体和业务流程对财务报表重要项目、重大披露事项的影响程度进行定量和定性的分析，在此基础上选择高风险领域、重点运营实体、重点业务流程作为重点审计范围，影响因素主要包括：

- 重要财务指标，如净利润、主营业务收入、总资产、净资产等；
- 容易造成财务报表错报和舞弊的高风险交易；
- 涉及复杂会计处理的交易；
- 非常规交易；
- 以前年度外部审计和内部审计发现的问题；
- 管理层识别的风险；
- 经营的重要性、复杂度和相似度；
- 行业及公司存在的特定风险。

首先应该确定纳入测试范围的分子公司。在实际测试中，应选择规模较大的分子公司进行测试，纳入测试范围的分子公司应达到一定的覆盖率，覆盖率的标准由公司内部审计部门确定，确定纳入测试范围的分子公司的具体步骤见图1。

其次，确定重要会计科目、披露事项和业务流程，具体的步骤见图2。



图1 确定纳入测试范围的分子公司的具体步骤



图2 确定重要会计科目、披露事项和业务流程的具体步骤

(2) 根据评价结果汇总内部控制缺陷。

这里的“缺陷”被广泛定义为内控系统中值得注意的问题。缺陷可能代表一个假想的、潜在的或实际的缺点，或一个强化内控系统的机会。准确描述内部控制存在的缺陷，判断缺陷类型和对内部控制的影响程度，对公司管理层改进内部控制、提高控制的效率和效果有至关重要的作用。

内控缺陷按产生的原因，可以分为设计缺陷和执行缺陷，其中：①设计缺陷。缺少实现控制目标所必需的控制，或者现有控制没有得到适当的设计，即使按照设计运行，也无法实现控制目标。②执行缺陷。设计得当的控制未按照设计执行，或者执行人员没有适当的授权或能力有效运行控制。

按缺陷对报表的影响程度分类，分为一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷。根据中国建筑业务性质和内部审计实践，内部审计部门对重要缺陷、重大缺陷的认定提出了具体的标准。

(3) 向管理层、董事会报告缺陷提出管理建议。

向恰当的当事人提供有关内部控制缺陷的必要信息，对内部控制制度的持续有效运行十分关键。内部控制的缺陷应自下而上进行报告，重要事项应报知高层管理人员和董事会。

中国建筑内部审计部门在实施内部控制测试后，根据汇总的控制缺陷及整改结果，编制年度内部控制自我评估报告，报告主要包括以下内容：

- 内部控制自我评估的目的和责任主体；
- 内部控制自我评估的内容和所依据的标准；

- 内部控制自我评估的范围、程序和所采用的方法；
- 衡量重大缺陷严重偏离的定义，以及确定严重偏离的方法；
- 被评估的内部控制整体目标是否有效的结论；
- 被评估的内部控制如果无效，存在的重大缺陷及其可能的影响；
- 造成重大缺陷的原因及相关责任人；
- 所有在评估过程中发现的控制缺陷，以及针对这些缺陷的整改措施及整改措施的实施计划等。

内部控制自我评估报告需经公司董事会审计委员会审核、董事会审批。

另外，从实施内控测试和评估的具体实践看，对于发现的内部控制缺陷，不仅应向负责的个人汇报，由他采取正确的整改措施，还至少应向该责任人的上一级汇报。这一过程使得责任人能及时采取整改，也便于其上级提供所需的支持或进行监督，并与公司中受影响的其他关联方进行沟通。

而且，中国建筑的内部审计部门逐步变革观念，从重视内部控制测试工作向重视内部控制测试与缺陷整改工作转变，积极督促与推动内控测试缺陷的持续整改，以切实发挥内控监督的作用，提高公司治理的有效性。

总体而言，由于内部审计部门处于公司的董事会、总经理与各职能部门之间，内部审计人员可以通过与各部门、各层次管理者的会晤，充当公司各种问题的协调者与信息的传递者，协助公司充分实施基本规范，帮助公司解决各种问题，以提高内部控制系统的管理效果。

结束语

内部审计以其相对独立的立场和对公司经营状况的全面了解，对内部控制的充分性和潜在的风险进行客观评价，并提出相应的审计建议，以降低内部控制系统因无效而产生的风险，进而促进整个内部控制系统高效运营。因此，内部审计作为公司的自我约束机制，已成为公司健全内部控制、改善经营管理、提高经济效益、实现发展战略的重要手段，成为促进公司推动实施内部控制基本规范必不可少的环节。



中国上市公司内部控制调查分析报告(2011)

——深入理解内控规范内涵，做“自己的”内控

德勤企业风险管理
服务 编写

孙永杰 副总监 整理

德勤北京事务所

摘要

财政部等五部委联合发布的《企业内部控制配套指引》（以下简称“配套指引”，与《企业内部控制基本规范》一并简称“内控规范”）自2011年1月1日起对在境内外同时上市的公司开始施行；自2012年1月1日起，对在A股主板上市的公司施行；证监会于2011年初开始推进内控规范试点工作。距境内外同时上市的公司及参加内控规范试点公司的内部控制评价基准日已不足一年，上市公司的内控工作现状如何？是否已经准备好接受独立审计师的审计和资本市场的检验？

一直以来，德勤都密切关注中国内部控制的发展状况。自2007年起，德勤连续对中国上市公司展开相关调查。连续四年的调查结果表明，上市公司对内部控制的重要性和工作思路的认识持续加深，采取了一系列措施来加强和完善内部控制，不仅为了满足监管要求，越来越多的上市公司开始以合规为契机，寻求管理和运营方式的变革和提升。

为了进一步了解并研究中国上市公司内部控制建设和评价的现状，以及为了满足监管要求采取的应对措施，我们在前四年调查结果的基础上，开展了2011年的“中国上市公司内部控制调查”，以期在更深的层面上了解上市公司内控规范实施的情况及存在的问题，寻求利用内部控制进一步改善和提升企业运营水平的途径。

问卷调查主要涉及以下四个方面：①企业对内部控制的认知；②企业内部控制的实施现状；③企业内部控制实施中存在的主要问题；④实施内部控制给企业经营管理带来的转变。

通过对调查结果进行汇总分析，我们发现与前四次调查结果相比，上市公司实施内部控制的效果逐渐显现，但仍然存在一些问题。本次调查结果显示：

内部控制的效果逐渐显现。除“提高了财务报告的编制效率，使之更可靠”外，内部控制的其他效果也显现出来，如同意“内控使业务流程规范化，有效地控制流程中的风险”的受访者占90%；认为“内控提升了管理基础，使管理层对重大风险有了更好的识别和监控”的受访者占75%；认为“遏制了舞弊现象”的受访者占77%。

内部审计在内控监督评价中的作用应加强。2011年数据显示，93%的受访者认为“应设置独立、权威的内部审计机构，对内部控制的执行情况进行监督”。此观点与《企业内部控制基本规范》对内部审计应加强内部控制监管的规定一致。

实施内控的成本效益各有不同。调查中，认为本企业实施内控成本过高的受访者占39%，反对这一说法的受访者占35%。

同时，调查结果也揭示出上市公司在内控体系建设及评价过程中存在的问题，值得关注。前几年一直存在的一些问题依然没有改善，如最高管理层重视不够、缺乏实施内部控制的专业技术人才，信息系统对内控的支持不足等；部分受访者对内控监管要求的技术细节掌握不足，如仅有55%的受访者明确了解证监会内控监管工作中强调的“财务报告内部控制”与“全面内部控制”的区别；大部分受访者的企业内部控制无法与企业现有管理体系恰当融合，仅27%的受访者确认二者是完全融合的；另外，有相当一部分的受访者对企业内部控制工作的安排、内控工作的成效等表示“不确定”，一定程度上反映了这些受访者对内控工作的漠然态度。

1.调查背景与目的

2010年4月26日，财政部、证监会、银监会、保监会、审计署联合发布配套指引，要求自2011年1月1日起在境内外同时上市的公司开始施行，自2012年1月1日起，在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司开始施行。事实上，中国证监会发布的《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，自2006年5月18日起，申请公开发行股票并上市的公司均应提供内部控制鉴证报告；沪、深两家交易所也分别鼓励或要求在本所上市的公司分别自2006、2007年开始实施内部控制，在年报中披露内部控制自我评价报告/内部控制鉴证报告。据此，我们曾在2007、2008、2009以及2010年持续对中国上市公司内部控制实施现状进行调查与分析。

从过去四年的调查结果可以看出，上市公司越来越重视与关注内部控制在企业管理工作中的作用以及影响。观念上，加深了对内部控制工作的认识，进一步明确了内控工作的指导思想，认识到了有效的内控体系对于风险防范的重要意义；行动上，越来越多的企业采取了必要的措施来加强和完善内部控制工作，并试图将内部控制与风险管理相结合，以期建立内控长效机制。

为了更加深入地了解目前中国上市公司内部控制工作的现状，寻求利用内部控制进一步改善和提升上市公司经营管理的途径，我们基于2007~2010年四年的调查分析结果，在2011年3月，开展了新一轮上市公司内部控制实施状况的调查与研究。

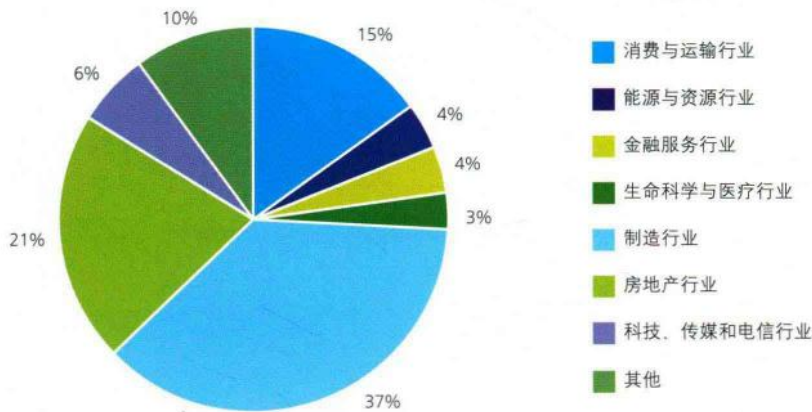


图3 参与调查的企业行业分布

2.调查的基本情况

(1) 2007、2008、2009以及2010年调查情况回顾。

2007~2010年的调查针对中国上市公司展开，被访公司在行业、地域及规模上均具有一定的代表性。调查问题主要涉及上市公司对内部控制的建设（包括对内部控制的认识、内控体系设计、金融危机下内控管理的成本、公司内部控制缺陷的整改等）和内部控制的评价方面。

2007年度的调查结果显示，上市公司在内部控制建设方面存在较大的欠缺，大部分的上市公司认为自身缺乏完善的内部控制体系，尚无法完全满足监管机构的要求；2008年度的调查结果显示，这一情况有了较大改观，企业在内部控制体系建设方面取得了一定的发展，但还存在诸如缺乏统一的技术标准、执行力不足等问题；2009年度的调查结果显示，上市公司在内部控制的实施以及评价等各方面有了积极的进展。在金融危机的形势下，企业提高了对内部控制和风险管理的重视程度。但同时也发现，内控建设出现一定的盲目性，企业偏重控制活动的建设，而缺乏对于内部控制环境的重视，内部控制评价的牵头部门不合适，评价基础经不起考验等；2010年的调查研究显示，内部控制的效果逐渐显现，部分企业的内控工作达到了其管理层的期望。但仍然存在一定的问题，例如内部控制专业人才储备不足，企业缺乏与内部控制相关的信息系统，以及制度的执行力不强，等等。

(2) 2011年调查情况介绍。

2011年，我们再一次对中国上市公司进行了有关内控现状的调查。我们采取了对企业管理层进行问卷调查的形式进行，调查对象主要由企业的董事会秘书、内控建设部门负责人、内控评价部门负责人以及财务总监组成，共收回问卷226份。受访企业继续保持了在行业、控股股东所有制类型，规模等方面的广泛分布。其中，来自国有控股的占44%，来自民营公司的占51%，来自外资控股的占5%。

参与调查的企业涉及航空与交通运输服务行业、制造业、房地产业、能源与资源业、金融等行业。参与调查者的行业分布如图3所示。

3.调查结果分析

在汇总了226份调查问卷后，我们从四个方面对上市公司内控现状进行了统计分析。包括对内部控制的认知、企业内部控制实施现状、内部控制中存在的主要问题、实施内部控制给企业经营管理带来的转变等四个方面。

(1) 企业对于内部控制的认知。

配套指引开始实施后，如图4所示，74%的受访者声称了解五部委、证监会以及交易所发布的有关内部控制规定，且已经组织相关人员开展学习，19%的受访者部分了解这些规定；3%的受访者表示不太了解新政策的实施，以及未能充分地组织学习和培训。

五部委的内控规范分别于2008年和2010年发布，两家交易所的《上市公司内部控制指引》的发布时间早在2006年，尚有近四分之一的受访者无法自信地确定本企业了解这些规定并组织学习，这充分暴露出一些上市公司并没有紧密跟踪监管机构的相关规定，实施内控的主动性有待提高。

证监会于2010年12月31日发布了[2010]37号公告，要求上市公司在2010年年报中披露财务报告内部控制相关信息。财务报告内部控制是五部委发布的内控规范中要求的全面内部控制的一部分，关于全面内部控制和财务报告内部控制的区别，如图5所示，55%的受访者能够做到完全理解二者的区别与联系，35%的受访者表示部分理解，另外10%的受访者不确定或不了解其区别。

根据我们对监管机构相关要求的跟踪研究，五部委发布的配套指引中，18项应用指引和评价指引均是针对全面内部控制的，而审计指引是针对财务报告内部控制的。2010年年报公告是证监会第一次明确提出上市公司需要披露的内部控制相关信息是针对财务报告内部控制的，由此可以推测，监管机构对上市公司内部控制的监管是以比较容易理解和操作的财务报告内部控制为切入点的。

如果上市公司不了解二者的区别，我们很难认为其可以很清醒地知道，哪些内控建设和自我评价是必须要做到的，要满足监管要求，哪些是纯粹源自企业发展需要的。遗憾的是，仅55%的受访者非常自信地声称理解二者的区别。

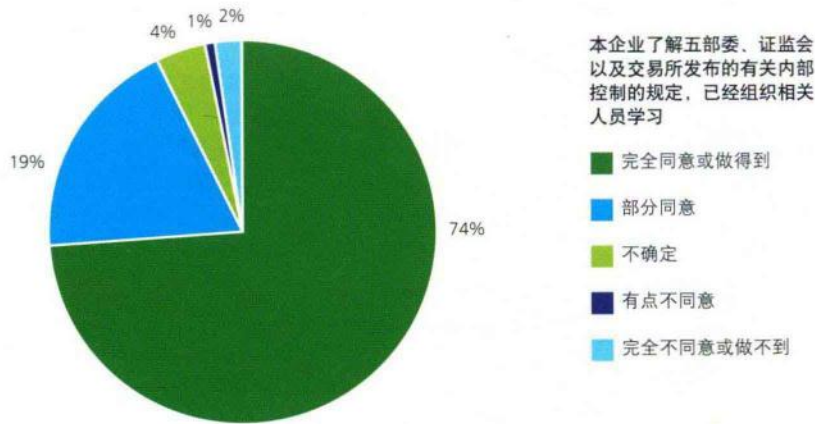


图4 企业对于内部控制相关规定的了解

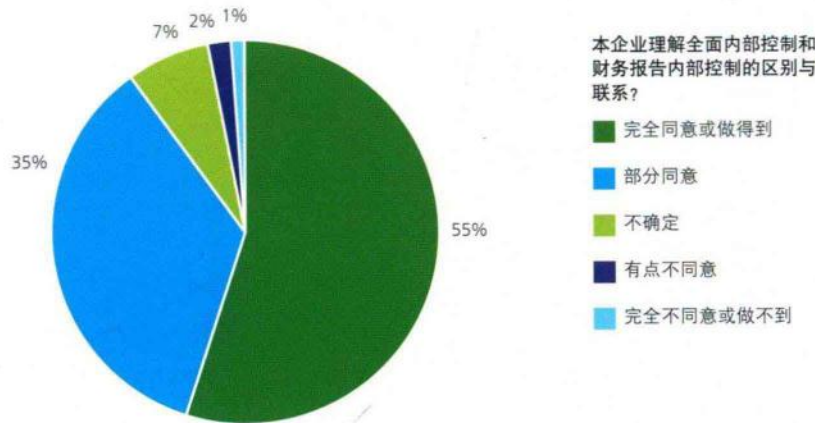


图5 企业对于全面内部控制和财务报告内部控制的理解

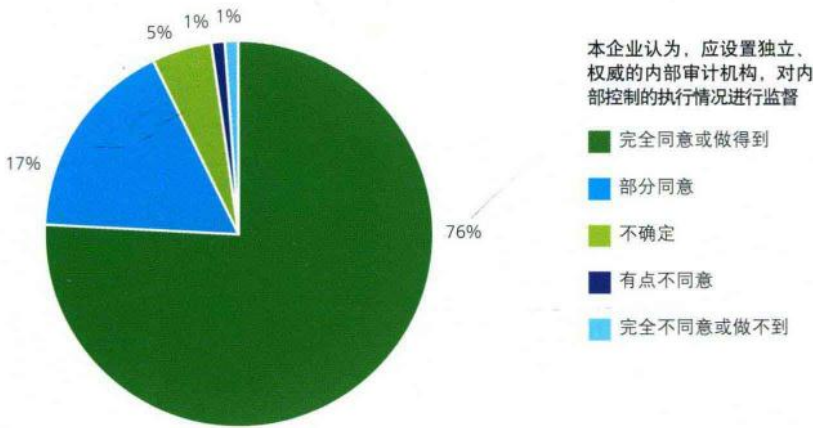


图6 关于内部控制自我评价的职责设置

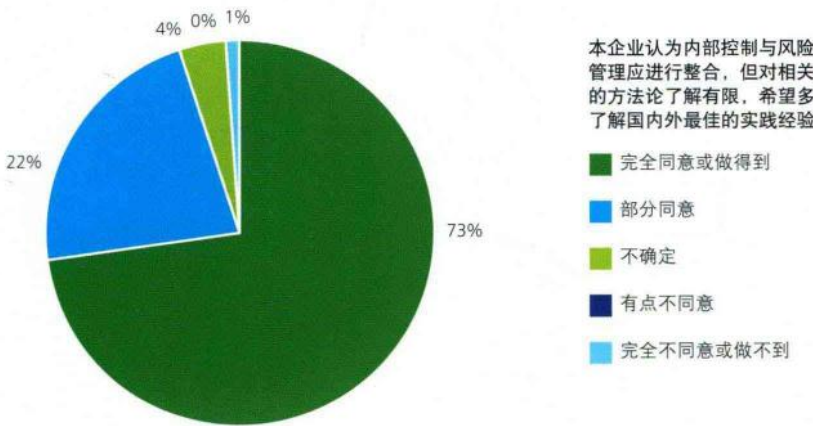


图7 企业对于内部控制与风险管理工作相结合的看法

关于内部控制自我评价的职责设置，如图6所示，76%的受访者“完全同意”应该设立或者已经设立权威的内部审计机构，对内部控制进行监督，17%的受访者对此观点表示部分同意；5%表示不确定；另外2%的受访者反对。2010年的调查结果中，近7成受访者的内部控制自我评价是由风险控制或内部审计部门完成的。实务中有企业将内部控制监督和评价的职责落实到专门的风险管理部门或专门的内部控制部门，甚至财务部、董秘办公室，但是内部审计部门以其相对权威和独立的地位、内审人员对公司的广泛了解、清晰的汇报关系等得天独厚的优势，成为内部控制监督评价的不二人选，因此，《企业内部控制基本规范》也明确规定“内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查”。

关于内部控制与风险管理工作的结合，这是近几年来业内一直关注的话题。2010年的调查结果表明，61%的受访者认为若想落实好内部控制，需要制定风险管理策略，将风险管理与内部控制整合起来。2011年，如图7所示，基本认为二者应结合工作的受访者为95%。这一调查结果与德勤近几年来承接的相关项目的发展趋势一致，即越来越多的企业希望将内部控制和风险管理方面的监管要求整合在一起，在企业现实发展状况的基础上，着眼于实现战略目标，识别风险，全面梳理流程和制度。这类项目的深层次需求越来越明显地超越了单纯的为贯彻国资委要求的风险管理报告或为满足资本市场监管要求的内部控制合规。

(2) 内部控制实施的现状。

投资者了解上市公司内部控制运行情况的最直接的方式是阅读内部控制自我评价报告和审计报告，如图8所示，53%的受访者确认本企业有专门部门进行内部控制自我评价，并于2010年披露内部控制自我评价报告，另有19%的受访者对此说法表示“部分同意”；关于内部控制审计报告的披露(见图9)，该年只有36%的受访者确定其所属企业将在2010年年报中披露内部控制审计报告，该年的调查结果与我们2010年的调查结果“以前年度曾经披露过内部控制审计报告的占58%”有不小差距，而差距的原因却不得而知。

令人意外的是，在2011年的调查中，分别有18%和33%的受访者不确定企业是否会披露内部控制自我评价报告和内部控制审计报告，这说明他们不了解本企业关于内部控制自我评价和审计的工作安排。同时也反映出受访者（均是内控工作的直接责任人）对内控工作的漠然态度。

如图10所示，在内部控制与管理体系融合方面，27%的受访者声称完全能够将内部控制要求与现有管理体系恰当融合，49%的受访者认为本企业能够部分融合；另外20%的企业表示无法确定。内控要求与现有管理充分融合是我们倡导的内部控制建设的一个基本原则，只有充分融合，才能切实提升企业的管理水平，从而发挥内部控制的价值。本次调查中，仅四分之一的受访者认为本企业能够做到，说明另外近四分之三的受访企业在内控建设过程中或多或少还存在着误区，可能导致了内控要求与实际运营“两张皮”的现象，这是内控建设初期企业容易犯的低级错误。

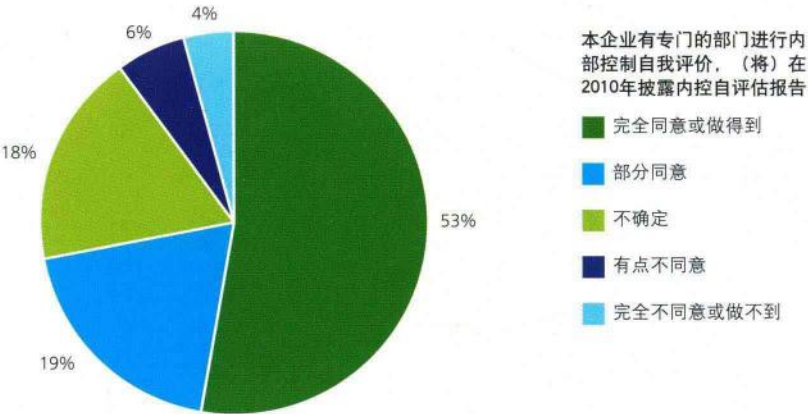


图8 企业披露内控评价报告现状

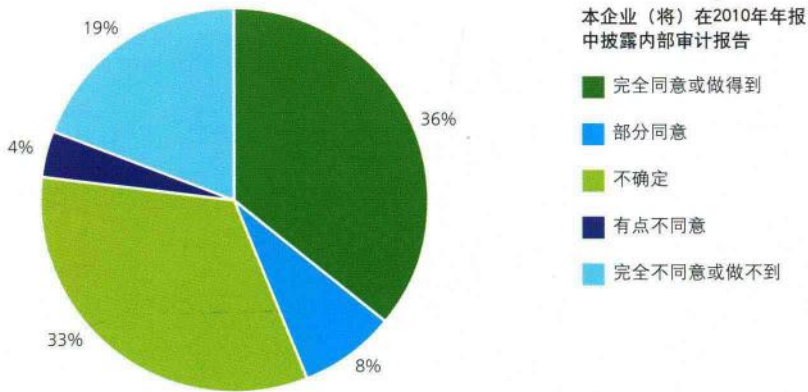


图9 企业披露内控审计报告的现状

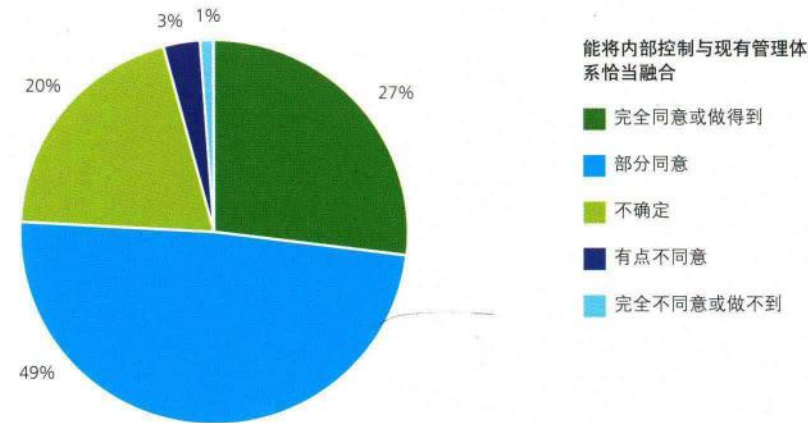


图10 内部控制与管理体系的融合

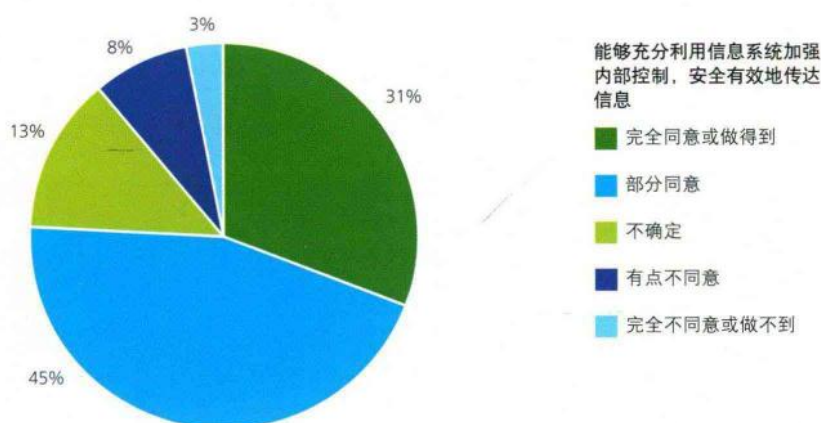


图11 信息系统的利用

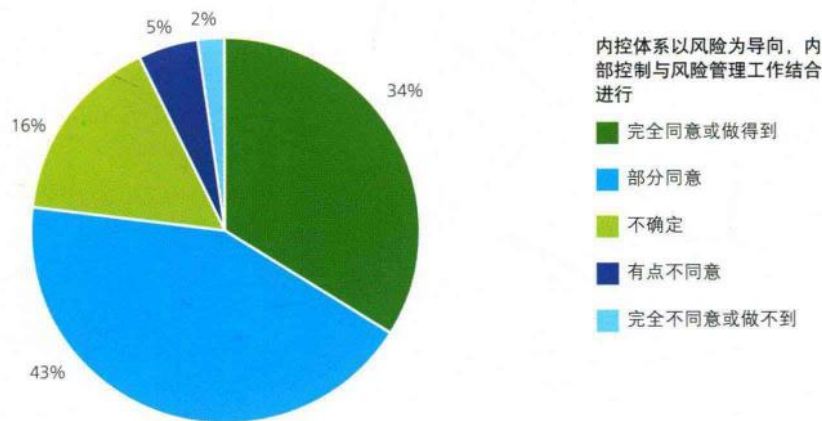


图12 内部控制与风险管理工作的结合

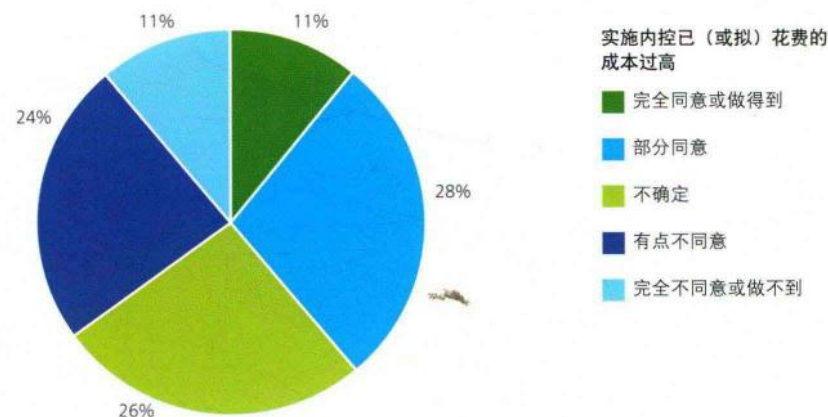


图13 企业实施内控的成本

如图11所示，在信息系统的利用方面，31%的受访者确认能够充分利用信息系统加强内部控制，安全有效地传达信息，45%的受访者确认能够做到一部分。信息技术是提高内部控制效果和效率的有力工具，将控制措施固化在信息系统中能够有效地避免人为操作的错误或舞弊。但是应该了解，信息系统仅仅是内部控制的工具，而不是内部控制的唯一载体。无论内部控制，还是信息系统，都是为企业运营管理服务。因此，我们不建议为了内部控制盲目建设专门的内部控制系统，正确的做法是立足于企业现有的信息系统基础，最大限度地利用系统功能来完善控制措施，避免本末倒置。

如图12所示，34%的受访者确认其企业内部控制体系是风险导向的，内部控制与风险管理工作结合进行，43%的受访者部分同意这种说法。有超过20%的受访者不确定或者不认可。尽管国际金融危机已经渐渐淡出人们的视线，但对企业来说，风险管理工作是永恒的。而内部控制是识别、防范和监控风险的直接和有效的手段，因此，无论是要满足监管机构关于风险管理工作的要求还是关于内部控制工作的要求，对于企业来说，均是必要的，必需的，而企业在构建自己的内控体系时，必须将内部控制工作与风险管理工作结合在一起进行。那些没有实施风险导向的内部控制工作，很可能在不重要的领域浪费了资源。

如图13所示，关于实施内控的成本，39%的受访者基本认为企业花费的成本过高，35%的受访者基本否认成本过高。二者数量上相差不多。这种结果从侧面反映出一些企业内控实施工作走了弯路，或者长期效果还没有显现出来。好的内部控制，一定是效益能够足够补偿发生的成本。美国萨班斯法案实施以来，其受到的质疑之一就是上市公司实施成本过高，经过几年的发展，实施成本呈降低的趋势。在国内，企业实施内控的成本也是包括监管机构等各利益相关方关注的重要问题，我们建议企业在实施内控前，在充分学习和理解监管要求的基础上，结合企业的目标确定内控建设的规划和预算，确保内控实施的效益大过成本。

(3) 内部控制实施中存在的主要问题。

在内部控制实施中，企业或多或少会遇到一些困难或问题，图14中的五个问题是企业的常见问题，其中1.管理层重视、2.内控人才及5.信息系统三个问题是我们历年来调查结果中认为存在最多的问题。对于“管理层意识不强，不能有力支持内控工作”这个问题，持“完全同意”和“部分同意”（或并称“认为”）的受访者为48%，与以前年度的调查结果基本一致；认为本企业缺乏内控人才的受访者占66%，与2010年68%的受访者认为缺乏内控人才的情况基本一致；认为缺乏可支持系统的占61%，这一调查结果与2009、2010年的比例基本一致。这说明，一年来，企业在高管重视、内控人才及系统支持方面的情况并未有明显改观。

另外，认为本企业未能将内控要求与日常运营结合的受访者占55%；认为监督和奖惩不到位的受访者占59%。境内外同时上市的公司自2011年开始正式实施配套指引，还有一些A股公司在2011年参加试点，希望上市公司能够充分利用实施及试点工作实施的有利契机，从本企业的管理现状出发，脚踏实地地开展内控提升工作。

值得注意的是，对于本企业在内控实施中是否存在这些常见问题，回答“不确定”的均超过1成，对相关监督和奖惩机制“不确定”的受访者更是接近2成。这也从另一个侧面说明了受访者对内控相关工作的不了解和不重视。

(4) 实施内部控制给企业经营管理带来的转变。

根据五部委发布的《企业内部控制基本规范》对内部控制的定义，内部控制的五大目标之一，也是最基础的目标，就是“合理保证财务报告及相关信息真实完整”。本次调查中，在被问到实施内控对提高财务报告编制效率和可靠性方面（见图15），60%的受访者“完全同意”、22%的受访者“部分同意”通过实施内部控制能够有效地提高财务报告的编制效率，使之更加可靠，仅3%的受访者表示反对，这一比例比上年调查的结果低了一半。不过，令人遗憾的是仍然有15%的受访者表示不确定。根据上文提到过的证监会发布的[2010]37号公告的要求，财务报告内部控制的有效性是监管机构对上市公司内部控制的最低要求，如果连这个目标都无法实现，我们深度怀疑这样的内部控制的意义在哪里。

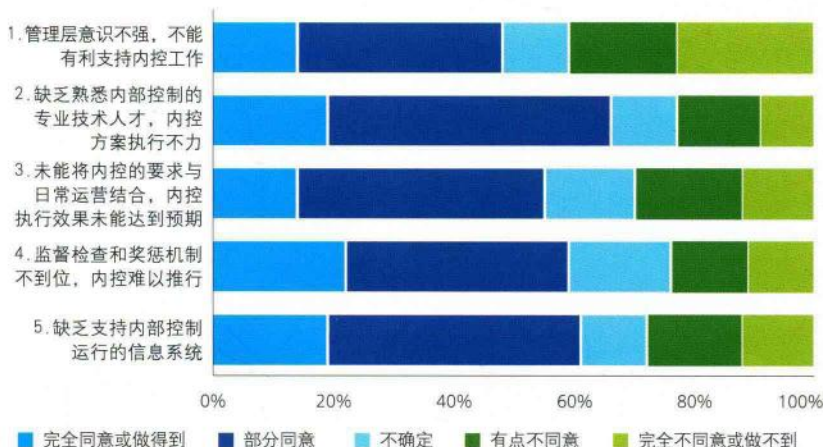


图14 内部控制实施中存在的主要问题

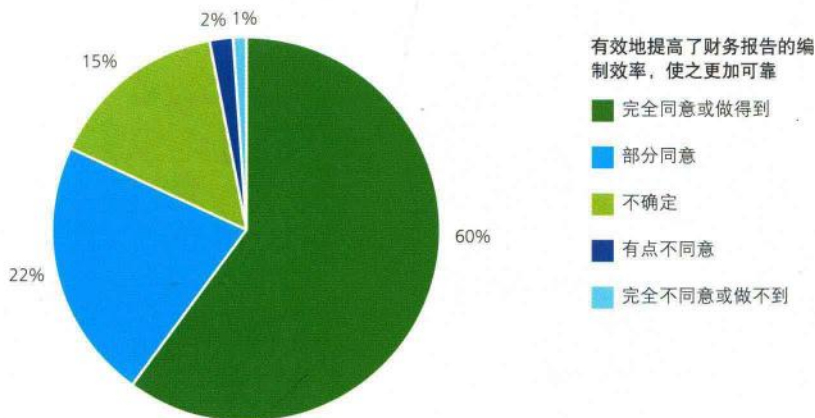


图15 实施内控可否提高财务报告编制效率和可靠性