

STUDIES ON ENTERPRISE INTERNAL
CONTROL STANDARDS

企业内部控制

规范研究

——北京市企业内部控制优秀论文

北京市企业内部控制规范联席工作领导小组 编

STUDIES ON ENTERPRISE INTERNAL
CONTROL STANDARDS

企业内部控制 规范研究

——北京市企业内部控制优秀论文

北京市企业内部控制规范联席工作领导小组 编

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部控制规范研究 / 北京市企业内部控制规范联席工作领导小组编.

—北京: 中国市场出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5092-0805-2

I. ①企… II. ①北… III. ①企业内部管理—规范—北京市—文集 IV. ①R279.271-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第188901号

企业内部控制规范研究

北京市企业内部控制规范联席工作领导小组 编

责任编辑: 白 琼 (qiongbaiace@126.com)

出版发行:  中国市场出版社
China Market Press

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 720×1020毫米 1/16 22印张 400千字

版 本: 2011年11月第1版

版 次: 2011年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0805-2

定 价: 58.00元

P 前言

reface

为宣传企业内部控制思想，营造风险防范环境，进一步促进《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》在北京市贯彻实施，根据《财政部关于加强企业内部控制规范体系宣传工作的通知》（财办会〔2010〕13号）和《北京市企业内部控制规范体系宣传实施方案》，北京市财政局联合北京市国资委、北京市审计局、北京银监局、北京证监局、北京保监局共同举办了北京市“企业内部控制之我谈”征文活动。

自征文通知发布以来，征文活动得到了全市不同地区、单位、部门的关注与响应，广大财会人员和管理人员积极参加，踊跃投稿。很多企业和单位都将征文活动作为一次内控实践的讨论与思考，一时间，变革的思潮与智慧的火花跃然纸上，内控思想与有效防范风险成为大家的谈资与话题。很多单位借此契机，梳理了本单位的各项工作，并着手不断完善自身的内部控制建设，形成了推广内控规范良好的舆论氛围与实施环境。

截至2011年5月30日，经过层层推荐和筛选，共收到全市参选征文182篇，取得了优异成果。从参选征文的情况来看，呈现以下特点：一是征文活动涉及范围广，具有广泛性和代表性。征文共涉全市13个区县，132家单位，190名作者，活动的参与热情非常高涨。二是征文作者涉及面广，具有层次性和独立性，既有财务主管、基层会计人员，还有审计和其他管理人员，更有各种课题研究组的集体智慧。征文从不同视角提出了不同的观点和想法，内容新颖，论点独特，可读性强。三是征文内容丰富，具有时代感和针对性，涉及国有企业、行政事业、民营外资等不同类型单

位，同时很多征文又与本单位的实际工作相结合，具有很强的实践意义。

根据征文评选方案的要求，征文活动领导小组聘请了专家组，召开了多次领导小组会和专家评审会，认真、负责地对每一篇征文进行了反复评议与推荐。最终，评选出优秀论文一等奖 10 篇、二等奖 20 篇、三等奖 30 篇；各位专家还对获奖征文认真进行了点评，写出书面建议，以帮助作者进一步提高理论水平和实践能力。同时，还评选出 11 家组织奖单位。为扩大宣传和影响，鼓励参与征文活动人员的积极性，北京市企业内部控制联席领导小组决定，将优秀论文汇集出版，以期推动北京市企业内部控制规范工作有序开展，也为广大财会人员和管理人员提供学习与参考资料。

为保证出版质量，我们聘请专业人员对获奖征文进行了校正，统一了格式。由于篇幅所限，未获奖征文的题目和作者姓名只以目录方式列示书中。部分征文的题目根据出版需要，统一进行了调整，未事先征得作者同意，特此致歉。

我们坚信，深入贯彻实施企业内部控制规范体系，必将有利于进一步夯实宏观经济形势回升的微观基础，有利于推动中国企业转变经济发展方式，有利于促进企业全方位参与国际经济竞争，有利于维护经济金融稳定和社会公众合法权益。

希望全市各行业、各单位认真学习内控规范、认真研究内控规范、认真实践内控规范，齐心协力，共同努力，谱写内控建设的新篇章，打造内控标准的新品牌，开创内控事业的新时代。

北京市企业内部控制联席领导小组

2011 年 11 月

目 录

Contents

煤矿企业内控现状分析及对策·····	李 军	001
董事会权限设置中的内部控制研究·····	张景伟	006
关于在企业合并重组中实现内部控制优化升级的思考·····	宗志远	011
产品设计环节的内部控制·····	王 越	016
如何保障土地储备开发融资投资资金安全·····	夏仁林	021
——浅谈大兴区土地储备开发模式和资金监督管理		
企业内部财务控制的探讨·····	李 玲	026
——钱流到哪里，管理就要紧跟到哪里		
欣和公司现阶段内部控制建设的构想·····	孙 伟	032
石景山区教育系统会计集中核算内部会计控制探讨·····	王 静	037
石景山区行政事业单位电算化会计内部控制问题研究·····	王亦工 康欣华	045
浅谈事业单位固定资产管理存在的问题及对策·····	刘 畅	052
高校资产经营公司内部控制面临的问题及对策·····	丛小密 李翠红	056
对企业内部控制实践与其现状的分析·····	邓彦华	060
浅析中国企业内部控制环境存在的问题和完善对策·····	李 秀	064
浅析内控与企业管理融合的障碍及对策·····	姜莉莉	069
浅析企业内部审计在内部控制中的作用·····	罗志耕	074
浅谈电子信息技术在企业内部会计控制中的作用·····	温 骏 齐国辉 王 烨	079
对于商业银行承兑汇票内部控制的思考·····	闫黎明	083

共同守护财政资金安全生命线·····	李泳儒	088
——浅谈行政事业单位资金管理之内控制度构建		
从内部控制到风险管理·····	崔学庆	094
加强企业文化建设对提升企业内部控制的重要性·····	孟维伟	098
企业存货的内部控制·····	王雪莲	101
浅论正确处理全面预算与内部控制的关系·····	刘卫民	105
浅谈企业财务内部控制与预算管理·····	胡燕华	112
论企业内部控制中的损益控制·····	黄 蓉	117
浅析集团企业内控体系建设的基础·····	杨 洋	122
——集团内部控制建设实务有感		
浅议内部控制和内部审计的关系·····	范秀珍	128
浅谈西城区环卫中心的内部控制与内部审计工作·····	李安然	133
浅议如何规范区县级政府采购内控管理·····	王东普	138
浅析国有房地产企业内部审计现状及发展对策·····	韩 英	143
浅谈出纳和企业内部控制的关系·····	宋 薇	149
论企业内部控制评价体系的构建·····	张久红	153
浅谈内部控制与企业文化·····	潘 菲	158
现代风险导向内部审计在中小企业内部控制中的应用·····	杨晓月	162
完善企业内部环境 推动内控工作持续发展·····	李爱春	167
加强中小企业内部控制的思考·····	罗倩华	171
浅析医院成本核算与加强医院内控体系建设的关系·····	刘 欣	176
行政事业单位内部控制与风险管理浅析·····	郑中华	181
浅谈如何加强行政事业单位内部控制·····	耿 蕊	186
浅析行政事业单位现金收支内部控制·····	吕 莹	190
现代风险管理理念下行政事业单位内部控制改进研究		
·····北京市国土资源局东城分局财务科		193
浅谈行政事业单位内部控制与单位管理·····	张晓丽 武洪燕	198

浅论行政事业单位内部控制与管理·····	任富起	203
运用现代科技信息技术规范和创新行政事业单位内部控制与管理···	刘献敏	209
分公司财务管理工作中的几点思考·····	黄莉华	215
浅谈集团公司的财务控制·····	盛 开	219
浅谈企业内部控制与企业治理·····	崔 鸥	223
会计电算化条件下的企业内部控制制度·····	王 维	228
关于建立企业内控体系的几点思考·····	唐克新	233
论企业内部控制措施·····	辛丽颖	237
企业内部控制与预算管理研究·····	刘振华	252
企业内部控制的主要问题和加强实施·····	武孟楠	255
企业内部控制与风险管理·····	姚秀荣	261
建立和完善企业内部控制制度·····	王 蕾	264
会计电算化环境下的内部控制措施·····	李博涵	268
企业内部控制措施·····	翟媛媛	272
浅谈事业单位内控制度·····	刘明茹	276
论中国企业内部控制评价体系·····	李金竹	282
中国企业内部控制相关问题分析·····	叶 菲	295
论事业单位内部审计的独立性·····	张 京	305
内部控制是企业发展的基石·····	张瑞芝	309
财政部门内部控制建设研究·····	赵志成	313
国企改革过程中内控体系机制建设探讨·····	李俊杰	320
浅议行政事业单位管理的风险点·····	郝建国	327
附录 征文目录·····		334

煤矿企业内控现状分析及对策

李 军^[1]

煤矿企业的生存和发展是关系今后我国经济发展及国家能源安全的一个重要问题，因其涉及国计民生等众多领域而备受重视。但就现状来看，煤炭行业的管理水平及内部控制还有极大的提升空间，该行业还存在着这样或那样的问题。例如如何认识内部控制制度（以下简称“内控制度”）的重要性，如何提高内控制度的执行力度，如何对内控制度进行有效的监督及评审等，都是摆在煤矿企业管理层面前的重要课题。本文通过分析上述问题，对目前煤矿企业在内控方面存在的诸多问题进行阐述，为建立和完善内部控制体系作一些有益的探索。

一、煤矿企业内控制度的意义

煤矿企业内控制度可按对会计业务的影响程度划分为内部管理控制制度与内部会计控制制度两大类。内部管理控制制度是指那些对会计业务、会计记录和会计报表的可靠性没有直接影响的内部控制，如煤矿企业的人力资源管理、生产技术管理、安全管理等。内部会计控制制度是指那些对会计业务、会计记录和会计报表的真实性、可靠性有直接影响的内控制度。建立煤矿企业内控制度对煤矿企业的发展有着极其重要的意义。

（一）有助于保护煤矿企业资产的安全及完整

煤矿企业建立内控制度，利用企业内部因分工而产生的相互制约、相互联系的关系，对财产、物资的保管和使用采取各种控制手段，能有效防止和减少财产、物资的损坏，保证企业资产的安全及完整。

（二）有助于提升煤矿企业会计信息的真实性和可靠性

真实、可靠的会计信息是煤矿企业管理层了解过去、把握现在、预测未来、

[1] 作者单位：北京昊华能源股份有限公司木城涧煤矿财务科。

作出决策的必要条件。而内控制度产生于一套有效的控制职能的方法、措施和程序的基础上，并不断规范化、系统化，成为一套较为完整、严密的体系，进而在相互牵制的条件下催生出会计信息，这样就能有效地预防错误和舞弊，保证会计资料的正确性和可靠性。

（三）便于国家对煤矿企业的管理与宏观调控

由于煤炭行业的重要性，国家制定的一系列财政政策及法规均要求煤矿企业通过建立内控制度来实行。因此，实施内控制度，有助于煤矿企业进行自我约束，增加其各项经营信息、财务数据的透明性、真实性，以便于国家对煤矿企业的管理与宏观调控。

（四）促进煤矿企业提高自身的经营效率

科学有效的内控制度，能够对煤矿企业中的各个职能部门和人员进行合理的分工配置、协调和考核，促使各部门及人员履行职责、明确目标，保证煤矿企业的生产经营活动有序、高效地进行。

二、当前煤矿企业内部控制的现状

煤炭行业是受计划经济影响比较严重的行业，其中所占比重较大的国有煤矿企业直至 20 世纪 90 年代末期才得以逐步转换经营机制，进行现代企业制度试点改革。多年来，煤矿企业在内控建设上取得了很大的进步。然而，随着近年来煤矿企业经营方式的不断发展，加上现代企业制度和法人治理结构的不断完善，现有的内控制度与企业发展要求的不相适应性也越来越明显，在一定程度上制约着煤矿企业的生存和发展，主要体现在以下几方面：

（一）认识程度不高

煤矿企业原本大多隶属于煤炭部，受传统计划经济影响较深，对内部制度重视程度不够。另外，很多煤矿的管理者仅仅把内部控制看成财务部门的事，没有将内控制度的建立与实施放到企业发展的战略高度来思考和对待；许多管理者信人治，缺乏建立有效内控制度的能动性，不愿意花费时间及成本来制定、实施一套系统、高效的内控制度，致使企业管理水平及效率低下。

（二）执行力度不够

许多煤矿企业虽然制定了数量众多的内部控制规章制度，但这些制度往往流于形式，在实际工作中并未得以贯彻、执行。这是因为，在许多管理者看来，内

控制制度就像一本书，制定完成后便可束之高阁，仅用以应对各种检查和对外宣传。这既浪费了企业的资源，也使企业错失了一些提升经营能力的机会。

（三）集体决策不明

一些煤矿企业缺乏有效的企业重大经济业务事项决策和执行程序。当企业引进重大项目或发生大额支出、企业领导离任等重要事件时，因缺乏内部控制制度的监督和支持，无法提供有效的决策依据，更多的是执行领导审批，领导同意下属就去执行，即使决策失误，也没有相应的惩处机制，造成了集体决策不明的恶果。

（四）监督评审缺失

许多煤矿企业尚未形成有效的对内控制度进行监督及评审的体系。有的煤矿企业内控监督评审主要依靠内审部门来实现，而有些煤矿的内审部门则受总会计师领导，内部审计在形式上缺乏应有的独立性，使企业内部控制无法发挥应有的作用。

三、完善煤矿企业内部控制制度的建议

（一）提高管理人员认识程度，强化内控执行力度

目前，煤矿企业内控制度执行力度不够，与各级人员对内部控制的认识程度不高有很大关系。而管理者作为企业各项政策的决策者，应从根本上加强对内部控制的认识，这是提高内控效果的首要条件。只有使管理人员的认识得到提高，各部门、员工才能真正贯彻执行企业的各项制度，在业务运作过程中才能真正相互影响、相互制约，增强贯彻制度的自觉性，企业的内部控制制度才能真正落实到位。

（二）建立健全重大经济业务事项的决策和执行程序

1. 大额资金使用方面

制定大额资金使用管理制度，项目投资前必须进行可行性论证和经济效益预测，财务人员必须参加项目投资的整个过程，持续完善“阳光工程”的各项管理制度，保证大额资金使用的规范、科学、有序。

2. 资金支出方面

进一步完善资金收支两条线管理制度，加强账户管理，规定企业内各单位所有收入和支出必须入账，不允许发生账外资金，各单位的所有资金都要纳入资金

预算收支安排。

3. 内部审计方面

煤矿企业内部审计既是企业内部控制的重要组成部分，也是监督内部控制其他环节的主要力量，为适应煤矿企业内部控制的要求，应加强内部独立、客观的审计工作。

- (1) 围绕真实、合法、高效的目标，对财务收支进行合格审计；
- (2) 对离任的负责人开展任期经济责任审计；
- (3) 积极开展工程项目预决算审计；
- (4) 围绕改善经营管理和内部控制制度，开展专项审计。

4. 信息沟通方面

保证企业内部控制效果。良好的信息沟通系统可以使企业管理者及时掌握企业运营状况，为生产经营决策提供全面、及时、准确的信息。通过这一系统，企业生产经营的信息可以在有关部门和人员之间进行有效流通，保证企业内部控制的效率和效果。

5. 全员培训方面

科学的内部控制与员工的素质密切相关，企业应结合实际，建立切实可行的员工培训机制。通过培训，使员工更具工作责任感，明确工作的重要性，养成良好的工作习惯，逐步提高思想素质和业务素质。

6. 约束机制方面

完善企业绩效考评。为了实现既定的内控工作目标，企业应当建立内部控制实施的激励约束机制，激励全体员工参与企业内部控制，充分发挥主观能动性，并将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系，促进内部控制的有效实施。

(三) 加强对内控制度执行的有效监督

有效监管和评审内控制度是企业完善内控机制的有力武器。内部控制监督的内容不仅是其执行的力度，还要关注其执行的效果。其目的也不仅仅是为了处罚，更重要的是发现企业内控制度的缺失，查缺补漏，及时向相关管理者报告，并使内控制度得到合理的改进。

1. 煤矿企业应当制定合理的内部控制监督制度，明确分工，确定内部审计机构和其他内部机构在内控制度监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和

要求，并对发现的问题及解决方式提出相应的解决程序。

2. 必要时可引入外部力量，加强对内控制度的监督。如有些煤矿企业在条件允许时，可聘请会计师事务所对内部控制的有效性进行专项审计，即进行外部监控。会计师事务所是一种专业机构，在相关领域内具有一定的权威性，通过事务所的专项审计，可以提高煤矿企业内控制度的有效性及可靠性。而未进行内控制度专项审计的企业，也可在委托注册会计师进行独立审计的过程中，利用其对内控制度研究和分析的结果，做到内部审计和外部审计并举，在有效实施的过程中不断完善各项内控制度，最终达到防范风险的目的。

参考文献

- [1] 陈传明, 周三多, 鲁明弘. 管理学——原理与方法 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.
- [2] 涂兴子, 张磷, 周延虎. 煤矿精细化管理 [M]. 北京: 煤炭工业出版社, 2003.
- [3] 郭富萍. 完善地矿企业内部财务控制 [J]. 财经界, 2009 (6).
- [4] 李会战. 浅议煤矿企业内部控制 [J]. 现代经济信息, 2009 (12).



《煤矿企业内控现状分析及对策》以煤炭行业的管理水平及内部控制现状为基础，提出了建立内控制度对煤矿企业发展的重要意义，重点分析了煤矿企业内部控制建设中存在的认识程度不高、执行力度不够、集体决策不明以及监督评审缺失等问题，并在此基础上提出了完善煤矿企业内控制度的建议。该文突出强调煤矿企业内部控制的现实特征，论述比较充分，结构合理、思路清晰。

董事会权限设置中的内部控制研究

张景伟^[1]

2011年3月10日，轰轰烈烈、一波三折的国美“黄陈之争”历时两年多后，终于以原董事局主席陈晓的离任、张大中的上任告一段落。陈晓利用其大股东黄光裕在股东周年大会赋予董事局的“超权利”，融资增发，将大股东股权比例摊薄，使其失去对公司的控制权。从此，备受关注的国美内战引发了董事会权限设置中存在的内部控制问题。

一、内部控制的含义

内部控制的发展经历了内部牵制、内部控制制度、内部控制结构、内部控制整合框架和风险管理整合框架等五个阶段。

英国国家反欺诈性财务报告委员会发起组织委员会（COSO）定义：内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的，为营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。

中国内部审计协会定义：内部控制是指组织内部为实现经营目标，保护资产安全完整，保证遵循国家法律法规，提高组织运营的效率及效果而采取的各种政策和程序，由控制环境、风险管理、控制活动、信息与沟通和监督等五项要素组成。

从定义中可知，内部控制具有一定的目的性，是使单位的营运依循既定计划前进或为达成某种目标而实施的动态过程；它本身是一种手段，而非目的。内部控制不是某个事件或某种状况，而是散布在单位营运中的一连串行动，是单位营运过程的一部分；它还与营运过程结合在一起，使营运过程发挥应有的功能，并监督着单位营运过程的持续进行。

[1] 作者单位：北京京煤集团有限责任公司。

二、董事会权限及其设置中的内部控制分析

（一）权限概念的提出

Hambrick 和 Finkelstein (1987) 首次明确提出权限 (discretion) 的概念。他们认为, 权限即管理层在战略决策中的行为空间, 并强调这一空间是在管理层与利益相关者就管理层行为的合理性进行博弈的过程中形成的。管理者的权限反映了在权力分配既定的情况下, 管理层能够在多大程度上掌控其赖以生存的环境。在该范围内, 管理层可以追求自身利益而不是股东利益。

（二）董事会权限设置的内部控制分析

COSO 报告认为, 公司内部控制环境的一项重要因素是董事会, 并认为公司应该建立一个有效的董事会, 对公司的经营管理决策起到真正的监督和引导作用。程新生 (2004) 认为, 发挥董事会功能对于企业内部控制具有重要的作用。袁春生 (2007) 则认为, 在构建以决策控制为中心的内部控制框架中, 要确立董事会的核心地位。张清山、张金成 (2009), 朱海坤、闫贤贤 (2010) 的实证研究也表明, 内部控制失效公司与控制样本公司在董事会特征方面差异明显, 国有企业董事会的内部控制更容易出问题。所以, 对董事会权限的合理设置是内部控制的重中之重。

1. 设定董事会权限提高公司运行效率

《公司法》中规定, 股东大会授予董事会公司决策权和监督管理层执行决策情况的权利。权限过大, 董事会就会凌驾于股东大会之上, 股东大会便不能有效监督董事会的行为, 违背了设立董事会的初衷; 权限过小, 意味着股东大会仍要“事必躬亲”, 不符合成本效益原则, 董事会就成了摆设。此外, 召开股东大会费时费力, 决策过程冗长, 反应滞后, 严重影响其对外部环境变化的适应能力。因此, 合理设定董事会权限、实现公司权力的有效配置, 是保证公司运行效率的必要手段。

2. 防范董事会的“道德风险”

Bebchuk、Fried 和 Walker (2002) 发现, 代理问题不仅存在于股东和管理层之间, 也存在于股东与董事会成员之间。而董事会成员与股东、董事会成员与管理层之间都存在着利益关系, 这两种并存的利益关系不仅会引发利益冲突, 还可能导致董事会成员的“道德风险”。在一定的条件下, 作为理性经济人的董事会成员可能会追求个人利益的最大化, 这种“搭便车”的行为导致其对管理层的监管和激励缺乏效率; 董事会成员还可能与管理层合谋侵蚀股东利润, 谋取自身利益的最

大化。

3. 防止董事会“越权”

《公司法》对董事长的定位是“召集和主持董事会会议，检查董事会决议的实施情况”。当“检查”与“干预”混淆，就会导致董事长出现越位的情况。要解决这类“越权”还在于监督，最直接有效的方法是明确董事会、董事长的权限范围。如对董事会的资产处置、对外投资、技术改造和捐赠等对公司产生影响的重大事项的处理权，明确审批金额和程序等。

在国美案例中，董事局主席陈晓引入贝恩资本，融资增发，使贝恩资本以10.8%的股权成为国美第二大股东，并使大股东黄光裕持股比例从35.5%摊薄至33.98%。黄光裕因股权被摊薄失去了对国美的控制。然而，董事会为什么有增发的权利？这源于黄光裕曾在股东周年大会授予公司董事配发、发行及处置公司股份的一般授权，并且此发行、处置不需经股东大会决议。国美公司在设置董事局的权利时，内部控制失效，才引发了控制权的争夺。

4. 防止董事会“缺位”

回顾中国公司治理的发展过程，不难发现，中国的公司治理一直都在试图分析和解决这样一个问题——如何强化董事会的职能，防止其“缺位”。“缺位”的含义有二，一是董事会未能履行其监督管理层的职责；二是董事会变成董事长的“一言堂”。对此，最有效的方法是明确董事会的定位，也就是董事会的权限范围。

三、董事会权限设置中的内部控制问题对国有企业的启示

国美是由私企发展而成的上市公司，存在着自然人大股东，董事会是为实现大股东的意志服务的。但对于国有企业，公司一般不设股东会，董事会为公司的决策机构，对出资人负责。由于“一股独大”的真正所有者是全体国民，而这种理论上存在的股东不可能真正参与公司的治理，便由政府机构代理行使国有股股东权力，成为实际意义上的股东。当董事长擅自扩大自己的权力、谋取私利时，大股东会表示反对，甚至要求撤换董事长。但在国企的大股东是国家的情况下，国家这家大股东会站出来撤换董事长吗？更多的情况是代表国家的一些人和董事长结成共同的利益链条，侵吞国家财产。长期以来，中国企业习惯于选拔党政机关干部为主要管理人员，这种任命方式无形之中赋予了董事长无上的权力。一方面，董事长可以“游说”董事，结成一个利益链条，使董事们成了“花瓶”，董事会的决策基本上反映了董事长的意志；另一方面，董事不仅报酬优厚，声誉高，

还有一定的在职消费，因为其经济人的天性，出任董事者一般希望留任。因此，董事会成员间容易结成利益联盟，使内部控制成为摆设，更容易引发各种危害公司利益的腐败现象。所以，国有企业的内部控制就更为必要。

四、董事会权限设置中的内部控制建议

（一）内部控制要把握好“度”

不论是国企还是私企，设立董事会的权限时，要有适当的度。只有这样，内部控制才能起到应有的作用。如果董事会权限过大，由于信息不对称，委托人无法掌握代理人的所有行动，董事会就可能为了实现自身利益的最大化“合法”地滥用权力侵蚀股东利益或国有资产，使内部控制失效；如果权限过小，则可能产生不必要的浪费，降低效率，使内部控制过度。此外，对于董事长“一言堂”的现象，改变在党政机关干部中选拔董事长的旧习，政企分明，规定董事长除主持董事会议、总结陈述董事会决策的额外职责外，与其他董事具有完全一致的权力。实行轮换董事主持会议，相互牵制，减少董事长权力过大进而左右董事会的现象。

（二）对董事会实行绩效评价

国企董事会成员往往由出资人以行政手段进行评价，主要通过董事述职、职工民主评议打分、出资人评议综合得出董事评价等级。但仅以这种程序评价国企董事会，华而不实，难免产生暗箱操作，且无法得出令人信服的评价结果。应采用科学合理的绩效评价方式。如对董事会的决策在成本、时间和效果上进行跟踪，切实体现与绩效挂钩。同时，将对董事会的评价与一线员工的工资收入挂钩、与全体员工的幸福指数挂钩，采取量化指标而非定性指标，真正做到董事会为国家这个大股东谋福利。

参考文献

- [1] 中国内部审计协会. 内部审计理论与实务 [M]. 北京: 中国石化出版社, 2008.
- [2] Bebchuk, L.J.Fried, D. Walker: Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation, 2002 (69).
- [3] 程新生. 公司治理、内部控制、组织结构互动关系研究 [J]. 会计研究, 2004 (4).
- [4] 顾俊惠. 中国上市公司董事会权限对公司业绩的影响 [D]. 上海交通大学, 2010.
- [5] 李连华. 公司治理结构与内部控制的链接与互动 [J]. 会计研究, 2005 (2).
- [6] 朱海坤, 闫贤贤. 董事会治理结构对企业内部控制影响的实证研究——来自中国上市公司的数据 [J]. 经济与管理, 2010 (1).