



“十一五”普通高等教育国家级规划教材

高等学校会计学专业系列教材

企业内部控制

第三版

程新生 主编

高等教育出版社



“十一五”普通高等教育国家级规划教材

高等学校会计学专业系列教材

企业内部控制

第三版

QIYE NEIBU KONGZHI

程新生 主编



高等教育出版社·北京

内容简介

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本书分为四篇：一是内部控制要素篇，介绍了内部控制的构成、程序和方法；二是内部风险控制篇，从人员与组织行为、资金活动、信息传递三个方面分析了风险控制的方法与案例；三是内部控制层次篇，从公司治理层面、管理控制、流程控制进行了分析，它们对应于企业不同的组织活动，因此采取的控制活动也有所差异；四是内部控制绩效篇，涵盖了内部审计与内部控制评价等相关内容。本书既有系统的理论分析，又有大量翔实的案例，从控制论、组织行为理论、代理理论以及权变理论等不同的理论、不同的视角剖析了内部控制，对内部控制实务进行了较翔实的分析。强调了内部控制是一个全员参与的过程，它能够促进组织中的个体合作，使其向着组织的既定目标共同努力。

本书的读者对象为国内外从事会计学、管理学、经济学和公司治理教学科研的广大学者、高年级本科生、研究生（包括 MBA、MPAcc、EMBA 学员等），以及工商业企业管理人员、银行和保险公司管理人员、政府监管部门和证券交易所等部门和单位的相关人士。

图书在版编目(C I P)数据

企业内部控制 / 程新生主编. — 3 版. — 北京 : 高等教育出版社, 2016.10
ISBN 978-7-04-046185-5

I. ①企… II. ①程… III. ①企业内部管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第190217号

策划编辑 谢睿芳	责任编辑 谢睿芳	封面设计 杨立新	版式设计 马云
插图绘制 邓超	责任校对 李大鹏	责任印制 尤静	

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街4号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.hepmall.com.cn
印 刷	北京明月印务有限责任公司		http://www.hepmall.com
开 本	787 mm×1092 mm 1/16		http://www.hepmall.cn
印 张	18	版 次	2007 年 11 月 第 1 版
字 数	400 千字		2016 年 10 月 第 3 版
购书热线	010-58581118	印 次	2016 年 10 月 第 1 次印刷
咨询电话	400-810-0598	定 价	35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 46185-00

第三版前言

本书第一版自 2008 年问世以来,已被多所高校用作会计学、管理学课程的教材和参考书目。本书既有系统的理论分析,又有大量翔实的案例。全书分为四篇十章,分别为内部控制要素篇、内部风险控制篇、内部控制层次篇、内部控制绩效篇。受美国《萨班斯法案》的影响,加之我国《企业内部控制规范》的实施,内部控制实践在不断深化。本书结合最新的有关内部控制的研究成果,对全书的框架结构进行了完善与优化,及时更新了有关内容,更加符合专业教学要求,满足读者需要。

本书首先阐述了内部控制的概念,强调了内部控制是一个全员参与的过程,它能够促进组织中不同个体的目标趋于一致。与本书第一版、第二版不同的是,第三版在对内部控制框架进行了总括性的描述后,进一步从控制论、组织行为理论、代理理论以及权变理论等不同的理论角度、不同的层面更加深刻地剖析了内部控制的内涵,将内部控制要素篇进行了整合,内容上更加紧密,从而使读者能够全方位、多角度、多层次地理解内部控制。

控制的范围从广义的政策到有效的监督,以董事会为起点分布在管理层和其他各个层次,控制目标和控制活动存在于企业的经营管理过程中。不以规矩,不能成方圆。企业发展达到一定规模之后,如果没有基本的制度规范作基础,必然会陷入混乱状态。为了改善内部控制,一些大型跨国公司设立控制部,将控制职能从财务部门或内部审计部门分离出来。本书还对内部控制实务进行了较翔实的剖析。例如,为什么有的企业设置两个副总会计师,信任与控制是什么关系,如何运用“6C”系统,为什么要进行尽职调查或高管层基调建设等。

企业的内部控制涉及不同的层面。治理层面的内部控制、管理控制以及流程控制,它们对应于企业不同的组织活动,因此采取的控制活动也有所差异。本书第三篇对此进行了阐述与分析。仅仅有控制是不够的,要对控制绩效进行评价,才能改进控制的效率与效果,本书最后一篇内容介绍了内部控制的绩效评价,涵盖了内部审计与内部控制评价等相关内容。

本书是程新生教授长期研究内部控制理论和总结实践而成的成果。在本书写作前期,程新生教授从事着国家自然科学基金课题(71072095、71672085)、教育部人文社会科学重点研究基地—南开大学中国公司治理院重大项目(2009JJD630001、13JJD630004)、

国家社科基金重大项目(10ZD&035)、国家自然科学基金重点项目(71132001)以及一些机构和企业委托的课题研究。本书吸收了上述相关课题的研究成果,博采众家之长。在写作过程中征求了本专业领域知名学者和实务界人士的意见,在此表示感谢,特别感谢长江学者特聘教授李维安先生。程新生提出总体规划、写作思路,并负责大部分章节的写作和各章节的补充、修改,最终完成统稿。程菲、刘建梅、熊凌云、赵旸、刘文成、郑海埃、葛楠、黄立新、王子璇、王均文、石佳璐、张现良、左倍恩、祁欣、马慧、闵莹等参与了资料收集、整理和案例写作,在此一并感谢。

本书不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2016年6月

II

第
三
版
前
言

第二版前言

本书第一版自 2008 年出版以来,已经被多所高校作为会计学、管理学课程的教材和参考书。本书既有系统的理论分析,又有大量翔实的案例。全书分为五篇十二章,分别为内部控制基础篇、内部控制要素篇、内部风险控制篇、内部控制层次篇、内部控制绩效篇。受美国萨班斯法案的影响,以及我国《企业内部控制基本规范》的实施,内部控制实践在不断深化。本书结合最新的有关内部控制的研究成果,对全书的框架结构进行了完善与优化,及时更新了有关内容,更加符合专业教学要求,满足读者需要。

本书首先阐述了内部控制的概念,强调了内部控制是一个全员参与的过程,它能够促进组织中不同个体的目标趋于一致。与本书第一版不同的是,第二版在对内部控制框架进行了总括性的描述后,进一步从控制论、组织行为理论、代理理论以及权变理论等不同的理论角度、不同的层面更加深刻地剖析了内部控制的内涵,从而使读者能够全方位、多角度、多层次地理解内部控制。

控制的范围从广义的政策到有效的监督,以董事会为起点分布在管理层和其他各个层次,控制目标和控制活动存在于企业的经营管理活动中。“不以规矩,不能成方圆”,企业发展达到一定规模之后,如果没有基本的制度规范作基础,必然会陷入混乱状态。为了改善内部控制,有些大型跨国公司设立控制部,将控制职能从财务部门或内部审计部门分离出来。本书还对内部控制实务进行了较翔实的剖析。例如为什么有的企业设置两个副总会计师,信任与控制是什么关系,如何运用“6C”系统,为什么要进行尽职调查或高管层基调建设等。

企业的内部控制涉及不同的层面,治理层面的内部控制、管理控制以及流程控制,它们对应于企业不同的组织活动,因此采取的控制活动也有差异。本书第四篇对此进行了阐述与分析。仅仅有控制是不够的,要对控制绩效进行评价,才能改进控制的效率与效果,本书最后一篇介绍了内部控制的绩效评价,涵盖了内部审计与内部控制评价等相关内容。

本书是程新生教授长期理论研究和实践总结而成的成果。在本书写作前期和写作过程中,程新生教授从事着国家自然科学基金课题(70771048、71072095)、教育部人文社会科学重点研究基地——南开大学公司治理中心重大项目(2009JJJD630001)、国家社科基金重大项目(10ZD&035)、国家自然科学基金重点项目

(71132001)以及一些机构和企业委托的课题研究。本书吸收了上述相关课题的研究成果,博采众家之长。在写作过程中征求了本专业领域知名学者和实务界人士的意见,在此表示感谢,特别要感谢长江学者特聘教授李维安先生。

程新生提出总体规划、写作思路,并负责大部分章节的写作和各章节的补充、修改,最终完成统稿。哈尔滨工业大学管理学院周振民负责“第八章 流程与任务控制”,南开大学商学院博士生程菲负责“第四章 控制活动与信息传递、内部监督”,王亚妮负责“第三章 企业内部控制环境与风险评估”;马竞超、廖梦颖、游晓颖、李宏飞等同学参加了资料收集、整理,并对本书编写提供了有益的建议,在此一并感谢。

本书不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2011年7月

第一版前言

内部控制的核心是促进组织中目标不完全一致的个体进行合作,向着组织的既定目标努力。内部控制是企业设计的免疫系统,控制的范围从广义的政策到有效的监督,以董事会为起点分布在管理层和其他各个层次。如果把企业比喻为一辆行驶的汽车,预算管理是它的“全球卫星系统”(车载导航系统),各种规章制度是它必须遵守的“交通法规”,资金控制系统就是“油料供应系统”,信息控制系统是它的“电子电路系统”,委派的财务总监是“预警和刹车系统”,内部审计是“自洁和过滤系统”,绩效考核与管理是“助推装置”,高管层基调建设则使“驾驶员神志清醒”。

“不以规矩,不能成方圆”,企业发展达到一定规模之后,如果没有基本的制度规范作基础,必然会陷入混乱状态。为了改善内部控制,有些大型跨国公司设立控制部,将控制职能从财务部门分离出来,或取代原来的内部审计部门。本书以控制论、代理理论、组织行为理论等为指导,研究企业内部控制,而且根据内部控制理论与实践的发展,及时更新了有关内容。例如对公司治理层次和管理层次的内部控制研究,分析了中国银行构建的由三道防线构成的内部控制,对正式控制与非正式控制(软控制)的关系进行解析,对内部控制方式加以分析等。本书还对内部控制实务进行了较翔实的剖析,例如为什么有的企业设置两个副总会计师,信任与控制是什么关系,如何运用“6C”系统,为什么要进行高管层基调建设,分支机构的公章上如何刻字才能防止被滥用,如何防止特别嗜好的员工出现错弊问题等。

本书是程新生教授长期理论研究和实践总结而成的成果。在本书写作前期和写作过程中,程新生教授从事着国家自然科学基金课题(70372028、70771048)、教育部人文社科基金课题(06JA630030)、国家自然科学基金重点课题(70532001)、南开大学“985”课题以及一些企业的委托咨询课题研究。本书吸收了上述相关课题的研究成果,博采众家之长。在写作过程中征求了本专业领域知名学者和实务界人士的意见,在此表示感谢。他(她)们是长江学者特聘教授:南开大学商学院李维安先生,南开大学商学院博士生导师刘志远教授、周晓苏教授和张继勋教授,北京大学光华管理学院博士生导师王立彦教授,国家审计署鲍国明司长,北京工商大学谢志华教授,中南财经政法大学罗飞教授,重庆国际集团董事长朱大伦先生,北京国家会计学院刘霄仑博士等。

参加本书编写的主要学者包括南开大学商学院程新生教授、梅丹副教授等,天津财经大学商学院田昆儒教授等,华中科技大学管理学院张兆国教授、何威风博士,对外经济贸易大学国际商学院叶陈刚教授等,天津商业大学管理学院胡阳博士。各章初稿的执笔人分别是:

总论:程新生、申拴亮

第一章 公司治理的内部控制:田昆儒、王丽丽

第二章 管理控制:张兆国、王丽丽

第三章 人员控制:胡阳

第四章 资金控制:梅丹、尹方义

第五章 信息控制:杜娉、程新生

第六章 正式控制与非正式控制:王薇、尹方义

第七章 委托型控制与直接型控制:申拴亮、程新生

第八章 结果控制:胡阳

第九章 过程控制:吴秋生、耿祎雯

第十章 内部审计:叶陈刚、扈豪

第十一章 公司治理的内部控制评价:程新生、耿祎雯

第十二章 管理控制评价:耿祎雯、扈豪

程新生提出总体规划、写作思路,并负责部分章节的写作和各章节的补充、修改,最终完成统稿。华中科技大学管理学院何威风,南开大学商学院任立涛、李春荠、孙婧、孙利军、季迎欣、王琦、尹芳、彭昕秋、张学威、寇政、刘燕,MBA学员辛国栋、郭金旺、刘平、于静、孙奎来、杨秀萍、孙素艳等,MPAcc学员李心月等,对外经济贸易大学和天津财经大学吴永明、杨娜、林野萌、杜冰、郭丹,中国民生银行(天津分行)段海南等参加了资料收集、整理,并对本书编写提供了有益的建议,在此一并感谢。

本书不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2007年9月

目 录

总 论 1

- 第一节 什么是内部控制 2
- 第二节 内部控制的产生与发展 9
- 第三节 企业内部控制理论 11
- 第四节 企业内部控制目标 15
- 第五节 内部控制框架 17

第一篇 内部控制要素篇

第一章 企业内部控制环境与风险评估 27

- 第一节 企业内部控制环境 28
- 第二节 风险识别 35
- 第三节 风险评估与应对 39
- 第四节 企业内部控制环境与风险评估案例 48

第二章 控制活动、信息传递与内部监督 55

- 第一节 控制活动 56
- 第二节 信息传递与内部监督 65
- 第三节 控制活动与信息传递、内部监督案例 71

第二篇 内部风险控制篇

第三章 人员与组织行为风险控制 79

- 第一节 人员风险控制 80
- 第二节 组织行为风险控制 91
- 第三节 人员与组织行为风险控制案例 96

第四章 资金活动与财务风险控制 104

- 第一节 资金控制系统设计与运行 105
- 第二节 财务风险控制 113
- 第三节 资金活动与财务风险控制案例 118

第五章 信息传递与信息风险控制 127

- 第一节 信息传递与信息风险控制概述 128
- 第二节 财务报告内部控制 131
- 第三节 业务流程信息控制 138
- 第四节 信息传递与信息风险控制案例、 144

第三篇 内部控制层次篇

第六章 流程与任务控制 153

- 第一节 流程与任务控制概述 154
- 第二节 流程控制 156
- 第三节 任务控制 163
- 第四节 流程与任务控制案例 171

第七章 管理控制 178

- 第一节 管理控制概述 179
- 第二节 管理控制程序与方法 185
- 第三节 管理控制案例 192

第八章 公司治理层面内部控制 203

- 第一节 公司治理层面内部控制概述 204
- 第二节 董事会的内部控制职能 211
- 第三节 公司治理层面内部控制案例 215

第四篇 内部控制绩效篇

第九章 内部审计 223

- 第一节 内部审计目标与作用 224

第二节 内部审计程序与方法 235

第三节 内部审计案例 239

第十章 企业内部控制评价 249

第一节 内部控制评价概述 250

第二节 流程控制与管理控制评价 253

第三节 公司治理层面内部控制评价 259

第四节 企业内部控制评价案例 264

总 论

引 言

内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程(《企业内部控制基本规范》,五部委,2008)。控制的范围是从广义的政策到有效的监督,以董事会为起点分布在管理层和其他各个层次,控制目标和控制活动存在于企业的经营管理过程中。内部控制的核心是促进组织中目标不完全一致的个体进行合作,使其向着组织的既定目标努力;目的是将风险控制在可接受范围之内。企业内部控制理论主要有控制论、组织行为学理论、代理理论、权变理论等。按强制程度分类,内部控制分为法律法规强制要求的内部控制和企业经营管理自行设计的内部控制。内部控制是组织的免疫系统和组织运行的基础,但也有其局限性。

第一节 什么是内部控制

建立内部控制的第一个原因是促使组织成员了解组织的目标,引导其做企业希望做的事,告诉组织成员怎样为实现企业目标而努力。建立内部控制的第二个原因是人的行为动机问题,防止组织成员以牺牲企业利益来追求个人利益。建立内部控制的第三个原因是个人能力的限制,即使组织成员知道企业的期望,也有良好的工作动机和道德素质,但根据彼得定理(员工最终会被提拔到他/她们不能胜任的岗位),个人能力的限制也会产生控制问题。建立内部控制的第四个原因是环境的不确定性,通过内部控制防范风险。例如,“千里之堤毁于蚁穴”,但如何识别蚁穴?如何防止出现蚁穴?

一、不同学科和机构对内部控制的解释

不同学科和不同的机构、组织,对内部控制解释存在一定的差异,并可能建立不同的框架体系。会计学界和审计学界对内部控制较早进行了系统研究,管理学界也对管理控制进行了长期研究。近年来,学者们从公司治理角度对内部控制进行解释,而一些机构或组织如美国 COSO、中国财政部等五部委、加拿大特许会计师协会控制标准委员会、巴塞尔委员会也从不同角度对内部控制做出了自己的解释。本书以控制论、组织行为理论、代理理论、权变理论等为指导,研究企业内部控制。

(一) 会计学界对内部控制的解释

在会计学中,对内部控制的理解和应用更强调会计控制,认为会计控制是财会人员通过会计系统参与控制本单位的经营活动和财务活动,以保证资产的安全完整,防范财务风险,提供相关真实的会计信息。在国内会计学界,对财务控制的定义与会计控制类似,但国外管理学学者和相关研究文献将财务控制解释为结果控制(与行为控制相对应),是以财务绩效目标(如预算目标)为导向的一种控制形式,通过财务绩效目标引导组织成员的行为。

(二) 管理学界对管理控制的解释

在管理学研究中,人们认为管理的四大职能是计划、组织、领导、控制。控制是指在追求某一期望的目标或状态的过程中,通过建立标准而使系统的要素变得更加可以预测。管理学中通用的概念是管理控制,管理控制是按照目标或计划标准衡量计划的完成情况,纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现,或适当修改计划,使计划更加适合于实际情况。管理学关于管理控制的内容包括战略执行、预算、运营控制、绩效评价、行为约束与引导等。管理控制的目标主要有两个:限制偏差的累积和适应环境的变化。

(三) 从公司治理角度对内部控制的解释

从公司治理角度来看,内部控制分为两个层次:第一个层次是所有对经营者的激励和约束,即通过制定绩效目标,对经营者进行激励和约束,促使经营者努力经营,做出科学决策;第二个层次是经营者对企业战略、业务流程和财务活动进行监控,解决经营者的经营管理能力问题,目的是实施有效管理并实现绩效目标。从公司治理角度对内部控制的研究颇受关注,如英格兰及威尔士特许会计师协会(ICAEW, 1999,

2005)发布的《特布尔内部控制报告》主要针对公司治理。

(四) 美国 COSO 关于内部控制的解释

美国 COSO^①的报告(1994)将内部控制定义为:内部控制伴随着组织的形成而产生,是由公司董事会、经理层以及其他员工实施的,旨在为实现经营活动的效率和效果、财务报告的可靠性、相关法律法规的遵循等目标而提供合理保证的过程,包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督 5 个方面。该定义关注人员、过程、目标、合理保证,内部控制受人的因素影响,注重过程,受目标驱动,有其局限性。COSO 于 2004 年提出企业风险管理(ERM)8 个要素,即内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控。这个框架于 2013 年进行修订,拓展了内部控制的内容,强调非财务报告内部控制的重要性。

(五) 加拿大 COCO 对内部控制的扩展

加拿大特许会计师协会(CICA)控制标准委员会(Criteria of Control Board, COCO)发布的《控制指南》(Guidance on Control, 1995, 2000, 2003)将“内部控制”的概念扩展到“控制”,认为控制是一个企业中的要素集合体,包括资源、系统、过程、文化、结构和任务等,这些要素结合在一起,支持达成该企业的目标。COCO 从目的、承诺、能力、监督与学习 4 个方面提出 20 项控制标准,控制内容涉及企业目标、面临的风险和机遇、经营方针、计划、业绩目标及其评价指标、对企业内外部环境的考察、对经营业绩的考核、追踪调查及后续行动程序的建立等方面。COCO 还明确了控制需要企业所有成员的参与,包括董事会、管理层和所有其他员工;控制对达成企业目标只能提供合理的保证,而不是绝对的保证;控制的终极目的是创造价值。

(六) 巴塞尔委员会的内部控制

巴塞尔委员会在其发布的《银行组织内部控制系统框架》(FICSBO)(以下简称《框架》)中,明确银行内部控制的五要素是管理层监督和控制文化、风险识别与评估、控制活动及职责分离、信息与沟通、监督评审活动与纠正缺陷,并增加了激励与诱导机制、精神指导等内容。《框架》在信息控制目标中把管理信息包括进来,明确要求实现财务和管理信息的可靠性、完整性和及时性;将管理层监督纳入控制框架,进一步强调董事会和高级管理层对内部控制的影响,组织中的各级人员都必须参与内部控制过程;明确了董事会对建立和维护内部控制有效性最终负责;要求管理当局对内部控制进行检查和评价,并将其作为内部控制不可忽视的内容。COSO 认为,错误的纠正行动不应属于内部控制活动,但巴塞尔委员会将其列入内部控制的范围。

(七) 中国《企业内部控制基本规范》

中国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委于 2008 年发布的《企业内部控制基本规范》指出,内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程,包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个方面。在该基本规范的基础上,2010 年发布了《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。其中,《企业内部控制应用指引》涉及组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产

^① COSO 由美国注册会计师协会(AICPA)、国际内部审计师协会(IIA)、财务经理人协会(FEI)、管理会计师协会(IMA)、美国会计学会(AAA)组成。

管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统等具体方面。

在大型企业,根据风险管理的需要,可建立内部控制的三道防线,即职能管理、合规控制和内部稽核(内部审计)。

第一道防线是职能管理,由业务经营机构和业务职能管理部门组成,主要履行对各项业务操作流程实时或及时的合规监督及自我评估职责,具体由涉及业务经营、操作、管理、保障等业务运营层面的包括机构操作风险主管责任人及按相关制度设立的事中复核、事后监督、授权、审批等部门和人员负责,形成从总部到基层网点、条线和机构结合的保证体系。

第二道防线是合规控制,由各级机构的法律与合规部门牵头负责,由业务部门的合规团队或职位组成,主要履行内部控制的建立、管理和对第一道防线的指导、检查、监督和评估的职责。具体包括规章制度建设、操作风险管理、案件防范、业务检查、问题整改、离任审计等职能;根据风险管理的有关政策制度,建立和完善本部门(条线)的操作风险管理制度,运用有关的方法、工具和标准实施操作风险的管理和监控等。

第三道防线由稽核部门(内部审计部门)负责,内部审计职责由“监督与评价活动”转变为“确认与咨询活动”。稽核部门通过系统化和规范化的方式,审查评价经营活动、风险管理、内部控制和公司治理的适当性和有效性,目标是协助董事会和管理层履行职责,保证法律法规、方针政策的贯彻执行,改善组织运营,有效控制风险,增加企业价值。稽核部门履行稽核确认、内部控制评价、咨询、反舞弊等职责。三道防线的控制机制如图 0-1 所示。

为保证整个内部控制顺畅地运行,三道防线之间建立了信息交流和联系机制,一是保证内部控制评价标准、相关工作方法等在三道防线间的一致性和标准化;二是为保证资源利用的有效性,在制定年度工作计划时,第二、三道防线之间应充分协调和沟通,确保检查范围充分并最大限度地减少重复工作;三是各防线之间应做到有关检查成果信息的共享和充分利用,审计稽核部门的审计稽核报告应及时抄送法律与合规部门以及相关业务职能部门,法律与合规部门及相关业务职能部门的合规检查报告、离任审计报告应及时抄送稽核部门。

(八) 本书对内部控制的定义

综合以上分析,对内部控制的定义如下:内部控制促进组织中目标不完全一致的个体进行合作,是以董事会为起点,包括经理层和所有其他员工实施的、旨在实现控制目标的过程。对企业如下目标提供合理的保证:资产的安全完整、经营的效率和效果、财务报告的可靠、相关法律法规的遵循、发展战略的实现。内部控制的目的主要

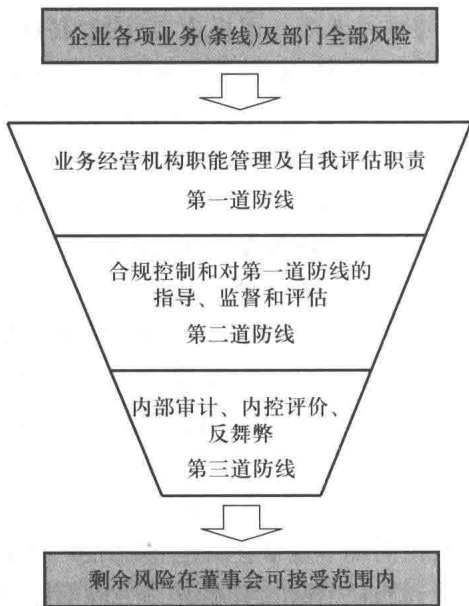


图 0-1 三道防线的控制机制

是采取具体的行动使组织业务活动不偏离预定的目标,将企业经营管理风险控制在可接受的范围之内。

内部控制应该嵌入组织架构之中,并成为企业治理结构、经营管理系统的有效组成部分。一些人错误地认为,应把重点放在控制及制定各项制度政策之上,认为这个控制或那个控制必须存在。实际上,有许多不同的控制方法可以用来实现企业的目标,管理层及内部控制人员应该寻找最有效的控制方法来实现企业目标并且使经营活动更加有效。不能过分强调董事会和管理层对内部控制产生影响,而应该强调组织中的所有人员的参与并对内部控制产生影响。内部控制的很多内容与管理学界提出的管理控制是相同的,但内部控制涵盖的范围要比管理控制广。

二、什么是好的内部控制

内部控制是组织的免疫系统,如果建立在合理的标准流程基础之上,经营管理效率就会提高,此时的内部控制将成为标准流程的一部分;否则,内部控制成本会较一般水平高。好的内部控制应该做到:经营有序,管理规范;实施动态考核与绩效评价制度;及时、可靠的信息系统、督导制度;独立、灵敏的监督组织;定期与不定期的检查制度;责任追究制度;建立和实施风险容量与风险容忍度制度;风险管理机构与权限结构合理等。好的内部控制应具备如下几个特征。

(一) 内部控制的参与人员包括全体组织成员

好的内部控制首先要求管理者率先垂范,其次全体组织成员参与。有些人对控制的理解是上级对下级的管理和控制。实际上,内部控制应该是一个全员参与的过程。当企业的全体成员为实现企业目标共同努力时,就会主动控制成本,提高效率,这时的控制成本最低,组织效率最高。

(二) 正式控制和非正式控制有机结合

正式控制和非正式控制相结合,能使企业的凝聚力增强,控制效果提高,帮助企业家和管理团队驾驭企业。例如,正式的管理控制要做到:流程规范,前后作业顺序清楚;控制点明确并关注重点;手续齐全;标准清楚,包括质量标准(办成什么样)、时间标准(何时办成)、责任(谁来办理、管理)等。非正式控制包括企业文化、价值观等隐形契约,要形成健康的组织文化、良好的高管层基调等。

(三) 确保企业具有免疫能力,能够防范风险,维持适度的控制成本

企业在经营过程中会碰到各种各样的机遇和风险,好的内部控制是一个自我证明系统,能够让企业的组织体系具备净化功能和免疫能力。有了免疫力的企业更能抵御风险,保证经营效率,降低控制成本,从而更有可能基业长青。

良好的内部控制可以保证企业基业长青,如果内部控制存在缺陷,轻则会给企业带来一定的经济损失,重则会影响企业的持续经营。例如,巴林银行内部控制失效,导致该银行破产。中国航油股份(新加坡)公司申请破产保护的例子说明,有了内部控制和《风险管理手册》,还要重视实施。为了改善内部控制,有些大型跨国公司单独设立控制部,将控制职能从财务部门分离出来。

三、哪些利益相关主体关注内部控制

企业的许多利益相关者关注内部控制,包括股东、董事会和审计委员会、管理层、