

德勤企业风险 第一辑

公司治理——发展趋势与洞察

德勤企业风险管理服务部 编



Deloitte.
德勤



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

德勤企业风险 (第一辑)

公司治理——发展趋势与洞察

德勤企业风险管理服务部 编

内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第一辑，主要涉及公司治理方面的最前沿话题。内容有2010年上市公司治理调查；浅谈CSA在公司治理中的应用；对民营企业治理结构的思考；董事会运作的天龙八“不”；搭建授权体系，优化公司治理；股改与公司治理；中美日公司治理比较；合同风险合规；HEDGING企业的市场风险；企业内部控制实务；企业风险用语。

本书适合企业管理人员以及相关研究人员阅读和参考。

图书在版编目（CIP）数据

公司治理：发展趋势与洞察 / 德勤企业风险管理服务部编.

—上海：上海交通大学出版社，2011

（德勤企业风险．第1辑）

ISBN 978-7-313-07590-1

I. ①公… II. ①德… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第141422号

公司治理

——发展趋势与洞察

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

上海华业装潢印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：890mm×1240mm 1/16 印张：3.25 字数：82千字

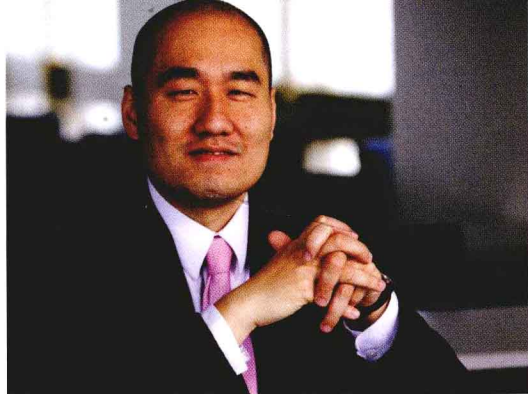
2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

ISBN 978-7-313-07590-1/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：021-63812710



前言

各位读者，经过数轮紧张而又严格的审稿与排版后，新一辑的《德勤企业风险》终于与各位见面了。《德勤企业风险》创办至今，已经走过了整整一周年。在过去的一年里，每每看到读者欣喜而又若有所思地翻阅《德勤企业风险》并从中获益，或为其所在企业的风险管理工作提出真知灼见，或为客户提供更具价值的专业服务，我们都感到无比的欣慰。在过去的一年里，我们为大家展示了现时境内外主要市场的企业内部控制法规、中国风险管理实施状况和信息技术风险，本书我们将与大家一同探讨公司治理的话题。

公司治理问题源于现代企业所有权与控制权的分离。作为委托人，企业所有者将企业的实际控制权委托给公司管理层。作为代理人，公司管理层应该按照双方的委托代理契约，尽职尽责地经营管理公司。然而，由于双方信息的不对称，代理问题可能出现：作为代理人的公司管理层在公司管理中，为了自身的利益而损害委托人（企业所有者）的利益。虽然双方之间存在着委托代理契约，但由于契约的不完善，且订立完善契约的交易费用过高，所以必须建立一种制度来平衡委托方（企业所有者）与代理方（公司管理层）的利益——这种制度就是公司治理。

得益于公司治理理论的发展，国内企业的治理水平已经有了极大的提升。然而由于种种原因，目前的状况仍然不尽如人意。德勤中国发布的《公司治理，任重道远——2010年中国上市公司治理调查报告》显示，在参与调查的上市公司中，有高达53%的公司治理结构上存在各种问题。其中一股独大、控股股东占统治地位的现象非常普遍。另外，中小股东权利缺失、公众股东发言权被忽略、监事会作用被弱化、关联方交易不透明等问题也较为突出。因此，从企业自身的角度来讲，如何提高自身的治理水平显得相当迫切。同时，《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》、《上海证券交易所上市公司内部控制指引》等法律法规明确了上市公司建立公司治理制度的标准，而2008年由中国财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》，则针对上市公司、非上市大中型企业提出了“建立规范的公司治理结构”的要求。这从外部监管的角度阐述了提高公司治理水平的重要性与紧迫性。

可见，不管是之于企业自身的发展，还是之于企业之外的监管，提高企业的治理水平都显得非常迫切。作为企业风险管理服务领域的行业领导者之一，我们有更加充分的理由去深入了解公司治理的相关知识，我们应该秉着更加紧迫的态度去研究公司治理的相关理论、分享公司治理的相关实践经验。鉴于此，本书将系统介绍公司治理理论，并分享相关的实践经验，希望本书内容能给各位以启发，并有助于各位深入思考公司治理思想的最新进展以及现行公司治理实践的改善措施。

林允纲

德勤深圳事务所
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

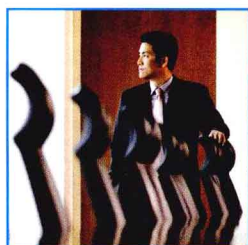
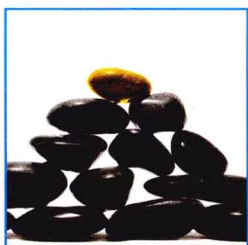
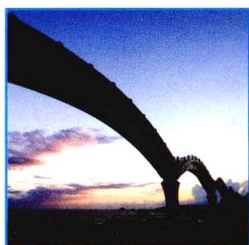
编委

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
冯芷翠
戴忆婷
赵 理
余莉娜
何 萍
庄宇杰
吴坚隽

目录



特集

- 1 2010年中国上市公司治理调查报告
- 9 浅谈内部控制自我评价(CSA)在公司治理中的应用
- 14 对民营企业治理结构的思考——读冯仑《破解民企“机毁人亡”魔咒》有感
- 17 董事会运作的天龙八“不”
- 19 搭建授权体系，优化公司治理——管理创新之授权项目简介
- 23 股改与公司治理
- 27 中美日公司治理比较

研究室

- 30 合同风险合规 (Contract Risk and Compliance)
- 32 Hedging企业的市场风险

连载

- 36 企业内部控制实务(4)——采购(1)内部控制的原点

企业风险用语

- 38 操作风险 (Operational Risk)

推荐书籍

- 41 Enterprise Architecture as Strategy (以企业架构为策略)

2010年中国上市公司治理调查报告

德勤企业风险管理
服务 编写

余莉娜 副总监 整理
德勤上海事务所

摘要

随着资本市场的日益发展及壮大，上市公司治理越来越成为大众瞩目的话题。建立完善并有效运行上市公司的治理结构，不仅能够有效提升上市公司的股东价值，更有利于资本市场的健康发展，从而促进整个国民经济稳健运行。

为了了解中国上市公司的公司治理现状，探讨提升公司治理水平的思路与方法，德勤中国企业风险管理服务开展了本次针对中国上市公司的公司治理情况问卷调查，调查的对象是上市公司的董事会秘书或证券事务代表。

通过本次调查，在上市公司对公司治理的认识、治理现状、存在的问题及发展方向等方面，我们有如下发现：

上市公司对公司治理的必要性和重要性认识深刻。绝大多数参与调查的上市公司认为，开展公司治理工作不仅是为了满足监管部门合规性要求，更是为了适应公司长期战略发展的需要，如提升公司管理水平、保护股东权益、提高决策准确性，从而增加企业价值。同时认为无效的公司治理会导致管理中出现漏洞，如不能及时发现管理层发生的逾越控制的行为、信息披露质量无法满足利益相关者需求等，从而增加公司运营风险，最终导致股东利益受到损害。

多数上市公司能够按照监管要求建立治理机制，但运行中需要进一步完善，如关联交易的管理和信息披露方面的工作。本次调查显示，65%的上市公司认为本公司已经建立起完整的公司治理体系并且在有效运行，但仍有35%的上市公司认为需要进一步推动公司治理体系的建设，以保证其有效运转；14%的上市公司对关联交易的管理未达到《上市公司治理准则》中需签订书面协议的要求；61%的被调查公司认为信息披露尚有提升空间。

上市公司股权结构中不同程度地存在着一股独大、监事会未能有效发挥职能等问题。24%的被调查公司认为本公司股权高度集中，控股股东占统治地位；30%的被调查公司认为本公司监事会未发挥应有的作用，监事的能力和背景有待提升和优化。

对于如何提升公司治理水平，84%的被调查上市公司认为完善内部控制是一个有效的手段，64%的公司认为建设全面风险管理体系能够切实提升公司治理水平，但只有16%的被调查公司在董事会下成立了风险管理委员会。由于企业自身的局限性，67%的被调查公司认为自身的公司治理水平提高需要外部机构的辅助推进和建议。

调查背景与目的

近年来，如何改善和提升公司治理水平无疑是最热门的话题之一，成为资本市场关注的焦点。公司治理是否有效不仅影响个别企业的市场价值，还影响整个资本市场的发展，甚至影响到整个宏观经济的健康运行。金融危机以来，资本市场环境更加不确定，上市公司面临的经营风险越来越高，公司管理层能否应对自如，成为投资者倍加关注的问题，从而进一步对公司治理提出了更高的要求。面对国际国内复杂的市场竞争环境，企业要生存和发展，就必须适应市场经济发展要求，遵循企业发展规律，建立现代企业制度，完善公司治理结构。

针对公司治理，世界经济合作与发展组织（OECD）早在1999年就出台了公司治理准则，旨在帮助其成员国及非成员国评估和改善其经济法律法规和制度体系，以提高公司治理水平。中国各级监管部门也相应出台了相关指引和要求，包括中国证券监督管理委员会和国家经济贸易委员会于2002年1月联合发布的《上市公司治理准则》，以推动上市公司建立和完善现代企业制度，规范公司运作，完善公司治理。

为了解中国上市公司治理现状，探讨提高中国上市公司治理水平的思路和方法，德勤中国企业风险管理服务组织了本次针对中国上市公司治理情况的问卷调查，对在中国上市的约100家公司发放并回收了公司治理情况调查问卷。参与问卷调查的上市公司来自于制造行业、房地产行业、消费与运输行业等七个行业，涵盖了多种公司规模，地域分布广泛。参与调查公司的具体行业分布如图1所示。

本次调查采取问卷调查和公开披露信息统计分析相结合的方式，问卷调查对象为上市公司董事会秘书或证券事务代表。我们根据收集到的调查问卷及上市公司公开披露的相关信息，进行统计、分析后编写了此报告。

调查结果分析

本次调查从公司治理驱动因素、搭建治理体系所选用的标准、当前公司治理概况、董事会委员会设置情况、高级管理层薪酬激励与绩效评价、关联交易与信息披露、公司治理组织结构现存问题和发展方向等八个方面对参加调查的中国上市公司进行了调查分析。以下是对调查问卷以及上市公司公开披露信息的统计分析结果。

公司治理动因

在参加调查的上市公司中，绝大部分对实施公司治理的动因认识较为深刻，对低效的公司治理给公司可能带来的危害也有较为充分的认识。

调查显示（见图2），95%的参与调查的公司认为提升公司管理水平是实施公司治理的动因之一；94%的上市公司认为满足上市合规方面的要求是动因之一；76%的上市公司认为保护中小股东在内的股东利益是动因之一；71%的上市公司认为提高决策的准确性是动因之一；另外分别有59%和43%的上市公司认为增加公司价值和获得竞争优势是其实施公司治理的动因之一。

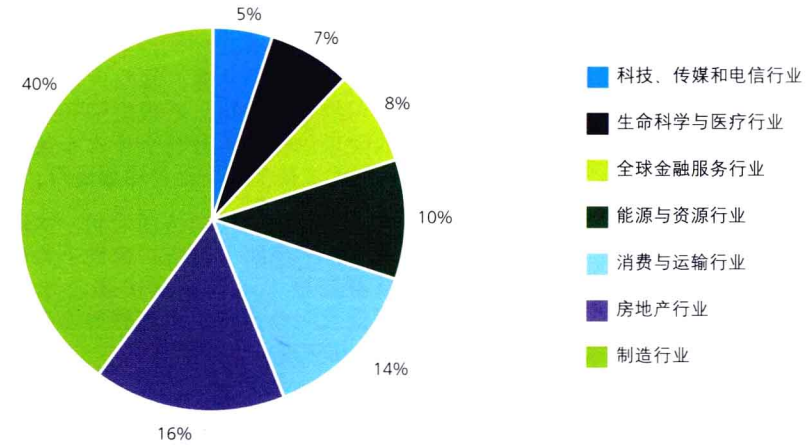


图1 参与调查公司行业分布

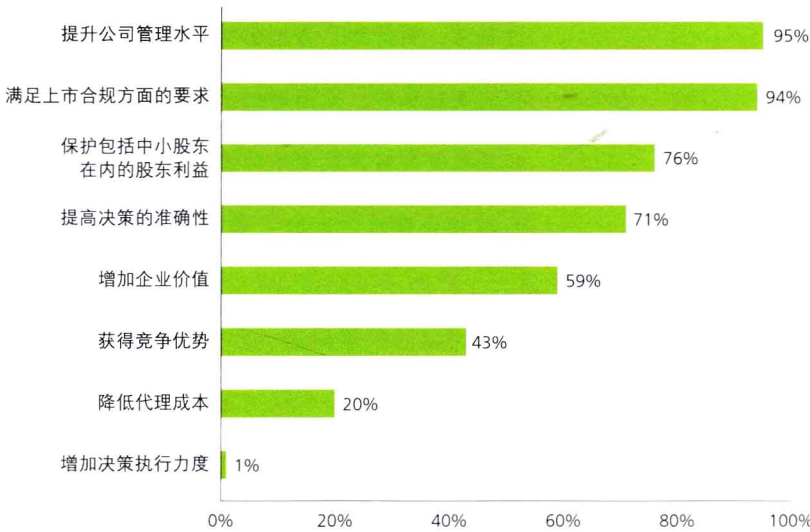


图2 实施公司治理动因分析

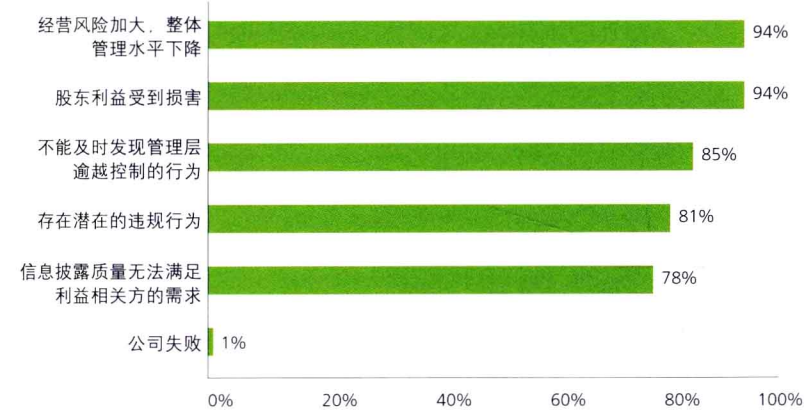


图3 低效的公司治理带来的危害

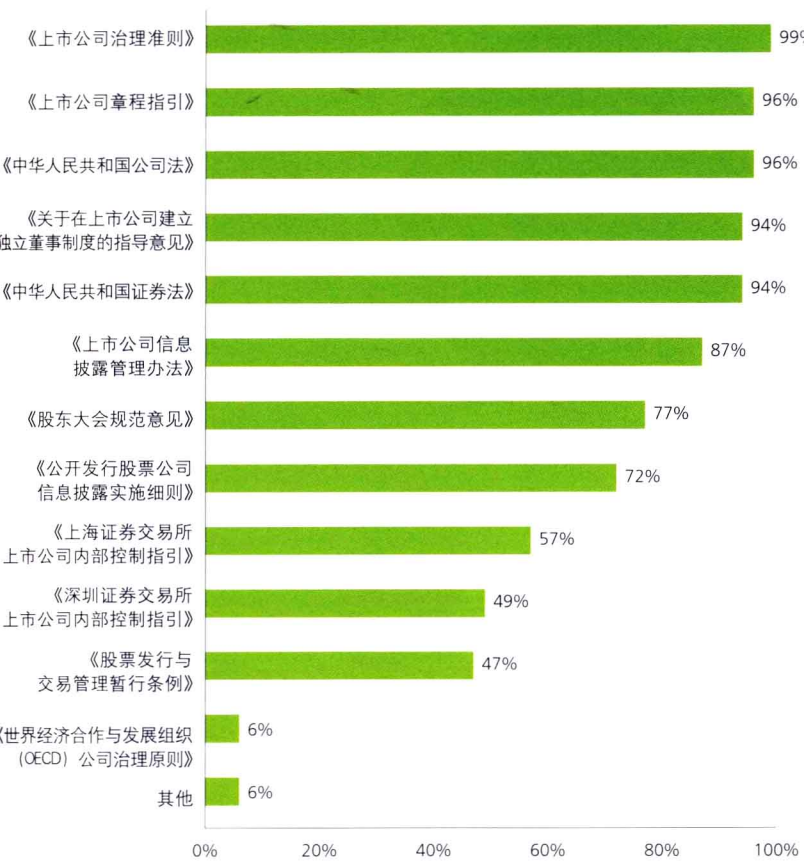


图4 上市公司治理标准

其他包括：《商业银行内部控制指引》、《商业银行内部控制评价试行办法》、《上市公司董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理规则》、《商业银行法》、《关于开展加强上市公司治理专项活动有关事项的通知》、《关于北京证监局开展辖区上市公司治理等监管工作的通知》、《关于召开股东大会修改公司章程有关问题的通知》、《股份制商业银行公司治理指引》、《股份制商业银行独立董事和外部监事制度指引》、《创业板上市规则》、《创业板上市公司规范运作指引》、《深圳证券交易所投资者关系指引》、《企业内部控制基本规范》。

调查显示（见图3），绝大多数参与调查的上市公司都意识到了低效的公司治理会导致不能及时发现管理层发生的逾越控制的行为、信息披露质量无法满足利益相关者的需求或存在潜在的违规行为而违背监控等风险，从而使公司整体管理水平下降、经营风险加大，最终导致股东利益受到损害。

公司治理标准

在搭建公司治理体系时，参加问卷调查的上市公司大都依据国内出台的各项法律法规、监管制度以及相关指引的内容，只有极少数公司参考了监管要求之外的相关准则、指引或要求。

调查问卷的数据分析表明（见图4），几乎所有的上市公司对国内颁布的各种规章制度都有完整充分的认识，治理体系基本上都依据国内法律法规及相关指引等建立，但仅有6%的公司在建立本公司的治理体系时参照了世界经济合作与发展组织（OECD）颁布的公司治理准则。

公司治理概况

参与问卷调查的上市公司均认为已经部分或全部完成了公司治理体系的搭建，包括在公司章程中对治理层的职责进行了明确规范，并指定了特定的公司内部组织机构来主导公司治理体系的运行。但调查发现，仍有部分公司的治理现状存在不同程度的不足，仍然需要进一步提高公司治理水平。

调查结果显示（请见图5），所有的被调查公司都已经按照《公司法》的要求，在公司章程中对治理层的职责进行了明确规范。但如图5所示，在参加问卷调查的上市公司中，仍有35%的公司认为需要进一步推动公司治理体系的建设，以保证公司治理结构的有效运转，其中20%的公司认为已经建立起完整的公司治理体系，但是尚未完全有效运行。在分析参加问卷调查的上市公司公开披露的信息时，我们发现，虽然《公司法》明确要求公司监事会成员中职工监事的比例不得低于三分之一，但仍有38%参与调查的上市公司无法达到该要求，还发现有个别上市公司监事会的召集次数不符合法定要求的情况。

董事会专业委员会

《上市公司治理准则》规定，上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会。本次调查发现（请见图6），有66%的上市公司已经按照准则要求设置了上述相关专业委员会，但仍有百34%的上市公司只部分设立了相关专业委员会。值得欣慰的是，上述66%上市公司中，有14%的上市公司除设立了准则中提及的专业委员会外，还根据股东大会要求或自身的实际情况设置了诸如风险管理委员会等相关专业委员会。

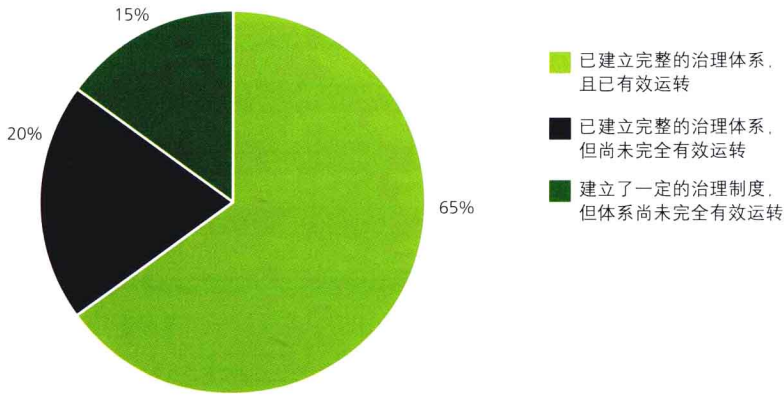


图5 公司治理概况

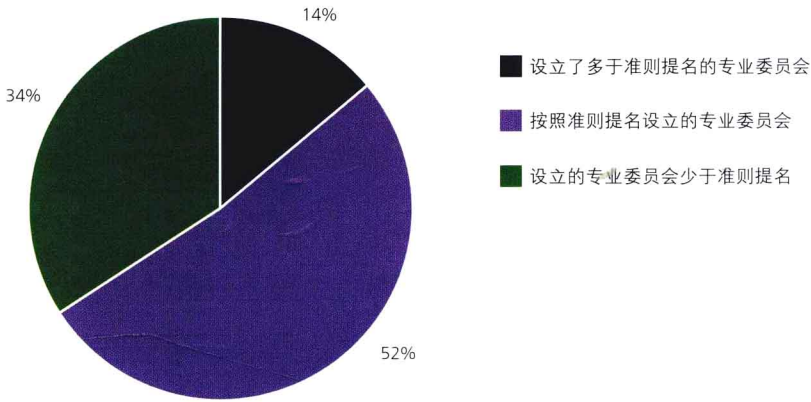


图6 专业委员会设置情况

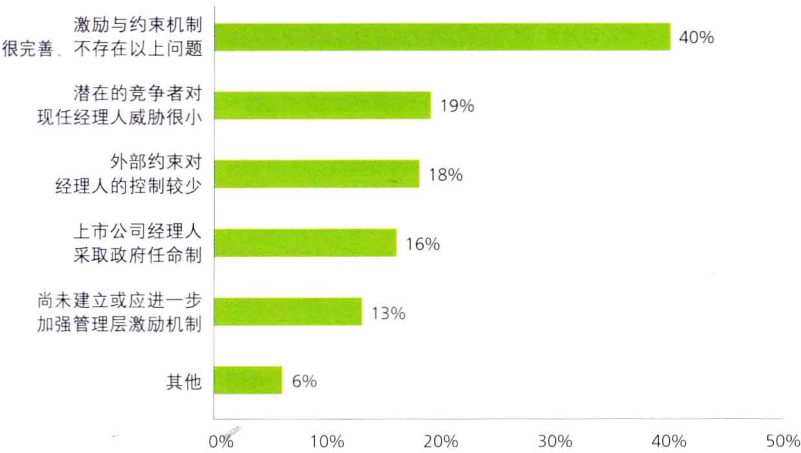


图7 管理层激励与约束机制分析

其他包括：内部约束机制有待加强；公司管理层基本由最终控制人国务院国资委推荐、上市公司激励机制真正市场化有一定阻力；管理层激励的力度不够大等。

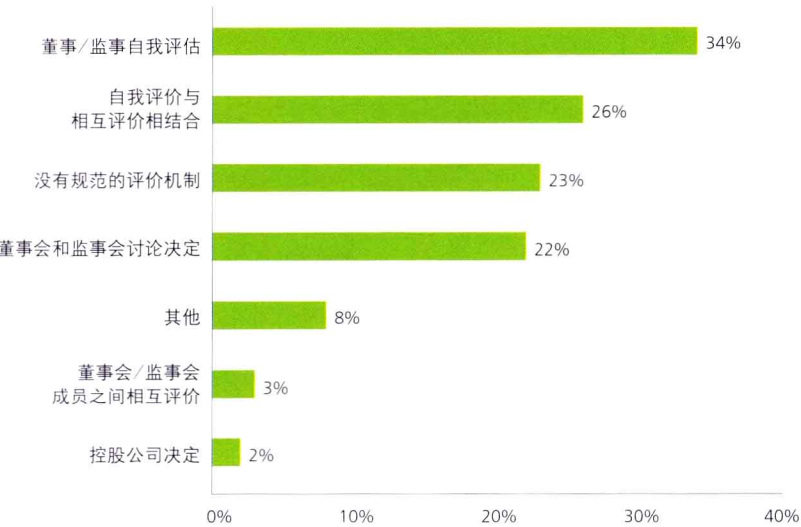


图8 董事、监事绩效评估分析

其他包括：由薪酬委员会进行评价；绩效评价与年度经营目标挂钩，使用公司绩效考核办法进行评价；结合实际情况进行综合评价；由股东大会进行评价等方式。

薪酬激励机制与绩效评价

参与问卷调查的上市公司中，不同公司高层管理人员的薪酬激励机制各不相同，存在部分公司的高管薪酬激励机制与准则要求存在差异；而且不同公司对高层管理人员的绩效评价方法也不同，只有26%的公司采用《上市公司治理准则》中要求的自我评价与相互评价相结合的方法。

对于上市公司高层管理人员薪酬激励制度问题，《上市公司治理准则》明确要求，董事和经理人员的绩效评价由董事会或其下设的薪酬与考核委员会负责组织。本次调查发现（请见图7），仍有3%的上市公司尚未建立薪酬与考核委员会。只有40%的上市公司认为公司在管理层激励与约束机制层面很完善，不存在问题；另外60%在公司高管考核与激励方面存在着各种各样的问题，包括外部约束对经理人的控制较少；上市公司经理人采取政府任命制，其薪酬激励机制严格受政府控制等；还有13%的上市公司尚未建立或认为应该进一步加强管理层激励机制的建设。

对于高层管理人员的绩效评价问题，《上市公司治理准则》明确要求，独立董事、监事的绩效评价应采用自我评价与相互评价相结合的方式进行。但如图8所示，只有26%的上市公司按照准则要求采用了自我评价与相互评价相结合的方式对独立董事、监事进行绩效评价，另外74%的公司对独立董事、监事的评价不符合准则的要求。有34%的上市公司采用董事/监事自我评估方式，有22%的上市公司采用董事会和监事会讨论决定高层管理人员的薪酬，还有23%的上市公司尚未建立规范的高层管理人员的绩效评价机制。

上市公司关联交易和信息披露

在参与问卷调查的上市公司中，大部分上市公司都针对关联交易制定了监控和披露机制，也能按照要求进行例如财务、公司治理等其他相关信息的披露。但仍然需要进一步加强对关联方交易的监控，并进一步提升信息披露的质量，增加财务信息透明度，以满足利益相关者的需求。

在关联交易监控和披露方面，《上市公司治理准则》明确规定上市公司与关联人之间的关联交易应签订书面协议，公司对关联交易的定价依据应予以充分披露，调查发现（请见图9），86%的公司对所有的关联方交易都签订了书面协议，并按照有关规定的要求定期予以披露，但仍然有14%的上市公司尚未按照准则要求签订书面协议；有57%的上市公司董事会定期审议公司关联方交易预算并监督其执行；有38%的上市公司是由审计部门或外聘专业机构对关联交易定价依据进行定期复核，并报送董事会审议。

在上市公司信息披露方面，参与调查的上市公司中，61%的上市公司认为信息披露等相关内容尚有提升空间。还有13%的参与调查的公司明确表示因对部分信息披露要求理解不准确，从而存在对于信息披露违规的担心。

公司内部治理机构相关问题

在参与调查的上市公司中，47%的公司认为本公司的治理结构不存在任何问题，但仍有53%的公司在治理结构上存在各种问题。

如图10所示，24%的被调查公司认为本公司存在一股独大，股权高度集中，控股股东占统治地位现象。统计数据表明，事实上有高达83%的参与调查的公司第一大股东的股份份额大于第二大股东与第三大股东的合计份额。9%的参与调查的上市公司认为中小股东权利缺失，少数股东对公司事务有较少发言权，公众股东的发言权被忽略；30%的公司认为本公司监事会作用被弱化，监事的职业背景结构有待改善，也有少数被调查公司明确表示不认为公司监事会具有足够的权力要求公司董事、经理及其他高管、审计人员回答所关注的问题。

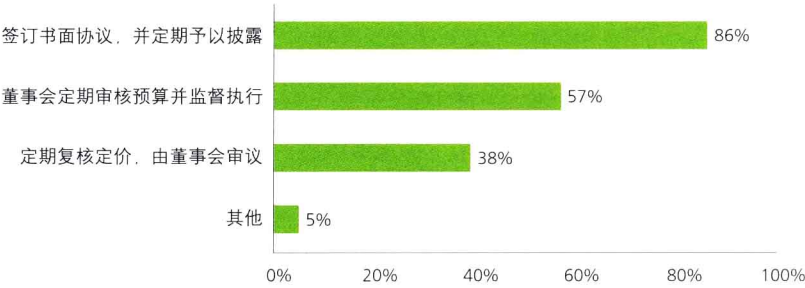


图9 关联方交易监管措施分析

其他包括：内部约束机制有待加强；公司管理层基本由最终控制人国务院国资委推荐、上市公司激励机制真正市场化有一定阻力；管理层激励的力度不够大等。

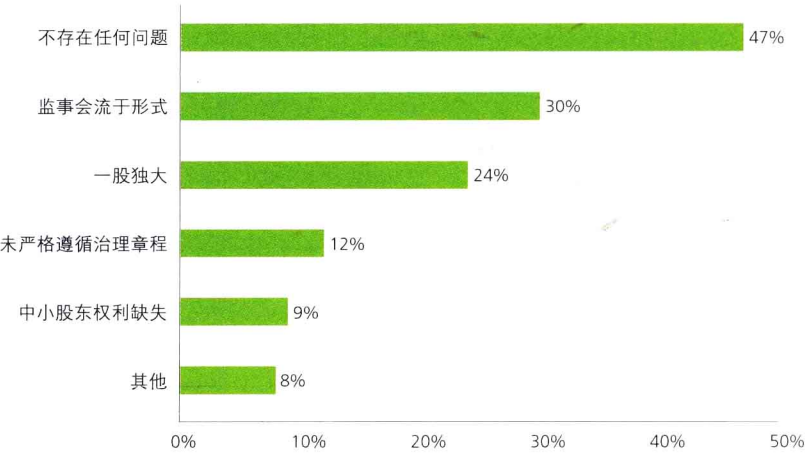


图10 治理结构层面问题分析

其他包括：部分专业委员会的运行机制不够顺畅；关联交易待进一步解决；管理流程长；决策程序慢；政策不具灵活性。

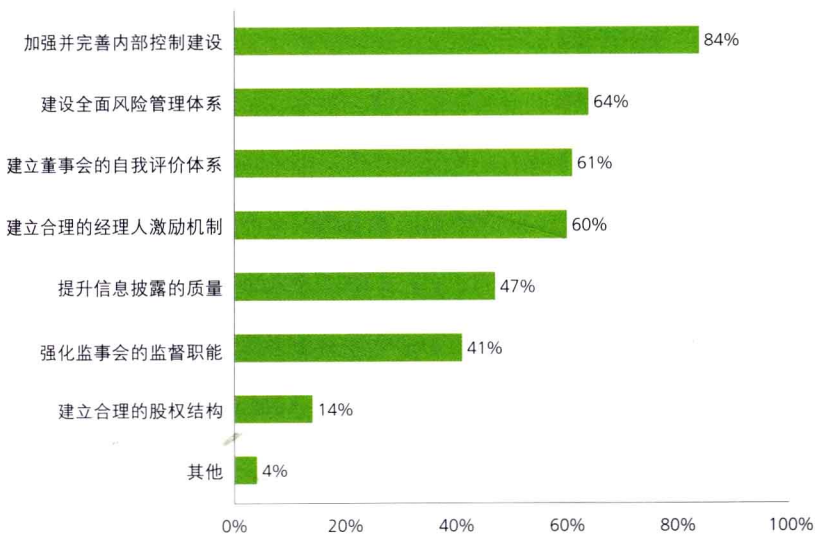


图11 公司治理水平提升手段

其他包括：建立信息定期报送机制、进一步加强治理制度建设；需要外部的法制支持；规范国资管理与上市公司管理的界面等其他内容。

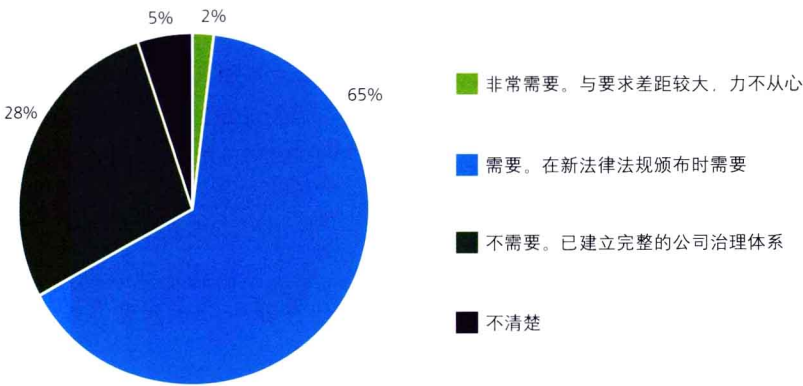


图12 是否需要外部机构帮助

公司治理发展方向

如上所示，公司治理中存在各种需要改善和提高的问题，如何有效提升公司治理？如图11所示，在参加调查的上市公司中，有84%的上市公司认为加强并完善内部控制建设是公司未来应该采取的提升公司治理水平的方法，64%的上市公司认为建设全面风险管理体系是公司未来应该采取的提升公司治理水平的方法。

虽然内部控制和全面风险管理在公司治理中的作用得到普遍认同，但上市公司在如何加强内部控制和全面风险管理的具体工作方面仍然缺乏力度。在参与调查的公司中（见图12），仅有16%的公司建立了风险管理委员会。由于公司自身的局限性，67%的参与调查的上市公司都认为提升公司治理水平需要外部机构的辅助推进和建议。

公司治理思考

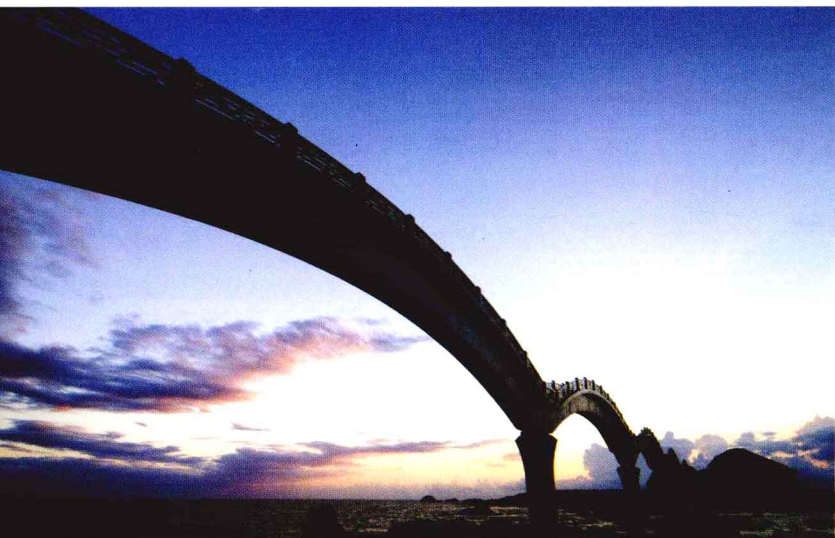
上述分析是基于问卷调查、披露信息分析结果进行的，希望可以抛砖引玉，提醒中国上市公司在实践中切实加强公司治理水平，有效规避风险及切实保护股东利益。由上述分析可知，在中国的上市公司的治理现状不容乐观，公司治理仍然是所有上市公司所面临的一个重大课题。对于公司治理，中国上市公司未来还有很长的路要走。

通过此次调查分析，也给我们如下启示：

细化治理要求，加强监管力度

由于中国公司治理起步较晚，目前政府监管机构颁布的公司治理准则是通用准则，适用于所有在中国A股上市的公司。而事实上，上市公司的情况存在千差万别，因此如何针对不同类型公司的具体情况，制定出相对细化的分类治理准则是对监管机构提出的一个挑战。

公司治理的全面推行和有效实施不仅需要标准的框架和具体指引，还需要加大监管力度，例如法定审计的要求等，这就需要多个监管部门之间的密切协作。这些配套措施的出台，将与法定要求、技术框架与实施指引一并形成一套完整的机制，以最大程度地推动中国公司治理的建设工作。



采取有效手段，自主推进公司治理体系的建设

多数公司开展公司治理的最初动机，是为了满足监管的要求。一些理念先进的公司在开展这项工作的过程中，通过对公司治理的了解和掌握，认识到了公司治理对公司稳健发展的益处，由被动的遵循变为主动的提升，并扩大到管理基础的提升。

要想在公司内部成功实施公司治理，切实提升公司价值，增加股东权益，就应当建立自上而下的公司治理文化。首先，公司投资者、董事会及其他高级管理层应该加强公司治理意识。通过进一步学习来了解公司治理相关概念、理论和实践内容，以更好地在公司内部实施公司治理；其次，应将公司治理的相关要求落实到具体的公司内部控制和全面风险管理的各个流程中，并建立相应的监督机制，使公司治理在公司的各个内部环节中系统有效地运行；再次，应在公司内部建立并大力推行公司治理文化，使公司治理意识渗透到公司运转的方方面面，从而有效推进公司治理的提升。

附录

• 公司治理各家言

- 世界银行前行长James D. Wolfensohn指出：“对世界经济而言，完善的公司治理机制将像健全的国家治理一样至关重要。”
- 中国证监会主席尚福林指出：“完善上市公司治理结构，规范上市公司运作，是资本市场健康发展的重要基础。”
- 中国证监会副主席范福春强调：“高质量的上市公司离不开有效的公司治理，实践表明，完善公司治理机制不仅在提高上市公司质量的系统工程中处于中心环节，同时也构成了整个资本市场有效运行的重要微观基础。”
- 国资委主席李荣融指出：“建立完善的公司治理制度，才是当务之急，才是加强公司核心竞争力的秘籍。”

• 公司治理法律法规

- 1999年，世界经济合作与发展组织（OECD）颁布“OECD公司治理准则”，并于2004年进行修订。
- 2001年8月，中国证监会发布《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》。
- 2002年1月，中国证监会与国家经贸委颁布了《上市公司治理准则》。
- 2003年8月，中国证监会发布《上市公司章程指引》，并于2006年进行修订。
- 2006年1月，中国正式实施《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国证券法》等法律法规
- 2006年6月，国资委颁布并实施《中央企业全面风险管理指引》。
- 2006年6月，上海证券交易所颁布并实施《上海证券交易所上市公司内部控制指引》。
- 2006年9月，深圳证券交易所颁布并实施《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》。
- 2007年1月，中国证监会发布《上市公司信息披露管理办法》。

浅谈内部控制自我评价(CSA) 在公司治理中的应用

林允纲 合伙人

赵理 经理

张佳 高级顾问

德勤深圳事务所
企业风险管理服务

伴随着现代公司规模的发展及壮大，公司治理日渐得到了公司经营者和所有者的高度重视与推崇，因为，公司治理结构的优劣将直接影响公司的业绩及综合竞争力，甚至关系到公司的生死存亡。

本文从公司治理、内部控制及CSA的理论入手，探讨公司治理、内部控制及CSA三者之间的关系，进而试着说明在公司治理的过程中公司如何合理地应用CSA，对CSA应用的目的及一般模式进行简单的分析。同时，借助某世界500强制造业公司CSA项目经验说明CSA项目的项目背景、项目工作方法及项目成果。最后，总结说明CSA在现代企业应用的过程中可能存在的问题与障碍，并展望CSA在未来的发展前景。

基础知识介绍

公司治理有狭义及广义之分，狭义的公司治理是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理；广义的公司治理则是通过一套包括正式或非正式的内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者（股东、债权人、供应者、雇员、政府、社区）之间的利益关系。

所谓的内部控制，美国COSO委员会在《内部控制——整体框架》中的定义是受公司董事会、管理层和其他人员影响的，为达到经营活动的效率效果、财务报告的可靠性、遵循相关法律法规等目标，提供合理保证而设计的过程。它提供了公司内部控制的整体框架，共分为五个要素，分别为：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及监督。

所谓的CSA是指公司依据一定的标准（如财政部等五部委颁发的《内部控制基本规范》及其配套指引等）对自身内部控制的效力进行检查和评估的过程，其目标是为公司实现主要目标提供合理的保证。

公司治理、内部控制及CSA的关系

公司治理、内部控制与CSA三者之间的关系密不可分，相辅相成。公司治理是内部控制的前提和基础，而CSA是保证内部控制及公司治理有效可行的重要手段之一，它们三者之间的关系具体体现在以下几个方面：

(1) 公司治理、内部控制及CSA的目标一致。

公司治理最重要的功能是在公司的所有者与经营者之间建立起相互的制衡关系，其宗旨就是在股东会、董事会、监事会和经理层之间合理配置权力，明确各方责任，建立有效的激励、监督和制衡机制，从而最终实现公司的经营目标。

内部控制是公司董事会及经理阶层为确保公司财产安全完整、提高会计信息质量、实现经营管理目标、完成受托责任而建立和实施的一系列具有控制职能的措施和程序。

CSA则是为了确保公司在实现目标的过程中内部控制的有效性，并在此过程中发现并改正内部控制的薄弱环节，确保公司经营目标的实现。

因此，公司治理、内部控制及CSA就其目标而言在本质上都是一致的，它们三者都是公司为了实现其经营目标而设定并需要执行的。

- (2) 公司治理结构是内部控制及CSA的前提及基础。

虽然，控制环境是建立内部控制的基础和前提，但是，公司治理结构决定了公司内部控制的控制环境如何，合理的公司治理结构能为公司提供良好的控制环境，可以为公司形成切实有效的内部控制体系及内控评价体系奠定良好的基础。CSA是完善及健全公司内控体系、建立内控评价体系的手段和方法之一，通过CSA的执行可以及时发现公司内部控制存在的问题并提供切实可行的行动方案。

- (3) CSA是保证内部控制及公司治理有效运转的手段之一。

内部控制与公司治理产生的基础都是委托代理关系，公司治理是在公司所有权和经营权分离的基础上产生的委托代理关系契约；内部控制作为系统的制约机制，实施所有者对经营者及经营者对经营过程的控制，其根源是所有者与经营者间、上下级间的代理行为，由此可见，公司治理结构的核心是权利的分离和制衡，且内部控制是公司治理机制运行的保障。同时，根据CSA的定义及目标，我们不难发现公司进行CSA工作可以成为完善公司治理与内部控制的一种方式，保证公司内部控制及公司治理有效运转。

公司应用CSA的目的及一般模式

CSA应用的目的

鉴于公司治理、内部控制与CSA之间的密切联系，CSA已被越来越多的公司所重视并加以利用，因为：

- (1) 外部监管机构对公司内部控制有明确且严格的要求，（如美国的《萨班斯法案》、中国财政部等五部委联合颁发的《内部控制基本规范》及相关的配套指引等的要求），公司为了合规性的考虑而不得不进行CSA的工作。
- (2) 内部控制体系建设的成效必须依赖内控的检查系统来体现并说明，CSA作为检查工具被广泛加以应用。随着公司的发展壮大其规模和组织架构体系亦会越来越复杂，并趋于国际化，通过CSA能及时发现其庞杂的管理体系下存在的管理漏洞并可以通过跟踪处理的模式进行改善，提升管理水平。
- (3) CSA可以依赖信息系统作为其工作平台，甚至可以通过使用内嵌计算机程序的方式来自动提取并分析必要的数​​据。依赖信息系统进行自评，实现某种程度上的自评自动化，在节约了公司资源的同时提高了管理效力。

CSA应用的一般模式

一般情况下，公司会按照如下步骤开展CSA工作，并将其作为公司治理的一种典型的工具应用在公司日常的管理过程中：

- (1) 创建CSA应用的基础及环境。

CSA是公司对其自身内控体系的评价过程，是以公司的内控体系为基础的，所以，CSA的进行非常倚赖公司内控体系的建设成果及其运行状态。另外，CSA工作的开展涉及公司运营的各个方面，包括公司管理层面及业务流程层面的每个环节，公司必须将CSA工作融入其自身的公司文化及管理运营当中，从根本上形成内部控制管理体系及内部控制评价体系，促进有效的内控建设与检查双体系。因此，公司内部控制系统是否完善是CSA工作能否顺利进行的基础与先决条件。

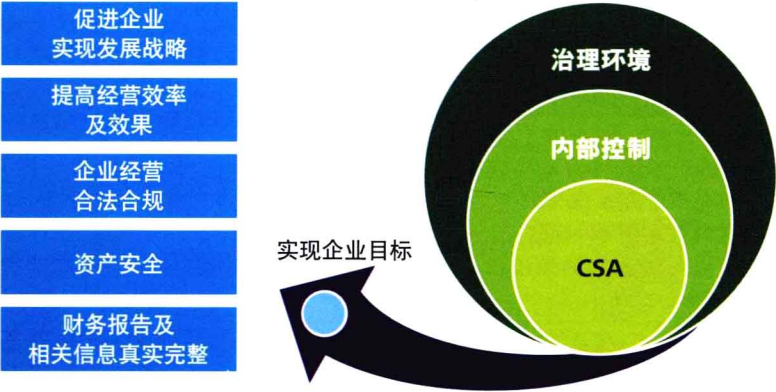


图1 CSA与治理环境、内部控制的关系

(2) 搭建CSA工作框架体系。

由于不同的公司对CSA工作要求及目的均不同，搭建合适的CSA职能框架体系就显得尤为重要。CSA工作目标的迥异直接对CSA工作的质量和效果产生巨大的影响，公司必须搭建合适的CSA框架体系配合其CSA工作。如：若某公司仅是为了满足外部监管机构合规性的要求，公司则无需花费大量的资源对其内部控制进行评价，只需执行基本的CSA工作就能满足为其提供足够的佐证资料供监管机构检查这一目标，避免相应的违规风险。若公司需要通过CSA工作发现公司目前的管理薄弱环节并提出切实可行的后续解决方案，以此为基础全面提升公司管理水平，公司则需系统化地建立并完善公司CSA职能框架体系来配合这一目标，需要从组织架构、职能定位、工作汇报关系、企业文化等各方面来考虑并总结得出适合公司CSA工作的框架体系。

另外，CSA工作须依赖一定的工作程序及流程制度规范其在公司内有序地进行，在搭建这一框架体系的同时，公司需要配合建立并完善相应的工作制度及流程。一般情况下，CSA工作都会附着于每位员工的日常工作当中，员工均需对其权责范围内的日常工作进行自我评价，最后由独立的第三方（公司内审人员或外部审计人员）完成对其评价结果的检查和复核，从而保证CSA工作的效果及质量。

(3) 执行CSA具体工作。

目前，CSA工作的开展有以下四种形式，分别为：

- **基于风险的自评：**关注风险的识别和管理，检查现有控制活动是否足够用于防范关键风险，识别剩余风险以寻求控制活动的改进措施。
- **基于控制执行的自评：**关注控制运行的情况，分析实际运行情况与初始设计的差距。
- **基于控制目标的自评：**识别最佳的控制技术是否已被用于达成控制目标，并且有效地将风险控制可在接受的范围。
- **基于流程的自评：**通过检查现有控制，对流程进行评估、更新和优化。

通常情况下，公司的CSA以第一、第二种形式为主，适当兼顾其余之目的。CSA具体工作的执行可以采用以下三种方式开展：

- **访谈 (Interviews)：**一对一的，一般基于事先设计好的问题清单了解情况；
- **内部评估问卷 (Questionnaires)：**使用问卷的形式高效率、大范围地获得可以支持统计分析的信息；
- **内部自评小组研讨会 (Workshops)：**使用研讨会的形式，在同一时间和空间集中一个团队围绕一些明确的主题进行高密度的讨论。

目前，大多数公司的CSA工作都以问卷的形式为主进行，同时，也可以利用信息系统平台实现CSA工作的进行，以电子信息平台为载体及依托，建立健全集团范围内各主体公司的内控体系及内控自我评价体系，并利用电子信息平台执行并完成CSA工作（某大型跨国世界500强制造业公司就是采用此种方式来完成CSA工作的）。

(4) 形成CSA工作长效机制。

CSA工作体系的建立实质上是建立与内部控制体系相平行的内部控制评价体系，它从检查和监督的角度来保证公司的正常运营，并与内部控制体系一样都可以形成循环滚动的长效机制，为公司的发展在控制层面添砖加瓦。CSA工作可以发现公司在内部控制及公司治理层面所存在的问题并提出相应的解决方案，能在企业生命周期全过程中发挥作用并满足公司在不同发展阶段的发展需求，保障公司经营发展目标的实现。公司亦可以通过CSA的工作成果在稳步提升管理水平的同时规避相应的内外部风险、促进公司内部控制的建立健全，并完善公司的治理结构，为公司的长远发展奠定基础。

CSA项目案例分享

下面将以某一大型世界500强制造业企业为例，分享我们开展此CSA项目的项目目标、工作方法、主要的项目工作成果：

(1) 项目背景/目标。

- 为了满足集团所属上市公司对应的监管机构的要求（如台湾经委会对上市公司内部控制的要求、香港企业管制委员会对企业内部控制的要求等）；
- 考虑到公司规模庞大且结构复杂，通过CSA工作的有效进行能及时地发现管理过程中所存在的漏洞，并提出相应的改善建议，在总体上提升公司管理水平；
- 协助公司确定CSA信息系统平台的开发需求、编写完成系统数据库基础资料（集团标准化的风险控制矩阵），以信息化系统的平台为载体，实现集团公司的内控自我评价工作。

(2) 项目工作方法介绍。

- 在对集团公司进行整体的评估及调研之后，结合公司的实际情况与具体需求，确定项目范围；
- 依照德勤特有的风险评估方法论，对项目范围内的各主体公司进行风险评估，识别并分析各主体所面临的主要风险；
- 在风险评估的基础上，对项目范围内的各主体公司进行内控的全面梳理，参照监管机构对内控的具体要求，并结合该公司的管理需求，发现内控的薄弱环节并提出相应的改善建议；
- 建立健全项目范围内各主体公司的内控体系，并参考该内控体系形成适用于集团公司的标准化内控体系文档，同时，编写标准化内控自我评价体系文档；
- 以电子信息平台为载体及依托，建立健全集团范围内各主体公司的内控体系及内控自我评价体系，并利用电子信息平台执行并完成CSA工作。

(3) 项目主要工作成果。

- 风险清单；
- 项目范围内各主体公司的风险控制矩阵；
- 集团公司标准的风险控制矩阵；
- CSA电子信息化平台需求说明；
- CSA电子信息化平台操作手册。

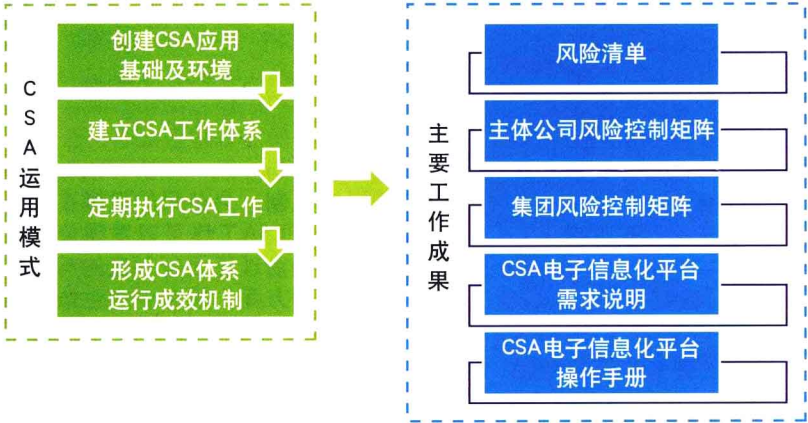


图2 某CSA咨询项目工作方法步骤及主要工作成果