

管理咨询与审计系列

# 超越COSO

加强公司治理的内部控制

[美] Steven J. Root 著  
付涛 卢远瞩 黄翠竹 译

BEYOND COSO  
INTERNAL CONTROL TO ENHANCE  
CORPORATE GOVERNANCE

清华大学出版社



管理咨询与审计系列

超

越COSO

# 加强公司治理的内部控制

[美] Steven J. Root 著

付涛 卢远瞩 黄翠竹 译

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书对 COSO 报告如何运用于各种强制的内部控制提供了清晰的指导,并且其重要性还表现在其严格的框架体系使公司的执行官和领导者将内部控制职能转化为有价值的战略工具,这在平衡公司各种力量以及提高业绩方面更为突出。本书清晰解释了 COSO 报告的复杂内容,对遵守 COSO 报告要求的既定技术做出了描述,为内部控制对业务流程的监督提供了详尽的理由,为如何更为有效率地开展内部控制提供了专家建议,并列出了大量可用的内部控制文献。

本书对内部审计师、外部审计师、财务总监、审计委员会的成员以及公司领导是一本很有价值的工作参考书。

Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance

by Steven J. Root

EISBN: 0-471-39112-3

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

本书简体中文版由 John Wiley & Sons 授权清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-4731

### 图书在版编目(CIP)数据

超越 COSO: 加强公司治理的内部控制/[美]鲁特(Root, S.)著;付涛等译.

—北京:清华大学出版社,2004

(管理咨询与审计系列)

ISBN 7-302-07447-X

I. 超… II. ①鲁… ②付… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094380 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客 户 服 务: 010-62776969

组稿编辑: 于 明

文稿编辑: 龙海峰

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 肖 米

印 刷 者: 北京国马印刷厂

装 订 者: 三河市化甲屯小学装订二厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 148×210 印 张: 11.375 插 页: 2 字 数: 312 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07447-X/F·643

印 数: 1~5000

定 价: 36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

# 丛书序

---

近年来，从美国的安然公司破产到世通公司的财务丑闻，从中国的银广夏、蓝田到中科创等违规案的公开舞弊都将注意力集中在财务报告的各个方面。作为美国公司的舞弊和给美国国会带来的相关压力的结果，《萨班斯—奥克利法案》于2002年夏天通过。美国证券交易委员会（SEC）和纽约证券交易所（NYSE）随后制定的规则和管制，对于上市公司的公司治理、内部控制将产生重大的影响。

法案的302节要求CEO和CFO就他们的内部控制系统进行报告，并在提交给SEC的财务报表上签字——以此作为保证，因此，这部法律将迫使高级执行官确保其内部控制系统的适当性；而法案的404节要求公司要：（1）陈述管理层建立和保持适当的内部控制结构和财务报告程序的责任；（2）在上市公司的财政年度末，对内部控制结构和财务报告程序的效果的评估。现在，NYSE第一次要求所有登记上市的公司都要有内部审计职能。

鉴于这部法案使公司治理、内部控制和内部控制系统的作用变得越发关键，董事会、高层管理者、外部审计师与内部审计师作为有效的公司治理的基石，会成为开展上述关键、必需职责的重要组成部分。

中国公司治理结构存在先天性的缺陷以及组织基础的稚弱问题，更加大了公司治理和内部控制的难度。公司治理问题、会计师违规问题以及有关部门的立法事件使审计行业的作用和重要性大幅提升。

本期引进的6本书顺应了国内外审计业近些年的重大发展，总体上能够代表国外审计理论研究的最新成果，同时反映出国外审计

实务的发展状况,尤其是内部审计行业。6本书的选题务实,密切关注业界的核心主题,如内部控制、控制自我评估、风险管理、会计师咨询、信息系统审计、审计部门管理,可以说,每个主题都会对中国的审计实务界产生重大的影响。另外,上述内容的读者群绝不仅限于会计审计业,公司的高层管理者、董事会成员以及相关专业人士也会从中受益。

《超越 COSO: 加强公司治理的内部控制》一书对 COSO 报告如何运用于各种强制的控制提供了清晰的指导,并且其重要性还表现在其严格的框架体系,使公司的执行官和领导者将内部控制职能转化为有价值的战略工具,这在平衡公司各种力量以及提高业绩方面更为突出。该书清晰解释了 COSO 报告的复杂内容,对遵守 COSO 报告要求的既定技术作出了描述,为内部控制对业务流程的监督提供了详尽的理由,为如何更为有效率地开展内部控制提供了专家性建议,并列出了大量可用的内部控制文献。该书对内部审计师、外部审计师、咨询师、财务总监、审计委员会成员以及公司管理者而言是一本极具价值的工作参考书。

《控制自我评估: 以协调为基础的咨询指南》一书是国外第一本全面介绍控制自我评估技术运行机理的著作。该书概括了改进业务流程的最佳方法,一改以往传统咨询一对一的面谈方法,作者以协调为基础的咨询理念使咨询工作上升到“共享知识,达成一致”的境界,使员工能面对面地讨论公司不断作出的政策和进行的实务,削减了部门间的沟通幅度,使所有的观点意见都有公平表述的机会,最终能收集到对有关共识问题的解决方案。该书强调“如何做”,为从事咨询工作的人士评估和管理业务风险提供了实战技术,并对于理解控制自我评估简易化的流程提供了全面的指导,是一本非常有用的工具书,适用于咨询业、会计业。

《咨询的核心概念: 面向管理者和会计师》一书是应对会计行业面临各种咨询压力和机会而最新推出的著作。该书详细介绍了会计咨询师的基本技能、推销、开发和管理咨询项目、咨询流程、会计师咨询的特殊问题等内容,对于广大从事会计审计咨询服务的

人士特别有用。

《管理审计部门：公司审计部门程序指南》一书是依据最新公布的内部审计专业实务标准推出的力作，它为成功地开展内部审计制定了有效的程序，并用大量篇幅描述了内部控制、风险评估、控制策略和恶意活动、质量保证等主题。通过运用书中提到的权威指南，内部审计师在提高公司的整体业绩方面将发挥不可或缺的作用。此外，书中还涉及以下几方面重大内容：讨论了世界级审计部门的实务经验、平衡记分卡以及其他持续的改进技术；对内部审计工作的管理到报告的各项工作进行了详细的描述；概述了信息系统审计标准；介绍了质量保证和营销审计以及管理高层和董事会成员应该学习的内部控制系统的模型、工具和技术等有关内容。该书为会计、审计专业人员提供了有价值的指导和参考，是每个审计部门应备的参考手册。

《审计信息系统》(第2版)一书清晰解释了如何审计各类信息系统环境下的控制和安全问题。随着网上工作和企业资源规划(ERP)系统对企业资源的集中使用，信息系统完整性问题益发突出。本书赋予审计师、信息安全专业人员、管理者和审计委员会等不同层面有效地衡量信息系统控制的充分性和有效性的方法，并且书中有关的概念和技术使他们能真正的理解其所在机构的计算机系统的安全性问题。另外，本书为审计适用于所有计算机环境的信息系统提供了一个简易、务实的指南，并致力于当前信息经理们最为关注的特别问题，书中所附的80个案例翔实描述了运用于现实环境下的相应概念，其相关的主题有：信息系统审计方法(物理安全、逻辑安全、环境安全)；安全资格认证(如SAS70、CPA系统安全、网上信任认证)；电子商务和因特网安全；信息私密的法律和规章；信息系统项目管理控制以及新技术和未来的风险等内容。该书是每位审计师书库中的必备参考书。

《风险的简要规则：再看金融风险管理的艺术》一书主要针对与风险理念、治理构架、风险确认、风险量化、风险监督/报告、风险管理等有关问题的开发与实施，并提供了实务细节和建议。该

书对 20 世纪 70 年代以来的以数学模型和数学技术来管理风险的量化方法提出了不同的见解, 并认为以风险接受为主导的机构应寻求定性与定量相结合的方法来管理其风险暴露, 在量化方案中要加入判断、经验、市场知识和管理规定等定性因素, 确保更为有效的风险管理框架。该书内容精简, 通俗易懂, 不失为了解金融机构风险管理的一本好书。

作为在公司治理、内部控制、风险管理、内部审计领域从事研究与实践的专业机构, 德信思成将长期致力于上述各方面的研究和应用工作, 并切切实实地为中国市场的各类机构提供多方面的服务, 包括培训、咨询、顾问和提供完整的解决方案。我们也希望能与该领域的专家、学者和公司进行交流与合作, 共同开拓公司治理、内部控制、风险管理、内部审计在中国的应用与发展。欢迎有幸读到本书的人员通过网站([www.dxsc.com](http://www.dxsc.com) 和 [www.tup.com.cn](http://www.tup.com.cn)) 来了解相关的信息。

上述图书的选定得到了国内诸多专家的支持, 我们对下列专家表示深深的谢意(排序以姓氏汉语拼音字母为序):

陈汉文 厦门大学管理学院教授、博士生导师

陈 晓 清华大学经济管理学院会计系主任、副教授

陈小悦 国家会计学院院长、清华大学会计研究所所长、教授、博士生导师

陈信元 上海财经大学会计学院院长、教授、博士生导师

耿建新 中国人民大学会计学院院长、教授、博士生导师

胡玉明 暨南大学管理学院教授、博士生导师

罗 飞 中南财经政法大学会计学院院长、教授、博士生导师

李茂龙 中国注册会计师协会业务监管部主任、高级会计师

李若山 复旦大学管理学院教授、博士生导师

陆正飞 北京大学光华管理学院会计与财务管理系主任、教授、博士生导师

刘永泽 东北财经大学会计学院院长、教授、博士生导师

曲晓辉 厦门大学会计发展研究中心主任、教授、博士生导师

- 王立彦 北京大学光华管理学院教授、博士生导师  
王智玉 国家审计署计算机技术中心主任、高级审计师  
夏冬林 清华大学经济管理学院教授、博士生导师  
尹 平 南京审计学院审计系主任、教授  
杨雄胜 南京大学商学院会计系主任、教授、博士生导师  
于增彪 清华大学会计研究所教授、博士生导师  
杨志国 中国注册会计师协会标准部主任  
易仁萍 南京审计学院院长、高级审计师  
张金诚 南京审计学院管理系主任、教授  
张为国 中国证监会首席会计师、教授、博士生导师

本系列图书的翻译工作是集体劳动和智慧的结晶，是高效团队的有效运作，在此对每一位译者表示衷心的感谢。清华大学出版社的于明编辑为翻译书籍的选定、联系、沟通和其他事项贡献良多；龙海峰编辑为图书的编辑、加工、润色付出了辛勤的劳动，在此一并致谢！

尽管我们尽了最大努力，但翻译中的不当之处在所难免，敬请广大读者雅正。

李海风

2004年2月于北京紫竹院

1992年，Treadway委员会下属的发起组织委员会（COSO）框架的概要一开始就声明：“高级执行官们长期以来一直在谋求更好地控制其所治理的企业。”对COSO这个由会计师及会计学术界专业人士组成的五个专业协会发起成立的机构来说，这项声明是非同寻常的。会计职业是由证券交易委员会推动的，多年以来一直在争取完成一项不可能完成的任务，即分离内部控制中那些与用于反映精确记录、保障资产和制定可信赖的财务报表（即会计控制）的会计程序相联系的方面。但是，现在的这项声明看来是认为控制和治理公司同样重要。而高级执行官们通常只在无力维持财务秩序时才对会计控制感兴趣。

内部控制是否应该处于和治理公司同样重要的位置呢？治理一个公司要求首席执行官（CEO）具有强有力的领导能力，要求公司有一个能够激励所有层次的管理层制定和执行战略计划来实现的目标，这些目标可以保持和提升公司的核心竞争力并获得更大的竞争优势。反过来，CEO的领导能力和公司目标的实现能给股东和其他利益相关者带来持续的正回报。股东乐于看到他们所持有的股票随着时间不断升值，这并不是什么新观点。美国式资本主义正在得到世界上日益扩展的政治文明和商业模型的双重承认，其基础正是股东的这种兴趣。在这点上，新近出现的一种现象是股东对毫无民主可言的公司治理正在产生影响。随着拥有数十亿计投资资本的大机构投资者的迅速增多，原来谨小慎微的独立董事正在发生改变。他们不再是依附于CEO们的橡皮图章了。他们越来越多地成为公司业绩的关键评估人。美国电话电报公司（AT&T）、通用汽车（General Motors）、美国国际商用机器公司

(IBM)、伊士曼柯达 (Eastman Kodak)、苹果电脑 (Apple Computer) 等家喻户晓的公司发生的情况表明, 如果公司业绩差, CEO 和其他高级管理人员就会受到影响。当股东的利益受到损害时, 董事会再也不能消极等待、无动于衷了。

COSO 框架是否已经意识到这种改变, 并在何种程度意识到在公司治理层面所发生的这种改变及其重要性, 这一点是不清楚的。清楚的是, 尽管 COSO 框架最初的声明存在某种希望, 但是, COSO 还是没有改变会计师对财务报告控制及其阻止财务报告舞弊的重要性的过分关注。从独立会计职业的优势来看, 阻止财务报告舞弊正是实现商业目标的必要条件。举例来说, COSO 框架有选择地从其内部控制准则中消除了诸如机构层面上的目标设定、战略计划和风险管理等重大的公司治理活动。

自然, 猖獗的财务报告舞弊在一个依赖于有序金融市场的自由公司系统中是不能容忍的。它是资本积累躯体中的一颗有害的毒瘤, 必须用现代商业所有的疗法去医治。从麦克森-罗宾斯 (McKesson & Robbins) 丑闻发生的那一天开始, 股东和其他利益相关者的利益一再成为不谨慎的管理的牺牲品。这种不谨慎的管理, 辅之以自满甚至和管理层合谋的董事会, 如果没有被其他监督者发现, 损失也就不可避免。另一颗更为常见的毒瘤是伴随较差的管理业绩而来的股票价值的下降。无论是战略失误, 还是无力保持核心竞争力, 抑或是竞争优势的消失, 都会导致较差的管理业绩。可是, 当公司价值现在下降时, 公共养老基金在补偿损失这一点上就显得更加积极。这种积极性包括更多地通过诉讼从董事和管理层那里得到补偿。例如, 哥伦比亚/HCA 公司这个卫生保健行业巨人的管理层因追求机构层面的目标和战略中的错误行动而受到指控, 与此相联系, 该公司的董事也被卷入很多诉讼之中。遭到美国联邦调查局 (FBI) 的拘捕和其他有关公司经营的信息被披露后, 市场作出了不利反应, 结果使股东们集体遭受了股票价值下降超过 60 亿美元的损失。公司也成为众多联邦调查和州调查的目标, 调查的规模在卫生保健行业是史无前例的。尽管公司的年度

报告包括一种 COSO 推荐使用的管理报告，这种管理报告证明公司的内部控制层面能够合理地保障资产，但这并不能使股东们得到些许慰藉。解决所有的问题需要花掉公司 10 亿美元以上。由于这一丑闻，公司的许多高级管理人员，包括 CEO 和总裁，都不得不离开公司。如果哥伦比亚/HCA 公司的遭遇可以起到警示作用的话，那么，高级执行官们需要也应该采用比 COSO 框架提倡的更高的准则，如果他们要保住位置的话，更不用说是增加股本价值了。

在实施对内部控制的内部评估方面，COSO 框架的适宜性问题的重要性日益增加。这是由于 COSO 框架的发起组织促进该框架成为评估内部控制工具的努力颇见成效，越来越多的公司在使用该框架。他们这么做，很大程度上是为了满足会计专家和财务管理人員的要求。会计专家和财务管理人員认为，COSO 框架相对于以前的内部控制公告，诸如《外国贿赂行为法案》中的会计控制准则，是一种改善。

当我最初开始考虑写一本有关 COSO 框架的书的时候，我想写的是如何进一步运用这一框架。同时，它应该为那些打算运用其原则的公司提供更好的指南。毕竟，显而易见，COSO 框架中对内部控制标准的表达是不清晰的。它只不过是提供了一个由三个规定的目标组成并辅之以五个内部控制要素的广义定义而已。因此，要帮助别人运用这个框架，有足够的地方可以提供更多的指导。我作为公司财务管理的高级成员和一家《财富》500 强企业的首席内部审计师积累的经验，加上主要作为内部审计标准委员会（IASB）成员从事内部审计职业的经验，为我提供了许多思考内部控制标准（COSO 和其他标准）以及将这些标准用于评估内部控制是否适用的机会。结果，我发现所要提供的指引要比 COSO 框架的文件中包含的更为广泛。随着我所从事的研究和调查的深入，我越发感到，COSO 框架可能并不是帮助高级执行官判断内部控制充分性的最合适准则。我开始质疑合理的保证、决定内部控制行动的成本-收益概念等内部控制基石的合理性，以及内部控制是否涵盖了大部分（但不是所有的）管理任务。

我认识到,就金融市场的组成和美国经济财富的构成而言,内部控制概念在历史上某一时间的原意与今天大不相同。当我把这一认识加上时,我相信我可以延展出比 COSO 框架中表述的更好且更有用的内部控制评估,并使它成为良好的公司治理的强项。因此,我改变了方向,写我为什么那样考虑,阐明我的想法会更有效。

长期以来,我相信,只有在组织最高层次的负责监督内部控制的关键人员理解了什么是内部控制、了解了组织中实施的内部控制层次并接受了内部控制固有的风险的时候,才能获得最有效的内部控制的精髓。可是,研究、分析和调查使我得出结论,许多(如果不是大部分)上市公司远远没有最大限度地通过内部控制监督过程来整合内部控制和公司治理目标。换句话说,还有很大的提升空间。

我在研究中还发现,即使是在控制得最好的环境中,内部控制的失败也不可避免。这个发现是我在网上偶然看到混沌理论受到启发而得到的,它也使我得出一个必然的结论:对董事会、高级管理人员、专业会计师和投资大众(可能是最重要的)的教育做得还不够,他们还没有认识到失败的必然性。公众的认识是(许多内部控制专家也这么认为),有能力的管理层可以通过熟练的预防、检查和修正机制来避免失败。可是,混沌理论间接表明,主要的后果来源于对计划的细微偏差和改变的日积月累。我相信,董事会、执行官,财务会计界、商业界对控制的认识必须改变,要接受周期性的人为失败的必然性。一旦接受这种必然性,那么哥伦比亚/HCA 公司的高级副总裁和主计长所作的保证的管理报告就没有必要了。也许本书能够加速对这种必然性的接受。

接受这种不利后果的必然性并不意味着管理层可以不对设计和维持高效的内部控制负责。相反,与 COSO 相比,本书建议的管理方法给董事会、高级管理人员、内部审计部门和组织的所有员工提出了更大的挑战。这种挑战是一种无情的道德上的追求,是为了股东和其他利益相关者的利益,不断地开发竞争优势,寻求机会。

它比 COSO 防止财务报告舞弊的目标的要求高得多。为适应这种挑战，要求对董事会下属的监督委员会、CEO、其他高级管理人员、内部审计主管及其助理人员之间进行合作、沟通和协调，这在现在的许多组织中还是缺乏的。许多情况下，必须进行角色转换。由于会受到很大的抵制，因而挑战很大，但回报也会很高。尽管不可能完全防止失败，但是，一流的公司能够降低失败的频率和严重性。

在我的职业生涯中，有幸结识了许多有识之士。他们帮助我发展思想，使我能够写成本书。能够结识这些人，一是因为我在财务经理协会（FEI）和内部审计师协会（IIA）等专业协会任职，二是因为我供职于一家最好的私营财务公司。由于人数太多，这里不可能一一列举。而且，一旦列举的话，有可能会在无意中漏掉个别人。在这里，我要向所有愿意和我分享他们的智慧的人表示感谢。

有几个人给予我特别的帮助，因此需要特别提出来。首先，吉姆·维尔逊不但和我分享了他丰富的商业知识，而且在写作技巧方面给了我帮助。其次，纳尔逊·吉伯敏锐的想法改变了本书的许多方面和构思，这种改变很多而且很正确。迪克·沃给了我灵感，并且在 Northrup Grumman 任财务总监（CFO）期间给我提供了充足的例子，这些例子都是在股票价值的原则得到严格贯彻时完成的。

我也十分感激 John Wiley & Sons 有限公司的肖克·楚及其助理安·伯鲁勒尔和罗宾·戈德斯坦恩优秀的编辑工作。他们帮助我把本书变得简单易懂。最后，我的妻子简给了我很大鼓励，替我分担了很多家务，使我能有更多的时间花在本书的写作上，在此表示感谢。

# 目 录

## CONTENTS

1

### 第 1 章 概述

2

目标

2

讨论

6

主要议题

17

章节的组织

20

商业判断规则

21

最后的思考

23

### 第 2 章 内部控制概念透视

23

目标

23

概述

24

“内部”的含义

26

“控制”的含义

29

“内部控制”的含义

31

内部控制和混沌理论

33

混沌理论对内部控制概念的启示

34

内部控制全景

|    |                    |
|----|--------------------|
| 36 | 影响内部控制的力量          |
| 51 | 内部控制和不断变化的环境       |
| 52 | 结论                 |
| 55 | <b>第3章 内部控制的历史</b> |
| 56 | 目标                 |
| 57 | 概述                 |
| 59 | 起源                 |
| 65 | 会计原则的发展            |
| 69 | 审计标准               |
| 69 | 麦克森-罗宾斯公司          |
| 73 | 内部控制的第一个定义         |
| 74 | 后来的定义              |
| 75 | 外国贿赂行为法案           |
| 80 | Treadway 委员会       |
| 82 | 内部会计控制概念的弃用        |
| 84 | COSO 的回应           |
| 87 | 联邦储蓄保险公司改进法案       |
| 89 | 会计师的诉讼危机           |
| 92 | 全球发展和结论            |
| 94 | 衍生产品:另一个丑闻         |
| 97 | 教训                 |



99

## 第4章 商业道德和道德标准

99

目标

99

概述

104

商业道德：它们是什么

106

局限性：人性

107

过失的起因

108

风险和后果

109

阻止道德过失

112

道德意识

112

行为准则

113

危机管理

118

道德和内部控制

120

机会

121

## 第5章 COSO 框架

121

目标

122

概述

124

背景

126

方法论

128

COSO 的内部控制定义

130

内部控制的组成部分

|     |            |
|-----|------------|
| 132 | 控制环境       |
| 134 | 风险评估       |
| 140 | 控制活动       |
| 144 | 信息和沟通      |
| 145 | 监督         |
| 148 | 保障资产: 一种争论 |
| 151 | 其他困难       |
| 156 | 结论         |

## 159 第 6 章 超越 COSO: 其他框架

|     |                |
|-----|----------------|
| 159 | 目标             |
| 159 | 概述             |
| 162 | 内部控制准则: 加拿大的观点 |
| 166 | 鲍尔里治准则         |
| 170 | IASB 的内部控制框架   |
| 174 | 结论             |

## 177 第 7 章 内部控制: 一种管理方法

|     |              |
|-----|--------------|
| 177 | 目标           |
| 178 | 概述           |
| 188 | 内部控制管理方法中的要素 |
| 225 | 结论           |