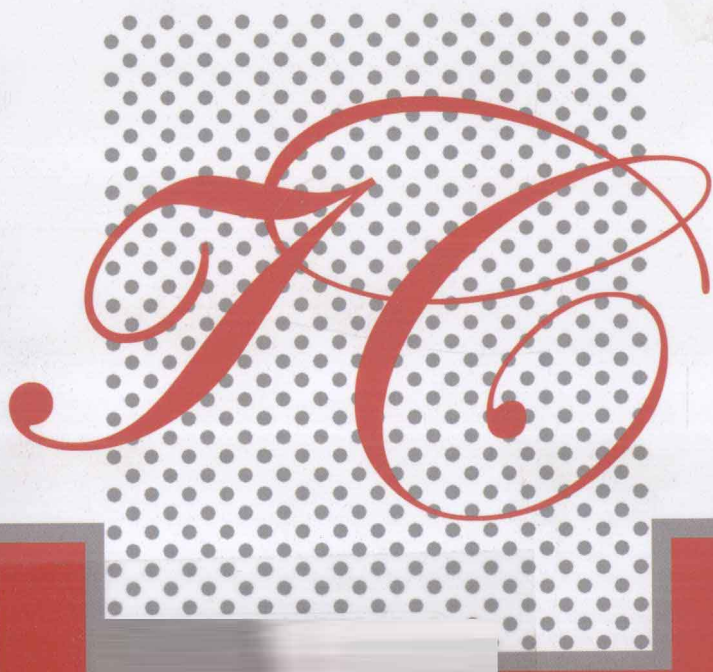


内部控制

案例研究



内部控制

案例研究



刘华 著

图书在版编目(CIP)数据

内部控制案例研究/刘华著. —上海:上海财经大学出版社,2012.12
ISBN 978-7-5642-1509-5/F·1509

I. ①内… II. ①刘… III. ①企业内部管理-案例-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 252699 号

□ 责任编辑 张小忠

□ 封面设计 张克瑶

□ 责任校对 卓妍

NEIBU KONGZHI ANLI YANJIU

内部控制案例研究

刘 华 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竟成印务有限公司印刷装订

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 6.625 印张 166 千字

印数:0 001—4 000 定价:25.00 元

前 言

我国的内部控制规范体系只是提供了原则性要求和框架指引,但企业内部控制因所处环境、行业和规模的差异,以及在战略、文化观念上的不同取舍,蕴含着丰富多变的实践纵深。作为一门应用科学和集合科学,内部控制尤为强调理论运用于实践并产生实质性社会贡献,是最能体现经营管理智慧、事关企业成败和可持续发展的一种系统工具,而忌讳纸上谈兵。按照管理学的尖峰理论(提倡“扬长”)和木桶理论(提倡“避短”)的要求,企业内部控制建设有必要吸取世界知名企业和代表性公司的经验教训,一方面通过内部控制成功案例学习如何扬长,另一方面通过内部控制失败案例学习如何避短。因此,在明确内部控制建设的宏观背景及现实意义的基础上,本书将系统介绍典型行业中优秀公司的内部控制特色和经验,总结近期社会关注度高的重大内部控制失败案例的教训,力求纵览中西,有比较鉴别,并深入专题,为我国企业加强内部控制建设提供经验参考和有益启示。

从框架结构来看,全书共分为七章。

第一章为内部控制建设的意义与思路。日益升温的内部控制,已成为一项国际惯例。我国企业内部控制的发展状况如何?加强内部控制建设有何现实意义?完善企业内部控制的基本思路是什么?对这些问题,我们既需要有着清醒的认识,更需要运用理性和智慧做出恰当的解答。在内部控制已成众望所归的形势下,



起步落后的我国企业亟须迎头赶上。在内部控制建设的过程中,需要注意四大方面:第一,控制环境是内部控制的基础,而管理层恰恰为内部控制定下基调;第二,合规文化和合规意识的建立,是现阶段我国企业面临的严峻挑战;第三,从控制的效率来看,应将控制与管理相融合,提倡源头控制和主动控制;第四,内部控制是系统工程,不可能一蹴而就和一劳永逸。

第二章为西方内部控制经验案例分析,精选了美国苹果公司(Apple Inc.)、通用电气公司(General Electric)、沃尔玛公司(Wal-Mart)及日本三井物产综合商社(Mitsui)共4个典型案例。苹果公司坐拥全球最具价值的品牌,成长为全球市值最高的公司(以2012年8月22日的市值计,超过了微软、戴尔、谷歌、惠普、脸谱等知名高科技公司的总和),连续多年蝉联美国《财富》杂志全球最受赞赏公司全明星榜冠军,“Think Different”(不同凡响)被展现得淋漓尽致。与此同时,它也是世界上最重视内部控制的公司之一,甚至将全面控制作为安身立命的生命线,从而保障了其商业成功。通用电气身为世界上最成功的多元化跨国公司,则告诉我们规模再大也是能控制的。其统一多样化、进取与稳健的平衡等思路,对寻求做强做大、多元化发展的后来者值得学习借鉴。沃尔玛贵为世界上最大的连锁零售商,在《财富》杂志公布的美国五百强企业榜上多年来蝉联榜首,良好的内部控制是中枢神经系统和高速发展的引擎。它的成功告诉我们,科技手段是控制活动的助推器,企业需要将先进的控制理论和思想,与现代的高科技手段有机结合;既要让内部控制无处不在,又要让内部控制始终保持简明。三井物产作为综合商社,经营范围“从鸡蛋到卫星”,低调地构筑了“隐形帝国”,这样一个无处不在的企业能够在世界范围内屹立不倒,则得益于隐性控制被其运用得炉火纯青。

第三章为我国内部控制经验案例分析,精选了万科公司、百度



公司和顺丰速运公司三个典型案例。我国最大的房地产企业万科,面对房地产政策调控,何以将绝对的调控风险转化成相对的扩张机会,率先实现房地产销售的千亿梦想?在业界“向万科学管理”的热潮中,内部控制显然是必修课。其风险应对中灵活的市场适应,信息沟通中完整透明的渠道,在资本支持下的内外兼修,无不闪耀着智慧的光芒。我国互联网企业龙头老大百度,通过“百度一下,你就知道”带给我们无尽便利,在“简单,可依赖”的内控哲学指引下,将“复杂的问题简单化,简单的问题流程化,流程的问题系统化”,这是另一种高明的智慧。向来低调的顺丰速运公司,何以成为我国快递行业的第一品牌——“要速度找顺丰”?答案在于差异化的品牌战略思想,为获得更高的质量,需要更高的成本投入,但高成本投入必须借助高市场份额和更高的市场定价来实现超额回报。

第四章为西方内部控制失败案例分析,精选了美国曼氏金融公司(Man Financial Global Holdings Ltd.)、法国兴业银行(Societe Generale)、德国西门子公司(Siemens AG)3个不同国家的典型案例。全球最大期货及金融衍生品经纪商曼氏金融破产的罪魁祸首,是其持有的巨额高风险欧洲债券资产,而非传统的主营业务,在盲目做大的过程中并没能做强。企业如果将内控严密、遵纪守法选择性蔑视为循规蹈矩式的呆板,继而好高骛远,将“刀口舔血”式的风险扩张作为生存纲领,只会造成“基础不牢,地动山摇”的失控局面,迟早会受到市场规律的惩罚。堪称史上最大金融悲剧的法国兴业银行交易欺诈案中,内部控制同样成为众矢之的。其内部控制系统功能残缺,不能“防止”错误与舞弊,虽能“发现”但又迟迟不能“纠正”错误与舞弊。深层次的原因则是内部控制的根基不牢,控制环境不佳。创建于德国、具有质量和技术优势的百年老店和跨国公司西门子,因国外贿赂被处罚的总金额达到 13.45



亿美元,这也是美国《反国外贿赂法案》1977 年生效以来单家公司支付的最高金额罚款。由此可见,国外贿赂并不是制胜的法宝,相反坚持诚实和清白的内部控制原则,才可以取得真正的可持续发展和全球商业成功。

第五章为我国内部控制失败案例分析,精选了三鹿集团公司、中海集团釜山公司、中航油新加坡公司 3 个典型案例。由于婴幼儿配方奶粉掺杂致毒的化学物三聚氰胺事件曝光,被迅速推向破产边缘,并引发“中国奶业大地震”的三鹿集团案例警示我们,合法合规是内部控制的底线,资产安全是内部控制的警戒线,信息真实和完整是内部控制的主线,经营效率和效果是内部控制的生命线,战略实现是内部控制的最高目标。五大目标不可偏废。中海集团内部控制上的欠缺与薄弱,酿成了一桩中国航运界罕见的财务丑闻。驻韩国釜山公司大约 4 000 万美元(约合人民币 3 亿元)的巨额运费收入及部分投资款,被公司内部人非法截留转移,分成一百多次逐步挪出公司账户。中海集团釜山公司案表明,我国大型中央企业在纷纷选择“走出去”战略的同时,在如何监管海外分公司的财务安全这一问题上,与国际大公司相比还缺乏足够的经验。如何保障海外业务的顺利发展,已成为刻不容缓的重大课题。中航油新加坡公司在高风险的石油衍生品期权交易中蒙受高达 5.5 亿美元的巨额亏损,走向破产边缘,成为继巴林银行破产以来最大的投机丑闻。利用内部控制概念的最新发展——企业风险管理框架中的控制环境、目标制定、事项识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通、监控八要素分析法,可以发现中航油事件的根源是内部控制的严重缺陷。

第六章为内部控制对比案例分析,精选了航空公司、国际会计公司、房地产企业和网络集团 4 个不同领域的典型案例。世界上最大的地方航空公司美国西南航空(Southwest Airlines)的成功,



不仅在于和谐的企业文化、明确的制度管理和稳健的财务策略相结合的内部环境基础,而且也在于权变、协调的独特战略方向,以及对成本控制和成本效益的专注追求。而要破解中日航空业的困局,关键是内部环境应提供扎实的基础、目标设定应指明提升的方向、控制活动应落到实处。世界四大会计师事务所之一的毕马威(KPMG),在发现客户财务异常和审计职员卷入贿赂事件时,不是心存侥幸,而是主动举报,不是抓住蝇头小利不放,而是主动请辞以洁身自好。其自身声誉和形象不仅没有受损,反而因诚实和坦率而赢得社会公众的信任和尊重,不失为一种值得推崇的危机管理和质量控制的做法。与之形成强烈反差的是,前五大会计师事务所之一的安达信(AA),抓住安然公司这样的“毒药”客户不放,在畸高审计风险的拖累下,最终落得个身败名裂的下场。可见,内部控制无小事,会计师事务所应建立稳健发展、控制先行的文化,将质量控制作为内部控制的核心,以质量求生存是不二法门。深陷“信托调查门”、“退市门”和“破产门”,2011年关注度第一、负债率第一、危险程度第一的中国大型房地产企业绿城集团,财务危机的症状明显。反倒是低调潜行的中海地产,综合财务指标最优,自2008年年度净利润超越万科以来就一直保持着行业第一,成为万科真正的对手。对比来看,降低资产负债率、控制成本和调整开发策略,是控制财务风险的必要举措。在巨人集团兴与衰的更替中可以发现,只有依靠内部控制的保驾护航,才能像新“巨人”那样走向成功,从而避免老“巨人”那样的意外惊吓。在公司治理和经营管理中,必须秉承“制度先行,内控优先”的理念。

第七章为内部控制专题案例分析。国外典型案例部分选取美国柯达公司(Eastman Kodak Company)进行发展战略层面内控研究。作为一个百年技术领先、“编制进美国历史”的巨无霸企业,在近十年内为何迅速衰败乃至申请破产保护?这一现象表面上缘于



无法适应市场潮流和技术更新,实际上是战略环境的保守自负、战略适应的不及时和战略执行的阳奉阴违为其自掘坟墓。国内典型案例部分,分别选取娃哈哈公司进行成本管理研究,选取河南航空公司进行风险因素分析,选取中冶恒通投资项目评价资金活动的得失。目前企业及学术界最为重视的是集中化及差异化竞争战略,对总成本领先战略的企业案例研究以及重视程度明显不够。娃哈哈其实就是总成本领先战略的典型案例,通过在内部加强成本控制,使总成本明显低于行业平均水平或主要竞争对手,从而赢得更高的市场占有率或更高的利润。但企业总成本领先优势的形成,只靠生产成本的控制是不够的,也不能简单理解为成本节省或成本避免,而是价值链中各环节综合优化的结果,有时甚至还要战略性地增加某些环节的成本以谋取利润的最大化。终结中国民航2102天安全飞行纪录并因此而停飞的河南航空,到底发生了什么?从风险因素的识别来看,河南航空的“失控”并非偶然,而是与其管理、人力资源、财务和营运环境四大问题息息相关。以效率优先实现管理和人力控制,以战略成本管理实现财务控制,以政策支持实现环境控制,就显得尤为必要了。中冶集团资金活动安排不够谨慎,盲目多元化和过度扩张,酿成了中冶恒通投资项目持续巨额亏损直至停产的局面。这些案例告诫我们,在经济业务处理过程中,需要对外部市场条件和企业自身因素进行充分、适当的评估。同时,改变个人决策权力过大的弊端,不得以灵活性为由而不按照规定程序办事,使内部控制制度沦为摆设。

本书由上海财经大学会计学院副教授、专攻审计理论的管理学(会计学)博士、中国注册会计师刘华编著。从社会服务的功能来看,本书旨在通过为广大读者所喜闻乐见的案例分析方法,总结国内外典型案例公司的成败得失,宣扬和实践内部控制思想,期望能成为我国企业加强内控的得力助手。同时,本书亦可用于注册



会计师审计、内部审计与控制的企事业单位培训和后续教育。从教学用途来看,可作为管理学院、商学院、会计学院、审计学院相关学生内部控制课程的指定教材或参考书。由于时间仓促和资料有限,本书尚有不足之处,恳请从事内部控制理论与实务的研究与教学,尤其是从事内部控制案例研究与教学的各位专家、学者批评指正。

著者

2012年9月

目 录

前言	1
第一章 内部控制建设的意义与思路	1
第一节 内部控制建设的宏观背景	2
第二节 内部控制建设的现实意义	4
第三节 内部控制建设的基本思路	8
第二章 国外内部控制经验案例分析	11
第一节 美国苹果公司内部控制案例分析	11
第二节 美国通用电气公司内部控制案例分析	23
第三节 美国沃尔玛公司内部控制案例分析	33
第四节 日本三井物产综合商社内部控制案例分析	40
第三章 我国内部控制经验案例分析	47
第一节 万科公司内部控制案例分析	47
第二节 百度公司内部控制案例分析	58
第三节 顺丰速运公司内部控制案例分析	65
第四章 国外内部控制失败案例分析	71
第一节 美国曼氏金融公司内部控制案例分析	71



第二节 法国兴业银行内部控制案例分析	75
第三节 德国西门子公司内部控制案例分析	84
第五章 我国内部控制失败案例分析	92
第一节 三鹿集团公司内部控制案例分析	92
第二节 中海集团釜山公司内部控制案例分析	101
第三节 中航油新加坡公司内部控制案例分析	107
第六章 内部控制对比案例分析	121
第一节 美国西南航空公司内部控制案例分析 ——兼论中日航空业的困局	121
第二节 毕马威公司内部控制案例分析 ——兼论安达信的消亡	131
第三节 绿城集团内部控制案例分析 ——以万科、中海为标杆	140
第四节 巨人集团内部控制案例分析 ——兴衰更替	145
第七章 内部控制专题案例分析	158
第一节 美国柯达公司破产战略层面内部控制案例分析 ——发展战略	158
第二节 娃哈哈公司总成本领先内部控制案例分析 ——成本管理	163
第三节 河南航空公司伊春空难内部控制案例分析 ——风险因素	168
第四节 中冶恒通投资项目内部控制案例分析 ——资金活动	175



基础研究概览·····	182
附录 企业内部控制基本规范·····	184
后记·····	195

第一章

内部控制建设的意义与思路

内部控制最初从拉丁语“contrarotulus”派生而来,意为“对比宗卷”。它起源于古罗马时代对会计账簿实施的双人记账制,即某笔经济业务发生后,由两名记账人员同时在各自己的账簿上加以登记,然后定期核对双方账簿记录,以检查有无记账差错或舞弊行为,进而达到控制财物收支的目的。在企业界、管理层、审计师、政府监管部门乃至国际监管组织的共同推动下,内部控制的理论与实践如今有了长足的发展。正如内部控制专家汤姆·李(Tom Lee)所言:“这个今日在经济管理领域的许多方面仍然发挥重要作用的内部控制思想,其发展应归功于历代企业家、政府官员、会计人员和著书立说者们的不懈努力。他们不是在实践中应用这一思想,就是至少提倡应用这一思想。”

日益升温的内部控制,已成为一项国际惯例。我国企业内部控制的发展状况如何?加强内部控制建设有何现实意义?完善企业内部控制的基本思路是什么?对这些问题,我们既需要有着清醒的认识,更需要运用理性和智慧做出及时的解答。



第一节 内部控制建设的宏观背景

从 2007 年开始,深交所全部上市公司在披露年报的同时,披露内部控制自我评价报告和会计师事务所出具的鉴证报告。2010 年 4 月 26 日,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会等部门联合发布《企业内部控制应用指引》(18 项)、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》,连同 2008 年 6 月 28 日发布的《企业内部控制基本规范》,共同构建了中国企业内部控制规范体系。从已发布的 18 项应用指引来看,5 项为内部环境类指引,包括组织架构、发展战略、人力资源、企业文化和社会责任;9 项为控制活动类指引,包括资金活动、采购业务、资产管理、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;4 项为控制手段类指引,包括全面预算、合同管理、内部信息传递和信息系统(偏重于“工具”性质,往往涉及企业的整体业务或管理)。它们是对企业按照内控原则和内控要素建立健全内部控制所提供的指引,在《企业内部控制配套指引》乃至整个内部控制规范体系中占据着主体地位。

从实施的时间表来看,《企业内部控制基本规范》原定于 2009 年 7 月 1 日起实施,由于企业培训等准备工作没有做完等原因,实施范围当时被缩小至境外上市的企业,境内上市企业的实行时间则推迟到了 2010 年 1 月 1 日。《企业内部控制配套指引》自 2011 年 1 月 1 日起在境内外同时上市的公司施行,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公司施行。在此基础上,择机在中小板和创业板上市公司施行,鼓励非上市大中型企业提前执行。执行《企业内部控制基本规范》及《企业内部控制配套指引》的上市公司和非上市大中型企业,应当对内部控制的有



效性进行自我评价,披露年度自我评价报告,同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。加强内部控制建设,成为摆在我国企业面前的一项刻不容缓的现实任务。

2011年2月14日,证监会上市公司监管部发布《关于做好上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》,明确了2011年度实施内部控制规范和参与试点的公司,要求境内外同时上市的68家公司在2011年实施内部控制规范;在上市公司自愿的基础上,选取216家上市公司参与内部控制规范试点,要求自愿试点公司“做好母公司及重要子公司财务报告内部控制的建设、自我评价和审计工作”。

2012年5月7日,为推动中央企业扎实开展管理提升活动,加快构建内部控制体系,促进实现做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业的发展目标,国资委、财政部联合发布《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》(国资发评价[2012]68号),提出分类分步推进,全面启动内部控制建设与实施工作。中央企业要力争用两年时间,按照《企业内部控制基本规范》和配套指引的要求,建立规范、完善的内部控制体系。已在全集团范围内建立起内部控制体系的中央企业,重点抓好有效执行和持续改进,着力提升内部控制的健全性和有效性;主业资产实现整体上市或所属控股上市公司资产比重超过60%、尚未在全集团范围内启动内部控制建设工作的中央企业,于2012年建立起覆盖全集团的内部控制体系;其他中央企业确保2013年全面完成集团内部控制体系的建设和实施工作。各中央企业要以开展管理提升活动为契机,以提高经营效率和效果为目标,以风险管理为导向,以流程梳理为基础,以财务内部控制为切入点,以关键控制活动为重点,制订全集团内部控制整体建设实施方案或持续改进计划。



2012年8月14日,财政部办公厅、证监会办公厅联合发布《关于2012年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知》(以下简称《通知》),决定2012年起在主板上市公司分类分批推进实施企业内部控制规范体系。《通知》明确指出,中央和地方国有控股上市公司应于2012年全面实施企业内部控制规范体系,并在披露2012年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告以及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。非国有控股主板上市公司且于2011年12月31日公司总市值(证监会算法)在50亿元以上,同时2009年至2011年平均净利润在3000万元以上的,应在披露2013年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告以及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。其他主板上市公司应在披露2014年公司年报的同时,披露董事会对公司内部控制的自我评价报告及注册会计师出具的财务报告内部控制审计报告。新上市的主板上市公司应于上市当年开始建设内控体系,并在上市的下一年度年报披露的同时披露内部控制自我评价报告和审计报告,且不早于参照上述原则确定的披露时间。

第二节 内部控制建设的现实意义

内部控制专家赫克特(Hackett)和莫布利(Mobley)认为:“内部控制作为一种常识出现,是利润动机的自然产物。第一位倡导者一旦发明获取利润的方法,就会建立控制和保护利润的制度。”内部控制存在缺陷,是导致企业经营失败并最终铤而走险、欺骗投资者和社会公众的重要原因。在内部控制应用呼声最高的银行业,其国际监管机构——巴塞尔银行监管委员会(Basle Committee on Banking Supervision)的调查结论显示,著名商业银行(如