"对外证明你们的公司，你们的部门，你自己恰当地执行日常管理"

——内部控制报告制度的基本要求

中、美、日企业内部控制实务

——化外部监管压力为内部发展动力

丘仲文〔日〕原　国太郎
谈　亮　钱　莘　等编著

德勤华永会计师事务所有限公司

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

中、美、日
企业内部控制实务

——化外部监管压力为内部发展动力

丘仲文〔日〕原　国太郎　等编著
谈　亮　钱　莘
德勤华永会计师事务所有限公司

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

中、美、日企业内部控制实务——化外部监管压力为内部发展动力/丘仲文等编著. —上海:复旦大学出版社,2009.1
ISBN 978-7-309-06422-3

Ⅰ. 中… Ⅱ. 丘… Ⅲ. 企业管理-规范-对比研究-中、美、日
Ⅳ. F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 197646 号

中、美、日企业内部控制实务——化外部监管压力为内部发展动力
丘仲文 〔日〕原 国太郎 谈 亮 钱 莘 等编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 王联合
出 品 人 贺圣遂

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司
开 本 787×960 1/16
印 张 12
字 数 167 千
版 次 2009 年 1 月第一版第一次印刷
印 数 1—5 100

书 号 ISBN 978-7-309-06422-3/F·1455
定 价 25.00 元

前　言

2008年6月28日，中国财政部等五家政府部委联名下发了《五部委关于内部控制的通知》（财会[2008]7号）以及《企业内部控制基本规范》，明确规定作为一项义务，上市公司自2009年7月1日开始，需要对本公司内部控制有效性进行评价，同时披露年度内部控制评价报告。

作为世界经济大国之一的中国，继美国、日本之后，把导入严谨的内部控制自我评价报告制度的决定，作为经济上的一种基础设施来抓，可以说是有划时代意义的。

内部控制是什么？简而言之，就是“公司的管理是否妥当”。一般而言，“管理”这个词，可能会让人联想到票据的记账、审批的流程，会让人觉得费时低效。但是，请试想一下完全不存在管理的业务，如果经费的申请没有审批，经费就可能会使用过度；如果不经过新客户调查就把商品卖给他们，很有可能会造成应收账款不能收回。作为取得平衡的这种“管理”或者“内部控制”，对业务效率的贡献是毋庸置疑的。

因此，简单总结一下内部控制报告制度的要求，即“对外证明你们的公司，你们的部门，你自己恰当执行日常管理”。

那么，只要对自己公司业务有信心，觉得能顺利开展（尽管问题或者课题还是不少的，但显然大多数公司都认为自己业务顺利开展了），就可以安心吗？答案是否定的！因为在导入内部控制的过程中，还有不少地方必须要变革。

第一，要向第三方客观地显示“已经有良好的管理”是很不容易的。例如，尽管管理者认为“自己可以掌控部下实施的业务”，但对于没有书面证据的部分，作为第三方来说是无法判断的。

第二，“内部控制”的概念来自欧美，其内容中也包括了许多实务，且

这些实务到目前为止是中国或日本企业中还没有实施的新内容。

本书的目的，就是对复杂的“内部控制”进行简单易懂的说明。本书从实际的内部控制相关的咨询和审计的经验出发，介绍了概念源自欧美的内部控制在中国或者日本企业中运用时的各种小插曲，同时，也说明了中国、欧美、日本业务的相同以及相异点。

笔者希望这本书可以让各职能的企业管理人员广泛阅读。这些管理人员包括从构筑内部控制立场出发的财务部门、内控部门或者经营管理部门等，从评价立场出发的内部审计部门等，以及从业务出发的管理层人员等。

本书是在日本出版的《由内部控制而改变的现场工作》(Diamond 出版社，2007 年 3 月)的基础上，在原著者(原国太郎)赴任上海后，得到了德勤华永会计师事务所有限公司的合伙人丘仲文先生的大力支持，并与谈亮先生、钱莘女士一起对内容研讨，进行了大幅度的追加和修改而成。在此过程中，蒋薇女士、忻豪博先生、庄宇杰先生、姚承懿先生、秦杰先生、李莹女士、曹吉先生等也花费了大量的努力。在此，我们想对这些在辛勤工作之余，用自己的业余时间来帮助本书的编译工作的同事们表示最为诚挚的谢意！

另外，最后的第十八章、第十九章中，在说明内部控制评估制度组织的一般方法论的同时，对中国的《五部委关于内部控制的通知》、《企业内部控制基本规范》，以及财政部办公厅同时发布的《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制鉴证指引》等三个指导文件的征求意见稿进行了简单的说明。

本书的内容是以实务为基础的笔者的浅见，并不代表德勤华永会计师事务所有限公司的意见。另外，请了解，本书并没有完全罗列内部控制自我评价和内部控制审计过程中所有的相关控制点和检查点。

2008 年 9 月 10 日子夜

目　录

第一章 内部控制的基本概念

源自欧美的“应有的管理”

提起内部控制的概念和定义，美国的 COSO 内部控制整体框架[1]闻名于世。在日本版 SOX 标准的第一部分“内部控制的基本框架”中，以及中国财政部等五部委在 2008 年 6 月 28 日发布的《企业内部控制基本规范》中也定义了内部控制。但是，在此我们先不谈那些生硬的内部控制的定义。此前，虽然内部控制没有得到正式的定义，但其概念早已形成。下面先介绍几个重要的内部控制的前提性基本概念。

预防性控制和检查性控制：事前还是事后

盖过章了吗？

员工：“谈部长又不在啊，小李，能帮我盖个章送到总务去吗？”

小李（事务员）：“好的。”

——几天后——

丘总：“谈部长！这张单据是你批准的吗？（怒）”

谈部长：“啊，实在对不起（汗）……（我盖过这个章吗？）”

说到“内部控制”，一般立刻会联想到盖章或者签字，因为这象征了管理的手段。这个例子中，似乎没有部长的盖章批准，工作就无法向下开

展，这样的情况就是所谓的“预防性控制”。

与此对应，事后部长的上司发现了这张单据的错误。或许部长的上司只是偶然发现这张有问题的单据，我们假定这里是每月末对所有单据都检查一次，那么这就是所谓的“检查性控制”。

预防性、检查性等说法似乎是挺高深的，简而言之就是事前还是事后。另外还有补偿性控制、按风险是否可以接受设定的内部控制等的分类，这些都无需深究。

根据笔者的经验，在规章制度中定义这些行为有时也是项辛苦的咨询业务。

什么是“复核”？

审计人员：“让我们把事前控制称为批准。”

业务员：“就是说事后批准是不可以的了？”

审计人员：“事后控制称为复核怎么样？”

业务员：“看清单或者汇总表的倒还好，一件一件检查，似乎和‘复核’的含义不符啊。”

审计人员：“……”

因为这家公司用“审阅”这个词来折中表示“批准”和“确认”的意思，越说越复杂了。该公司最后将“批准”定义为“拥有事情决定权的管理者留下印迹表明其对内容的许可”；“审阅”定义为“没有事情决定权的管理者或担当人员留下印迹表明其对内容的认可”；“确认”定义为“不留印迹对内容进行检查”。上述全部为事前控制，事后的工作就全部定义为复核了。然后，以下我们对诸如已入账应付账款的讨论就可以表达为“账面记录的复核”、“支付前的审阅”等等。

批准、决议、审核、确认、检查、复核……到处都是术语。在制定、修订内部控制相关的制度、操作规程等的过程中，谁都会因此大伤脑筋的。

内部控制设计和运行状况：公司管理的体系以及制度的运行

内部控制的设计是指公司管理是怎样的体系、有什么制度。在第一个例子中，“部长检查了单据的内容，以盖章来表示他的批准”这样的制度，就是内部控制的设计。这是否是个适当的内部控制，仅看这一个例子是无法辨别的；我们注意到在上例中部长不在时，没有规定谁来执行代理其批准的权限，这虽然是件小事，但也可能是内部控制设计上的问题。

在这个例子中，实际是事务员代替盖的章，“没有按照制度运行”，这就是所谓的内部控制运行上的问题[2]。

职责分工：业务的全部流程不能都交给一个人负责

职责分工，即权限分离，是内部控制最重要的概念之一。其概念就是“一个部门、一个人不能掌管一个业务从头至尾所有的工作”。

最基本的职责分工是指一个业务的“业务记录、业务批准、实物管理”三个部分至少应该由不同的人（可能的话是不同部门）分别负责。尽管这样，实际业务流程中的分工往往更加细。公司应该结合成本效益原则和风险可控原则综合考虑。

以销售业务流程中理想的职责分工为例，其可分工为：

（1）订单记录；

（2）销售条款的批准；

（3）存货的保存管理；

（4）存货记录的保存；

（5）订单货物的出库；

（6）向销售方提出付款请求；

(7) 应收账款记录的保存及批准;

(8) 收款的处理;

(9) 应收账款债权的跟踪;

(10) 应收账款余额的确认及其对账差异的跟踪;

(11) 客户管理主文档的变更;

(12) 售后服务、反馈电话、投诉处理。

这么多!并非全部都要按其进行职责分工不可,但是根据不同的组合方式有以下三种情况:"没有问题的组合"、"不太合适的组合"和"相当不合适的组合"。当然,根据实际情况,问题的性质也可能大相径庭。

此外,业务分工又可以分为横向分工和纵向分工这两种情况。

横向分工就是由几个部门或者业务分管人员共同参与到整个业务流程中。纵向分工就是业务分管人员负责制作和录入资料,业务主管负责批准以及复核资料,实际指的就是职责的分离。这种纵向分工,一方面要求管理人员来监督分管业务人员的工作,另一方面要求管理人员不能执行业务人员的工作。纵向分工的概念也令人感觉到内部控制这个概念的确是从欧美发展而来的。

这份单据我不能填!

谈部长:"小庄,你来负责一下,根据这些条件来填一份单据吧。"

小庄:"啊!部长,这个不太好吧(汗),我不能填(哭)。"

上述情况是内部控制所期望的事情。

大家一定会想:"部长自己填个单据不就搞定了嘛!",但是批准人自己填单据自己批准的话,无论怎么看都不太合适,属于利益冲突。

▼"内部控制"源自美国的全球化

毋庸赘言,当前的经营环境正在不断变化。就上述事例而言,如果假定代部长盖章的事务人员是"经关系单位介绍而被录用,就算辞职也是由

于和公司员工结婚而快乐离职”的人员，或者是“几个月前刚刚被人力资源服务公司派到公司来的派遣员工”，这两种情况是截然不同的。

不单是招聘方式的改变，经营指标、信息科技和金融工具等的改变，也使原本建立在社会基础上的公司的体系进入了调整的时期。从这个意义上说，无论是所谓“控制环境”的公司治理方向以及企业文化等重大课题，还是业务流程的内部控制，都将顺应世界潮流的发展。

这个变化正是源自美国的全球化进程的结果。同时对公司管理系统的审视也是以“内部控制”之名从美国舶来的。所以除了要建立在“人性本恶论”上去考虑内部控制，还需想象公司是在美国的环境中经营的。这样想的话，多少可以认同由此制度产生的文化差异。

内部控制的评价范围：影响财务报告的业务流程即为评价项目

一般情况下，内部控制的评价范围为图 1-1 中所列示的各部分[3]。但是类似在金融企业以及建筑施工企业等特殊行业中，由于使用的会计科目不同于其他行业，所以有必要针对这些特殊的业务追加实施内控评价。

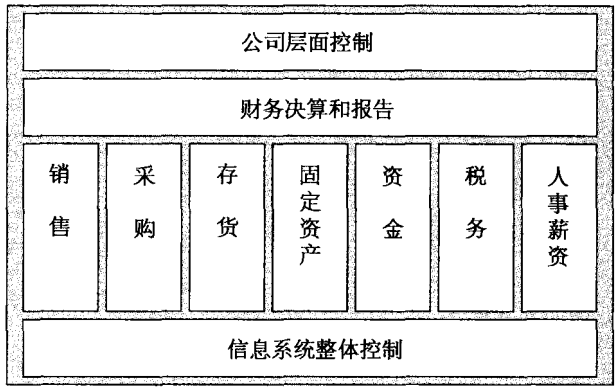

图 1-1　内部控制评价范围

在美国 SOX 法案中，与财务报表重要科目相关的业务流程全部会被纳入评价范围内，一般为图 1-1 中列示的所有业务流程。同时，2007 年 6 月公众公司会计监督委员会(PCAOB)颁布的《审计准则第 5 号》(AS5)，强调了风险导向方法的重要性，企业自我评价以及外部审计的评价对象可以更侧重于承担高风险的项目。

在日本版 SOX 中，《实施标准》[4]要求首先针对公司层面内部控制以及财务决算和报告流程两块内容进行评价，再决定去评价那些与企业经营目标密切相关的会计科目及其业务流程。举一个具有普遍性的例子来说(以一般经营业务的公司为例)，《实施标准》重要的会计科目有“销售收入”、“应收账款”和“存货”；然后考虑与此相关的重要业务流程，各公司均基本会考虑针对“销售”、“存货管理”、“期末盘点”、“采购”以及“成本核算”流程来进行内控评价。因此，日本版 SOX 与美国 SOX 法案相比，企业的评价以及外部审计的测试项目数大幅减少。但是由于企业的实际主营业务不同，我们选择的所谓“与企业经营目标密切相关的会计科目及其业务流程”也有所不同。例如，在服务性行业中，公司可能需要评价其人事薪资流程。大型制造性企业有时也需要对其固定资产管理流程进行评价。此外，必须将高风险的业务个别追加纳入评价范围。《实施标准》具体举例，针对金融交易及衍生工具的交易、坏账准备及固定资产减值准备的计提、递延税款资产(负债)等方面进行评价。

中国财政部等五部委在 2008 年 6 月 28 日发布《企业内部控制基本规范》正式稿的时候，财政部办公厅同时发布了《企业内部控制应用指引》(征求意见稿)，包含了 22 个具体的业务流程。从该应用指引来看，中国更多地借鉴美国 SOX 法案的做法，内控评价涵盖的业务流程要多于日本版 SOX。

- 资金
- 采购
- 存货
- 销售
- 工程项目
- 固定资产
- 无形资产
- 长期股权投资

- 筹资
- 预算
- 成本费用
- 担保
- 合同协议
- 业务外包
- 对子公司的控制
- 财务报告编制与披露
- 人力资源政策
- 信息系统一般控制
- 衍生工具
- 企业并购
- 关联交易
- 内部审计

内部控制的基本概念就先说到这里，接下去的各章会从各个不同领域探讨有关内部控制的具体情况。

注

[1] 1992 年美国的 COSO 委员会(the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)发表的报告，该文献从此成为世界性的内部控制的参照标准。

[2] 内部控制缺陷的定义和分类：根据中国财政部办公厅此次同时发布的《企业内部控制评价指引》(征求意见稿)，内部控制缺陷是指企业在内部控制中，出现以下几种情况之一：

1) 未实现对应控制目标；

2) 未执行规定控制活动；

3) 突破规定的权限；

4) 不能提供控制运行有效的相关证据。

在该指引中，内部控制缺陷按问题所在环节分为设计缺陷和运行缺陷；这很好理解，是与上文所述的内部控制的设计和运行状况相呼应的：在哪个环节发生的问题，就是哪个环节的缺陷。内部控制缺陷的第 1)种情况构成内部控制设计缺陷；第 2)到第 4)种情况构成内部控制运行缺陷。

另外，该指引将问题点定义为“重大缺陷”、“重要缺陷”和“一般