

现代



企业内部控制系统

郑石桥 周永麟 刘华 编著

**XIANDAI QIYE
NEIBU KONGZHI XITONG**



立信会计出版社

现代企业 内部控制系统

郑石桥 周永麟 刘华 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业内部控制系统/郑石桥,周永麟编著. —上海:立信会计出版社,2000.9

ISBN 7-5429-0782-4

I. 现... I. ①郑... ②周... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第46584号

出版发行 立信会计出版社
经 销 各地新华书店
电 话 (021)64695050×215
(021)64391885(传真)
(021)64388409
地 址 上海市中山西路 2230 号
邮 编 200233
E-mail *lxaph@sh163c.sta.net.cn*
出 版 人 陈惠丽

印 刷 上海申松立信印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 15.25
插 页 2
字 数 372 千字
版 次 2000 年 9 月第 1 版
印 次 2000 年 9 月第 1 次
印 数 3 000
书 号 ISBN 7-5429-0782-4/F·0721
定 价 26.40 元

如有印订差错 请与本社联系

序

内部控制是个古老而又年轻的课题,说其古老,是因为内部控制几乎伴随着私有财产的产生而产生;说其年轻,是因为对这个古老课题的研究一直处在探索之中。从内部控制实践来说,虽然已经出现了许多行之有效的办法,但由于内部控制不恰当而引致错弊的现象时有发生;从内部控制理论研究来说,管理界和审计界各行其事,未能建立一体化的内部控制体系。

郑石桥同志是我的博士研究生,他有十多年的企业工作经验,周永麟先生是一个企业的总经理,刘华是我的博士生,他的研究方向就是内部控制,他们合作编著的这本《现代企业内部控制系统》是在广泛研究和深入调查的基础上写成的,本书有以下三个特点:

第一,既有较深入的理论分析,又有较详细的具体可行的操作办法。

第二,以控制主体为架构来建立企业内部控制系统,将企业内部控制系统分为以股东为主体的内部控制系统、以经营者为主体的内部控制系统和以管理者为主体的内部控制系统这三个子系统,这种结构便于在实践中操作,在理论上也是个创新。

第三,基本上融合了管理界和审计界对内部控制的研究成果。

正是由于这本书具有上述三个特点,所以,我认为这是一本值得一读的内部控制专著,也正是因为这一点,我乐于为本书作序,并向读者推荐。

毕马威国际会计公司合伙人
上海财经大学博士生导师

二〇〇〇年七月二十八日

前 言

现代企业由股东、经营者、管理者(部门经理)和员工这四种经济主体构成,这四种经济主体既有共同的利益,也有相互之间的利益矛盾,他们为了各自的利益在企业内部博弈。所谓现代企业内部控制系统,也就是这四种主体的博弈机制。以这一思想为基础,本书对现代企业内部控制系统作了较为全面和深入的研究,全书共分四篇。

第一篇 人的本性及其需要,是全书的基础。现代企业管理本质上是对人的管理,缺乏对人本身的了解,将不可能取得管理上的成功。本篇对管理理论中的人性假设和需要理论作了概括性的介绍。

第二篇 股东对经营者的约束和激励,分析了股东和经营者之间的利益矛盾,介绍了股东对经营者约束和激励的理论模型、原理及操作方法。

第三篇 经营者对管理者的约束和激励,介绍了经营者如何约束和激励管理者的原理及具体操作方法。

第四篇 管理者对员工的约束和激励,介绍了管理者如何约束和激励员工的原理及具体操作方法。

本书是理论和实践相结合的产物,我们都曾较长时期从事企业营理工作,有着较丰富的企业管理工作经验,研读了大量的中外文献,并且对一些企业作了较深入的实地调查。所以,本书既有相当的理论深度,又有具体的操作方法,适合于不同类型的读者之需要。

本书的研究得到了毕马威国际会计公司合伙人谢荣教授的指导。北京工商大学谢志华教授的许多观点对本书有较大的影响。此外,本书的写作还得到了下列人士的帮助:广州科技开发总公司总经理王宇;广州俊富集团董事长赵明忠;广州俊富集团总经理杨青山;新疆八一钢铁股份有限公司副总经理赵平;浙江新农化工有限公司董事长徐暉;天山水泥集团建材机械厂厂长尹立春;新钢集团煤焦化公司副总会计师郑元江;新疆大学副教授高严;新疆大学副教授马新智;无锡市财政局蒋敏;新疆科委张桂珍。

在此,我们对于以上诸君,一并表示深切的谢意。

由于现代企业内部控制是个大课题,我们掌握的资料和调查研究也很有限,书中不足之处在所难免,敬请读者诸君指正。

郑石桥 周永麟 刘 华

于上海财经大学

2000年7月

目 录

导言.....	1
第一篇 约束和激励的基础——人的本性及其需要.....	9
第一章 管理理论中的人性假设	11
第一节 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论.....	11
第二节 薛恩的复杂人性假设	13
第三节 莫尔斯和洛希的超 Y 理论和大内的 Z 理论	16
第四节 西蒙的决策人假设	17
第二章 管理理论中的需要理论	20
第一节 马斯洛的需要层次理论	20
第二节 其他几种需要理论	23
第二篇 股东对经营者的约束和激励	27
第三章 以股东为主体的约束和激励机制的总体架构	29
第四章 经营者的界定及约束和激励问题的产生	34
第一节 经营者的界定	34
第二节 经理革命	43
第三节 经理型厂商理论	49
第五章 股东对经营者约束和激励的理论模型	56
第一节 委托代理关系及代理人问题	56
第二节 代理人问题的解决途径	61
第六章 利用市场机制约束和激励经营者	65
第一节 商品市场竞争对经营者的约束和激励	65
第二节 经理市场竞争和资本市场竞争对经营者的约束	

和激励	70
第七章 让经营者成为剩余收益的拥有者	72
第一节 承包经营责任制的概念和形式	72
第二节 合理确定承包基数	80
第三节 承包经营合同	85
第八章 法人治理结构	91
第一节 法人治理结构的概念及意义	91
第二节 股东大会的出资者所有权	95
第三节 董事会的法人财产权	101
第四节 经理人的法人代理权	109
第五节 监事会的出资者监督权	118
第九章 利用基本政策约束和激励经营者	123
第一节 基本财务政策	123
第二节 基本会计政策	128
第三节 基本费用政策	133
第十章 面向经营者的激励政策	136
第一节 经营者的需要	136
第二节 经营者的激励政策	137
第三篇 经营者对管理者的约束和激励	141
第十一章 以经营者为主体的约束和激励机制的总体 架构	143
第十二章 组织控制	150
第一节 组织设计概述	150
第二节 企业内部管理体制和组织设计环境	160
第三节 企业组织结构的基本形式	168
第十三章 人事控制	175
第一节 员工相关人事控制	175

第二节	管理者选聘和培养	181
第三节	管理者业绩评价和激励方案	191
第十四章	内部经济责任制	204
第一节	内部经济责任制概述	204
第二节	责任目标的确定	207
第三节	责任奖惩	227
第十五章	预算控制	232
第一节	经营预算的概念和特征	232
第二节	预算控制的方法和程序	243
第十六章	财务成本控制	253
第一节	财务控制	253
第二节	成本费用控制	268
第十七章	信息控制	275
第一节	会计控制	275
第二节	统计控制	307
第十八章	内部审计	315
第一节	内部审计的概念、职能及作用	315
第二节	内部审计机构和人员	325
第三节	内部审计的工作内容	334
第十九章	面向管理者的激励政策	337
第一节	激励机制的概念及作用	337
第二节	管理者需要的特点及激励方法	342
第四篇	管理者对员工的约束和激励	345
第二十章	以管理者为主体的约束和激励机制的总体 架构	347
第二十一章	员工工作设计	360
第一节	岗位设计	360

第二节	操作规程和工作轮换·····	366
第三节	工作环境·····	368
第二十二章	员工聘用和员工业绩评价·····	273
第一节	员工聘用·····	273
第二节	员工业绩评价·····	380
第二十三章	员工激励和员工报酬·····	391
第一节	员工激励·····	391
第二节	员工报酬·····	397
第二十四章	管理者对员工的控制方式·····	413
第一节	职务分离控制·····	413
第二节	授权批准控制·····	418
第三节	文件记录控制·····	420
第四节	实物保护·····	425
第五节	员工素质控制·····	428
第二十五章	业务流程中的内部控制·····	431
第一节	销售循环中的内部控制·····	431
第二节	采购循环中的内部控制·····	433
第三节	生产循环中的内部控制·····	436
第四节	工薪和人事循环中的内部控制·····	439
第五节	存货循环中的内部控制·····	441
第六节	固定资产循环中的内部控制·····	444
第七节	筹资业务中的内部控制·····	448
第八节	投资业务中的内部控制·····	452
第九节	货币资金循环中的内部控制·····	456
第二十六章	员工错弊控制·····	460
第一节	生产技术室业务流程中的错弊控制·····	460
第二节	技术咨询室业务流程中的错弊控制·····	461
第三节	销售中心业务流程中的错弊控制·····	462

第四节	金属构件部业务流程中的错弊控制.....	464
第五节	铸造分厂业务流程中的错弊控制.....	466
第六节	机加工部业务流程中的错弊控制.....	468
第七节	输送分厂业务流程中的错弊控制.....	470
参考文献.....		474

导 言

内部控制的历史源远流长,但人们对内部控制的研究却是近几十年来的事情,也正是由于这一点,人们对内部控制的认知有着较大的差异。我们首先理清内部控制概念的发展过程,在此基础上对这个概念作些分析并提出关于内部控制构成要素及内部控制体系的一些想法。

一、内部控制概念的发展

内部控制是从内部牵制发展而来的,至今为止,大致经历了五个阶段,即内部牵制阶段、内部控制阶段、管理控制和会计控制阶段、内部控制结构阶段、一体化结构阶段。

(一) 内部牵制阶段

L. R. Dicksee 最早于 1905 年提出内部牵制(internal check)这个概念,他认为,内部牵制由三个要素构成:职责分工;会计记录;人员轮换。

随后,George E. Bennett 发展了内部牵制这一概念,他于 1930 年给内部牵制下了一个完整的定义,他认为,内部牵制是帐户和程序组成的协作系统,这个系统使得员工在从事本身工作时,独立地对其他员工的工作进行连续性的检查,以确定其舞弊的可能性。

(二) 内部控制阶段

1947 年,美国注册会计师协会(简称 AICPA)下属审计程序委员会在其《审计准则暂行公告》中第一次正式提出了内部控制这

个概念。

1949年,审计程序委员会发布了一份特别报告,该报告的标题为:“内部控制——一种协调制度要素及其对管理当局和独立审计人员的重要性”。该报告首次给内部控制以如下权威定义:

内部控制包括组织的组成结构及该组织为保护其财产安全、检查其会计资料的准确性和可靠性,提高经营效率,保证既定的管理政策得以实施而采取的所有方法和措施。

(三) 管理控制和会计控制阶段

1958年,审计程序委员会发布的第29号《审计程序公告》指出,“内部控制,从广义上包括既有会计又有管理特征的控制……”。

1963年,审计程序委员会发布的第33号《审计程序公告》指出,“独立审计人员主要关注会计控制。……但是,如果独立审计人员认为某些管理控制可能对财务记录可靠性有影响,他应当考虑评价管理控制。”

1972年,AICPA下属审计准则委员会发布的第1号《审计准则公告》给管理控制和会计控制下了一个详细且权威的定义。该定义如下:

“管理控制包括但不限于确保交易由管理当局授权的组织结构、程序及有关记录。这种授权是与实现组织目标这个责任相联系的管理功能,并且是建立交易的会计控制的起点。

会计控制是与资产安全、财务记录可靠及下列事项提供合理保证的组织结构、程序及记录:a. 交易的实施是依据管理当局一般授权或特别授权。b. 交易的记录要满足以下需要:能按一般公认会计原则或应用于会计报告的其他标准来编制财务报表;保持资产的经营责任。c. 只能根据管理当局的授权才能接近资产。d. 帐面数定期与实际数相核对,并对差异采取恰当行动。”

显然,这个概念将管理控制和企业目标相联系,但未将会计控

制与企业目标相联系。

(四) 内部控制结构阶段

1988年,审计准则委员会发布第55号《审计准则公告》,正式提出“内部控制结构”这一概念,该公告自1990年1月起取代1972年发布的第1号《审计准则公告》中的相关内容,也就是说,从1990年1月起,由内部控制结构取代内部管理控制和内部会计控制。

第55号《审计准则公告》规定,内部控制结构是指为了对实现特定公司目标提供合理保证而建立的一系列政策和程序构成的有机总体,包括控制环境、会计系统及控制程序这三个部分。

控制环境是对企业控制的建立和实施有重大影响的一组因素的统称。这些因素包括:管理哲学和经营方式;组织结构;董事会;授权和分配责任的方式;管理控制方法;内部审计;人事政策和实务;外部影响。

会计系统是企业为了汇总、分析、分类、记录和报告企业交易,并保持对相关资产与负债而建立的方法和记录。一个有效的会计系统应能做到以下几点:确认并记录所有真实的交易;及时且充分详细地描述交易,以便在财务报表上对交易作恰当的分类;计量交易的价值,以便在财务报表上记录其恰当的货币金额;确定交易发生的期间,以便将交易记录在适当的会计期间;在财务报表中恰当地表达和披露交易及相关事项。

控制程序同其他两个要素一样,也是为了合理保证公司目标的实现而建立的政策和程序,它既可以单独应用,也可以融合于控制环境或会计系统的特定组成等部分。控制程序主要包括以下几类:恰当授当;职责分离;凭证和记录;接近控制;独立检查。

(五) 一体化结构阶段

20世纪80年代以来,虚假财务报表时有发生。为此,美国成立了“反虚假财务报告委员会”(即Treadway委员会),随后,由

AICPA、内部审计协会(IIA)、财务经理协会(FEI)、美国会计学会(AAA)、管理会计学会(IMA)等多个专业团体共同发起组成“Treadway 委员会发起委员会(简称 COSO)”,COSO 从属于 Treadway 委员会,专门致力于内部控制研究。COSO 于 1992 年提出了题为“内部控制——一体化结构”的研究报告,这就是著名的 COSO 报告。

鉴于 COSO 报告对内部控制的认识和审计准则委员会的第 55 号《审计准则公告》有较大差距,审计准则委员会于 1995 年发布了第 78 号《审计准则公告》,全面接受了 COSO 报告的观点,该准则修改了第 55 号《审计准则公告》的许多内容,自 1997 年 1 月起生效。

下面,我们以第 78 号《审计准则公告》为依据,对内部控制的定义、目标及构成要素作一简要介绍。

内部控制是一个受企业董事会、管理局和其他员工影响的一个过程,这个过程是为了对以下目标的实现提供合理保证:财务报告的可靠性;经营的效率和效果;相关法律和法规的遵守。

内部控制由五个要素构成:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控。

控制环境设定了企业的格调和特色,影响人们的控制意识,它是其他控制要素的基础,为其他控制要素提供了一种约束和结构。控制环境包括以下因素:诚实和道德观念;对能力的要求;董事会或审计委员会的参与;管理哲学和经营风格;组织结构;权责的授予;人事政策和实务。

风险评估是企业对实现其目标的相关风险的确认和分析,这种确认和分析为决定如何实施风险管理提供了基础。与会计报表相关的风险包括影响企业按与财务报表中的管理当局是认定相一致地记录、加工、收集和报告财务数据的内部及外部事项的环境。这些事项和环境主要包括:经营环境的变化;新的人员;新的或修

改后的信息系统;快速增长;新技术;新生产线,新产品,或新的业务;公司改组;国外经营;会计公告。

控制活动是确保管理局的指示得以执行的政策和程序,这些政策和程序一般和下列项目相关:业绩评价;信息加工;实物控制;职责分离。

信息和沟通是确认、收集和交换信息的形式和时间结构,这种形式和时间结构有助于人们履行其职责。

监控是一个评价内部控制运行组织的过程。

二、对内部控制概念发展的几点分析

必须明确的是,我们在前面只是列示了内部控制概念的发展,并不是实践中的内部控制的发展。两者的关系是,内部控制概念试图反映出实践中已经存在的内部控制。从1905年首次提出内部牵制概念,至1995年一体化内部控制结构这一概念的采用,在这90年的时期中,内部控制概念是不断发展的,越来越接近于实践中存在的内部控制。

内部牵制只是抓住了内部控制的部分内容,显然过于狭隘;于是,内部控制概念取代了内部牵制。应该说,1947年出现的内部控制概念是较科学的,基本上反映了内部控制的本质。但是,一方面它未划分内部控制的构成要素,另一方面它满足不了审计人员只关心与会计报表相关的内部控制这一需要,因此,它又被随后提出的内部会计控制和内部管理控制概念所取代。这种取代虽然满足了审计人员的需要,但是,却招致了管理人员的批评,由于企业的内部控制从本质上来说是一个统一的整体,它是不可分的,将内部控制分为管理控制和会计控制完全是审计准则制定者的武断行为,难怪乎管理界批评审计人员将内部控制分为内部管理控制和内部会计控制是“将美玉击成了碎片”。

有鉴于管理界对内部控制一分为二这一概念的批评,内部控制结构这一概念登台亮相了。尽管内部控制结构这个概念并未“将

美玉击成碎片”，但却是含混不清的，因为控制程序这一要素并不能与控制环境及会计系统相并列，控制环境和会计环境中也包含有控制程序。所以，这一概念才出现几年，就被一体化控制结构这一概念所取代。那么，一体化控制结构这一概念是否就完美无缺呢？笔者认为，一体化控制结构这一概念仍然是审计人员的内部控制概念，与现实生活中的内部控制仍然有相当的距离，审计人员最关心的是财务报告的可靠性，以此为主要目标所提出的一体化控制结构所概括的仍然是为财务报告的可靠性提供合理保证的内部控制，并不是将各种控制目标一体化的内部控制，这一点从一体化控制结构的五个要素可以看出来。所以，笔者以为，只要不跳出财务报告可靠性这个狭隘的圈子，就不可能得到能反映实践中已存内部控制的内部控制概念。审计人员所得到的内部控制概念将永远是审计人员的内部控制概念，而不是管理界的内部控制概念，更不是现实生活中的内部控制。

三、关于内部控制概念及其内容的基本设想

（一）内部控制概念

首先，我们必须明确什么是控制。控制是一个应用非常广泛的概念，有生物控制、工程控制、经济控制等。从不同的学科出发，会给控制以不同的概念。显然，内部控制属于经济控制的一种，我们只能在这个范围内来研究控制和内部控制。笔者认为，所谓控制就是一定的主体为了实现其既定目标，以信息沟通为基础，采取一定的方法，对影响其目标实现的可控因素所作出的一切努力。这一概念包含了控制的五个要素：

- 控制主体，即为了实现其既定目标的施控者。
- 控制客体，即影响控制主体目标实现的可控因素，也是控制主体控制活动的承担者。
- 控制目标，即控制主体的既定目标。
- 控制手段，即控制主体所采取的作用于控制客体的方法。