

全面控制与风险管理丛书

顾问：易仁萍 高雅青

3C 框架

——
中国式全面控制

李三喜 徐荣才 著



中国市场出版社
China Market Press

全面控制与风险管理丛书

顾问：易仁萍 高雅青

3C 框架

中国式全面控制

李三喜 徐荣才 著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

3C 框架——中国式全面控制/李三喜·徐荣才著. —北京: 中国市场出版社, 2006. 7

ISBN 7-5092-0057-1

I. 3… II. ①李… ②徐… III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 060582 号

书 名: 3C 框架——中国式全面控制

编 著: 李三喜·徐荣才

责任编辑: 胡超平

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340

68024335 68033577

经 销: 新华书店

印 刷: 闻泰印刷包装有限公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 16.5 印张 290 千字

版 本: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5092-0057-1/F·29

定 价: 35.00 元



北京中天恒会计师事务所总经理 李三喜

李三喜：曾在国家审计署从事政府审计工作十二年，现为中天恒会计师事务所总经理、中天恒达工程造价咨询公司（甲级）总经理、南京审计学院等高校客座教授，高级审计师、中国内部审计协会培训委员、内部审计编辑委员会委员、内部审计准则远程网络教育主讲老师、美国贝达药业公司、华风集团单位的特邀顾问，发表论文100多篇，出版经济责任审计系列图书40多部，为中石化集团、国家烟草局等单位培训业务人员近10万人次，以理论联系实际见长，能够承担内部控制、风险管理、内部审计等方面的教学和咨询。



中天恒兴创业咨询有限公司董事长 徐荣才

徐荣才，笔名余采，先后毕业于北京师范大学经济系和中国人民大学经济系，经济学硕士。曾长期供职于国家审计署，任处长，先后在公司担任财务处长、财务总监，现为中天恒兴创业咨询有限公司董事长，中天恒会计师事务所总咨询师，主管管理咨询和培训事宜，三泰恒业投资咨询公司首席税务咨询师等。多年从事会计、审计、税务理论研究和实务工作，出版《新编纳税与会计处理》（已四版）、《所得税会计》等著作五十余种，发表文章六十多篇。





- ① 中华人民共和国审计署总审计师孙宝厚博士
- ② 中国内部审计协会副会长兼秘书长易仁萍教授
- ③ 中天恒会计师事务所董事长高雅青女士

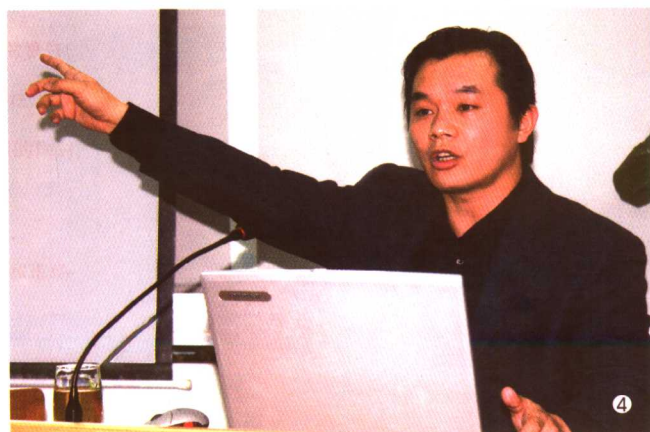


① 孙宝厚博士与高雅青女士在讨论会上

② 李三喜总经理与易仁萍教授在探讨中国式全面控制框架

③ 北京大学人才研究中心教授雷原与李三喜总经理共同为中国式管理研究室揭牌

④ 国机集团审计部滕总参加中国式全面控制框架高层研讨会



① 中天恒会计师事务所总经理李三喜先生在论坛上隆重推出3C全面控制框架

② 中天恒总咨询师、内部控制专家徐荣才

③ 中国式全面控制研究核心成员黄毅勤

④ 中国式全面控制研究核心成员陈新环



① 中国式全面控制研究核心成员贾江华博士

② 中国式全面控制研究核心成员李玲

③ 中国式全面控制研究核心成员张庆龙博士

④ 中国式全面控制研究核心成员杨鹏云

⑤ 中国式全面控制研究核心成员郑伟

⑥ 中国式全面控制研究核心成员赵志新

⑦ 中国式全面控制研究核心成员孟和



①



②



③

① 国家发改委、国资委的领导也来了

② 北京市注协领导与我们共同探讨3C框架

③ 北京国资委领导与李三喜热烈交流研究心得



① 中国式全面控制框架高层论坛

② 2005年9月孙宝厚博士与参加内部控制与全面风险管理高层论坛部分代表合影

③ 2006年3月3日中国式全面控制框架高层论坛部分代表合影

④ 2006年3月10日中国式全面控制框架高层论坛部分代表合影

⑤ 2006年3月31日中国式全面控制框架高层论坛部分代表合影

3C框架打造“中国式”全面控制

本报讯 近日,在由中国内部审计协会举办的“全面控制与风险管理”高层论坛上,中天恒会计师事务所(以下简称“中天恒”)推出了一种全新的“中国式全面控制框架”,简称3C框架,它的意思是Chinese Complete Control的第一个英文字母,引起了与会专家学者的关注。

中天恒的研究结果表明,加强控制已经成为国内企事业单位面临的重大而迫切的课题,国际上权威的“COSO内部控制框架”不是“圣经”,美国的萨班斯法案不一定适应中国的国情,西方式的控制制度手册在中国更是水土不服。构建适合中国国情、符合国内企事业单位实际情况、具有可操作性的“中国式的全面控制框架”具有十分重要的理论和现实意义。

所谓中国式的全面控制,就是既符合中国国情,又符合中国企事业单位实际情况,从公司治理、战略管理的高度,以风险管理

为导向,对企事业单位实行全过程、全方位、全员的控制。

说是中国式的,就是这种控制要符合中国的国情,符合中国企事业单位的实际情况,不能全面照抄西方的模式。原因很简单,因为我国的政治、经济、法律、文化等背景与西方有着很大的差异。与国际趋同是大势所趋,潮流所向。中国式的全面控制建设要大胆借鉴西方的先进理念、科学方法,但在学习借鉴的同时,更要考虑中国的实际情况,借鉴我国会计审计准则建设的经验,应坚持“立足国情、借鉴国际、有取有舍、为我所有”的原则,不能过分迷信西方内部控制的“圣经”,更不能将国外的标准简单直译成中文就实施。

说是全面控制,就是这种控制必须是全过程、全方位和全员的控制,应包括方方面面,是人、财、物三维之间的“无缝”整合。所谓全过程,是指控制应贯穿于管理过

程的始终,重点强调的是控制的持续改进和不断完善。所谓全方位,是指控制不应仅局限于内部规章制度,而是涵盖了公司治理、战略决策、风险管理、组织文化、制度执行和责任追究等立体交叉、多角度的风险防范体系。所谓全员,指控制不仅仅是内部审计机构或董事会的责任,单位中的每一个人都对控制负有责任。在全面控制建设中,人人有责,但高层管理人员应承担主要责任,这是因为,全面控制设计和执行关键是高层领导人员。

建立全面控制框架需要引入公司治理概念,建立健全公司治理结构;引入战略管理概念,建立健全战略决策控制;引入风险管理概念,重点关注风险,对风险进行全过程控制等。当然,具体到一个单位的全面控制到底包括那些内容应视单位具体情况而定,而不能模式化、固定化。

(柴慧)

《全面控制与风险管理丛书》

编委会

顾问：易仁萍 高雅青

编委：（按姓氏笔划排序）

王 建	王明珠	王艳萍
刘 宜	李三喜	李 玲
李博韬	李兴隆	陈新环
张 焘	张庆龙	张爱军
张颂舟	杨鹏云	郑 伟
周传丽	郭 军	赵志新
贾江华	徐 曦	徐荣才
段九利	黄毅勤	雷 原
滕 彬		

前 言

在这个“国退洋进”全力追求与国际趋同的大背景下，中国的有识之士无不为将中国宝贵的市场、资源、资本拱让“洋人”而感到痛心疾首，无不为中国经济的安全而忧心如焚，无不为中国的管理者们被“洋大师”的“定位”、“执行”、“领导”、“优秀到卓越”、“危机管理”、“金字塔管理”、“管理无原理”、“态度决定一切”等等管理“炮弹”炸得找不着北而寝食难安。

中天恒人不敢言能为中国民族经济的腾飞做些什么，也更不敢言能为中国企事业单位进行一场什么样的管理革命，但中天恒以构建中国人自己的管理理论和实务体系为己任，历时3年之久，终于在2006年3月3日隆重推出了一种全新的“中国式全面控制框架”（Chinese Complete Control，简称3C框架），虽然还很幼稚，也不完善，但真想代表被看不起眼的中国“土八路”们跟从中国掠取大笔美元的“洋大师”们叫叫板，给“洋大师”的那些洋洋洒洒的控制杰作作用“中医”把把脉，为满清以来的“宁与外贼，不与家奴”观念叫个醒。

3C框架一经推出，就引起了会计界、审计界与企业管理界的广泛关注。为此，中天恒分别于3月3日、3月10日、3月17日、3月24日、3月31日举办了五期“中国式全面控制”高层论坛，前三期论坛的主题为：中国式的内部控制。内容主要包括：COSO内部控制框架、美国《萨班斯法案》等的借鉴和批判；国资委、审计署、财政部最新内部控制政策、法规解析；如何构建中国式内部控制的解决方案；中国企事业单位内部控制手册推荐大纲。后两期论坛的主题为：风险决定成败。内容包括：COSO全面风险管理框架借鉴与启示；中国企事业单位全面风险管理的解决方案；中国企事业单位全面风险管理手册推荐大纲。

在论坛上，我向参与论坛的专家、学者系统介绍了“中国式全面控制框架”的基本观点以及专家、学者对框架的评价和网上的相关评论，并就全面风险管理、超越COSO模型、《萨班斯法案》不适合中国国情等作了主题发言，中天恒内部控制专家徐荣才发表了《内部会计控制——中国式全面控制现阶段的正确选择》等专题演讲。中天恒经过多年广泛的社会调研和深入的



理论研究，充分认识到：加强控制已经成为国内企事业单位面临的重大而迫切的课题，国际上权威的“COSO 内部控制框架”不是“圣经”，美国的《萨班斯法案》不适应中国的国情，西方式的控制制度手册在中国更是水土不服，全盘照抄照搬别人的控制制度是劳民伤财之举，构建可操作的“中国式的全面控制”具有十分重要的理论和现实意义。所谓中国式的全面控制，就是既符合中国国情，又符合中国企事业单位实际情况，从公司治理、战略管理的高度，以风险管理为导向，对企事业单位实行全过程、全方位、全员的控制。

中国内审协会、北京市国资委、北京注册会计师协会、中国华电集团、中国中煤能源集团、中国机械工业集团、北京首创集团、中联部、中石油、中国建筑工程总公司、北京师范大学、首都经贸大学、国际信托投资公司、公交集团、国电电力公司、自来水集团、北京市卫生局、北京隆达印刷包装集团、银河证券、友谊医院等一百多家大型企业集团领导、内部审计专家、部分高校审计学者共计一百五十多人应邀出席了论坛。中华人民共和国审计署第一位总审计师孙宝厚、中国内部审计协会副会长兼秘书长易仁萍都在论坛上作了精彩演讲。

与会的专家、学者就中国式全面控制框架的相关理论和实务问题进行了深入的探讨，达成了许多共识，纷纷表示将把中国式全面控制框架作为一个重要课题进行深入研究，为真正建立中国式全面控制理论和实务体系贡献自己的力量。

应广大朋友的要求，将本论坛的重要资料整理成书出版，期望各位同仁不吝指教。

中天恒会计师事务所总经理、中国式管理研究室主任

目 录

- ◎ 序一 全面解析内部控制 (1)
——中华人民共和国审计署总审计师 孙宝厚
- ◎ 序二 内部控制与风险管理是内部审计的核心内容 (7)
——中国内部审计协会副会长兼秘书长 易仁萍
- ◎ 序三 创新持家久 研发继世长 (11)
——中天恒会计师事务所、中天恒达造价咨询公司董事长 高雅青

总体框架

- ◎ 3C 框架 (15)
——中国式全面控制框架
- ◎ 激辩“3C 全面控制框架” (19)
——3C 框架的主要观点
- ◎ 溯本求源 (24)
——内部控制的发展及对构建中国式全面控制的启示
- ◎ 控制失灵 (27)
——对构建中国式全面控制的启示
- ◎ 全面控制的构建 (31)
——基于速度经济需要的考虑

概念框架

- ◎ 概念上的谜 (37)
——内部控制概念的基础
- ◎ 超越的起点 (39)
——内部控制概念透析
- ◎ 超越的启示 (52)
——引入全面控制的概念