

王晓玲 著

基于 风险管理_的 内部控制建设

BUILDING INTERNAL
CONTROLS
BASED RISK MANAGEMENT



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

基于



王晓玲 著

风险管理_的

内部控制建设

BUILDING INTERNAL
CONTROLS
BASED RISK MANAGEMENT

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

基于风险管理的内部控制建设 / 王晓玲著. —北京：电子工业出版社，2010.3
ISBN 978-7-121-10213-4

I. 基… II. 王… III. 企业管理：风险管理—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 005485 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：149 千字

印 次：2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

自从英国巴林银行、美国安然公司和世通公司等拥有悠久历史的国际知名企业相继爆出震惊世界的财务丑闻后，现代企业风险管理成为国际上普遍关注的一个焦点问题。美国于 2002 年出台了《萨班斯法案》，力图通过完善内部控制加强对财务风险的管理，重建公司信用，恢复公众信心。

在我国，近年来国内企业多次发生重大的风险事件，如中航油（新加坡）公司从事复杂金融衍生品投机造成了巨额损失。始自 2008 年的金融危机中，无论是金融机构、企业，还是监管机构，由于在不同程度上忽视了风险管理的作用，导致风险没有及时化解，反而迅速扩散，给全世界造成了巨大影响。这些事件发生之后，如何加强中国企业的风险管理在短时间内成为国人关注的热点，企业开始投入大量的资源改造和完善内部控制的流程、操作、监督和评估。当前，人们已经更加清楚地意识到，仅仅从财务报告的角度出发来实施内部控制已无法适应现代企业管理变革的需

要。在企业管理实践中,以风险管理为导向的内部控制正在向更深层次和更广范围推进。良好的内部控制体系是落实风险管理的重要手段,有利于提高企业管理水平。

国内监管机构在这一趋势下,相继出台了相关要求,如2006年上证所和深证所发布的《上市公司内部控制指引》,《国务院批转证监会〈关于提高上市公司质量意见〉的通知》,以及2008年财政部等相关部委发布的《企业内部控制基本规范》。国资委于2006年颁布了《中央企业全面风险管理指引》,其中强调了内部控制体系是全面风险管理的基础和重要组成部分,要建立健全内部控制系统,从而实现企业风险管理的目标。近年来,越来越多的国有企业和上市公司将内部控制体系建设作为一项重要的工作进行部署,这些规范和指引的出台,从监管机构的角度对企业内部控制提出了更高的要求,也明确了以风险管理为导向的思路,引导企业研究和探索适合自身实际的方法和机制。

因此,建立基于全面风险管理的内部控制体系是必然趋势,这方面的实践活动在国内大型企业中已经开展了一段时间并初具成效。当然,此类实践还处于尝试和探索阶段,国内相关领域的研究也刚刚起步。

本书的作者是一位中央企业负责内部控制工作的专业人士,有着第一线鲜活的实践经验和扎实的理论基础。国内企业正逐步建立符合国际化要求的管理体系,希望了解内部控制与风险管理的实践经验,本书不仅包括了对内部控制和风险管理的理论诠释,还涵盖了对内部控制和风险管理实践经验的介绍,特别是具有中国特色的实践经验和案例的总结。这些内容对企业制定基于风险管理的内部控制体系建设方案、构建计划实施,以及长效机制的逐步建立都具有示范作用,是一本实用性很强的工具书。

目前市面上内部控制、风险管理的图书大多数是研究、教学人士写的,

基于大量实践经验的图书很少。我们希望本书能填补空白。企业内部控制、风险管理有众多的实践与理论问题需要探索和研究，需求无限，供给不足。希望有更多的实践者能像本书作者一样，在实践此过程中拿起笔，将实践与思考记录下来，传给他人，留给后人。

周放生

国务院国有资产监督管理委员会企业改革局

前言

“长期以来,高级执行官们一直在寻求一种能更好地控制他们所经营的企业的方法。”这是 COSO 委员会在其 1992 年颁布的《内部控制——整合框架》的工作总结中一句简洁而成熟的开篇之句。COSO 委员会的整个论断似乎将内部控制和企业经营放在了同等重要的地位。近年来,在国内外监管机构的推动下,企业和会计界一直努力将与财务报表相关的内部控制进行细分,使其能够准确地反映经济事项、保护资产安全完整以及编制真实可靠的财务报表。与此同时,越来越多的企业实践表明以风险管理为导向的内部控制更加全面地发挥了加强企业管理和提升企业价值的作用。2006 年国资委颁布了《中央企业全面风险管理指引》,其中强调了建立健全全面风险管理体系。2008 年财政部及相关部委联合发布的《企业内部控制基本规范》,明确要求企业加强和规范其内部控制。

我们在长期理论研究和实践探索中发现,以流程为基础的内部控制体系渗透到了企业经营管理的各个环节,是进行风险防范、评价、监督和控

制的最佳手段，以风险管理为导向的内部控制体系是为了实现企业战略、运营、财务、合规等方面的目标。因此，本书重点着墨于内部控制体系的构建与实施，力求给与读者实用性的指导。

多家国内企业风险事件的发生，以及金融危机对全球经济的影响，无时无刻不在提醒我们，忽视风险管理的后果不堪设想，很可能造成企业的硬伤。在企业自身需要和外部监管要求双重因素的驱动下，我们欣喜地看到，国内很多企业，特别是大型国有企业已经开始在风险管理和内部控制领域进行了诸多实践与探索，并取得了一定成效。然而很多企业还不具备通过内部控制监督程序及时发现和控制风险的能力，而这一能力是基于全面风险管理理念的企业价值驱动的。正因为此，本书从理论到实践详细阐述了基于全面风险管理的内部控制体系。

本书由7个章节组成。第1章“企业为何要建立内部控制体系”，从案例分析入手介绍企业由于内部控制缺失等因素而失败的经验教训，帮助读者认识为什么要建立内部控制体系。

第2章“风险管理与内部控制概述”展现了风险管理与内部控制历史发展的过程。与大多类似著作所不同的是，本书还深入剖析了风险管理与内部控制的关系，为下文体系构建部分奠定基础。

第3章“如何建立基于风险管理的内部控制体系”用了较大的篇幅描述基于全面风险管理的内部控制体系构建过程，这使本书不仅具有理论工具的作用，还兼顾了操作手册的功能，从实施者的角度说明内部控制体系的步骤和方法。

第4章“实施内部控制给企业带来的效益”中，我们认为从企业战略目标出发的风险管理与内部控制体系本身就是对管理水平、经营效率效果、企业价值和整体意识的提升。

第5章中“风险管理报告的组成要素与撰写方法”描述如何以风险管理报告的形式，将企业的相关工作展示给监管机构，从而更能纵观各行业、各企业实施构建风险管理与内部控制体系的效益。

第6章“如何建立企业内部控制长效机制”和第7章“内部控制体系构建的成功经验”，从建立长效机制的角度强调了风险管理与内部控制体系应与企业实际紧密联系，以及成功构建与实施这一体系的关键因素。

不同的读者可以从本书中获得不同的启发，如企业中高级管理人员可以获得风险管理与内部控制的实施方案，专业学术研究人员可以获得风险管理与内部控制的理论指导，专业咨询机构人员和监管机构人员可以获得风险管理与内部控制的实践案例，专业技术人员可以获得风险管理与内部控制的应用工具。

在我们的日常工作中，曾有幸与许多博学之士合作，丰富了我们的思路。本书筹备过程中，我们听取了国家相关部委的宝贵意见，与学术领域的专家展开了热烈的讨论，和企业广泛互动，并吸取了德勤企业风险管理服务合伙人赵善强先生和谢安先生的建议。在这里特别感谢国资委企业改革局的李军处长，德勤企业风险管理服务的张方子高级顾问，以及杨博博士和李登超硕士，他们为本书的完成提供了大量的素材。在此，我们谨向所有曾同我们分享过宝贵才智的人士表示感谢。

希望本书能给大家带来一些启示，也希望越来越多的企业从自身管理需要和价值提升角度出发，通过内部控制和风险管理等有效的手段，提高企业的竞争力，让我们的企业迈向更加广阔的舞台。

王晓玲

2009.10

目 录

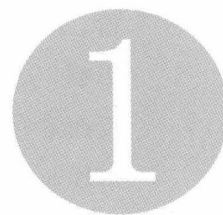
第 1 章 企业为何要建立内部控制体系	1
1.1 案例分析和启示	2
1.2 国内外监管机构的强制要求	23
1.3 企业自身发展的迫切需求	25
第 2 章 风险管理与内部控制概述	32
2.1 风险管理与内部控制的发展历程	33
2.2 风险管理与内部控制的关系	45
2.3 风险管理与内部控制的相关法规	55
第 3 章 如何建立基于风险管理的内部控制体系	72
3.1 构建与实施的方法论和最佳方案	73

3.2 如何制定实施方案和计划	82
3.3 有效执行实施方案和计划	110
3.4 检验内部控制体系的有效性	115
第4章 实施内部控制给企业带来的效益	125
4.1 提升企业管理水平	126
4.2 提高企业经营效率与效果	128
4.3 提升企业整体内部控制意识	130
4.4 增加企业价值	132
第5章 风险管理报告的组成要素与撰写方法	136
5.1 风险管理报告的组成要素	137
5.2 风险管理报告的撰写方法	144
5.3 风险管理报告样本	145
第6章 如何建立企业内部控制长效机制	151
6.1 落实内部控制职责	152
6.2 完善体系化的内部控制制度	161
6.3 实施科学透明的考核方法	168
6.4 建立风险管理与内部控制信息系统	170
第7章 内部控制体系构建的成功经验	172
7.1 管理层高度重视	173

7.2 加强组织保障	176
7.3 建立严密的制度体系	179
7.4 实施科学的项目管理	182
7.5 持续开展培训宣传	186
7.6 有效的内外部沟通	188

第 1 章

企业为何要建立内部控制体系



1.1 案例分析和启示

2001 年，安然公司财务丑闻的曝光引发了多米诺骨牌效应，随后美国 338 家上市公司遭到投资者抛弃，总计 4 093 亿美元的资产申请破产保护。美国忠诚与保证公司的调查显示：70%的公司破产是由于内部控制不力导致的。巴林银行、“郑百文”、银广夏等曾经辉煌的企业，犹如一座大厦在顷刻间倒塌，其最主要的原因是：被人们称为现代企业稳健发展的“稳定器”——内部控制制度在这些企业成了一纸空文。安然、中航油等事件也是如此。这些企业的造假行为不仅欺骗了投资者，使自己付出了沉重的代价，同时也损害了资本市场的秩序，给所在国经济造成了重大的影响。这些内部控制失败的案例给我们的研究提供了最为直接的反面素材，我们可以通过对这些案例的研究来寻找那些曾经拥有辉煌业绩的企业在内部控制方面究竟出了哪些问题，以便从中吸取教训，使其他企业避免出现同样问题，以保证企业稳定及可持续发展。

1.1.1 欧美公司内部控制缺失的案例分

1. 法国兴业银行事件

法国兴业银行是法国主要的银行集团之一，创建于 1864 年 5 月，总部设在巴黎，全称为“法国促进工商业发展总公司”，是法国最大的商业银行集团之一，分别在巴黎、东京、纽约证券市场挂牌上市。2008 年 1 月 24 日，该银行宣称，由于旗下一名交易

员杰洛米·科维尔私下越权投资金融衍生品，该行蒙受了 49 亿欧元（约合 71.6 亿美元）的巨额亏损。

科维尔是 2001 年夏天加入法国兴业银行的，最初在中台部门（Middle Office）工作，后来从事欧洲股指期货普通对冲工作。他利用在银行中台部门工作中了解的银行内部控制漏洞，蓄意侵入银行安全系统，精心设计虚构交易，隐藏了这一巨额的违规头寸。

此次法国兴业银行的欺诈事件成为继巴林银行后单笔涉案金额最大的交易员欺诈事件。消息公布后，惠誉评级公司（惠誉评级是与标普、穆迪齐名的全球三大评级公司之一，主要侧重于金融机构的评级）下调了对法国兴业银行的信用评级，法国兴业银行在巴黎泛欧证交所挂牌的股票被紧急停牌，巴黎银行放弃了收购法国兴业银行的方案。法国兴业银行事件发生在华尔街及伦敦的银行业巨头们尚未从次贷危机数十亿美元的资产减值中缓过气来之际，更令投资人对银行业的脆弱信心遭到重创。有分析师认为，这个消息给本已麻烦缠身的欧洲银行业笼罩上了浓厚的阴影。

法国兴业银行欺诈案发生的根本原因是内部控制失效。法国经济、财政与就业部长克里斯蒂娜·拉加德向总理府提交的一份有关法国兴业银行欺诈案的专项报告认为，该内部监控机制存在问题。报告指出，法国兴业银行内部监控机制未完全运转，内部监控系统多个方面可能存在漏洞，主要包括对交易员盘面资金的监督、对资金流动的跟踪、后台与前台完全隔离、信息系统的安全及密码保护等方面。

2. 安然事件

美国企业的舞弊行为目的不同，手段各异，其中安然公司的

财务舞弊事件比较典型，影响也比较大。这是因为：一是安然事件是这次美国资本市场舞弊风波的发端；二是安然公司从成长到破产，一直吸引美国媒体的关注和公众的视线；三是安然事件的发生导致世界著名“五大”会计公司之一的安达信的解体。

（1）安然事件的基本情况

安然公司成立于 1985 年，从一家名不见经传的普通天然气经销商，逐步发展成为世界上最大的天然气采购商和出售商、世界最大的电力交易商、世界领先的能源批发做市商、世界最大的电子商务交易平台。10 年间，安然公司的销售收入从 1990 年的 59 亿美元上升到了 2000 年的 1 008 亿美元，2000 年在美国《财富》杂志的美国 500 强排行榜位列第 7 名，在世界 500 强中位列第 16 位。

然而，就在 2001 年年末，安然宣布第三季度亏损 6.4 亿美元，后经美国证交会调查发现，安然以表外（投资合伙）形式，隐瞒了 5 亿美元的债务，同时还发现该公司 1997 年以来共虚报了 5.86 亿美元的利润。于是，安然的股价由 2001 年年初时的 80 美元暴跌至 80 美分。同年 12 月，安然申请破产保护令，然而仅仅在 10 个月之前，公司还因为股票价格超过预期目标而向董事及高级管理人员发放了 3.2 亿美元的红利。

安然破产案已经成为美国商业史上最经典的案例，不管后来证明安然公司是多么金玉其外、败絮其中，都无法改变它曾经作为商业帝国的这一事实。正是由于其商业帝国的地位，安然公司的破产引发了大量的关于安然为什么会破产，以及安然破产意义的解读。但是，安然在全球开展业务，拥有大量员工和多家子公

司，运营着用代号区分的大型项目与复杂交易，要完全解析安然公司的破产原因是相当困难的，尤其是作为安然丑闻的主角之一，安然公司创始人、前董事长肯尼斯·莱于2006年7月因心脏病发作去世，许多不为人知的内幕恐怕将永远成为一个供人们探寻的谜。但是通过认真研究安然公司的发展历程，我们不难发现，安然公司的破产至少与以下几个方面有关。

首先，安然公司在其发展过程中犯了战略错误。安然公司不满足于其已有的经营业绩，在没有进行充分的投资可行性分析的情况下，盲目扩大了风险很高的石油期货交易，投机交易导致的巨额亏损几乎让安然走到了悬崖边缘。

其次，安然公司内部控制和管理层滥用权力下成为一纸空文。安然事件发生后，在对安然公司调查时发现：安然的董事会及审计委员会均采取了不干预（“Hands-Off”）监控模式，没有对安然的管理层实施有效的监控。事件发生之后，部分董事表示不太了解安然的财务状况，也不太了解他们的期货及期权的业务。这使安然公司财务造假得以得逞，其主要方式是通过构造复杂的公司体系进行关联交易，将未来不确定的收益计入本期收益以及构造特殊目的实体（Special Purpose Entity, SPE）等。SPE是一种金融工具，企业可以通过它在不增加企业资产负债表中负债的情况下融入资金。安然公司为了迅速扩张，利用SPE成功地进行表外筹资几十亿美元。在会计处理上，安然公司未将两个SPE的资产负债纳入合并会计报表进行合并处理，但却将其利润包括在公司的业绩内。根据美国会计法，只要非关联方持有权益价值不低于SPE资产公允价值的3%，企业可以不将其资产和负债纳入合并报