



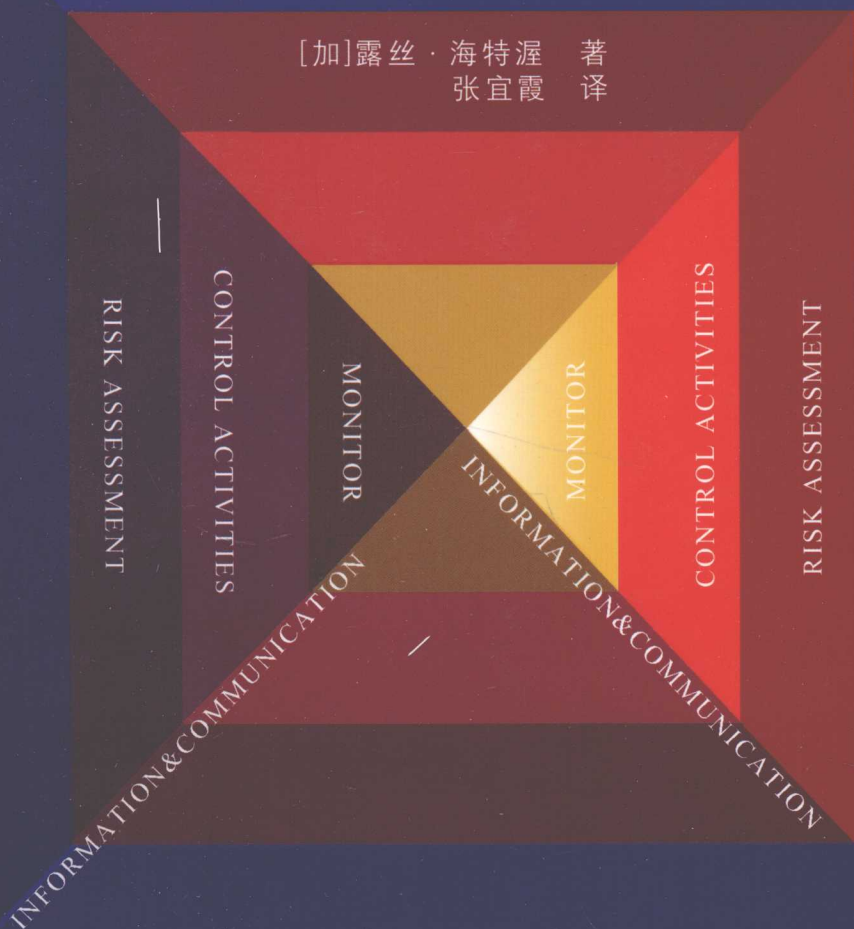
内部控制最佳实务译丛

Internal Control Best Practices

内部控制政策与程序

Internal Controls Policies and Procedures

[加]露丝·海特渥 著
张宜霞 译



大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE



内部控制最佳实务译丛
Internal Control Best Practices

内部控制政策与程序

Internal Controls Policies and Procedures

[加]露丝·海特渥 著
张宜霞 译

 大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE

© 大连出版社 2009

图书在版编目(CIP)数据

内部控制政策与程序/(加)海特渥(Hightower, R.)著;张宜霞译. —大连:大连出版社, 2009. 12

(内部控制最佳实务译丛)

ISBN 978-7-80684-842-5

I. 内… II. ①海…②张… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 227628 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-2009-15 号

Internal Controls Policies and Procedures by Rose Hightower.

ISBN 978-0-470-28717-0

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由威立有限公司授权大连出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

出 版 人:刘明辉

策 划:刘明辉 毕华书

封面设计:金啸宇

责任校对:金 石

责任编辑:毕华书 周 鑫

版式设计:金啸宇

责任印制:刘 晨

幅面尺寸:170mm × 240mm

印 数:1 ~ 3000 册

出版时间:2009 年 12 月第 1 版

定 价:36.00 元

印 张:18.5

字 数:358 千字

印刷时间:2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80684-842-5

出版发行者:大连出版社(地址:大连市西岗区长白街 10 号 邮编:116011)

电话:(0411)83621349/83621049 网址:<http://www.dl-press.com> 电子信箱:cbs@dl.gov.cn

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司印刷 经销者:各地新华书店

如有印装质量问题,请与我社营销部联系

购书热线电话:(0411)83621349/83621049

版权所有·侵权必究

译者简介

张宜霞,东北财经大学博士,厦门大学博士后,曾任东北财经大学内部控制与风险管理研究中心副主任,现任浙江工商大学副教授、公司治理与风险管理研究所所长,北京联合汇华投资有限公司副总裁、首席技术官(CTO),兼任中国会计学会财务成本分会理事,中国会计学会内部控制专业委员会委员。主要从事企业内部控制与风险管理、CPA 审计和会计监管领域的研究。曾在《会计研究》、《审计研究》、《国有资产管理》等专业期刊发表论文 30 余篇,公开出版《企业内部控制论》、《内部控制国际比较研究》、《企业风险管理——应用技术》、《PCAOB 第 5 号审计准则》等专著、译著 10 部,参编、参著 15 部。先后参与和主持完成国家自然科学基金、国家社科基金、财政部、水利部、中国博士后科学基金、中国石油天然气股份有限公司、金蝶软件股份有限公司、辽宁省社科基金、教育厅等内部控制与风险管理研究课题 20 余项,多次参与审计准则、内部控制规范等多项内部控制法规的制定和审定工作。先后获得中国会计学会、辽宁省等各级别奖励 25 项。2006 年 4 月入选首批“全国会计学术带头人后备人才”。

北京联合汇华投资有限公司是一家从事企业内部控制和风险管理研究与咨询服务的专业机构。公司将致力于以企业内部控制与风险管理为主的理论与实务研究,跟踪和研究国际前沿发展,关注和分析国内发展动态,积极与国内外高校和研究机构合作,促进企业内部控制与风险管理理论与实务在中国的发展。公司将贯彻“理论和实务研究与咨询服务并重,以理论和实务研究为基础,以服务为导向”的战略,将应用最新、最前沿、最实用的内部控制与风险管理理论与实务经验,为企业提供专业化的咨询服务和培训服务。公司将面向国内外企业尤其是上市公司和大中型公司,提供专业、权威、前瞻性的专业咨询服务,为企业提供内部控制与风险管理的最优解决方案和专业的培训服务,促进企业内部控制与风险管理的建立健全和有效运行,进而提高企业经营效率,确保财务报告的可靠性,遵守相关的法律法规,从而实现企业的战略目标,促进企业长远、健康地发展。

译者序

众所周知,健全有效的内部控制被视为企业解决许多潜在问题的一种有效方法。人们普遍认为,内部控制可以把公司保持在实现利润目标和完成公司使命的轨道上,并且使这个过程的风险降至最小;使管理层能够处理迅速变化的经济和竞争环境、多变的顾客需求和偏好,并重新构筑未来的增长;可以提高效率,减少财产损失的风险,并有助于确保财务报表的可靠性以及与规章制度的符合性。企业内部控制由来已久,可以追溯到很远的年代,但是,长期以来,对企业内部控制的研究“百家争鸣”,企业及相关各方对内部控制的应用基本出于自愿,对内部控制的认知也处于一种“混沌”的状态。1992年,COSO发布了《内部控制——整合框架》,这种情况才有所改观,一方面,企业及相关各方对内部控制的应用越来越广泛;另一方面,人们对内部控制的认识逐渐趋于统一。当世界进入新千年之后,美国安然等一系列事件的爆发最终导致美国2002年颁布了《萨班斯—奥克斯利法案》,对企业内部控制问题从法律上提出了要求,使过去的企业自愿评价和报告内部控制变成了强制性的评价、报告和审计内部控制。《萨班斯—奥克斯利法案》的颁布实施一度引发美国上市公司的“民怨沸腾”,纷纷抱怨这个法案的过高遵循成本以及由此带来的种种问题,从而,迫使美国SEC和PCAOB不得不研究和改进内部控制的评价和审计方法,以提高内部控制评价和审计的效率,降低成本。2007年6月,美国SEC发布了《美国证券交易委员会关于管理层报告财务报告内部控制的指引》,对企业管理层评价和报告内部控制的方法进行了规范和指导,PCAOB也发布了《审计准则第5号——与财务报表审计相结合的财务报告内部控制审计》,对CPA审计企业的内部控制进行了规范和指导。相比之前,SEC的评价指引和PCAOB的审计准则更加全面和系统地阐述了自上而下、风险基础的评价和审计方法,并强调了采用这种方法的重要性和意义。因此,有效地采用自上而下、风险基础的方法评价和审计内部控制成为企业、会计师事务所以及相关机构重点关注和研究的问题。

《内部控制政策与程序》是一本实务性很强的书,专为内部控制、会计和财务经理以及承担实施方案的专业人士编写,它可以识别提高效果和效率的计划以及减小风险、安排员工、遵守外部治理和报告的要求,比如美国证券交易委员会的报告

和《萨班斯—奥克斯利法案》的合规。

本书由浙江工商大学副教授张宜霞博士主译,北京联合汇华投资有限公司的齐秀丽、王丽、贺敬燕、李俊洁完成了部分初译工作,由张宜霞博士完成终译和终审。本书的翻译得到了北京联合汇华投资有限公司总裁白威先生以及全体员工的大力支持和帮助,在此一并致谢。更要感谢大连出版社社长刘明辉教授、毕华书博士以及多位编辑的谅解和支持以及为本书的出版作出的努力和贡献。

受时间和学识所限,书中谬误和疏漏在所难免,恳请广大读者不吝赐教! 接受批评意见和问题讨论的电子信箱为:yixiazhang@163.com。

如何使用本手册

无论是大型的公众盈利公司,还是小型的独立公司,采用内部控制方案都是有利的和有价值的。

这本手册是按照最终产品的形式组织的,它包含了记录内部控制方案所需要的所有内容。这些文档记录必须根据公司的情况制定,并进行调整以适应公司的文化和环境。在整个手册中有一些练习,在完成这些练习时要向内部控制方案提供一些输入并确定公司内部控制的状况,这将会对你有所帮助。可以登陆网址 www.wiley.com/go/icpolicies 下载本书并根据具体情况调整。按照本书中文档记录的安排,并运用公司的语言和程序调整范围和流程。本书中所有的内容都包含在上述网址的下载中。

除了把本手册作为一个参考或“如何做”的建议外,还可以把它作为工作手册。当你通读了这些章节之后,完成这些练习以深化你的认知,识别并安排你的战略,让员工成为解决方案的一部分。当你重新阅读本手册时,随着进程完成这些练习,你会有一个定制化的内部控制方案和计划。

除了提供一些有关内部控制为什么重要的背景资料以外,本手册还包括了内部控制方案特定的政策、程序和测试指引,基本上都是你启动内部控制方案所需要的。本手册是《会计与财务政策和程序》的姊妹篇,也是由 John Wiley & Sons 编著的,该书可以在 www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470259620.html 中下载。

这些下载包括了 Microsoft Word、Excel 和 PowerPoint 格式的文档和 Visio 图,它们是按照内容目录命名和编号的。可以下载的文件是以“本来的样子”分布的,不需要任何批准。

这些下载资料只可以用于公司内部个人的用途,禁止进一步的传播或销售。通过购买本书可以获得下载本手册的许可。本书和可供下载的版本包含了基本的信息,并不试图应对特定的情况和要求。作者对于本书的内容质量或对于具体目的的适用性,不提供任何明示或暗示的保证、声明或承诺。

如果想获得更多方案的信息和支持,可以通过 policyguru@idealpolicy.com 或登陆 www.idealpolicy.com 联系我。

前 言

致：首席财务官、首席合规官和内部控制方案经理，
你们担心……

1. 实现目标？
2. 对变化及时作出调整的充分弹性？
3. 巧妙的管理风险？
4. 识别机会？

你知道你的风险在哪儿以及如何排序吗？你的员工有识别和减轻这些风险所需要的资源和支持吗？你的公司能从改进的会计和财务流程中获益吗？

拥有一个强大的内部控制部门能够使管理层迅速地应对变化的经济和竞争环境、变化的客户需求和优先次序以及识别为未来发展进行再造的时间和区域。

本指南是为内部控制、会计和财务经理以及承担实施方案的专业人士编写的，它可以：

1. 识别提高效果和效率的计划并减小风险；
2. 安排员工；
3. 遵守外部治理和报告的要求，比如美国证券交易委员会的报告和《萨班斯—奥克斯利法案》的遵循。

内部控制部门承担的职能和责任并不仅仅是治理、风险和监督。本书论述了这些问题，并提供了能够应对 CEO/CFO 的担心的工具和技术。

内部控制不仅是一种职能和责任，更是一种理念、文化和思维方式。本书整合了治理目标与内部控制要素，并提供了工具和技术，如果使用这些工具和技术就可以为执行领导和其他利益相关者提供有价值的信息。

在我开始研究和准备本书的时候，我认识到大部分大型上市公司正在以相同的方式应用和描述 COSO 框架。这种现象既有好处也有坏处。好的方面是有相当多的证据表明 COSO 框架是一个普遍接受的标准，而且对定制化的指南有一致的看法和感觉。内部控制方案经理变成了执行这个框架的专家。

对作者来说困难的是如何使这个主题新鲜和新颖。因此，尽管目录看起来相似，但我希望我提出一种新鲜和新颖的常识性方法来应用这个框架。因为我的优势是会计和财务流程以及流程管理，所以，我的理念是把 COSO 嵌入到我们每天生活和工作的流程中去。

无论你是一个大型的公众公司还是小型的独立公司,这个理念和方法最起码都会增值。这种方法是法律和规范为基础的,并且遵循一个常识性的方法来运用持续的流程改善技术。

本书由三部分组成,包括治理过程的讨论、内部控制方案和内部控制测试指引。本书包含了练习、自我评估以及各种其他工具和技术,它们可以而且应当适用于你公司的控制环境。

本书提出的许多概念是最佳流程驱动公司全部技能的组成部分,这些公司使用了在其他已被证明的模型和方法中使用的工具和技术。本书把这些概念以一种新颖的定制和实施方式集中在一起,目的是实现最基本的结果。这将会参考《萨班斯—奥克斯利法案》和 COSO 框架,你可以识别自我评估工具、流程管理以及项目管理技术的方式。所有这些合并到一起作为实施或更新内部控制方案的路线图。

这些文档应当被用作构建、恢复或记录你们公司内部控制方案的起点。这个方案和测试指引必须个性化并根据实际情况制定,以满足你们公司的需要。把我公司的名字(IDEAL,LLP. 只在一些文档的开始部分使用)换成你们公司的名字。按照这个文档机构,并用你们公司的语言和程序调整其范围和流程。

欢迎来到一个激动人心的过程。当你完成这个过程时,其结果将会为你提供关于你公司的洞察力和机会,这些是现在所意识不到的。把本手册作为评估内部控制方案成熟度的起点。当你处理每一个流程时,如果流程来得“非常容易”(例如,现在可用;被你公司的大部分(如果不是全部)子公司遵循;作为持续改进的基础来衡量和使用),那么,该流程是非常成熟的,而且不会有意外。

无论你把本书作为参考、业务手册还是指引,恭喜你迈出了第一步。

露丝·海特渥

Policyguru@idealpolicy.com

www.idealpolicy.com

目 录

第一章 治理过程	1
第一节 从大 G 到小 g 的治理过程	1
第二节 风险评估	7
第三节 监督	14
第四节 记录	18
第二章 内部控制方案	24
第一节 内部控制方案	24
第二节 内部控制流程	33
程序 2-2-1 内部控制政策与程序	51
程序 2-2-2 内部控制方案章程	53
程序 2-2-3 内部控制计划	55
第三节 授权与批准方案	65
程序 2-3-1 授权	70
程序 2-3-2 授权——授权,次级授权	77
程序 2-3-3 职责、授权、支持、协商和告知(RASCI)	82
第四节 信息技术方案	85
程序 2-4-1 终端用户计算——电子表格的控制	93
第五节 账户调节方案	95
程序 2-5-1 账户调节	99
第六节 季度次级确认方案	103
程序 2-6-1 季度次级确认	118
程序 2-6-2 季度次级确认——矩阵	120
程序 2-6-3 对首次确认者的季度财务次级确认培训	121
第三章 活动控制方案测试指南	129
第一节 控制活动方案	129
程序 3-1-1 控制活动模板	141

程序 3-1-2	控制活动测试结果	143
程序 3-1-3	内部控制——计划、测试和补救工作表	145
程序 3-1-4	报告计分卡	147
第二节	活动控制方案测试指南	149
程序 3-2-1	应付账款——支付	149
程序 3-2-2	应收账款——坏账准备	153
程序 3-2-3	应收账款——应收账款核销	156
程序 3-2-4	应收账款——收款	160
程序 3-2-5	应收账款——信用管理	163
程序 3-2-6	现金和有价证券	166
程序 3-2-7	财务预算和分析	169
程序 3-2-8	固定资产和长期资产	172
程序 3-2-9	公司间交易——往来款项	176
程序 3-2-10	原材料和存货	179
程序 3-2-11	记账分录	185
程序 3-2-12	应付薪酬	188
程序 3-2-13	采购	192
程序 3-2-14	收入确认	196
程序 3-2-15	给商业伙伴的零售订单	200
程序 3-2-16	所得税	203
 附录		
	内部控制计划、测试和补救工作表	207
	缩略语	280

第一章 治理过程

第一节 从大 G 到小 g 的治理过程

投资于公开发行的证券(如股票)可以推动经济发展。近代历史和当前时局都表明股票市场由于诸多原因是不稳定的。为了保护投资者和股东,外部或公共治理组织已经制定法律,要求公司为投资者和股东提供及时(current)、准确和相关的数据和信息。治理就是为那些法律、规章制度建立一个环境和流程。

本部分多处提及发起组织委员会(COSO)和《萨班斯—奥克斯利法案》(SOX);如果你需要复习一下,本章末尾总结了这些重要的创始者(initiatives)。

一、什么是治理

根据国际会计师联合会(IFAC)的定义,治理是指管理层实施的一系列职责和惯例(practice),其目的是提供战略指引和战术指导,以确保实现公司的目的和目标、识别和适当管理风险,以及可靠地分配资源。关键的要点是,治理是一个过程,其实施可以增强诚信和责任,展现领导能力。

需要注意的是,上述定义不限于公众公司,也不限于法律和法规。一些公众公司不得不对其市场和资产价值“过山车”般(急转突变)的冲击,我们可以从中吸取很多教训。那些“没有如此公众”的公司采用治理过程中使用过的工具可以受益并获得底线收益。因此,如果你是一家小公司或私有公司,也有一些警示和教益需要你去注意。

二、治理是关于什么的

治理要建立并维持一个合乎道德标准的工作环境,要制定和遵守规则,还关系到透明和披露问题。治理要建立和遵循一个流程,来制定、沟通、实施以及衡量管理业务所需要的原则、规则和制度。

三、治理来自哪里

从会计和财务的视角来看,外部或大 G 治理源于法律和监管部门,比如证券交易委员会(SEC)、财务会计准则委员会(FASB)和公众公司会计监督委员会(PCAOB)。

从外部来看,这些监管部门提出原则、规则和方法,旨在提高向潜在投资者和股东呈报的定量和定性信息的完整性。为了遵守外部治理,领导者必须找到一种方式把这些外部驱动规则和法规整合到内部经营的实务和流程中去。

大 G 治理源自公司的外部,而小 g 治理源于公司内部。大 G 治理背后的一些力量包括:

1. 市场稳定性,受投资者以及监管者驱动,他们要求准确、完整和透明的信息;
2. 政治和经济的稳定性,受当地政府对具体行业实施的经济政策和法规的影响;
3. 财务稳定性,通常被视为股票价格和资产价值之间的一种衡量。

作为大 G 治理的一部分,被要求实施这些法规的公司要向其监管机构和部门提供信息,比如,公众公司要满足季度财务报告的需求。公司和其他利益相关者要对现在和将来的方向给出评论。SEC 和 PCAOB 审查和评价提交的文档和评论,最终确定现行监管制度的适当性以及如何能够和必须改进这些监管制度。SEC 和 PCAOB 最终负责监督大 G 治理会计和财务法律法规的遵守。

遵守外部大 G 治理表现为满足报告要求和公司领导证实所报告内容的准确性和完整性。由于领导者不能对每笔交易的各个方面都进行监督,所以他们把外部法律法规转换和整合进内部流程、政策和程序,从而形成小 g 治理的监管环境。

小 g 治理的目标仅是把大 G 治理的规则整合进公司的流程,并遵守报告和披露的法律法规。

公司治理或小 g 治理可以定义为一个由公司董事会、管理层和其他员工发起的流程,应用于公司整体的过程,以实现:

1. 遵循适用的法律法规;
2. 所有公开报告和信息的透明和可靠,以便做出准确及时的决策;
3. 公司流程的适当(比如有效果和有效率)运行,包括对社会的积极影响;与客户、供应商及员工之间进行公平诚信的交易;报酬补偿措施;管理的评价。

内部或经营治理表现为审查、分析和记录完成工作所需要的内部惯例和流程。内部业务流程界定了工作应该怎样组织和实施;界定了审查、批准和扩大的触点。流程的负责人要负责设计出合规而且运行有效的流程。

就我们的目的而言,“小 g 治理”这个专业术语可以广泛地用来表示公司内部采用外部规章制度,公司治理成为外部要求和期望与内部流程和资源限制的一座桥梁。

四、为什么要治理,为什么是现在

是法律的要求。

大 G 和小 g 治理的创建应该是动态的,也就是说,它要结合各种组织(如企业、

投资者、债权人、政府和旨在定义和改进治理原则和规则的国际组织)的投入,对不断变化的环境做出反应。

对于大多数公司而言,重点在于小 g 治理以及需要满足合规和监督管理的任务。对任何一个企业来说,在其行为中都要有可以识别的价值。创建和监督小 g 治理的方案必须是通过改进流程管理和决策来增加公司的利润贡献。

小 g 治理是创建一个满足内部决策和对外财务报告需要的内部环境和文化。因此,大 G 治理与法律有关,而小 g 治理是把法律转换和整合进企业的组织结构。小 g 治理:

1. 为顾客和其他利益相关者做出明智的决策提供所需要的准确、完整和及时的数据和信息。

2. 为员工提供工作所必要的工具和资源,让他们行动起来并承担高绩效员工所需要的个人责任。

3. 衡量公司的核心竞争力和工作系统,管理和改进其关键流程;明确自己在做什么并创造一个成功的环境。

小 g 治理是在继续实现公司目标和满足大 G 治理报告要求的同时,确保经营流程得以界定、衡量和审核。作为监督工作的一部分,需要对经营流程进行记录和风险估价,保证遵循内部决策和外部报告。

下面的流程图展示了从大 G 治理到小 g 治理,再到风险和监督,然后又回到大 G 治理的过程。值得注意的是,小 g 治理的角色和职责就是把大 G 治理应用到公司的操作层面以及风险和监督活动的评价与监管层面。随着公司业务领域流程的实施,数据和信息、正式和非正式报告都向上传递到领导小组。高级领导层和董事会最终对这些流程的有效运行负责,并向大 G 治理部门报告公司的结果。

五、治理过程流程图

外部监管机构发布指令和指南,公司接受和评估这些要求,制定计划将它们整合到经营中或评估没有充分执行这些要求的风险。

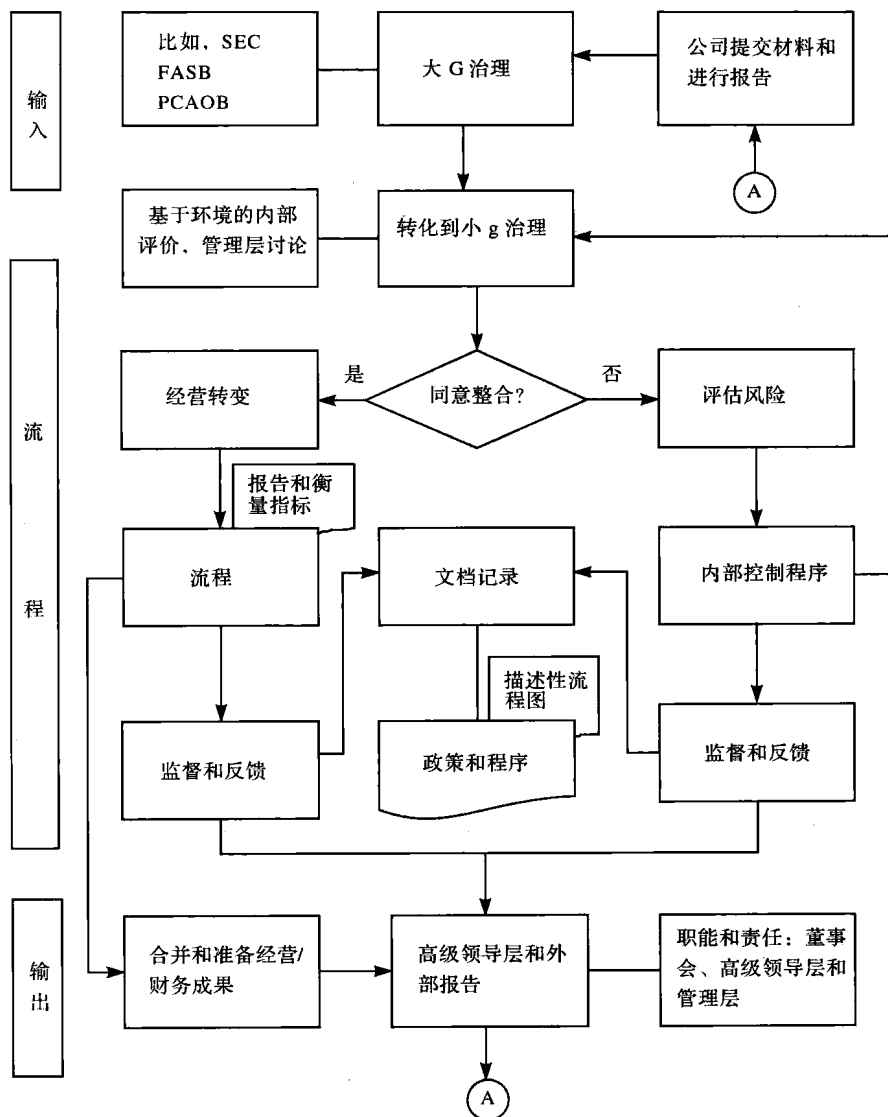
通常情况下,对指令做出反应需要时间和资源,同时也有风险。公司需要评估这些要求并确定他们需要改变业务流程的哪些方面以及做何种程度的改变。这种评估需要了解 and 评价公司具体的流程和风险。当公司确定在什么地方以及如何实施流程变化时,就要启动过渡计划(transition plan)和项目并将其整合进企业的操作层面。在过渡期以及之后,公司可能还存在风险,需要进行监督和定期的重新评估。

流程一旦实施和应用,就要进行更新,而且,监管制度发生变化所产生的影响要通过交易的处理来衡量。操作流程的效果和效率要通过衡量风险和遵循的方案来监督。

公司利用风险评估技术来评估没有遵守或没有完全遵守法规制度的风险。如果决定不接受这样的风险,那么经营流程就要更新。如果决定接受一定程度的风险,那么就要用内置于风险管理流程的监督对风险进行管理。

证实了操作流程以及识别出风险的影响之后,向高级领导层和董事会提交报告。一经批准,他们就可以发布外部报告,以满足外部监管的报告要求。

另外,外部监管机构收到公司报告和反馈或这些机构评估其他经济环境指标时,会导致删减和改变外部规则和法规。这样就构成了一个完整的治理流程。



附录 COSO、SOX 和 PCAOB 的一些背景资料

如今,每个内部控制指南都参考 Treadway 委员会的发起组织委员会(COSO)框架和《萨班斯—奥克斯利法案》(SOX)。对于那些不熟悉这些初创者的人来说,下面的内容是对它们的这些重要里程碑的一个简短回顾和定位,因为它们与内部控制治理过程紧密相关。

一、COSO 框架

1992 年,COSO 发布了《内部控制—整合框架》,帮助企业和其他主体(entity)评估和加强内部控制系统。管理人员、董事会成员、监管者、标准制定者、职业组织和其他各方把这个框架视为一个适当的内部控制综合框架。登陆 www.coso.org 网页可以获得更多有关 COSO 的信息。

本书既没有替换这个框架也没有修改它,而是为如何将其整合到你的内部控制环境中提供指引。讨论和描述 COSO 概念的书籍已随处可见,本书重点不是强调 COSO,而是把 COSO 用作一个工具和指引去实施公司定制化的方案。内部控制流程开始于管理层设定与公司特定业务活动和环境相关的财务报告目标。

一旦设定目标,管理层识别和评估这些目标的各种风险,确定哪些风险会导致财务报告的重大错报,以及确定如何通过一系列的控制活动来管理这些风险。管理层实施步骤来获取流程以及传递财务报告和其他内部控制要素所需要的信息。所有这些都是公司的控制环境背景中完成的,它要进行必要的定型和提炼,以提供适当的来自高层的基调。这些要素也要接受监督,以确保控制能够长期持续地适当进行。

COSO 要素包括:

1. 控制环境。它是公司内部控制意识程度的一个指标。它是所有其他要素的基础,为它们提供指引、秩序(discipline)和结构。
2. 风险评估。它表示识别和分析实现目标过程中的相关风险。这个要素形成了风险应该如何被识别、管理和报告的基础。
3. 控制活动。它嵌入经营和财务流程中,并确保采取了必要的行动。
4. 信息与沟通。它识别、捕捉和沟通上行和下行的数据和信息。
5. 监控。它指的是评估和评价流程在应对内部控制目标方面的效果、效率以及合规性。包含在 COSO 监控要素内的是报告公司内部控制状态的责任。

二、在实现成本有效性(cost-effective)内部控制过程中监督面临的挑战

如果管理层认为控制是加到现行经营体系上的管理负担,而没有意识到经营

的需要以及与核心流程相整合的有效内部控制的好处,这种情况尤为如此。这些挑战有:

1. 获得充足的资源来实现充分的职责分离;
2. 管理层主导某些使管理层有很大机会凌驾控制的活动的的能力;
3. 招聘具备财务报告和其他必要专业技能的人员在董事会和审计委员会有效地服务;
4. 招聘和保留具备充分会计和财务报告经验和技能的人员;
5. 把管理层的注意力从经营企业移开,以充分重视会计和财务报告;
6. 以有限的技术资源维持计算机信息系统的适当控制。

COSO 框架认为,一个主体必须首先设定一套合理的财务报告目标。在高层面,财务报告的目标是编制可靠的财务报表,这包括获取财务报表不存在重大错报的合理保证。从这个高层面的目标出发,管理层要设定与公司经营活动和环境以及公司财务报表科目的适当反映和相关披露有关的支持性目标。只关注那些直接适用于业务以及与那些对财务报表来说重大的活动和环境相关的目标,才能获得效率。

三、《萨班斯—奥克斯利法案》

《2002 年公众公司会计改革和投资者保护法案》,即通常所说的《萨班斯—奥克斯利法案》,是根据他们的发起人美国参议员保尔·萨班斯和众议员迈克尔·奥克斯利命名的。《萨班斯—奥克斯利法案》(SOX)要求所有公众公司做一些一直以来本应该做的事情:授予首席执行官(CEO)和首席财务官(CFO)对公司内部控制的权力以及展示适当和透明治理的机会。

《萨班斯—奥克斯利法案》中影响这一主题的条款包括:

1. 第 301 条款,与会计和审计控诉相关;
2. 第 302 条款,阐述披露程序和控制,包括季度的 CEO/CFO 确认(certification);
3. 第 404 条款,阐述财务报告内部控制的确认和证实(attestation);
4. 第 409 条款,要求对重大事项的快速披露。

SOX 的要求以优良企业的基本原则为基础。每个企业,无论是否要遵守 SOX,都能够从实施和关注内部控制中受益。一个有效(strong)内部控制结构和方案的好处在于,它产生的企业价值远远超过了强制性的遵守 SOX 的规定。SOX 中有两条款需要注意:302 条款和 404 条款。

302 条款关注管理者的责任。CEO/CFO 必须亲自确认他们对披露控制和程序负责。每个季度提交的文档都必须包含一个对这些控制设计和有效性的评价。