

高等院校工商管理专业规划教材

Internal Control and Risk Management  
**内部控制与风险管理**

叶陈刚 郑洪涛 等著



对外经济贸易大学出版社  
University of International Business and Economics Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

内部控制与风险管理/叶陈刚等著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011

高等院校工商管理专业规划教材

ISBN 978-7-5663-0177-2

I. ①内… II. ①叶… III. ①企业管理: 风险管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 201758 号

© 2011 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 内部控制与风险管理

叶陈刚 郑洪涛 等著

责任编辑: 王春霞 汪 洋

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

---

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 22.5 印张 452 千字

2011 年 10 月北京第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-0177-2

印数: 0 001 - 3 000 册 定价: 41.00 元

# 前 言

21 世纪初，美国发生了数起震惊全球的财务舞弊案，这直接导致《2002 萨班斯-奥克斯利法案》的出台，这是继美国 1933 年《证券法》和 1934 年《证券交易法》颁布以来的最严格的公司监管法律。该法案对公司内部控制评价和风险管理提出了非常严格的要求。2004 年美国 COSO 委员会发布的《企业风险管理整体框架》，将内部控制融入其中，内部控制发展进入一个新的阶段。报告指出，风险管理框架应建立在内部控制框架的基础上，内部控制则是企业风险管理的基础。

2008 年，中国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》，并于 2009 年 7 月在上市公司范围执行，这标志着中国版萨班斯法案的正式启动。2010 年 4 月 26 日，五部委又发布了《企业内部控制配套指引》。该配套指引包括 18 项《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》，连同此前发布的《企业内部控制基本规范》，标志着适合我国企业内部控制规范体系已基本建成。

但是，从我国目前的状况来看，企业普遍缺乏内部控制和风险管理的意识，内部控制与风险管理之间的关系也需要明确。基于此，我们在本书对内部控制和风险管理进行了详尽的阐述。

本书主要介绍了内部控制的概述，内部控制理论的形成和发展，内部控制理论框架，内部控制的其他支持系统建设，内部控制系统的的设计，内部控制信息的评价与披露，内部控制行为的监督，风险与风险管理的基本概念，企业风险管理的组织，企业风险管理的目标设定与风险识别，企业风险分析与评价，企业风险应对策略与措施、企业风险评估与控制系统，风险的信息披露与审计，公司治理、内部控制、风险管理的互动及协调。

本书由对外经济贸易大学财务治理研究中心研究员、国际商学院博士生导师叶陈刚教授与北京国家会计学院教务部副主任郑洪涛博士负责拟定提纲并共同统纂定稿，郑洪涛博士撰写本书第一、三章，叶陈刚教授撰写第二、九、十一、十二章，华北电力大学工商管理学院博士后张颖撰写本书第四、五、六、七章，华北电力大学工商管理学院叶陈云博士撰写第十章，对外经济贸易大学国际商学院博士生、北方工业大学经济管理学

院会计系刘桂春撰写本书第十三、十四章，对外经济贸易大学国际商学院研究生刘颖撰写第八章，对外经济贸易大学国际商学院博士研究生王海菲与对外经济贸易大学财务治理研究中心研究员张亚东撰写第十五章。

本书紧密联系中国内部控制与风险管理实务，突出重点，明确难点，把握关键。本书是作者在多年对企事业单位调研、咨询、培训的基础上完成的，不仅适用于高年级本科教学，而且可用MBA、MPAcc等经济管理类专业硕士教学与研修，也可作为有关社会教育机构的学习用书。

由于时间和能力所限，书中内容如有不尽成熟之处、缺点和错误，恳请读者批评指正，以利改进与完善。

叶陈刚于北京惠园

2011年7月11日

# 目 录

## Contents

---

<b>第一章 内部控制概述</b> .....	(1)
引例：因内部控制混乱而被注册会计师出具无法表示意见的 郑百文公司 .....	(1)
第一节 内部控制的概念和分类 .....	(2)
第二节 内部控制的目标 .....	(6)
第三节 内部控制产生和发展的基础 .....	(10)
第四节 内部控制固有的功能和局限 .....	(13)
本章小结 .....	(18)
思考题 .....	(19)
案例讨论 .....	(19)
<b>第二章 内部控制理论的形成和发展</b> .....	(25)
引例：小小出纳员贪污 200 万元 .....	(25)
第一节 西方内部控制理论的产生和演进 .....	(26)
第二节 我国内部控制理论的变化和发展 .....	(35)
本章小结 .....	(41)
思考题 .....	(42)
案例讨论 .....	(43)
<b>第三章 内部控制理论框架</b> .....	(47)
引例：西安 5 亿元金融大案惊现贪污链 .....	(47)
第一节 内部环境 .....	(48)
第二节 风险评估 .....	(59)
第三节 控制活动 .....	(59)
第四节 信息与沟通 .....	(69)
本章小结 .....	(72)

思考题 .....	(73)
案例讨论 .....	(73)
<b>第四章 内部控制的其他支持系统建设 .....</b>	<b>(77)</b>
引例：山东华乐集团全面预算的编制 .....	(77)
第一节 实施全面预算管理 .....	(77)
第二节 建立信息管理系统 .....	(82)
第三节 进行人力资源开发 .....	(86)
第四节 加强内部审计监督 .....	(91)
本章小结 .....	(95)
思考题 .....	(96)
案例讨论 .....	(96)
<b>第五章 内部控制系统的的设计 .....</b>	<b>(101)</b>
引例：冒用公司印鉴盗走1 200万元巨款 .....	(101)
第一节 内部控制设计的原则 .....	(101)
第二节 内部控制设计的方法 .....	(105)
本章小结 .....	(116)
思考题 .....	(116)
案例讨论 .....	(117)
<b>第六章 内部控制信息的评价与披露 .....</b>	<b>(121)</b>
引例：安达信为安然公司出具失实的内部控制评价报告 .....	(121)
第一节 内部控制信息披露的形式和内容 .....	(122)
第二节 内部控制评价理论 .....	(124)
第三节 内部控制自我评价 .....	(127)
第四节 内部控制社会评价 .....	(131)
本章小结 .....	(137)
思考题 .....	(138)
案例讨论 .....	(138)
<b>第七章 内部控制行为的监督 .....</b>	<b>(141)</b>
引例：内部审计发现的巨额财务舞弊——美国世界通信公司案例 .....	(141)

第一节 内部控制的内部监督 .....	(142)
第二节 内部控制的社会监督 .....	(145)
本章小结 .....	(147)
思考题 .....	(148)
案例讨论 .....	(148)
<b>第八章 风险与风险管理的基本概念 .....</b>	<b>(153)</b>
引例：管家绊倒东家：中国企业风险管理警示录 .....	(153)
第一节 风险的含义与构成 .....	(154)
第二节 风险的分类和应对态度 .....	(157)
第三节 风险管理的概念与过程 .....	(162)
本章小结 .....	(167)
思考题 .....	(168)
案例讨论 .....	(168)
<b>第九章 企业风险管理的组织 .....</b>	<b>(171)</b>
引例：香港百富勤公司的倒闭 .....	(171)
第一节 风险管理的影响因素与组织 .....	(172)
第二节 风险管理委员会及其运行流程 .....	(173)
本章小结 .....	(192)
思考题 .....	(192)
案例讨论 .....	(193)
<b>第十章 企业风险管理的目标设定与风险识别 .....</b>	<b>(197)</b>
引例：丰田深陷“召回门” .....	(197)
第一节 企业经营活动层目标 .....	(198)
第二节 风险层目标 .....	(204)
第三节 企业风险识别 .....	(207)
本章小结 .....	(231)
思考题 .....	(232)
案例讨论 .....	(232)

<b>第十一章 企业风险分析与评价</b> .....	(235)
引例：紫金矿业污染环境被罚 .....	(235)
第一节 企业风险分析的思路 .....	(236)
第二节 企业风险衡量技术 .....	(244)
第三节 企业风险评价方法 .....	(256)
本章小结 .....	(265)
思考题 .....	(265)
案例讨论 .....	(266)
<b>第十二章 企业风险应对策略与措施</b> .....	(269)
引例：摩托罗拉的巨额亏损 .....	(269)
第一节 企业风险的应对策略 .....	(270)
第二节 企业风险控制措施 .....	(274)
第三节 止损机制和危机处理 .....	(276)
本章小结 .....	(279)
思考题 .....	(280)
案例讨论 .....	(280)
<b>第十三章 企业风险评估与控制系统</b> .....	(283)
引例：某银行风险评估案例 .....	(283)
第一节 需求分析与系统设计 .....	(285)
第二节 功能模块设计 .....	(287)
第三节 数据库设计 .....	(296)
本章小结 .....	(299)
思考题 .....	(299)
案例讨论 .....	(300)
<b>第十四章 风险的信息披露与审计</b> .....	(303)
引例：哈尔滨市建立金融风险预警报告制度 .....	(303)
第一节 企业风险预警 .....	(304)
第二节 企业风险报告 .....	(311)
第三节 企业风险审计 .....	(315)
本章小结 .....	(319)



思考题 .....	(319)
案例讨论 .....	(320)
<b>第十五章 公司治理、内部控制与风险管理的互动及协调 .....</b>	<b>(321)</b>
引例：内部控制——英国移动的公司治理案例 .....	(321)
第一节 内部控制与风险管理的关系 .....	(322)
第二节 公司治理机制研究 .....	(325)
第三节 公司内部治理与内部控制活动互动性研究 .....	(337)
本章小结 .....	(343)
思考题 .....	(344)
案例讨论 .....	(344)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(347)</b>

# 第一章

## 内部控制概述

在本章中，你将学到 ■

- ◇ 内部控制的概念和分类
- ◇ 内部控制的目标
- ◇ 内部控制产生的根源和背景
- ◇ 内部控制的局限性

### 引例 ●●●●

#### 因内部控制混乱而被注册会计师 出具无法表示意见的郑百文公司<sup>①</sup>

中国第一份因内部控制混乱而被注册会计师出具拒绝表示（无法表示）意见的审计报告企业——郑百文。

审计报告：

.....

经审查，贵公司所属家电分公司缺乏我们可信赖的内部控制制度，会计核算方法具有较大的随意性，而家电分公司的资产及业务量在贵公司占有较大比重，致使我们无法取得充分适当的审计证据对贵公司的整体会计报表的收入、成本及相关的报表项目的真实性、合理性予以确认。

.....

<sup>①</sup> 李若山. 注册会计师：经济警察吗？[M]. 北京：中国财政经济出版社，2003.

我们认为，由于上述原因，不能取得充分必要的审计证据，无法确认其对报表整体的影响程度，我们无法对上述会计报表是否符合《企业会计准则》和《股份有限公司会计制度》的有关规定以及是否公允反映了贵公司 1998 年 12 月 31 日的财务状况和 1998 年度的经营成果及现金流量情况发表意见。

## 第一节 内部控制的概念和分类

企业内部控制是企业发展和组织效率提高需求的产物，随着企业组织形态进化、社会环境变化而不断深化。自 20 世纪 30 年代美国《证券交易法》提出内部会计概念以来，内部控制的内涵和外延都发生了深刻的变化。内部控制由外部审计界发端、企业监管部门参与，通过以企业界为主体的经营管理实践的不断总结和发展，形成了完整的理论体系和实践框架。不同国家、不同组织机构基于不同的角度和层次，对内部控制的认识和分析得到了不同的概念。

### 一、国际上不同国家和机构对内部控制概念的界定

#### （一）COSO 报告

目前，现代内部控制最具有权威性的框架当属美国 COSO 委员会发布的《企业风险管理——整合框架》（ERM 框架）。ERM 框架将全面风险管理定义为：全面风险管理是一个由企业的董事会、管理层和其他员工共同参与的，应用于企业战略制定和企业内部各个层次和部门的，用于识别可能对企业造成潜在影响的事项并在其风险偏好范围内管理风险的，为企业目标的实现提供合理保证的过程。

在这个定义中，全面风险管理具有多目标驱动，全员、全过程、合理保证的特性。风险管理受一个或多个不同类型但相互交叉的目标驱动，由董事会、管理当局和组织中各个层级的人员共同实施，持续应用于生产经营活动的全过程，通过识别影响主体的潜在不利事项，采取恰当政策和方法将风险控制在风险容量以内，从而为目标实现提供合理保证。

根据 ERM 框架，内部控制包括三个维度：第一维是企业的目标，第二维是全面风险管理要素，第三维是企业的各个层级。第一维企业的目标有四个，即战略目标、经营目标、报告目标和合规目标。第二维全面风险管理要素有八个，即内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息和交流、监控。第三维企业的层级，包括企业层面、各职能部门、各条业务线及下属各子公司。ERM 三个维度的关系如下：全面风险管理的八个要素都是为企业的四个目标服务的；企业各个层级都要坚持

同样的四个目标；每个层次都必须从以上八个方面进行风险管理。

ERM 框架从公司治理的角度对内部控制进行研究。内部控制包括两个层面：第一个层面是公司层面，即所有者对经营者的控制，通过一套有效的制衡机制，对经营者进行激励和约束，促使经营者科学决策、努力经营，减少逆向选择和道德风险；第二个层面是业务层面，即经营者对生产经营活动的控制，通过对业务过程中的业务流、资金流、信息流和人员流进行监控，提高管理效益和效率，实现既定目标。

### （二）加拿大 CoCo 委员会的控制指南

加拿大特许会计师协会（CICA）下属的控制规范委员会（Criteria of Control Board, CoCo 委员会）专门对控制系统的设计、评估和报告进行研究，并发布相关指南。CoCo 委员会于 1995 年发布的《控制指南》（Guidance on Control, CoCo 指南），将“内部控制”的概念扩展到“控制”，其定义为“控制是一个企业中的要素集合体，包括资源、系统、过程、文化、结构和任务等，这些要素结合在一起，支持达成该企业的目标”。

CoCo 指南明确指出，控制的性质具有四个特点：（1）控制需要企业内所有成员的参与，包括董事会、管理层和所有其他员工；（2）控制对达成企业目标只能提供合理的保证，而不是绝对的保证；（3）控制的终极目的是为了创造价值，而不只是单纯地控制成本；（4）有效的控制需要保持独立和整体、稳定和适应变化之间的平衡。

根据 CoCo 指南，控制由四个基本要素构成：目标、承诺、能力、学习和监督。目标是指明确企业发展的方向及发展过程中的风险和机遇，包括任务、前景和战略计划。承诺是指企业应培育互相信任的氛围，建立以诚信为基石的伦理价值观。企业的人力资源政策、权力和职责的界定应与企业的伦理价值观和目标一致。能力要素强调员工应拥有设计和执行控制活动所必需的知识、资源、技术和工具，以增强企业的竞争力。学习和监督着眼于企业的发展，指从工作中持续学习和自我检查。CoCo 指南进一步从上述四个方面提出有效控制的 20 个规范标准。

与 COSO 报告相比，CoCo 指南提供了更为广泛、更具前瞻性的内部控制概念。例如，CoCo 指南强调对内部控制的评估应着眼于与未来业绩、机会与风险相关的信息，认为追求机会的能力与必要时灵活快速地作出反应的能力对组织发展十分必要。

### （三）巴塞尔委员会的内部控制

巴塞尔委员会发布的《银行组织内部控制系统框架》（Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, FICSB0，简称《巴塞尔框架》）是银行内部控制研究的历史性突破。此框架一经发布便为各国银行监管当局承认和接受，目前已经成为建立与评价银行内部控制的权威依据。《巴塞尔框架》并没有对内部控制作出明确定义，而是规定了内部控制的五个构成要素：管理监督和控制文化、风险识别和评价、控制活动和职责分离、信息与沟通、监管和缺陷纠正，并基于五个要素提出 13 条原则。这些原

则明确指出：董事会和高管人员对内部控制建立和执行的有效性负有最终责任；要求银行对经营中的风险进行有效识别和持续评估；特别强调银行应实行恰当的职责分离制度；要求银行建立有效的信息系统与沟通渠道。

《巴塞尔框架》吸收和借鉴了 COSO 报告的精髓，因此两者在整体结构上十分相似，但同时也存在一定差异。《巴塞尔框架》的内容更加具体、更具有操作性。通过针对每一个要素制定相关内部控制建立和评估的原则，明确了主要的控制点和控制流程。《巴塞尔框架》还明确了董事会、管理当局、业务部门和内部审计部门在内部控制系统的责任。

#### （四）信息系统审计和控制联合会的内部控制

信息系统审计和控制联合会（以下简称 ISACA），成立于 1969 年，是国际上最负盛名的信息控制理论研究及研究资料的出版机构，是一个专门从事 IT 治理相关技术研究、教育的国际组织。2000 年 7 月，ISACA 发布了信息及相关的控制目标（Controlled Objectives for Information and Related Technology, COBIT）。COBIT 是一个基于 IT 治理概念的、面向 IT 建设过程的 IT 治理实现指南和审计标准，其目标是为信息系统审计提供公认的信息安全和控制评价标准。

COBIT 将信息系统的作业过程划分为规划和组织、获得和建设、交付和运行、监督四个阶段，各阶段共包括 34 个具体步骤。建立电子商务系统的内部控制程序和政策应以 COBIT 框架的 34 项作业步骤为控制流程主线，针对各步骤的作业内容、控制目标和固有风险，选择 COSO 报告中的相应控制要素及控制要点构成本环节的相应控制政策。COBIT 将 IT 过程、IT 资源及信息、企业的策略与目标联系起来，形成一个三维的体系结构。其中，IT 准则维集中反映了企业的战略目标，主要从质量、成本、时间、资源利用率、系统效率、保密性、完整性、可用性等方面来保证信息的安全性、可靠性、有效性；IT 资源维主要包括以信息、应用系统、设施及人在内的相关信息资源，这是 IT 治理过程的主要对象；IT 过程维则是在 IT 准则的指导下，对信息及相关的资源进行规划与处理，从信息技术的规划与组织、获取与实施、交付与支持、监督与评估等四个方面确定了 34 个信息技术处理过程，每个处理过程还包括更加详细的控制目标和审计方针以对 IT 处理过程进行评估。

## 二、我国的内部控制概念

2006 年 7 月 15 日，受国务院委托，财政部牵头，由财政部、国资委、证监会、审计署、银监会、保监会联合发起成立企业内部控制标准委员会。许多监管部门、大型企业、行业组织、中介机构、科研院所的领导和专家学者积极参与委员会的工作，为构建我国企业内部控制标准体系提供了组织和机制保障。

2008年6月,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会发布《企业内部控制基本规范》(简称《基本规范》),要求自2009年7月1日起首先在上市公司范围开始施行,鼓励非上市的大中型企业执行。《基本规范》的发布标志着我国内部控制制度建设取得了重大突破,基本形成以各单位具体实施为基础、监管部门为主导、会计师事务所等中介机构咨询服务为支撑、政府监管和社会评价相结合的内部控制实施机制。

《基本规范》对内部控制作出如下定义:内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的,旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。

《基本规范》在形式上借鉴了COSO报告内部控制五要素框架,同时在内容上体现了其风险管理八要素框架的实质,构建了以内部环境为重要基础、以风险评估为重要环节、以控制活动为重要手段、以信息沟通为重要条件、以内部监督为重要保证的五要素框架。上述要素相互联系、相互促进,构成一个统一的企业内部控制框架。

### 三、内部控制的分类

内部控制从不同角度,按照不同标准可以划分为若干不同的类型。

#### (一) 按内部控制主体分类

内部控制从组织内部的控制主体角度可分为董事会控制、管理者控制、员工控制,从而形成三个层级的内部控制:一是以董事会为主体的公司治理控制;二是以管理者为主体的管理控制;三是以员工为主体的任务控制或作业控制<sup>①</sup>。

#### (二) 按控制实施方式分类

内部控制从控制实施方式角度可分为正式控制和非正式控制,委托型控制和直接型控制。根据制度设计和实施方式不同,控制方式划分为正式控制和非正式控制。正式控制是指通过组织正式的组织结构和制度程序加以实施控制;非正式控制是通过正式控制以外的,诸如信任、奖励、交谈、文化等途径实施控制。根据权力集中程度不同,控制方式划分为委托型控制和直接型控制。委托型控制是指委托人与受托人之间是一种信任与被信任关系的控制。在此控制类型中,委托人给受托人设定一个活动的框架,受托人在这个框架内可以充分发挥自己的能动作用,受托人的行为主要靠信托责任和合约来约束。

#### (三) 按控制目标分类

内部控制从控制目标角度可分为遵循相关法规的控制、保证报告可靠性的控制、实现经营或效率和效果的控制以及促进实现企业战略目标的控制。

<sup>①</sup> 张先治. 内部管理控制论 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2004: 2.

## 第二节 内部控制的目标

### 一、不同国家和组织对内部控制目标的表述

任何一项制度都是为满足特定需求而产生的。内部控制目标是指企业通过实施内部控制所要达到的预期效果。在内部控制发展的初期，企业将内部控制定位于纠错与防范舞弊。随着社会经济和技术的发展，人们对内部控制的认识已突破原有会计和审计的局限。内部控制的目标也随之拓展和深化。20世纪90年代以来，不同国家和组织先后颁布内部控制框架，这些框架明确指出内部控制的目标，并且大多采用列举式加以列示。本书对现有内部控制框架关于内部控制的目标进行比较（见表1-1）。

表1-1 不同框架的内部控制目标比较

内部控制框架	内部控制目标
COSO 报告 (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促进战略目标的实现</li> <li>2. 经营效率和效果</li> <li>3. 报告的可靠性</li> <li>4. 遵循适用的法律和法规</li> </ol>
CoCo 报告 (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 经营效果和效率</li> <li>2. 内部报告和外部报告的可靠性</li> <li>3. 遵循适用的法律和法规</li> </ol>
Turnbull 报告 (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对公司面临的业务、经营、财务、合规等主要风险作出适当反应，提升公司效果和效率</li> <li>2. 有助于确保内部报告和外部报告质量</li> <li>3. 有助于确保遵循相关法律、监管规定及公司内部的政策和行为守则</li> </ol>
Basle 报告 (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 经营活动的效率和效果（业绩目标）</li> <li>2. 财务及管理信息的可靠性、完整性和及时性（信息目标）</li> <li>3. 遵循适用的法律和监管规定（遵循性目标）</li> </ol>
《企业内部控制基本规范》 (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促进战略目标的实现</li> <li>2. 经营效率和效果</li> <li>3. 财务会计报告及管理信息的真实可靠</li> <li>4. 资产的安全完整</li> <li>5. 遵循国家法律法规以及有关监管要求</li> </ol>

由表 1-1 可以看出，内部控制目标可以归纳为两个层次、五个目标。

### 第一层次：战略层次

包括一个目标，即战略目标。战略目标反映了管理层就主体如何努力为其利益相关者创造价值所作出的选择，是高层次的目标，与其使命相关联并支撑其使命。战略是实现企业目标的全面性、方向性的行动计划。企业在考虑实现战略目标的各种方案时，必须考虑与各种战略相伴的风险及其影响，对于同样的战略目标可以选择不同的战略加以实现，而不同的战略则具有不同的风险。因此，企业在战略选择之前，有必要对当前的经营状况进行评估，分析内外部环境因素，公司在行业中所处的位置及面临的机遇和挑战，不断审视当前的目标与使命。

### 第二层次：业务层次

包括四个目标，即经营目标、报告目标、合规目标和资产目标。

1. 经营目标。经营目标与企业经营的有效性和效率有关，包括业绩和盈利目标的实现，需要反映企业运营所处的特定经营、行业和经济环境。

2. 报告目标。与报告的可靠性有关，企业报告包括内部和外部报告，可能涉及财务和非财务信息。可靠的报告为管理层提供适合其既定目标的准确而完整的信息，支持管理层的决策，并对主体活动和业绩实施有效监控。财务报告向外界报告使用者提供与企业财务状况、经营成果等有关的会计信息，反映企业管理层受托责任的履行情况，有助于报告使用者作出经济决策；内部控制报告可以增强 CEO 及其他高层管理人员的控制意识，传递高层管理人员对内部控制的承诺，进而增强内部控制的有效性。

3. 合规目标。合规目标与企业活动的合法性有关。企业从事活动必须符合相关的法律和法规，并有必要采取具体措施。这些法律法规可能与市场、价格、税收、环境、员工福利以及国际贸易有关。企业需要根据相关的法律法规制定最低的行为标准并作为企业遵循的目标，企业的合规记录可能对它在社会上的声誉产生极大的正面或负面影响。

4. 资产目标。资产的安全完整目标是我国内部控制体系在 COSO 框架基础上结合国情的创新，资产的安全与完整对于我国企业尤其是国有企业有非常重要的现实意义。

## 二、设定内部控制目标

企业的战略目标一般是稳定的，但与其相关的业务层面的目标具有动态性，会随着内部和外部的条件而调整。在内部控制目标的设定过程中，首先要确定企业层面的目标，即战略目标。

### 1. 制定战略目标

战略目标需要通过董事会及员工的相互沟通后方能确定，同时还要有支持其实现的



资金预算及战略计划。战略目标的制定需要经过如下四个阶段：

(1) 明确企业发展目标。企业在其中长期规划中应明确自身的发展目标和发展方向，通过培训、宣传手册、领导讲话等方式将企业层面的目标清晰地传达给员工；

(2) 制定实现目标的战略规划。企业通过 SWOT 分析，在了解自身的优势、劣势、机会和威胁的基础上制定帮助企业实现目标的战略规划；

(3) 制定年度计划及资金预算。企业根据制定的中长期战略规划，编制年度经营计划、年度资金预算等。该年度经营计划及预算应符合企业中长期战略规划的效益目标、投资方向和投资结构；

(4) 编制《企业预算管理办法》。明确编制预算的基本原则、内容、编制依据等。

## 2. 确定业务层面目标

业务层面目标包括如上所述的经营目标、报告目标、合规目标和资产目标，它来自企业战略目标及战略规划，并制约或促进企业战略目标的实现。业务层面的目标应具体并具有可衡量性，且与重要业务流程密切相关。业务层面目标的制定需要经过如下四个阶段：

(1) 制定业务层面目标。企业的总目标及战略规划为业务层面的目标指明方向，业务层面根据自身的实际情况及总体目标的要求提出本单位的目标，通过上下不断沟通最终确定；

(2) 根据企业的发展变化，定期更新业务活动的目标；

(3) 配置资源以保证业务层面目标的顺利实现。企业在确定各业务单位的目标之后，将人、财、物等资源进行合理分配，以保证各业务单位有实现其目标的资源；

(4) 分解业务目标并下达。企业确定业务层面的目标后，再将其分解至各具体的业务活动中，明确相应岗位的目标。

## 3. 合理确定风险承受能力

为了合理确定风险承受能力，在目标设定阶段企业必须解决以下三个基本问题：

(1) 风险偏好。风险偏好是指企业在实现其目标的过程中愿意接受的风险的数量。我们可以采用定性和定量两种方法对风险偏好加以度量。风险偏好与企业的战略直接相关，在战略制定阶段，企业应进行风险管理，考虑将该战略的既定收益与企业的风险偏好结合起来，目的是帮助企业管理者选择与企业的风险偏好相一致的战略。

(2) 风险容忍度。风险容忍度是指在企业目标实现的过程中对差异的可接受程度，是企业风险偏好的基础上设定的对相关目标实现过程中所出现的差异的可容忍限度。在确定各目标的风险容忍度时，企业应考虑相关目标的重要性，并将其与企业风险偏好联系起来。

(3) 风险组合观。企业风险管理要求企业管理者以风险组合的观点看待风险，对