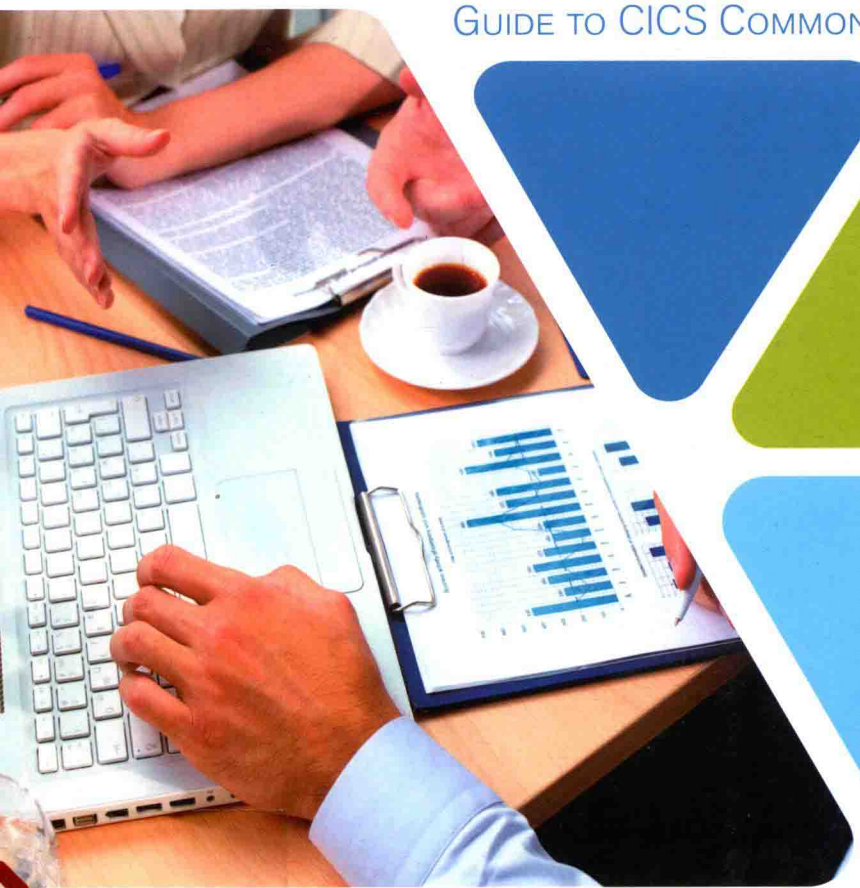
国际注册内部控制师（CICS）资格认证考试指定用书

内部控制管理技能

国际内部控制协会（ICI）编著
张玉 编译

GUIDE TO CICS COMMON BODY OF KNOWLEDGE



ICI
INTERNAL CONTROL INSTITUTE

企业管理出版社
EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国际注册内部控制师(CICS)资格认证考试指定用书

内部控制管理技能

国际内部控制协会(ICI) 编著

张 玉 编译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

内部控制管理技能 / 国际内部控制协会(ICI)编著;张玉编译. -- 北京:企业管理出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5164-1585-6

Ⅰ.①内… Ⅱ.①国… ②张… Ⅲ.①企业内部管理-资格考试-教材 Ⅳ.①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 213419 号

书　　名:内部控制管理技能

作　　者:国际内部控制协会(ICI)

译　　者:张玉

责任编辑:张平　田天

书　　号:ISBN 978-7-5164-1585-6

出版发行:企业管理出版社

地　　址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号　　邮编:100048

网　　址:http://www.emph.cn

电　　话:编辑部(010)68701638　发行部(010)68701816

电子信箱:qyglcbs@emph.cn

印　　刷:北京大运河印刷有限责任公司

经　　销:新华书店

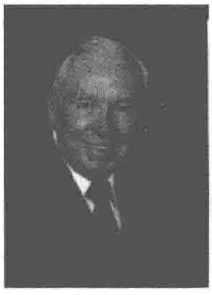
规　　格:185 毫米×260 毫米　16 开本　24.5 印张　475 千字

版　　次:2017 年 9 月第 1 版　2017 年 9 月第 1 次印刷

定　　价:158.00 元

Chairman's Words

Make Internal Control Great Again



For too many people, including business executives, control is a negative term. That's wrong. Internal control should not be viewed as an expense, but rather a contributor to profit. Let's look at an easy to understand non-business example. When you are held up by a traffic light you think your travel time is being increased. Not true. Have you ever gone to a busy intersection without a traffic light and watched how very slowly traffic moves through an uncontrolled intersection? Integrating multiple traffic lights into a system, which is a system of internal controls, speeds up traffic even faster than a single traffic light. Internal control not only improves productivity, but minimizes the cost of errors and fines due to noncompliance to regulations. The Internal Control professionals need to continually market the value of internal control to their organizations. This can occur in many ways. Perhaps the most effective is to estimate the value of controls when they are installed versus the cost to build and operate internal controls. Other effective marketing approaches include explaining that internal controls are a part of a process (Dr. Deming's plan-do-check-act process model) , and publicize the potential costs of a lack of effective internal controls.

William E. Perry

Chairman Emeritus, Internal Control Institute

Founder of Internal Control Institute

Former President, Quality Assuarance Institute

January 30, 2017

主席致辞

让内部控制再次伟大

对于许多人来说，包括企业高管，控制是一个消极的术语。这是不对的。内部控制不应被视为费用（成本），而是利润的贡献者。让我们来看一个容易理解的非商业例子。当你开车遇到红灯停止行驶时，你会认为这是在增加你的旅行时间吗？显然不会。你有没有去过一个没有交通信号灯管制的人车拥挤的十字路口，在那里你会看到车辆要通过不受控制的交叉路口，开车的速度有多慢。将交通信号灯集成到一个系统，即交通管理的内部控制系统中，可以比单一交通信号灯更快地提高车辆行驶的速度。内部控制不仅能提高生产率，而且可以最大限度地降低由于不遵守法规而产生的错误和罚款的成本。内部控制专业人员需要不断向他们的组织推广内部控制的价值。这可以采取许多方式，也许最有效的方法是，基于建立和运行内部控制的成本，来评估设置控制措施的价值。其他有效的方法包括，解释内部控制是业务流程的组成部分（戴明博士的计划、执行、检查、整改模型，即 PDCA 循环），并公布缺乏有效内部控制的潜在成本。

威廉·E. 佩里

国际内部控制协会荣誉主席

国际内部控制协会创始会长

美国质量保证协会创始人及原会长

2017 年 1 月 30 日

前　言

管理实践证明，企业一切经营管理活动，都是从建立和完善内部控制开始的。内部控制是企业运营和各项管理工作的基础，企业内部运行机制改革和管理模式的调整，都应统驭在完善的内部控制体系之下，并在合规合法的基础上运行，以规避变革中出现的各类风险，提升公司治理水平与核心竞争力。

现代内部控制包含着管理控制的精髓和理念，并渗透到企业经营活动的各个方面。加强内部控制的重要意义如下：

第一，以国家宏观和长远发展趋势为主的外部控制必须与企业微观的和日常发生的内部控制相结合，才能发挥其应有的作用；

第二，内部控制源于会计控制与审计，但经过演变，现已超越会计控制与审计的范畴，渗透到企业经营管理全过程，并要求企业全员全面地参与内部控制管理活动；

第三，企业内部控制以降低风险为导向，以业务流程为载体，以成本效益平衡为前提，其本质是将内部控制的要求融入各项管理体系中，形成防范风险和控制舞弊的长效制衡机制；

第四，在当今以信息化管理为主要手段的情况下，企业采用的多种控制措施及其不同的控制方式，应以信息化系统为管理平台，才能达到节约成本、提高效率，实现发展战略的目标。

内部控制贯穿于整个企业管理，与其他管理体系相辅相成、密不可分，是企业管理的重要组成部分。企业内部控制体系建设作为一项可持续发展的系统工程需要有完善的法规体系作保障。国际较为完善的与内部控制相关的法规体系大致包括四个层面的内容：一是基本法律；二是政府法规与部门规章；三是行业协会的标准与指南；四是可参考借鉴的最佳实务。从美国内部控制法规体系的框架看，在基本法律层面，1977 年，美国出台的《海外反腐败法案》和2002 年的《萨班斯 - 奥克斯利法案》等法律对企业实施内部控制具有强制性约束力；在政府法规与部门规章层面，美国证券交易委员会（SEC）2003 年发布的财务报告内部控制的规则，美国上市公司会计监管委员会（PCAOB）发布的第 2 号与第 5 号审计准则，以及实务提示促进了内部控制相关内容的规范化；行业协会等社团组织，例如，美国反虚假财务报告委员会所属发起组织委员会（Commission of Sponsoring Organizations，COSO）发布的内部控制框架性指导文件，美国内部控制协会（ICI）发布的内部控制量化评分指南和业务系统

控制等指南，旨在增强实施内部控制法规的可操作性；而一些标杆企业，例如，美国的通用电气公司（GE）、西南航空公司（Southwest Airlines）、沃尔玛公司（WAL－MART）的内部控制实务经验为企业实施内部控制提供了可参考借鉴的行之有效的鲜活案例。

企业建立和实施内部控制是一项专业性很强的工作，要求相关人员具备丰富的专业知识和充足的职业经验。由于内控专业人才储备不足，或相关工作人员缺乏相应的知识和经验，从而影响企业开展内部控制建设的进度和质量。开展 ICI 国际注册内部控制师资格认证项目的培训，有利于培养和造就我国内部控制专业人才，有利于吸收和借鉴国际经验，形成符合我国企业特点的内部控制指标体系，促进我国企业内部控制体系建设与国际内部控制最佳实务的趋同发展。

国际注册内部控制师从事的主要工作包括：内部控制战略的开发、设计、执行和自我评价，以确保董事会和高级管理层制定的发展战略和经营计划得到贯彻执行。为此，要开展风险评估，对重大风险和可能产生舞弊的环节进行有效控制，对业务执行过程中发现的问题和控制缺陷及时进行整改，并向管理层报告。这样做，可以避免事后监督难以及时发现问题和控制缺陷，整改的时效性也相应滞后的缺点。可以说，内部控制管理已经渗透到企业经营管理全过程。通过全面梳理各项管理制度和管理体系，从管理体制、制衡机制，以及落实各级权力责任等方面，将内部控制的要求融入各项管理体系中，并利用信息技术固化业务流程，形成内部控制的长效机制，使内部控制真正为经营管理服务。

中国内部控制网将采用“图书 + 面授 + 网课”的方式，通过名师讲解本书与内部控制相关管理技能的重点内容，使学员融会贯通，学以致用；通过精准配置模拟考题，使得学员在学习掌握先进的国际内部控制知识与技能体系的同时，顺利通过资格认证考试。此外，在学员取得证书后，通过内控俱乐部的沙龙活动、在线专题培训和名企考察等活动，帮助持证者完成后续教育学习，不断更新知识和技能，同时增进相互之间的交流和友谊。

中经安信息科技（北京）有限公司

2017 年 8 月

译者的话

国际内部控制协会（ICI）创始会长和荣誉主席威廉·E. 佩里先生（Willian E. Perry）指出："全球从事内部控制相关工作的大多数人都没有受过现代内部控制定义的适当教育或训练。值得注意的是，大多数的审计师，无论是独立审计师还是内部审计师，接受过的只是财务定义内部控制方面的培训"。正因如此，国际内部控制协会组织内控领域的专家、学者和咨询顾问编写了国际注册内部控制师资格认证考试指定用书《内部控制管理技能》。书中所述的这些技能有助于组织的管理者和内部控制专业人士应对内部控制领域所面临的挑战，增强为内控体系建设服务的本领。

本书是ICI国际注册内部控制师资格认证考试指定用书。本书共分两部分：第一部分包括两章内容，主要介绍国际注册内部控制师（CICS）资格认证项目意义与特点，国际注册内部控制师的申报条件和考试指南及相关要求；第二部分包括八章内容，分别介绍国际注册内部控制师必须掌握的八大技能。这八大技能涵盖了内部控制体系设计、执行、评价和改进全过程所需的理论知识和相关技术方法，注重理论与实际相结合，有利于学员学以致用。本书的逻辑结构如下：

技能一：介绍内部控制的基本原理、COSO与AICPA的内部控制定义、PDCA循环的概念。内部控制体系建设的灵魂是建立决策、执行和监督相互制约的制衡机制，为此，本章介绍了控制的层级制度和应建立的问责机制。

技能二：介绍建立内部控制环境的重要意义、管理层的职责和相关要求，有效控制环境的十大属性，建立授权、沟通、不相容职责分离、员工绩效考核、资产保护、监控等制衡机制及控制措施，以及如何构建计算机安全控制环境。

技能三：介绍风险管理的领域和概念。以风险为导向创建内部控制体系是一种成本较低和见效快的方法，故这一章阐述了COSO内部控制框架、风险因果关系分析、风险管理流程及其组成部分、内控系统三个层级的风险与控制，以及从五大业务循环入手解决风险管理的落地问题。

技能四：涉及业务层面内部控制评估，要求制定测评目标和编写评估方案，选择适用的评价标准，开展内控五要素测评的内容、评估需完成的核对清单和可采用的评估方法。

技能五：阐述在企业内外重大风险识别与排序之后，如何在业务系统中根据不同

层级的控制目标设置关键控制点。本章介绍了识别控制缺陷的风险暴露矩阵，业务系统交易处理六个环节的控制与评估，以及如何计算控制措施的成本效益。

技能六：主要介绍与风险评估相关的概念、风险分析流程、内外风险评分指标、五级风险的识别与排序以及量化风险的步骤等技术方法。

技能七：针对企业遵守《萨班斯－奥克斯利法案》的要求，介绍该法案的意向目标、七个层面合规性内控测评的重点和核对清单，如何汇总合规性评估结果，以便更好地向董事会和高级管理层报告。

技能八：阐述公司治理实务，本章介绍了三种被广泛接受的公司治理模型，ICI公司治理模型，COSO对董事会和高级管理层的控制目标，公司诚信道德价值观的治理要求，使用最佳实务实施治理的方法和改进公司治理流程。控制环境和业务层面实施的有效的控制举措，最终都将提炼和上升为公司治理机制或程序，旨在强化董事会对管理层执行的风险管理和控制过程进行监督，以保护股东和利益相关者的利益。

本书介绍了2013年5月COSO颁布新《内部控制——整合框架》的内容，包括内控新框架整体变化和拓展的领域，重点介绍COSO内控新框架五要素和17原则及其关注点，以及对企业建立有效内部控制体系的影响。此外，还介绍了近几年来美国加强内部控制相关的法律，例如《多德－弗兰克法案》《沃尔克规则》等。

译者在忠实原文的基础上，尽可能将书中较为晦涩难懂的词句翻译得通俗易懂，并符合中国人的阅读习惯。

在此，对协助完成本书翻译工作的人员邱健庭、孙彤、骆培涛、徐莉莉、张勉、孙月红、金琳、索源明、靳晔、高京，以及提出宝贵审稿意见的姜维壮教授、邱胜利主任表示衷心的感谢。

限于译者水平，本书如有误漏之处，恳请读者指正。

张玉

2017年7月于北京

目　录

第一部分　国际注册内部控制师资格认证介绍

第二部分 国际注册内部控制师内部控制管理技能