

财务与会计案例评析丛书

傅胜 池国华 主编

企业内部控制规范指引 操作案例点评



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

财务与会计案例评析丛书

傅胜 池国华 主编

企业内部控制规范指引 操作案例点评



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制规范指引操作案例点评/傅胜,池国华主编. —北京:北京大学出版社,2011.2
(财务与会计案例评析丛书)

ISBN 978 - 7 - 301 - 18543 - 8

I. ①企… II. ①傅…②池… III. ①企业管理 - 案例 - 分析 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 022166 号

书 名: 企业内部控制规范指引操作案例点评

著作责任者: 傅 胜 池国华 主编

策 划 编 辑: 李 娟

责 任 编 辑: 李 娟

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 18543 - 8/F · 2718

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.cn

印 刷 者: 三河市富华印装厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 17.75 印张 388 千字

2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前言

自 2005 年以来,随着我国接二连三出现内部控制失败事件:中航油新加坡公司违规投资造成 5.54 亿美元的巨额亏损;中国中铁被爆出近 20 亿元的汇兑损失;中信泰富惨遭 155 亿元的澳元汇兑损失;中国远洋因签订远期运费协议而产生近 40 亿元的浮亏;中海集团连续出现“资金门”事件导致约 4 亿元资金悄然流失;国际航空、东方航空等均曾在航油套期保值中出现大幅度亏损……内部控制越来越成为理论界和实务界关注的焦点。建立健全内部控制体系,完善风险管理,已经成为企业持续经营的必然选择。

从美国、英国、法国等成熟市场经济国家的实践来看,健全、有效的内部控制被视为一种解决公司许多潜在问题的有效方法。包括美国的 COSO、SEC、AICPA、加拿大的 CoCo、巴塞尔银监会、英国的 FRA 等在内的一些权威组织都制定了关于内部控制的规则和指南,如 COSO 的《内部控制——整合框架》、《企业风险管理框架》、CoCo 的《控制指南》等。西方发达国家已经在内部控制方面形成了较为完善的理论体系,且在实践应用方面积累了一定经验。

相比较而言,我国内部控制的研究与建设工作起步较晚。自 20 世纪 90 年代末,我国政府主管部门开始着手建立内部控制规范体系。1999 年修订《会计法》,第一次以法律的形式对建立健全内部控制提出了原则要求;财政部随后颁布《内部会计控制规范——基本规范》和一系列的具体规范;银监会、保监会和证监会等也颁布了一系列的规范文件,旨在加强内部控制建设。然而,随着市场经济的发展和环境的变化,原有的内部控制理论体系已经不能满足企业维持健康发展的要求,内部控制必须加强对风险的应对和管理。在广泛征求意见的基础上,2008 年 6 月 28 日,财政部会同证监会、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》。该规范已于 2009 年 7 月 1 日开始在上市公司范围内施行。为方便《企业内部控制基本规范》的应用,进一步促进我国内部控制的发展,财政部等五部委又于 2010 年 4 月 26 日正式发布了《企业内部控制配套指引》,包括《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》等 18 项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。至此,我国企业内部控制规范体系基本建成。而下一阶段,我国大中型企业所面临的重要任务就是如何贯彻执行企业内部控制规范及其配套指引。

本书正是基于以上背景,意在通过国内外众多的企业实例,深入解析企业内部控制基本

规范及配套指引,以期帮助企业建立和健全内部控制体系,提升管理水平。本书以企业内部控制基本规范和最新发布的企业内部控制配套指引为理论指导,对精心选取的企业内部控制案例进行了详细解读,极具理论和实务操作价值。本书所做理论概述,精练而独到;所选案例,大多来源于近三年国际国内的知名企业,内容丰富,新颖性、时效性强;所做分析,通俗易懂,详细到位,不乏创新性的改进建议。本书力求以最新的理论、最新的案例,全面阐释内部控制体系构建的整个过程。

本书的框架结构是:第一章,解读《企业内部控制基本规范》;第二至四章,解读《企业内部控制应用指引》(其中,第二章专门解读五项内部环境类指引,第三章专门解读九项控制活动类指引,第四章专门解读四项控制手段类指引);第五章和第六章分别解读《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。

本书是集体劳动的结晶。东北财经大学中国内部控制研究中心的傅胜教授和池国华教授担任本教材的主编,不仅负责大纲、总纂和定稿,而且组建了案例分析团队,合理分工,密切配合,共同完成了本书。团队成员包括:杨宏娜、关建朋、刘汝志、张传财、黎雅、占军华、张彪、赵丹、刘草、刘畅等,他们分别参与了部分章节初稿的撰写。

需要强调的是,本书可谓一本内部控制“案例大全”,全书共搜集、改写了153个案例。为保证编写质量,我们参阅了诸多学者的案例研究成果,其中信息明确的作者已列于脚注或参考文献之中。也许无意疏漏了文献与作者名,在此对这些专家和学者致以最诚挚的谢意。

本书虽力求完善,但仍存瑕疵。一方面,未直接、广泛吸纳实务界人士参与,难免存在案例素材来源局限性的问题;另一方面,由于时间仓促及能力有限,规范、指引解读以及案例点评可能存在一些不足之处。因此,恳请各位学者、专家和读者批评指正。

编者

2010年10月

目 录

第一章 企业内部控制基本规范控制要点与案例点评	1
第二章 企业内部控制应用指引之内部环境控制要点与案例点评	21
第一节 组织架构控制要点与案例点评	21
第二节 发展战略控制要点与案例点评	32
第三节 人力资源控制要点与案例点评	49
第四节 社会责任控制要点与案例点评	57
第五节 企业文化控制要点与案例点评	68
第三章 企业内部控制应用指引之控制活动控制要点与案例点评	81
第一节 资金活动控制要点与案例点评	81
第二节 采购业务控制要点与案例点评	99
第三节 资产管理控制要点与案例点评	111
第四节 销售业务控制要点与案例点评	128
第五节 研究与开发控制要点与案例点评	140
第六节 工程项目控制要点与案例点评	154
第七节 担保业务控制要点与案例点评	166
第八节 业务外包控制要点与案例点评	176
第九节 财务报告控制要点与案例点评	186
第四章 企业内部控制应用指引之控制手段控制要点与案例点评	198
第一节 全面预算控制要点与案例点评	198
第二节 合同管理控制要点与案例点评	219
第三节 内部信息传递控制要点与案例点评	226
第四节 信息系统控制要点与案例点评	236
第五章 企业内部控制评价指引控制要点与案例点评	251
第六章 企业内部控制审计指引控制要点与案例点评	270
主要参考文献	277

第一章

企业内部控制基本规范控制要点与案例点评

内部控制是指为确保实现企业目标而实施的程序和政策。^① COSO 委员会对内部控制的定义是“公司的董事会、管理层及其他人士为实现以下目标提供合理保证而实施的程序：运营的效益和效率、财务报告的可靠性和遵守适用的法律法规”。我国《企业内部控制基本规范》指出，内部控制是由企业董事会、证监会、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，提高经营效益和效果，促进企业实现发展战略。

一、指引概述

2008 年 5 月 22 日，财政部、证监会等五部委联合发布了我国首部《企业内部控制基本规范》。该规范由总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则 7 章，共 50 条组成。其中，核心内容就是内部控制五要素——内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督。

（一）总则和附则

《企业内部控制基本规范》（以下简称基本规范）的总则和附则共有 13 条规定，概括起来主要明确了以下几个方面的内容：

（1）明确了企业内部控制基本规范的立法依据。

（2）明确了本规范适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。小企业和其他单位可以参照本规范建立与实施内部控制。大中型企业和小企业的划分标准根据国家有关规定执行。

（3）明确了企业内部控制的目標和原則。

基本规范将内部控制的目标归纳为五个方面，包括合理保证企业经营管理合法合规、合

^① 2010 年度中国注册会计师全国统一考试辅导教材《公司战略与风险管理》。

理保证企业资产安全、合理保证企业财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果以及促进企业实现发展战略。

基本规范提出,建立与实施内部控制应当遵循五项原则,即全面性、重要性、制衡性、适应性和成本效益原则。

(4) 明确了企业内部控制的五要素。借鉴 COSO 框架,基本规范将内部控制的要素归纳为内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大方面。

(5) 明确了企业在建立和实施内部控制的过程中,应重视和着力提升企业内部控制制度执行力,不仅要提高制度的透明度,还应该强化制度执行力的考核。

(6) 明确了国务院有关部门对企业建立和实施的内部控制承担监督职责,并明确了企业可以委托会计师事务所对内部控制的有效性发表意见。

(二) 内部环境

内部环境处于内部控制五大要素之首。内部环境包含组织基调,具体内容包括:治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化和法律环境。

1. 治理结构

治理结构是由股东大会、董事会、监事会和管理层组成的,决定公司内部决策过程和利益相关者参与公司治理的办法,主要作用在于协调公司内部不同产权主体之间的经济利益矛盾,克服或减少代理成本。

2. 机构设置及权责分配

我国相关法规反映出董事会在公司管理中居于核心地位,董事会应该对公司内部控制的建立、完善和有效运行负责。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。公司管理层对内部控制制度的有效执行承担责任,其中处于不同层级的管理者掌握着不同的控制权力并承担相应的责任,同时相邻层级之间存在着控制和被控制的关系。

3. 内部审计

内部审计控制是内部控制的一种特殊形式。其范围主要包括财务会计、管理会计和内部控制检查。内部审计主要具有监督、评价、控制和服务四种职能。其作用主要是防护性作用和建设性作用。防护性作用是通过内部审计的检查和评价企业内部的各项经济活动,发现不利于本企业目标实现的环节和方面,防止给企业造成不良后果;建设性作用是通过审查活动的检查和评价,针对管理和控制中存在的问题和不足,提出富有建设性的意见和改进方案,从而协助企业改善经营管理、提高经济效益,以最好的方式实现组织目标。

4. 人力资源政策

良好的人力资源政策对更好地贯彻和执行内部控制具有很大帮助,还能确保执行企业政策和程序的人员具有胜任能力和正直品行。人力资源政策应当包括下列内容:员工的聘用、培训、辞退与辞职;员工的薪酬、考核、晋升与奖惩;关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度;掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定;有关人力资源管理的其他政策。

5. 企业文化

企业文化是一切从事经济活动的组织之中形成的组织文化,是企业在长期的经营实践中形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则,是一种具有企业个性的信念和行为方式。企业文化包含四个要素:制度文化、物质文化、行为文化、精神文化。这四者相互影响、相互作用,共同构成企业文化的完整体系。企业应当加强文化建设,培育积极向上的价值观和社会责任感,倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神,树立现代管理理念,强化风险意识。

6. 法律环境

企业如果不具有较强的法律意识,不能充分认识到法律风险的存在,并对其进行有效控制,轻则给企业带来经济损失,重则会给企业带来灭顶之灾。企业应当加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督,建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

(三) 风险评估

风险评估是一个比较宽泛的概念,包括了风险管理的全过程,即目标设定、风险识别、风险评估、风险应对。

1. 目标设定

企业开展风险评估,应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险,确定相应的风险承受度。风险承受度是企业能够承担的风险限度,包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。所以企业只有根据设定的风险承受度,才能全面、系统、持续地收集相关信息,最后结合实际情况,及时进行风险评估。

2. 风险识别

风险识别实际上是收集有关损失原因、危险因素及其损失暴露等方面信息的过程。风险识别作为风险评估过程的重要环节,主要回答的问题是:存在哪些风险,哪些风险应予以考虑,引起风险的主要因素是什么,这些风险所引起的后果及严重程度如何,风险识别的方法有哪些等。其中,企业在风险评估过程中,更应当关注引起风险的主要因素,应当准确识别与实现控制目标有关的内部风险和外部风险。

3. 风险评估

企业应当采用定性与定量相结合的方法,按照风险发生的可能性及其影响程度等,对识别的风险进行分析和排序,确定关注重点和优先控制的风险。企业进行风险分析,应当充分吸收专业人员,组成风险分析团队,按照严格规范的程序开展工作,确保风险分析结果的准确性。

4. 风险应对

在风险识别和风险评估的基础上,企业应该结合具体的实际情况,选择合适的风险应对策略。企业风险应对策略有四种基本类型:风险规避、风险降低、风险分担、风险承受。风险规避是企业对超出风险承受度的风险,通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。风险降低是企业在权衡成本效益之后,准备采取适当的控制措施降低

风险或者减轻损失,将风险控制在风险承受度之内的策略。风险分担是企业准备借助他人力量,采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施,将风险控制在风险承受度之内的策略。其主要措施包括业务分包、保险、出售、开脱责任合同以及合同中的转移责任条款五种。风险承受是企业对风险承受度之内的风险,在权衡成本效益之后,不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

(四) 控制活动

企业应当结合风险评估结果,通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

1. 不相容职务分离控制

不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务,实施相应的分离措施,形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。所以企业进行组织规划,首先要对不相容职务进行分离。

2. 授权审批控制

授权审批控制要求企业根据常规授权和特别授权的规定,明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。授权按照其形式可分为常规授权和特别授权。常规授权是企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是对非经常经济行为进行专门研究后作出的授权。与常规授权不同,特别授权的对象是某些例外的经济业务,只涉及特定的经济业务处理的具体条件及有关具体人员。

3. 会计系统控制

会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度,加强会计基础工作,明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序,保证会计资料真实完整。会计系统是为确认、汇总、分析、分类、记录和报告企业发生的经济业务,并保持相关资产和负债的受托责任而建立的各种会计记录手段、会计政策、会计核算程序、会计报告制度和会计档案管理制度等的总称。

4. 财产保护控制

企业建立财产日常管理制度和定期清查制度,采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施,确保财产的安全完整;严格限制未经授权的人员接触和处置财产。应建立安全、科学的保管制度、限制接近控制、人员牵制控制,以及定期盘点、进行账实核对、财产保险等。

5. 预算控制

预算控制要求企业实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束。一般来说,企业全面预算体系包括经营预算、资本预算和财务预算。

6. 运营分析控制

运营分析控制要求企业建立运营情况分析控制,经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息,通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法,定期开展运营情况分析,发现存在的问题,及时查明原因并加以改进。

7. 绩效考评控制

绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度,科学设置考核指标体系,对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价,将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

(五) 信息与沟通

企业应当建立信息与沟通制度,明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序,确保信息及时沟通,促进内部控制有效运行。这里所提到的信息是影响企业内部环境、风险评估、控制活动、内部监督等方面的信息。沟通是信息系统的一部分,是组织中的信息交流。信息交流是组织结构的核心,是组织存在的基础;没有信息交流就没有组织。因此,信息的沟通是组织稳定的基础,对一个组织的发展具有重要作用。

1. 信息搜集

企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合,提高信息的有效性。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道,获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道,获取外部信息。

2. 信息传递

企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题,应当及时报告并加以解决。

3. 信息共享

企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享,充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制,保证信息系统安全稳定运行。

4. 反舞弊机制、举报人投诉制度和举报人保护制度

企业应当建立反舞弊机制,坚持惩防并举、重在预防的原则,明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。同时,企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度,设置举报专线,明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求,确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度属于内部控制框架中的信息与沟通要素,具有预防、制止和揭露组织活动中的违法违规行为,保证企业各项活动的合法性和合规性的功能。

(六) 内部监督

内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查,评价内部控制的有效性,发

现内部控制缺陷,并及时加以改进。内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查;专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下,对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

企业应当结合内部监督情况,定期对内部控制的有效性进行自我评价,出具内部控制自我评价报告,以便发现和解决内部控制过程中出现的问题。每年度,公司的董事会要进行自我评价,并请事务所完成审核。

二、案例点评

【案例一】

强化内控管理,打造百年基业^①

海尔集团创立于1984年。24年来持续稳定发展,已成为在海内外享有较高美誉度的大型国际化企业集团,产品从1984年的单一冰箱发展到家居、通信、软件、金融等各个领域。

海尔集团的发展经历了四个阶段:1984—1991年,名牌战略阶段;1992—1998年,多元化战略发展阶段;1999—2005年,国际化战略阶段;2006年至今,全球化品牌战略阶段。正是得益于健全的内部控制系统,海尔集团在短短的十几年间成为国内家电行业的旗舰,同时也是较早走出国门并在国外享有很高知名度的中国企业。

为了实现既定的战略目标,海尔尤为注重内部控制管理,主要表现在:

第一,海尔的组织结构能够做到适时调整、顺应发展。企业组织结构属于COSO内部控制框架中的控制环境范畴,它直接影响到企业内部控制的贯彻与执行。企业经营规模扩大或实施多元化经营战略时,出于效率经营的需要,必须要调整组织结构,从而促进企业内部控制变革。从某种程度上说,企业组织结构的变迁推动了内部控制的健全与发展。

在海尔发展的23年中,为了营造使企业不断创新的机制、保持企业的高效运作和对市场的快速反应能力,其组织结构经过了一系列动态的调整与变迁。起初,海尔实行的是直线职能制。随着海尔销售额的日益扩大,这种职能型组织结构使得公司高层领导者工作繁杂,无暇深入研究和妥善解决生产经营中的战略性问题。于是从1994年开始,海尔开始采用事业部制的组织结构。然而,对于各个事业部来说,事业部制组织结构仍是集权式,不利于事业部的长远发展。于是,海尔再次对事业部制进行了调整,建立了事业本部制组织结构,即在事业部的基础上成立两级利润中心、一级成本中心;集团总部下设集团本部一级利润中心,本部下设事业部二级利润中心,工厂为成本中心。在两级利润中心构架下,集团本部是很重要的协调部门,重要的利润职能在二级利润中心。随着企业外部环境由卖方市场向买方市场转变,海尔再次调整组织结构,推进业务流程再造,将事业部下面的职能部门合并;增

^① 本案例改编自:镇荣理.中国内部控制规范化道路还有多远?——内部控制典型成功案例回顾[J].财政监督.2008年6月.第10—13页.

设海外推进事业总部、海外销售事业总部等;由集团总部配送财务人员管理各本部财务。经过业务流程再造后,海尔的每一个本部都是利润中心,部门与部门之间、上下流程之间、上下公司之间都是市场关系,把海尔的外部市场压力转化为内部市场压力,解决了海尔集团规模扩大后如何继续保持创新能力的矛盾,并为每个员工提供了个性化创新空间,以满足客户个性化需要。

第二,海尔集团非常重视经济业务的授权审批权限。在集团内部,一般授权与特定授权有严格的界限和责任,每类经济业务的完成都需要经过一系列相应的授权批准程序。同时,集团内部还设有与授权审批权限相匹配的检查制度,以保证授权后所处理的经济业务的工作质量。除了在授权上的严格限制外,海尔还设立了一套层次分明、内容完整、责任明确的目标计划体系。每年12月,集团公司都会根据市场变化情况和本年度目标完成情况,制定下一年度的总目标,然后将总目标分解到各个部门,由各个部门再分解为月度目标和计划,以此类推,直至将总目标分解到每个岗位、每个员工每天的工作项目和责任。在海尔内部,每名员工既是责任者又是管理者,从而将传统的企业管理是少数人的事转变为全体员工的事。这种全方位的管理使管理的各要素全部处于控制之下,使各项管理工作都确定了主管人、责任人、配合者、审核者、复审者、工作程序等,使企业成为责权明确的组织管理系统,通过自控、互控和专控形成了严密的控制系统。

第三,海尔拥有完善的ERP财务控制体系。海尔采用了SAP公司提供的ERP系统。实施ERP后,顾客订单不但1天内完成“客户—商流—工厂计划—仓库—采购—供应商”的过程,而且准确率极高。对于每笔收货,扫描系统能够自动检验采购订单,防止暗箱收货,而财务在收货的同时也自动生成入库凭证,将财务人员从繁重的记账工作中解放出来,进行真正的财务管理与财务监督,效率与准确性比以前有了很大提高。

另外,海尔十分注重优秀企业文化的培育,严守“次品就是废品”的质量控制铁律。建厂之初,面对76台质量有问题的冰箱,张瑞敏毅然做出了有悖“常理”的决定,把所有不合格冰箱当众全部砸毁。这一壮举强烈唤醒了海尔人的质量控制意识,严格治厂的观念迅速渗透到每一位员工的心中。随着企业的迅速发展,不断扩大的市场需求使海尔确定了提高产量的目标,但是要在产量增加的情况下确保质量,还必须强化对过程的控制。于是,海尔正式提出并形成“日事日毕、日清日高”管理控制系统。由此,海尔集团在管理实践中通过不断创新、逐步提炼总结而形成了一种有效的企业内部经营管理体系。

【点评】

内部控制是为了确保实现企业目标而实施的程序和政策,是企业走向成功的重要因素。从海尔集团内部控制的实践经验我们可以看到,海尔的成功得益于其内部控制机制的建立与完善。

1. 海尔非常重视组织结构的调整。从职能型结构调整到事业部制组织结构,再发展到事业本部制组织结构直至现在实施的企业流程再造,海尔的组织结构总是随着企业发展的需要处于动态变化之中,从根本上解决了企业创新的内部动力机制问题。

2. 海尔有着严格的授权和责任控制系统。在海尔集团内部,每类经济业务都有严格的

授权批准程序和相应的检查制度,以保证所处理的经济业务的工作质量。海尔集团的组织架构清晰合理,公司中的每一个部门分工明确,责任清楚,这从根本上保证了公司日常业务的正常运转,有利于不同部门之间的合作,对公司整体业务具有促进作用。

3. 海尔以 ERP 财务控制体系作为内部控制的核心。财务控制作为公司整体内部控制的核心,对公司其他部门起着监督和控制的作用,ERP 软件的合理运用可以帮助企业内部业务操作合理化。ERP 财务控制系统的实施,将海尔集团与其客户、供应商、交易商和企业员工以网络的方式广泛、有效、便捷地结合在一起。

4. 海尔具有严格的质量控制措施。保证产品质量是企业应当承担的基本社会责任之一。质量是企业的生命线,是企业走品牌战略的发展道路,质量永远是生存之本。海尔时刻严把质量关,以生产高质产品为己任。

5. 海尔十分注重企业文化和人力资源的维护。海尔文化是以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标的综合性企业文化,其中,创新是海尔的核心企业文化。员工的普遍认同、主动参与是海尔文化的最大特色,它使企业的发展目标与员工个人的价值追求完美地结合在一起。另外,企业成功的关键还在于员工的执行力以及执行效率和效果。具有完善内部控制制度的企业要想提升竞争力,就必须提高员工素质,加强人员培训,提高智力资本要素对企业发展的贡献率。

以上这些有效的内部控制措施是海尔成功的秘诀,也是其他企业应当学习和借鉴的经验。

【案例二】

差之毫厘,谬以千里^①

重组前的长航集团是我国内河最大的航运企业集团,其前身可追溯到清朝末年官督商办的长江航运企业,至今已有 130 多年的历史。1984 年,长江航运实行管理体制改革,成立了交通部长江轮船总公司,1993 年 3 月以该公司为核心组建了中国长江航运集团,1996 年更名为中国长江航运(集团)总公司(简称长航集团),主要经营水上运输、船舶制造与修理、物流及相关的配套服务,其中以水上运输为核心主业。之后,长航集团就面临着国有企业逐步向市场经济转轨的阵痛。特别是 1998—2001 年间,由于沿江高速公路和铁路发展迅速、燃料持续涨价等外部因素影响,长航集团的主业水上运输受到较大的冲击,加上企业经营机制不活、管理水平低下及负担过重等内部因素影响,长航集团经营出现困难,“九五”期间亏损达 10 亿元。

2002 年以来,长航集团通过重组内部资产,提高企业经营管理水平,加强内部控制等手段逐步摆脱了不利困境。特别是在加强内部控制方面,集团从制度层面着手,积极监控企业

^① 本案例改编自:冯浩,胡书君.国有企业的软肋:内部控制实施与评价——以长航集团为例[J].财务与会计(理财版).2009 年 7 月.第 37—39 页.

经营管理和国有资产安全,保证了财务报告及相关信息的真实完整,而且通过积极实施内部控制提高了经营效率和效果,促进了集团的发展。截至2007年年底,长航集团拥有资产总额412亿元,年主营收入234亿元;拥有全资子公司16家、控股子公司4家,主要分布在长江沿线,并在美国、德国、新加坡等国和我国香港地区设有子公司、合资公司和驻外机构。较好地实现了国有资本的保值与增值。

经过长期实践,目前长航集团的内部控制制度相对比较完善,还专门设置了内部控制机构。长航集团针对其“点多、面广、线长”的特点,积极制定了相应的内部控制制度。《企业内部控制应用指引》中要求的内部控制结点在该集团的总覆盖率达82.35%,对于投资、担保、大额资金调度等涉及企业财务安全的内部控制重点部分,集团更是明确细化了其操作程序、审批程序和各级人员的审批权限。内部控制制度的建立与完善不仅使长航集团管理层能够充分了解企业各项经济活动所面临的风险、性质及严重程度,保证了企业管理决策的正确性,而且明确了各级员工的岗位职责,保障了生产经营的稳定。另外,长航集团为有效控制企业运营过程中存在的风险,在精简其他组织机构的同时,一方面在财务部内增设了综合监督处,负责对财务部其他部门的日常工作实施监督,以及对子公司财务状况的监管;另一方面,强化了集团发展计划部对企业日常经营的监督职能,该部门主要负责对海内外各子公司非财务范围内日常经济活动的风险进行控制。

虽然长航集团在实施内部控制制度方面做出了许多探索,也取得了一定的成绩,但是长航集团在内部控制制度实施方面依然还存在着许多问题。

1. 企业员工对于内部控制认知程度低。一些员工把内部控制简单理解为各种规章制度的单纯集合,不理解全面内部控制的意义。如某些员工认为内部控制是领导和监察部门的事,与自己的日常工作无关;而有些领导在处理内部控制与企业管理、业务发展的关系时,则认为若内部控制制度过于详细、控制过严会束缚企业的业务发展能力,错误地将内部控制与企业发展和效益对立起来。究其原因主要是没有以发展的眼光看待内部控制,没有跟上企业内部控制内涵的发展。

2. 部分部门内部控制缺乏有效的内部监督。《企业内部控制基本规范》要求企业对内部控制的建立与实施情况进行监督检查,并评价内部控制的有效性,对所发现的内部控制缺陷应当及时加以改进。但长航集团部分部门并没有对内部控制实施日常监督或专项监督,而是过分依赖于外部监督机构,再加上部分人员出于各种原因的逆向选择,也直接导致内部控制监督的执行力差。

3. 缺乏完善的内部控制评价体系。内部控制是渗透企业各个领域,覆盖企业各个方面,融合企业人、财、物管理的系统工程。如果缺乏一个与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应的内部控制评价体系,不仅不利于内部控制的发展、监督内部控制制度的顺利实施,还从某种程度上限制了企业经营管理水平的提升。而长航集团现有的内部控制还缺乏较为完善的评价体系。

4. 内部控制外部评价主体的监督能力有限。外部监督主体如注册会计师,可能会受自身业务范围与业务能力的限制,无法对非财务范畴的内部控制缺陷做出准确、全面的判断,

也就无法对涵盖企业层面的风险和所有重要的业务流程层面风险的内部控制做出评价。而当前企业对内部控制的评价基本上是参考这些外部监督机构的评价结论,这些外部监督主体监督能力的局限导致了企业对内部控制评价的不全面。

【点评】

本案例中长航集团的内部控制缺陷,给我们带来如下启示:

1. 建立健全企业内部控制系统,首先要取得员工的理解和支持。企业应当加强全体员工对内部控制的认识,使每位员工积极参与到内部控制建设中,明确自身责任,明确内部控制对企业各层级、各部门、各岗位工作的重要性,更正内部控制制度设计和内部检查是内部审计部门的责任的错误观点。企业应当加强每位员工对内部控制基本原理的学习和理解,使工作流程控制、岗位分离、绩效考评等内部控制中最基本的制约和监督原则深入到员工的工作理念中,促使员工自觉执行相关岗位职责。随着内部控制的逐步完善,员工的工作量可能增加,但这种工作量的增加对于保障内部控制的有效实施,防范企业层面和重要业务流程层面的风险意义重大。

2. 完善企业内部控制的内部监督与反馈机制,是内控有效运行的保障。企业应当鼓励全员参与建立内部控制的内部监督。全员参与不仅可以使内部控制深入人心,而且能使各级员工积极探索内部控制存在的缺陷,并努力寻求解决方法。企业可以通过适当的奖惩措施,来加强内部控制的监督效果。可以根据具体岗位职责需要来设立相应内部控制运行考核指标,依据内部监督评价结果对相关单位、部门或人员实施适当的奖励和惩戒,这样既有利于充分调动员工的积极性,也有利于提高企业内部控制的实施水平。

3. 逐步探索企业内部控制的评价体系,确保内控措施与时俱进。企业一方面要根据现行的《企业内部控制基本规范》,逐步建立和完善企业现有的内部控制,另一方面企业自身也要不断积累经验,采取各种科学方式探寻适合自身特点的内部控制评价体系。

4. 选择多个专业中介机构共同完成对企业内部控制的外部评价,弥补内部监督的不足。为了增强内部控制外部评价的有效性,防止因外部评价主体的监督能力不足给企业带来的风险,企业可以将内部控制评价分为财务部分与非财务部分,其中财务部分可以由会计师事务所完成,而非财务范围内部控制应由具备企业实践管理经验的人员或者相关领域的学者与专家来评价,这样能够更加有效地识别企业的风险所在,真正体现出评价中的风险导向性原则和公允性原则。

【案例三】

千里之堤,溃于蚁穴^①

华夏证券公司于1992年10月成立,注册资本为27亿余元,由中国工行、农行、中行、建

^① 本案例改编自:陈关亨,李蓓.华夏证券公司的免疫缺陷综合症:内部控制严重失效[J].财务与会计(理财版).2009年3月.第30—32页.

行、人保五家金融机构作为主要发起人,联合其他41家大型企业共同组建。之后公司迅猛发展,曾一度拥有91家营业部和24家证券服务部,并成为第一家全国交易联网券商。与此同时,公司尚未健全的内部控制却屡遭人破坏。这一方面导致了挪用客户保证金、违规回购国债、账外经营和投资、违规自营和坐庄、账目作假和不清等内部风险的频繁发生;另一方面使公司丧失了应对银行提前收贷、融资成本高涨、实业投资损失、证券市场低迷等外部风险的抵御能力。而主管部门在对其拯救中未能对症下药,内乱外患之下公司逐渐走向衰亡。

据资料显示,2005年12月,公司总资产为81.76亿元,负债为133.09亿元,所有者权益为-51.33亿元,被中国证监会和北京市政府责令停止证券业务活动,撤销证券业务许可证;2007年10月,公司总资产为38.18亿元,负债为89.86亿元,所有者权益为-51.68亿元,失去持续经营能力,无法清偿到期债务,公司申请破产;2008年4月,破产申请获证监会同意,公司正式宣告破产。

【点评】

华夏证券公司从辉煌走向毁灭,其致命原因是在鼎盛时期就已潜伏的内控缺陷,在后期逐渐暴露出来,并最终成为华夏证券走向失败的导火索。《企业内部控制基本规范》中指出,内部控制的五个核心要素是内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督。而案例中,华夏证券公司在内部控制的这五个方面都存在严重缺陷。

1. 在控制环境方面,首先表现在公司治理结构不完善。1999年年底至2001年5月,公司董事长长期缺位,造成由赵某主导的“四人领导小组”凌驾于董事会之上,该小组集决策、监管和执行大权于一身,董事会形同虚设。此外,2003年至2004年,公司从未召开监事会,也未设立监事长。其次,董事会被完全架空。公司历任董事长、总经理级别的高管人员都是由上级主管部门向公司做的“不可改变式的推荐”,董事会推荐沦为形式,同时董事长和总经理不向董事会述职并负责;副总经理、总会计师和总工程师不由董事会任命,也不向董事长和总经理负责。再次,公司风险管理理念淡薄。公司管理层缺乏风险意识和自觉的风险管理观念,没有树立内控优先思想,忽视金融风险、投资风险、负债风险、破产风险和法律风险的严重性,甚至为了高收益而不惜违规经营,如先后挪用客户保证金73亿余元以及多次进行高息融资等。

2. 在风险评估方面,公司的风险承受限度严重超过其承受能力和行业指标。例如,受托投资管理业务持股比例达19%以上,超过证监会规定的10%上限。在事项辨识方面,公司没有及时识别和确定影响营运安全、财务状况和现金流量的内部因素及其风险,以及影响银行贷款、证券市场、监管规定的外部因素及其风险。此外,公司没有准确评估各项潜在风险发生的可能性和严重程度,没有建立风险数据库。如挪用客户保证金、投资海南房地产、购买乌克兰航空母舰“瓦良格”等都属于存在重大风险隐患的经营业务。

3. 在控制活动方面,华夏证券公司对经纪、投资银行、自营、资产管理、金融创新等业务,的控制政策和程序存在严重的设计缺陷,甚至被高管层肆意逾越。例如,2001—2004年,公司违规卖空国债、企业债券,涉及金额6.88亿元;2005年,公司又被查出挪用26亿元国债回购,其中7亿元是在2004年审计之后新增的。另外,公司高层命令下属机构高息融资,营业