

**INTERNAL CONTROL OF GROUP:
FROM THEORY TO PRACTICE**

集团内部控制论

——从理论修炼到实战策略

王保平 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

集团内部控制论

——从理论修炼到实战策略

王保平 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团内部控制论/王保平著. —北京: 经济科学出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5058-8223-2

I. 集… II. 王… III. 企业集团—企业管理—研究—中国
IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 086321 号

责任编辑: 党立军

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 潘泽新

集团内部控制论

——从理论修炼到实战策略 /

王保平 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

787 × 1092 16 开 20.25 印张 380000 字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5058-8223-2 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

不经历风雨，怎能见彩虹？ 没有内部控制，怎能见整体发展？

如果说，每个企业都是在茫若无涯的商海中搏击前行的船只，那么，由一群利益“捆绑”而成的集团就是远航的舰队。大海航行，少不了灯塔的指引、少不了水手的坚韧，更少不了航海家高超的组织指挥才能，眺望东北风与西南浪，精准控制速度与力度、航向与航道。集团内部控制犹如远航的船队，合适的控制方能持续前行、科学的控制才会通达未来。

——题记

序

伴随着我国市场经济建设的前行步伐，企业集团化的发展趋势已成为中国经济新一轮增长的显著特点。企业纷纷集团化的时代，在产业融合、新兴产业迭出的经济环境中，集团企业在中国的主体地位，更加引人注目。随着集团的兴起，如何真正实现内部运作低成本和高收益，进一步适应市场变化、增强集团核心竞争力，不能不高度重视内部控制问题。这已成为比以前任何时候都显得更为现实和重要的事情。

我们知道，作为多个单一公司法人机构的集合体，集团企业具有复杂性和多层性特点，其管理客体已不限于单个企业，而是涉及集团整体、集团公司与子公司、子公司与子公司之间多主体的利益关系。集团公司特殊的产权形式和治理结构，导致其管理和控制的难度增大。

“银广夏事件”揭露出中国资本市场一系列全方位的造假，而此前的“郑百文”、“琼民源”、“猴王”已经让监管者头痛不已；继之而来的“东方电子”、“蓝田股份”沸沸扬扬，余波未了，而中航油事件更是雪上加霜，将中国公司的诚信推向冰点。如把目光转向国外，2001年11月，美国安然公司（Enron）财务丑闻曝光；6个月后，世通公司（WorldCom）再度爆发丑闻，由此引发的噩梦般的多米诺骨牌效应，导致这一时期美国338家上市公司总计4093亿美元的资产申请破产保护。此后，丑闻像个不可破解的诅咒频频出现：2002年，法国的维旺迪（Vivendi）集团被控虚报假账，陷入财务危机，上演“法国版安然”；2003年初，荷兰皇家阿霍德公司（Royal Ahold）爆出会计丑闻；2003年底，帕玛拉特（Parmalat）公司祸起萧墙，突然申请破产保护，在意大利引起轩然大波，被称为欧洲的“安然事件”。

在这一系列事件的背后，凸显企业极为薄弱的内部控制。会计造假，财务舞弊，违法违规愈演愈烈，几呈普遍之势。究其原因，企业内部控制的严重缺失难逃其咎。

内部控制贯穿于企业经营活动的全过程，是企业 and 经济组织为实现经营目标，在经济活动中建立的相互制约的业务组织形式及职责分工制度。有效的内部

控制不仅能使企业的资源得到合理配置,提高管理效率,而且能够防范和及时发现企业内部和外部的舞弊、欺诈行为。在已发现的绝大多数舞弊造假事件中,薄弱的内部控制是导致管理失控的重要原因。

内部控制是联系企业内部各相关利益主体的正式或非正式的制度安排,通过这种制度安排,以达到各主体间的权力、责任和利益制衡,保护资产安全完整,防范欺诈和舞弊行为,实现既定的经济目标。实践证明,建立有效的内部控制制度,对约束管理者行为,健全监督机制,规范企业运营,防范欺诈舞弊,有着“防火墙”的作用。

在人类经济活动中,内部控制的历史源远流长。公元前3600年的美索不达米亚文化中,已经有关于内部控制的简单记载。只要存在经济活动,就需要内部控制。内部控制的内容,亦随着企业规模的日益庞大,企业加强内部管理、满足社会需要以及理论研究的深入而不断丰富和发展。内部控制因经济管理的需要而产生,是社会经济发展的必然产物,关乎企业盛衰荣辱,意义重大。

我国集团化企业虽发展较快,但由于体制、环境等因素的制约,其内部控制的基础还十分薄弱,存在诸多问题,远不能满足企业集团化管理的需要。因此,研究集团化企业的内部控制,按市场规律来运作和管理企业集团,对于完善公司治理结构,防范企业风险,提高资本再生能力,保障集团公司的稳健运营、有序发展,十分必要。

王保平博士长期从事企业集团的管理与控制工作,谙熟公司内部控制理论,有着丰富的实践经验。他总结自己多年的企业管理与控制经历,潜心著述,写成《集团内部控制论》一书,全面阐释企业集团内部控制的相关理论,以“导论”、“史论”、“本论”和“术论”四部分构筑了系统的集团内部控制框架,并结合企业内部控制的典型案例加以系统分析,内容丰富,文字流畅,条理有序,结构严谨。

相信本书的出版,能为企业管理人员提供专业性的参考意见,对企业集团内部控制的研究亦颇有助益。



财政部财政科学研究所所长、研究员、博士生导师

2009-7-4

目 录

第一篇 导 论

第 1 章 集团内部控制的探索价值	3
1.1 本书的目标定位	5
1.2 集团内部控制研究价值	6
1.2.1 理论意义	8
1.2.2 现实意义	8
1.3 集团内部控制研究方法	9
1.3.1 理论与实践相结合的方法	9
1.3.2 继承与创新相融合的方法	9
1.3.3 比较与案例相统一的方法	10
1.3.4 归纳与演绎相统筹的方法	11
1.3.5 文献追踪与评述的方法	12
1.3.6 实地访谈与评估的方法	14
第 2 章 集团内部控制的研究基础	16
2.1 集团“大行其道”：基于市场驱动力视角的分析	17
2.1.1 基于提升财务收益的现实需求	18
2.1.2 基于完善产业链条的纵向需求	18
2.1.3 基于多元结构扩张的横向需求	19
2.2 集团“成长基调”：基于产业组织视角的分析	20
2.2.1 中国集团的初始创建	21
2.2.2 中国集团的试点发展	21

2.2.3	中国集团的规范发展	22
2.2.4	中国集团的做强做大	23
2.3	集团“群体构成”：基于产权性质视角的分析	24
2.3.1	国有控股集团的发展态势	24
2.3.2	民营控股集团的发展态势	26

第二篇 史 论

第3章	中国集团内部控制的理论探索	31
3.1	内部控制的产生与演进	33
3.1.1	内部控制的产生和演进轨迹	33
3.1.2	我国企业内部控制现状分析	37
3.2	内部控制研究的文献综述	38
3.2.1	侧重于概念辨析和界定的视角	38
3.2.2	侧重于内控执行和应用的视角	40
3.2.3	侧重于内控相关性延伸的视角	43
3.2.4	针对集团内部控制的研究视角	45
第4章	中国集团内部控制的实践探索	49
4.1	国内集团内部控制的现行法规	51
4.1.1	会计法	51
4.1.2	企业内部控制基本规范	51
4.1.3	公司法	52
4.1.4	证券法	52
4.1.5	深沪证交所上市公司内控指引	52
4.1.6	中央企业全面风险管理	53
4.2	国内集团内部控制的实务进展	53
4.2.1	对子公司管理与控制的主要模式	54
4.2.2	对子公司控制的主要手段	56
4.3	国内集团内部控制存在的问题	64
4.3.1	控制模式摇摆度高、适应性差	64
4.3.2	控制措施针对性弱、有效性差	65

4.3.3 控制体系联动性淡、治理性差	66
---------------------------	----

第5章 国际内部控制的经验借鉴	69
------------------------------	-----------

5.1 国际内部控制的理论探索	71
5.1.1 基于内控与查错防弊的视角	71
5.1.2 基于内控记录和了解的视角	71
5.1.3 基于内控之效果评价的视角	73
5.1.4 基于内控与两个测试的视角	74
5.1.5 基于内控实施和披露的视角	74
5.2 国外集团控制的思想演变	76
5.2.1 母公司职能之控制思想	76
5.2.2 子公司业务之控制思想	78
5.2.3 集团母合优势控制思想	79
5.3 国外集团控制的机制形成	81
5.3.1 企业治理结构	81
5.3.2 企业发展战略	82
5.3.3 企业组织结构	83
5.4 国外集团控制的主要模式	85
5.4.1 基于全球化发展的英美控制模式	85
5.4.2 基于精益生产的日本控制模式	85
5.4.3 基于官僚制度的德国控制模式	86
5.5 国际内部控制主要流派	87
5.5.1 值得关注的国际流派	87
5.5.2 主要流派的比较分析	93

第三篇 本 论

第6章 内部控制理论框架打造	97
-----------------------------	-----------

6.1 美国内部控制框架	99
6.1.1 美国内部控制框架的基本解读	100
6.1.2 美国内部控制框架的价值感悟	105
6.2 中国内部控制现状	107

6.2.1	控制环境要素的对比	107
6.2.2	风险评估要素的对比	108
6.2.3	控制活动要素的对比	109
6.2.4	信息沟通与反馈的对比	109
6.2.5	监管要素的对比	110
6.3	国际框架对我们的初步启示	112
6.3.1	从优化控制环境出发,匹配好内部控制与 集团管理的关系	112
6.3.2	从细化市场应对出发,匹配好内部控制与 风险管理的关系	113
6.3.3	从强化资本监管出发,匹配好内部控制与 内部审计的关系	113
6.4	中国企业内部控制基本规范的出台背景	114
6.4.1	经济健康前行的客观要求	114
6.4.2	内部控制规范的形成原则	115
6.5	企业内部控制规范的体系框架	117
6.5.1	内部环境	119
6.5.2	风险评估	119
6.5.3	控制活动	120
6.5.4	信息与沟通	122
6.5.5	内部监督	122
第7章	集团内部控制能力本源	124
7.1	内部控制的能力内化	126
7.1.1	内部控制的内化力量:机制的神奇	126
7.1.2	内部控制的内化力量:三制的协同	128
7.1.3	内部控制的内化力量:文化的凝聚	131
7.2	内部控制的能力造就	134
7.2.1	内部控制的能力结构	134
7.2.2	内部控制的能力衍生	136
7.2.3	内部控制的能力提升	138

第四篇 术 论

第 8 章 集团本级控制：重在化解“灯下黑”	143
8.1 集团本级控制环境	145
8.1.1 公司治理结构	145
8.1.2 经营决策机制	148
8.1.3 人事管理机制	149
8.2 集团本级风险评估	149
8.2.1 集团本级目标定位	150
8.2.2 集团本级风险识别	151
8.2.3 集团本级风险处理	151
8.2.4 集团本级风险监控	152
8.2.5 集团本级风险收集与汇报	152
8.3 集团本级控制活动	152
8.3.1 财务管理体制	153
8.3.2 财务监督体制	153
8.3.3 财务处理系统	154
8.3.4 财务信息报告	154
8.3.5 会计基础管理	154
第 9 章 集团对下控制：管控思维层级化	156
9.1 对下控制目标及风险识别	158
9.1.1 对下控制的层级目标	158
9.1.2 对下控制的风险识别	158
9.2 对下管控模式及其选择	159
9.2.1 对下管控基本模式	160
9.2.2 管控模式选择标杆	161
9.3 集团内部控制策略	166
9.3.1 优化导向型组织结构	167
9.3.2 整合效能导向型组织	168
9.3.3 多层组织匹配的定位	169

9.4	集团内部控制技术	170
9.4.1	特定资产控制力配置	172
9.4.2	特别开支控制权配置	175
9.4.3	特种项目控制权配置	177
9.4.4	理财活动控制权配置	179
第10章	集团对下控制：管制系统组织化	181
10.1	多主线组织控制体系	183
10.1.1	对下控制的组织系统	183
10.1.2	对下控制的高管委派	186
10.1.3	委派高管的考核管理	188
10.2	多侧面财务控制体系	190
10.2.1	财务人员控制系统	190
10.2.2	财务制度控制系统	191
10.2.3	财务目标控制系统	191
10.2.4	财务信息控制系统	194
10.3	多层次业务控制要点	195
10.3.1	集权模式的业务管控要点	195
10.3.2	分权模式的业务管控要点	199
10.4	多视角企业绩效控制	201
10.4.1	为什么需要企业绩效控制	201
10.4.2	基于保值增值的绩效控制	203
10.4.3	基于 BSC 的绩效控制	205
10.4.4	基于 EVA 的绩效控制	208
10.4.5	基于 KPI 的绩效控制	214
第11章	集团对下控制：资金管理集中化	217
11.1	集团资金控制的内存驱动	218
11.1.1	聚沙成塔的积聚效应	219
11.1.2	收拢五指的拳头效应	220
11.1.3	体内循环的速度效应	220
11.1.4	全面监控的经济效应	221
11.2	集团资金控制的基本原则	221
11.2.1	以合法管理与效益诉求为原则	222

11.2.2	以集中资源与协同管理为原则	222
11.2.3	以注重时机与权变为原则	222
11.2.4	以整体效益为最高原则	223
11.3	资金控制模式的集中选择	223
11.3.1	内部银行模式	224
11.3.2	报账中心模式	224
11.3.3	结算中心模式	225
11.3.4	财务公司模式	225
11.3.5	“现金池”模式	227
11.4	面向集权型管控的集团资金控制体系构建	228
11.4.1	资金控制体系的三层统筹	228
11.4.2	资金控制体系的科学构建	229
11.5	面向分权型管控的资金控制体系构建	229
11.5.1	分权型管控模式下对子公司资金控制的基本特征	229
11.5.2	分权型管控模式下对子公司资金控制的主要方法	230
第 12 章	集团对下控制：预算控制全程化	232
12.1	全面预算管理的科学定位	234
12.1.1	全面预算管理的含义	234
12.1.2	全面预算管理的价值	235
12.2	全面预算管理的控制效能	236
12.2.1	预算控制的效能保证	236
12.2.2	全面预算的控制信念	237
12.2.3	预算控制与战略规划	238
12.3	全面预算控制体系的构建	238
12.3.1	全面预算体系的三大支柱	238
12.3.2	预算管理体系的两大核心	239
12.3.3	全面预算控制的组织架构	239
12.3.4	集团全面预算控制的流程	240
12.4	预算编制的双向运作模式	241
12.4.1	由上至下的预算编制	241
12.4.2	由下而上的预算编制	242
12.5	全面预算控制的难点分析	243
12.5.1	全线跟踪控制	243

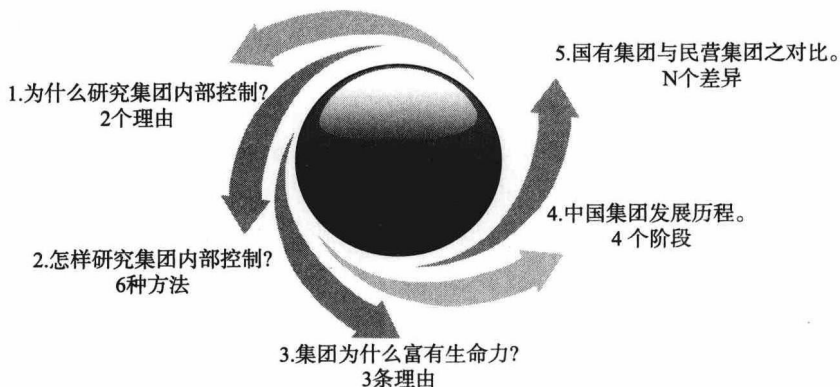
12.5.2	偏差分析控制	244
第13章	集团对下控制：投资、筹资规范化	246
13.1	投资控制的技术	248
13.1.1	集团投资控制的背景	248
13.1.2	集团投资权限的配置	250
13.1.3	集团投资控制的督导	252
13.1.4	集权型管控框架下的投资管控措施	257
13.1.5	分权型管控框架下的投资控制措施	260
13.2	筹资控制的技术	261
13.2.1	集团筹资控制的背景	261
13.2.2	集团筹资权限的配置	262
13.2.3	集权型管控框架下的筹资控制措施	265
13.2.4	分权型管控框架下的筹资控制措施	267
第14章	集团对下控制：风险管理效能化	271
14.1	集团发展中的现实风险	273
14.1.1	现实风险衍生区域	273
14.1.2	财务风险基本表现	274
14.1.3	财务风险管理程序	274
14.1.4	财务风险管理策略	275
14.1.5	财务风险管理措施	278
14.1.6	主要风险规避方法	280
14.2	集团危机预警的信号测试	281
14.2.1	单项财务指标的危机信号	281
14.2.2	综合财务指标的危机信号	283
14.2.3	非财务视角下的危机信号	284
14.3	集团危机应对策略的分析	285
14.3.1	日常经营活动中的预防性应对策略	285
14.3.2	常规集团管理中的倾向性应对策略	286
14.3.3	集团差异管控下的针对性应对策略	287
第15章	集团对下控制：内部审计持续化	289
15.1	集团统一组织内部审计	291

15.1.1	集团内部审计的基本原则	291
15.1.2	点面结合的内审推进策略	292
15.1.3	构建有效的审计稽核体系	294
15.2	集团统一委托外部审计	299
15.2.1	审计质量现存缺陷的诱因	299
15.2.2	集团统一履行审计委托权	301
主要参考文献		304
后 记		308

第一篇 导 论

导论篇旨在营造一种专注于集团内部控制的环境与氛围。从梳理集团内部控制边界出发，到为什么研究集团内部控制？再到怎样研究集团内部控制？这是必须首先明确的起点所在。不过，需要强调，内部控制不是目的，而是手段，是一种推动集团能够持续健康发展的理性手段，不是结果，而是过程，是一种从高层到基层的复杂要素间有机、多维的联系与影响的动态过程。因此，中国集团应该树立“在控制中发展，控制引导健康发展”的理念。集团成败史已经证明，中国的集团群体已经得到了快速的发展，我们需要解剖其生命力所在，并沿着中国集团在过去30年间所走过的历程来探索内部控制的得失成败，还需要对比分析国有集团与民营集团的差异与影响。从外围入手，向核心进发，这就是本篇导论的使命所在。本篇结构安排如下图所示。

集团内部控制——导论



第一單元

本單元主要介紹了國內圖書出版業的發展情況，包括圖書出版業的現狀、特點、問題及對策等。通過對國內圖書出版業的深入分析，旨在幫助讀者了解我國圖書出版業的發展趨勢和未來方向。

本單元共分五章，第一章為總論，主要介紹了圖書出版業的定義、分類及發展歷程；第二章至第四章分別介紹了圖書出版業的現狀、特點及問題；第五章為對策，主要介紹了如何促進圖書出版業的健康發展。

通過本單元的學習，讀者可以了解我國圖書出版業的發展現狀，掌握圖書出版業的特點和問題，並為促進圖書出版業的健康發展提供參考。

第一單元——圖書出版業

