

德勤企业风险 第二辑

企业内部控制评价—— 应对内外环境变化, 促进企业健康发展

德勤企业风险管理服务部 编

Deloitte.
德勤



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



德勤企业风险(第二辑)

企业内部控制评价 ——应对内外环境变化,促进企业健全发展

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第二辑。主要涉及企业内部控制方面的最前沿话题。内容有完善内控监督，助力健康运营；中国上市公司内部控制调查分析报告（2011）；企业内部控制评价操作实务；套保（hedging）的理论和操作；财务公司风险管理；2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考；云端之信息安全管理标准与法规发展现状；企业内部控制实务；保险业风险管理小故事；内部审计质量评估服务；等等。可为包括上市公司、民营企业等各类企业的企业内部控制评价提供理论基础和最佳实践。

图书在版编目（CIP）数据

企业内部控制评价——应对内外环境变化，促进企业健全发展 / 德勤企业风险管理服务部编.

—上海：上海交通大学出版社，2012

（德勤企业风险．第2辑）

ISBN 978-7-313-07995-4

I. ①企… II. ①德… III. ①企业内部管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第248662号

企业内部控制评价

——应对内外环境变化，促进企业健全发展

德勤企业风险管理服务部 编

上海交通大学出版社出版发行

（上海市番禺路951号 邮政编码 200030）

电话：64071208 出版人：韩建民

上海华业装潢印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：890mm×1240mm 1/16 印张：3.75 字数：98千字

2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

ISBN 978-7-313-07995-4/F 定价：30.00元

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-63812710



前言

《德勤企业风险》第二辑终于和各位读者见面了，时间刚好是2011年年底。2011年是动荡的一年，从日本“3·11”大地震到近期的泰国水患等天然灾害，再加上中东多国的政治动荡、欧元区的经济不稳定、中国数个在美上市企业因为财务造假等各种原因而下市，以及温州、内蒙古等地的一些中小企业与房地产商因融资问题而倒闭，都让不少的企业受到影响与冲击，此类现象都显示企业不断受到外在环境与自身内部管理等风险因素的影响，如何能及时且有效地掌握企业面对的风险并加以应对，将成为现在企业经营的一大挑战，这也是本书期望能带给各位读者的启示。

2011年是在中国境内外同时上市的企业开始适用《企业内部控制配套指引》的第一年，且自2012年1月1日起，在A股主板上市的企业也要开始施行该指引。因而本辑《德勤企业风险》刚好利用这个时机与各位分享2011年最新的《中国上市公司内部控制调查分析报告》，各位读者可以借此机会检视内部控制实施的普遍结果与效益。报告包括了企业对内部控制的认知、企业内部控制的实施现状、企业内部控制实施中存在的主要问题，以及实施内部控制给企业经营管理带来的转变等。相信对于已经施行的企业或即将建置内部控制制度的企业这些调查结果将是很好的参考讯息。

此外内部控制制度的实施要产生效益，制度的导入只是第一步，如何将制度落实生根，永续且有效地推行下去，才是最大的挑战，在这方面企业内部控制评价的执行是提供持续监控、回馈与改善的重要机制。企业可通过内部控制评价的施行，落实公司自我监督功能，内控评估的结果也可为企业提供及时应对环境改变、调整内部控制的设计及执行。此外，如果能够进一步执行风险导向的内控评价，将有助于推动风险管理与内部控制施行的整合。

同时关于如何客观有效地执行企业内部控制评价，2011年的《中国上市公司内部控制调查分析报告》也显示多数企业认为，应设置独立、权威的内部审计机构，对内部控制的执行情况进行监督，且已有许多的企业已经设置了这样一个独立机构。而在大型的企业机构里，独立的内部审计机构资源并不足以广泛地涵盖企业需要进行内控评价的范围，如何有效结合企业各单位自我评价以及独立内部审计机构的内部控制评价的结果，以实现全面且公允有效的企业内部控制评价，也是一个重要的课题。

本辑的《德勤企业风险》主要与各位分享探讨有关“企业内部控制评价”的内容，让大家一同来了解现在业界施行的理论与实务，进而思考如何改进自身企业的内部控制评价施行。

陈嘉祥

德勤台北事务所
企业风险管理服务
合伙人

德勤企业风险

德勤企业风险管理服务部 编

编委

刘伟杰
蒋黎虹
薛梓源
黄皓礼
陈嘉祥
林允纲
方 烨
谈 亮

执行编委

原国太郎
孙永杰
冯文珊
戴忆婷
赵 理
何 萍
邵芝菲
庄宇杰
吴坚隽

目录



特集－访谈

- 1 完善内控监督，助力健康运营——中国建筑内部控制自我评价经验交流

特集

- 6 中国上市公司内部控制调查分析报告(2011)——深入理解内控规范内涵，做“自己的”内控
- 15 企业内部控制评价操作实务——以《企业内部控制评价指引》为本，让评价更有实效
- 30 套保(hedging)的理论和操作(2)——hedging与德尔塔(Δ)
- 31 财务公司风险管理——资本充足率的思考

德勤专家多元视角

- 34 2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考

研究室

- 37 信息发展与管理系列——云端之信息安全管理标准与法规发展现况

连载

- 40 企业内部控制实务(5)——采购(2)下单、请购
- 43 保险业风险管理小故事(1)——诚信销售吹不得

企业风险用语

- 44 内部审计质量评估服务(QAS)

推荐书籍

- 47 风险智慧——学会管理未知项

完善内控监督，助力健康运营

——中国建筑内部控制自我评价经验交流



受访人：郭成林

毕业于上海财经大学会计学系审计专业，并在清华大学经管学院获得工商管理硕士学位。在中国建筑工程总公司审计局，先后从事和负责大型企业财务收支审计、经济效益审计、经济责任审计、内部控制审计等各类审计项目，在企业内部审计方面积累了较为丰富的专业实践。曾任中国建筑工程总公司审计局高级经理、中建国际建设公司审计部经理、中国建筑股份有限公司审计局局长，现主持中国建筑股份有限公司审计局工作。

访谈人：德勤北京事务所 企业风险管理服务 副总监 孙永杰

前言

随着企业改革的不断深入，内部审计作为规范企业行为，维护股东合法权益，保证财务信息真实完整，促进企业提高经营效率与效果，实现发展战略的有力武器，在监督控制体系中发挥着越来越大的作用。尤其是《企业内部控制基本规范》及配套指引的发布与实施，对内部审计提出了更高的要求：内部审计通过开展内部控制有效性的监督和评价工作，促进企业按照基本规范及配套指引建立健全内部控制体系，以便进一步提高企业规避风险、持续健康发展的能力。笔者对中国建筑股份有限公司（以下简称“中国建筑”）审计局局长郭成林进行了专访，郭局长以内部审计开展内部控制评价为例，从内部审计的战略定位、内部审计促进内部控制长效机制的建立、内部控制评价的开展三个方面，系统阐述了内部审计如何完善内部控制的评价与监督体系，实现企业增加价值、健康运营的目标。

笔者：请简要介绍中国建筑及公司的内部审计职能。

郭：中国建筑是上海证券交易所上市公司，主营房屋建筑承包、国际工程承包、地产开发、基础设施建设和勘察设计等核心业务，在2010年《财富》世界500强排名中位列第147名。

中国建筑内部审计部门自成立以来，根据公司战略目标和发展规划，并充分考虑外部监管要求，以风险为导向、以内部控制为主线、以公司治理为核心、以公司发展为目标、以审计业务垂直管理为依托，积极展开内部审计工作。通过揭示内控管理中的薄弱环节和面临的各种风险，促进公司完善内部控制、改善风险管理，充分发挥内部审计的确认和咨询服务功能，增加公司价值。

笔者：内部审计的战略定位如何？

郭：中国建筑在深入分析内外部环境的基础上，进一步丰富、提升了“一最两跨、科学发展”战略目标的内涵，即成为最具国际竞争力的建筑地产综合企业集团；在2015年跨入世界500强前100强，跨入全球建筑地产集团前三强，并将其细化为“五化”策略，即专业化、区域化、标准化、信息化和国际化。

战略目标的最新内涵为公司内部审计的创新与发展提出了更为迫切的时代要求；公司管理体制、运行机制和商业模式的调整，对审计管理体制和工作模式的变革与调整提供了新的契机。而作为上市公司，内部审计为公司治理基石的一部分，外部监管和多元化利益相关方的要求也为其提供了强有力的外部支持。因此，为充分发挥审计在完善公司内部控制、改善风险管理和公司治理效果方面的重要作用，我们明确了“以风险为导向，以内部控制为主线，以公司治理为核心，以企业发展为目标，向董事会、管理层和其他关键利益相关者提供具有成本效益的、优质高效的、独立客观的确认和咨询服务，帮助公司实现战略目标”的战略定位；以及“整合、优化、调整审计资源，实现内部审计的一体化、区域化、业务全面覆盖、信息化、专业化、国际化”的战略目标，并已在内审职责定位、工作模式、业务创新、团队转型和资源配置，以及系统管理和体制改革方面取得重大突破，在完善公司内部控制、改进风险管理、维护财经秩序、增加公司价值等方面都发挥了积极而又重要的作用。

笔者：内部审计如何助力内控体系的进一步完善，促进内控长效机制的构建？

郭：1.内部审计是内部控制的重要组成部分，又是对内部控制的再控制

2008年6月28日，财政部、证监会、审计署、银监会和保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》），该规范于2009年7月1日起首先在上市公司范围内施行。2010年4月15日，五部委联合发布了《企业内部控制基本规范》配套指引（以下简称《配套指引》）。执行《基本规范》及《配套指引》的公司应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露内部控制评价报告。

内部审计是一种独立、客观的确认与咨询活动，其目的是为公司增加价值并提高公司的运营效率。内部审计通过采取系统化、规范化的方法对风险管理、内部控制和治理程序进行评价，以提高公司运营效率，帮助公司实现其战略发展目标。

《基本规范》及《配套指引》颁布以来，对中国建筑完善公司治理、加强内部控制与风险管理、加快内部审计转型产生了巨大的推动力。中国建筑的董事会议事规则、审计委员会议事规则明确规定：监督内部控制体系的建立和实施是董事会重要职权之一；审查内部控制运行的有效性是审计委员会重要职权之一。

由此可见，内部审计既是公司内部控制体系的一部分，又是内部控制体系有效性的确认者。劳伦斯·索耶说过，内部审计也许不是管理专家，但一定是内部控制专家。参与公司内部控制体系建设，确保公司内部控制持续有效运行，既是内部审计的职责，也是内部审计的发展机会。

2.中国建筑内部审计在内控建设、维护工作中的作用

(1) 坚持“以内部控制为主线”，开展内控测试与督促整改工作，提升公司内部控制的效率和效果。

根据《上海证券交易所上市公司内部控制指引》，上市公司董事会在发布年度报告的同时，应披露年度内部控制自我评估报告，并披露会计师事务所对内部控制自我评估报告的核实评价意见。同时，定期对公司内部控制进行自我评估，促进公司进一步完善内控机制，也是公司长期发展与管理的需要。所以，对内部控制的有效性进行评价，协助

公司实施内部控制自我评估，既是内部审计的法定职责，也是内部审计协助公司实施基本规范的最根本途径。

根据外部监管机构的要求及公司内部提升管理的需要，中国建筑的内部审计部门建立了较为完善的内部控制评价体系，并每年度至少一次在全集团范围内组织开展内部控制测试及整改工作：以风险评估为基础，确定测试范围和重点领域；坚持交叉测试方式；根据测试结果汇总出控制缺陷；向管理层及董事会、审计委员会提交内控测试报告及管理建议；督促与推动内控测试缺陷的持续整改，将整改的结果和效果与各单位年度考核挂钩。协助董事会审计委员会完成公司的内控自评工作。

(2) 内控审计。

各级审计机构在集团审计部门统一组织内控测试的基础上，根据本单位实际情况，实施内控审计。各单位在确定审计范围时，侧重于近几年测试未能覆盖到的地区和机构，并结合本单位业务管理情况确定重点流程，以此促进各级管理层持续不断地改进内部控制水平、提高管理能力。

(3) 在各类审计调研工作中关注内控体系建立情况。

除内控测试及内控审计，各级审计机构将“内部控制体系建立的效率和效果”也作为其他各类审计调研工作的内容之一，尤其关注问题较多、风险较大的控制流程。

通过内部审计内控测试与监督工作，公司上下对内控的认知及重视程度不断深入，公司的管理体系与内控体系相互融合，公司的法人治理结构、内部控制流程得到不断完善，并渗透到决策、执行、监督及反馈等各个环节，公司内部控制的全面性和适用性得到一定提升。

笔者：内部审计如何开展内部控制自我评价工作？

郭：1.中国建筑的内控评价体系

中国建筑内部审计部门首先根据公司的行业特点和战略发展目标，在全面了解公司当前内控实际情况的基础上，以基本规范、应用指引、其他国家法律法规、公司管理制度等为依据，建立了一套科学、系统的内部控制评价标准及实施程序，形成了《中国建筑股份有限公司测试工作技术指导手册》（以下简称“测试手册”），该手册确定了内控测试的技术标准和缺陷评价标准，包括测试计划、测试工作范围、测试方法、样本的选取、测试结果的评价与记录、缺陷评价及内部控制评价报告的编制等。

该测试手册的完成，是中国建筑评价内控有效性的判断依据和检验标准，也为规范内部控制审计工作提供了一个科学的技术标准，在提升审计促进公司管理，全面系统评价内部控制有效性，保证公司合规经营方面，提供了科学、简便、易学的操作依据和评价标准。

该手册包括总册、各流程的测试分册和缺陷评价分册。其中：

- 总册对内部控制测试的基本原则和技术要求进行了统一规范，用于指导测试人员进行有效的测试；
- 各流程的测试分册是各流程的测试模版，用于记录测试过程和测试结果，包括公司层面控制、流程层面控制、信息系统通用控制；
- 缺陷评价分册是对缺陷进行评价的工作底稿模板，用于记录缺陷评价的过程和结果。测试工作底稿及缺陷评价底稿是编制内部控制评价报告的基础。

2.内控评价体系的特点

内部审计的核心使命是为公司价值最大化服务，《中国建筑股份有限公司测试工作技术指导手册》立足公司内部审计对本企业历史传统、治理结构、经营管理和行业特点的理解，结合了外部咨询师对企业管理最佳实践的理论知识，以保证测试手册对促进公司内部控制、风险管理和治理过程改善的实用性；同时，测试手册具有广泛性，严格遵循基本规范的精神，充分体现基本规范应用指引的最新要求；此外，测试手册还具有可操作、技术性强等特点。



(1) 实用性——根据主营业务和控制流程进行分类。

内部控制评价的标准，需要考虑不同行业、控制流程的特点，并分别建立相应的标准体系。主营业务方面，中国建筑作为一家大型建筑商，以工程总承包、房地产开发和勘察设计为主营业务，因此内部审计部门按建筑、地产和设计三大行业分别建立内控评价标准。

控制流程方面，根据内部控制五要素和公司管理特点，分为公司层面控制和业务层面控制，其中公司层面控制主要包括：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督；业务层面控制主要是各项具体控制活动，按照业务流程及不同行业建立内控评价标准。

(2) 广泛性——建立完善的评价标准。

内部审计部门在全面了解和理解本公司业务流程的基础上，严格对应《企业内部控制应用指引》及公司各项管理制度为标准控制活动，对与标准控制活动要求对应的本公司实际执行的业务活动与控制方式进行了详细描述。这种描述主要关注与控制活动相关的重点内容，包括控制活动中涉及的相关岗位、职责、文档、控制手段等，并以此作为评价内部控制的标准依据。

为贯彻内部控制的长效机制，确保管理层编制的内部控制评价报告的真实性和有效性，公司定期结合管理实践、最新外部监管要求以及测试经验，及时对内部控制测试手册进行修订。2007年至今，手册编制修订过程中，编制工作小组展开充分调查研究，先后多次广泛征求意见，修订完善手册数次，使测试手册紧贴公司业务实践，更具实用性、兼容性和开放性。

(3) 技术性、可操作性——建立标准的测试程序及测试模板。

建立了内部控制的评价标准后，内部审计部门需要建立一套完整且具有可操作性的标准程序，以实施内部控制测试。考虑公司现有审计资源和公司管理目标，内部审计部门编制了《内部控制测试模板》，主要内容除上述控制活动的评价标准外，还包括测试方法，如询问、观察、检查、重新执行等；测试步骤；样本的选取：抽样原则、样本量的计算方法、样本的选取方法、对样本的描述要求；结论的判定方法：达标、未达标、未发生交易、样本量不足。

通过统一的、标准化的程序设计，能够有效规范测试人员的工作程序、提高现场效率和评价效果。

3. 内控评价体系关键环节

(1) 以风险评估为基础，确定测试范围和重点领域。

公司内部控制评价应当以风险评估为基础，根据风险发生的可能性和对公司单个或整体控制目标造成的影响程度来确定需要评价的重点业务单元、重要业务领域或流程环节。同时“应当以适当的成本实现科学有效的评价”。

中国建筑是一家国有大型跨国公司，分支机构遍布海内外且数量众多，公司业务又包括多个行业。因此，内部审计部门在确定公司内部控制的测试范围时，总体原则是覆盖公司的重要风险点、重要业务领域和重点运营实体。具体测试对象的确定将依据风险评估大小，就各业务实体和业务流程对财务报表重要项目、重大披露事项的影响程度进行定量和定性的分析，在此基础上选择高风险领域、重点运营实体、重点业务流程作为重点审计范围，影响因素主要包括：

- 重要财务指标，如净利润、主营业务收入、总资产、净资产等；
- 容易造成财务报表错报和舞弊的高风险交易；
- 涉及复杂会计处理的交易；
- 非常规交易；
- 以前年度外部审计和内部审计发现的问题；
- 管理层识别的风险；
- 经营的重要性、复杂度和相似度；
- 行业及公司存在的特定风险。

首先应该确定纳入测试范围的分子公司。在实际测试中，应选择规模较大的分子公司进行测试，纳入测试范围的分子公司应达到一定的覆盖率，覆盖率的标准由公司内部审计部门确定，确定纳入测试范围的分子公司的具体步骤见图1。

其次，确定重要会计科目、披露事项和业务流程，具体的步骤见图2。



图1 确定纳入测试范围的分子公司的具体步骤



图2 确定重要会计科目、披露事项和业务流程的具体步骤

(2) 根据评价结果汇总内部控制缺陷。

这里的“缺陷”被广泛定义为内控系统中值得注意的问题。缺陷可能代表一个假想的、潜在的或实际的缺点，或一个强化内控系统的机会。准确描述内部控制存在的缺陷，判断缺陷类型和对内部控制的影响程度，对公司管理层改进内部控制、提高控制的效率和效果有至关重要的作用。

内控缺陷按产生的原因，可以分为设计缺陷和执行缺陷，其中：①设计缺陷。缺少实现控制目标所必需的控制，或者现有控制没有得到适当的设计，即使按照设计运行，也无法实现控制目标。②执行缺陷。设计得当的控制未按照设计执行，或者执行人员没有适当的授权或能力有效运行控制。

按缺陷对报表的影响程度分类，分为一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷。根据中国建筑业务性质和内部审计实践，内部审计部门对重要缺陷、重大缺陷的认定提出了具体的标准。

(3) 向管理层、董事会报告缺陷提出管理建议。

向恰当的当事人提供有关内部控制缺陷的必要信息，对内部控制制度的持续有效运行十分关键。内部控制的缺陷应自下而上进行报告，重要事项应报知高层管理人员和董事会。

中国建筑内部审计部门在实施内部控制测试后，根据汇总的控制缺陷及整改结果，编制年度内部控制自我评估报告，报告主要包括以下内容：

- 内部控制自我评估的目的和责任主体；
- 内部控制自我评估的内容和所依据的标准；

- 内部控制自我评估的范围、程序和所采用的方法；
- 衡量重大缺陷严重偏离的定义，以及确定严重偏离的方法；
- 被评估的内部控制整体目标是否有效的结论；
- 被评估的内部控制如果无效，存在的重大缺陷及其可能的影响；
- 造成重大缺陷的原因及相关责任人；
- 所有在评估过程中发现的控制缺陷，以及针对这些缺陷的整改措施及整改措施的实施计划等。

内部控制自我评估报告需经公司董事会审计委员会审核、董事会审批。

另外，从实施内控测试和评估的具体实践看，对于发现的内部控制缺陷，不仅应向负责的个人汇报，由他采取正确的整改措施，还至少应向该责任人的上一级汇报。这一过程使得责任人能及时采取整改，也便于其上级提供所需的支持或进行监督，并与公司中受影响的其他关联方进行沟通。

而且，中国建筑的内部审计部门逐步变革观念，从重视内部控制测试工作向重视内部控制测试与缺陷整改工作转变，积极督促与推动内控测试缺陷的持续整改，以切实发挥内控监督的作用，提高公司治理的有效性。

总体而言，由于内部审计部门处于公司的董事会、总经理与各职能部门之间，内部审计人员可以通过与各部门、各层次管理者的会晤，充当公司各种问题的协调者与信息的传递者，协助公司充分实施基本规范，帮助公司解决各种问题，以提高内部控制系统的管理效果。



结束语

内部审计以其相对独立的立场和对公司经营情况的全面了解，对内部控制的充分性和潜在的风险进行客观评价，并提出相应的审计建议，以降低内部控制系统因无效而产生的风险，进而促进整个内部控制系统高效运营。因此，内部审计作为公司的自我约束机制，已成为公司健全内部控制、改善经营管理、提高经济效益、实现发展战略的重要手段，成为促进公司推动实施内部控制基本规范必不可少的环节。

中国上市公司内部控制调查分析报告(2011)

——深入理解内控规范内涵，做“自己的”内控

德勤企业风险管理
服务 编写
孙永杰 副总监 整理
德勤北京事务所

摘要

财政部等五部委联合发布的《企业内部控制配套指引》（以下简称“配套指引”，与《企业内部控制基本规范》一并简称“内控规范”）自2011年1月1日起对在境内外同时上市的公司开始施行；自2012年1月1日起，对在A股主板上市的公司施行；证监会于2011年初开始推进内控规范试点工作。距境内外同时上市的公司及参加内控规范试点公司的内部控制评价基准日已不足一年，上市公司的内控工作现状如何？是否已经准备好接受独立审计师的审计和资本市场的检验？

一直以来，德勤都密切关注中国内部控制的发展状况。自2007年起，德勤连续对中国上市公司展开相关调查。连续四年的调查结果表明，上市公司对内部控制的重要性的工作思路的认识持续加深，采取了一系列措施来加强和完善内部控制，不仅为了满足监管要求，越来越多的上市公司开始以合规为契机，寻求管理和运营方式的变革和提升。

为了进一步了解并研究中国上市公司内部控制建设和评价的现状，以及为了满足监管要求采取的应对措施，我们在前四年调查结果的基础上，开展了2011年的“中国上市公司内部控制调查”，以期在更深的层面上了解上市公司内控规范实施的情况及存在的问题，寻求利用内部控制进一步改善和提升企业运营水平的途径。

问卷调查主要涉及以下四个方面：①企业对内部控制的认知；②企业内部控制的实施现状；③企业内部控制实施中存在的主要问题；④实施内部控制给企业经营管理带来的转变。

通过对调查结果进行汇总分析，我们发现与前四次调查结果相比，上市公司实施内部控制的效果逐渐显现，但仍然存在一些问题。本次调查结果显示：

内部控制的效果逐渐显现。除“提高了财务报告的编制效率，使之更可靠”外，内部控制的其他效果也显现出来，如同意“内控使业务流程规范化，有效地控制流程中的风险”的受访者占90%；认为“内控提升了管理基础，使管理层对重大风险有了更好的识别和监控”的受访者占75%；认为“遏制了舞弊现象”的受访者占77%。

内部审计在内控监督评价中的作用应加强。2011年数据显示，93%的受访者认为“应设置独立、权威的内部审计机构，对内部控制的执行情况进行监督”。此观点与《企业内部控制基本规范》对内部审计应加强内部控制监管的规定一致。

实施内控的成本效益各有不同。调查中，认为本企业实施内控成本过高的受访者占39%，反对这一说法的受访者占35%。

同时，调查结果也揭示出上市公司在内控体系建设及评价过程中存在的问题，值得关注。前几年一直存在的一些问题依然没有改善，如最高管理层重视不够、缺乏实施内部控制的专业技术人才，信息系统对内控的支持不足等；部分受访者对内控监管要求的技术细节掌握不足，如仅有55%的受访者明确了解证监会内控监管工作中强调的“财务报告内部控制”与“全面内部控制”的区别；大部分受访者的企业内部控制无法与企业现有管理体系恰当融合，仅27%的受访者确认二者是完全融合的；另外，有相当一部分的受访者对企业内部控制工作的安排、内控工作的成效等表示“不确定”，一定程度上反映了这些受访者对内控工作的漠然态度。

1.调查背景与目的

2010年4月26日，财政部、证监会、银监会、保监会、审计署联合发布配套指引，要求自2011年1月1日起在境内外同时上市的公司开始施行，自2012年1月1日起，在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司开始施行。事实上，中国证监会发布的《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，自2006年5月18日起，申请公开发行股票并上市的公司均应提供内部控制鉴证报告；沪、深两家交易所也分别鼓励或要求在本所上市的公司分别自2006、2007年开始实施内部控制，在年报中披露内部控制自我评价报告/内部控制鉴证报告。据此，我们曾在2007、2008、2009以及2010年持续对中国上市公司内部控制实施现状进行调查与分析。

从过去四年的调查结果可以看出，上市公司越来越重视与关注内部控制在企业管理工作中的作用以及影响。观念上，加深了对内部控制工作的认识，进一步明确了内控工作的指导思想，认识到了有效的内控体系对于风险防范的重要意义；行动上，越来越多的企业采取了必要的措施来加强和完善内部控制工作，并试图将内部控制与风险管理相结合，以期建立内控长效机制。

为了更加深入地地了解目前中国上市公司内部控制工作的现状，寻求利用内部控制进一步改善和提升上市公司经营管理的途径，我们基于2007~2010年四年的调查分析结果，在2011年3月，开展了新一轮上市公司内部控制实施状况的调查与研究。

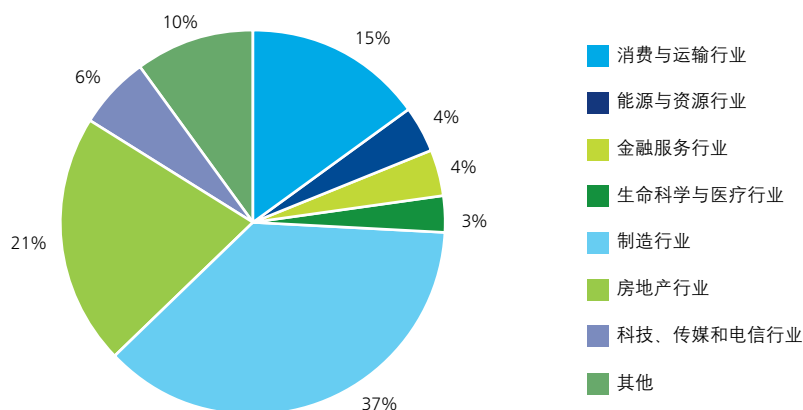


图3 参与调查的企业行业分布

2.调查的基本情况

(1) 2007、2008、2009以及2010年调查情况回顾。

2007~2010年的调查针对中国上市公司展开，被访公司在行业、地域及规模上均具有一定的代表性。调查问题主要涉及上市公司对内部控制的建设（包括对内部控制的认识、内控体系设计、金融危机下内控管理的成本、公司内部控制缺陷的整改等）和内部控制的评价方面。

2007年度的调查结果显示，上市公司在内部控制建设方面存在较大的欠缺，大部分的上市公司认为自身缺乏完善的内部控制体系，尚无法完全满足监管机构的要求；2008年度的调查结果显示，这一情况有了较大改观，企业在内部控制体系建设方面取得了一定的发展，但还存在诸如缺乏统一的技术标准、执行力不足等问题；2009年度的调查结果显示，上市公司在内部控制的实施以及评价等各方面有了积极的进展。在金融危机的形势下，企业提高了对内部控制和风险管理的重视程度。但同时也发现，内控建设出现一定的盲目性，企业偏重控制活动的建设，而缺乏对于内部控制环境的重视，内部控制评价的牵头部门不合适，评价基础经不起考验等；2010年的调查研究显示，内部控制的效果逐渐显现，部分企业的内控工作达到了其管理层的期望。但仍然存在一定的问题，例如内部控制专业人才储备不足，企业缺乏与内部控制相关的信息系统，以及制度的执行力不强，等等。

(2) 2011年调查情况介绍。

2011年，我们再一次对中国上市公司进行了有关内控现状的调查。我们采取了对企业管理层进行问卷调查的形式进行，调查对象主要由企业的董事会秘书、内控建设部门负责人、内控评价部门负责人以及财务总监组成，共收回问卷226份。受访企业继续保持了在行业、控股股东所有制类型，规模等方面的广泛分布。其中，来自国有控股的占44%，来自民营公司的占51%，来自外资控股的占5%。

参与调查的企业涉及航空与交通运输服务行业、制造业、房地产业、能源与资源业、金融等行业。参与调查者的行业分布如图3所示。

3.调查结果分析

在汇总了226份调查问卷后，我们从四个方面对上市公司内控现状进行了统计分析。包括对内部控制的认知、企业内部控制实施现状、内部控制中存在的主要问题、实施内部控制给企业经营管理带来的转变等四个方面。

(1) 企业对于内部控制的认知。

配套指引开始实施后，如图4所示，74%的受访者声称了解五部委、证监会以及交易所发布的有关内部控制规定，且已经组织相关人员开展学习，19%的受访者部分了解这些规定；3%的受访者表示不太了解新政策的实施，以及未能充分地组织学习和培训。

五部委的内控规范分别于2008年和2010年发布，两家交易所的《上市公司内部控制指引》的发布时间早在2006年，尚有近四分之一的受访者无法自信地确定本企业了解这些规定并组织学习，这充分暴露出一些上市公司并没有紧密跟踪监管机构的相关规定，实施内控的主动性有待提高。

证监会于2010年12月31日发布了[2010]37号公告，要求上市公司在2010年年报中披露财务报告内部控制相关信息。财务报告内部控制是五部委发布的内控规范中要求的全面内部控制的一部分，关于全面内部控制和财务报告内部控制的区别，如图5所示，55%的受访者能够做到完全理解二者的区别与联系，35%的受访者表示部分理解，另外10%的受访者不确定或不了解其区别。

根据我们对监管机构相关要求的跟踪研究，五部委发布的配套指引中，18项应用指引和评价指引均是针对全面内部控制的，而审计指引是针对财务报告内部控制的。2010年年报公告是证监会第一次明确提出上市公司需要披露的内部控制相关信息是针对财务报告内部控制的，由此可以推测，监管机构对上市公司内部控制的监管是以比较容易理解和操作的财务报告内部控制为切入点的。

如果上市公司不了解二者的区别，我们很难认为其可以很清醒地知道，哪些内控建设和自我评价是必须要做到的，要满足监管要求，哪些是纯粹源自企业发展需要的。遗憾的是，仅55%的受访者非常自信地声称理解二者的区别。

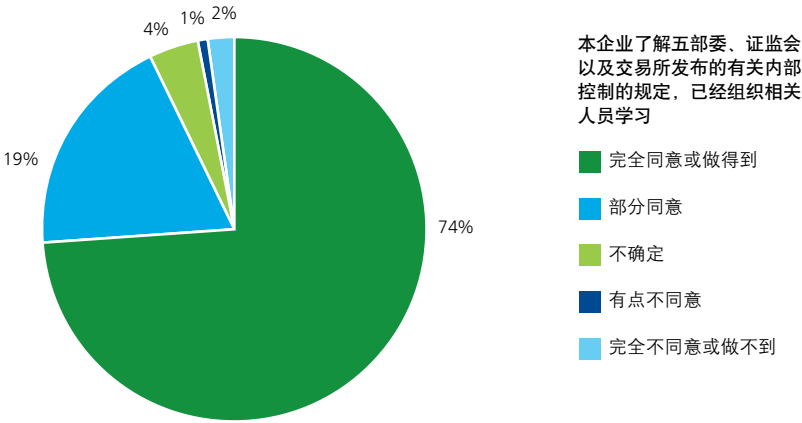


图4 企业对于内部控制相关规定的了解

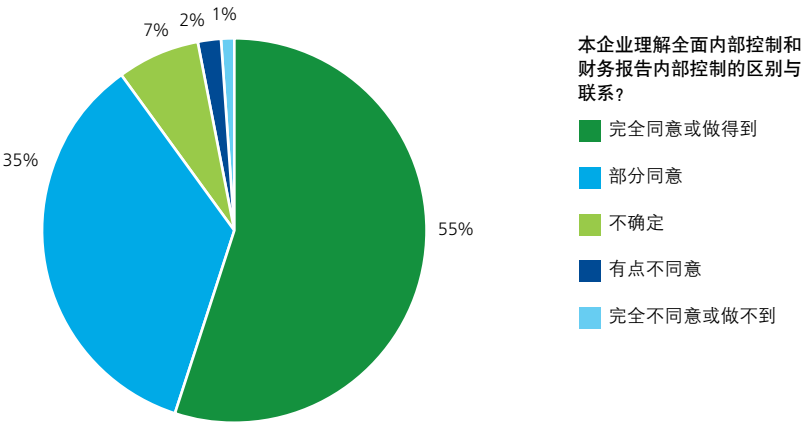


图5 企业对于全面内部控制和财务报告内部控制的理解

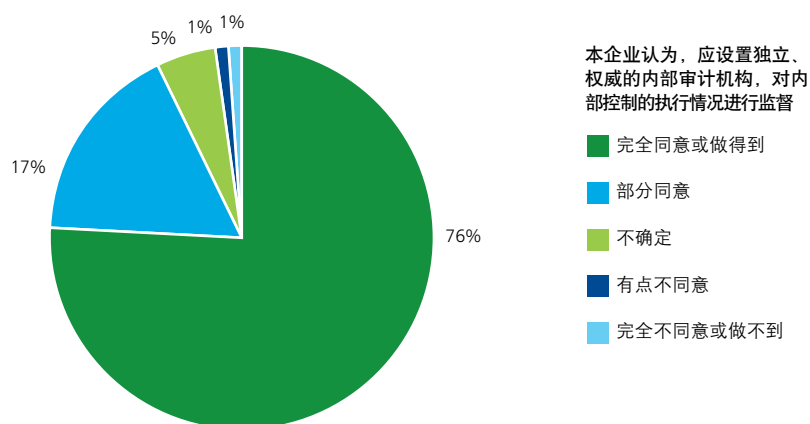


图6 关于内部控制自我评价的职责设置

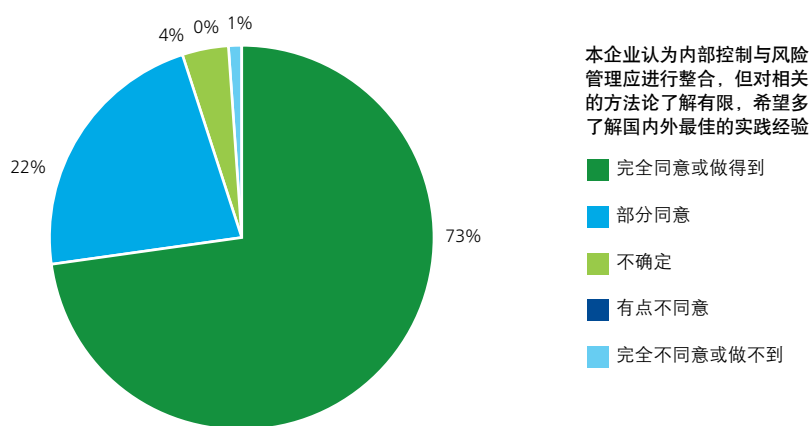


图7 企业对于内部控制与风险管理工作相结合的看法

关于内部控制自我评价的职责设置，如图6所示，76%的受访者“完全同意”应该设立或者已经设立权威的内部审计机构，对内部控制进行监督，17%的受访者对此观点表示部分同意；5%表示不确定；另外2%的受访者反对。2010年的调查结果中，近7成受访者的内部控制自我评价是由风险控制或内部审计部门完成的。实务中有企业将内部控制监督和评价的职责落实到专门的风险管理部门或专门的内部控制部门，甚至财务部、董秘办公室，但是内部审计部门以其相对权威和独立的地位、内审人员对公司的广泛了解、清晰的汇报关系等得天独厚的优势，成为内部控制监督评价的不二人选，因此，《企业内部控制基本规范》也明确规定“内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查”。

关于内部控制与风险管理工作的结合，这是近几年来业内一直关注的话题。2010年的调查结果表明，61%的受访者认为若想落实好内部控制，需要制定风险管理策略，将风险管理与内部控制整合起来。2011年，如图7所示，基本认为二者应结合工作的受访者占95%。这一调查结果与德勤近几年来承接的相关项目的发展趋势一致，即越来越多的企业希望将内部控制和风险管理方面的监管要求整合在一起，在企业现实发展状况的基础上，着眼于实现战略目标，识别风险，全面梳理流程和制度。这类项目的深层次需求越来越明显地超越了单纯的为贯彻国资委要求的风险管理报告或为满足资本市场监管要求的内部控制合规。

(2) 内部控制实施的现状。

投资者了解上市公司内部控制运行情况的最直接的方式是阅读内部控制自我评价报告和审计报告，如图8所示，53%的受访者确认本企业有专门部门进行内部控制自我评价，并于2010年披露内部控制自我评价报告，另有19%的受访者对此说法表示“部分同意”；关于内部控制审计报告的披露(见图9)，该年只有36%的受访者确定其所属企业将在2010年年报中披露内部控制审计报告，该年的调查结果与我们2010年的调查结果“以前年度曾经披露过内部控制审计报告的占58%”有不小差距，而差距的原因却不得而知。

令人意外的是，在2011年的调查中，分别有18%和33%的受访者不确定企业是否会披露内部控制自我评价报告和内部控制审计报告，这说明他们不了解本企业关于内部控制自我评价和审计的工作安排。同时也反映出受访者（均是内控工作的直接责任人）对内控工作的漠然态度。

如图10所示，在内部控制与管理体系融合方面，27%的受访者声称完全能够将内部控制要求与现有管理体系恰当融合，49%的受访者认为本企业能够部分融合；另外20%的企业表示无法确定。内控要求与现有管理充分融合是我们倡导的内部控制建设的一个基本原则，只有充分融合，才能切实提升企业的管理水平，从而发挥内部控制的价值。本次调查中，仅四分之一的受访者认为本企业能够做到，说明另外近四分之三的受访企业在内控建设过程中或多或少还存在着误区，可能导致了内控要求与实际运营“两张皮”的现象，这是内控建设初期企业容易犯的低级错误。

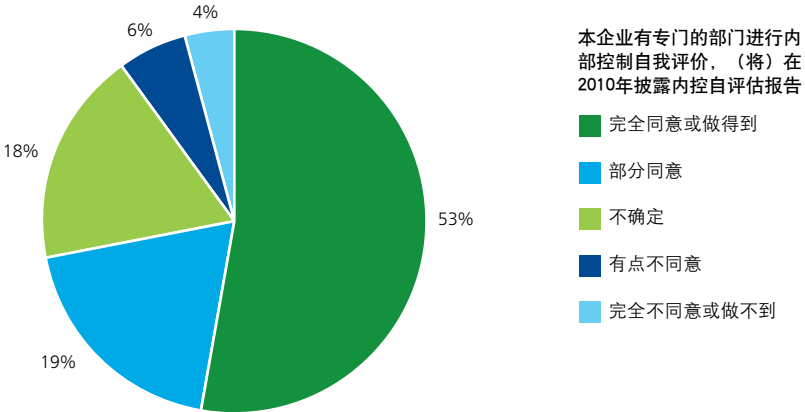


图8 企业披露内控评价报告现状

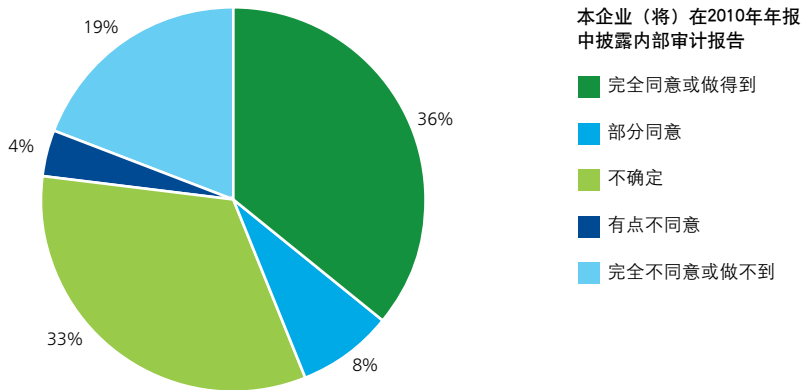


图9 企业披露内控审计报告现状

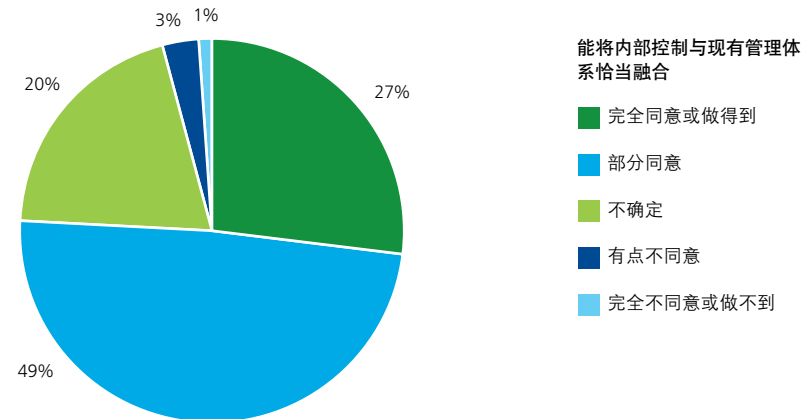


图10 内部控制与管理体系的融合

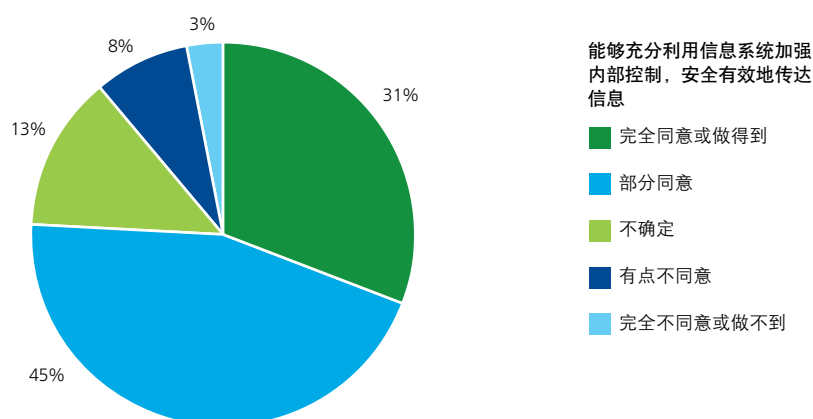


图11 信息系统的利用

如图11所示，在信息系统的利用方面，31%的受访者确认能够充分利用信息系统加强内部控制，安全有效地传达信息，45%的受访者确认能够做到一部分。信息技术是提高内部控制效果和效率的有力工具，将控制措施固化在信息系统中能够有效地避免人为操作的错误或舞弊。但是应该了解，信息系统仅仅是内部控制的工具，而不是内部控制的唯一载体。无论内部控制，还是信息系统，都是为企业运营管理服务。因此，我们不建议为了内部控制盲目建设专门的内部控制系统，正确的做法是立足于企业现有的信息系统基础，最大限度地利用系统功能来完善控制措施，避免本末倒置。

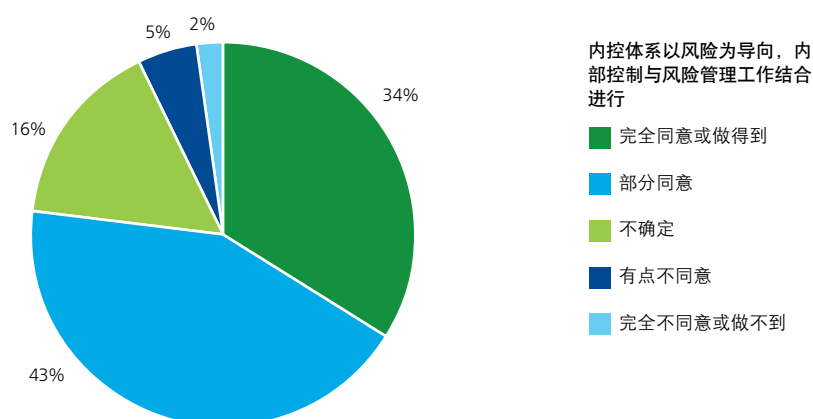


图12 内部控制与风险管理工作的结合

如图12所示，34%的受访者确认其企业内部控制体系是风险导向的，内部控制与风险管理工作结合进行，43%的受访者部分同意这种说法。有超过20%的受访者不确定或者不认可。尽管国际金融危机已经渐渐淡出人们的视线，但对企业来说，风险管理工作是永恒的。而内部控制是识别、防范和监控风险的直接和有效的手段，因此，无论是要满足监管机构关于风险管理工作的要求还是关于内部控制工作的要求，对于企业来说，均是必要的，必需的，而企业在构建自己的内控体系时，必须将内部控制工作与风险管理工作结合在一起进行。那些没有实施风险导向的内部控制工作，很可能在不重要的领域浪费了资源。

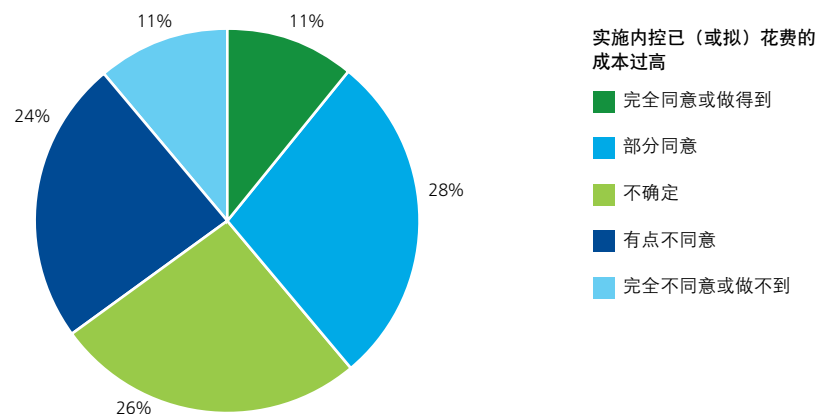


图13 企业实施内控的成本

如图13所示，关于实施内控的成本，39%的受访者基本认为企业花费的成本过高，35%的受访者基本否认成本过高。二者数量上相差不多。这种结果从侧面反映出一些企业内控实施工作走了弯路，或者长期效果还没有显现出来。好的内部控制，一定是效益能够足够补偿发生的成本。美国萨班斯法案实施以来，其受到的质疑之一就是上市公司实施成本过高，经过几年的发展，实施成本呈降低的趋势。在国内，企业实施内控的成本也是包括监管机构等各利益相关方关注的重要问题，我们建议企业在实施内控前，在充分学习和理解监管要求的基础上，结合企业的目标确定内控建设的规划和预算，确保内控实施的效益大过成本。

(3) 内部控制实施中存在的主要问题。

在内部控制实施中，企业或多或少会遇到一些困难或问题，图14中的五个问题是企业的常见问题，其中1.管理层重视、2.内控人才及5.信息系统三个问题是我们历年来调查结果中认为存在最多的问题。对于“管理层意识不强，不能有力支持内控工作”这个问题，持“完全同意”和“部分同意”（或并称“认为”）的受访者为48%，与以前年度的调查结果基本一致；认为本企业缺乏内控人才的受访者占66%，与2010年68%的受访者认为缺乏内控人才的情况基本一致；认为缺乏可支持系统的占61%，这一调查结果与2009、2010年的比例基本一致。这说明，一年来，企业在高管重视、内控人才及系统支持方面的情况并未有明显改观。

另外，认为本企业未能将内控要求与日常运营结合的受访者占55%；认为监督和奖惩机制不到位的受访者占59%。境内外同时上市的公司自2011年开始正式实施配套指引，还有一些A股公司在2011年参加试点，希望上市公司能够充分利用实施及试点工作实施的有利契机，从本企业的管理现状出发，脚踏实地地开展内控提升工作。

值得注意的是，对于本企业在内控实施中是否存在这些常见问题，回答“不确定”的均超过1成，对相关监督和奖惩机制“不确定”的受访者更是接近2成。这也从另一个侧面说明了受访者对内控相关工作的不了解和不重视。

(4) 实施内部控制给企业经营管理带来的转变。

根据五部委发布的《企业内部控制基本规范》对内部控制的定义，内部控制的五大目标之一，也是最基础的目标，就是“合理保证财务报告及相关信息真实完整”。本次调查中，在被问到实施内控对提高财务报告编制效率和可靠性方面（见图15），60%的受访者“完全同意”、22%的受访者“部分同意”通过实施内部控制能够有效地提高财务报告的编制效率，使之更加可靠；仅3%的受访者表示反对，这一比例比上年调查的结果低了一半。不过，令人遗憾的是仍然有15%的受访者表示不确定。根据上文提到过的证监会发布的[2010]37号公告的要求，财务报告内部控制的有效性是监管机构对上市公司内部控制的最低要求，如果连这个目标都无法实现，我们深度怀疑这样的内部控制的意义在哪里。

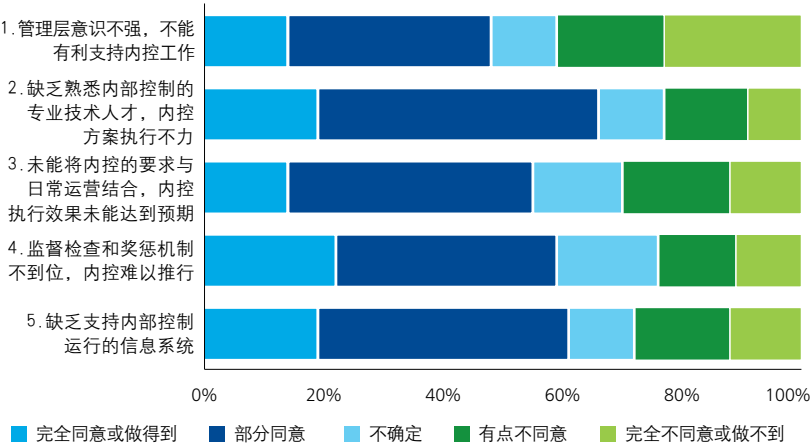


图14 内部控制实施中存在的主要问题

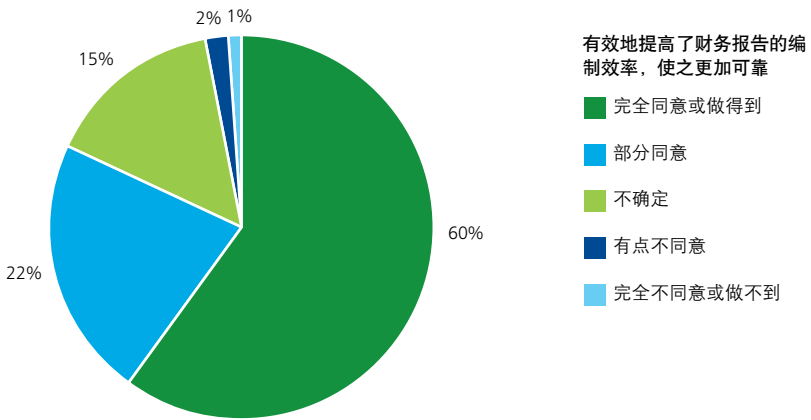


图15 实施内控可否提高财务报告编制效率和可靠性

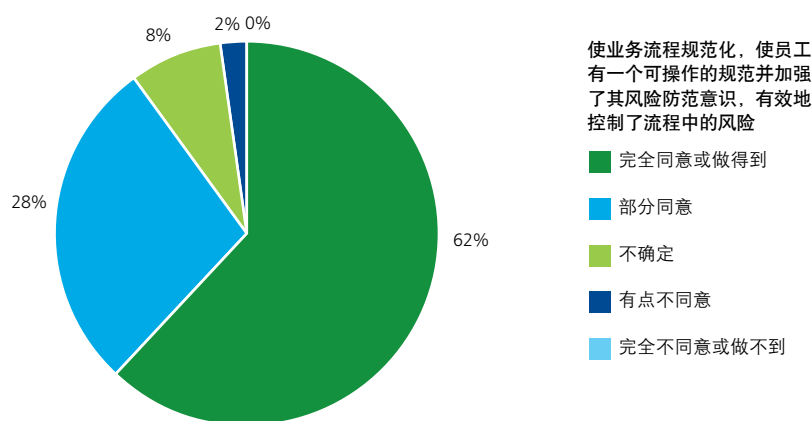


图16 实施内控能否使业务流程规范化

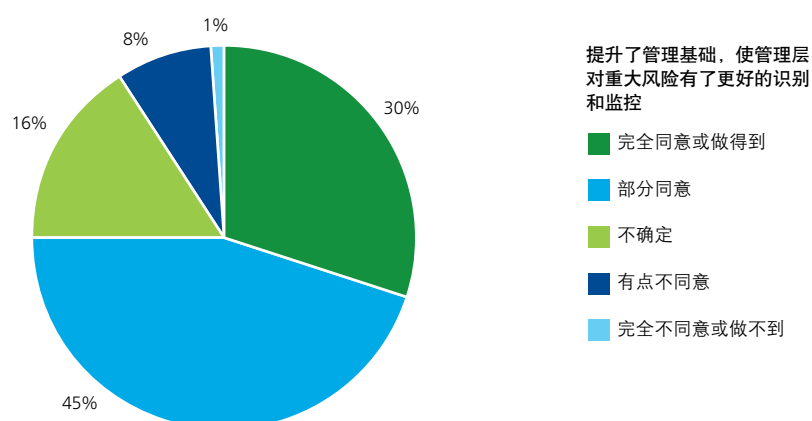


图17 实施内控能否提升管理基础

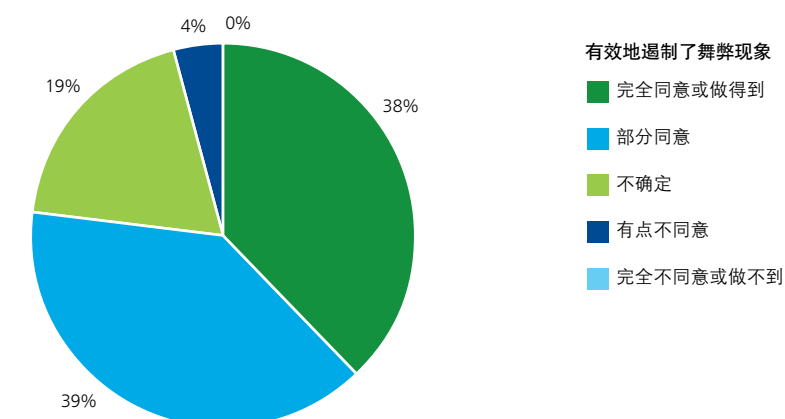


图18 实施内控能否有效遏制舞弊现象

内部控制的功能之一就是通过设计合理的业务流程和控制措施来防范风险。如图16所示，绝大多数受访者（至少在一定程度上）认为实施内控能使业务流程规范化，使员工有一个可操作的规范并加强了其风险防范意识，有效地控制了流程中的风险，其中持“完全同意”的受访者占62%，持“部分同意”的占28%。

关于内控是否能够提升管理基础，如图17所示，30%的受访者肯定，“部分同意”的受访者最多，达45%，有不到1成的受访者不同意，另外16%的受访者仍然“不确定”。

关于内控的实施能否有效地遏制舞弊现象，如图18所示，基本认同这个观点的受访者占77%，另有4%的受访者不认同这一点。对这个问题不确定的仍然占19%。近2成的受访者不确定实施内控是否有效地遏制了舞弊，其具体原因不得而知，但值得企业注意的是，尽管内部控制不是全能的，不能完全杜绝舞弊，但是，健全的内部控制能够非常有效地遏制舞弊现象。如果有哪一家企业已经实施了内控规范，但是舞弊现象仍然频繁发生，那我们可以断定，这家企业的内部控制一定是走过场的。

以我们协助企业实施内控的经验来看，企业高管对于监管机构推进实施内控有不同的理解，有的企业高管甚至错误地认为内控只是作秀给投资者、监管机构等“外人”看的。对于调查的最后一个问题——尽管实施了内控，但“管理水平未有显著转变，只是表面上满足了监管要求”（见图19），完全同意的受访者占到7%，部分同意的受访者占到36%，二者合计高达43%，比不同意这种观点的受访者（有点不同意和完全不同意的合计为35%）高出8个百分点。这在一定程度上说明了仍然有部分受访者认为内控是“面子工程”，仍然有近2成的受访者“不确定”。

4.对调查结果的思考

从五部委正式颁布《企业内部控制基本规范》到本次调查，已经过了近三年的时间，配套指引也已经发布了近一年，监管要求和技术标准都已经明朗起来，为企业加强和完善内部控制提供了明确的监管时间表和技术参考标准。尽管如此，并不是所有企业的内控实施工作都如我们期望的那么深入、那么成功。

从调查结果来看，企业的内部控制工作在持续进步，收到了较以前年度更为明显的效果，如绝大部分受访者认为本企业的内部控制实施工作有助于规范流程、遏制舞弊等。但是这种进步是非常缓慢的，我们可以看出仍有相当一部分企业在内控工作中存在一些误区，如部分受访者认为实施内控的成本过高、仅仅为了满足监管要求等。调查结果同时也显示，“高管重视”仍然是内控推行过程中存在的一个老问题，这就不难解释为什么在技术、监管要求均已成熟的情况下，仍有部分企业的内部控制实施工作难以达到令人满意的效果，最重要的原因还是高管重视程度不够。

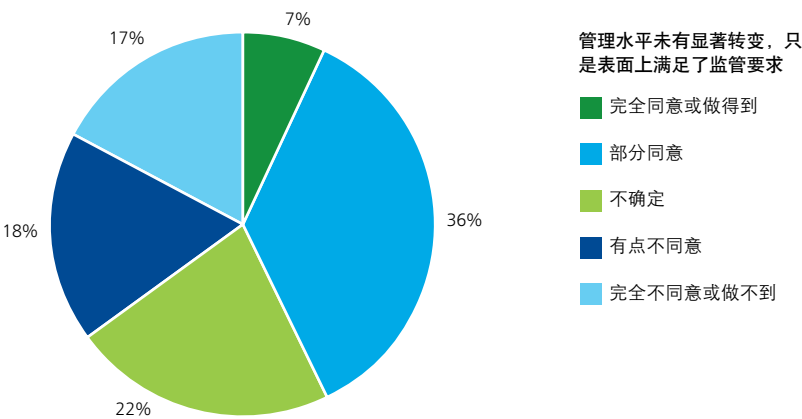


图19 内控是否只是“面子工程”

我们所提倡的高管的重视，不只是高管在各种会议上强调、在内控工作安排上优先保证资源，更重要的是，还包括高管的身体力行，积极参与并定期考察内控工作的进展情况，听取工作进度汇报，及时解决工作中遇到的问题，甚至亲自与咨询机构或审计师进行讨论，带头遵守各项规章制度，不搞特权，以实际行动来向所有员工传达“高管重视”的信息。

我们一直提倡企业做自己的内控，就是主动地，从自己的需求出发，即使监管机构没有要求，企业仅从自身发展的角度来看，提升内控水平也是一个长期的任务，与企业的整个生命周期相生相伴。本次调查结果表明，并不是所有的企业都做了自己的内控。我们理解，从企业对内控规范的接触、了解、理解到广泛接受和自主提升，确实需要一个过程，希望这个过程能够尽量短一些，尽量顺利一些。

企业内部控制评价操作实务

——以《企业内部控制评价指引》为本，让评价更有实效

合伙人 谈亮
 总监 原国太郎
 经理 邓军芳
 经理 庄宇杰
 经理 朱漪雯
 经理 华懿
 德勤上海事务所
 企业风险管理服务

为什么（Why）要进行企业内控评价？

企业内部控制是涵盖各种企业经营管理体系的一个宽泛概念，即使没有内部控制报告制度的要求，公司也需要建设并执行某种程度的管理体系。但是，若要切实执行定期的内部控制评价的话，大多数公司只有在制度要求下才会进行吧¹。

我国的内部控制报告制度，即在2008年通过发布《企业内部控制基本规范》（以下称《基本规范》）制定的框架体系，2010年通过发布3个指引明确了实务操作，即《企业内部控制评价指引》（以下称《评价指引》）、《企业内部控制审计指引》（以下称《审计指引》）、《企业内部控制应用指引》（以下称《应用指引》）。

其中，《评价指引》通过第5章、第27条规定了如何执行企业内部控制评价。虽然内容基本上承袭了一般公认的内控评价实务，但是也引入了几个具有划时代意义的概念。

美国和日本的企业内部控制报告制度中，企业内控评价以及外部内控审计都仅要求评价、审计与财务报告相关的内部控制。我国的《审计指引》中也明确规定，外部内控审计的对象基本为财务报告内部控制。但是，在《评价指引》中，并无如此范围限定，因此应该将《基本规范》中规定的内部控制的五个目的，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，都作为企业内控评价的对象。

另一方面，关于评价方法，美国和日本的实务操作一般都采用和外部审计师相同的测试方法来执行企业内控评价，并且外部审计师可以通过利用企业内控评价的结果，提高审计效率。我国的《评价指引》列举了后述的多种多样的评价方法。因此，企业未必一定要执行与外部审计师相同的测试程序以进行内控评价，企业可以因地制宜地采用相应的方法进行评价。

虽然我们也可以从便于外部审计师利用企业内控评价结果的角度出发，按照与外部审计师相同的方法进行企业自评²，但美国和日本的企业内部控制评价制度中，企业内控评价和外部内控审计每年针对相同的范围，按照相同的方法周而复始地进行测试，很多企业的相关部门都认为这是非常大的负担和重复。

如果企业内控评价范围更广，采取更加弹性、多样化方法；外部内控审计针对财务报告相关的内部控制，进行深入的检查，这样彼此从不同的角度审查公司的状况，则企业内控评价以及外部内控审计两者都会更有意义。

但要注意的是，在《审计指引》的第4条指出“对内部控制审计过程中注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷”，外部审计师需要在审计报告中将其作为注意事项进行披露。并且2011年10月发布的《企业内部控制审计指引实施意见》（以下称《实施意见》）中要求，注册会计师应当获取被审计单位出具的书面声明，其内容应当包括被审计单位已对内部控制进行了评价，并编制了内部控制评价报告。

此外，企业还应该关注《评价指引》第3条提到的全面性原则，评价工作应当包括内部控制的设计与运行；第11条，内部控制评价工作应当形成工作底稿，详细记录企业执行评价工作的内容，包括评价要素、主要风险点、采取的控制措施、有关证据资料以及认定结果等。

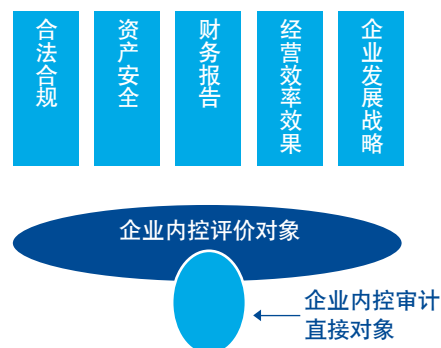


图20 内部控制评价对象

针对什么（What）进行内控评价？
——内部控制目标/风险的设定

如前述，《评价指引》中并未限定企业内控评价仅为财务报告内部控制。那么，就财务报告内部控制以外的领域，我们该如何作好评价呢？

在财务报告内部控制的一般评价方法里，不能达成财务报表相关的认定（管理层对于各种业务和相关账户所做的陈述和申明）就是风险。能够防范这样的财务报表的风险被称为内部控制目标，相应实现目标的具体方法就是内部控制活动。



图21 内部控制评价的相关基本概念

财务报告和相关信息真实完整的实例：

认定	财务报表中的营业收入的真实性
财务报告风险	营业收入中存在虚假收入
内部控制目标	收入根据有效真实的出库（或者是客户验收）进行确认
内部控制活动	在ERP系统中，根据出库记录（或者客户验收信息），自动确认销售收入。财务部门打印销售收入的会计凭证，并贴附出库单（或者客户验收确认书）以及增值税发票，并对该凭证进行审批

财务报告内部控制以外的领域也可以适用上述概念，企业应该设定应对的风险以及内部控制目标，并对相关的内部控制活动进行评价。

内部控制目标是整个企业集团内部都应该达成的，内部控制活动则根据各个集团内的分支机构以及事业单位的不同，各自采取相应的方法以达成内部控制目标即可。当然，如公司整体的规定或者系统功能的设定等，也属于集团内部共通的控制活动。

下面是针对非财务报告内部控制的相关领域设定的风险以及分支机构可能会相应执行的内部控制的实例（认定的概念一般不适用于财务报告以外的领域。下面的例子勉强考虑其对应的认定可以为“本公司遵守法律法规”或者是“本公司能够实现很好的经营效率和效果”。在下面的例子中不提认定）。

合法合规的实例：

风险	签署的合同违反现行法律法规
内部控制目标	不签署违反现行法律法规的合同
内部控制活动	法务部门对于公司即将签署的合同条款进行复核，确认是否存在违反法律法规的条款，以及是否存在对公司不利、不合理的条件

当然，仅仅通过复核合同，并不能面面俱到地满足所有合法合规的要求，因此还应考虑设定其他各种各样的风险。此外，如果合同条款违反相应的法律法规，对方若不能履行该条款，则无法追究其法律责任，这样就存在巨大的法律风险。从这个观点看进行上述的复核是相当重要的。

提高经营效率和效果的实例：

风险	与不合适的客户（有不良社会舆论、过去接受过法律制裁、以前曾拖欠公司贷款的客户）进行了交易
内部控制目标	仅与公司认可的客户进行交易，并且在首次与客户进行交易前，进行调查和审批
内部控制活动	对于新客户，由销售部门制作客户申请表，财务部针对客户的信用状况进行评审，提出建议的货款回收方式（预收款、赊销、赊销的信用额度），并且由法务部门评审该客户的社会信用，根据上述结果，管理层给予批准接受新客户

一提到检查和控制，可能给人的印象就是影响工作效率，但其实不然。若是没有经过审查和审批，与不良信用的客户进行交易，若销售量增大，货款难以收回，将会对公司造成巨大的损失。

适当的检查和控制，其实对于经营效率和效果有很大的贡献。此外对于客户进行信用调查，也关系到应收账款估价这个财务报告内部控制的认定；也可以让公司减少计提坏账准备的可能，并且确认应计提的坏账准备。评判客户集团和管理层的社会舆论，也能对公司的合法合规起到一定的效果。

如上所述，实际执行的内部控制活动会牵涉到各种内部控制的目的。

资产安全的实例：

风险	固定资产被不恰当地报废处置
内部控制目标	固定资产存放于有相当安全处置的场所
内部控制活动	工厂的建筑物入口在非工作时间内锁，钥匙仅由管理人员保管。 工厂用地周围有围墙，大门口设置安保询问的岗位，防止未经许可从工厂内运出物品和设备

促进企业实现发展战略的实例：

风险	针对阻碍达成经营目标的主要原因，没有及时应对
内部控制目标	识别阻碍达成经营目标的主要原因，采取最佳的应对策略
内部控制活动	每月对于预算和实际进行比较，分析偏差的原因，除外部原因未能应对，一般都考虑采取最佳的应对策略

在哪里（Where）进行内控评价？
——确定评价范围

上述设定的内部控制目标是否能够达到，在整个企业集团内部进行评价，显然在实务上是几乎不可能的事情。因此，应根据一定的标准和判断，确定评价的范围，即被评价的分支机构、流程以及控制活动。

关于评价范围，《评价指引》第3条中只规定“全面性原则。评价工作应当包括内部控制的设计和运行，涵盖企业及所属单位的各种业务和事项”和“重要性原则。评价工作应当在全面评价的基础上，关注重要单位、重大业务和高风险领域”，并没有指出具体确定评价的判断标准。下面，我们参考美国和日本的内部控制评价实务以及《审计指引》，提供具体的评价范围确定实例。

1.自上而下的方法

《审计指引》的第10条提出“注册会计师应当按照自上而下的方法实施审计工作”，在企业进行内控评价时也应该参考这个概念。具体来说，优先评价集团整个管理层应执行的内部控制（企业层面控制）以及整个集团共同的内部控制³。这样的内部控制涵盖了整个企业集团，从全面性以及重要性角度考虑，都颇为关键。

2.风险导向法——选定重要单位

风险导向法的概念在《评价指引》第3条中明确为“关注重要单位、重大业务和高风险领域”。为了选定重要单位，需要应用客观重要的指标，例如“营业收入”、“资产”等。然后选定达到这些指标的一定比率的重要单位，作为评价对象⁴。

“营业收入”和“资产”对于大多数公司来说都是客观重要的财务报告相关指标。但考虑到在中国评价对象不限于财务报告内部控制，也可以利用“员工人数”等指标。

3.风险导向法——选定重大业务

与上述指标相关的流程称为重大业务。与“营业收入”相关的流程一般是销售业务以及资产管理中存货相对应的部分。与“资产”相关的流程一般是采购业务、资产管理、资金活动等。根据行业不同，在设备投资较大的企业，固定资产管理相对重要；在劳动密集型制造业、软件开发等行业中，人事工资的管理相对重要⁵。此外，财务报告和信息系统与上述整体都有所关联，在各分支机构中一般都被认为是重大业务。上述的重大业务一般都在重要单位内进行评价⁶。

4.风险导向法——选定高风险领域

通过上述选定并未作为评价对象，但存在高风险的领域应被列入评价对象⁷。要注意的是，不但要从财务报告内部控制，还从合法合规、资产安全、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略等方面，识别高风险领域。并且，高风险领域的识别不仅限于重要单位。高风险领域的评价，有的以所谓的业务领域为单位，或者是更为特定的、以应对特定风险的内部控制活动为对象。

表1是根据《应用指引》的业务领域，针对假想的企业集团选定评价范围的参考实例。

表1 评价范围选定参考例

		集团总部										销售公司1	销售公司2	生产公司1	生产公司2	生产公司3	财务公司
		企划部	合规部	财务部	人事部	信息系统部	市场部	销售部A	销售部B	销售部C	销售部D						
范围选择标准	销售额比率	70%										20%	10%				
	销售额比率明细							30%	20%	15%	5%	20%	10%				
	资产额比率	15%										5%	5%	30%	25%	10%	10%
	资产额比率资金	30%										2%	2%	2%	2%	2%	60%
	资产额比率固定资产	10%										5%	5%	40%	25%	10%	5%
	资产额比率产品							20%		10%		30%		30%	5%	5%	
	资产额比率零部件													50%	40%	10%	
	重要单位 - 销售							Y	Y	Y		Y					
	重要单位 - 生产													Y	Y		
	重要单位 - 资金	Y															Y
公司全面性业务	组织架构				Y1							y1	y1	y1	y1	y1	y1
	发展战略	Y1										y1	y1	y1	y1	y1	y1
	人力资源				Y1							y1	y1	y1	y1	y1	y1
	社会责任		Y1									y1	y1	y1	y1	y1	y1
	企业文化	Y1			Y1							y1	y1	y1	y1	y1	y1
	全面预算	Y1		y1								y1	y1	y1	y1	y1	y1
	合同管理		Y1									y1	y1	y1	y1	y1	y1
	内部信息传达	Y1		Y1								y1	y1	y1	y1	y1	y1
财务报告直接相关业务	资金活动			Y2								y3	y3	y3	y3	y3	Y2
	资产管理固定资产			Y3										Y2	Y2		
	资产管理产品						Y2					Y2		Y2	Y3	Y3	
	资产管理零部件													Y2	Y2		
	采购业务			Y2										Y2	Y2		
	销售业务						Y2	Y2	Y2			Y2					
	财务报告			Y2								Y2		Y2	Y2		Y2
	信息系统				Y2							Y2		Y2	Y2		Y2
财务报告间接相关业务	研究与开发	y3				y3								y3			
	工程项目																
	担保业务			Y3													
	业务外包				Y3												

注：Y1、y1表示对于公司层面控制相关的控制活动进行评价。Y2、y2表示对于重要业务相关的控制活动进行评价。Y3、y3表示对于高风险领域相关的控制活动进行评价。Y是针对相关的内部控制活动整体进行评价。y是针对该单位适用部分或该单位应执行部分的内部控制进行评价。

《应用指引》提及的业务领域中“组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、全面预算、合同管理、内部信息传达”等方面，虽然不会对会计分录直接产生影响，但其中会影响到企业整体控制环境的内部控制活动，也应作为公司层面控制进行评价。除此之外的领域，有些部分重要的项目也可以作为公司层面控制进行评价（比如，就提供担保只能在集团总公司层面执行的规定，在集团下进行周知）。

公司层面控制的评价通常是对集团内所有的单位进行，但在某些情况下也有个别分支机构不作为公司层面控制的评价对象⁸。在公司层面控制的内部控制活动中，有些是在集团总部层面进行评价的（例如定期提交预算和实际比较分析报告），有些则只能在分支机构层面进行评价（因此，在上面的例子中针对各分支机构执行评价的是以y表示）。但是如果单位独立性很强，则应该和集团总部一样，全面进行公司层面的内部控制评价。

如表1所示，在集团总部层面这样的大型组织中，一般一个或几个部门代表公司整体，对应业务流程或者控制活动的内控评价。

资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、财务报告以及信息系统等一般被认为是与财务报告直接相关的业务流程。这些流程一般在重要单位内被评价。此外，虽然公司的评价不限于财务报告内部控制，但还是需要将该部分作为外部审计师的审计对象⁹。

研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包等这些业务领域对于财务报表的影响比较有限，主要只是利润表的费用项目以及财务报告的披露项目等。针对上述业务领域，可以参照财务报告相关内部控制一样的评价方式，也可以如表1所示，将相关领域的高风险环节列为评价对象。

谁（Who）进行内控评价？

内部控制评价工作能否有效实施，很大程度上取决于企业是否具备强有力的组织领导体制。内部控制评价工作对大多数国内企业而言仍是新生事物，为切实指导企业做好该项工作，五部委颁布的《评价指引》中专门就内部控制评价的组织领导体制做出明确要求。

《评价指引》第12条规定“企业可以授权内部审计部门或专门机构负责内部控制评价的具体组织实施工作”。这实际上就为内部控制评价工作的开展设置了专门的职能机构。同时，

为了确保内部控制评价机构职能的有效发挥，《基本规范》及《评价指引》要求内部控制评价机构必须具备一定的设置条件：一是能够独立行使对内部控制系统建立与运行过程及结果进行监督的权力；二是具备与监督和评价内部控制系统相适应的专业胜任能力和职业道德素养；三是与企业其他职能机构就监督与评价内部控制系统方面保持协调一致，在工作中相互配合、相互制约，在效率上满足企业对内部控制系统进行监督与评价所提出的有关要求；四是能够得到企业董事会和经理层的支持，通常直接接受董事会及其审计委员会的领导和监事会的监督，有足够的权威性来保证内部控制评价工作的顺利开展。

其次，在设置内部控制评价机构的基础上，还要求企业成立专门的评价工作组，接受内部控制评价机构的领导，具体承担内部控制评价工作的组织。内部控制评价机构可根据经批准的评价方案，挑选具备独立性、业务胜任能力和职业道德素养的评价人员，组成评价工作组，具体实施内部控制评价工作。评价工作组成员应当吸收企业内部相关机构熟悉情况的业务骨干参加（《评价指引》第14条）。实施评价工作前，评价人员需要接受相关培训，培训内容一般包括内部控制专业知识及相关规章制度、评价工作流程、检查评价方法、工作底稿填写要求、缺陷认定标准、评价人员的权利与义务及评价中需重点关注的问题等。通过内部控制职能机构和评价工作组这种矩阵式的组织设置，可以有效促进内部控制评价工作的开展。

评价工作组的成员可能来自于评价机构，也有可能并不隶属于评价机构，而是来自企业内部的各个其他部门。因此，评价工作组的内控评价可分为以下两种类型：

- (1) 直接由评价机构执行评估，而其他运营部门作出反馈。这种类型的优势是可以保持更强的独立性，但随之而来的问题是内控评价会被认为是评价机构的职责，而运营部门也许无法主动进行内控的改进。
- (2) 工作组的成员来自其他各部门时，可能评价工作包括企业各运营部门进行的自我评价，而评价机构起到支持的功能，以确保评价工作组执行了客观、有效的评价工作。这种类型可以扩大内控评价的范围，使之成为一种遍及全企业的活动，但其难点在于如何保持评价工作组的独立性和胜任能力¹⁰。

《评价指引》也指出,“企业可以委托中介机构实施内部控制评价”(第14条)。无论采用哪种评价方式,内控评价的工作量都是相当大的,因此借助外部资源只是一种选择。而企业需要在组建评价机构和评价工作组时考虑如何适当地运用内部和外部的资源。

无论采取何种组织形式,董事会、经理层和内部控制评价机构在内部控制评价中的职能作用不会发生本质的变化。《评价指引》明确指出企业董事会应当对内部控制评价报告的真实性和完整性负责。

尽管企业可以根据自身的实际情况来选择由哪个部门牵头进行内部控制自评工作,具体职责因机构或人员职位的不同而不同,但是我们不难发现,包括企业管理部门、业务部门、财务部门、内审部门等在内的所有部门是进行自我评估的具体执行者,正所谓“内部控制评价人人有责”,虽然内控评价需要相关的牵头部门来明确责任,但是企业的领导层应当意识到内部控制评价应该从上到下成为一个全员参与、自主评价的体系。只有管理人员和其他人员共同参与评价内部控制,对所发现的薄弱环节提出改进建议和行动计划,从而提高他们对组织目标以及内部控制在实现这些目标中所起到的作用的认识,激励他们认真设计和执行并不断改进自身的控制程序,才能真正确保评价工作获得良好的效果。

从内控评价的牵头部门来看,我们在工作实践中发现,众多大型企业的内部控制评价过程主要有以下三大类、五种牵头开展的方式:

(1) 以内部审计部门作为牵头部门,直接开展评估和测评。

基于成本效益原则考虑,我们也发现有些企业会选择将内部审计部门作为整个内部控制评价的牵头部门,由内部审计部门负责组建评估小组,挑选各个部门的人员加入小组共同开展工作。评价工作组在内部控制评价部门领导下,具体承担内部控制检查评价任务。

优点:不需要专门成立一个部门或增加专门职能,是三类方式中最方便和最节省人力物力的;同时内部审计部门人员的专业能力较强,可以保证工作成果的质量,也可以在工作开展过程中加强相关业务部门人员对内控的认识。

缺点:由于所有的内控评价工作由内审部门负责,其工作量会相当大。《评价指引》第14条指出,“评价工作组成员对本部门的内部控制评价工作应当实行回避制度。”由于内部审计部门需要从其他部门挑选成员,可能存在工作组成员评价自己工作的独立性风险。在挑选人员时,需要挑选具备独立性、业务胜任能力和职业道德素养的评价人员,这些人员在开展工作前需要接受相关培训,这对企业人员的自身素质和能力有一定要求。另外,法规要求的内控评价的目的是搜集证据来印证公司的内部控制有效性,但另一方面,内审部门的重要职责是识别公司的问题点和进一步改进的机会,因此从本质上来说,这是两个完全相反的角度。内审部需要在这个过程中保持两个角度的平衡。

(2) 由内部审计部门以外的部门牵头开展内控评价。

由负责某一业务单元或职能的人员确定针对他们的活动的控制的有效性;同时,内部审计部门把进行内部控制评价作为其常规性责任的一部分,或者根据董事会、管理层的特别要求来进行内部控制评价。

①以专门的内控评价部门作为牵头部门。

根据《评价指引》第7条要求,企业可以授权内控部门负责组织和实施内部控制评价工作。具备条件的企业可以设立专门的内部控制评价机构。我们了解到许多大型国有企业由于实力较强,内部控制基础较好,往往会专门设立一个部门,例如内控部、风险管理部等。在这种方式下,这个专门的部门会协助业务及管理部门在风险控制矩阵¹¹自我评估中不断识别新增的关键风险点或更新原有风险点,并进行适时监督,确保风险控制矩阵的持续更新和有效。在关键控制点自我评估中,该部门会牵头将关键控制点划分给适当的部门及部门成员,指导业务及管理部门对关键控制的设计和运行有效性进行自我评估,汇总并监督各部门对关键控制点执行有效自我评估的结果,对整改计划、整改执行进行跟踪。此时内部审计部门仅在审阅管理层、内控评价部门已经进行的工作的基础上,有选择性地开展独立评价,即执行运行有效性测试,审阅管理层改进点和整改跟踪表,并对监督检查中发现的内部控制重大缺陷,直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

优点：这种方式由专门的部门负责评价工作，体现了企业领导层对内控评价工作的重视，避免了部门间的相互扯皮，该方式具有最强的执行力，可以保证内部评价工作开展的效果。

缺点：专门成立一个部门需要耗费一定的人力物力，并对企业的内控基础有较高的要求，并不适用所有企业。

②以现有的某一部门作为牵头部门。

有些企业不再单独成立一个新的部门，而是增加某个原有部门（总经办、证券部等）的职能作为专门的内部控制评价部门，或是指派该部门中的某些人员在一段时间内专职从事内控评价的牵头组织工作。开展内控评价的流程同上一种方式基本一致。

优点：这种方式不用专门设立一个部门和抽调人力，可以帮助企业节省一定成本；由于原有的部门已经与业务部门较为熟悉或了解业务流程，有利于获得业务部门的配合和开展内部控制评价工作。

缺点：内部控制评价是一项专业性很强的工作，若是该部门原有人员专业技能不够，则将影响具体操作的效率；此外，若只是指定某些人员在一段时间内专职从事该项工作，会缺乏持续性。

(3) 运用外部资源来主导内控评价。

①依赖于中介机构作为评价工作组。

优点：确保了很强的独立性和专业胜任能力，且企业也无需转换内部人员的职位和职责。

缺点：成本较高，且企业内部人员的内控评价能力也无法得到发展和提升。

②由外部专家和内部人员共同组成联合评价工作组。

优缺点与(3)①类似，但从程度上都有所缓和。

何时（When）进行内控评价？

1.执行年度

根据2010年发布的财会[2010]11号规定，“自2011年1月1日起在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行”。但是有些公司在该文件所指的首次适用期的一年前或两年前就已经进行企业内控评价，为了尽早能够做好准备。

2.执行内控评价的时期

《评价指引》第26条规定“企业应当将12月31日作为年度内部控制评价报告的基准日”。但是，由于《审计指引》第9条明确“注册会计师应当对企业内部控制自我评价工作进行评估”，并且企业也不可能集中在12月31日时点上进行所有的内部控制，因此企业应该在外审审计师进行内控审计之前，完成企业内部评价。一般注册会计师的内控审计通常在第三和第四季度开展，所以公司的内控评价一般在6~10月间执行。

3.内控评价的对象时期

企业内控评价的对象是12月31日时点的内部控制，所以，如果内控发生变化包括改善的话，企业可以只评价变化之后的内控有效性。换言之，如果当年的评价完成之后内控有变化或改善的话，企业应该针对有变化的内部控制重新进行评价。

4.前转法

注册会计师根据不同的相应领域和风险，一般在12月份对于控制环境和控制活动是否发生重大变化，执行相应确认复核，这种做法被称为前转法¹²。

企业内控评价一般早于外部审计执行，并且企业内控评价报告的基准日是12月31日，所以我们建议企业也应该执行前转法。

5.期后事项

截至期末，发生重大事项的话，也需要考虑其对于内部控制评价报告的影响。例如，发现重大舞弊¹³。

如何（How）进行内控评价

《评价指引》的第15条提到“综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法”。其中有些测试方法（个别访谈、穿行测试、实地查验、抽样）和外部审计师采取的测试方法相同。由于在指引中提到“等方法”，所以也可以考虑其他的评价方法。以下，具体说明《评价指引》中列举的评价方法。

个别访谈

个别访谈是指企业根据检查评价需要，对被查单位的员工进行单独访谈，以获取有关信息的一种工作分析方法。个别访谈法主要用于了解公司内部控制的现状，在企业层面评价及业务层面评价的了解阶段经常使用。一般针对公司中高级管理层或具体经办人员进行详细访谈，

以对企业整体内控环境、企业文化、风险评估、内部监督机制、业务流程的概要、相关内部规定以及信息系统、控制的设计等有整体和深入的了解。有时进行个别访谈可同时实现对内控情况的了解以及设计有效性的初步评价,但有时也用其他方法了解公司内部控制。例如,由评估团队人员对填写问卷调查的执行人(尤其是关键岗位员工)进行个别访谈,询问相关人员对内部控制失效风险和内部控制设计有效性的认识,核实执行人填写调查问卷的情况,并进行记录。

个别访谈法的类型以及具体操作如下。

1. 访谈对象的选择

- (1) **仅对代表进行访谈。**例如在销售流程中,销售部门负责接受订单、制订价格,物流部门负责货物的发运,财务部门负责销售收入的记录和发票的开具。又如财务报告流程,尽管大多数的审批和判断由财务部门负责人来承担,但日常的过账、日常准备工作都是由会计主任担当。对前者,我们可以选择同样熟悉其他部门控制流程的销售部门经理进行访谈;对后者,我们可以只访谈财务部门负责人即可。

优点:因访谈对象了解并熟悉访谈主题涉及的相关部门,所以只需对有限的若干名对象进行访谈即可,确保了访谈的效率。

缺点:如果仅仅对代表进行访谈,可能会出现对其他领域的控制活动的误解。有时,访谈对象会不自觉表述其设想的控制活动,与实际情况不一定一致。

- (2) **对控制活动负责人直接进行访谈。**优点是能与直接执行控制活动的负责人进行交流,更易于获得第一手的实际内控情况。缺点是访谈所有的控制活动负责人需要花费相当多的时间和精力。同时,从实际角度出发,对所有的控制活动负责人进行细致的访谈也是不现实的,因此选择合适的访谈代表并做好适当的平衡是毋庸置疑的。譬如,控制活动负责人甲每日进行控制活动,但控制活动负责人乙可能在控制活动执行上有些许差异,例如每周进行。但从内控的角度来看,这种差异并不重要。
- (3) **对流程相关控制人员进行多人同时访谈。**例如,对于销售流程可以同时访谈销售经理和物流经理,对于财务报告流程可以同时访谈财务部负责人和会计主任进行访谈。

优点:多人访谈的方法相较之下更加有效,相比单独访谈各内控负责人提高了效率,另外多人共同采访也有利于互相纠正理解上的偏差,提高了访谈的真实性,此外,也可以在部门间、部门内部就存在的问题和需改善之处进行建设性的讨论。

缺点:是这种方法可能比较费时,因为当职级较高的人员发表看法时,职级较低的人员一般不会表达与其上级相对立的意见,以免触怒上级。另一方面,有些访谈对象会滔滔不绝进行长时间的讨论,以至于整个访谈无法控制。另外,对于一些敏感话题也不适合进行多人访谈,诸如与腐败可能性相关的一些控制。

2. 访谈人员对访谈的控制程度

- (1) **结构性访谈。**结构性访谈也称标准式访谈,它要求有一定的步骤,由访谈员按事先设计好的访谈提纲向被访者提问并要求被访者按规定标准进行回答。这种访谈严格按照预先拟定的计划进行,其最显著的特点是访谈提纲的标准化,它可以把调查过程的随意性控制到最小限度,能比较完整地收集到研究所需要的资料。这类访谈有统一设计的调查表或访谈问卷,访谈内容已在计划中做了周密的安排。访谈计划通常包括:访谈的具体程序、分类方式、问题、提问方式、记录表格等。

由于结构性访谈采用共同的标准程序,信息指向明确,谈话误差小,故能以样本推断总体,便于对不同对象的回答进行比较、分析。这种访谈常用于正式的、较大范围的调查,它相当于面对面提问的问卷调查。

- (2) **非结构性访谈。**非结构性访谈也称自由式访谈,事先不制订完整的调查问卷和详细的访谈提纲,也不规定标准的访谈程序,而是由访谈人员按照一个大致的访谈提纲或围绕某一个主题,与被访者交谈。这种访谈相对自由和随便,比较有弹性,能根据访谈人员的需要灵活地转换话题,变换提问方式和顺序,追问重要线索。所以,这种访谈收集资料比较深入和丰富。
- (3) **半结构性访谈。**还有一种是介于结构性访谈和非结构性访谈之间的半结构性访谈。在半结构性访谈中,有调查表或访谈问卷,它有结构性访谈的严谨且标准化的题目,访谈人员虽然对访谈结构有一定的控制,但给被访者留有较大的表达自己观点和意见的空间。访谈人员事先拟定的访谈提纲可以根据访谈的进程随时进行调整。

半结构性访谈兼有结构性访谈和非结构性访谈的优点,它既可以避免结构性访谈缺乏灵活性,难以对问题作深入探讨等局限,也可以避免非结构性访谈的费时、费力,难以作定量分析等缺陷。另外在有些情况下,访谈人员可能会在初期收集一些资料,在对资料进行了解的基础上再进行访谈,这种访谈从一定程度上与穿行测试相近,但在访谈中可同时实现了解和穿行测试。

3. 个别访谈法的运用过程

- (1) **资料收集。**在访谈之前收集与公司、部门相关的制度、政策、规定等文件,以期对于控制活动有大致地了解。
- (2) **设计访谈提纲。**一般在访谈之前都要设计一个访谈提纲,根据内部控制评价需求,明确访谈的目的和所要获得的信息,列出所要访谈的内容和提出的主要问题。根据被访谈对象的要求和访谈的主题,可以选择在访谈之前是否向访谈对象提供访谈提纲。
- (3) **恰当进行提问。**要想通过访谈获取所需资料,则对提问有一定的要求。在表述上要求简单、清楚、明了、准确,并尽可能地适合受访者;在类型上可以有开放型与封闭型、具体型与抽象型、清晰型与含混型之分;另外适时、适度的追问也十分重要。
- (4) **准确捕捉信息。**及时收集有关资料,适当地作出回应。个别访谈法收集资料的主要形式是“倾听”。“倾听”对于访谈者应该是“积极关注地听”,“有感情地听”和“共情地听”,并要随时将受访者所说的话或信息迅速地纳入自己的认知结构中加以理解和同化,必要时还要与对方进行对话,进行平等的交流,共同建构新的认识 and 意义。另外还需要特别注意,不要轻易地打断对方和容忍沉默。访谈者还需要将自己的态度、意向和想法及时地传递给对方。回应的方式多种多样,可以是诸如“对”、“是吗”、“很好”等言语行为,也可以是点头、微笑等非言语行为,还可以是重复、重组和总结。
- (5) **掌控访谈进程。**访谈的时间是有限的,因此如何掌控访谈的进程,使访谈在预设的时间内顺利进行是非常重要的。有的访谈对象会偏离访谈提纲发表意见,此时应适时加以总结并重新回到访谈的预订议题上。
- (6) **及时整理访谈的内容,作好访谈记录或纪要,有必要的还可以录音或录像。**

4. 个别访谈法的优点

- (1) **灵活。**访谈调查是访谈人员根据调查的需要,以口头形式向受访者提出有关问题,通过受访者的答复来收集客观事实材料,这种调查方式灵活多样,方便可行,可以按照研究的需要向不同类型的人了解不同类型的材料。

访谈调查是访谈人员与受访者双方交流、双向沟通的过程。这种方式具有较大的弹性,访谈人员在事先设计调查问题时,是基于一般情况和主观想法,有些情况不一定考虑十分周全,在访谈中,可以根据受访者的反映,对调查问题作调整或展开。如果受访者不理解问题,可以提出询问,要求解释;如果访谈人员发现受访者误解问题也可以适时地解说或引导。

- (2) **准确。**访谈调查是访谈人员与受访者直接进行交流,可以通过访谈人员的努力,使受访者消除顾虑,放松心情,作周密思考后再回答问题,这样就提高了调查材料的真实性和可靠性。

访谈调查事先确定访谈现场,访谈人员可以适当地控制访谈环境,避免其他因素的干扰,灵活安排访谈时间和内容,控制提问的次序和谈话节奏,把握访谈过程的主动权,这有利于受访者能更客观地回答访谈问题。

由于访谈流程速度较快,受访者在回答问题时常常无法进行长时间的思考,因此所获得的回答往往是被访者自发性的反应,这种回答较真实、可靠,很少掩饰或作假。由于访谈常常是面对面的交谈,因此拒绝回答者较少,回答率较高。即使被访者拒绝回答某些问题,也可大致了解他对这个问题的态度。

- (3) **深入、详细、全面。**访谈人员与受访者直接交往或通过电话、网络间接交往,具有适当解说、引导和追问的机会,因此可探讨较为复杂的问题,可获取新的、深层次的信息。在面对面的谈话过程中,访谈人员不但可以收集受访者的回答信息,还可以观察受访者的动作、表情等非言语行为,以此鉴别回答内容的真伪、受访者的心理状态等。

5. 个别访谈法的局限

- (1) **成本较高。**访谈调查常采用面对面的个别访问,要实现面对面的交流必须去拜访受访者,路上往返的时间往往超过访谈时间,此外还会发生数访不遇或拒访,因此耗费时间和精力较多;另外较大规模的访谈常常需要训练一批访谈人员,这就使费用支出大大地增加。与问卷相比,访谈要付出更多的时间、人力和物力。由于访谈调查费用大、耗时多,故难以大规模进行,所以一般访谈调查样本较小。

- (2) **缺乏隐秘性。**由于访谈调查要求被访者当面作答,这会使被访者觉得缺乏隐秘性而产生顾虑,尤其是一些敏感问题,往往会使被访者回避或不作真实的回答。
- (3) **受访谈人员影响大。**由于访谈调查是研究者单独的调查方式,不同访谈人员的个人特征可能会引起被访者不同的心理反应,从而影响其回答内容;而且访谈双方往往是陌生人,容易使被访者产生不信任感,以致影响访谈结果;另外,访谈人员的价值观、态度、谈话的水平都会影响被访者,造成访谈结果的偏差。
- (4) **记录困难。**访谈调查是访谈双方进行的语言交流,如果被访者不同意用现场录音,这对访谈人员的笔录速度的要求就很高,而一般没有进行过专门速记训练的访谈人员,往往无法很完整地谈话内容记录下来,追记和补记往往会遗漏很多信息。
- (5) **处理结果难。**访谈调查有灵活的一面,但同时也增加了这种调查过程的随意性。不同的被访者其回答是多种多样的,没有统一的答案,这样,对访谈结果的处理和分析就比较复杂,由于标准化程度低,就难以作定量分析。

调查问卷

调查问卷是指企业就内部控制的特定方面或过程设置问卷调查表,以书面文件的形式向不同层次的员工、管理人员收集反馈信息的一种方法,并根据调查结果对相关项目作出评价。

调查问卷可以用较少的人力、物力实现大范围的调查,因此主要用于有全面性要求的评价对象,如企业层面控制。调查问卷的题目尽量简单易答(如答案只需为“是、否、有、没有”或“同意、基本同意、不同意、不了解”),调查对象只需在选项上打勾即可。

用调查问卷评价企业层面控制时,设定的问卷调查对象是公司管理层和关键控制岗位员工,内部审计人员对问卷调查结果进行分析汇总,形成对公司层面内部控制总体情况的评估结论。

调查问卷也可适用于对内部控制的设计有效性及执行有效性进行评价,即先由执行人就所负责的控制点的设计有效性、执行有效性填写调查问卷,由于执行人熟悉自己所在岗位的经营活动及内部控制情况,应该能够反映真实情况,促使执行人对所负责控制点的执行情况进行自我检查。

1.问卷调查法的种类

按照问卷填答者的不同,问卷调查可分为自填式问卷调查和代填式问卷调查。其中代填式问卷调查按照与被调查者交谈方式的不同,可分为访问问卷调查和电话问卷调查。这几种问卷调查方法的利弊,可概括如表2。

表2 各种问卷调查方法的利弊

项目	自填式问卷调查	代填式问卷调查	
	送发问卷	访问问卷	电话问卷
调查对象	可控制和选择,但过于集中	可控制和选择,代表性较强	可控制和选择,代表性较强
影响回答的因素	有一定了解、控制和判断	便于了解、控制和判断	不太好了解、控制和判断
回复率	高	高	较高
回答质量	较低	较高	不稳定
投入人力	较少	多	较多
调查费用	较低	高	较高
调查时间	短	较长	较短

2.问卷调查的一般程序

问卷调查的一般程序是:设计调查问卷,选择调查对象,分发问卷,回收和审查问卷。然后,再对问卷调查的结果进行统计分析和研究。

3.问卷调查法的优点

- (1) 最大的优点是它能突破时空限制,在较大范围内,对众多调查对象同时进行调查,提高效率;
- (2) 能对所调查问题给予明确答复,便于对调查结果进行定量研究;
- (3) 简便易行,节省人力、时间和经费;
- (4) 调查表中“否”栏反映了内部控制存在的问题,能引起审计人员的高度重视。

4.问卷调查法的缺点

- (1) 最突出的一点就是它只能获得书面的信息,而不能了解到生动、具体的情况;
- (2) 缺乏弹性,很难做深入的定性调查;
- (3) 评估的内部控制会受限于问题的设计,难以提供一个完整的、系统的、全面的分析评价;

- (4) 在问卷调查,特别是自填式问卷调查中,调查者难以了解被调查者是认真填写还是随便敷衍,是自己填答还是请他人代劳;有的被调查者或者是任意打勾、画圈,或者是在从众心理驱使下按照主流意识填答。被调查者对问题不了解、对回答方式不清楚,无法得到指导和说明,这都可能使得调查失去真实性、可靠性;
- (5) 若调查的回复率和有效率低,对无回答者的相对研究比较困难。

专题讨论

专题讨论是指通过召集组织与业务流程相关的管理人员就内部控制的特定方面、业务流程的特定项目或具体问题进行讨论及评估的一种方法。专题讨论法集合了有关专业人员就内部控制执行情况或控制问题进行分析,既可以是控制评价的手段,也是形成缺陷整改方案的途径,是进行内部控制评估的方法之一。

1.专题讨论会的环节

专题讨论会一般有5个环节,其中会议组织者在前面4个环节中起到重要的组织和引导作用。

- (1) **会议前的准备。**专题讨论会召开前组织者要考虑会议的主题、组成人员等,并要进行会前面谈工作。专题讨论会参加人数一般为5~10人,最好由不同专业或不同岗位者组成。会议时间控制在1小时左右;设主持人1名,主持人只主持会议,对设想不作评论。设记录员1~2人,要求认真将与会者每一设想不论好坏都完整地记录下来。在专题讨论会开始之前,组织者、管理层及其他参与者进行面谈,由会议组织者对专题会议的目标、主要术语进行解释。组织者一般还要对组织的内部控制、对专题会议进行,特别是问题框架有基本了解。
- (2) **会议开始时的头脑风暴。**简短介绍后,专题讨论会以头脑风暴开始,对小组成员在实现目标过程中遇到的主要困难进行讨论。采用头脑风暴法组织群体决策时,组织者以明确的方式向所有参与者阐明问题,说明会议的规则,尽力创造融洽轻松的会议气氛,一般不发表意见,以免影响会议的自由气氛,由参与者们自由提出尽可能多的问题的解决方案。
- (3) **会议过程中的深入引导。**以一种控制框架为指导,参与者回答一系列问题,确保所有控制问题在专题讨论会中都得到仔细研究。组织者可以采取电子投票技术来收集有关这些

问题的投票数据,捕获讨论中的关键点,这种技术加快了收集信息的进程,提供了据以编制图表的数据,而且对于参与者来说这些技术也是有趣的。内部审计人员应当及时汇总专题讨论会上的投票情况及讨论意见,提出有针对性的内部控制改进措施,并及时向会议参与者反馈,以便了解情况并采取措施。

- (4) **信息反馈。**尽快将讨论汇总信息反馈给参与者,这种信息汇总与编写、分发审计报告过程明显不同。首先这些汇总信息以及其中所包括的评估结果属于参与讨论的每个小组成员,是有关他们讨论情况的记录,应该尽早返给参加讨论会的每个小组成员,最好在专题讨论会的第二天。
- (5) **行动。**处于专题小组本身职权范围内且有资源投入的项目首先采取行动,超出职权范围内的应该经过仔细分析后及时反馈给更高层。

2.专题讨论会的形式

专题讨论会一般采用以下4种主要形式,在实践中,企业往往同时使用1种以上的形式组合。

- (1) **以目标为基础的形式。**是指围绕实现目标的最佳方式展开讨论,并评价现有内部控制是否能促进组织目标的实现。
- (2) **以风险为基础的形式。**是强调对影响目标实现的各种风险进行识别,并确定现有风险管理过程是否适当、有效。
- (3) **以控制为基础的形式。**是对现有控制的运行情况进行讨论,评估其有效性;
- (4) **以过程为基础的形式。**是对组织业务流程的各个环节进行讨论和分析,以提出改善或简化流程的建议。

3.专题讨论会的优点

- (1) **能够很快发现更多问题。**以互动方式迅速收集重要信息,能够快速且通常是可靠的获得宏观风险评估结果,并且严重和报告花费的时间较少。参与人员广泛,且又是内部控制的设计及执行者,对内部控制存在的问题会有深入了解。更重要的是,在专题讨论会上,如果组织得当,创造一个坦诚的氛围,参与者趋向于坦白还诚实,会提出广泛、深入的问题与解决方法。
- (2) **发现的问题更容易解决。**当人们发现其自身所存在的问题时,较之在审计报告中提出这些问题来说,他们更愿意参与并致力于解决这些问题。由于有管理层及员工的参与,内审人员在

内部控制评价中不再仅仅是独立的问题发现者,而成为推动公司改革的使者,将以前消极的“发现和评价”为主要内容的评价活动转变为积极“防范和解决方案”的活动。评价活动也容易转变成变革行动。

- (3) **培训员工,持续改善。**通过专题讨论会,参与人员可以学到风险管理、内部控制的知识,熟悉本部门的控制过程,发现当前管理控制中存在的问题及解决方法,加强了部门之间的理解,有利于内部控制的持续改善,是组织不可或缺的学习过程。

4.采用专题讨论会应注意的问题

- (1) **公司文化及管理风格对该方法的使用效果及范围具有决定性的影响。**专题讨论应该在一个开放、坦诚的环境中进行,参与者畅所欲言,通过思想碰撞产生火花,对存在的问题进行深入分析,提出切实解决方案。一个高度集权且勾心斗角的企业文化氛围,可能会对参与人员在专题会议上的发言产生重大影响,他们往往会瞻前顾后、顾左右而言他,这样的专题讨论是无法达到预期效果的。组织者在会议中,要注意引导参与者在评价时对事不对人,对过程及控制进行评估,而不是针对某个人进行评价。
- (2) **专题讨论对组织者和参与者的要求很高。**专题讨论的进行需要一个好的组织者来引导,包括会议前的准备、人员的选择、会议过程的引导,以及信息组织与反馈等。组织者必须尊重他人,具有高超的人际关系技巧,富有求知欲,善于倾听;应具有理性怀疑态度和相应的组织能力,来推动和组织讨论会的顺利进行;还应具有分析技巧,来理解收集到的信息,并把这些信息转换成对组织具有意义的结论、建议等。诚实、富有同情心和尊重他人远比技巧更为重要。如果参与者认为组织者是诚实的,并且得到了应有的尊重,他们也会受到感染,会信任组织者,讨论会气氛也会变得更为融洽,从而产生更有价值的信息。

参与者要熟悉内部控制流程及基本术语,并且具有创造性思维能力。参与者要有一定的训练基础,懂得该头脑风暴会议提倡的原则和方法。会前可进行柔化训练,即对缺乏创新锻炼者进行打破常规思考、转变思维角度的训练活动,以减少思维惯性,从单调的紧张工作环境中解放出来,以饱满的创造热情投入激励设想活动。

5.与其他评价方法的关系

专题讨论涉及的范围非常广泛,但其缺点是对问题没有进行深入研究,也缺乏实体证据,一般不能单独依赖于专题讨论来评价内控有效性。如果问题性质清楚,并且能够快速行动起来解决该问题,就不需要采取其他评估方法再进行进一步评价程序。只有问题很大、很复杂,问题的性质很敏感,或问题没有得到重视时,就需要运用其他评价方法进一步评估。

在专题讨论会召开之前,应运用其他评估方法来了解内部控制,设计讨论会人员及形式,以便引导讨论会进程。之后对内控运行有效性的评价还需收集充分的证据。

总的来说,专题讨论会法可以达到较好的应用效果,且能够发挥内控自我评估的优点,但是要成功实施专题讨论会的成本会很高,可能遇到的困难也较大,其评估结果会受组织文化、管理风格以及参与人员素质的影响。

穿行测试

穿行测试是指追踪某笔交易从发生到最终被反映在财务报表的整个处理过程。在2011年10月12日中国注册会计师协颁布的《企业内部控制审计指导实施意见》中明确提到:穿行测试通常是进行内部控制设计有效性测试的最有效方式。企业在做内控评价的时候,在确认设计有效性时,也可以采用穿行测试的方式。

我们经常被问到这个问题:穿行测试怎么“穿”?说白了,就是像穿针引线一样再走一遍被审计单位的相关流程。下面以投资为例加以说明。长期股权投资往往都与企业战略相关,初始投资占用了企业大量现金流,是企业集中决策的结晶,投资过程中对下属公司的管控属于公司层面的控制。因此投资管理是企业的高风险领域。对于该部分审计,通常会挑选一个样本,往往也就是当年新设立的企业,获取相应的尽职调查报告、可行性报告、董事会决议等,和相关管理层访谈,了解被投资企业的情况和投资过程中的授权审批程序;再追溯投资日的财务的会计处理和相应原始凭证。而对于后期该公司的经营状况,需获取管理层定期的投资评估报告,如果后续存在经营不善等情况,企业确认了投资损失,还需查阅相关的账务处理,检查合理性。

在执行穿行测试的过程中，内控评价人员要发扬多问、多闻和多看的精神，充分了解业务流程，识别必要控制设计无效或出现缺失的重要环节。

优点：由于穿行测试的关键步骤是获取某笔交易从业务发生到最终处理的相关资料，所以在检查样本的时候，很容易检查出前后不一致的“蛛丝马迹”。例如，在穿行测试中会发现这样的设计缺陷：对于某些存货的移动在实务操作中其实并不需要管理层的审批。因此，穿行测试在内部审计工作中也是广泛推崇的测试方法。

缺点：穿行测试没有什么特别显著的弊端。但是有时候某笔交易是较早之前发生的，所以相关资料找起来比较花时间，或者有些交易刚刚发生，以至于整个交易还未结束。

实地查验

实地查验法是指对现场进行查验，比较典型的方法是直接观察运用情况。就内控评价来说，当无法进行抽样时一般会应用观察法。

适用实地查验方法进行测试的有实地观察IT机房安全情况、存货存放管理状况、固定资产实物、现金保管等，或是对于某些无法留下书面痕迹的控制活动，可通过评价人员旁站观察来评价，证实其有效性。实地查验的方法可以单独使用，也与其他内控评价的方法结合使用，以获得更好的测试效果。

根据所观察的对象及内容的不同，评价人员可以选择事先通知相关人员进行安排，或是采取不事先通知的方法，突击亲临现场观察有关人员执行业务的状况，以判明业务处理程序是否遵循了内部控制的规定。例如，通过对存货的观察，可以确认其存放和保管是否安全；重要存货有无良好的防火、防盗等防护措施；保管人员是否对入库存货进行点验并填制入库单；仓储部门是否依据领料单或提货单发货并填写出库单；产品在各生产部门或工序间的转移有无严格手续和记录。而对相关岗位设置、职责分离等内部控制，评价人员也可采用严格观察和随意进行、事先通知配合突击暗访的形式实地察看并作记录，必要时请有关人员签字，以测试相关内部控制是否有效运行。

此外，在执行其他测试方法时如果也进行仔细观察，还可以注意到以下问题，提高内控评价效率和效果：被评价部门所设立的内部控制制度是否被贯彻执行并取得效果；执行内部活动的人员是否适宜担负该项工作；这些内部控制制度是否既有利于提高工作效率与效果，相互协调，又有利于进行相互制约，防止错弊。

需要指出的是，观察的方法只能证实观察当时的情况，而对被评价人员在观察时和没有被观察时是否一贯执行了规定的内控活动则无法证明。

实地查验过程中要注意以下几点：

- (1) **实地查验的进度。**整个现场查验应有计划有节奏的进行，无特殊情况，均应确保按预定的计划进度如期完成查验工作。但现场实地查验过程中往往会因为一些特殊情况而无法按计划时间进行，评价人员应根据具体情况适时进行调整。

评价人员应注意保持审核节奏，合理安排各部门、各环节的审核时间，不能因为自己对某方面内容较熟悉或感兴趣，就查验得特别细致，花费的时间特别多，也不能因为“不找到问题誓不罢休”而在某个环节审查时间过长，以至于影响其他的审核时间。但是当发现有不合格线索需要追踪时，则可延长审查时间直至得到客观的证据。遇有事先难以预料的特殊情况，如临时停电或恶劣天气而不能按原计划安排进行盘点，应及时做出调整，但注意尽量不要拖延整个查验日期。

- (2) **实地查验的范围。**现场实地查验时应当注意控制好查验的范围，一个大型企业会有许多部门和经营生产场所，有的还有分支机构、分厂，甚至外包仓库等，但是每次内控评价并不一定都会全范围地覆盖，因此在实地查验时，既不要随意扩大和超出查验范围，也不要缩小查验范围，漏查某些部门、分场所，或漏查某些规格的产品，以确保查验结果的完整性、有效性。

抽样

抽样指从确定的抽样总体中抽取一定比例的样本，对样本的符合性进行判断。通常是为了验证内控运行有效性而采用的方法。企业内控评价中，企业针对具体的内部控制，抽取凭证、报告等业务样本，对该控制运行的有效性作出评价。

1.样本量

表3是在《实施意见》3（12）中列举，并且在美国、日本等地被一般公认的内控测试样本量。

表3 测试人工控制的最小样本量区间

控制运行	控制运行总次数	测试的最小样本量区间
每年1次	1	1
每季1次	4	2
每月1次	12	2~5
每周1次	52	5~15
每天1次	250	20~40
每天多次	大于250	25~60

以上样本数量的前提是假设控制的运行偏差率预期为零。如果预期偏差率不为零，应当扩大样本规模。按照业务发生频率及固有风险的高低决定样本量。例如某关键手工控制是一天多次发生以确保销售收入的准确性，而以前年度一直发现有诸多问题，样本量的设置高达60个。而对于某些一天发生多次的低风险领域的手工控制，样本量仅为25个。

2.抽出样本

抽样基本上是随机的，但抽样过程中仍需要一定技术，可以选择那些以前检查出来差错率比较高的、金额大的、性质特殊的（比如一些异常交易），或者该交易控制人员本年发生新的变化，等等。

企业内控评价的对象是对特定基准日（如12月31日）的内部控制，所以如果期间内部控制发生了变化（包括改善），企业可以只抽变化之后的样本。

3.其他注意点

- (1) **控制执行者的能力。**测试时，虽然所有的资料都签字了，但是如果签字人员并没有去审核相关资料或忽视了其中的问题，那就属于控制失效。
- (2) **凭证的有效性。**测试时，虽然所有资料都完备并被妥善审核，但是有些资料是在业务发生之后才补充的或者批准日在执行日之后，这种情况也是控制失效。

对于抽样发现的问题，企业会进行调查。是属于系统性的还是随机性的问题。如果是系统性问题，有可能会追溯到之前控制的设计有效性问题。而对于随机性问题，有些企业往往直接认为是缺陷，要求当事人整改，还有些企业会采用扩大样本量的方式，确认问题存在的普遍性。

优点：能获取内控运行有效性的真凭实据。有些控制，设计上看上去完美，但实际测试时会发现一系列问题，反而证明起初的设计并不完善。

缺点：比较耗时耗力。抽样也是对于运行有效性测试的同行做法。但是这种方法会导致控制评价的成本偏高。在中国企业内控评价时，抽样并不是强制的方法。

比较分析

比较分析是指通过分析、比较数据间的关系、趋势或比率来取得评价证据的方法。

例如将财务报告的数据与以前年度数据进行分析，多在识别风险时采用这种比较分析法。如果存货余额大幅增加，从财务报告的观点来看，可能需要考虑存在计提存货跌价准备的风险，从经营效率的观点来看，则要具体分析以前和将来的生产计划和销售预测的数据是否存在问题。

在实际执行财务报告内部控制的设计状况和运行状况评价时，该方法运用得较少。在针对其他内部控制进行评价时，有时会考虑使用该评价方法。例如，与经营效率相关的内部控制，假设设定控制目标“及时应对客户投诉”，不直接评价各分支机构内的相关控制活动（例如：接到客户的投诉，相关人员在客诉系统中录入投诉信息，根据立即可以应对以及复杂应对进行区分，与相关部门负责人进行联络，抄送管理层。管理层定期复核系统的状况），只确认实际是否及时答复客户，从系统获取报告，与以前年度或与其他分支机构进行比较，确认不存在客诉异常增多的情况，作为评价。

上述做法，严格意义上讲，并不是直接评价内部控制这样一个体系，而是确认会有良好内部控制运行的一个结果。其他可以考虑使用比较分析法的评价，如“客户退货率是否低于XX%”，“毛利保持在XX%之上”。

结束语

根据制度体系的要求，切实进行企业内控评价是需要花费一定的人力物力。但是与针对外部内控审计的《审计指引》和《实施意见》的规定相比，《评价指引》对于企业如何进行内控评价，限制较少，给予企业更多自主的空间。

围绕内部控制目标和内部控制活动直接进行内控评价时，容易把定式化的评价变成一种形式上的工作，但是其实在实际执行内控评价时，还可以同时考虑业务信息化、删减重复业务流程以提高业务效率，或者达到发现舞弊等额外目的。

希望各企业了解内控评价是个机会，可以识别并把握内外环境变化而蕴生的新风险和新课题，并抓住改善和提高了的机遇，提升企业价值。

注释

1. 关于企业的内部控制评价，《评价指引》只是称其为“企业内部控制评价”，但在《基本规范》和《审计指引》中称其为“内控自我评价”。因为从外部审计师和其他第三方来看，企业内控评价即为管理层的自我评价，但是从公司管理层的角度来看或者在一般的内控评价方法当中，“自我评价”可能意味着各业务部门针对其内控进行的评价。为了避免混淆，本文中按照《评价指引》，使用“企业内控评价”，并且把业务部门对其内控的评价称为“自我评价”。
2. 《审计指引》第9条规定“注册会计师……判断是否利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他人员的工作以及可利用的程度，相应减少可能本应由注册会计师执行的工作”。
3. 《企业内部控制审计指引实施意见》3（1）规定：“自上而下的方法始于财务报表层次，以注册会计师对内部控制整体风险的了解开始，然后，将关注重点放在企业层面的控制上，并将工作逐渐下移至重要账户、列报及其他相关认定。”
4. 在日本的《实施基准》中，以销售收入的2/3为例判断重要的分支机构。在实务中一般也只以销售收入的基准进行选定评价范围。销售收入的基数若以抵消合并后的数字进行考量，生产型企业这个分支机构就会被排除在测试范围以外，所以有时候从高风险的角度考虑，将重要的生产型企业加入测试的范围。美国的审计标准2号(AS2)中，举例了“销售、资产、利润”作为基准。如果想实现一定百分比的利润，需要把很多单位列入评价范围。为了减少企业的工作量，审计标准(AS5)删除了该例示。

5. 在美国SOX的AS2中，最初的实务操作是选取超过财务报告一定金额会影响投资人判断的会计科目，与其相关的所有重要业务流程一般被作为测试对象，给企业带有很大的负担。AS5发布之后，一般更多采取风险导向法，减少了相应评价对象。

在日本的《实施基准》中，举例了“销售、存货、采购、成本计算”为重要流程，一般实务操作也以这些作为评价对象。

6. 在日本的《实施基准》中，与企业层面控制一样，财务决算报告流程也要求从集团整体的层面进行评价。实务上中有两种评价方法。一种是将财务决算报告流程在所有单位中进行评价。另外一种是将一部分内容和企业层面控制一起，执行评价；针对重要单位，执行更深入的决算财务报告流程的评价工作。

7. 在日本的《实施基准》中，例示了如下内容：“a.与风险较大的交易相关的业务流程（如金融交易和衍生工具交易）、b.与管理层估算或者预测相关的重要科目所对应的业务流程（如预提费用和固定资产减值准备，递延税款的借方或者贷方余额）、c.非常规性的、不规则的交易发生虚假记录的风险较大，因此需要特别关注的流程”。

8. 在日本的《关于内部控制报告制度常见问题以及回答》中，举例“5%以下可以考虑为很少部分”。

9. 一般，作为与财务报告流程相关的业务流程，也可以考虑人事薪金管理。根据《应用指引》中与人力资源相关的内容来看，将其作为企业层面的内部控制。但根据不同行业类型，在某些以人工为主的企业中，人事薪金管理也是非常重要的业务流程（包括人事招聘、离职管理、工资奖金主文档管理、考勤工资奖金计算和计提）。

10. 在美国或日本的实务中，有些公司仅依靠各运营部门的自我评价，但这种方式在《评价指引》中并未被允许，因为在《评价指引》第12条中明确了管理层可授权专门的内部控制评价机构负责内控评价的具体组织实施工作。

11. 风险控制矩阵是德勤比较推荐的开展内控工作的工具，即通过矩阵的形式纪录风险，控制活动以及相应的控制活动测试程序和结果，使得整个内控工具一目了然。

12. 《审计指引》第17条规定：“尽量在接近企业内部控制自我评价基准日实施测试”，《企业内部控制审计指引实施意见》3（10）规定“注册会计师执行内部控制审计业务旨在对基准日有效性出具报告。如果已获取有关控制在期中运行的审计证据，注册会计师应当确定还需要获取哪些补充审计证据，以证实剩余期间控制的运行情况。”

13. 《评价指引》第24条规定：“应当关注自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间是否发生影响内部控制有效性的因素，并根据其性质和影响程度对评价结论进行相应调整”。第26条规定：“内部控制评价报告应于基准日后4个月内报出”。

套保 (hedging) 的理论和操作 (2)

——hedging与德尔塔 (Δ)

毛世梁 总监

德勤上海事务所
企业风险管理服务

2011年，新闻里又传出一起欧洲某大银行一位年轻的魔鬼交易员 (Rogue Trader) 通过隐瞒或进行超出权限范围交易，造成单边庞大头寸，结果宏观经济政策发生变化后导致所赌衍生品标的物价格逆向猛进，最后给银行带来了巨大损失。

新闻里反复提到的一个词是：“德尔塔-1” ($\Delta=1$) 交易部门，这是指所交易的一类衍生品大多是 $\Delta \approx 1$ 的线性产品。让我们复习一下基本的金融概念：

$$\Delta = \frac{\partial V}{\partial P}$$

这里 V 指衍生品的价值， P 指衍生品的标的物价格。 $\Delta \approx 1$ ，即指衍生品的价值基本随着标的物价格的变化而线性、等值地变化（或者反方向变化）。常见的例子有：股指期货（衍生品）与组成股指期货的股票总和（标的物），商品的期货（衍生品）与现货，等等。注意，在这里 $\Delta \approx 1$ 是因为两个变量不一定是完全合拍的，这种观点不一致也是造成市场交易的原因之一：交易员利用各自信息、分析工具形成对各金融品的不同价值观，然后利用这些各自形成的短暂差异，进行交易、进行套利。按照经济学理论，这些观点的不同才导致了买家和卖家进行交易，从而增加了金融市场的流动性和有效性。

$\Delta=1$ 之外的金融衍生品可谓是五花八门，它们的 Δ 也具有各种特征。最主要的是， Δ 大多不是常数，即可能是其他变量的函数。另一个希腊字母 Γ 是用来衡量 Δ 跟随价格变化的比率：

$$\Gamma = \frac{\partial \Delta}{\partial P} = \frac{\partial^2 V}{\partial P^2}$$

常见的 Plain Vanilla（最普通香草）期权有欧式看涨、看跌期权。这类期权的风险特征（即希腊字母特性）已被广泛学习研究，许多风险管理系统都涵盖这些衍生品。

在运用复杂或奇异 (Exotic) 衍生品（即 $\Gamma \neq 0$ ——非线性， Δ 随价格、波动性以及其它因素而变）的交易策略时，风险在于汇总的 Δ ，即等价净头寸会发生难以预料、无法确定的方向上的变化，有可能造成交易员以及公司措手不及。难以预料是因为当价格发生变化时，原先 Out-of-Money 的价外期权可能一下子变成 In-the-Money 的价内期权，例如，原先的做多组合 ($\Delta > 0$) 可能一下子变成了做空 ($\Delta < 0$)。难以预料的另一原因可能是“模型风险”所致。如果开发测试这些复杂衍生品模型的条件和假设不再成立，或者市场失去了应有的流动性，那么公司交易账本上的组合 Δ 和损益数 (P&L) 都会变得不可靠，风险管理就变得更加困难。

那么回到本文开始的事件， $\Delta=1$ 的组合为何会造成巨损？如果交易部每天有清晰的净头寸为：

$$\Sigma = \Sigma L_i + \Sigma S_j$$

这里 L 表示做多， S 表示做空， Σ 表示求和。公式代表净头寸等于所有做多头寸以及所有做空头寸的总和。因为我们假设没有非线性衍生品，所以做空的头寸不会转换成做多的头寸，风险管理部门（常称作“中台”）和交易部门（常称作“前台”）基本上可以准确地估计出当价格变化时整个组合的损益数变化，这样就不太可能会造成突然发现巨大亏损的情景，每天的价格变化都会循序渐进地反映在损益数上。唯一的可能是，某些交易的头寸没有被纳入这个方程。比如，交易员单边赌，做空了某类衍生品，且一再追加，希望奇迹发生，给大家一个惊喜。大家可能惊讶，如何在一个具有全套风险管理系统的银行隐瞒这些已经交易的记录？以上两次的事情都透露出交易员熟悉中台操作的情况，即交易员知道如何把这些头寸“合理”地排除在现有报告之外。这是因为，在任何风险系统里，都有可能存在某些特殊例子，交易员或中台管理人员可能需要进行人工干预，故导致系统无法汇总这些交易。这可能是因为中台系统不能输入某一“非”校准合同，或者中台会对一些特殊交易对手（譬如政府机构）分立账号。有经验的风险管理专家或外部咨询机构会在整个账本的完整性方面特别关注，并对有些常见的“危险地段”进行测试。另外，在企业文化上，如果某交易员在隐瞒了一些交易后，“成功”地为企业带来了巨额利润，公司不应该给予奖励，而应严格按照规定的风险容忍及政策，惩罚甚至开除此交易员。不幸的是，整个交易文化可能仍在鼓励拿公司的钱去赌，因为“赢了是我的功劳，输了是公司的损失”。

综上所述，即使企业运用 $\Delta=1$ 的低风险衍生品，假如交易员可以自行或者与帮凶一起在衍生品头寸上做隐瞒或在风险系统里做手脚，企业仍有可能面临巨大亏损。头寸管理是风险管理最基本、最重要的手段之一。国内外一系列相关事件的起因都和头寸的管理与报告有关。准确的 Δ 要依靠前、中、后台良好的内控制度与执行以及稳健的 IT 系统，防止有隐瞒或超出限额的交易逃过管理者的视线。

财务公司风险管理

——资本充足率的思考

李 辉 副总监

吕文瑾 经理

黎沐松 顾问

德勤上海事务所
企业风险管理服务

在我国目前推崇企业集团化经营的趋势下，为了顺应近年来金融体制改革的需要，许多财务公司纷纷成立并得到迅速发展，为集团实现资金全局性规划和集中化管理提供了一个较有效的平台。虽然财务公司提供的服务和发挥的作用在一定程度上有别于商业银行，但其提供的各项金融服务与银行业有着众多共性，也具有相同的风险结构，面临着类似的信用风险、市场风险与操作风险等。资本充足率管理对银行的可持续发展已经发挥了重要作用，这项监管对财务公司全面风险管理的导向作用也正在逐步显现。本文便以资本充足率管理为出发点来探讨财务公司的风险管理。

财务公司的资本充足率

在吸纳了《巴塞尔新资本协议》的监管理念及相关规定的基础上，《商业银行资本充足率管理办法》（中国银行业监督管理委员会令[2007]第11号）规定了资本充足率的计算方式：

$$\text{资本充足率} = \frac{\text{资本} - \text{扣除项}}{\text{风险加权资产} + 12.5 \times \text{市场风险资本}}$$

资本充足率的计算主要基于资本、扣除项与风险加权资产，涵盖信用风险、市场风险及操作风险，这从制度上、操作上进一步充实了全面风险管理的理念。

资本划分和扣除项构成在2007年修订的《商业银行资本充足率管理办法》及资本充足率监管的填报要求中得到了明确。财务公司的资本包括核心资本与附属资本。作为存贷类金融机构，财务公司的核心资本由权益资本构成，包括实收资本、资本公积可计入部分、盈余公积及一般风险准备、未分配利润可计入部分和少数股权等资本形式；附属资本主要体现为重估储备可计入部分、贷款（含拆放同业）损失一般准备、可转换债券和长期次级债务等方式筹措的资金；扣除项包括商誉、对未并表银行及非银行金融机构的资本投资、对非自用不动产的投资、对工商企业的资本投资和贷款损失准备尚未提足部分等项目。

风险加权资产总额按照资产既定的风险权重系数加权求得，包括表内加权风险资产和表外加权风险资产（将表外项目的名义本金额乘以信用转换系数，获得等同于表内项目的风险资产，然后根据交易对象的属性确定风险权重，计算表外项目相应的风险加权资产）。

资本充足率计算方式的演进契合了财务公司新业务开展的需要

随着财务公司业务开展的深入与多样化，近年来众多财务公司着手申请并逐步开展《企业集团财务公司管理办法》（中国银行业监督管理委员会令[2004]第5号）第29条中涉及的对金融机构的股权投资、有价证券投资、债券承销、买方信贷等相关业务，新业务的开展对资本充足率指标衡量的有效性提出了新的要求，因此进一步提升资本充足率的监管有效性显得尤为必要。这引发了德勤对财务公司的资本充足率的思考，参照现行2007年修订版《商业银行资本充足率管理办法》以及德勤企业风险管理团队对国内财务公司的研究，财务公司需要重点关注以下几个方面：

- (1) 资本充足率的计算应建立在贷款损失准备充分计提的基础上。财务公司可被允许开展的消费信贷、买方信贷及融资租赁业务均增加了信贷损失的可能性，这些新业务可能降低财务公司抵抗风险的能力，若对新业务开展过程中的操作风险管控不利也可能造成公司利润的虚增。因此贷款损失的充分计提有助于真实反映财务公司的经营成果和风险承受能力。
- (2) 资本充足率管理应关注市场风险。随着越来越多的财务公司从事有价证券投资及对金融机构的股权投资，市场风险对财务公司的稳健经营提出了挑战，从事这些新兴投资业务不可避免地增加了财务公司资产市场风险暴露的头寸。

- (3) 资本充足率报告应审慎确定各类资产的风险权重。比如针对表外业务的风险加权资产,采用《巴塞尔新资本协议》两次转换的方法,通过表外项目的信用转换系数和交易对手的风险权重来确定。财务公司发行债券、承销成员单位企业债券和开展成员单位产品的消费信贷、卖方信贷及融资租赁等业务增加了表外或有资产和/或有负债出现的概率。

我们认为资本充足率计算方法的不断演进逐步涵盖了上述要点,其作为财务公司的风险衡量指标是充分有效的。由此可以看出,以资本充足率管理为导向进行财务公司全面风险管理具有一定的理论基础和现实意义。

财务公司应将资本充足率管理作为全面风险管理的核心

资本充足率由资本和风险资产两个因素决定,其从本质上体现了收益与风险之间的关系。资本越充足,财务公司的风险承担能力越强,在既定的资本充足率水平下,可以配置更多的风险资产,从而提高收益能力。由于风险资产只是为公司创造了提高盈利的可能,过多风险资产的积累所引致的潜在损失水平若超出资本规模的容忍度,盈利水平便会降低。适度地维持资本的规模以及资本与风险资产的关系,在收益与风险之间寻求一种平衡,是财务公司在新兴金融业务不断涌现的环境下保持可持续发展的重要因素。资本充足率管理模式体现了对信用风险、市场风险、操作风险的管理要求,也可用于企业的盈利规划和资产配置,由此可见资本充足率管理可被视作财务公司风险管理的基础,是全面风险管理的核心内容。

资本充足率较高的财务公司应该提高资本的利用效率,适当地增加风险资产的配置,提高潜在收益。比如吸纳专业的人才在风险可控的前提下从事短期的证券投资业务,对潜在的金融机构进行长期股权投资,积极开展融资租赁业务,等等。

资本充足率较低的财务公司则需要更加积极地应对潜在的风险。根据巴塞尔银行监督管理委员会2009年底发布的两篇关于巴塞尔协议III的征求意见稿——《增强银行业抗风险能力》和《流动性风险计量、标准与监测的国际协议》,有四项重要调整将影响到核心资本充足率的计算,包括资本金的调整、特定证券化资产敞口的风险加权、基于权益资产比率的简单杠杆比率、流动性比率。根据一项国际领先证

券公司的近期预测,银行的核心资本充足率有可能因此上调至6%~8%,若在2012年实施巴塞尔协议III的新核心资本率标准,财务公司现行10%的资本充足率要求便很有可能会随之上调,众多资本充足率较低的财务公司将面临着监管合规风险和对公司抗风险能力的质疑。如果未根据监管发展的趋势做好资本充足率的规划,逐步提升资本充足率水平,而仅仅在监管出台时才匆忙应对,就极有可能导致许多不必要的损失和被动:如果通过即刻补充资本金的方式提高资本充足率,即需要在短时期内完成较大金额的资本金筹集,筹集渠道可能会是公司面临的一个主要障碍,而且资本金的补充会即时摊薄权益收益率,影响企业绩效;如果通过清偿风险资产的方式提高资本充足率,风险资产就不得不面临流动性风险与市场风险,造成不必要的经济损失。

由此财务公司应结合监管的变化趋势和自身的发展战略进行资本规划,或通过补充资本金,或通过降低风险资产的方式来使资本充足率维持在一个合理的水平,一方面降低由于资本充足率过高而导致机会成本的损失,另一方面规避由于资本充足率较低而导致的风险。

以资本充足率为核心进行资本规划和资产配置

以资本充足率管理为核心来进行全面风险管理,包括资本金的规划和风险资产的配置。

- (1) 首先应根据监管的要求及其可能的变化趋势确定一个合理的资本充足率水平。
- (2) 其次确定财务公司的资本金规模。可以从下面几个方面入手:

首先,财务公司的管理层必须根据集团的发展战略和自身的规模来确立公司的资产规模以及需要的增长和利润目标。财务公司应充分分析现阶段的公司财务情况和业务经营情况,对可能出现的结果进行敏感度分析,对公司资产年度增长目标和利润目标进行预测,为财务公司在业务程序和政策保持不变的情况设定资本需要的基本量。

在确定了资本需求的基础上,财务公司应着手计划资本的筹集方式,考虑通过集团本身、财务公司内部和集团外部筹资的可行性。公司需考虑每一种筹资来源的合理配比,重点是集团成员单位的投资能力和控制权问题。《企业集团财务公司管理办法》中规定财务公司的注册资本金应当主要从成员单位中募集,并可以吸收成员单

表4 RCDI法则

公司名称	股本结构
上海汽车集团财务有限责任公司	公司注册资本30亿元人民币，上海汽车集团股份有限公司和上海汽车工业销售有限公司分别投资98.59%及1.408%
中国石化财务有限责任公司	公司注册资本60亿元人民币，中国石油化工集团公司出资51%，中国石油化工股份有限公司出资49%
中国华能财务有限责任公司	公司注册资本20亿元人民币，中国华能集团公司持股51%；华能国际电力股份公司持股20%；北方联合电力有限公司持股10%；华能国际电力开发公司持股5.58%；华能资本服务有限公司持股4.42%；云南华能澜沧江水电有限公司持股3.33%；华能能源交通产业控股有限公司持股2%；西安热工研究院有限公司持股1.67%；华能综合产业公司持股1%；华能新能源产业控股有限公司持股1%

资料来源：各财务公司官方网站。

表5 各种筹资方式的优劣

筹资方式	优势	劣势
企业集团成员单位投入	有助于进一步密切财务公司与成员单位的联系，促进产融结合；也有利于保证企业集团对财务公司的控制权	受到两方面的限制：一是该成员单位的自身实力；二是国家有关投资金融机构的入股规定
财务公司的内部筹集	筹集成本低，不会削弱股东控制权，避免股东所有权的稀释和每股收益的稀释	筹资数量很大程度上受到财务公司本身的限制
发行普通股	普通股筹资不需还本付息，财务压力较小；反映了公司的实力，可作为其他方式筹资的基础，尤其可为债权人提供保障，增强公司的举债能力；筹资的资金量大	发行时交易费用较高；新股的大量发行会使原财务公司的股东控制能力受到削弱，分散财务公司的控制权；新股票的发行会使杠杆作用降低，如果不能保证筹集的资金将会带来更高的收益，新股的增加会减少每股收益
发行中长期债券	债券的利息支付可以享受税收优惠，从而降低筹资成本；如果债券资本的所得收益超过利息成本，可以增加财务公司的每股收益；财务公司发行的中长期债券(5年以上)实质上具有财务公司的资本性质，因此不会削弱股东的控制权	过多发行会增大财务公司的还本付息压力，增加破产成本和代理成本

位以外的合格的机构投资者的股份。合格的机构投资者是指原则上在3年内不转让所持财务公司股份的、具有丰富行业管理经验战略投资者。现实情况（见表4）也表明财务公司的主要资本金来源于成员单位，辅之以机构投资者的投资。

在落实了所有可选的筹资方式后，应当进一步分析每种筹资方式的优劣和筹资成本（见表5），选择最适合于财务公司自身情况的筹资方式。财务公司的管理者必须决定其现期收益中多少用于股东的红利分配，多少保留在财务公司支持未来业务的发展。必须通过预测未来收益的增长，了解它能否为总的资本需求提供全部或大部分资金。如果财务公司必须发行股票或债券，就要考虑市场条件以及现有股东的权益。

- (3) 在确定了资本金预算的基础上按照既定的资本充足率水平确定风险加权资产的总额，从而对风险资产进行合理的组合配置。不同的风险资产有与之对应的风险权重，因此可以通过对不同风险资产投资组合结构的调整来调整风险加权资产的总额。如果在维持既定资本充足率的情况下资本金预算较多，便可以增加风险加权资产的总额，由此便可以投资风险权重较高的资产，比如证券和信贷，从而提高期望收益；如果在维持既定资本充足率的情况下资本金预算较少，便需要减少风险加权资产的总额，由此可转向投资风险权重较低的资产，比如现金类资产和政府债券。

资本充足率管理既契合了巴塞尔协议的监管要求，也为财务公司的全面风险管理提供了量化衡量的指标。目前国内财务公司可以在资本充足率管理理念的指引下进行资本规划和资产配置，结合公司的发展战略和业务发展模式确定资本金需求规模及风险资产的分配，并借鉴国际、国内银行业先进实际经验，进一步提升全面风险管理水平。

综上所述，资本充足率管理是财务公司实现可持续发展、满足监管要求的重要保障。财务公司应以资本充足率管理为基础和导向，建立全面的风险管理体系，在激烈的市场竞争环境中建立并保持自身的竞争优势。

2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考

周 华 合伙人

朱 洪 高级经理

德勤上海事务所
审计服务

引言

为了应对不断加剧的通货膨胀，我国从2010年下半年开始调整了货币政策的思路，采取了加息、提高存款准备金率、公开市场操作等一系列调控手段，逐步收紧货币政策，管理流动性的总闸门。由于央行持续紧缩银根，2011年商业银行严格控制信贷投放，信贷资源紧张，这促使企业转而寻求其他融资渠道。

目前，央行、中国银行间市场交易商协会(NAFMII)等监管部门支持扩大直接融资规模，债券发行的政策渠道保持畅通。另一方面，由于短期融资券、中期票据采用备案制，发行程序相对简单，发行人在周期资金平衡的条件下通常会优先考虑短期融资券和中期票据这两种产品以缓解企业当前资金紧张。

2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析

1. 发行量

2011年上半年，短期融资券（不含超短期融资券）发行量继续快速增长，合计发行307期，募集资金3789.4亿元，同比增加7.16%；中期票据发行量亦有大幅增加，共发行192期，募集资金3164.4亿元，同比增加9.49%。

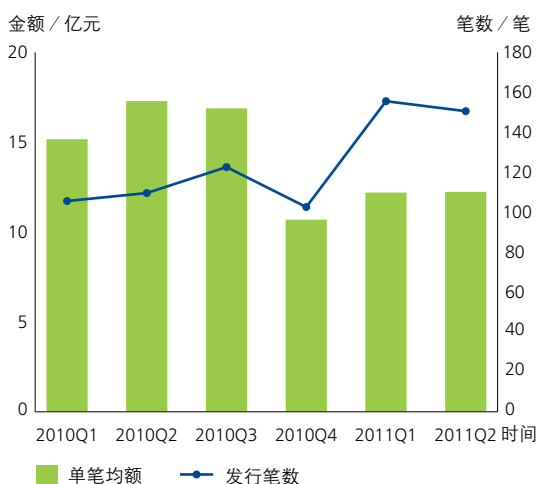


图22 2011年上半年短期融资券发行情况

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

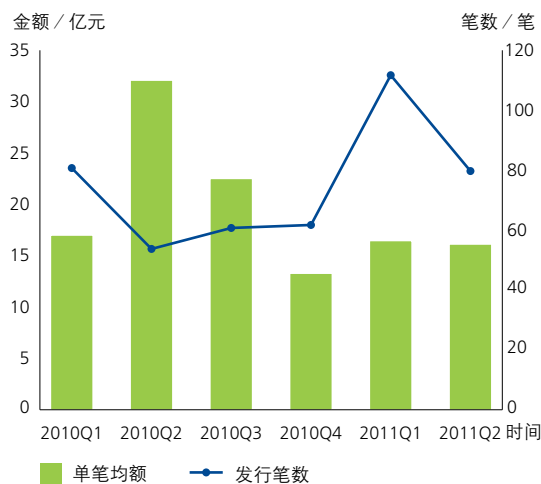


图23 2011年上半年中期票据发行情况

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

2. 行业分布

以全球行业分类标准(GICS)一级行业作为分类依据，2011年上半年短期融资券和中期票据发行人涉及十大行业见图24，主要集中于工业、材料、公用事业、可选消费等领域，其中材料行业发行人大部分为钢铁和化工企业。

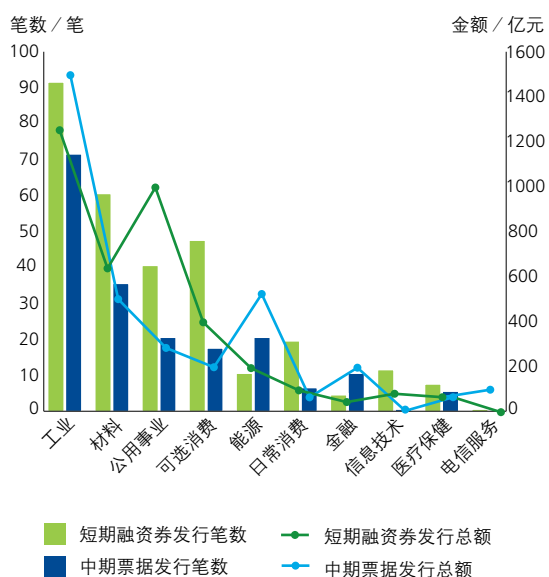


图24 2011年上半年短期融资券和中期票据发行行业分布

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

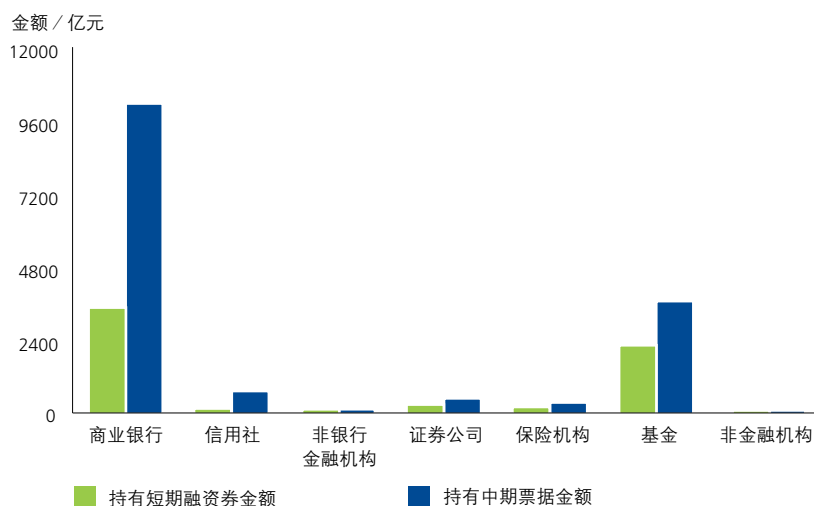


图25 2011年6月末短期融资券和中期票据持有者结构

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

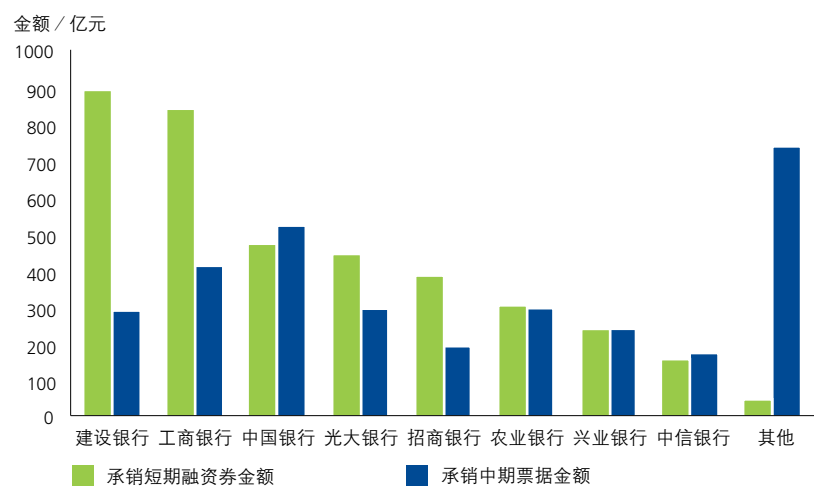


图26 2011年上半年短期融资券和中期票据主承销商分布

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

3. 持有者结构

截至2011年6月末，商业银行依然是短期融资券和中期票据的最大持有者，其持有短期融资券规模为3492.98亿元，占比达到50.83%；持有中期票据规模为10186.7亿元，占比达到62.83%。基金公司次之，而信用社、保险机构、证券公司和其他持有者的持有规模相对较小（见图25）。

4. 主承销商分布

2011年上半年共有22家商业银行和2家证券公司参加了短期融资券和中期票据的主承销或联席主承销。国有商业银行因为在大型央企拥有较多的客户资源，在债券承销占有相对优势。光大、招商、兴业、中信等股份制银行在债券发行与承销方面也非常积极踊跃，而其他中小银行承销份额不大（见图26）。



5. 信用等级分布

中期票据和短期融资券同在银行间债券市场发行，归属管理机构同为NAFMII，但从实践来看，中期票据的发行门槛对主体信用级别的要求要高于短期融资券。2011年上半年发行的中期票据的主体信用等级共有AA-级、AA级、AA+级和AAA级4个信用级别。2011年上半年发行的短期融资券主体信用等级涵盖了从A级至AAA级的6个信用级别。但从整体来看，AA-级及以上主体信用等级债券依然是最主要的发行群体，A级和A+级发行人因短期融资券市场认可度不高、发行成本高企等原因，发行期数和发行金额占比均较小。

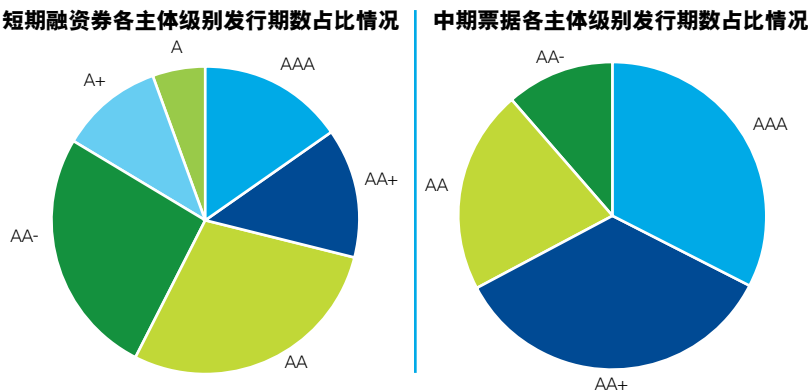


图27 2011年上半年短期融资券和中期票据信用等级分布情况

图表数据来源：Wind资讯及中国债券信息网

6. 发行利率

2010年6月，NAFMII启动了对银行间债券市场主要信用产品（短期融资券和中期票据）发行的新价格指导体系，短期融资券和中期票据的实际发行利率在参考NAFMII定价估值表的基础上上浮一定基点。而NAFMII的定价估值是按照信用等级和期限给出的利率值，因此在该价格指导体系下，短期融资券和中期票据的发行定价与发行人信用等级产生了更高的关联度。另一方面，2011年上半年连续多次上调存款准备金率和存贷款基准利率，市场对宏观调控紧缩政策的担忧和流动性的实质性紧张，引发了债市利率的节节攀升，表现为在收益率曲线上，短期产品的收益率呈明显上升趋势，而中长期收益率则相对较为平稳。

引导企业实现有效合理债券融资的几点思考

1. 完善合理规范的债券市场制度

合理规范的制度是市场运行的基础，监管部门应充分调查企业情况和融资需求，建立合理的债券发行、监管制度，为企业融资提供政策上的支持。完善债券的审核发行制度和利率定价机制，进一步向高度市场化方向过渡。拓宽投资渠道，准许商业银行、社保基金、邮政储蓄和信用社等多元化机构直接购买短期融资券和中期票据，并进入市场交易。合理引导机构进入国内债券市场，并完善我国企业债券市场投资主体结构。

2. 健全有效的偿债保障机制

债券融资较低的发行额度与“门槛”条件使中小公司不再望而却步，而制度上的严格监管使债券持有人的利益有了更有力的保障。为加强债券融资治理作用提供制度保证，应建立能够抑制过高负债率和道德风险的偿债保障机制。而偿债保障机制可以抑制企业过高的负债率和道德风险问题的发生，并确保债务本息的正常支付，可以对债务人形成强有力的约束。加强事前保障机制可以防止偿债危机的出现，要建立和完善对债务人的风险评估和信用评价制度、债务期限和债务资金用途的制度、强制性的信息披露制度规范以及债务的抵押和担保制度等。加强事后保障机制，健全出现偿债危机时对债权的保护措施，主要依赖强制性的法律程序，包括自发性和解与清算、破产清算与重组措施。

3. 优化发行主体公司治理结构

现代企业制度的建立要求企业拥有合理的治理结构，合理安排债务融资和股权融资的比例。我国企业对股权融资的偏好以及银行借款的“软约束”抑制了债券市场的正常发展。因此公司应强化分析自身的融资需求及优势，科学地进行融资，最大限度地发挥各种融资方式的优势。

4. 相关制度配套

建立健全风险规范体系和信息披露体制，保障投资者的利益，培养独立的中介机构，例如投资银行、信用评级机构、会计师事务所等，也是必不可少的防范风险措施之一。在债券评级方面，应引进专业评级机构，为投资者选择投资工具提供基本的评价基准。企业债券市场的快速发展还有赖于法律法规体系的成熟和完善，包括债务人的风险评估和信用评价制度、债务期限和债务资金用途的限制、不断完善并与国际接轨的会计准则体系、强制性的信息披露制度以及债务的抵押和担保机制等诸多方面。

注：上述建议不代表所在机构及部门。

信息发展与管理系列

——云端之信息安全管理标准与法规发展现况

黄永婷 经理
陈韦均 副经理
德勤台北事务所
企业风险管理服务

前言

在吸纳了《巴塞尔新资本协议》的监管理念及现今的企业组织在全球化竞争下，面临如何扩张市场、增加获利、降低成本、提升经营效率等挑战，以确保竞争优势，随着云端科技的蓬勃发展与普遍应用，越来越多的企业体会到导入云端科技给组织营运带来的机会与效益。然而，任何新科技的导入运用都需要与现有企业管理机制相结合，企业在导入云端科技时需要面对其对于现有营运带来的风险与冲击。依据 Information Week Analytics 对于244个CIO进行的调查，其导入云端科技时最大的考虑在于安全性，其次为云端的控管机制、效能等（见图28）。

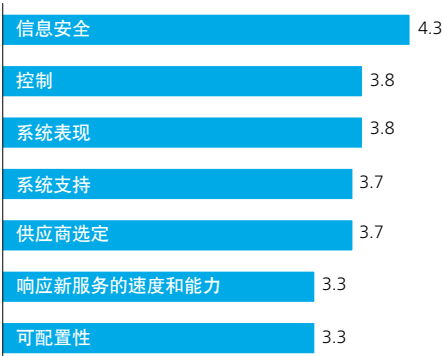


图28 企业云端运算考虑项目
图表数据来源：Information Week Analytics

云端的风险管理为何让企业经营管理者如此重视？举例来说，人们所熟悉的Facebook即运作在Amazon.com所提供的Amazon Web Services (AWS)上，使用者所有的照片、影片均使用Amazon's Simple Storage Solution (S3)服务，换句话说，使用者的个人资料、照片、对话，甚至个人想法其实已都在云端服务上了；并且，根据趋势科技所做的一项全球云端安全调查指出，约有43%的现有云端使用者在2010年都曾经发生信息安全事件，产生信息风险问题。身为企业决策与管理者，在这波云端的浪潮下，无论企业选择何种云端部署形态，面临的是更加复杂的企业信息风险与安全议题。

因此本文期望通过介绍云端法令法规与信息安全标准发展情况与趋势，使得企业可评估其自身状况，进而调整公司内部之政策、流程与系统架构，以满足法规之要求。

全球云端的法规与信息安全标准发展现状

云端科技与服务会对IT本质上造成一定程度的影响，包含IT基础设施、信息资源的配置、管理维运方式、信息安全控管等都需要重新检视与调整；从国家社会安全、整体产业环境运作之角度，随着云端应用的蓬勃发展，相关组织亦开始重视云端的安全议题，研拟与发展云端安全的法令法规与标准，如云端安全联盟(Cloud Security Alliance, CSA)、欧洲网络和信息安全局(European Network and Information Security Agency, ENISA)、美国国家标准技术研究院(National Institute of Standards and Technology, NIST)等组织单位。

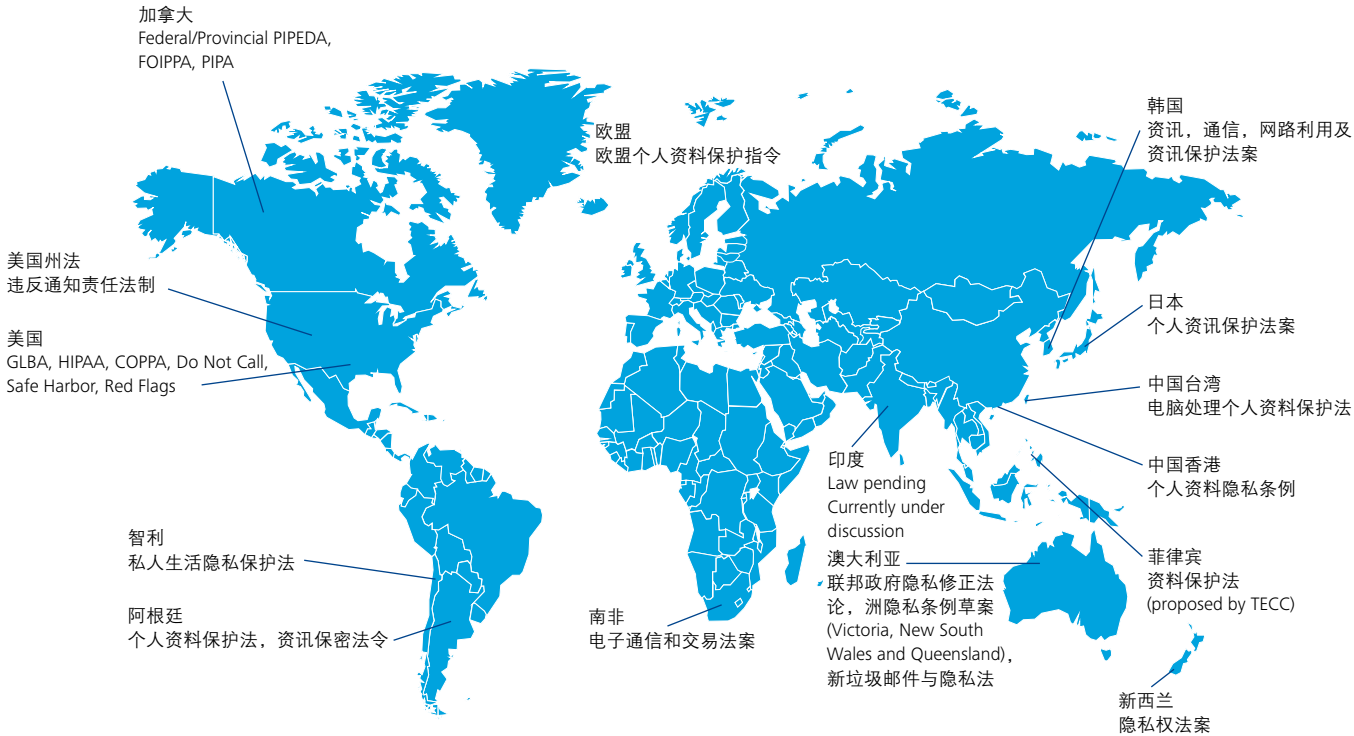


图29 各国个人信息暨信息数据安全相关法令法规

另一方面，由于数据量的大量增加，越来越多的政府单位与企业使用云端储存服务以降低成本，其中亦包含个人资料、隐私数据等。若未妥善管理，可能会有数据未经授权存取，服务合约未清楚定义数据使用权，或跨境数据可能会依他国法令法规要求而被强制取得，而造成个人资料外泄的风险，因此各国政府亦着手修订数据保护的法令法规，厘清服务委托方与受委托方在数据保护方面的责任、跨境数据的管理方式等（见图29）。

除必须强制遵循的法令法规外，组织也可依循或采用相关信息安全标准或相关产业标准，确保其善尽数据保护之责任，目前主要有ISO 27001信息安全管理、ISO20000信息服务管理、SAS70报告、美国联邦信息安全法（Federal Information Security Management Act, FISMA）、支付卡行业数据安全标准(PCI-DSS)等。身为云端服务商，若已符合相关规范，则可以降低客户云端安全的疑虑。

企业建置云端信息风险管理检视要点

勤业众信参照相关标准并依据全球顾问导入云端服务的经验，整理出云端风险地图(Cloud Risk Map)，建议应该着重考虑的安全管理议题包含（见图30）。

- 明确数据的所有者，强化敏感数据的安全管控措施。
- 界定数据处置方式，包含储存、使用与删除等。
- 强化云端服务中的应用系统、数据存取的身份认证、授权与信任机制。
- 通过监控机制，确保云端服务的可用性与可靠性。
- 云端的信息安全管理必须符合法令法规要求。
- 设置紧急应变与事件处理措施，以降低因为数据外泄而造成的企业商誉损失。
- 设置记录控管与侦防机制，让相关存取纪录具有可审计及追溯性。
- 具有可扩展性。
- 数据加密。

然而在云端服务的导入策略上，依据企业组织的需求，会有不同的云端部署方式，如公有云、私有云或是混合云等，其亦有需要考虑的作业要点。企业在使用公有云服务时，尤其需要考虑服务等级、供应商锁定(Vendor lock-in)及数据的安全性等方面，具体说明如下：

- **服务等级。**公有云服务供应商是否可以满足企业组织对于关键系统的服务等级要求。
 - **供应商锁定。**因为目前较缺乏统一的云端标准，若服务供应商终止服务或企业组织希望转换云端平台时，该云端服务商是否提供可携带性的能力，让企业组织的系统和数据被完整地取出并转换至其他平台上，避免被锁定于同一供应商。
 - **数据的安全性。**包含信息系统和机密数据必须存放于公司防火墙外；云端服务商是否进行数据的隔离，避免未经授权的存取与处理。
- 若是自行建置私有云，企业则需要考虑安全性、全球化和科技等因素，具体说明如下：
- **安全性。**建置云端后，其安全控管是否可以满足企业组织现有的信息安全要求。
 - **全球化。**因各国对于个人资料或隐私权的保护规范不同，在建置私有云时，应确保符合该国法令法规的规范。
 - **科技。**目前市场上还缺乏完整的端对端解决方案，让一般企业的IT环境直接转换成私有云。

结语

云端科技确实为现今的企业带来新的机会与效益，因目前相关的云端标准仍在发展当中，企业若未全盘考虑组织业务需求与法令法规的要求，伴随而来的则是更大的经营风险。因此，勤业众信建议，组织在导入云端前，应该依据组织的特性、业务发展与所处环境，识别主要风险位置，了解数据所在地的个人资料保护法或隐私权法之规范、组织现有安全控管，以进行差异分析与风险评估，并基于风险评估结果提出风险应对方式，确定云端导入策略与建置蓝图能充分考虑到安全与风险议题，以获得导入云端之综效。

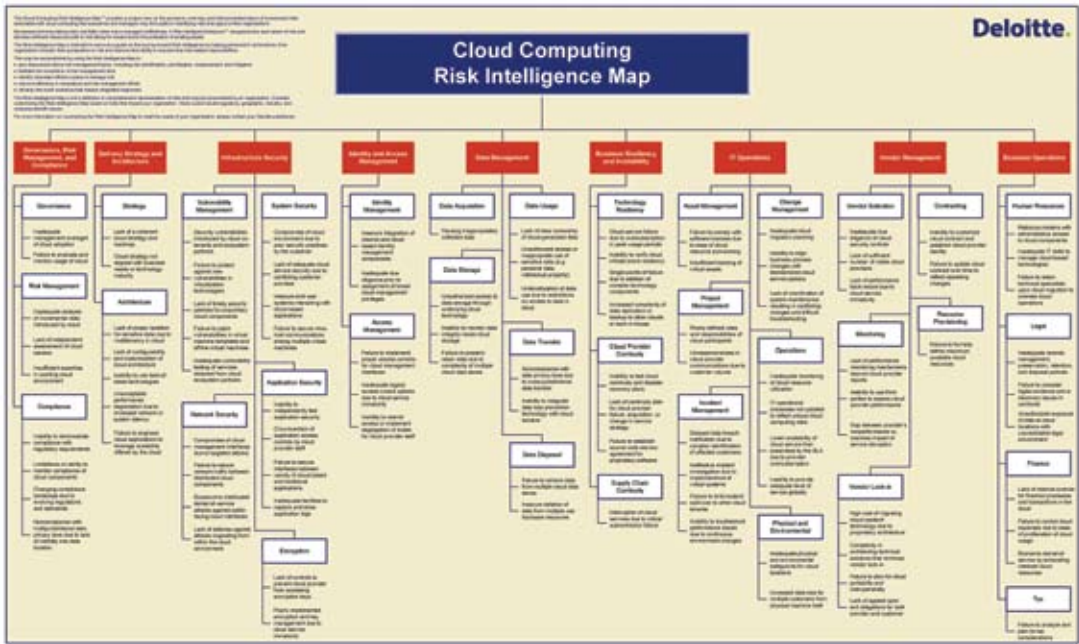


图30 云端风险地图样图 (Cloud Risk Map)

企业内部控制实务 (5)

——采购 (2) 下单、请购

原国太郎 总监
德勤上海事务所
企业风险管理服务

所有的采购行为都必须获批准

业务循环：
关键是以哪个业务循环为对象

本章的主题是采购前半部分的下单及请购。在采购循环中，不仅包括了原材料、零部件的一般意义上的采购，还包括了外包加工费、水电费、交际费、广告宣传费、销售手续费等（工资和税金除外）所有和支付相关的业务流程及与之相关的内部控制。

提到广告宣传费和销售手续费，有人可能会问：“这个不是应该属于销售吗？”这里，首先让我们来看一下业务循环的概念。相对于业务流程（一系列业务）这个一般术语，“业务循环”是考虑与财务报告相关的内部控制时的一种划分方式，包括生成相关会计科目数字的一系列业务流程。

其他的会计师事务所或者一些辅助设计内部控制的软件工具中也许并不使用“业务循环”这个名称，即便如此，他们也一定会关注各主要业务流程与哪些会计科目相关联。

日本版SOX法中，与采购循环相关的商品和原材料的购入通常作为“与企业经营目标密切相关的”业务流程成为一般评价的对象，而大多数的费用项目则不一定有必要作为评价对象。但是，由于行业的不同，比如化妆品行业等，广告宣传费用甚至超过了产品成本，因此比起采购、存货循环来，也许有时候广告宣传费更值得评价。又如对于制药行业，研发费用可能就尤为重要。

而在美国SOX法中，普通费用原本就是评价对象，但有时也会根据AS5（审计准则第5号），按照风险导向的观点进行判断。

最能恰当说明的业务循环

像表6表述的那样，销售循环除了销售收入、应收账款以外，还有产生销售折扣、坏账准备金等与损益相关的科目金额的业务流程，以及其中所包含的内部控制。与此相对应，采购循环则包括了各种费用的发生和支付。从业务的角度看起来多少有点不理解，但是毋庸置疑，广告宣传费以及与销售相关的运费、保险费、销售手续费等，都是采购循环的对象。

尽管这样说，也有一些业务流程很难将其归属到某个商业循环。比如说销售发生之时，（借）应收账款、（贷）主营业务收入这个销售循环的会计分录和（借）主营业务支出、（贷）库存商品这个存货循环的会计分录同时发生。同样，从采购方收到商品时的“入库”会计处理，也涉及采购和存货两个循环。

对增值税来说，也是销售时发生销项税额，采购时发生进项税额，在决算时相抵后向税务局申报。

总之，在考虑会计科目和披露事项的前提下，尽可能恰当地把业务放到某个内控业务循环中。

业务和内部控制模式存在很大差异时，可能对于同一业务循环需要进行多次文件化和测试的评价工作。比如说存在“总公司采购”和“工厂采购”两种平行的业务流程时。另外，在金融行业和建筑行业等具有特殊会计科目的公司，设有专门说明这些会计科目的独特的业务循环。

表6 一般的商业循环

业务循环名称	主要相关会计科目
销售循环 (Revenue Cycle)	销售收入、应收账款等
采购循环 (Expenditure Cycle)	销售费用、应付账款、应付费用、预付费用等
存货循环 (Inventory Cycle)	存货、销售成本等
固定资产循环 (Fixed Assets Cycle)	固定资产、折旧等
资金循环 (Treasury Cycle)	借款、投资、投资收益、利息费用等
人事薪资循环 (Payroll Cycle)	应付工资、应付福利费，退職准备金等
税金循环 (Taxes Cycle)	应交税金等

还有，固定资产的取得、清理、折旧都属于固定资产业务循环，利息属于资金循环，由此产生的应付款项及其支付通常属于采购循环。固定资产减值测试可以作为固定资产循环，也可以作为决算及财务报告流程的一部分进行评价。

订单的批准：
所有的下单行为都有必要经过适当的斟酌并获得批准

现在，让我们进入本章的主题——采购。

所有的支付（除了工资和税金）都伴随着下单的动作。也许交际费、销售手续费等费用并不使用“下单”这个词语，但请从提供服务及发生与之相对应的付款约定的角度广义地进行理解。

采购循环中的所有下单行为，都有必要经过适当的斟酌并获得批准。这是与销售循环对照而言的，销售循环的“接受订单”，只要在许可的价格和信用额度内，从内部控制的观点出发，没有要求对收到的个别订单特别关注。除非是特别幸运的公司，否则从客户那里取得订单都是很不容易的工作。反之，向供应商下单则是很简单的事情，公司的审查和预算只要稍有松懈（而且只要是公司出钱），立刻就会想到要解囊了，这也是人的本性吧。

由于这种原因，毋庸置疑“下单”是容易产生舞弊行为的业务之一，从业务层面来看这是一个需要常年对其适当性进行斟酌的业务流程。我们也能看到一些例子，仅仅是不当花费了几万元就导致了企业的重大丑闻。

说到采购的批准，像巨额采购和附带特殊条件的协议，需要经过书面请示或通过经营会议讨论同意等特殊流程；而类似交通费、办公用品采购等则可以通过诸如事后汇总报批的简单流程来处理。在框架合同中约定价格和数量的上限，数量和交货期则通过个别订单来实行的情况，框架合同当然要得到负责人的批准，而个别订单视权限规定等情况则可由担当的业务员来判断定夺。

对于组装生产企业，有时材料需求计划系统(MRP)中各零部件的需求数量被直接转发给供应商实施订货。在这样的情况下，我们可以认为对产品生产计划的批准可以视同对订单的批准。

订单的形式虽然千变万化，但万变不离其宗的是，下订单时至少要对价格、供应商、订货数量、用途及交货期等进行斟酌。

订货申请部门和采购部门的分离：
采购功能的设置从经营角度出发也是个重要课题

在采购的内部控制中，最重要的是订单或者个别合同的审批；其次可能就数“采购申请”了。

内部控制局限性中最有代表性的例子之一就是采购环节中的“内外勾结”，也是风险最大的情况。极端的例子是，甚至有管理层亲自长期向供应商实施不恰当的订货而拿到巨额回扣。在这样的案例中，“管理层亲自”这一部分被称作“管理层越权”（Management Override），而这也是内部控制的另一个局限。

表7 各种采购模式中主要的采购内容及一般审批要点

	缔结框架合同的模式	MRP下单的模式	个别采购且使用采购申请的模式
品种	框架合同或订单	基于生产计划的需求量	采购申请
数量	框架合同或订单	基于生产计划的需求量	采购申请
供应商	框架合同	（一般为）框架合同	个别合同
价格	框架合同	（一般为）框架合同	个别合同
交货期	订单	框架合同、需求量	采购申请

将采购申请部门和采购部门相分离，是为了降低出现如内外勾结等不正当采购行为的风险。具体而言，是将对外部下订单的功能集中于采购部门，需要物资或服务的各部门填写采购申请书交管理层确认购买的恰当性，批准后提交采购部门，采购部门从经济角度研究后再下订单。供应商的选择虽然也可以考虑由需求部门提案，但原则上应该由采购部门决定。采购部门其实是总务管理性质的部门，该部门需要的基本上仅限于办公用品之类。

虽然在使用采购申请书的情况下，订单的批准、下单以及买卖合同一般都是由采购部门的管理者签名、盖章，但采购申请部门对于采购申请书的批准实质上实现了向采购部门管理者的权限转移。

集中采购的优势与劣势

- 采购功能的集中从业务层面考虑有以下优势：
- 全公司所有的需要得以集中，订货数量可以成为价格谈判的筹码。
- 因为有专门的采购部门，就可以在经过充分研究比较供应商以及价格以后再下单。

反之，采购功能的集中也有以下的劣势：

- 采购部门不熟悉特殊物资或者需要专业知识的物品和服务，无力对供应商、价格进行研究比较。
- 紧急/灵活采购和订货较为困难。

从固定资产到办公用品，基本都可以将其采购归并到一个部门。但是对上述劣势明显的特殊物资或服务进行采购的话，集中采购的形式可能不适合。

例如，商社（贸易公司）这种经营形态，由商品采购和销售并行的多个营业部门构成。营业部门并非单纯地从事销售，其工作内容还包括了在考虑销售机会和利润的基础上的采购行为。在这种情况下，想将采购功能向一个部门集中和发出采购请求的概念就不适用了，可以想象如果集中采购，那么根本就无法开展业务。但是，由于商社的经营模式是将采购来的商品直接卖掉以获取利润，一般说来利润率都相对较低，所以将商品以不当的高价购入以获取回扣的空间和可能性也较小。

因此，在探讨内部控制时，应该考虑具体的业务环境。依据这样的经营环境和状况（称作“固有风险”），每种业务流程的内部控制应该根据实际的需要而变化。

保持适当采购业务形态的意义

反之，很多制造业非常关注与采购申请有关的内部控制。包括集中采购在业务上的优势在内，适当的采购业务形态在企业战略层面上也具有很大的意义。

例如，日产汽车经营状况的扭转，据说成功的原因之一就是集中采购选择供应商，而在短期内实现了采购费用的削减。此后，日产在重新考察选择供应商的基础上，与选定的供应商构筑了长期合作关系。这是建立并保持适当采购业务形态的一个很好的案例。

采购功能的集中在日本也是一个普遍的概念。但是相对日本企业大多以工厂为单位集中，欧美企业常常是集中全公司范围内的采购。这也可以认为是日本企业多数与供应商构筑了长期关系、共同提高品质和技术这样所谓的“产业集群”的做法，适合比较分散的采购。

中国的许多大型企业近几年为了防止舞弊和规范采购流程，也有从分散采购向集团统一采购转变的倾向。

在制造业中，原材料和零部件的品质会对后续制造工序的不合格率，以及售出产品的退货率和投诉件数产生有很大影响，显而易见，这些影响是无法以“低价”来交换的。

另外，针对“交货期”，特别是像供应链术语中的“关键部件”那样不可欠缺且从订货至交货的时间又很长的部件，关键是尽量缩短其交货期。缩短交货期，尽早将销售趋势和需求预测反映到生产，对于防止错失销售机会或产生不必要的库存堆积都具有决定性的意义。

像这样的采购中的深层意义，欧美企业并非不知道，但是不管怎样都容易在短期利益的压力下，看中集中采购的低价位。反之，在很多日本企业都能见到的“哪怕没有利润也要做最好的产品”的现象也不是一朝一夕就能改变的思维模式。而近年来被称为“世界制造工厂”的中国，原材料或零部件的采购方可能更为强势，既追求低价位，又要求高品质的现象较为普遍。

就笔者看过的很多公司来说，制造部门和采购部门关系不融洽的问题，在东西方基本都是一样的。在对公司总体的目标、指标进行分析斟酌的基础上，为实现目标构筑一个“不是部分最优，而是总体最优的业务流程以及相应的内部控制制度”是非常必要的。

注：本文已发表于《中美日企业内部控制实务》（复旦大学出版社，2009）一书中，但对其内容进行了些许调整。

保险业风险管理小故事 (1)

——诚信销售吹不得

余佳龄 高级咨询顾问

德勤上海事务所
企业风险管理服务

午间——

代理人甲：嘿，听说这次开门红澳大利亚游竞赛活动公司安排超级豪华游，你带上老婆一起去吧！

代理人乙：我自己都去不成了，你看我这个月才做了几单，轮不到我了……

代理人甲：你啊，就是吃老实的亏。早上那老伯问你“财源两全”是不是稳赚不赔啊，是不是5年后能拿回本金啊，你干嘛傻乎乎地说其实有风险呢。现在这些大伯大妈只要听收益、返本，你就顺着这思路讲不就得了。干咱们这行的，要往大里吹，跟做广告似的，今年二十，明年十八啊！

代理人乙：这样行吗，不成吹牛了么？

代理人甲：你还想不想去澳大利亚豪华游了？再说了，这种产品只要客户每年按时缴费，过个几十年是有这个收益的，等以后钱进了人家口袋，人家谢你还来不及呢。下午正好有个产品说明会，你把他请来，我帮你一起跟客户聊聊……



下午——

代理人乙：大伯我跟你说，咱这“财源两全”啊，是公司最新推出的储蓄型产品，现在存10万，每年收益率超过存银行，过个20年你就变成百万富翁了，火爆得很呢，公司下个月就要停办这个产品了，您再不抓紧啊，可就过了这村没这店了哦……

保户丙：真的这么好啊，那我买上十份吧！

最近保险公司产品中比较受欢迎的产品为理财分红型产品。不少保险公司在推销产品的过程中，存在虚假宣传的情况。上述案例揭示了保险代理人为追求业绩而夸大保险产品利益的内控风险，在产品属性、保险责任以及缴费形式等方面对投保人和被保险人进行不如实宣导。

产生保险代理人员违规行为的内在原因包涵了业务驱动和利益驱动两方面。虽然目前在中国保险市场上，保险公司面临着高涨的业务指标和市场竞争的双重压力，且整体代理人销售队伍流动性大，保险公司仍应考虑到只有贯彻寿险长期健康永续经营的理念，同时抵御不良竞争，才能带来整体业务的良性循环。公司的业务管理部门应当定期监督业务一线的业务品质，对于发现的违规情况应当及时查明原因，追究责任人的过失。

注：本文已发表于《太平洋保险报》2011年4月15日 总第651期

内部审计质量评估服务 (QAS)

傅致盈 副总监

郑嘉慧 经理

德勤香港事务所
企业风险管理服务

在日趋复杂的商业环境中，内部审计在企业管治及风险管理中扮演着重要的角色。因此，董事会及审计委员会越来越需要依靠内部审计职能来评估管理层控制风险与营运企业的能力，故此内部审计的工作质量及有效性是管治企业的成功关键之一。

为什么要进行内部审计质量评估

自2002年起，国际内部审计专业实务标准 [The Institute of Internal Auditors' (IIA) International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IIA Standards)] 要求企业持续监控内部审计活动的表现，并对内部审计工作进行自我评估和定期审查。此外，企业需至少每五年聘用专业人员对其内部审计部门进行一次独立的质量评估。

内部审计质量评估的重要性

内部审计质量评估可以协助管理层监督内部审计的工作，提高董事会和审计委员会对他们的内部审计职能的了解。内部审计质量评估的目的不仅限于评估内部审计职能在日常内部审计的工作中对国际内部审计专业实务标准的遵循情况，以及识别能提高内部审计工作成效与服务质量的机会，更重要的是，内部审计质量评估着重于内部审计职能是否真正能够达到利益相关者对企业日益增加的期望，以及内部审计职能是否能配合企业的营运目标。

相关利益者的需求

在评估内部审计职能是否能够达到利益相关者的期望时，可以考虑内部审计职能能否回答以下来自利益者相关的问题：

首席执行官 首席运营官	哪些不可预测的事件可能破坏企业的战略目标？
首席财务官	哪些风险会对企业的财务业绩有严重影响？
董事会/审计委员会 会官	如何规避商业风险？ 我们如何确保风险已被良好控制？ 管理层对风险的意识是否足够？
总经理/部门经理	我们能够承受多大风险？ 我们的企业风险偏好是什么？
法律顾问	如何尽量减少法务风险？

企业自我评估内部审计质量

按照国际内部审计专业实务标准-1300：品质评价与改进程序，企业要对内部审计活动进行持续性和定期的评估工作，下表列示了这两类评估工作的要点，此外，可用下列几个简单的问题初步评估内部审计的工作质量：

- 内部审计策略的重点是否正确？
- 内部审计能否为企业增值？
- 内部审计是否了解及达到利益相关者的需求和期望？
- 内部审计是否有正确的策略性长期计划？
- 内部审计是否能帮助企业建立风险智慧？

持续性评估工作主要包括以下几点：	定期评估工作主要包括以下几点：
<ul style="list-style-type: none">• 持续评估内部审计的绩效表现• 监督日常内部审计的工作（例如，审阅工作底稿和项目质量评估）• 征求被审计单位的反馈意见并进行检讨	<ul style="list-style-type: none">• 审查内部审计工作流程• 对内部审计有足够认识的独立人员对内部审计工作进行评估，评估结果应呈报管理层或审计委员会审阅

评估范围及要点

企业进行定期的内部审计工作质量评估时，企业管理层或外聘专业人员可以按以下范围及要点作出评估（见图31）：

主要评估范围	质量评估的重点
组织结构	<ul style="list-style-type: none"> 企业及其内部审计部门的结构及规模 董事会/审计委员会/外部审计师/风险职能的汇报关系 内部审计部门的角色 审计策略及工作范围 内部审计部门的资源及成本管理
审计方法与流程	<ul style="list-style-type: none"> 风险评估及审计计划的规划流程 审计项目的执行方法 沟通与汇报策略 应用的技术 符合IIA Standards和道德准则
利益相关者的需求与期望	<ul style="list-style-type: none"> 服务的质量 内部审计范围 内部审计人员的能力 对企业的增值能力
员工能力与培训	<ul style="list-style-type: none"> 内部审计人员的资历及经验 内部审计人员对企业业务的认识 工作分配 培训的政策
利益相关者的需求与期望	<ul style="list-style-type: none"> 被审计单位的反馈 利益相关者的反馈 绩效评估制度 符合IIA Standards和道德准则

图31 评估范围及要点

QAS的实施方法

专业人员首先向企业管理层及内部审计部门收集相关资料，然后相约企业管理层及内部审计部门进行访谈，以便了解管理层对内部审计部门的期望和评价、部门的角色及部门的工作流程，然后依据访谈内容、企业政策和内部审计部门提供的工作文档和审计报告进行评估和分析，再与行业最佳做法、道德准则和IIA Standards进行比较，最后对内部审计部门的工作质量提供改善建议及计划。QAS的实施方法如图32：

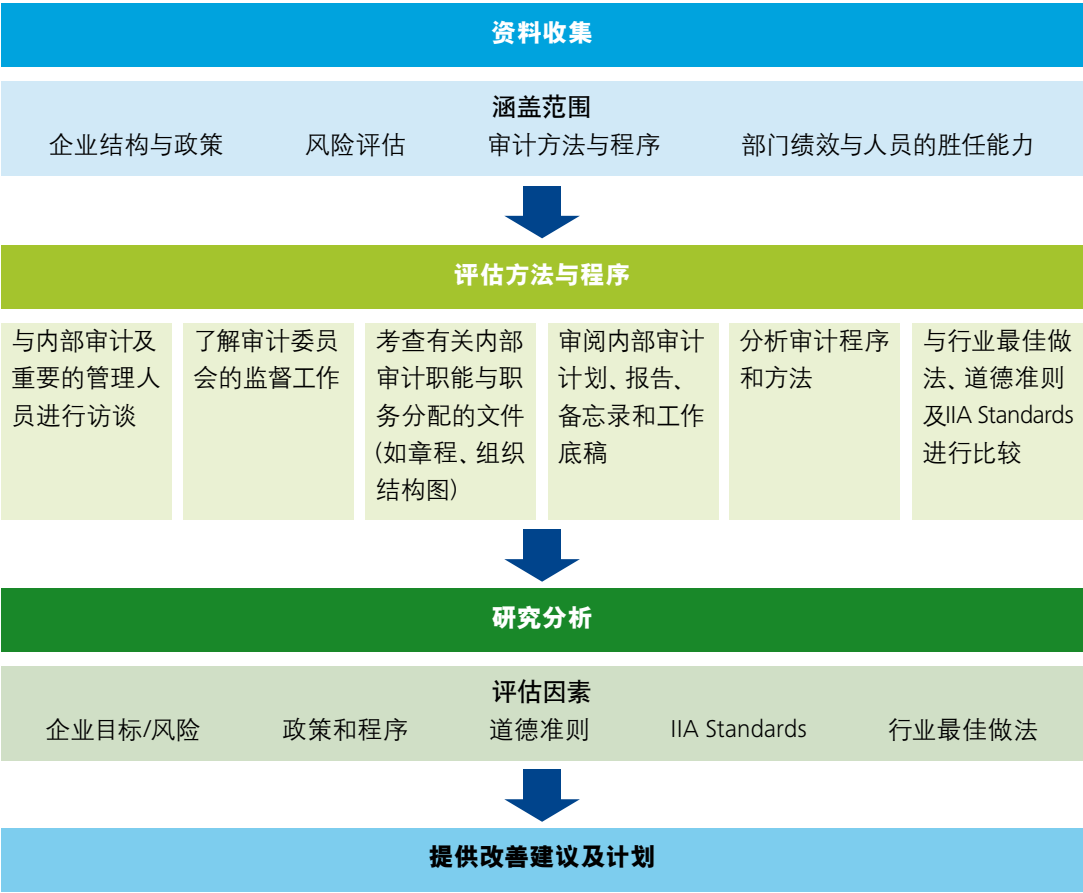


图32 QAS的实施方法

前瞻

企业管理层应该对内部审计职能进行更详细的战略评估审查，这包括履行IIA的质量保证审查的要求。针对内部审计职能是否真正能达到利益相关者对企业的期望，为企业增值进行评估，管理层可用下列几个问题进行简单评估：

- 内部审计职能能否对迅速变化的商业环境做出反应？
- 内部审计职能是否达到最佳的成本效益？
- 企业有否保持全面风险管理？

以上问题可帮助管理层检讨内部审计职能及企业发展重点是否迎合当今迅速变化的商业环境，以求达到最好的管治效益。

风险智慧——学会管理未知项

陈诗芸 高级顾问

德勤深圳事务所
企业风险管理服务



著者：[美] 戴维·阿普加

译者：郭为

出版：商务印书馆

经济和政治方面的新闻持续不断地提醒我们，这个世界新的危机正在不断出现，需要我们更加小心。《风险智慧——学会管理未知项》针对企业和个人不可避免会直面的许多重要的非金融风险，引进“可习得风险”与“风险智慧”的概念，并通过大量案例帮助读者理解概念与方法。因为是译本，初读时会对一些提法感到陌生，但多读几遍，便能深谙其中的涵义。确切地说，该书是为管理通才而写的，因为风险管理本身就是一门核心的战略性学科。本书提出了两个重要概念：

可习得风险——指那些如果我们有时间和精力去学习就能减少的不确定性风险。与此相对，随机风险指那些即使能够分析动因也无法减少的不确定性风险。对于随机风险来说，真正随机的是动因。而我们应该将注意力集中在我们能够管理得更好的风险上。

风险智慧——指个人或组织有效权衡风险的能力。

这两个概念也涵盖了本书的宗旨——通过提升个人或组织的风险智慧，有效降低可习得风险发生的可能性及带来的损失。宗旨明确后，本书介绍了一系列简单易懂的模型与方法。这些模型和方法对于从事风险管理工作的人来说有一定的启示作用，加以改进后可直接运用于风险评估过程。

首先，我们应识别哪些风险是可习得的。作商业决策时应区分可习得风险和随机风险。而企业与竞争者之间在关键可习得风险上的学习差距，在某种程度上决定了企业的竞争地位。报酬总是与可习得风险成正比，总是误导人们作出某些风险决策，毕竟如果某些人具有评估某些可习得风险方面的优势，而且评估的质量确实带来了不同的商业结果，那么我们就永远不可能在同一个风险项目上获得相等的回报。而将信息资产和知识转化成优秀的风险习得能力，会使公司处于一个非常有利的位置。

其次，我们要判断哪些风险可以最快地习得。

如果你在工作或生活中选择了一个有风险的项目或方案，那么对可习得风险的评估能力将决定你是输家还是赢家。因此我们需要测度人们（自己）对特定风险的评估能力，即对风险智慧评分。对风险智慧评分的核心在于判断经验的价值，测度内容如表8所示：

表8 风险智慧测度表

测度	测度内容	得分
经验总量	对于相关风险，你是否具有足够经验？	
经验的相关性	这些经验在多大程度上与影响风险的要素相关？	
经验的独特性	这些经验令人惊奇吗？	
经验的多样性	作为信息源，这些经验具有怎样的多样性？	
记录跟踪	你如何系统地追踪你所习得的东西？	
		总分

在填写以上评分表时，如果你在获得更准确的判断上比他人处于更有利的位置，就记2分；如果你和他人没有差别，就记1分；如果其他人比你做得更好，记0分。

在评估风险智慧时，要区分以下三种常见的心智模式，以便更加客观地作出判断：第一，印象主义者。这些人拥有某种或者几种印象深刻的经验，但这些经验很有可能与当前的风险没有联系。他们的记忆“钉住”了某段经历，由于影响太深，以至于他们总是想方设法把它用在即使没有关联的事项上面。第二，百科全书者。这些人拥有大量的经验，这些经验都可以运用到项目风险或决策风险中，但都没有很强的指导意义。第三，健忘者。这些人有独特、深刻的经验，且这些经验与许多项目选择、风险决策相关，但太容易忘却他们习得的经验。在团队决策时要平衡印象主义者、百科全书者、健忘者这些人的特点，从而形成很强的抗风险能力。

再次，将风险项目按“习得途径”排序。在这一部分，作者构建了一个“风险战略矩阵”，该矩阵沿袭了波士顿成长矩阵2×2矩阵的框架，矩阵中的每一个点都代表一个项目、决策或者任务。垂直位置测度每一种风险与矩阵中其他风险的关联度（即风险多样化）；水平位置测度公司的风险评估水平（即习得优势）。这个矩阵可以帮助我们看到风险变化的轨迹。

最后，利用商业伙伴关系网管理所有风险。在这一部分，作者构建了一个“风险角色矩阵”。它阐明了在商业和人际关系网络中，什么样的角色适合处理什么样的风险，而为了降低项目或决策过程中的风险，我们需要借助哪一类关系网络。风险角色矩阵的纵轴和横轴分别表示风险分散能力及市场集中度。前者反映公司的其他项目如何分散风险，后者反映其他多少公司正在承担同样的风险。风险角色矩阵展示了企业所扮演的不同角色，这些角色包括：顾客保护伞、典型借款者、风险减震器和风险转移者。

总之，本书设计了一种提高风险管控能力的机制，而这种机制为我们提供了一种新的思路与解决问题的模式。



德勤中国企业风险管理服务的联系方式

北京

德勤华永会计师事务所有限公司
北京分所
北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城德勤大楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

上海

德勤华永会计师事务所有限公司
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

台湾

勤业众信联合会计师事务所
台北市民生东路三段156号12楼
邮政编码: 10596
电话: +886 2 2545 9988
传真: +886 2 2545 9966

香港

德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

深圳

德勤华永会计师事务所有限公司
深圳分所
深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

德勤中国公司治理中心网址: www.corpgov.deloitte.cn

德勤中国公司治理中心（本“中心”）于2010年4月21日正式宣告成立。中心将作为中国公司治理实务发展情况的信息集散地，并面向中国境内各位董事、高管与投资者主办各类重大公司治理活动与圆桌会议。中心的建立旨在促进中国内地和香港特别行政区两地的公司治理的领先实践。它着重介绍了在中国内地和香港特别行政区两地处于领先地位的公司治理实践，并重点收集来自德勤中国和其他第三方的多元化的关于公司治理的资源及领先理念。

《德勤企业风险》(第二辑) 读者调查问卷



1 针对以下方面, 请您评价《德勤企业风险》(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常好)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
图片	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
版式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
编读互动	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 《德勤企业风险》(第二辑) 的文章是否对您有所帮助(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(很有帮助)	4(有些帮助)	3(说不准)	2(没什么帮助)	1(没有帮助)
完善内控监督, 助力健康运营 ——中国建筑内部控制自我评价经验交流	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中国上市公司内部控制调查分析报告(2011) ——深入理解内控规范内涵, 做“自己的”内控	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制评价操作实务——以《企业内部控制评价指引》为本, 让评价更有实效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
套保(hedging)的理论和操作(2) ——hedging与德尔塔(Δ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
财务公司风险管理——资本充足率的思考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2011年上半年短期融资券和中期票据市场分析和政策导向的几点思考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
信息发展与管理系列 ——云端之信息安全管理标准与法规发展现状	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制实务(5)——采购(2)下单、请购	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保险业风险管理小故事(1)——诚信销售吹不得	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
风险智慧——学会管理未知项	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 您最想了解的有关风险管理和企业内部控制的相关内容(可多选)

- ☐ 全面风险智能服务 ☐ 资本市场服务 ☐ 合规性准备及协助 ☐ 业务持续性规划 ☐ 信息治理
☐ ERP控制 ☐ 安全电子商务 ☐ 内部审计 ☐ 合同风险与履约 ☐ 计算机审计
☐ IT尽职调查 ☐ 其他: 请具体描述您感兴趣的相关内容

4 您今后是否想继续收到德勤中国提供的《德勤企业风险》以及宣传资料? (☐ 是 ☐ 否)

烦请您提供贵公司以下信息, 我们将会把贵公司的资料注册在发送名单中。

公司名称: _____
 联系地址: _____
 联系人姓名: _____
 联系电话: _____
 联系人电子邮箱: _____

5 您是否觉得阅读电子版《德勤企业风险》杂志更为便捷?(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常同意)	4(较同意)	3(说不准)	2(不太同意)	1(不同意)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您填写完成读者调查之后, 可以发送传真或电子邮件到以下联系方式:

+86 21 6335 0003 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

您填写完成读者调查之后, 也可以通过邮寄到以下联系地址:

中国上海市延安东路222号外滩中心30楼 邮政编码200002

德勤华永会计师事务所有限公司 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

感谢您的阅读与合作!

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 / 吴咏蓓
封面设计 / 顾弘敏

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤约182,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤中国

在中国, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和德勤华永会计师事务所有限公司, 以及其下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行及德勤华永会计师事务所有限公司共同为德勤有限公司的成员所。

德勤中国是中国内地及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一, 共拥有近10,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、香港、济南、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的16个城市。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其任何成员所或上述其关联机构(统称为“德勤网络”)提供任何会计、商业、财务、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本文件不能代替此等专业建议或服务, 读者亦不应依赖本文件中的信息作为可能影响自身财务或业务决策的基础。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

上架建议: 企业管理

ISBN 978-7-313-07995-4



9 787313 079954 >

定价: 30.00元