

企业风险

企业风险管理服务
季刊

创刊号

2010.7

特集 中国内部控制报告制度正式启动

内控配套指引三驾马车 全面提速内控体系建设

2010年中国上市公司内部控制调查分析报告

研讨会－平安集团内部控制项目经验分享

中国内部控制报告制度应对思路

中美日企业内部控制报告制度比较

研究室 防范IT外包风险，提升IT外包价值

连载 企业内部控制实务1－内部控制的基本概念

推荐书籍 礼物(The Present)

企业风险用语 内部控制自我评价(CSA)

Deloitte.
德勤



前言

首先，本人十分感谢各位抽空阅读此份[企业风险]的创刊号。本期的内容将会集中讨论现时境外境内主要市场的企业内部控制法规。

企业内部控制体系的健全和发展在一定程度上得益于国家法律法规的有效推动。美国于2002年颁布的《萨斯班-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act, 简称“萨班斯法案”)及日本于2006年颁布的《金融工具与交易法》对上市企业的内部控制提出了严格的要求。这些法案的产生都为国外上市公司加强公司治理和内部控制监控力度起到了积极的作用。

至于我国财政部等五部委亦于2008年联合发布了《企业内部控制基本规范》,更于2010年4月联合发布了“关于印发企业内部控制配套指引的通知”,并同时推出了三项配套指引,即《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》及《企业内部控制审计指引》(下称“配套指引”)。

中国公司对企业内部控制提升公司治理水平的重要性认识深刻。德勤中国公司治理中心于2010年2月及3月针对约100家中国上市公司进行的一项调查显示,84%的上市公司认为加强并完善内部控制程序是提升公司治理水平的最佳方法。然而,在配套指引推出之前许多企业发现基本规范很难得到落实。新颁布的配套指引涵盖企业经营管理的各个方面,为企业提升公司内控水平提供了更加清晰的指导。适当的应用指引将有助于提升中国企业的财务报告质量和可靠性,降低商业欺诈风险和提高投资者的信心。

在中国内向型及外向型投资不断增长的形势下,公司治理已经成为企业当前面临的一个重要课题。有效的内控将有助于提升公司财务信息的质量与可靠性,这是资本市场参与者决策的重要依据。德勤作为一家居领导地位的专业服务机构之一,我们希望此刊物能给企业对公司治理及内部控制有更深入的了解。

敬颂
商祺

刘伟杰

德勤中国企业风险管理服务
全国主管合伙人

2010年7月, 创刊号

企业风险

德勤中国, 企业风险管理服务出版

企业风险出版委员会

刘伟杰
廖福良
薛梓源
黄皓礼
林允纲
方烨
蒋黎虹

编制

原国太郎
孙永杰
冯芷翠
赵理
谈亮
金睿
何萍
庄宇杰
吴坚隽
冯文珊
梁小慧

目录



特集 中国内部控制报告制度正式启动

2 内控配套指引“三驾马车”全面提速内控体系建设

7 2010年中国上市公司内部控制调查分析报告

15 研讨会－平安集团内部控制项目经验分享

21 中国内部控制报告制度应对思路

26 中美日企业内部控制报告制度比较

研究室

31 防范IT外包风险，提升IT外包价值

连载

36 企业内部控制实务1－内部控制的基本概念

推荐书籍

39 礼物(The Present)

企业风险用语

41 内部控制自我评价(CSA)

内控配套指引“三驾马车” 全面提速内控体系建设

王青 经理

廖杰熙 高级顾问

德勤北京事务所
企业风险管理服务

继2008年6月28日，财政部等五部委联合发布《企业内部控制基本规范》（下称“基本规范”）之后，历时近2年的充分论证和征求意见，五部委于2010年4月26日联合发布“关于印发企业内部控制配套指引的通知”，同时发布三项配套指引，即《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》及《企业内部控制审计指引》（下称“配套指引”）。配套指引的出台无疑是中国会计史上的又一里程碑，不但标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成并逐渐走向成熟，也为中国企业的长期发展和提升经营管理水平提供了良好的指导。

然而，如何理解和把握配套指引的主要内容和精神实质，中国企业如何运用配套指引建立健全内部控制体系并行之有效，注册会计师如何利于配套指引开展内部控制审计工作，对于企业和注册会计师来说，既是契机，也是挑战。

法规体系—内外兼收，突出中国特色

众所周之，企业由于所处地域、行业、规模的不同，所面临的市场环境和所营造的企业文化也存在较大差别，因此，借鉴发达市场经济国家或地区相关规范经验，科学构建中国企业内部控制制度，是我国企业内部控制规范体系建设的重要命题和挑战。本次发布的配套指引参照世界主要市场经济体的通行做法，结合国内相关法规，在保持框架大体一致的前提下，科学地总结了我国先进企业的风险管控实务，一方面力图将我国企业内部控制规范体系的建设与国际接轨；另一方面，立足于我国经济、社会、法律、文化和企业的鲜活实践，印有强烈的中国特色。

纲举目张，自成体系

基本规范为纲，配套指引为目，纲举目张，形成了具有统一性、公认性和权威性的中国企业内部控制规范体系。应用指引为企业按照《基本规范》中规定的“五个内控原则和五个内控要素”建立健全本企业的内部控制体系提供指导，在配套指引乃至整个内部控制规范体系中占据主体地位。企业内部控制评价指引为企业管理层对本企业内部控制有效性进行自我评价提出了明确规定。企业内部控制审计指引为注册会计师执行内部控制审计提供技术标准和依据。三大指引相互独立，又相互联系，为《企业内部控制基本规范》的实施提供了全面而深入的指导，可谓推动企业构建内部控制体系的

三驾马车。构建企业、注册会计师和有关监管部门三位一体的、有效的内外部监督评价体系是确保企业内部控制规范体系顺利实施的重要保证。

粗中有细，风险导向

应用指引可被划分为三类，即内部环境类指引、控制活动类指引和控制手段类指引，基本涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项，并在企业战略、董事会职责、风险评估、员工薪酬、诚实守信、受托责任和审计等问题设定了良好实务标准。与各国的内控相关法规相比，应用指引可谓开创性地在监管制度层面提出如此细致的要求。但将正式发布的配套指引与征求意见稿（第一版）相对比，可以看出，配套指引无论从体量上还是具体条款的尺度上，都适当“松绑”更加精炼化，侧重于提出要求，不再是事无巨细的一刀切，而是为企业选择控制活动留下了必要的发挥空间。

强化监督，确保落实

内部控制评价指引和内部控制审计指引的发布，表明了监管部门高度重视对于内控基本规范和应用指引执行情况的监督。在企业内部控制实务中，对内部控制有效性进行评价是极为重要的一环。《企业内部控制评价指引》为企业开展内部控制自我评价提供了一个共同遵循的标准，为参与国际竞争的中国企业在内部控



制建设方面提出自律性要求，有利于提高投资者、社会公众乃至国际资本市场对中国企业素质的信任度。

内部控制审计指引对规范注册会计师执行企业内部控制审计业务提出了明确要求。着重从审计时点、审计原则、审计范围、审计方式、对他人工作的利用、评价控制缺陷、审计报告出具等方面就如何做好内部控制审计提供技术标准和依据。

“广义”内控，不局限于财务报告相关的控制
配套指引的制定对企业内部控制评价和审计提出了美国和日本从未提到过的特别要求，要求企业对内部控制的有效性进行全面评价，要求注册会计师不仅对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，还要披露非财务报告内部控制的重大缺陷。《内部控制审计指引》明确指出，注册会计师不仅应当对公司财务报告内部控制有效性发表审计意见，同时还应当向投资者提示非财务报告内部控制重大缺陷。注册会计师认为非财务报告内部控制缺陷为重大缺陷的，应当以书面形式与企业董事会和经理层沟通，提醒企业加以改进；同时应当在内部控制审计报告中，增加非财务报告内部控制重大缺陷描述段，对重大缺陷的性质及其对实现相关控制目标的影响程度进行披露，提示内部控制审计报告使用者注意相关风险。

发展现状—内控实施与评价的绊脚石

东航、南航等航空公司燃油套期保值出现巨亏，四川长虹的坏账风波，中国平安海外投资陷入无底洞……，这些事件背后所隐藏的问题都是相似的，即内部控制的缺失或无效。继2007、2008后，德勤于2009继续对中国上市公司的内部控制调查分析，调查分析表明：

内部控制实施工作中存在一定盲目性

为应对目前的经济环境，同时满足监管机构的监管要求，大部分企业都采取了积极的措施。调查结果中仅有5.88%的企业拟组织内部控制负责人参加专业机构开办的内部控制培训班。参加专业内部控制培训，有助于内部控制负责

人充分认识内部控制的作用，更加深入、全面、系统地了解内部控制的知识和技能。从这个角度来讲，大部分企业虽然渴望建立健全内部控制，并且也已经开始了行动，但却忽视了一个非常重要的因素，即管理层对内部控制的认识。如果管理层对企业内部控制的认识不到位、不正确，那么，内部控制实施的效果将必然受到严重影响。因此，很有必要鼓励管理层多参加专业的内部控制培训，提高和端正对内部控制的认识，为企业更有效地实施内部控制提供坚实的控制环境基础。

内控建设中仍存在一些老问题

当前，企业内部控制存在的问题突出体现在内控制度执行效果没有达到预期；缺乏与内部控制相关的信息系统；内控制度执行不力。

调查显示约58.82%的企业认为，内部控制制度的执行效果没有达到预期，这成为现阶段企业内部控制存在的最突出问题；约52.94%的企业认为，缺乏与内部控制相关的信息系统，成为企业内部控制存在的主要问题之一；另有约41.18%的企业认为，内部控制制度的执行不力也是企业内部控制存在的主要问题之一。这些突出的问题，与2008年度的调查结果相吻合。可见，一年的时间过去了，这些老问题并没有得到实质性的改善。

内部控制评价报告的编制基础有待加强

几乎所有的被调查企业都编制并披露了2008年度内部控制评价报告，尽管与沪深两市的要求有关，但与以前年度相比，这是个令人可喜的现象。但通过与被调查企业的沟通，我们也发现，虽然都编制并披露了内部控制评价报告，但是其中73.33%的企业在编制内部控制评价报告前，对企业内部控制进行了全面自查并保存了检查的证据或工作底稿，仍有26.67%的企业在编制内部控制评价报告前并未对企业自身的内部控制进行全面自查并保存检查的证据或工作底稿。由此说明，这些企业编制内部控制评价报告的程序不够规范，所得结论没有充分、适当的证据支持，其评价报告的可靠性难以保证。部分企业内部控制评价报告的编制仅依赖于各部门或各子公司上报的内部控制自评报告。并且，大多数企业表示对内部控制的评价程序不甚清楚。可以看出，企业需要一整套关于内部控制评价的指导性强的操作指南，同时，对企业内部控制评价实践的培训也显得非常必要。

内部控制审计实践不足

在与被调查的上市公司进行沟通了解到，约29.41%的企业聘请了独立会计师对其2008年度的内部控制进行审计并出具了内部控制审计报告，且均获得了标准无保留意见。虽然监管部门未强制要求企业内部控制接受外部审计，但对于内部控制设计和运行有效的企业来说，如果其聘请外部审计并获得一份标准无保留意见的审计报告，则会向投资者传递一种企业内部控制规范，管理有效的积极信息，继而提升企业价值。

值得注意的是，仍有约70.59%的企业未进行内部控制外部审计。一方面，这可能与审计费用的考虑有关，但另一方面，是不是也可能意味着，大多数企业仍对其自身内部控制有效性的信心不足？

中国企业－内控工作，任重道远

一直以来，对中国上市企业来说，内部控制的建立与实施缺少一套适合我国国情的标准与指导方针，导致企业管理层对内部控制的了解和认识不够深刻和准确，内部控制工作达不到预期效果，增加了成本费用，却得不到应有的收益，这种情况更进一步导致管理者不能正确客观地认识内部控制的作用。而且在实际操作过程中，企业更加重视流程层面的控制活动，而忽视了内部控制环境的这一重要基础，这也反映出企业管理层对内部控制的认识还不够到位，同时，中国企业传统的“重管理轻治理”的现象依然没有得到实质性的改善。

现如今，配套指引的正式发布无疑为中国企业内控的建立与发展打了一针强心剂，为企业加强内部控制建设和降低风险提供了有效的工作指导。

为确保企业内控规范体系平稳顺利实施，财政部等五部门在配套指引发布之际，为中国企业制定了实施时间表，即自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公司施行，在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行。鼓励非上市的其他大中型企业提前执行。同时，配套指引明确要求，执行企业内控规范体系的企业，必须对本企业内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，同时聘请具有证券期货业务资格的会计师事务所对其财务报告内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。注册会计师发现在内部控制审计过程中注意到的企业非财务报告内部控制重大缺陷，应当提示投资者、债权人和其他利益相关者关注。但从配套指引的要求来看，对企业和注册会计师来说，内控工作不仅局限于财务报告内部控制有效性的评价，这也从另外一方面反映了内控工作时间紧、任务重、要求高。

配套指引在内部控制体系的建立标准、发展方向和时间进度各方面，均做出了严格的规定。我国企业在内部控制体系的建立过程中，应该以基本规范及配套指引为准绳，加强公司内部治理结构的建设，从根本上提高企业经营水平和风险预见能力，这也意味着企业肩负着建立有效的内控体系和监督评价机制重担。



加强企业管理层对内部控制的认识

如果管理层对企业内部控制的认识不到位、不正确，那么内部控制实施的效果将必然受到严重影响。因此，很有必要鼓励管理层多参加专业的内部控制培训，提高和端正对内部控制的认识，为企业更有效地实施内部控制提供坚实的控制环境基础。定期组织公司管理人员及内部控制负责人参加专业机构开办的内部控制培训班，有助于其充分认识内部控制的作用，更加深入、全面、系统地了解内部控制的知识和技能，进而更加有效的促进企业内部控制的发展。

加强企业治理结构建设

基本规范第5条明确指出，“内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等”。治理结构不仅是内部控制的重要组成部分，而且是整个内部控制体系的基础，对企业内部控制的有效性有着举足轻重的影响。目前治理结构建立的合理性与有效性并没有收到企业管理层的重视。如果企业治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，就可能发生经营失败；此外，如果内部机构设计不科学，权责分配不合理，也可能导致机构重叠、职能交叉或缺失，运行效率低下。企业应当根据组织架构的设计规范，对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保本企业治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。

增强控制执行力度，加强内部监督

内部控制是一个过程，这个过程需通过纳入管理过程的大量制度及活动来实现。但现阶段，我国部分企业存在注重内部控制设计、缺乏执行与监督的现象，导致内部控制变成“挂在墙上、印在纸上、说在嘴上”的装饰品，而很少去发现问题，解决问题，未能真正执行而流于形式，致使企业内部管理低效，控制弱化。

针对此问题，企业应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。同时，加强内部控制实施效果的监督力度，建立内控工作的长效机制，以严格的监督与检查方式确保书面化的制度得到落实，落实内部控制考核工作。这样才能确保内部控制被不折不扣地执行，才能有助于将控制理念融

合入企业的生产经营各环节，形成内部控制的长效机制，才能不断发现企业内部运营的薄弱环节，并对其进行及时的改进，从而不断提升企业的运营水平。

近年来，不少企业纷纷加入了境内外上市的大军，内部控制日益成为企业进入资本市场的“入门证”和“通行证”。即使拟上市公司的各项财务指标满足了境内外上市的条件，但如果内控制度不能通过注册会计师的审计，也不能取得上市的通行证。因此，对于国内企业来说，内控制度的建设仍是一门必修课，任重而道远。

咨询机构—发挥优势，苦练内功

通知明确，实施配套指引的企业应当聘请会计师事务所对内部控制进行审计。上市公司聘请的会计师事务所应当具有证券、期货业务资格；非上市大中型企业聘请的会计师事务所也可以是不具有证券、期货业务资格的大中型会计师事务所。同时，《企业内部控制评价指引》指出，为企业提供内部控制审计服务的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制评价服务。这些规定既蕴含了监管部门对中介机构的高度认可和殷切希望，也警示性地提示出中介机构在协助企业进行内控服务的从业风险。

实际上，各大中介机构在内控领域系统的理论知识、丰富的实践经验和定制化的专业服务，不仅得到了监管部门的肯定，也成为了企业构建内控体系和评价内控有效性所借助甚至依赖的外部力量。2009年德勤的内控调查分析报告数据显示，有52.94%的被调查公司已聘请专业机构协助建立健全内部控制。

在美国上市的中国公司是建立健全内控体系的“先驱”，它们也几乎无一例外地借助中介机构的力量，才顺利通过萨奥法案所要求的内部控制审计。配套指引对中介机构而言，既是拓展市场的历史性机遇，也是对自身修炼的挑战。一方面，配套指引实施的明确时间表势必加速推进企业内部控制体系建设，由于部分企业自身经验的欠缺，将会产生更多的“内控咨询项目招标书”；而从另外一个角度讲，基本规范、三大配套指引以及财政部的官方解读等系列文件的出台，也让内部控制走下了“神坛”，不仅按业务流程明确了内部控制的最佳实践，还明确了评价和审计方法。因此，内控是否有效，能不能获得无保留意见的内控报告，管理层对此有了更清醒的认识，进而对中介机构的业务机会产生不同程度的影响。

如何才能紧抓机遇，应对挑战，搭乘“三驾马车”，进一步确立中介机构的专业地位，在市场中立于不败之地，中介机构必须发挥自身优势，苦练内功。

深入研究内部控制理论体系，为企业引入先进的管理经验

我们常讲，构建内控体系最大的挑战是如何与生产经营相结合，将控制无缝嵌入企业的生产、营销、财务等各部门各环节的工作中，把内控的理念和要求融入日常的工作，从而使各岗位高效运行，各部门密切配合，充分发挥整体的作用，以顺利实现企业的目标。

大型的中介机构已建立了一支专业功底扎实、行业经验丰富、工作效率高的研究队伍，并且能协调全球资源，特别是在发达市场内控体系构建的先进经验。充分利用自身熟悉内地市场和境外市场的优势，向企业引荐经实践证明行之有效的管理模式。

充分利用独立性的角色，提供更专业化的服务

“独立性”是评价部门做出公正、客观评价结论的基础，中介机构“天生”的独立性角色，相对企业自身的评价部门具有无可比拟的优势。虽然多数公司的法律文件赋予了评价部门向董事会直接汇报工作的权限，但无法回避的是，由于行政管理以及人际关系等因素的掣肘，内审部门很难做到完全的独立，没有独立性的内部控制评价，好比空中楼阁，轻则评价范围受限，重则对于缺陷视而不见。

因此，由中介机构参与完成的内控评价更能被资本市场所认可，也更能满足监管机构的要求。在具备独立性优势的基础上，如果中介机构能进一步提升服务品质，包括：通过对企业经营环境和管控模式的深入了解来提供个性化服务；加强项目计划和引入先进的项目管理经验，压缩项目成本；完善评价过程的记录；提供有价值并切实可行的整改建议等方面。

加强知识转移，为企业培养内控专业人才

企业聘请中介机构参与内控体系建设，通常会明确提出知识转移的需求，要求成立联合项目组来实施项目。除内审部门的人员外，企业还会抽调相关职能部门的骨干人员全脱产地投入到内控项目中，足可以看出企业对于内控专业知识的渴求。中介机构应充分利用专业知识储备，将知识转移和人才培养作为项目的亮点。在项目结束时，为企业留下的不仅是底稿和报告，也留下了构建内控体系以及评价其有效性的方法。

会计师事务所—遵循法规要求，开展内控审计

和两年前的五部委发布的《内部控制基本规范》通知相比有明确的不同，两年前对内部控制自我评价审计的要求分别是“应当”和“并可”即“执行本规范的上市公司，应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评估报告。并可聘请具有证券、期货业务资格的会计师事务所对内部控制的有效性进行审计”。如今是‘应当’和‘应当’，从这个角度来讲，政府在对内控审计的重视程度上的提升还是很大的。聘请会计师事务所对企业进行内控审计本身也是和国际接轨的一种方式，是提高我国资本市场环境的重要一环。

以往外部审计师在对内控进行审计时，所遵循的专业标准较不统一，发表意见的保证程度和意见段这些重要内容存在较大的差异，所以审计报告提供的鉴证度缺乏一致性和可比性。《审计指引》对规范注册会计师执行内部审计业务，明确工作要求，保证执业质量具有重要意义，将彻底消除上述情况。相应地，外部审计师也必须严格遵循指引要求实施内控审计工作，提升内控审计的质量标准。

随着配套指引施行日期的临近，相关企业都将聘请审计师对内部控制的有效性进行审计，并出具审计报告。会计师事务所应当把握好企业内部规范发布实施的好机会，拓展业务领域。积极组织相关内部培训或参加财政部门等单位组织的正规内部控制规范培训，进一步提升自身执业能力。合理调配资源，优化业务结构，组建专业团队。深入研究内部控制审计方法，建立健全内部控制审计质量控制标准。

凭借舞台，各尽所能

深刻解读配套指引，领会监管机构的精神实质，将有助企业、中介机构和审计师等相关各方搭乘“三驾马车”，稳健快速地成长，各尽所能地推动中国企业的内部控制建设工作。

2010中国上市公司内部控制调查分析报告

按照指引的航向，内控建设继续前行

德勤企业风险管理服务
编写

庄宇杰 经理 整理
德勤上海事务所

摘要

4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》（或简称“配套指引”）。该**配套指引**包括《企业内部控制应用指引》（18项）、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》，连同此前发布的《企业内部控制基本规范》，明确了企业内控的**基本原则和具体要求**，有助于加强企业内控管理、提高企业绩效、增强投资者信心。

为确保企业内控规范体系平稳顺利实施，财政部等五部委制定了**实施时间表**：自2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行；同时，鼓励非上市大中型企业提前执行。执行企业内控规范体系的企业，必须对本企业内部控制的有效性进行自我评价，**披露年度自我评价报告**，同时聘请会计师事务所对其财务报告内部控制的有效性进行审计，出具**审计报告**。

德勤一直关注中国企业内部控制发展状况，自2007起，连续进行相关调查。2007、2008以及2009年的调查结果表明，企业对内部控制的重要性和内部控制工作的指导思想的认识持续加深，已经开始积极回应监管机构提出的内部控制方面的要求，采取了一系列措施来加强和完善内部控制，越来越多的上市公司开始编制并披露内部控制评价报告，部分公司聘请了独立会计师对内控进行审计并披露审计报告。

为了更深入地了解并研究中国上市公司在后金融危机时代内部控制建设和评价的现状，以及在配套指引正式颁布后企业为了满足监管要求采取的应对措施，我们在前三年的调查结果的基础上，进行了2010年的“中国上市公司内部控制调查”，以期在更深的层面了解上市公司在内部控制建设和评价中，实际存在的问题，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三方面：一、企业对于2010年4月26日五部委联合下发的《企业内部控制配套指引》的理解以及解读；二、企业内部控制的实施现状；三、公司为满足监管要求拟对内部控制采取的改进措施。

通过对调查结果进行汇总分析，我们欣喜地发现与前3次调查结果相比，上市公司在内部控制体系的执行及评价等各方面都取得了长足的进步，主要表现为：

上市公司正在**深化对内部控制的理解和认识**。大部分企业都认为内部控制制度的有效运行可以减少财务报表数据的错报情况。仅有7%的参与调查公司认为内部控制制度虽然得到执行，但财务报表数据依然存在错报的情况。2009年约59%的企业认为内部控制执行效果未能达到预期。

企业设立的**内部控制评价部门更为合理客观**。2009年我们在报告中呼吁企业需审视并在必要时调整内部控制评价牵头部门，今年从分析数据来看，由财务部门执行内部控制评价的情况，从2009年的12%降至2010年的7%，大部分企业基本上都采用风险管理部门/内部审计部门，或者成立专项小组进行内部控制评价。

几乎所有参与调查的上市公司对配套指引已经进行了研读，高达97%的公司认为**配套指引对于公司内控工作产生了积极影响**。各企业认为配套指引明确了公司内部控制评估和审计工作实施的程序、方式和方法；有助于企业防范风险、改善日常运营管理中的控制不足。

同时，调查结果也揭示出上市公司在内部控制体系建设及评价过程中存在的问题，值得关注。

具体表现在，**内部控制专业人才储备不足，缺少与内控相关的信息系统等**。并且上市公司研读配套指引之后，自觉认识到自身存在的内部控制问题，特别是**风险识别和评估**以及**内部控制环境建设**的重要性。此外，仍有23%的企业仍表示董事会评价内部控制尚未形成书面的工作底稿。

面对财政部制定的内控配套指引实施时间表，参与调查的上市公司中，七成公司表示报告对披露时间进度很有**紧迫感**，我们建议企业应早做准备，明确企业内部控制体系建设时间表，确定内部控制体系建设的团队，必要时引入专业机构的协助，将内控实施成本转化为企业获取的实实在在的效益。

1. 调查的背景与目的

2010年4月26日财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门在北京召开联合发布会，隆重发布了《企业内部控制配套指引》。该配套指引连同2008年5月发布的《企业内部控制基本规范》，共同构建了中国企业内部控制规范体系。针对配套指引的正式颁布，就各企业对其怎样进行理解以及企业将如何应对以满足监管要求，我们进行了2010年度的中国企业内部控制的问卷调查。此前，我们曾于2007、2008以及2009连续三年对中国企业内部控制实施现状进行调研。

过去三年的调查结果表明，上市公司对监管机构要求的理解正在不断深化，并采取了一些措施来加强和完善内部控制，同时也可以看到，企业对内部控制的认识和实施方面还存在不同程度的提升空间。

为了更深入客观地了解并研究，后金融危机时代中国上市公司内部控制建设和评价的现状，以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年、2008年以及2009年三年的调查结果，在五部委发布配套指引后的2010年5月，随即展开了新一轮上市公司内部控制实施状况调查。

2. 调查的基本情况

2.1. 2007年、2008年以及2009年调查情况回顾

2007年、2008以及2009年的调查针对中国百家上市公司展开，被访公司在行业、地域及规模上均具有一定的代表性。调查问题主要关注上市公司对内部控制的建设（包括对内部控制实质的认识、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修改等）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的内部控制体系尚无法完全满足监管机构的要求，缺乏完善的内部控制体系。

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，对监管机构内控要求作出积极回应，初步建立内部控制体系，加强对内部控制重要性的认识程度。另外，调查结果也揭示出企业在内部控制体系建设过程中遇到的障碍和问题，主要有：缺乏统一的技术标准；内部控制的执行力不足；未纳入考核体系进行监督；内部控制的长效机制尚未成形。

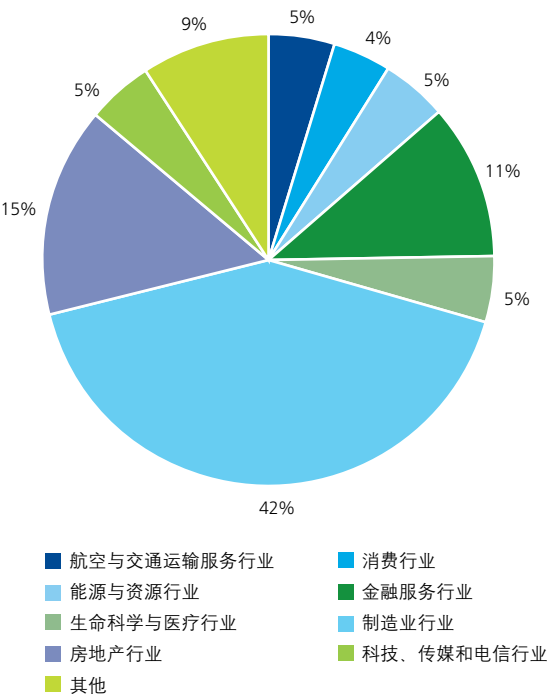
2009年度的调查结果显示，上市公司在内部控制的实施以及评价等各方面有了积极的发展。在金融危机的形势下，企业提高了对内部控制和风险管理的重视程度。进一步加深对内部控制防范风险作用的认识。越来越多的上市公司开始编制并披露内部控制评价报告，以符合监管要求。并且还有部分公司聘请了会计师事务所对企业内部控制进行审计并披露报告。但同时我们也发现下列一些问题值得关注。内控体系的建设出现一定的盲目性，企业偏重控制活动的建设，而缺少了对于内部控制环境的重视；内部控制评价的牵头部门不合适，评价基础经不起考验；此外，2008年的一些老问题依然存在。

2.2. 2010年调查情况介绍

2010年中国上市公司内控现状调查的受访公司数达到了215家。其中境内主板上市公司数量占64%（其中14%的公司在境内境外同时上市）；境内中小板/创业板上市公司数量占15%；仅在境外上市的公司数量占21%。2010年的内控调查继续保持了在行业、控股股东所有类型，规模等方面的广泛分布。

参与调查的企业涉及制造业、房地产业、航空与交通运输业、能源与资源业、金融业等行业。

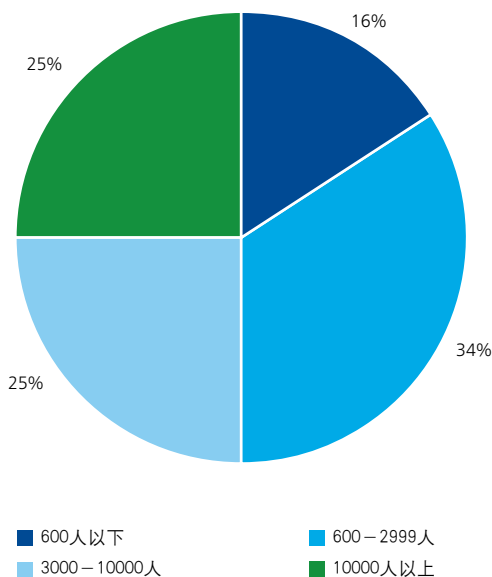
行业分布图



参与调查的上市公司中，有50%为国有企业背景，35%为民营背景，外资企业背景的为15%。

从参与调查的上市企业的员工人数来看，分布较为平均。详细参见下图。

企业员工人数分布图



从资产规模和总收入的角度，受访公司的规模被分为大、中、小三类。大型企业占65%，中型企业占22%，小型企业占13%。

3. 调查结果分析

在汇总了215家上市公司的问卷反馈之后，我们从三个方面对调查结果进行了具体分析，这三个方面包括企业对于配套指引的理解及解读，企业内部控制实施现状，企业为满足监管要求拟采取的措施。

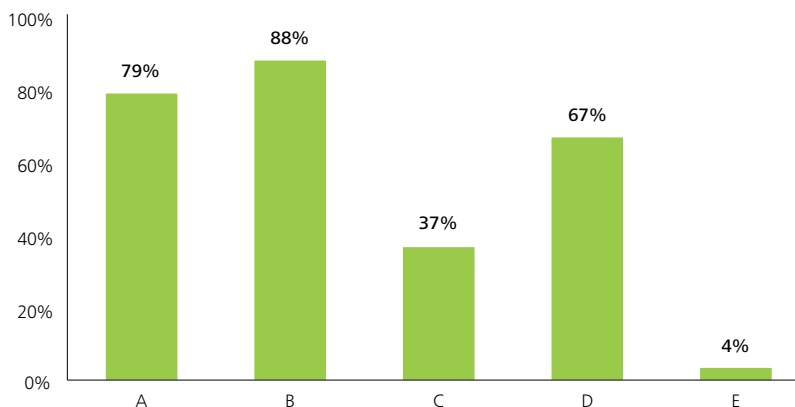
3.1. 企业对于配套指引的理解及解读

几乎所有的受访企业都认为配套指引的颁布对企业内控工作的开展产生积极的影响。有八成的企业认为配套指引的颁布带来的最具现实意义的转变，是其将内部控制与公司生产运营有机结合，提升管理基础。并且有七成的企业认为指引中规定的报告披露时间十分紧迫。此外我们围绕企业对于配套指引积极影响的认知、配套指引在哪方面有助于企业加强内部控制、以及企业在内部控制的五大要素中的薄弱点的自觉认识，进行了深入的调研。

企业对于配套指引积极影响的认知

88%的参与调研企业认为配套指引有助于本企业**防范风险、改善日常运营管理中的控制不足**，该结果与2009年调查时，企业普遍认为内控有助于防范风险的认知基本相同。79%的企业认为配套指引**明确了公司内部控制评估和审计工作实施的程序、方式和方法**，这也正是评价指引颁布的意义所在。还有67%的企业认为其有助于企业符合监管要求。

内控配套指引的积极影响



符号含义：

- A. 明确了公司内部控制评估和审计工作实施的程序、方式和方法
- B. 有助于本企业防范风险、改善日常运营管理中的控制不足
- C. 有助于本企业监控并降低成本和费用
- D. 有助于本企业符合监管机构的要求
- E. 其他

我们也关注到仅有37%的企业认为配套指引**有助于本企业监控并降低成本和费用**，较2009年的调查显示的持此看法的企业不足30%的比例有所提高，但是，这三分之一强的比例也从多方面折射出当前企业内控的一些现实问题，一些企业表示若按照配套指引实施日常内部控制、以及进行内部控制评价，在一定程度上将增加了员工的工作量，预计并不能提升经营效果和效率，反而提高了成本。我们认为，配套指引的颁布实施，对于各上市公司来讲，是一次难得的提升全面风险控制和管理水平的**契机**，企业应借此机会，不断深化内部控制建设，将内部控制无缝嵌入企业经营的各个环节中，将内部控制理念融入于日常工作和企业文化，配以考核和激励措施，从而切实防范风险，提高经营效率。

企业对于配套指引有助于规范业务流程的共鸣
在调查中，我们发现高达76%的企业认为配套指引有助于公司**完善各业务流程控制程序**，67%的企业认为配套指引有助于**加强管理层实施内部控制自评程序**，65%的企业认为配套指引有助于**加强公司组织架构的设计与运行**。

本次新颁布的应用指引可以划分为三类，即内部环境类指引、控制活动类指引、控制手段类指引，基本涵盖了企业资金流、实物流、人力流和信息流等各项业务和事项。特别是涉及业务流程的相关应用指引，对于各上市公司来说具有相当大的指导意义。在2008年的上市公司内部控制调查时，高达84%的企业认为内部控制实施的主要障碍是由于缺乏完善的指导性和可操作性的理论模型和框架，应用指引的颁布无疑是具有划时代的意义，也为大多数企业指明了努力的方向。

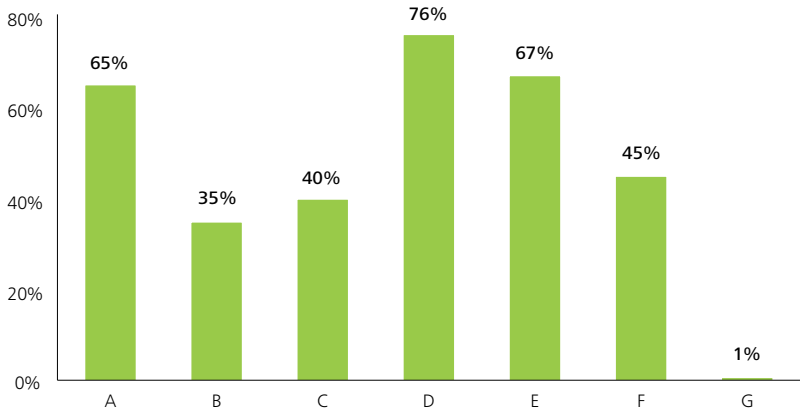
在2009年的调查时，部分企业内部控制评价报告的编制仅依赖于各部门或各子公司上报的内部控制自评报告。并且，大多数企业表示对内部控制的评价程序不甚清楚，有26%的企业甚至并未对企业自身的内部控制进行全面自查并保存检查的证据或工作底稿。当前，评价指引的颁布在一定程度上解决了这个问题，45%的参与调查公司认为配套指引将有助于公司内控审计报告和评价报告的披露。

企业在内部控制的五大要素中的薄弱点的自觉认识

在调查中，我们发现，71%的企业们认为其**风险识别与评估**尚待加强，61%的企业认为**内部控制环境**的建设存在不足，57%的企业认为**持续监控**是当前企业内部控制的薄弱点。

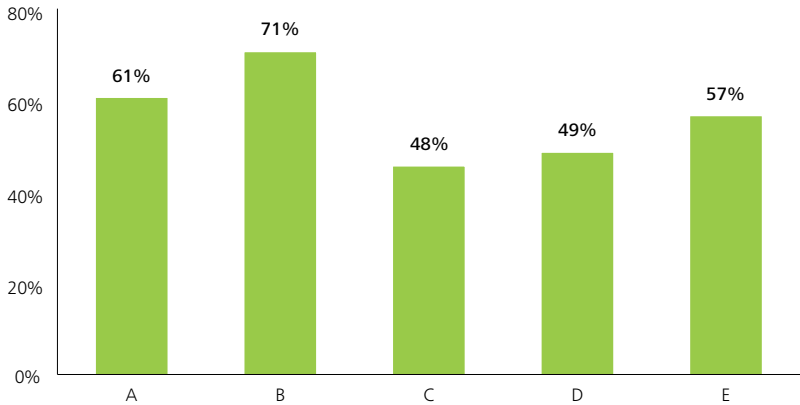
越来越多的企业自觉地认识到风险识别和评估以及内部控制环境建设的重要性，表明各上市公司在经历了金融危机之后，风险管理意识正在不断加强，但是由于可能存在的配套软、硬件的完善程度，并不是所有的公司都能对上述两方面在短期内有明显的提升。为了弥补上述不足，我们建议企业可通过专业服务机构的**培训**和现场**指导**等帮助，合理进行知识转移。此外，很多企业也认识到完善内部控制也并非一朝一夕的事，持续监控的重要性更为突出。

有助于加强内部控制的方面



符号含义：
A. 公司组织架构的设计与运行
B. 公司人力资源管理
C. 企业文化和评估
D. 公司各业务流程控制程序
E. 管理层实施内部控制自我评估程序
F. 公司内部控制审计报告和评价报告的披露
G. 其他

需加强的总体控制方面



符号含义：
A. 内部控制环境
B. 风险识别与评估
C. 控制活动
D. 信息与沟通
E. 持续监控

3.2. 企业内部控制实施现状

2010年问卷调查结果显示,受访企业中,70%的企业于以前年度对外披露过**内部控制评价报告**,其中60%的企业自行根据管理层授权实施内部控制评价,29%的企业全权委托外部专业机构实施内部控制评价,还有11%的企业在外部专业机构搭建内控体系后实施内部控制评价。根据正式发布的评价指引的第十四条,企业可以委托中介机构实施内部控制评价。

30%的参与调查公司**尚未披露过**内部控制审计报告或内部控制评价报告,其中58%的企业仍未制定详细的**时间表**并将内部控制评价和审计工作作为提升内部管理的重要部分。

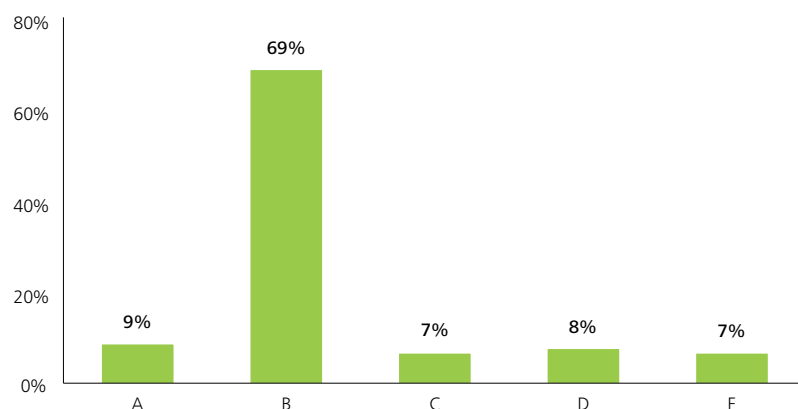
在受访企业中,79%的企业认为内部控制评价报告**基于管理测试结果**编制,并能客观如实反映当前的内部控制水平。还有21%的企业认为当前内控评价报告的未能如实反映当前企业内控水平。企业通过内部控制评价,深刻体会并认识到企业内部控制中存在的问题,并且也已不满足于一纸报告以符合监管要求。

企业内控评价的实施部门以及实施频率

在我们的调查中,69%企业的**风险管理部门/内部审计部门**牵头进行内控评价的工作,9%的企业通过董事会办公室进行内控评价,8%的企业由各部门联合组成的内控实施小组进行内控评价,7%的设立专门的内部控制部门进行内控评价,但仍有7%的企业通过财务部门进行内控评价。从整体上来看,大部分企业都意识到客观进行内控评价的重要性。在正式颁布的评价指引的第十二条中明确指出,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。大部分企业已经基本达到了评价指引的要求,但是对于少部分仍通过财务部门进行内控评价的企业来说,当前务必解决的问题是提升**内控评价职责的独立性**。

具体图示如下:

内部控制实施评价部门



符号含义:

- A. 董事会办公室
- B. 风险管理部门/内部审计部门
- C. 财务部门
- D. 各部门联合组成的内控实施小组
- E. 专门的内部控制部门

在此次调查中,关于企业内控评价的测试频率,定期进行测试的企业占60%,其中每年进行一次评价的有24%,每年进行两次或两次以上占36%。还有40%的企业不定期执行内控评价。

内部控制评价报告编制基础仍待加强

在此次调查中,有23%的企业仍表示董事会评价内部控制时,尚未形成书面的**工作底稿**。评价指引第二十七条的明确要求,企业应当建立内部控制评价工作档案管理制度。内部控制评价的有关文件资料、工作底稿和证明材料等应当妥善保管。因此,这些企业编制内部控制评价报告的程序不够规范,所得结论没有充分、适当的证据的支持,其评价报告的可靠性难以保证。在2009年的报告中,显示有27%的企业没有保留书面的工作底稿,我们当时已经呼吁企业务必保留内控评价的证据或工作底稿。随着评价指引的正式出台,我们再一次希望各企业能够严格遵循评价指引的要求,妥善记录并保存评价资料,实施内部控制评价。

企业内控建设中存在的问题

我们统计了各企业从其自身内部控制的评价结果中发现的主要问题。如右上图所示：

如右上图所示，68%的参与调查企业认为内部控制专业**人才储备**不足，是内部控制建设方面存在的最普遍的问题。全面建设内部控制体系这一课题，也是近几年刚刚步入各上市公司的议事日程上。随着基本规范和配套指引的正式出台，企业内部控制体系建设迈入一个新的阶段，对各企业提出了严要求、高标准，企业也深刻认识到内控体系建设和维护是一个长期的工程，必须培养自己的内部控制专业人才，并相应进行人才储备。

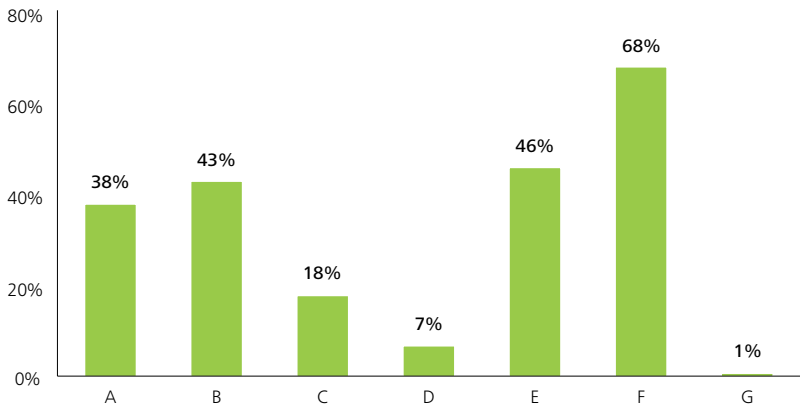
约46%的企业认为企业缺乏与内部控制相关的**信息系统**，这与2009年的调查结果基本吻合。这也是当前中国企业内部控制的一个课题。目前，已有相当多的企业开始着手考虑导入内部控制相关的信息系统。不少企业自行设计开发完成内部控制评价的信息系统，还有不少企业正在导入与原有ERP系统无缝对接的风险控制管理系统。

18%的企业认为内部控制制度**形同虚设**，执行程序尚不规范；仅有7%的企业认为内部控制制度虽然得到执行，但财务报表数据依然存在错报情况，而内部控制在运行中未能发现该错报，类似的，2009年的调查中约59%的参与调查公司认为内部控制虽然执行，但其效果未能达到预期。37%的企业反映公司层面控制不足，并且管理层对此缺乏足够的重视度，43%的企业认为公司内部控制制度不健全或设计存在缺陷。这表明很多企业通过内部控制评价发现了内控上存在的实际问题，亟待管理层加大执行力度，解决和整改内部控制的设计缺陷、完善内控制度。

3.3. 企业为满足监管要求拟采取的措施
依据配套指引的要求、企业披露内控审计报告和评价报告的时间安排

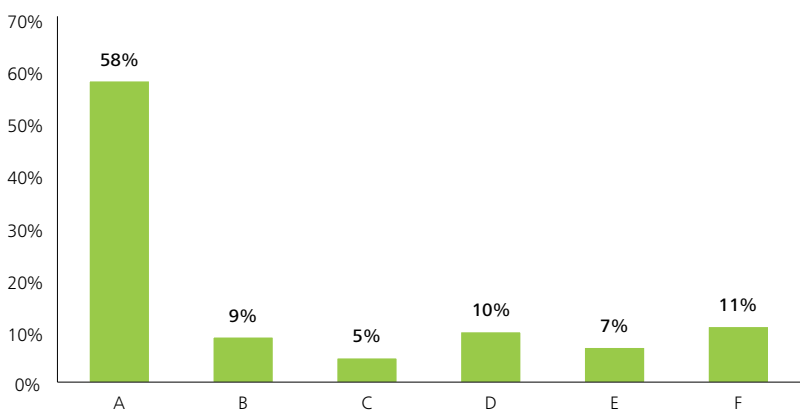
在此次调查中，有58%的企业表示以前年度**已同时披露**了内部控制的审计报告和评价报告，将在后续年度继续执行，还有9%的企业表示在2010年12月31日进行披露，5%的企业表示在2011年12月31日进行披露，10%的企业表示在2012年12月31日进行披露。剩余7%的企业表示目前指引没有明确披露要求，但计划在下一个审计年度披露，还有11%的企业表示目前指引没有明确披露要求也暂无计划。从数据分析来看，大部分的企业都决定披露或已经披露内控审计报告和评价报告。

内部控制存在的主要问题



符号含义：
A. 公司层面控制不足，并且管理层对此缺乏足够的重视度
B. 内部控制制度不健全或设计存在缺陷
C. 内部控制制度形同虚设，执行程序尚不规范
D. 内部控制制度虽然得到执行，但财务报表数据依然存在错报情况，而内部控制在运行中未能发现该错报
E. 缺乏与内部控制相关的信息系统
F. 内部控制专业人才储备不足
G. 其他

计划披露内部控制报告的时间



符号含义：
A. 以前年度已披露，将在后续年度继续执行
B. 2010年12月31日
C. 2011年12月31日
D. 2012年12月31日
E. 目前指引没有明确披露要求，但计划在下一个审计年度披露
F. 目前指引没有明确披露要求也暂无计划

为满足内控配套指引要求，企业对于内控工作重点调整的方向

内控配套指引将于2011年1月1日起正式在境内外同时上市公司范围内实施，并于2012年1月1日正式在境内主板上市公司范围内实施，为应对这一监管要求。53%的企业将组织内部控制指引解读**专题培训会**，分析现有制度的差距，根据新指引的要求建立健全内部控制；45%的企业认为需要强化评价工作的**考核机制和报告机制**；34%的企业认为需要成立内部管控部门与外部专家成立联合工作小组，对当前的内控体系进行**全面梳理诊断**；32%的企业认为需要聘请外部专业机构开展内部控制培训专题讲座；27%的企业认为需要增加内部控制自评的频率。

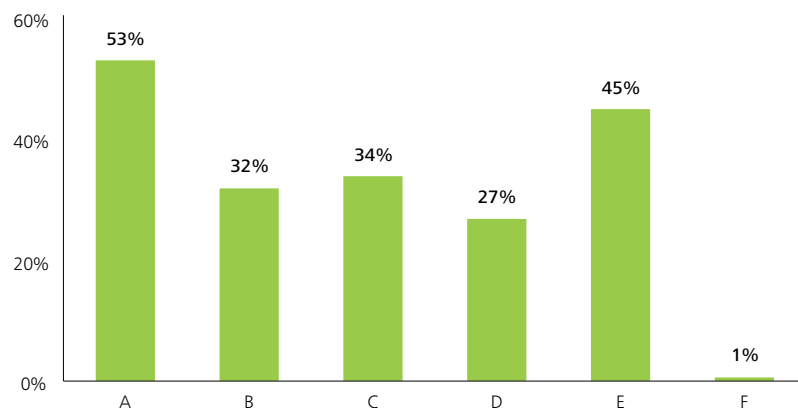
由右上图可知，更多的企业选择了自行进行组织内部控制指引解读专题培训，先从开展组织自我学习为基础，深化企业各层管理人员以及员工对于配套指引的认识，从现有制度寻找差距，完善当前的内部控制体系。还有较多企业从强化内部控制评价工作的考评机制着手，在2008年的调查中我们也了解到有63%的公司认为实施企业内部控制的最主要障碍是缺乏硬性监督检查的机制要求，未与考核机制相关联，奖惩不到位。从今年来我们对于各企业的了解来看，越来越多的企业正将内部控制的评价结果与企业各部门的绩效考核相挂钩，使得内控的执行力有所加强。

此外，34%的企业表示将联合外部专家成立专门工作小组，对当前内控体系进行诊断梳理，32%的企业表示将聘请外部专家开展内部控制的专题培训讲座。各企业对于内部控制制度体系建设的热情毋庸置疑。对本次的受访者，我们也了解了一下企业是否聘请过或将在近期聘请专业机构协助建设内部控制体系，29%的企业表示已经聘请外部专业机构协助，29%的企业表示计划聘请，16%的企业明确表示公司有足够的内控建设力量，剩余的25%的企业未明确表示该情况。几乎接近半数的企业都已经或将聘请外部专业机构协助建立内控体系。

企业未来三年提升内控建设水平的具体措施：

64%的企业认为制定切实有效的**控制措施**，保证设计有效，执行有力以在未来三年内提升内控建设水平。61%的企业认为有必要制定**风险管理策略**，识别关键风险点并予以量化。49%的企业认为风险评估与控制评估必须在阶段测试中相结合。其他数据详见右下图所示。

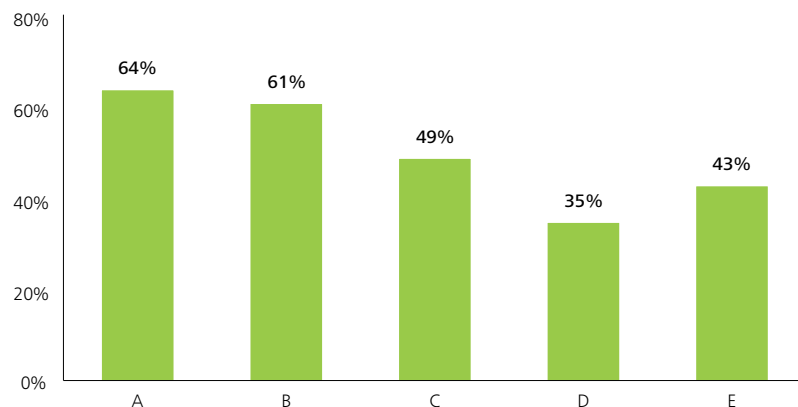
内控配套指引所需的内控工作重点调整



符号含义：

- A. 组织内部控制指引解读专题培训会，分析现有制度的差距，根据新指引的要求建立健全内部控制
- B. 聘请外部专业机构开展内部控制培训专题讲座
- C. 公司内部管控部门与外部专家成立联合工作小组，对当前的内控体系进行全面梳理诊断
- D. 增加内部控制自评的频率
- E. 强化内部控制评价工作的考核机制和报告机制
- F. 其他

未来三年内提升内控建设水平的方式



符号含义：

- A. 制定切实有效的控制措施，保证设计有效，执行有力
- B. 制定风险管理策略，识别关键风险点并予以量化
- C. 风险评估与控制评估在阶段测试中相结合，使风险降到可接受水平
- D. 从仅仅关注书面化的制度到确保落实，加强控制实施的监督
- E. 落实控制责任追究机制

4. 调查结果的启示

五部委正式颁布了《企业内部控制配套指引》，结合《企业内部控制基本规范》旨在规范中国企业的内部控制体系。配套指引细化了基本规范的内容，增强了可[操作性](#)。对于在内控建设中摸索前行的中国企业来说，无疑是一盏暗夜中的明灯，指明了航向。

通过以上调查分析，我们可以看到上市公司在内部控制体系建设以及评估等方面都有了[积极的发展](#)，上市公司正在让内部控制从纸上落地，内部控制的效果逐渐达到管理层的预期。但是，各企业离达到形成完善的内控体系，还有相当长的一段路需要走。不少受访企业反映内部控制相关专业[人才储备](#)不足，缺少内部控制相关的[信息系统的建设](#)。还有部分企业对于评价内部控制时尚未形成书面的工作底稿。

根据财政部制定的内控配套指引要求的报告披露[时间表](#)，上市公司任务并不轻松。只有早做准备，明确企业内部控制体系建设时间表，确定内部控制体系建设的团队，必要时引入专业机构的协助，将内控实施成本转化为企业获取的实实在在的效益。

未来，企业将继续梳理以往的一些内部控制制度，使其更加优化和系统化；优化业务流程使其更加高效，形成严密的流程框架保证风险可控；建立完善的内部控制工作的评价激励机制；对内控的成本收益进行评审，使内控符合[成本效益原则](#)，从而建立科学的内控体系。

我们相信上市公司按照指引的航向，继续前行努力，不断完善，一定能够到达成功的彼岸。



平安集团内部控制项目经验分享： 践行内控专业标准，创建平安信赖工程

特别感谢中国平安保险(集团)股份有限公司内控管理中心合规部副总经理张云平在德勤举办的“2010年中国企业建立健全内部控制”交流研讨会上与近200名参会者分享了平安内控项目的实施经验。

引言

2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了“关于印发企业内部控制配套指引的通知”（下称“通知”），同时发布三项配套指引，即《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》及《企业内部控制审计指引》（下称“配套指引”）。配套指引与上述五部委于2008年6月28日联合发布的《企业内部控制基本规范》（下称“基本规范”）一并，构成了内部控制建设、评价和审计的技术框架。通知要求，配套指引自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公司施行。执行配套指引的公司，应当对内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。

德勤企业风险管理部作为该领域领先的实践者和服务提供商，于2010年5月至6月间，在北京、上海、深圳、广州等地连续召开了6场主题为“2010年中国企业建立健全内部控制”的大型交流研讨会，以介绍德勤近年来在《企业内部控制基本规范》项目（以下简称内控项目）实施过程中的经验，并邀请知名企业代表介绍项目开展过程中的经验与教训，参会者分享。以下内容，主要根据中国平安保险（集团）股份有限公司合规部副总经理张云平在该会议上的讲话整理而成。

平安于2008年6月内控基本规范发布以后，经过3个月的调研和相关法规的解读，尤其是经过对萨班斯奥克斯利法案的一些标准和实施状况进行调研后，于2008年10月启动“合规内控与风险管理项目”。经过一年多的项目推进，目前项目整体已经完成，正逐步过渡到项目的常态管理阶段。基于该项目的基本情况，张总的讲话内容着眼于从企业角度，梳理推进内控项目的关注点及可行的方案，以保证内控项目在企业内部的稳步推进和有效实施。本文内容为即将或有意愿实施内控项目的企业提供借鉴，同时也为德勤内控项目团队如何更好地根据客户需求改进内控项目的实施方法提供参考。

让管理层关注并重视内控项目

董事会与高级管理层对内控项目的重视与支持是内控项目得以开展并有序推进的基础。而如何让管理层重视内控项目，既是企业内控项目发起人在项目内部推进过程中所关注的，同时亦是德勤项目管理团队在项目外部推进过程中的重要切入点，因此平安的做法值得借鉴。

张总认为，从企业角度，要让管理层关注重视内控项目，首先内控项目的发起人应当对项目的内容和重要性有一清晰全面的认识，即为何平安在实施项目之前经过了长达3个月的调研和相关法规的解读。其次在于领导沟通过程中应当根据自己的理解，对项目的重要性进行说明。认识决定态度，思想决定行动，对内部控制存在三种不同层次的认识影响着内控项目的最终结果。根据张总提出的三个认识层次及沟通策略，可以归纳为与管理层沟通过程中的主要切入点和相应的沟通效果评价。参见下表：

认识与沟通层次	沟通切入点	沟通效果评价
第一层次	合法合规。内控项目是法律法规规定的，是硬性要求。	仅以合规要求为基础进行沟通，管理层可能根据同业的实施情况，判断是否实施项目。对于尚未纳入时间表、或实施期限尚早的企业，很难达到内控项目“尽快推进”的效果。
第二层次	有利于降低公司经营风险和管理者个人职务风险。根据法规要求，需要提交内控报告，需要管理层的签字，公开向社会承诺，并承担签字责任。	以合规要求为基础，并强调“管理者的签字责任”，将管理层的个人职务风险与项目连接在一起，强化管理层实施项目的主观意愿，有利于推进项目的实施，但仍难突破消极应对模式，对于尚未纳入时间表、或实施期限尚早的企业，很难达到尽早推进的目标。
第三层次	获得客户信赖，提升公司品牌。企业利益相关者（投资者）很关心公司管理的稳健性，实施内控项目能够从企业内部管理角度，为公司管理是否“稳健”提供支持。对于上市公司而言，还能提升企业的外部评价。	以合规要求为基础，并强调“使得公司利益相关者放心”的原则，把项目当作信赖工程，放心工程来做，传递“早也是做，晚也是做，早晚都要做，晚做不如早做”的观点，体现“管理体现生产力”理念，有助于激发管理层尽快实施项目的决心，此为上策。

整合升级，务实推进

当董事会与高级管理层认识到内控项目的重要性，并支持内控项目实施后，关键的问题将着眼于如何推进内控项目的实施。根据平安内控项目经验，平安在实施过程中，将项目有序地分为内控项目规划阶段、准备实施阶段、试点阶段，推广阶段，并以“务实”、“整合”为核心价值理念，提出“以风险为导向”、“以

流程为纽带”、“以内控系统为抓手”、“以制度为基础”的26字方针，指导内控项目的开展。这26字方针概括了实施内控项目可能遇到的问题 and 相应的解决方案，很有借鉴意义。

“以风险为导向”，风险控制是内控项目的核心任务，是项目的主线。通常在内控项目实施过程中，企业的一大误区在于，“为内控而内控”，流于形式，眉毛胡子一把抓，而没有对

项目实施方法论

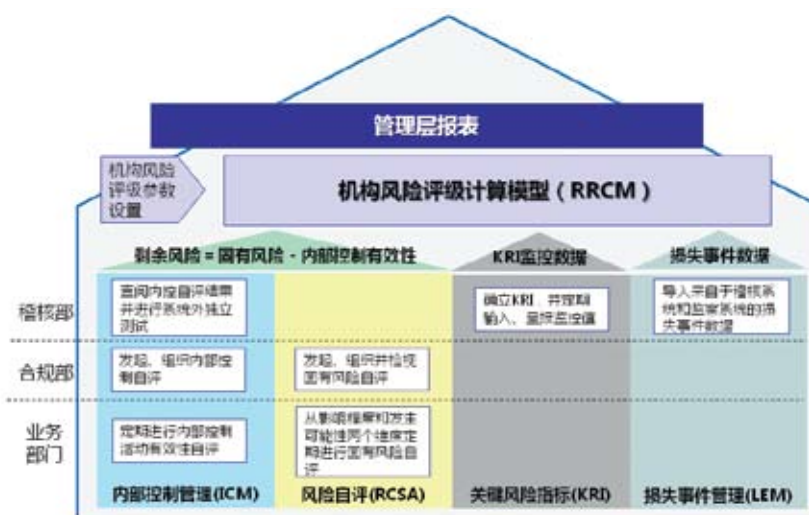


内控点进行梳理和分类，最后既浪费了人力、财力，也降低了内控项目的有效性。而“以风险为导向”，则意味着需要明确行业及公司内部所面临的风险，并对已识别的风险进行评级，同时与公司现有的控制活动进行匹配，进而评估相应风险点的控制水平，即哪些是不足的，哪些是没有涵盖的，不足的或未涵盖的风险，企业是否能接受？若不能接受，应当如何对控制不足的部分进行强化，对尚未涵盖的部分进行控制，最终把企业的风险控制在可接受的范围内。因此“以风险为导向”实质在于“为风险而内控”，“整合升级”而不是“推倒重建”，“控制有效”而不是仅仅“好看”。通过梳理、提升现有的控制活动，使内部控制与日常管理活动紧密融合，让直线管理人作“主角”，内控管理部门作“导演”。

“以流程为纽带”，既代表了国际上流行的管理方式，也代表着以流程为中心寻找风险点的内控项目实施思路。通常在内控项目实施过程中，企业往往习惯于以部门为单位进行风险评估，殊不知风险的产生和由此带来的结果往往是叠加的，跨部门的，仅从部门的角度看风险，往往看不清楚、看不全面，容易以偏概全，进而影响对风险的评级及相应内控点的识别。而“以流程为纽带”则消除了各部门间的壁垒和脱节，增强了流程的衔接性，也更易于从整体的视角把握企业的风险点。

“以内控系统为抓手”，明确了项目的实施应当以IT系统的建立及完善为基础。考虑到内控项目牵涉面很广，基本涉及平安所有的业务部门和业务人员，若在常态管理中采用人工方式进行，则难度很大。因此在项目的规划阶段，平安就有一个非常明确的认识，即需要有系统的支持。对于系统，其基本设想是，其一、要有一个自动工作流的驱动，也就是说每个业务部门的每个业务人员，需要明确自己的角色定位和工作内容，而这些应当通过系统来实现。同时到了相应的内控节点，该节点的负责人一定要做出反应（采取相应的内控动作，如审批），若在规定的时间内没有响应，则系统应当触发邮件提醒。其二、要有一个自动的报表管理功能，即能对项目实施过程中的成果进行分门别类地存放，并能按监管要求提供相应的报表。同时亦能定期给高级管理层发送相应的内控报表，报表内容可以包括部门内控管理的实施情况（哪个部门干了什么事情，没干什么事情），进而可作为内控管理工作得以有效推动的基础工具。目前在平安内控项目系统为Risk Integrator系统，由德勤自主开发并实施。该系统主要包括内部控制的管理模块（ICM）、风险自评模块（RCSA）、关键风险指标模块（KRI）、损失事件管理模块（LEM）。并从内部控制角度，对系统分级，明确业务部门、合规部门、稽核部门在系统中的角色定位。最终把企业的风险管理、内部控制、合规管理功能在系统平台上进行整合。

RI系统实施整体状态



“以制度为基础”，现代企业的管理，制度是核心和基础。通过制度进行管理，最能体现效率，最能体现统一性和质量标准。制度建设对于内控项目而言，很重要的一点就在于，如何理解内控制度？是理解作为一种专门的制度，还是理解为内控制度就是管理制度的集合，两者有很大区别。如果说企业因为内控项目专门制定了一套完全独立的内控制度体系，可能会引发业务部门的抵触情绪。因为通常业务部门在日常管理中已制定了一套制度。而从制度制定的出发点看，所有制度的制定都是为了达成公司的战略目标。因此，对于制度规范应当有一个整合的概念。制度在企业应该只有统一的一套，保持“唯一正确性”，这一点非常重要。

衡量项目是否成功的标准及项目成果介绍

内控项目的实施，到底能为企业带来什么？项目实施以后，如何评价项目的成果？也是即将或准备实施内控项目的企业所关心的。

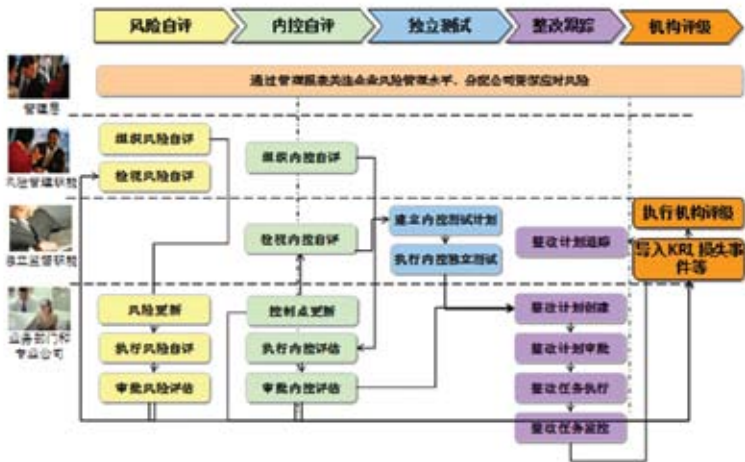
法规直接的要求是报告和披露在规定时点内部控制运行有效性的评价结果，表面看起来只要顺利通过会计师事务所进行的内部控制审计就算过关了，但平安内控项目确定的目标不仅如此，更强调提升内部控制管理的长效机制和持续保证能力，项目成功至少应实现以下目标：

- (1) 顺利通过会计师事务所进行的内部控制审计；
- (2) 形成风险识别、评估和内部控制制度设计、运行及控制效果测试评价的标准流程并保持动态更新、反复运行；
- (3) 记录内部控制管理和维护的过程轨迹；
- (4) 梳理并分类归档内部控制设计及运行有效性的举证资料并动态保持其充分有效性；
- (5) 形成内控风险及缺陷的主动检视、持续改进、自我完善的运行机制；
- (6) 实现内部控制评价结果与相关责任人的绩效问责挂钩调整。

平安经过一年多来的内控项目实施，其成果可概括为四个方面，即建立了一个体系，导入一套标准，完善了一批流程和培养一批人才。

建立一个体系，就是职能分工明确、又紧密协调配合的组织和责任人，通过统一的操作系统，方法论和制度，组成完整的内控体系。这个体系有其非常清晰的内部逻辑，整合了风险自评、内控自评、独立测试、整改跟踪和机构评级5个要素，用以综合提升企业内部的管理能力。

建立了一个体系



导入一套标准，是以内控基本规范为基础，通过建立内部控制操作标准和相应测试，加强了内控评价工作的可操作性。在业务部门、内控部门和管理层之间，建立一种与考核机制相关联的逻辑链，并且促进公司各业务单元之间的横向比较和内部对标学习，避免了以往公司内部在内控管理上思路的不一致性。

完善一批流程，是指通过项目的实施，平安把主要的业务流程全部梳理了一遍，并为重要的业务流程优化了标准的流程图，增强了流程的可执行性和规范性。平安内控项目第一至三阶段，历时近一年，涉及11家法人专业子公司，阶段工作共覆盖96个主流程，429个子流程，项目第四阶段，历时约4个月，新增补了投资系列等5家公司，阶段工作共覆盖35个主流程，145个子流程。

培养一批人才，是指在项目进展过程中，平安对于培训非常重视，部门挑选精兵强将与德勤咨询顾问共同参与项目，以培养平安自己的风险管理和内控专家。这些专家将作为平安的“火种”，以确保在咨询公司离开后，平安仍然可以进一步把已建立的风险内控管理体系长久运作，目前这些专家都已掌握了如何对新的流程进行风险识别、内控评估的方法，并已能较为熟练地操作RI系统进行业务流程的内控自评。

导入了一套标准



项目实施经验分享

根据目前平安内控项目运作情况，张总认为从整个过程来讲是成功的，并有如下项目实施经验和与会者分享：

一是“高层支持和相应资源保证”，这是项目成功的关键保证。平安高层的支持是项目的顺利实施的最有力保证。高素质团队的配备为项目的顺利实施奠定了坚实的基础。在项目执行过程中平安集团高层领导极为重视，亲自挂帅项目指挥委员会，并由集团内控中心合规部和财务部一同拟定项目范围、制定项目方案。同时，考虑到内控基本规范的标准非常高，而且这些标准能够导入到企业的工作中去，对专业性和技术性要求非常强。所以说找一个水平比较高的合作伙伴是非常重要的。德勤作为咨询方，精选了一支代表德勤高素质的专业服务的项目团队，其中包括了内控及风险专业团队、保险及精算专业团队、信息系统专业团队。团队成员资历雄厚，高级经理以上级别人员共10人，经理以上级别人员共28人，约占项目人员数的45%。

二是“有效沟通，方向一致”，实现与咨询公司持续的无障碍沟通是项目的顺利进行的有力保证，由咨询公司量身定制设计项目计划，给出项目实施的“指向标”。在项目实施过程中，平安与德勤建立了密切的联系：双方建立了按项目管理模式和专业领域分层级的定期沟通的机制；平安集团为每个子流程都安排了平安项目组协调人员，并提供了对应流程负责人的信息根据平安内控项目组的具体要求，结合以往的内控自我评估咨询工作经验，编制工作指引、设计内控自我评估工作底稿模板、流程图标准及模板、改进点及整改跟踪表模板。

三是“精诚合作、全力配合”，项目双方的精诚合作、全力配合是项目顺利实施的关键因素。在项目进展过程中，双方通过现场检查、定期与不定期内部会议等方式，现场各项目小组负责人全程指导项目实施，有效保证了工作质量与进度。德勤项目管理组自始至终在项目现场积极主动地促进各项目小组的交流，协调各流程的质量与进度。同时，针对集团合规人员以及各专业子公司合规岗位人员，平安与德勤双方开展了数十场次的专门/定期培训。作为知识转移，培训不仅增加了项目的附加价值，更为平安的风险与控制自我评估的长期开展，奠定了坚实的基础。

四是“缜密严谨、力求卓越”，对项目的战略定位对项目的完成质量有很大影响。平安内控项目起点很高，因此在项目实施过程中，平安以“踏踏实实地做好项目”作为战术定位，不走过场，不消极应付法规的基本要求，而是与德勤紧密合作，把项目作为一个创造行业最佳典范、行业最佳实践，扎扎实实地推进工作，项目的成效是令人满意的。

后记

平安内控项目可以说是一个复杂而庞大的系统管理工程，它的成功固然有部分企业的特定因素，比如对于平安而言，其外籍高管的比例较高，一定程度上也更容易接受国际上先进的内控管理理念和方法，有助于项目的实施和推进。但是更多地，从共性来看，平安项目的成功是参与各方的合力结果，该合力源于平安高级管理层对内控项目的关注与重视、源于平安内控项目管理层对项目务实的管理方略，源于平安各专业子公司、各业务条线人员的倾力配合，也源于德勤作为项目咨询方的专业服务。

因此，对于即将或有意愿实施内控项目的企业而言，应当关注是否能激发高级管理层实施内控项目的意愿？是否能形成一套行之有效的内控项目管理机制？是否能得到各业务条线人员的理解和支持？以及是否能选聘一家专业、敬业的服务咨询提供商？因为这些都是企业内控项目得以稳步推进，进而取得成功的基础。而这些关注点也正是我们德勤项目团队在进行内控项目营销过程中应当关注并提供咨询建议的着力点。

参考文档：

- 1、中国平安合规内控与风险管理项目经验分享 PPT
- 2、张云平副总经理在“2010年中国企业建立健全内部控制”交流研讨会上的讲话的录音材料

本文内容由吴坚隽先生根据中国平安保险(集团)股份有限公司张云平副总经理在“2010年中国企业建立健全内部控制”交流研讨会上的讲话整理、修改而成，文责自负。感谢谈亮先生、原国太郎先生、金睿先生对本文的修改建议；感谢顾茜娜女士提供录音参考材料。

科学理性地提升企业管理— 中国内部控制报告制度应对思路

谈亮 合伙人

德勤上海事务所
企业风险管理服务

新的起点—中国企业内部控制法规之概览

2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了“关于印发企业内部控制配套指引的通知”。本次发布的配套指引的依据是2008年6月28日发布的《企业内部控制基本规范》；该配套指引给出了完整的解释和进一步说明，并制定了明确的合规时间表：

- 2011年1月1日 境内外同时上市的公司施行
- 2012年1月1日 上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司

配套指引包括三项内容，即：《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》，以及《企业内部控制审计指引》，形成了一个基本规范带着三指引的俗称为“一拖三”的中国内部控制法规体系，为企业实施内部控制、对内部控制进行自我评估，以及注册会计师对内部控制进行审计提供了技术标准和依据。

近20年了，我国各监管机构早从上个世纪90年代开始，就呼唤“内部控制”这一对中国来说的新生事物。上海证券交易所于2005年发布的《上海证券交易所上市公司内部控制制度指引》（征求意见稿）具有抛砖引玉式的里程碑意义，直到今天水到渠成的被业界高度评价为“中国版萨班斯”的中国内控法规体系的出台，这一系列事件无疑昭示着中国监管机构拥抱世界规则和以法治世的决心。

另一方面，笔者作为外部专家之一，从2005年开始参加上海证交所于内控制度指引的各种讨论，至今仍清晰地记得监管机构不断强调着如何寻求一种具有中国特色的、遵从成本效益原则的、能够为企业带来价值的内控合规建设和监管的体系，而非为内控而内控，为监管而内控的低效重复。

应对中国内部控制法规的整体思路：

全面考虑，但同时要注重实效

2002年的美国萨班斯法案招致了不少非议，最为集中的是“花费巨大费用和时间是企业的大负担”这样的言论。因此在我国内控法规的制定过程中，监管机构花费不少精力来考虑如何为企业减负；然而与此同时企业应当清醒地意识到，时间和费用的花费是无可避免的。

本次的三指引明确地提出了如下要求：

1. 管理层在内控建设上的责任是**全面的**，不仅限于与财务报告相关的内部控制；
2. 管理层内控自我评价的内容，也是**全面的内部控制**；
3. 另一方面，审计师**鉴证的对象是与财务报告内部控制之是否有效**；
4. 同时，审计师须对内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予以披露**。

上述4点中，第1和第3点与美国萨班斯法案趋同；但第2和第4点是我国监管机构更高的要求。由此可见，企业必须予以充分重视，不能低估这些要求的工作量。具体的说，那些与财务报告无关的风险和内控点，例如“产品的安全性只要不导致消费者投诉就马马虎虎得了”、“建筑工地上只要不死人，环境法规这种敷衍应对就可以了”，这样的态度是不可取的。企业应当全面认识到内控体系的全面性，而非仅为财务报告服务。

在另一方面，企业不应仅追求表面功夫，投入大量人力物力编制许多华而不实的内控管理制度，而最终的结果是束之高阁；或者盲目地花费大量人财物在风险相对较低的领域实施过度的内部控制措施。笔者在与某上市公司总经理开展面谈时，对方提到：“制度不在于多，而是在于是否都处于‘可激活状态’！”

笔者建议企业应当带着“化外部监管压力为内在管理动力”的想法，解放思想，把“监管机构要我建设内控”的想法，转化为“把内控建设作为企业自身发展的免疫系统”的理念。把单纯着眼于财务报告内部控制建设的想法，逐步进化为全面风险内控体系的愿景，从而建立起一个“以风险为导向，以流程为纽带，以内控为抓手，以制度为基础”的健壮的企业体魄。既然花费了大量时间和费用来建设内控，则应该活用内控工作推进中产生的优秀成果，切实地对管理活动开展持续性改进。

计划阶段：

从企业整体来看，应当评价的内容不能漏掉

毫无疑问，为了不枉费太多费用和时间，根据恰当的项目计划逐步推进内控工作是非常重要的。

资源

从原则上说，倘若利用企业内部资源，则直接花费的是员工的时间；若利用外部资源，则直接发生的是对外费用。如果过度依赖外部资源，则无法很好地在企业内部培养能够掌握内控书面成果，同时拥有维护和实施技能的人才。从另一个角度看，若片面地仅利用企业内部资源展开内部控制工作，员工的工作量将会明显增加，尤其在企业尚未相关内控经验的首个年度；且对项目的方向性和评价质量可能不能完全令人放心。因此最理想的状态是：在企业展开内部控制活动的前几年，平衡与融合企业内部与外部资源，待有相关经验后，再着重转向利用内部资源，该方法能够最为顺畅地保证企业内部控制的实施与产期落实。

在利用企业外部资源方面，通常存在如下情况：

- 1. 仅希望就项目推进等事宜向外部审计师**获取免费建议**；
- 2. 在**支付一定报酬**后，从外部审计师那里寻求建议；
- 3. **寻求外部审计师以外的其他外部资源**，直接帮助管理层完成准备工作。

从外部审计师角度而言，如果企业愿意推进恰当的内控准备工作，则可降低内部控制审计相关的审计风险，因此外部审计师将通常乐意提供相关建议。换言之，希望看到否定意见和拒绝发表意见的外部审计师是不存在的，然而免费提供的意见还是有其局限性的。中国内控法规明确规定：提供内控咨询的中介机构不得对这家公司同时开展内控审计；企业可以委托中介机构实施内部控制评价，但是为企业提供内部控制审计服务的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制评价服务。

笔者在前几年，看到一部分外部审计师为了规避上述法规，通过成立一个名称看似完全不同，而实质上是审计事务所利益关联方的咨询公司，来提供内控咨询服务。但是，于2010年7月1日生效的《中国注册会计师职业道德守则第四号—审计和审阅业务对独立性的要求》中，通过定义“网络事务所”的方式严禁上述做法，企业需要对此关注。

评价对象和范围的选定

决定了资源的构成后，下一步就是决定评价对象和确定工作范围，从而决定所需要的资源总量。

我国《内部控制评价指引》开宗明义地指出了评价的原则：全面性、重要性、客观性。其中前两条说的就是评价对象和范围的选择应当基于风险导向：考虑全面，重点突出。《内部控制审计指引》也要求审计师基于风险评估结果，“内部控制的特定领域存在重大缺陷的风险越高，给予该领域的审计关注就越多”。

也就是说，企业至少要做一个风险评估，且根据该风险评估决定的评价范围与对象需要有合乎逻辑的记录与分析；通过该范围选定的文件也一定是审计师做内控审计时的重要复核对象。

工作底稿的格式模板和评价指导手册

定下评价范围之后，下一步就是确定评价用工作底稿的格式。《内部控制评价指引》第十一条要求，“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。评价工作底稿应当设计合理、证据充分、简便易行、便于操作。”

上述的这些内容，被业界通称为“风险控制矩阵”。该种表格建立了从风险到内控控制点的桥梁，也是审计师最为常用的内控审计底稿形式之一。

对于企业来说，应当尽可能使用统一的工作底稿，以便确定评价工作组不同成员工作的标准和方便后续整理汇总工作的开展。此外，评价工作组应当制定一本“指导手册”，以此帮助工作组更规范地履行该项工作，且指导手册的内容和规则应浅明易懂；同时最好对现场的工作组成员给与更加详细的培训或者现场指导，这样手册+实战演练，两者相结合效果会更好。

软件的使用

现在市场上有着越来越多的支持中国内控法规的软件，大致来说企业在内部控制相关的工具软件使用上存在以下三种情况：

1. **不使用**任何内部控制相关的软件；
2. **使用内部控制审计相关软件**来管理做好的内控文档和测试底稿，类似于档案管理软件；
3. **使用基于网页浏览器的内部控制自我评价软件**来实现内控自我评价和测试的电子化，并开展动态管理和追踪。

近期趋势表明，由于内部控制与风险管理的紧密联系，有部分内控相关软件从以上第三种形态进一步进化成为风险识别、评估、应对管理和风险内控自我评估与预警的风险控制软件，为那些希望追求系统集成管理的大型集团所推崇备至。

在上述的第三种情况下，项目组和现场业务部门的人员可以直接在内控软件的界面上进行操作，尽管需要花费的成本相对较大，但通过软件系统的熟练操作，项目效率将有很大提高。

企业在计划阶段应有着一定的远见，在考虑费用效率比后，通过积极策划使用一些软件来降低手工作业强度与信息汇总难度。与其在项目推进方式决定后再使用内控相关软件，不如把项目推进方式与内部控制软件的构想结合起来在项目期初就予以考虑。

推进阶段：

根据企业实际需求灵活改变推进的方法

中国本次出台的三指引中的内控评价指引，在本质上明确了中国内控合规的最低要求是执行如下的步骤：



其中，指引明确提出评价工作组应当由内审或者相应的机构牵头组织，吸纳企业内部相关机构熟悉情况的业务骨干来执行；该些业务骨干对本部门评价工作应实行回避制度。此外，指引也明确提出可委托由内控审计师以外的中介机构实施内控评价工作。

笔者认为上述步骤实质上适用于内控体系非常健全的企业，或者在内控实施第二年后才逐步适用。大部分中国企业在内控法规的第一年，实际应开展的工作如下图所示。



其中差异部分主要来自“业务部门自评和缺陷整改”该环节。也就是说，企业业务部门应当在正式“大考”之前需要进行自我内控梳理和评价，从而保证更好地通过内控的内部评价和外部审计。那么业务部门如何自评？较为成熟的企业会使用“内控手册”协助业务部门记录本部门的内控和风险关键点，并体现与现有管理制度的接口等。内控手册的存在，既解决了企业无法直接证明“我有内控”的问题；更重要的是在提升管理精细化和内控审计标准建议方面给出了很好的答案。

穿行测试

部门在开展内控梳理和自评时，最好进行穿行测试（设计状况评价）。穿行测试是指，为了确认文件中设计好的内部控制是否确实实施并加以运用，获得实际采用的凭证和表单，对于交易流程进行确认。一般来说，可以由内控建设的推进项目组或者业务部门在开展内控梳理和自评时，把穿行测试同时完成。

执行有效性测试—内控运行情况的评价

执行有效性测试，是检查内控文件记录的“应实施”的内部控制是否如其所述地在良好执行，通常可以通过收集内部单据等证据来证明。判断其证据收集是否足够的原则很简单，即有必要收集到让第三者看了也能够得出相同结论的证据。

在中国内控合规相关的法规制度中，执行有效性测试在《内部控制评价指引》的第十五条被提及：“内部控制评价工作组应当对被评价单位进行现场测试，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，充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据，按照评价的具体内容，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制缺陷。”因此我国上市公司的内控评价工作组不仅需要开展内控执行有效性测试，而且要如实地把测试过程、样本和结果反映在工作底稿中，并加以妥善保存。

关于内控执行有效性测试的实施者，可由聘请的中介机构实施，也可以由内审及其部门业务骨干实施；但是后者的话需要注意本部门回避的问题。

在执行有效性测试中，企业应当基于风险积极提高效率。轮换测试是一种很好的做法，这包括分支机构的轮换测试、（同一分支机构中的）业务流程的轮换测试、（同一业务流程中）内部控制活动的轮换测试。即使允许使用轮换测试计划，对于重要的分支机构、业务流程和内部控制活动还是需要每年纳入考虑范围，同时活用轮换测试计划让此项工作负担变得轻松也是较为关键的。

内控缺陷的判断和整改

内控文件记录和内控评价可以发现各种内部控制上的缺陷（即不完善），下一步就是要对于这些问题——理解、判断是否需要整改。

考虑到问题大小和整改所需费用、工时的平衡，即使缺陷不是很大，但若是公司管理应有的事项且所需经费不大，则可以考虑对其进行整改。所谓整改，往往可能需要部分改变实际正在执行的业务流程，因此有着与现有内控手册或者相关文件不同的辛苦之处。此外，若需要从正面整改，且是一个需要花费大量费用与工时的内控缺陷，不妨考虑折衷手段，用较少的工作量来部分减轻该项问题的风险。

然而对于内控缺陷如何进行判断，事实上还较为主观。例如，若存在“对销售价格的折扣批准不彻底”问题，则很难估计该风险对销售收入与应收账款有多大影响。因此，很困难把在何种场合下做出何种判断进行明文规定。在实务中，多数大型企业在内控控制报告制度应对过程中所遇到的问题是有限的，因此较为实际的做法是让特定的责任人（团体）对所有的问题进行统一判断。该责任人需具备平衡感、对于内部控制的重要性有良好的认识并且对企业业务有较好的理解。并且该位负责人要做到不迎合各分支机构，能够从内部审计视点出发，对于应该做到的事向各单位作出明确要求。

但是内控缺陷的判断和整改通常不是在内控部门自评和内控评价全部完成后进行的，因为对设计有问题的内部控制再进行执行有效性测试是没有意义的。所以，对于明确知道有问题的内控缺陷，应当着手进行改善，并且让整改后的内部控制试运行一段时间，再进行内控运行的第二轮测试评价。就笔者所经历过的内控报告制度对应项目来看，在时间紧迫的项目中，这种平行开展的情况是较为常见的。

笔者的建议是，在实务中不要匆忙判断某个发现的内控缺陷是否属于“重大缺陷”，而是应先预见性地判断问题点的大小然后开展整改工作，随后仅就整改中的难点和最终测试仍然不合格的问题等，从公司或集团整体角度判断是否属于重大缺陷。

定性阶段：

下一步是与外部审计师坦率磋商

外部审计师的内部控制审计

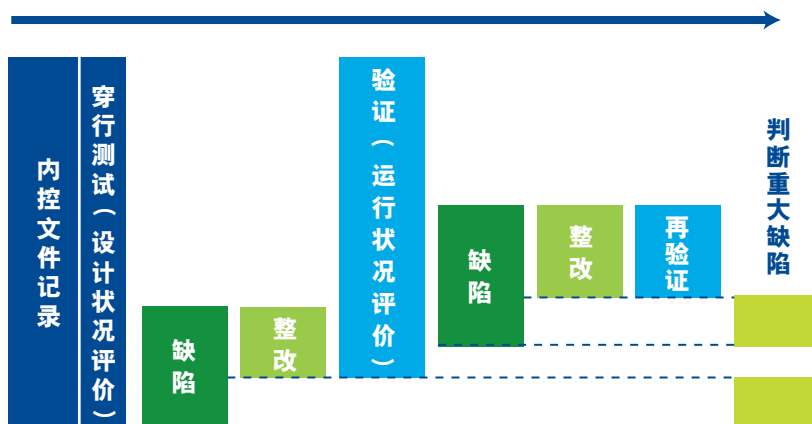
接下来，正式的期末大考开始了！

因为外部审计师的工作就是发现问题，准备再完善的公司，也会被指出有不完备的地方。外部审计师也会指出对于公司准备中未发现的相关问题。外部审计师甚至可能对公司已发现问题的性质做出更严重的判断，对于缺陷大小的判断其实是较为主观的；此外由于外部审计师工作时间紧张，在确认大量文件和验证结果时也可能产生误解。

因此作为公司不用慌张，重要的是首先向审计师说明是基于什么考虑方法来实施相关内控评价的。对于缺陷则要在充分分析其对财务报告的影响，考虑采用某些较为妥当的整改措施后与外部审计师进行坦率磋商。

并且，内控是一个时点概念。《企业内部控制审计指引》第二条中有如下表述：“本指引所称内部控制审计，是指会计师事务所接受委托，对特定基准日内部控制设计与运行的有效性进行审计。”因此只要公司有证据表明，从基准日向前倒退一个合理的区间，其内控执行有效的话，整体结论就是有效的。

内控文件记录、验证、整改的一般流程



长远展望

内控工作的第二年需对第一年内控合规中产生的各种不理想的情况进行整理。对于连续的管理活动来说，要让PDCA循环（计划、执行、检查、处理）形成顺畅的闭循环，在设定总部各部门以及现有组织的组织分工和相应职能的同时，还需要设定现场部门参与内控评价的组织分工和相应职能。

内部控制报告制度的目的是为了确保财务报告内部控制的有效性，然而除此之外公司内部也有不少相似的管理体系，例如ISO9000和ISO14000认证、风险评估、合规活动、CSR（企业社会责任）等。这些工作与内控合规工作有着相通的组织 and 推进方式，所以如果可以彼此整合的话，一方面可以分散内控合规工作的压力，更重要的是在企业内部不应存在多个不兼容的管理体系，而是应该尽量使用一个体系来满足多种管理目的和需要。这无疑将为企业带来更多的协同价值！笔者所服务的某家企业，已经在研究如何把“三标一体”文件，逐步和内控手册进行对接的工作。

内部控制体系的建设、评价、和审计将帮助内控体系常态化运作；而内控和业务流程及日常管理相结合，将避免内控和实际业务两张皮的现象。管理的本源，不就应当是化繁为简么？真正把内控融入业务流程，提升业务活动的精度，从而使我们中国的企业可以从人治迈向法治的新时代！

中美日企业内部控制报告制度比较

原国太郎 高级经理

德勤上海事务所
企业风险管理服务

笔者从2001年年末美国内控报告制度（以下简称US-SOX）的导入尚未开始时，已从事内控相关专业工作。2004年后开始从事日本内控报告制度（以下简称J-SOX）相关工作，最近开始从事中国内控制度相关工作。积累了部分经验，下面笔者将简单介绍美国以及日本的内控制度，以及美国、日本、中国制度及其实务的主要差异和各自不同的特征。

美国SOX法相关规定的概要

US-SOX首先规定了上市公司除了需要披露财务报表外，还需要披露内部控制评价相关报告的制度。美国US-SOX是最早提出的，是在当时全球五大会计师事务所之一的安达信倒台后颁布的，而严重财务舞弊的安然事件则是US-SOX的催生剂。

- **Sarbanes-Oxley Act（萨班斯-奥克斯利法案，简称“美国SOX法”）**：是一部关于企业财务报告披露的法案，于2002年通过。其中的404条款中规定，上市、发行公募债券的企业经营者须对内部控制进行评价并报告，外部审计师须对对象企业的内部控制进行审计。
- **审计准则：PCAOB（the Public Company Accounting Oversight Board）**：SEC下设的监督SOX法案执行情况的机构）制定的审计准则第1号至第6号。其中2004年3月公布的审计准则第2号（AS2：注1）用了200页左右的篇幅确定了外部审计师应实施的内部控制审计的具体内容。

对美国SOX而言，起初没有与经营者评价有关的标准，而AS2发布以后便成为了事实上的标准。

就基于AS2的内部控制的管理层评价以及外部审计，确实在管理层对外披露信息信赖性以及提高企业管理水平方面取得了一定成绩，同时也由于造成了企业非常重的成本以及人员负担被舆论所批评。于是，审计准则公告第5号就在此背景下应运而生。

- **美国审计准则公告第5号（AS5：注2）**的草案于2006年12月出台，2007年5月正式发布。第5号准则对第2号准则的内容进行了大幅的修订。最重要的变化是，高度强调采用自上而下原则和风险导向原则，允许外部审计师（和经营者）采用更灵活的应对措施。
- **SEC Rule Guidance**：SEC也发布了各种与SOX相关的规定和指导。其中比较重要的是，

在美国SOX法基础上于2003年6月公布的规则、2006年12月出台的草案以及2007年5月正式发布的经营者评价准则（为了与AS5同步）。此外，SEC Rule规定了不同种类企业适用美国SOX法案的时间。

日本版SOX相关规定的概要

在日本，也在不久之后导入了日本内控报告制度，而最大的契机就是在2005年4月发生的嘉娜宝（Kanebo）舞弊事件。

而日本的制度除了参考美国的AS2之外，很重要的特点就是花了很多工夫致力于减轻企业的负担。而其核心基准就是《实施准则》（于2006年11月发布）。但由于此《实施准则》是在美国2005年12月发布AS5（草稿件于2006年12月发布）之前就制定完成的，因此作为减轻财务负担的方法，可以说美国和日本采用了不同的方法。

- **金融商品交易法**：2006年6月订立，对以前的证券交易法进行了大幅度更正的重要法案。其中，对经营者内部控制评价报告和外部审计进行了规定，并且明确了对象企业和适用时期。
- **内阁府令**：2007年8月公布，当年8月下旬公布了指导草案。共24页，规定了经营者内部控制报告书的格式。
- **标准（财务报告相关的内部控制评价以及审计标准）**：日本金融厅企业会计审议会于2005年12月公布了暂定版。2007年2月发布了最终确定版，共有21页，阐述了日本导入内部控制评价制度的初衷，以及相关的概要内容。
- **实施标准（财务报告相关的内部控制评价以及审计相关的实施标准）**：日本金融厅企业会计审议会于2006年11月公布草案，2007年2月与“标准”一同发布。实施标准用了90页左右的篇幅，具体说明了经营者的内部控制评价以及外部审计的相关要求。

- **实务方针（财务报告相关的内部控制审计的实务处理）**：2007年7月，由日本注册会计师协会公布草案，同年10月定稿。与内部控制相关的审计标准内容有80页左右。其中有20页左右的内容，是与内部控制的审计结果相关的，合并财务报表的审计报告样本。
- **Q&A**：日本金融厅在2007年10月发布了20个问题集，之后于2008年6月追加了46个问题，于2009年4月又追加了40个问题，合计共107个问答。2008年3月，发表了11个错误的理解。主要是为了说明日本版SOX不是为企业增加不合理的负担、以及列举更具体的判断数值等。

中美日内控报告制度的主要差异

下划线的部分是与另两个制度不同处

	中国	美国	日本
内控的目的	<ul style="list-style-type: none"> • 合法合规 • 资产安全 • 财务报告及相关信息的真实完整 • 提高经营效率和效果 • <u>促进企业实现发展战略</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficient and effective operations • Accurate financial reporting • Compliance with laws and regulations 	<ul style="list-style-type: none"> • 业务的有效性以及效率性 • 财务报告的可信赖性 • 与事业活动相关法律法规的遵守 • <u>资产安全</u>
内控的基本要素	<ul style="list-style-type: none"> • 内部环境 • 风险评估 • 控制活动 • 信息与沟通 • 内部监督 	<ul style="list-style-type: none"> • Control Environment • Risk Assessment • Control Activities • Information and Communication • Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • 控制环境 • 风险的评估以及对应 • 控制活动 • 信息与沟通 • 监管 • <u>IT对应</u>
经营者自我评价的对象	经营者自我评价不限于与财务报告有关的内控。（*外部审计的对象就是财务报告内控情况）	Internal Controls over Financial Reporting（与财务报告相关的内部控制）	与财务报告相关的内部控制
经营者自我评价的手法	评价内控设计与运行的有效性。（关于运行状况的评价） <u>除抽样外也列示了各种评价手法。</u>	评价内控设计与运行的有效性。根据SEC的发布的解释规定，“根据风险，为确保审计证据的质量和数量，应充分收集的运行状况评价的证据”，实务上，以抽样为主。	评价内控设计与运行的有效性。运行有效性状况，基本上通过抽样来评价
评价范围的确定	评价以及审查方针不管何时都应该与重要性以及风险相对应后，进行记载。	在AS5中，与风险对应的灵活的判断是被认可的。	列示了销售收入的2/3以及重要会计科目，在实务中，大多数公司按照这些列示进行都进行了遵守。
缺陷的种类	重大缺陷，重要缺陷，一般缺陷的三个分类	Material Weakness, Significant Deficiency, Deficiency的三个分类	<u>重大的缺陷，缺陷的两个分类</u>
审计意见的形式	直接表明意见（审计对象对公司的内控）	直接表明意见	间接表明意见（审计对象为经营者内控报告书）
整合审计	<u>可以单独进行内部控制</u>	一般执行整合审计	原则上整合审计（财务报表审计以及内控审计为同一外部审计师）
有无阶段性地逐步扩大适用公司范围	逐步扩大	逐步扩大	<u>一次性开始针对所有上市公司适用</u>

比较的重点一 — 经营者自我评价的对象和方法
中国的企业内部控制报告制度，汲取了他国制度的优点，尽量排除了重复部分，为了获取良好的效果下了很大的工夫，因此笔者对其非常认同。

而其中最具有鲜明特点的就是经营者自我评价对象和方法。C-SOX中的经营者自我评价对象，由于不仅仅限于与财务报告相关的内部控制，而且涉及非财务报告内部控制（如合法合规，经营效率和效果，企业发展战略等）。关于经营者自我评价的方法，《企业内部控制评价指引》列示了许多不同类型的评价方法如下。

（企业内部控制评价指引第十五条）“内部控制评价工作组应当对被评价单位进行现场测试、综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地调查、抽样和比较分析等方法，充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据”

内控评价中，有设计状况和运行状况，两者都需要由经营者和外部审计师分别进行评价，这一理论在中、美、日是一致的。另外，外部审计师基本上通过穿行测试进行设计有效性的评价，以及基本上通过抽样进行运行有效性的评价，关于这个方面的实务，中国，美国，日本也都是相通的。

但是，在美国以及日本，在经营者自我评价的实务中，也一般使用外部审计师的审计方法进行，而这样做的结果就是为了评价，现场部门每年两次会受到相同的审计，造成负担以及重复劳动。理论上，外部审计师可以利用一部分的经营者自我评价的运行有效性状况评价的抽样样本，减少自己的审计抽样，但是为了使一些样本可以为外部审计师所用，经营者自我评价应当由具有胜任能力的较为独立人员进行完成。

在中国，经营者自我评价的范围很广泛，因此对于评价内容，经营者可以从不同于外部审计师的角度并运用不同的审计方法，灵活进行判断其是否充分，笔者想在这一点理论上一定程度可以减轻评价的实际重复。补充一点，在《企业内部控制审计指引》的意见征求意见稿中，并没有提及到外部审计师利用经营者评价结果的相关内容，但是在最终稿中明确记述了这方面内容（注3），和美国、日本的实务一样，外部审计师可以通过利用经营者评价结果提高效率。

比较的重点二 — 对于经营者内部控制评价和建设的指引

当初在美国，外部审计的审计基准书中只有AS2，经营者参考AS2构筑内部控制体系并进行评价。关于经营者评价，此后同步AS5，SEC发布了解释规定。关于建设内部控制，就说具体要有怎么样的内部控制，全盘依赖于经营者的判断。

在日本，在《实施基准》中，阐述了对于经营者评价的指引，实际上对于该如何实行其研讨和判断均非常困难的公司层面控制，该基准中收录了42个项目的示例，并且与之对应的经营者评价（以及建设）。

在中国，之前的《企业内部控制基本规范》中的第二章至第六章中，对于内部环境、风险评估、控制活动、信息及沟通、内部监督，列举了适用于中国大中型企业的公司层面内部控制。另外，《企业内部控制应用指引》中，对于组织架构、人力资源、社会责任、企业文化等属于公司层面的内部控制领域方面都进一步给出了指引，与此同时，在资金活动、采购业务、资产管理、销售业务等所有内部控制的业务流程也都阐述了相应的指引方针，这些都非常有意义。

比较的重点三 — 评价范围

美国当初的实务中，以良好的公司层面控制（Company Level Controls）作为前提，主要的财务数值（Key Financial Measures），例如“销售收入”、“利润”、“总资产”这三项基准，能满足主要部分（60%—70%的）分支机构作为对象，在各个分支机构中，对于重要的会计科目，并且与财务报表相关的内部控制，一般会对决算财务报告、销售管理、仓库管理、采购管理、固定资产管理、资金管理、人事薪酬管理、IT整体控制等领域作为评价对象。

根据AS5，基于风险方法原则要更加灵活的去判断，但是对于基本的分支机构选定的思维方式还是要沿用实务方式。

在日本《实施标准》规定，首先针对公司层面内部控制（以及类似公司层面的财务决算流程）进行评价，之后根据“销售收入”等重要性质决定作为评价对象的分支机构，公司层面的内部控制的评价如果是良好的话，例如，占有合并报表销售额等的一定比例“2/3”。这一点，对投资者最重要的指标是利润，而作为选定分支机构的基准，只使用“销售收入”作为示例，这在理论上是有点站不住脚的，但是各个分支机构的利润每次大幅变动，并且利润达到一定比例时，在美国实务中就会考虑选定很多的分支机构，这一点是值得关注的。

另外，《实施标准》中举一个具有普遍性的例子来说（以一般经营业务的公司为例），重要的会计科目有“销售收入”，“应收账款”和“存货”；然后考虑与此相关的重要业务流程，各公司均基本会考虑针对“销售”、“存货管理”、“期末盘点”、“采购”以及“成本核算”流程来进行内控评价。因此日本版SOX与美国SOX法相比，企业的评价以及外部审计的对象流程也大幅减少。但是由于企业的实际主营业务不同，我们选择的所谓“与企业经营目标密切相关的会计科目及其业务流程”也有所不同。例如，在服务性行业中，公司可能需要评价其人事薪资流程。大型制造性企业有时也需要对其固定资产管理流程进行评价。

此外，必须将高风险的业务个别追加纳入评价范围。《实施标准》具体举例，针对金融交易及衍生工具的交易、坏账准备及固定资产减值准备的计提，递延税款资产（负债）等方面进行评价。

在中国，《企业内部控制评价指引》中阐述了“全面性原则”和“重要性原则”，这个重要性原则和AS5中明确提出的风险导向是相同的概念。但是，未指明具体如何选定评价范围和分支机构。关于这一点，为了实务方便也可以出台详细的解释。

比较的重点四 — 经营者报告书的方式

在美国的AS2中，外部审计师的审计报告，直接意见和间接意见都需发表。所谓直接报告，是指表明“公司内部控制是否有效”的审计意见。间接报告是指表明“对于内部控制的经营者评价是否合适的实施”的审计意见。

在日本，只采用间接报告。这个也是减轻制度负担的一种方式，但是随着对制度的详细程度的研讨，实际上外部审计师并不能只看经营者评价的结果，对于公司内部控制本身不进行评价的话是不能给出审计意见的，结果针对审计对象领域的内部控制审计程序几乎与美国没有区别。而且，对于间接报告，审计对象是经营者评价结果。因此，依然存在经营者评价也必须良好实施，并且原则上（虽然根据Q&A是允许例外发生）经营者评价结束后才能进行外部审计等各种弊端。

中国的内部控制审计报告中只有直接报告。

美国也在AS5中取消了原来的间接报告和直接报告两种形式并存的审计意见，统一为只采用直接报告的形式。

比较的重点五 — 阶段适用的有无和对象企业数
美国和中国的制度中，阶段适用是指根据企业的规模，确定何时要进行经营者报告/内部控制审计。

在日本没有阶段适用。所有的上市公司（约3800家）都属于适用对象企业，从2008年4月1日以后开始的财务年度起执行。由于日本企业主要在3月份进行决算，因此将2009年3月31日定为最初的内部控制报告基准日。针对这点，在2006年1月中被报道的“活力门事件”对正在决定详细JSOX制度产生了一定影响。所谓“活力门事件”是指在东证Mothers（Market of the high-growth and emerging stocks的首字母缩写，相当于创业板）上市的新进IT企业的“活力门”佯装高成长的势头，收敛巨额资金，实际实行或尝试收买棒球队和电视台等引来众多关注，但是根据当局的搜查，实际的经营已经呈现亏损，造成普通股股东的重大损失，现在该事件仍在诉讼中。

在内部控制的评价、审计的实务也，对于小规模企业，研讨如何实施内部控制是合适的是非常困难的。

在美国，提前适用的企业（Accelerated Filer：在美国上市、发行公募债券的大中型企业，约4000家）。在2004年11月15日之后结束的财务年度开始遵守。在美国，每年12月进行财务决算的企业比较多，因此2004年12月末便成为了首次出具内部控制报告的基准日。（仅仅是率先实行的大中型企业已经与日本所有上市企业数量相同。）

外国企业（Foreign Private Issuer）。适用日期被再三推延，最终确定2006年12月15日以后结束的财务年度开始执行经营者评价，2007年12月15日以后结束的财务年度开始适用外部审计。

小规模企业（市价总额不满7500万美元的上市公司，约7400家）。这些公司的适用日期也被再三推延，最终确定2007年12月15日以后结束的财务年度开始执行经营者评价，2008年12月15日以后结束的财务年度开始适用外部审计。

在中国，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公司施行。而中小板和创业板的适用时机尚未确定。另外，中国的上市企业数量大约1700家（上海证券交易所大约750家，深圳证券交易所大约950家）。

注1: AS2的正式名称为An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements.

注2: AS5的正式名称为An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements and Related Other Proposals.

注3: 企业内部控制审计指引，第九条 注册会计师应当对企业内部控制自我评价工作进行评估，判断是否可以利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关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。注册会计师利用企业内部审计人员、内部控制评价人员和其他相关人员的工作，应当对其专业胜任能力和客观性进行充分评价。

防范IT外包风险,提升IT外包价值

薛梓源 合伙人

何晓明 经理

德勤北京事务所
企业风险管理服务

IT外包 (IT outsourcing) 是指企业将全部或部分IT工作包给专业性的公司去完成,这种服务起源于国外上世纪70年代末80年代初,尤以欧美国家为代表。在我国IT外包业务起步较晚,在外包商的选择与管理、外包人员的管理等方面还处于摸索阶段,因此,加强对于外包服务生命周期各个阶段的风险管理,是当前采取外包方式进行信息化建设的各个企业面临的巨大挑战。

IT外包的需求和优势

目前,无论是大型企业还是中小企业一般希望能专注于企业的核心业务,一方面其并不具备彻底承担IT建设及管理监控的能力,另一方面对于重复性的工作,企业也可以通过利用社会化资源的规模效应,降低IT的运营成本。因此,越来越多的大中小企业充分认识到IT服务外包对于企业的帮助,对于IT外包的需求也呈不断发展的趋势。

总体而言,采取IT外包服务有以下优势:

- 企业可以**集中精力于自身的主营核心业务,提升核心竞争力**;
- **节约资源,减少投入**,企业的IT工作由对过程的管理转变成对结果的管理,企业不必对IT人员进行全面的培训和管理,节省了人力资源成本和管理成本;
- **节约时间,提高效率,专业服务,质量可靠**。通过外包服务,不必组织企业资源来完成目标任务,可以直接通过外包的方式立即获得所需的服务,使得企业解决问题的经验更丰富,效率更高;
- 企业可以**及时跟踪并应用IT最先的技术**,使企业的IT建设与管理水平与行业的发展保持同步,采用最先进的技术和设备带来最便捷的服务。

IT外包的困局和挑战

由于我国IT外包业务启动较晚,IT外包服务商和用户单位都在不断探索IT外包的管理经验,对大多数外包服务提供商和用户单位而言,缺乏可量化、规范的IT外包服务管理体系,对IT外包的管理一方面需要借鉴国外成熟的经验,另一方面,多数针对IT外包的管理实践也都是基于个人在此领域的摸索和积累,并未实现规模化、组织级的IT外包管理,这种不明朗的状态让服务提供商和用户单位都面临着很大的挑战。

从用户单位的角度而言,国内企业比较常见的IT外包方式是采取谁开发、谁运维的外包模式,把相当一部分维护工作外包给应用开发商,这也是国内最普遍的外包形态。但是,在外包管理方面存在着诸多困惑,例如如何管理这些外包服务商,如何量化服务的质量,如何评估到底什么是好的服务,什么是不好的服务,服务要做到什么程度才算好的等。

从IT外包服务商的角度来看,目前市场上IT外包服务商的服务水平还有待进一步提高。大多数外包商只是针对其自行开发的软硬件提供外包服务,服务范围有限,缺乏全面服务能力,无法支持企业的整体IT外包需求。并且,大多数外包商还缺乏对其所提供的外包服务可量化、规范的服务标准和服务提供机制,结果造成了用户单位对服务质量感到不满意,服务单位则不一定能得到合理服务费用,往往只能通过持续不断的项目形式来得到回报。总之,以上两个方面的问题都不同程度制约着IT外包的进一步发展。

因此,在当前情况下,加强企业的外包风险管理意识与完善IT外包风险管理体系显得尤为重要。



外包生命周期各个阶段的风险

战略评估风险

在任何业务活动中最基本的风险是其无法带来预期的价值，外包活动所面临的一个最严重的风险也在于此。德勤针对IT外包的一项全球调查结果显示，30%的参与者表示他们对外包服务“不满意”或“很不满意”。此外，39%的参与者表示已经终止了一个外包合同，与另外一家外包商签订合同。

业务案例开发风险

监管法规的日益严格也增加了企业为不法行为承担责任的风险，在某些情况下，高级管理层和董事会可能会需要与第三方操作关联的不合规事宜负责。外包领域也面临同样的问题，由于外包所导致的盗版、安全漏洞和信息泄露等问题将会损害企业的品牌价值、知识产权和其他无形资产，近些年，很多企业为应对上述风险而大大增加了在这些方面的投入。

此外，业界的业务与技术发展趋势也提高了外包的风险，企业现在不仅仅在特定的领域和后台功能方面依赖外包方，甚至部分核心业务流程也在逐步依赖外部服务。在当今全球人才竞争的加剧的局面下，关键岗位人才的短缺或流失可能会为外包方以及用户单位带来无法替代的损失。因此，准确评估开展外包活动所需依赖的外部条件以及为达到预期目标所需的管理和技术方面的投入，成为用户单位必需考虑的外包风险之一。

供应商选择风险

目前多数企业尚未建立起完善的外包商准入评级体系及后续评价机制。因此外包业务的开展存在许多不确定因素。IT外包协议特别是整体外包协议，一般签约时间都较长，用户对IT服务商的依赖性也比较强。因此，选择竞争实力强、技术有保障的公司作为IT外包合作伙伴，是至关重要的。但当前国内企业外包商准入评级体系尚不完善，无法有效地对外包商的技术实力、经营状况、社会信誉等因素进行综合评定，以确定外包商资质等级。在外包商的准入控制上，企业必须承担大量的外包商选择成本。另外，要准确地观察和评估外包商的后续行为也是非常困难的，因此企业会面临巨大的机会主义风险。IT外包服务商的经济实力是企业需考虑的重要因素，但由于准入评级体系的不完善，也无法准确了解外包商的财务状况和运营情况。

合同签订风险

外包是一个相当复杂的过程，涉及责权利的划分和过程监控、安全及有关法律法规等，因此外包合同管理至关重要。由于IT外包涉及到人力、设备、软件等多项资产转移，因此，IT外包合约比普通合同也就更为复杂，更具有不确定性。外包机构能否按时、保质完成合同义务，也存在一定的不确定性。目前，我国企业不熟悉国外IT外包的运作机制，在制定IT外包合同条款和管理方面缺乏经验。合同制定中往往考虑不能全面，不能详细地指明服务商必须提供的最低服务水平、具体的服务范围和标准等，同时还缺乏科学、透明、标准化的定价机制和模式。企业对未来可能出现的潜在风险认识不足。在合同履行过程中一旦出现问题，则常常处于被动地位。

服务转换、交付和转换前风险

企业IT业务外包之后，外包服务商可能进行不受监管的操作。企业作为业务责任和风险的最终承担者，应如何行动才能保证业务稳健、安全地进行，并有效识别、控制由于外包导致的风险，这是企业目前应该研究的重要课题。我国目前还没有专门的关于外包服务的法律规范。一旦出现问题，则意味着企业方面可能不能依法获得满意的赔偿。

为了应对这些复杂并且动态变化的风险，企业必须采用全面的风险管理方法去指导外包生命周期中相关决策的制定。

外包生命周期各个阶段的主要风险

下面是外包生命周期各个阶段中主要风险的样例。
这个清单只是代表样例，并不是囊括所有风险，在下述风险之外还有很多风险存在。

第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
战略评估 外包项目目标与整体业务战略目标不一致。	业务案例开发 外包假定条件考虑不充分，如预期节省的费用、付款期限、或建立治理、衡量、校验能力所需的投入。	供应商选择 没有正确制订供应商选择标准以实现预期的目标和风险控制，不能完全实现既定目标。	合同签订 合同中不包括服务水平、激励机制、连续服务要求、外包人员、安全、保密、价格保护、合同终止等条款或者表述有误，或关于衡量关键SLA的条款缺失。	服务转换、交付和转换前管理 缺少正式的迁移计划，治理缺陷导致低水准的服务、预算超支、以及由此带来的其他价值损失。

针对IT外包风险的应对方案

企业要想通过IT外包降低成本，提高效率，专注于核心竞争力，必须正确评估，并努力规避IT外包风险。那么如何规避IT外包过程中的风险呢？主要可以从以下几方面进行：

战略评估－明确IT外包范围及IT外包决策流程

企业在决定将某一项或几项IT服务外包出去时要深入思考和明确外包服务水平，要将关乎企业核心竞争力的系统或服务保留，这需要明确企业的核心业务及可以外包的IT系统范围，避免核心竞争力随着外包流失。如何确定哪些是构成企业核心竞争力的信息技术？企业管理层应如何决策哪些可以外包，哪些不能外包，这些问题如果不能在企业整体层面得到一致的认识和贯彻，开展IT外包活动则缺乏牢固的基础，也可能会导致在后期IT外包管理工作的被动。

业务案例开发－制订IT外包风险自评估及应对机制

不同形式及和服务领域的IT外包，在项目实施过程中可能会面临不同类型的风险情况。企业应建立IT风险自评估的机制，对于已经确定可以采取外包的IT服务，评估其所依赖的内外部条件，识别其在具体实施过程中潜在的风险，并根据实际情况制订风险应对措施（如企业所需配备的内部人员比例、在合同签订或项目实施阶段所需重点关注的环节和内容等等），在实施过程中进行定期回顾，以确保有关风险应对措施得到了有效落实，风险得到了合理的防范。

供应商选择－对IT外包商进行综合评估

IT外包服务是一项长期的服务过程，需要IT外包服务提供商具有专业的技术服务能力，良好的运维、管理团队，较高的服务水平保证和可持续发展能力。因此，对IT外包服务商的选择和评估是决定IT外包能否成功的关键因素之一。

在确定外包服务商之前，要对外包商的技术实力、经营状况、社会信誉等因素进行综合评定。一要确定外包商是否具有信息技术方面的资格认证，提供的信息技术产品是否拥有较高的市场占有率，是否能够提供足够的安全防范措施，具有对偶发事件的应对能力。所选择的外包商，应该具有较强的咨询能力及相关行业背景，熟悉企业业务流程并能实施业务与IT的整合。二要了解外包商自身的经营状况，分析其提供的已审计的财务报告、年度报告和其他各项财务指标，考察外包商从事外包业务的时间、市场份额以及波动因素，评估外包服务商的研发、技术投入等情况。三要通过咨询机构和实地考察了解外包商的信誉和服务水平等信息，包括是否具有良好的业界口碑，其品牌知名度、是否通过CMM认证或ISO认证、是否有IT外包服务经验及成功案例、是否具备规模的服务体系和专业团队以及是否能够与用户签订服务质量协议等。

合同签订—注重外包合同管理及细节变更

外包合同的签订是企业IT外包服务成功实施的关键环节。但是，一纸没有明确表明双方责任、义务，IT外包内容、服务水平定义不清晰的合同往往会将企业和IT外包服务商拖进无边的深渊。因此，对于企业和IT外包服务商而言，在签署IT外包合同之前应就项目实施范围、服务内容、服务水平保证达成一致，并充分考虑到合同中容易忽略的细节，尤其是责任与义务的划分。

首先必须高度重视合同的制定工作。第一，外包合同内容要尽量详实、明确，必须清晰地指出外包服务的范围与职责，强调外包服务商对外包资源的安全性、保密性以及数据备份和交易记录保护的责任。第二，外包合同应具有充分的弹性，具备应对技术、业务和策略目标方面可能出现变化的灵活性，允许在技术和操作方面进行改革。第三，合同应当详细描述基础服务的费用及其计算办法，明确所有开发、转换、重复的服务以及特殊需求的费用，并对任何与合同规定条件不符的费用变化进行具体的限制，给出外包的价格和评测性能的尺度，详细规定违约责任等。

其次，要加强对合同执行过程的管理。项目外包后，企业应该有一支经验丰富的团队负责管理外包服务商和外包合同。第一，根据企业与外包服务商合作关系的成熟度及满意度等因素决定外包项目实施过程中的风险监控级别，新的外包业务需要高级别的控制。按合同的规定，企业要保持对项目开发进度、成本、性能的实时监测和评定，评估外包服务商运行的信息系统和相应的控制措施，定期审查外包服务商相关的内部控制和应急计划措施，掌握外包服务商需要企业提供补充的领域，监督并审议外包服务商的技术决策，评估服务的质量。第二，在整个外包项目实施阶段，企业应密切关注信息技术、外包市场的发展和企业自身经营状况及竞争对手外包策略的变化，以便根据环境的变化随时对合同进行修订。

服务转换和交付—通过IT监理进行质量评估

IT外包后，企业并非“高枕无忧”，企业必须对IT外包服务商和IT外包过程进行管理和监督，并对阶段性和最终成果进行考评。但通常情况下，由于企业IT部门在专业技术、管理方面的知识储备不足，此过程往往被流于形式。因此，引入专业的IT监理机构对IT外包服务进行监督、考核是保证IT外包服务效果的重要举措。IT监理方运用自己的高度专业化知识和技能，发挥监督、控制、协调和建议等方面的作用，可以确保实现质量、进度和成本方面的控制目标，从而确保IT外包项目的成功实施。

此外，服务成本的降低也是企业十分关注的事情，因此做为用户单位，企业应建立必要的风险回报机制。例如，如果外包服务商在技术方面的创新能够使企业实现某些业务盈利，则应给予一定的奖励作为对其承担风险的补偿，这样可以鼓励外包服务商采用新技术，持续改进服务质量，最终实现双赢的目标。

ITIL对指导IT外包管理的启示

ITIL是国外企业IT外包应用的最佳实践方法，它可以使IT外包双方之间的沟通更快捷、高效，提高IT外包的应用效果，为IT外包应用的进一步发展提供有力支持。目前，在我国无论是企业还是外包服务商都开始探索建立符合ITIL的服务管理体系，提升管理水平。

对于用户单位而言，通过部署ITIL的服务目录和服务水平协议，用户单位可以将IT外包内容细化、量化，明确提出IT外包服务商该做些什么，并将这些服务项目在服务合同中明确，改变以往粗放式的合同。并且，通过实施ITIL，用户还可以对外包服务商进行量化考核。例如，用户可以对IT外包服务商提供的服务满意度进行量化，分为满意、不满意、比较满意等几个等级，借此可以在外包过程中更有效地承担起质量监控和服务考核的角色。

对于外包服务商而言，通过实施ITIL，作为外包服务商可以搭建一个可量化、可视化、可控的服务管理体系，提升服务能力、服务水平、服务架构。目前，大多数IT外包服务商的服务能力比较薄弱，通过部署以ITIL为基础的管理流程，外包服务商能够以更科学的方法定义如何做服务、如何配备人员、设置何种的服务职能以及制订日常服务规范等，从而提升了管理能力、服务能力，并进而跟踪服务成本的组成，帮助服务单位为优化和降低成本打下基础。另外，ITIL还针对不同流程设置相应的流程经理，去推动和优化每个流程的实现。这种对服务资源进行重新整合的服务架构，将服务提供的日常职能和岗位划分清晰，不仅可以提高处理故障的效率，还可以使相同数量人员的服务能力极大提高。并且，ITIL的核心是流程管理，包括故障处理流程、变更流程等十大流程。通过实施ITIL，外包服务商可以将日常操作流程化，并通过自动化工具对流程执行情况进行及时追踪。在此基础上，可以对各个流程的执行效果、服务质量进行量化考核和统计分析。

总之，我国企业的整体信息化水平相对于国际先进水平来说，还有一定距离。国外企业已经普遍采用IT外包方式，而我国的IT外包活动还处于起步阶段，必须逐步解决IT外包中存在的实际问题，特别是采取积极措施防范企业在外包生命周期各阶段的关键风险。同时，应借鉴国外对IT外包服务管理的成熟经验，完善相关管理规范 and 流程，以实现企业和外包商双方更好的合作，支持IT外包业务的健康快速发展。

注：本文已发表于《金融电子化》杂志六月份期刊



企业内部控制实务 (1)

一 内部控制的基本概念

原国太郎 高级经理

德勤上海事务所
企业风险管理服务

源自欧美的“应有的管理”

提起内部控制的概念和定义，美国的COSO内部控制整体框架[注1]闻名于世。在日本版SOX标准的第一部分“内部控制的基本框架”中，以及中国财政部等五部委在2008年6月28日发布的《企业内部控制基本规范》中也定义了内部控制。但是，在此我们先不谈那些生硬的内部控制的定义。以往，虽然内部控制没有得到正式的定义，但其概念早已形成。下面先介绍几个重要的内部控制的前提性基本概念。

预防性控制和检查性控制： 即事前还是事后

盖过章了吗？

员工：“谈部长又不在啊，小李，能帮我盖了章送到总务去吗？”

小李（事务员）：“好的。”

——几天后——

丘总：“谈部长！这张单据是你批准的吗？（怒）”

谈部长：“啊，实在对不起（汗）……（我盖过这个章吗？）”

说到“内部控制”，一般立刻会联想到盖章或者签字，因为这象征了管理的手段。这个例子中，似乎没有部长的盖章批准，工作就无法向下开展，这样的情况就是所谓的“预防性控制”。

与此对应，事后部长的上司发现了这张单据的错误。或许部长的上司只是偶然发现这张有问题的单据，我们假定这里是每月末对所有单据都检查一次，那么这就是所谓的“检查性控制”。

预防性、检查性等说法似乎是挺高深的，简而言之就是事前还是事后。另外还有补偿性控制、按风险是否可以接受设定的内部控制等的分类，这些都无需深究。

根据笔者的经验，在规章制度中定义这些行为有时也是项辛苦的咨询业务。

什么是“复核”？

审计人员：“让我们把事前控制称为批准。”

业务员：“就是说事后批准是不可以的了？”

审计人员：“事后控制称为复核怎么样？”

业务员：“看清单或者汇总表的倒还好，一件一件检查似乎和‘复核’的含义不符啊。”

审计人员：“……”

因为这家公司用“审阅”这个词来折衷表示“批准”和“确认”的意思，越说越复杂了。该公司最后将“批准”定义为“拥有事情决定权的管理者留下印迹表明其对内容的许可”；“审阅”定义为“没有事情决定权的管理者或担当人员留下印迹表明其对内容的认可”；“确认”定义为“不留印迹对内容进行检查”。上述全部为事前控制，事后工作就全部定义为复核了。然后，以下我们对诸如已入账应付账款的讨论就可以表达为“账面记录的复核”、“支付前的审阅”等等。

批准，决议，审核，确认，检查，复核……到处都是术语。在制定、修订内部控制相关的制度、操作规程等的过程中，谁都会因此大伤脑筋的。

内部控制设计和运行状况：

公司管理的体系以及制度的运行状况怎么样

内部控制的设计是指公司管理是怎么样体系、有什么制度。在第一个例子中“部长检查了单据的内容，以盖章来表示他的批准”这样的制度，就是内部控制的设计。这是否是个适当的内部控制，仅看这一个例子是无法辨别的；我们注意到在上例中部长不在时，没有规定谁来执行代理其批准的权限，这虽然是件小事，但也可能是内部控制设计上的问题。

在这个例子中，实际是事务员代替盖的章，“没有按照制度运行”，这就是所谓的内部控制运行上的问题。

职责分工：

业务的全部流程不能都交给一个人负责

职责分工，即权限分离，是内部控制最重要的一个概念之一。其概念就是“一个部门、一个人不能掌管一个业务从头至尾所有的工作”。

最基本的职责分工是指一个业务的“①业务记录②业务批准③实物管理”3个部分至少应该由不同的人（可能的话是不同部门）分别负责。尽管这样，实际业务流程中的分工往往更加细。公司应该结合成本效益原则和风险可控原则综合考虑。

以销售业务流程中理想的职责分工为例，其可分工为：

- (1) 订单记录
- (2) 销售条款的批准
- (3) 存货的保管管理
- (4) 存货记录的保存
- (5) 订单货物的出库
- (6) 向销售方提出付款请求
- (7) 应收账款记录的保存及批准
- (8) 收款的处理
- (9) 应收账款债权的跟踪
- (10) 应收账款余额的确认以及其对账差异的跟踪
- (11) 客户管理主文档的变更
- (12) 售后服务、反馈电话、投诉处理

这么多！并非全部都要按其进行职责分工不可，但是根据不同的组合方式有以下三种情况，“没有问题的组合”、“不太合适的组

合”和“相当不合适的组合”。当然，根据实际情况，问题的性质也可能大相径庭。

此外，业务分工又可以分为横向分工和纵向分工这两种情况。

横向分工就是由几个部门或者业务分管人员都共同参与到整个业务流程中。纵向分工就是业务分管人员负责制作和录入资料，业务主管负责批准以及复核资料，实际指的就是职责的分离。这种纵向分工，一方面要求管理人员来监督分管业务人员的工作，另一方面是要求管理人员不能执行业务人员的工作。纵向分工的概念也令人感觉到内部控制这个概念的确是从欧美发展而来的。

这份单据我不能填！

谈部长：“小庄，你来负责一下，根据这些这些的条件来填一份单据吧。”

担当：“啊！部长，这个不太好吧（汗），我不能填（哭）”

上述情况是内部控制所期望的事情。

大家一定会想“部长自己填个单据不就搞定了嘛，但是批准人自己填单据自己批准的话，无论怎么看都不太合适，属于利益冲突。”

“内部控制”源自美国的全球化

毋庸赘言，当前的经营环境正在不断变化。就上述事例而言，如果假定代部长盖章的事务人员是“经关系单位介绍而被录用、就算辞职也是由于和公司员工结婚而快乐离职”的人员，或者是“几个月前刚刚被劳务输出人力资源服务公司派到公司来的派遣员工”，这两种情况是截然不同的。

不单是招聘方式的改变，经营指标、信息科技和金融工具等的改变，也使原本建立在社会基础上的公司的体系进入了调整的时期。从这个意义上说，无论是所谓“控制环境”的公司治理方向以及企业文化等重大课题，还是业务流程的内部控制，都将顺应世界潮流的发展。

这个变化正是源自美国的全球化进程的结果。同时对公司管理系统的审视也是以“内部控制”之名从美国舶来的。所以除了要建立在“人性本恶论”上去考虑内部控制，还需想象公司是在美国的环境中经营的。这样想的话，多少可以认同由此制度生产的文化差异。



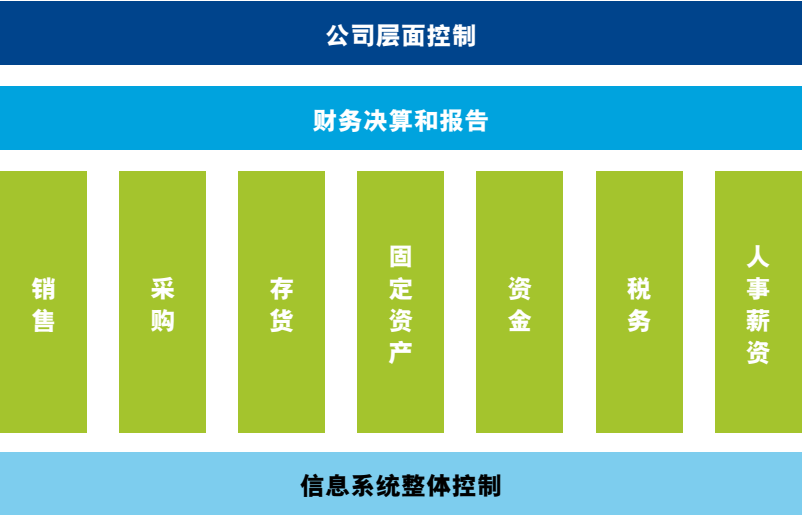
内部控制的评价范围：
影响财务报告的业务流程即为评价项目

一般情况下（于美国和日本等的实务），影响财务报告的内部控制评价范围为图表1中所列示的各部分[注2]。但是类似在金融企业以及建筑施工企业等特殊行业中，由于使用的会计科目不同于其他行业，所以有必要针对这些特殊的业务追加实施内控评价。

在中国《企业内部控制应用指引》包含了18个具体的业务流程，已涵盖上图内容并包括更多的业务流程。可能与《企业内部控制评价指引》中，明确了管理层的评价对象不仅限于与财务报告相关内部控制这一点相关联。

内部控制的基本概念就先说到这里，接下去该连载会从各个不同领域探讨有关内部控制的具体情况。

图表1. 内部控制评价范围



本文已发表于《中美日企业内部控制实务》一书中，但对其内容进行了些许调整。

注1：1992年美国的COSO委员会（the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）发表的报告，该文献从此成为了世界性的内部控制的参照标准。

注2：这样的业务领域也在某些文献中被称之为“业务循环”。业务循环就是考量财务报告内部控制的评价单位，归集了相关会计科目以及报表披露项目，对应了一系列的业务流程。

礼物 (The Present)

赵理 经理

郑溢元 高级顾问

德勤深圳事务所 企业风险管理服务



著者：
斯宾塞·约翰逊

出版：
人民文学出版社

定价18元

"Yesterday is History, Tomorrow is a Mystery,
Today is a Gift, That's Why we call it the Present."

— 这是一份由合伙人推荐的《礼物》。这份《礼物》简单并轻巧，薄薄的一百来页，仅仅需30分钟即可读完；这份《礼物》意蕴深远并厚重，简简单单的寓言，向我们讲述了一个老人在一个年轻人成长过程中告诉他有这样一份礼物，它能让人更快乐，更有效率，更成功，年轻人便在成长过程中不断地领悟发现了这个礼物，这个礼物就是向过去学习，把握此刻，着手创造将来。

向过去学习 — “如果你没有从过去学到什么，你就很难让过去的事真正过去。一旦你从往事中学到东西，放下顾虑，此刻的你便可得到完善。”这与“吃一堑长一智”的道理异曲同工，受一次挫折，便增长一份见识。当你想让现在比过去更好的时候，审视过去发生的事情，从中吸取经验教训，今天就采取不同的做法，变得更快乐、更高效和更成功。“你从过去学到的东西越多，你的遗憾就会越少，你现在拥有的时间也就越多。”

把握此刻 — “即使在最艰难的环境中，只要你专注于此刻美好之事，现在就能感到更加快乐。这将给你所需的力量和自信去解决任何不妙的难题。”我们对将来过多的忧虑使自己每每都活在对现状的不满和对未来的焦虑之中，以至于开始对自己产生了抱怨，对身边的一切也产生了抱怨。其实只要我们下决心只关注那一刻发生的事情，专注于现在好的方面，并全力做好现在最重要的事，那种集中和专注将带领我们走向成功。因为“我们在今天在此刻所想所做的，会成为我们明天的重要组成部分。”

着手创造将来 — “没有人能预知将来，也没有人能操控将来。但是，对你所期待的事情想象得越清晰，并为之计划，今天就做这些事，使之成真，你此刻的担忧就越少，将来对于你也就更明确。”固然说未来难捉摸，但假如自己不用心做计划为将来谋事，又怎可能祈求天上掉馅饼呢？当你想让将来比现在更好的时候，想象一个美好的将来是什么样的，制定一个切实可行的计划，今天就做些事情使之成真。没有人能预知将来，也没有人能操控将来。但是，对你所期待的事情想象的越清晰并为之计划，今天就做些事使之成真，你此刻的担忧就越少，将来对于你也就更明确。

对每个人来说，不论何时何地，总有“昨天、今天、明天”三个阶段。这三个阶段密不可分，是一个和谐的演变过程，人生由此谱成。对每个企业来说，不也如是？从企业的风险管理的角度看 —

向过去学习意味着：

1. 过去管理层对于风险管理是否承担了相应的职责？
2. 无效的风险管理程序仍然得不到有效地修订吗？
3. 风险管理组织架构及相关工作，是否一直孤立于整个组织而存在？

把握此刻意味着：

1. 识别和了解企业的关键风险，立即处理风险；
2. 风险管理与业务开展之间进行有效沟通，降低业务风险；
3. 构建企业风险智能管理以应对风险的不期而至。

着手创造将来意味着：

1. 制订科学合理的公司风险战略，并经常性检讨是否有效执行或偏离轨迹；
2. 做好业务持续性规划，避免在意外事件发生时影响关键业务的正常运作；
3. 对风险管理进行前瞻性管理，把握先机。

企业如人，假如不了解自身的健康状况、不定期体检、不科学运动和饮食，企业也会生病，乃至轰然倒塌。“向过去学习，把握此刻，着手创造将来。”看似简单明了的道理，却往往知易行难。昨天已经成为历史，明天永远都是个迷，只有今天才是我们送给自己最好的“礼物”，才是企业掌控未来发展的最好“时机”。

内部控制自我评价 (CSA)

何萍 经理 修订

金睿 经理 修订

原作者MK

德勤上海事务所
企业风险管理服务

内控自我评价 (CSA- Control Self Assessment) 被广泛地认为是一种有力的工具，它能够帮助管理层、审计人员和其他人员审视和评估组织的业务流程与内部控制的有效性。同时，CSA也被视为是一个组织里促进审计人员与业务人员之间互相交流的有效的互动与协作工具。在西方发达国家，CSA是一种被广泛使用的内部审计技术和工具，通常是由管理层或业务人员直接参与考察和评估内部控制效果的过程。

在中国，随着公司管理水平的提升，和监管机构对公司内部控制的要求逐步明确和规范，CSA正在日益成为热门话题。2010年4月26日，中国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委联合正式发布企业内部控制配套指引，在通知中明确强调：“执行《企业内部控制基本规范》及企业内部控制配套指引的上市公司和非上市大中型企业，应当对内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告。”同时，配套指引中的《企业内部控制评价指引》为企业开展内控自我评价提供了一个共同遵循的标准。

1. CSA的定义

CSA最早是在1987年由石油企业加拿大海湾公司 (Gulf Canada) 的内部审计团队开发并提出。它的主要方式是：内部审计人员以客观的视点，对业务流程进行评价，通过向相关的各部门经理、业务人员询问特定的问题，了解各个业务流程，并就业务流程相关问题进行讨论。此后，这样的操作方法在加拿大、美国、英国、澳大利亚等国逐步开展。

1995年，IIA (Institute of Internal Auditor: 国际内部审计师协会) 首次给出CSA的相关定义：“在正式的书面化的流程中直接参与业务职能的管理者和/或工作团队，对正在运作的流程有效性进行判断，并判断达成几个或全部业务目标的可能性是否得到合理确保。”

CSA的主要好处有：

- 帮助各层级的基层员工更好地理解与内部控制和风险管理相关的责任与义务
- 由于参与者承担结果，因此改善措施将会更加有效
- 因为专家、工作组能够快速专注于主要风险与控制，CSA能涵盖更多重要的问题
- 增进所有层级之间的交流与沟通
- 通过教导参与者如何分析和报告内部控制，帮助提升整个组织的控制意识

1998年，IIA给出了更新的CSA定义：“检查和评价内部控制有效性的程序。目的是为业务目标的实现提供合理保证。”

2. CSA的实施方法

CSA的实施方式按照大类可以分为“调查问卷形式”、“会议形式”和“管理结果分析法”。

1) 调查问卷形式 (Questionnaire)

是制作问卷表、检查表，由该业务流程的管理者、业务人员进行回答的方法。

检查表的内容可以按下述举例进行构思：

- 该业务流程十分重要的内容 = 资产
- 对资产的威胁 (不论发生频率的高低)
- 目前对于威胁的对策 = 控制
- 发现威胁时损失的程度 = 剩余风险
- 有较大影响剩余风险的实例
- 控制较大剩余风险的改善方案
- 改善活动方案

2) 会议形式：又称辅助形式（Workshop）

从代表组织、业务的接受实验者，即管理者、业务人员中选择若干名人员。被选定的接受实验者就同一主题进行讨论，这种方法能引导出全员都能理解的结论。安排一名负责汇总讨论结果的“辅导员”，这位“辅导员”所起的作用是非常重要的。在辅导时，他不仅要听取各方的意见，并且要就与会各方的意见冲突及若干分歧点展开讨论。表1就各类会议形式进行了比较。

混合形式

分析检查表的结果，只针对有重大风险的项目实施辅助方法。为减少现场的负担尽量精减大型辅助会的举办次数，可进行有效率的风险管理以及控制监控。

3) 管理结果分析法（Management-produced analysis）

通过这种方法，管理层布置工作人员学习经营过程。CSA引导者（可以是一个内审人员）把学习结果与他们从其他管理人员和关键人员等渠道收集到的信息加以综合。通过对这些材料进行综合分析，CSA引导者建立起一种分析方法，使得控制程序执行者能在他们的CSA工作中利用这种分析方法。

3. CSA的意义

业务人员通过填制调查问卷、参与会议、参与管理分析等CSA形式，认识到组织潜在的或者已经存在的风险，积极地应对内部控制审计，并采取相应的改善措施。最后，CSA能使大部分当事人都能萌生和具备与内部控制改善活动相关的意识。同时，在经营环境剧烈变化的现代社会，对于持客观立场的审计人员而言，持续地追踪频繁实施革新的组织的所有业务流程是十分困难的。通过较审计人员更了解实务的管理者、业务人员参与审计过程，是应时代需求诞生的产物。

4. 有效活用CSA的内部审计

CSA并不是万能的，表2列示了传统审计与CSA各自的优缺点。

表1

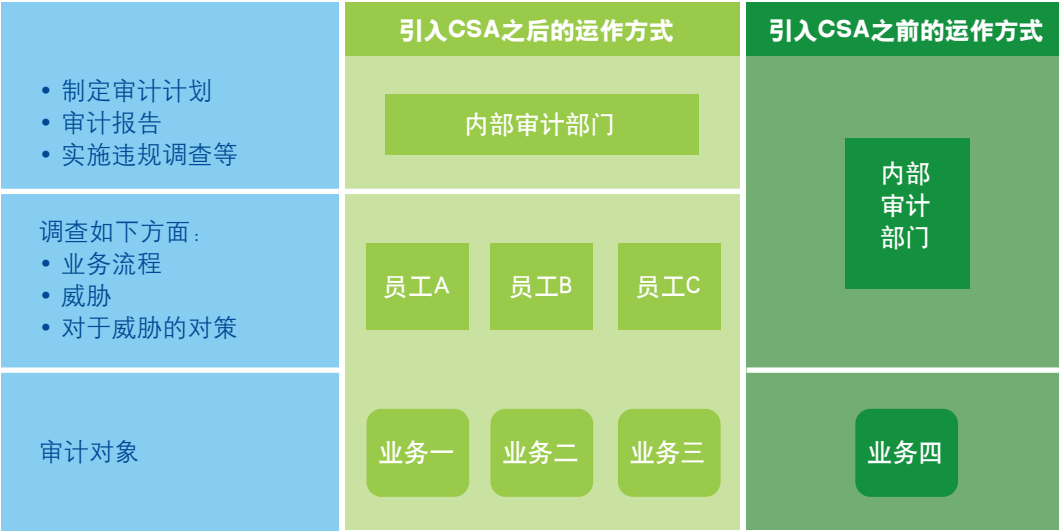
	辅助	访谈	讨论
成员构成	1名或者包含助手的2名辅导员	审计人员（访谈者）和接受实验人员1名或若干名	主持人（或者没有主持人的情况）和多位参加者
方法	辅导员为了完成能达成目标的成果，需要引导参加者的意见、经验以及见解	审计人员按照事先准备好的提示，向接受实验人员逐个提出确认性的问题	就某个主题，较为自由的相互叙述
成果	辅导员用事先选定的成果物提示参加人员	审计人员制作： • 访谈记录 • 流程图	通常没有特定的成果物

表2

	以前的内部审计	CSA
优点	<ul style="list-style-type: none">• 为了达到高客观性和独立性，会获取中立的审计意见• 不会给审计对象的职位带来负面影响• 由专家来负责“审计”工作	<ul style="list-style-type: none">• 清楚了解审计对象业务的人员负责整理包含风险的问题点• 便于理解对参与讨论的结果所出具的审计意见• 交换参加伙伴意见的“意识”• 参与决定的参加者需要对决定负责• 培养辅导员能扩大审计范围
缺点	<ul style="list-style-type: none">• 审计人员难以追踪业务环境的剧烈变化，把握审计对象业务• 只受来自被审计对象的情报影响，可能形成偏颇的审计意见• 容易陷入审计计划依次轮换的情况• 容易因偏听一方意见而轻视现场	<ul style="list-style-type: none">• 缺乏客观性、独立性• 审计对象担负很大的职责• 讨论被地位、性格强势的人所支配，可能存在意见的偏颇• 因为难以确保匿名性，可能无法获取真实的意见• 结果很大程度上依赖于辅导员的能力

为了使作为内部审计的一部分的CSA发挥作用，有必要以审计人员作为主体，结合并平衡以前的方法与CSA，更加有效率、效果地进行内部审计工作。图1列示了有效运用CSA情况下的内部审计职能图与运用CSA之前的内部审计职能图的比较。

图1



企业风险管理近期出版物



《构建风险导向的内部控制》

德勤华永会计师事务所有限公司企业风险管理服务组编著

编写委员会：刘伟杰、赵善强、谢安、许坚真、孙永杰

中信出版社出版发行

ISBN 978-7-5086-1583-7

内容概要：

企业如何在竞争中顺利生存并进一步发展？

企业如何根据自身的实际情况，因地制宜地建设适用于本企业的内部控制体系？

本书作者根据多年为各类企业，尤其是国有大型企业集团提供的风险管理和内部控制服务实践中总结出，把风险防范落实到内部控制措施中，构建与完善风险导向的内部控制体系，能够在很高的程度上确保企业达成既定目标，从而保证企业健康发展。

本书从实际操作的角度出发，系统地介绍风险导向的内部控制体系的精髓，并以实例详细说明构建内部控制体系的每一步骤，努力将作者多年来对内部控制体系构建工作的经验完整地奉献给读者。



《中、美、日企业内部控制实务》

德勤华永会计师事务所有限公司 丘仲文、原国太郎、谈亮等编著

复旦大学出版社发行

ISBN 978-7-309-06422-3

内容概要：

中国财政部等五家政府部委联名下发了《企业内部控制基本规范》。作为世界经济大国之一中国，继美国、日本之后，把导入严谨的内部控制自我评价报告制度的决定，作为经济上的一种基础设施来抓，可以说是有划时代意义的。

本书从实际内部控制相关的咨询和审计的经验出发，介绍了概念源自欧美的内部控制在中国或者日本企业运用时的各种小插曲，同时，也说明了中国、欧美、日本业务的相同及相异点。

企业的以下部门人员可以对本书细致阅读：从构筑内部控制立场出发的财务部门、内部控制部门或者经营管理部门，从评价立场出发的内部审计部门，以及从业务出发的管理人员等。

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

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大陆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大陆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。

《企业风险》创刊号读者调查问卷

1) 针对以下方面, 请您评价《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) 本期《企业风险(创刊号)》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(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内控配套指引“三驾马车”全面提速内控体系建设	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2010年中国上市公司内控调查分析报告	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
平安集团内部控制项目经验分享	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中国内部控制报告制度应对思路	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中美日企业内部控制报告制度比较	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
防范IT外包风险, 提升IT外包价值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制实务1—内部控制的基本概念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
推荐书籍—礼物	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
内部控制自我评价(CSA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) 您最想了解关于风险管理和企业内部控制的相关内容(可多选)

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

4) 如您对我们的杂志有任何意见和建议, 请于下栏内填写

5) 您今后是否想继续收到德勤中国提供的内部刊物以及宣传资料? (☐ 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刊物发送名单中:

公司名称: _____

联系地址: _____

联系人姓名: _____

联系电话: _____

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:

传真: +86 21 6335 0003 电子邮件: maggieli@deloitte.com.cn 企业风险管理服务《企业风险》出版委员会 李华 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《企业风险》出版委员会 李华 收

感谢您的阅读与合作!

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140个国家，凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识，协助客户在全球各地取得商业成功。德勤约169,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

德勤的专业人士融合在以恪守诚信、卓越服务、同心协力和融贯东西为本的德勤企业文化中。德勤团队崇尚持续学习、愿意迎接挑战以及注重专业发展。德勤专业人士积极推动企业社会责任，建立公众的信任，为所在的社群带来积极的影响。

Deloitte（“德勤”）泛指根据瑞士法律组成的社团性质的组织 Deloitte Touche Tohmatsu（“德勤全球”）以及其一家或多家成员所/公司。每一个成员所/公司均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤全球及其成员所法律结构的详细描述。

德勤中国通过其众多的法律实体为客户提供专业服务，此等法律实体均是 Deloitte Touche Tohmatsu 德勤全球（瑞士会员性社团组织）的成员。

德勤是中國大陸及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一，共拥有逾8,000名员工，分布在北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门。

早在1917年，德勤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。

德勤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，德勤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。

本文件中所含数据及其所含信息乃德勤就某个专题或某些专题而提供的一般性信息，并非对此类专题的详尽表述。

故此，这些资料所含信息并不能构成会计、税务、法律、投资、咨询或其它专业建议或服务。读者不应依赖本数据中的任何信息作为可能影响其自身或者其业务决策的唯一基础。在作出任何可能影响个人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。

上述数据及其所含信息均按原貌提供，德勤对该等数据或其所含信息不做任何明示或暗示的表述或保证。除前述免责声明外，德勤亦不担保该等数据或其所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。德勤明确表示不提供任何隐含的保证，包括但不限于，对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。

您需自行承担使用这些数据及其所含信息的风险，并承担因使用这些数据及其所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险。德勤不承担与使用这些数据或其所含信息有关的任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其它赔偿责任，无论是否涉及合同、法定或侵权行为（包括但不限于疏忽行为）。

倘若前述条款的任何部分因任何原因不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

