

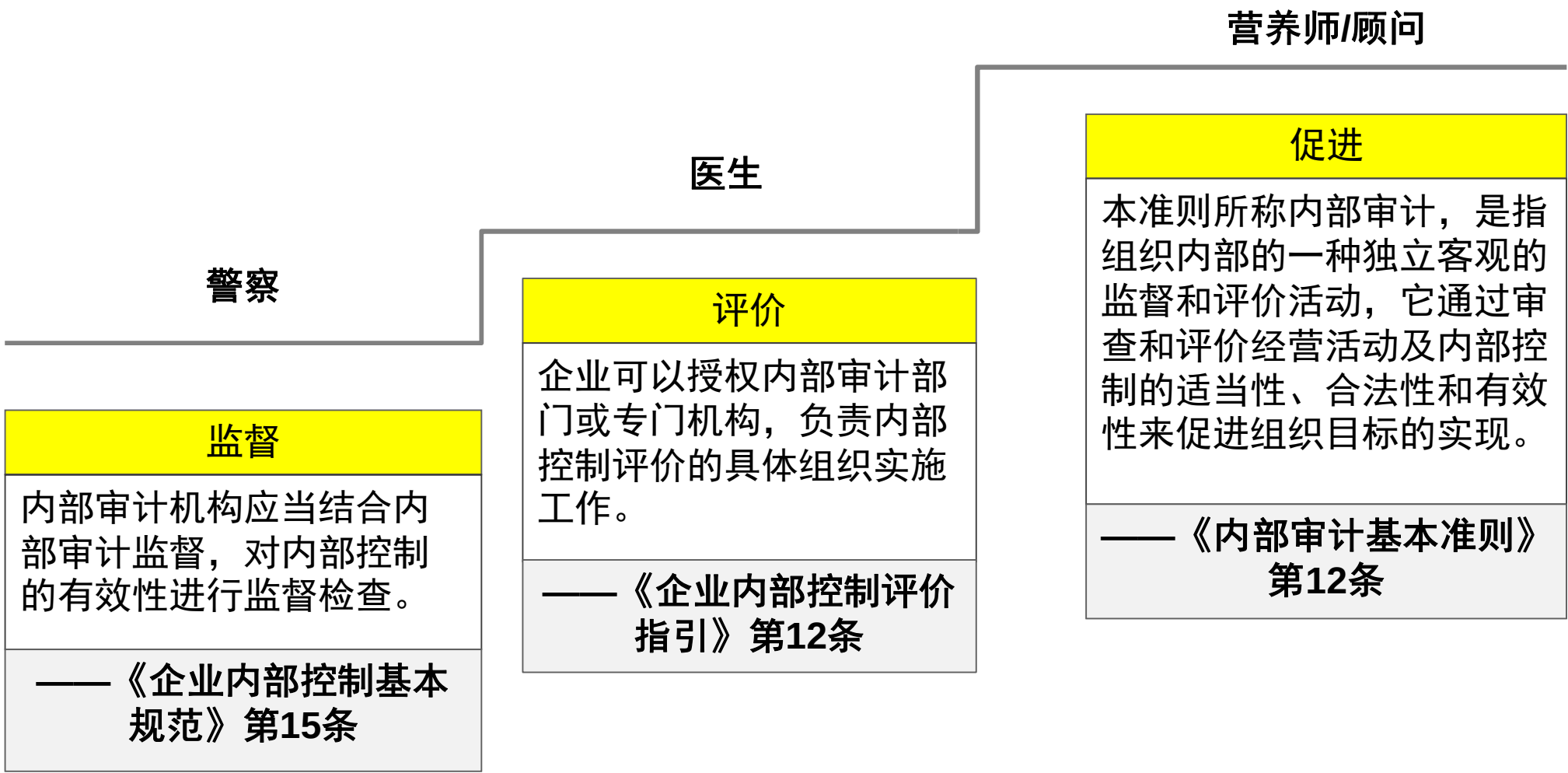
企业内部控制理论及体系构建

2015.11.27 合肥



EY 安永

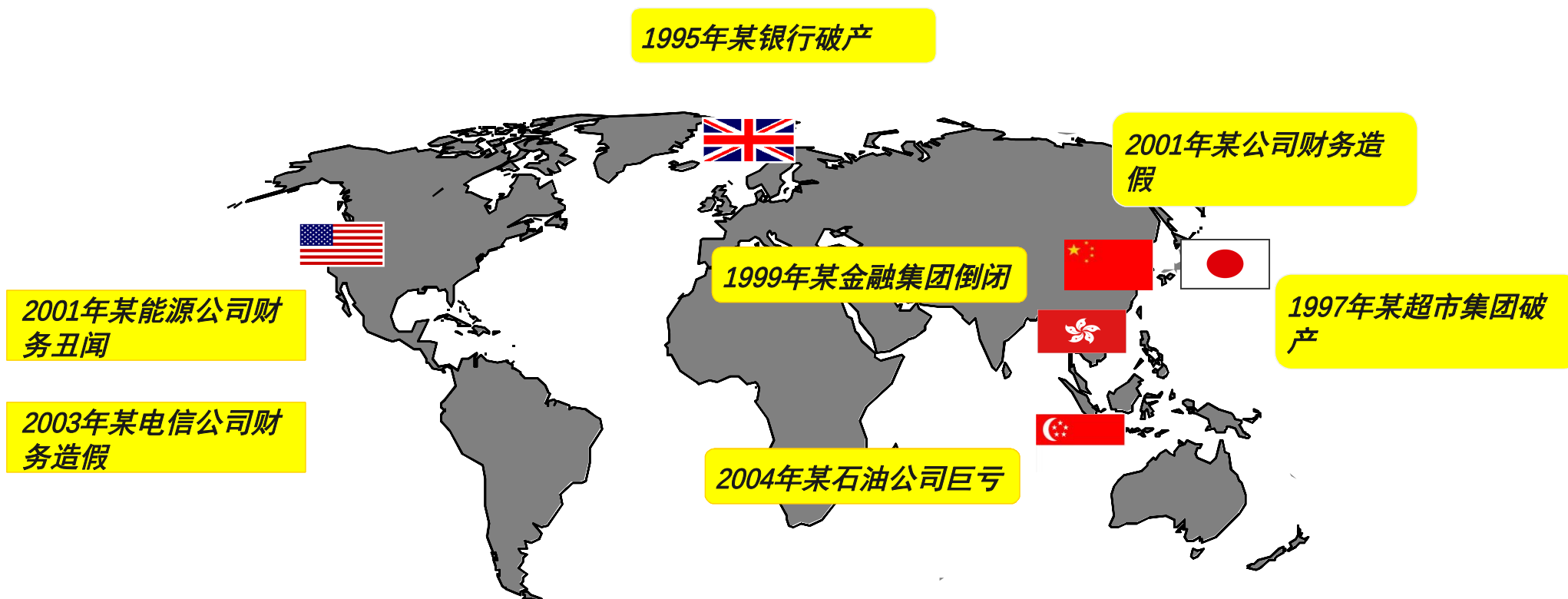
内审机构在公司内部控制体系中的角色和职责



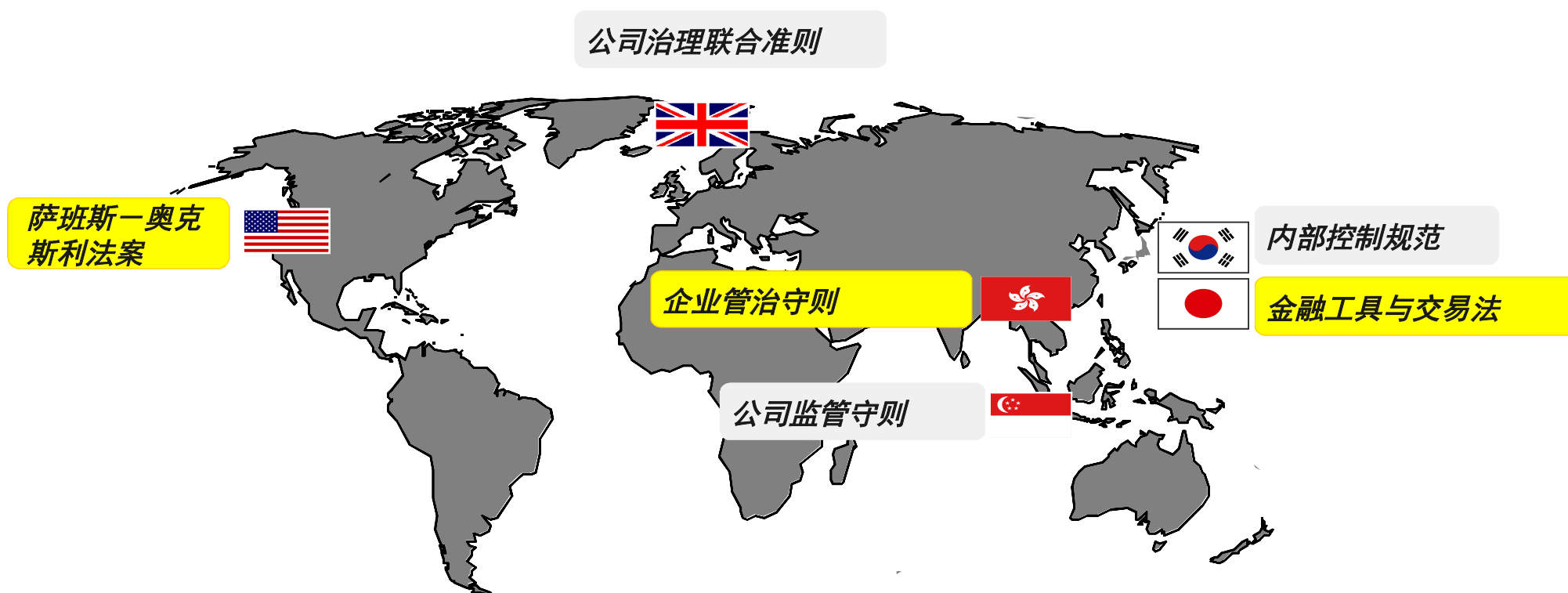
目录

一	中国内部控制监管要求及执行现状概述
二	需要澄清的关于内控几个认识
三	内部控制基本规范及配套指引介绍
四	内审部门在内部控制建设中的角色
五	企业实施内部控制体系建设的建议

众多企业内部控制失败事件，加速内部控制相关监管要求出台



国际主要资本市场均加强对公司内部控制相关监管要求



国际主要资本市场对上市公司内部控制的主要监管要求



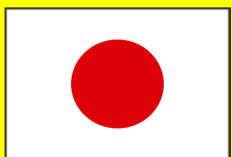
《萨班斯—奥克斯利法案
302及404条款》

- ▶ 管理层对财务报告的真实性和准确性负责
- ▶ 管理层对公司与财务报告相关的内部控制的有效性进行评估并出具内控报告
- ▶ 外部审计师对内部控制出具审计意见



《企业管治守则》
《第二十一项应用指引》

- ▶ 董事会至少每年审阅一次发行人及其所属公司内部控制系统和所有重大控制的有效性
- ▶ 董事会在《企业管治报告》中向股东声明确实执行相关审阅程序
- ▶ 保荐人对发行人的内控监控系统进行尽职调查



《金融工具与交易法》

- ▶ 管理层基于内部控制构架对财务报告相关的内部控制的有效性进行评估
- ▶ 外部审计师对管理层的内部控制评估报告出具审计意见

中国内部控制相关规范要求的的发展

财政部 证监会 等5部委	▶ 成立“企业内部控制标准委员会” ▶ 《企业内部控制基本规范》 ▶ 企业应当结合内部监督情况，定期对<u>内部控制的有效性</u>进行自我评价，出具内部控制自我评价报告；会计师事务所对企业的内部控制自我评价结果进行审计发表鉴证意见
上交所	▶ 《上海证券交易所上市公司内部控制指引》 ▶ 董事会评价公司内部控制的建立和实施情况，形成<u>内部控制自我评估报告</u> ▶ 董事会在年度报告披露的同时，披露年度<u>内部控制自我评估报告</u>，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
深交所	▶ 《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》 ▶ 董事会评估内部控制有效性，出具内部控制报告 ▶ 公司可聘请会计师事务所对公司<u>内部控制有效性</u>进行专项审核 ▶ 公司将内部控制报告和注册会计师专项审核报告报送深交所，并同时在指定网站上披露
国资委	▶ 《中央企业全面风险管理指引》 ▶ 中央企业根据自身实际情况贯彻执行。董事会负责督导指引的实施 ▶ 开展<u>全面风险管理</u>工作应与其他管理工作紧密结合，把风险管理的各项要求融入企业管理和业务流程中

企业内部控制基本规范产生过程

	2008年5月22日	2010年4月26日	2012年11月29日
发文机关	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	财政部
文件	《企业内部控制基本规范》	《企业内部控制应用指引》 《企业内部控制评价指引》 《企业内部控制审计指引》	《行政事业单位内部控制规范（试行）》
要求	内部控制建设的指导性文件	企业内部控制建设和合规的具体要求及时间表	2014年1月1日施行

企业内部控制基本规范实施时间表



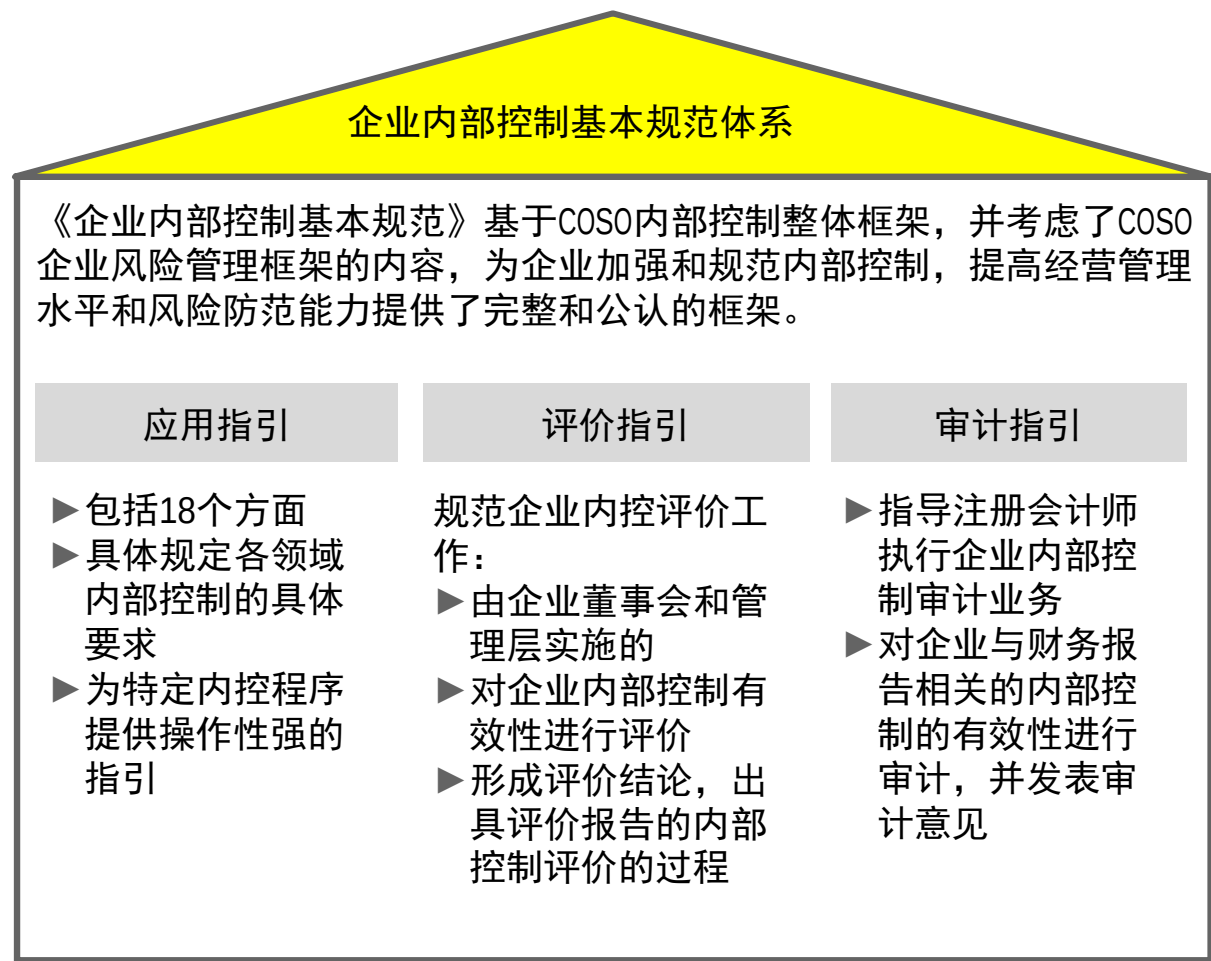
中小板和创业板上市公司

鼓励非上市大中型企业提前执行



境内外同时上市的公司施行

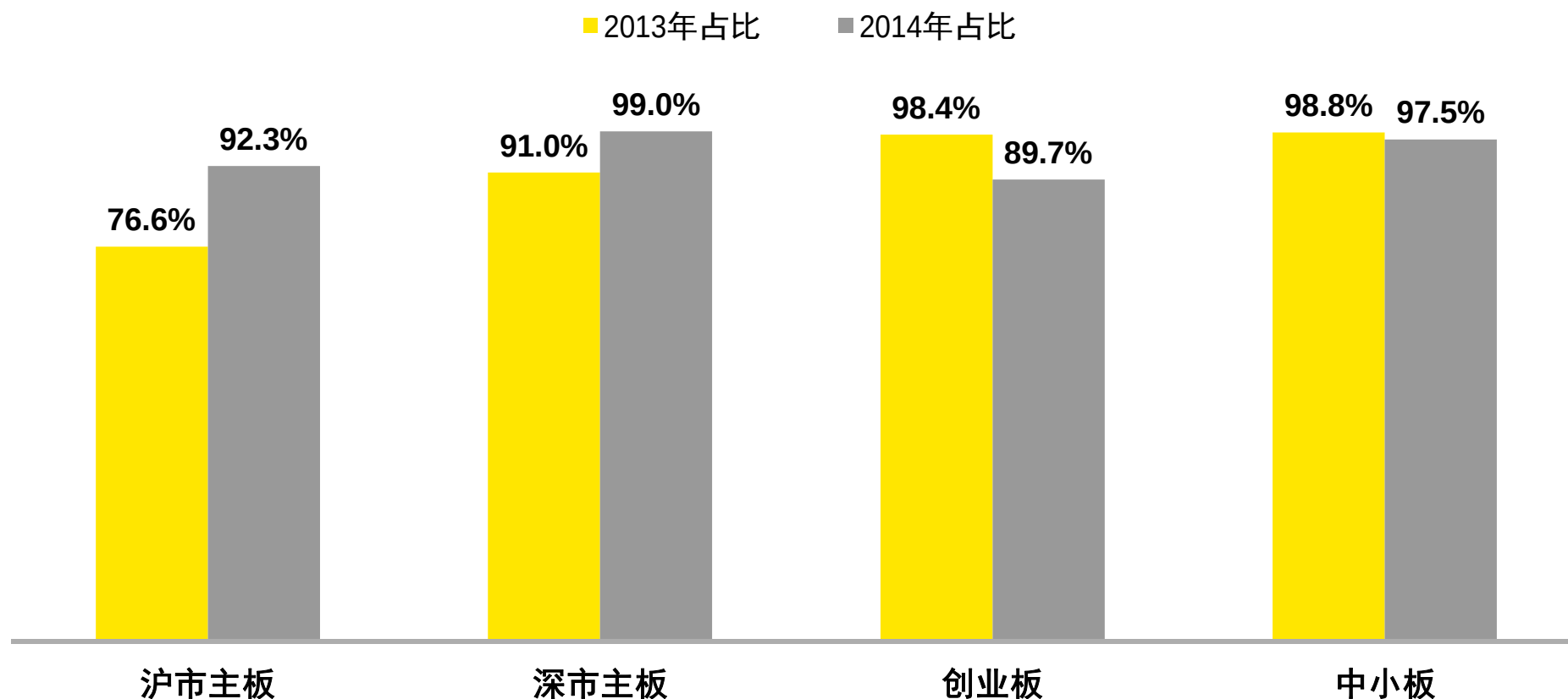
中国企业内部控制规范体系框架



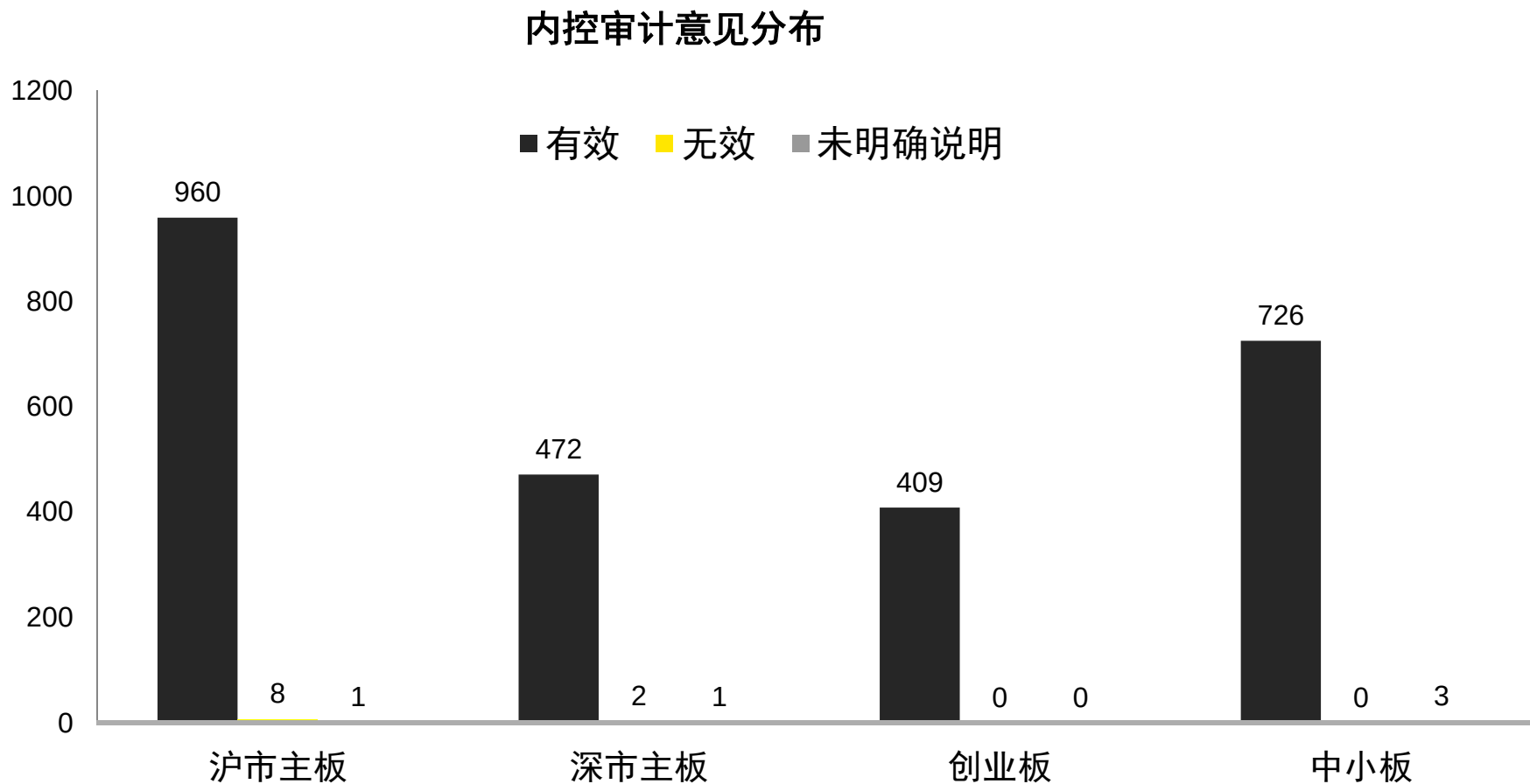
应用指引	企业董事会和管理层实施企业内部控制建设，并保证有效稳定运行
评价指引	成立评价小组，开展内部控制自我评价，出具评价报告，报经董事会或类似权力机构批准后披露。
审计指引	聘请独立的会计师事务所，对对企业与财务报告相关的内部控制的有效性进行审计，并发表审计意见

上市公司披露内控评价报告的比例逐年提升

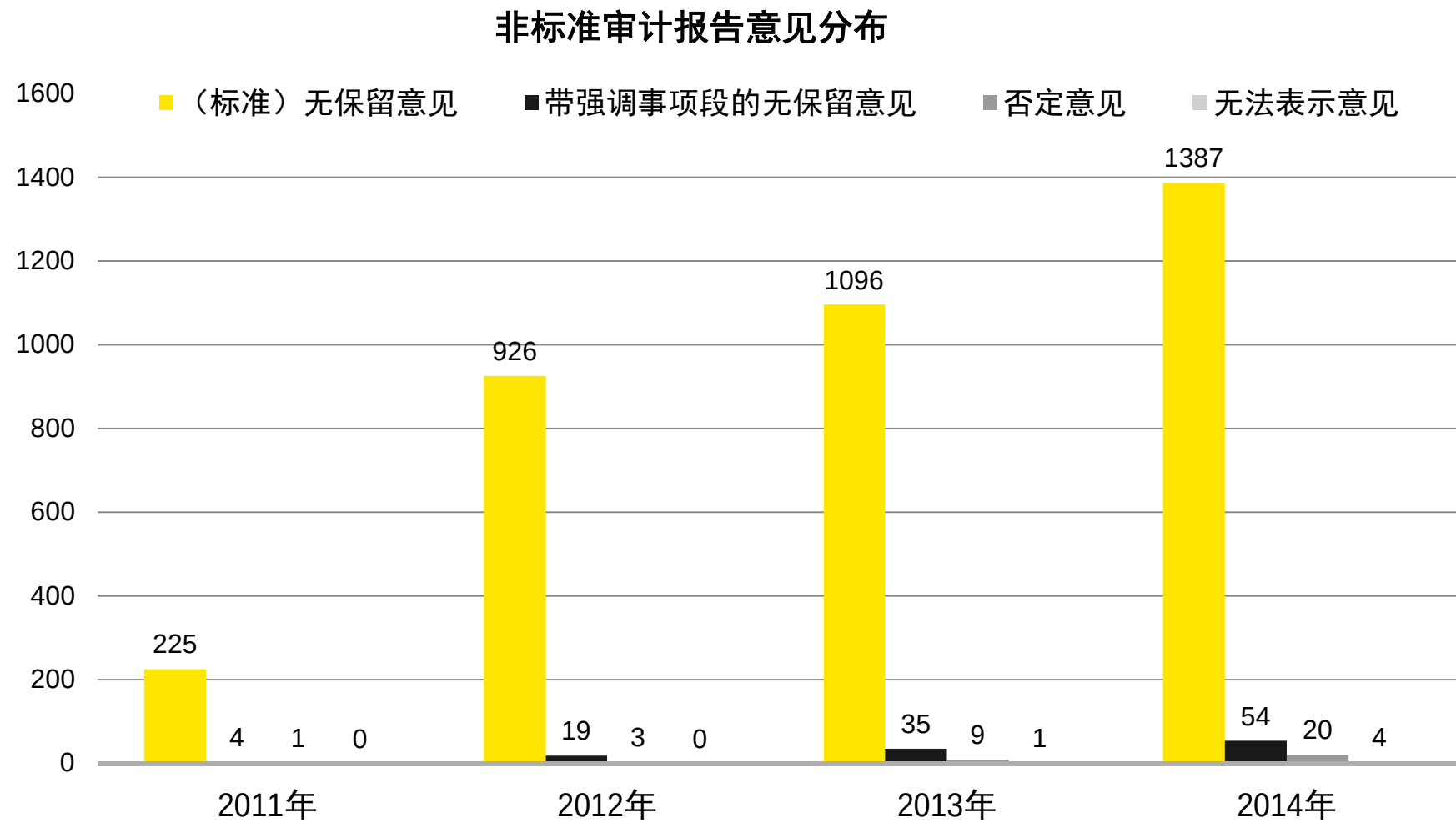
披露内控审计报告占年报比重



对待内控自评态度趋好，敢于承认内控无效的上市公司数量越来越多



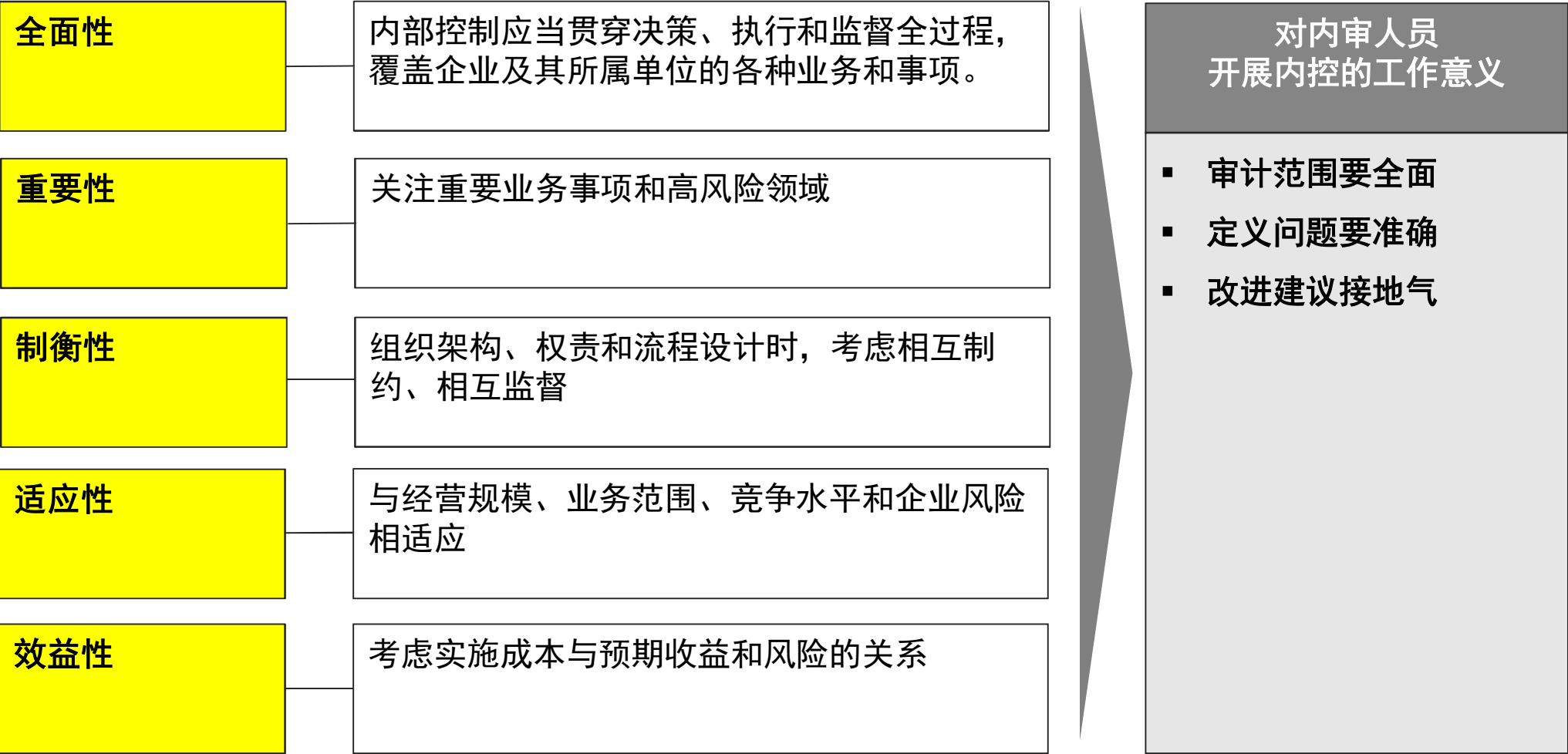
经内部控制审计后，被出具非标意见的上市公司数量增多



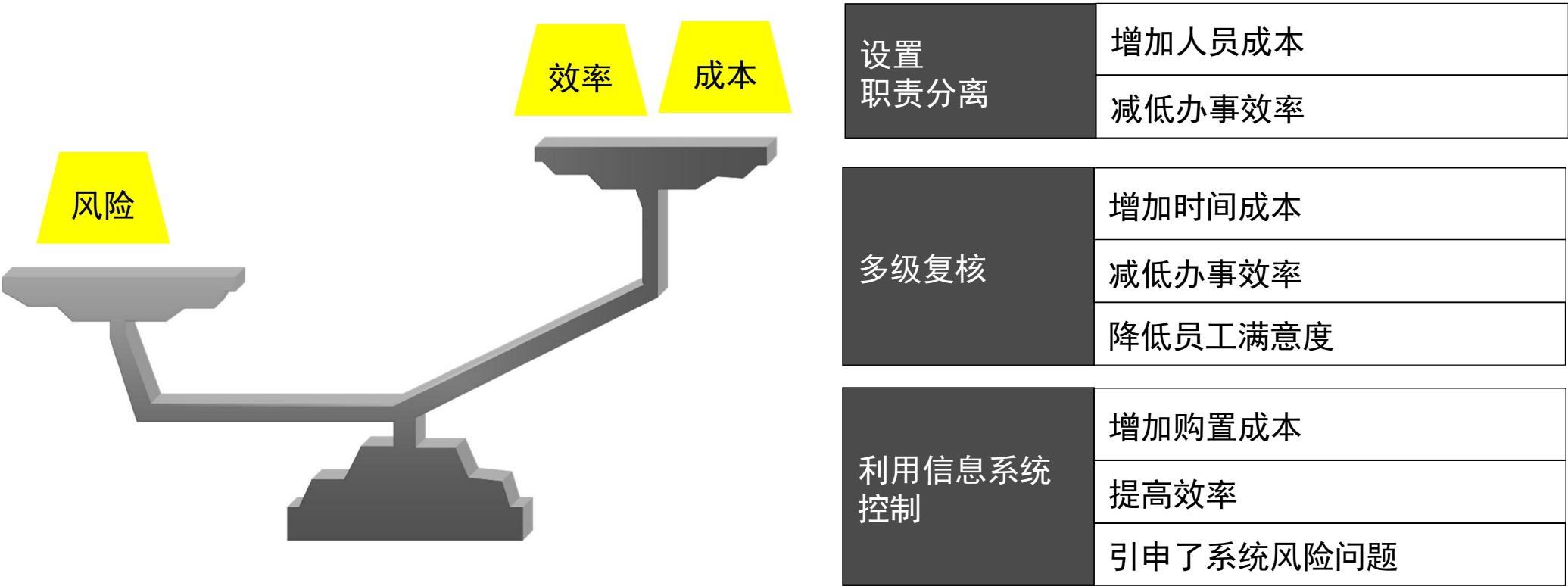
目录

一	中国内部控制监管要求及执行现状概述
二	需要澄清的关于内控几个认识
三	内部控制基本规范及配套指引介绍
四	内审部门在内部控制建设中的角色
五	企业实施内部控制体系建设的建议

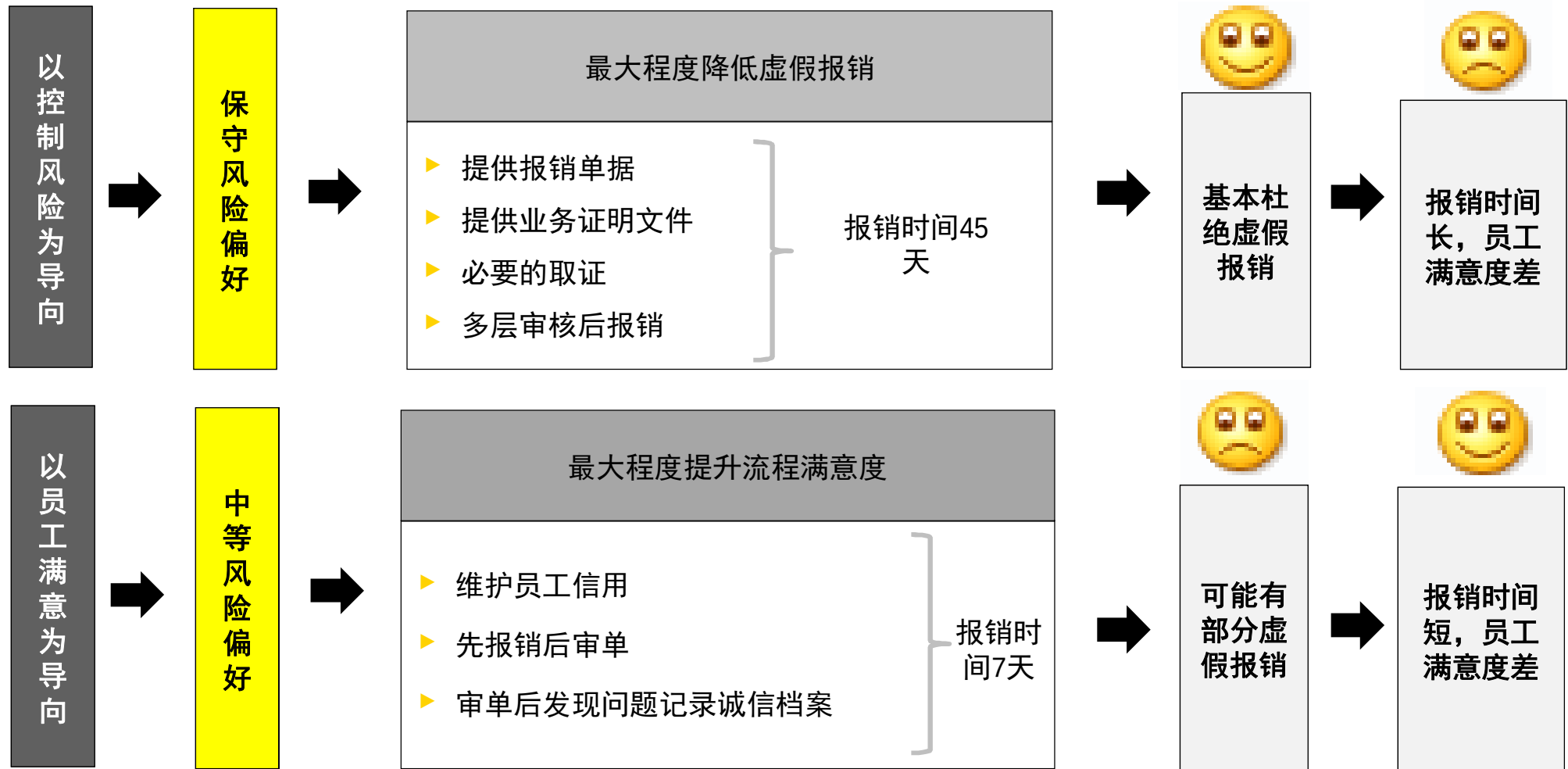
实施内部控制体系需考虑的五项基本原则



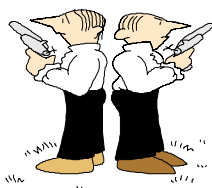
公司战略和风险管理偏好，决定该公司内控体系设计的基调



根据公司战略和风险文化，制定最切合的内部控制具体制度流程



但完善的内部控制亦无法杜绝风险的发生



出纳和会计职责分离
是否一定能防止资金挪用？

不一定！
可能出纳和会计串通作弊，如银行的库管员之间可能共谋



复核
是否一定能发现错误？

不一定！
信息不充分；故意提供虚假资料；或责任心不强疏忽



系统
是否一定万无一失？

不一定！
客观因素，突然断电导致数据丢失，黑客攻击导致瘫痪等。

需要内部控制环节的每个责任人切实理解并履行职责

我是
单据编制/准备人

差不多可以了，后面很多人复核和审批？

我是
复核人

我在复核什么？

我是
签字人

签字后我要承担什么责任？

我是
批准人

咦，上面人都签了，可以批了？

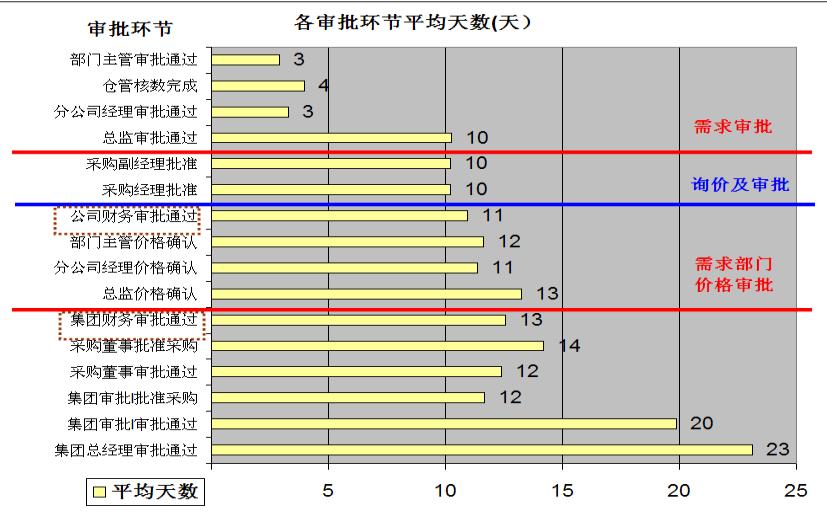
改变业务部门对内部控制的直观印象——增加控制成本，影响效率

内控不只是：	制度流程	复核审批	证据文档
内部控制评估点 ▪ 控制目标是否明确 ▪ 各操作环节是否有明确的责任分工 ▪ 操作人员是否清晰知悉其工作职责 ▪ 风险是否得到恰当控制 ▪ 控制要素是否完整 ▪ 操作时间是否明确 ▪ 流程接口是否通畅 ▪ 是否存在无效率的冗余控制 ▪ 是否存在必要的系统/信息支持 ▪ 操作是否留下必要的痕迹和证据 ▪ 是否存在对流程的必要监督 ▪ 流程是否实现闭环 ▪ 例外/特殊事项如何处理	改进点 ▪ 书面化制度和流程 ▪ 增加控制要素 ▪ 增加必要的关键控制点 ▪ 责任重新分配 ▪ 增加必要的信息系统 ▪ 符合上市公司的内控监管要求 ▪ ▪ 冗余控制 ▪ 无效的审批点 ▪ 不必要的单据传递 ▪ 消除等待 ▪ 缺乏执行痕迹 ▪	改进后内部控制 ▪ 控制目标责任清晰 ▪ 责任人各司其职 ▪ 信息、单据流转顺畅 ▪ 风险得到恰当监控 ▪ 操作时间要求明确 ▪ 存在必要的信息系统 ▪ 流程追溯性强 ▪ 审批效率高 ▪ 例外事项可及时处理 ▪ 定期生成/提供业务管理分析报告 ▪ 流程得到定期的评估、更新和持续优化	

先进的内部控制在保护企业价值同时，可以为企业创造价值

提高审批效率50%；降低采购成本20%

优化前审批环节



优化后审批环节

类别	单位购物 申请/订单金额	需求审批						订单和合同审批					
		需求部门主管	需求公司经理	需求公司总监	仓库	集团副总经理	集团总经理	供应商管理部经理	订单管理部经理	采购总监	采购董事	集团副总经理	集团总经理
一、新开业项目/公司													
所有采购申请	所有采购申请	√	√	√			√ *1	√	√	√			
二、正常营运													
1、固定资产类													
机电设备	0-5000	√	√		√			√	√				
厨房设备	5000-1万	√	√	√	√		√ *2	√	√	√			
医疗物资	1万-2万	√	√	√	√		√ *2	√	√	√			
电脑设备	2万-5万	√	√	√	√		√ *2	√	√	√	√		
电器设备	5万-10万	√	√	√	√		√ *2	√	√	√	√	√	
运输设备	10万以上	√	√	√	√	√	√ *2	√	√	√	√	√	√
2、教育用品类													
学校教育教学用品		√	√	√	√		√ *3	√		√			
3、房地产开发成本类													
建材	0-5000	√	√		√			√	√	√			
园林及绿化	5000-1万	√	√	√	√			√	√	√			
广告策划等	1万-2万	√	√		√		√ *4	√	√	√			
	2万-5万	√	√		√		√ *4	√	√	√	√		
	5万-10万	√	√	√	√		√ *4	√	√	√	√	√	
	10万以上	√	√	√	√	√	√ *4	√	√	√	√	√	√
4、其他杂项													
办公用品、日杂用品	0-1000	√	√		√			√	√				
书籍、保安用品、五金类	1000-2万	√	√		√			√	√	√			
汽车用品、用品服装、纺织、皮具、食品类、药品	2万-5万	√	√	√	√			√	√	√	√		
类及其他、工程维修、美容用品、体育娱乐用品	5万-10万	√	√	√	√			√	√	√	√	√	
	10万以上	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√

- ▶ 仅需求部门就有7个审批环节
- ▶ 反复审批
- ▶ 不必要的人员参与采购审批
- ▶ 20多天的审批时间

- ▶ 管理层审批次数大幅减少
- ▶ 审批责任明确
- ▶ 删去不必要的审批人员
- ▶ 审批时间最长10天左右

目录

一	中国内部控制监管要求及执行现状概述
二	需要澄清的关于内控几个认识
三	内部控制基本规范及配套指引介绍
四	内审部门在内部控制建设中的角色
五	企业实施内部控制体系建设的建议

内部控制18项应用指引为企业构建内控体系提供框架



控制环境——组织架构相关风险及控制列举

■ 缺乏科学决策

明确董事会、监事会、经理层的职责权限，任职条件、议事规则和工作程序，形成决策、执行和监督制衡机制

重大事项的集体决策和联签制度

■ 执行力差

确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，建立岗位职责说明书

■ 权责分配不合理

制定组织架构图、业务流程图、权限指引等内部管理文件

■ 职能交叉或缺失

■ 运行效率低下

对控股集团公司，应根据战略目标确定合理的子公司管理模式，有效管理下属子公司

定期对组织架构设计运行的效率和效果进行评估和改进

组织架构内控缺陷示例——2014年6家上市公司因否定意见报告

柳钢股份

部分职能门与其控股股东存在“一套人马两块牌子”情形，公司独立性不强。

上海新梅

虽然设立有审计部，但该部门形同虚设，并不能对企业的整体 部门形同虚设，并不能对企业的整体 内部控制做出有效评价和监督

皖江物流
ST 生化

未设立审计部

荣丰控股

存在部分事项未履行董事会审议程序、也未及时履行披露义务的 情形，违反《股票上市规则》情形，公司的企业决策程序未得以实际执行

控制环境——人力资源相关风险及控制列举

▶ 人力资源缺乏或过剩	▶ 激励约束制度不合理	▶ 关键岗位人员管理不完善	
▶ 关键技术和秘密泄露	▶ 退出机制不当	▶ 诉讼或声誉受损	
选	育	用	留
▶ 根据发展需求制定长短期人员需求计划 ▶ 企业选聘人员应当实行岗位回避制度	▶ 制定长短期培训计划 ▶ 加强培训效果的监督和评价机制 ▶ 制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度	▶ 梳理岗位设置，实现定岗定编 ▶ 完善岗位职责说明 ▶ 依法签订劳动合同 ▶ 关键岗位员工应签订有关岗位保密协议，明确保密义务	▶ 完善激励约束机制，设置科学的业绩考核指标体系，制定与业绩考核挂钩的薪酬制度 ▶ 关键岗位人员离职应按规定进行工作交接或离任审计

人力资源内控缺陷示例

泰达股份

2014 年，泰达股份在入财务人员时，未充分考虑其专业能力问题，入职后对这些人员的专业培训不够充分，从而造成多处会计理差错，影响了财务报表多个披露项目的准确性。被认定为重大内控缺陷。

山东金泰

2014年，山东金泰由于资缺乏、经营困难未按时发放职工的薪酬，使得人力资源的激励约束机制 不合理，可能导致企业人力的流失。该事项被内控不合理，被事务所列为强调事项段

控制环境——社会责任相关风险及控制列举

▪ 发生安全事故 ▪ 产品质量低劣 ▪ 环境污染 ▪ 员工权益保护不足 ▪ 巨额赔偿或罚款 ▪ 声誉受损	应当设立安全管理部门和安全监督机构
	建立严格的安全生产管理体系、操作规范和应急预案，强化安全生产责任追究制度
	规范生产流程，建立严格的产品质量控制和检验制度
	重视生态保护，加强环保工作投入，改进生产工艺
	与员工签订并履行劳动合同，及时办理员工社会保险等
	维护员工尊严，避免歧视，积极关心和支持慈善事业

社会责任内控缺陷示例

紫金矿业2010年9月21日茂名
锡矿尾矿库发生溃坝，被诉赔偿3.3亿元

事故后果

- 22人死亡
- 房屋全倒户523户
- 受损户815户
- 损失1950万

事故通报原因

- 广东省委、省政府通报事故原因
- 违法违规建设
 - 法对排水井作出重大设计变更
 - 未办理合法用地手续擅自占地建设
 - 未经环保部门批准违规生产
 - 内部安全生产管理混乱

处罚

- 21名政府及监管部门人员被追责，其中厅级干部4人，处级干部8人，科级干部7人，股级干部2人

控制活动——资金活动相关风险及控制列举

	风险	控制
日常管理	▪ 现金被挪用 ▪ 随意开立账户 ▪ 票据管理失控 ▪ 印章随便使用 ▪ 私设小金库	▪ 职责分离（出纳、财务） ▪ 严格的银行开立审核和集中管理 ▪ 票据的登记、盘点和审批 ▪ 印章的保管、使用和登记
投融资	▪ 被投资单位债务无底洞 ▪ 没有内部的评审和决策机制 ▪ 不恰当的资本结构（大量闲置资金的同时大量举债）	▪ 投资前的尽职调查 ▪ 建立清晰的投资决策机制 ▪ 合理的资本结构筹划

资金活动内控缺陷示例

2014年内控审计报告	8家上市公司 13个资金相关重大缺陷 80%否定意见比重
泸州老窖	泸州老窖在办理异地银行开设存款账户时，经办人员未亲临柜台，接受了银行上门开户服务，公司还存在部分异地银行账户未按月进行银行对账的情况；
柳化股份 *ST博元 山水文化	柳化股份、*ST博元、山水文化3家公司均出现了资金支付款无人审批或者未履行审批程序的情况
ST博元 山水文化 天津松江	ST博元与山水文化存在着银行账户、存款等方面管理不善的情况。天津松江的出纳挪用公司存款
烯碳新材 *ST国创 安泰集团	烯碳新材与*ST国创则出现了投资决策、投资控制、后续管理不到位的情况。安泰集团甚至出现了关联企业方占用资金的情况

资金活动内控缺陷示例

- ▶ 某知名英语培训机构总监假冒公司总经理名义办信用卡透支47万被诉指控；
- ▶ 该总监私自复印了总经理的身份证及公司营业执照，又伪造了总经理的收入证明、房产证、驾驶证等证件；
- ▶ 2008年至2010年间，以总经理的名义，办理了6张透支额度5万至20万不等的信用卡。
- ▶ “因为职务的需要，我本身就有他的身份证复印件！”——该总监解释

控制活动——采购活动相关风险及控制列举

- 库存短缺
- 生产停滞
- 资源浪费
- 质次价高
- 舞弊
- 信用受损

采购审批和集体决策

加强采购比价和合同管理

采用框架采购、招标、集中采购等多种采购模式

建立供应商准入、评估和考核机制

采购人员定期轮岗

请购、采购、验收职责分离

采购活动内控缺陷示例

安徽省高级人民法院 刑事裁定书

(2015)皖刑终字第00199号

原公诉机关安徽省阜阳市人民检察院。

上诉人（原审被告）刘，男，1964年2月3日出生于安徽省阜南县，汉族，大专文化，2011年12月至案发任阜南县卫生局副局长、阜南县人民医院院长，户籍地

（一）受贿事实

2004年6月至2014年7月，被告人刘担任阜南县人民医院院长期间，利用职务之便，先后在基础设施建设、医疗器械采购、药品采购等方面为他人谋取利益，非法收受他人给予的财物1158.98万元、价值24.4万元的丰田越野车一辆和价值2000元的购物卡一张。具体事实如下：

采购活动内控缺陷示例

4、2010年，阜南县人民医院计划购买一台医用X线摄影系统（俗称DR），合肥奥陵电子科技有限公司销售商曹某得知后找到被告人文某某，推介飞利浦数字X光机，并请文某某在采购上予以关照，文某某答应，后合肥奥陵电子科技有限公司中标。同年，X光机安装完毕后的一天，文某某接受曹某的请托，在阜南县万豪大酒店收受曹某20万元现金。

同年，阜南县人民医院准备购买一台彩超机（超声诊断扫描仪），曹某得知后找到文某某，推介GE品牌彩超机，文某某答应关照并安排曹某参加招投标，后曹某顺利中标。彩超机安装完毕后的一天，文某某在阜南县人民医院北面二环路附近收受曹某30万元现金。

2011年，曹某向文某某推介乳腺X光机（俗称钼靶机），文某某答应关照，并安排曹某参加投标，后曹某顺利中标。在乳腺X光机安装完毕后的一天，文某某在合肥市三九天都宾馆收受曹某10万元现金。

采购活动内控缺陷示例

一次采购验收失误导致10年基业毁于一旦

- LD公司是FS地区第二大玩具制造商，拥有10年的历史。
- 2007年8月2日，M国最大玩具商向消费者安全委员会提出召回LD公司的96.7万件塑胶玩具，理由是“回收的这批玩具表漆含铅量超标”。
- 出入境检验检疫部门要求整改，中国国家质量监督检验检疫总局宣布暂停其产品的出口。
- LD公司停产，2500工人失业，创始人迫于压力自杀。
- 只因一批颜料由其老板朋友供应,因为信赖和时间原因,未提交检测机关检测。

资产管理相关风险及控制列举

安全

定期、科学盘点

存放环境(门禁闭路电视等)及标识管理

加强出入库和资产清理控制

使用效能

固定资产的检修机制

合理的周转率(建立合理库存)

及时处理闲置资产管理(出租出借变卖)

产权

重组、购买时明确的产权界定

专利/技术等无形资产及时注册和申报

做好各项资产所有权证件管理

资产活动内控缺陷示例

皖江物流	皖江物流公司对其期末的存货未进行盘点，使得其对存货的内部控制失效；华锐风电未对部分实物资产出、入库实施有效的控制，导致部分账实记录不同步。
大有能源	大有能源的全资子公司的采矿权未得到相关部门批准即发生转让，采矿许可证也并未获得，这使得公司无形资产的权属不清；
泰达股份	泰达股份的部分子公司对资产减值评估未定期执行，有的在资产减值评估过程中未发现已表明该资产已发生减值的客观证据；

资产活动内控缺陷示例

某学校固定资产投资内控审计结果

财务指标	投资预算	实际
	投资200万设备，预计回收期2年	按实际收入测算8年
	140万设备，预计每周使用15-25人次，年收入70-100万	实际每周使用0.6人次；年收入1万元
非财务指标	2011年8月购入2000万设备，闲置3个月后投入使用	
	50万以上设备中，37台超期使用，原值达5860万	
	设备档案保管不善，价值187万彩色多普勒超声诊断设备；应交接原因造成使用说明书等资料遗失	
	会计核算不规范，因未办理出入库手续，导致账实数据不符	

销售业务相关风险及控制列举

	风险	控制
信用管理	▪ 客户资信不佳，无力还款 ▪ 突然失去联络 ▪ 价格信息泄露	▪ 合作前的客户评审 ▪ 设定信用额度，控制发货 ▪ 例行与客户的交流(对账、信息维护) ▪ 定价/调价的保密
合同	▪ 价格未得到有效评审审批 ▪ 合同条款损害公司利益 ▪ 价格信息错误	▪ 设计报价的审批流程 ▪ 不同类型的合同评审流程不一样 ▪ 加强订单信息的审核
发货	▪ 重复发货 ▪ 交接过程中的损失纠纷	▪ 对发货通知单和发货单控制 ▪ 与物流方、客户方在订单、合同中约定责任 ▪ 加强对物流单位的选择和控制

销售业务相关风险及控制列举

	常见风险	对策
财务	- 收入核算不准确，和成本不匹配 - 发票管理不当，增加税负	- 结合生产和销售模式，选择恰当的确认方法 - 采用恰当的开票策略，进行税务筹划
收款	- 结算方式不当造成损失，如汇率问题 - 携货款潜逃 - 账期太长影响现金流	- 减少现金收款 - 职责分离，销售、开票、收款、记账分离 - 定期对账 - 财务对收款方式的规定和评审

销售业务内控缺陷示例

欠款还在，客户不见了

- 某高科技公司在清理应收账款时，发现某客户欠款60多万，与业务员联系后，业务员才发现该客户已经注销了。
- 在合作时，取得了客户的营业执照等，但交易后，没有定期与客户开展对账工作，也没有及时跟踪客户状态。

销售业务内控缺陷示例

- 2014年度的内控审计报告中，*ST博元、航天通信、安泰集团、昆明机床等4家公司共4个重大缺陷涉及销售业务。
- *ST博元和航天通信的缺陷原因是对客户的资信等级评估不到位
- 安泰集团和航天通信的缺陷原因是对客户的授信额度管理在执行层面上做的不到位
- 昆明机床由于对部分非经常性交易未建立相关的内部控制，致使公司内部控制效率大打折扣。

研究与开发业务相关风险及控制列举

- 创新不足
- 资源浪费
- 研发成本过高
- 转化应用不足

建立和完善研究成果验收制度

研究项目需要进行立项和可续论证，并按授权程序进行审批

与其他单位合作研究，应对合作单位进行尽职调查，签订合作研究合同，明确双方投资、权利义务、研究成果产权归属

建立严格的核心研究人员管理制度和义务、研究成果产权归属等

通过验收的研究成果，可以委托相关机构进行审查，确认是否申请专利或作为非专利技术、商业秘密等进行管理

建立研究成果保护制度，加强对专利权、非专利技术、商业秘密的保护

研究与开发业务内控缺陷示例

掌握核心技术的研发部长 不辞而别

- 国家级重点科研企业研发部长贺某突然向公司请假，声称回家探亲。令人意外的是，他这一去就不愿意再回来。
- 公司最核心的一项技术整个集团除总裁、分管技术副总裁外，就只有研发部长贺某拥有进入这项技术系统的密级权限。
- 为了研发这项技术，公司花费了五六年的时间，投入高达6亿元的人力、物力。

研究与开发业务内控缺陷示例

某知名电器公司商标被抢注

- 2004年，国内某电器集团准备开拓海外市场时，发现德国HXX商标已被德国电信巨头抢注
- 2005年2月，德国电信巨头开价4000万欧元卖给该电器公司
- 该电器公司无法接受，在中国商务部等政府部门协调下，出价50万欧元买回商标

工程项目业务相关风险及控制列举

▪ 工程立项流于形式，决策不当	工程项目需经可研和立项，并经跨部门评审和论证
▪ 项目招标暗箱操作，存在商业贿赂	总会计师或分管会计工作的负责人应当参与项目决策
▪ 工程造价信息不对称	加强对工程建设过程的监控，实行严格的概预算管理
▪ 工程质量低劣，进度延迟或中断	工程项目一般应当采用公开招标的方式，择优选择具有相应资质的承包单位和监理单位
▪ 竣工验收不规范，最终把关不严	加强对工程建设过程的监控，实行严格的概预算管理
	建立完工项目后评估制度，重点评价工程项目预期目标的实现情况和项目投资效益等

工程项目业务内控缺陷示例

“问题天桥”被疑层层转包，发包价160万元造价却仅为25万元

S市路桥集团2010年12月开始对深盐路的6座人行天桥进行翻修。但在完工至验收的半年间，其中的5座桥面都出现了不同程度的破洞和鼓包。反复修补仍未能彻底解决问题



工程项目业务内控缺陷示例

白云城投原董事长兼总经理彭某
利用工程项目对外招标承包之际，受贿、索贿600余万。

- 2012年初，白云城投负责白云区人民医院迁建项目，王某俊有意投标。
- 彭某答应王某俊的请求，帮忙指定招标代理公司、设定招标条件，为王某俊的各项工程投标提供帮助。
- 为了保证王某俊挂靠的公司中标，彭华昌还与王合谋以组织有资质的施工单位进行围标的非法手段来投标。
- 此后，王某俊挂靠的公司顺利中标。在此期间，彭华昌向王某俊索取人民币共计600多万元。

指定招标代理
公司

设定招标条件

泄漏评标信息

合谋组织围标

担保业务相关风险及控制列举

- 担保决策失误或遭受欺诈 - 被担保人出现财务困难 - 担保过程中存在舞弊行为	对担保申请人进行资信调查和风险评估
	采取合法有效的措施加强对子公司担保业务的统一监控
	定期监测被担保人的经营情况和财务状况
	建立担保业务责任追究制度，对担保业务中出现的失职人员，应当严格追究相应的责任

担保活动内控缺陷示例

*ST新都	出现了违规担保现象：在公司治理层不知情的情况下擅自以公司名义对外提供担保，导致担保诉讼案件的发生；
航天通信	航天通信由于对客户承担担保义务的能力缺乏详细了解调查，从而造成大金额的应收款项不能按期收回；
皖江物流	皖江物流的全资子公司淮矿物流公司对客户债权未能采取有效的担保措施，从而导致公司重大坏账风险；
中国化学 大连控股	中国化学的一家全资子公司违反公司《对外担保管理办法》对其个别客户及关联方的融资项目提供增信支持； 大连控股为其股东和股东其他子公司提供担保时未履行相关审批程序，且未予以及时披露。

财务报告业务相关风险及控制列举

▪ 违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度 ▪ 提供虚假财务报告 ▪ 不能有效利用财务报告	企业负责人对财务报告的真实性、完整性负责
	企业在编制年度财务报告前，应当进行必要的资产清查、减值测试和债权债务核实
	重点关注会计政策和会计估计，对财务报告产生重大影响的交易和事项的处理应当按照规定的权限和程序进行审批
	减少或避免编制差错和人为调整因素
	重视财务报告分析工作，定期召开财务分析会议，企业财务分析会议应吸收有关部门负责人参加
	定期的财务分析应当形成分析报告，构成内部报告的组成部分

财务报告活动内控缺陷示例

2014年10月28日

中华人民共和国财政部会计信息质量检查公告
(第二十九号)

一是部分国有大型企业及下属单位存在会计核算不实、职工薪酬管理不规范等问题。	▪ 中国铁路物资公司多确认主营业务收入24.41亿元； ▪ 中国联通将早年房改时拨备的住房补贴等应付职工薪酬结余11.09亿元长期挂账； ▪ 中国南方航空公司已完工项目未及时结转固定资产3.37亿元；
二是部分上市公司存在收入成本不实、内部控制执行不到位等问题。	▪ 黄山旅游公司多计收入15.64亿元，多计成本费用15.66亿元； ▪ 内蒙古伊泰煤炭公司推迟确认收入 2200万元，未通过“应付职工薪酬”科目核算人员费用 1.63亿元； ▪ 广西桂冠电力公司在“应付职工薪酬”科目外发放各类津补贴485万元；
三是部分外资、民营企业等存在人为操纵利润、私设“小金库”等问题。	▪ 东蓝数码公司套取费用208万元用于发放职工薪酬，以虚假经济事项进行会计核算941万元 ▪ 太平鸟集团有限公司账外核算商品销售收入、房产处置收入1932万元； ▪ 浙江贝因美科工贸公司多计提职工薪酬722万元，视同销售业务少计缴增值税469万元

财务报告活动内控缺陷示例

2014年10月28日 中华人民共和国财政部会计信息质量检查公告
(第二十九号)

中国移动安徽公司

- 检查发现，该公司存在多计资产4304万元、少计负债1.49亿元、少计所有者权益1.06亿元、多计成本1.17亿元、少计利润1.2亿元等违规问题。其中：应付账款中计提“福分”兑付余额1.52亿元长期挂账；土地使用权提前入账，多计在建工程和应付账款1252万元；固定资产尚未处置便提前进行会计处理，年末固定资产清理科目少计、营业外支出多计4012万元。

黄山旅游发展股份有限公司

- 检查发现，该企业存在少计资产787万元、多计所有者权益 493万元、多计收入15.64亿元、多计成本费用 15.65亿元、多计利润 336 万元。其中：2012年多计代收代缴景区开发维护费4438万元、调节基金1805万元、遗产保护基金6921万元、门票分成款2.33亿元。

安徽江南化工股份有限公司

- 检查发现，该企业存在多计资产702万元、多计所有者权益768万元、多计收入1393万元等违规问题。其中：合并报表时关联交易抵销不充分，导致多计收入、多计成本费用866万元。

合同管理业务相关风险及控制列举

- 合同未经授权 - 未全面履行或监控不当 - 发生合同纠纷	重大合同跨部门评审
	加强合同印章和登记管理
	必须订立书面有效合同，并加强对合同条款的审核
	审批及授权签署制度
	加强合同执行过程的监控，加强合同纠纷处理，明确处理机制
	对违法违规行为进行问责

合同管理内控缺陷示例

山水文化

山水文化的合同管理问题更多，例如：在向银行申请借款签署相关协议时，未严格执行合同管理业务流程，亦未按照借款合同约定的用途使用资金；公司还存在着公司公章、法定代表人名章未按照公司管理制度的规定由专人保管、财务专用章不在财务部门保管的情况，部分资金未签署相关合同或协议。

*ST二重

由于签订合同前未对订单合同的经济效益进行评审，造成部分合同亏损。

合同管理内控缺陷示例

合同签订版本与集团审定不一致，公司受损311万

- 深圳国资委下属集团公司。合同中有关价格条款，集团审定为“由于非承包人原因引起的价格调整约定：不调整”
- 实际签订合同改为“由于非承包人原因引起的价格调整约定：
- 此项重要条款改变，导致总价包干合同，变为开口的合同。最终实际结算价格超过原合同311万元。

信息系统相关风险及控制列举

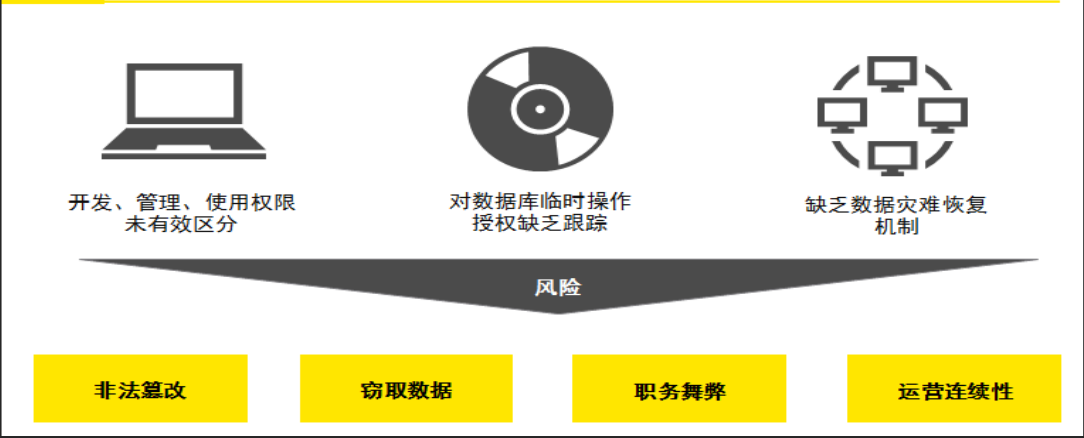
▪ 建立用户管理制度，加强对重要业务系统的访问权限管理，定期审阅系统账号	根据信息系统建设总体规划提出项目建设方案，报批准后实施
	将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，实现手工环境下难以实现的控制功能
	组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试
	应当建立信息系统变更管理流程，信息系统变更应当严格遵照管理流程进行操作
	根据业务性质、重要性程度、涉密情况等确定信息系统的安全等级
	建立用户管理制度，加强对重要业务系统的访问权限管理，定期审阅系统账号

信息系统相关风险及控制列举

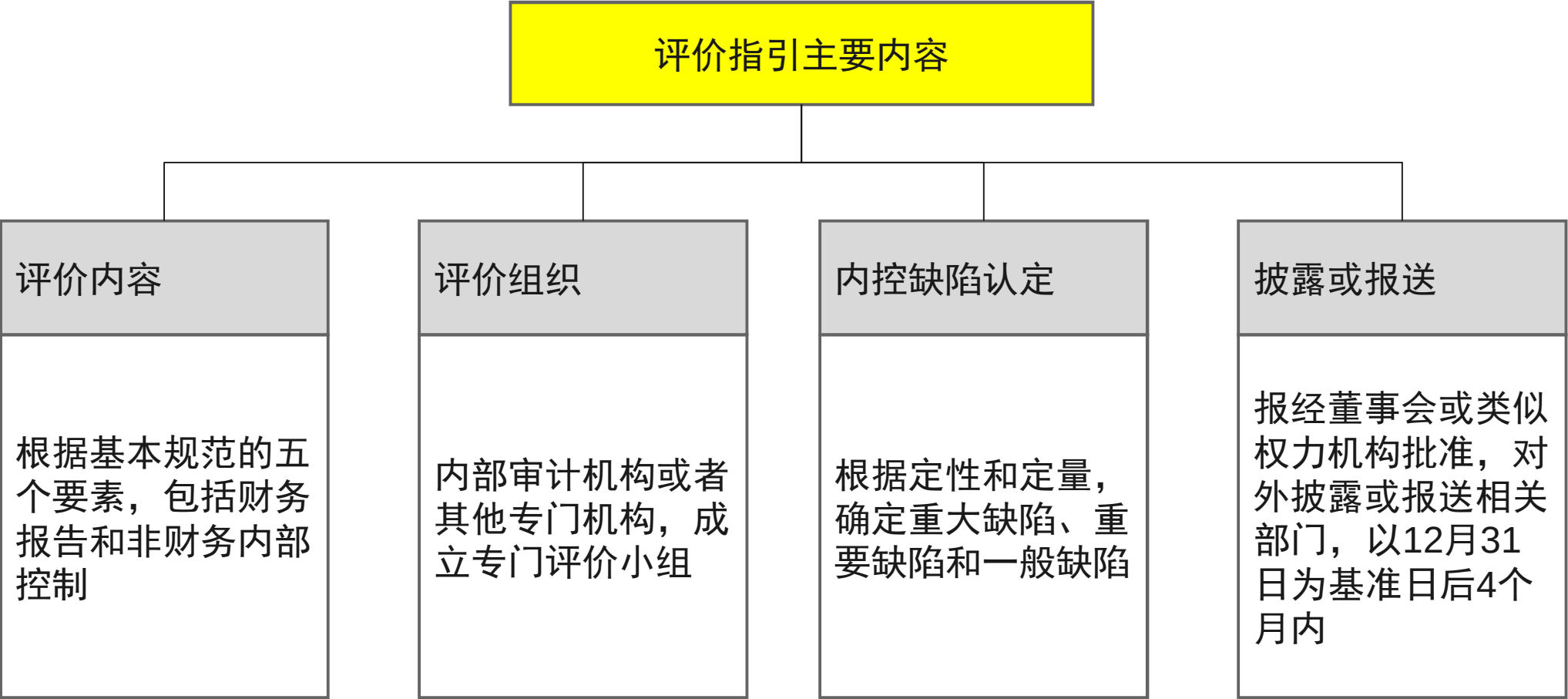
信息系统 信息安全管理存在重大漏洞，医院网页已被黑客攻击用于非法信息传播



信息系统 内部数据库的开发、管理监控严重不足，存在数据及信息被恶意破坏、窃取的重大风险



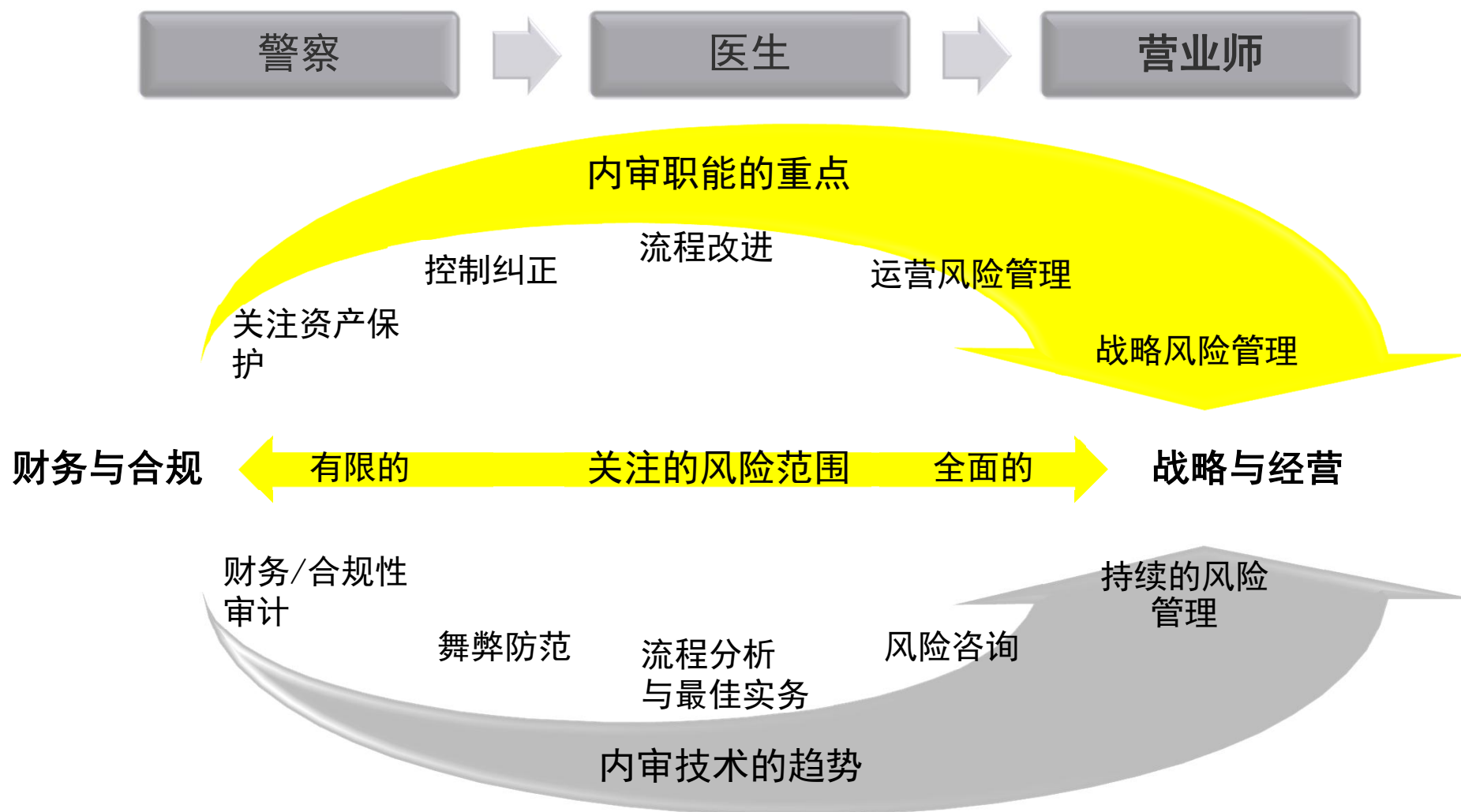
《企业内部控制评价指引》主要要求



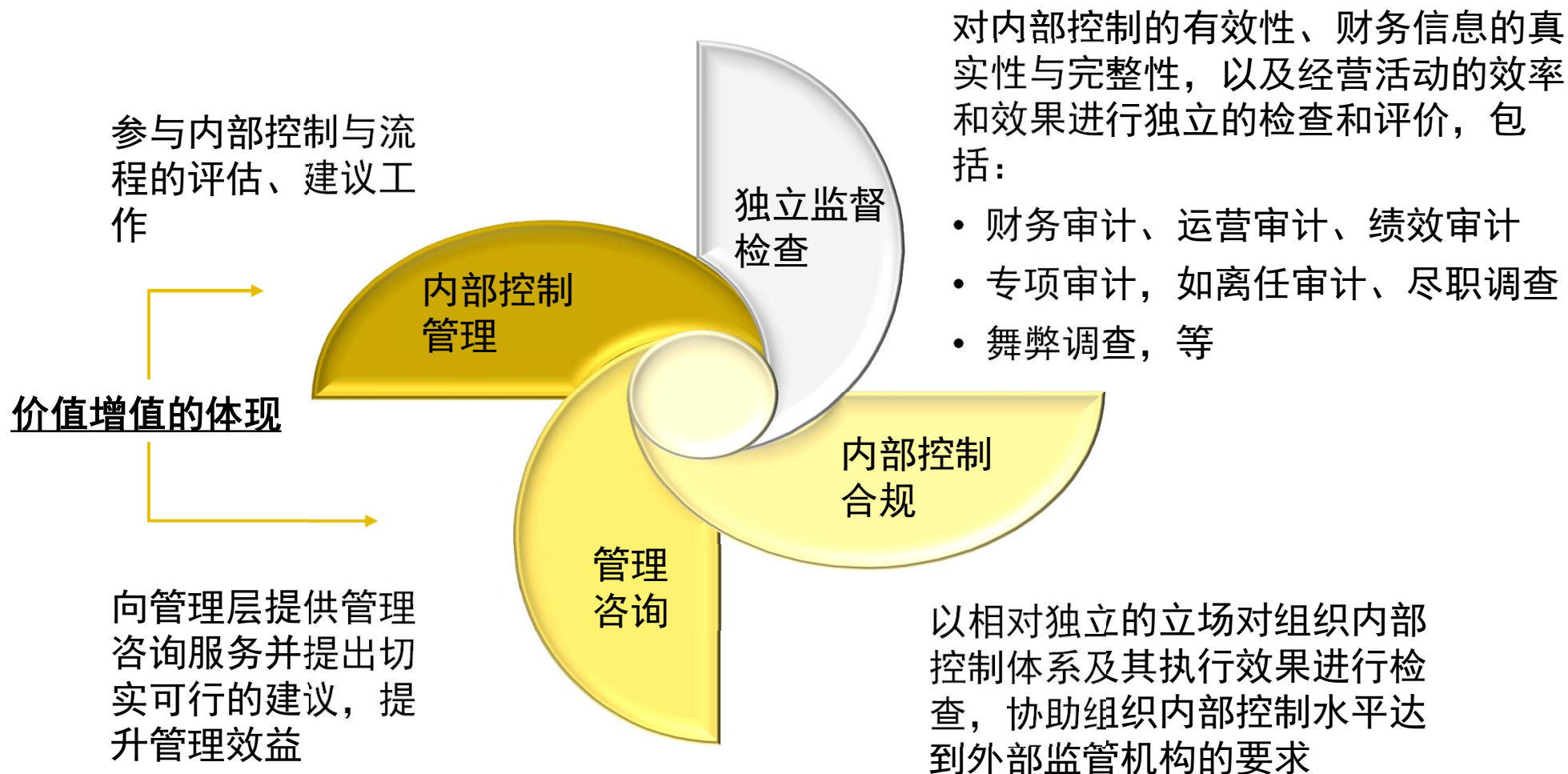
目录

一	中国内部控制监管要求及执行现状概述
二	需要澄清的关于内控几个认识
三	内部控制基本规范及配套指引介绍
四	内审部门在内部控制建设中的角色
五	企业实施内部控制体系建设的建议

内部审计职能演变——从保护价值向创造价值的转型



内审部门在单位中的职能定位

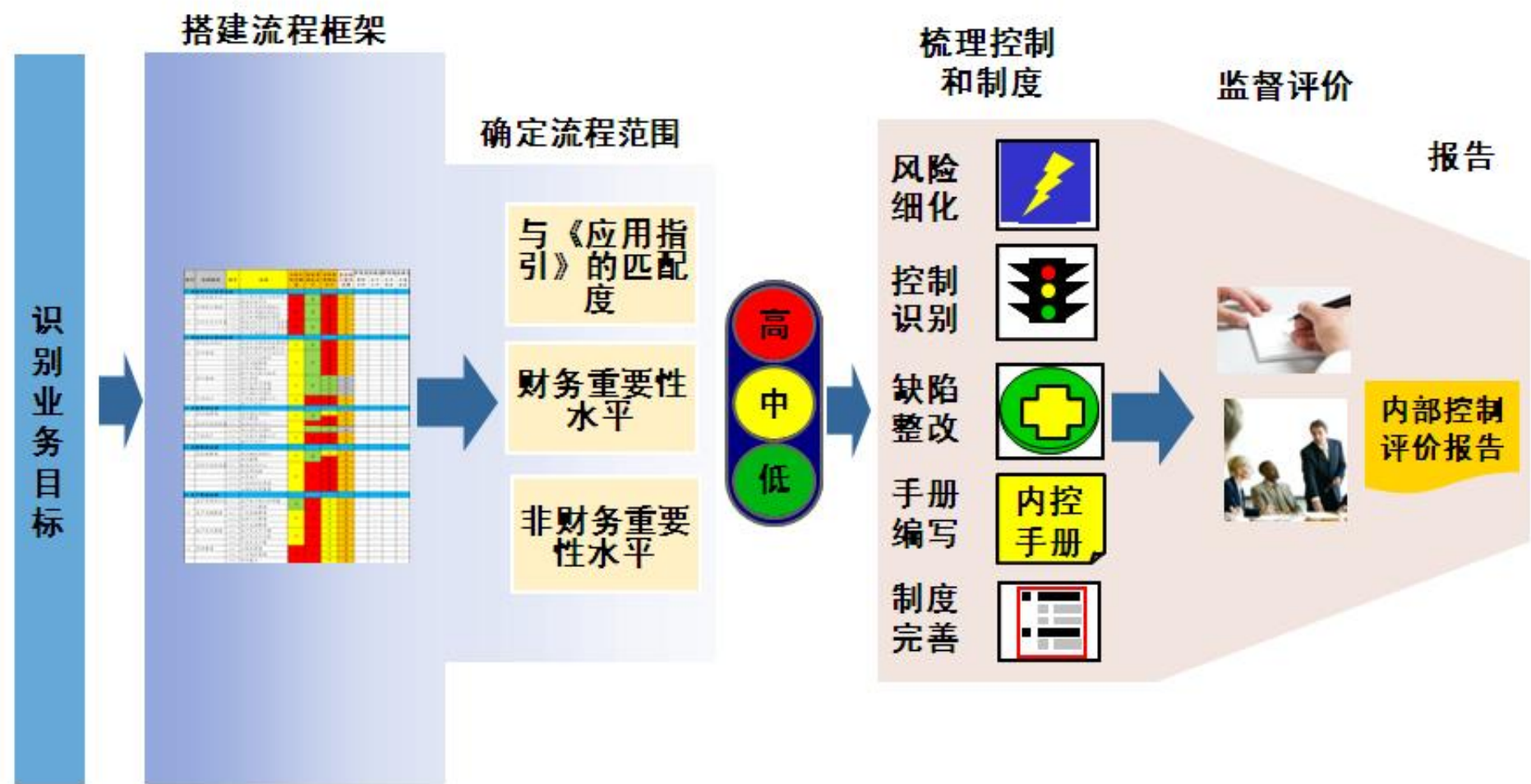


内审部门在公司内部控制合规和管理中的工作内容

根据公司的不同情况，下列工作内容可能分别由风险管理部、内控部或内审部担当。

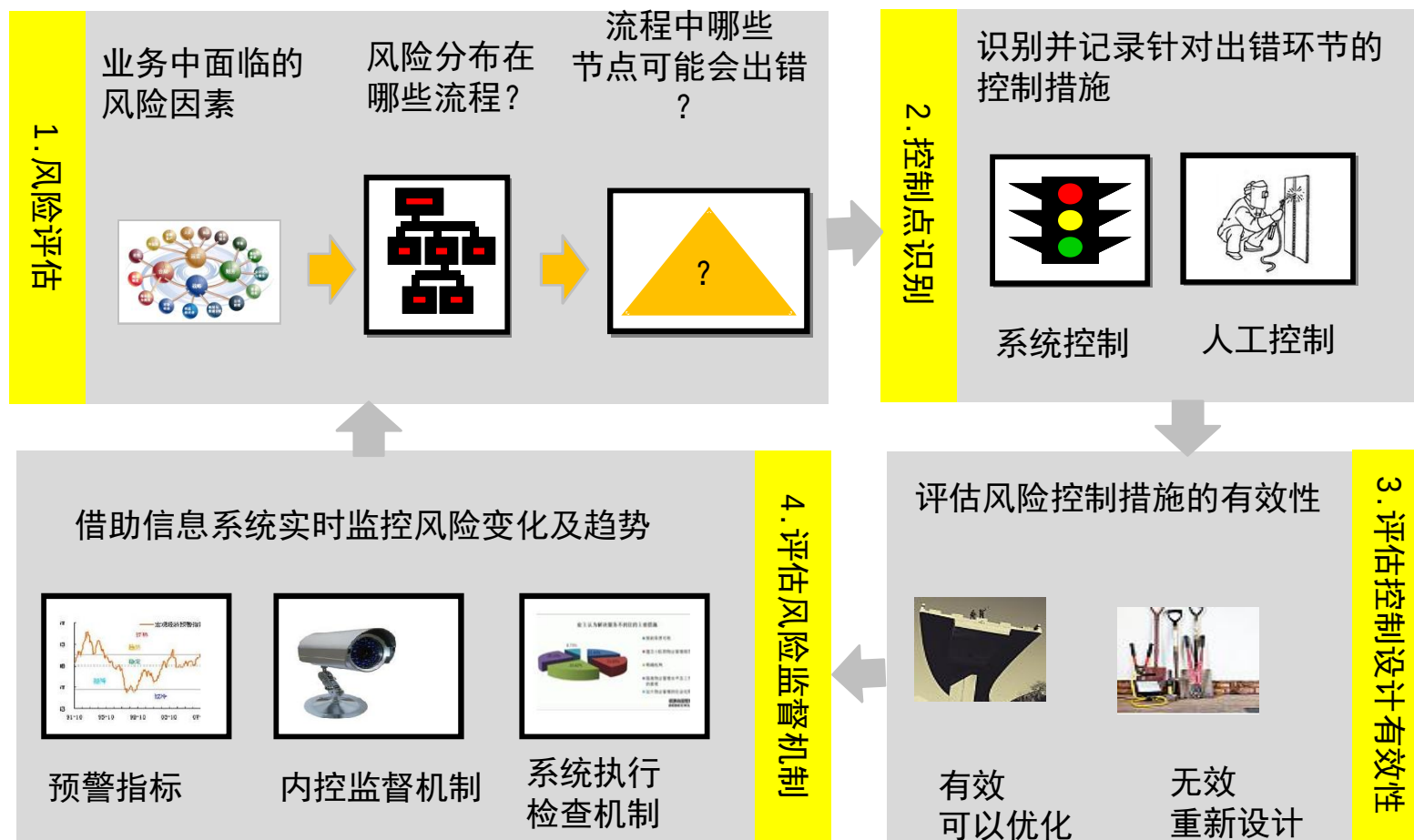
	梳理内控框架	风险识别 及内控评估	内部控制改善	实施评价体系
工作内容	▪ 建立公司内部控制体系总体框架 ▪ 建立内控体系责任管理机制 ▪ 基于成熟度模型，建立公司内部控制建设规划和路径	▪ 公司及业务流程风险评估 ▪ 梳理及识别现有制度流程等控制措施 ▪ 评估控制缺陷 ▪ 提供改善建议	▪ 根据评审通过的改进建议，完成内控手册及有关文件的制定和修改 ▪ 督促业务部门完成内控缺陷整改	▪ 对内部控制体系建设和执行情况进行审计评价 ▪ 编制内部控制评价报告 ▪ 建立公司内部控制评价机制
成果清单	▪ 内部控制框架图	▪ 风险及内控评估报告 ▪ 内部控制改善建议	▪ 内部控制手册	▪ 内部控制测试工作底稿 ▪ 内部控制评价手册 ▪ 内部控制自我评价报告

内审人员实施内部控制评价的工作流程



内审人员实施内部控制评价的工作方法

- 对各个重要流程中应关注的风险进行细化，提出“什么会出错”的问题，识别对应的控制点，评估针对风险的控制措施设计是否有效



工具——通过风险控制矩阵（RCM）建立风险、控制对应关系，评估内控设计有效性

内部控制文档（风险控制矩阵和穿行测试）

2. 资金管理流程

2.2 现金管理

风险编号	风险描述	控制目标	控制活动编号	控制活动	影响的会计科目	流程负责部门/岗位	发生频率	控制类型	控制方式	涉及信息系统	是否关键控制
R-01	未建立健全并定期更新资金管理制度，可能造成资金流程操作与职责权限规范不明确，影响资金管理的完整性、有效性。	建立健全并定期更新资金管理制度，资金流程操作与职责权限规范明确，确保资金管理的完整性、有效性。	C#2. 2-01	货币资金管理制度的定制与审批 资产管理中心财务管理部制定了《货币资金管理制度》，规定了货币资金的管控范围、现金收支结算管理、银行收支结算管理、货币资金岗位分工制度、货币资金盘点等内容。该制度于2012年5月经过财务经理、资产管理中心总监、人力行政中心总监、人力培训体系分管副总裁以及总裁的审批和下发，适用于总部、各大区、各子公司以及终端店铺的现金管理活动。当《货币资金管理制度》中需修改的内容较多时，则由资产管理中心重新修订该制度并按照上述流程进行制度审批和下发。	库存现金	资产管理中心 财务总监 财务管理经理 人力行政中心 总监 人力培训体系 分管副总裁	不定时	预防性控制	手工控制	否	是
R-02	缺乏对库存现金的限额、现金余额不足的申请程序、超限额部分的送存程序的描述，可能影响现金管理的规范性和合理性	建立完善的库存现金限额管理机制，确保现金管理的规范性和合理性。	C#2. 2-03	库存现金申领 如库存现金余额不足，出纳需编制《库存现金申领表》，注明库存现金余额以及申领金额，签字确认后提交给资金主管和财务管理经理审核申领后的库存现金余额是否会超过规定限额，确认无误后在《库存现金申领表》上签字批准。	库存现金	财务管理经理 资金主管 出纳	不定时	预防性控制	手工控制	否	是

示例

工具——通过穿行测试和遵循性测试，记录内部控制设计缺陷和执行缺陷，落实整改措施

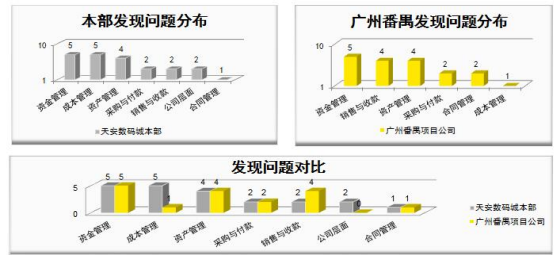
子流程	控制改进点描述	改进建议	管理层回应	
			管理层反馈/整改计划	整改负责人及整改完成时间
内部控制设计缺陷（续）				
3. 网上办事大厅公积金密码变更界面显示的是联名卡银行帐号，可能误导用户				
个人账户设立以及联名卡制卡、领取流程	通过网上办事大厅进行联名卡中公积金账户的密码变更操作时，系统界面并无显示公积金帐号，而是显示联名卡中银行卡帐号，虽有文字进行提示，但仍可能误导办事人员认为是修改银行卡帐号密码，增加客户日后办理业务时的困难，降低对于公积金业务的满意度。	建议对网上办事大厅中公积金账户密码变更模块中的反显信息进行调整，让用户直白了解到所办理业务与个人公积金账户相关，而非银行账户。	目前反显银行账号是初衷为了让职工再次确认是本人的公积金联名卡，已提问题单将银行卡帐号置于最下方，将提示语言置上，将进一步跟踪华信修改情况并及时更新。	归集管理部 XXX 9/30/2012
4. 归集行变更开卡、领卡支行未与专办员进行沟通，引起投诉				
个人账户设立以及联名卡制卡、领取流程	由于开卡行自身各网点业务量不同，开卡行可能在非办理公积金业务的网点进行联名卡开卡工作，造成专办员在领取联名卡时需要到另外的网点办理领卡，部分网点又未能及时与专办员进行沟通，引发用户不满，甚至出现投诉。	建议中心与归集银行进行协商： 1) 对制卡、发卡流程操作顺序进行统一，以达到同时满足银行和公积金合规要求； 2) 同时，根据银行各自公积金网点业务量的变动，规范银行在制卡、发卡流程中与专办员进行充分协商，要求银行需提前与专办员进行充分沟通，避免由此引发的客户不满，提升客户满意度。 3) 重新考虑对外承诺10个工作日之内完成制卡的期限是否充足，根据业务量的变动是否有调整承诺时间的必要性。	由于历史原因，部分营销机构没有公积金经营资格，所以导致制卡领卡网点不一。中心已有相关方案。可由营销网点申请领卡权限。	归集管理部 XXX 9/30/2012

成果——形成内控评价报告，汇报问题，落实整改措施



发现问题分布及对比

▶ XXXX本部与XXXX项目公司的缺陷分布及对比：



第7页

安永版权所有 禁止复制传播

EY 安永



一级流程	制度编号	制度名称	
筹资和担保管理			▶ 现行制度建设空白
存货管理	B247	物资出门管理办法	
	B448	原辅材料工艺定额管理办法(试行)	▶ 已有制度，需要评估设计合理性
	B731	生产作业计划管理标准	
	B202	成本管理程序	
	B205	存货管理程序	
税务管理			▶ 现行制度建设空白
销售管理	B852	市场调查预测管理制度	
	B860	营销信用管理办法	
	B862	海外配管管理办法	
	B863	异地主机库管理办法	
	B864	配件出口销售管理办法	
	B851	顾客服务管理制度	▶ 已有制度，需要评估设计合理性
	B856	出口产品三包服务管理办法(试行)	
	B857	产品“三包”服务稽查管理办法(试行)	
	B839	售后产品质量索赔、追偿管理办法	
人力资源	B633	人力资源管理制	▶ 现行制度设计不健全，缺乏人员储备与编制方面规范
	B638	劳动合同管理办法	
	B634	中层领导干部管理办法	
	B138	门禁及考勤管理程序	

资金收支与投资流程：集团不直接控制各子公司的资金收支以及短期理财、资本性支出等活动

资金收支与投资现状分析

▶ 未统一资金管理

集团未对各子公司的银行账户、资金收支、投资理财及资本性支出等资金管理的流程制度进行统一管理，无法保证各子公司建立完善的资金管理流程制度。

▶ 子公司有独立的资金收支和投资权

集团未控制各子公司的银行账户、资金收支、短期投资理财以及固定资产投资等活动，各子公司可根据生产经营需要，独立自主开展上述活动。

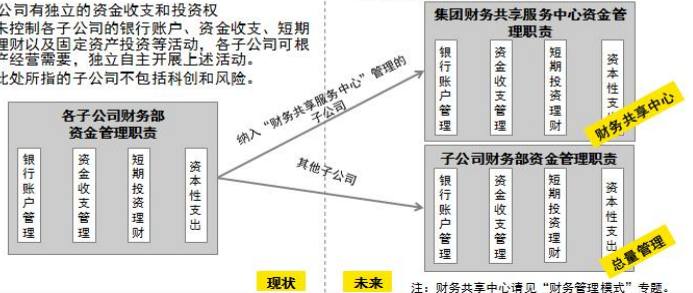
注：此处所指的子公司不包括科创和风险。

建议

除纳入集团“财务共享服务中心”管理的子公司以外，对其他子公司采用“总量管理”的资金管理模式。

▶ 参照集团制定的资金管理流程制度，形成适用于本公司的流程制度并提交集团备案；

▶ 在集团审批的预算范围内，按照授权进行开展资金的日常收支和投资活动。



成果——根据对体系的全面梳理和改善，形成内部控制手册，并持续优化



住房公积金管理中心
内部控制手册
2012年5月

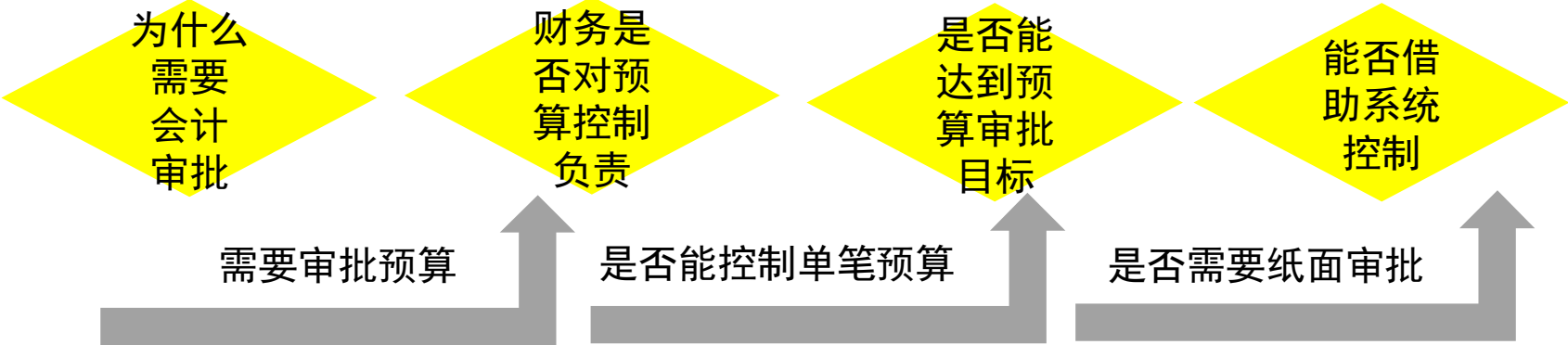
目录	
内部控制手册编写说明	5
1 流程的主要风险	5
2 相关规章制度	5
3 内控流程与控制	5
3.1 内部控制手册流程及子流程划分	6
3.2 风险控制矩阵编写说明	10
1 住房公积金管理平台	11
1.1 获取与维护应用软件	11
1.2 政策与程序	11
1.3 变更的安装与授权	11
1.4 程序变更	12
1.5 第三方供应商服务	12
1.6 系统安全保证	13
1.7 配置管理	13
1.8 问题与事故管理	14
1.9 数据管理	14
1.10 系统运行管理	15
1.11 服务标准管理	15
2 流程层面内部控制	17
2.1 住房公积金归集业务流程	17
2.1.1 单位缴存登记及专办员注册登记业务流程	20
2.1.2 新增专办员注册登记业务流程	20
2.1.3 专办员注销登记业务流程	20
2.1.4 专办员信息变更业务流程	20
2.1.5 单位各类变更信息变更业务流程	20
2.1.6 单位核准类信息变更业务流程	20
2.1.7 缴存基数调整业务流程	20
2.1.8 缴存比例调整业务流程	20
2.1.9 降低缴存比例及缓缴提前恢复业务流程	20
2.1.10 个人账户设立以及联名卡制卡、领取流程业务流程	20
2.1.11 联名卡再制卡、领取流程业务流程	20
2.1.12 个人账户封存业务流程	20
2.1.13 个人账户启封业务流程	20
2.1.14 个人账户转移业务流程	20
2.1.15 个人账户集中封存业务流程	20

识别操作业务的风险点、对应的措施、控制责任岗位、测试方法等，编制内部控制手册。

控制点编号	控制点描述	控制要点	风险责任岗位	是否关键控制	控制频率	控制类型	控制性质
		告)上签署意见确认。					
C-04.08.06	中心主任复核经中心副主任审核过的《住房公积金运行情况报告》，分析其中的异常是否影响重大是否合理，之前在《住房公积金运行情况报告》上签署意见确认。	核过的《住房公积金运行情况报告》，分析其中的异常是否影响重大是否合理，之前在《住房公积金运行情况报告》上签署意见确认。	中心主任	是	每月	人工控制	预防
C-04.08.07	每年，计划财务部总账会计对全年的业务数据进行对比分析并与业务部门对全年的实际缴存情况进行沟通，并对财务数据进行分析，分析结果形成《公积金年度预算执行分析》，《公积金年度预算执行分析》由计划财务部部长进行审核，确定无误后签字确认并将《公积金年度预算执行分析》传递至中心副主任与中心主任处。	《公积金年度预算执行分析》由计划财务部部长进行审核，确定无误后签字确认并将《公积金年度预算执行分析》传递至中心副主任与中心主任处。	计划财务部部长	否	每年	人工控制	发现
C-04.08.08	中心副主任复核经计划财务部部长审核过的《公积金年度预算执行分析》，对该预算执行分析的合理性进行审核，确定无误后在《公积金年度预算执行分析》上确认并签署意见。	中心副主任复核经计划财务部部长审核过的《公积金年度预算执行分析》，对该预算执行分析的合理性进行审核，确定无误后在《公积金年度预算执行分析》上确认并签署意见。	中心副主任	否	每年	人工控制	发现

内控优化——以关注风险和控制为思考出发点，转变成提高运营效率和降低成本角度出发

案例	根据公司颁布的《采购管理制度2009版》规定，业务部门填写书面采购申请单，经部门经理签字审批合理性和必要性后，经财务会计审核签字，提交授权审批人按权限审批后，交给采购部采购员办理采购手续。
内控合规	有制度规定、有书面签字要求、有分层审批控制（合规角度）

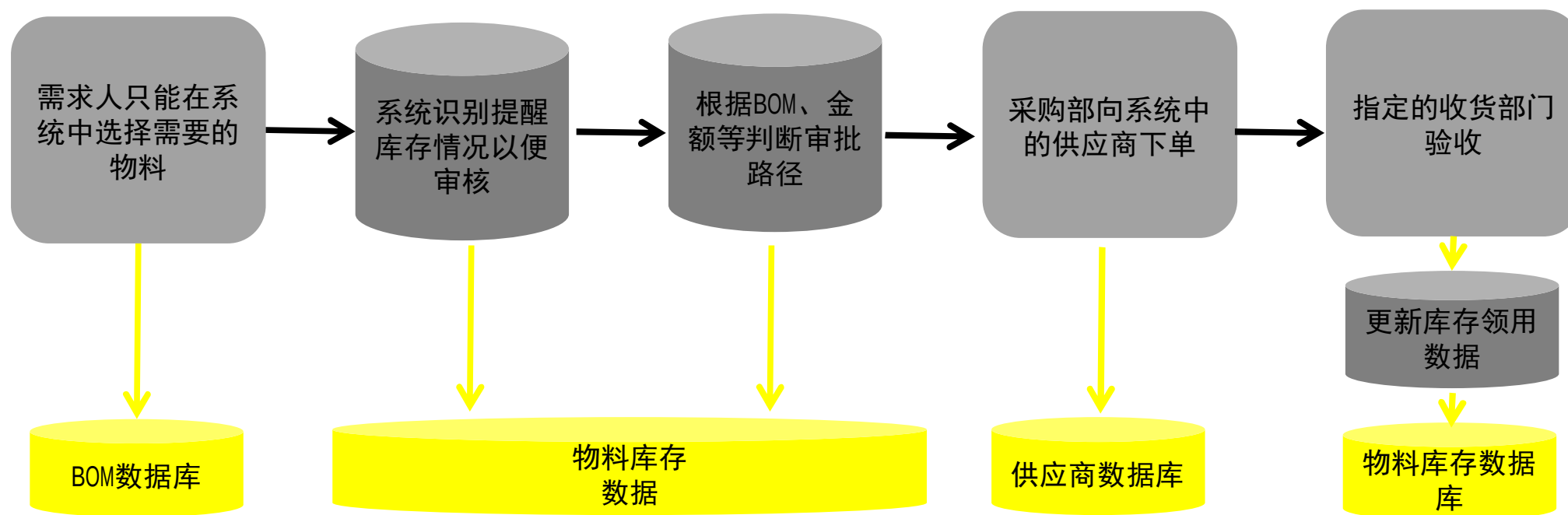


内控优化——借助信息科技应用，为业务部门提供切实可行的内控问题解决方案

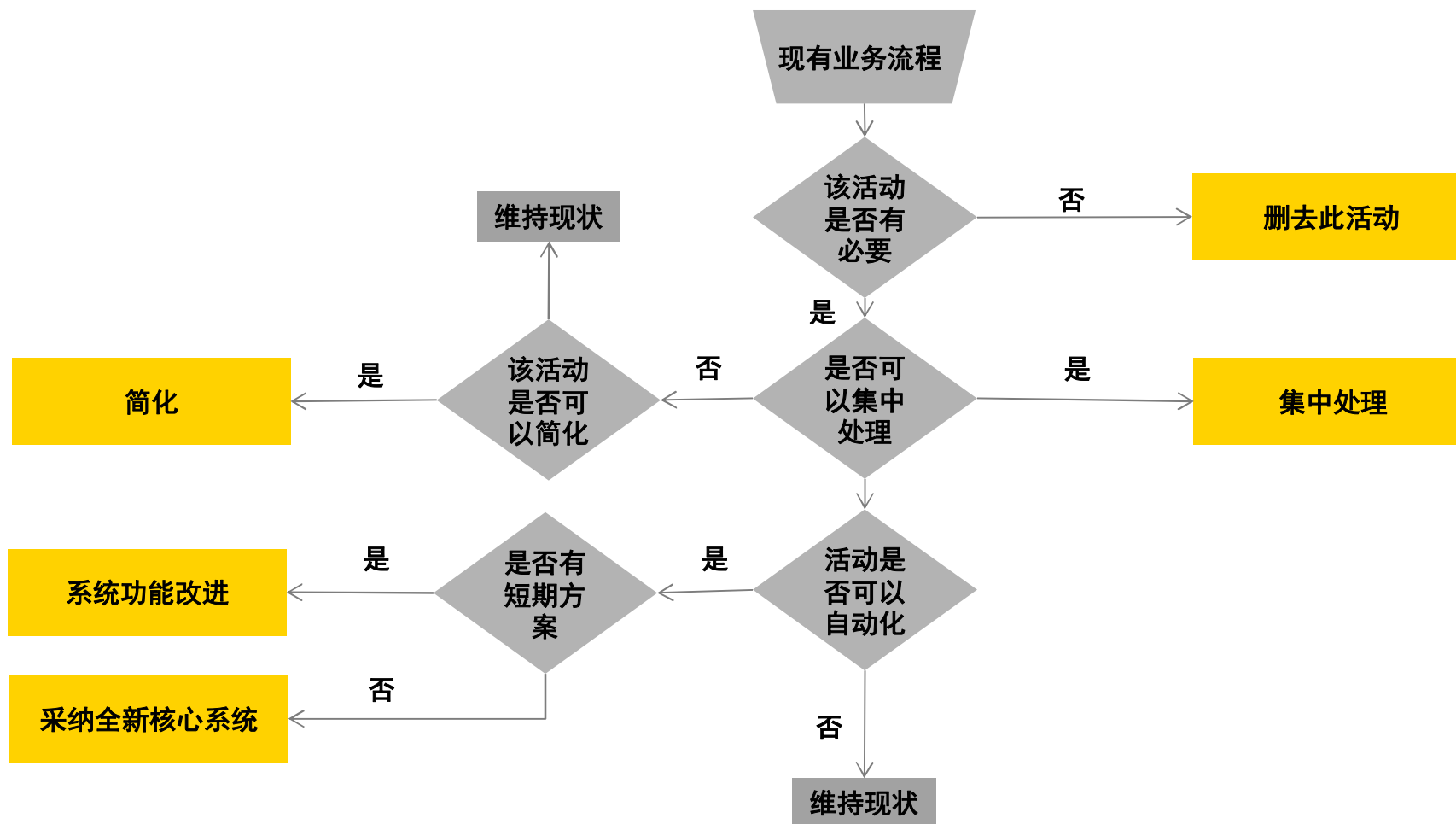
某公司原手工采购非生产性物料流程出现的问题

- ▶ 申请填单时源头错误导致适用程序错误，流程需要往返几次
- ▶ 需求的必要性、合理性无法控制（如库存信息、配置标准等）
- ▶ 效率低下

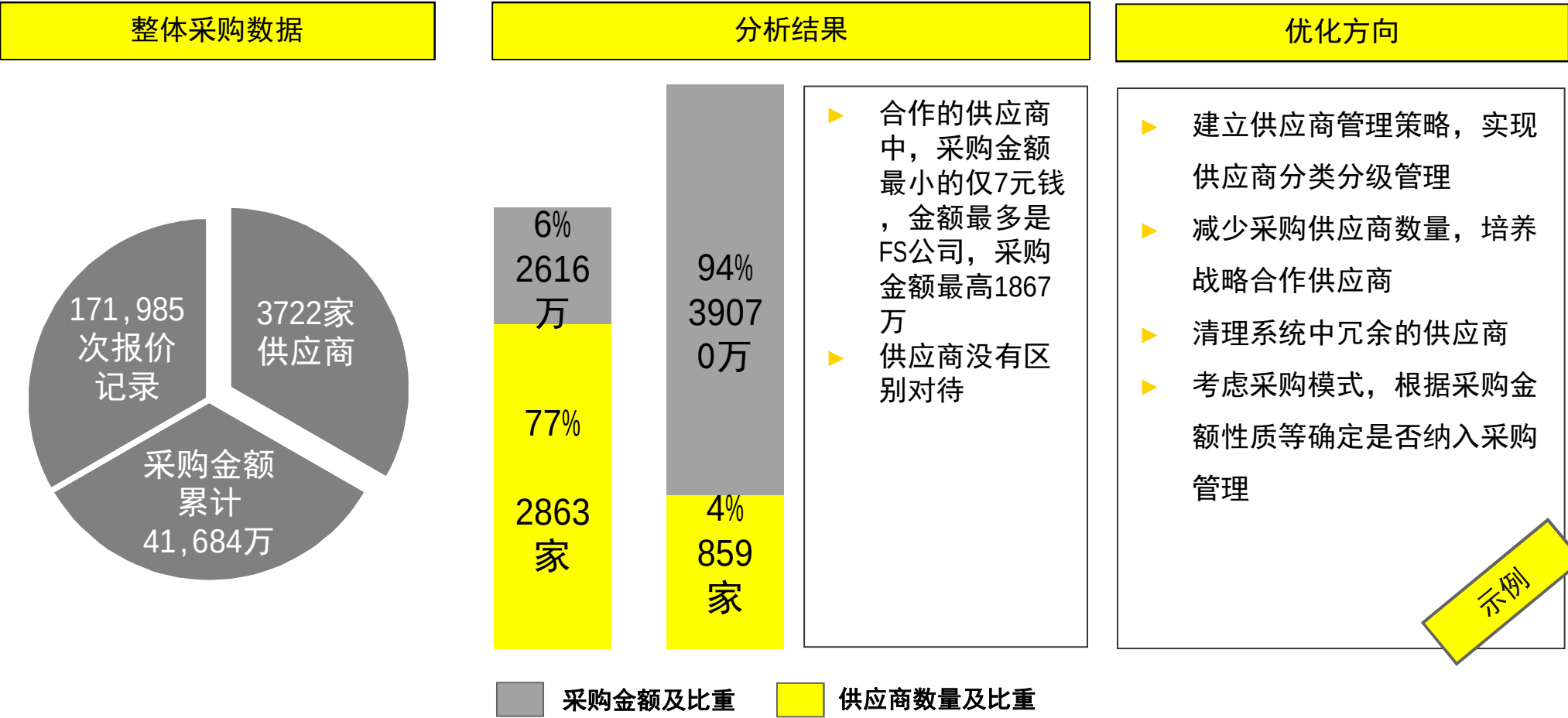
信息化改进方案



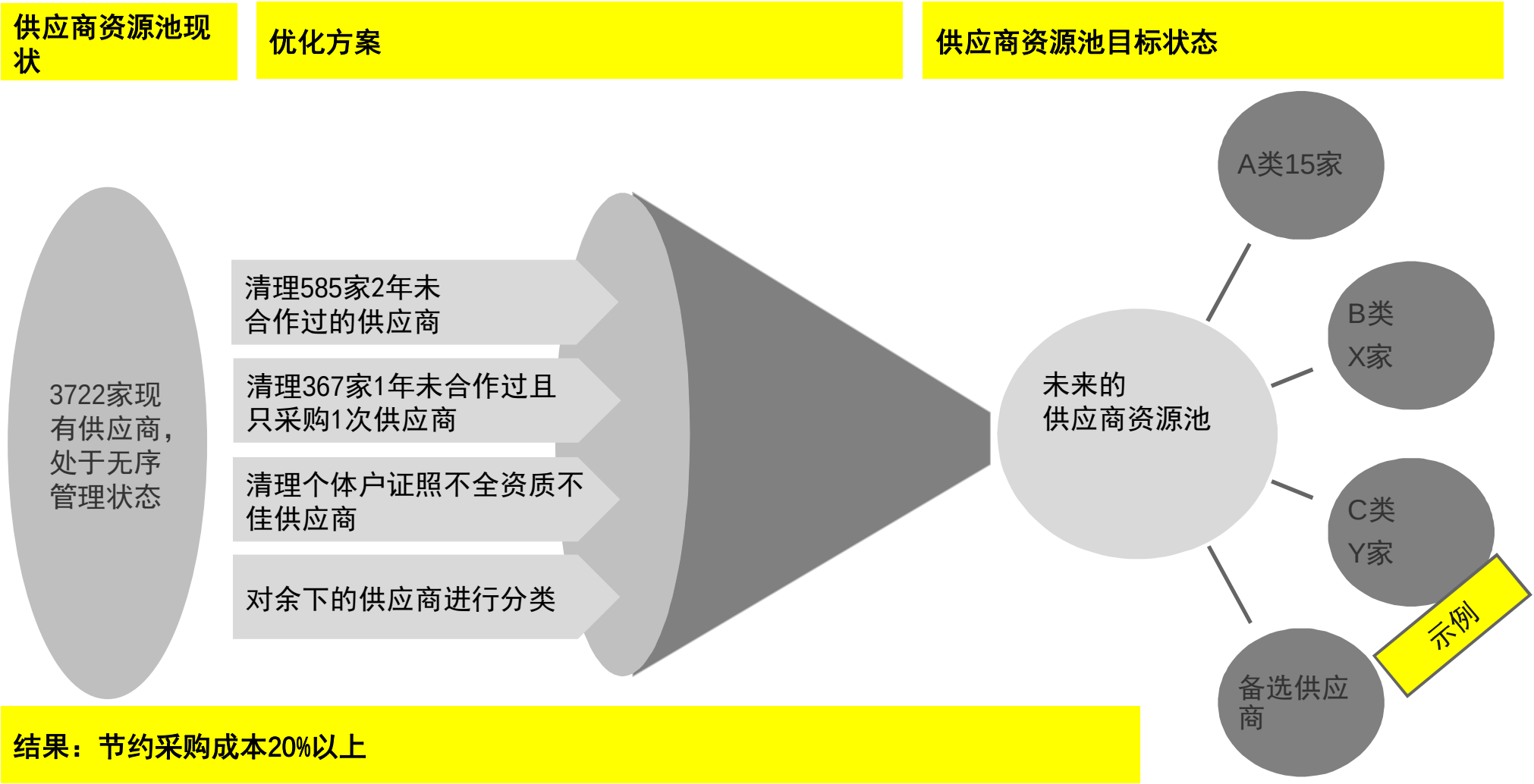
内控减法：通过对现有操作流程的不断质疑，从效率提升方面寻求可以优化的空间



管理咨询——内部审计在内控工作过程中，不仅仅需关注风险控制，也需要关注经营效率和效果



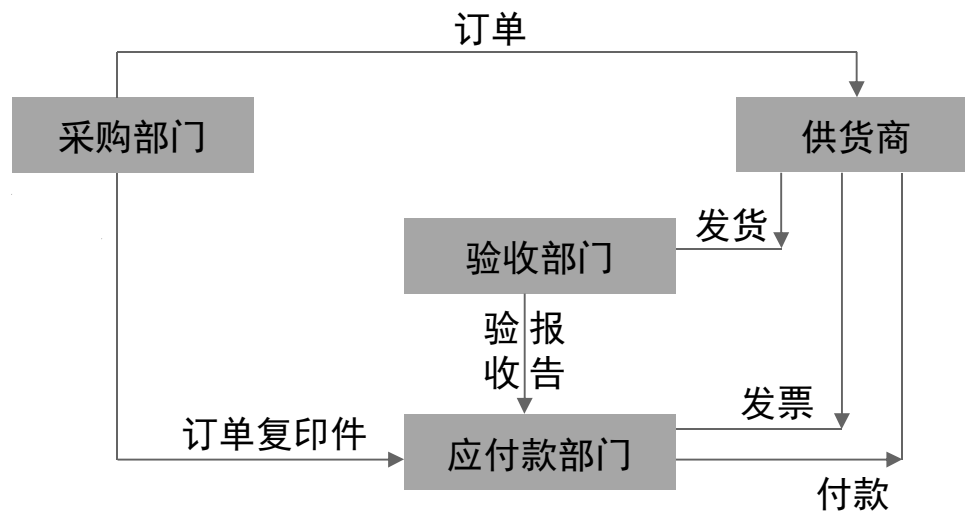
管理咨询——需利用自身专业技能，提供增值服务，为业务部门创造价值，提升内审服务满意度



福特公司传统采购及付款流程，冗员严重，效率低下，流程成本高

大量的人员耗费在单据整理传递，和发票、验收单和采购订单的核对上。

- ▶ FD制造公司采购付款流程
 - ▶ 500名应付款员工
 - ▶ 15-30天付款周期
 - ▶ 14项财务核对内容
 - ▶ 20%的人员成本削减目标



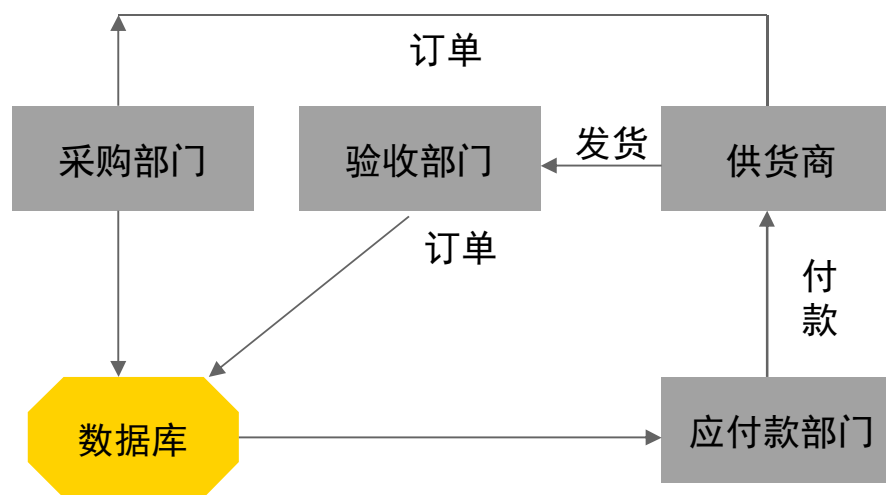
FD传统应付款流程图

福特利用信息系统，实施流程优化后，效率得到大幅提升，并节约控制成本

参观了马自达公司之后，他们震惊了，当时马自达公司是家小公司，其应付款部门仅有5人，就算按公司规模进行数据调整之后，福特也多雇佣了5倍的员工，管理层决定流程优化。

▶ 优化实现价值

- ▶ 75%的人员成本削减
- ▶ 7天付款周期
- ▶ 3项财务核对内容



新应付款流程图

新环境下对内部审计职能的挑战

内部审计能力模型



构建价值增值的内审体系

明确内审目标与职能
定位

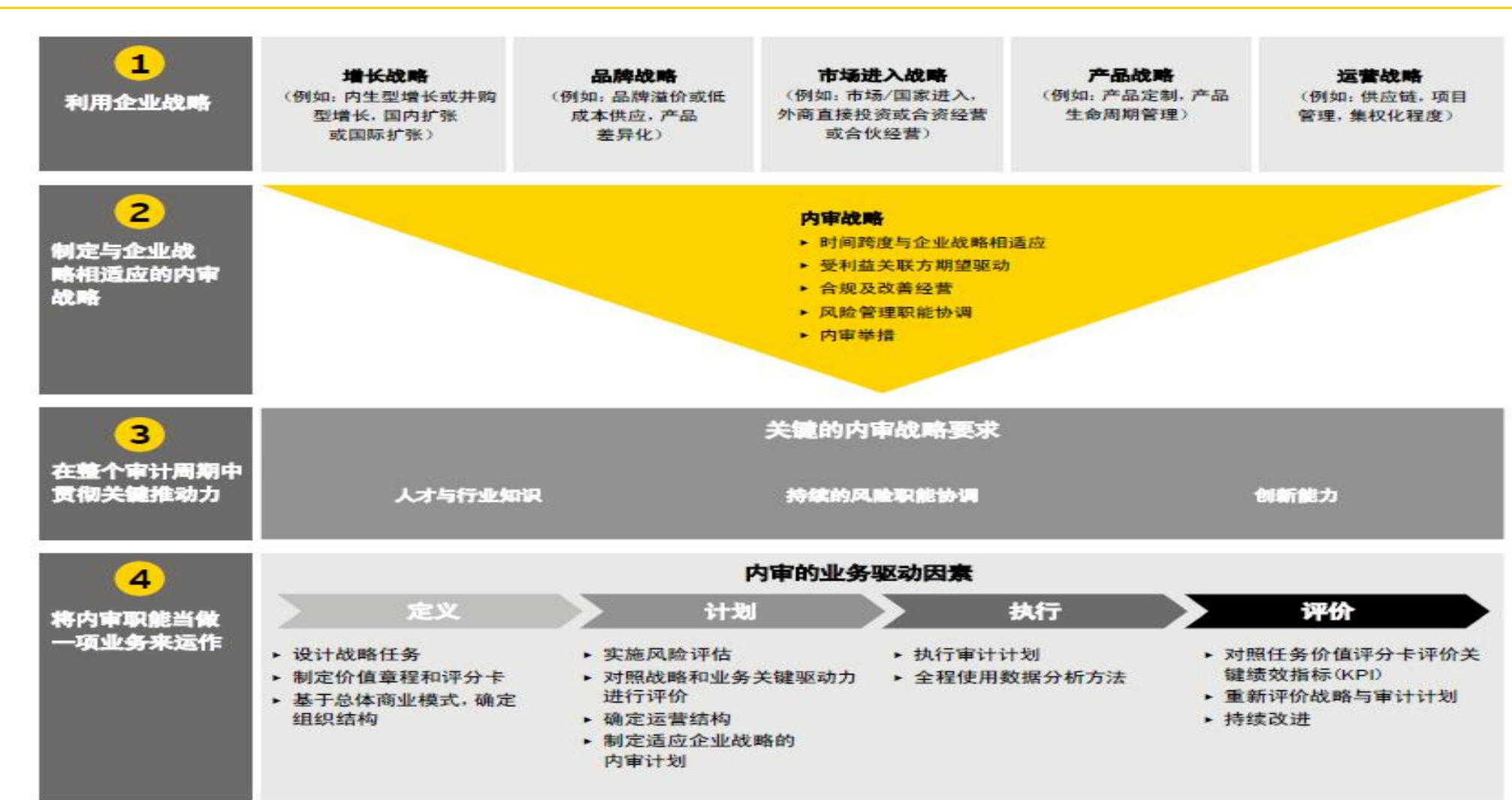


组建高效的内审组织

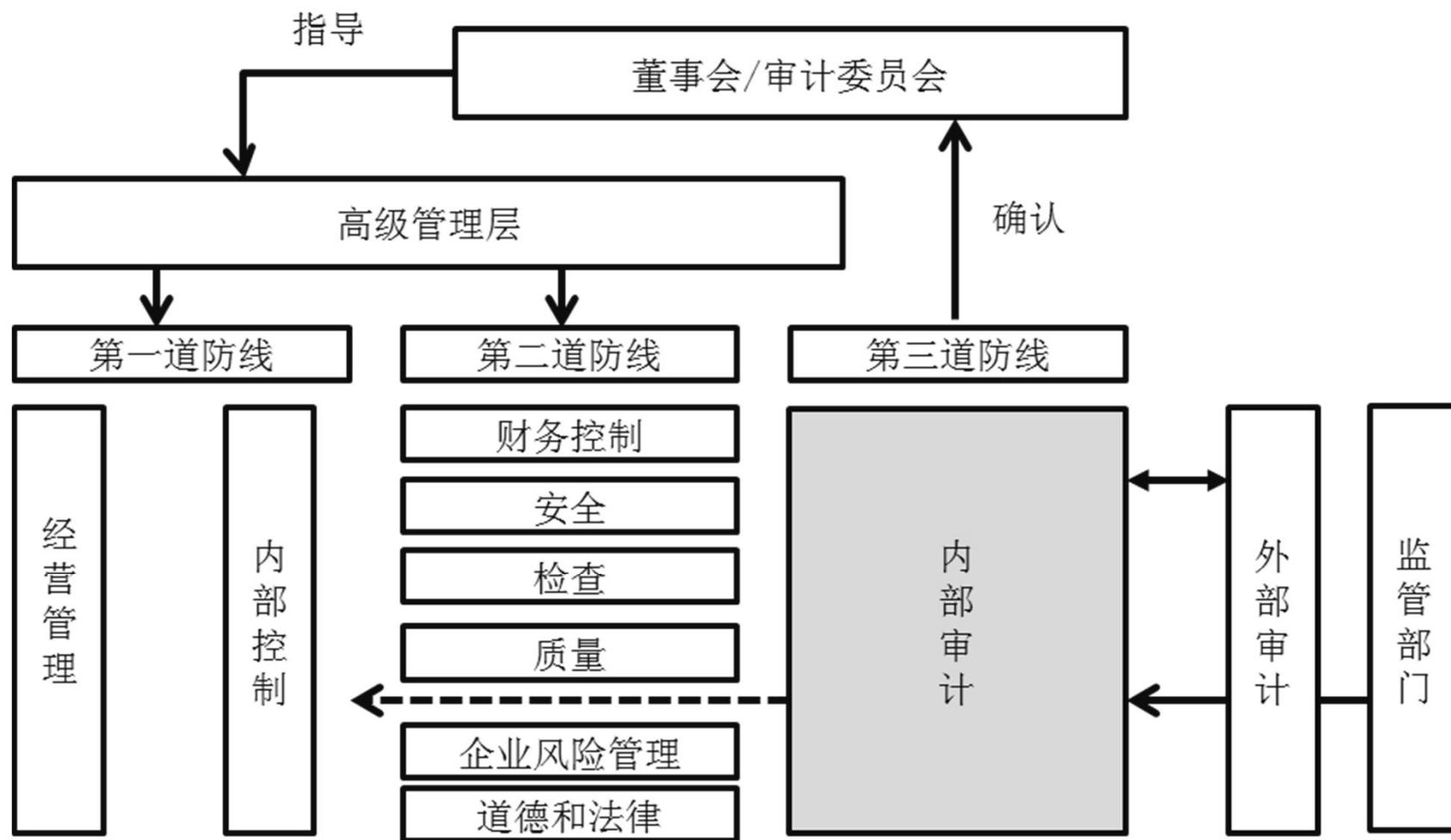


制定科学的审计程序
与管理体系

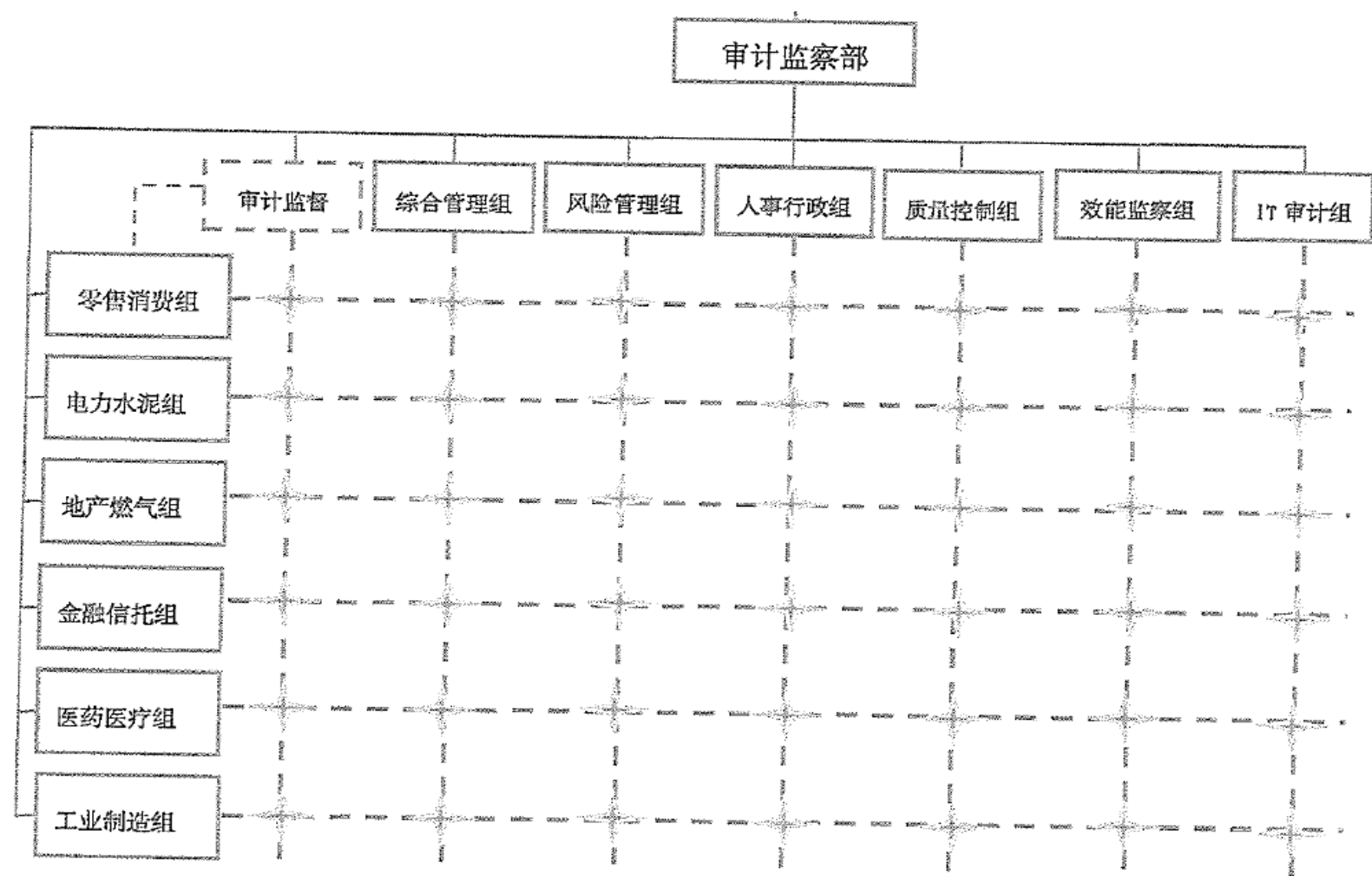
内部审计战略的制定思路



内部审计在风险防控和内部控制中的角色



丰富和完善内部审计职能——某综合性国企内部审计体系架构



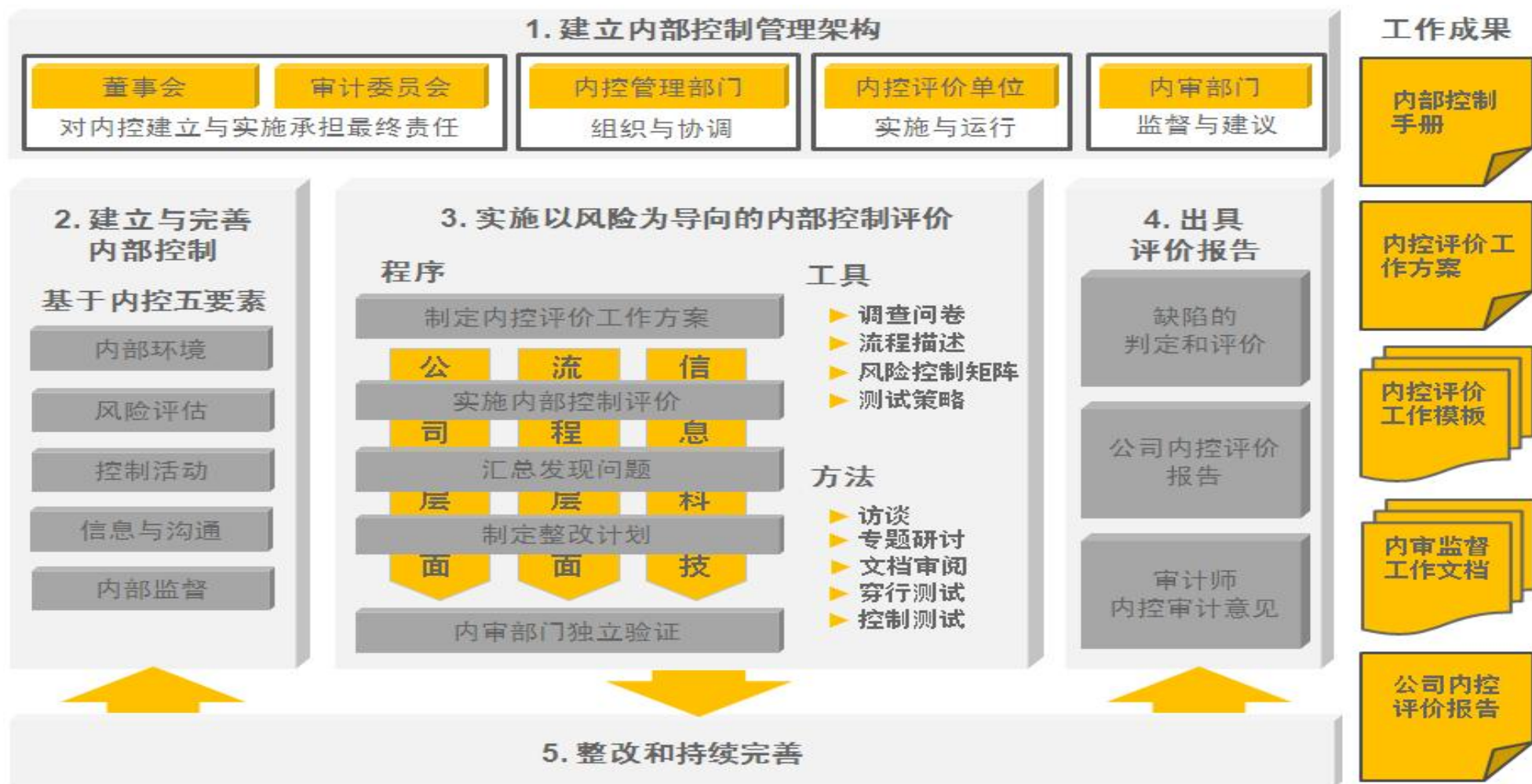
内部审计的人员技能急需提升以适应内审职能的需要

	增加	持平	减少	不适用
判断思维和分析能力	68%	31%	1%	1%
了解风险管理方法	67%	31%	1%	1%
沟通能力	63%	36%	0%	0%
理解组织的战略和商业模式	61%	39%	1%	0%
专门的技术经验（即信息安全，ERP）	60%	36%	2%	3%
领导能力	54%	44%	1%	1%
内部审计之外的工作经验	53%	42%	3%	3%
协同和团队合作能力	50%	49%	1%	0%
专业资质 (CPA, CIA, BSA, CISA 等)	49%	50%	1%	2%
其他的专门行业技能	27%	9%	0%	64%

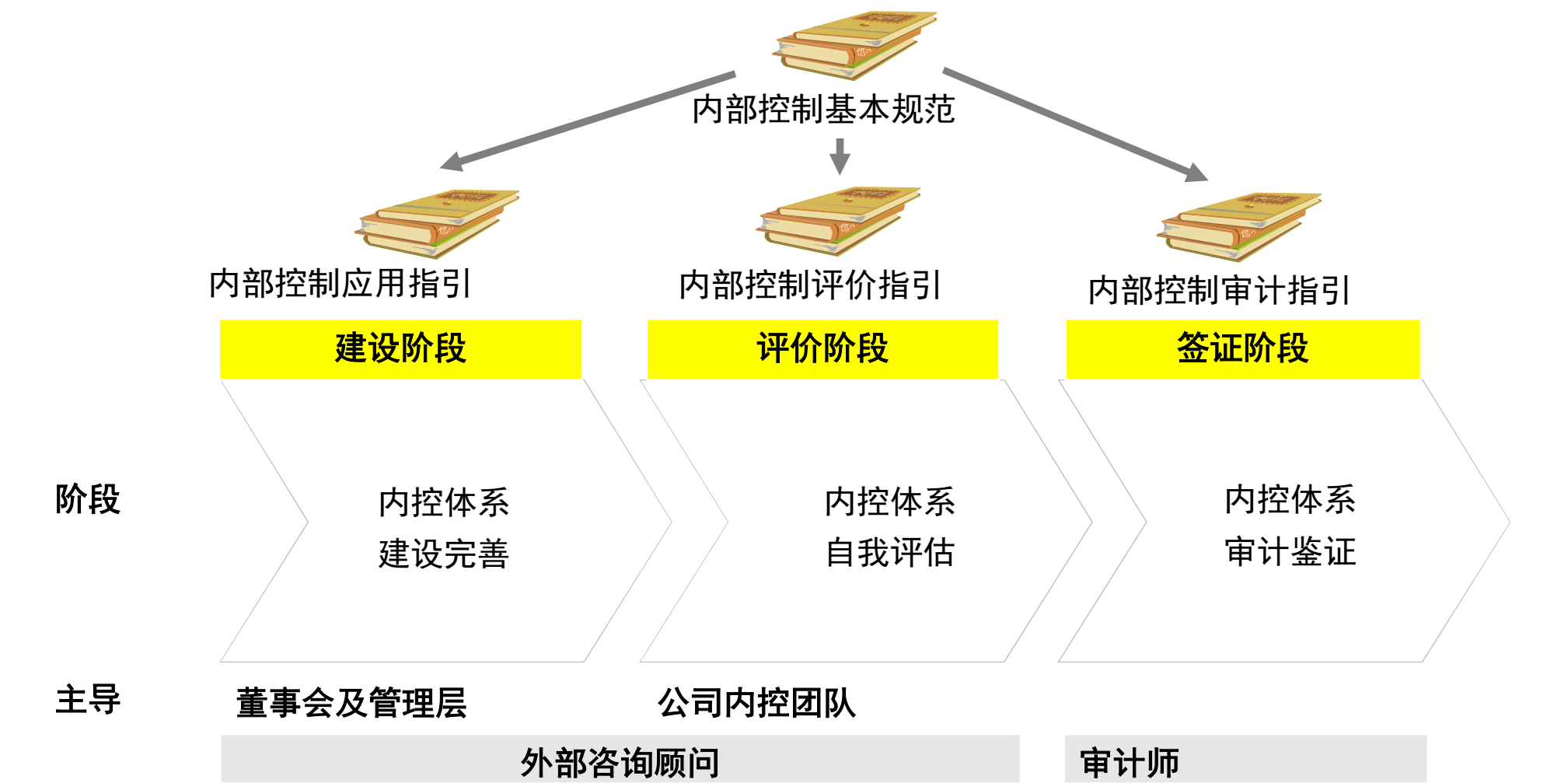
目录

一	中国内部控制监管要求及执行现状概述
二	需要澄清的关于内控几个认识
三	内部控制基本规范及配套指引介绍
四	内审部门在内部控制建设中的角色
五	企业实施内部控制体系建设的建议

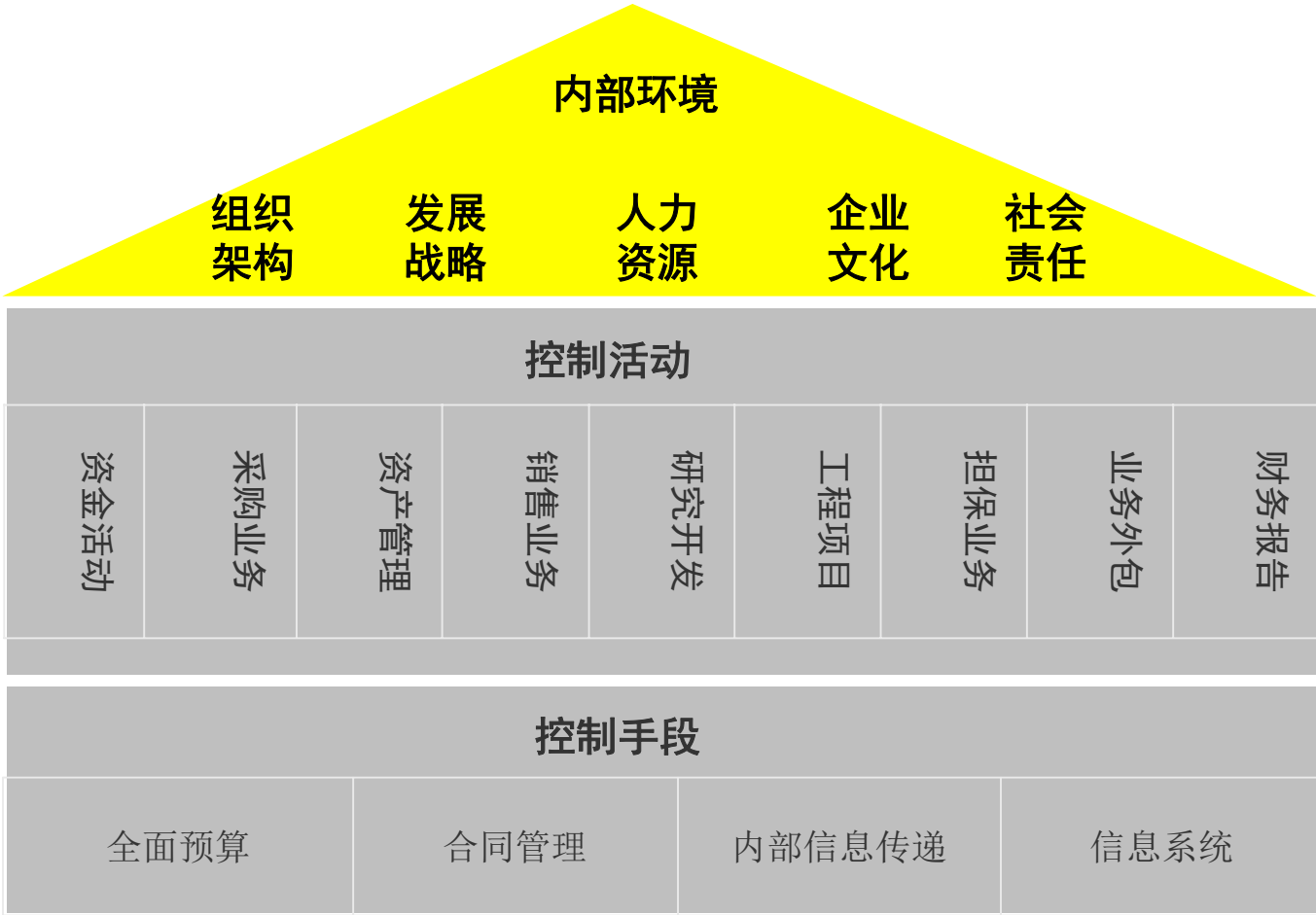
如何以内控基本规范为基础构建内控体系



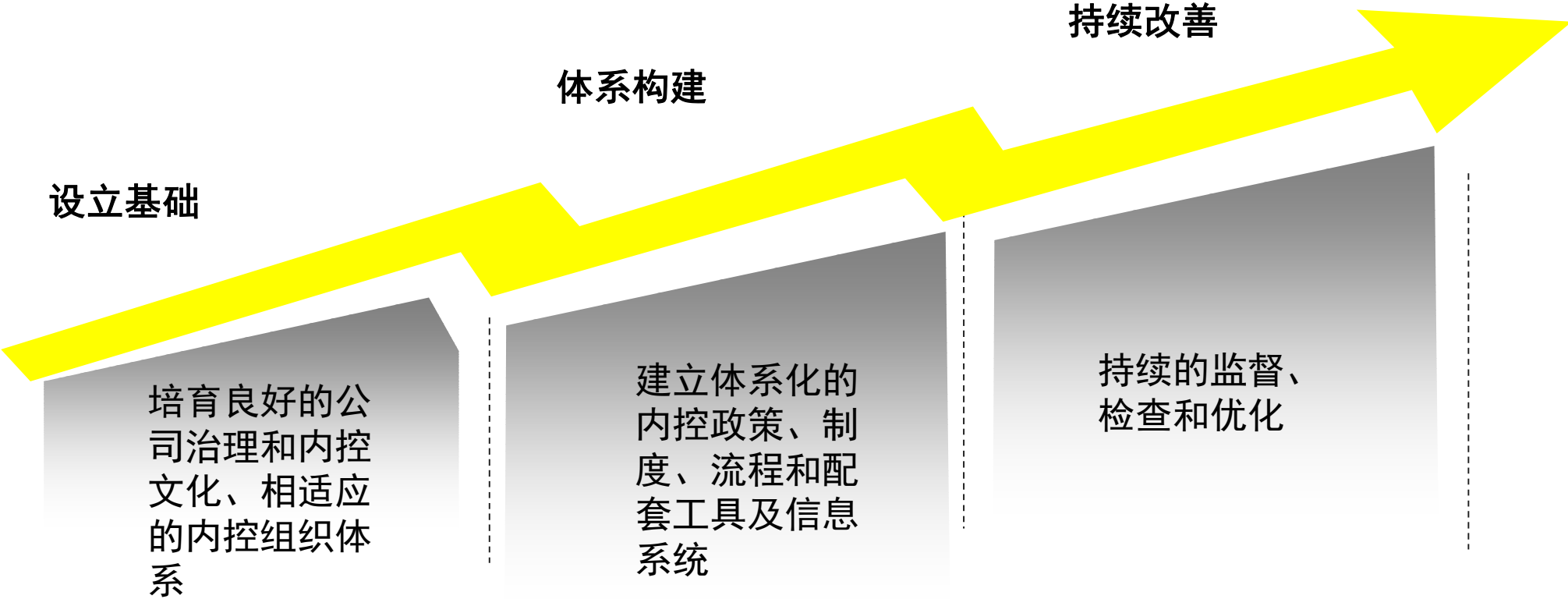
如何分阶段实施内部控制基本规范



建立符合公司特点的内部控制框架



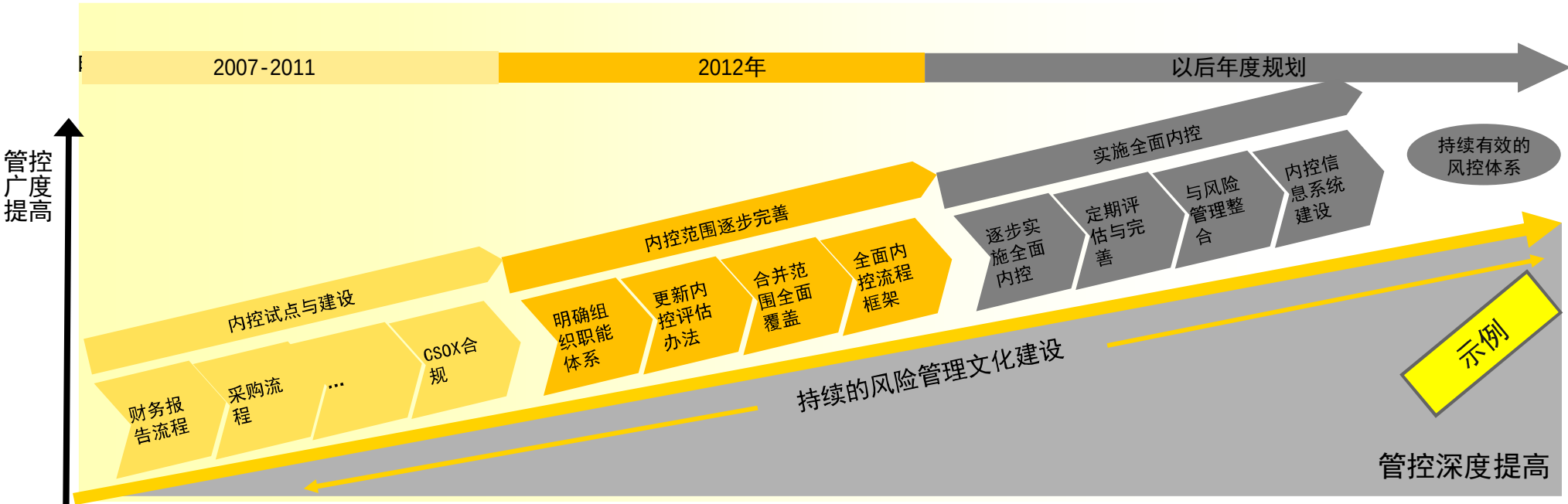
内控建设需要从创建良好内控文化开始，逐步实施，持续改进



从考核导向、管理层垂范、文化氛围上培养良好的风险管理和内部控制意识



某集团公司实施内部控制体系规划图



短期目标

- ▶ 明确内控建设的组织职能体系，更新完善内控评估管理办法
- ▶ 财务报告内部控制实施工作由股份本部及重要子公司扩展到合并范围内所有机构
- ▶ 搭建公司全面内控流程框架

中长期目标

- ▶ 逐步将实施内容由财务报告内部控制扩展为全面内控建设
- ▶ 定期开展内部控制自我评估工作，逐步完善公司的全面内部控制
- ▶ 开展内控信息系统建设，提高内控实施与评估效率
- ▶ 将内部控制与全面风险管理进行整合

- ▶ 风险管理与日常业务流程有机融合，逐步形成内嵌式的风控体系

欢迎交流

王森林 186 8030 7084

邮箱: leslie.wang@cn.ey.com

QQ: 813477197