

平乱电子书资源网www.52pk.com 内控培训指定用书

企业内部控制 基本规范及配套指引 案例讲解

2017年版

企业内部控制编审委员会 编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

平乱电子资源交易网docsriver.com入驻商家太我也
企业内部控制培训指定用书

企业内部控制 基本规范及配套指引 案例讲解

2017年版

企业内部控制编审委员会 编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解 / 企业内部控制编审委员会编. —上海: 立信会计出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5429-5293-6

I. ①企… II. ①企… III. ①企业内部管理—研究
IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 288858 号

责任编辑 蔡伟莉

企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解(2017 年版)

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021)64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	北京佳顺印务有限公司
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	36.5
字 数	597 千字
版 次	2017 年 1 月第 1 版
印 次	2017 年 1 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5429-5293-6/F
定 价	88.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

修订版前言

在当今复杂的商业环境中，每个企业都面临众多的风险因素，包括市场风险、运营风险、法律风险和财务风险等，并且风险具有多样性和复杂性，因此，企业的风险管理意识也越来越强。正是由于这些风险的存在，作为防范风险的企业内部控制也被提到了空前的管理高度。

2008年6月28日，我国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）。2010年4月26日，财政部等五部委联合发布了《企业内部控制配套指引》，其中包括《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。该基本规范及配套指引自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。

企业内部控制基本规范及配套指引的出台，对我国企业内部控制规范体系的建设而言，意义十分深远。一是此举标志着我国“以防范风险和控制舞弊为中心、以控制标准和评价标准为主体，结构合理、层次分明、衔接有序、方法科学、体系完备”的企业内部控制规范体系建设目标基本建成，是继我国企业会计准则、审计准则体系建成并有效实施之后的又一项重大系统工程，也是财政、审计、证券监管、银行监管、保险监管和国有资产监管部门贯彻落实科学发展观、服务经济发展方式转变的重大举措。二是此举对防范企业风险、规范企业管理、促进企业可持续发展具有积极的推动作用。三是此举将全面提升企业经营管理水平、增强我国企业的国际竞争力，是我国应对国际金融危机的制度安排。

为了深入贯彻实施企业内部控制基本规范及配套指引，确保实施工作平稳、有序、顺利进行，当前的首要任务就是要大力宣传并认真组织学习企业内部控制基本规范及配套指引的各项内容。为了帮助各上市公司和大中型企业能够更快、更好地理解 and 掌握企业内部控制基本规范及配套指引的全部内容及其精神实质，并在实务中加以应用，我们对《企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解》作了全面修订。本书对基本规范及配套指引的每一项内容进行了深入而

又详细的剖析，并引用了大量的相关案例分析。本书可以帮助上市公司和大中型企业尽快对本单位现行的内部控制制度和规章制度进行梳理和优化，从而尽早建立健全符合本单位实际情况的内部控制体系。希望本书能成为各级、各类内部控制规范宣传、学习、培训的辅助教材，有助于宣传、学习、培训的推进，提高宣传、学习、培训的实际效果。

由于撰写者水平有限，本书难免存在一些不足之处，恳请广大读者批评指正。

企业内部控制编审委员会

目 录

▮ 第一部分 企业内部控制基本规范解读及案例分析 ▮

第一章 内部环境	3
一、内部环境概述	3
二、内部环境的组成部分	3
三、内部环境案例	6
第二章 风险评估	21
一、风险评估概述	21
二、风险识别	21
三、风险评估	44
四、风险应对	60
五、风险评估案例	79
第三章 控制活动	82
一、基本控制措施与方法	82
二、案例分析	89
第四章 信息与沟通	100
一、信息系统	100
二、沟通	101
三、舞弊机制、举报投诉制度和举报人保护制度	101
四、案例分析	102
第五章 内部监督	107
一、日常监督与专项监督	107

二、案例分析 112

第二部分 企业内部控制应用指引解读及案例分析

第六章 组织架构的内部控制 127

 第一节 企业内部控制应用指引的基本内容 127

 第二节 企业内部控制应用指引解读 129

 一、组织架构概述 129

 二、企业组织架构应当关注的风险 130

 三、企业组织架构的组织领导 130

 四、企业组织架构的设计程序 132

 五、企业组织架构的设计方法 133

 六、组织架构的运行程序 136

 七、组织架构运行中的注意事项 137

 第三节 企业内部控制应用指引的案例 139

第七章 发展战略的内部控制 143

 第一节 企业内部控制应用指引的基本内容 143

 第二节 发展战略内部控制解读 144

 一、企业发展战略概述 144

 二、企业发展战略应关注的风险内容 146

 三、企业发展战略的制定 146

 四、企业发展战略的实施 149

 第三节 企业发展战略内部控制指引案例 152

第八章 人力资源的内部控制 165

 第一节 企业内部控制应用指引的基本内容 165

 第二节 企业内部控制应用指引解读 167

 一、人力资源概述和人力资源风险防范 167

 二、人力资源的引进与开发 168

 三、人力资源的使用和退出 172

第三节 企业内部控制应用指引的案例	174
第九章 社会责任的内部控制	178
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	178
第二节 企业内部控制应用指引解读	181
一、社会责任概述	181
二、我国企业在履行社会责任中存在的风险	182
三、推动企业履行社会责任的执行	183
四、加强对企业履行社会责任的督导	186
第三节 企业内部控制应用指引的案例	187
第十章 企业文化的内部控制	199
第一节 企业内部控制应用指引基本内容	199
第二节 企业内部控制应用指引解读	200
一、企业文化概述	200
二、企业实行企业文化管理应关注的风险	202
三、企业文化的建设程序	203
四、企业文化建设中的注意事项	206
五、企业文化的评估	207
六、企业文化评估的注意事项	209
第三节 企业内部控制应用指引的案例	211
第十一章 资金管理的内部控制	216
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	216
第二节 企业内部控制应用指引解读	220
一、资金管理概述	220
二、筹资管理	221
三、投资管理	225
四、营运资金管理	228
第三节 企业内部控制应用指引的案例	231

第十二章 采购业务的内部控制	243
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	243
第二节 企业内部控制应用指引解读	246
一、采购业务概述	246
二、采购业务内部控制的目标	246
三、采购业务内部控制应遵循的原则	247
四、采购业务内部控制存在的风险	248
五、采购业务的执行	249
六、采购及付款业务的风险应对	252
七、采购业务的内部控制应注意的问题	254
第三节 企业内部控制应用指引的案例	255
第十三章 资产管理的内部控制	258
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	258
第二节 企业内部控制应用指引解读	261
一、资产管理概述	261
二、存货管理	262
三、固定资产管理	266
四、无形资产管理	271
第三节 企业内部控制应用指引的案例	275
第十四章 销售业务的内部控制	281
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	281
第二节 企业内部控制应用指引解读	283
一、销售业务概述	283
二、企业销售业务中应关注的风险	284
三、企业销售业务流程控制	284
四、销售合同签订中的控制	285
五、销售货款收回中的控制	286
六、销售业务中的信用管理	287
七、销售折让与销售退回中的控制	287

第三节 企业内部控制应用指引的案例	289
第十五章 研究与开发的内部控制	294
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	294
第二节 企业内部控制应用指引解读	296
一、研究与开发概述	296
二、研究与开发应当关注的风险	297
三、研究与开发的风险应对	299
第三节 企业内部控制应用指引的案例	301
第十六章 工程项目的内部控制	308
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	308
第二节 企业内部控制应用指引解读	313
一、共同项目的概述	313
二、工程项目的业务控制	313
三、工程项目成本与费用的概述	321
四、工程项目评估的内容	322
五、工程项目的投资估算的内容	324
六、建筑工程施工招标文件的编制应注意的事项及文件内容	325
七、建设工程施工合同文件的组成及优先解释顺序	328
第三节 企业内部控制应用指引的案例	328
第十七章 担保业务的内部控制	339
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	339
第二节 企业内部控制应用指引解读	342
一、担保业务控制概述	342
二、企业实行担保业务应关注的风险	343
三、担保业务主要流程及其内部控制	344
四、担保业务调查评估	345
五、担保业务的授权审批	347
六、担保业务评估与审批控制	348

七、担保业务的执行	349
八、担保业务监测	351
九、担保业务的监督检查	351
第三节 企业内部控制应用指引的案例	352
第十八章 业务外包的内部控制	365
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	365
第二节 企业内部控制应用指引解读	367
一、业务外包概述及背景	367
二、业务外包的类型	368
三、业务外包的风险	369
四、业务外包承包方的选择	370
五、业务外包的执行和实施	371
六、企业实施业务外包应注意的问题	375
第三节 企业内部控制应用指引的案例	376
第十九章 财务报告的内部控制	379
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	379
第二节 企业内部控制应用指引解读	382
一、财务报表内部控制的概述	382
二、财务报表内部控制的目标	383
三、财务报表内部控制的内容	383
第三节 企业内部控制应用指引的案例	384
第二十章 全面预算的内部控制	390
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	390
第二节 企业内部控制应用指引解读	393
一、全面预算概述	393
二、实行全面预算管理应当关注的风险	394
三、全面预算的工作组织	394
四、全面预算的编制程序	396

五、全面预算的编制方法	396
六、全面预算的执行控制	398
七、全面预算的分析控制	399
八、全面预算的考核控制	402
第三节 企业内部控制应用指引的案例	403
第二十一章 合同管理的内部控制	412
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	412
第二节 企业内部控制应用指引解读	414
一、合同管理概述	414
二、企业实行合同管理应关注的风险	415
三、企业实行合同管理的组织领导	416
四、合同管理当中的合同订立	416
五、合同管理当中的合同履行	418
六、合同管理的考核	420
七、合同管理中的注意事项	420
第三节 合同管理内部控制的案例	426
第二十二章 内部信息传递的内部控制	445
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	445
第二节 企业内部控制应用指引解读	447
一、内部信息传递的理解	447
二、企业内部信息的主要形式	447
三、企业内部信息有效应具备的特点	448
四、建立信息收集、加工机制	449
五、信息传递方式	449
六、完善信息传递机制	449
七、加强信息技术的运用	450
八、建立投诉制度	451
第三节 企业内部控制应用指引的案例	451

■ 企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解

第二十三章 信息系统的内部控制	458
第一节 企业内部控制应用指引的基本内容	458
第二节 企业内部控制应用指引解读	461
一、信息系统概述	461
二、信息系统的 COBIT 模型	463
三、信息技术环境下内部控制框架的构建	467
四、信息系统的开发步骤	472
五、信息系统开发中常见的一些问题	474
六、信息系统安全	476
第三节 企业内部控制应用指引的案例	480

■ 第三部分 企业内部控制评价指引解读及案例分析 ■

第二十四章 企业内部控制评价指引的基本内容	487
第二十五章 企业内部控制评价指引解读	492
一、内部控制评价概述	492
二、内部控制评价的内容	495
三、内部控制评价的程序	500
四、内部控制缺陷的认定	501
五、内部控制评价报告	504
第二十六章 企业内部控制评价指引的案例	506

■ 第四部分 企业内部控制审计指引解读及案例分析 ■

第二十七章 企业内部控制审计指引的基本内容	527
第二十八章 企业内部控制审计指引解读	538
一、内部控制审计的含义	538
二、财务报告内部控制与非财务报告内部控制	539

三、内部控制审计与财务报表审计的整合（整合审计）	539
四、内部控制审计的计划工作	540
五、对企业内部审计工作的利用	541
六、自上而下的审计方法	541
七、两个层面的内部控制测试	542
八、内部控制测试的方法	542
九、测试运行有效性	543
十、评价内部控制缺陷	543
十一、对内部控制缺陷的处理	544
十二、取得企业签署的书面声明	544
十三、内部控制审计报告的类型	544
十四、对非财务报告内部控制缺陷的处理	545
十五、期后事项	546
十六、编制审计工作底稿	546
第二十九章 内部控制审计指引的案例	547
附 录	554
关于印发企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 1 号的通知	554
关于印发企业内部控制规范体系实施中相关问题解释第 2 号的通知	563

第一部分

企业内部控制基本规范 解读及案例分析

第一章 内部环境

一、内部环境概述

环境是指周围的境况，如自然环境，社会环境。环境具有区域性和相对性，如企业环境、行业环境、国家环境、国际环境等。行业的境况是企业环境的决定因素，国家境况又是行业环境的决定因素。从系统论的观点看，所谓环境，就是指被研究系统之外的、对被研究系统有影响作用的一切系统的总和。管理控制系统的环境，从系统角度看，是指管理控制系统之外的、对管理控制系统有影响作用的一切系统的总和。内部控制的内部环境是指企业内部的，对内部控制有直接或间接影响的要素总和。按照《企业内部控制基本规范》的规定，企业内部控制的内部环境包括公司治理结构和议事规则、审计委员会，内部机构设置、岗位职责、业务流程，内部审计，人力资源政策，职业道德修养和专业胜任能力，企业文化、价值观和社会责任感，法制观念等。

二、内部环境的组成部分

（一）公司治理结构和议事规则

公司治理结构是股份公司制的基石，也是企业内部控制的基础。完备的公司治理有利于把握企业内部控制的正确航向，落实内部控制的实施，为企业所有者创造更多的价值。

《基本规范》第十一条规定，企业应当根据国家有关法律、法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的分工和制衡机制。具体如下：

（1）股东（大）会享有法律、法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权。

（2）董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权。

（3）监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理

人员依法履行职责。

(4) 经理层负责组织实施股东(大)会、董事会决议事项,主持企业的生产经营管理工作。

《基本规范》第十二条强调,由企业董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。传统上都是由管理层具体负责建立和实施企业内部控制,改由董事会代表股东建立代表股东利益的内部控制体系,提高了企业内部控制的层次,更有利于实现内部控制的目标。内部控制的内部监督权交给了监事会,提高了监督的权威。

《基本规范》第十二条还规定,企业应当成立专门机构或者制定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

(二) 审计委员会

审计委员会的建立及其独立性、良好的职业操守和专业胜任能力是影响内部控制的另外一个环境要素。《基本规范》第十三条规定,企业应当在董事会下设立审计委员会。规定所设立的审计委员会负责审查企业内部控制,监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况,协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

(三) 内部机构设置、岗位职责与业务流程

企业的组织结构是指为公司活动提供计划、执行、控制和监督职能的整体框架。对于组织内的全部活动要合理有效地分配职责和权限,并为执行任务和承担职责的组织成员特别是关键岗位的人员,提供和配备所需的资源并确保他们的经验和知识与职责权限相匹配,要使所有员工知道:他们的工作行为,以及职责担负形式和认可方式,与达成组织目标的联系。

内部环境中还包括机构设置、岗位职责以及业务流程等。根据组织学的理论,单位的经营业务或管理活动是依靠相关的内部机构执行的,而机构又是靠一个个岗位来完成的,岗位职责规范了每一个岗位的行为,业务流程规范了每一个业务的程序,它们的综合作用才能保证企业目标的实现。

《基本规范》第十四条规定,企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构,明确职责权限,将权利与责任落实到各责任单位。并要求企业应当通过编制内部管理手册,使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务

流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。明确了内部机构、岗位职责、业务流程等相关内部环境。

(四) 内部审计

内部审计机构是企业各项经济业务和管理活动的检察官，他对各项活动加以检查监督，可以有效地防范风险。《企业内部控制基本规范》第十五条规定，企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。规定了内部审计机构在内部控制中的职能。规范规定企业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。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

(五) 人力资源政策

内部控制是由人来进行并受人的因素影响，保证组织所有成员具有一定水准的诚信、道德观和能力的人力资源方针与实践，是内部控制有效的关键因素之一。具体包括：有完善的招聘与选拔方针及操作性程序；对新员工进行企业文化和道德价值观的导向培训；对违反行为准则的任何事项，制定纪律约束与处罚措施；对业绩良好的员工，制定具有奖励和激励作用的报酬计划，并避免诱发不道德行为；根据阶段性的业绩评估结果，对员工予以晋升、指导以及奖罚。

《基本规范》第十六条规定，企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：

- (1) 员工的聘用、培训、辞退与辞职。
- (2) 员工的薪酬、考核、晋升与奖惩。
- (3) 关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度。
- (4) 掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。
- (5) 有关人力资源管理的其他政策。

(六) 职业道德修养和专业胜任能力

企业所有的活动均是由人来完成的，人是内部环境的主要要素，对人的要求是多方面的，其中非常重要的就是其职业道德修养以及专业胜任能力。《基本规范》第十七条规定，企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

（七）企业文化、价值观和社会责任感

一个企业的企业文化、价值观和社会责任感是影响企业决策和企业活动的最基础的要素，它影响企业所有的活动，更影响企业的内部控制，是内部控制的重要内部环境。《基本规范》第十八条规定，企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

（八）法制观念

在法制社会中，企业的一切活动都应该以法律为准绳，牢固树立法制观念。企业的内部控制更为强调法制观念。《基本规范》第十九条规定，企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

三、内部环境案例

【案例一】

龙净环保案例：内部控制制度节选

内部控制环境

公司的控制环境反映管理层对于控制重要性的态度，控制环境的好坏直接决定企业内部控制制度能否顺利实施及其实施效果。公司本着规范运作的理念，积极努力营造良好的控制环境。

1. 公司内部控制结构

公司已建立了一套独立的组织架构，并建立了股东大会、董事会、监事会以及在董事会领导下的经营班子，法人治理健全并有效运作。股东大会是公司的最高权力机构，董事会是公司的决策机构，监事会是公司的监督机构。董事会下设董事会秘书负责董事会日常事务，董事会按功能下设战略、提名、审计、薪酬与考核等四个专业委员会。总经理对董事会负责，经营班子通过指挥、协调、管理、监督各部、办、分厂等职能部门行使经营管理权，保证公司的经营正常运作。各部、办、分厂等职能部门具体实施生产经营业务和

管理公司日常事务，公司已形成了一套生产、供应、人事、财务、技术、安装、服务、行政管理体系，为公司的规范运作打下良好基础。

2. 公司内部控制制度的建设情况

公司依据企业业务特点和内在管理上的需求，建立了各项内部管理制度，日常工作过程中能按各职能管理制度执行，有效保护公司资产的安全和完整。同时公司不断建立健全企业内部控制制度，现初步形成了对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的内控制度。

具体为：①以《公司章程》及三会议事规则为核心的公司治理相关制度。②以营销管理、技术管理、物资供应管理、生产管理、安装管理、营运服务管理、成本管理、招投标管理、财务管理、行政管理、人力资源管理制度组成的公司日常管理制度。③以部门工作职责为核心的部门运行制度。④按照《公司法》《会计法》和《企业会计准则》等法律、法规及其他规定的要求制定的会计核算制度。⑤以 ISO9001 质量管理体系为核心的质量控制制度。⑥以《信息披露管理制度》《公司重大事项内部报告制度》为核心的信息控制制度。

3. 内部控制检查监督部门的设置

公司设立审计监察部，负责对公司各项内部控制制度的执行情况实施、监督、评价，对公司及子公司经营情况、财务情况及其他情况进行审计和监督，是公司内部制度的检查监督部门。

4. 人事管理政策

公司建立了较科学的聘用、培训、晋升、考核、奖惩和淘汰人事管理制度。

【案例二】

巨人集团案例

巨人集团曾经是我国民营企业的佼佼者，一度在市场上叱咤风云，该企业以闪电般的速度崛起后，又以流星般的速度迅速在市场上沉落了。这样一家资产好几亿，年产值号称亿的企业破产了，究其原因，管理当局的决策失误是很重要的一个方面。

该企业在 1993 年以前，其经营状况是非常乐观的，但是在 1993 年国家有关进口电脑的禁令一解除，国外众多超重量级选手蜂拥进入我国市场，一

些头脑理智的企业纷纷压缩规模调整结构，可巨人集团的管理当局急于寻求新的产业支柱，轻易迈出了经营房地产和保健饮品的多角化经营脚步。而当时巨人集团的资金不足，又没有得到银行等金融机构的资金支持，没有实力同时在两个全新的产业展开大规模投入。

到了1994年，巨人集团管理当局已经意识到集团内部存在的种种隐患：创业激情基本消失了；出现了大锅饭现象；管理水平低下；产品和产业单一；开发市场能力停滞。但管理当局还是回避了企业内部产权改造及经营机制重塑的关键问题，想通过再一次掀起的发展和扩张热潮，将企业重新带回过去辉煌的时期，在保健饮品方面大规模投入，这样的投入带来了短暂的效益，可很快企业的问题暴露无遗：企业整体协调乏力；人员管理失控；产品供应链和销售链脱节等。针对此问题，企业管理当局进行了整顿，但是未能从根本上扭转局面，最终全线崩溃。

巨人集团总裁史玉柱在检讨失败时曾坦言：巨人的董事会是空的，决策是一个人说了算。决策权过度集中在少数高层决策人手中，尤其是一人手中，负面效果同样突出。特别是这个决策人兼具有所有权和经营权，而其他人都很难干预其决策，危险更大。

总结巨人集团失败的经验教训，其计划过程失控也是主要原因，主要表现在：计划动因不明确；计划非理性，试图超越规范；过程失控，如计划制定较为粗放，计划执行过程中缺乏必要的反馈与检讨，计划柔性不足，在市场状况即企业经营状况发生变化时缺乏对策，企业原有经营管理模式及经营管理层的经营理念与计划不匹配，人才的压力也是导致计划失控的原因之一等。

【案例三】

青岛海尔股份有限公司内部控制规范实施工作方案

一、公司基本情况介绍

青岛海尔股份有限公司成立于1989年4月28日，它是在对原青岛电冰箱总厂改组的基础上，以定向募集资金方式设立的股份有限公司。1993年11月19日，青岛海尔股份有限公司在上海证券交易所上市交易。公司主要从事白色家电的研发、生产和销售，目前公司已成为中国A股市场上最大的家电类上市公司之一。公司致力于为用户创造零缺陷、差异化、即需即供的产品和解决方案。

(一) 公司基本信息

表 1-1 基本信息

公司名称	青岛海尔股份有限公司
公司简称	青岛海尔
股票代码	600690
股票种类	A 股
股票上市交易所	上海证券交易所
公司资产规模	截至 2011 年 12 月 31 日, 公司总资产 397.2 亿元, 净资产 115.4 亿元; 2011 年度公司实现营业收入 736.6 亿元, 归属于母公司所有者净利润 26.9 亿元
公司性质	股份制企业

(二) 组织架构

目前公司的内控体系建设和维护, 分为三级:

- 公司董事会负责内部控制的建立健全和有效实施;
- 高级管理层负责组织协调内部控制的建立、实施及日常工作;
- 各单位负责本单位内部控制的日常维护。

公司的内控监督体系, 分为四级:

- 监事会受股东大会委托, 对董事会建立与实施内部控制进行监督;
- 审计委员会是董事会下设的专门工作机构, 其受董事会委托主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查, 审查企业内部控制, 监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况;

• 上市公司内控部为审计委员会日常办事机构, 受审计委员会委托, 具体执行内部控制体系维护或日常监督检查, 并向其汇报工作;

- 各单位部门自我监督。

(三) 控股及参股公司情况

2011 年 12 月 31 日, 青岛海尔股份有限公司前十名股东情况如表 1-2。

表 1-2 前十名股东情况表

序号	股 东 名 称	股东性质	持股比例(%)
1	海尔电器国际股份有限公司	境内非国有法人	23.44
2	海尔集团公司	境内非国有法人	19.97
3	青岛海尔创业投资咨询有限公司	境内非国有法人	2.99
4	中国建设银行一鹏华价值优势股票型证券投资基金	未知	2.01

(续表)

序号	股东名称	股东性质	持股比例(%)
5	中国农业银行——大成创新成长混合型证券投资基金	未知	1.73
6	中国工商银行——中银持续增长股票型证券投资基金	未知	1.42
7	中国银行——大成优选股票型证券投资基金	未知	1.24
8	中国银行——大成蓝筹稳健证券投资基金	未知	1.20
9	中国工商银行——汇添富均衡增长股票型证券投资基金	未知	1.03
10	青岛市二轻集体企业联社	未知	0.92

二、内部控制工作的要求

根据财政部、证监会、审计署、银监会、保监会于2008年7月1日财会〔2008〕7号的要求，自2009年7月1日起在上市公司范围内施行《企业内部控制基本规范》(以下简称《基本规范》)，鼓励非上市的大中型企业执行。

2010年4月26日，为了配合《企业内部控制基本规范》的实施，财政部等五部委发布《企业内部控制配套指引》(财会〔2010〕11号)，颁布了三个指引性文件(以下简称《配套指引》)，并自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：

《企业内部控制应用指引》——供企业使用

《企业内部控制评价指引》——供企业使用

《企业内部控制审计指引》——供外部审计师使用

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，披露年度自我评价报告，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。《企业内部控制基本规范》对内部控制的定义、原则、要素作出了总体的规范。

《企业内部控制应用指引》对与企业有关的18个重要流程和管理领域作出了详细的指引(如表1-3)。

表 1-3 财政部颁布的应用指引

序号	财政部颁布的应用指引	序号	财政部颁布的应用指引
1	组织架构	4	社会责任
2	发展战略	5	企业文化
3	人力资源	6	资金活动

(续表)

序号	财政部颁布的应用指引	序号	财政部颁布的应用指引
7	采购业务	13	业务外包
8	资产管理	14	财务报告
9	销售业务	15	全面预算
10	研究与开发	16	合同管理
11	工程项目	17	内部信息传递
12	担保业务	18	信息系统

《企业内部控制评价指引》对企业如何规范内部控制评价工作，及时发现企业内部控制缺陷，提出和实施改进方案，确保内部控制有效运行，提出了指引。

青岛海尔股份有限公司（简称“青岛海尔”）为在上海证券交易所上市的公司，将于2012年1月1日起正式实施基本规范配套指引。内控基本规范对公司控制目标的要求为五个领域，包括：企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。我们将参考基本规范和配套指引并留意相关最新合规要求，基于我们内部控制前期工作测试的结果，持续对本工作计划进行调整和更新。

三、组织保障

公司的内部控制组织体系已建设和运转多年，已形成有效支撑的网状结构：由于每个业务单元（BU）下面又会有若干经营体（每个业务单元有不同的产品线，每个产品线又有若干工厂），我们在每一个经营体都设有内控岗，该内控岗负责本经营体的日常内控体系维护和控制执行的自查，以及就自查发现的问题或总部测试发现的问题进行督促整改并跟进。

各经营体的内控岗要向本BU的内控经理进行工作汇报。每个BU都设有内控经理。各个BU的内控经理向内控部进行工作汇报。内控部分设体系建设组和内控监督组，分别负责公司整体的内部控制体系建设、维护和优化以及内部控制运行的监督检查工作。

针对2012年青岛海尔的内部控制合规工作，公司管理层高度重视：公司董事会负责内部控制的建立健全和有效实施；公司的总经理、副总经理、财务总监和内控总监共同负责和领导内部控制的实施工作；公司内控部进行牵头和组织具体实施内控工作；公司各级经营体负责人具体负责本部门本单位相关内控工作的实施，同时各级经营体的内部控制职能岗位负责各级经营体

内的内部控制建设、维护和执行工作；公司各级经营体在内控部的统一组织下完成自我评价工作。

公司聘请了普华永道会计师事务所作为公司内部控制建设及优化的咨询顾问，协助公司开展《企业内部控制基本规范》及其配套指引的遵循工作。

四、内部控制建设工作计划

为了进一步规范和加强本公司的内部控制，以提高公司的经营管理水平和风险防范能力，保证公司各项经营管理制度的有效执行和各项经营目标的实现，公司在2008年2月正式启动了内部控制体系建设及梳理项目，并聘请了普华永道团队作为咨询顾问予以协助；截至2008年9月已正式梳理和明确了以COSO框架为指导，结合《企业内部控制基本规范》和相关法规的具体要求的，涵盖内部环境、风险评估、控制活动、信息和沟通和内部监督的内控体系。

该内控体系经过3年多的运转并经过不断自查、纠偏、问题闭环和体系维护更新，并依据基本规范和配套指引以及各监管部门不断加强的内控要求进行合规性检查和优化，证明其设计和运行确实能有效支持业务进行中的风险管控是健全有效的。

2011年，公司依据财政部等五部委联合印发的财会〔2010〕11号文件《企业内部控制应用指引》终稿与公司现行的内控流程进行了比对，确定了以下流程作为本年度内控实施的范围（如表1-4）。

表 1-4 内 控 范 围

应用指引 涵盖的内容	本公司内部控制工作需要关注的范围 《青岛海尔股份有限公司内部控制手册 V2.0》 (简称《青岛海尔内控手册 V2.0》)	状态
第 1 号——组织架构	参见《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.1 内部环境 2.2.1.2.1 法人治理结构	符合要求
第 2 号——发展战略	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.1 内部环境 2.2.1.2.6 发展战略	待更新
第 3 号——人力资源	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.1 内部环境 2.2.1.2.6 人力资源政策和措施	符合要求
第 4 号——社会责任	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.1 内部环境 2.2.1.2.7 社会责任	待更新
第 5 号——企业文化	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.1 内部环境 2.2.1.2.5 企业文化	符合要求

(续表)

应用指引 涵盖的内容	本公司内部控制工作需要关注的范围 《青岛海尔股份有限公司内部控制手册 V2.0》 (简称《青岛海尔内控手册 V2.0》)	状态
第 6 号——资金活动	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC10_M_TRE 资金管理 • PLC11_M_INV 投资管理 • PLC12_M_FIN 筹资管理	待更新
第 7 号——采购业务	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC03_M_PUR 采购及付款	符合要求
第 8 号——资产管理	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC05_M_PRO 生产与存货管理 • PLC07_M_FA 固定资产管理 • PLC08_M_IA 无形资产管理	符合要求
第 9 号——销售业务	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC01_M_MKT 营销管理 • PLC02_M_REV 销售与收款	符合要求
第 10 号——研究与 开发	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动	符合要求
第 11 号——工程项目	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC06_M_CIP 工程项目管理	待更新
第 12 号——担保业务	(不适用)	(不适用)
第 13 号——业务外包	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC19_M_OUT 业务外包管理	待更新
第 14 号——财务报告	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC14_M_CLO 期末关账 • PLC15_M_FR 财务报告及信息披露	符合要求
第 15 号——全面预算	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC18_M_BUG 全面预算	符合要求

(续表)

应用指引 涵盖的内容	本公司内部控制工作需要关注的范围 《青岛海尔股份有限公司内部控制手册 V2.0》 (简称《青岛海尔内控手册 V2.0》)	状态
第 16 号——合同管理	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.3 控制活动 2.2.3.2.3 流程控制活动 • PLC16_M_LEA 合同管理	符合要求
第 17 号——内部信息 传递	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.4 信息与沟通	符合要求
第 18 号——信息系统	《青岛海尔内控手册 V2.0》2.2.4.2.3 信息技术在信 息与沟通中的作用	符合要求

上述范围涵盖了公司整体层面、业务流程层面以及信息系统总体控制层面的控制流程。针对上述流程按照以下阶段开展内部控制建设工作（如表 1-5）。

表 1-5 内部控制建设情况

内部控制建设主要工作任务	内部控制建设工作成果	计划完成时间	责任人
1. 确定内部控制实施的范围，包括股份公司、子公司及其重要业务流程	<ul style="list-style-type: none"> • 流程目录 • 合并报表范围内公司列表 	2011 年 12 月 (已完成)	内控部
2. 梳理风险，编制风险清单；进行风险评估，识别重要风险、重要会计科目、重点经营单位、重要流程以及需测试的关键控制	<ul style="list-style-type: none"> • 风险评估文档 • 范围界定文档 	2011 年 12 月 (已完成)	内控部
3. 将现有的政策、制度等与风险清单进行比对，识别现有流程待更新部分并制定更新方案	<ul style="list-style-type: none"> • 按法规要求及 2012 年公司实际情况更新完毕的控制流程 	2012 年 3 月 (已完成)	内控部、普华顾问 ^①
4. 对更新的内控流程进行穿行测试，以检查是否存在控制的设计缺陷，制定内控设计缺陷整改方案，并持续跟进整改结果	<ul style="list-style-type: none"> • 穿行测试文档 • 内控设计缺陷汇总、整改方案及跟进 	2012 年 4 月初	内控部
5. 按照要求披露内控实施工作情况	<ul style="list-style-type: none"> • 内控自我评估报告 • 年度报告中的内控工作披露 	2013 年 3 月	内控部

① 针对 2012 年公司正式实施基本规范和配套指引的合规性要求，公司又聘请了普华永道团队针对公司目前的内控体系与应用指引之间的差异进行比对更新，切实保障公司内控体系满足合规性要求。

五、内部控制自我评价工作计划

公司将根据五部委下发的最新的企业内部控制指引文件，更新公司的内部控制手册，细化内控流程，并持续开展内控自评工作，初步计划如表 1-6。

表 1-6 内部自评工作情况

内部控制自评的主要工作任务	内部控制自评工作成果	计划完成时间	责任人
1. 编制自我评价工作计划，确定纳入自我评价范围的子公司和业务流程，确定评价工作的具体时间表和人员分工	<ul style="list-style-type: none"> • 内控自评工作总体计划 	2012 年 1 月 (已完成)	内控部
2. 确定内部控制缺陷的评价标准，包括定性标准和定量标准。缺陷分为一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷	<ul style="list-style-type: none"> • 内部控制缺陷的评价标准 	2012 年 4 月	内控部
3. 执行管理层测试并评价测试结果。测试的范围包括： <ul style="list-style-type: none"> • 公司层面控制 • 信息系统总体控制 • 根据范围界定结果选定的重点单位的重要流程的关键控制，以及出于抽查目的选定的非重点单位 	<ul style="list-style-type: none"> • 测试模板、测试步骤、评价办法 • 各阶段培训材料 	在 2012 年全年主要为四次测试（见本表中 4~7）	内控部
4. 执行内控全面自查测试，查找内控缺陷、制定内控缺陷整改方案并持续跟进整改结果	<ul style="list-style-type: none"> • 全面自查内控测试工作底稿 • 例外事项汇总表（含整改方案） 	2012 年 4 月	内控部
5. 执行中期内部控制测试，并对前期发现的内控执行例外事项进行跟进	<ul style="list-style-type: none"> • 中期内控测试工作底稿（含对前期发现问题的跟进） • 例外事项汇总表（含整改方案） 	2012 年 8 月中	内控部
6. 第三季度内控测试，并测试对中期测试发现的内控缺陷进行整改的进展	<ul style="list-style-type: none"> • 第三季度内控测试工作底稿（含对前期发现问题的跟进） • 例外事项汇总表（含整改方案） 	2012 年 11 月	内控部
7. 年底的更新测试。检查内部控制的持续有效性和对年末财务报告结账流程进行测试。同时，对前述阶段发现的控制缺陷的整改情况进行检查	<ul style="list-style-type: none"> • 年末内控测试工作底稿（含对前期发现问题的跟进） • 例外事项汇总表（含整改方案） 	2013 年 1 月底	内控部
8. 缺陷评估：对内部控制评价发现的控制缺陷，进行评价	<ul style="list-style-type: none"> • 内控缺陷评估底稿 	2013 年 2 月底	内控部
9. 内部控制缺陷评价和报告的出具。并根据内控缺陷评估结果，出具和披露公司内部控制自我评价报告	<ul style="list-style-type: none"> • 《青岛海尔内部控制自我评价报告》 	2013 年 3 月底	内控部

六、内部控制审计工作计划

公司将聘请外部会计师事务所，对公司的内部控制整体运行情况进行检查与评价。

具体工作计划如下：

1. 根据财政部、证监会、审计署、银监会、保监会（以下简称“五部委”）于2010年4月26日正式发布的根据国家有关法律和《企业内部控制基本规范》制定的各项内部控制配套指引，公司自2012年1月1日起正式施行《企业内部控制基本规范》。公司也将自2012年度起，聘请注册会计师对本公司截至2012年12月31日与财务报表相关的内部控制的有效性进行审计并出具内部控制审计报告。

2. 公司将按照外部审计师拟定的内部控制审计计划，提供外部审计工作所需要的支持，包括接受访谈、提供公司相应的内部控制制度和控制执行文档以供查阅、参加内部控制审计工作会议等；并提请外部审计师按照要求出具内部控制审计报告。公司将按监管要求按时披露内控审计报告。

【案例四】

阿里巴巴的内部控制管理失败案例

马云将责任归结为违背公司价值观，由公司经营管理层承担全部责任，在一场公关达人秀后，阿里巴巴的诚信危机得到了缓和，但是这掩盖不了阿里巴巴内部控制管理的缺陷。

成功的企业都有独特的企业战略，《长松组织系统》工具包在战略的高度看别人走过的路，打造适合您企业自身的发展方案，共同解决企业战略性难题。

一、阿里巴巴的内控危机始于董事会

第一，阿里巴巴内部控制的最高管理机构为上市公司董事会。

按照国家内部控制规范的要求，董事会是内部控制的最高管理机构，而阿里巴巴董事会也成立了审核委员会等四大委员会，主要负责协助董事会就财务报告程序、内部监控及风险管理制度的有效性提供独立意见，并强调审核委员会定期召开会议，以检讨财务报告、内部监控及风险管理事宜，阿里巴巴从内部也明确了董事会关于内部控制管理的责任。

阿里巴巴的主营业务是B2B电子商务，而电子商务有三个阶段，即交易

机会，交易确认和交易执行。阿里巴巴主要是做交易机会的，交易机会中最为关键的是交易信息与诚信问题，所以诚信问题是阿里巴巴的重大控制点，事关公司生存的风险点没有管理好，两年之后才发现，董事会须负有不可推卸的责任。

第二，阿里巴巴发展战略的选择导致了本次危机的产生。

阿里巴巴2007年11月成功上市以来，主要借助最大规模的供给信息，通过会员服务、开展企业信用认证、关键字竞争搜索收费是阿里巴巴的主要盈利模式。受2008年金融危机的影响，阿里巴巴率先抛出“过冬论”，股价也跌到最低。为提升客户数量，2008年11月，在“中国供应商”体系下推出了一款低价产品出口通，该产品刚推出的价格是1.98万元，而此前中国供应商的价格为5万元人民币。受此政策影响，2009年，中国供应商数量增长123%，净增用户大约53000个，增加收入10.5亿元人民币，同年，阿里巴巴营业利润10.7亿元人民币，如果没有这个因素的影响，阿里巴巴很可能会陷入亏损（主要财务数据见表一）。正是因为董事会的决策，该降价举措才帮助阿里巴巴渡过了金融危机，也为今天的诚信危机埋下伏笔。

第三，董事会针对重大风险没有采取有效的针对性措施。

在公司发展面临危机时，董事会作出一些战略性决策，帮助公司渡过难关是高明之举，这样一个重大战略举措的实施必须经过全方位的评估，信用风险也必将受到最多关注，从结果来看，阿里巴巴的董事会没有采取有效的针对性举措。董事会完全可以责成经营层加强对这类的客户信用审查，以不相容职务分离控制为原则，以预防性控制与发现性控制相结合的方法，指派专人进行抽查，进而防止这类欺诈的发生，同时借助审核委员会定期听取这类客户风险发展的趋势评估报告，并采取针对性举措来进行控制。而不是两年后当3.15晚会主题被确定后的公关秀。

马云曾经说过“这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果”。从欺诈的结果来看，欺诈源于公司内部控制管理不规范，而内部控制的第一责任人是阿里巴巴的董事会，从这个角度而言，马云作为董事会主席需要承担领导责任。

二、经营管理层失职导致内部控制制度失效

第一，关键管理流程仅是一纸公告。

为严格审查供应商资质，阿里巴巴制定较为严格的管理流程，从源头上

防堵欺诈事件的发生。由于约7 500名左右的销售人员在市场一线对商家进行会员销售工作，他们直接在供应商的办公现场，他们的认证应该是最直接、最有效、最立体的监督，而当地销售分支机构人员的交叉认证也是最有效的手段，可是当销售人员互相串通的时候，这个最有效的认证体系就会失灵。而此时，通过总部其他控制部门对他们提交材料的核实、依托第三方对相关材料进行核实或抽检就变得很重要。很遗憾，新增客户中有0.8%涉嫌欺诈，更为重要的是，有些骗子使用的是没有年检的营业执照，而他们居然通过了认证，有些骗子的账户被查封之后，换了个公司名，连联系方式都没改，就再次通过审查了。我们只能说阿里巴巴的多渠道交叉认证没有有效执行，如若不然，一些销售业务单元是不敢集体欺诈的。

第二，重大风险点没有进行分类管理。

内部控制需要对企业风险进行控制，企业风险的梳理则是自上而下，由重至轻地进行梳理，会员供应商的诚信问题是事关阿里巴巴生死存亡的第一风险点，当公司作出降低供应商缴费门槛时，就应该提前预判信用风险可能会更大，而企业则应相应增加风险防范的资金和人员投入，提高多方认证执行的有效性，并加大第三方的抽检和认证，降低人工介入的条件等，很可惜，事件过去了两年，阿里巴巴才迫于外界的压力而开始自查自纠。

第三，投诉问题异常未能引起管理层重视。

被欺骗的国外买家绝大部分均向阿里巴巴进行了投诉，阿里巴巴也通过了手工控制与自动控制来收集情况与处理问题，当制动控制不能解决双方纠纷时，阿里巴巴将会人工介入进行协调与控制，最便捷的人员还是在各地的监督人员，当各地的监督人员接到介入通知时，事实证明他们也违背了公司价值观，结果事情是不了了之。可是当降低门槛后的新供应商投诉问题上升到几十起时，管理层完全应该启动发现性控制的内部控制程序，立即组织非当地分支机构参与的独立调查或第三方介入，而不是在事件发生到2 000余起时才介入。

第四，薪酬与绩效管理设计导致分支机构管理失控。

阿里巴巴的盈利模式决定了其是一家业务驱动型公司，13 500名员工中有8 400名销售人员，其中5 000人服务于“出口通”，2 500人服务于“中国诚信通”。而阿里巴巴给予他们的待遇则是低底薪高提成，如在“出口通”部门，销售人员的底薪在1 000~3 000元之间，销售提成则实施阶梯式的提成

率，从6%~30%不等，主管的业绩也和销售总量挂钩，从0.5~6%不等，能够完成任务的金牌销售人员的奖励提成高达几万元，由于销售主管与销售人员的利益高度一致化，在利益的趋势下，业绩任务的重压下，使得他们之间达成利益默契成为可能，而总部的管理松散中和其他人员成功的刺激下，使他们敢于冒险，而高流动性则使他们中的很多人可以免于处罚。

马云曾经说过“最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人”，作为董事会主席，马云使用并信任了经营层，在捍卫价值观之余，马云用人的挑战只能用未能突破来形容了。在内控机制与人均失效的状态下，阿里巴巴的诚信风险被曝光也就在情理之中了，只不过外人看来很震撼而已。

三、阿里巴巴应该如何解决上述问题

从英国石油公司生产事故导致的墨西哥湾漏油事件到丰田的质量门，企业在内部控制上的缺陷会给企业的发展带来致命性打击，在阿里巴巴的欺诈门中，由于马云的世界级公关秀，避免了一次不可预知结果的行业地震。虽然，阿里巴巴已经展开独立调查，也已经将出口通价格上调至2.98万元，反思中，阿里巴巴的内部控制体系应该如何构建呢？

第一，由公司董事会牵头，构建公司完整的内部控制体系，构建从董事会、经营层、各部门的三级内部控制体系，重点建立覆盖销售分支机构、销售团队、销售代表的销售体系三级内部管理体系，梳理各级风险点并在内部控制委员会的牵头下，制定各类风险控制办法、制度与流程。董事会定期与不定期听取关于公司战略性风险点的内部控制情况的报告，及时发现问题与解决问题。

第二，董事会应讨论制定企业新的商业模式及盈利模式，避免通过培圳式和人海式的销售战术来拉供应商入会，而应着眼于为供应商提供更高价值的全程服务，使供应商更为自愿的掏钱，否则今天即使控制了风险，企业本身的盈利模式风险却无法扭转与控制。

第三，按照已有的内部控制制度认真执行，强化销售人员现场监督的优势，在供应商认证环节进行严格把关，按照相容职务分离控制的原则，加强售后服务体系的建设，在提升服务水平的时候，提升现场监控能力，委托公司内部的监察部门和独立第三方进行程序认证和大比例抽检，严肃处理发现违纪行为，杜绝欺诈之风在内部蔓延。

第四，对公司薪酬与激励政策进行改革。为普通员工制定发展通道，加

强中长期激励政策的使用，提升销售序列员工的归属感，将主管级以上的重要销售人员的考核转化为年度考核，加大揭发造假行为的奖励，由现在的短期激励向短期激励与中长期激励相结合的方式转变。

第五，对重要风险点进行分类管理并重点监控。梳理危及公司生存的重大风险点，按照公司承受风险能力大小给予分类管理，对极度危险的风险应给予人力、财力的倾斜，有针对性地设计风险防范措施，同时加大重大风险点的监控，及时总结风险点的变化与发展趋势，不断调整防范策略，使风险始终处于受控范围。

一场异常震撼的风暴被马云演化为一场世界级的公关秀，在一箭数雕之后，马云一定会改革阿里巴巴的发展模式与盈利模式，媒体的关注点也将随之转移，后续还会有一连串的改革与创新之举，到那时事件的真相与马云的责任或许已经无人想起。可是正如马云所说“这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么”，马云能做的公关秀已经做了，而马云真正该做的又是什么呢？商业文明的进步中，我们不希望阿里巴巴的欺诈门留给公众与商学院的是公共关系与企业经营模式转型的经典案例，我们更希望是一次企业内部控制失效与重建的警世教材。

第二章 风险评估

一、风险评估概述

每个企业都面临来自内部和外部的不同风险，内部控制目的就是要控制这些风险。管控风险首要的就是要对这些风险加以识别、评估，在评估的基础上进行风险应对策略。

《基本规范》第二十条规定，企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。《基本规范》第二十七条规定，企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

二、风险识别

（一）风险识别的必要性

企业要进行风险管理，首先必须明确风险在哪里。倘若不能准确地确认风险所在，就无法分析及预测企业危机，当然也无从制定对策以控制风险。因此，风险识别是风险管理的第一个步骤，也是最重要的过程。在这过程中，将使企业明了其面对的风险的性质和暴露于该项风险的程度。

《基本规范》第二十一条规定，企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。一般用风险容量和风险容限来衡量。

（二）风险识别的内外部因素和分析框架

1. 风险识别的内外部因素

《基本规范》第二十二条规定，企业识别内部风险，应当关注下列因素：

（1）董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素。

（2）组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。

- (3) 研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。
- (4) 财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。
- (5) 营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素。
- (6) 其他有关内部风险因素。

《基本规范》第二十三条规定，企业识别外部风险，应当关注下列因素：

- (1) 经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素。
- (2) 法律、法规、监管要求等法律因素。
- (3) 安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素。
- (4) 技术进步、工艺改进等科学技术因素。
- (5) 自然灾害、环境状况等自然环境因素。
- (6) 其他有关外部风险因素。

2. 风险识别的分析框架

在风险识别时，我们需要有一个框架优化并集结这些信息。这个框架必须能广泛地涵盖风险的所有来源与分类，它必须撒一个大网，使它成为一个有用的发现并优先化风险的工具。阿瑟·安德森公司就为我们提供了一个很好的范例。它的这个框架将不确定性从公司经营的外部环境、内部流程和信息决策分为三大类，详见图 2-1。

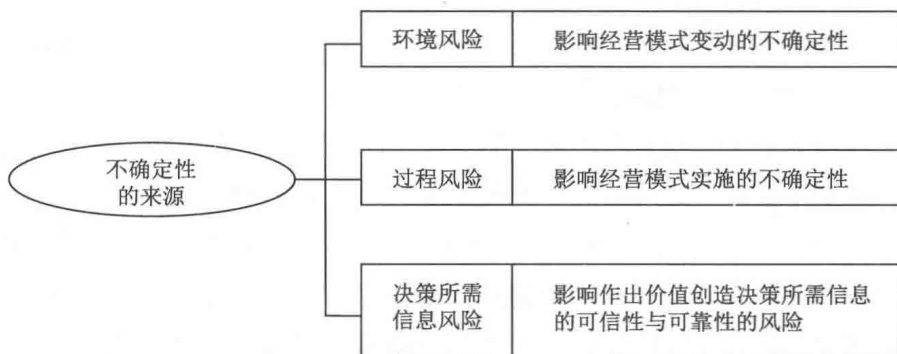


图 2-1 阿瑟·安德森公司的商务风险模型 (简要图示)

环境风险：当外部力量影响到企业的业绩，或是影响到企业在战略、运营、客户和供应商关系、组织结构以及融资方面的选择时，就出现了环境风险。这些外部力量包括：竞争对手和监管部门的行为、市场价格的变动、技术创新、产业基础的变化、市场资金供应状况等企业无法直接控制的外部因素。

过程风险：当业务过程未能实现企业经营模式所规定的预计目标时，就产生了过程风险。例如，各种降低过程绩效的因素包括：a. 业务过程与企业

层面的经营目标和战略没有很好地结合起来；b. 未能有效地满足客户要求；c. 运营效率低下；d. 减少了企业价值（而没有实现保值增值）；e. 未能使企业的金融、实物、客户、雇员/供应商、知识与信息资产免受意外损失及风险，或免遭误用和滥用。

表 2-1 企业经营中不确定性的来源

外部环境	市场变动的因素：利率、通货膨胀、监管、市场需求、劳工供应、竞争产品、客户和大宗原产品价格未来会如何变动并对我们经营产生怎样的影响？
	潜在的灾难性事件：风暴、地震、战争、恐怖活动或者其他灾难性事件，如果发生会怎样，我们能否减少受损害程度？
内部流程	品牌：我们是否充分明智地投资，以降低和品牌战略发展相悖的风险到一个可接受水平？
	客户：我们是否比竞争者在满足客户需求上做得更好，或至少和他们一样好？
	供应商：他们是否有效地支持我们的商业模式？
	员工：我们是否赢得人才市场中硝烟密布的战争的胜利，最佳化我们人力资源的价值？
	运营流程：它们是否表现得有效果、有效率？
	技术：哪些技术最适合被结合到我们的商业流程中，并支持我们的商业流程，增加我们的效率及有效性？
	渠道：它们的运作是否如我们的商业模式计划的那样？
	知识：企业知识的价值是什么？我们是否利用它为我们服务？
信息决策	机会成本：我们的企业是否存在未发现的价值或未利用的资源？
	潜在的其他事件：如非道德的行为、欺诈、违法及商业控制的失败——如果发生会怎样，我们能否将损害程度控制到最低？
	并购：购买什么资产？为什么要购买？
	新兴市场：哪些市场能最好地补充公司的商业策略及风险偏好？
	研发投资：我们是否将实现突破，驱动未来增长，在竞争者之前先行抢占市场？
信息决策	产品与服务：什么样的产品与服务组合会在最低的风险下提供一组最高可能的未来净现金流？
	收益曲线：公司的融资渠道，公司最佳的资产负债率是多少？

决策所需信息风险：当企业据以制定决策的信息不充分、不及时、不正确或者与决策制定过程不相关时，就出现了这种信息风险。

商务风险的这三个组成部分是相互联系的。企业面临的环境风险和过程风险是由企业所处的内、外部状况所决定的。而决策所需信息风险则直接取决于企业信息过程系统与非正式的“情报收集”过程的效率与可靠性，后者是指企业收集相关数据、将其转化为信息并通过书面报告或口头沟通把信息提供给相应的管理者的过程。由于作出有关过程的决策信息需要相应信息，因此，信息风险和过程风险有时很难区分开来。

阿瑟·安德森公司在这样一个商务风险模型的基础上，对风险进行了更细致的识别和分类，如图 2-2 所示。



图 2-2 阿瑟·安德森公司对商务风险的简明定义

阿瑟·安德森公司在这样一个商务风险模型的基础上识别出的具体风险类别如下。

1. 环境风险

当外部力量能够影响企业经营模式的易变性时就出现了环境风险，这些外部因素包括影响决定经营模式的总体目标与战略的基本因素。

(1) 竞争对手风险。竞争对手或市场新进入者所采取的会削弱本企业竞争优势，甚至威胁本企业生存的行为。

(2) 客户风险。无处不在的客户需要并希望变化，但企业并未注意到。比如说，要求加快产品与服务的传递速度与循环速度的需求。

(3) 技术创新风险。企业在其经营模式中并未大力促进技术进步以创造并保持可持续的竞争优势，或者是企业由于其竞争对手或替代品厂商推动技术更新，实现更高的质量、成本及/或时间绩效，从而遭受的风险暴露。

(4) 敏感性风险。资源与预期现金流的过度负债威胁到企业承受外部环境力量（如利率、市场需求、变动与监管等）变化的能力。

(5) 股东关系风险。投资者对于企业经营模式或执行经营模式的能力的信心衰退，会威胁到企业增加资本或维持股价的目的。

(6) 资本可得性风险。如果企业不能得到充分的资本，就会影响到企业实现增长、执行经营模式并产生未来货币收益的能力。

(7) 主权/政治风险。企业进行巨大投资的国家若出现不利的政治状况，就会威胁到企业在该国能够得到的资源与现金流，其受威胁的程度取决于其业务数量以及它在多大程度上遵守当地的法律。

(8) 法律风险。法律的变动会威胁到公司完成重要交易、履行合同契约以及实施特定战略与行动的能力。

(9) 监管风险。监管方面的变化会威胁到企业的竞争地位及其有效开展业务的能力。

(10) 行业风险。机遇与威胁、能力与竞争对手以及其他影响企业所在行业的环境变化都会威胁到企业所属行业的吸引力与长期波动性。

(11) 金融市场风险。价格、利率、指数等方面的变动会影响到公司金融资产及其股票的价格，这同样会影响到公司的资本成本以及增加资本的能力。

(12) 灾难风险。一次重大灾难会威胁到企业维持经营、提供潜在产品与服务以及抵销运营成本的能力。