

摘 要

企业集团是适应生产力发展和市场经济要求而产生的一种高级企业组织形式，具有与其他经济组织不同的特征，其对经济发展、社会结构等诸多方面都产生了极其重要的影响。近年来，企业集团财务舞弊事件的出现及其内部控制的失效，都给社会经济带来了严重的后果，引起人们对内部控制更大的关注。

本文从内部控制的相关理论入手，分析企业集团内部控制的功能、关键点、手段，以及企业集团在内部控制上的特殊性。然后以 C 企业集团为研究对象，将 COSO 框架作为构建 C 企业集团内部控制体系的理论基础，对其内部控制问题进行论述，为 C 企业集团的内部控制分析奠定基础；最后在充分调查、研究该集团内部控制现状的基础上，对 C 企业集团的内部控制进行评价，并分析其内部控制问题产生的原因，进而提出改善 C 企业集团内部控制的建议，从而为其它企业集团提供借鉴。

本文认为，内部控制是实现企业集团战略目标的有效手段。企业集团内部控制是建立在集团母公司与子公司的委托—代理关系之上的内部控制，其核心是资本控制，关键是财务监督，重点是框架及实施体系的构建。对于企业集团内部控制的研究，为企业集团如何有效、合理借鉴 COSO 内部控制整合框架体系，构建匹配于企业集团自身的科学、合理的内部控制体系提供了有益的参考。

关键词：企业集团 内部控制 COSO 框架

Abstract

Enterprise group is known as an advanced form of enterprise organization, which meets the needs of the productivity development and the market economy. A difference in character existed between the enterprise group which produces graveness influence to the economic development and social structure and other economic organization. In recent years, both the fraudulent events and the invalidation of the internal control related to the enterprise groups are detrimental consequence to the social economy, which cause more attention concerning the internal control.

This dissertation starts with the internal control theories including its function, key points and method, as well as the special characteristics of internal control of an enterprise groups. The author, and then, elaborates the C Group's internal control system based on the COSO integrated framework as a construction after a research on C Group's internal control system. Following the assessment of the internal control based on sufficient investigation and research, some reasons causing the issue of internal control are analyzed, so as to some advices are sounded for the further references to other enterprise groups purpose.

We believe that internal control is an effective means to carry out the strategic target of an enterprise group. Internal control of an enterprise group is established on the commission agency between parent company and subsidiary companies. In the internal control of an enterprise group, the core is the capital control, while the key is the financial control, and the focus are the construction of framework and implement system. The research of the internal control of an enterprise group provides an availability reference to the construction of a reasonable internal control system based on COSO Integrated Framework.

KEY WORDS: Enterprise group, internal control, COSO integrated framework

独创性声明

本人郑重声明：今所提交的《企业集团内部控制研究》论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的科研成果。尽我所知，文中除了特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写的内容及科研成果，也不包含为获得首都经济贸易大学或其它教育机构的学位或证书所使用过的材料。

作者签名：_____ 日期：_____年__月__日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解首都经济贸易大学有关保留、使用学位论文的有关规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅、借阅或网络索引；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采取影印、缩印或其它复制手段保存论文。（保密的论文在解密后应遵守此规定）

作者签名：_____ 导师签名：_____ 日期：_____年__月__日

1. 引言

1.1 研究背景

作为由单个企业通过资本纽带关系集合而成的企业群体,企业集团已经成为世界经济领域的重要生力军,其规模、效益、影响都无可争辩的在整个经济中占据着举足轻重的地位。然而,随着安然、施乐、世通等“巨无霸”公司相继爆出会计造假的财务丑闻,各界人士把关注的目光投向了企业集团的内部控制问题。经过大量的研究和总结,人们得出结论,企业集团内部控制的失效和残缺是导致这一系列财务丑闻的部分原因和条件。

企业集团的内部控制系统的建设是在保证子公司独立法人、独立利益、独立运营的同时,追求和实现集团整体利益、组合利益以及持续发展的长远目标所不可缺少的。因此,研究企业集团的内部控制,对于促进企业经营管理水平的提高,保证会计信息的质量,完善公司治理结构和信息披露制度,保护投资者的合法权益都有着非常重要的意义。

1.2 文献综述

1.2.1 国外文献综述

国外的实务界和理论界对内部控制进行了大量研究。总体上说内部控制的发展基本上经历了内部牵制、内部控制制度、内部控制结构和内部控制整体框架四个阶段,(参见表 1. 1)。

表 1.1 内部控制理论演进概况

发展阶段	内部牵制	内部控制制度	内部控制结构	内部控制框架
大致时期	20 世纪 40 年代以前	40 年代~80 年代	80 年代~90 年代	90 年代以后
核心思想	不相容岗位分离	内部控制分为会计控制和管理控制	包括控制环境、会计系统以及控制程序三个要素	内部控制三大目标和整体框架五要素

R·H 蒙哥马利在 1912 年出版的《审计——理论与实践》一书中指出，所谓内部牵制是指一个人不能完全支配账户，另一个人也不能独立地加以控制的制度。也就是—名员工与另—名员工必须是相互控制、相互稽核的。

1949 年美国会计师协会（AICPA）的审计程序委员会在《内部控制：—种协调制度要素及其对管理当局和独立注册会计师的重要性》的报告中，首次阐述了内部控制的定义：“内部控制包括组织机构的设计和企业内部采取的所有协调方法和措施，旨在保护资产，检查会计信息的准确性和可靠性，提高经济效率，促进既定管理政策的贯彻执行。”此定义强调内部控制“制度”不局限于会计和财务部门直接有关的控制方面，而且包括预算控制、成本控制、定期报告、统计分析、培训计划、内部审计，以及属于其他领域的经营活动。

1953 年，美国注册会计师协会所属的审计程序委员会颁布《审计程序说明》第 19 号，对内部控制定义作了正式修正，并将内部控制按照其特点分为会计控制和管理控制两个部分。内部会计控制包括组织规划的所有方法和程序，这些方法和程序与财产安全和财物记录可靠性有直接的联系。这个控制包括授权与批准制度、从事财务记录和审核与从事经营或财产保管职务分离的控制、财产的实物控制和内部审计。内部管理控制包括组织规划的所有方法和程序，这些方法和程序主要与经营效率和贯彻管理方针有关，通常只与财务记录有间接关系。这些控制—般包括统计分析、时动研究即工作节奏研究、业绩报告、员工培训计划和质量控制等。

进入 80 年代以后，西方会计审计界将研究的重点逐步从内部控制—般涵义向具体内容深化。1988 年美国注册会计师协会发布《审计准则公告第 55 号》（SAS 55），从 1997 年 1 月起取代 1972 年发布的《审计准则公告第 1 号》。该公告首次以“内部控制结构”代替“内部控制”，指出“企业的内部控制结构包括提供为取得企业特定目标的合理保证而建立的各种政策和程序”。内部控制结构具体包括三个要素，分别是：控制环境、会计系统、控制程序。

进入 90 年代以后，对于内部控制的研究进入了一个崭新的阶段。1992 年 9 月，美国“反对虚假财务报告委员会”下属的由美国会计学会、注册会计师协会、国际内部审计人员协会、财务经理协会和管理会计学会等组织参与的“发起组织委员会”（COSO: Committee of Sponsoring Organization）发布了《内部控制——整体框架》的研究报告，即“内部控制整体框架报告”，堪称迄今为止对内部控制最为全面的论述，这是内部控制发展史上的—个里程碑。

1.2.2 国内文献综述

长期以来，我国的内部控制研究主要侧重于会计和审计领域，研究成果主要服务于审计程序与方法的应用、审计成本的节约、审计效率的提高和审计风险的控制。在我国，从 90 年代起政府开始加大对企业内部控制的推行 1996 年 12 月财政部发布了《独立审计具体准则第 9 号——内部控制和审计风险》（于 1997 年 1 月 1 日实行），

要求注册会计师审查企业内部控制,并提出内部控制的内容包括控制环境、会计系统和控制程序。1997年5月中国人民银行颁布《加强金融机构内部控制的指导原则》。1999年中国证监会发布《关于上市公司做好各项资产减值准备等有关事项的通知》,要求上市公司本着审慎经营、有效防范化解资产损失风险的原则责成相关部门拟定(或修订)内部控制制度,监事会对内部控制制度制定和执行情况进行监督。1999年10月修订通过的《中华人民共和国会计法》第二十七条要求,各单位必须建立健全内部控制制度,以保证会计信息的真实、合法性。2001年6月22日财政部颁布了《内部会计控制规范——基本规范(试行)》和《内部会计控制规范——货币资金(试行)》。2002年中注协[2002]40号文颁布了《内部控制审核指导意见》,要求注册会计师对被审计单位的特定日期与会计报表相关的内部控制的有效性进行审核,并发表审计意见。上述法律法规、行政规定及行业规章的制定和实施,对于加强我国企业内控建设起到了推动作用。

受西方内部控制研究关注点转移以及近几年来公司丑闻的启发,进入新千年后,我国在内部控制理论研究方面,无论是内控研究的切入点、研究的视野,还是研究成果的运用,都取得了令人瞩目的成就。纵观近几年的研究成果,主要服务于审计的内部控制研究已逐步转变为以公司治理与公司管理为切入点。^①

这些研究主要包括:内部控制与公司治理的关系(吴水澎等,2000);从公司治理的角度和内部控制的五项内容论述内部控制的构建原理(阎达五等,2001);不同治理结构下的内部控制效率(冯均科,2001);对企业财务、人力和物流的内部控制进行理论与案例研究(闫培金等,2001);内部控制架构、内部控制设计与评价(李凤鸣,2002);通过公司外部治理手段来克服内部控制的局限性和完善内部控制机制(刘明辉等,2002);对内部控制的概念形成和五方面要素的审核评估指标和方法进行系统分析与指标设计(汤云为,2004);公司治理、内部控制、组织结构间的联系与区别(程新生,2004);基于价值链管理理论分析内部控制目标定位(赵保卿,2005);从SOX404条款执行效果的最新评价出发提出完善我国企业财务报告内部控制的现实意义(杨有红等,2006)。

1.3 研究内容与研究方法

本论文主要采用规范研究和案例分析相结合的方法,达到理论有事例佐证,事例有理论支持的效果。首先回顾了内部控制的相关理论,继而分析了企业内部控制的发展现状,之后针对于企业集团的内部控制,就其功能、关键点、手段等一系列理论进行了论述,最后基于COSO的内部控制体系理论,对于C企业集团内部控制设计的缺陷及其主要成因进行了讨论,同时基于COSO的理论框架对C企业集团内部控制体系设计提出改进建议。

^① 杨有红,胡燕,试论公司治理与内部控制的对接,会计研究,2004.10: 14

2. 内部控制历史演进与发展现状

2.1 内部控制的历史演进

在漫长的人类历史中，内部控制的思想很早就被应用到人类经济活动中。但是内部控制（Internal Control）一词，却是最早出现在 1936 年美国会计师协会（American Institute of Accountants，美国注册会计师协会的前身）发布的《注册会计师对财务报表的审查》文告中，定义为保护现金和其它资产，检查簿计事务的准确性，而在公司内部使用的手段和方法。总体上来说，内部控制经历了一个不断发展、完善的历史进程。一般认为内部控制的演进经历了“内部牵制——内部控制制度——内部控制结构——内部控制框架”4 个阶段。

2.1.1 内部牵制阶段

内部控制源于内部牵制。古代的内部牵制的实践是我们现代意义上的内部控制的渊源。一般认为，20 世纪初期以前的时期，都是内部控制的萌芽时期。

20 世纪初期，美国的一些企业逐渐摸索出一些组织、调节、制约和检查企业生产经营活动的方法，建立了“内部牵制制度”，内部控制的雏形出现了。

内部牵制制度源于这样的设想：两个或两个以上的人或部门，无意识犯同样的错误的可能性很小，两个或两个以上的人或部门，有意识地合伙舞弊的可能性也大大低于单独一个人或一个部门舞弊的可能性。按照这种设想，这一阶段，内部牵制工作有了极大的推广和进一步发展，形成了内部牵制的概念。1912 年 R. H. 蒙哥马利在他的《审计—理论与实践》一书中为内部牵制定义为：一个人不能完全支配账户，另一个人也不能独立地加以控制的制度。

20 世纪 30 年代，企业为应对世界性经济危机不得不加强生产经营控制，内部牵制工作范围也超越了会计及财务，拓展到了企业整个业务活动。

内部牵制制度以账目间的相互核对为主要内容，并实施岗位分离，也称钱账分离制度，是指凡涉及款项和财物收付、结算及登记的任何一项工作，必须由两人或两人以上分工办理，以起到相互制约作用的一种工作制度。其目的是为了查错防弊，以保证会计信息质量和财产物资的安全完整。内部牵制一般遵循“互相制约”、“权力分割”、“账、钱、物相互独立分管”、“稽核对证”、“建立完整的记录体系”、“建立完整的记录体系”和“职责分清”等原则。

在现代的内部控制理论中，内部牵制理论仍然占有相当重要的地位，是有关组织规划、职务分离控制的基础。

2.1.2 内部控制制度阶段

20 世纪 40 年代至 70 年代，在内部牵制的基础上，逐渐产生了内部控制制度的概念。这时，一方面企业需要在管理上采用更为完善、更为有效的控制方法以改变传统的靠小生产方式及经验管理对企业的影响；另一方面，为了适应当时社会经济的关系，保护投资者和债权人的经济利益，西方各国纷纷以法律的形式要求通过内部控制强化对企业财务会计资料以及各种经济活动的内部管理。

1949 年美国注册会计师协会将内部控制定义为：“内部控制是企业为了保证财产的安全完整，检查会计资料的准确性和可靠性，提高企业的经营效率以及促进企业贯彻既定的经营方针，所设计的总体规划及所采用的与总体规划相适应的一切方法和措施。”这一概念已突破了与财务会计部门直接有关的控制的局限，使内部控制扩大到企业内部各个领域。

1958 年美国注册会计师协会下属的审计程序委员会又将内部控制的定义作了进一步的说明，并将内部控制划分为内部会计控制和内部管理控制。前者是指与财产安全和会计记录的准确性、可靠性有直接联系的方法和程序，后者主要是与贯彻管理方针和提高经营效率有关的方法和程序。将内部控制一分为二使得审计人员在研究和评价企业内部控制制度的基础上来确定实质性测试的范围和方式成为可能。

1972 年美国注册会计师协会所属审计准则委员会在其公布的《审计准则公告第 1 号》中再一次修订了内部控制的定义，对会计控制和管理控制的定义进行了重新阐述：

①. 内部会计控制。会计控制由组织计划以及与保护资产和保证财务资料可靠性有关的程序和记录构成。会计控制旨在保证：经济业务的执行符合管理部门的一般授权或特殊授权的要求；经济业务的记录必须有利于按照一般公认会计原则或其他有关标准编制财务报表，以及落实资产责任；只有在得到管理部门批准的情况下，才能接触资产；按照适当的间隔期限，将资产的账面记录与实物资产进行对比，一经发现差异，应及时采取相应的补救措施。

②. 内部管理控制。管理控制包括但不限于组织计划以及与管理部授权办理经济业务的决策过程有关的程序及其记录。这种授权活动是管理部门的职责，它直接与管理部执行该组织的经营目标有关，是对经济业务进行会计控制的起点（参见图 2. 1）。

这一定义以会计控制工作为主，把主要精力放在了纠错防弊上，主要用于界定审计人员的责任，因此遭到了管理界的质疑，他们从经营管理角度认为，内部控制的目标和范围应予以扩展，区分会计控制与管理控制意义不大。

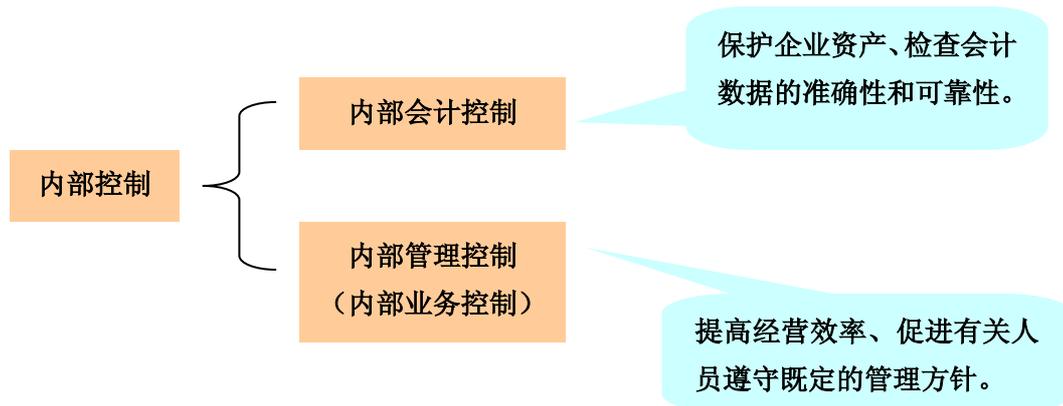


图 2.1 内部控制结构图——发展阶段

2.1.3 内部控制结构阶段

进入 20 世纪 80 年代，由于环境的变化，不断产生新的问题，有许多财务机构破产。在为此而进行的调查中发现大多数案件中，审计人员不能发现公司舞弊的情况。由此，对内部控制的关注也提上了日程。1987 年，由美国注册会计师协会、美国会计学会、财务经理协会、内部审计师协会以及管理会计师协会五个组织共同成立了全国反欺诈性财务报告委员会并提交了报告，该委员会认为现有发表的公告和研究关于内部控制的解释与概念有许多不同，结果导致了管理层、内部审计人员和注册会计师对内部控制充分性的不同看法。因此，委员会敦促各职业团体一起合作发表内部控制统一概念。

1988 年 4 月美国注册会计师委员会发布的《审计准则公告第 55 号》，取代了 1972 年发布的《审计准则公告第 1 号》。该文告首次提出以内部控制结构取代原有的“企业内部控制制度”，跳出了“制度二分法”的圈子，开始向“结构分析法”演变。并把内部控制环境纳入内部控制范畴。这被认为是内部控制理论研究的突破性成果。

《审计准则公告第 55 号》指出：“企业的内部控制结构包括为合理保证企业特定目标的实现而建立的各种政策和程序”，并且明确了内部控制结构的内容，具体如下^②：①. 控制环境：是指对建立、加强或削弱特定政策和程序效率发生影响的各种因素。具体包括：管理者的思想和经营作风；企业组织结构；董事会及其所属委员会，特别是审计委员会发挥的职能，确定职权和责任的方法；管理者监督和检查工作时所用的控制方法，包括经营计划，预算，利润计划，责任会计和内部审计；人事工作方针及其执行，影响本企业业务的各种外部关系，例如由银行指定代理人的检查等。②. 会计系统：规定各项经济业务的鉴定，分析，归类，登记和编报的方法，明确各项资

^② 于增彪，王竞达，刘桂英.现代企业内控制度:概念界定与设计思路[J].会计研究,2001（11）:19-28

产和负债的经营管理责任。健全的会计系统应实现下列目标：鉴定和登记一切合法的经济业务；对各项经济业务按时进行适当分类，作为编报财务报表的依据；将各项经济业务按适当的货币价值计价，列入财务报表；确定经济业务发生的日期，以便按照会计期间进行记录；在财务报表中适当地表述经济业务以及相关内容进行揭示。③. 控制程序：指管理当局所制定的用以达到一定目的的方针和程序。它包括下列内容：经济业务和经济活动的批准权；明确每个人的职责分工，防止有关人员正常业务图谋不轨。职责分工包括：指派不同人员分别承担批准业务，记录业务和保管财产的职责；凭证和账单的设置和使用，应保证业务活动得到正确的记载；对财产及其记录的接触和使用要有保护措施；对已登记的业务及其计价要进行复核（参见图 2. 2）。

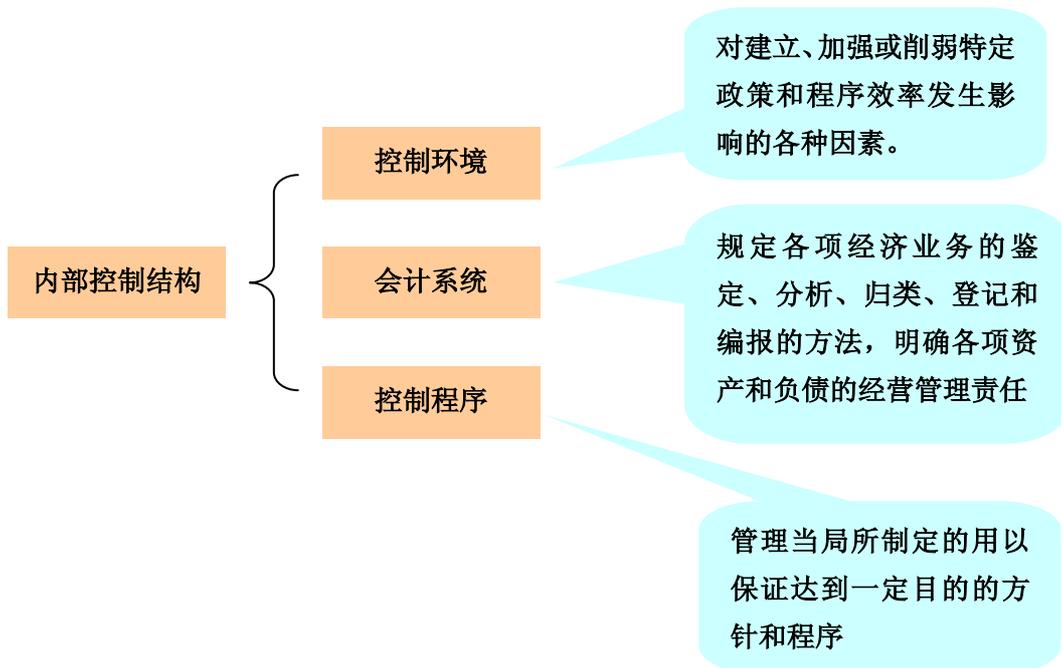


图 2. 2 内部控制结构图——完善阶段

2.1.4 内部控制框架阶段

企业内部控制整体框架理论由美国 COSO 委员会于 20 世纪 90 年代提出。其一经提出，即引起了理论界的广泛关注并引发了大量的后续研究。内部控制整体框架理论对 20 世纪 90 年代以来的内部控制实务产生了深远的影响。

美国 COSO 委员会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）是一个由美国注册会计师协会、美国会计学会、财务经理人协会、内部审计师协会和全美会计师协会共同发起并出资组成的民间组织。该组织的宗旨在于：通过商业伦理、有效的内部控制和公司治理提高财务报告质量。

迄今为止，COSO 委员会共发布了五篇研究报告，其中，1992 年发布的《内部控制——一个整合框架》（Internal Control—Integrated Framework）不仅在美国，而且对全世界的会计审计和证券界都产生了深远影响，为单位组织建立健全内部管理架构提供了十分有益的帮助，成为了评价单位组织内部控制健全程度的标准。并且在研究报告中提出的部分政策建议被政府部门采纳，有些直接转换成证券交易委员会和交易所等监管当局的规章制度，对于推动上市公司治理和证券市场的健康发展起到了积极作用。

2.2 COSO 内部控制整体框架思想的内容

COSO 委员会认为，内部控制是由董事会、管理层和员工共同设计并实施的，旨在为实现组织目标（主要包括经营的效率和效果，财务报告的可靠性，相关法律法规的遵循性等，简称三类目标）提供合理保证的过程，由相互关联的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督，五项要素构成（参见图 2.3）。

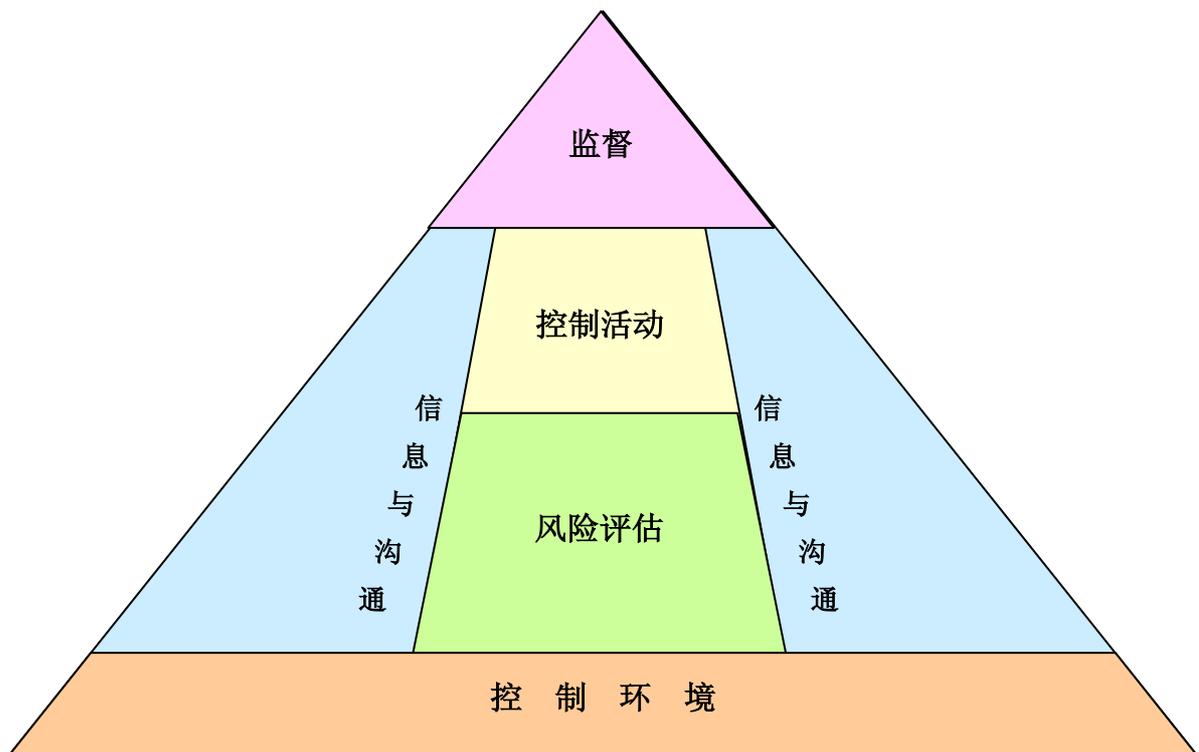


图 2.3 COSO 内部控制整体框架要素

2.2.1 控制环境（Control Environment）

控制环境是内部控制整体框架的基础，支撑着整个内部控制框架，是整个控制框

架的引擎，起着塑造组织控制文化，影响人员控制意识，奠定组织风格和组织结构的关键作用。对内部控制发挥该作用的环境要素包括人员操守，道德价值，能力素质，以及管理层的管理哲学，经营理念等等。

2.2.1.1 诚信和道德价值观

无论是企业最高管理层，还是其它成员，都应当做到：严格一致地保持诚信行为和道德标准；不盲目追求不切实际的目标，以致形成不必要的压力；对敏感职位之间的财务分工需明确，以避免造成偷窃资产或隐藏不佳绩效的引诱；加强企业的内部审核制度；发挥董事会的职能，使其能够客观地监督企业的高层管理阶层；提供道德方面的指导，使所有雇员在一般和特定环境下能够保持正确的判断；制作文本化的行为准则和政策声明，将其传达给全体员工，将诱发人们不诚实、非法和不道德行为的动机降至最低。

2.2.1.2 评定员工的能力

管理部门须制定正式或非正式的工作职位说明书，逐项分析并规定各工作岗位所须具备的知识和技能。

2.2.1.3 董事会和审计委员会

组成这两个机构须考虑的因素主要包括：成员的经验；相对于管理层的独立性；外部董事的比例；外部董事参与管理的程度等。

2.2.1.4 管理哲学和经营风格

主要考虑：对待和承担经营风险的方式；依靠文本化的政策、业绩指标以及报告体系等；与关键经理人员沟通；对财务报告的态度和所采取的措施；对信息处理以及会计功能、人员所持的态度；对现有可选择的会计准则和会计估计所持的谨慎或冒进态度。

2.2.1.5 组织结构

企业的组织结构是指为公司经营活动提供计划、执行，控制和监督职能的整体框架。具体应考虑：组织结构的合适性，及其提供管理企业所需信息的能力；各主管人员所负责任的适当性；按照主管人员所承负的责任，判断其是否具备足够的知识及丰富的经验；当环境改变时，企业配合改变其组织结构的程度；员工，尤其是负责管理及监督职能的员工人数的充足程度。

2.2.1.6 责任的分配与授权

强调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。

2.2.1.7 人力资源政策及实务

内部控制是由人来实施，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，是影响内部控制是否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，制订纪律约束与处罚措施；对业绩良好的员工，制订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。

2.2.2 风险评估（Risk Assessment）

面对不断变化的环境，任何组织都面临各种各样的风险，必须对所面临的风险进行有效了解和估定，建立可操作的发现、甄别、分析、管理、控制风险的机制即风险评估机制。建立风险评估机制的一个重要前提是，从整体上和各单个层面上制定与不同作业层次相关联的目标，构成目标体系。风险评估机制实质上也是评估实现目标体系的各种不利因素的机制。

2.2.3 控制活动（Control Activity）

控制活动是帮助管理层能够确保管理方针得以贯彻的政策和程序。控制活动的目标是：经过风险评估后确定的，用以管理和控制风险所必须采取的各项行动能够得到有效落实。控制活动由组织各部门依据不同目标要求实施，并贯穿组织过程始终，具体包括核准、授权、验证、对账以及对经营活动的审查，对资产的保护和不相容职务的分离等。

一般而言，控制活动包括两个要素：政策和程序。政策是程序的基础，政策规定应该做什么，可能书面规定，也可能是一个口头的指令，但无论政策是否做成书面，都应该前后一贯地、彻底地加以执行。程序则使政策产生效果（如何做）。程序不应该只是机械地、被动地予以执行。控制活动是根据关键控制点制定的，因此，企业在制定控制活动时关键就是要寻找关键控制点。

2.2.4 信息和沟通 (Information and Communication)

能否及时鉴别、挖掘、获取、处理丰富的内部信息和外部信息，能否实现信息在各部门，各层次，内部外部顺畅地传递，能否很好地沟通、理解和利用信息，决定了组织目标的实现程度，同时也是组织及其员工履行职责的必要条件。

2.2.5 监督 (Monitoring)

内部控制的过程必须施加以恰当的监督，必须不时地对内部控制运行质量进行评估。监督可以分为持续性监督和独立性评估两项内容，一般需要二者结合。持续性监督通常在经营过程中进行或体现为经营过程的延续，包括日常管理，例行监督和常规性事后监督等；独立性评估的范围和频率取决于风险评估或持续性监督程序的有效性。

监督应保持独立性，监督发现的内部控制缺陷应直接向管理层的最高层次报告。COSO 委员会同时指出，内部控制的三类目标是一个组织努力的方向，而内部控制构成要素则是为实现这些目标所必需的条件，两者之间存在着直接的关系。五类要素之间相互协调，相互联系，每一个要素都适用于所有的目标类别，共同构成能够对不断变化的环境做出动态的一个整体。

2.3 企业内部控制发展现状

2001 年底发生的安然事件等一系列财务丑闻，暴露了美国核查体系的严重缺陷，严重动摇了公众对会计师行业的信心。针对上述公司失败事件，美国国会在 2002 年出台了《萨班斯—奥克斯利法案》，该法案为公众公司的外部审计师创建了一个广泛的、新的监督体制，并将对财务报告的内部控制作为关注的具体内容。国会不仅要求管理层需要报告公司对财务报告的内部控制，而且要求外部审计师证实管理层所提供报告的准确性。2002 年 7 月发布的《萨班斯—奥克斯利法案》第 404 节 (a)，以及美国证券交易委员会 (SEC) 的相应实施标准，要求公众公司的管理层评估和报告公司最近年度的财务报告的内部控制的有效性。第 404 节还要求公司的外部审计师对管理层的评估意见出具“证明”，即：向股东和公众提供一个信赖管理层对公司财务报告的内部控制描述的独立理由。法案的第 404 节以及 103 节，指导公众公司会计监督委员会 (PCAOB) 制定用以管理外部审计师的证实工作，并就管理层对内部控制的

有效性的评估进行报告的行业标准^③。

2004年3月9日, PCAOB 发布了其第2号审计标准:“与财务报表审计相关的针对财务报告的内部控制的审计”,并于6月18日经 SEC 批准。该标准关注对财务报告的内部控制的审计工作,以及这项工作与财务报表审计的关系问题。这项综合的审计会产生两份审计意见:一份针对财务报告的内部控制,另一份针对财务报表。对内部控制的审计涉及以下内容:评价管理层用于开展其内部控制有效性评估的过程;评价内部控制设计和运转的效果;形成对财务报告的内部控制是否有效的意见。

该标准的出台,将对董事会、管理层、外部审计师与内部审计师产生深远的影响。正如 PCAOB 主席 William J. McDonough 所称,“该标准是委员会采用的最为重要、意义最为深远的审计标准。过去,内部控制仅是管理者考虑的事情,而现在审计师们要对内部控制进行详细的测试和检查。这一过程将对投资者起到重要的保护作用,因为稳固的内部控制是抵御不当行为的头道防护线,是最为有效地威慑舞弊的防范措施”。

此外, SEC 对该标准的认同等于从另外一个侧面承认了1992年发起人组织委员会(COSO)下属的杜德威委员会公布的《内部控制—综合框架》(也称 COSO 框架)。这也表明 COSO 框架已正式成为内部控制的标准。这是 COSO 的重大胜利,是 COSO 每个成员机构多年的不懈努力使这个框架获得了更大程度的认可。

PCAOB 发布的第2号审计标准依据 COSO 制定的内部控制框架制订,在“管理层用于开展其评估的框架”一节中,明确管理层要依据一个适宜且公认的由专家群体遵照应有的程序制定的控制框架,来评估公司财务报告内部控制的有效性。在美国,为管理层的评估目标提供的适宜框架就是 COSO 框架。标准还指出,尽管不同的框架可能没有精确的含有与 COSO 一样的组成要素,但他们所含有的组成部分涵盖了 COSO 的所有常规主题。因此,如果管理层运用了区别于 COSO 的适宜框架时,审计师应以合理的方式运用2号审计标准中的概念和方针^④。

该标准认为, COSO 框架能确认内部控制的三大主要目标,即运营的效率和效果,财务报告的可靠性,以及遵守适用的法律和规章。而 COSO 以往对财务报告的内部控制观点则不包含运营目标和合规性目标,而这两个目标与财务报表的表达与披露直接相关,有必要包含在财务报告的内部控制中。而这三大目标都会对财务报告产生重大的影响,是关于财务报告的内部控制的组成部分。此外,标准将控制环境、风险评估、控制活动、信息和沟通、监督作为框架的五大组成要素,服务于上述三大目标^⑤。

^③陆建桥.后安然时代的会计与审计——评美国《2002年萨班斯—奥克斯利法案》及其对会计、审计发展的影响[J].会计研究,2002(10):33-42

^④V. M. Gandhi, R. Krishnan, J. M. Peters. Modeling internal control and their evaluation[J]. Auditing Pract Theory, 1993(12):113-129

^⑤朱荣恩,应唯,袁敏.美国财务报告内部控制评价的发展及对我国的启示[J].会计研究,2003(8):48-53

3. 企业集团内部控制理论依据

3.1 企业集团的形成和发展

企业集团作为一种新型经济组织形式，是以产权为主要纽带，并辅以产品、技术、经济、成套契约等多种纽带，把多个企业，事业单位联结在一起，具有多层次结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体。研究企业集团的内部控制，则需要先对企业集团的形成动因及其发展现状作必要的了解。

3.1.1 企业集团的形成

作为介于企业组织和市场之间的一种中间组织，企业集团的形成起源于 19 世纪末 20 世纪初欧美等工业化国家，其最初形态是垄断财团。“企业集团”一词的出现与应用，首先是在二战后的日本。今天，在发达国家及新兴工业化国家，存在着各种各样的企业集团，包括欧美国家的康采恩财团、混和型公司集团，日本的金融系企业集团和独立系企业集团以及在许多国家采用公司制组织形式的企业集团等等。

企业集团形成的原因很多，不同的经济学派有着不同的观点。以科斯为代表的^①新制度经济学派认为：“企业的显著特征是作为价格机制的替代物”，企业与市场是“两种可以相互替代的协调生产的手段”，并认为“无论运用市场机制还是运用企业组织实现协调，都是有成本的”。市场机制被替代是由于市场交易有成本，企业没有无限扩张也是因为企业组织有成本。科斯理论认为，通过形成一个企业组织，并允许企业支配资源，就可以节约交易主体的市场运行费用。因此，企业作为市场的替代将交易费用较高的活动留在企业内部进行交易，降低了交易主体的市场交易费用，提高了社会生产效率，这就是企业存在的实质。

由上述新制度经济学的交易费用理论可知，企业能部分地执行对市场协调的替代，这个替代的程度取决于市场交易的成本与企业内部协调成本的大小。市场交易的成本一般包括搜寻成本、谈判成本、执行合同成本、监督成本等。企业内部成本主要是组织成本。现代企业组织理论研究同时也表明，现代企业是企业组织结构变革的产物，管理层级制的形成和发展，使企业组织在空间上得以扩展，进而企业规模得以扩张，企业组织对市场的替代得以扩大。并且由于市场交易费用的存在、规模经济效应

^①席酉民：《企业集团发展模式与运行机制比较》，机械工业出版社，2003：143

和范围经济效应的影响,垄断优势的驱动,企业有一种不断将相关企业一体化的倾向。但是由于规模经济效益具有双重性,当一体化达到一定规模后,企业为维持其组织的完整性,需要支付昂贵的组织成本;单一的大企业也会受到规模效益递减规律的制约,从而不能无限制地扩张;同时单一的大企业内部某项交易的成本与市场交易成本谁大谁小也很难立即做出判断,因为组织越庞大,管理层的级数越多,信息不对称性越明显,内部交易协调的难度越大,于是主体企业开始尝试不是把所有企业都一体化,而是将某些企业作为其外部组织,通过资金、人员或技术等纽带与它们保持较为密切的联系,这样企业在节约市场交易成本的同时,仍在一定程度上享有一体化组织的规模、范围和分散风险的经济性;于是一种介于企业组织与市场之间的中间性组织形式就形成了,这种新型企业组织形式就是企业集团。

3.1.2 企业集团的特征

从上面企业集团的形成动因我们可以看出企业集团是一个特殊的企业联合体,不同于一般的大中型企业,现在人们普遍认为企业集团的本质特征是“一种以母子公司关系为基础的垂直型组织体制”^①。纵观企业集团的实践,其具有如下特征:

3.1.2.1 以现代公司制度为基础

企业集团是建立在以产权纽带联结起来的公司制基础上的,有限责任的法定要求使得企业集团避免了无限责任所带来的经营风险,从而为其设立子公司,扩展业务范围提供了前提条件。

3.1.2.2 以产权关系为主要联结纽带

企业集团内母子公司及关联公司均为独立的法人实体,母公司以资本投入方式对子公司进行控制和影响,通过在被投资主体中行使投票权来影响甚至决定被投资主体的生产经营和财务决策,通过相互之间内部的关联交易来降低交易成本,通过协调集团整体的经济活动来获得规模效益。

3.1.2.3 多个企业法人组成的企业联合体

企业集团本身不是独立法人实体,但是组成企业集团的成员企业在法律上均具有独立法人地位,独立行使法律赋予的民事权利,独立承担民事责任。

3.1.2.4 多层次的组织关系

^①裴中阳:《集团公司运作机制》.北京:中国经济出版社,1998:28—29

企业集团必须有一个能起主导作用的核心企业称为集团公司。在企业集团内，集团公司依据产权关系，统一行使出资者所有权职能、统一投资决策、统一配置资源、统一调整结构、统一负责资本保值增值。

在企业集团内部按资本的相互持有关系和协作关系的稳定、紧密程度，将集团成员分为不同的层次（如图 3.1）所示：①处于集团核心地位是核心层被称为集团公司或控股公司。②那些由核心层企业直接或间接控股的企业构成紧密层，即所谓的子公司、孙公司。③那些由核心层企业和紧密层企业参股（但没有达到控股程度）的企业所构成半紧密层，即所谓的参股公司。④由与核心层、紧密层、半紧密层企业具有固定协作关系的企业所组成的松散层，即所谓的协作企业。其中核心层和紧密层企业，构成了企业集团的主体，两者是母子公司关系，其管理活动相应成为集团管理活动的核心内容。本文研究的重点就是核心层企业对紧密层企业的控制问题。

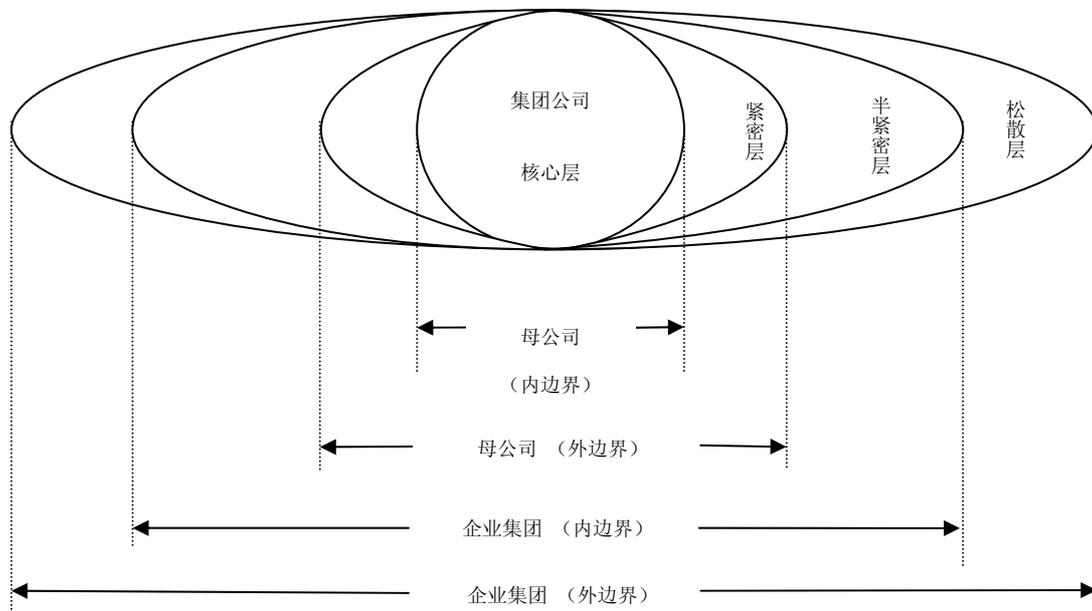


图 3.1 企业集团层次图

不同类型的企业集团可以采取不同的控股方式：垂直控股方式、环状的相互持股方式、环状持股与垂直持股混合的方式。由于环状交叉持股的问题比较复杂，本文只讨论企业集团垂直持股情况。企业集团垂直控股方式的组织形式如图 3.2。

3.1.2.5 规模巨大，生产经营具有连锁性和多元性

企业集团的内部生产经营联系既有纵向联合，又有横向联系。集团公司通过联合产生多方面的规模经济力和聚合性，具有更好的稳定性与风险分散性，可以更好地参与激烈的市场竞争。

通过上面分析我们可以看出企业集团是一个多法人的经济联合实体,其成员企业在法律上是独立法人,在生产经营上具有相应的独立性,独立的承担民事权利和义务。但是作为企业集团的成员,必然要受企业集团制度和内部管理体制的制约,其行为必然要考虑与集团整体目标的协调一致。

为使企业集团整体上能够发挥 $1+1>2$ 的协同效应,实现企业集团的竞争优势,集团需要在在内部建立统一的协调控制机制,内部控制是协调机制的重要组成部分。企业集团内部控制要致力于各成员企业的个体行为与集团整体行为的协调统一,将各成员企业的个体行为有效的纳入集团的整体战略之中,从而得以促进其整体优势发挥。

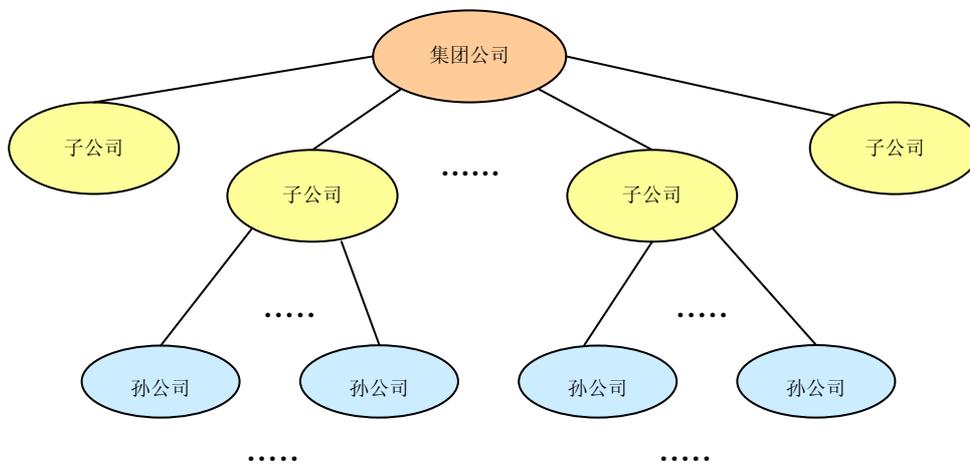


图 3.2 企业集团垂直控股方式的组织形式图

3.1.3 企业集团的组织结构

3.1.3.1 按职能划分部门的结构或称一元结构— U 型结构

U 型结构是一种以权力集中于高层为特征的组织结构,又称为“功能型垂直结构”。特征是:有一个庞大的总部,在专业化分工下实行公司总部集权控制,按职能划分为若干职能部门,总部通过职能对下属经营单位实行高度集中管理。在所管理层次上都设有职能参谋机构,机构间职责分明。这种结构是在美国通用汽车公司发展起来的,后来 U 型结构在美国的制造业中居于统治地位。

3.1.3.2 控股公司结构— H 型结构

H 型结构基本特征是母公司持有子公司的部分股份或全部股份,下属子公司具

有独立法人资格，所从事产业关联度不大，适于开展独立经营。

H 型结构较多地适用于通过并购而形成的企业集团，这种结构使合并后的各子公司保持了较大的独立性。母公司作为控股公司也叫集团公司，集团的控制和协调是通过规范法人治理结构、若干个委员会和职能部门来进行。美国的标准石油公司采用这种模式。

3.1.3.3 事业部制或称多分支单位结构— M 型结构

M 型结构是一种分权与集权相结合的体制。它是在公司规模大型化、经营领域多元化、市场竞争激烈化的条件下，出现的一种组织形式。是以集团公司与中层管理者之间的分权为特征，各子公司是半自主的利润中心，这种结构最早出现在被美国杜邦公司接管的通用汽车。这种结构有别于上述两种垂直结构，但早期的 M 型结构还不是现在所提倡的扁平式的组织结构。

3.1.3.4 企业集团的扁平组织结构

在 20 世纪 70 年代以后，伴随着信息技术的发展，企业的组织结构出现了扁平化的趋势。于是企业集团的组织结构在原来事业部制的基础上逐渐演变出一种扁平化的组织结构。杰克·韦尔奇领导下的 GE 公司，在 1986 年就坚决地取消了运行多年的事业部制，改为实行扁平化的组织结构。扁平组织结构有两个层次，一个是总部层次，总部是以总裁为核心的一个首席官团队；第二个是事业部和职能部门，若干个事业部和与事业部平行的职能管理部门。这种扁平架构里面进行专业职能分工，事业部使用资源，资源包括资金、品牌、技术、销售渠道、供货渠道、网络配送系统等，各个事业部可以最大限度地使用资源；职能部门则是控制资源，品牌、技术和配送系统的管理层，或者说资源，品牌、技术、配送系统等全部由职能部门控制。它是把生产经营的各种要素当作资源，职能部门是控制资源的，事业部是使用资源的。各事业部可以建立子公司、分公司，但是原则上不允许建立二级分公司、三级分公司，它的分公司、子公司都是直接对事业部的。因此，首席执行官主要是对事业部和职能部门这两个层面，而且这种事业部只能使用资源，没有分割资源、划转资源的权力。

3.1.4 企业集团的发展

19 世纪末，随着资本主义的发展进入垄断阶段，以美国等西方国家为典型的发达市场经济国家的企业及其联合形态经历了由个体到联合的发展演变——从一般的自然人独资到非法人的合伙企业再到公司企业，成为真正的法人。商品经济的飞速发展使社会化大生产成为必然，独立的单个企业的发展以及企业之间的关系受到种种制

约。

在市场经济日趋发达阶段，单个企业逐步向大型化和股份化发展，企业之间的交易更多地转向企业内部的分工和协作；加之资本市场的发展和股份制体制的成熟，使得企业可以通过发行股票来扩大规模，并使兼并和控制其他企业成为可能，从以协议联盟为纽带的卡特尔、辛迪加（非法人），到通过合并产生巨型独立公司托拉斯（法人），然后以大型托拉斯为主的大公司之间通过控股、参股而形成的法人集团，也就是所谓的企业集团。从而形成母子公司关系的企业集团形态。

3.2 企业集团进行内部控制的理论基础

企业集团是为了节约交易成本、分散风险以及获得规模经济和范围经济，通过资本将多个法人联合在一起，组成的一个经济利益联合体。集团中每个法人彼此都是独立的，都有其自己的目标函数，如果任由成员企业自己发展，就不能获得企业集团资源整合优势和管理协同优势，不能实现资源整体配置的秩序化。因此企业集团的成立就注定了企业集团内各个层次的单位，必须服从于企业集团的整体利益，其行为也就必然要受到集团内核心层的控制。企业集团主要是以资本为纽带联结的，所以资本是企业集团控制的来源。

为了强调企业集团内部控制的重要性，可以从产权学、经济学、法律学、管理学视角探讨企业集团内部控制的理论基础。

3.2.1 产权学视角

从产权视角分析，产权实际上是财产所有者和经营者之间的一种契约关系，因为财产所有权必定为所有者所拥有，而管理权又常常为经营者所拥有，它们之间有着一种利益分配的契约关系。随着公司规模扩大，所有者很难约束经营者的管理行为，经营者的自利行为变得日益严重，即出现了日益严重的所谓“内部人控制”现象。而现代产权理论崇尚归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度，这就要求在现代企业集团框架下，必须进一步明确地界定产权归属，并采取措施维护相应的产权制度。现代企业集团的出资人监管活动也就势在必行。因而控制权也就成了产权理论研究的一个新问题。

控制权是股权投资引起的必然产物，股权投资是这种控制的唯一依据。控制权包括为实现整体组合和持续财富最大化目标，而应用于整个集团生产经营决策的一系列措施。其适用范围是以资本为主要联结纽带的企业集团——主体是集团公司，客体是集团所属的子公司，不包括未形成实际控制的参股公司、关联公司。集团公司行使控

制权目的是从子公司的经营活动中获取利益,这种利益包括取得资本收益在内的有利于集团整体利益、长远发展和组合效益的多种利益。

3.2.2 经济学视角

从经济视角分析,在所有权与经理人分离的前提下,职业经理人取代了业主控制企业的经营权,产生了委托代理理论。委托代理理论将两权分离公司中所有者与经营者的关系理解为一种委托代理关系,由对公司拥有所有权的股东委托企业经营者(代理人)行使企业的控制权。所谓委托人与代理人的划分主要是基于两者对信息的掌握,拥有信息优势的一方为代理人,处于信息劣势的一方为委托人。委托人和代理人具有不完全相同的目标函数,这样道德风险、逆向选择、内部人控制等代理问题天然地存在于两权分离的现代公司中,因此需要通过制度安排或者组织结构形态的内在逻辑来制衡和实现对经理人的约束和激励。

正是因为委托代理关系中非均衡现象的存在,客观上必然要求有一个协调、监督委托代理关系的管理机制,以降低代理成本,最大限度地扩大委托人收益。企业集团是一个多层次的法人联合体,在本质上是一组多重的契约关系,其委托代理双方的信息更加不对称,所以在企业集团内部,集团董事会及集团公司为了使其受托的财产能够保值增值,必须对其代理人——各个子公司进行控制,其中最行之有效的措施就是建立企业集团内部控制系统。

3.2.3 法律视角

从法律视角分析,《公司法》规定公司股东作为出资人按投入的资本额享有所有者的资产权益、重大决策和选择管理者等权利,股东大会是公司的最高权力机构,是公司的最高决策机关,对公司的重大问题进行决策[®]。集团公司是子公司法律规定下的出资人,内部控制来的权威来自于集团公司对子公司的法定股东权利。

3.2.4 管理学视角

从管理学视角分析,从管理的系统性看,企业集团是一个有意识地加以协调、协同的组织系统,控制是在对计划执行过程中出现的偏离予以调整和修正的过程,随着企业规模的不断扩大,间接控制将成为最主要控制形式。

在企业集团内部,集团公司与子公司的联结纽带主要是资本,是资本将出资人与

[®]全国会计专业技术资格考试领导小组编:《经济法》,经济科学出版社,2003:P60

经理人联系在一起。但是在所有权与经营权分离的条件下，集团公司的目标是通过委托子公司的管理者来实现的。作为集团公司代理人的子公司管理者，其目标应与集团公司的目标一致。但在实际情况下，子公司管理者为了子公司的利益和追求个人效用最大化，会违背集团公司的目标，使出资人蒙受损失。因此出资人为了尽可能避免此类损失，实现自己的目标，就必须对子公司的运营进行管理和控制，建立和实施一定的监管制度，制衡各子公司经营者的违规行为，这是企业集团加强对子公司管理的必由之路。

3.3 企业集团进行内部控制的必要性

3.3.1 竞争中生存的需要

企业集团要在激烈的竞争中立于不败之地，必须加强经营管理，提高经济效益。合理的内部控制，要求组织精简、权责划分明确、考核适当，并能使各个部门和环节紧密协调，充分有效的利用资源，提高经营绩效，实现企业的经营目标和发展战略。因此健全的内部控制是企业集团提高经营效率的保证。

3.3.2 发挥协同效应的需要

企业集团是由数个甚至数十上百个企业组成，而各个企业往往有自身的利益，要使这些企业的协同效应得到发挥，使他们从企业集团的目标出发，就必须有一套激励约束制度。

3.3.3 规避风险的需要

企业面临的环境充满了不确定性，现代企业集团在其成长中不能放过迅速发展的机遇，又要避免可能出现的风险，这就要求企业集团有良好的风险预警系统。因此，企业集团应建立风险控制系统，及时评估、应对各种可能的风险。

3.3.4 制定经营战略的需要

企业集团要制定经营战略，做出整个集团的生产经营决策，需要及时了解企业集团的运作，这就要求建立一个良好的信息沟通机制，使集团最高领导层了解基层的情况。

3.3.5 消除经营隐患的需要

企业集团规模的扩大和子公司的增多，更容易发生盗窃、欺诈行为。健全的内部控制，可以堵塞漏洞、消除隐患，防止集团和成员企业资产因浪费、盗窃、无效率使用、不当经营决策等原因而导致损失，并保证企业集团及其各成员企业在国家法律允许的范围内进行生产经营。

4. 企业集团内部控制分析

4.1 企业集团内部控制特点

企业集团的整体性和集团成员的相对独立性，构成了企业集团独特的矛盾，加之企业集团一般还具有规模化、大型化、布局分散化、成员多元化、结构层次化和经营多角化等特点，使得企业集团在控制结构上呈现出不同于单个企业的控制。具体表现在如下几个方面：

4.1.1 控制核心：资本控制

企业集团是以资本为纽带联结在一起的企业群体，集团公司对子公司的控制主要靠资本控制来实现。对子公司来说资本控制是外部控制，但从整个企业集团的角度来考虑，资本控制属于内部控制的范畴。集团公司的资本控制是股权投资引起的，由集团公司实施的一种控制。它不仅包括集团公司为了实现整体、组合，持续财富最大化目标而统驭子公司财务和经营决策的措施，还包括所从事的管理活动和控制手段。该定义包括以下涵义：资本控制的唯一依据是股权投资，非股权投资而形成的控制不属于资本控制；资本控制的适用范围是以股权投资为主要联结纽带的企业集团；资本控制的主体是集团公司，客体是集团子公司，不包括未形成实际控制的参股公司、关联公司；资本控制的目的是从子公司的经营活动中获取利益，这种利益包括取得资本收益在内的有利于集团整体利益、长远发展和组合效益的多种利益；资本控制既包括控制权力，也包括实施权力的管理活动和控制手段。

4.2.2 控制内容：复杂化

企业集团内各个成员跨地区、跨部门，跨行业，决定了企业集团控制内容的复杂性。主要表现在企业集团将各个成员企业间原来通过市场来实现的分工协作关系，程度不同的纳入到有计划的组织控制范围中来，从而使企业集团控制内容较单个企业大大复杂化。

4.2.3 控制形式：多样化

企业集团内部控制，即包括企业集团内成员企业的内部控制，也包括集团核心企业对所属企业的控制，因此对企业集团来说不仅保留了单个企业内部控制形式的多样性，而且成员企业间不同的资产组织形式和经营方式，使得控制形式的多样性大大增加。

4.2.4 控制手段：综合协调性

企业集团是由不同的经济实体依靠资本纽带联结在一起的经济联合体，集团内部的生产要素都是按照市场经济的合理要求重新组合的，在集团内部不能凭借行政指令强行调拨配置成员企业的生产经济资源，只有把经济、法律、行政等诸多手段结合起来综合运用，才能更好的协调成员企业的生产经营活动。

4.2.5 控制对象：多个独立的法人

企业集团是集团公司通过资本关系将为数众多的子公司联结在一起组成的经济联合体。企业集团内部控制除了各个成员自身的内部控制外，还包括集团公司对子公司的控制。鉴于集团内部各个企业控制的与单个企业的内部控制相同，因此本文主要研究集团公司对子公司的控制。众多的子公司决定了集团内部控制对象是由多个法人组成。

4.2 企业集团实行内部控制功能

制度经济学认为，如果预期的净收益超过预期的成本，这一项制度安排就会被创新。这种预期的净收益被称为“外部利润”，即在现有制度安排下无法获得的利润。企业集团作为制度变迁的结果，其形成动因就在于从规模经济效应、风险规避和交易费用节约中获取制度创新的收益。内部控制在企业集团中的形成和演变过程，也是制度安排不断变迁的过程。内部控制应当能够为集团战略目标的实现提供支持和保障，否则可以认为内部控制制度是无效的，因此可以将企业集团形成的动因作为研究内部控制功能的切入点。企业集团内部控制的功能见图 4.1。

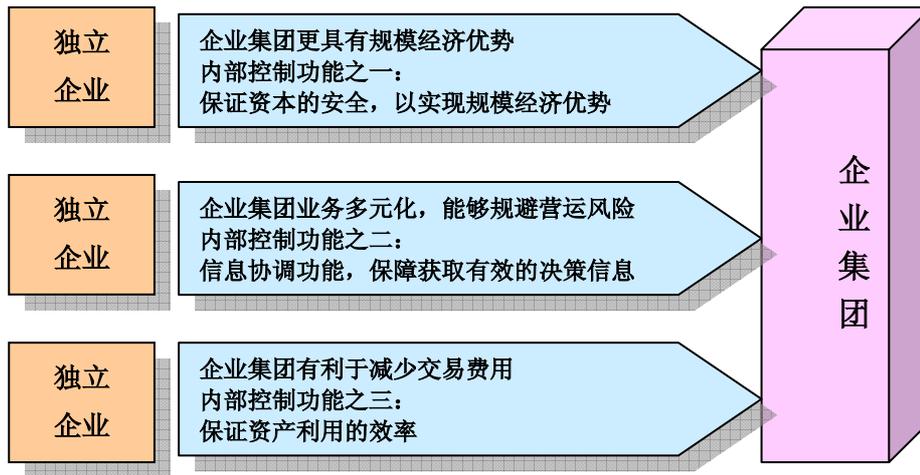


图 4.1 企业内部控制功能图

4.2.1 实现规模经济优势

“规模经济”的基本涵义是，在其它条件不变（如技术、价格、利率、税收等）的情况下，随着投入的增加（即资产规模扩大），产出（即收益）以高于投入的比例增加。单个法人企业的资本规模在传统经济下始终是企业发展的瓶颈，使得企业融资结构的动态优化受到限制。而企业集团比单个法人企业更能获得规模经济优势，所以诱使企业组织形式发生变革。

规模经济的获得隐含了一个重要的前提条件，即企业集团中初期资本不被各类因素侵蚀。而在现实中，这个前提并非必然存在。所以集团内部控制要在一定程度上解决这一问题，使得母公司投入子公司的资本不至于被滥用以至影响规模经济效应的产生。因此内部控制的功能之一就是保证资本的安全。

4.2.2 获取有效决策信息

通常企业组织都是厌恶风险的，自身有规避风险的内在需求。企业组织通过业务活动的一体化和多元化对制度进行创新，产生集团组织，使得风险的结果相应于所获得的收益表现得更为稳定或者增加预期收益。企业组织的一体化和多元化，使集团的业务活动涵盖各个子公司的不同业务。不同的业务，由于自身不同的目标市场、技术制约等，使得整个集团的预期收益不会因个别成员企业的风险而发生剧烈变动，从而使得集团组织相对于单个企业更有利于规避风险。

这个风险规避机制的有效运行依赖于各子公司之间良好的组织协调性。在该制度创新之前，通过市场组织来完成企业之间资源的配置，包括在市场中寻找交易伙伴，

谈判以及协议的签订、履行、维护和调整等经济行为。而在该制度创新之后，上述部分经济行为可以通过集团内部组织的协调来完成。协调成本的大小取决于集团内部信息的效率性。在信息效率较高的情形下，可以有效地识别内外部环境的变化、采取合理的措施、及时转移和调整重要性资源，等等。由于信息在不同子公司间呈现不对称的分布状态，信息效率性的关键在于能否从各子公司获取决策有用的信息。这就要求集团内部控制具有一种信息的协调功能，从而保障来自子公司信息的决策有用性，最大限度地规避集团运营的风险。

4.2.3 保障资产利用效率

科斯通过著名文章《企业的性质》（1937）首先提出企业的本质及其产生的原因在于：存在着利用价格机制的成本，即为市场交易费用。美国经济学家迈克尔·迪屈奇在《交易成本经济学（关于公司的新的经济意义）》中将交易费用定义为三个因素：调查和信息成本、谈判和决策成本以及制定和实施政策的成本。

由于企业集团特有的制度安排，使得原本由市场来连接生产组织和消费组织的市场机制将部分地由集团组织来执行。这种部分的替代关系，使谈判和决策成本、实施政策成本的节约成为可能。然而，集团组织能够经济地替代市场机制隐含着重要前提，即：集团管理机构的效率性。只有在确保集团资产利用效率的情形下，交易费用的节约才具有经济意义。

因此，集团内部控制的重要功能之一就在于保障资产利用的效率，这与保护资产安全的功能是相辅相成的。内部控制制度的建立和贯彻，能够促进集团内部、公司各部门之间的合作和交流，减少相互间的矛盾冲突和内耗；能够防范和化解集团企业经营风险和财务风险，预防和发现错误及弊端，保护企业集团资产和资源；能够降低公司成本，防止截留收入，有利于企业收益的管理。

内部控制作为一种制度安排，只有实现上述功能，这种安排才能作为一种创新的结果得到相对同化，并达到动态均衡。只有达到动态均衡的内部控制，才能与整个企业集团的战略目标达到充分一致，内部控制才是有效率的。

4.3 企业集团实行内部控制关键控制点

契约理论认为，企业是一系列契约的联合体，是人与人之间交易产权的一种方式。企业的契约理论的基础是：企业是一系列合约的联结（文字的和口头的，明确的和隐含的）。其代表人物较多，如科斯，阿尔钦，镕姆塞茨，威廉姆森，詹森和麦克林，张五常，哈特等。企业集团作为介于企业组织和市场组织之间的中间组织，是多个法

人的企业联合体。因此，企业集团内部涉及的产权关系将包含以下三个方面：

第一个方面是母公司与各个子公司之间的产权关系，这一关系的确立意味着子公司作为法人拥有了自己的产权地位，企业的产权边界问题即“企业拥有什么、拥有多少产权”的问题得以解决。正是将企业理解为契约的联合体，因此作为企业要素的投入者必须明确拥有所投入要素的产权。

第二个方面体现在集团母公司及各个子公司各自内部的产权关系，它也是公司获得了企业所有权后，在公司内部做出的产权安排，也就是企业剩余所有权和剩余控制权的分配。

第三个方面，作为企业联合体的集团，企业与企业之间的交易是不可避免的，这就形成了子公司与子公司之间的产权关系。产权理论认为，不同的产权安排会产生不同的激励约束效应。因此内部控制制度的建立应当考虑这种效应，以便更好的实施控制和获得最大化的控制效率。

现代企业产权结构的最大特征是剩余索取权和剩余控制权是分离的。子公司作为企业法人，拥有由外部投入资本转化而来的资产的所有权，包括企业财产的占有权、使用权、收益权和转让权。在现代企业中，经营者实质上拥有了资产所有权的控制权，即为剩余控制权。母公司作为资本要素的投入者，则是剩余的索取者，而企业的剩余是不确定的，因此母公司也就成了剩余风险的承担者。要素投入者和要素使用者两者由于效用函数的不一致导致的目标的偏离则形成了代理问题。代理问题的延续将会增加企业剩余的不确定性，从而增加了母公司的风险。

如何降低这种由代理问题造成的风险，是母公司不得不着重考虑的问题。伯利和米恩斯、勒纳、戈登、梅耶斯和马基卢夫等众多学者对现代企业的两权分离导致的这一重大产权特征做了大量研究。虽然他们的研究仅仅针对股份公司，但仍然适用于企业集团。首先，作为代理人的子公司的经营者和作为委托人的母公司具有不同的效用函数。子公司经营者的目标是追求自身利益的最大化，而母公司追求的是集团整体的战略目标，于是不同的利益取向形成了两者激励的不相容；其次，母公司董事会和子公司经营层所拥有的信息是不对称的，母公司董事会不可能及时了解子公司的经营信息，处于信息的劣势地位。此外，经营者对自己的能力、偏好和努力程度所拥有的信息要远远超过所有者，所以，在信息非对称条件下，子公司经营者就会利用私人信息优势而采取对母公司不利的机会主义行为来谋求个人利益。最后，由于企业是生存在不确定的环境中的，所以进入企业的合约是不完备的，不可能对未来所有状态的发生事先规定了责权利。因此，一旦发生了合约没有规定的状态时，该怎么处理的问题也就出现了，这也就是剩余的控制权问题。从产权角度看，子公司经营者是母公司所投入要素的产权代理人，他掌握着这一系列财产控制制度的制定权、实施权与考核权，在某种意义上，财产失控的主要责任应由经营者承担，而如何让经营者更好地实施这

一系列权利并承担责任，这就是内部控制所要实现的功能。

从上述对企业集团内部产权关系的分析可以看出，资本控制和信息控制是企业集团内部控制的关键控制点。

4.3.1 资本控制

企业集团是以股权资本关系为主要连结纽带的企业联合体，内部控制的主体来自资本所有者或其代理人，而内部控制关系的联接和维系都以资本关系为基础，内部控制的效率是由资本控制的效率决定的，资本控制是内部控制的核心。与单个法人企业相比，企业集团中存在着更严重的信息不对称现象，加上由于母公司的决策者个人智力和传输能力的有限性以及环境的复杂性，母公司需要向子公司下放投资和融资等方面的决策权。同时又出现另外一个问题：集团母公司与子公司经营者目标的不一致可能导致子公司为追求自身利益最大化而采取机会主义行为，从而损害集团母公司的利益。作为集团内部控制的主体，母公司有必要对委托代理关系进行控制，从而界定母子公司之间的资、权、利，形成集团决策机制；约束公司经营管理者行为，减少代理成本。母公司通过对子公司的资本控制，设计一套以产权激励为主的激励约束机制，安排相对应的剩余控制权和剩余索取权，使得子公司的经营层和母公司的效用目标最大程度地趋向一致，从而达到在资本保全的基础上获取资本增值的最大化。

资本控制主要包括财务控制和委托代理关系的控制。

财务控制的基本原则是母公司根据财务决策的影响性、频率性、创新性和复杂性保留重大的财务决策权。权限控制是财务控制的基本手段，具体又包括对子公司融资、投资和利润分配等方面的权限控制。由于权限控制在对子公司进行严格控制的同时，又极易挫伤子公司的经营积极性，因此，权限控制的应用和松紧程度的设计必须根据各子公司的具体情况而定。

同时，母公司应通过设计有效的激励机制、权力制衡机制、人事控制机制实现对委托代理关系的有效控制，使得子公司的经营层和母公司的效用目标最大程度地趋向一致，减少子公司的机会主义行为。如何形成和实施权力的有效制衡是避免代理问题的关键举措，而不相容职务相分离则是权力制衡机制发挥有效作用的基础。这就需要集团在人事任命、激励考评等方面的配合，如母公司派驻子公司的董事、监事等与子公司在经理层面上实现事实上的独立性，杜绝监管者与被监管者的合二为一。

4.3.2 信息控制

由于企业集团具有复杂的组织结构，“组织失灵”的现象也就在所难免。此外，

随着集团规模的不断扩大, 内部管理机构也不断膨胀, 中间管理环节必然增多, 管理链条的拉长也造成生产要素的堆积。母公司往往发现子公司之间的协调成本越来越高。一方面, 来自母公司的信息(如指令等)传达到子公司(及各子公司内部的各个层次)的速度会变慢, 信息的遗漏、失真、失控等现象也接踵而至。同理, 子公司反馈到母公司的信息也会遗漏、失真、失控。因此, 母子公司之间的信任机制的建立就会受到影响。另一方面, 企业集团对来自集团外部信息的敏感度降低了, 市场信息从进入集团到决策层做出反应的周期被拉长了。而在动态和高度竞争的市场环境中, 信息的迟钝往往就意味着机会的丧失和管理成本的提高。

因此, 有效的信息控制可以增强信息的共享程度, 减少信息遗漏和信息阻塞现象, 提高信息传递的真实性和可靠性, 从而促进资本控制效率的提高; 信息控制还有助于提高子公司行为的透明度, 减少它们的机会主义行为, 从而规范它们的经营管理活动, 使母子公司之间、子公司之间以及公司内部各部门之间形成相互制约和相互监督的关系机制, 提高内部控制的效率; 信息控制为企业集团提供了一个信息平台, 以其特有的方式在集团母子公司之间、子公司与子公司之间传递有关的信息流, 以引导各子公司的行为与集团的目标保持和谐一致, 从而获得信息控制的协同效应。

在传统的内部控制中, 信息采集往往是在经济活动之后进行, 其内容主要为会计信息, 信息加工也远离业务流程。管理者获得的信息是滞后的信息, 无法满足信息控制的有效性和全面性需求。为了改变这种局面, 应当充分利用信息技术, 使所采集信息的属性从事后性转向过程性、动态性和时空性, 信息的内容也从会计信息发展成为利用“时间量、实物量、货币量”的三量信息。信息控制应当贯穿于企业集团的整个价值链过程, 以促进部门间的信息集成和传递, 促进母、子公司内部的信息集成和传递以及母子公司间和子公司间的信息集成和传递。

信息控制的主要内容是要保证子公司的营业信息能够及时准确地传递到母公司和其他子公司。这些信息包括市场开发、回款情况、重大合同执行情况等市场信息; 资产负债表、财务损益表、现金流量表等财务报表信息; 生产计划、实际生产状况等生产信息, 等等^④。

4.4 企业集团实行内部控制手段

尽管各企业集团所采取的内部控制手段因企业集团的不同而不同, 但通常来讲, 大多数企业集团的母公司主要采用股权杠杆、财务杠杆、人事杠杆、综合手段对子公司进行控制与管理。

^④ 潘爱玲. 吴有红. 企业集团内部控制的功能和关键控制点. 东岳论丛. 2006. 27 (3). p123-126

4.4.1 股权杠杆

母公司将资本投入子公司，持有子公司的股权，并成为其控股股东，既是缘于母公司的收益心理，又是因为母公司的控制要求。股权杠杆的作用是使控制与管理的效果指向母公司的投资初衷或投资期望，这种方法存在三种基本模式：

(1) 母公司对子公司采取松散型控制模式

该模式在股权运作上有以下几个特点：母公司在股东大会上拥有对子公司董事会提出的各种重大方案的赞成或否决权；母公司委派董事或代理人在子公司的董事会任职，但不直接干预董事会的决策；母公司在对子公司的经营范围或发展战略上不要求与母公司保持一致或相关联；母公司对子公司最大的要求是保持其投资收益率及资本的保值增值，除此之外，要求很少。

(2) 母公司对子公司采取紧密型股权控制模式

主要集中体现在一些关键问题上的控制：母公司根据自身的发展要求，保持对股东大会直至董事会的绝对控制，使其执行母公司的意志；母公司派出核心人员担任子公司董事会的要职，甚至要求子公司总经理人选，也必须符合母公司的意见；母公司要求子公司在战略上要保持与母公司的协调一致，至少是关联性的。

(3) 母公司对子公司采取垂直型的股权控制模式

该模式是对子公司实现最大极限的控制，表现在：虽然母公司在子公司设立了股东大会、董事会、监事会及经营管理机构，但这些机构三分之二以上的职位是由母公司派驻的，可以说是百分之百地执行了母公司的意志；子公司的战略基本上是由母公司框定的，严格按母公司的部署去发展，丝毫不能越轨；子公司的许多重要政策均是根据母公司的实际需要进行浮动调控的。子公司在某种意义上成为母公司的一个活动的调节砝码，在母公司的内部平衡中发挥作用，尤其在全资子公司的情况下比较多见。

应该如何选择其中一个模式，是一个由母公司的投资目的需要、控制意图、权力习惯、战略部署以及子公司在母公司中的地位等诸多因素决定的。

4.4.2 财务杠杆

母公司之所以将资本投入于企业建立子公司或收购兼并其他企业而控制其成为子公司，最主要的动机是资本的增值效应。即使是短期内的市场占有动机，从长远看都离不开其增值要求，运用财务杠杆控制子公司理论上是有其必然性的，通常有三种基本模式：

4.4.2.1 母公司对子公司采取集权模式的财务控制

这种模式体现在：母公司拥有对子公司的筹资、投资及利益分配的最终决策；母公司拥有对子公司的会计规范权，包括要求子公司执行母公司统一的会计制度及会计政策；母公司拥有对子公司的财务规范权，即除了筹资、投资及利益分配等重点财务决策事项以外的其他财务规范事项的权力，比如费用开支标准、资金调度等，母公司对子公司拥有完善的审计与考核权，等等。

4.4.2.2 母公司对子公司采取分权模式的财务控制

该模式主要涉及以下内容：母公司拥有对子公司的最终收益权，可能的情况是母公司按照其投资额及必要报酬，来设定子公司的利润分配目标，而以目标利润为其依据加以控制，属于结果控制，而不管利润目标的实现过程是怎样的；母公司拥有对子公司资产处置的最终审批权，其目的在于保护其资产增值；母公司拥有对子公司的最终审计权及考核权。

4.4.2.3 母公司对子公司采取混合模式的财务控制

集权模式最大好处在于能全方位地控制子公司的行为，分权模式下的财务控制只看结果而不计过程，有其不合理的一面。实践中大多数母子公司财务控制体系，都是基于中庸的混合模式。这种模式强调结果的重要性，但同时对可能出现的财务控制点倾向加大力度，这些关键的财务控制点主要有借款筹资额度控制、资产变卖控制，以及可能的资金控制。混合模式不同于集权模式，它不是过程控制，而是点控制，同时又强调结果控制，融会了分权管理思想。

4.4.3 人事杠杆

母公司对子公司最直截了当的控制与管理当属采用人事杠杆。但直接性的人事杠杆控制与管理模式最易走入误区，即使子公司成为母公司的一个附庸，失去了独立性与积极性，反而违背了母公司对子公司的投资初衷。常见模式有三种：

4.4.3.1 名义式的人事控制

主要由母公司派人员担任子公司决策层的名誉职务或顾问，实际上不发挥作用，子公司经营管理层的所有人事任免，都只是象征性地征求母公司的意见，除此之外，母公司不施加任何影响。

4.4.3.2 专职式的人事控制

母公司的一切人员在子公司都不任职，母公司通过股东大会、董事会、监事会聘

任专门的决策、经营管理人员，由这些专事人员去全权负责子公司决策及经营管理。

4.4.3.3 折衷的人事控制

上述两种模式各有其弊，容易导致子公司的行为偏离母公司的控制范围，在这种情况下，母公司既想达到控制子公司的意图，又想达到不约束子公司的活力的目的，于是采取了一种折衷的办法，即由母公司的一些重要管理人员来兼任子公司的最高决策、管理层职务，且这些管理人员的主要精力放在子公司的经营管理上面，从而体现了母公司的控制与管理意图。

4.4.4 综合杠杆

集团公司内母子公司的控制与管理，计划手段是必不可少的，但终究代替不了市场手段。集团公司作为子公司的资本决策者，如何减少一些对子公司的不利约束，赋予子公司更多的活力，促进子公司良性发展，集团公司必须适当把握分寸，进而调整与控制子公司的经济行为，最终实现母公司对子公司的控制与管理。

综合控制主要表现在重要的经济效益指标上，如投资回报率、资产增值率、市场占有率、人才利用率、净现金流量、资本结构评价值等等。综合控制就是控制子公司的经济行为。这些硬性经济指标的约束是非常重要的，因为如果没有这些具体的考核指标，即使建立了现代企业制度的各种约束机制，也会由于约束机制固有的“软性”，而终因缺乏具体有效的、能够从大的层面调控或约束经营管理者行为的硬性指标，而使本来科学的约束机制陷入“空泛无力”的泥潭变得形同虚设。

总体上来说，各种控制手段都可以分为严格、宽松以及折衷的模式。严格的控制模式虽然有利于贯彻母公司的意志，使子公司的战略服从于母公司的发展，但是会在某种程度上损伤子公司的积极性和主动性，限制子公司根据市场需求自动调整经营方向；宽松的控制模式虽然可以赋予子公司充足的经营自主权，促使子公司适应市场、自我成长，但容易导致子公司的行为偏离母公司的控制范围，有可能损伤集团的经济利益；折衷的模式虽然能够调和前两种控制模式之间的矛盾，但也并非能够适应所有的控制需求。因此，企业集团集分权的适度点，要从不同类型集团的实际情况出发。母公司应该根据自身的控制要求和试图达到的集分权程度选择合适的管理模式。

5. 企业集团内部控制问题及对策

现阶段，我国的企业集团，包括有海外背景的企业集团，已经对于内部控制的相关理论，特别是 COSO 框架理论有了一定的了解，并将其作为构建内部控制体系的理论基础，但是在具体的内部控制体系的建立和实施方面还存在着一些不足。以下将以 C 企业集团为例，在充分调查、研究该集团内部控制现状的基础上，对其内部控制进行评价，并分析其内部控制问题产生的原因，进而提出改善 C 企业集团内部控制的建议，从而为其他企业集团提供借鉴。

5.1 C 企业集团简介

C 企业集团（以下简称为“C 集团”）始建于 1996 年，是一家有着海外背景的传媒集团，并于 2004 年与 G 文化艺术中心形成战略伙伴关系，主体业务范围基本在中国大陆，主要从事广告制作，电视节目制作，电视频道承包经营，以及电视购物和网络购物等业务。该集团已于 2006 年 12 月在海外上市。

5.1.1 集团控股方式

C 集团内部按资本的相互持有关系和协作关系的稳定、紧密程度，将集团成员分为不同的层次：处于集团核心地位是核心层为位于海外的控股公司，那些由核心层企业直接或间接控股的企业构成紧密层，即所谓的子公司、孙公司，由与核心层、紧密层、半紧密层企业具有固定协作关系的企业所组成的松散层，即所谓的协作企业。企业集团采取的控股方式为：垂直控股方式，如图 5.1：

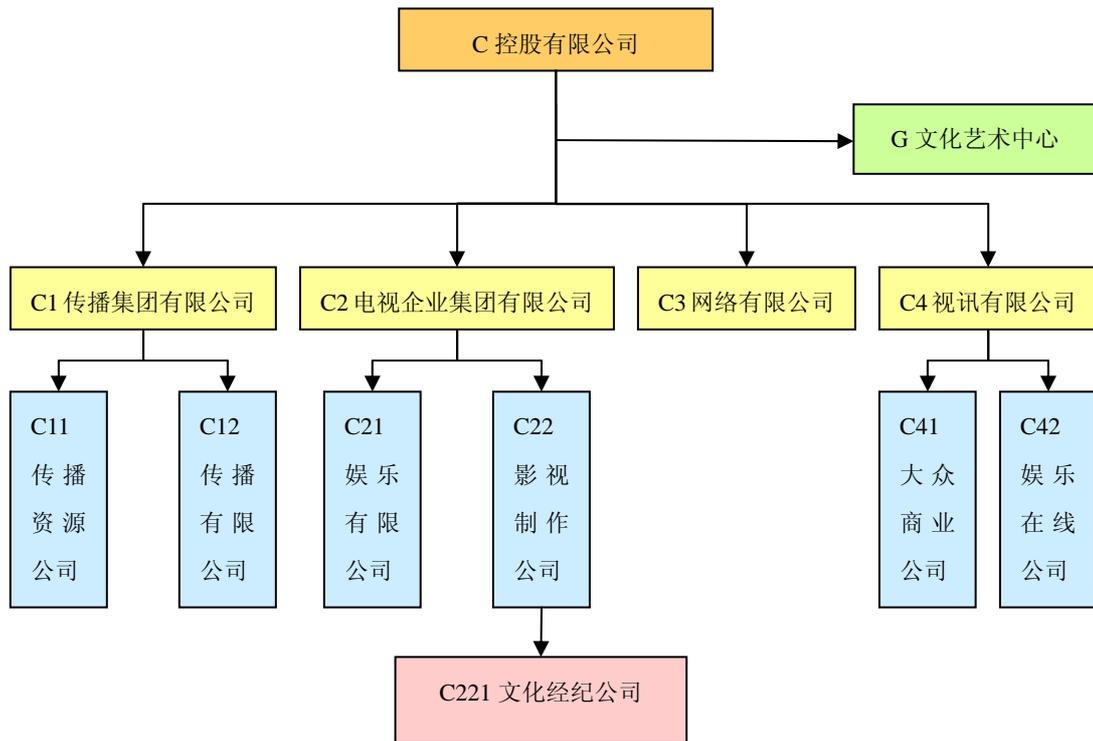


图 5.1 C 集团控股方式图

C 集团内部公司之间的控股比例比较简单——均为 100% 持股，因此在集团管理和会计核算方面的可控性较强。

5.1.2 集团内部组织结构

C 集团内部组织结构如图 5.2。

C 集团的内部结构基本可以归为按职能划分部门的结构——U 型结构。C 集团的母公司只是担负着控股的财务责任，而真正的管理责任则由管理公司为控股公司下属的某子公司。其他子公司及其下属孙公司在专业化分工下实行公司总部集权控制，按职能划分为若干职能部门。总部通过职能对下属经营单位实行高度集中管理，机构间职责分明。

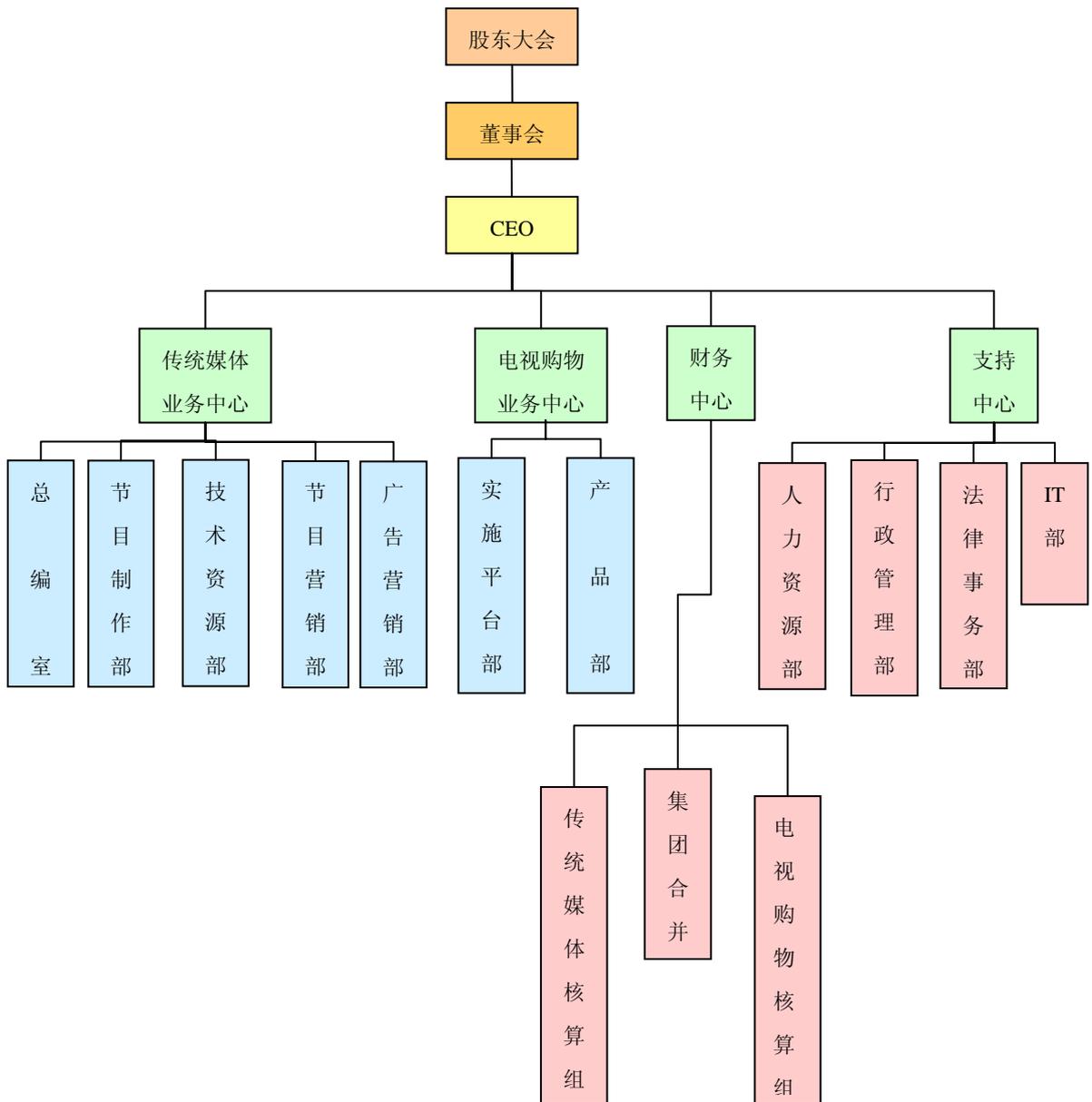


图 5.2 C 集团内部组织结构图

5.2 C 集团内部控制存在的问题

C 集团的前身为 H 地区的某私人公司，属于由家族式企业进行公司化改革和集团化发展后形成的有海外上市背景的企业集团。虽然随着集团业务的发展，规模不断扩大，以及国内外集团内部控制理论不断丰富和翔实，集团也相应从理论层面设立了一些内部控制制度，但是由于既没有真正从企业的实际情况出发，也没有实际考虑国内的社会、经济、法律等环境，只是生搬硬套了一些所谓的内控制度和框架。因此，

C 集团的内部控制在以下方面，存在着不足。

5.2.1 控制环境方面的薄弱环节

控制环境是内部控制其他因素构建的基础，它的设计与运作，不仅会影响企业整体活动方式，对其他四个要素也会产生重大影响，因此，控制环境的好坏，直接影响到内部控制框架的实施效果，企业应建立适合现代企业要求的内部控制环境。

COSO 认为，内部控制环境主要指企业的核心人员以及这些人的个别属性和所处的工作环境，包括个人诚信正直，道德价值观与所具备的完成组织承诺的能力，董事会与稽核委员会，管理层的经营理念与营运风格，组织结构，职责划分和人力资源的政策与程序。那么，C 集团的内部控制环境如何呢？

5.2.1.1 企业文化

企业文化是以企业精神为核心，融企业宗旨、行业规范、伦理体系、价值准则、规章制度为一体，具有导向、凝聚、约束、激励、创新的作用。激励控制是企业文化的外在表现，而企业文化又改变着企业激励控制系统演进的方向。将激励控制体系与企业文化的建设有机结合起来，对于提高管理者和各级员工的素质，改进企业经营作风、提高企业效益，都有着重要的现实意义。

C 集团早期并没有企业文化的概念，对于员工的激励，员工的培训等工作并没有给予足够的重视。随着现代企业文化理论和实际应用的不断发展，集团规模的不断扩大，集团管理层也意识到企业文化的重要性，但是，在企业文化的建立和发展过程中，管理层的一些思路和做法就值得商榷了。

最初，管理层认为企业文化是可以速成的，所以不惜花重金邀请某知名顾问公司帮其打造企业文化，希望短期见效。但除了至今仍张贴在公司各个角落的用以宣传所谓企业文化的标语外，几乎没有留下什么。

之后，集团高薪从 H 地区聘请某项业务的整个管理团队，希望以此带动其他部门的部门领导和员工，形成新的企业文化。但是，由于 H 地区的经济发展远远超过内地，并且该团队成员的文化背景和专业背景也与其他本地中层干部和员工有着较大的差异，双方沟通存在一些障碍，最终还是导致了各自为政，互不往来的结果。

此外，对于员工，集团一贯强调奉献精神，却忽视了利益共享，很少提及员工个人的成长，使得加入公司的大部分员工，在企业里没有归属感，对于公司经营的好坏并不关心，根本谈不上与公司共患难，更不要说共同目标和共同利益了。

5.2.1.2 人力资源政策与程序

C集团关于人事方面的内部控制制度主要关注的是人事信息的管理,工资的计算和发放,员工雇佣和辞退的管理等。

COSO报告认为,人是企业最重要的资源,人力资源政策及实行,体现的是企业对员工的期望,并通过人员配备与选拔方式,培训计划,职务考核标准,分析与评价机制等表现出来。人才管理包括最重要的两个方面:一是将合适的人推向合适的岗位;二是让这些人在各自的岗位上充分发挥自己的积极性和能动性。

因此,在实际工作中,企业人事制度的设计是否科学,对企业的内部控制制度执行及其效果有着重大影响。人事制度应当包括对员工表现的评估规定、员工的晋升和调动、公司的内部管理纪律,以及员工的健康、培训、假期和工作条件、薪酬福利各相关方面的详细的规定。

C集团没有科学严谨的招聘体系,员工在被录用之前,其自身的专业技能和知识背景都没有科学的审核和测试;对操守品德及身体健康也未能重视,存在着依靠主观印象决定是否录用的情况。

人事部门并没有切实地做到把好人员录用的第一道关,在普通员工招聘的时候,往往只是负责发布招聘信息,收集应聘简历,然后发送给需要补充人力资源的部门,至于背景调查和专业考评也只是流于形式。而在公司较高级别管理人员的寻求和了解上,则完全依赖于猎头公司。由于猎头公司并不真正了解企业的经营范围和状况,对于企业真正需要什么样的人才,并没有什么深刻认识,而只是一般性了解一下大致的工作岗位和工作内容,就去按图索骥,寻找适合的人选,以获取高额猎头费。试想一下,这样的招聘程序和政策,怎么能够吸引和寻找到真正适合企业的人才?结果可想而知,录用的所谓高级管理人员不到一年就因无法胜任工作而不得不离开企业,而企业已经白白地付出了几十万元的高额猎头费。

此外,作为控制员工素质和提升员工工作技能的培训机制也与企业的发展要求存在着较大的差距。首先,培训的的目的性与针对性不强,未能与公司、员工的发展,员工个人的现状密切挂钩。其次,培训的资源不足,时间资源和师资力量也都比较缺乏,缺乏对培训课程及其教材的开发。此外,培训方式单一,深度不够,培训的持续性也比较差。

5.2.2 风险评估方面的淡薄意识

企业时时面临着来自组织内外的风险,必须对风险变化情况及时反映,评价和控制,以保证企业经营的效率和效果。风险就是一种未来的不确定性,可能会对企业目标实现造成影响,这种影响具有两面性,企业需要对可能出现的不利影响进行防范,

以保证企业目标的实现，因此风险评估就成为企业不可或缺的工作内容。^⑩

C集团的经营以传媒行业为主，而传媒行业“高风险——高收益”的性质，却是不争的事实，而内地的传媒行业，就更是如此。企业要想在竞争如此激烈的行业中拥有一席之地，首当其冲的就是对于风险的理解和评估了。但是C集团对此并没有一个比较清醒的意识，一直只是把目光一味地盯在所谓的高收益上，却没有对于所处行业的高风险性进行透彻的理解和评估。因此，经营效果一直很不理想。

C集团最初只是经营广告的制作和销售，效果平平。之后看到内地的影视剧市场比较火爆，又融资进军影视制作。但是影视制作行业的特点就是投入大，风险高，投资上千万的电视剧，往往因为主管部门的一纸不批准播放的审批，就永无播放之日了。而且，电视观众的口味可谓是千变万化，收视热点的难以捕捉，往往是一个热点刚刚兴起，等到相关题材的电视剧投拍完毕的时候，却早已时过境迁，观众的收视热情已经转移到其他题材去了。此外，目前的传媒行业是买方市场，各个电视台是电视剧的购买者，掌握着电视节目播放的大权，只有电视台播放了相关节目，观众才会有机会看到节目，也才会有机会评价。因此，电视台往往考虑自己的利益，只选择那些在他们看来可以带来收益的电视剧和其他一些专题节目，而且会将价格压得很低。据统计，我国每年投资拍摄的电视剧集的85%左右，都是在拍摄完毕后，因为审批、发行等各种原因，无法出售和播放，只能躺在库房里“睡大觉”。由此也可以看出，传媒行业是一个竞争非常激烈和残酷的行业。C集团投拍了几部影视作品，也是反响平平，基本上连成本也无法全部收回，而重金聘请港台影星制作的所谓重头戏，却至今也没有在任何一个电视台播出过。

如果C集团这时痛定思痛，重新调整经营方向，甚至是经营行业，亏损的局面也不是没有可能扭转。但是C集团却仍旧缺乏应有的风险评估，认为如果承包电视台的经营，则可以成为买方，掌握电视剧交易的主动权。由于内地关于电视台经营的现行法规规定，外资企业不可以承包经营电视台，所以C集团又以高昂的代价求得与G文化艺术中心（隶属于广电部）的合作，获取了某省经济台的经营权。但是电视台的经营需要投入的成本更加巨大，仅仅落地费一项，每年的支出就会达到两千万以上，更不要说还需要专业的设备和人才。经营一段时间后，就出现了资金链紧张的问题，因此积极运作海外某证券市场的创业板上市，通过市场融资解决巨大的资金缺口问题。

此时的C集团虽然暂时缓解了资金链的问题，但是也对于电视台的承包经营的过高成本和风险有所认识，希望集团的业务有所转变和突破，也是出于对公众股东有所交代的考虑。但是，C集团仍旧缺乏专业的评估体系和理念，在做出重大决策的时

^⑩ 李凤鸣.内部控制与风险防范[M].经济科学出版社,1998.44-65

候又难免有所偏差。C集团将目光投向了珠宝首饰、小型家电和电子产品等产品的电视购物和网络购物业务。电视购物节目于上个世纪九十年代开始出现在内地，虽然一度较为火爆，但由于缺乏行业自律和急功近利，出现了很多欺诈消费者的严重事件，导致整个行业的信誉度急速下降，有些电视观众甚至声称“电视购物的商品全是骗人的，一个也不能买”。相关专家也建议广大消费者“慎买电视购物的商品”。显然，整个电视购物行业早已成为明日黄花，而前景堪忧了。而以同样商品为基础，以网络为载体的网络购物，也面临着严重的市场竞争，既要面临着众多成功运行多年网络购物业务的知名网站及其所剩无几的市场份额，又要面临所出售的商品又不属于网络购物热卖的图书音像制品范畴的现实情况。因此，C集团的选择又一次将企业推向了亏损的边缘。

5.2.3 控制活动方面的行为偏差

控制活动贯穿于企业内部各个阶层和所有职能部门。它是为了确保管理指令能够得以有效实施而制定的各种政策和程序。控制活动可以帮助企业保证其已针对实现组织目标所涉及的风险采取的必要防范或减少损失的措施。从定义上看，控制活动包括两个要素：政策和程序。政策是程序的基础，在于规定应该做什么；程序是为落实政策规定所应采取的行动，即怎样做。

C集团关于控制活动的相关政策制定得还是比较完备，对于经营各个环节的工作程序也有着较为详尽的政策规定。但是，在政策执行的过程中，还是暴露出了一些问题。由于C集团的一些高级管理人员都同样是H地区的，具有同样的文化背景、教育背景，甚至方言，因此他们之间的沟通比较频繁和便利，往往部门的采购等相关需求还未按照公司有关政策进行审批，就已经直接征得同样来自H地区的CEO的批准，使得整个控制程序完全失效。而这种现象在C集团虽然不能说是天天发生，但也绝非偶然。

5.2.4 信息沟通方面的脱节情形

企业的管理活动可分为计划、组织、协调、报告等方面，管理者在行使这些职能时，信息始终是最基本的支持。企业所有经营活动都离不开信息，信息活动是管理活动的基础，信息处理的能力和水平是管理者管理水平的最重要标志之一。这些信息必须按某种形式在某种时限及时传递到凭借这些信息履行其控制责任和其他责任的人员那里，完成信息传递的过程就是沟通，它可以将组织的抽象目标和计划转化为能够激发员工的语言。

C 集团的信息沟通渠道存在着比较严重的脱节状况，其根本原因是管理水平较低，管理思路较狭隘造成的。C 集团虽然已经成为上市公司，但是管理水平却不会随着企业的上市有必然的提高，企业管理的各个层面还或多或少地存在着家族企业的影子，老板以及老板的延伸——高级管理人员和员工之间还存在着较大的隔阂，管理人员还是抱着“老板是下命令的，员工是执行命令的”的陈旧管理理念不放，没有意识到员工既是下属，又是工作上的合作伙伴，任何工作的完成都离不开普通员工的努力和支持。管理层认为很多信息都没有必要让员工知道，认为员工只要完成本职工作，企业的事情无需知道太多。对于“企业的长期战略目标是什么？”“企业的短期任务是什么？”，“企业本年预计达到的经营目标是什么？”等等一系列问题，管理层都没有及时有效地与员工进行应有的沟通。由于管理层对于员工的不信任和不重视，导致员工对于集团的很多事情都不甚了解，因为不了解，所以就根本谈不上将自身的目标与企业的目标协调一致的问题，而“团结一致”、“共同努力”、“归属感”等问题就更加的无从谈起了。先进的团队思想和团队意识，在这里只是各级别的会议上的装饰性语言，而从未得到充足的体现。

5.2.5 监督机制方面的不当设置

监督用于评价企业内部控制业绩质量的过程，它对企业内部控制整体框架及其运行状况跟踪监测，评估其设计和运行，并采取必要的行动，以确保内部控制能持续有效运作。

随着业务的发展和经营内容的复杂程度不断提高，C 集团也已经意识到应当在内部控制方面，尤其是监督机制方面有所提高，并且已经高薪聘请了相关管理人员。但是，由于自身管理水平的限制，没有理解到内部控制建立和实施的真正意义，而是生搬硬套一些内部控制理论，致使监督机制失效。就以采购业务为例，C 集团认为应当加强采购的内部控制，而且要从事后监督改为事前介入。但是，C 集团的高级管理人员并没有意识到：监督在内部控制体系中是个很特殊的构成要素，它与各项生产经营活动相互独立，并且进行过程中尽量不影响企业的正常生产经营，而是将提前介入监督简单地理解为直接参与部门正常的运营，将原本属于各个部门的正常采购权集中，一并要求内部控制管理人员行使采购选择权。结果就造成了两个结果，一是采购方面的内控形同虚设，形成了事前选择和事后监督为同一人的漏洞，二是管理层此举向部门人员有意无意地透露出不信任和不满意的信号，引起部门层次员工的不满和与内部控制人员之间的相互猜忌和不配合。

5.3 C 集团内部控制改善建议

通过上述分析可以看出 C 集团在内部控制的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督等五个方面都不同程度存在问题，有的问题已经非常严重，如果不及时地采取有效措施加以解决，可能会对企业将来的发展构成严重的威胁，严重地削弱企业在市场上的竞争力。在此，有必要基于 COSO 的内部控制五要素理论，从内部控制的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五个方面有的放矢地针对 C 集团内部控制中暴露出来的问题提出改善建议。

5.3.1 改善企业文化，完善人事管理制度

根据上述问题，可以看出 C 集团的人事制度的缺陷和企业文化的缺失是造成其存在内部控制问题的一个重要原因，如何去完善人事制度，建立健全企业文化和员工激励体系，是解决 C 集团内部控制在控制环境方面存在问题的关键。

5.3.1.1 改善企业文化

在控制环境中，企业文化是非常重要的一个因素。在企业成长过程中，企业文化的形成，不仅受管理者的素质、操守和管理哲学的影响，同时它还影响企业员工的价值观和行为方式。培养积极向上、凝聚力强的团队，一方面有利于内部控制体系的设计，另一方面有利于内部控制得到良好执行。

COSO 报告特别强调“人”在内部控制中的作用。企业文化是随着现代文明的发展而发展，是企业组织在一定的民族文化传统中逐步形成的具有本企业特征的基本信念、价值观念、道德规范、规章制度、生产方式、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。企业文化往往是现存的一种无形的力量，影响企业成员的思维方式和行为方式，它具有一种很强的凝聚力。

如上分析 C 集团在企业文化建设方面不成功的原因有多种，但究其根源，还是因为高层管理人员对待员工的态度，是把员工当作伙计还是伙伴，是把员工当作财富还是当作工具。“拿一天工资，干一天活”的风气之所以在 C 集团非常盛行，和集团高级管理人员对于员工的态度是分不开的。C 集团如果想要逆转这种风气，就必须立刻采取行动，踏踏实实地解决好企业发展与员工个人发展的关系，建议 C 集团主要从两个方面改善企业文化以满足公司长期健康的发展：推行激励和认同鼓励文化；推行群策群力的文化。

1. 推行激励和认同鼓励文化，调动员工的积极性

员工激励是企业一个永恒的话题。成功的企业必然十分重视如何激发其员工的积极性和创造性。员工的工作热情和内在潜力是企业唯一的发展道路，任何公司都应该

花费足够的时间和精力致力于激发员工的潜力，并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待。C集团可以从以下几个方面着手，推行员工激励。

①把员工激励列为各级管理人员的职责之一，作为考核各级管理人员的指标之一；

②在员工激励方面要做到及时激励，不要人为地去等某某表彰会的召开，及时激励对员工的激励效果是最显著的；

③要牢牢树立在员工激励上没有大事小事之分的观念，只要你认为值得去激励的，就马上去做。

2. 推行群策群力的文化

C集团不仅要注重企业的成长，还应该特别注重员工个人的成长，甚至连协作厂商，合作伙伴的成长也要关心，所以在企业内部要推行这样一个准则，那就是“群策群力，共赴卓越”，有了这个准则作为依托，员工就能够把自身的发展同企业的成长有机地结合在了一起，企业应该认真做好年轻员工的职业生涯规划，这是该公司在长远发展过程中对人员储备需要所做的一种必要准备。

5.3.1.2 完善人事管理制度

一个好的人事政策和实务，能确保执行公司政策和程序的人员具有胜任能力和正直品行。公司必须雇用足够的人员并给予足够的资源，使其能完成所分配的任务，这是建立适当的控制环境的基础，公司职员的胜任能力和正直性在很大程度上取决于公司有关雇佣、培训、待遇、业绩考评及晋升等政策和程序的合理程度。一个良好的人力资源政策，不但能够提高职工的素质，更好地贯彻执行内部控制，而且还能够激发员工的热情和创造性，有利于降低内部控制成本，弥补内部控制的缺陷，最终达到内部控制的良好效果。

建议C集团可以从以下几个方面进行改善：

1. 依据公司的发展规划，做好事前的人事规划。

2. 应针对于新进员工的录用制定严格的筛选程序。对于经理以下人员的招聘应考虑至少要经过三个程序，即人事部门面试，用人部门面试以及该人选的背景资料调查。而对于经理及经理以上人员的招聘程序则需更加严格，应至少要安排四个不同层面的面试，即人事经理，部门副总监，部门总监，集团副总监。背景资料调查是必须的。每经过一道面试，参与面试的人员应要出一份面试报告，面试报告的格式应该统一，最后应将所有面试报告加以汇总，由所有参与面试的人员共同决定是否录用被面试人。虽然参与面试的人员用同一格式的面试表，但不同人员的侧重点应该是不一样的，比如人事部门面试的侧重点将放在此人将来是否能够融入该企业的企业文化，此人的团队合作精神如何，此人的诚实度如何等等，而用人部门面试的侧重点将主要放

在此人的专业知识，解决问题的能力，管理团队的能力等等。

3. 为员工提供合理的报酬，创造良好的劳资关系，并通过科学的绩效考评，对员工实施晋升和奖励制度，使符合企业价值观的行为得到承认和鼓励，树立正确的导向。

4. 建立完善的员工考核制度，建立对不合格员工（包括各级管理人员）的严格淘汰机制。员工考核的设计可以分为考核标准和考核内容两个部分。就考核标准而言，应遵守以下几点，标准要适度；标准要经得起时间的考验；标准要具体。就考核内容而言，通常应包括：能力考核；品德考核；日常考核等。

5. 完善培训措施。通过培训，使员工了解应遵循的工作职责，行为要求及业务流程，帮助他们熟悉应该掌握的岗位技能，工作内容和标准，以保证员工更好地履行规定的职责。员工培训基本应该包括两个方面：基本意识培训和基本业务素质培训，基本意识培训可以包括，职业意识；团队意识；竞争意识。而基本业务素质培训可包括，思想道德培训；专业知识培训；行为规范培训；沟通技巧培训及专业技能培训等。

5.3.2 加强风险评估，控制投资风险

环境控制和风险评估，是提高企业内部控制效率和效果的关键。C集团目前存在的最大的风险是项目选择和投资风险。随着经济环境的变化，如何将投资风险控制在可接受范围内，则是C集团目前应高度关注的问题。

首先，应在组织机构及人员安排上，要确保有足够的人力和资源投入到针对内外部环境的分析上来，市场环境的不不断变化以及市场竞争的日趋激烈，客观上也要求C集团必须做好环境方面的分析，识别机会和风险，据此可以有的放矢地修订企业的战略和长远规划。当然由于外部环境相当复杂，分析外部环境也就不那么容易，C集团也可以选择一些比较好的咨询公司，帮助分析其面对的外部环境。

其次，可以通过学习先进的项目管理理论和实践经验，建立项目管理流程，并严格执行，从而有效地控制项目投资风险，降低项目成本。

5.3.3 强化控制活动，完善制度执行

控制活动是确保管理阶层的指令得以实现的政策和程序，政策应该前后一贯地，彻底地加以执行。同时程序也应该严格地予以执行。控制活动是针对关键控制点而制定的，因此，企业在制定控制活动时关键就是要寻找关键控制点。

对于C集团而言，关键控制点就是应该从严格执行相关权限政策，建立健全逐级审批制度，杜绝控制终端直接向控制起点要求审批而使得中间的审批环节失效的现象。同时，应增大内部审计部门的内部审查力度，对于各个环节的审批手续应予以即

时检查和核实。

5.3.4 改善信息沟通系统，加强信息化建设

一个好的信息系统有助于提高内部控制的效率和效果。企业应按某种形式及在某个时间之内，辨别、取得适当的信息，并加以沟通，使员工顺利履行其职责。

C集团如要加强其信息沟通，首先应当在集团内部建立起内部沟通的机制，要把信息沟通的工作制度化、系统化，并将信息沟通作为各级管理人员工作内容的必要部分，既要防止出现管理人员以涉及公司机密为借口，将信息据为己有，作为炫耀权利的资本，又要划分清楚哪些信息必须立刻要去沟通，哪些信息可以定期进行沟通。

其次，还要选择好沟通的形式，有些沟通适合于面对面，而有些则不适合面对面，可以采取其他方法，比如现在比较流行360度回馈等。在规划沟通渠道时，要考虑到上行沟通，下行沟通，横向沟通及交叉沟通等多种沟通路径。针对不同层级的员工，应当选择不同的信息沟通方式。

此外，应当在公司内部配备专职人员收集、加工及传递相关信息，以确保的信息准确性、及时性和相关性并加强各级管理人员在信息管理和沟通技巧方面的培训。

5.3.5 改善监督制度，明确内部审计职能

企业内部控制是一个过程，这个过程是通过纳入管理过程的大量制度及活动实现的，因此，要确保内部控制制度被切实执行且执行的效果良好，内部控制能够随时适应新情况等，内部控制就必须被监督¹¹。监督是一种随着时间的推移而评估制度执行质量的过程。监督可通过日常的持续的监督活动来完成，也可以通过个别的、单独的评估来实现，或两者结合。

结合C集团的实际情况，建议管理层应当首先明确——对内部控制的再监督才是内部审计部门的重要职责。内部审计既是企业内部控制的一个部分，也是监督内部控制其他环节的主要力量，但不是企业运营的参与者。

在此基础上，还应当明确——对内部控制的检查评价主要是各职能部门的工作，这种检查评价不仅首先不是，而且主要不是内部审计部门的工作。对内部控制情况进行监督评审犹如设立一道道防线，而第一道检查监督的防线就应由经营管理部各级负责人监守，包括设置和执行岗位内部和岗位之间的相互牵制，进行前后台和部门之间的平衡制约等等，并应不断在日常工作中监督评审内部控制的整体效果。他们要对内部控制的情况和问题及时进行分析和研究，把大量主要的风险问题在第一道防线予以切实解决。如果认为对内部控制的检查评价只是内部审计部门的工作，这一方面会大大削弱各单位防范风险意识和能力，而且另一方面会因为大大加重内部审计部

¹¹ 张继勋,杨志鸿.内部审计的新发展及其对内审人员的要求[J].财会通讯,2000(11):23

门的工作负担，而必然降低内部审计工作的质量，提高内部审计方面的监督成本。

美国著名内部控制专家迈克尔·海默教授曾说过：“内部审计机构应将自己视为公司的一种资源。在帮助管理当局更有效地达至预期控制目标的过程中发挥作用。内部审计师的使命将从简单的‘我们实施审计’向‘我们帮助创建一些程序，以期达到组织成功所需要的内部控制水平’的方向发展。”因此，内部审计部门应当不仅要监督企业的内部控制是否被执行，还应该帮助组织进行“软控制”环境的营造，成为内部控制过程设计的顾问。而集团则应通过内部审计部门统一组织定期不定期的审计进行内部的财务监督。它既是最直接、最全面、最有效的监督，又是最具弹性、随意性和不确定性的监督。

6. 结论

6.1 本文的结论

在对 C 企业集团在内部控制系统的研究中可以得出以下结论：一个企业集团内部控制体系如果出现问题，主要应该有以下两个原因：首先是内部控制体系的设计不合理，没有能够达到 COSO 有关内部控制体系五要素的要求；其次是内部控制体系没有能够按照设计标准，被严格地执行。而 COSO 有关内部控制五要素的理论在对于企业集团内部控制体系的规划、分析及改进等各个阶段都可以发挥重大作用。内部控制五要素自成体系，缺一不可，控制环境是前提，风险评估是基础，控制活动是主体，监督控制是手段，信息沟通是保障。

同时通过对 C 企业集团内部控制现状的分析，C 集团在内部控制系统的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督这五个方面都不同程度存在的问题——企业文化缺失，人力资源政策与程序不够科学严谨，风险评估意识淡薄，控制活动观念有误，信息沟通脱节，监督机制设置不当等。如果不及时地采取有效措施加以解决，可能会对企业将来的发展构成威胁，严重地削弱企业在市场上的竞争力。因此，有必要基于 COSO 的内部控制五要素理论，从内部控制的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五个方面有的放矢地针对 C 集团内部控制中暴露出来的问题提出改善建议。首先，应当改善企业文化，完善人事管理制度；其次，应当加强风险评估，控制投资风险，强化控制活动，完善制度执行，改善信息沟通系统，加强信息化建设；最后，应当改善监督制度，明确内部审计职能。

从长远来看，对于 C 企业集团来说，作为一家有着海外上市背景的企业集团，基于其长期经营的管理经验和海外证券市场对于上市公司的严格要求，集团的内部控制将会越来越完善，财务报告的可靠性也会越来越高，因此，相关建议也应根据环境的不断变化而做出相应的调整。

6.2 本文的创新

C 企业集团在内部控制的五要素皆存在问题，尽管只是一个个案，但这种现象却颇具普遍性。目前，世界经济一体化进程的脚步正在逐渐加快，来自国际的和国内的竞争有着愈演愈烈之势，各个企业面临的挑战越来越严峻。虽然建立企业集团可以利

用集团优势规避一定的风险，但是如果没有强有力的内部控制系统作支持，也很难在激烈的竞争中生存并且发展下去。因此，在现实情况的迫切要求下，企业集团应当早日建立健全企业内部控制，并相应提高企业内部控制的效率和效果。

本文的创新性在于将内部控制框架理论与 C 企业集团内部控制系统存在的问题进行结合性的研究和分析，从而探讨 C 企业集团在内部控制方面的问题，并提出相应的改善建议，以期对于其他企业集团起到一定的借鉴作用。

6.3 本文的不足

企业集团内部控制的研究是一个庞大的课题，内部控制系统的研究与评价是一项复杂的、系统的工程。在研究过程中，由于受到时间和条件的限制，以及自身知识的不足，本文只是针对于特定的研究对象——C 企业集团，对其特定时期的内部控制状况的进行分析 and 探讨，并提出个人认为具有一定实践指导意义的措施及方案，在某些问题上的研究仍未能深入，也不够全面，有关的分析和建议的内容还有待于实践的检验。

此外，C 企业集团毕竟只是一个个案，对其内部控制的现状分析和相关建议，对于广泛意义上的企业集团内部控制的建立和完善来说，是否具有较大的借鉴意义，还有待于研究和探讨，而对于涉及企业集团内部控制的深层次分析和研究，将是本人今后进一步努力研究和实践的方向。

致 谢

感谢首都经济贸易大学会计学院的各位领导、各位博学的老师以及十四班的全体同学给予我的帮助，让我能够顺利地参加研究生学位论文的写作。

在本论文完成之时，我要特别感谢我的导师栾甫贵教授，从论文的选题、提纲的拟订直至论文的最终完成，导师给与了大力的帮助和细心的指导，导师极端认真负责的态度和平易近人的作风给我留下了深刻的印象，让我受益终生。在此，表示衷心的感谢！

同时感谢在论文写作过程中，为我提供相关数据和信息的企业和关心我的朋友；感谢我的家人和他们的支持和鼓励。

参考文献

- [1] 财政部关于印发《内部会计控制规范——采购与付款（试行）》和《内部会计控制规范——销售与收款（试行）》的通知,财会[2002]21号
- [2] 财政部注册会计师考试委员会办公室编. 审计[M]. 经济科学出版社,2002.237-269
- [3] 财政部关于印发《内部会计控制规范——基本规范（试行）》和《内部会计控制规范——货币资金（试行）》的通知,财会[2001]41号
- [4] 陈明忠. 浅谈内部会计控制体系的构建与实践[J]. 大众科学(科学研究与实践),2008(1):106
- [5] 陈铃. 关于我国内部控制规范建设的思考[J]. 会计研究,2001(8)
- [6] 陈淑蓉. 我国上市公司内部控制信息披露的现状分析——基于内部控制报告的构想[J]. 会计之友,2007(12):46-48
- [7] 陈志斌,何莲忠. 内部控制执行机制分析框架构建[J]. 会计研究,2007(10):48-54
- [8] 程新生. 论公司治理与会计控制[J]. 会计研究,2003(2)
- [9] 成思危. 风险投资论丛[M]. 民主与建设出版社,2003年第一版
- [10] 方红星. 内部控制、审计与组织效率[J]. 会计研究,2002(7)
- [11] 高雅青,李三喜. 内部控制与审计风险案例分析[M]. 中国时代经济出版社,2002(5)
- [12] 郭铁民. 中国企业跨国经营[M],中国发展出版社,2002年第一版
- [13] 谷棋,张相洲. 内部控制的三维系统观[J]. 会计研究,2003(11)
- [14] 何红渠,姚刚. 控制论与企业内控制度的设计[J]. 审计与经济研究,2002,17(3)
- [15] 黄桂杰. 企业集团内部控制的思考问题[J]. 煤炭经济研究,2007(5):53-55
- [16] 金或防,李若山,徐明磊. COSO 报告下的内部控制新发展——从中航油事件看企业风险管理[J]. 会计研究,2005,(2)
- [17] 李凤鸣. 内部控制学[M]. 北京大学出版社,2002年第一版
- [18] 林德俊、曾立. 浅谈企业内部控制系统的几个问题[J]. 会计研究,2004,(3)
- [19] 刘军霞,王立彦. 企业内部控制理论在美国的发展[J]. 国际会计研究,2000(6)
- [20] 刘明辉,张宜霞. 内部控制的经济思考[J]. 会计研究,2002(8)
- [21] 刘玉廷. 关于会计中国特色问题的思考[J]. 会计研究,2000(5)
- [22] 刘玉廷. 《内部会计控制规范》:新形势下加强单位内部会计监督的里程碑[J]. 会计研究,2001(9)

- [23] 刘志远,刘洁.信息技术条件下的企业内部控制[J].会计研究,2001(12)
- [24] 陆建桥.后安然时代的会计与审计——评美国《2002年萨班斯—奥克斯利法案》及其对会计、审计发展的影响[J].会计研究,2002(10)
- [25] 罗筱燕,罗建玉,王殿龙.会计控制论[M].新华出版社,2002
- [26] 马春光.国际企业管理[M].对外经济贸易出版社,2001年版
- [27] 潘爱玲,吴有红.企业集团内部控制的功能和关键控制点[J].东岳论丛,2006,27(3):123-126
- [28] 潘经民.企业内部控制制度难点及其理性思考[J].财务与会计,2004,(6)
- [29] 潘经民.如何完善企业内部控制[J].财会月刊,2004,(18)
- [30] 尚红涛、邓黎阳.企业内部控制制度局限性的理性分析[J].财务与会计,2001(12)
- [31] 世界主要国家审计编写组编.世界主要国家审计[M].北京:中国大百科全书出版社,1996.19-25
- [32] 孙永尧.内部控制案例分析[M].北京:中国时代经济出版社,2007:58-63
- [33] 唐蓓,潘爱玲.基于价值链分析的企业集团内部控制目标研究[J].软科学,2007,(1):144-148
- [34] 汤谷良,朱蕾.从公司治理与经营模式看美国公司会计欺诈案[J].会计研究,2002(12):35-37
- [35] 王晓红.跨国公司定义应具有开放性[J].会计研究,2003,(4)
- [36] 王晓辉.我国企业跨国经营存在的问题与对策[J].国际贸易问题,2003,(3)
- [37] 王世定.企业内部控制制度设计[M].企业管理出版社,2001
- [38] 王玉宝.我国跨国公司发展的宏观战略思考[J].理论探索,2006,(1)
- [39] 魏刚.高级管理层激励与上市公司经营业绩[J].经济研究,2000(3)
- [40] 吴水澎,邵贤弟,陈汉文.企业内部控制理论的发展与启示[J].会计研究,2000(5)
- [41] 吴云.当前我国企业集团内部控制的特殊性及其完善构想[J].财政监督,2007(4):40-41
- [42] 吴鑫.内部控制案例分析[M].北京:经济科学出版社,2007.10
- [43] 阎达五,宁建波.二元控制主体构架下现代企业会计控制的新思考[J].会计研究,2000(3):15-17
- [44] 阎达五,杨有红.内部控制框架的构建[J].会计研究,2001(3):9-14
- [45] 尹平,陆宇健.股份制企业财务风险与防范[M].北京:中国财政经济出版社,1998.10-22
- [46] 于增彪,王竞达,刘桂英.现代企业内控制度:概念界定与设计思路[J].会计研

究,2001(11):19-28

- [47] 虞文均.企业内部控制制度[M].上海财经大学出版社,2001:1-11
- [48] 张维迎.企业理论与中国企业改革[M].北京:北京大学出版社,1999,3
- [49] 张继勋,杨志鸿.内部审计的新发展及其对内审人员的要求[J].财会通讯,2000(11):23
- [50] 张涛,王丽萍.我国上市公司股利政策实证研究文献综述[J].山东财政学院学报,2006,(3)
- [51] 张先治.建立企业内部管理控制系统框架的探讨[J].财经问题研究, 2003, (11)
- [52] 张明煌.论内部控制与控制环境——兼谈优化我国内部控制环境的对策[J].会计之友,2002(11)
- [53] 张文贤.会计学[M].上海:复旦大学出版社,1999.12-34
- [54] 赵国良.现代企业制度论[M].四川:西南财经大学出版社,1996.18-41
- [55] 中华人民共和国会计法.九届全国人大常委会第十二次会议通过.中国财政出版社,2000
- [56] 周晓蓉.我国内部控制理论与实践探讨[J].财经理论与实践,2002(7)
- [57] 周灿龄,张勇.美国现代企业内部审计[M].北京:中国审计出版社,1996.
- [58] 朱荣恩.建立和完善内部控制的思考[J].会计研究,2001(1)
- [59] 朱荣恩,应唯,袁敏.美国财务报告内部控制评价的发展及对我国的启示[J].会计研究,2003(8)
- [60] 朱荣恩,徐建新.现代企业内部控制制度[M].北京:中国审计出版社,1996.
- [61] American Institute of Certified Public Accountants. Codification of Statements on Auditing Standards [M].American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1994
- [62] Berlinger, L.R., Teeny, D. Leaders' Attitudes and Computer Use in Religious Congregations [J].Nonprofit Management and Leadership, 1999, 9(4):399-412
- [63] Brownell, P. Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't [J].Journal of Accounting Literature, 1982(1):124
- [64] Bushman • R • M and R • J Indjejikian. Accounting Income, Stock Price and Managerial Compensation [J].Journal of Accounting and Economics, 1993(4):3-23
- [65] C. Changchitetal Supporting managers 'internal control evaluations: an expert system and experimental results [J].Decision Support Systems, 2001(30):437-449
- [66] Collins, James C, Jerry I. Porra. Building Your Company's Vision [J].Harvard Business Review, 1996(9-10):65-77
- [67] Dorothy A. McMullen, K. Kaghadare & D. V. Raman Internal Control Reports

and Financial Reporting Problems [J].Accounting Horizon, 1996(10)

[68] Gallagher, M., Radcliff. Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, Ohio Division [J].Nonprofit Management and Leadership, 2002, 12(3):313-325

[69] Homgern, Harrison, Robinson. Accounting [M].第3版.北京:清华大学出版社, 1997.915-1040

[70] Huber, Wm. Dennis. The influence of culture on auditors' evaluation of internal control and assessment of control risk [D]: [D.B.A.].University of Sarasota, 2002.11

[71] John Pound. The Promise of the Governed Corporation [J].Harvard Business Review, March-April, 1995

[72] Kluvers, R. Budgeting in Catholic Parishes: An Exploratory Study [J].Financial Accountability and Management, 2001, 17(1):41-58

[73] Management Reports on Internal Control [J].Journal of Accountancy, Online issues.2000, 10

[74] Mark B. Curtis, Frederick H. Wu. The Components of a Comprehensive Framework of Internal Control [J].The CPA Journal, 2000(3)

[75] Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports.SEC, 2003(5)

[76] Reilly, David. Checks on Internal Controls Pay Off [J].Wall street Journal, 2006(5):43

[77] The Institute of Internal Auditors. Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.1998:38-40

在学期间发表的学术论文和研究成果

“COSO 内部控制整体框架的内容及其借鉴意义”，《经济与管理研究》，2008 年 3 月增刊。