

专注于财务管理最佳实践的研究与传播

内部控制评价实战全接触

彭 瑶

资深讲师

上海安越企业管理咨询有限公司

Tel: 021-5836 2000-876

Mobile: 1391 7632 786

E-mail: ann.peng@anyue.net

专注于
财务管理最佳实践
研究与传播



“内控评价” 实战全接触

www.EasyFinance.com.cn

1

主题分享

2

在线互动

一个真实的案例...

2001年5月9日傍晚，中国银行温州市分行体育中心分理处的工作人员一如既往：营业正常结束后，做着扫尾工作，等待运钞车的到来。

6点40分左右，运钞车提前到了。出纳员谷某正在洗手间换衣服，另一出纳员陈某忙着收拾账本。

于是保安陈某帮助这两位出纳，将三只钱箱搬入运钞车。

会计叶某见两个出纳半天都不出来办理签收手续，直接将签收簿交由车上运钞员签收。手续完毕后，运钞车离开。。。。。



十五分钟后，又驶来一辆运钞车，分理处还未离开的工作人员目瞪口呆，如梦初醒。

精心乔装的犯罪团伙，不费一枪一弹，轻而易举地运走了69万人民币和4万美金。

4名罪犯，除主犯潘某是“内贼”外，其余均为社会人员。

一周内，该团伙落入法网。



该银行内部控制相关制度明确规定

www.EasyFinance.com.cn

- 保安不能接触钱箱；
- 出纳应在保安的警卫下，亲自将自己负责的钱箱送上运钞车，并与指定的运钞车人员办理交接手续；
- 会计不能办理交接业务；
- 钱箱交接完毕后，会计和出纳先走，保安清场；
- 所有人都必须在钱箱交接完毕后，才能下班。

现实是.....

而且经常是.....

所以.....

设计再好的内部控制，如果没有得到始终一致的严格执行，就是一纸空文。

内部控制评价目的

www.EasyFinance.com.cn

- 监督检查内部控制体系的**设计与运行**是否有效，以实现控制目标；
- 查找、分析内部控制缺陷，并督促落实整改；
- 持续揭示和防范风险，保证内控设计、执行随环境变化而改进。



何谓“内部控制评价”

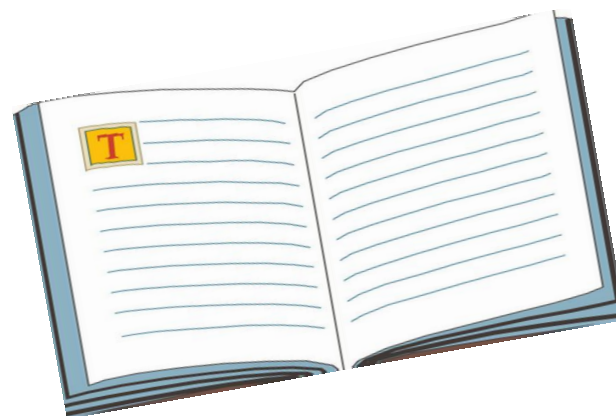
企业董事会或类似权力机构对内部控制的有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告的过程。

- 独立性和权威性
- 法律责任
- 获得信息可能性
- 专业能力

- 相关控制在评价期内是如何运行的，
- 相关控制是否得到了持续一致的运行，
- 实施控制的人员是否具备必要的能力和权限

内控评价内容

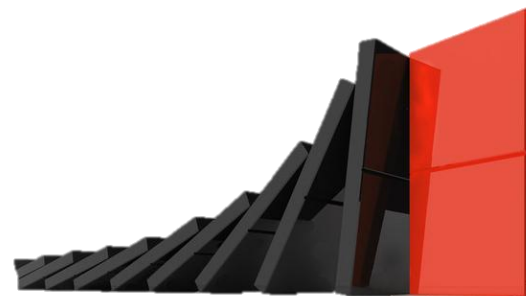
根据基本规范、应用指引以及本企业内部控制制度，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，确定内部控制评价的具体内容，对内部控制设计与运行情况进行全面的自我评价。



内控评价程序

www.EasyFinance.com.cn

- 制定评价工作方案
 - 组成评价工作组
 - 实施现场测试
 - 认定控制缺陷
 - 汇总评价结果
 - 编报评价报告



内部控制评价工作方案

www.EasyFinance.com.cn

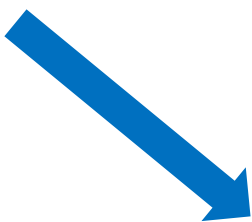
1. 确定评价范围

2. 工作任务计划



- 测试计划
- 文档记录
- 项目进展
- 沟通汇报

3. 人员组织



4. 进度保证

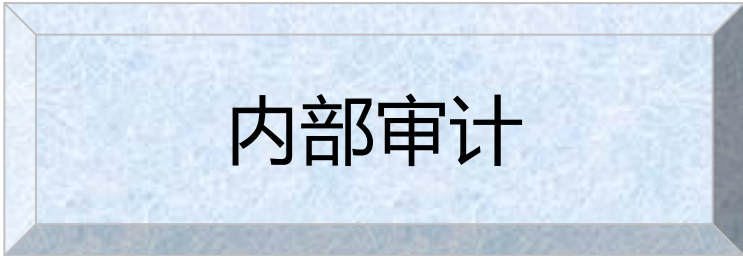
5. 费用预算

6. 其他

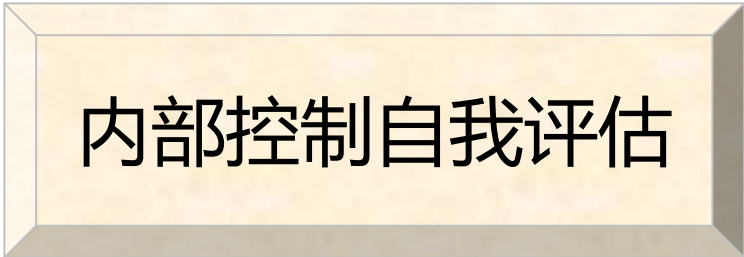
- “精兵强将”（内审、财务、IT、法律、HR、各业务职能）
- 有必要可以聘请独立第三方
- 回避制度

内控评价方式

www.EasyFinance.com.cn



内部审计



内部控制自我评估

内部控制自我评估 - CSA

www.EasyFinance.com.cn

Control self-assessment :

由管理层和业务人员直接参与考察和评估内部控制效果的过程。通过不定期或定期地对内部控制系统进行评价，评价内部控制的有效性及其实施的效率效果，以期能更好地实现内部控制的目标。



内部控制自我评估一般形式

www.EasyFinance.com.cn

将相关的管理者和员工召集起来，就特定的问题或过程进行面谈和讨论。目的就是双向发现问题，并共同探讨怎样解决问题。

体现的是“全员评价，全员控制”的内控观念。



内部控制自我评估 - CSA

www.EasyFinance.com.cn



- 内审人员和相应职能管理人员，明确评价主题。
- 细节计划安排：
 - 确定业务评价目标；
 - 为每个目标设计调查问卷、准备讨论问题；
 - 选择和通知与会者；
 - 安排会议日期和会址；
 - 日程规划和会议记录整理；
 - 匿名投票技术准备等。
- 项目研讨会。
- 报告结果。
- 制定并跟踪整改计划。

CSA在宝钢国际的应用

www.EasyFinance.com.cn

宝钢国际CSA实施过程

前期计划

组织内部控制评价小组，并对事业部中、高级管理者和评价小组成员进行讲解和培训。

风险确定

通过访谈和穿行测试，确定内部控制评价范围，设计并发放调查问卷。通过反馈的问卷，分析内部控制的薄弱环节，列入研讨会讨论重点。

召开研讨会

提前通知参加人员并提供讨论大纲。由会议主席主持研讨会并安排记录。所提的问题和讨论应紧紧围绕高风险的内部控制的薄弱环节。会议主席应激发所有与会人员充分发表意见，独立思考，并针对内部控制的缺失提出建设性的改善建议。

出具报告

评价小组把讨论的问题归类整理，认真分析，并做出中肯的评论。

落实整改

审计部在相关业务人员实施整改后，安排后续追踪。了解员工对CSA的认知度，以及对本次内控评价的看法和建议，以便于在后续评价活动中提升完善工作方法和效果。

成功研讨会要素

www.EasyFinance.com.cn

会议主持人

- 善于沟通
- 掌握引导技巧
- 创造“无拘无束”氛围
- 协调冲突
- 维持会议纪律
- 总结并提交评估报告
- 追踪整改落实情况

会议参与者

- 事先充分理解讨论提纲问题
- 每人必须事先准备书面发言资料（word、PPT等形式不限）
- 表达观点最好用具体实例，详细数据支持更受推崇
- 独立思考
- 就事论事、不人身攻击

CSA 重点关注

- 岗位设置有无牵制、
- 业务模式有无缺陷、
- 执行者是否了解遵循制度、
- 有没有超越授权范围、
- 有没有不在会计报告和公开的业务台帐上反映的业务

各业务单元自发提出切实可行的改善建议，并明确责任人和改善时间。

内控评价两种方式比较

www.EasyFinance.com.cn

比较项目	内部审计	CSA
参与人员	内部审计人员	全员参与
评价方法	访问、审阅、观察、调查问卷、流程图法、检查、重新执行、穿行测试等	主要研讨会形式
评价范围	以财务领域为主	财务领域和非财务领域
管理层是否参与	不直接参与评价	强调管理层对内控的责任

内部控制缺陷

- **设计缺陷**：由于内部控制设计本身的问题而带来的技术性缺陷。往往因为设计人员知识缺乏、对业务环境和事项不熟悉而产生。
- **运行缺陷**：在内部控制施行过程中由于偏离内部控制标准或者执行不力而产生的缺陷。



内部控制缺陷

- 重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。
- 重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标。
- 一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。



重大缺陷示例

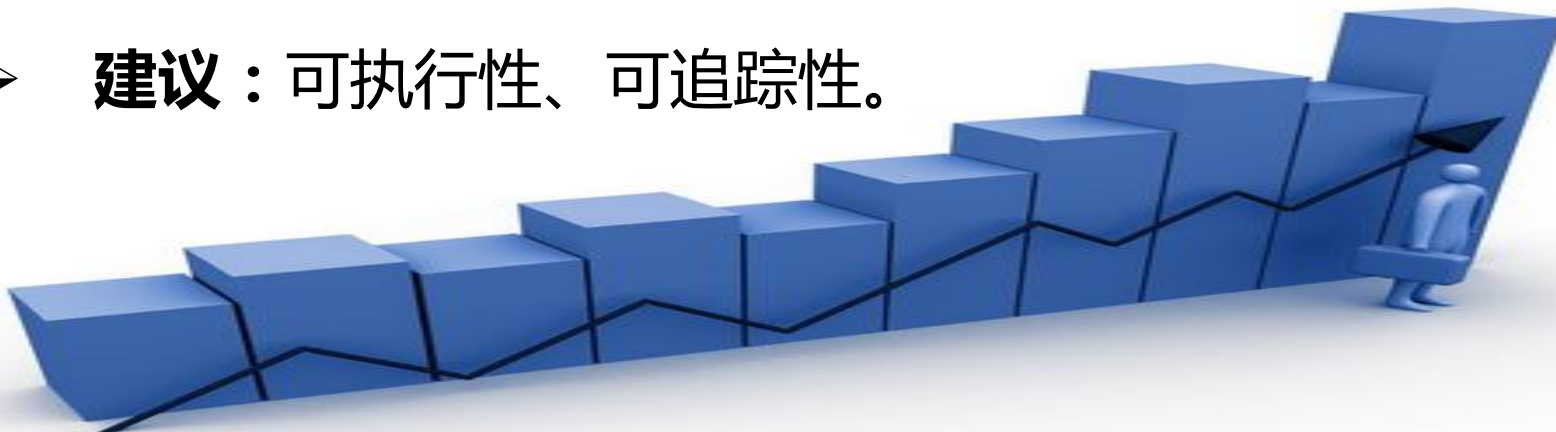
- 企业决策程序不科学，如并购不成功这样的决策失误，
- 违反国家法律、法规，如环境污染
- 关键管理人员或技术人员流失严重
- 内控评价结果，特别是重大或重要缺陷未得到整改
- 媒体负面新闻频现
- 重要业务缺乏制度控制或制度系统失效



内部控制缺陷报告内容要点

www.EasyFinance.com.cn

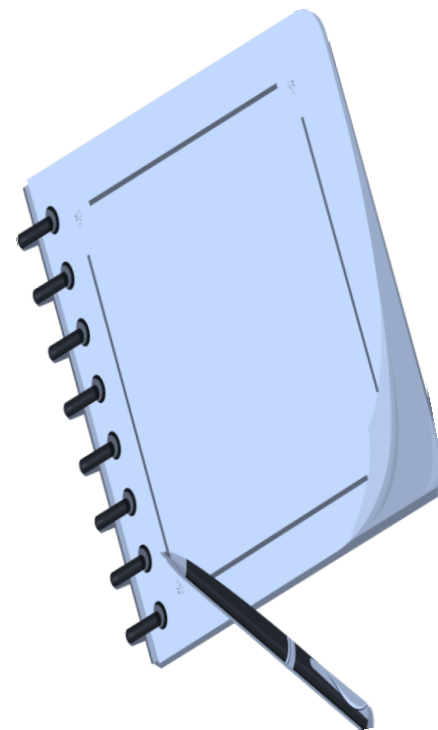
- **现状**：分类指出存在的所有重大缺陷。
- **标准/期望**：可以是相关政策、程序、法律法规、行业标杆。
- **原因**：注意分清问题根源的主次。
- **影响和可能后果**：实例化、量化、深入化。
- **建议**：可执行性、可追踪性。



内部控制评价报告格式要求

www.EasyFinance.com.cn

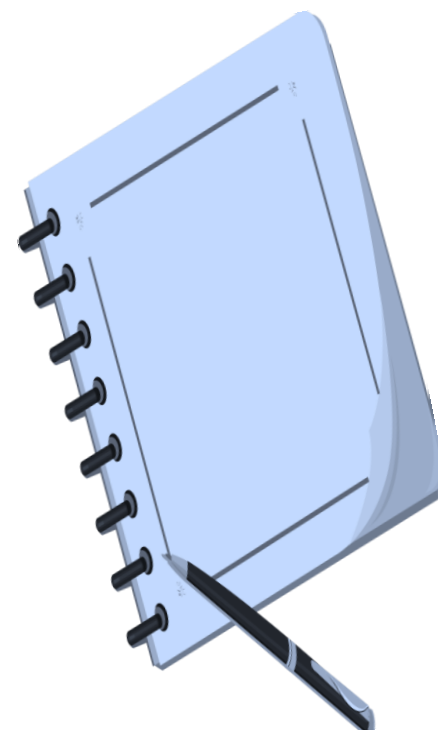
1. 董事会声明
2. 内部控制评价工作的总体情况
3. 评价依据
4. 评价范围
5. 评价程序和方法
6. 缺陷及其认定
7. 缺陷的整改情况
8. 内部控制有效性结论



内部控制评价报告的编制和报送

www.EasyFinance.com.cn

- 年度内部控制评价报告（以12月31日作为报告基准日）
- 非定期内部控制评价报告（可以是内部控制缺陷报告）
- 国有控股企业：报送国有资产监督管理部门和财政部门。
- 金融企业：银行业监督管理部门和保险监督管理部门。
- 上市公司：证券监督管理部门。



1

主题分享

2

在线互动

谢 谢

