

内部控制应用指引讲解 ——内部信息传递

主讲人：袁敏



袁敏

上海国家会计学院副教授

上海财经大学商学院兼职教授

博士研究生学历，历任国有企业集团公司财务部会计、中意合资公司会计、上海立信会计学院审计系、会计与财务学院专职教师、中国立信风险管理研究院院长助理、副院长、《会计与经济研究》编辑部主任。



课程内容

- ❁ 引例
- ❁ 第一部分：总则
- ❁ 第二部分：内部信息传递流程
- ❁ 第三部分：关键控制点与主要控制措施
- ❁ 第四部分：反舞弊
- ❁ 结语



2012年

3

引例

商业间谍战



2012年

4

引例

❁ 商业间谍战

✦ 华锐风电、三一重工、长城汽车、力拓等
诸多案例中都有所涉及

- 中国每年几十起的并购案中，几乎每一起都会有刺探和失窃的事情发生
- 外国方面也许用不到200万的代价就能换来几亿的谈判优势
 - 某些来我国谈判的外国企业代表，往往在若干家不同的酒店开若干不同的房间，夜里不断变换地址，电话卡也准备了很多张，打一个电话就立刻换掉，在房间里缄口不提任何生意上的细节；有的甚至聘请国外情报机构为背景的专业公司帮助保守秘密



2012年

5

第一部分：总则

- 一、目的
- 二、依据
- 三、定义
- 四、风险识别
- 五、风险应对

.....



2012年

6

第一部分 总则

一、目的：

- 促进企业**生产经营管理信息**在内部各管理层级之间的有效**沟通**和充分**利用**

二、依据：

- 基本规范

三、定义：

- 企业内部各管理层级之间通过内部报告形式传递**生产经营管理信息**的**过程**



2012年

7

第一部分 总则

四、风险识别

- ✦ **内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整**，可能影响生产经营有序运行；
- ✦ **内部信息传递不通畅、不及时**，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实；
- ✦ **内部信息传递中泄露商业秘密**，可能削弱企业核心竞争力。



2012年

8

第一部分 总则

❁ 五、风险应对

- ✦ 加强内部报告管理；
- ✦ 全面梳理内部信息传递过程中的薄弱环节；
- ✦ 建立科学的内部信息传递机制；
- ✦ 明确内部信息传递的内容、保密要求及密级分类、传递方式、传递范围以及各管理层级的职责权限等；
- ✦ 促进内部报告有效利用，充分发挥其作用。



2012年

9

第二部分：内部信息传递流程

内部报告形成阶段：

建立内部报告指标、收集整理内外部信息、形成内部报告、审核内部报告等

内部报告使用阶段：

在规定范围内流传、有效利用、保存内部报告、定期评估等



2012年

10

第二部分 内部信息传递流程

❁ 内部信息传递流程一览



2012年

11

第三部分：关键控制点与主要控制措施

- 一、建立内部报告指标体系
- 二、收集内外部信息
- 三、编制及审核内部报告
- 四、构建内部报告流转体系及渠道
- 五、内部报告有效使用及保密要求
- 六、内部报告的保管
- 七、内部报告评估



2012年

12

第三部分 关键控制点与主要控制措施

一、建立内部报告指标体系

★主要风险

- 指标体系的设计未能结合企业的发展战略
- 指标体系级次混乱，与全面预算管理要求相脱节，并且一旦设定后未能根据环境和业务变化有所调整



2012年

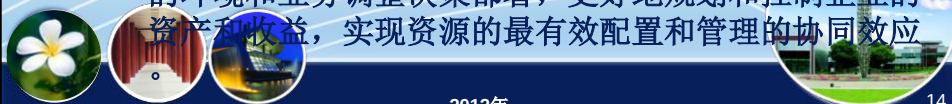
13

第三部分 关键控制点与主要控制措施

一、建立内部报告指标体系

★主要控制措施

- 应认真研究企业的发展战略、风险控制要求和业绩考核标准，根据各管理层级对信息的需求和详略程度，**建立一套级次分明的内部报告指标体系**。
- 企业内部报告指标确定后，应进行**细化**，层层**分解**，使企业中各责任中心及各相关职能部门都有自己明确的目标，以利于控制风险并进行业绩考核。
- 内部报告需要依据全面预算的标准进行**信息反馈**，将预算控制的过程和结果向企业管理层报告，以有效控制预算执行情况、明确相关责任、科学考核业绩，并根据新的环境和业务调整决策部署，更好地规划和控制企业的**资产和收益**，实现资源的最有效配置和管理的**协同效应**。



2012年

14

第三部分 关键控制点与主要控制措施

二、收集内外部信息

✦ 主要风险

- 收集的信息过于散乱，不能突出重点；
- 内容准确性差，据此信息进行的决策容易误导经营活动；
- 获取内外部信息的成本过高，违反了成本效益原则。



2012年

15

第三部分 关键控制点与主要控制措施

二、收集内外部信息

✦ 主要控制措施

- 根据特定服务对象的需求，选择信息收集过程中重点关注的信息类型和内容
- 对信息进行审核和鉴别，对已经筛选的资料作进一步的检查，确定其真实性和合理性。
- 应在收集信息的过程中考虑获取信息的便利性及获取成本高低，如果需要较大代价获取信息，则应当权衡其成本与信息的使用价值，确保所获取信息符合成本效益原则。



2012年

16

第三部分 关键控制点与主要控制措施

三、编制及审核内部报告

✦ 主要风险

- 内部报告未能根据各内部使用单位的需求进行编制
- 内容不完整，编制不及时，未经审核即向有关部门传递



2012年

17

第三部分 关键控制点与主要控制措施

三、编制及审核内部报告

✦ 主要控制措施

- 编制单位应紧紧**围绕**内部报告使用者的**信息需求**，以内部报告指标体系为基础，编制内容全面、简洁明了、通俗易懂的内部报告，便于企业各管理层级和全体员工掌握相关信息，正确履行职责
- **应合理设计**内部报告编制**程序**，提高编制效率，保证内部报告能在第一时间提供给相关管理部门。对于重大突发事件应以速度优先，尽可能快地编制出内部报告，向董事会报告。
- 应当**建立内部报告审核制度**，设定审核权限，确保内部报告信息质量。
 - 必须对岗位与职责分工进行控制，内部报告的起草与审核岗位分离，内部报告在传递前必须经签发部门负责人审核。对于重要信息，企业应当委派专门人员对其传递过程进行复核，确保信息正确传递给使用者。



2012年

18

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁ 四、构建内部报告流转体系及渠道

✦ 主要风险

- 缺乏内部报告传递流程
- 内部报告未按传递流程进行传递流转
- 内部报告流转不及时



2012年

19

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁ 四、构建内部报告流转体系及渠道

✦ 主要控制措施

- 应当制定**内部报告传递制度**。企业可根据信息的重要性、内容等特征，确定不同的流转环节。
- 应**严格按**设定的传递**流程**进行**流转**。企业各管理层对内部报告的流转应做好记录，对于未按照流转制度进行操作的事件，应当调查原因，并做相应处理。
- 应**及时更新信息系统**，确保内部报告有效安全地传递。企业应在实际工作中尝试精简信息系统的处理程序，使信息在企业内部更快地传递。对于重要紧急的信息，可以越级向董事会、监事会或经理层直接报告，便于相关负责人迅速做出决策。



2012年

20

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁五、内部报告有效使用及保密要求

✦主要风险

- 企业管理层在决策时并没有使用内部报告提供的信息
- 内部报告未能用于风险识别和控制
- 商业秘密通过企业内部报告被泄露



2012年

21

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁五、内部报告有效使用及保密要求

✦主要控制措施

- 在预算控制、生产经营管理决策和业绩考核时充分使用内部报告提供的信息。
- 企业管理层应通过内部报告提供的信息对企业生产经营管理中存在的风险进行评估，准确识别和系统分析企业生产经营活动中的内外部风险，涉及突出问题和重大风险的，应当启动应急预案。
- 企业应从内部信息传递的时间、空间、节点、流程等方面建立控制，通过职责分离、授权接触、监督和检查等手段防止商业秘密泄露。



2012年

22

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁ 六、内部报告的保管

✦ 主要风险

- 企业缺少内部报告的保管制度
- 内部报告的保管存放杂乱无序
- 对重要资料的保管期限过短
- 保密措施不严



2012年

23

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁ 六、内部报告的保管

✦ 主要控制措施

- 应建立内部报告保管制度，各部门应当指定专人按类别保管相应的内部报告。
- 为了便于内部报告的查阅、对比分析，改善内部报告的格式，提高内部报告的有效性，企业**应按类别保管内部报告**，对影响较大、金额较高的一般要严格保管，如企业重大重组方案、债券发行方案等。



2012年

24

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁六、内部报告的保管

✦主要控制措施（续）

➤企业对不同类别的报告应按影响程度规定其保管年限

- 只有超过保管年限的内部报告方可予以销毁
- 对影响重大的内部报告，应当永久保管，如公司章程及相应的修改、公司股东登记表等。
- 有条件的企业应当建立电子内部报告保管库，分性质，按照类别、时间、保管年限、影响程序及保密要求等分门别类地储存电子内部报告。



2012年

25

第三部分 关键控制点与主要控制措施

❁六、内部报告的保管

✦主要控制措施（续）

➤应制定严格的内部报告保密制度

- 明确保密内容、保密措施、密级程度和传递范围，防止泄露商业秘密。
- 有关商业秘密的重要文件要由企业较高级别的管理人员负责，具体至少由两人共同管理，放置在专用保险箱内。
- 查阅保密文件必须经该高层管理人员同意，由两人分别开启相应的锁具方可打开。



2012年

26

第三部分 关键控制点与主要控制措施

七、内部报告评估

✦ 主要风险

- 企业缺乏完善的内部报告评价体系
- 对各信息传递环节和传递方式控制不严
- 针对传递不及时、信息不准确的内部报告缺乏相应的惩戒机制



2012年

27

第三部分 关键控制点与主要控制措施

七、内部报告评估

✦ 主要控制措施

- 应**建立并完善**企业对内部报告的**评估制度**，严格按照评估制度对内部报告进行合理评估，考核内部报告在企业生产经营活动中所起的真实作用。
- 为保证信息传递的及时准确，企业必须执行**奖惩机制**。
 - 对经常不能及时或准确传递信息的相关人员应当进行批评和教育，并与绩效考核体系挂钩。



2012年

28

第四部分：反舞弊

主要风险

主要控制措施



2012年

29

第四部分 反舞弊

✿ 主要风险

- ✦ 忽视对员工的道德准则体系的培训
- ✦ 内部审计监察不严
- ✦ 内部人员未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产
- ✦ 在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记录、误导性陈述或者重大遗漏等
- ✦ 董事、监事、经理及其他高管人员滥用职权
- ✦ 相关机构或人员串通舞弊
- ✦ 企业对举报人的保护力度小，信访事务处理不及时，缺乏相应的舞弊风险评估机制。



2012年

30

第四部分 反舞弊

❁ 主要控制措施

- ✦ 应当**重视和加强反舞弊机制建设**，对员工进行道德准则培训，通过设立员工信箱、投诉热线等方式，鼓励员工及企业利益相关方举报和投诉企业内部的违法违规、舞弊和其他有损企业形象的行为。
- ✦ 应**通过审计委员会**对信访、内部审计、监察、接受举报过程中收集的信息进行复查，监督管理层对财务报告施加不当影响的行为、管理层进行的重大不寻常交易以及企业各管理层级的批准、授权、认证等，防止企业资产侵占、资金挪用、虚假财务报告、滥用职权等现象的发生。



2012年

31

第四部分 反舞弊

❁ 主要控制措施

- ✦ 应当建立**反舞弊情况通报制度**。企业应定期召开反舞弊情况通报会，由审计部门通报反舞弊工作情况，分析反舞弊形势，评价现有的反舞弊控制措施和程序。
- ✦ 企业应当**建立举报人保护制度**，设立举报责任主体、**举报程序**，明确举报投诉**处理程序**，并做好投诉记录的保存。
 - 切实保护举报人利益；
 - 应明确举报人应向谁举报，以何种方式进行举报，举报内容的界定等；
 - 确定举报责任主体接到投诉报告后进行调查的程序、办理时限、办结要求及将调查结论提交董事会处理的程序等。



2012年

32

结语

杭萧钢构内幕交易案
世界通讯内部审计案



2012年



33

结语

❁一、杭萧钢构内幕交易案

- ✦ 2007.2，一举拿下安哥拉**313.4**亿元的大单
- ✦ 2006年主营业务收入**18.7**亿元
 - 2006.5-2007.2.9，一直在**2.62-4**元间横盘整理
 - 2.12日起连续涨停（**11**个）
 - 至4月13日，除2个跌停和一个开盘**1**分钟**6%**的上涨外，**一共17个涨停板**



2012年



34

结语

一、杭萧钢构内幕交易案

- ✦ 05年杭萧经审计的主营业务收入金15.16亿，合同额高达313.4亿，对经营成果产生重要影响，应及时披露
- ✦ 依法必须披露的信息，应在指定媒体发布，同时置备于公司住所、交易所，供社会公众查阅
 - 公司在内部总结表彰大会上发布
 - 杭萧钢构证券办副主任、证券事务代表的罗高峰获悉后，向原杭萧钢构证券办主任陈玉兴透露
 - 陈玉兴指令合作炒股票的王向东分多次买入杭萧钢构股票共计6961896股，并在3月15日全部卖出，非法获利4037万余元



2012年

35

结语

一、杭萧钢构内幕交易案

- ✦ 罗高峰——一年六个月
- ✦ 陈玉兴——两年六个月
- ✦ 王向东——一年六个月，缓刑2年
 - 陈、王各处罚金4037万，违法所得追缴
- 杭萧钢构被证监会警告，处40万罚款；
- 董事长单银木、总裁周金法警告，处20万罚款
- 潘金水（4.4起代行董秘职责）、陆拥军（总经理）、罗高峰（证券办副主任，原董秘辞职后，信息披露由其负责，但未办理交接手续）警告，罚款10万
-



2012年

36

结语

❁ 二、世界通讯内部审计案

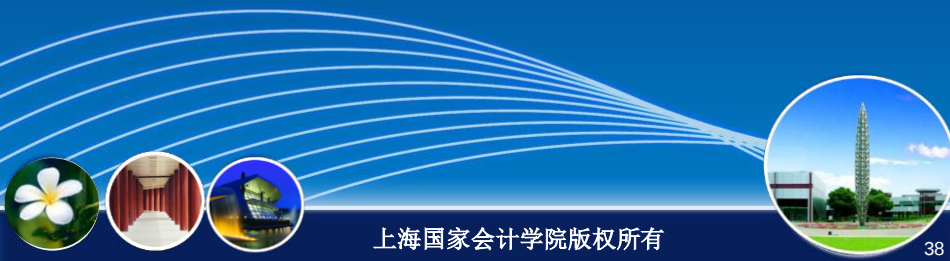
- 库柏的发现
- 与萨利文的沟通
- 引发对内部审计的重视、对匿名举报制度的重视、对举报人利益的保护等思考和应用
-



2012年

37

谢 谢！



上海国家会计学院版权所有

38