如何实施内部控制的自我评估

陈吉东

（军事经济学院　武汉　430035）

【摘要】本文对内部控制自我评估的方法进行了介绍，并结合我国企业的实际情况指出了实施内部控制自我评估的要点以及应注意的问题，以使企业更好地实施内部控制。

【关键词】内部控制　CSA　控制环境

内部控制自我评估（CSA）是指企业内部为实现目标、控制风险而定期或不定期地对内部控制系统的有效性和恰当性实施自我评估的方法。CSA的基本特征是：关注业务的过程和控制的成效；由管理部门和职员共同进行；用结构化的方法开展评估活动。设计CSA的目的是使企业管理者了解内部控制存在的缺陷以及可能引致的后果，然后让他们自己采取行动改进这种状况。研究表明，实施CSA对于一个企业加强管理、提高劳动生产率、改进内部稽核程序和业务经营程序以及控制风险等都有着积极的作用。

一、CSA的三种基本方法

1. 引导会议法。引导会议法是指，把管理当局和员工召集起来就特定的问题或过程进行讨论的一种方法。通过这种方法，可以从代表一个组织多种层次的工作组中收集有关内部控制的信息。引导会议法又包括四种主要形式，即以控制为基础的、以程序为基础的、以风险为基础的和以目标为基础的。

2. 问卷调查法。问卷调查法利用问卷工具使得受访者只需做出简单的“是/否 ”或“有/无”的反应，控制程序的执行者则利用调查结果来评价内部控制系统。

3. 管理结果分析法。管理结果分析法是指除上述两种方法之外的任何CSA方法。管理当局能够通过这种方法要求工作人员学习经营过程。CSA组织者把员工的学习结果与他们从其他方面如其他经理和关键人员处收集到的信息加以综合。通过综合分析这些资料，CSA组织者提出一种分析方法，使得控制程序的执行者能够利用这种分析方法。

以上三种方法各有其适用情况，目前西方国家较多使用引导会议法。在引导会议法下，组织人员应该受到一般的引导技巧和内部控制系统设计方面的培训，要具有较强的软性能力，以便引导参与人员对企业外部的机遇与风险进行分析，以决定采取最为恰当的引导会议法或结合使用多种方法。然而，

职、专注、独立和严厉的审计委员会是公众利益最可靠的守护者。笔者认为，独立性是审计委员会充分履行其职责的关键。审计委员会不仅应该保持形式上的独立，而且要保持实质上的独立。

从我国的实际情况看，虽然目前很多上市公司都出台了本公司的审计委员会工作细则，但是尚未有公司就审计委员会的独立性做出规定，国家也没有出台相应法规对此予以规范。因此，我国应尽快出台关于审计委员会独立性的相关要求的法律法规，如进一步明确审计委员会委员在上市公司中的地位，对审计委员会委员的持股计划、薪酬等做出明确限制或规定，同时在公司财务报告中增加与审计委员会相关的事项披露，以利于股东更好地评估审计委员会的独立性。

其次，审计委员会委员的专业能力需明确要求。Smith报告规定，所有成员均应是独立的非执行董事，且至少一名成员近期具有显著和相关的财务经验。例如，担任一家上市公司的审计师或财务方面的董事，最好是拥有职业组织认可的职业资格。对于其他成员的财务经验要求依公司的性质而定。公司应当为审计委员会成员提供持续和及时的培训项目，以增进他们对财务报告原则和相关公司法律的理解。我国上市公司审计委员会的主要职责包括进行财务报表审计、协调外部审计与内部审计、检查企业内部控制执行情况等，这些职责的实现无一例外地要求委员具备相当的财务会计知识和技能。随着经济环境的不断变化，新的会计技术和方法不断出现，对委员素质提出了更高的要求。笔者认为，我国应具体细化对委员任职资格的规定，要求委员必须具备较高的会计理论水平和实践经验，同时应建立委员的继续教育制度及定期对委员的胜任能力进行专业评估的机制。

主要参考文献

1. 葛家澍等.会计基本假设与会计目标.大连：大连出版社，2005

2. 陈冬华，陈信元.中国会计准则制定中的利益协调：来自世纪星源案例的证据.会计研究，2003；6

3. 周勤业，卢宗辉，金瑛.上市公司信息披露与投资者信息获取成本效益问卷调查分析.会计研究，2003；5

4. 葛家澍，黄世忠.安然事件的反思——对安然公司会计审计问题的剖析.会计研究，2002；2

引导会议法的实施效果在一定程度上取决于企业的组织文化是否支持和鼓励员工的诚实反应。由于我国大多数企业的组织文化还不够成熟以及国人的含蓄个性，这种方法在我国的应用效果大打折扣。那么在这种情况下，我们可以采用问卷调查法实施CSA。

二、我国企业实施CSA的要点

我国企业在实施CSA时，可按控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督五个方面，根据下列各要素的评估要点，采取问卷调查法对内部控制分别加以描述，并得出各要素的评估结论，从而得出内部控制的总体概况，并对评估中发现的控制缺陷提出改进措施。

1. 控制环境。控制环境包括操守和价值观、胜任的承诺、董事会或审计委员会、管理理念和经营风格、组织结构、权责的分派、人力资源政策及实务等要素。

(1)操守和价值观。评估要点包括：是否存在并落实了员工行为守则及其他有关实务标准、利益冲突的处理方式或对行为的期望等方面的政策，例如员工行为守则涵盖的内容是否全面；是否规定了发生利益冲突、不法或不当支出、内部交易时的处理方式；是否定期让所有员工知晓行为守则的有关内容和使其了解何种行为能被接受、何种行为不能被接受；如何处理不当行为；如果不存在书面的行为守则，管理文化是否通过会议或一对一面谈，或者利用管理层对日常事务的处理等方式来强调操守和价值观的重要性；“高层的风气”的树立及其在组织中沟通的程度；管理层与员工、供应商、顾客、投资者、债权人、保险公司、竞争对手和审计人员等的交往，例如管理层开展业务时是否体现出良好的道德操守并坚持对方也这样做，或是对道德问题极少注意；管理层对介入或逾越既定控制的态度；达到不切实际的目标特别是短期目标的压力，以及报酬与这些目标的联系程度等。

(2)胜任的承诺。评估要点包括：存在正式或非正式的职务说明，或其他规定某特定工作任务(由某些特定职务组成)的方法，重点是管理层是否通过正式或非正式的方式对完成各任务所需要安排的职务进行分析，并综合考虑员工履行职务所需判断和监督的程度；管理层对充分履行职务所需的知识和技能进行分析，例如管理层是否已充分考虑并确定履行各职务所需的知识和技能、是否有证据证明员工具备所需的知识和技能等。

(3)董事会或审计委员会。评估要点包括：董事会及审计委员会独立于管理层之外；针对需要深入了解或直接关注的事项，组成专门的委员会；董事的知识和经验；董事会、审计委员会与财务主管、主管会计、内部审计人员和外部审计人员会面的频率和时效；提供给董事会成员的信息能否对管理层制定的目标及策略、企业的财务状况和经营成果、重大合同的执行等起到及时、充分的监督作用；董事会或审计委员会评估敏感信息、调查结果和不当活动(如总经理的差旅费，重大诉讼，政府机关的调查，公司资产被侵吞、挪用或滥用，违反内部交易规则，不法支付等)是否充分、及时；董事会对高级经理、内部审计负责人的报酬及任免进行监督；董事会在形成“高层的风气”过程中所扮演的角色等。

(4)管理理念和经营风格。评估要点包括：企业所能接受的经营风险的性质，例如管理层是否经常进行高风险的交易，或者对风险采取极端保守的态度；经营、会计、数据处理、内部审计等重要职位的员工的流动情况；管理层对数据处理、财务等职能的态度，以及对财务报告的可靠性和资产安全的关切程度；资深经理与业务经理交流的频率，特别是营业地点与总公司所在地相距很远时，这种交流尤为重要；管理层对财务报告包括会计处理争议所持的态度和采取的行动，例如是选取较为稳健的会计政策还是选取不稳健的会计政策，会计政策是否应用不当，重要财务信息是否披露，记录是否被变造、伪造或操纵等。

(5)组织结构。评估要点包括：企业的组织结构是否合适，能否为管理企业的作业活动提供所需的信息流；重要经理人员的责任规定是否充分，经理人员是否理解这些责任；重要经理人员是否具备足够的与其职责相应的知识和经验；报告关系的适当性；组织结构随环境改变的程度；企业是否存在足够的员工，特别是担负管理和监督职能的人员是否配备充足。

(6)权责的分派。评估要点包括：按组织的目标、营运功能及规章要求，指派责任、授予权力，包括对信息系统的责任及改变的授权；具备与企业规模、业务活动和系统的性质及复杂程度相关的技术水平的员工(尤其是负责资料处理和会计职能的员工)数量的适当性；权责相当的程度等。

(7)人力资源政策及实务。评估要点包括：现有招聘、培训、提升和报酬的政策及程序；对背离既定政策及程序的行为所采取的补救措施的适当性；人事政策对坚持适当的伦理道德标准的强调程度；对应征员工背景调查的适当性，尤其是针对其以前任职的公司所不能接受的行为的调查；员工留任和晋升的标准及信息收集技术(如绩效评估)的适当性，以及其与行为守则或其他行为指引之间的关系等。

2. 风险评估。风险评估包括企业层级目标、作业层级目标、风险、对变化的管理等要素。

(1)企业层级目标。评估要点包括：企业层级目标为企业总体目标提供充分、广泛的说明和指引的程度(企业层级目标为企业特有，与企业直接相关)；把企业层级目标传达给员工及董事会的有效程度；企业战略与企业层级目标之间的联系和一致性等。

(2)作业层级目标。评估要点包括：作业层级目标与企业层级目标以及战略之间存在的联系；事实上各作业层级目标之间的一致性；作业层级目标与所有重大业务程序之间存在的相关性；作业层级目标的明确性；实现目标所需资源的适当性；辨认对达成企业层级目标至关重要的目标(关键成功因素)；所有管理层参与设定目标的程度，以及其致力于实现目标的程度等。

(3)风险。评估要点包括：由外部因素引发风险的辨认机制的适当性；由内部因素引发风险的辨认机制的适当性；针对每项重要作业层级目标辨别相应的重要风险；风险分析程序的周全性和相关性等。

(4)对变化的管理。评估要点包括:设置能预测、辨认企业例行事件或活动并对其做出反应的机制，该机制通常由受环境影响最大的活动的负责经理来执行；设置能够辨认会对企业造成重大而深入的影响、可能需要最高管理层注意的重大改变,并能对其做出反应的机制等。

3. *控制活动*。评估要点包括:对企业的每一个作业都制定适当的必要政策和程序,在进行风险评估时,应当辨认出每个重大作业所有的相关目标和风险，列示一般经营活动的目标、风险及作业控制活动的注意要点,这不仅可以用来辨认管理层针对风险所采取的行动，而且还可以用来考虑企业为确定上述行动得以执行而采取的控制活动是否适当;是否对现有的已确认的控制活动执行重点考察政策手册中所陈述的内部控制,并按规定的方式去做,对例外事件或需要进一步追查的信息是否及时采取适当行动，监督人员是否复查控制功能的发挥状况。

4. *信息与沟通*。信息与沟通包括信息、沟通两个要素。

(1)信息。评估要点包括:获取内外部的信息,并向管理层提供与企业既定目标有关的业绩表现的必要报告;把足够详细的信息及时提供给适当的员工,以使其能够高效、优质地执行任务;基于信息系统的战略计划(该计划与企业整体战略相关联)对信息系统进行开发和修正,其服从于企业层级目标及作业层级目标等。

(2)沟通。评估要点包括:就员工的任务和控制责任进行沟通的有效性;建立可用来报告不当、可疑行为的沟通渠道;管理层对员工提出的提高生产力和质量及其他类似的改进建议的接受程度;组织内部沟通(如采购部门和生产部门之间的沟通)的适当性,以及信息能使员工有效履行其责任的完整性、及时性和充分性;就关于顾客需求改变的信息,与顾客、供应商和其他外部各界进行沟通的开放性和有效性；外界对本企业道德标准的知晓程度;管理层从顾客、供应商、管理机构或其他外界团体处获取信息后所采取的追查行动的及时性和适当性等。

5. *监督*。监督包括持续的监督、个别评估、报告缺陷这三个要素。

(1)持续的监督。评估要点包括:员工在进行例行活动时,取得证据证明内部控制系统是否持续运行的程度;通过与外界的沟通得以证实内部产生的信息正确的程度,或能指出问题的程度；定期将实物资产与会计系统记录的数据进行比较;对内外部审计人员提出的加强内部控制的建议做出回应的程度;管理层通过培训、研讨、规划会议和其他会议得知控制是否有效的程度;定期询问员工是否了解并遵循公司的行为守则、是否按规范开展重要的控制活动;内部稽核活动的有效性等。

(2)个别评估。评估要点包括:对内部控制系统进行个别评估的范围和频率,如考虑被评估的是否是内部控制系统的适当部分、是否由具备必要技术的人员进行评估、评估范围的广度和深度及其频率是否适当;评估程序的适当性,如评估人员是否充分了解企业的活动、是否了解系统如何运作以及实际如何运作、是否将评估结果与既定的标准相结合进行分析;评估系统所用的方法是否符合逻辑、是否适当,如这些方法是否包括检查表、问卷或其他工具,评估团队的成员是否一起设计评估程序,并保证合作、评估过程由具有相当权力的主管进行管理;书面记录水平的适当性,是否具备政策手册、组织系统图、业务指导等类似文件,是否考虑记录评估过程等。

(3)报告缺陷。评估要点包括:建立获取和报告已确认内部控制缺陷的机制，例如考虑是否存在可获取来源于内部和外部(如顾客、供应商、审计人员和执法机构)、因持续监督或个别评估引起的缺陷报告的方法;报告缺陷的适当性,例如考虑是否把缺陷报告给该活动的直接负责人及其上级主管、是否将某些特定类型的缺陷报告给更高层的主管和董事会;追查缺陷的适当性,辨认出的交易或事项是否已被更正、是否为调查问题发生的根本原因、进行追查以确保必要的纠正行动是否已执行等。

三、我国企业实施CSA应注意的问题

现阶段,我国企业在进行公司治理、完善内部控制建设过程中，应当适时引用CSA方法，这样既能加强对软控制的评价,也能不断促进控制环境的改善。但是在运用CSA方法时,还应当注意以下问题:

1. *评估组织文化,适当选择CSA方法*。作为一种发展中的新方法,CSA方法的成功与员工的有效参与直接相关。员工的反应和接受能力在很大程度上是一个企业组织文化的函数,企业组织文化反映了管理当局对CSA指导原则的态度。只有在一个结构化的环境中,CSA过程才能得到充分、彻底的支持并得到不断重复以求不断改进。CSA执行者应该基于对组织文化的分析结果来选择CSA方法。在公司文化不支持一种参与式CSA方法的情况下，问卷调查和内部控制分析会有助于改善控制环境。另外,在选择实施CSA时,执行者还应当就以下问题进行决策:①组织中实施CSA的分部;②需要考虑的职能或目标;③评价过程具体应当包含的层次(车间、分区、分部等)。

2. *发挥内部审计人员的作用，形成内部控制评价合力*。虽然内部控制评价结果可以指导确定审计的范围、重点和方法,但这种指导仅限于质的方面,也就是帮助审计人员确定审计项目的范围和重点。在具体项目的审计中,评价结果无法从量上指导审计人员确定审计范围。目前,我国审计人员处理这种情况还只能依靠自身的经验判断和制约判断，这样必然会导致审计风险的扩大,与内部控制评价的初衷相违背。因此,为了充分利用评价结果、发挥内部审计人员的作用,不论CSA过程是由内部审计部门还是经营管理当局来实施，内部审计人员都应当持续监控并参与CSA，使内外部审计和CSA在内部控制评价方面形成合力。

主要参考文献

1. 阎金锷,陈关亭.内部控制评价应用.北京:中国人民大学出版社,1998

2. 文燕,杜佳.企业内部控制管理系统评估方法的新发展.化工管理,2005;9