

# 企业内部控制 设计外包应关注的问题

■ 赵团结 顾 晔

内部控制体系的建立与完善对于保障企业规范运营有着重要的作用。在内部控制设计中,由于牵涉到企业外部环境以及内部战略、文化和治理结构以及各种业务的协调等,自行设计非常繁杂,于是部分企业选择了外包的形式。但是,由于企业外部人很难真正领会企业的发展战略、行业风险及其应对策略,因此拟订的内部控制制度和业务流程往往看起来完美无瑕,执行起来却是怨声载道。笔者基于实践经验并以案例分析的形式,针对企业内控设计外包过程中应当关注的几个重点问题予以阐述,以期对读者有所启发。

## 一、案例介绍

2012年6月初,成立了十余年的A集团公司(以下简称A公司)作为一家主要从事工业制造、房地产开发和金融服务的公司,为了适应快速发展的需要,进一步规范企业运营,与B管理咨询公司(以下简称B公司)签订了内部控制设计咨询合同。合同内容主要包括业务流程设计、内部控制制度设计、战略咨询及其管理模式设计等。

6月中旬,B公司派出了5人进驻A公司开展工作。经过对集团公司及其下属子公司领导和业务部门相关人员的访谈、问卷调查、制度查阅、现场参观等一系列工作,历时2个月,在2012年8月底向A公

司提交了公司管理建议书、分级授权建议书、主要业务流程图等初稿。A公司收到B公司的咨询报告后,组织了公司总部和子公司的主要业务骨干讨论B公司的报告。经过讨论,A公司向B公司反馈了数十个问题,并提出了相应的完善建议。B公司结合A公司的反馈意见组织小组成员讨论,及时修订了相关报告和业务流程,于国庆节前向A公司提交了确认稿并得到了认可。

在终稿中,B公司提交的咨询成果主要包括:①战略管理建议书。②分级授权建议书。③内部业务流程建议书,涵盖了研究开发、设计、采购、生产、销售、售后服务、人力资源、财务、法务、内部审计等主要业务。④绩效考核的KPI指标表。

A公司根据新的业务流程进行了架构重组。A公司相信新的内控设计将会发挥积极作用,引导其核心竞争力进一步上升。但是,在编制2012年度年报时,公司内控评价的结果却有点令人意外。结果显示:虽然新的内控体系流程更为清晰,但是很多流程和公司的实际业务并不吻合。同时,由于权限管理表中规定不明确,很多事情不得不暂停并修正业务权限。另外,由于原有的管理制度没有更新,导致制度和业务流程冲突,基层员工面对具体问题有时显得不知所措。更为重要的是,

以咨询公司建议的绩效考核指标为行动导向致使企业在竞标时失去了几个重要客户,直接影响到企业的盈利状况甚至经营目标的实现。

## 二、案例简析

针对以上案例,笔者认为,A公司采用外包的方式进行内控设计,虽然在短期内建立了一套相对完整的内控体系,但由于内控流程和公司的契合程度不深,因此没有取得预期的效果。

### 1. 内控的定位不明确

内部控制作为管理工具之一,无疑是服务于企业战略的。本案例中,该公司此前没有一个明确的公司战略,这导致其内控方向不能准确定位。公司管理者只是模糊地认为需要建立内控体系,至于需要完善公司战略一事,他们认为过于虚化。从这点可以看出,A公司的高层管理者对内控的认识还停留在较低的层面上。

其实,如果管理者期望借助内控规范来提升管理水平,那么,以自己的团队为主来设计和完善内部控制可能效果更好。毕竟,公司的情况只有内部人员才更为熟悉,外部力量一般只要适时协助和指导即可。如果是迫于时间紧急,企业采用外包的方式也是可以的,但在实施后一定要持续改善以适应公司发展的需要。

### 2. 合约的内容不具体

本案例中，A公司和B公司的合约存在以下问题：首先，对于咨询人员的资质和经验未做明确。企业应当选择一个既懂企业管理又懂所在行业的咨询公司进行内控设计，在合约中要求其选派具有相关资质和适当经验的顾问到现场工作。否则咨询公司可能随意选派工作人员到现场，形式上走一遍，然后在以前做过的案例基础上再结合公司情况修改一下，就算履行了合同义务。其次，合同中仅仅明确了咨询公司应当出具管理建议书和业务流程图及绩效考核指标等，对于每项业务应当出具几项业务流程并无明确规定，从而导致B公司提交的业务流程图不太细致。另外，合同中也未约定B公司回访的义务。一般而言，咨询公司在正式完成咨询活动后12个月内应当有定期回访的职责，以协助其客户完善内控体系。

### 3. 团队的组织不合理

项目启动之前，一般需要双方选派合适的人员全程参与项目的实施。这既是咨询公司向企业进行知识转移的过程，也有利于促进外包项目的进程。遗憾的是，在本案例中，所有的调研、业务流程编制和报告撰写主要依靠B公司工作人员，A公司接口人员仅仅负责日常接待和协调，并未深入参与到内控设计项目的全过程。另外，各事业部和部门的负责人忙于日常工作，加上对内控专业知识不太了解，根本无暇应对大量的访谈和测试，应付咨询公司的现象时有发生。虽然A公司的相关人员每次都在B公司提交的材料上签字认可，但是，在后期的实施中暴露的种种问题说明了他们当初并未认真审查相关的材料。

### 4. 开展的思路不清晰

现在的内部控制理念已经上升到风险导向层面，如果没有主要风险点的认真分析，那么据其设计的主要控制点很难证明是有效的。因此，咨询公司通过问卷调查、访谈、观察、测试等方式的目的应该是为了熟悉公司业务并发现其主要风险点，而非走过场。但是，在本案例中，B公

司到项目现场，在没有充分了解该企业所面临的国家政策和行业走势等背景下，便着手开展实质性的咨询活动，通过问卷、走访和测试等工作拿到企业材料后，便分头整理。然后，再让企业的相关人员反馈，再根据企业的反馈意见修改。虽有几次反复沟通，但由于缺乏对该公司经营环境的深入分析，设计出的内控体系的前瞻性有所缺失。

### 5. 内控的重点不突出

只有明确了公司的关键风险点，才能理顺公司的重点业务流程。B公司虽然向A公司提交了标准业务流程，但是并未拟订风险矩阵图。相关工作人员解释通过访谈、观察、问卷调查和测试等工作，他们已经熟悉了该公司的主要风险点，由于编制风险矩阵费时费力，就直接编制业务流程。笔者认为，没有明确的风险矩阵作依据，所设计的内控体系很难防范风险。

另外，B公司出具的分级授权表中，对于各类审批事项多做的是定性规定，定量规定较少，导致其在实务工作中，相关岗位的员工因对授权体系不明确而反复确认或者增加审批环节。有时甚至一个万元以下的款项支付需要十几个人审批，造成效率低下。

### 6. 绩效考核指标的设置不科学

在B公司给出关键绩效考核的指标以前，由于A公司战略不明确，因此其绩效考核指标也无法与其战略导向相匹配。当这些关键绩效指标出台后，A公司也并没有结合公司实际选择适合公司、事业部、部门等层面的绩效考核指标，而是为了缓和变革带来的压力，除了公司层面商定一些关键绩效考核指标外，其余指标则由各事业部和部门经理自行选定。显然，出于利益考虑，各事业部和部门会选择相对容易完成的指标，但这些指标和公司层面的要求不尽匹配，而且和其他业务单元的考核指标也无法保持同步，因而很难保证公司整体目标的实现。比如，A公司2012年度的总考核指标中有一项为净利润增长率，营销部门自己选定的考核指标之一是

合同额的签署，财务部的考核指标之一是合同毛利。试想，如果营销部门的考核仅仅是签订的合同额数量，并不关注其真正的盈利贡献能力，那么，财务方面又怎能保证公司实现其预期盈利水平呢？

## 三、启示

对于内控设计外包，我们可以重点关注以下几点：

第一，重点考虑业务外包的控制目标。一般而言，业务外包主要是在整合企业资源的基础上，考虑到成本效益原则，通过选择合适的合作伙伴来协助其开展相关工作。明确企业业务外包的目的，是企业开展业务的重要前提。

第二，关注业务外包的主要风险点。作为企业而言，实施内控设计外包存在着诸多风险，除了案例中所述的风险点以外，还可能包括：企业没有外包业务的管理制度和业务流程，外包方案不明确，审批不规范；合同违约或验收不全；项目外包档案管理不善等。

第三，规范业务外包的制度和流程。制订公司业务外包的制度和流程是规范内控设计外包的关键。制度和流程应当包含外包业务的方案拟订、审批程序、业务小组和合作伙伴的选择以及合同签订等方面的内容。

第四，全程管控内控设计外包业务。项目双方成立联合小组后，应当明确相应的职责和义务，保持有效的沟通，及时解决项目进展中出现的问题。项目结束后，应按照合同标准及时验收并保管好相应的文档。当然，款项的及时结算也是必要的，这可以防止双方因为结算的争议导致项目出现变故。

第五，及时总结和评价内控设计外包业务。在初步验收咨询公司的相关材料后，企业还应当定期对业务外包是否达到预期目标进行评价，以持续完善。

（作者单位：华灿光电股份有限公司  
龙门汇成投资有限公司）

责任编辑 周愈博