

企业内控监督实施工具的动态整合

——以NH集团公司为例

宋丽梦 文雄 孟泽锐

企业内部控制系统贯穿于包括董事会在内的企业组织各个层级,覆盖企业所有的业务部门,用以保证战略、经营、报告和合规等各项目标的实现。这导致内部控制系统越来越庞大和复杂,特别是对于大型集团公司而言,由于组织层级跨度大、业务部门庞杂,再加上人员素质的不稳定和内部环境的变化,保证内部控制设计和执行的有效性变得非常困难。而监督作为内部控制系统中的一个重要环节,目的在于保证其有效性。NH集团公司监督实施工具的动态整合则提供了一种保证内控有效性的方法。

一、NH背景介绍

机,最终还是依赖其工业所起的主导作用。GE资本的业务虽然已经不仅仅局限于GE集团内部,但又离不开集团的支持,尤其是依赖集团制造业带给它的较高信用评级,使其获得低融资成本从而为产业发展提供现金流。因此,我国的产融集团应坚定地以“产”为中心,依托集团适时发展金融业务,稳扎稳打,维持实体产业与金融的均衡发展。

其次,建立严格的管理体制。GECS虽然是GE的子公司,但是其管理体制和战略决策都不受集团的干涉,具有很高的独立性,能够按照自

NH集团公司(以下简称“NH”)于1997年在纽约、香港同时上市,并于2003年在上交所上市。2002年美国萨班斯法案出台后,作为纽交所上市的公司,NH只在年报中简单地提及了内部控制,在实际运营中并没有采取新的具体措施。这些情况一直持续到2006年上交所发布《上海证券交易所上市公司内部控制指引》,NH才开始执行萨班斯法案,并按照公司层面内部控制框架(COSO)对包括总部在内的7家分公司、9个与财务报告相关的主流程进行内部控制评价。因此NH真正的内部控制评价工作起步于2006年。在之后几年中,NH不断扩大内部控制评价范围,同时把海南分公司、北京分公司、

身的发展战略开展业务并谨慎规避风险。在信贷方面,对客户信贷上限为5 000万美元,超出上限,需要公司主管审批,超出1亿美元需公司董事会讨论决定。正是这种制度,使GECS大大降低了财务风险。如果不能保持很好的独立性,而是受母公司的干涉,那么很有可能会面临着母公司进行资产转移,发生关联交易的风险。

再次,打造一支专业风险管理团队。GECS建立了企业风险管理委员会,由GECS的高级领导者组成,负责识别、评估、缓解和监控信贷、市场、

广西分公司等纳入内部控制的工作范围。这一阶段,NH一直使用“萨班斯”标准(即COSO框架)。2011年,NH正式执行《企业内部控制基本规范》,在原有工作基础上,补充公司层面评价内容,同时新增五个主要业务流程,补充原业务主流程中非财务报告相关内容,开展了计划、记录、测试、整改、报告和外部独立审计六个阶段工作,形成了《实施工作方案》、公司层面内控框架差距分析、业务流程图及描述、风险及内部控制矩阵、测试底稿和样本、缺陷汇总及跟踪整改情况表等项目成果。至此,NH进入了同时按照“萨班斯”和“中国版萨班斯”双重标准执行企业内部控制的阶段。2012年,根据业务

运营、法律与合规性、流动性以及资金等各项风险。在GE的首席风险官的协调与监督下,向GE的审核委员会提供全面风险分析报告。正是在这种高效的团队下,GE才能够有效地防范风险,做到未雨绸缪,有效地规避和解决风险。我国产融集团的管理层也应该将风险防范理念融入到企业文化中,将风险管理提升到战略高度,由专业人员组成一支专门的风险管理团队,从而保证企业平稳发展。■

(作者单位:北京工商大学商学院)

责任编辑 周念博

地点:	
主流程:	
主流程及子流程负责人:	XX
部门:	XX
版本编号:	XX
最后更新:	2012 年 XX 月 XX 日

风险与内控矩阵

主要控制编号	子流程	主要风险	控制目的	内部控制程序	控制负责人	控制类别	控制频率	发现 / 防止性控制	反欺诈控制	自动化 / 手工操作	对财务报告影响	COSO 内控结构五大元素分类	是否已进行穿行测试	内控差距	如有内控差距, 其内控缺陷编号

图2 NH 风险与内控矩阵

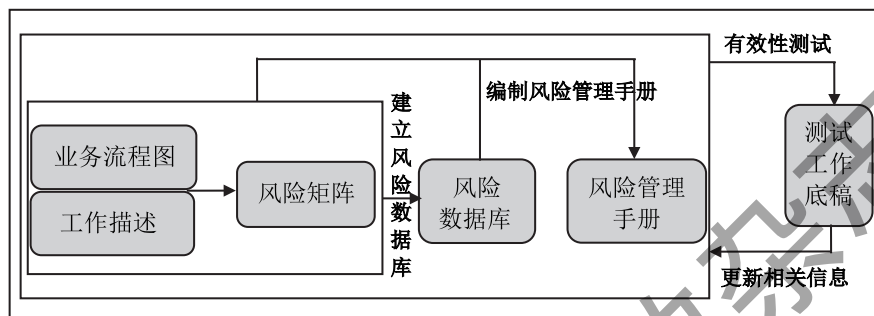


图3 监督实施工具的动态整合

2009 年, NH 启动《NH 内部控制管理手册(总部分册)》的编写工作。该手册整理并提炼了总部公司层面内部控制框架及 9 个业务主流程、173 个业务子流程, 全面梳理了各个流程中的风险点以及对应的控制措施, 结合先进的信息系统及管理制度, 对集团各单位各岗位应承担的内部控制责任进行了标准化。内部控制手册中运用了业务操作流程, 简洁明了, 便于操作, 为 NH 管理层、内部控制管理者提供了详细的操作指南, 实现了业务流程管理的标准化和系统化。从 2011 年起, NH 相继完成部分(子)公司的《内控管理手册——分(子)公司分册》的编写工作。

(五) 测试工作底稿

首先, 内部控制测试情况的记录反映了企业内控的运行情况, 是内部控制自我评价的一部分。其次, 测试工作底稿也是未来完善内部控制体系的基础资料。因此, 企业应当以适当的形式, 对内部控制有效性测试过程中的情况

进行合理的记录, 确保内部控制运行情况的可验证性。

在内控测试阶段, NH 集团内控工作组针对梳理出的两千多个测试点进行测试。根据测试要求, 内控工作组对每个测试点的测试底稿进行审核, 检查测试文件, 保证其按照标准的测试样本数量和测试要求收集检查, 根据结果形成测试工作底稿并加以保存。

四、监督实施工具的动态整合

在经营活动的监督过程中, 各种工具的整合使用能够保证监督活动的效率及效果。首先, NH 根据自身实际情况编制业务流程图及描述。业务流程层面的流程图及描述形成内部控制评价的基础, 其目的是为了编制风险及内部控制矩阵。当然, 在业务流程图及描述文件的编制过程中也有可能发现明显的内部控制设计缺陷。通过业务流程图梳理业务流程层面的内部控制措施后, NH 内部控制工作组就能够将流

程中的风险和相应的控制活动进行总结归纳, 形成风险及内控矩阵, 最终形成一套较为全面、标准、统一的风险数据库。其次, 根据已有的业务流程图及工作描述、风险矩阵和风险数据库编制企业风险管理手册, 结合信息系统及管理制度, 对集团各单位各岗位应承担的内部控制责任进行标准化。最后, 对现有的内部控制体系进行有效性测试, 形成测试工作底稿, 评价业务流程层面内部控制的实施情况, 评价的结果将用于优化业务流程层面的内部控制系统以及更新风险及内控矩阵、风险数据库和风险管理手册。

由于相关规范、管理需要、企业目标和环境的变化导致业务流程以及业务流程层面的内部控制发生变化时, NH 内部控制工作组将重新进行上述流程以验证这些变化对内部控制有效性是否产生了相应的影响, 再根据影响的程度来修正和更新相应的工具。通过这样的评价流程, NH 动态整合了内部控制监督的工具, 确保内部控制有效性, 进而促使内部控制体系的不断完善。监督实施工具的动态整合如图 3 所示。

(作者单位: 中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 达青

参考文献:

1. 财政部、证监会、审计署、银监会、保监会. 2008. 企业内部控制基本规范
2. COSO.1992. Internal Control — Integrated Framework. 见 <http://www.coso.org/IC-Integrated-Framework-summary.htm>
3. COSO.2009.Guidance on Monitoring Internal Control Systems. 见 <http://www.coso.org/GuidanceonMonitoring.htm>