

内部控制缺陷及其改进

——来自UT斯达康的案例

■ 杨清香 张晋

内部控制是“一个受董事会、管理层和其他人员影响的过程，该过程的设计是为了提供实现以下三类目标的合理保证：经营的效果和效率、财务报告的可靠性以及法律法规的遵循性”（COSO报告，1992）。由于存在判断错误、决策失误、勾结串通或管理层越权以及成本限制等固有局限性，内部控制并不总是能有效地发挥作用。当内部控制的设计或执行未能及时防止或发现错误或舞弊时，就构成了内部控制缺陷（包括设计缺陷和执行缺陷）。本文以UT斯达康国际通信有限公司为例，通过剖析其内部控制缺陷的影响因素，为我国公司建立和完善内部控制体系提供若干借鉴。

案例介绍与分析

UT斯达康国际通信有限公司（简称UT斯达康）成立于1995年，是一家专门从事现代通信领域前沿技术及产品研发、生产及销售的国际化高科技通信公司。2000年3月在美国纳斯达克成功上市，2003年第三季度因上市以来连续15个季度实现并超过华尔街预期荣获“最具发展潜力奖”，被多家杂志评为“中国管理最佳的十大企业”之一、“全球IT企业100强”、“全球成长最快企业”之一，并赢得“亚洲最佳雇主”、“中国通信业十大外资企业”等多项荣誉；2004年3月入选《财富》1000强企业。然而，2004年第三季度公司利润锐减500万美元，第四季度开始出现亏损。从此，营业收入一路下滑，财务状况日趋恶化，随之而来的是裁员、易帅、摘牌警告、行贿事件、投资者诉讼、战略转型受挫、核心团队瓦解……UT斯达康也从华尔街的明星公司坠落为资本市场的反面典型。这背后的原因究竟是什么？笔者认为，这与UT斯达康在飞速发展及战略转型中的内部控制缺陷有着直接的关系。

1、内部控制缺陷在飞速崛起中萌生

UT斯达康1997年的年营业额仅0.76亿美元。当第一部PAS无线市话（俗称小灵通）在杭州余杭成功试用后，UT斯达康抓住电信改革后中国电信和中国网通进军移动通信

市场的需求和机遇，大力发展小灵通业务，从此进入了“无竞争”的细分市场，其销售额也在7年之内增长过百倍。UT斯达康的财务报告显示，公司在1998年年销售总额首次突破亿美元大关；1999年形成规模销售；2001年进军国际市场初见成效，销售总额达6.7亿美元，资产总额近亿美元；2003年一季度在终端销售市场上占有70%以上的份额，销售总额高达19.8亿美元，增长率达100%；2004年达到巅峰，完成销售业绩27亿美元，资产总额达33.16亿美元。随着业绩的爆发性增长，UT斯达康的员工数量也在急剧膨胀。从1997年的500人增长到1999年的1100人、2004年的8200人。

UT斯达康的高层团队多为技术人员出身，“制度管理公司”的概念相对薄弱。当UT斯达康近乎100%的年增长速度很快超出了现有内部控制的作用范围时，一系列内部控制缺陷就随之产生了。一方面，业务的飞速增长使公司来不及建立新的政策和程序，导致聘任的员工不具备充分的胜任能力。据UT斯达康2004年内部控制审计报告披露，该公司聘任的财务人员缺乏运用公认会计准则（GAAP）的会计知识，未受过充分的专业训练，这一控制缺陷导致公司在收入确认、成本计量、存货流动、应计费用、期权计算、职责分工以及合并财务报表复核等方面出现一系列问题。另一方面，业绩的快速增长进一步导致管理层对业绩的过分追求，越权问题频频发生。如某地分支机构在未事先上报总部的情况下，与客户签订了本不应签订的附属协议，而该客户是有义务免费为公司提供这一服务的。又如，财务人员在未将交易合同中相关信息及时上报管理层的情况下，把与印度公司合同上的2200万美元收入和近100万美元相关毛利提前确认入账，导致2003~2005年间（11个季度）公司营业收入累计虚增4960万美元，净利润累计虚增1180万美元。

2、内部控制缺陷在战略转型中凸显

单一的小灵通业务在使UT斯达康保持了长达5年之久的高速增长之后，2004年开始下滑：小灵通的市场份额和毛利率分别由2003年的70%和31.7%下降为2004年

的53%和22.2%。公司高层预见到,“市场单一、产品单一和客户单一”的经营战略已经不能给公司带来持续的竞争优势,必须迅速向多元化战略转型(包括业务领域多元化和区域市场多元化)。从此,UT斯达康开始了一系列的多元化扩张。一方面,2003~2004年UT斯达康先后收购了韩国现代旗下的CDMA设备供应商Hyundai Syscomm公司、3COM的Comm Works子公司、加拿大CDMA无线网络设备制造商TELOS公司和美国Audiovox通信公司(ACC)的CDMA手机终端业务,以期快速进入手机业务和CDMA2000领域,尤其是3G和IPTV(网络电视)业务。为配合战略转型,UT斯达康相继以2400万美元的价格将芯片设计部门出售给迈威尔科技信团,以5690万美元的价格把持有的SBCH公司10%的股份出售给日本软银,并将50亿元人民币现金以及银行提供的80亿元融资额度全部投入“陌生”的IPTV业务。另一方面,UT斯达康积极向全球扩张,先后在美国、中国、印度、韩国等国建立了10多个研发中心,在美洲、欧洲、日本等地区建立了广泛的分支机构。截至2006年3月,UT斯达康的产品和服务已遍布全世界30多个国家和地区。

急速的扩张不可避免地使UT斯达康出现了“巨人症”——公司在治理、整合和控制能力等各个方面难以随市场的高速发展而跃升,内部控制面临巨大挑战。具体表现在:(1)2004年,由于公司未能按照美国公司的管理体制,对海外营业收入确认进行集中的检查、分析与控制,导致一笔190万美元的交易出现问题。(2)缺乏对所有重大关联方及其交易及时确认的有效控制,以至于没有按照美国公认会计原则(GAAP)的要求在合并财务报表中进行适当反映。(3)没有形成充分的、正式的和一贯的财务会计政策和程序,不能及时发现违反现有政策和程序的事件。(4)没有对各分支机构及客户处的存货余额进行详细调查与核对,导致2005年合并报表中销售成本、相关存货及递延成本账户的报告错误。(5)缺乏对市场环境的充分认识以及对自身资源和能力的客观估计,大量处置投资和盲目下注恰恰反映了其战略控制的短板。

3、内部控制缺陷在财务呈报中曝光

随着小灵通业务的急剧萎缩与战略转型的受挫,UT斯达康的销售业绩与财务状况不断恶化。雪上加霜的是,因屡屡延期提交财务报告而面临纳斯达克一个又一个的摘牌警告:2004年7月28日,因晚一天发布财务报告引起投资者恐慌,当天股价下跌29.31%;2005年4月5日,也因推迟发布财务报告面临被摘牌的可能,并从4月7日起,其股票代码从原来的四个字母“UTSI”增至五个字母“UTSIE”,以提醒投资者注意;2006年3月20日,UT斯达康再一次

收到纳斯达克的摘牌警告;2007年3月13日、5月16日和8月13日,UT斯达康又连续三次接到摘牌警告。

财务状况不佳与财务报告屡屡延期,充分暴露了UT斯达康的财务混乱与控制不力。普华永道在为公司2005年年度报告出具的审计报告中,一针见血地指出了UT斯达康在控制环境、所属单位监控、关联交易、财务人员胜任能力等多个方面存在内部控制缺陷。

几点启示

1、重视内部控制的环境适应性

UT斯达康以近100%的年增长速度连续四五年成为华尔街的宠儿,之后却沦为资本市场的反面典型,重要原因之一是内部控制没有随着公司的发展变化而及时调整。Kinney and McDaniel (1989)的研究表明,公司成长过快可能会超出其内部控制作用的范围,因此公司需要花时间来建立新的政策和程序,并需要配备相应素质的人力资源在管理和技术等方面与之相匹配。根据权变理论,环境(包括内部环境与外部环境)的变化会给现有的内部控制带来困难,从而使以前各种有效的内部控制的适用范围十分有限,例外情况越来越多。因此,公司要重视内部控制的环境适应性,根据成长速度、经营复杂程度等因素及时调整和完善内部控制制度。

2、重视内部控制的战略目标

UT斯达康曾一度被称为“擅长战略定位和战略调整”,为什么暴露出来的诸多问题恰恰又集中呈现在其战略定位和战略选择上呢?问题主要出在内部控制的战略短板上。《企业风险管理——整体框架》明确指出:战略目标是内部控制的最高层次目标;内部控制在应用于实现财务报告的可靠性、法律法规的遵循性以及经营的效率和效果三个目标的过程中,也应用于公司的战略制定,并从总体层面上实现对风险的识别与控制。因此,公司要重视内部控制的战略目标,从总体层面上实现对风险的识别与控制。

3、重视内部控制的“人格化”问题

与其他公司一样,UT斯达康也建有一整套内部控制制度,但为什么没有起到有效的作用呢?一个重要的原因就是没有很好地解决内部控制制度的“人格化”问题。内部控制制度的“人格化”问题是指内部控制制度要明确各责任人的责权利关系,使他们积极主动地执行内部控制制度。只有实行内部控制制度的“人格化”,才能实现对“人”的有效控制,进而达到对“物”的有效控制。■

(作者单位:华中科技大学管理学院)

武汉节能投资公司财务部)

责任编辑 陈利花