



# 治理海外上市公司内部控制局限性和障碍因素的几点对策

■ 叶陈云

健全有效的内部控制,不仅能保证企业会计信息的真实正确、财务收支的有效合法和财产物资的安全完整,还能保证企业经营活动的效率性、效果性及企业经营决策和国家法律法规的贯彻执行。由于我国海外上市公司存在特殊情况与要求,其内部控制仍存在基于局限性和障碍因素,主要表现在:管理层战略决策失误与责权分解不当、内部管理职能僵化与错位、企业内外合谋与舞弊、内控人员存在素质缺陷与执行不力、环境与文化存在差异、跨国控制成本与效益无法保持适度平衡、缺乏有效的现代企业治理结构,等等。一旦处理不当,将会极大地妨碍管理水平的提高和海外融资目的的实现。为此,我国海外上市公司必须积极采取以下内部控制机制与措施,以切实提高企业经营质量和核心竞争力。

**1. 管理层应实现内部控制管理理念与模式在范围、要素和方法“三个维度”的融合化、弹性化和现代化。**我国海外上市公司内部控制管理的范围应从传统的会计控制发展为包括公司全部管理流程的整体投入产出过程;内部控制管理的要素应从组织结构、企业数据和人员的基础组合,演变到包括公司治理结构、企业价值、管理基调等全部要素在内的整体组合;内部控制管理的方法应从法律法规和监管部门的他律,扩展到基于道德伦理、企业文化自律和他律的有机结合,将管理制度和企业文化与内部审计相融合,以实现公司的协调发展。内控管理模式的三大变化,必将对

公司管理行为产生重大影响,并进一步推进公司的可持续发展,从而使管理层少发生或不发生战略决策失误及责权分解不当的行为。

**2. 积极构建完善、高效、流畅的内部控制系统。**海外上市公司内部控制系统构建应以国资委和所在国有关风险管理及内部控制管理指引、COSO内控框架、企业风险管理框架及SOX法案404条款为基础,以基本框架结构为基石,立足于企业从事的国内外实务和企业内控现状,充分考虑相关影响要素,进行全方位的制度创新、技术创新和管理创新,将内部控制系统分为设计、执行和保障等若干子系统。通过子系统的共同作用,并结合先进的内部控制管理软件辅助实施,可为实现海外上市公司的内部控制目标即经营的效益性、信息报告的可靠性及业务遵循的合规性提供合理保证,最终推进和提高内部控制管理效率与质量,避免企业内部管理职能的僵化与错位。

**3. 借助柔性管理手段,确保公司内部控制的执行力和效力。**管理层应根据海外上市公司面临的复杂环境变化,从有利于提高管理水平、提高经济效益、实现公司可持续发展的角度出发,坚持以提高自我引导能力为目标,积极引入前馈和柔性控制手段,发挥内部控制各子系统间的协同效应,努力通过内控机制完成企业管理、传达管理思想、抵御各种风险进而保证公司持续、健康、稳定地发展和有效提升核心竞争力,并逐步形成有中国特色、国有企业特色和企

业自身特色的管理之路。

**4. 建立以董事会为核心的现代公司治理结构,持续改善公司的治理制度安排。**海外上市公司应按照海外证券监管法律,以上市公司最佳实践为参考,建立一系列的董事会、管理层运行机制,逐步建立起符合国际惯例的委员会制度。公司治理的内容与内部控制存在交叉,公司治理结构分为通过市场竞争形成的外部治理机构和股东大会、董事会、管理层等组成的内部治理结构,而内部治理结构是所有对管理者实施监督的控制机制。这些利益相关者的相互制衡机制是制约企业出现内外合谋与集体舞弊行为的必要制度安排。

**5. 建立预防舞弊风险的控制程序。**公司应尽早建立反舞弊举报机制和控制程序,负责反舞弊的控制部门应运用专门的风险评估与测试方法,对可能的舞弊风险进行有效识别、客观评估与测试。另外,管理层应积极关注舞弊信号,对舞弊多发领域和环节设置更多的内部控制关注点,以便迅速、准确地进行事前预警、制定控制措施、落实控制程序。公司还应形成对在跨国经营过程中可能出现的舞弊行为的披露与报告制度,将发现的内部控制中的重大缺陷或实质性漏洞及时快速地汇报给管理层,对发现的可能舞弊或违法行为要采取迅速且必要的跟进措施,包括调查人员的组成、实施必要的调查程序、采取严厉的措施予以制裁与惩罚。

(作者单位:华北电力大学工商学院)

责任编辑 雷蕾