

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 _____ 基于全面风险管理视角的
_____ M 公司内部控制优化研究

研究生姓名: _____ 刘嘉欣

指导教师姓名、职称: _____ 王学龙 教授 张驰 高级审计师

学科、专业名称: _____ 审计硕士

研究方向: _____ 内部审计

提交日期: _____ 2021 年 5 月 30 日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：刘嘉欣 签字日期：2021.6.5

导师签名：王子华 签字日期：2021.6.6

导师(校外)签名：张弛 签字日期：2021.6.10

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：刘嘉欣 签字日期：2021.6.5

导师签名：王子华 签字日期：2021.6.6

导师(校外)签名：张弛 签字日期：2021.6.10

**Research on internal control optimization
of M company from the perspective of total
risk management**

Candidate: Liu Jiabin

Supervisor: Wang Xuelong Zhang Chi

摘 要

当前,经济环境不断发生改变,酝生出新的商业模式。企业为了能在竞争异常激烈的大环境中求得生存,必须做好企业管理。面对外界环境存在的各种风险,传统的内部控制体系对于维系企业持久经营而言存在局限。如果企业对全面风险管理不重视,那便会在无形中产生不良因素,进而影响到企业发展。所以,全面风险管理对企业的重要性不言而喻,企业有必要加强全面风险管理。

如何实现强化全面风险管理的目标,全面风险管理框架对企业具有重要的参考价值。至目前为止,最新的全面风险管理框架于2017年9月发布,新框架立足企业整体,将风险管理与企业价值、战略紧密联系。而内部控制对企业加强企业管理发挥着基石般作用,也需与时俱进,不断融合新理论去改进。基于此,本文以全面管理视角作为研究切入点,吸收新框架的中心思想,从框架出发,针对M公司内控现状存在的控制环境薄弱、风险管理工作不到位、未注重风险信息传递等具体问题,对如何优化M公司内控体系进行研究。

本文的优化方案可以概括为“一个目标体系、三个执行系统、四个保障措施”。其中,目标体系按总分式为M公司内控体系优化设置完整的优化目标,由目标作优化指导,下设三个平行执行系统,分别是基础执行系统、核心执行系统、监督与评改系统,每个系统对应不同的要素内容,进而设计各系统的具体优化方案,全方位地解决M公司内控存在的问题,进而形成以全面风险管理为导向的内部控制体系,为M公司实现战略目标、提升管理水平提供有力的支持。在具体优化方案的基础上,本文提出了深入开展人员素质工程、制定全面风险管理手册、强化问责机制、将最新技术与风险管理工作相结合四个保障措施,以更好地推进优化方案落地。

关键词: 内部控制 全面风险管理 优化 煤机制造企业

Abstract

At present, the economic environment is constantly changing, giving birth to new business models. In order to survive in the fierce competition environment, enterprises must do a good job in business management. In the face of various risks in the external environment, the traditional internal control system has some limitations for sustaining the business. If the enterprise does not attach importance to the risk management, it will produce the bad factor in the invisible, then affects the enterprise development. Therefore, the importance of comprehensive overall risk management to enterprises is self-evident, enterprises need to strengthen comprehensive the overall risk management.

How to realize the goal of strengthening overall risk management, the overall risk management frame has important reference value to the enterprise. So far, the latest comprehensive risk management framework was released in September 2017, the new framework based on the enterprise as a whole, risk management and enterprise value, strategy closely linked. The internal control of enterprises to strengthen the role of the cornerstone of enterprise management, but also need to keep pace with the times, constantly integrate new theories to improve. Based on this, this article takes the Comprehensive Management Angle of view as the research entry point, absorbs the central idea of the new framework, starts from the framework, in view of the weakness of internal control environment, the lack of risk management and the lack of attention to risk information transmission, this paper studies how to optimize internal control system of M company.

The optimization scheme of this paper can be summarized as "one target system, three execution systems and four safeguard measures" . Among them, the objective system sets a complete objective for the optimization of M Company's internal control system according to the general fraction, under the guidance of the objective optimization, there are three parallel execution systems, they are the basic execution system, the core execution system, the supervision and evaluation system, each system corresponding to different elements, and then design the specific optimization

scheme of each system, to solve the problems existing in m company's internal control in all directions, then forms take the overall risk management as the guidance internal control system, realizes the strategic goal and the promotion management level for the M company to provide the strong support. On the basis of the specific optimization scheme, this paper puts forward four safeguard measures, which are to carry out the personnel quality engineering, formulate the comprehensive risk management manual, strengthen the accountability mechanism, and combine the latest technology with the risk management work, to better drive the optimized solution to the ground.

Keywords: internal control;total risk management;optimization;
coal machinery manufacturing enterprises

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 文献评述.....	6
1.4 研究内容与方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
2 相关概念与框架概述	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 风险.....	10
2.1.2 全面风险管理.....	10
2.1.3 内部控制.....	11
2.2 框架概述.....	12
2.2.1 内部控制理论框架.....	12
2.2.2 全面风险管理框架.....	14
3 M公司内部控制现状及问题分析	18
3.1 M公司概况.....	18
3.1.1 公司简介.....	18
3.1.2 经营现状.....	18
3.1.3 组织架构.....	19
3.2 M公司内部控制基本现状.....	20
3.2.1 控制环境.....	20

3.2.2 风险管理.....	22
3.2.3 控制活动.....	23
3.2.4 信息与沟通.....	23
3.2.5 监督与评价.....	24
3.3 M公司内部控制现状问题及分析.....	24
3.3.1 控制环境薄弱.....	24
3.3.2 风险管理工作不到位.....	26
3.3.3 控制活动存在细节风险.....	27
3.3.4 信息与沟通未注重风险信息传递.....	27
3.3.5 评价未能与绩效紧密结合.....	28
4 基于全面风险管理视角的M公司内部控制体系优化方案.....	29
4.1 优化的必要性和可行性.....	29
4.1.1 必要性.....	29
4.1.2 可行性.....	30
4.2 优化原则.....	30
4.2.1 全面性与重要性双结合原则.....	30
4.2.2 有效制衡原则.....	30
4.2.3 适时性原则.....	31
4.2.4 高度强化风险意识原则.....	31
4.3 优化方案.....	31
4.3.1 基础执行系统的优化方案.....	33
4.3.2 核心执行系统的优化方案.....	37
4.3.3 监督与评改系统的优化方案.....	49
5 M公司内部控制体系优化方案的保障措施.....	52
5.1 深入开展人员素质提升工程.....	52
5.2 制定全面风险管理工作手册.....	52
5.3 强化问责机制.....	53
5.4 将最新技术与风险管理工作相结合.....	54
6 研究结论与不足.....	55

6.1 研究结论.....	55
6.2 研究不足.....	55
参考文献.....	57
致 谢.....	61

1 绪论

1.1 研究背景

制造业作为国民经济的主体支柱，当前，制造业在国家提出的“加快建设制造强国”的政策号召下，正逐步走向智能化转型升级的道路。煤机制造企业作为制造业中的组成部分，推进企业转型升级势在必行。调结构，转方式，搞研发，紧跟市场需求，是传统制造企业谋求长远发展的必然选择。面对快速发展的社会环境，以及不断加剧的行业竞争，煤机制造企业有必要根据市场不断调整企业发展战略，加强风险管理，提升应对风险的能力。而内部控制作为重要的内部风险管理手段，在控制企业风险过程中发挥着至关重要的作用。

当前，企业的高层已愈发意识到了内部控制与风险管控的重要性，从体系上加速两者体系的建立。但内部控制在体系设计与制度执行上，存在或多或少的问题，如内部控制流于形式，丧失其应有价值，或内控体系未能从企业战略的高度渗透全面风险管理意识。新常态下，企业同样需要强化内控建设，实时完善、优化内控体系。

COSO 作为内部控制及全面风险管理研究的实践先驱，时刻对两者进行着深化研究。至目前为止，COSO 已发布了数个研究理论框架。2017 年，再次公开发布了新的 COSO-ERM 框架，新框架对传统 ERM 框架的不足之处，给予多维度地完善与改进。同时，为企业提供了一个基于全面风险管理视角、战略性完善内部控制体系的新思路。

M 公司是某省大型能源集团旗下的全资子公司，主营煤机设备加工与制造，兼营租赁、维修等其他业务。自 2019 年以来，集团公司提出了转型发展的战略要求，M 公司依托集团公司提供的资本、资源、技术、管理四大优势，不断拓展发展领域，延伸产业链条，形成“四个互联”产业模式，“一个联动”发展模式。为了响应集团号召，M 公司有必要从公司实情出发，结合 2019 年度的战略目标要求，审视当前内部控制的实施情况，紧跟战略，提高内控体系建设水平。本文以严谨的态度，观察 M 公司的内部控制现状，基于全面风险管理视角，对企业内部控制体系优化提出建议，为该公司的内部管理提供参考，为其他同类型企业提供一些参考。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

由内部控制理论的发展历程可知,现阶段企业进行内部控制建设,关注点与以往大有不同。内部控制不再是单纯地对企业内部有所控制,也不仅仅是为了达到外部监管部门所出台的规范要求而被动设立的形式化控制,风险管理也不只是一项发现风险进而做到控制风险或转移风险的流程化工作,管理思维也需升级。所以,新时期新环境对企业内部控制建设、风险管理工作提出了更高的要求,对于传统型生产加工企业而言,更是如此。

2017年《企业风险管理框架》正式颁布,该框架更新了风险管理理念的内涵,注重点立足于风险管理与战略、绩效如何整合,对风险管理的地位也提供了新的理解思维,视野不再局限于原先的工具式管理,而是将其视作一种文化、一种能力、一项具有战略管理性质的实践。同时,该框架强调了管理层决策的重要性,对风险管理和内部控制的作用理解为企业战略设定与价值创造不可获取的部分。该框架对如何提升企业内部控制建设水平以使企业不断强化应对风险的能力具有理论参考价值。本文锁定煤机制造企业,以 M 公司为例,在梳理国内外相关文献的基础上,分析内部控制理论框架和全面风险管理框架,基于全面风险管理视角对其如何优化自身内部控制体系以应对多元化带来的风险进行研究,从而增强企业的风险管理能力、提升内控水平,为企业增值提效助力,促进企业发展。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

首先,本文抱着学习的态度从一个较新的视角对企业内部控制理论进行探究。外部环境不断发生改变,企业受各种因素要求,对内控体系运作与优化的重视度逐步加深。当前阶段,研究内部控制的人员总体上以传统财会领域学者为主,这些学者已开始以风险管理、合规管理、信息管理等视角对内部控制开展持续研究,不过研究的维度、深度、广度仍需进一步提高。本文将研究视角定位于全面风险管理,结合案例研究法,尝试对关于全面风险管理与内部控制融合理论的探索。不敢说本文的研究成果是对内控理论的大力创新,但笔者本着希冀丰富、完善内控理论的研究期望进行学术研究,研究成果为内控理论起到些许补充作用。

其次,在研读了一定量相关文献后,笔者发现以煤机制造企业作为案例企业,并依据全面风险管理视角对其内部控制体系进行深度研究的实例理论分析较为欠缺,研究成果多以基础的概念分析和重要性分析为主,应用性分析待补充。本文以 M 公司这家煤机制造企业为例,基于全面风险管理视角对其内部控制体系进行优化研究,可启发同类型企业思考,在某种程度上对同行业企业也起到一定的理论参考作用。

(2) 现实意义

当前,制造业在国家提出的“加快建设制造强国”政策号召下,正逐步走向智能化升级转型的道路。煤机制造企业作为制造业的组成部分,推进企业运营模式升级,势在必行。M 公司在集团公司的战略部署下,正处于产业转型的特殊阶段,基于全面风险管理视角对其进行内部控制体系优化研究,有助于加深 M 公司管理层、执行层对内部控制的理解,有助于进一步提升 M 公司风险应对能力,提升内部治理能力,早日完成企业二次转型。其次,立足全面风险管理视角,对 M 公司进行内部控制体系优化研究,对与 M 公司同处于二次转型期的其他同类型企业的内部控制建设也具有一定参考意义。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 关于全面风险管理的研究

Alessandro Colantonio 等(2010)在充分挖掘公司业务的基础上,研究企业风险应如何降低,在构建全面风险管理框架时提出独特的视角,即业务角色视角。Mohamed S. Saleh 等(2011)聚焦信息安全角度,从结构与程序两大维度着手,构建出基于信息安全视角的风险管理框架,该研究有助于企业形成更具安全性的信息活动环境。Min Huang(2011)的研究对象比较特殊,主要针对虚拟企业。以虚拟企业为例,并结合虚拟企业的特性,设计量身定制版的全面风险管理框架。Samer Alhawari(2012)将知识管理与全面风险管理结合起来,设计框架时全局融入知识管理,研究具有一定创造性。Jukka Hallikas 等(2018)将成本与战略供给作为研究切入点,研究两者对业务风险管理是否产生影响,影响轻微还是显著。

(2) 关于内部控制的研究

20 世纪 70 年代发生了“水门事件”，该事件的发生从外部环境方面促使内控整合框架的出台。最初，是美国国会与证券交易委员会在出台的文件中规定了与内部控制有关的条款，如《反国外贿赂法》、《管理阶层对内部会计控制的报告书》。这些条款为后续内控框架的发布奠定了参考基础。22 年后，也就是 1992 年，专业机构 COSO 委员会方才发布了第一版内控整合框架，框架中出现了五个要素，从要素角度对内部控制作出详细诠释，尤其是加入了风险评估这个要素。该框架的发布，在内控理论发展历程中起到了里程碑式的作用，其研究成果在三年后也得到了美国审计署的高度认可。21 世纪初，美国突发名企丑闻事件，因财务造假，安然、世通、施乐等大批企业接连被爆，事态严重，促使美国国会出面，特意出台《萨班斯法案》，以规范企业财务造假行为。其他国家也有专业机构对内控理论进行研究，比如，为了研究企业内部控制的有效性，加拿大会计师协会三个方面展开了研究，分别是目的、能力和监督，并在研究结论中提到实施内部控制目的。

Siti Maria Wardayati (2016) 将公司员工作为研究群体，研究员工对企业内部如何理解，认知的程度如何。研究之后发现，如果公司内部控制实施良好，员工对内部控制的理解会深入一些。Abdou Ahmed Ettish (2017) 的研究没有局限于某一个框架，而是涉及到了三个框架，即 COSO、ERM、COBIT 5 框架。研究的最大创新点在于，提出了一个将三者高效结合的信息技术治理框架。

(3) 关于全面风险管理与内部控制关系的研究

Laura de Zwaan 等人 (2011) 认为内部控制的实质是一种政策安排，这种安排在范围方面囊括企业所有经营业务活动，在内容方面是为了解决各种风险。Djordjevic M (2012) 认为如果能形成全面风险导向型的内部控制，那么便形成了一项能促进企业实现内控目标、维持其正常运营的防御机制，并将这种防御机制对企业的作用形象地比喻为人体免疫系统对人体的作用，Michele Rubino 等人 (2014) 利用“COBIT 5”IT 治理框架这个新工具，在内部控制与全面风险管理二者之间搭建了技术桥梁，认为二者高度互融并借用信息技术可达到全方位抵御风险的目的。Moellei (2015) 在对两者的关系研究后，表明应以内部控制的标准去衡量企业风险。

1.3.2 国内研究现状

（1）关于全面风险管理的研究

赵斯昕, 丁日佳 (2010) 在研读并分析国内外专业机构颁布的风险管理准则之后, 结合我国企业的外部生存环境, 构建符合国内企业实情的 ERM 框架。张红霞 (2015) 等以结构方程模型这一方式, 带入大量样本数据, 为了验证全面风险管理框架的合理性。庞守林等 (2016) 的实证研究主要侧重于影响, 即企业有没有实施全面风险管理, 什么时候开始实施, 实施的年限有多久, 这个三方面对企业价值是否产生影响。其研究结论为: 企业如果能实施全面风险管理, 那么有助于提升企业价值, 并且实施的时间越长, 前者对后者的提升作用更明显。杨纪红 (2017) 指出, 企业在构建风险管理体系时缺乏应用性指导, 比如在按 2004 版 ERM 框架的构建过程中, 风险管理的实施范围未能扩大到全局, 对框架的理解有所偏离, 这些问题对企业而言都造成了困惑。张华良 (2018) 以集团性企业为例, 探析该类企业为例实现自身高质量发展, 应如何强化全面风险管理。许汉友等 (2019) 紧跟 COSO 委员会更新出台的第二版 ERM 框架作出研究, 表示我国企业也应该跟上国际专业机构的研究步伐, 按照新的 ERM 框架对企业内部的各项风险管理措施进行适时调整。

（2）关于内部控制的研究

杨有红等 (2011) 认为, 与内控有关的规范与配套指引越健全, 越有利于我国企业的发展。赵渊贤、吴伟荣 (2014) 通过研究发现了有助于上市企业完善内控制度的其他因素如法律制度与媒体关注度。李越冬等 (2014) 从外部审计角度研究企业内控质量与外部审计费用两者是否存在关系。逐东等 (2014) 研究后表示, 提高上市企业内控可通过许多方式, 提高高管的激励水平是有效方式之一。韩晓梅和朱国泓 (2015) 强调了信息化建设对内控效率、内控目标的重要性。

（3）关于全面风险管理与内部控制关系的研究

路世谊 (2012) 持有的观点是内部控制基本等同于全面风险管理, 不过, 在各自强调的重心上有些许不同。因而对国有企业在进行应用探索时出现理解性偏差问题, 导致风险管理成绩不佳。肖光红 (2014) 指出了传统 ERM 导向下的内部控制的不足, 认为其未脱离以财务目标为重的导向指引, 所以还是存在滞后性。许名卉 (2016) 在研究中表达了明确的看法, 即内部控制和风险管理缺一不可, 无法分割。企业会经历不同的发展与转变阶段, 比如从初创期到成长期, 成长期

再到成熟期。随着阶段的转变，各阶段的风险点会逐渐增多，只凭借单独的内部控制还不足够满足企业发展的需要，有必要与风险管理互溶。程平（2016）表示，内部控制建设与风险管理不是分离的，可以通过对企业信息的汇总将两者紧密结合，而企业信息的汇总离不开云计算技术。

近几年，在内控体系的优化方向上，我国学者做出了大量的研究。舒伟、左锐等人（2018）详细论述了新的全面风险管理框架，研究表示，新框架理清了边界，更突出内控管理的原则。郭兆灵（2020）对内部控制进行了时代划分，指出我国已进入以风险为导向的“大内控”3.0时代。陈书文（2020）指出新时期企业优化内控体系需明确重点，汇入风控意识，实现对市场风险的评估与预测，完善企业应急机制。杨晓丽（2020）强调了基于风险防范的内部控制必要性，指出基于风险防范企业开展内部控制活动具有积极意义。李华（2020）说明了内部控制与全面风险管理的相关性，进而表明新常态下集团化企业要全面激发企业活力，市场竞争越激烈，越要想办法为企业更多的市场份额。为了实现这样的目标，更需在优化内控环境的同时强化风险管理，构建以风险为导向的内控体系。茹作海（2020）表示国有企业要加快内部控制体系建设的步伐，在优化内控体系时不仅要考虑企业所处的行业环境，也要考虑整体市场环境，内外结合，真正推进风险与内控双联合体系的落实。

1.3.3 文献评述

通过对相关文献的梳理，发现国外学者对全面风险管理的研究较早，且通过各种角度开展各自的研究，包括业务角色视角、信息管理视角、知识管理视角等这些不同的视角。实务界也在不断更新与内部控制有关的各种文件与理论框架，这些文件与理论框架产生了国际性的影响。但在全面风险管理与内部控制两者关系方面的研究中，有些研究者认为内部控制对全面风险管理起到指导性作用，有些学者认为两者没有产生实质性的冲突，互相结合可实现加倍效果。

相较于国外，我国在全面风险管理与内部控制方面的研究总体上较晚，基本上借鉴国外的理论与理论框架进行研究。这与我国的国情有关，我国的市场经济起步晚一些，多数企业未能高度认识到内部控制实施的重要性，且对风险管理的认识不太全面。但是，在研究中期与后期学者们的研究动力大大提高，对全面风险管理框架进行专业解读，同时也开展了大量实证研究，实证研究的内容包含企

业价值与全面风险管理的影响因素、全面风险管理框架的合理性等。不过，我国学者围绕最新版全面风险管理框架开展的企业内部控制体系应用性研究不是特别多，且应用落实方面多是结合规模较大的保险类、金融类等上市公司去应用，以传统型生产加工企业比如煤机制造企业进行案例研究的较少。

综上，笔者认为，现阶段有必要进一步丰富基于新版全面风险管理框架的企业内部控制应用研究。本文正是以至目前为止最新版的全面风险管理框架作为理论基础，结合案例企业内部控制的实际情况，本着学习的态度对煤机制造企业内部控制体系进行优化研究。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文主体由六部分构成，各部分内容分别是：

第一部分，绪论。从四个小节完成此部分内容，研究背景是第一个小节，研究的目的及意义是第二个小节，研究的现状是三个小节，按国外——国内研究的情况作归类总结，第四个小节是研究的内容与方法。

第二部分，相关概念与框架概述。首先阐明内部控制、全面风险管理概念，其次对内部控制框架、COSO-ERM 系列框架进行分析，在分析基础上，提出以新版框架为基础进行内部控制体系优化研究的可借鉴之处，为后文奠定框架基础。

第三部分，案例分析。以 M 公司为例，开始案例研究，从 M 公司的背景、M 公司的经营现状对公司作出情况简介。随后聚焦 M 公司内部控制运行现状，在现状基础上，发现其存在的问题并进行分析。

第四部分，优化方案设计。这一部分由三小节组成，通过对优化的必要性和可行性的阐述，解释以全面风险管理视角进行此次研究的原因；说明对 M 公司内部控制体系优化时应围绕哪些原则；详细介绍本文基于全面全面风险管理视角，对 M 公司内部控制体系优化的具体设计方案。

第五部分，对 M 公司内部控制体系优化方案提出深入开展人员素质提升工程、制定全面风险管理手册、强化问责机制、将最新技术与风险管理工作相结合等四个保障措施。旨在全方位辅助 M 公司提升防御风险能力。

第六部分，研究结论与不足。基于本文全部的研究内容，得出研究结论，并

阐述本文研究仍需完善的工作，即指出研究存在的不足。

1.4.2 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法要求围绕论文主题大量学习相关文献，为研究做好理论储备。本文借助了知网平台，在该平台中查找、研读有关内部控制与全面风险管理的文献资料，了解二者的发展历程与应用现状。做好文献的总结与归纳工作，为本文研究铺垫扎实的理论基础。

（2）访问调查法

在阅读、分析文献的基础上，到 M 公司进行实地考察，并与 M 公司内部人员如基层车间员工、中层管理者等深度访谈，从调查与访谈过程中发现案例企业内控现状存在的问题，访问调查法有助于开展后续分析问题阶段与解决问题阶段的工作。

（3）案例分析法

本文以 M 公司作为案例企业进行案例分析，了解 M 公司的大概情况、经营现状、内部控制运行情况。从而发现 M 公司内控现状存在的问题，在问题基础上优化其内部控制体系，达到解决当前内控问题的要求。

本文的研究框架如图 1-1 所示：

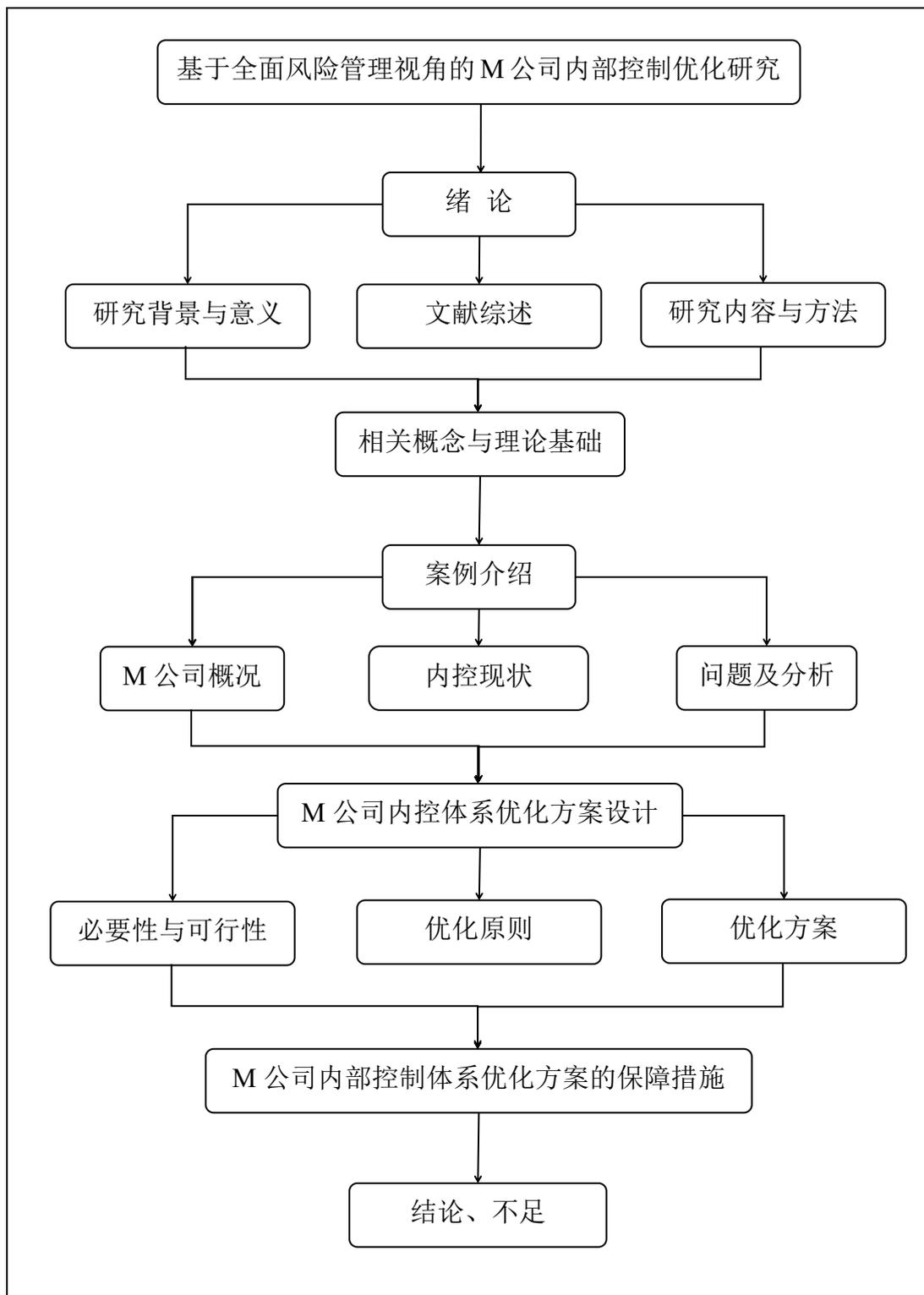


图 1.1 研究框架

2 相关概念与框架概述

2.1 相关概念

2.1.1 风险

“风险”这一专业术语最早出现于西方。西方学者曾于十九世纪就对“风险”作出了定义，但当时对于风险的理解还比较单一，认为风险会给企业带来负面影响，而风险是否发生，何时发生又无法掌控。他们还认为风险存在于企业整个经营过程，对企业盈利产生直接或间接的影响。风险可分为两大类，即纯粹风险和机会风险。第一种分类从负面角度理解风险，认为风险是单向的，只会导致损失，后者则从客观角度理解风险，认为风险具有双向性，并非一定导致损失，也有可能带来收益，具有双重可能性。第一版发布的全面风险管理框架就倾向于将风险归类于纯粹风险，而第二版全面风险管理框架即 2017 年发布的新版框架则双向定义风险，认为风险有“正面”影响，也有“负面”影响。本文对风险的定义源于新版框架对风险的定义。

2.1.2 全面风险管理

2014 版的 ERM 中，提出对全面风险管理的被定义为一套可以渗透在企业发展战略中的动态管理全过程，整套过程的宗旨是为了识别与把控企业存在的潜在风险，并提供某种上报、审核、处理的方式。在这套管理过程中，不仅仅只由企业董事、管理者参与，普通员工也可以参与其中，最终形成一种全过程的保障，促使主体实现目标。而在 2017 版 COSO-ERM 中，全面风险管理被重新定义，不再将其简单地定义为一个管理过程，而是定义为一种文化、能力和实践。这种文化、能力和实践旨在创造、实现以及保存价值。本文采用的全面风险管理定义即为此版中的定义。在定义中，文化被置于首位，这也反映出全面风险管理最突出的关注点，从企业当下制定的战略目标出发，将风险管理以文化的形式与企业各经营环节高度融合，构建更全面的风险管理体系。

与传统的风险管理相比，全面风险管理在目标、范围、方法、时间等方面存在不同之处。首先，全面风险管理与企业战略高度结合，改善风险是其目标。而传统的风险管理未与企业战略紧密结合，其目标在于转嫁风险、降低风险。其次，

全面风险管理涉及的范围更广，涉及的参与群体更多，要求公司自下而上全部参与进来。以各自工作做起，对自身工作存在的风险负责。传统风险管理并没有要求全员参与，而是以内部审计部门为主，在发现风险后，对该项风险的发生进行针对性管理。方法上，全面风险管理是全过程式管理，包含事前对风险的预防、事中对风险发生的应对、事后对风险进行评估。传统的风险管理基本上是对风险进行事后管理。时间上主要谈及时间连续性，全面风险管理是企业常规化的活动之一，所以，不是某个阶段性才会有的短期行为，而是一项长期行为。传统风险管理受企业高层的影响较大，常常是高层管理者认为需要时才会进行，时间上不具连续性。

2.1.3 内部控制

最先对内部控制进行官方定义的是美国会计师协会，该协会将内部控制定义为一种协调手段，其目的是促使企业有效落实各项政策，使会计数据合规、财产得到合理保护，提高企业经营水平。我国《企业内部控制基本规范》也给出了内控的定义：内部控制是一项企业为实现制定的控制目标，由“三会”即董事会、监事会、经理层领导实施，所有企业员工共同参与的过程。换句话说，内部控制作为一种企业管理者常用的调节手段来保证企业经营目标的实现，并且它不是一个静态的过程，需随着企业战略实施的变化，做出相应地调整，从而发挥其协调作用。经过内部控制理论对企业经营过程中所造成的积极影响，人们对内部控制寄予了更加重要的期望。但总的来说，企业制定各项控制措施、方法，是为了实现管理目标，包括增强会计信息的可靠性，维护企业资产的安全性，提高企业经营的效率等。

在对全面风险管理与内部控制关系的相关文献进行研究之后，发现学者们大多持有这样的观点，即两者存在相互促进作用，内容上有交叉联系，但也存在一定区别。

（1）全面风险管理与内部控制的联系

首先，在要素内容上，两者具有承接关系，这一点可以通过两者各自的框架内容比较得出。因为前者的要素内容是在后者的框架基础上，新增了“目标设定、风险识别、风险对策”这三要素后，进而才形成的。其次，在系统包含关系上，COSO-ERM 框架明确指出，内部控制是全面风险管理的一个系统，显然，两者

存在必然的包含关系。此外，企业在经营过程中，风险的存在是一个客观事实。而将两者双向结合，对企业建立风控一体化内控体系有很大的帮助。

（2）全面风险管理与内部控制的区别

首先，两者在目标与实施过程存在区别。前者的目标范围涵盖企业内、外部风险，全盘式整合各种资源才能实现全面风险管理目标，有控制，也重管理，目标范围更广；后者的目标范围涵盖领域较窄，多以控制企业内部的生产经营活动和行为为主，侧重控制。只谈两者实施过程的话，前者是一个“预防——检测——控制——解决”四环节的全过程，穿透于企业发展的各方面；后者偏重于过程管理，过程中如果发现问题，事后解决即可，较少涉及“预防”这一事前环节。

其次，两者涉及的活动不一样。前者涉及到的活动有风险识别、评估、反应等，对企业的目标设立情况、依照目标执行各项活动情况、活动所创造的价值情况，都要管理，所以前者的活动涉及面相对较广。后者涉及的活动多为过程中的控制活动、过程后的解决活动，活动偏于风险管理的后半段，活动涉及面存在局限。

最后，两者的运用对策有区别。在对策的数量上，前者运用的对策手段比后者多，包括规避、转移、容忍、消灭等手段，这些受到是后者不为采用，也没办法做到的。在对策的目标方向上，前者运用的各项对策于公司战略、绩效等目标高度绑定，后者的对策未能与公司战略、绩效目标高度趋近。

2.2 框架概述

2.2.1 内部控制理论框架

COSO 在 1992 年 9 月发布的那版框架，可以精简地概括为“三大目标+五大要素”框架。其中，三大目标分别是“经营”、“合规”、“财务报告”，五大要素即图 2.1 中列示的要素。

社会在不断进步，经济环境也在不断改变，传统的商业模式被打破，各组织的经营业务也日益多元化。与组织之间有各种利益关系的一方，也希望能了解与组织相关的治理过程，希望借助一套更具有科学性、效用性的内控体系来帮助他们实现这也目标。基于这些要求，COSO 开始对内部控制框架进行修订，在 2013 年将修订好的版本正式发布出来。

要素	原则
内部环境	1.对诚信、正直和道德价值观做出承诺 2.董事会独立于管理层，并对内部控制实施整体效果进行监督 3.管理层围绕企业目标，在治理层监督下，建立健全的组织体系，完善授权、问责等责任机制。 4.企业要完善吸引、开发、保留人才的机制 5. 每位员工都要为与自身相关的内部控制负责
风险评估	6.就识别和评估的风险做出明确的目标设定 7.对影响目标事项的相关风险进行全面的识别与分析，并在此基础上进行风险管理 8.在风险评估的过程中应该考虑潜在的舞弊行为 9.识别和评估影响内部控制体系的重大变化
控制活动	10.选择开展控制活动，将风险所带来的影响降低至可接受的水平 11.对信息技术，选择并开展一般控制以使目标实现 12.通过合理的政策制度以及相应的执行流程来实施控制活动
信息与沟通	13. 获取或生成相关的高质量信息支持内部控制 14.传递包括内控目标和责任在内的必要信息支持内部控制 15.就影响内部控制发挥作用的情况及时与外部沟通
监控	16.选择、推动并实施持续企业独立的评估活动来确认内部控制是否得到了有效的实施 17.在相应的时间范围内，对内部控制的不足进行评价，必要时与管理层、董事会进行沟通

图 2.1 2013 版内部控制框架要素一览表

如果将早期内部控制框架视为雏形框架，那么修订后的框架则可被视为一个较完整的集合框架，因为该框架将各要素进行归统，具有一定整体性。不过，该框架对内部控制的定位有所局限，将内部控制视为一种管理手段，偏重监督，从而降低企业风险。如果将内部控制在定位于监督，则与外部审计有所重合，也就是说可以被后者替代。因此，该框架并没有将内部控制与企业战略相结合，也没有

深入揭示每个要素的内涵，使得内控较难切实发挥作用。企业发展的各个阶段都离不开内部控制，反过来说，内部控制对企业各个阶段的发展都起到基石般的支撑作用。但是内部控制存在的意义不应只包括为企业提供支撑，更要辅助企业创造价值。为企业增值，就有必要将内控与企业战略结合，因为不同的战略会影响企业的业务制定方向。从上面的框架要素图可看到，该框架的控制目标存在一定局限，聚焦于企业当前的生存，未从“点”看到“面”。从价值创造角度来说，难以满足现阶段企业内部控制建设的需要。本文如此认为，现阶段对公司进行内部控制体系优化时，这个版本的框架，其参考价值有限。故，本文对 M 公司内部控制研究时，将不会采用该框架。

2.2.2 全面风险管理框架

全面风险管理框架不是单独构设出来的，而是由专业机构在内部控制框架的基础上，进一步改善发布而来的。在 21 世纪初期，西方发达国家出现了不少财务舞弊事件，造成了严重影响。财务舞弊现象的出现，实则是企业风险管理工作不到位的体现。由此，社会各界衍生出对企业内部控制予以统一规范的要求。

COSO 于 2004 年发布了《企业风险管理整合框架》，该框架出现了“三新”理论，第一个是新观念，即以风险组合观形式开展风险管理；第二个是新概念，即对风险偏好度这个新概念作出阐释；第三个是新要素，即加入了“目标设定”“事先识别”、“风险应对”这三个要素。2004 版 COSO-ERM 框架为企业开启了解内部控制的新视野，同时也回应了此前各界对内部控制与风险管理界限不清晰的辩议问题，表明企业风险管理涵盖内部控制。而新要素的加入，使得内控框架更具互联性，改变了以为内控仅作为牵制、或者是仅作为制度、结构的固态理念，更为重要的一点是，加入风险管理视角，以供组织进行内控体系建设。总之，该版框架推动内控理论进入了又一个新的研究阶段。

随后，COSO 又发布了 2017 版本，即本文所提到的新版框架。以下是两个版本框架在要素方面的区别：

表 2.1 2004 版与 2017 版 ERM 框架要素对比表

2004 版 ERM 框架要素	2017 版 ERM 框架要素
内部环境	组织治理与组织文化
目标设定	组织战略和目标设定
事项识别	绩效
风险评估	信息沟通和报告
风险应对	审阅与修正
控制活动	
信息与沟通	
监控	

由上表可见，新版框架较原来框架更加直观明了，内容上更加精炼。更新之后的新版框架可被概括为以一个“基础升级、原则导向、绩效为重”的全框架。基础升级指的是要素升级，原则导向指的是紧跟公司战略，绩效为重指的是提高绩效在风险管理中存在的地位。以风险管理串联公司战略，推动企业增值，实现更大价值。图示如下：

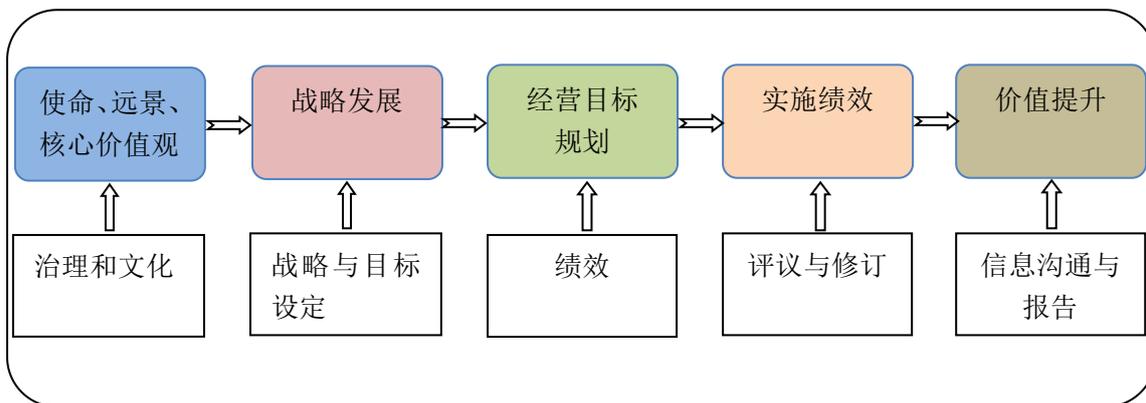


图 2.2 2017 版 ERM 框架要素关系图

除了大类要素的精简，新的 ERM 版本对大类要素的具体内容也有所改动，如表 2.2 所示：

表 2.2 2017 版 ERM 框架要素一览表

治理与文化	1. 实现董事会对风险的监督
	2. 建立运作模式
	3. 定义组织文化
	4. 展现对核心价值的承诺
	5. 吸引、发展并留用优质人才
战略与目标	6. 考虑业务环境
	7. 定义风险偏好
	8. 评估替代战略
	9. 建立业务目标
绩效	10. 识别风险
	11. 评估风险的严重程度
	12. 风险排序
	13. 执行风险应对
	14. 建立风险组合观
评议与修订	15. 评估重大变化
	16. 评议风险与绩效
	17. 企业风险管理改进
信息沟通与报告	18. 利用信息和技术
	19. 沟通风险信息
	20. 对风险、文化绩效进行报告

与先前的框架相比，2017 版框架更为完善（以下简称新版框架）可以从六方面体现：第一、更加注重整体性，这里的整体性是指全面风险管理的整体性，即使在之前的内部控制新版框架中已经重述了这一点，不再把风险管理视为一项由不同主体进行的单一活动，而是把它灌输到企业的各个层面。不过，2017 版全面风险管理框架更加注重整体性，而且将风险管理和企业生命周期联系起来，与企业的融入度更高。第二、进一步强调企业文化的重要性，在企业文化方面，新版框架比先版框架的重视程度更高，新版框架从环境影响力角度谈及企业

文化的作用。首先，企业文化在维系企业日常经营上起到了思想指引作用，有助于企业形成精神凝聚力，营造积极向上的文化氛围，进而形成良好的企业环境，这些对于企业制定发展战略、进行风险评估等产生促进作用。

第三、将全面风险管理与战略联系起来。新版框架将风险管理与战略联系起来，这也是与先版框架有区别的一点。先版框架中虽然将风险管理置于企业全方面，但在战略层面只是指出了风险管理的重要性所在，而对如何在该层面进行风险管理没有详细介绍。新版框架中对具体实施方面给出了具体说明，从这个角度而言，新版框架更具实际意义。第四、明确全面风险管理与价值创造的关系。对于企业而言，终极目标是不断创造企业价值，从而实现自身的稳健经营。新版框架则关注到了风险管理与价值的两者的联系，认为风险管理落实到位有助于企业创造价值，而企业创造价值的各个环节也需与风险管理紧密结合。这是早期内部控制框架中没有关注到的地方，也是最初版全面风险管理框架中没有关注到的地方。

第五、推动全面风险管理与企业绩效的一致性。新版框架给出了一个新的决策工具即“风险概况图”，这是之前框架中所没有的。该工具的出现，是为了分析风险与绩效两者间的关系，给企业提供参考，进而做出有利于实现企业预期目标的决策。一个处于稳健经营中的企业要意识到风险与绩效的关系，这也是新版框架中强调的。具体来说，新版框架认为风险管理是否到位，是否有效，都会影响到风险评估结果，而风险评估对绩效如何设定又会产生影响。企业管理层则可通过借助“风险概况图”这个工具，在风险浮动区间中选择可接受的区域范围，进而去分析该区间内风险组合如何影响企业的业绩。总之，全面风险管理的“全面”即不再局限于风险的发现、归集，将风险与绩效高度联结成为新版框架中的一个关键点。第六、理清内部控制与风险管理的关系对于这两者的关系，新版框架作出了明确指示，肯定了内部控制框架的存在意义，认为其是全面风险管理重要的组成部分，尽管在形式上这两个框架单独发布，“各成一家”，但论各自的内容而言，均有互相补充之处。

本文主要基于新版全面风险管理框架，结合 M 公司内部控制现状，对 M 公司内部控制体系进行优化研究。

3 M 公司内部控制现状及问题分析

3.1 M 公司概况

3.1.1 公司简介

M 公司成立于 2008 年 12 月，注册资本 5 亿元，至今已持续经营十三年。作为一家综合性煤机制造企业，其业务范围涵盖六方面，分别是研发、制造、安装、租赁、维修、技术服务。

由于 M 公司是大型国企 J 集团的全资子公司，所以 M 公司可得到集团的各种支持，包括资本、资源、技术以及管理。依托这四大优势，M 公司不断拓展发展领域，延伸产业链条，形成“四个互联”产业模式，“一个联动”发展模式，互联的产业分别是煤机制造、矿井建设与安装、贸易与物流、煤炭生产。联动发展模式指产业彼此呼应，煤与煤机联动发展。近年来，M 公司积极响应集团战略转型号召，由传统订单式加工制造模式向矿区设备研发方向转变。公司获得了全国征信 AAA 级资质省级煤炭装备制造十佳企业等殊荣。同时，M 公司拓展资质申办工作，新取安标证书 20 项，申报专利 5 项、申报五小成果 10 项，获得了省级转型跨越新锐企业荣誉称号。此外，还被评为省级煤矿机电产品先进定点单位。

3.1.2 经营现状

以下为 M 公司近三年来财务报表数据（简表），反映出 M 公司当前的经营情况。

表 3.1 M 公司 2018 年至 2020 年财务报表数据（简表）

金额单位：人民币万元

项目	2018 年 12 月 31 日	2019 年 12 月 31 日	2020 年 12 月 31 日
资产总额	938921.97	890458.93	837645.38
存货	110355.56	110415.62	111181.95
应收账款	157933.39	173740.92	172272.41
固定资产净值	349709.34	343167.44	335477.07

续表 3.1 M 公司 2018 年至 2020 年财务报表数据（简表）

金额单位：人民币万元

项目	2018 年 12 月 31 日	2019 年 12 月 31 日	2020 年 12 月 31 日
负债总额	808830.84	789529.25	748303.96
应付账款	170781.44	168383.55	165009.55
应交税费	4129.56	3084.40	2479.48
所有者权益总额	130091.13	100929.68	89341.41
营业收入	124003.61	226247.68	93402.14
销售费用	1055.38	1960.17	832.66
管理费用	16358.30	29593.05	14191.46
财务费用	13314.52	27166.26	15137.49
利润总额	-7683.97	-35202.88	-11419.35
净利润	-8375.86	-37369.05	-12276.64

上述是 M 公司的财务报表（简表），M 公司资产总额、负债总额均有所减少。从经营成果方面来看，这三年 M 公司营业收入波动比较大，2018 至 2019 年营业收入呈上升趋势，三年中 2019 年营业收入最高，据了解 2019 年 M 公司所属的集团公司大力开发煤机制造设备市场，M 公司与之业务往来密切，业务规模较以往有所扩大。M 公司的营业收入在 2020 年有所下降，引起这一变动的外部原因是 2020 年发生新冠疫情，原材料供应有困难，且销售渠道不畅，还受到市场、环保等因素影响，出现阶段性停产、压产。内部原因可以从三项费用中去分析，销售费用远低于管理费用、财务费用，说明 M 公司在销售方面不是特别重视，而管理费用，财务费用都比较高，说明 M 公司在管理方面投入了大量经费及精力。且公司近三年净利润皆为负数，说明公司业绩不佳，有必要对 M 公司内部控制情况进行了解。

3.1.3 组织架构

M 公司下设了图中显示的 15 个平行部门，从设置情况来看，M 公司应设的部门已设置，总体上可以满足公司治理需求。

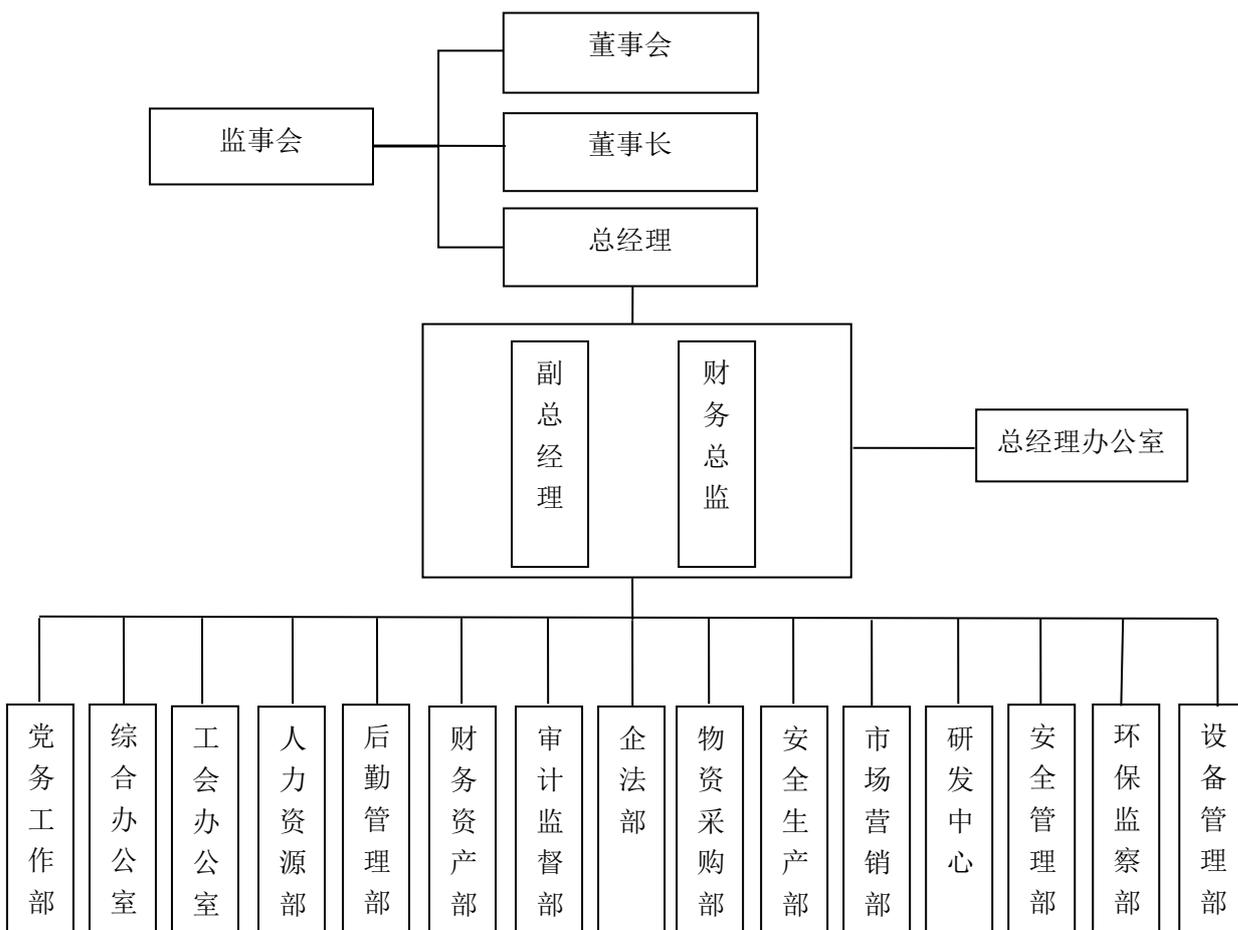


图 3.1 M 公司组织架构

3.2 M 公司内部控制基本现状

3.2.1 控制环境

本文从以下几方面介绍 M 公司的内部环境。

(1) 公司组织结构

M 公司从自身需要出发，设立了十五个部门。在公司总体规范的要求下，十五个部门均结合本部门情况，制定了一系列部门规章。M 公司没有单独设立内部控制部门，在内部控制建设方面比较依赖集团公司，公司的内部控制建设是由综合办公室与审计监察部这两个部门联合负责 M 公司的内控建设工作，两部门的权责存在交叉。M 公司需要对当前的结构设计做出调整。

(2) 公司人力资源政策

目前，公司在册的员工人数是 2472 人，其中管理部门 460 人，生产部门 2012

人。在年龄分布方面，M 公司员工集中于 30-50 岁之间，占比约 70%，年龄在 30 岁以下的员工，其人数占总人数的比例为 19%，低于整体员工的四分之一。员工的学历集中在大专与中专水平，具有研究生学历的员工，人数占总员工数量的比例仅为 1%。据 M 公司内部资料得，在职称及技能鉴定方面，M 公司员工大多持初级、中级职称证，证书种类包含叉车证、天车证、电焊证等作业操作证，持证职员占比不到全体员工人数的一半，且主要专业技术人员的年龄集中在 30-50 岁。

人员招聘方面：M 公司在招聘中、高层管理人员时，需先向集团上报。集团审批过后，按招聘计划开展高层管理人员招聘工作。招聘基层员工则由本公单独批准制定。招聘方式采用内外部相结合的方式，除了外部招聘，还设有内部竞聘或管理者因优提拔。其中外部招聘以社会招聘居多，校园招聘相对较少。且由于公司大力推进降本增效，故 M 公司正式员工人数长期都处于稳定状态，只在业务无法按期完成时，才会招聘一些临时工作人员。

人员培训方面：M 公司的员工教育培训工作按照人资部门统一领导、各部门配合的总管控思路，坚持管办分开、教考分离的原则，推动各项培训工作规范有序开展。人资部门负责组织调研员工教育培训需求，制定员工教育培训发展规划和年度计划并组织实施。员工教育培训的形式有三种，分别是内部培训、外派培训、自我学习培训，但主要以内部培训、自我学习培训为主。培训形式多以各种主题学习例会这样的会议形式为主。

绩效考核方面：公司印发了绩效考核管理办法，每半年开展一次考评，年度考评在对本年度两次考评的基础上，再开展一次综合考评。考评对象以公司领导作为划分界限，领导层以下均适用同一套绩效考评标准。考核以记名与不记名两结合的形式开展，日常以高层打分、部门负责人参评为主，偶尔辅以民主参评方式。考核结果具有人为主观性。另外，M 公司于 2019 年度制定了最新的《M 公司 2019 年度绩效考评与薪酬分配管理办法》，该管理办法中确定了各车间、各部室工资总额，由各车间、各部室负责制定工资分配实施细则，对本车间、本部室内部工资总额进行二次分配，现行的薪资制度与 M 公司的实际效益关联度不高，存在基层员工对公司的激励、考核制度不满意的现象。

(3) 公司文化

公司战略是否明确、是否精准结合当前业务,影响企业之后的产业调整方向。公司文化是否积极、是否有助于形成激励人心的环境氛围,也从一定程度上增进员工对公司内控的关注。据了解, M 公司跟随集团公司的战略安排制定本公司的发展战略。M 公司的企业文化是“绿色发展, 开创未来, 成果普惠”。把 M 公司建设成为安全、绿色、智能、持续成长的企业是 M 公司的发展目标。M 公司的企业理念是“质量第一、以人为本、诚信至上、科学发展”。

(4) 社会责任

M 公司高度遵从集团公司的各项部署, 高度强化社会责任意识。表现有: 加强形式任务教育, 为公司发展提供坚强政治保证; 煤机制造企业对生产中的安全风险格外重视, 严格执行安全生产措施, 为日常生产保驾护航; 环保方面践行绿色发展理念, 根据相关政策法规要求, 出台环保工作实施方案; 加大环保资金投入, 购置焊接烟尘处理器、光氧机, 完成喷漆房改造工程和危废、危险化学品库房隔离工程, 极大完善环保设施设备, 满足环保要求; 积极履行社会责任, 参加了社会捐助、职工大病互助等活动, 为社会奉献爱心。竭尽全力为职工办实事, 全面改造车间照明系统, 改善职工夜间作业环境。真情关爱职工身体健康, 开展全员体检, 增强员工幸福感。M 公司经济履行社会责任, 该方面值得认可, 不过, 社会责任的践行是一个长期的过程, M 公司应当继续保持, 不断进步。

3.2.2 风险管理

M 公司从四个环节开展该项工作, 首要环节是目标设定, 其次是风险的识别, 然后是对风险的评估, 最后是风险应对。企业作为一家综合性煤机制造企业, 各项风险点都有可能造成影响, 比如车间人员的执业安全风险、车间设备意外故障风险、喷漆废料处置可能会涉及的环保达标风险等, M 公司有必要在生产经营过程中明确风险事项的范围。

M 公司为了实现对整体层面风险的把控, 第一个目标设定环节中, 有考虑到可能会影响公司战略目标实现的、类似于上段中提到的不确定风险因素, 以确保公司层面的风险可以得到控制。设定具体的公司目标时, M 公司以年度作为截点, 先设长期目标, 设定长期目标之后, 将目标传达至各部门, 然后由各个部门对目标进行细分。第二个风险识别的工作也随之分解至各个部门。M 公司未设风险管理部门, 这一点从其组织结构图中可看到。这对 M 公司开展后两个涉

及风险管理的工作产生了直接的影响。M 公司由管理层组织第三个风险评估环节的工作，员工在这一环节中的参与度一般。公司突发风险事件时，缺乏专管风险管理的部门做系统地分析与应对。

3.2.3 控制活动

M 公司在控制活动方面主要以财务部门作为实现内控牵制的主体部门，各部门权力配合，共同做好公司部门预算工作。由各部门在进行本部门的预算工作时，由预算出发，到后续执行与分析，形成自身对自身的控制。为公司整体的控制活动奠定基调。M 公司主要设立了十五个部门，各部门的职责分工还是比较明确的。各部门以财务资产部为中心，彼此间互相配合，全力推动公司在预算管理的范围之内，有序生产与经营。但是从公司层面来说，各部门所执行的控制活动缺乏整体性，未能高度体现风险整体观。作为一家煤机制造企业，M 公司花费了大量的精力管控安全生产风险。同时，M 公司由于产品工艺的需要，生产活动涉及喷漆加工、废料处理等问题，基于标准越来越高，要求越来越多的环保政策规范，所以在高度重视安全生产风险之外，更加注重环保违规风险。对于控制活动中隐藏的细节风险，M 公司未能做到精细化处理。比如从 M 公司近三年的财务简表中可以看到，应收账款清欠工作效果不到位，财务部门是否真正落实了辅助公司及时回笼资金的部门职责。另外，M 公司近三年存在业绩下滑现象，存货账面价值却基本保持不变，显然，存货有减值风险，公司是否存在物资超储情况有待进一步了解。总之，M 公司应基于全面风险管理视角，进一步提高公司内部控制水平。

3.2.4 信息与沟通

首先，M 公司借助“外力”搭建信息管理系统，专门聘请北京市某第三方专业机构负责系统的初搭建。当然，系统运行、后期的维护工作，均由第三方专业机构负责。

其次，M 公司由综合办公室组织负责内部信息沟通工作，比如负责信息管理系统的运行效果，即系统是否能真正的匹配 M 公司内部控制所需的沟通需求。再如，负责统计汇整信息系统反映的各项结果。在 M 公司高层需要时，综合办公室在第一时间负责信息汇报工作，也配合其他部门需要，将信息结果情况传递给部门的负责人，做好“向上汇报、平级传递”的承接工作。系统初搭建中，专

业搭建人员本着系统安全性的要求，权限以部门为单位进行划分，各部门员工所能了解到的，只是本部门的信息，缺乏平行沟通。M 公司的高层以周会、月会的例会形式，通过部门负责人的信息汇报，了解公司现行的信息情况。这样得到的信息沟通结果，很大程度上取决于部门负责人的态度。所以，沟通存在潜藏的风险点。且信息沟通的内容多为本岗位的应尽职责、当前的履职情况，公司情况等，对于风险信息汇报与传递关注度很低。

M 公司主营煤机制造加工，有大量的业务合作客户，由于 M 公司未设置信息管理部门，与外部产生信息沟通时，未能实现一对一式的专项对接，外部信息沟通的效率有待提高。

3.2.5 监督与评价

内控体系实施有效，离不开“监督与评价”这一环节，这样才能实现全闭环、无缺失的实施效果。就 M 公司的实际情况来说，这一环节的工作并没有直接部门对口负责，而是由审计监察部兼任。审计监察部在负责部门本职工作的同时，即负责对日常活动外加专项业务的监督，还需负责内部控制监督。加之 M 公司未设专门的内部控制部门，内控建设工作也以审计监察部门来牵头进行。所以，无论从工作强度，还是工作量上来说，M 公司的审计监察部承担着一部多责的重任，而一部多责首先影响了部门的工作效率，其次也导致出现该部门自审、自监、自评的现象，同时也无法精细化开展评价活动。内部控制的监督，对应的监督面是广泛的，并非只监督财务工作、或者只监督生产工作。内控的评价也是持续的，并非仅评价当时的内控运行情况，而是对过去的某一段时间，未来的某一段时间，都执行评价程序。监督与评价活动是一项长期工作，M 公司有必要引进专业的、具备内控建设知识的高层次人才。

3.3 M 公司内部控制现状问题及分析

3.3.1 控制环境薄弱

(1) 组织结构不尽完善，未体现风险管理

由下图可见，M 公司董事会构成中没有设置风险管理委员会，这直接反映出 M 公司对风险管理的重视程度还不够，没有将风险置于公司高层管理的地位，组织结构设计需优化。由组织结构设计问题又间接反映出另外一个问题，即审计

委员会在公司治理中是否能真正发挥作用。内控体系存在设计缺陷，审计委员会应该在报告中给予反映，这是其职责所在。可以说，M 公司的审计委员会存在一定失职，公司的高层也缺乏风险整体观。

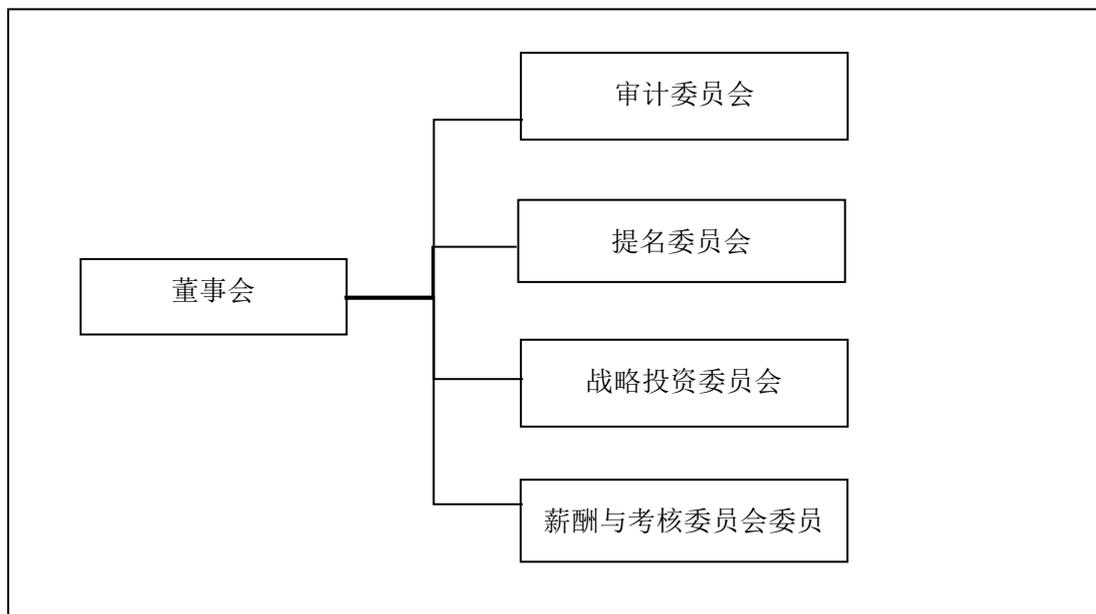


图 3.2 M 公司董事会结构

(2) 人力资源政策需完善，培训未能高度渗入全面风险管理理念

M 公司的人力资源培训主要围绕企业管理、安全管理、办公软件应用、廉政教育这几个方面展开，日常培训中，对员工的内部控制培训力度不够。内部控制的实施是面向企业整体的，企业中的每一名员工高度参与才能形成更好的实施环境。M 公司主营煤机制造，作为制造企业，有大量的车间员工，这些员工大多是中专、大专学历，加之工作内容较为机械，在公司进行培训时主动学习意识不强烈。而公司因员工接受新知识能力不高，培训内容也随之简化，多为岗位流程规范化以及政治思想宣传，对于如何将全面风险管理理念与工作有效结合，或者说如何落实于岗位工作，灌输度还不足。培训内容无论从“量”还是“质”都有待更新。另一方面，由于 M 公司选址在较为偏僻的村镇，人员招聘存在内部关系招聘，有选人不公平现象，致使部分需要人才的职位要求不够清晰明确，人才引进渠道还需要进一步优化。

(3) 公司文化未能发挥风险引导作用

M 公司在文化建设过程中并没有将风险管理与公司文化高度结合，事实上，M 公司的文化确实无法直接或间接地体现对风险的重视，也可以说公司文化未能发挥风险引导作用。无论是对员工，还是对领导层管理者来说，都没有充分发挥出文化对风险的引导作用，这是优化时需要着重加强的地方。

3.3.2 风险管理工作不到位

(1) 风险管理目标与公司当前发展战略不匹配

在集团战略转型的号召下，M 公司近期也在进行战略配合调整，由前期的基础制造，转向设备研发。但是研发路线怎么走，如何走，都是需要结合公司的实际情况制定战略发展方案。但 M 公司长期以来习惯于跟随集团安排，依赖性较高。且在组织结构中也没有特设风险管理部，缺乏专业的风险管理分析与统筹规划，与公司当前发展战略匹配度不高。各部门仅聚焦本部门是否按公司要求落实风险管理工作，且落实的同时未关注到公司战略。比如从 M 公司近三年的财务简报中，可以看出 M 公司的资产负债率偏高，负债金额较大，而应收账款金额也未有所减少，说明财务部门未能发挥好职能部门的作用以促使企业资金回笼，而资金形成高效循环，对企业早日实现战略转型发展起到强有力的支撑作用。

(2) 风险信息收集缺乏系统性

持续化收集风险信息，系统化整理风险信息，都是后续开展风险辨别与应对程序的前提条件。风险信息处理的效率与质量，对后续程序能否有效展开产生直接影响。M 公司风险信息收集缺乏系统性，这是因为 M 公司没有设立风险管理部门，因而无法实现“一对一”式的部门专项对接。收集时间也不固定，原则上 M 公司以月度作为收集节点，但实际情况是 M 公司的管理层每隔两个月或三到五个月让综合办公室负责收集所有部门的风险事件，且风险事件多为公司内部风险事件。不可否认的是，社会发展日益迅猛，外部环境处于流动式变化的状态，而风险因素潜藏于环境中，其变化也是动态的，单一时点的风险信息无法全方位地反映企业所处的风险环境。所以，有必要系统化收集与整理风险信息，不仅要达到系统化要求，更要做到不间断。

(3) 风险评估未做到定性与定量相结合

M 公司在风险识别方面的工作也存在提升空间，在具体的应对工作完成不够充分。在 M 公司的日常生产经营中，发生突发风险事件时，各部门还未形成

规范的应对措施，这是因为前期的评估工作未能做到将定性定量有效结合。另一方面是因为公司员工的风险意识相对较弱，以及公司对风险应对的宣传不充分。公司部分员工只限于认真完成自己的工作，不关注工作中可能存在的风险，参与风险评估工作的程度一般。M 公司的管理者及部门负责人对风险管理持有一定关注，风险意识没有深入到每个员工的思想中。尽管 M 公司制定了相应的风险评估体系能够规避部分风险，但是没有细分至各个部门。在发生突发风险事件时，由于员工风险意识不足，外加没有相应部门进行风险分析应对，企业可能会面临经济损失，同时也由于事后应对风险的能力不足，企业面临的损失会增大。

3.3.3 控制活动存在细节风险

控制活动基本上覆盖公司日常经营的方方面面，此处主要针对 M 公司的生产特性，指出其存在的细节风险。M 公司是一家煤机制造公司，因生产需要，在生产前期需要采购大量的原材料、配件物资等。在采购环节，公开招标是一项应按程序严格执行的流程，但是 M 公司在招标环节存在管理层推荐合作供应商，或者为了减轻流程的繁琐，之前合作的是哪家供应商，之后就固定化合作，即使设有公开采购招标流程。这样的结果对接下来的生产环节形成风险隐患。此外，M 公司还存在原材料、配件物资超储积压现象。公司有必要盘活资产、增收提效，进一步降低材料、配件的库存占用、优化储备结构，发挥储备效能，减少储备风险，保证公司各项生产、建设工作顺利进行。真正实现按需储备、科学储备的管理目标。如果 M 公司对物资超储问题不予重视，储备风险将大大增高。所以，M 公司的日常经营环节流程仍需完善，全程把控风险，使公司内部控制可以更好地执行。

3.3.4 信息与沟通未注重风险信息传递

M 公司已经有了信息管理系统，但是通过对内了解，M 公司的员工对该系统的评分较低。信息沟通未注重风险信息传递，这是 M 公司在这一方面最为突出的问题。为 M 公司搭建信息系统的北京某第三方机构，出于对系统涉密等安全性的考虑，权限以部门为单位进行划分，各部门员工只能了解到本部门的信息情况，无法在第一时间获取到源自其他部门的、可能对本部门有用的信息，进而影响与其他部门联合办事的协作性。因而，需要优化 M 公司的信息沟通机制，尽量实现平行沟通，在实现信息平行沟通的基础上，加强对涉及风险管理的各类

风险信息的传递。

3.3.5 评价未能与绩效紧密结合

虽然 M 公司未设立内控部门，不过 M 公司在监督与评价这方面的工作，实施情况的较好。经调查与了解得知，这是因为 M 公司隶属于 J 集团，集团对子公司的管控非常严格，M 公司不得不加强自身监督，但这种加强处于被动式加强，而非主动。但是，由于 M 公司没有设立专门的内部控制部门，M 公司的审计监察部在负责部门本职工作的同时，既负责对日常活动外加专项业务的监督，还需负责内部控制监督，承担着一部多责的重任。而一部多责首先影响了部门的工作效率，其次也导致出现该部门自审、自监、自评的现象。同时也无法精细化开展评价活动，最明显的一点，即 M 公司在进行内部控制评价时，考虑绩效的程度不够。

由以上发现的问题来看，M 公司当前在内部控制实施过程中确有不足之处，各环节风险管理工作有待大力完善，从深层次来看，这反映出 M 公司内部控制体系中未能高度融入全面风险管理意识，需要进行体系优化与完善。

4 基于全面风险管理视角的M公司内部控制体系优化方案

本章由三小节组成，首先，通过对优化的必要性和可行性的阐述，解释本文为何以该视角对 M 公司内部控制体系进行优化设计。然后，说明对 M 公司内部控制体系优化时应围绕哪些原则。最后，针对第三章中 M 公司内部控制现状存在的问题，并结合 M 公司希冀高度渗透风险管理意识以强化内部控制体系的需求，本文基于该视角对 M 公司内部控制体系如何优化，提出具体的优化设计方案。

4.1 优化的必要性和可行性

4.1.1 必要性

此处主要从三方面介绍基于全面风险管理视角对 M 公司内部控制体系进行优化的必要性所在。第一点是传统内部控制框架存在局限性，传统内控框架对风险的理解不够客观，对企业内控建设的引导思想是尽可能实现风险最小化，如果企业一味地追求风险最小化，那在市场竞争中很可能错失商机。而且，传统框架还是比较侧重以财务报表的反映风险情况，也就是说，风险导致的损失已形成重大影响，此时才能从报表数据中发现。所以，对风险的反映具有滞后性，显然，这种滞后性对企业不利。当今，企业的利益相关者在注重企业能持续经营之外，更注重如何使企业实现价值增值，注重的方向发生了转移，自然对内控企业建设有了更高要求。传统内控框架无法满足企业利益相关者当前的高要求，

第二点，围绕全面风险管理与内部控制二者之间的关系展开，关于这两者具有是什么样的关系，一直都没有明确的解答。直到 2017 版全面风险管理框架发布，两者的关系才明了。若想将风险管理工作落实到位，离不开内部控制，因为内部控制对风险管理是不可缺失的，前者是后者的一部分。这个版本的全面风险管理框架为企业建立何种风险管理体系也作出了说明，企业在建立风险管理体系时要做到战略与风险同时兼顾，不仅设战略目标，用目标来做导向，也要注重如何能提升价值。因此，以该新版框架的指导思想对企业的内部控制体系进行优化，效果更佳。

第三点，结合本文的案例研究对象——M 公司的实际情况予以说明。根据

M 公司内部控制现状分析结果，原有的内部控制体系存在不足之处，公司需要重新审视自身的内部控制状况，把重心放在企业未来的战略调整以及企业价值创造上。本文基于全面风险管理视角对 M 公司内部控制体系进行优化研究具有一定的创新性，对当前处于特殊阶段的 M 公司起到参考作用。

4.1.2 可行性

可行性主要从两点谈起，首先，是新版全面风险管理框架可有效优化内部控制体系。文中第二章概述了新框架的特点，其所具有的特点相较于传统框架而言，均可被视为新框架优势所在。新版框架进一步延伸了框架要素内涵，从各个维度去体现风险与价值的关系，为内部控制建设提供新的发展方向，可谓对传统框架的吸收与升华。其次，M 公司有能力和实现内部控制优化目标。M 公司作为一个大型煤机制造企业，经营年份较长，有前期企业运营管理的基础，包括基础组织架构的设立、基础部门的设立，所以就 M 公司而言，如果对原有的内部控制体系进行优化，M 公司有能力和实现内部控制优化目标，具备将优化方案执行落地的能力。

4.2 优化原则

4.2.1 全面性与重要性双结合原则

全面性需要注意这几个方面，首先，从落实范围来说要根据 M 公司实际情况，将内部控制落实到各部门、各环节，不能以部门职能单一而忽视某些部门。其次，从实施对象来说，在对 M 公司进行内部控制优化时，应注意到各部门及各岗位等组织与设置是否都被涵盖于内部控制实施范围内，如有遗漏或执行不足之处需进行针对性补充与优化。同时，要贯彻落实员工参与制度，加强员工参与度。在上述基础上，秉承全面兼顾、重点突出的理念，关注能够促进 M 公司实现转型的重要事项及业务流程，或者影响 M 公司早日完成转型目标的业务，同时注意高风险领域防范。

4.2.2 有效制衡原则

通过内部控制体系优化与内部流程精进，最终实现有效制衡的目标，是需要持续关注与强化的地方。这一原则要求 M 公司在内控实施过程中，严守各主体的职权关口，无论是基层工作人员，还是中层部门领导，再到高层核心管理人员，

都要严格落实。M 公司应深度健全控制环境，在当前所处的阶段，以符合转型发展的文化理念、道德准则引领每一位员工，推进内部控制体系贯彻执行。

4.2.3 适时性原则

在当今产业逐渐更迭、商业模式多元化背景下，隐形风险是无法提前预知的。因此，即便当下的内部控制规则比较完善，但不能保证在今后较长的一段时间之内都能达到有效管控风险点的要求，也就是说，对 M 公司进行内部控制优化时，需融入适时性，要明确内部控制不是一成不变的，要根据企业的发展路径，根据企业在各阶段的具体情况不断进行细节优化。一方面不断完善 M 公司内部控制流程，另一方面也有助于 M 公司在应对某些突发情况时可有序开展运营工作。

4.2.4 高度强化风险意识原则

企业对内部控制的重视程度经历了一个逐步增强的过程，然而面对如今经济环境超前多元的情况，企业需比以往更为重视内部控制。M 公司曾凭借与集团公司的业务合作维持企业的持续经营，但不可否认的是，这种较单一的业务合作模式已无法使 M 公司在当下的经济市场中实现进一步的发展，M 公司若想保持企业的发展能动性，便要意识到自身在当下市场环境中所面临的各种风险，包括外部整体风险以及内部管理风险。将风险意识的重视度置于关乎企业战略发展的地位，在实施内部控制中高度强化风险意识。

4.3 优化方案

在进行具体的优化方案之前，笔者简要地提及优化方案的思路，然后开始具体地优化工作。总体上，本文借鉴新版全面风险管理框架中重点强调的将风险与战略、绩效高度融合这一精髓理念，进行对案例企业 M 公司内部控制体系的优化方案设计。需要表明的是，本文并未全盘否定传统内控框架，虽然在文中第二章笔者通过对传统内控框架与新版全面风险管理框架的比较之后，得出以后者为主进行本文的优化研究，但本文对传统内控框架还是认可的。所以，方案中提到了小部分源于传统内控框架的内容。新版全面风险管理框架提到价值导向，即实现企业价值最大化的目标，而企业实现内部控制的最终落脚点与这一目标高度契合。所以本文的优化设计同样以目标导向出发，进行分层优化。具体分目标层与方案层两大层面，基于全面风险管理视角先明确 M 公司内部控制体系优化目标，

围绕目标设立三大子系统完成方案层优化。

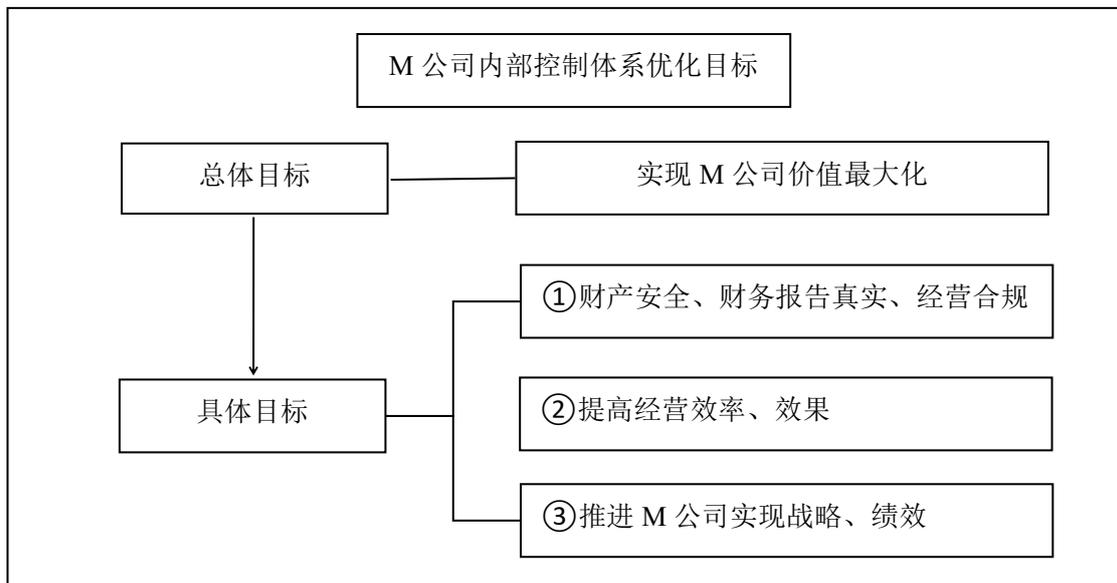


图 4.1 M 公司内部控制体系优化目标图

本文以“总-分”式结构明确 M 公司内部控制体系优化目标，在“实现 M 公司价值最大化”的总体目标之下，设计三层具体目标。笔者以平行视角看待这三层目标，首先，第一层目标是维系企业日常经营的前提，企业保证各项财产处于安全状态，财务报告具备真实性、客观性，按照政策、行业等规范要求做到合规经营，这些都是必要的。第二层目标则侧重于公司的资源配置问题，合理的资源配置能有效促进 M 公司内部控制运行，提高经营效率效果也是为了实现合理资源配置。第三层目标则借鉴了新版框架中的理念，推进公司实现战略、绩效这是与传统框架不同的地方，也是本文优化时重点关注的地方。围绕上述目标，本文设立了三个子系统，以更为全面地解决 M 公司内部控制存在的问题。

表 4.1 三大子系统内容说明表

系统命名	系统要素	所解决的问题
基础执行系统	控制环境	改善控制环境薄弱
	风险管理	强化风险管理工作
核心执行系统	控制活动	完善业务流程
	信息与沟通	形成双向沟通，加强风险信息传递

续表 4.1 三大子系统内容说明表

系统命名	系统要素	所解决的问题
监督与评改系统	监督	加强内外部监督
	评议与改进	与绩效紧密结合

因为内部环境是实施内部控制的前提，本文将控制环境归入基础执行系统，对后续两大系统的运行起到有力的支撑作用。该部门也结合了新版框架中所涉及的对要素，比如运作模式、人才吸引等。核心执行系统将风险管理、控制活动、信息与沟通三者紧密结合，有助于 M 公司在实现公司在开展各项业务活动时落实全面风险管理，并实时得到反馈，进而达到优化内部控制体系的目标。最后一个系统本文设为监督与评改系统，对公司内部控制实施情况给予及时的评价与反馈。总之，本文三个系统，是为了能贯彻全面风险管理理念，形成基于全过程的闭环系统，实现整个系统的实时连通。

4.3.1 基础执行系统的优化方案

(1) 完善组织结构实现董事会对风险的监督

“实现董事会对风险的监督”是新版全面风险管理框架中的要素之一，说明董事会需要将风险管理提升到高层管理层面。而 M 公司的董事会构成中并未体现出对风险的高度控制，所以，有必要对 M 公司董事会结构做出改进。在 M 公司原有的结构基础上，新设立一个全面风险管理委员会，统筹负责公司风险管理工作，负责审批公司全面风险管理制度文件、各项报告文件、为重大风险管理解决方案的落实提供支持、督促全面风险管理工作的持续监督改进。

同时，明确审计委员会的职责，应在内控报告中反映的内容不可有疏漏，比如组织结构不完善。由于 M 公司在业务方面与母公司存在较多的交集，因此，董事会可赋予审计委员会监控公司关联方交易的权限。除了完善董事会结构，M 公司可引进独立董事以提升董事会的专业度，引进高层次人才如同行业专家，高校学者等。M 公司主营煤机制造，生产大量煤机设备，所以对于 M 公司而言，以生产环节为中心的成本管控、销售管理、资金运营等环节都与企业价值有密切联系，同行业专家可利用所学知识，结合 M 公司的实际情况提出专业方案，助

力公司合理决策。

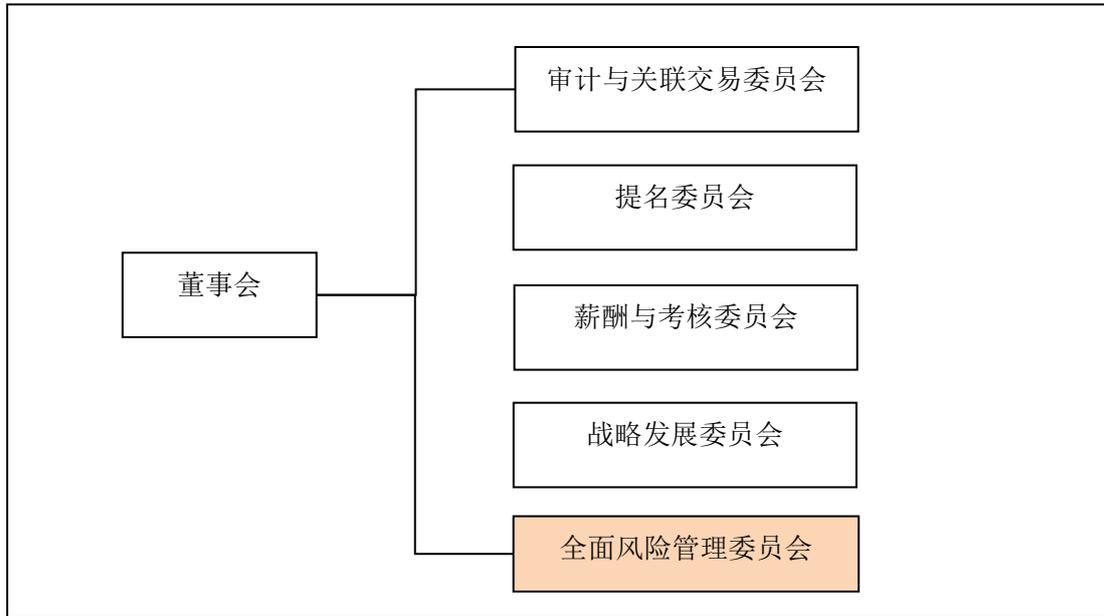


图 4.2 M 公司董事会结构优化图

（2）调整运作模式

首先，监事会作为“三会”中的监察机构，发挥着重要作用，旨于监督董事会内部执行情况，为公司稳健运行提供保障。M 公司监事会成员由股东、职工代表组成，组成模式常规且固定。M 公司可适当扩大监事会组成范围，固定式的对内选任形式略为单一，可增添外部委派形式，将供应商、业务合作密切的大客户纳入外部委派的群体考虑范围内。其次，本着成本效益原则优整 M 公司职能部门，按需增设，按需合并。在平行部门中增设信息管理部，解决信息系统无统一归口管理部门的问题。增设招标办公室，以负责公司物资集中招标采购工作。由于 M 公司安全管理部职责中涵盖对生产设备安全管理，而设备管理部负责生产设备、办公设备的维护与管理，管理对象存在交叉，可将两者合为一个部门。

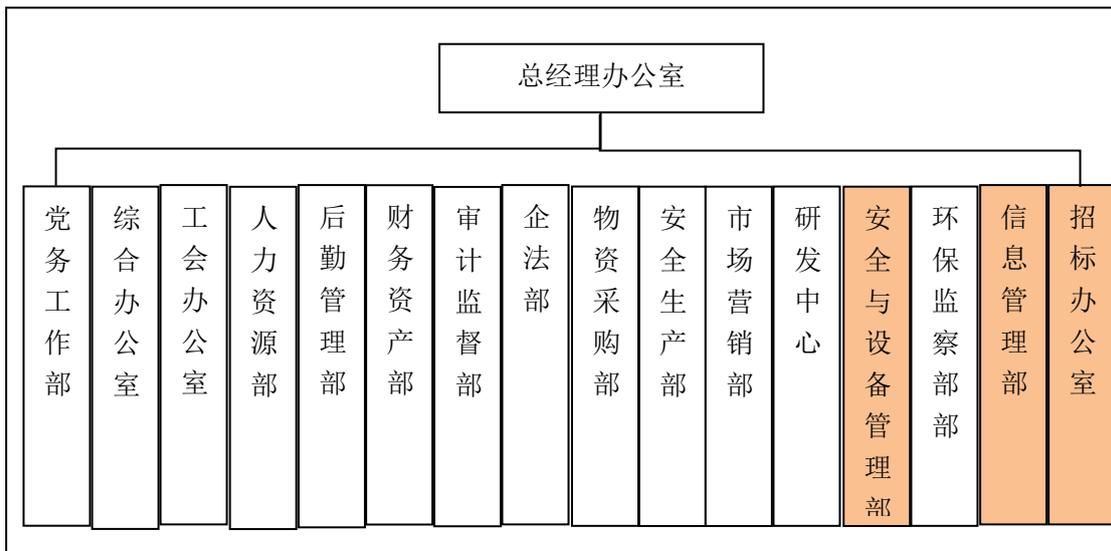


图 4.3 M 公司部门结构优化图

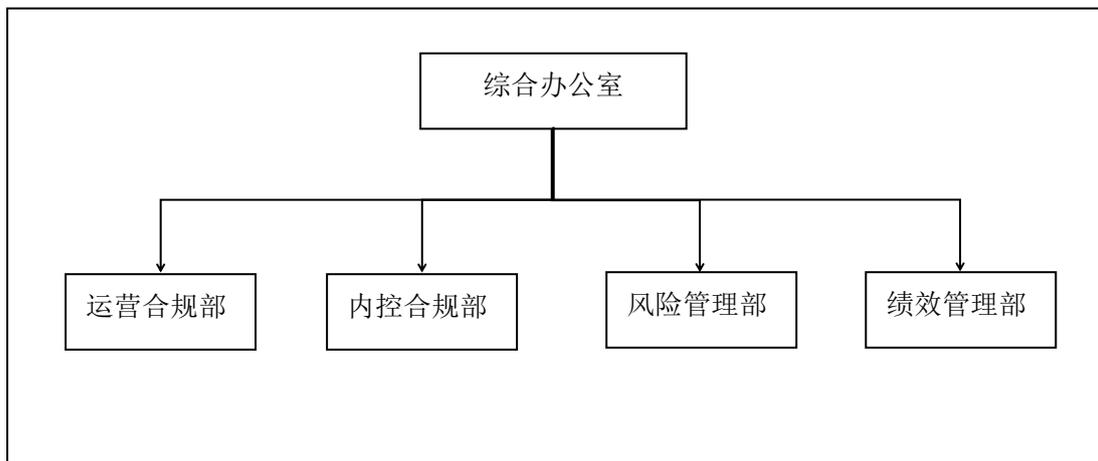


图 4.4 M 公司综合办公室结构优化图

同时，对 M 公司综合办公室内部运行模式也进行了细化，在综合办公室下新设下属部门，实现对综合办公室的权限划分。通过整合企业风险管理，为企业高效创造价值，保障公司达成战略目标，是新版全面风险管理框架的中心思想。从价值创造这一点来说，这与企业经营目标的方向高度一致。真正推进风险管理落地，便需要推动风险管理与公司部门职责结合。本文将风险管理、绩效管理两个部门归口于同一部门，这是考虑到了成本管理的要求，归口于同一部门有助于降低两个部门的沟通成本。

(3) 吸引与留用优质人才

加强人才梯队建设，为企业长远发展提供源发式的人力支持。新版全面风险

管理框架对人才的要求也有所更新，重点突出“优质”。当前，M 公司在大力推进科技兴企战略，战略发展方向有所改变，人资部门需紧跟科技兴企战略加强自身的建设，提升对优质人才的理解，这是为企业吸引、留用优质人才的前提。人资部门可以寻求专业的人力资源培训机构指导，构建出一套符合公司实情、符合公司当前战略的“发展——需求”模型，通过模型归集与分析企业当前的人力资源状况。招聘新员工时，应适当提高招聘标准，从源头上提升用工人员的质量。同时开放招聘通道，招聘渠道要透明，扩大优质人才的覆盖面。M 公司应设立人才发展专项资金，用于引进优质人才过程中产生的各类经费支出。

在加大对优质人才吸引力度的同时，如何使优质人才留用于企业，这也是人 M 公司需思考的问题。人才留用离不开公平的竞争机制，也离不开合理的激励政策。而优质人才不仅只限于管理型人才，还包括技能型人才。M 公司应从这两个方面分别设立人才职业发展通道，制定激励人才实施办法。无论是管理岗位、还是专业技术岗位，都依据基层、中层、高层类型进行人才划分。在引才激励政策中按照“一人一策”、“一事一议”的方式，引进高精尖人才、高层次人才。比如设立“三补一奖励”激励政策，三补指的是从购房、租房、生活补贴，奖励指的是就业奖励，四个方面均给予激励政策倾斜。

（4）推进企业文化建设与风险管理相融合

企业文化是一方面奠定企业文化氛围，另一方面体现企业的经营理念。M 公司先前的文化口号是“绿色发展，开创未来，成果普惠”，未能反映出当前的发展战略。而风险管理活动应该与企业文化相融，这是新版全面风险管理框架强调的重点之一。本文提出两个宣传形式以丰富 M 公司的风险管理文化，帮助 M 公司形成灌输式的文化环境。第一，开展围绕风险管理文化的文化系列活动。既然 M 公司已经设立了风险管理部门，那么可由风险管理部门平日组织各部门参与风险管理文化建设，例如风险管理文化之歌竞赛、以“风险管理文化与岗位如何结合”的文章评比等。第二，在公司内部为员工专设的掌上学习平台中，在一级文化学习模块下增加二级风险管理文化模块，该模块以通俗易懂的方式供员工学习，比如上传五分钟以内或者十分钟以内的短视频，较为生动地向员工传达风险管理理念，同时可以设置学习积分，按月度进行学习考核，对于积分靠前的员工，在开日常例会时由其简要谈及学习风险管理文化后的感受，形成员工带动员工的

风险管理文化传递模式。通过这样的方式，减轻了 M 公司之前由人力部门与风险管理部门协作，集中式组织员工开展风险管理文化学习例会的时间成本，无形中增强员工的风险管理意识，使员工开始重视风险管理对于公司内部控制以及价值创造的重要性。

4.3.2 核心执行系统的优化方案

(1) 细化风险管理目标以推进公司战略落地

新版全面风险管理框架中在“战略和目标设定”要素内容中提到，要把风险作为组织为了推进战略落地而设置各种商业目标的考量因素。M 公司在制定公司发展战略时，未能高度结合风险管理目标，也就是说战略目标与风险管理目标未能有效关联起来。根据新版全面风险管理框架对风险的升级版理解，如果把风险视为一种导致损失的可能性，那么这种可能性不是只针对公司某一个环节，有可能一牵而发，最终影响公司战略目标的实现。如果把风险视为一种机会，在各环节都能抓住机会，则有可能找到能加速公司战略目标落地的价值创造点。所以，风险管理目标的重要性不言而喻。否则，公司战略目标落地的过程中，会出现因为受到风险因素的影响，导致偏离战略目标的情况。如何帮助 M 公司实现风险管理目标推进公司战略落地，本文按照“先设后分再传递，执行之后再改进”的思路进行了细化设计。

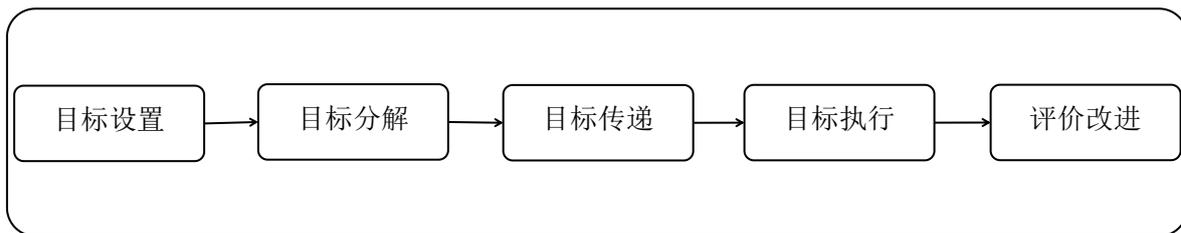


图 4.5 风险管理目标环节图

第一个环节是目标的设置，第一步的目标设置工作需要注意两点，第一，M 公司需有明确的、符合当前发展的现状的战略目标，并按照重要性做先后排序。比如 2019 年，M 公司围绕转型设有以下目标，按照重要性排序为稳步推进二次转型、有效实施产业协同、成本管理计划、人力资源计划。第二，对标 M 公司的总体战略目标，并对标 M 公司各项战略子目标，设置风险管理目标。

第二个环节是目标的分解，分解目标不单是单行向下分解，而是在纵向和横向两个方面把总体目标逐层分解。风险管理目标不是由风险管理部门结合战略目标进行大概的设置，自然，以风险管理目标推进工作战略目标落地也不是一项只靠单部门就可完全做好的工作。对分解目标这一过程设置规定时序，在时序要求下分解到各部门的负责人或具体的执行人。

第三个环节是目标的传递，目标的传递便起到了“承上启下”的关键作用。战略目标的制定和全面传导需要与风险、控制进行一定的关联（如图 4.6）。在传递环节中，收到分解目标的部门负责人对本部门之前已经发生过的风险，做初步的评估，对本部门可能涉及的风险，做初步的识别。然后，分析当前对风险控制的现状，制定风险控制计划，为下一步如何行动，由哪些人员去配合做出计划指示。同时，部门内部也要确保目标传递到位。

第四个环节是目标的执行，执行环节很重要，前期三项环节都是为了该环节铺垫。可以通过强化绩效考核，对执行的情况进行考量，如果执行的进度比较慢，那么便要进度进行监督。

第五个环节是评价改进，该环节对应第一个目标制定环节，分两个细节展开，不管是风险管理目标，还是公司战略目标，M 公司需在年度范围内，做好事件节点划分工作，在时间节点范围内，对目标的合理性、目标执行的情况，进行持续不断的评价和改进。

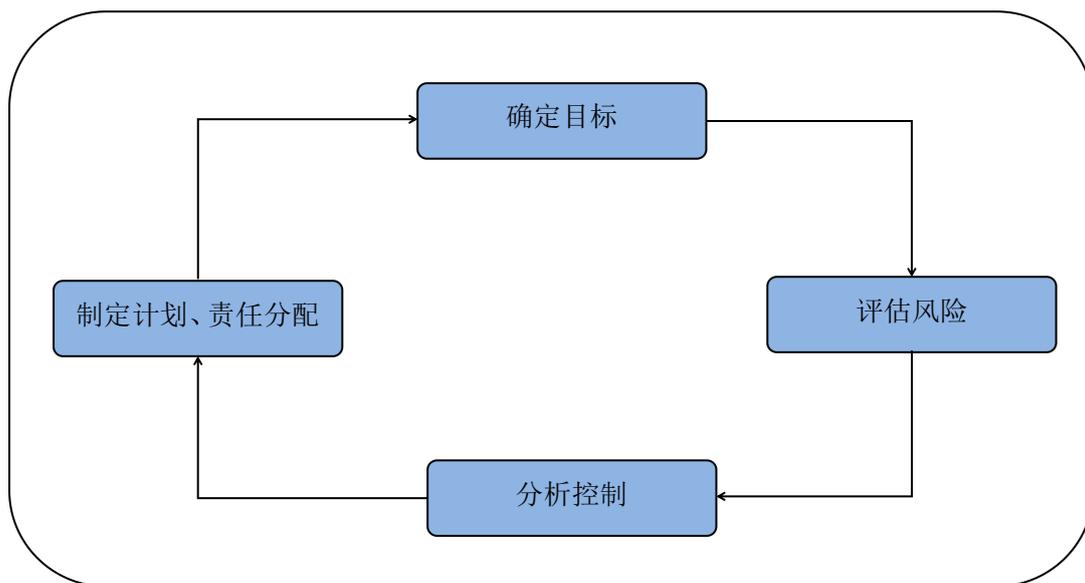


图 4.6 风险管理开展步骤图

（2）建立全通式风险信息数据库

新版全面风险管理框架最为突出的地方那就是风险整合观，想要实现落实风险整合观，基础条件就是得有一个能系统收集风险信息的信息数据库，这也是风险识别机制落地的前提。M 公司在风险信息收集方面存在的问题是收集缺乏系统性，风险信息收集的不够，收集的范围不全面。风险信息收集不仅要对内收集，也需对外收集。对内收集即 M 公司自上至下加入到风险信息的收集工作中去，形式上可以以部门为单位，设计问卷星微信小程序，导入风险信息收集调查问卷，收集部门负责人、部门员工认为公司当前有可能在哪些方面存在风险。或者是以部门为单位，按周、按半月度、月度等召开风险信息例会，会上结合公司的战略目标，交流潜藏的风险点都有哪些，并做好风险信息交流结果记录表登记工作。对外收集主要由风险管理部门牵头负责，风险管理部门不能只盯公司内部的风险信息，还要去研究公司外部的风险信息。M 公司是煤机制造企业，那么 M 公司的风险管理部门可以收集煤机制造行业的研究报告，或者研究同样以煤机制造加工生产为主的其他同行企业所发生的一些风险事件等，形成一个系统的风险信息数据库，这样企业在识别风险时便可达到对内有比较、对外有参考的要求。那么，如何去搭建全通式风险信息数据库，本文提出了六步式搭建思路，如下图所示。

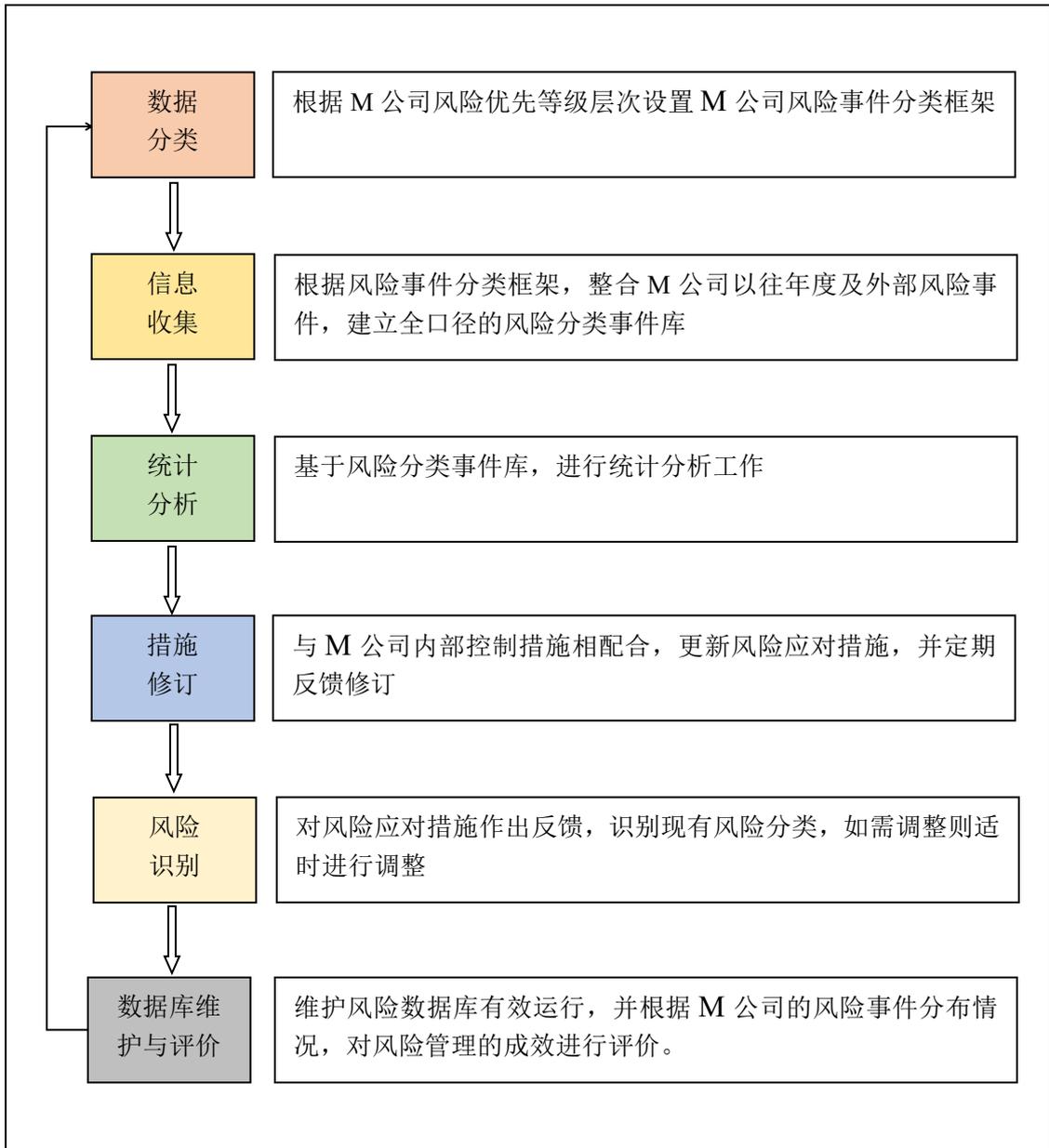


图 4.7 全通式风险信息数据库搭建思路图

(3) 定性与定量结合完善风险评估

由于 M 公司风险管理工作缺位，此处先设计了一个全面风险管理流程图。

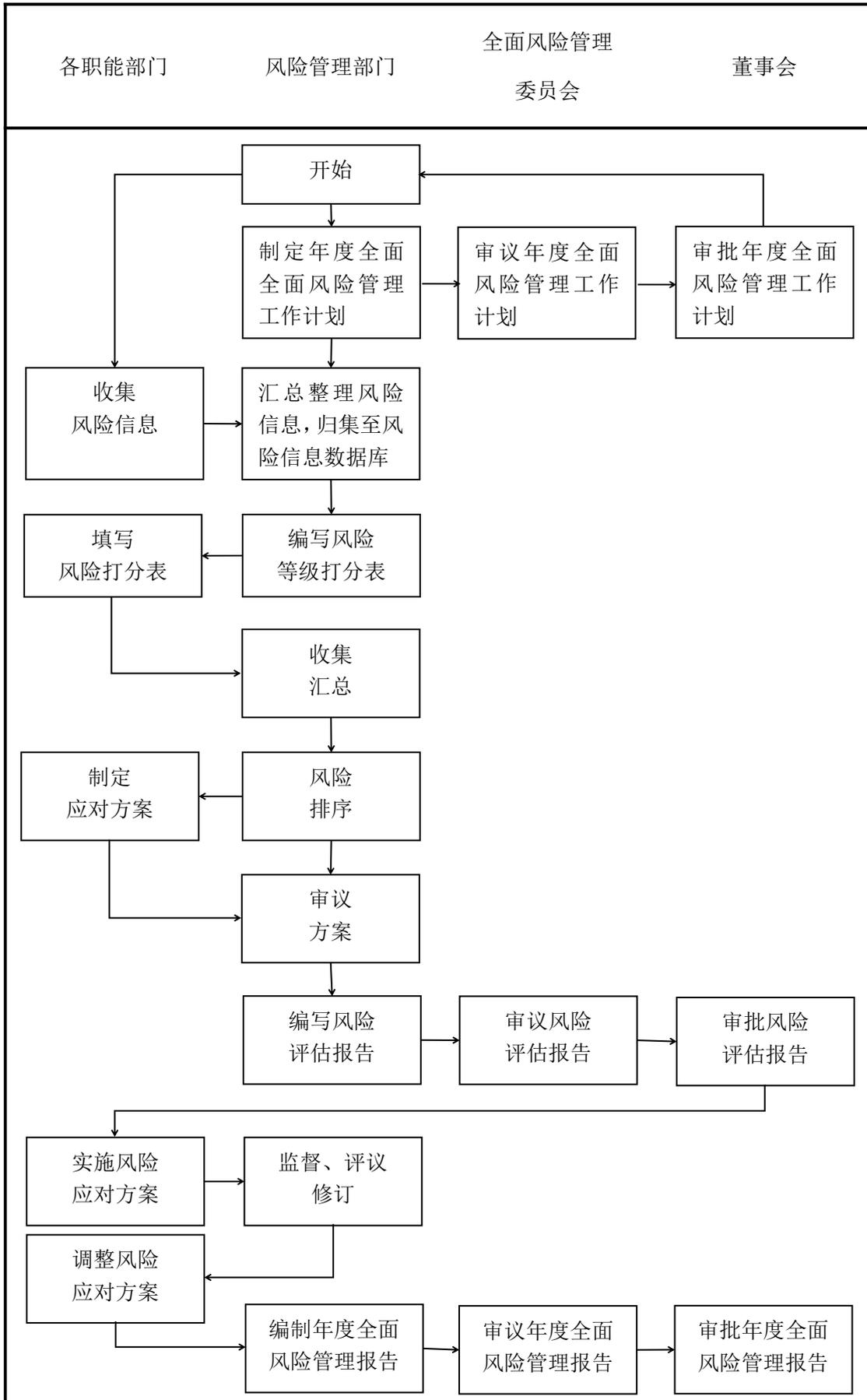


图 4.8 全面风险管理流程图

如何去量化风险评估的结果，这是一项具有难度的工作。在此，本文采用风险打分表进行量化尝试。该项工作的第一步是明确量化指标，由下表所示，打分表中设计了两项指标，分别是风险发生的可能性，风险发生后对企业的影响程度。

表 4.2 风险打分表

风险发生的可能性			风险影响程度	
发生的概率	等级	对应风险等级	等级	影响程度
(0-10%]	1	低	1	忽略不计
(10-30%]	2	中等偏低	2	轻微影响
(30-60%]	3	中等	3	造成一定影响
(60-90%]	4	中等偏高	4	影响较大
(90-100%]	5	极高	5	影响严重

风险打分表并非只划定公司部分人员参与，而是所有人员都参与。不过结合本文案例公司的实际情况，M 公司的大部分员工确实学历水平不太高，所以员工的综合素质参差不齐。存在理解有偏差或是个人意见过于主观等情况，这样会使得最终结果有失客观性。而风险应对措施若想达到好的效果，需要以客观的风险评估结果为前提。基于前提条件的要求，有必要采用一定办法增强评估结果的客观性。既然风险打分表是全员参与，那么先将参与人员进行层级划分，并依各层级去设定不同的层级权重。这样应该有助于提升评估结果的客观性。而不同的层级，权重设为多少，这是首先要考虑的一个问题。权重涉及到两个方面，分别是权重主体和权重比例。权重主体可以根据 M 公司的人力资源分布情况包括岗位、学历、职业证书等这些分类去确定划分标准。举例来说，如果按岗位划分，那可以分为高层领导、中层管理者、基层员工三类。如果按学历划分，那可以按本科及以上学历、本科以下学历两类。本文认为，M 公司的权重主体划分标准以岗位划分比较合适，这样对完成风险打分表这项工作更加高效、便捷。所以，根据上述确立的权重主体赋予其不同的权重比例。权重比例可以理解为不同层级权重主体的权重大小。高层领导与中层管理者相对于基层员工而言，对风险的理

解程度会高一些。由此，本文赋予高层领导层级的权重为 0.7，中层管理者层级权重为 0.4，基层员工层级权重为 0.1。

从整体角度来说，M 公司风险评估量化的流程分填写、分类、计算这三步。第一步，全员填写风险打分表，并以部门为汇总单位收集风险打分表交至风险管理部门；第二步，风险管理部门收到各部门上交的风险打分表后，对其进行分类，分类依据便是上述确立的权重主体层级；第三步，风险管理部门开始计算工作，先计算各层级风险打分表结果的平均数，再乘以对应的各层级权重比例，最后把依照三个层级计算出的结果一一相加，得到最终的风险等级。

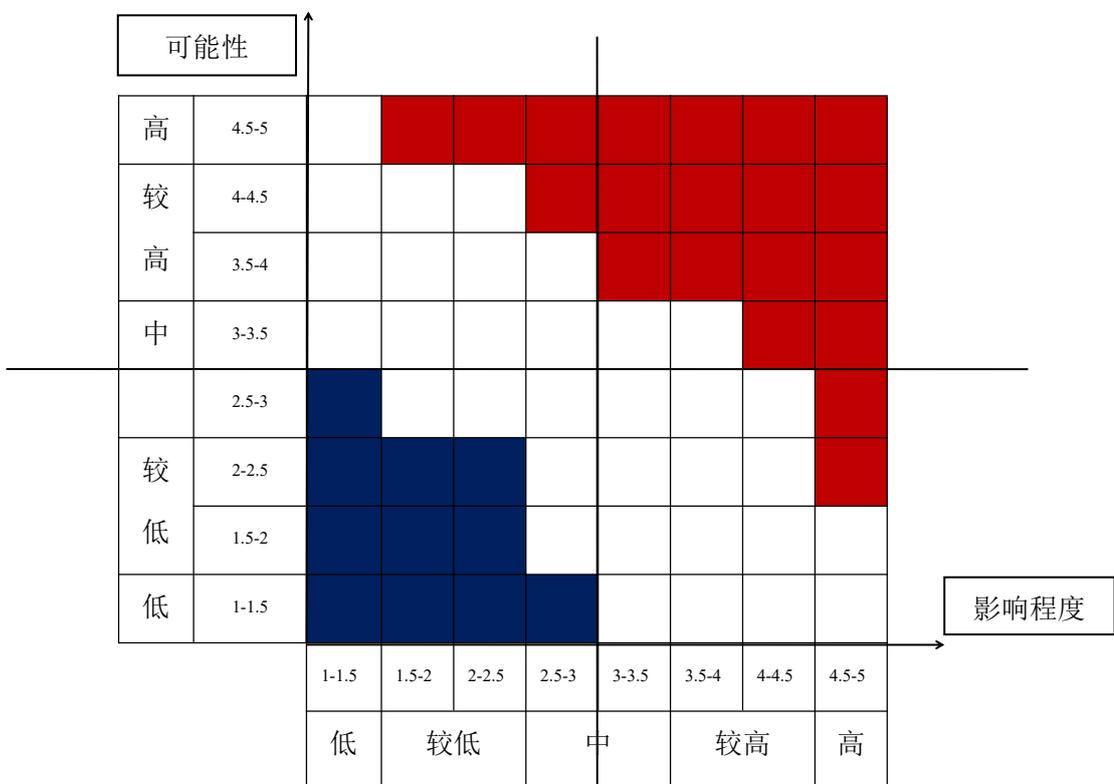


图 4.9 M 公司风险热力图

依据不同的风险等级，制定不同的风险应对措施。风险热力图是可以直观看出风险等级的工具。上图按颜色区分风险等级区域，从左至右分别是深蓝色、白色、红色。其中，深蓝色代表低风险区域，这一区域的风险是“双底”风险，即发生概率及影响程度得分都比较低的那一种风险，红色则代表高风险区域，也就是“双高”风险，即发生的可能性及其影响程度得分都较高的风险。白色代表的风险区域在低风险与高风险之间，该区域包含两种情况，第一种是风险发生的可

能性相对较高,但影响程度可能不太高,不过当这些风险积累到一定程度时也可能产生重大影响。第二种是发生的可能性较低,但影响重大的这类风险,这种风险一旦发生,则是一些特殊的非常情况。

所以,风险热力图反映了四种情况,本文针对四种不同的情况提出不同的应对方案。蓝色低风险区域可考虑成本因素,适当制定风险应对措施,同时也可以考虑风险接受策略。红色高风险区域属于企业重点防控区域,风险发生概率高,影响程度大,最好实现源头管控,因而需要制定风险组合策略。白色风险区域根据包含的两种情况分别制定。第一种情况多与日常经营活动及法律法规有关,风险控制措施可以加大,管理层运用多种方法,强化日常风险监督。第二种情况属突发情况,事前难以预测,所以这一类风险可以考虑风险转嫁,比如购买保险,这样当风险一旦突发时,后果可由保险机构分担一部分或大部分。当然,也需要制定出一套紧急情况情况处理预案,不能过度依赖第三方机构。

(4) 改进控制活动业务流程

控制活动可被视作企业内部控制的核心,涵盖各种环节,本文无法将 M 公司所有的环节一一详尽,此处本着简单、高效、实用的原则,结合 M 公司的生产特性,对 M 公司的招标采购环节进行流程优化设计。

M 公司是一家煤机制造公司,下设多个大型生产车间,对生产加工需要的原材料、与生产设备型号对应的原配件的采购量较大,基于成本管理的统一要求,采购方式以集中采购为主。物资采购是生产的必要环节,而招标环节是采购业务的控制风险点。M 公司虽然制定了招标采购管理办法,但在实务中,未能严格按照招标采购管理办法执行公开招标。采购部门的权限未能受到严格约束。在第四章中,已经增设了招标办公室,以形成对采购部门的权利约束。笔者结合 M 公司内部情况,对招标办公室应尽的具体职责进行说明,如下表所示。

表 4.3 M 公司招标办公室职责说明表

序号	职责
1	负责基本建设、生产等专项资金工程所需设备、材料的公开招标管理工作(不包括包工包料工程所用材料)

续表 4.3 M 公司招标办公室职责说明表

序号	职责
2	负责集团公司发展与建设局下达的年度设备采购计划中金额大于等于 100 万元以上的设备进行公开或邀请招标工作
3	负责生产部门提报的集中采购计划的材料、配件、设备类材料(低值易耗品)年消耗单品种规格大于等于 100 万元以上的集中招标采购工作；
4	负责除集中采购外而发生的单品种规格计划金额大于等于 100 万元以上的设备、材料、配件的招标工作；
5	负责组织协调处理招标过程的招标纠纷；
6	保证所招设备、材料、配件产品的性能、质量及技术等符合招标文件要求。

本文建议按照“一集中，两降低”（集中招标采购，降低储备资金占用与采购成本）的目标要求，构建 M 公司集中招标采购工作的管理、监督、运行“三位一体”工作体系，规范 M 公司集中招标采购管理工作。在该体系中，由总经理办公室作为集中招标采购的领导组，统一领导与协调 M 公司的集中招采工作，公司的审计监察部、企法部、财务部等部门对集中招标采购工作进行监督，招标办公室是集中招标采购工作的总牵头部门。

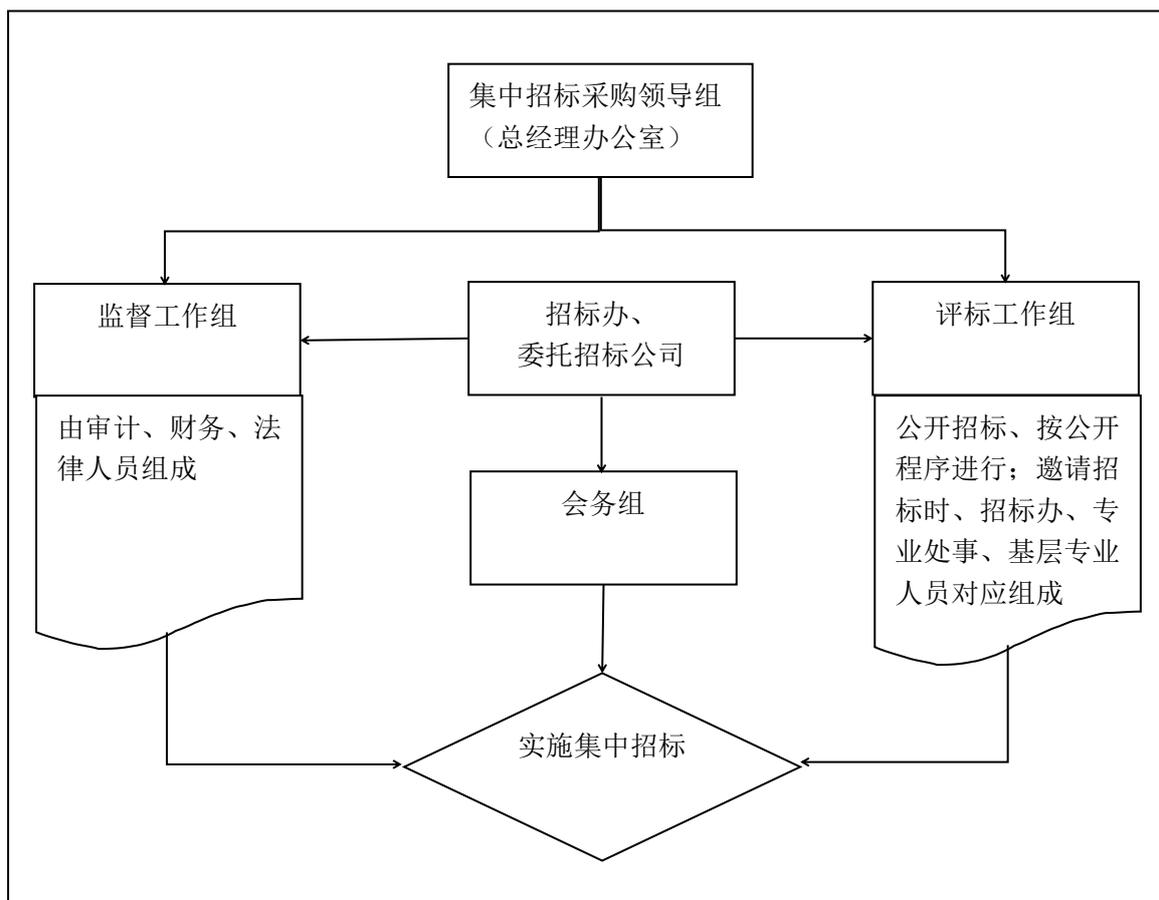


图 4.10 M 公司集中采购领导小组工作关系示意图

对“三位一体”工作体系作示意图说明后，本文以 M 公司的生产部门为例，对集中采购采购业务工作流程做出详解。

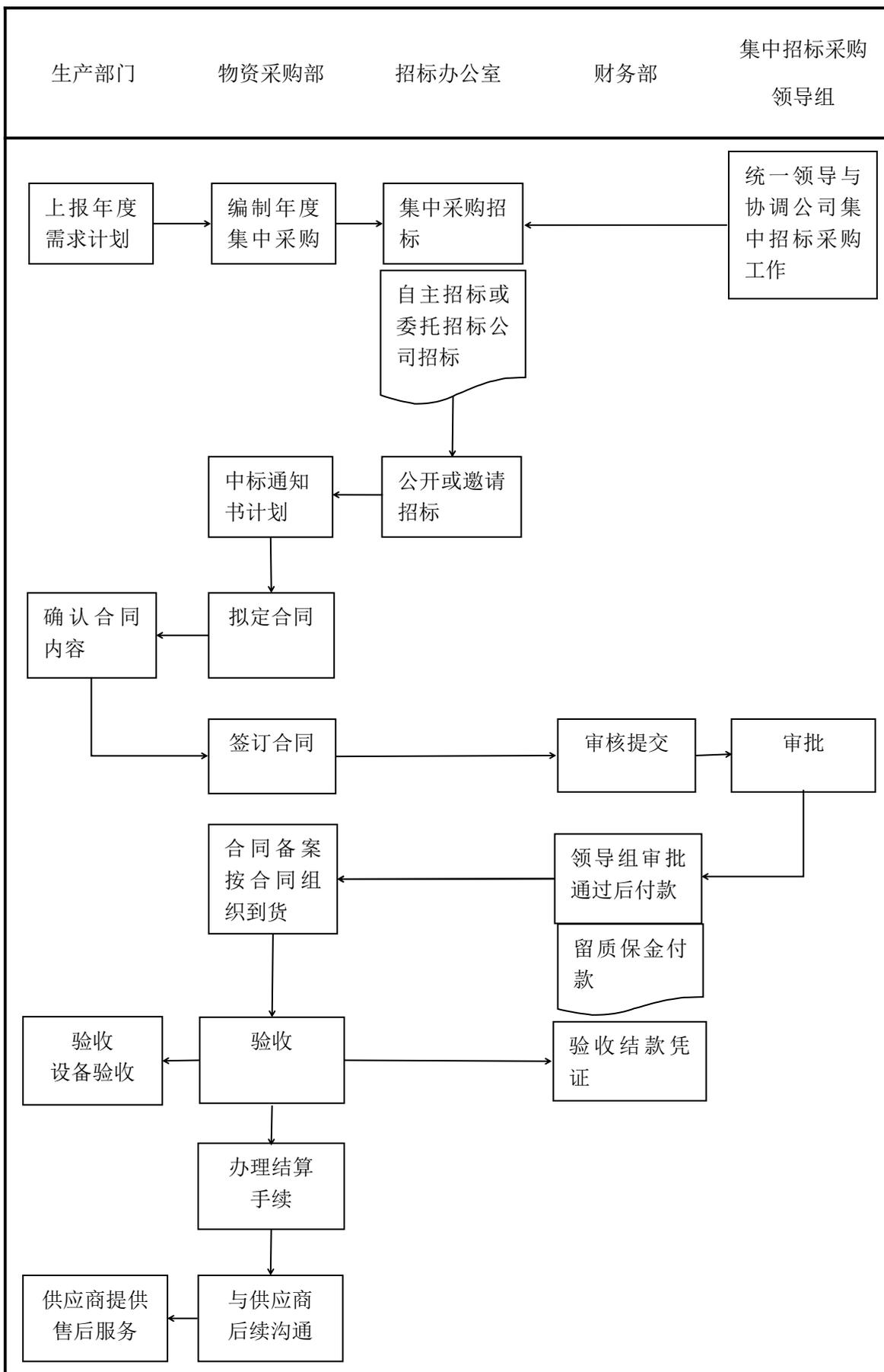


图 4.11 M 公司集中招标采购业务工作流程图

(5) 优化信息沟通机制

信息、交流和报告方面，新版全面风险管理框架作出了新的改进，指出信息的利用与信息系统要化二为一，“化二为一”原则更加关注信息和技术在支持企业风险管理上的应用。M 公司在信息传递时，风险信息传递较少，且信息传递形式比较单一，信息传递以垂直传递为主，即上层向下传递至下层，下层向上主动反馈主动性不高。这是由于 M 公司一线基层员工众多，文化水平属于中等偏下水平，对信息反馈也没有客观、正确的理解。因而，本文建议 M 公司建立“2+”制双通式平行信息沟通机制，打破原有的单向信息传递形式，并且信息沟通过程中加强涉及到风险信息的内容传递与沟通。第一个双通式平行信息沟通机制主要针对公司内部沟通，第二个双通式平行信息沟通机制主要针对公司外部沟通。

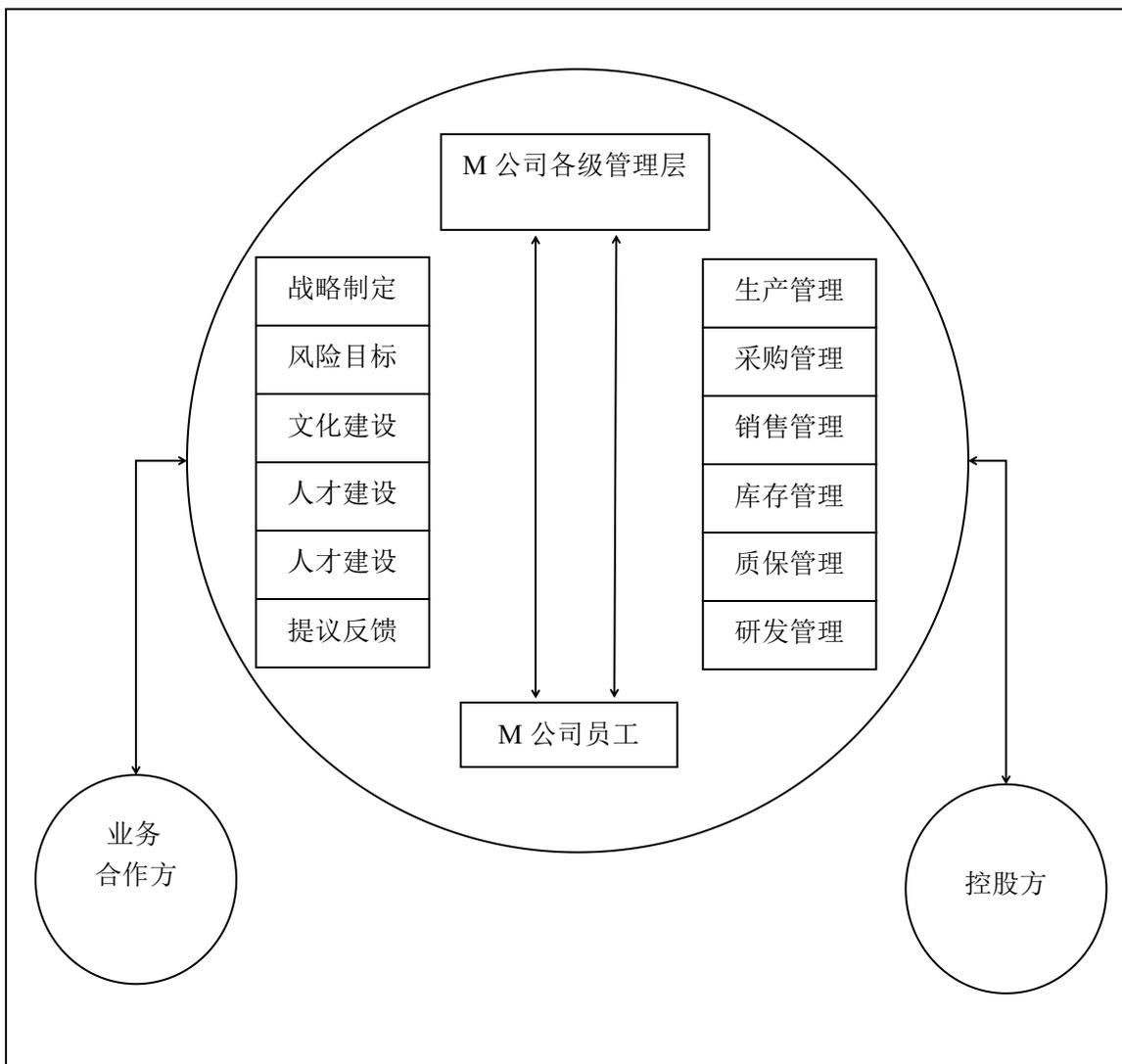


图 4.12 M 公司双通式信息沟通示意图

4.3.3 监督与评改系统的优化方案

本文将内部控制五要素中的“监督与改进”与 2017 版 ERM 框架的“评议与修订”结合起来，作为该系统的命名。2017 版 ERM 框架在正式发布之前，经历了一段较长的定稿过程，COSO 在对外征集意见时表明，内控评价不是静态的，不是在某一时点按既定要求完成评价工作即可，组织要改变这种传统的评价思维，持续评估内控实施的情况，不仅要持续评价，还要从结果出发，持续完善评价程序，从而实现全程反馈。新版框架以“评议”代替“评价”，从字面上可直观地感受到，新版框架对内控评价程序的态度更为严谨，对评价程序的理解也提升到新的高度。评议不仅要评价，还要对评价的结果继续辩议。新版框架对内控评议的着重点也有所变化，格外强调评价要处处结合绩效。“评议——反馈——改进”形成一个专项闭环式系统，该项子系统也是一个动态系统，涉及到对企业实质性变化做评估时，更要长期跟踪改进。

（1）开展多种评议形式

全面风险管理框架中多次强调绩效的重要性，在衡量内部控制执行效果时，若能与绩效联系起来，建立一套具备量化功能的衡量体系，可以增强衡量结果的有效性。在建立具备量化功能的衡量体系之前，要从需要考核的对象出发，考虑自身的重要性、性质，同时兼顾专业性、多元性。设有内审部门的企业，大多把本企业内部控制效果的担责主体赋予内审部门，显然，这种限定式担责主体有些单一。M 公司有必要扩大责任主体的范围，使该范围不仅包括内部审计部门，同时也包含本单位所有的员工、各级管理层负责人，实现担责主体多元化，从而加强全员参与内部控制管控的责任意识。形式上 M 公司可以由审计监察部门牵头，与其他部门合作，结合公司实际情况，定期开展以内控评估为主题的座谈会，激发员工和管理层负责人的主动性，充分挖掘内控缺陷，改进时更有针对性。

（2）紧密结合绩效

评价指标设定的是否得当，是否全面，很大程度上影响着内部控制监督与评改系统的效用。在传统内控框架中，基于五要素的分析未突显出绩效评价的存在，如此，分析的结果难以真正反映内控实施的效果。新版全面风险管理框架对这一不足有所改进，适时加入了一些绩效评价指标，如战略、风险等绩效评价指标。当然，新版框架加入这些指标也是有意图的，这些指标是为了在评价绩效时，能

体现绩效与风险的关联性。M 公司在实施内控监督与评改系统的过程中，既要突出绩效与风险，也要突出绩效与战略。具体应用时，在普适性的基础上突出针对性，结合不同部门的管理特色，把总体设定的“风险——绩效”评价指标或“战略——绩效”评价指标分解到各部门。M 公司目前正坚定不移推进科技兴企战略，在巩固原有产品的同时，逐步调整产品结构，积极拓宽产品系列，延伸产业链。开发“ZZ8000 液压支架项目”、“药芯焊丝项目”等。所以，此处以研发部门为例，结合平衡记分卡设计了一套该部门的绩效评价指标：



图 4.13 M 公司研发部门绩效评价指标图

对常规事项进行评估之后，M 公司还应对可能会给企业带来重大影响的重
大变化事项实行专项严格评估。保证评估结果的全面性，并对内部控制系统持续
改进。这项工作可分收集、分析、汇总、反馈四步执行，第一步由风险管理部门
执行，执行内容是以各部门为单位，收集其绩效考评数据。第二步由内控部门执
行，执行内容是基于收集到的部门绩效考评数据，对内部控制各个层面的执行效
果作专业分析，分析之后归结影响执行效果的原因，并整理出完整的内控报告，
向 M 公司的风险管理会、战略管理委员会同时报送。第三步“两会”双向协作，
站在公司整体的角度，结合公司面临的外部、内部环境，对是否调整内控针对方
向、是否调整公司现行战略作出决定。第四步，需要改进的地方，制定改进方案，
再将方案反馈给各个部门。

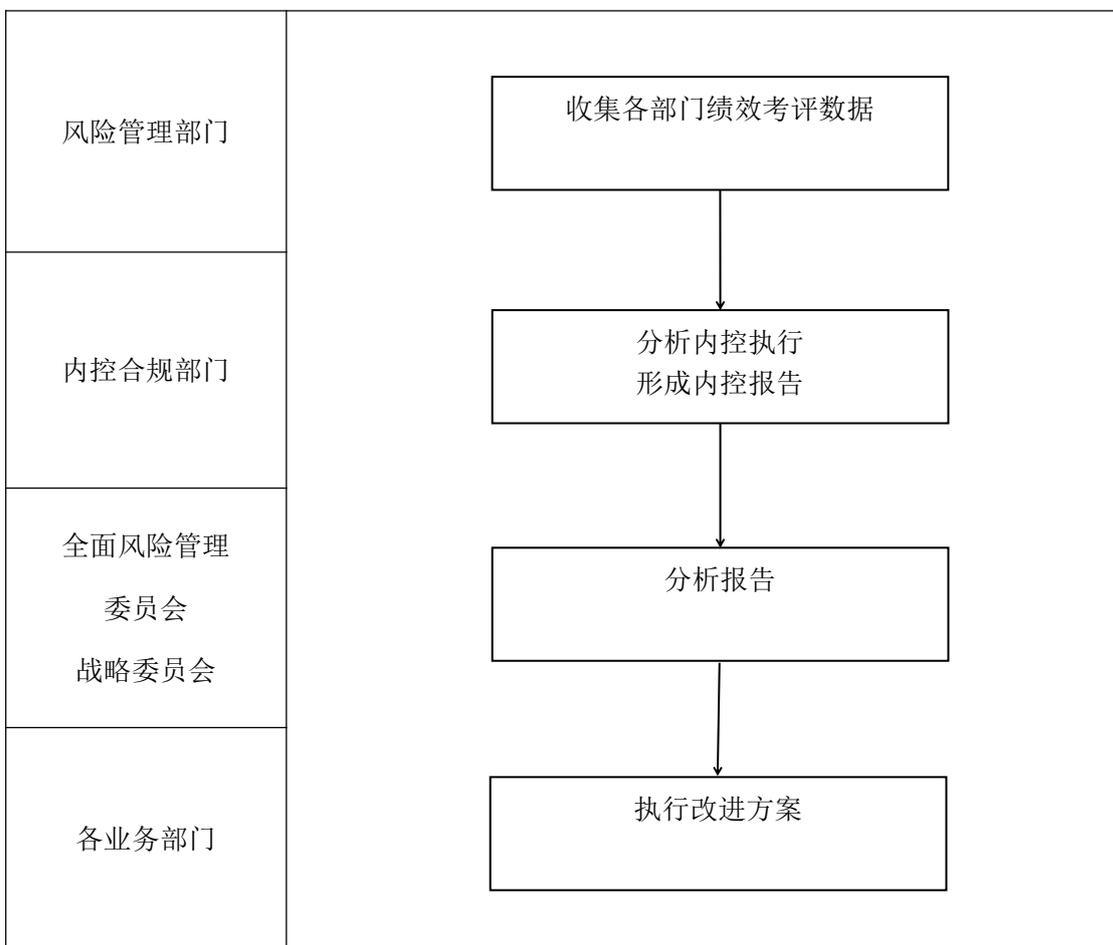


图 4.14 M 公司内部控制评估流程图

5 M 公司内部控制体系优化方案的保障措施

M 公司正面对转型千帆竞发、安全环保压力叠加、生产任务艰巨繁重的严峻形势，改革增效要求 M 公司加强内部控制管理，合理管控风险。为了更好的帮助 M 公司强化风险管理意识，推进优化方案落地，本章提出以下三个保障措施。

5.1 深入开展人员素质提升工程

本文认为，内部控制体系最终的落脚点还是以人为主，而强化全面风险管理意识也是以企业内部人员为对象。针对 M 公司内部人员学历水平不高、以及人力培训中未注重全面风险管理意识的灌输与培养现象，本文认为，M 公司有必要深入开展人员素质提升工程。要将全员素质提升作为管理升级的一项重点工程，努力提升各级人员综合素质。一是创新培训方式，充分借助新型载体如微信、远程视频、“掌上学习”平台等，专设全面风险管理学习板块，使职工在业余时间充分享受到培训的乐趣，同时也在无形之中树立了全面风险管理理念。

二是创新培训内容，组织技术人员做好应知应会、系统常识等风险知识培训，进一步优化培训内容，突出培训重点，减轻员工培训负担，提高培训效率。三是创新培训机制，严格准入机制，加强业务培训，做好后续培训，重点抓好电焊工、安检工、检测工等特殊工种专业培训和销售、财务、采购、保管等人员对技术、产品及性能的培训，提高特殊岗位人员业务素质和风险应急处置能力。四是创新培训途径，选送管理人员、技术人员、基层员工外出培训，定期邀请行业专家到公司做风险管理专题授课，帮助各级人员开拓视野、提升素质。

5.2 制定全面风险管理工作手册

针对 M 公司风险管理工作不到位的问题，笔者建议 M 公司应向集团公司申请专业人才，或者与专业机构合作，为 M 公司制定《全面风险管理工作手册》。建议该手册以“一个模型+五个板块”进行内容补充，形成六位一体的纲领性文件。其中，一个模型指风险分类模型，五个板块指以全面风险管理为中心制定的组织职责、流程、报告体系、文化。《全面风险管理手册》涵盖 M 公司对全面风险管理基本理念、目标、组织职能及流程的刚性要求，统一了 M 公司对全面

风险管理的基本意识，明确 M 公司全面风险管理的职责和流程要求，将其视作一份纲领性文件，以文件作为 M 公司培育全面风险管理文化的制度支撑，以文件作为保证 M 公司经营目标实现与持续性经营的必要基石。持续改进《全面风险管理手册》，为 M 公司各层级的决策行为提供必要的支持。

5.3 强化问责机制

在第四章对 M 公司内部控制体系的优化方案设计中，笔者基于 COSO-ERM（2017 版）提到的运作模式要素，对 M 公司下设的平行部门进行增设与合并。在各部门开展日常工作时，各司其职，依责行事，这是基本要求。实务中，有不少公司存在职责权限不分明的现象，企业若想使内部控制系统高效运作，则要避免出现责任推脱这种不良现象。如果出现失职却无法精准定责，便会影响到内控系统运行的效果、效率。而问责机制对企业内部控制有效落实起到强有力的辅助作用。

责任人高度明晰岗位职责与应尽义务，并完全清楚失责渎职会承担和何种后果，这是问责机制的核心要求。围绕这个核心要求，企业要制定出非常明确岗位职责规范，在规范中还要制定一套履职情况的评判标准。通俗一点来讲，那就是什么人要完成什么事，这件事按照什么流程去完成，完成的情况如何，是刚达标，还是按高标准完成。在完成这件事的整个过程中，都需结合责任落实到人的原则，做到责任与责任人一一对应。M 公司可建立双向协作的小组式问责机制，即负责公司内控管理的部门与各业务部门协作，其中内控管理部门牵头，各业务部门负责人全程配合。程序步骤如下图：

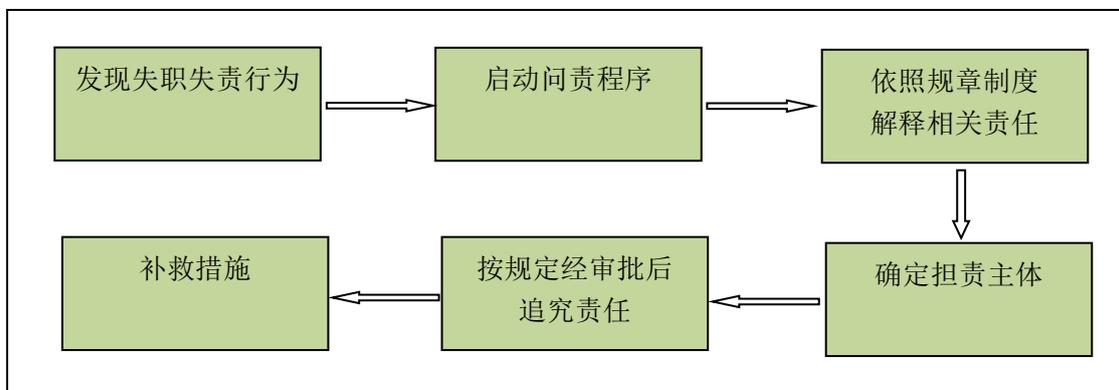


图 5.1 M 公司问责机制程序流程图

5.4 将最新技术与风险管理工作相结合

如今，科技的发展异常迅猛，依托互联网技术，叠生出各种新兴科技手段。比如，被广泛推广的大数据技术，能为生活或工作提供便利的人工智能技术，以及各种自动化应用技术，将这些与企业风险管理工作有效结合，对企业落实风险管理工作的效果大有裨益。信息技术系统对企业风险管理起到不可或缺的支持作用，新的 ERM 框架也提到组织有必要建立符合自身实际情况的信息技术系统以支持企业风险管理。因而，M 公司需紧跟市场形势，适应外部环境变化，在该框架的要素指引下抓紧研究出一套风险管理实践办法，而且这套办法要符合公司当前内部控制实际运行情况而非照搬同行业其他公司。M 公司应聘请一些高水平的信息技术人员，将大数据技术运用到风险管理工作中，实时更新信息、沟通与报告所用的工具、手段。可以考虑启用一些新的技术分析方法，如“类高级分析方法”，也可以考虑辅用新的分析工具，如数据可视化工具，客观理解风险，多维度理解风险，以全新的方式整合内外部风险信息数据。此外，专业人员可深度剖析人工智能、自动化对公司所处行业的影响，形成流动式的创新思维，以统御全局的风险意识，发寻新的风险管理模式，多途径、全方位拓展企业风险管理的信息资源，进而丰富企业价值创造来源。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

M 公司虽然是一家地方性的大型综合煤机制造企业，但 M 公司对内控管理的重视程度确实有待加强，管理层至员工的全面风险管理意识相对于集团公司而言，也存在欠缺。一个目标体系，外加三个执行系统是本文为 M 公司内部控制体系设计优化方案的核心逻辑。具体来说，以本质为出发点去设立优化目标，再以目标指导方案实施路径，优化时与新版框架要素有效联结，并将风险管理作为推进企业战略落地、实现绩效目标的路基，体现出新版框架的精髓思想。内控体系的构建与调整对企业而言是一项必须去做的长期工作，尽管有新的风险管理框架可以参考，但企业切忌以“拿来主义”的思想完全照搬框架，这是需要注意的地方。M 公司要以自身为主，高度考虑企业战略发展需要，在构建内控体系时减轻对集团公司的依赖，内控优化要做到因地制宜。

本文并非对原有内部控制框架的全盘否定，而是沿着新版框架的思路对 M 公司进行了内控体系的优化，具备一定的创新和适用性。本文认为 M 公司可考虑该优化方案设计，在“1+3”体系的设计理念下，实现“事前——事中——事后”闭环控制，解决 M 公司当前内部控制现状中比较突出的问题，也有助于公司在接下来的阶段中达到强化风险管理的目标。从时间成本以及人力成本来说，构建全面风险管理导向下的内控体系并非一项轻而易举的工作。不过，这些工作实质上起到了对原有内部体系升级的作用，因为它融含传统要素，又在此基础上做到适当延伸，将价值创造放置企业实施内控体系的重要地位，真正回归内控本质。企业若能将发展视野放到一定高度，着眼于未来发展再去考虑成本问题，那么对这些工作涉及的时间与人力成本便会有全新的理解。因此，M 公司需切实实现内控体系的增值作用，加快实现科技兴企战略，尽早完成集团公司下达的转型发展的要求。

6.2 研究不足

企业内部控制体系不是一成不变的，需要结合内部、外部情况实时调整与优化。在优化过程中，优化方案的落地成本是一个值得考量的问题。而新版全面风

险管理框架源于国外机构提出,国内企业基于该框架对自身内部控制体系进行优化处于探索、初步运用阶段。优化后的结果如何,情况如何,还需从实务中得到验证,短期内或许无法达到立竿见影的效果。所以,本文虽借鉴该框架的新理念并结合该框架的要素内容对 M 公司的内部控制体系进行了优化设计,但优化方案由设计到落地是需要成本的,这些成本会涉及到哪方面,以及各项成本的高低,本文未能进一步研究说明。

除了优化方案的实施成本需考量,本文还需完善两个细节问题:第一,本文的研究视角是基于全面风险管理框架而切入的,文中在分析框架各具体要素时,还不够深入,以要素着手进行优化方案设计,其实施程序与可操作性也有待检验,但具体情况仍要结合实务才可得到论证。这样对此次研究的结果也会有更为深刻的理解。第二,新版框架中也提供了类似于风险概况图这些具有新意的风险管理工具,但是 COSO 未能发布与之对应的实务应用指南,所以这些工具如何实际运用对企业形成一定的挑战。笔者希望在接下来的实践过程中能对该方面深入研究。

由于笔者非 M 公司正式内部工作人员,仅在案例企业进行了为期数月的短暂实习,时间与能力有限,某些观点必然存在不成熟之处。今后,笔者会继续加强专业知识的积累与学习,精进学术研究能力。

参考文献

- [1] Ana Fernandez-Laviada. Internal audit function role in operational risk management[J]. Journal of Financial Regulation and Compliance, 2007,15(02):143-155.
- [2] Alessandro Colantonio, etc. A new role mining framework to elicit business roles and to mitigate enterprise risk[J]. Decision Support Systems, 2010(08):715-731.
- [3] Anette Mikes. Risk management and calculative cultures[J]. Management Accounting Research, 2009(20):18-40.
- [4] Abdou Ahmed Ettish,Samir M El-Gazzar,Rudolph A Jacob. Integrating internal control frameworks for effective corporate information technology governance[J]. Journal of Information Systems and Technology Management, 2017(14).
- [5] Djordjevic M. Internal control and enterprise risk management from traditional to revised COSO model[J]. Economic Themes, 2012,50(02):151-166.
- [6] Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance, 2017.
- [7] Jukka Hallikas,etc. The impact of total costs and strategic supply on risk management in project business[J]. International Journal of Procurement Management, 2018(11):153-171.
- [8] Laura de Zwaan,Jenny Stewart, Nava Subramaniam. Internal audit involvement in enterprise risk management[J]. Managerial Auditing Journal, 2011,26(07):586-604.
- [9] Moellei R R.9. Importance of Enterprise Risk Management[M]. JohnWiley& Sons,Inc, 2015:241-284.
- [10] Mohamed S.Saleh,etc. A new comprehensive framework for enterprise information security risk management[J]. Applied Computing and Informatics, 2011(05):107-118.
- [11] Rubino M,Vitolla F. Corporate governance and the information system: how a framework for IT governance supports ERM[M], Tata Mc Graw-Hill Pub.

Co, 2014:397-413.

[12] Samer Alhawari. Enhancing decision for organisation to support customer expansion: a quantitative study in Jordanian banking sector[J]. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 2012(02):135-152.

[13] Siti Maria Wardayati. The implementation of COSO concept in “Vroom” expectancy theory on pt. umc zusuki jember[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2016:219-227.

[14] Teoh Ai Ping, Rajendean Muthuveloo. The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance:Evidence from Malaysia[J]. American Journal of Applied Sciences, 2014(09):103-113.

[15] The Committee of Monsoring Organizations of Tread way Commission[R]. Internal Control: Integrated Framework, 1992.

[16] The Committee of Monsoring Organizations of Tread way Commission[R]. Enterprise Risk Management-Integrated Framework, 2004.

[17]国务院国有资产监督管理委员会发布,中央企业全面风险管理指引,2006年.

[18]中华人民共和国财政部主编,企业内部控制基本规范,2008年.

[19]中华人民共和国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布,企业内部控制规范配套指引,2010年.

[20]陈汉文、周中胜.内部控制与企业债务融资成本[J].南开管理评论,2014(03):103-111.

[21]陈书文.新形势下企业内控体系构建策略研究[J].中国市场,2020(15):82-113.

[22]程平.基于云会计的集团企业内部控制与风险管理——以中央纪委巡视的央企为例[J].会计之友,2016(08):130-135.

[23]戴文涛.内部控制学科体系构建[J].审计与经济研究,2010,25(02):80-86.

[24]方红星,陈作华.高质量内部控制能有效应对特质风险和系统风险吗?[J].会计研究,2015(04):70-77.

[25]郭兆灵.企业内部控制进入大内控 3.0 时代[J].中国商论,2020(05):189-190.

[26]韩晓梅、朱国泓.内控信息化的动态演进——苏州高新 1994——2011 年纵向案例研究[J].会计研究,2015(01):76-81+97.

- [27]李华. 新常态下集团化企业内部控制与风险管理的研究[J]. 财会学习, 2020(05):266-269.
- [28]李桦, 周曙光. 内部控制理论演进视角下内部控制本质研究[J]. 财会通讯, 2011(02):99-100.
- [29]李曼. 风险导向内部审计的价值实现[J]. 财会通讯, 2010(06):22-26.
- [30]李越冬, 等. 内部控制重大缺陷、产权性质与审计定价[J]. 审计研究, 2014(02):45-52.
- [31]李颖琦, 等. 我国上市公司内部控制评价信息披露:问题与改进[J]. 会计研究, 2013(08):62-68+97.
- [32]刘红霞, 刘晓川. 权变因素、ERM 目标与企业绩效研究——基于中央企业数据的实证分析[J].北京工商大学学报(社会科学版), 2012(01):57-62.
- [33]刘晓川, 刘红霞. 中国企业实施全面风险管理(ERM)影响因素研究——来自上市公司的经验数据分析[J].湖南师范大学学报(社会科学版), 2014,43(01):85-92.
- [34]刘启亮. 内部控制、政府控制与财务报表重述[J]. 财会通讯, 2012(06):114-117+129.
- [35]刘朝晖. 加拿大规范企业内部控制的实践与特点[J]. 中国审计, 2004(24):65-68.
- [36]路世谊. 企业全面风险管理与内部控制[J]. 经济研究参考, 2012(16):25-27.
- [37]孟泽锐. 全面风险管理对企业业绩的影响研究——基于中央上市企业的实证研究[J]. 中央财经政法大学研究生学报, 2013(02):94-100.
- [38]潘爱玲, 吴有红. 企业集团内部控制框架的构建及其应用[J]. 中国工业经济, 2015(08):105-113.
- [39]庞守林, 等. 我国企业实施全面风险管理对企业价值影响的实证研究[J]. 金融发展研究, 2016(01):33-37.
- [40]茹作海. 浅谈国有企业内部控制体系建设[J]. 商讯, 2020(16):118-120.
- [41]舒伟, 左锐. COSO 风险管理框架的新发展及其启示[J]. 西安财经学院学报, 2018(05):41-47.
- [42]司杨. 企业内部控制流程优化探析[J]. 财会通讯, 2018(11):117-120.
- [43]遂东, 等. CEO 激励提高了内部控制有效性吗?——来自国有上市公司的经验

- 证据[J]. 会计研究, 2014(06):66-72+97.
- [44]王海林. IT 环境下企业内部控制模式探讨[J]. 会计研究, 2018(11):63-68.
- [45]王建红, 等. 财务企业全面风险管理体系构建[J]. 财会通讯, 2016(20):104-106.
- [46]肖光红. 企业内部控制基本理论问题研究[J]. 财经科学, 2014(03):35-36.
- [47]谢志华. 内部控制、公司治理、风险管理关系与融合[J]. 会计研究, 2017(10):37-45.
- [48]许汉友, 等. 基于财务共享的集团企业风险管理[J]. 财会月刊, 2019(08):58-65.
- [49]许名卉. 论企业内在控制在风险管理中的作用[J]. 中国市场, 2016(06):74-75.
- [50]杨纪红. COSO 风险管理框架演进及其新进展[J]. 新会计, 2017(05):62-64.
- [51]杨晓丽. 基于风险防范的企业内部控制研究[J]. 商讯, 2020(16):127-129.
- [52]杨有红. 市场化程度、法律环境与企业内部控制自我评估报告的披露——基于沪市 A 股上市公司的数据分析[J]. 上海立信会计学院学报, 2011(01):9-16.
- [53]赵基全. 企业内部控制优化三步式[J]. 会计之友, 2020(12):84-88.
- [54]赵斯昕, 丁日佳. 企业全面风险管理的框架构建[J]. 中国矿业, 2010(19):41-44.
- [55]赵小刚. 企业集团内部审计三维立体运行机制构想——基于 EVA 与 COSO-ERM 视角[J]. 中国内部审计, 2014(06):37-40.
- [56]张复生, 贾雪艳. 企业内部控制理论研究热点及评述[J]. 财会通讯, 2018(23):55-58.
- [57]张华良. 强化企业全面风险管理的现实路径[J]. 中国内部审计, 2018(12):84-87.
- [58]张红霞, 等. 基于 SEM 的企业全面风险管理框架研究[J]. 财会通讯, 2015(14):98-100.
- [59]张晓慧. 国有集团全面风险管理体系建设分析[J]. 经济师, 2019(10):286-290.
- [60]周婷婷, 张浩. COSO ERM 框架的新动向[J]. 会计之友, 2018(17):82-85.

致 谢

时光不居，岁月如书！似乎昨日才踏入校门，今日却要面临告别，无数的画面交织成一本影集，留存于脑海，令人永生难忘。漫漫人生路，不倦学子心，放眼漫长人生，三年许是一个片刻，可于我而言，有着重大的意义。即将要向学生生涯挥手告别的我，思绪异常复杂。千言万语道不尽心中不舍之情，更道不尽感恩之意。

感恩遇见，感恩引领，感恩同行。首先，我要向我的导师真诚地说一声感谢，在我心中，我的导师是一位品行高尚、教学严谨的好老师，无论是对待科研工作，还是对待学生管理，都十分负责。为了帮助我更好地完成毕业论文，老师尽心尽责对我全程辅导，包括结构的调整、内容的改动等等。“多读书，读好书，深耕专业知识，提升综合素质”，这是老师经常对学生的教导，也成为我研究生期间的思想指引。在今后的工作生涯中，我也会以此要求自己，勤于学习，做好知识储备，追求卓越，提高个人能力。

其次，我要向审阅我论文的老师表达感谢，虽然未曾与您谋面，但还是倍感荣幸，因为我的论文能得到您的审阅。作为一名研究生，我的学术能力还有待进一步提升，如若论文内容存在细节问题，多谢您指正，我会抱着虚心的态度继续完善。

此外，我要感谢在读研期间遇到的各位老师以及同学。课堂上我学习到了各种知识，也得到了各位老师在学业以及人生方面对我的指引。生活中我感受到了同学情谊，我同样也真诚相待，在他人需要之时尽己所能去提供帮助。他们已成为我人生中一道又一道靓丽的风景线，真心感谢能与他们相遇、相伴、同行。离别令人伤感，也令人期待。也许今后由于工作原因大家身在天南海北，很难再次重逢，但仍希望我们能秉承初心，脚踏实地，坚持不懈，终身成长，进而实现心中理想。有朝一日再次相见时，我们都成为更好的自己，且历尽千帆，仍是少年！

最后，我还要深情地向我的父母说感谢，亲情伴人成长，亲情给人力量。我的个人成长与求学之路，都离不开他们的悉心照顾与帮助。养育之恩无以为报，父母对我有期待，我对父母应回报。我要将父母对我的期待化为一种前进的动力，即便遇到各种困难，都不退缩，越挫越勇，强大自己，持之以恒去努力，不辜负他们对我的期待，也不辜负自己的人生。