

分类号 F239.6
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ERM 2017的G公司
关联方交易内部控制研究

研究生姓名: 崔敏捷

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 夏宏林 注册会计师

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

本人声明所呈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： 崔敏捷 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.2

导师(校外)签名： 夏宏林 签字日期： 2021.6.12

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： 崔敏捷 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.2

导师(校外)签名： 夏宏林 签字日期： 2021.6.12

**Research on Internal Control of
Related Party Transactions of G Company
based on ERM 2017**

Candidate : Cui Minjie

Supervisor : Li Xifu Xia Honglin

摘 要

关联方交易是企业内部控制缺陷的高发区,而利用内部控制这一手段来控制和管理关联方交易的相关风险是促使企业健康发展的有效路径。因此完善关联方交易内部控制对于企业来说是不可避免且至关重要的工作,而利用风险管理框架对其重新进行审视与改进则更为全面系统。因此,本文将以 ERM 2017 为理论基础来深入分析案例公司的关联方交易内部控制问题。

正是基于此,本文选取了关联方关系性质复杂,且相关的交易频率和数额均较大的 G 公司作为案例,继而根据 G 公司因对关联方交易的控制出现问题而被审计机构出具了关于内控的否定意见这一事件所在的 2019 年为研究的时间节点。针对 G 公司的基本情况及违规关联方交易的详情进行介绍,继而将 G 公司当年所发生的关联方交易按照交易性质进行分类统计,总结不同性质的关联方交易的主要表现形式。然后梳理了关联方交易相关的内部控制流程,并以 ERM 2017 为基础对违规问题进行进一步分析,发现了 G 公司存在组织结构不合理、董事会缺乏有效的风险管理手段、战略变革过于依赖关联方、高估了企业风险承受能力等问题,针对这些问题,从治理与文化、战略与目标制定、执行、评议与修订以及信息、沟通与报告五个方面提出了相应的优化建议。

本文主要从 ERM 2017 所涵盖的五个层面对 G 公司的违规关联方交易和所涉及的控制问题进行多层次分析,并在此基础上针对各层面的问题提出具体的优化建议,旨在希望 G 公司能够改善内部控制,提升风险管理效果,实现企业的健康发展。

关键词: ERM 2017 关联方交易 内部控制

Abstract

Internal control deficiencies are common in related party transactions(RPTs), but using internal control to control and manage the risks associated with RPTs is an effective way to encourage the healthy growth of businesses. As a result, it is an unavoidable and critical task for businesses to ameliorate internal control of RPTs, and using the risk management framework to re-examine and improve it is more comprehensive and systemic. Therefore, this article will use ERM 2017 as a theoretical foundation to examine the internal control problems of the case company's RPTs in depth.

As an example, this article uses company G, which has a complicated relationship with related parties and a high frequency and amount of RPTs. The auditing agency then released it based on Company G's control of RPTs. The study's time node in 2019 is the year of the negative internal control opinion. Introduce G company's basic situation and detail RPTs that are in violation of laws, and then classify and count the RPTs that occurred in G company that year according to the nature of the transactions, and summarize the primary manifestations of related transactions of various natures. Then, using ERM 2017, combed the internal control circuit for RPTs and further investigated the violations, it was discovered that G company's organizational structure was defective, the board of trustees lacks effective risk management procedures, and strategic changes depend too heavily on related parties. Overestimating the enterprise's risk tolerance and other problems prompted optimization recommendations from five different perspectives: governance and culture, strategy and goal formulation, execution, review and revision, information, communication, and reporting.

This article primarily performs a multi-level analysis of G company's illegal linked transactions and the control issues involved from the five levels covered by ERM 2017, and then makes special optimization suggestions for different levels of issues based on this analysis. With the hope that G corporation can increase internal

control, enhance risk management achievement, and implement the enterprise's superior and healthy expansion.

Keywords: ERM 2017; Internal control; Related party transactions

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 国内外研究文献综述	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 文献述评	10
1.4 研究方法与内容框架	11
1.4.1 研究方法	11
1.4.2 研究内容	11
1.4.3 研究框架	13
2 相关概念与理论概述	14
2.1 相关概念阐述	14
2.1.1 内部控制概念	14
2.1.2 风险管理概念	14
2.1.3 关联方交易概念	15
2.2 2017 版企业风险管理框架	15
3 G 公司关联方交易内部控制现状	17
3.1 G 公司简介	17
3.2 G 公司关联方交易情况	19
3.2.1 G 公司关联方交易现状	19
3.2.2 违规关联方交易情况	21
3.3 关联方交易的相关内部控制流程	22
4 G 公司关联方交易内部控制的问题分析	26
4.1 治理与文化角度	26
4.1.1 公司组织结构不合理	26

4.1.2 董事会缺乏风险管理手段.....	28
4.2 战略与目标制定角度.....	30
4.2.1 战略变革过于依赖关联方.....	30
4.2.2 高估了企业风险承受能力.....	31
4.3 执行角度.....	33
4.3.1 具体环节间的流程控制不连贯.....	33
4.3.2 缺乏风险导向的业务规划.....	34
4.4 评议与修订角度.....	36
4.5 信息、沟通与报告角度.....	36
5 G 公司关联方交易内部控制的改进建议.....	38
5.1 治理与文化角度.....	38
5.1.1 强化董事会的风险监控手段.....	38
5.1.2 扩充风险管理专业人员队伍.....	39
5.2 战略与目标制定角度.....	40
5.2.1 建立与风险管理相结合的战略制定思路.....	40
5.2.2 审慎确定风险偏好.....	40
5.3 执行角度.....	41
5.3.1 加强不同环节控制流程的联系.....	41
5.3.2 选择合适的风险应对措施.....	42
5.4 评议与修订角度.....	43
5.5 信息、沟通与报告角度.....	44
6 研究结论与不足.....	45
6.1 研究结论.....	45
6.2 研究不足.....	46
参考文献.....	47
后记.....	52

1 引言

1.1 研究背景

内部控制制度是企业赖以生存与可持续发展的重要制度保障,尤其对于上市公司而言,内部控制制度的设计健全性与运行有效性是促使公司健康发展、提升价值的有效手段,对其重要性的认识已经深入人心。据迪博公司对于上市公司 2018 年的内部控制情况的调查结果显示,上市公司在组织结构、资金管理、制度管理等方面出现内控缺陷的概率较大,而内控重大缺陷涉及关联方交易的问题也较突出。而根据中注协所公布的数据来看,在 2019 年所有审计机构所出具的 66 项内部控制非标意见中,涉及关联方交易的内部控制缺陷占比高达 38.24%,将近四成,可以说关联方交易是内部控制缺陷的高发区,加强防范和控制关联方交易内部控制缺陷迫在眉睫。

G 集团股份有限公司(以下简称 G 公司)是一家致力于深耕“供、销”商业模式及“四产一投”发展战略的综合性百货行业上市公司,旗下四大核心板块分别为线上电商、仓储物流配套、百货零售以及借这三项业务所打造的业务生态圈发展起来的金融服务。但 G 公司 2019 年的财务审计报告被出具带有与持续经营相关的重大不确定性段落的无保留意见,内部控制审计报告被出具否定意见,公司董事会负责的内部控制评价报告结论为内部控制无效。究其原因,是违规关联方交易造成的内部控制重大缺陷。因此,对于 G 公司而言,能否持续健康发展、合理利用集团资源的关键在于能否合理控制关联方交易风险。

采用企业风险管理框架来完善内部控制制度,是站在一个更高层次对内部控制制度进行审视,促使其改进,以发挥其作用来帮助企业发展。但伴随着经济全球化的深入,企业面临的风险的复杂性和多样性逐渐增强,这对企业内部管理方式也提出了更高的要求。因此 2017 年 9 月,COSO 发布更新版 ERM 框架,为企业革新风险管理方式提供了坚实的理论基础。该框架将风险管理工作融入到企业日常经营过程中的每一个环节,将其与战略和绩效进行了整合,使得风险管理、战略、绩效、价值创造能够形成相互支撑、相互促进的关系,应用该框架将有助于企业实现战略与绩效目标,实现价值创造与增值。因此本文将以 ERM 2017 为理

论框架，对 G 公司关联方交易内部控制存在的问题进行深入分析，提出完善该控制的相应建议，希望能帮助 G 公司改善内控，提升风险管理效果，实现企业的健康长久发展。

1.2 研究意义

（1）理论意义

内部控制是企业经济活动管理工作的重要节点，而关联方交易又是内部控制缺陷的高发区，因此要对关联方交易带来的各种风险和内控缺陷予以高度重视。但我国在该领域的理论研究尚少，大多数学者更倾向于从宏观角度对企业整体内部控制与风险管理进行研究，抑或是从某一具体角度，如从社会审计角度出发对关联交易可能引发的风险进行研究，或从政府的角度考虑如何抑制关联交易可能产生的负面影响等，对于关联方交易内部控制和风险管理的结合程度还不够深入。另外，学者们大多以注册会计师的视角分析和探讨关联方交易，从企业内部管理角度出发的相关研究也不够深入。而 2017 版企业风险管理框架的提出距今尚不足 3 年，对新框架的研究和应用还不是很多，但由于其更具有现实指导意义，对新框架的理论与实践研究大有必要。因此本文通过对 G 公司关联方交易内部控制存在的问题进行深入分析，基于 2017 版企业风险管理框架对其提出相应的改进建议，以期能为 2017 版企业风险管理框架的研究及应用提供思路。

（2）现实意义

2017 版企业风险管理框架是站在更高层次、以更全面的角度重新审视企业风险管理，提出通过整合企业风险管理来创造价值并合理保障公司战略目标的达成，能够使得风险管理与战略和绩效发挥协同效应。但由于其发表时间较短，在应用性方面的研究和实践还不够多，因此，本文通过个案的应用性的研究，对 2017 版企业风险管理框架的本土化提供了思路。

此外，本文以违规关联方交易为切入点，应用 2017 版企业风险管理框架深入分析 G 公司在关联交易内部控制中的问题，并从五个层面对其内控提出改进建议，对于完善 G 公司内部控制、推动 G 公司发展具有一定的现实意义，为 G 公司应用 2017 版企业风险管理框架提供思路，对于相关企业的关联方交易风险管理也有一定的参考价值。

1.3 国内外研究文献综述

1.3.1 国外研究现状

(1) 内部控制相关研究

由于西方针对内部控制的研究起步早,使其相关的理论沉淀足够多,而且多年来领先于我国的经济水平,也让西方学者们拥有足够多的研究样本,因此,相关的理论更有系统性,其研究方向也更为丰富。其中比较典型的就是美国 COSO 报告,虽然并非是其最早制定的内部控制框架,但是报告中所提出的“三大目标”和“五大要素”,对全世界内控领域的学者都产生了重要影响。

在对内部控制缺陷的研究中,大多数学者都是从内部控制缺陷所产生的后果入手的,并且出于对信息可获得性的考虑,观测缺陷影响的严重程度的指标都是从企业整体层面选取的。Kwon Shin Hyoung (2016) 认为信息不对称是一项引起上市公司股价波动的重要因素,而内部控制在其中起到了重要的抑制波动的作用,通过对美国 2009 年披露内控有效性情况的 37,724 家公司的实证检验后发现,披露内控无效的公司的股票差价在披露日前后波动更大,但这种由于信息不对称造成的波动会随着时间逐步平稳,因此内部控制有效性的披露在一段时间内会减少信息不对称的情况,投资者应当适当推迟投资的时点。Mary Jane Lenard 等 (2016) 研究了萨班斯法案的颁布对企业利润操纵现象的影响,通过对 2004—2010 年的美国上市公司数据进行研究后发现,如果公司管理层操纵利润的倾向更强,则该公司出现内部控制缺陷的可能性会大大提高。Seyed Mohammad Reza Razavi Araghi (2017) 通过对 2011—2015 年间在德黑兰证券交易所上市的 133 家公司的数据研究后发现,企业如果存在内部控制缺陷,则极大地提高了未来股价崩盘的风险,因此企业应当完善对业务单元的内部控制以降低未来股价崩盘的风险。

内部审计可以有效监督内部控制的实施情况,减少内部控制缺陷的发生,Shuzhen Wang 等 (2016) 经过实证的方式检验了内部审计与内部控制缺陷之间的关系,结论为两者显著负相关。Ching-Lung Chen 等 (2018) 研究了台湾地区的上市公司数据后发现,内部审计部门的规模对内部控制的有效性存在正向的影

响，审计师的个人能力与企业内控合规目标的遵循呈正相关。

（2）风险管理相关研究

对于风险管理的理论研究，其中影响最深远的是 COSO 于 2004 年发布的 ERM 2004 框架，该框架最重要的突破是在于尝试将风险管理活动与内部控制进行结合，将曾经内部控制经典的“五要素”中的风险评估扩充为了一套完整的风险管理流程，即目标设定、事项识别、风险评估、风险应对。针对框架的巨大变化，西方学者的相关研究大多从风险管理对企业产生的影响入手，Alexander Bohnert、Nadine Gatzert（2017）通过对德国上市公司的实证分析后认为，在 ERM 的实施过程中，企业的规模、多元化的发展战略和企业所处行业的典型特征与其管理效果呈现正相关关系，而财务杠杆则呈负相关关系，同时，ERM 的应用有利于该企业股票价值的提升。Sols（2018）认为，在项目运营和管理过程中的不同阶段，企业会面临不同的风险，为避免项目损失，就需要提前准备好相应的风险应对措施，而这些措施的建立基础是对风险的全面的识别。Thomas R. Berry-Stolzle、Jianren Xu（2018）认为企业采用风险管理框架可以显著降低企业的资本成本，并且以美国保险业上市公司为样本，并在此基础之上以公司是否采用了风险管理框架为变量特征，分析了采用风险管理框架的行为对外部融资成本的影响方向，更进一步探讨了该行为对股权类资本成本是否有抑制作用，并通过实证研究对该观点进行了验证。

实施风险管理有助于企业提升价值，但也需要对其实施强有力的监督，Mahmoud Kertali 等（2018）通过对马来西亚公司的实证研究证明，无论内外部审计，其审计的实施水平与企业风险管理的实施水平呈显著正相关，而这又与 ERM 体系的完善呈正相关关系。Shafi Mohamad 等（2020）以对 2010 年至 2017 年期间在吉隆坡证券交易所上市的 165 家非金融公司的数据研究，进一步证实了内部审计对于风险管理的正向促进效应。

2017 年，COSO 又对 ERM 框架进行了修订，将原先的八要素结构修改为五要素结构，认为风险管理能够促使企业达成战略与绩效目标，Leech（2018）认为 ERM 2017 的实践推进情况并未如预期般顺利，主要原因在于实践中是以对风险的管理为中心而进行企业风险管理的，但事实上 ERM 2017 的理论框架是以企业战略与绩效目标为中心的，因此建议企业在应用该框架时不要偏离理论的核心思

想。

（3）关联方交易相关研究

Gordon E. A 等（2004）在其研究中强调了关联方交易在最初其实并没有明显的正面或负面效应，并通过数据检验进一步证明了关联方交易没有必然的负面效应，因此其并不会必然造成企业滥用关联方交易而进行盈余管理。Yin-Hua Yeh（2012）认为当公司运营状况良好时，其关联方交易也会表现成良性交易。企业进行关联方交易，本质是为了降低交易成本，但有时难免会出现负面效果，Winnie Qian Peng、K. C. John Wei（2010）通过对中国上市公司关联方交易的实证分析证明，控股股东倾向于在上市公司财务状况良好的时候，通过关联方交易的方式来转移公司资产从而达到自己的利益最大化。

强制披露关联方及关联方交易，是控制上市公司非公允关联方交易的有效途径，Steven Balsam、Richard H. Gifford、John Puthenpurackal（2017）基于 2005 年 SEC 对关联方披露的相关规定的变更，研究了 2001—2012 年的相关数据后发现，该变更对于交易相关信息的披露产生了重大影响，从而也影响了高管的薪酬。从另一角度来说，关联方交易的披露也可能会是发现公司其他潜在问题的一种标志，Mark Kohlbeck 等（2017）通过对 1500 家公司关联方交易的数据分析，发现当公司出现关联方交易时，其出现财务报告重述的可能性就会提高，因此关联方交易可以成为潜在重述的预警标志。

对于非公允关联方交易的控制与管理，还需要采取更多不同的措施。Fabrizio Bava（2016）认为监管机构对关联方交易的监管应当随着市场变化而变化，应该对关联方交易实施更严格的监管政策以确保关联方交易具有交易实质且保持公平交易。Redhwan Ahmed Al-Dhamarideng 等（2018）通过对马来西亚公司的研究发现，较高水平的内部审计能够抑制非公允的关联方交易，同时也会使得外部审计的费用降低。Armaya'u Alhaji Sani 等（2018）通过对尼日利亚上市公司的数据进行实证研究，发现关联方交易可能会被大股东利用从而使得他们能够通过隧道挖掘行为来满足自身的利益，而有效的内部审计则能抑制此类现象的发生。

1.3.2 国内研究现状

(1) 内部控制相关研究

在对内部控制基本理论的研究方面，我国从上世纪 80 年代中期就开始了，但是直到步入 21 世纪，相关研究才受到国家重视并且发布了相关规范性文件，而且最初更加偏向于财务方面的控制。而内部控制相关的理论研究在国内的快速发展，始于 2008 年制定的《企业内部控制基本规范》及其配套指引。在研究之初，国内学者的研究重心在于将引进的国外先进理论本土化，以使其更适合我国国情，其中李享（2009）就针对美国关于内部控制相关的实证类文献从影响内部控制因素和企业内部控制所带来的影响两方面进行梳理，并在内控影响方面进一步分为了对内和对外两个层次，其中对内的影响主要是对企业内部的治理结构、运营效率方面的影响，而对外主要是对外部审计师审计行为的影响以及内控信息披露对相关信息使用者的影响，为我国学者们在这些方面的研究给予了启示与方向。樊行健、肖光红（2014）采取了对比研究的方式，选取美国、英国、加拿大三国发布的内部控制框架作为样本，对其存在的异同点进行分析，并对不同阶段内部控制的特征进行总结，然后在此基础上认为企业内部控制具有明显的社会属性，并建议结合实际情况，形成适合中国特色社会主义与市场经济的独具特色的企业内部控制体系。

在内部控制应用效果的研究方面，张颖、郑洪涛（2010）以内部控制的战略、合规、报告与经营这四项基本控制目标为基础，采用问卷调查的方式实证检验了影响内部控制运行有效性的因素，结果表明，企业的规模和发展周期对达成战略目标影响最为重大，而其他三项目标的影响因素更多，除规模和发展周期外，还受到企业目前的经营状况、管理层的组织层级、企业塑造的文化以及所传递出的价值观等诸多因素的影响，另外，合规目标和报告目标也受到企业内部审计部门的审计工作效果及股东持股情况的影响。周守华（2013）选取了 2012 年国内所有的上市公司作为样本，并通过分析其内部控制的具体运行情况，发现在内控信息披露方面不仅仅是内部制定的内控评价报告缺乏客观性，甚至连由独立的审计机构出具的相关报告也不能对相关缺陷进行有效的披露，这从侧面说明在缺乏强制性的行业引导下，企业目前的内控体系仍存在较大问题，亟待完善。李常青、

陈泽艺等（2018）认为内部控制的有效性能够有效提高企业的业绩快报质量，且这种现象在非国有上市公司中更为常见。杨以文（2020）研究了企业内部控制基本规范及其配套指引在企业的应用效果，发现如果企业内控审计效果良好，则指引的应用与财务绩效呈显著正相关，但当内控审计的效果难以达到预期时，二者的关系却未能继续保持正相关，甚至财务绩效的表现相较未应用相关指引时的表现更差，因此认为在内控审计的监督作用得以发挥时，应用指引能够有效提升企业的财务绩效。

在内部控制缺陷的研究方面，部分学者从事先预防的角度出发，如戴文涛、李维安（2013）就通过模型构建的方式，在构建了一套内控评价体制之后，选取了所有在沪上市的公司为样本进行模型的应用，并且将评价结果进行了分级，在分级的基础上再进行综合评价，结果发现沪市上市公司的内部控制质量级数较低，有待提高。丁家丰、郭树楠（2015）分析了 2011—2013 年所有内部控制被否定的上市公司具体情况后发现，财务报告与销售业务两方面存在较多问题，因此公司自身应当促使内部审计部门发挥内部监督作用，注册会计师与监管机构应当在此基础上发挥外部监督作用，以产生协同效应，共同促使企业提升内部控制质量，此外对于重大缺陷的表述也应当予以规范。尹律、陈良等（2020）发现企业高管们对于内部控制缺陷的认定存在标准不统一的情形，这种不统一主要体现在不同年龄的高管对于缺陷认定标准的倾向不一致，并且这种情况也受到企业性质与所在地域的影响。

（2）风险管理相关理论

在风险管理基本理论研究方面，国内相对权威的理论框架是国资委于 2006 年印发的《中央企业全面风险管理指引》，对央企的全面风险管理工作进行指导。冷继波、汪建钦（2009）认为风险管理工作应当在原先三步骤的基础之上增加事后的沟通与反馈的过程，使得各流程能够依据反馈予以及时调整与改进，因此对于风险管理工作，不仅要注重工作的具体内容，也要注重工作流程的遵循与完善。王稳、王东（2010）对 ERM 框架进行研究后认为，ERM 框架是 COSO 在内控框架的基础上延伸研究而来，其应用性有待加强，还需要从理论方面完善其不足。李维安、戴文涛（2013）认为公司内部的治理机制与风险管理既存在区别又存在联系，二者不能割裂，因此基于战略管理的视角构建了两者的关系框架，建议企业

内部治理应当结合该框架，结合企业的实际情况提升内部治理的质量。

在风险管理应用效果研究方面，刘芳莹（2013）认为我国企业管理活动的前进方向逐渐发生了转变，开始偏向于风险导向的企业管理机制，并注重其与企业效益的实现之间的互相推进作用。刘晓川、刘红霞（2014）研究了影响风险管理实施效果的因素，通过对 1169 家上市公司的数据分析，发现会计师事务所的规模、企业的经营状况等因素都对 ERM 的实施效果呈显著正相关。许汉友、刘梦艺等（2019）发现企业在风险管理的实践中存在实际运行情况并未达到理论预期效果的情形，其原因主要是在部分业务单元中忽略了风险管理，从而影响了整体的管理效果。陈华、杜霞等（2019）以我国 45 家保险公司的数据为样本，实证检验了风险管理对于企业经营效率的正向促进作用，但在实践中还应当结合实际情况，阶段性的实施风险管理。陈云（2020）从内部控制与风险管理的关系出发，探讨企业在实施风险管理后的内控效果，建议从构建合理的内部控制制度、规范监管部门职责以及提高内控管理人员素质三方面促使企业健全基于全面风险管理的内部控制制度。

在对 ERM 2017 的研究方面，周婷婷、张浩（2018）对新框架的内容与变化进行了阐述，认为新框架在我国企业中的应用具备可行性，但应当结合我国企业的实际情况，尽快研究符合中国特色的风险管理实践体系。王慧（2018）认为新框架在理论方面具备独特的优势，应用该框架将有助于全面提升企业价值，提高竞争力。舒伟、左锐等（2018）认为新框架区分了企业在风险管理实践中与内部控制边界不清晰的问题，厘清了具体的责任归属，因此其更具备实用性。任丽（2019）采用案例研究的方式探讨了新框架的实践问题，对中国石油天然气股份有限公司的内部审计优化中的可行性及具体措施进行了总结，丰富了 ERM 在应用层面的研究。张黎焱（2020）探讨了 ERM 2017 在电影制片业上市公司的应用，认为该框架的管理思路有助于电影制片企业改善治理效果，实现高质量发展。

（3）关联方交易相关理论

在关联方交易效果的研究方面，邵毅平、虞凤凤（2012）通过实证检验得出关联方交易能够促使企业提升价值的结论。袁涛（2017）以实证研究检验了关联方交易对公司价值的作用，发现当公司的股权制衡度较低时，非公允的关联方交易反而能促进企业的价值增值。王峥、叶莉（2019）以 A 股上市公司为样本进行

实证研究，发现上市公司关联方交易的规模能够大幅促进公司绩效的提升，而这一现象在非跨国公司中更为显著。但在实践中，关联方交易更可能会带来负面影响，魏志华、李常青等（2017）认为，如果不对企业管理层的权限进行控制，则其主导的关联方交易更容易发生违规情况，而关联方交易的水平也会促进管理层的权力扩大，这种正相关的关系使得企业在寻求高效益的过程中容易从事机会主义行为，为企业带来隐患。李涛、王健俊（2018）以乐视网关联方交易为案例，认为其关联方交易存在舞弊行为，因此需要从企业内部与外部两方面来防范和控制舞弊的发生。文婧（2019）也从个案的研究出发，认为关联方交易舞弊的机会来源于内部控制的缺陷。

在关联方交易披露的研究方面，程春根（2011）通过市场调查和实证研究证实了我国的上市公司在披露关联方及关联方交易时存在隐瞒、漏报等情况。黄莹、黄甜（2014）认为，尽管监管部门已经出台了相应的监管政策，仍不能禁止违规披露案件的不断发生，因此在外部监管方面还需要从法律制度等方面进行进一步完善。黄溪、李薇（2015）以上海家化的个案为研究对象，认为存在违规披露现象的主要原因在于公司内部治理结构不完善、认知不清导致的内部控制失效等，外部监管也未能及时跟进，从而使得对于关联方交易的披露非常随意，违规披露现象时有发生。

在控制关联方交易风险的研究方面，刘旭（2019）从注册会计师审计的角度强调关联交易的隐性化增强，由此带来了较高的审计风险，因此需要加强对隐形关联方交易的审计，注册会计师也应当保持高度的敏感，完善审计程序从而进一步控制风险。翁坚克（2019）也认同这一观点，认为注册会计师应从自身出发，恪守职业道德，提升职业水平以提高对关联方交易的识别能力。但控制关联方交易风险，不仅需要来自企业外部的监管，企业内部也应当采取措施加以控制。王爽（2012）认为应当从企业内部控制制度建设方面来控制关联方交易风险，不仅需要完善交易流程的控制，还需要提升内部审计的工作效果，提高交易披露的透明度等。于佳（2017）以一汽富维为案例，从内部控制的角度对违规交易的问题进行了分析，认为应当加强关联方交易内部控制以防范和控制违规交易的风险。

1.3.3 文献述评

综上所述，学者们对于内部控制理论与风险管理理论的研究基本不存在分歧，但国外研究起步较早，因此其成果更为系统完善，而国内学者们也在现有研究成果的基础上不断推陈出新。但目前的研究在以下几个方面仍存在不足：

(1) 在对风险管理理论的研究中，COSO 的 ERM 框架最为典型。2004 版的 ERM 实际上是在内部控制框架的研究基础上拓展延伸而来，因此在应用方面难免会出现风险管理与内部控制界限不清晰的情况。因此 COSO 于 2017 年对 ERM 框架进行了更新，将原先的八要素结构改为了五要素结构，能够使得企业风险管理与战略和绩效发挥协同效应。但由于其发表时间较短，应用该框架的企业相对较少，框架应用的问题显露也相对较少，从而对应用效果的研究也就相对较少，因此难以从实践角度证明该框架的优越性。

(2) 国内对于风险管理的理论研究成果相对较少，目前国内对风险管理相对权威的框架文件仅有《中央企业全面风险管理指引》，而该指引主要的使用主体是国有企业，如果推广至所有企业可能存在兼容性不够强的问题，而且该文件是 2006 年推行的，该框架可能存在无法适应目前复杂的行业环境的问题，因此需要在理论研究方面进一步完善。此外，对于国外风险管理理论的引进还需要进一步研究，使其能够适应我国国情。

(3) 无论国外研究还是国内研究，均认同公允的关联方交易能够提升企业价值，但也难免会存在不公允的交易。而对于不公允的交易，学者们更多的是从注册会计师的角度对其进行解读，并提出相应建议，但从企业内部的风险管理体系出发的研究较少。

相较而言，将关联方交易内部控制作为切入点进行企业风险管理的研究较少，以 ERM 2017 为基础分析关联方交易内部控制的研究更是尚待进行拓展深化。因此本文采用案例研究，以 G 公司内部控制被否定这一事件为研究的出发点，基于 ERM 2017 的五要素及二十原则，对其关联方交易内部控制存在的问题进行深入分析，并提出相应的改进建议。

1.4 研究方法与内容框架

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法

通过对相关已有文献和研究成果的梳理与研究，分析目前研究的薄弱领域，以此进行深入研究，能够确保选题有意义有深度。因此，本文通过对内部控制相关理论、风险管理相关理论与关联方交易相关理论的文献进行梳理后发现，以关联方交易内部控制为切入点进行企业风险管理的研究相对较少，而本文正是通过 G 公司这一个案来探讨如何应用风险管理框架以完善关联方交易内部控制。

(2) 案例研究法

案例研究法是以某一案例为研究对象，通过运用某种理论进行深入分析，从而得出案例研究结论的方法。因此，本文选取 G 公司 2019 年内部控制被否定这一事件作为研究对象，通过登录案例企业官网等相关网站与迪博数据库，以及向案例公司索要相关内部资料等方式来查找与案例企业相关的资料与数据。在此基础上，基于 2017 版企业风险管理框架深入分析其关联方交易内部控制存在的问题，依据问题提出相关改进建议。

1.4.2 研究内容

本文研究的主要思路，是以 G 公司内部控制被否定这一事件为观测点，基于 2017 版企业风险管理框架对案例企业存在的问题进行深入分析继而给出相关建议，并将论文分为以下六部分：

第一部分：引言。引言是全文说明主旨的部分，这部分阐述了本文的研究背景及研究意义，梳理国内外关于内部控制理论、风险管理理论以及关联方交易理论的相关已有文献并进行综合评述，明确本文的研究方法和研究内容。

第二部分：相关概念与理论基础。这部分主要是对文中需要用到的重点概念内部控制、风险管理与关联方交易进行阐述，并对作为全文理论基础的 2017 版企业风险管理框架进行了介绍，为下文写作打下基础。

第三部分：G 公司关联方交易内部控制现状。这部分将通过对 G 公司的情况

简介、关联方交易情况以及关联方交易内部控制流程梳理等方面对 G 公司关联方交易内部控制的实施现状作以简要说明。

第四部分：G 公司关联方交易内部控制的问题分析。这部分基于 2017 版企业风险管理框架的五要素，从五个角度对 G 公司关联方交易内部控制存在的问题进行进一步的分析。

第五部分：G 公司关联方交易内部控制的改进建议。这部分将基于第四部分的分析结果，针对发现的问题从五个角度提出相应改进的建议。

第六部分：研究结论与不足。本部分主要是对前文中重点的研究结果的总结，并指出论文存在的不足之处。

1.4.3 研究框架

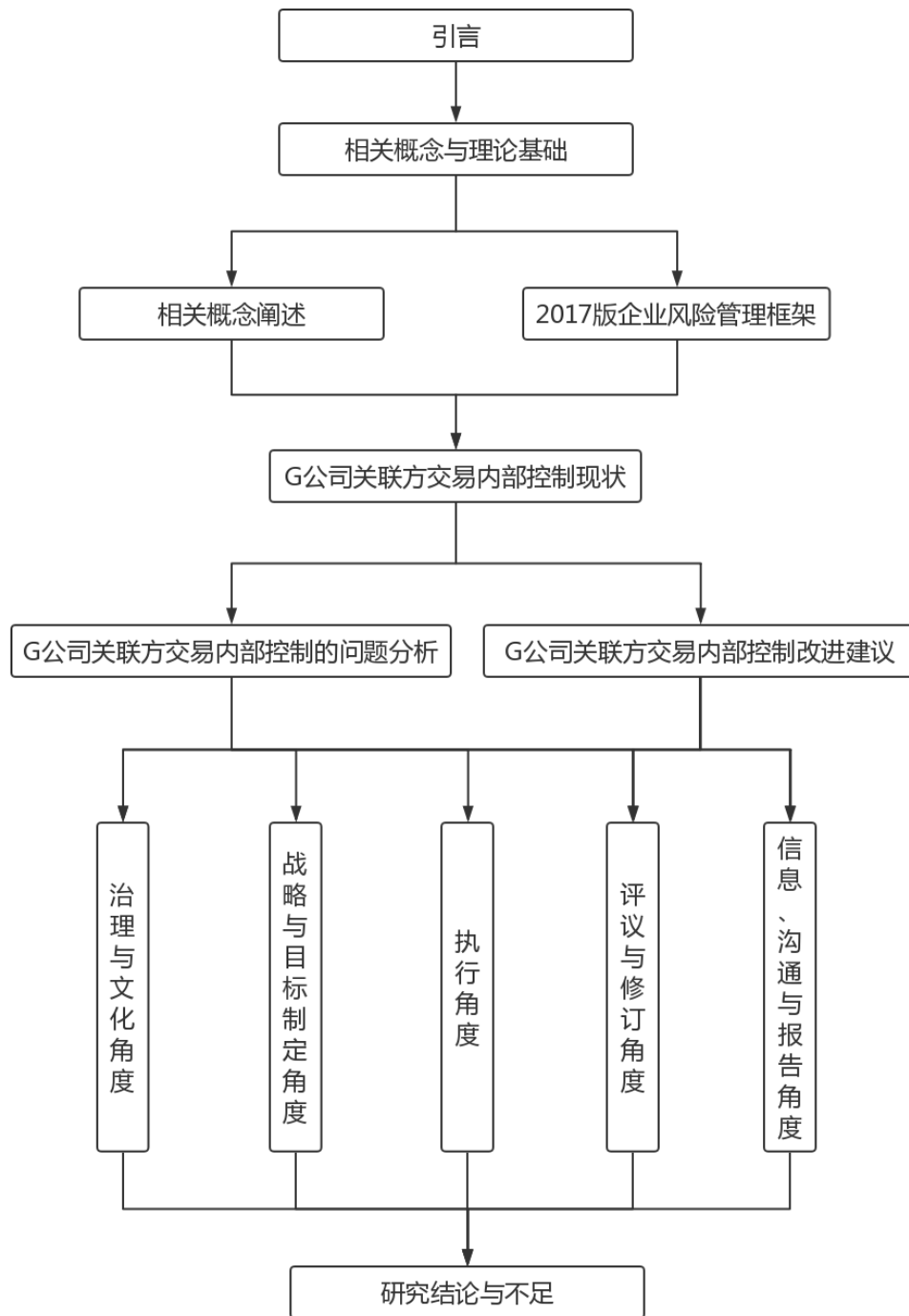


图 1.1 本文的研究框架

2 相关概念与理论概述

2.1 相关概念阐述

2.1.1 内部控制概念

国内外对于内部控制的概念研究基本不存在分歧,也一致同意其目标与构成要素,仅是在提供的保证程度上各有侧重。

国外关于内部控制理论最具有代表性的研究结果是美国 COSO 报告,该报告的定义强调了内部控制所提供的保证是合理保证,即有范围的保证,这意味着,内部控制并不能完全控制企业生产经营的每一个环节,对于部分环节可能带来的缺陷与损失则不在其保证的范围内。而这样的观点也印证了风险管理理论是对内部控制理论的继承与发展,因为风险的不确定性导致了它难以被完全有效的控制。

而国内对于内部控制概念的定义则并没有强调这一点,主要阐述的是内部控制的目标。这主要是由于国内对于内部控制理论的研究起步较晚,在没有形成适合国情的理论体系时就引入了 COSO 等报告,而市场经济的迅速发展使得 COSO 内控体系得以在广大上市公司中应用,且这种应用更多的是企业为遵循法律法规的要求而设立,因此对于内部控制的保证程度难以订立统一的标准。

由于本文的案例公司是 A 股上市公司,依据内控相关法律法规的要求,聘请会计师事务所为公司编制了企业内部控制手册并予执行,但 COSO “合理保证”的概念更清晰的说明了内部控制有效性的内涵,因此,本文更认同二者的结合,即内部控制是企业实现经营目标、资产安全目标、财务报告目标与合规目标的过程所提供的合理保证。

2.1.2 风险管理概念

在确定风险管理的概念时,首先需要确定的是其管理对象的内涵,即风险的内涵,在 ERM 2017 中风险被定义为“发生并影响企业战略与绩效目标的可能性”,

运用“可能性”这一中性的词汇对风险进行描述，说明 ERM 2017 中不再将风险单纯的定义为负面事件发生的可能性，而是拓展为各类事项的不确定性。这也是相较 2004 版的 ERM 框架下对风险定义的最大不同。但是，正是风险内涵上的改变，使得风险管理不再是单纯的抑制。基于以上论述，本文认为风险管理是结合企业的战略制定与执行，提高企业创造并保持价值的可能性，这种可能性是企业实施风险管理的意义所在，即最大化的发挥风险的正面效应。这种对于风险管理的认识的变化源于企业在经营过程中面临的风险的复杂性和多样性的增强，现实的需求刺激了理论的发展。

2.1.3 关联方交易概念

国内外关于关联方及关联方交易的定义在实质上是一致的。《国际会计准则第 24 号——关联方披露》（ISA 24）与我国《企业会计准则第 36 号——关联方披露》均认为，“一方控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上受同一控制、共同控制的，构成关联方。而关联方之间转移资源、劳务或义务的行为，不论是否收取价款，都构成关联方交易。”因此，后文的写作也将沿用该定义。

2.2 2017 版企业风险管理框架

2004 版的风险管理框架虽然在内部控制和风险管理的结合上做出了创新性的尝试，但是其框架并未跳脱出传统的内部控制框架，而且对于风险管理与内部控制的界限并未描述清晰，使得该框架在实践运用中出现诸如风险管理实施范围过窄、认知不当等问题。因此，COSO 于 2017 年 9 月发布更新版的框架，站在更高层次、以更全面的角度重新审视企业风险管理，提出通过整合企业风险管理来创造价值并合理保障公司战略目标的达成。

2017 版企业风险管理框架相比于旧版，虽然将原先的八要素结构精简为了五要素结构，但是对企业管理活动的覆盖范围相较上一版本实际上变得更加的全面，更是对风险等基础性概念的内涵和外延都进行了重新阐述，扩充了风险管理的适用范围。其中由于新的风险内涵肯定了风险具有正面及负面双重影响，使之

能够与企业战略、商业目标和绩效联系起来，并产生协同作用。其结构如图 2.1 所示。该框架以五要素为基础，以二十原则为导向，以实现企业绩效为目标，以风险管理与战略相整合为路径，强调价值创造与增值，认为企业实施风险管理的工作目标就是为股东和利益相关方创造、保持和实现价值。

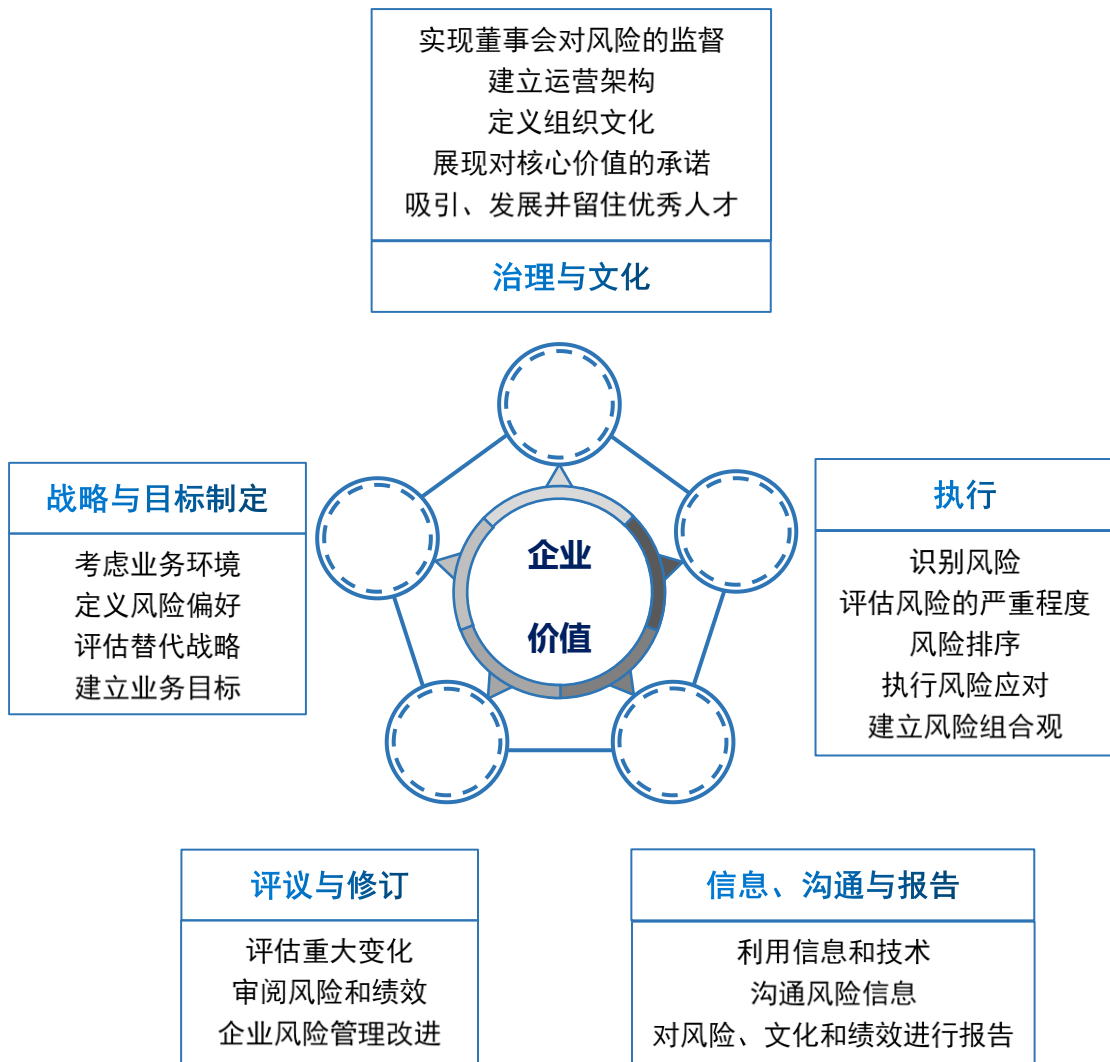


图 2.1 ERM 2017 框架

3 G 公司关联方交易内部控制现状

3.1 G 公司简介

G 公司的前身是成立于 1959 年的 XM 公司，主营百货的零售与批发业务，在 1992 年完成了股份制改革后，仅经过一年，就于 1994 年 1 月在深交所 A 股上市。

近两年，由于百货行业的商业模式发生了极速的自愿或非自愿变革，线下实体经营的整体利润空间被挤压，作为本地传统百货行业的代表，G 公司更是受到严重打击，因此先后关闭多家线下百货门店及超市门店，但其线上业务的发展并未达到预期，前期的资本投入在短期内无法得到合理回报，导致公司经营业绩大幅下滑。相较于 2018 年，营业收入同比下降 64.45%，净利润同比下降 261.16%。2017 年至 2019 年的利润情况如图 3.1 所示（单位：亿元）：

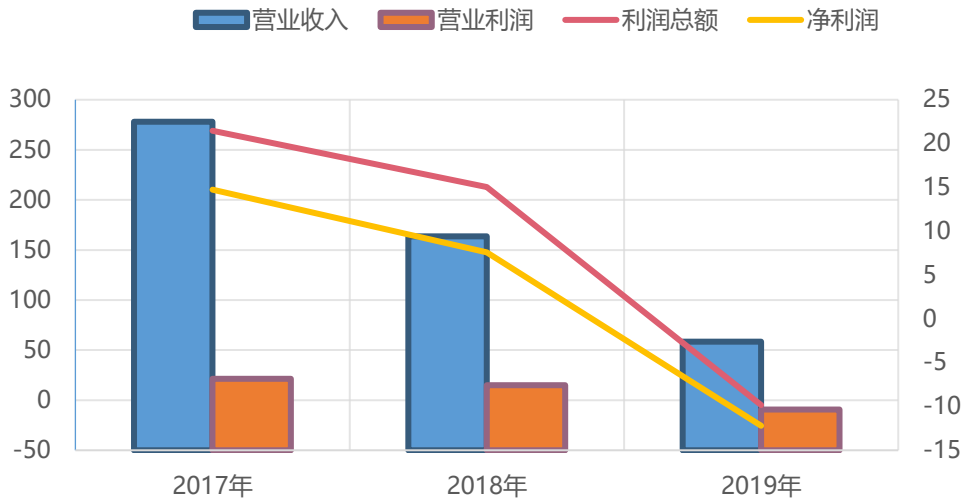


图 3.1 G 公司 2017—2019 年利润情况

G 公司的最大股东为 S 公司，其控股股东为 J 公司。截止至 2019 年末，前十大股东的持股情况如表 3.1 所示。对上述十大股东进行进一步股权结构分析，发现其中六家公司的控股股东均可追溯到 J 公司，本文将这一系列公司称为“J 系公司”；另一方称为“X 系公司”。截至 2019 年 12 月 31 日，J 系公司合计共持有 G 公司 29.27% 的股权，X 系公司合计共持有 24.91%。而在当年的 9 月，其

控股股东 J 公司与 X 系公司签订了有关股权转让的框架协议，X 系公司有意购买 S 公司所持有的 G 公司 5% 的股权，如果该笔交易顺利进行，G 公司的最大股东也将易主，而这样可能直接造成控制权转移的重大交易，仅用不到 4 个月的时间就敲定了相关转让细节，并在 2019 年末签署股份转让协议，G 公司也于 2019 年 12 月 31 日发布了关于该事项的提示性公告。对于两大股东的股权梳理情况如下图 3.2 所示。

表 3.1 G 公司前十大股东持股情况

公司名称	持股比例	备注
S 公司	15.31%	J 系公司
某公司	6.50%	J 系公司
某公司	5.97%	X 系公司
某公司	5.28%	X 系公司
某公司	5.17%	J 系公司
某公司	5.00%	——
某公司	3.42%	J 系公司
某公司	3.39%	X 系公司
某公司	3.14%	J 系公司
某公司	3.03%	J 系公司

资料来源：国家企业信用信息公示系统

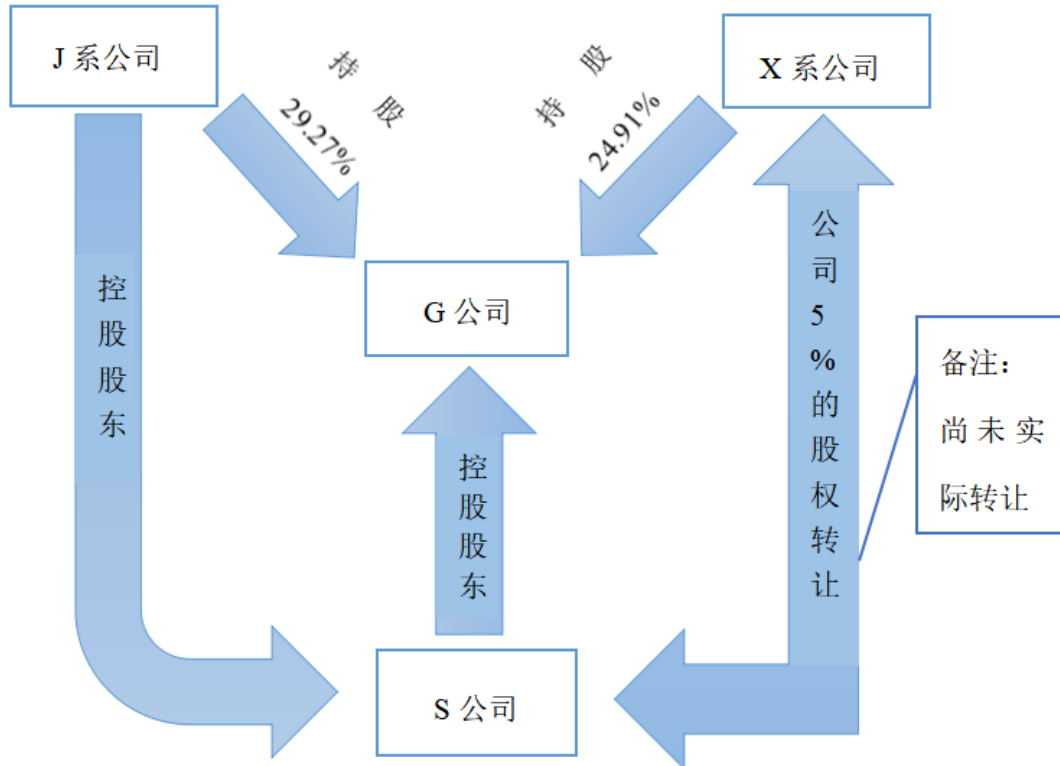


图 3.2 G 公司两大股东的持股情况

3.2 G 公司关联方交易情况

3.2.1 G 公司关联方交易现状

G 公司在内部控制管理手册中，将关联方分为自然人与法人两类。针对关联方交易，G 公司在《股东大会授权办法》中做了相应的解释，该解释与企业准则中关于关联方交易的定义与范围是一致的。

依据 G 公司的关联方交易相关表现形式，将关联方交易分类为日常关联交易与特殊关联交易两大类。日常关联交易是指在 G 公司的经营过程中正常与关联公司发生的相关业务，其在 2019 年的发生情况如表 3.2 所示。特殊关联交易主要是指日常关联交易以外的相关交易，如关联担保、向关联方购买或出售股权等业务，其在 2019 年的发生情况如表 3.3 所示，这些业务由于单项金额重大、更有可能存在隧道挖掘行为等原因，因此需要更严格的监管。而从表 3.4 中可以看出，多项关联交易使得 G 公司存在大额的关联方应收账款、应付账款等。

表 3.2 2019 年主要日常关联交易发生情况

单位：元

交易类别	交易金额
向关联方采购商品、接受劳务	374,662,436.63
向关联方销售商品、提供劳务	57,564,761.46
日常关联典当等业务	303,914,061.94
向关联方出租	136,083,083.96
自关联方租入	9,634,962.25
日常第三方或消费卡结算	21,817,948.23

资料来源：2019 年年报

表 3.3 2019 年主要特殊关联交易发生情况

单位：元

交易类别	交易金额
股权交易	640,088,470.00
处置设备	1,407,866.73
关联担保	13,622,084,083.84

资料来源：2019 年年报

表 3.4 2019 年关联方应收、应付余额情况

单位：元

科目名称	余额
关联方应收账款	244,904,864.96
关联方预付账款	735.06
关联方其他应收款	178,773,789.33
关联方应付账款	134,733,863.89
关联方预收账款	13,344,859.92
关联方其他应付款	305,677,081.86
关联方应付利息	7,120,901.57

资料来源：2019 年年报

3.2.2 违规关联方交易情况

2020 年 4 月，G 公司发布了经会计师事务所审计的 2019 年度财务报告、财务审计报告、内部控制审计报告等报告。其中财务审计报告被出具带有与持续经营相关的重大不确定性段落的无保留意见，内部控制审计报告被出具否定意见，公司董事会负责的内部控制评价报告结论为内部控制无效。这主要是由于 G 公司与其关联方进行交易时，在尚未完全履行完毕股东大会审批流程前即已支付股权转让款。具体情况如图 3.3 所示。

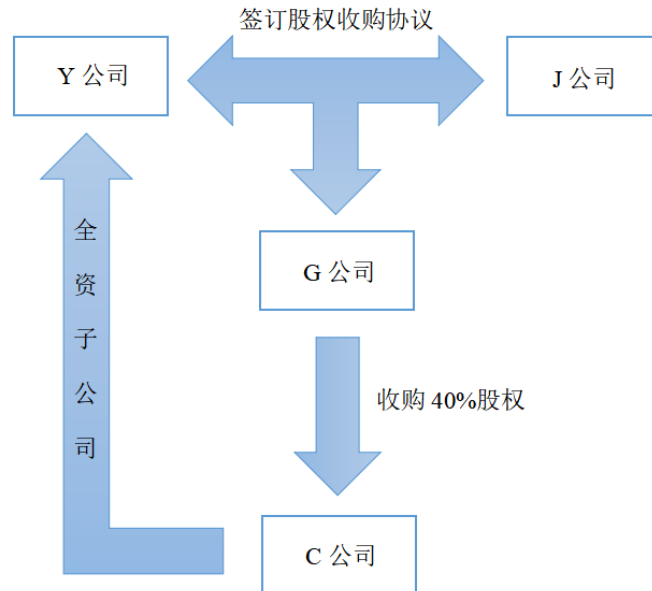


图 3.3 违规关联方交易情况图示

由于此项交易 G 公司需向 Y 公司支付股权转让款人民币 13,858.80 万元，向 C 公司缴纳出资人民币 106,400.00 万元。但是 G 公司在尚未完全履行完成股东大会审批流程前，就已经向 Y 公司支付股权转让款，并向 C 公司实际支付注资款共计人民币 120,258.80 万元。关于此项交易的相关事件及发生时间如图 3.4 所示。

G 公司在 2019 年第四季度连续发生了多笔涉及股权转移的关联交易，如图 3.5 所示。除收购 C 公司的股权外，2019 年 10 月 30 日宣布以总金额 35,110.33 万元购买 T 公司 100% 的股权；2019 年 12 月 14 日宣布以总金额 13,649.40 万元

购买 D 公司 45% 的股权。



图 3.4 违规关联方交易相关事件时间轴

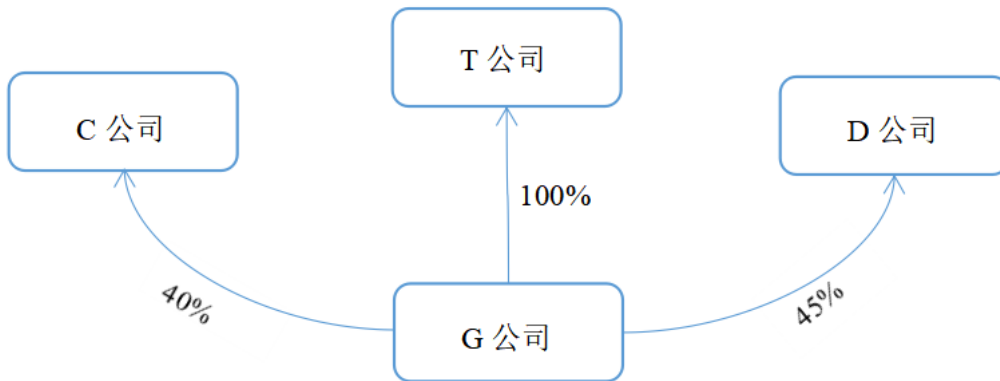


图 3.5 多笔关联方交易图示

3.3 关联方交易的相关内部控制流程

鉴于本文的研究对象 G 公司的违规关联交易为涉及股权交易的关联方交易，为了对这一问题进行深入分析，下文中所提到的关联方交易范围仅限于涉及股权

转移的关联方交易，不包括关联担保、商品或劳务交易等形式的关联方交易。

（1）关联方交易的立项与执行流程

一般情况下，关联方交易的发生需要经过前期调查、项目立项与审批、合同谈判及签订合同、合同履行等步骤。G 公司也基本遵循这些步骤，首先需要经过搜集相关信息、并基于所搜集的信息对项目是否具备可行性进行评估，并编制相应的报告，经由董事会办公室、计划财务部、风险控制部、投资创新部进行会审；在可行性初审结束后，对前期调研判断为具备投资价值的项目，编制《立项申请》，获批后，再进一步研究分析后提交《项目立项报告》，经由投资创新部、风险控制部、计划财务部与董事会办公室进行审核；项目立项批复后，聘请相关专业机构对项目做出专业评判，根据专业机构的尽调报告，与关联公司进行合同谈判与合同签订；后续进行合同的履行等。G 公司针对关联方交易的立项与执行流程如图 3.6 所示。

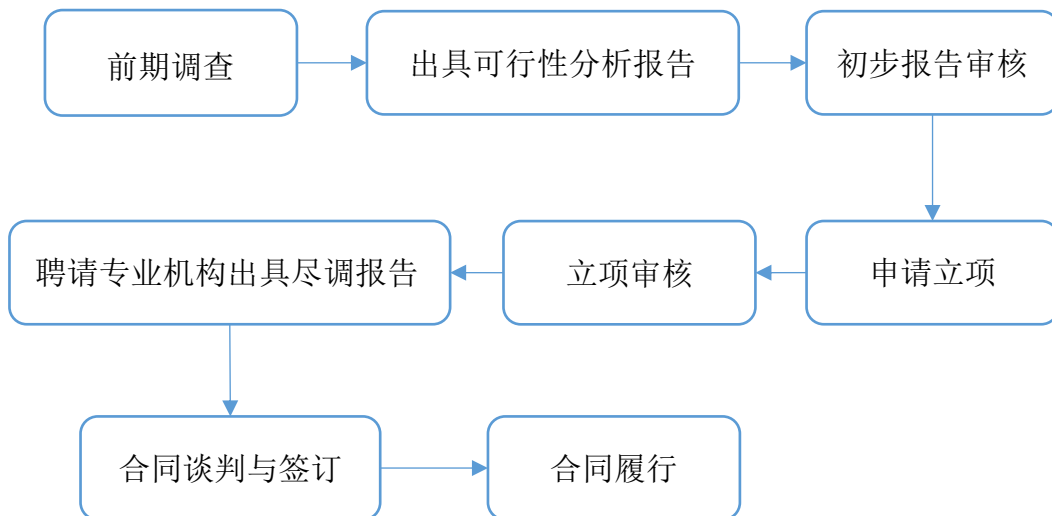


图 3.6 关联方交易的立项与执行流程

（2）关联方交易的审批流程

从审批权限来说，以与关联法人发生的关联交易为例，G 公司以交易金额为划分依据，将其分为三种：交易金额超过 3,000 万元，且占公司最近一期经审计净资产绝对值 5%以上的，由股东大会进行表决；交易金额超过 300 万元但不满 3,000 万元，且占公司最近一期经审计净资产绝对值不满 5%的，由董事会决定；

交易金额不满 300 万元，或占公司最近一期经审计净资产绝对值不满 0.5% 的，由总裁决定。

其中，本次违规关联交易是需要公司股东大会决定，其审批流程如图 3.7 所示，需要总裁将交易的专项报告提交给独立董事，独立董事聘请外部第三方中介机构进行独立审查并出具尽职调查报告，独立董事经过对尽职调查报告的研究后发表事前认可与独立意见，经由董事长按程序召集董事会就此事进行评估和审议，董事会表决通过后发出股东大会会议的召集通知，在会上提交相关交易的具体文件，以及董事会与独立董事对此关联交易发表的意见，经股东大会的决议再次表决。

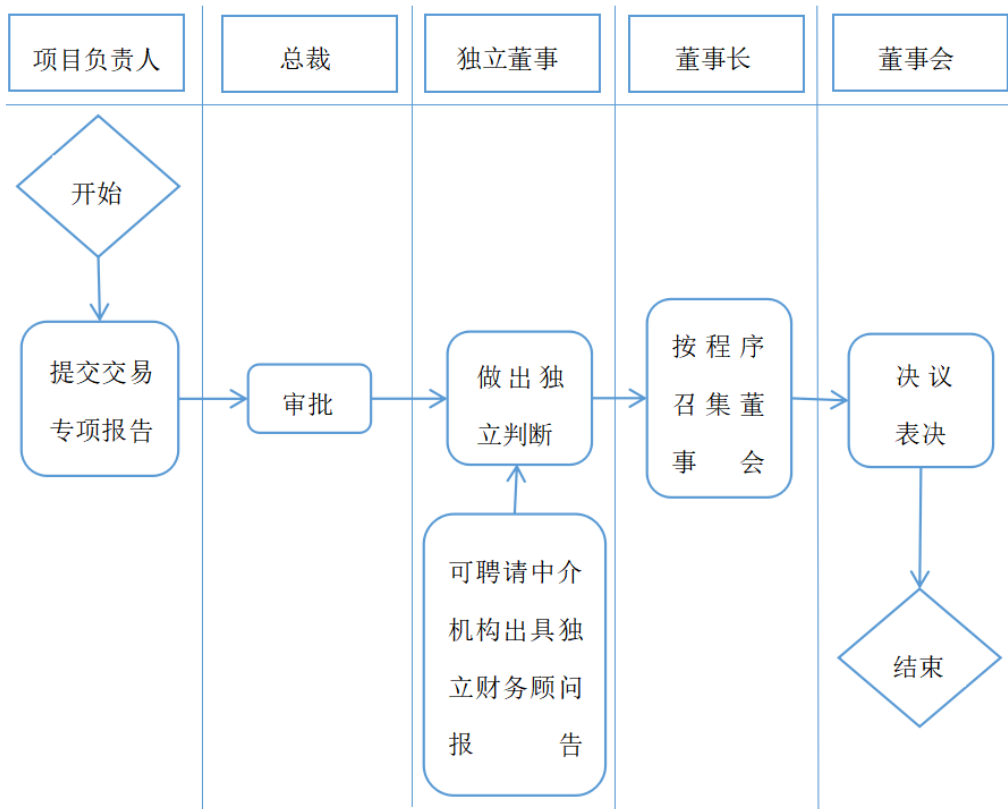


图 3.7 董事会关于关联方交易的审议流程

(3) 关联方交易资金审批流程

关于本次关联方交易，其资金审批流程为项目部门提出资金需求申请，经财务总监或总裁或董事长在权限内进行审批，审批过后项目部门提交纸质付款申请单，提交计划财务部或财务总监或总裁或董事长进行审批，审批通过后付款经办

人员依据审批通过的付款申请单进行付款，其流程图如图 3.8 所示。根据 G 公司内部管理手册的规定，纸质报销申请单经过经办部门审批后，转至下一层级继续审批，其中 5 万元以下的报销审批至计划财务部，大于 5 万小于 500 万元的报销审批至财务总监，大于 500 万小于 1,000 万的费用报销需要审批至首席执行官，大于 1,000 万的费用报销则需审批至董事长。此外，在使用网银进行支付时，付款的操作员、复核员分别由不同的人员担任，其中复核人员需要重点审核付款申请是否已经审批。

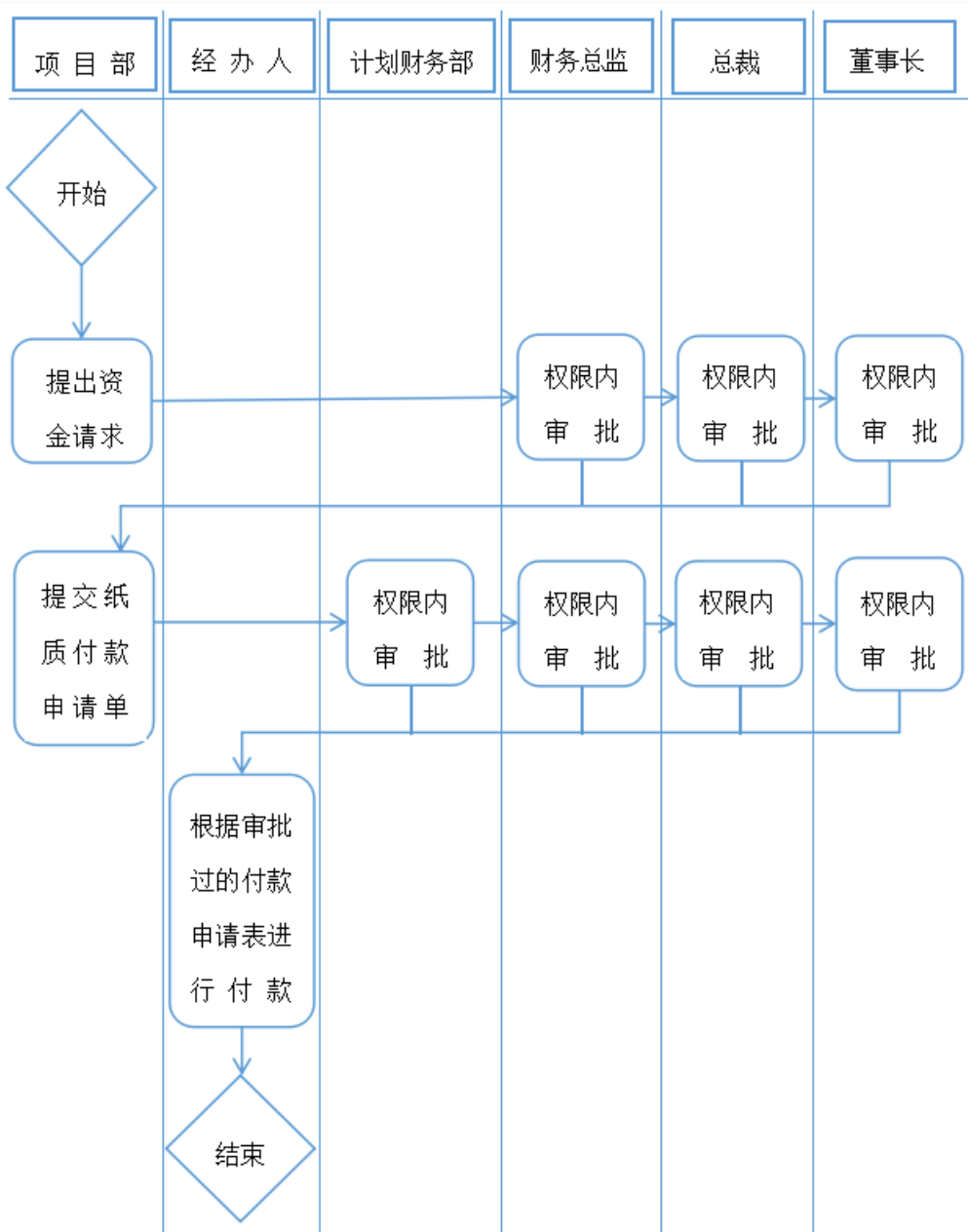


图 3.8 关联方交易资金审批流程

4 G 公司关联方交易内部控制的问题分析

从上文对 G 公司控制现状的介绍中,可以看出 G 公司目前的内控制度正是基于传统的内部控制框架展开的,其控制重点也是针对具体业务执行层面的,而具体的控制措施也是在于对流程控制的维持上。但 G 公司依然在最需要企业重视的关联交易事项上出现了违规交易问题,这实际上暴露了 G 公司的内部控制存在重大缺陷,而 G 公司却认为公司内部控制制度在设计上是不存在问题的,仅存在个别执行不到位的情况。依据前文对内部控制以及风险管理的描述,相较而言,风险管理框架能够使得企业更稳健地达成战略目标,帮助企业发现机遇、保持并发展价值。该框架以五要素、二十原则为结构,其中治理与文化要素是基础,治理设置了公司的基调,文化则是公司核心价值观的体现,需要塑造独特的公司风险管理文化,以潜移默化的方式影响公司员工;战略与目标制定要素体现了企业的经营方针与发展规划,这种方针与规划是符合公司治理目标与企业文化的,风险管理与战略的整合会使企业遵循正确的道路快速发展;绩效要素则体现了风险管理工作中对于风险的审视,包括风险从识别与评估至应对的一系列过程,强调了看待风险的组合观,将风险管理与战略、绩效协同起来,发挥协同效应,实现价值提升;评议与修订要素是对风险管理进行的动态审视,以提升和改进公司的风险管理;信息、沟通与报告要素则促使了不同信息在公司内部与外部的共享。这五个要素将风险管理工作纳入企业日常经营与核心价值链中,整合风险、战略与绩效,为企业实现价值增值。因此本节基于 2017 版企业风险管理框架的五要素及二十原则,对 G 公司关联方交易内部控制存在的问题进行进一步分析。

4.1 治理与文化角度

4.1.1 公司组织结构不合理

组织结构作为企业的“基础设施”,对企业运营效率、决策者的信息传达速度等都有着至关重要的作用。企业组织结构的设计也能够体现企业高层的管理理念。但在了解了 G 公司的组织结构之后,笔者发现 G 公司对风险管理的重视并未在其组织结构中得到体现,其结构如图 4.1 所示。

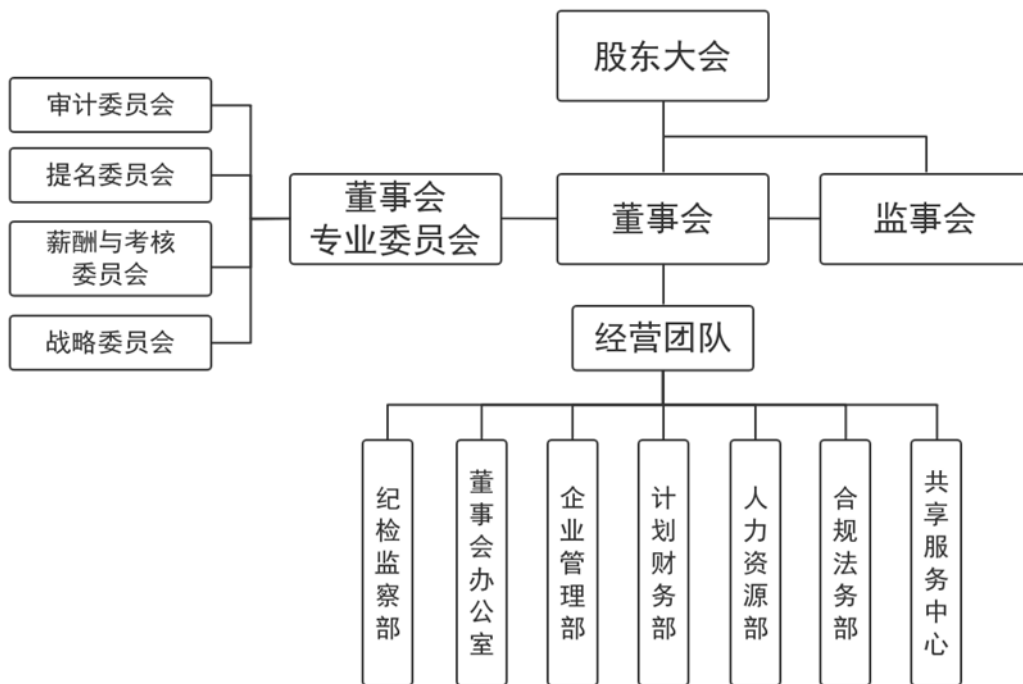


图 4.1 G 公司组织架构

从图 4.1 中可以看出，在治理层方面的设计中，G 公司的股东大会是最高权力机构，治理层为董事会、监事会，而专业委员会是董事会下设立的辅助性部门，包含四个部门，但是并没有设置风险管理委员会。而在具体的部门设计中，其风险控制部门被定为二级职能部门，置于合规法务部之下，这在 G 公司科层制的管理模式之下，会造成风险控制部门并不能对企业整体所面临的风险进行把控，这也能从前文所述的关联方交易的相关内部控制流程中得到印证，风险控制部门在针对关联方交易的三个关键控制节点中，仅参与了第一个节点的控制活动。然而，风险控制部门应当是企业日常经营中的第二道“防火墙”，是具有一定的决策权的，其结构如图 4.2 所示。

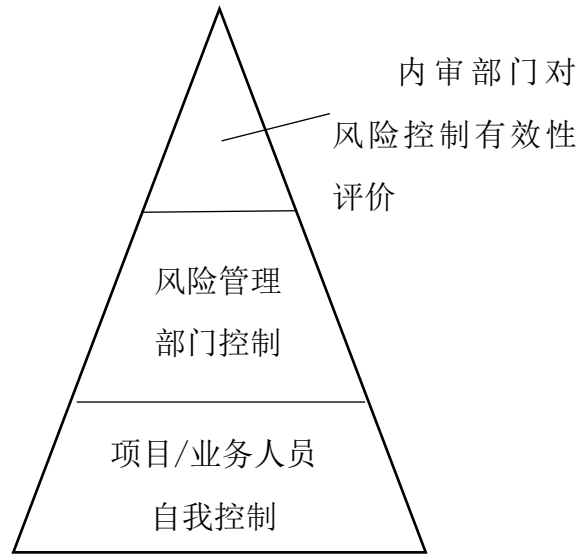


图 4.2 风险控制的三道“防火墙”

综上所述，风险控制部门在 G 公司的组织结构中更多偏向于一个内部的咨询部门，缺少决策权，这导致风险控制部门虽然带有“控制”二字，但是对风险并不具备可控性，而这种可控性则是指有明确的风险管理目标且有能力改善风险状况。并且，关联方交易尤其是涉及大额股权转让的关联方交易往往都会涉及企业战略层面的变革，因此，基本都是以治理层的决策为主。而在缺少独立董事建立的风险管理委员会，且风险控制部门还是一个内部咨询部门的情况下，会使相关项目的风险控制仅有一层人员自我控制。而风险控制是一个专业要求很强的控制活动，在缺乏专职的人员和部门的指导下很容易流于形式，进而导致风险控制部门的作用进一步降低，甚至会影响企业内部人员对风险管理的重视程度。

4.1.2 董事会缺乏风险管理手段

在公司的治理层结构上，除了董事会、监事会、股东大会这样“三会”的基本配置，往往还需要在董事会下设多个专业委员会，用以对重大问题的决策辅助。同时在“双轨制”下，这些专业委员会的成员半数以上都需要是独立董事，用于掣肘代表大股东利益的董事可能做出的挤占中小股东利益的决策。而且，董事会作为除股东大会之外的层级最高的机构，其人员分布可以表现出企业目前的各群体利益的话语权，独立董事代表中小股东的利益，而各大股东获得的董事会席位则表示着其在被投资公司内的话语权。

但是，G 公司目前的董事会成员结构可能存在独立董事对大股东所派董事的制衡能力过弱的问题。G 公司董事会席位分布如图 4.3 所示，来自于大股东 J 公司的董事有 4 人，但目前作为新的控股方 X 公司并未与 J 公司完成权力的交接，在除独立董事之外的 4 个席位中并未有代表该公司利益的席位。之前频繁的关联方交易就是在目前的董事会结构下完成的。而从股权比例上看，J 公司、X 公司实际持有 G 公司 29.27%和 24.91%的股权，合计超过 50%，因此，大股东占有 4 个席位是具有一定合理性的。但在查阅 G 公司的公司章程后发现，董事会会议的举行需要半数以上的董事参加，而当董事会中缺乏第三方利益集团的参与时，仅依靠 3 位独立董事甚至无法达到召开董事会的条件。

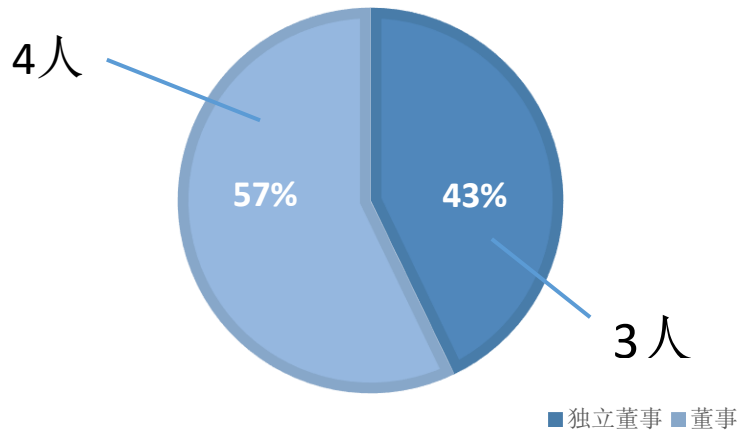


图 4.3 G 公司董事会人员构成

同时，G 公司仅设置了审计专业委员会，而未设立风险管理委员会。虽然审计是有效的监督手段，且有专门的内部审计部门对审计委员会负责，但是目前的审计还是偏向事后监督，对于已经发生的风险事件也是以“亡羊补牢”为主，而不能挽回已经发生的损失，不能对具体事项做到即审即控。并且，风险管理是一项兼顾事前计划、事中管控、事后整改的常态化监督工作，在没有风险管理委员会且风控部门层级过低的情况下，仅依靠独立董事也很难获取重大关联方交易事项及时的、全面的信息，而在缺乏这些信息的情况下，独立董事更难做出有效的决策。

在上述两项因素的影响下，G 公司在关联方交易事项上产生“隧道挖掘”问题的风险难以得到有效控制。

4.2 战略与目标制定角度

4.2.1 战略变革过于依赖关联方

战略目标是发展的方向，目前 G 公司的四大业务板块主要是由线上电商、仓储物流配套、百货零售以及配套金融服务组成的，并在未来准备通过业务板块间的联系，构建以自己为主导的企业生态。而这样类似于同心多元化的战略目标，就需要企业通过外购或者自建的方式进行自身业务版图扩张，而 G 公司在这方面的选择有明显依赖于其控股股东 J 公司的倾向，2017 年至 2019 年共发生了四笔大额的企业并购事项，皆是与控股股东 J 公司进行的，详情如表 4.1 所示。

表 4.1 2017-2019 年 G 公司并购业务情况

并购时间	被并购企业主营业务	是否为关联方交易
2018 年 12 月	物业管理	是
2019 年 10 月	酒店经营	是
2019 年 12 月	百货业	是
2019 年 12 月	仓储物流	是

资料来源：巨潮资讯网

一般而言，通过企业并购进行业务版图的扩张，其重要原因是企业缺乏相关领域的人才储备或基础设施。但是，无论是物业管理、仓储物流还是百货行业，都是 G 公司深耕多年的领域，是不缺乏相关的人才储备的。此外，在基础设施方面，G 公司在仓储行业拥有至少 2000 亩的土地储备，在百货行业更是有多家百货门店，建筑面积达 80 多万平方米，因此 G 公司有为了配合控股股东的战略需求而进行自身的战略变革之嫌。而且，这四项重要的并购行为几乎就是在一年内进行的，其中最后一项的仓储物流企业的并购交易事项更是因为流程不合规而被否定。

在这种受到控股股东影响较大的情况下做出的变革，很容易造成企业战略变革节奏被打乱，加剧战略变革失败的风险。

4.2.2 高估了企业风险承受能力

从 G 公司 2017 年至 2019 年间做出的连续并购动作中可以看出，G 公司的高管对风险的态度是激进的。对风险的态度实际上就是企业或者高管们的风险偏好。2017 版企业风险管理框架引入了如图 4.4 所示的风险光谱图，生动地描述了公司对于风险的偏好程度。所以当—个公司在能够确定风险偏好之后，就会有据可依，在自己可以接受的风险范围内努力实现经济效益最大化。但风险偏好不是一成不变的，随着外部环境的变化与企业内部环境的变化，风险偏好就需要适当予以调整。



图 4.4 风险光谱图

但是，在对 G 公司具体的业务板块的经营状况进行分析后，G 公司并没有对自身的风险承受能力进行准确评估，具体分析如下：

首先是商贸线上业务，其 2017 年—2019 年商贸线上业务 GMV（平台交易总额）变动情况如图 4.5 所示。从所处行业来说，线上电商业务属于明显的红海市场，虽然定位是在农村这样的下沉市场做电子商务的方案解决商，但是在该定位中还有拼多多这样的强大竞品。从表现上看，该业务从 2017 年开始运营就表现出了几乎“断崖式”的下跌，仅到 2018 年就跌去了 600 多亿的平台交易额，而到了 2019 年，由于取消了补贴政策，更是直接跌至了 5.44 亿元，在业务缩水程度如此严重的情况下，该业务需要面对的几乎就是经营失败的风险。

其次是金融服务板块，通过对其线上服务平台的体验后发现，该业务的实质就是 P2P 的借贷模式，而这种模式是被国家金融监管机构重点监管的，其合规风险较大。2018—2019 年公布的运营情况如图 4.6 所示，对其进行分析后发现，平台借贷金额的增长几乎陷入停滞，而贷款逾期率依然在波动，同时平台所提供的理财产品大多是 J 系公司所提供的，而当 J 公司整体陷入财务危机后，直接加剧了平台所面临的法律风险。

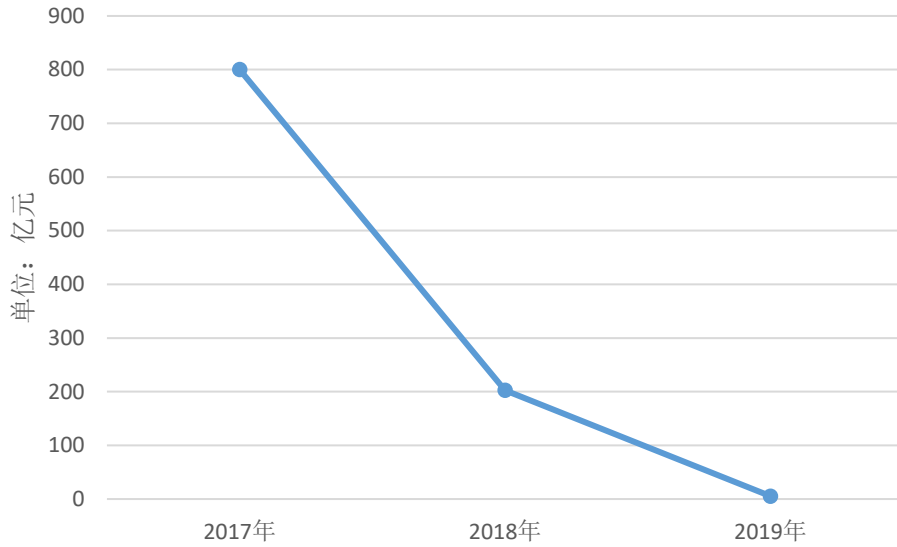


图 4.5 G 公司 2017 年-2019 年商贸线上业务 GMV (平台交易总额) 变动情况

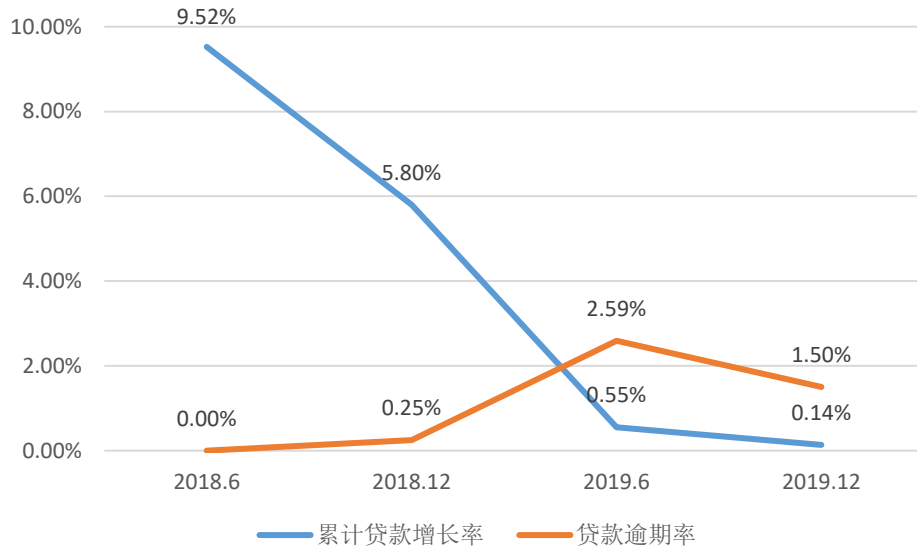


图 4.6 G 公司金融板块运营状况

再次，G 公司目前主营的百货板块是 G 公司的主要现金牛，但是受到互联网加持下的新零售模式的冲击，业绩持续走低，利润增长率常年为负，很难为企业整体提供额外的风险保障。

最后，从 G 公司目前的业务组合来看，其拓展的新业务板块虽然分处于不同的业务生命周期，但是并未形成业务生命周期的闭环，反而从整体上并没有出现“1+1>2”的协同效应，整体的抗风险能力偏弱。然而 G 公司还是频繁做出高风

险的决策，这说明 G 公司在对自身的风险评估方面缺乏科学的体系，容易使得高管在做出决策时盲目自信，造成企业风险不可控的问题。

4.3 执行角度

4.3.1 具体环节间的流程控制不连贯

在 G 公司的规定中，对于关联方交易所涉及到的流程管控主要涉及两个层面，第一层面是针对事项的可行性评估以及审批和授权等手续是否完备，而另一层面是项目资金的审批，在该方面 G 公司的主要控制方式是授权，即根据所动用资金的规模大小确定所需的授权层架（如图 3.7）。如果单独摘出两个层面中的任何一个层面去分析，其流程控制都是完整的，但是在 G 公司具体的运行中，依然出现了第三章所提及的关联方交易违规的问题。

究其原因，是两个层面间控制流程的衔接存在问题。关联方交易的控制，在 G 公司实际的运行效果如图 4.7 所示，在该运行状况下，项目层面的流程和资金层面的流程几乎完全是并行的，仅是在最关键的层级的授权方面有一定的关联。虽然从效率方面来看，这样的运行方式针对频率高数额小的交易时，能够保证其控制运行的效率，避免因控制链条过长而导致的管理资源的浪费，但当出现涉及股权且金额重大、需要由股东大会进行表决的关联方交易时，就会出现两个流程的推行进度不一致的情况，这会为 G 公司在业务流程层面带来诸多不必要的风险。G 公司关联方交易违规的主要问题就出自于此，即其在项目必须的审批流程尚未完成之时，就将资金转出这一行为上。

再进一步，在该模式下运行的关联方交易控制，实际上已经造成了股东大会的表决几乎流于形式的问题。因为在资金使用的具体审批流程方面，资金申请书经董事长签字后，实际上已经具备了将资金转出的所有条件，而无需等待项目审批流程的结果，那么股东大会的决议对整个关联方交易的控制作用就是值得商榷的，而这实际上也会对影响力本就弱小的中小股东造成权利上的侵占。

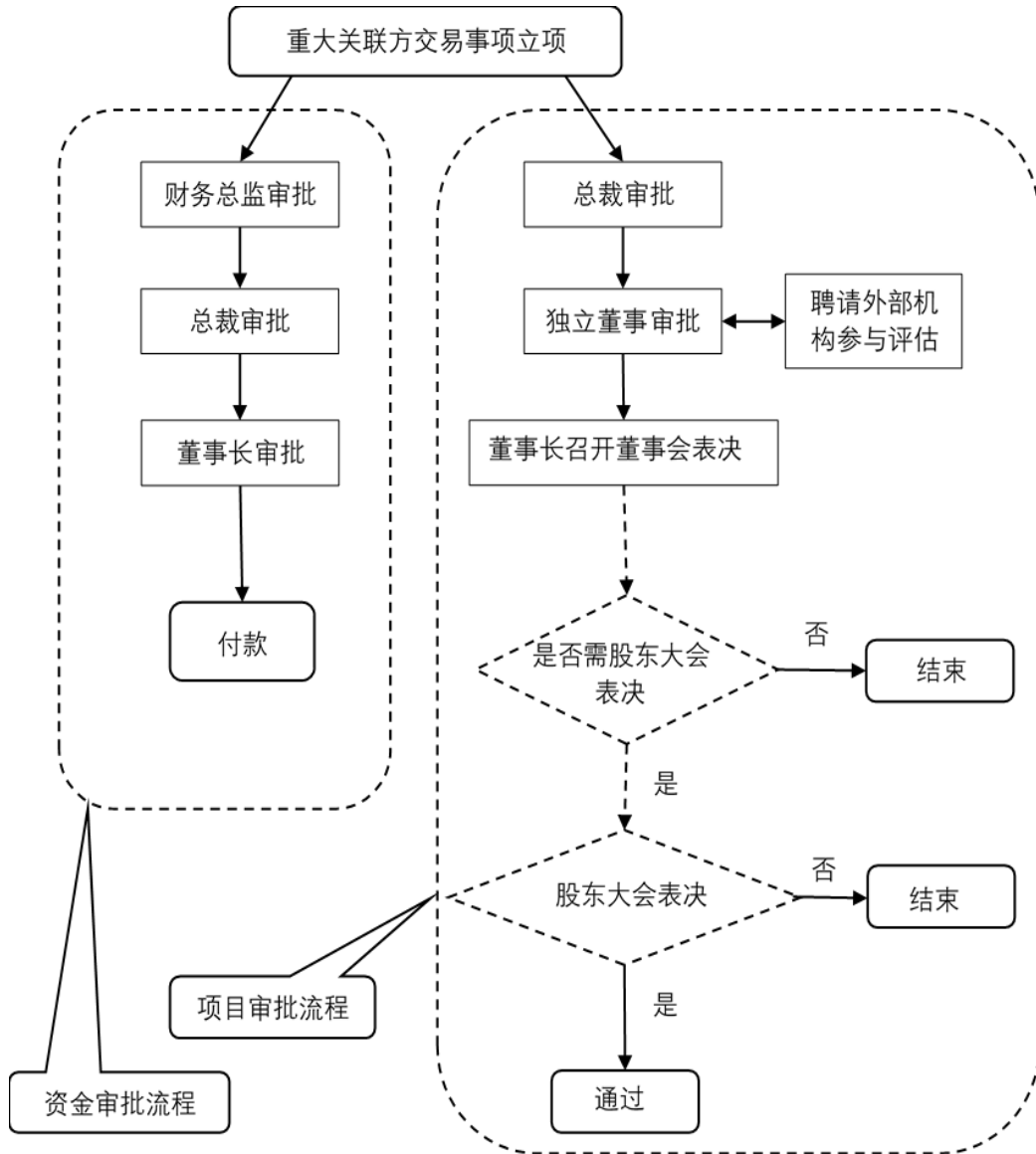


图 4.7 G 公司关联方交易控制实际运行情况

4.3.2 缺乏风险导向的业务规划

针对决策层过于激进的风险偏好，G 公司负责业务执行的人员并未针对在可预见的期限内可能发生的并购事项而制定合理的应对措施，从而造成其在短期内所面临的风险直接超过了企业所能承受的最大风险容量，为了使问题的表现更加直观，本文将从财务方面对该问题进行说明，如表 4.2 所示。

从表 4.2 可以看出，G 公司在 2017 和 2018 年的财务状况相对良好，尤其是 2018 年的现金流量保障倍数更是高达 11.87。但是在这种抗风险能力比较强的财务状况下，管理层忽视了对这种状况是否具有可持续性的考虑，将多项并购业务

集中在 2019 年的下半年执行，其中针对 C 公司、T 公司以及 D 公司的收购事项都是涉及关联方的股权交易，频繁的并购很容易导致出现并购效果不如预期的情况。尤其是针对 C 公司的收购，从盈利能力来看，其状况并不乐观，2018 年、2019 年 1—9 月的营业收入较为可观，但毛利率过低，而且在该期间净利润为正的原因是转回了之前的信用减值损失，也正是因此造成了 2019 年的净利润大幅下降。虽然 C 公司的冷链业务与 G 公司业务相匹配，但该公司已经明显进入了不正常的经营状态。而造成这样风险事件的发生，显然是在前期对并购对象 C 公司的风险评估不足，而且对并行的多项并购计划缺乏相应的规划，这对 G 公司在 2019 年的业绩表现影响极大，经营现金净流量已经无法覆盖其利息费用，甚至在 2021 年不得不进入破产重整。

表 4.2 G 公司偿债能力分析

单位：元

	2017 年	2018 年	2019 年
净利润	759,086,057.54	1,474,147,474.82	-1,298,042,084.99
利息费用	421,696,318.34	335,344,712.32	563,062,853.08
营业现金净流量	1,449,224,315.30	3,981,434,714.95	442,377,942.07
利息保障倍数	1.80	4.40	-2.31
现金流量保障倍数	3.44	11.87	0.79

资料来源：2018-2019 年报

表 4.3 C 公司盈利能力分析

单位：万元

指标名称	2018 年	2019 年 1—9 月	2019 年
营业收入	122,201.86	70,315.94	93,861.10
营业利润	-121.86	1,202.19	-2,293.56
净利润	141.24	504.53	-8,863.03
资产收益率 (ROA)	0.126%	0.452%	-1.555%
净资产收益率 (ROE)	0.004%	1.548%	-0.0002%

数据来源：2018-2019 年报

4.4 评议与修订角度

G 公司的内部监督主要是以内部审计部门进行的内部审计工作、董事会负责的内部控制评价工作以及合规监察工作三部分为主,对于风险的审查与监督主要依据审计委员会以及相关的二级职能部门。其中审计委员会是公司董事会下设的专业性辅助机构,从公司发布的《审计委员会实施细则》中可以看出,审计委员会是在一个大方向上进行把控,对各种工作报告、审计报告进行严格的审查和评议,并将各项工作报告结果呈交股东大会或董事会进行讨论,对于业务层面的具体情况的控制则是由各个职能部门负责。由前文组织结构的描述可知,财务部门是一级职能部门,内部审计部门与风险控制部门为合规法务部下属的二级职能部门。从关联方交易涉及的业务广度及深度而言,二级职能部门可能无法起到有效的深度审查作用。换言之,风险控制部可能无法进行独立的、全面的、有效的监督。风险管理是一项动态的长期的过程,考虑到公司对风险管理的重视程度不够高,在关联方交易的风险管理方面存在审查不到位的现象,可能会影响风险管理的实施效果。另外,由于 G 公司将风险管理碎片化至其他日常工作,没有形成全面风险管理的理念与流程,因此无法对风险管理形成有效的连贯的动态监督,更无法针对关联方交易进行风险管理审视。

4.5 信息、沟通与报告角度

从前述分析的多笔关联方交易中可以看出,控股股东可能存在通过多起关联方企业并购进行“隧道挖掘”来“掏空”上市公司,以此满足自身利益需求。而 G 公司的组织结构中并未设立风险管理专业委员会,且将风险控制部门设立在了受经营团队领导的合规法务部下,因此在各项交易中,可能存在对中小股东的风险提示不足的情况,无法保证对外沟通信息的通畅。

而在内部,信息传递实行“统一领导、归口管理”的管理体制,由公司人资行政部负责内部信息的传递管理工作,并对各子公司内部的信息传递管理进行指导和监督,同时制定了相关的信息传递制度,按照运营、财务、人资、风控等部门对信息进行分类与管理,在公司现有的内部信息平台的基础上建立各部门相应的信息沟通机制。一般通过信息平台由人资行政部汇总整理逐级呈报传递的内部

报告为重大信息报告，例如关联方交易的风险管理报告。而这种类型的内部报告需要经过人资行政部的筛选整理才能传递给管理层及董事会，但“术业有专攻”，对于风险管理工作的报告与反馈还是需要专业的人员去处理，而 G 公司并未建立从治理层到管理层再到业务部门之间的畅通的信息渠道以对风险管理工作进行高效沟通。

此外，风险控制部门的层级较低，也意味着风险管理方案在向上传递时流程较多，反馈路径过长，可能会存在时间的浪费，甚至会降低信息的时效性，从而错过重大机遇。风险的本质就是不确定性，公司内部过于复杂的传递流程反而会加剧这种不确定性，从而影响企业战略目标的实现。而受限于资源和制度等因素，风险的复杂和多变也会使得层级较低的风险控制部门无法及时识别并评估风险。数额巨大的关联方交易不仅需要业务部门的配合，还需要公司董事会及股东大会进行决议，但与业务部门属于同一层级的风险控制部门，要获得全部的交易情况、识别出交易相关的重要风险且评估其严重程度，并在合理的时间内将风险管理方案反馈给董事会和股东大会可能存在实际执行上的困难。

5 G 公司关联方交易内部控制的改进建议

5.1 治理与文化角度

5.1.1 强化董事会的风险监控手段

为实现董事会对风险的监督，首先应对公司组织结构予以改善。在 G 公司目前的组织结构中，并没有在治理层面设立风险管理专业委员会，而公司的风险控制部是隶属于合规法务部的二级职能部门。没有将风险管理部门置于一个较高的治理层级，会使得风险管理的效果大打折扣。因此建议 G 公司设立风险管理委员会，属于董事会专业委员会，直接对董事会负责，主要负责把控企业整体的风险管理工作以及企业日常活动的风险预警与风险事件的处理工作等。基于成本效益的原则，可将其与原先设立的战略委员会进行合并，如图 5.1 所示，风险管理工作与战略设计实施工作的整合会使得风险管理与战略实施发挥“1+1>2”的效应。对于原风险控制部门，应使其直接受风险管理委员会的领导，建立垂直的管理体系，并且要同内部审计部门一样保持相对较高的独立性。

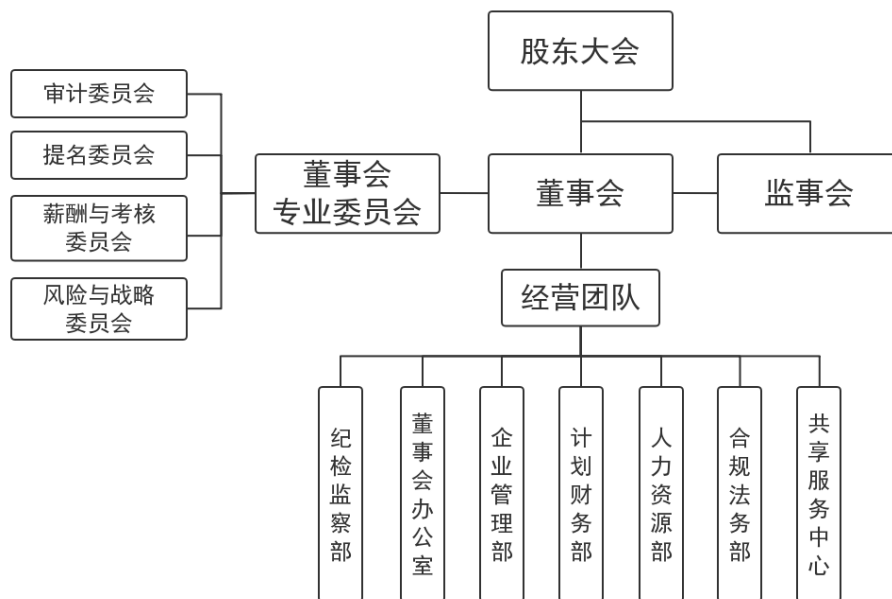


图 5.1 改进后的 G 公司组织结构

而在此基础上,还需要对委员会的职责、权限进行重新设定,以此实现董事会对风险管理的全面把控,使风险控制的“三道防火墙”能够发挥其作用。在风险管理委员会的职责分配方面,应当明确风险管理委员会是在大方向上对企业风险管理工作进行把控,负责具体工作的安排并为此调配相关资源,风险控制部门协同其他职能部门严格执行。为方便管理与规范指导,风险管理委员会可参考内部控制手册从而组织制定风险管理手册,为各部门在执行风险管理工作时提供相应的指导。而在委员会的权限方面,由于风险管理工作是一项长期的、动态的、需要全企业各部门协同的工作,而风险管理委员会的组织层级较高,通常不参与企业日常性的业务决策,因此需要对受委员会直接领导的风控部门进行适当授权,其权限应当是能够接触企业全面的业务及数据,能够直接处理风险管理具体工作,同时能及时将风险管理的工作内容和成果直接展示给其他各职能部门,促使各职能部门能够与风险控制部门产生协同效应,共同开展企业风险管理工作。

5.1.2 扩充风险管理专业人员队伍

人力资源是企业发展的根基,而风险管理工作具有一定的专业性,需要对政策、经济、市场等外部环境与公司运营、文化建设等公司内部环境具有良好的观察能力与敏锐的洞察能力,此外还需要了解一定的金融、会计、法律等方面的专业知识,对于工作人员的专业素质与职业道德要求非常高。因此,G公司应当提升对于人力资源的重视程度,优化人员配置。

设立新的风险管理委员会,提升风险控制部门的组织层级,都离不开专业人员的支持与帮助。G公司应当首先考虑公司内部员工,采用同部门或跨部门的调任,以将合适的人放置于合适的位置,此外还需要对其他员工进行激励,鼓励员工采用自学或参加培训等方式提升自己,也可与专业的培训机构进行合作,鼓励员工积极考取与风险管理相关的证书。对于公司内部调任的员工,还应当予以物质上的奖励。其次,G公司可以选择与专业的猎头公司合作,从公司外部的广阔市场发现具备专业理论知识或具有丰富经验的人员,采用校招与社招、线上与线下相结合的方式,扩充专业人员队伍。同时,还需要注意的一点是要保证风险管理部的高度独立性,因此不管是内部人员调任还是外部人员招聘,都需要做好背景调查工作,以免有人滥竽充数。

5.2 战略与目标制定角度

5.2.1 建立与风险管理相结合的战略制定思路

G 公司的业务板块主要是由线上电商、仓储物流配套、百货零售以及配套金融服务组成的，并在未来准备通过业务板块间的联系，构建以自己为主导的企业生态。为了实现这样的战略，G 公司主要选择外购现成资产的方式，但在这个过程中，G 公司受到控股股东的影响较大，导致其战略实现的方式多为依靠关联方企业并购，从而使得自身在战略实现上的主动权不多，而控股股东很有可能趁此机会进行“隧道挖掘”来满足自身的利益需求。因此，G 公司要想避免这种风险，就应当在战略制定与选择战略实现方式的决策中充分运用风险管理的工作成果。风险管理委员会应当对该战略从战略制定到最终战略实现过程中的一系列风险予以提前警示，基于企业健康发展的角度，对战略实现的不同方式的特殊风险提出合适的风险应对措施，体现其事前计划、事中管控、事后整改的职能。而治理层与管理层则应当提高其对风险的认识，意识到企业在经营过程中时刻面临着风险，尤其在制定战略的过程中，需要充分尊重风险管理委员会的工作成果，认真考虑其提出的建议，不盲目的为了达成战略目标而做出决策。

5.2.2 审慎确定风险偏好

企业的风险偏好应当与其风险承受能力呈正相关关系。一般而言，在企业经营状况良好时，在风险偏好上就可以选择激进型，由此可以制定扩张型发展战略，通过收购市场上优秀公司的股权以扩大市场或进击新领域；在企业利润大幅下滑时，应当调整风险偏好，趋于中立型，发展战略也应当随即调整；而在经营状况不尽如人意、发展受到限制的情况下，公司应当将风险偏好修改为保守型，不能盲目扩张，以更加谨慎保守的态度制定公司的发展战略。因此，G 公司在各业务板块的经营状况不如预期，甚至面临经营失败的风险时，应当依据现实情况的需要而适当地调整自身的风险偏好，使之与风险承受能力相匹配，从而能在可承受的风险范围内实现企业经营的目标。而在调整风险偏好、实现经营目标的过程中，风险控制部门要始终保持中立与客观，设定合理的目标与期望，独立地做出专业

建议，以降低经营过程中的风险。

由于不同板块的业务处在不同的生命周期，其所面临的风险的复杂程度是不尽相同的，风险控制部门应当及时更新风险评估技术，对不同板块业务的风险偏好与风险承受能力的评估采取合适的方式，以免造成一概而论的情况，从而影响到风险偏好与风险承受能力的匹配度。

5.3 执行角度

5.3.1 加强不同环节控制流程的联系

G 公司对于关联方交易的流程主要分为立项与执行流程、交易审批流程与资金审批流程三个环节，这三个环节单独运行时是不存在问题的，但当 G 公司需要进行涉及股权交易的关联方交易审批时，就会出现交易审批流程与资金审批流程不同步的情况，由此也造成了 G 公司的内部控制被出具了否定意见。因此，加强不同环节控制流程间的联系对于防范和控制关联方交易风险是大有必要的。

首先应当完善流程设计，在交易审批与交易资金审批这两个控制流程中搭建一个平台或者增设一道程序，能够使得这两个流程能够对接。具体来说，以违规关联交易为例，该交易原本应在经过股东大会的审议通过后才能开始资金审批流程，但实际上在董事会审议后就开始了资金审批流程，因此能够在未经股东大会审议时就将款项划拨出去。因此对于这样的情况，G 公司应当在交易审批中增设一道程序，在董事会审批结束后由独立董事或者专业委员会做出资金审批申请，在股东大会审议通过后再予以签字确认，而只有拥有该签字确认的资金审批申请才可以正式开始资金审批流程。

其次，由于 G 公司规定的资金审批权限为金额大于 1,000 万元需经董事长审批，而涉及股权交易的交易金额往往远超 1,000 万元的额度，因此，对于金额特别重大的交易事项，应当对大额资金的审批限额再进一步划分，将资金审批权限进一步细分。此外，考虑到特殊关联交易的重要性，无论金额大小，也应当设立特殊审批流程。基于成本效益的原则，可以在原先审批流程的基础上增设一道程序，将风险管理委员会的签字确认作为必要的书面程序。

5.3.2 选择合适的风险应对措施

在选择合适的风险应对措施之前，需要先对风险进行识别与评估。由于关联方交易的隐蔽性，使得其风险相较一般业务来说要高很多。依据 G 公司内部控制管理手册，在图 5.2 中简要描述了每一步骤的部分主要风险与需要达成的主要绩效目标。

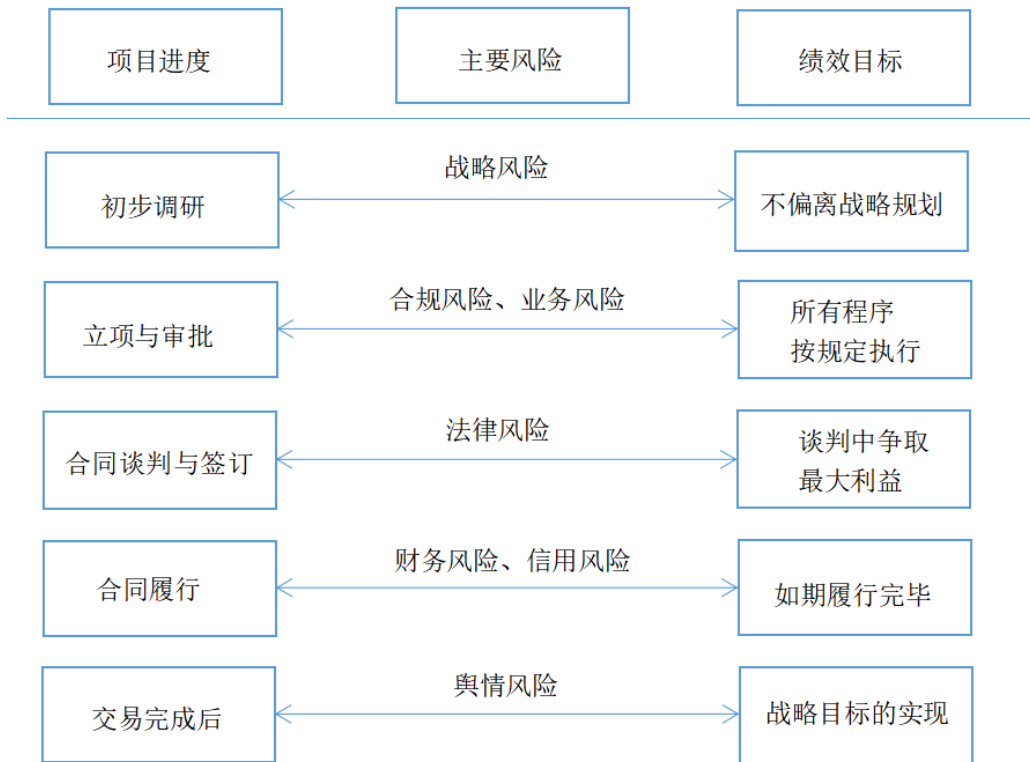


图 5.2 关联方交易中每一步骤的部分主要风险与需要达成的主要绩效目标

以上只是对关联方交易中能被识别出的主要风险作以大致划分，具体的识别评估结果还需要公司结合更多的资料进行分析，完成如表 5.1 所示的风险清单。其中，对风险评估可采用打分的方式来量化体现，而风险级别由风险评估的结果决定，受到风险发生的可能性与影响程度的双重影响，G 公司可依据风险发生的概率与影响程度将所识别的风险分为四级，按照四级分类来考虑采取合适的风险应对措施。但由于风险清单法存在一定的限制，可能无法完全有效的识别出关联方交易的风险，因此在实务工作中，风险管理委员会的成员应当结合更多的资料与当下的实际情况，考虑将多种分析方法结合的方式审慎全面的识别评估风险。

表 5.1 风险清单示例

风险类别		风险评估		风险级别
定性描述	风险点编号	风险发生的可能性	风险的影响程度	

识别评估出各项风险后，需要对风险进行排序，评定风险的优先级，评定标准为风险对于战略和经营目标的实现的影响程度，以此作为选择风险应对措施的基础。由前一步骤所列示的风险清单为基础考虑风险应对方案。常见的风险应对方案有风险承受、风险规避、风险追求、风险降低与风险分担五种。在确定风险应对方案的过程中，还应建立风险组合观，即项目面临的风险不是单一的，因此其应对方式也不应是单一的，要从组合的角度综合看待。例如前文所述的多项涉及股权收购的关联方交易，单项看待每一项交易，可能给公司带来的风险并不巨大，但结合公司的经营状况，多项关联方交易的潜在影响综合叠加会对公司造成严重影响。因此，在对一个项目进行风险应对方案设计时，既要将其分解进行细致考虑，又要将项目融入公司的整体去考虑，综合看待项目的风险。

5.4 评议与修订角度

由上述分析可知，战略与商业目标不是一成不变的，会伴随政策、市场等外部环境的变化与内部治理情况、员工专业能力等内部环境的变化而发生修正，因此对于风险的审查与监督也是动态的，需要不断评议与修订。这个过程需要将风险管理与战略、绩效相联系，构建风险管理绩效评价体系，发挥三者的协同效应。针对关联方交易，可以考虑以风险管理委员会为核心，统筹构建风险管理绩效考核机制，风险管理部负责考核的具体运作及考核结果的汇总，考核的内容主要为：交易相关规章制度的健全程度、风险管理策略的评估情况、风险管理运行效果以及风险管理结果的呈现等等。通过风险管理绩效考核，一方面有助于风险管理效果的直观展示，帮助风险管理委员会改进管理工作，提升公司风险管理效果；另一方面，有助于员工提高对风险管理工作的认同感和参与感，使得风险管理工作的开展更为顺利。绩效考核是一个动态的过程，而量化的考核结果使得管理层能够在绩效浮动超出可接受的范围后及时对战略及经营目标进行修正，修正后的战

略及经营目标又使风险管理的工作内容发生变化,继而对风险管理绩效评价产生影响,三者源源不断进行修正,以此促使公司提升管理效果,实现价值增值。

5.5 信息、沟通与报告角度

实现有效沟通的关键在于简化沟通方式与步骤。在对内的信息沟通平台的建设方面,G公司已建立面向所有部门、所有员工的信息平台,通过内部报告的形式向各员工传递企业生产运行和管理的相关信息,制定了严密的内部报告流程及审核制度,信息平台运行良好。此外,还通过邮件、内部期刊、例行会议等多种信息途径实现所需信息在内外部的发布、共享与循环传递,确保公司内部能够实现有效沟通。基于此,在信息、沟通与报告角度,G公司需要改进的地方在于需要重新梳理关于风险管理报告的内部报告范式与传递流程,此外还需要开通新设立的风险管理委员会的全部权限,将风险管理报告纳入公司内部报告管理的范畴内。对于风险管理报告的传递流程,不建议通过人资行政部门进行逐级呈报,可设立特殊报告传递流程,在信息平台开辟专门的区域,将风险管理报告、内部审计报告等特殊报告实现无权限的共享,此举简化了风险管理工作的反馈路径,有助于风险管理工作的进一步开展。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

内部控制原本应当为企业财务报告的可靠性、经营的效率和效果、法律法规的遵循提供合理保证。但是 G 公司在涉及股权交易的关联方交易方面出现了内控失效的情形，具体来说是在付款的发起与审核环节失效。本文以违规关联交易事件为切入点，梳理了 G 公司关于关联方交易的相关内部控制制度，使用更为新颖且理论研究价值更高的 2017 版企业风险管理框架对以该事件为代表的关联方交易进行了分析，得出以下结论：

在治理与文化角度，G 公司存在组织结构不合理、董事会缺乏风险管理手段等问题，这些问题为公司发生违规关联交易提供了生存的土壤。因此 G 公司应当从完善组织结构入手，在治理层面设立风险管理专业委员会，提升风险控制部门的组织层级，明确其职责与权限；同时需要对风险管理人员进行专业能力的培训，或聘请外部专家，保证风险管理工作始终由专业能力过硬、职业道德水平较高的员工胜任。

在战略与目标制定角度，G 公司的战略变革过于依赖关联方企业并购，同时还高估了企业的风险承受能力，使得其风险偏好与风险承受能力脱节。因此建议 G 公司根据自身实际经营情况，建立与风险管理相结合的战略制定思路，审慎确定风险偏好，根据实际情况不断调整，使其与风险承受能力相匹配，而风险管理部门则要尽到风险提示的义务。

在执行角度，G 公司在关联方交易审批的具体环节中出现了流程控制不连贯的情况，同时缺乏风险导向的业务规划。因此 G 公司应当加强不同环节流程控制间的联系，采用更合适的方式识别并评估风险，从而确定风险应对策略，在这一过程中也应当采用风险组合观，综合看待风险。

在评议与修订角度，G 公司的风险控制部主要负责公司内部审计、内控评价以及合规监察工作，管理职级较低，由此带来风险管理工作难以有效开展。因此建议 G 公司构建风险管理绩效评价体系，通过绩效评价动态审视风险管理工作，也可以使管理层在绩效浮动超出可接受范围后能够及时对战略及经营目标进行

修正。

在信息、沟通与报告角度，G 公司已经搭建了有效的信息平台，制定了相关制度以保证沟通顺畅，需要改进的地方在于公司需要重新梳理关于风险管理报告等内部报告的范式与传递流程，在信息平台开辟特殊报告区域以简化风险管理报告逐级呈报的流程。

综上所述，G 公司在公司经营与管理方面还是存在着一定的问题。本文基于 2017 版企业风险管理框架对问题进行了分析，同时提出了相应的改进建议，目的是希望 G 公司能够以风险管理的思维调整自身，实现健康长久的发展。

6.2 研究不足

由于 2017 版企业风险管理框架是一项构建时间较短的创新框架，还没有经历太多时间与实践的考验，其应用性还有待进一步研究。限于作者的研究能力，本文仍有如下问题未能解决，需要进一步研究：

(1) 2017 版企业风险管理框架中有许多创新的研究工具，例如风险—绩效图，这些研究工具目前难以在实务工作中量化表现，COSO 也未能出台相应的应用指南，因此本文未能探讨这些新工具在问题分析与优化改进中的作用，希望日后有机会能够进一步研究。

(2) 本文旨在探讨 2017 版企业风险管理框架在关联方交易内部控制方面的应用问题，但风险管理框架对于改善企业整体管理效果有着明显的优势，仅将其囿于关联方交易内部控制难免显得有些大材小用，后续如有机会，希望能探讨将该框架应用于企业全面管理的相关研究。

参考文献

- [1] Alexander Bohnert,Nadine Gatzert,Robert E. Hoyt,Philipp Lechner. The relationship between enterprise risk management, value and firm characteristics based on the literature[J]. Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2017,106(3-4).
- [2] Armaya'u Alhaji Sani,Rohaida Abdul Latif,Redhwan Ahmed Al-dhamari. Can Big4 Auditors Mitigate the Real Earnings Management? Evidence from Nigerian Listed Firms[J]. Asian Journal of Economics, Business and Accounting,2018.
- [3] Ching-Lung Chen and Chung-Yu Chen. Do Weak Internal Controls Affect Institutional Ownership Decisions?[J]. Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies, 2018, 21(3)
- [4] Fabrizio Bava,Melchiorre Gromis di Trana. Disclosure on Related Party Transactions: Evidence from Italian Listed Companies[J]. Accounting, Economics and Law: A Convivium,2016,6(2).
- [5] Gordon E. A, Henry E, D Palia. RELATED PARTY TRANSACTIONS AND CORPORATE GOVERNANCE[J]. Advances in Financial Economics, 2004, 9:1-27.
- [6] Kwon Shin Hyoung. The Effect of Internal Control Problems on the Bid-Ask Spread under SOX Section 302[J]. Accounting and Finance Research, 2016, 5(1) : 180.
- [7] Leech. REINVENTING ERM TO SUPPORT BETTER DECISION MAKING[J].EDPACS,2018,58(5).
- [8] Mahmoud Kertali and Sulaiman Bin Tahajuddin. The Effect of Internal Auditors' Involvement in Enterprise Risk Management on Internal Audit Objectivity: Evidence from Malaysia[J]. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 2018, : 1-11.
- [9] Mark Kohlbeck and Brian W. Mayhew. Are Related Party Transactions Red Flags?[J]. Contemporary Accounting Research, 2017, 34(2) : 900-928.

- [10] Mary Jane Lenard, Karin A. Petruska, Pervaiz Alam, Bing Yu. Internal control weaknesses and evidence of real activities manipulation[J]. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 2016, 33.
- [11] Redhwan Ahmed Al-Dhamari et al. Related party transactions and audit fees: the role of the internal audit function[J]. *Journal of Management & Governance*, 2018, 22(1) : 187-212.
- [12] Seyed Mohammad Reza Razavi Araghi and Zahra Lashgari. The Effect of Internal Control Material Weaknesses on Future Stock Price Crash Risk: Evidence from Tehran Stock Exchange (TSE)[J]. *International Journal of Accounting Research*, 2017, 5(2) : 1-5.
- [13] Shafi Mohamad et al. CORPORATE GOVERNANCE AND EARNINGS MANAGEMENT: EVIDENCE FROM LISTED MALAYSIAN FIRMS[J]. *Journal of Critical Reviews*, 2020, 7(2) : 90-96.
- [14] Shuzhen Wang and Chengyong Du and Qian Lu. Research on the Influence of Internal Audit on the Disclosure of the Internal Control Deficiency[J]. *Journal of Residuals Science & Technology*, 2016, 13(5).
- [15] Sols. A Comprehensive Approach to Dynamic Project Risk Management[J]. *Engineering Management Journal*, 2018, 30(2).
- [16] Steven Balsam, Richard H. Gifford, John Puthenpurackal. Related Party Transactions, Corporate Governance and CEO Compensation[J]. *Journal of Business Finance & Accounting*, 2017, 44(5-6).
- [17] Thomas R. Berry-Stölzle, Evan M. Eastman, Jianren Xu. CEO Overconfidence and Earnings Management: Evidence from Property-Liability Insurers' Loss Reserves[J]. *North American Actuarial Journal*, 2018, 22(3).
- [18] Winnie Qian Peng, K.C. John Wei, Zhishu Yang. Tunneling or propping: Evidence from connected transactions in China[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2010, 17(2).
- [19] Yin-Hua Yeh, Pei-Gi Shu, Yu-Hui Su. Related-party transactions and corporate governance: The evidence from the Taiwan stock market[J]. *Pacific-Basin Finance Journal*, 2012, 20(5).

- [20]陈华,杜霞,王丽珍.全面风险管理对企业经营效率的影响——基于 45 家寿险公司的实证研究[J].保险研究,2019(02):3-15.
- [21]陈云.基于全面风险管理的企业内部控制探析[J].财会学习,2020(09):251+253.
- [22]程春根.关联方披露存在的问题及改进建议[J].财会月刊,2011(22):27-28.
- [23]戴文涛,李维安.企业内部控制综合评价模型与沪市上市公司内部控制质量研究[J].管理评论,2013,25(01):128-138+176.
- [24]丁家丰,郭树楠.关于内部控制重大缺陷的分析与启示——基于上市公司否定意见的内控审计报告[J].财务与会计,2015(05):47-49.
- [25]樊行健,肖光红.关于企业内部控制本质与概念的理论反思[J].会计研究,2014(02):4-11+94.
- [26]黄溪,李薇.浅析关联方交易与信息披露问题——基于上海家化信息披露违规案[J].财政研究,2015(04):105-108.
- [27]冷继波,汪建钦.企业风险管理——基于全面风险评估与对策视角[J].商场现代化,2009(05):89-90.
- [28]李常青,陈泽艺,黄玉清.内部控制与业绩快报质量[J].审计与经济研究,2018,33(01):21-33.
- [29]李涛,王健俊.基于“舞弊双三角”理论的关联方交易舞弊审计研究——以乐视网为例[J].财会月刊,2018(17):92-100.
- [30]李维安,戴文涛.公司治理、内部控制、风险管理的关系框架——基于战略管理视角[J].审计与经济研究,2013,28(04):3-12.
- [31]李享.美国内部控制实证研究:回顾与启示[J].审计研究,2009(01):87-96.
- [32]刘芳莹.国内外关于内部控制信息披露的文献综述[J].会计师,2013(10):51-53.
- [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].湖南师范大学社会科学学报,2014,43(01):85-92.
- [34]刘旭.企业隐性关联方交易审计探讨[J].财会通讯,2019(19):95-99.
- [35]任丽.基于新 COSO 框架的企业风险导向审计模式分析[J].财会通

- 讯, 2019(31):78-81.
- [36] 邵毅平, 虞凤凤. 内部资本市场、关联交易与公司价值研究——基于我国上市公司的实证分析[J]. 中国工业经济, 2012(04):102-114.
- [37] 舒伟, 左锐, 陈颖, 文静. 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, 31(05):41-47.
- [38] 王慧. COSO 风险管理框架的新变化及启示[J]. 审计月刊, 2018(09):42-44.
- [39] 王爽. 浅谈上市公司关联交易内控制度的完善[J]. 现代商业, 2012(10):192.
- [40] 王稳, 王东. 企业风险管理理论的演进与展望[J]. 审计研究, 2010(04):96-100.
- [41] 王峥, 叶莉. 跨国公司视角下我国上市公司关联交易对公司绩效影响研究[J]. 技术经济, 2019, 38(12):1-7.
- [42] 魏志华, 李常青, 曾爱民, 陈维欢. 关联交易、管理层权力与公司违规——兼论审计监督的治理作用[J]. 审计研究, 2017(05):87-95.
- [43] 文婧. 关联方交易舞弊内部控制研究——以雅百特为例[J]. 财会通讯, 2019(32):118-120.
- [44] 翁坚克. 非公允关联交易审计失败反思[J]. 财会通讯, 2019(01):91-95.
- [45] 许汉友, 刘梦艺, 卢妍霖. 基于财务共享的集团企业风险管理[J]. 财会月刊, 2019(08):58-65.
- [46] 杨以文. 中国版 SOX 制度对上市公司财务绩效影响的效应测度[J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2020, 28(01):58-74.
- [47] 尹律, 陈良, 杨婧. 高管年龄和内部控制缺陷认定标准选择[J]. 审计研究, 2020(01):105-112.
- [48] 于佳. 关联交易与其内部控制研究——基于一汽富维案例分析[J]. 现代商贸工业, 2017(01):104-106.
- [49] 袁涛. 股权结构、关联方交易与企业价值相关性研究[J]. 财会通讯, 2017(03):40-44.
- [50] 张黎焱. 基于新 COSO-ERM 框架的电影制片上市公司风险管理研究[J]. 当代电影, 2020(11):84-89.
- [51] 张颖, 郑洪涛. 我国企业内部控制有效性及其影响因素的调查与分析[J]. 审

计研究, 2010(01):75-81.

[52]周守华, 胡为民, 林斌, 刘春丽. 2012 年中国上市公司内部控制研究[J]. 会计研究, 2013(07):3-12+96.

[53]周婷婷, 张浩. COSO ERM 框架的新动向——从过程控制到战略绩效整合[J]. 会计之友, 2018(17):82-85.

后 记

光阴荏苒，曾经觉得漫长无比的三年即将就此结束。回想当初，我跨越六百公里来到陌生的兰州、陌生的兰财，心中满是彷徨与对未来的期待。在兰州财经大学的三年，是我人生中难以忘记的美好回忆。在这里，我遇到了从考研复试时就用微笑给予我鼓励的李老师，遇到了能互相陪伴的舍友和同学们，也遇到了对我人生影响很大的人和事。对此，我的内心始终充满了感激之情。

首先，我要感谢我的导师李老师。我还清晰记得考研复试时的慌乱和紧张，是老师的微笑鼓励我坚持下来、放松下来，能够成为李老师的学生是我的荣耀，我以此为傲。在这三年的学习中，老师给了我许多的支持与帮助，尤其是在论文方面，从最初的选题开始就帮助我明确了选题方向，细心地告诉我后续研究过程中的重难点及关键点，耐心地解答我的不解与问题。最后我能够顺利通过毕业答辩并提交毕业论文，我的老师功不可没。在此，我由衷的感谢李老师，谢谢您！

其次，我要感谢我的家人们，是你们给予了我继续读书的信心及物质，你们的鼓励是我前行的动力。还有在这三年中帮助过我、关心过我的朋友们，在 214 共寝的三位小伙伴，以及远在西安的小张们的支持，这些我都铭感于心，难以忘记，谢谢你们们！

最后，再次衷心感谢从开题到初稿撰写再到终稿完成，直至送审与答辩的这一系列过程中，给予我指导的每一位老师。谢谢你们们！