

分类号 F239/107
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于 ERM 框架的 Z 公司内部控制评价研究

研究生姓名: 田佳

指导教师姓名、职称: 王学龙 教授 张有达 高级会计师

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： 田伟 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王可飞 签字日期： 2021.6.6

导师(校外)签名： 张明 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： 田伟 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王可飞 签字日期： 2021.6.6

导师(校外)签名： 张明 签字日期： 2021.6.10

Research on internal control evaluation of Z company based on ERM Framework

Candidate: Tian Jia

Supervisor: Wang Xuelong Zhang Youda

摘 要

公司开展内部控制评价工作是检验内部控制与实施风险管理的重要方式。随着资本市场压力的持续增大,企业日益追求创新的理念更加迫切,使得企业面临的不可能性因素愈加繁多,这都将增加企业的风险基数,最终影响企业战略目标的实现。如何运用公司内部控制实现风险管理、确保目标实现,成为现代企业需要面临与解决的主要问题之一。为此,实务界与理论界对内部控制和风险管理的研究工作从未停止,但是现有的研究大部分都建立在相对成熟的理论基础之上。所以,探讨新理论或者新制度规范对实践的指导作用,显得格外重要。2017年,COSO委员会发布《企业风险管理——战略与绩效整合框架》,其对风险管理保障企业战略目标实现这一话题进行了讨论,也对内部控制与风险管理的关系作出更加明确的界定。研究此框架对构建内部控制评价指标体系的指导作用,可以为内部控制评价工作提供与以往不同的思路,也可以更好地帮助相关企业完成内部控制改善工作。

本文所选案例企业为 Z 公司,身处医药制造行业,以医药医疗和房地产为主要经营业务。文章首先对 Z 公司内部控制相关现状进行了分析,并总结出内部控制评价现存的问题;其次从建立体系、确定权重、计算分值和分析结果等方面完成评价主要流程;最后从优化组织结构、实施战略风险融合机制、加强关键风险控制等方面,提出改善 Z 公司内部控制的对策建议。本文通过 Z 公司内部控制评价研究,得出以下观点:一是理论与实践相结合,可以有效检验新理论在实践应用中的可行性;二是公司内部控制是一项处于时刻变化中的控制活动,在不同行业有不同的表现;三是从不同的角度构建内部控制评价指标体系,会有不同的价值体现。作者期望通过本文研究,证明可以运用新 ERM 框架构建内部控制评价指标体系的同时,提高案例企业内部控制设计和运行的有效性,进而增加企业价值。

关键词: 内部控制评价 COSO2017 框架 风险管理

Abstract

It is a significant method of the evaluation of internal control to testing internal control and conducting risk management in company. With the increasing pressure of capital market, and the urgent pursuit of innovative ideas, enterprises are facing more and more impossible factors. These always will increase the risk base of enterprises, and ultimately affect the realization of enterprise strategic goals. How to using the internal control to achieve venture management and realization of goals has become one of the primal matter that modern companies need to confront and resolve. Therefore, the research on internal control and risk management has never stopped in practice and theoretical circles, but most of the existent study is based on relatively ripe theories. So it is extremely important to grope the guiding role of new theories or new systematic code in practice. The“Enterprise Risk Management——Integration with Strategy and Performance”issued by COSO Committee in 2017. It discussed the theme of risk management to assure the implement of enterprise strategic objectives, and made a limpid definition of the reference between internal control and risk management. Studying the guiding role of this framework in framing the evaluation index system of internal control can provide different ideas for the evaluation of internal control than in the past, and can better help relevant enterprises to accomplish the amelioration of internal control.

In paper, the case of Z company, located in the pharmaceutical manufacturing industry, medical and real estate as the primary service. Firstly, this paper examines the current case of Z company related to internal control, and generalizes the extant problems of internal control evaluation. Secondly, the main evaluation path is completed from the aspects of building the regime, sensing the weight, accounting the score and analyzing the results; Finally, from the aspects of majorizing the organizational agency, executing the strategic risk fusion mechanism, and reinforcing the key risk control, this paper puts forward some suggestions for improving the internal control of Z company. Through the research on the internal control evaluation of Z company, this paper obtained the following viewpoints. First, the bonding of

theory and practice can effectively check the credibility of the new theory in practical utilization. Second, corporate internal control is a control activity that is continued mutationing and has different manifestations in dfferent business. Third, contruction of internal control evaluation index system from various angulation will have several values. By the study, the author expect to proof that the new ERM framework can increase the valdity of case enterprises in improving the design and running of internal control and increase enterprise value while framing the evalutaion index system of internal control.

Keywords: Evaluation of internal control; COSO2017 Framework; Risk Management

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外文献综述.....	3
1.2.1 国外文献综述.....	3
1.2.2 国内文献综述.....	4
1.2.3 文献评述.....	6
1.3 研究目的及方法.....	6
1.3.1 研究目的.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 研究内容与思路.....	7
2 相关概念及理论基础.....	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 内部控制.....	9
2.1.2 风险管理.....	10
2.1.3 内部控制评价.....	10
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 战略管理理论.....	11
2.2.2 控制理论.....	12
2.2.3 COSO-ERM (2017) 框架.....	13
3 案例介绍.....	15
3.1 Z 公司基本情况.....	15
3.2 Z 公司内部控制现状.....	16
3.3 Z 公司内部控制评价现状及问题分析.....	18
4 Z 公司内部控制评价指标体系的构建.....	21
4.1 选取评价指标的原则.....	21
4.1.1 全面性原则.....	21

4.1.2 科学性原则.....	21
4.2.3 可操作性原则.....	21
4.2.4 成本效益原则.....	22
4.2 评价指标的选取.....	22
4.2.1 治理与文化指标选取.....	22
4.2.2 战略与目标设定指标选取.....	23
4.2.3 绩效指标选取.....	24
4.2.4 审阅与修订指标选取.....	25
4.2.5 信息、沟通与报告指标选取.....	25
4.3 评价指标体系.....	26
5 Z 公司内部控制有效性评价.....	28
5.1 数据来源与样本分析.....	28
5.2 确定指标权重.....	28
5.3 计算指标评价值.....	33
5.4 指标评价结果分析.....	39
5.5 完善 Z 公司内部控制的对策建议.....	43
5.5.1 优化公司内部组织结构.....	43
5.5.2 实施战略风险融合机制.....	44
5.5.3 重点加强关键风险控制.....	45
5.5.4 优化完善业务运行流程.....	46
5.5.5 严格履行信息披露义务.....	47
6 研究结论与展望.....	49
6.1 研究结论.....	49
6.2 研究不足.....	50
6.3 研究展望.....	50
参考文献.....	51
附录 A 指标重要性调查表.....	55
附录 B 内部控制控制效果打分表.....	58
后记.....	59

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2017 年, COSO 委员会发布《企业风险管理框架》, 即新版 ERM 框架。框架提出把考虑风险重要性相关问题贯穿到企业战略制定和绩效实现中去, 这种新思路有助于避免内部控制以往对风险和绩效的忽视, 打破了内部控制主要关注财务报告是否合规的常规思路。市场经济不断变化并日趋激烈的时代背景之下, 企业如何更好地完善内部控制建设, 并对其进行系统、合理的评价, 能够为企业的持续经营和长远发展提供一定的制度保障。因此, 内部控制的适时建立及有效运行, 是所有企业值得关注并需要不断完善的问题。

在我国市场经济大环境中, 医药制造行业是国民经济不可或缺的主体之一, 它的成长, 不仅遵循高投入、高产出的特点, 也面临高新技术增加新风险的困境。在切实保护人民群众生命健康安全、实现救灾防疫及军需战备药品充分补给、保障计划生育政策有效落实等方面, 医药制造企业始终发挥着巨大作用。然而, 近年来, 医药制造企业暴露出各种值得企业人去反思的问题, 长生生物的疫苗造假和康美药业的财务造假等都在时刻给这个行业的发展敲响警钟。国家大型医药集团以及药品流通的龙头企业都在找寻突破, 借助大数据、云计算和物联网等智能化的技术支持, 力争实现“物流、信息流、资金流”的高效融合, 帮助企业建立医药供应链协同保障机制。新技术的运用与新战略的实施, 都必须重视对风险的识别和控制, 内部控制无疑成为其中必不可少的重要环节。

基于此, 在关乎人类健康的医药高风险行业, 如何建立有效的内部控制? 如何严格把控研发、生产、安检、销售等过程中的风险? 如何对内部控制的建立和运行进行长久有效的评价? 都是值得我们深入探讨和研究的问题。本文以医药制造企业 Z 公司为案例研究对象, 从 COSO-ERM (2017) 角度对内部控制进行研究, 构建内部控制评价体系, 完善内部控制制度建设, 对其后期在内部控制的设计与评价方面发挥一定的借鉴和参考价值。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

从已有关于内部控制有效性评价的研究来看,大部分学者除了借助于我国的《企业内部控制基本规范》和《内部控制评价指引》文件外,还会选择国外内部控制框架的五要素或者 ERM(2004)框架的八要素作为理论基础。依据这些标准构建内部控制评价体系,都是将理论用于实践,并不断在实践中对其进行检验的过程。但是在市场经济环境不断变化的今天,各种新型技术相近出现,加之近年来,国家对医药制造和房地产行业不断出台新的政策,都意味着企业的发展开始面临更多不同于以往的风险。不断完善内部控制的制定、执行和评价工作,保障风险管理的顺利开展,是企业不容小觑的工作。因此,依据 COSO2017 框架中的战略与绩效整合理念,构建内部控制评价体系的过程中加入风险因素,提高 Z 公司内部控制有效性,是将新理论运用于具体实践的尝试创新。新理论的指导性和应用性也将给内部控制评价研究提出一种新思路,指明一个新方向,文章的撰写也希望在一定程度上对内部控制评价标准和体系研究起到补充作用。

(2) 现实意义

已有研究和资料证明,在多种内外部因素的影响之下,上市公司都必须把建立健全内部控制评价体系作为一项重要的管理工作来看待。文章基于 COSO-ERM(2017)框架,选取 Z 案例公司,研究内部控制评价。确定评价依据、选取评价指标、构建评价体系、得出评价结果、提出对策建议的一系列过程,都是对 Z 公司内部控制的深入分析,整个一体化的环节能够帮助 Z 公司管理者完善其包括内部控制在内的管理制度,提升企业持续经营能力。另外,Z 公司虽然是医药制造行业的一员,但其主要业务还涉及房地产开发,这些业务都严重关乎到人民群众的生命健康。在人民生活水平的不断提升,居民物质生活保障逐渐改善的情况下,大家开始将自己的关注点放到精神生活水平层面。进一步从侧面提醒相关企业应该充分展现以人为本的发展理念,减少国民在用药方面的安全顾虑。对 Z 公司内部控制的的评价,可以给公司改善内部控制、提升企业价值带来积极影响,更好地展示出 Z 公司负责任的企业形象。

1.2 国内外文献综述

1.2.1 国外文献综述

(1) 内部控制评价体系的研究

Paso (2002) 设计构建内部控制评价体系时, 确定了五个级别, 选取了 93 个具体指标, 构建时所参考的依据主要是 COSO 内部控制框架。Ramos M (2004) 还是选择 COSO 框架为基础, 通过建立坐标系的形式构建评价体系。坐标体系中, 横坐标反映内控目标, 纵坐标反映内控要素, 为内部控制制度的更好落实增加更加形象的色彩。Chil-Yang Tseng (2007) 对内部控制的评价, 主要依据的是《企业风险管理》, 采用构建风险管理指数系数的方法, 将内部控制的主要目标进行明确的同时设立更详细具体的子目标。Hermanson (2012) 先对构建的一级评价体系从不同级别的指标分层次展开分析, 并在分析的同时完成二级指标体系的构建工作。James Royh (2012) 从公司与流程层面入手构建内部控制的评价体系, 对于流程层面来说, 评价体系中所涉及的指标主要是延伸到公司的操作层。Leary (2014) 研究得出, 在设计内部控制评价体系的过程中, 可以适当忽略框架的限制因素, 应该根据企业的实际情况, 由众多内部控制元素构成内部控制模糊综合评价指标体系。

(2) 内部控制评价方法的研究

Hermanson (2000) 的研究表明大多数人认为内部控制报告可以对内部控制的改善工作起到指导作用。此结果主要是在研究内部控制报告的价值含量高低、内部控制报告是否会对决策产生影响的问题中产生的, 研究主要采用的方法是发放调查问卷。Shi-Ming Huang (2008) 对内控的评价主要以组织的内部环境为主, 采用的主要方法是层次分析法。Michael Ramos (2011) 利用二维坐标的直观特性, 完成对各层次内部控制的评价, 并进行对应的结果分析。Hwang (2012) 将研究的重点放在对内部控制要素中控制环境是否有效的评价, 评价过程中借助层次分析法构建评价模型, 确定好不同指标的权重。Ali A. Al-Thuneibat (2015) 在实证研究的基础上运用多元线性回归分析法, 从盈利能力角度评价了内部控制, 并且认为内部控制能够与企业的资产与净资产收益率产生正向相关的关系。

(3) 内部控制与风险管理关系的研究

Lauraf (2003) 认为, 内部控制管理文件完成了从社会角度将内部控制与风险管理进行整合的工作, 与此同时, 也进一步探讨了内部环境的情况变化。Matthew Leitch (2004) 研究得知, 内部控制制度的建立运行和风险管理工作落实有趋同发展的走势, 这是内部控制和风险管理系统在理论与实务界长期不断创新发展所导致的结果。Turnbull 委员会 (2005) 的观点, 则表明企业对风险管理和内部控制二者关系的理解, 可以通过了解企业目标逐渐实现的每个过程来体现, 两者并没有相当明确的界限, 是相互延伸和辅助的作用。Mikes (2009) 指出企业的全面风险管理分别在提升公司股东的价值和完善公司的内部控制两个方面发挥关键作用。Annukka (2010) 认为内部控制与风险管理存在一定的比例关系, 主要表现为系统完善度和企业面临风险的高低两者之间呈现一定的反比关系。内部控制缺陷越明显, 企业面临的风险越高; 内部控制越完善, 企业面临的风险越低。

1.2.2 国内文献综述

(1) 内部控制评价体系的研究

林斌 (2014) 提出可以对内部控制的目标进行划分, 划分标准可以围绕基础、经营和战略三个方向。并且他认为在修正指标的选取方面可以考虑纳入内部控制缺陷, 最后用线性加权法和其他数学方法相结合的方式构建以目标为导向的内部控制评价体系。常茹 (2014) 采用 OMP3 模型, 从会计信息系统入手, 进行内部控制评价体系的构建工作, 目的是用相对完善的内部控制来防范企业面临的风险。周洁等 (2016) 基于 COSO 框架, 借助风险导向模型, 探讨研究针对中央银行的内控评价体系, 旨在为扩充内部控制在理论方面的内涵服务。雷文平 (2017) 构建的是符合上市商业银行的内部控制评价体系, 该体系以风险导向为指导, 主要内容围绕内部控制环境的优化、设定相对合理的企业目标以及实行适当的风险控制等方面。王会英 (2020) 指出, 内部控制体系的构建工作应该结合企业的日常业务、变化的经营环境和各种不同的风险, 做到及时删减与补充, 并不是坚持一成不变, 并且要将体系置于实践进行检验, 通过检验结果完成更新工作。

(2) 内部控制评价方法的研究

王留根 (2010) 构建内部控制三级评价指标体系, 对各指标重要性进行细分,

分析评价过程用到的方法是层次分析法。杨洁（2011）采用新的视角即 PDCA 循环理论，对内部控制进行综合评价，最终实现自我评价和社会评价的相互作用。敖世友（2011）将熵值法计算理论与公司的内部控制建立联系，研究发现熵值大小能够充分反映企业内部控制的有效与否。陈关亭（2013）的研究对象侧重于上市公司，构建内部控制评价体系所选的角度是风险管理，运用的方法是调查问卷。结合问卷数据和相关处理软件，使复杂层级不易量化的问题得以有效解决。池国华（2015）提出在已经完成目标导向评价指标和要素导向评价指标的基础上，运用主客观赋值法对指标设定权重，并依据确定的内部控制评价标准对其打分，最后得出评价结果。潘彤桐（2018）选取互联网企业进行案例研究，将内部控制的五要素作为内部控制评价的核心内容，采用多层次模糊综合评价法对其内部控制有效性进行评价。

（3）内部控制与风险管理关系的研究

吴水澎等（2000）用控制论对风险管理和内部控制的关系进行了阐述，认为中国企业控制风险、完善内部控制的必要内容是结合企业自身情况不断优化内部控制五要素所涉及的内容。丁友刚和胡兴国（2007）将组织的目标作为主要依据，提出想要更好地控制和有效管理公司内部所面临的风险，实施有效的内部控制是根本保证。朱大华（2012）建立了内部控制与风险管理关系的框架，认为设定风险管理目标是开展风险评估工作的前提和基础，内部控制作为制度保障是确保企业风险管理实现的必要手段。许名卉（2016）在研究中指出，组织在经营管理过程中，割裂内部控制与风险管理的做法是不可行的，内部控制的制定与完善应不断与风险要素相融合。

（4）内部控制与企业战略关系的研究

池国华（2009）在战略管理的视角下，认为内部控制主要是控制组织对战略的定位和组织所要实施的活动，反映出内部控制其实是一种机制，这种机制可以对企业战略的预期实施起到助推作用，也可以促进企业目标更精准的实现。吴秋生（2012）在规范研究的科学方法中得知，内部控制与战略是相互作用的两个主体，前者可以保证后者的实施，后者又对前者有所影响。殷治平和张兆国（2016）的实证研究发现，组织战略出现的差异和其内部控制有着一定的关系，主要反映为负相关性。而且，这种负相关关系较多凸显在非国有上市公司。赵洁（2017）

运用实证方法检验多元化差异战略与企业内部控制之间的关系,经检验发现,如果企业的内部控制水平较高,则其多元化战略的有效程度也随之较高。朱丹(2018)认为一个企业的战略变化频率与其当时的绩效呈现一种 U 型的曲线关系,这种曲线关系的调节工作可以利用有效的内部控制来完成。

1.2.3 文献评述

综上所述,尽管国外关于内部控制理论的研究起源更早,探索更广,但是国内也依然在不断尝试创新,并制定出符合我国上市公司参考的规范及有关指引。在已有理论的支撑下,国内外学者对内部控制的评价也在进行持续深入的研究。学者们大都围绕 COSO 框架,聚焦内部控制要素和目标,运用发放问卷法、层次分析法、线性加权法等不同的数学和非数学方法,对内部控制评价体系所涉及到的指标,在定性与定量的不同标准下完成评价。但是,企业的内部控制制度、风险管理工作、战略目标选择都是互相补充的存在,内部控制的有效与否,都会直接或者间接给企业带来风险,最终影响企业战略目标的实现。所以,内部控制与风险管理的研究过程,都不能简单的讨论一个方面。在现今存在众多风险的经济环境大背景下,将战略绩效、风险管理与内部控制有效结合是提高企业持续经营能力的一个可取措施。

内部控制体系的构建及评价,在不同市场环境之中、不同理论支撑之下以及不同行业情况之间都有各自的特点,无法做到完全统一。因此,借助战略管理理论和控制理论,结合案例企业特有情况,探讨研究新 ERM 框架与内部控制整合的可能性和可行性,找到 COSO-ERM (2017) 评价内部控制的优势,提出以 Z 案例公司为代表的医药制造企业针对内部控制优化的对策建议,是本文研究的可取之处。

1.3 研究目的及方法

1.3.1 研究目的

本文旨在顺应市场经济的发展和内部控制研究面临的新形势,在已有研究成果的基础上,继续探索内部控制体系能在企业中合理运用的新思路,进一步讨论

内部控制评价对企业的重要性。本文参考《企业风险管理——战略与绩效整合框架》，结合案例企业的现状，优化具体指标的选取，构建评价体系，对 Z 公司完善内部控制制度提出相对可行的对策。目的是实现并保证内部控制体系在企业中的合理运用，探索评价内部控制的新思路，研究新理论在实践应用过程中的创新和发展，以期为内部控制评价理论的相关研究尽微薄之力。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法：利用知网、万方等数据资料库检索课题所需要的已有文献成果，并寻找和阅读原著，力求多方面收集有关阅读及参考资料，在总结国内外学者已有研究成果的过程中，发现并确定本文想要研究的主题落脚点。

(2) 案例分析法：在对文献资料的整理基础上，找到自己的研究方向，并引入具体的案例企业——Z 公司，根据企业实际情况对 Z 公司的内部控制进行分析和评价，并给出相关优化策略。

(3) 调查问卷法：本文基于内部控制所涉及到的主要问题及所确定的具体指标，设计并发放书面的调查问卷，对结果进行整理汇总，帮助计算内部控制的评价价值。

1.4 研究内容与思路

本文在相关理论支撑下，结合 Z 案例企业内部控制和内部控制评价现状，构建出一套适用的内部控制评价体系，并对指标进行评价。最后分析评价结果，找到公司内部控制方面目前依然存在的问题，并提出对策建议。作者打算从以下六个部分对内容展开具体研究：

第一部分：绪论。阐述本文研究的背景和意义，对国内外已有文献进行综述，此部分还包括文章研究的主要目的、采用的主要方法、讨论的主要内容和论文的框架结构。

第二部分：相关概念与理论基础。对本文涉及到的内部控制评价等三个主要概念逐一介绍，并阐释了本文所参考的两个理论基础：战略管理理论和控制理论，以及本文选取指标的一个理论依据：COSO-ERM（2017）框架。

第三部分：Z 公司案例介绍。对 Z 公司具体简介和架构等内容的主要概况介

绍后, 根据 Z 公司近两年内部控制审计报告为主的相关资料, 分析当前 Z 公司经营情况及内部控制现状, 最后总结得出 Z 公司在内部控制评价方面存在的问题。

第四部分: 构建 Z 公司内部控制评价指标体系。确定评价体系遵循的指导原则, 选定相应的评价方法, 依据新 ERM 框架的五要素和相匹配的二十项基本原则, 选取本文所用指标, 全面构建适合 Z 公司的评价体系。

第五部分: Z 公司内部控制有效性评价。对文章第四部分构建好的评价指标体系, 采用有关方法实现权重赋值和指标计算, 得出针对 Z 公司内部控制有效性进行评价的结果, 分析结果产生的原因, 最后针对完善 Z 公司内部控制制度的建设提出部分对策建议。

第六部分: 研究结论与展望。

基于上述概述, 本文框架如图 1.1 所示:

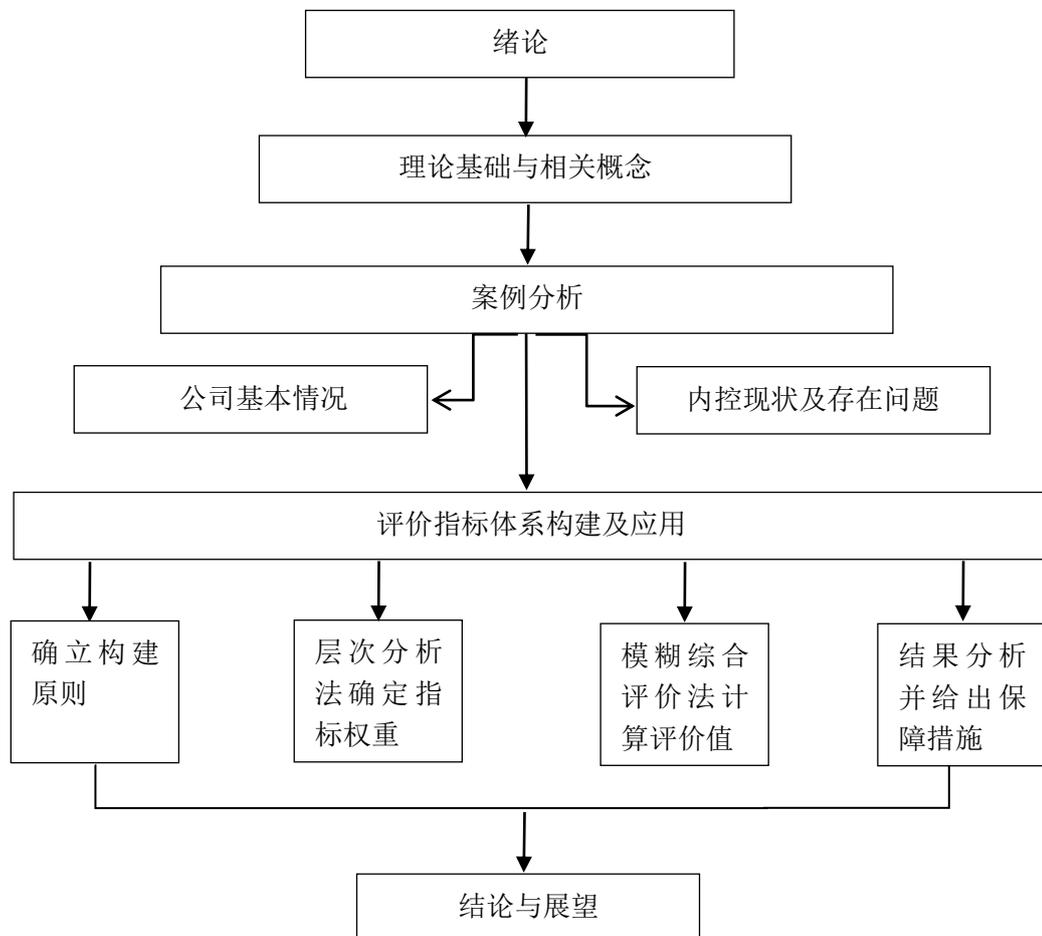


图 1.1 论文研究框架图

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部控制

内部控制的产生与发展，是组织为了更好地适应和加强经济管理所需。内部控制字面上理解就是在单位内部实行的自我控制，那么这种自我控制实施的主体是谁、目标是什么？2008 年出台的《企业内部控制基本规范》很好地回答了系列问题。规范对内部控制定义的解释如下：内部控制是指由企业的董事会、监事会、经理层和全体员工共同实施的、旨在实现控制目标的过程。内部控制在单位内部设计与运行，是对单位制度和单位人员的一种自我约束。对完善职责分工和制约业务形式来说，内部控制是一种必要的控制手段。

基本规范指出企业如果想建立一个规范并且有效的内部控制，必须坚持五项原则，满足四个目标，包含五个要素，具体如下图 2.1 所示。

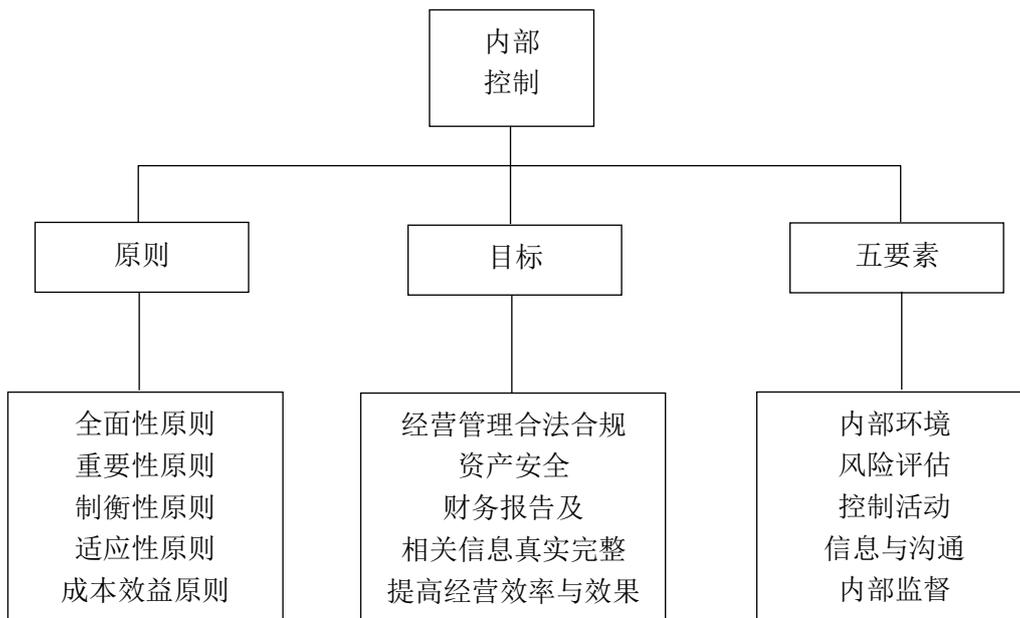


图 2.1 内部控制结构图

《企业内部控制基本规范》是为了加强并规范企业的内部控制，提高企业管理经营能力，维护相关利益者的利益并保证社会主义市场经济秩序持续稳定而制

定的，对企业管理层建立和完善内部控制有一定的指导作用。但是本文对内部控制评价所依据的是新 ERM 框架提出的五个要素及对应的二十项原则，为的是更好地体现 COSO-ERM（2017）框架的应用性。

2.1.2 风险管理

风险管理本质上就是实现对相关风险的有效管理，涉及到一个名词“风险”，一个动词“管理”。其中“管理”是人们组织活动中的一项重要且普遍的活动，需要管理者借助计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调有关活动，更好地实现目标。“风险”一词随着市场经济大环境的变化，含义也在更加丰富，从狭义的遇到危险转变成广义的遇到破坏或损失的机会或危险。在本文研究所遵循的理论依据新 ERM 框架中，也对风险的概念做了表述，提出“风险”代表某一事项的发生，并且此事项会对企业战略和目标实现形成一定影响。风险的不确定性特征告诉我们，不管风险的定义怎么改变，究其根本，还是离不开“未来结果的不确定性”这一核心。

企业的风险管理一直处于变化之中，渗透于全部经营管理活动。2004 年 COSO 委员会颁布的框架中，对风险管理的概念做了详细解释。框架指出，风险管理是一个过程，可用在制定企业战略等方面，贯穿在企业的各个环节。整个过程需要由组织中的所有人共同参与，为的是识别对主体造成影响的部分潜在事项，并且想通过这个过程，把组织面临的风险控制在可接受的容量之内，最终期望是为企业目标的实现提供一种相对合理的保证。而在 2017 年委员会颁布的 ERM 框架中则将风险管理的工作从之前的一个流程转变为一种文化、能力和实践，这种文化、能力和实践可以在组织创造、保持和实现价值的过程中，结合战略的制定与执行，对风险进行管理。

2.1.3 内部控制评价

设计与运行是内部控制不可或缺的两个部分。因此，对其进行评价，是将内部控制置于经营管理的实际过程中进行检验，这是有效识别和发现内部控制缺陷的重要举措。根据我国《内部控制评价指引》对内部控制评价给出的表述，评价主体大概分为董事会和类似权力机构，评价客体是内部控制有效性，评价目的是

判断内部控制是否有效,评价遵循原则是全面性,评价成果体现为形成相关报告。

内部控制评价中包括的内容,应该主要基于其五要素具体确定,如内部环境要素中提到的企业组织结构、社会责任,风险评估所包含的风险分析、应对策略,信息与沟通中的反舞弊机制等,都是内部控制评价不可忽略的重要部分。明确了内部控制评价的主要内容后,按照内部控制评价应有的程序,分阶段稳步开展。一般的评价程序,大致按照前、中、后划分,涉及评价前的准备、评价中的实施和评价后的总结三个环节。准备环节主要制定评价的工作方案、组成评价的工作小组;实施环节主要工作为实施现场的测试、认定控制的缺陷;总结环节主要汇总评价的结果、编制评价报告。

内部控制评价是一项具有循环性和持续性特征的工作。企业管理层可以根据当前内部控制的评价结果,采取措施减少内部控制缺陷,完善内部控制体系建设,进而使内部控制在助力企业发展、增加企业价值方面发挥更大的作用。内部控制的评价不仅是对上一次评价结果改善的复查,也是对当下内部控制缺陷的一种识别,如此周而复始,便可在一次次的复查和识别之下,使得内部控制的改进与完善工作取得突破性进展。

2.2 理论基础

2.2.1 战略管理理论

战略管理是组织的管理层在综合考虑内外部影响因素的基础下,制定和选择适合企业发展目标的战略,并将其在经营管理活动中进行实践与检验的动态管理全过程。如果企业的战略是一种方案,那么战略管理就是对这种方案的实施、控制和评价。

战略管理理论在早期的发展过程中,有几种主要的战略观点。一是安索夫代表的资源配置观点,认为战略管理理论框架的构建要以战略、环境、组织三因素为基础;二是波特的竞争观点,认为战略管理主要可以通过竞争战略达到目的;三是安德鲁斯的目标观点,主张企业目标居于首位,决定着企业的发展。

近年来,世界经济发展趋势不断变化,企业面临的竞争压力也日益增大。组织内部关系裙带风气严重、会议不解决核心问题、考核缺乏可操作性的具体指标

等一系列现象的发生,原因离不开组织的战略定位不够明确、组织架构比较紊乱、激励机制缺乏等。企业管理层的当务之急是综合有效运用管理信息系统,建立战略、架构、流程、绩效等多方面紧密配合的整体方案,全方位完善企业运作架构。这一工作的有效落实,不能忽略战略管理的四个环节:(一)对内外部环境有效整合分析的战略分析;(二)以愿景、使命、目标和选择为主要内容的战略制定;(三)将战略逐步转化为实践的战略实施;(四)对战略实施的结果与目标进行比对的战略控制与评价。组织管理者可借助这四个相互联系、相互补充的环节,对企业所处的环境变化不断的作出合理反应,使得企业在重大的方向性决策中少走弯路,并通过有效整合经营管理活动,切实保障企业目标的实现。

企业战略的制定和实施,重要的是确保其执行力度。管理当局通过建立健全经营管理活动的各项制度,提升企业经营理念,优化工作流程,员工工作效率相应提高,使企业的顺利经营有强有力的支撑,最后在完善的内部控制制度保障之下,企业战略得到有效实施,充分发挥增加经济价值的作用。因此,战略与内部控制有密切的关联,二者的有效互动可以推动内部控制与企业战略的适应程度,也是企业可持续发展的重要基础。

2.2.2 控制理论

控制在普遍意义层面表示的是某一主体根据已经设定的目标,对其客体的有关活动施加影响的一个过程和一种行为。早前,控制一词集中运用在工程系统中。控制论一词最早源于柏拉图《阿尔喀比亚德》中的“自我管理研究”,认为控制是一门管理的艺术。后来,人们对控制的概念进行扩充,将其不断应用于生物、经济、工程、社会等领域之中,这些变化主要还是基于维纳《控制论》的问世。

人们对控制论有关原理的早期认知和应用还是体现在管理层面,管理系统也是典型的一种控制系统,将管理系统从控制的有关概念和方法入手展开分析,可以更加清晰的描述管理控制过程的内在机理。这种意义角度出发,可以理解为管理的过程同时也是控制的过程,控制作为管理的一项职能存在的同时,也始终贯穿于管理的全过程。但是,在管理的活动中,控制工作必须体现完整性,这就使得控制相对是一个比较复杂的过程。管理活动中各个系统的运作,说到底也就是“控制”中的信息反馈,通过各种信息的反馈结果,组织领导者可以发现管理工

作的不足,持续对管理系统进行调整,使系统不断优化,达到完善并稳定的状态,方便为组织提供更好的服务。

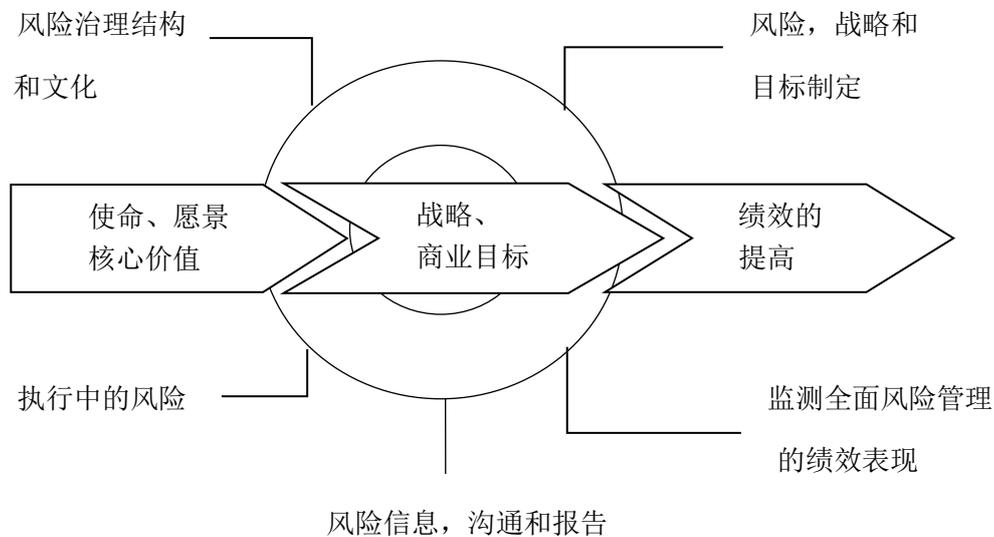
近年来,随着各种技术的普及,企业管理系统中人、财、物等要素的组合更加多样化。企业如果要在众多因素综合影响的情况下不断寻求突破,按计划实现确定的目标,在竞争中得以生存和发展,就离不开控制工作。企业的控制系统是庞大且复杂的,内部控制作为控制活动的主要组成部分,可以发现管理活动中需要进行的关键控制点。并在实施控制活动的过程中发现问题,及时采取有效措施进行调整与改进,以防没有关注到的关键控制点即控制缺陷阻碍企业持续经营的步伐。有效的内部控制在帮助企业实现目标、增加价值的同时也可以通过营造良好的工作环境,激发员工的积极性,为组织激励工作的开展起到一定助推作用。

2.2.3 COSO-ERM (2017) 框架

COSO 委员会一直致力于研究和创新内部控制和风险管理相关理论,并在各阶段取得一定的研究成果。1992 年委员会在《内部控制框架》中,提出五要素概念。后来,为了不断迎合新的市场需求,2004 年委员会后又发布《企业风险管理整合框架》,八要素说法进入大众视野。时隔十三年后,为了进一步体现理论服务实践的理念,在委员会的努力下,《企业风险管理——战略与绩效整合框架》问世于资本市场。在不断变化的市场经济大环境背景之下,对相关理论文件的更新有助于企业依靠强大的理论基础找准方向,及时适应新环境,紧跟时代和科技的进步,创新管理经营理念,帮助企业快速成长。

新版 ERM 框架在旧的基础上,部分主要观点发生了转变。风险和风险管理都被重新下了定义,把风险原有的“负面影响”做了扩充,认为风险在企业经营管理过程中不仅有“负面影响”,“正面影响”也不可忽略,要融合兼顾两种影响,分析和应对风险。并且把企业风险管理的工作从“程序”提升到“文化、能力和实践”。2017 框架以“螺旋体”结构(如下页图 2.2 所示)形式显现,不再沿用之前的立方体模式,内容主要通过要素和基本原则结合体现。这是一种新型的管理视角,新型反映在从企业自己的愿景、价值观和所肩负的使命出发,将战略与绩效嵌入风险管理的过程,旨在提升组织的业绩与价值。COSO-ERM (2017) 作为一个真正的“管理框架”,也包含相应的一套“管理体系”,进一步厘清了内

部控制与风险管理的辩证关系。框架认为，与风险管理工作相关的部分概念不应该包含在内部控制当中，应该将企业内部控制从帮助主体运营和遵从相关法律法规两方面来反映。



面对经济全球化和信息技术持续发展的影响，公司管理环境及经营业务更加复杂，想要在竞争激烈的市场环境中站住脚跟，做好内部控制和风险管理工作格外重要。本文所选案例企业 Z 公司想要实现和完成“为人类的健康事业做出贡献”的愿景，在较强的公司实力基础上，还应该注重对风险的管控和内部控制的完善。运用新 ERM 框架风险组合观，对公司内部控制进行评价，根据评价结果做出相应调整，从战略层次进行风险管理，进而保证公司平稳运行，是新理论在实践中更好运用的一次体现。

3 案例介绍

3.1 Z 公司基本情况

成立于 1994 年的 Z 公司，是我国眼科用药生产基地之一。伴随着 2001 年在上海证券交易所的成功上市，Z 公司开始承担起眼科医药上市公司该有的企业责任。近年来，公司勇于在医疗领域持续探索和不断实践，逐步找到并制定自己的战略发展目标，即向开发肝细胞应用、研发诊断肿瘤过程中需要的治疗设备、探索肿瘤的诊疗与康复工作、研究肿瘤分子所需靶向药等方向迈出步伐。公司致力于对医药、医械、医疗三大领域不同的资源整合，以此实现企业的快速成长与发展。

Z 公司在自己的日常经营中，常涉及到的主要业务包括医药业务、医疗业务和房地产业务。在医疗为主的业务领域，公司致力于生产与销售肿瘤治疗相关的产品，主要为满足其全资子公司需求而服务；在医药业务领域，主要负责有关药品的研发、生产及销售三个环节；房地产业务方面，以开发居民住宅地产为主营业务，并由其控股子公司承担主要的开发和销售工作。为保证医改力度持续深入、供给侧改革稳步推进、医保控费发挥实质性作用，在新修订的《中华人民共和国药品管理法》等政策文件有效落实的经济大背景下，Z 公司始终抓住机遇，不断跟进政策变化，适时调整自己的发展方向。公司坚持主基调“房住不炒，稳字当头”，实现医疗器械的技术创新与升级，为更好地立足资本市场打好基础。Z 公司在发展的过程中已经形成自己独特的组织机构，具体如下页图 3.1 所示。

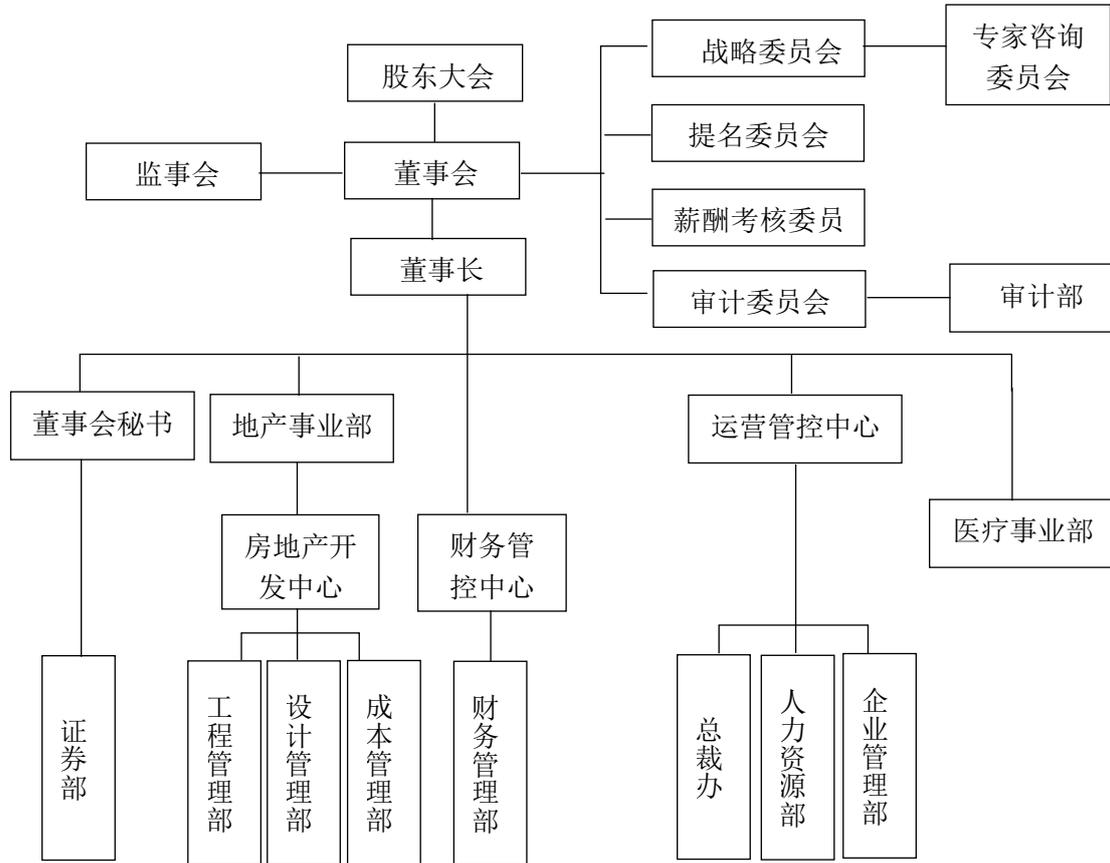


图 3.1 Z 公司组织结构图

3.2 Z 公司内部控制现状

(一) 企业文化与治理环境相对健全

首先，在企业文化内涵中，Z 公司人始终明确“德怀天下，共赢未来”这一经营理念，深刻体会“自强不息，厚德载物”的精神内涵，不断实现“为人类的健康事业做出贡献”的企业愿景。其次，从 Z 公司的组织治理结构图得知，Z 公司同时设有董事会和监事会来负责企业管理。并且，公司将战略委员会等置于董事会之下，一定程度上可以保证公司决策层和管理层分工明确，推进决策与管理活动的有序进行。但是，风险管理委员会的缺席，也给公司内部控制和风险管理的工作带来诸多不便。最后，在人力资源方面，不仅为外部人提供合适的工作机会，而且注重培养内部员工的综合素质，独立的薪酬考核委员会与人力资源部相结合的制度保障，能够有效保证公司员工薪酬的合理。

(二) 内部控制流程针对性弱

Z 公司作为在医药制造行业立足的企业，主要关注的焦点和遵守的制度政策

大多数围绕医药业务。然而，我们知道，房地产开发作为 Z 公司的一项主要业务，对 Z 公司的发展也起到至关重要的作用。不同行业的业务交叉发展，无疑对企业的内部控制活动提出更高层次的要求。Z 公司所制定的内部控制流程和要进行的控制活动，不仅要满足医药行业的制度规范，又要兼顾地产行业的相关规定。从公司的组织架构和有关文件反映出，现有的公司治理和内控体系建设覆盖面不足，风险管理力度不够，企业管理体系有失偏颇，尤其是多数的合同管理执行力不足。另外，公司虽然设立了审计委员会，并且有下属审计部，但是审计部门的日常监督和检查工作依然不严谨，对公司、子公司进行的内部控制有效性评价的内审结果不公。在面对管理不善、内部控制缺陷等问题时，Z 公司管理层未能及时解决并根除，导致遗留问题和新问题混合存在的情况。

（三）审批、披露环节不严谨

审批、披露作为组织工作不可或缺的组成部分，会影响相关利益主体的权益。Z 公司在经营管理中，存在一些关联方交易事项。尽管公司为防止占用资金和确保资金往来安全，制定了相关文件，并规定对信息要严格按照《信息披露管理制度》进行披露。但是在实际业务发生时，公司有关负责人并未能严格遵守规定，有效执行相关的内部控制程序，使得关联方占用资金漏掉相关的审批和披露，将潜在风险隐藏于遗漏环节，无法有效避免违规占用资金现象。诸多现象的存在，也在一定程度上折射出其他问题，比如 Z 公司内部可能存在部分控股股东对集团资金的违规占用或者不正当担保。另外，公司决定投资的部分项目，在落实的过程中没有参考并执行《对外投资管理制度》。一方面，使得相关部门领导对这些未经审批的项目全然不知，也无法有效识别合同中存在的部分风险，最后给 Z 公司带来相应的法律风险。另一方面，脱离严格的审批流程，会导致投资偏离方向或者出现违规投资，最终增加 Z 公司的投资损失风险。

（四）资金回收效果较差

Z 公司的主要业务不论是医药医疗领域，还是房地产开发领域，都需要巨大的资金支持。药品的研发、医疗器械的生产、住宅房的开发，都不是短期内能够完成的一项工作，除了产品本身所发生的资金成本，公司也承担着重大的时间成本和人力成本。漫长的研发、开发过程，也给公司的盈利能力带来一定影响，如果前一阶段的成果还未完全带来收益，紧接着开始下一阶段的技术投入，会适当

降低企业的盈利能力，进而阻碍企业的资金回收。另外，Z 公司尽管已经严格遵循相关准则，完成对有关坏账计提准备的工作。但是，公司在进行关联方交易业务、执行合同审批等方面未能按照严格的程序流程开展工作，诸多问题导致应收账款面临不能如期收回的问题。

（五）信息交流、内部监督不到位

一方面，信息的传递与交流至关重要。Z 公司管理层根据公司管理体系和业务流程的特点，努力实现大小信息在企业内部的合理传递，并且在员工将不同的信息进行沟通交流后，收集到有针对性的反馈内容。但是，众所周知企业信息的传递、沟通与交流，既要考虑到内部，也要兼顾到外部信息使用者。Z 公司在对外披露相关信息和报告时，经常会因为遗漏或者报告内容的简洁，造成外部使用者使用信息受限的局面。另一方面，做好对已有控制活动的监督是不容打折的一项工作。以公司医药产品生产为例，研发过程、原材料使用、生产过程、质检过程、销售过程等一系列环节，都要在公司有关部门和人员的严格监督下完成。但是从 Z 公司的有关资料中可以看到，公司并未必须严格遵守《药品生产质量管理规范》，使部分监督管理制度流于形式。

（六）面临持续经营危机

Z 公司的审计工作由 L 会计师事务所负责。2018 和 2019 年度，形成的保留意见审计报告和否定意见内部控制审计报告，暴露出 Z 公司经营管理活动存在诸多问题，持续经营能力也有待考察。另外，2019 年 7 月 2 日，证监会对 Z 公司的部分不合理行为出具了《调查通知书》，原因是公司在以往信息披露的相关工作中存在一些违法和违规的不良现象。时隔一年，2020 年 8 月 21 日，公司又因为同样问题收到本省证监局的行政监管警示函。种种迹象，让人不得不怀疑 Z 公司经营所面临的危机，以及可能引发危机的控制活动范围是否存在局限，内部控制活动业务流程是否合理、业务结果处理是否得当，整体内部控制是否有效等一系列问题。

3.3 Z 公司内部控制评价现状及问题分析

Z 公司董事会主要依据《企业内部控制基本规范》，参考《内部控制评价指引》等配套文件，确定内部控制在公司内部的自我评价标准、目标及方式方法，

从日常监督和专项监督两方面寻找内部控制缺陷,判断内部控制的建立和执行是否有效。通过 Z 公司董事会评价工作形成的内部控制评价结果可以看出,Z 公司内部控制在经营区间存在重大缺陷,这种缺陷不仅反映在财务报告内部控制,在非财务报告中也有所体现。

长期以来,Z 公司把坚持风险导向原则作为自己开展内部控制评价工作的主线,将公司总部、部分医疗医药业务为主的子公司与房地产业务为主的子公司纳入评价范围,关注的事项主要集中于公司结构、关联方交易和经营管理等方面,将项目的投资与决策等风险作为重点关注领域。整体来看,Z 公司对内部控制的评价工作考虑的相对全面,也符合《企业内部控制基本规范》的要求。另外,Z 公司基于基本规范的要求,在对自我情况进行准确定位后,确定出判断内部控制缺陷的标准,其中既有定性标准,又有定量标准。Z 公司内部控制评价工作在遵循一定的制度规范前提下,结合公司具体情况,基于公司确定的定量定性标准完成对内部控制缺陷的认定。这一过程虽然较为完整,但是也存在部分需要解决的现实问题,具体如下文所述。

第一,没有完整的评价体系。Z 公司在对内部控制进行评价的过程中主要基于基本规范的内部控制五要素,虽然主基调是风险导向原则,但没有采用选择指标,构建评价体系的方法,完成对内部控制的评价工作。Z 公司内部控制评价工作应该涉及的主要内容不仅包括医药业务的特点,也要关注房地产业务中可能存在的风险点。在内部控制的评价中,Z 公司如果长时间忽略企业截然不同的几项主营业务,很大程度上会增加自己在市场经济环境中面临风险的可能性。从企业长期发展角度来看,会影响企业发展的稳定性和持久性,公司相关利益者也会因此对公司管理层和经营层的能力产生怀疑,最终反映在公司战略目标的实现和经营业绩的完成方面。

第二,评价工作形式主义严重。Z 公司大部分内部控制评价工作的目的都建立在满足公司内部的相关指导文件,未能对内部控制建立和执行的有效性做到全局把握。况且,内部控制评价工作因不同行业的特点而参差不齐,医药制造行业和房地产行业也不例外,这就使得 Z 公司在内部控制的评价方面也没有参考的统一标准和规范。尽管现有的《企业内部控制基本规范》和《内部控制评价指引》等文件有一定的实用性,但是不能否认,这些文件的价值大都体现在指导性方面,

所涉及和包含的内容具有一定的抽象性，Z 公司想要更好地发挥其对内部控制评价的指导作用，就必须避免形式主义，探究评价工作的实质，在具体的业务与实践中展现工作的完成度与满意度。

第三，评价结果可信度不高。Z 公司对内部控制评价的过程中，纳入评价的内容包括公司治理结构、经营管理、社会责任、项目管理、合同管理等，内容看似广泛，但实际的评价结果并未完全体现上述要点，也没有就这些内容对内部控制有效性的影响进行分析。特别是在对在岗职工进行评价时，主要通过其是否遵守《员工行为准则手册》和《岗位管理制度》等作为判定标准，得出相应的评价结果。这种评价整体上主观大于客观，对评价结果的可信度造成一定的影响。

企业管理者都希望通过有效的管理给企业带来长远的经济利益，员工也希望企业经营的绩效不断提高，来获取更高的劳动报酬。Z 公司要想在资本市场长久立足脚跟，就必须适时调整发展战略目标，不断完善以内部控制为首的诸项经营管理制度，降低风险发生的可能性，以期实现自己“为人类的健康事业做出贡献”的愿景。因此，构建一套完整有效的内部控制评价指标体系，运用相应的方法对 Z 公司的内部控制是否有效做出判断，是很有必要的。

4 Z 公司内部控制评价指标体系的构建

4.1 选取评价指标的原则

4.1.1 全面性原则

全面性要求内部控制评价的主体和客体都能在整个评价过程中得到全面安排和落实,以保证评价工作完成并达到评价目标。一方面,企业在制定内部控制制度时,针对的不止是某一项业务,而是以全局观的视角动态的看待内部控制系统。小到生产所需的零件,大到发展所靠的战略,都是内部控制理应注意到的方面,内部控制过程应该尽量满足不留死角的理想化状态。另一方面,设计出来的内部控制想要在企业内部真正落实,需要所有企业人一致努力,不管是管理者还是基层人员。企业所有人置身于内部控制的执行过程,才能更好地确保内部控制增加经济效益这一目标达到预期结果。

4.1.2 科学性原则

科学性要求内部控制指标体系必须在相关理论的指导下,遵循科学理论的内容,运用科学的方法完成构建与评价。不论哪一级指标的选取,都要有一定的科学依据作为支撑,不同的具体指标之间也应该存在相应的逻辑关系,使整个评价指标体系内容不是作为独立的个体而存在。同时,也要找到科学的评价标准,运用有说服力的数据得出评价结果。

4.2.3 可操作性原则

这里的可操作性包含操作性和灵活性两个方面。操作性要求内部控制评价能够将抽象的内容形象化处理,用一定的数据来反映内部控制效果。评价指标的选取,要严格参照企业的实际能力和具体情况,不能以达到目的为由随意放宽指标选取标准,所有指标的选取和评价体系的构建都要确保能在企业顺利执行。灵活性要求内部控制评价必须不断适应企业、业务环境、政策规定及利益相关者需求的变化,在指标选取的方面要留有一定的空间,以便适时调整评价指标体系。

4.2.4 成本效益原则

成本效益原则要求内部控制评价带来效益大于成本的结果。内部控制制度的建立与维护、评价体系的构建、评价结果的落实等，都是要将其置于实践中带动企业的发展，而不是只作为文字性表述存在于某文件夹中。毋庸置疑，要完成以上所述环节，成本的发生不可避免。我们要做的不是为减少成本让步，而是结合企业当前阶段真实情况，构建适合企业采用的内部控制评价体系，最终达到帮助企业实现目标和带来经济效益的初衷。

4.2 评价指标的选取

本文在最新 ERM 框架的理论支撑下，以 ERM 框架的五个要素为主，对所评价的内部控制分解。综合 Z 公司内部控制评价当前的实际情况，依据二十项原则找到影响公司内部控制控制效果低下的因素，进而选取关键指标构建符合 Z 公司实际情况的内部控制评价体系。其中，为了更准确的识别影响公司内部控制有效性的重要因素，本文作者在指标选取时参考了部分其他资料，如 Z 公司公示的内部控制审计报告等。

4.2.1 治理与文化指标选取

对组织治理和文化的理解，不能一直停留在文本层面，认为组织治理和组织文化存在即可，而不关注二者对于企业整体发展的指导性作用。企业的基调是由治理来确定的，治理层不仅要关注点聚焦于风险管理与内部控制工作中，也要一并承担起对二者的监督责任。文化包括了企业愿景、价值观念及对主体风险的理解等方面，风险管理和内部控制活动的有效开展，离不开组织文化的隐形导向。将治理与文化视为企业风险管理框架的首个要素，更加明确了其在风险管理过程中的重要性。

框架中治理与文化要素配比的五个原则分别是：董事会执行对风险的监督，主要强调董事会对组织监管的责任，同时董事会也是支持管理层工作的主要主体；建立运营机构，为实现战略与目标服务；定义期望的文化，用来彰显企业主体不断坚持的文化内涵；展现对核心价值的承诺，这一承诺是组织在其原有的核

心价值观基础上形成的；吸引、发展并留住人才，企业要不断培育与组织发展相适应的人力资本。在上述五个原则的指导下，结合 Z 公司实际情况，本文设计出相应指标，具体见表 4.1。

表 4.1 治理与文化评价指标

准则层	方案层
治理与文化	实现董事会对风险的监督
	组织结构设置情况
	组织社会责任履行情况
	展现对以人为本理念的承诺
	吸引、发展并留住人才

4.2.2 战略与目标设定指标选取

战略规划的整个过程中，战略的制定、目标的实现以及风险的出现都是紧密联系的关系。对风险偏好的考量要以企业的整体战略为基础，在战略定位发生变化的同时风险偏好也应随之调整，不断使其与战略保持一致。完成不同的业务目标是把战略付诸实践的过程，为风险的识别、评估和应对提供了一定的基础，也为内部控制的优化提供相应的方向。

框架中战略与目标设定要素配比的四个原则分别是：分析业务环境，警醒组织应该时刻关注即将面临的业务环境，并判断是否会增加企业风险；定义风险偏好，提醒组织在重视价值创造的同时，也应该适时定义相应的风险偏好，即企业愿意接受的风险的数量；评估替代战略，对替代战略的有效评估能够更好地分析出其对风险的影响程度；建立业务目标，组织对当前环境所需业务目标明确的同时，也应该将风险纳入到制定目标的影响因素当中。在上述四个原则的指导下，结合 Z 公司实际情况，本文设计出相应指标，具体见下页表 4.2。

表 4.2 战略与目标设定评价指标

准则层	方案层
战略与目标设定	行业环境对战略的影响
	创新发展战略对风险的考量
	药品研发目标
	房地产开发目标
	对战略目标的有效审批

4.2.3 绩效指标选取

组织对风险的快速识别和合理评估是保证其战略与目标实现的重要举措,也是对内部控制是否有效的一种检验。如果被识别的风险在组织风险偏好的范围内,组织就会对风险进行排序,排序的标准是风险的严重程度,最终完成对风险的合理评估与有效应对。并且组织需要结合风险映射出来的问题,对内部控制进行相应的改进,最后将整个过程反映的结果反馈给相关利益主体。

框架中绩效要素配比的五个原则分别是:识别风险,组织对影响其未来战略与业务目标有效实现的风险进行识别;评估风险的严重程度,组织对风险进行有效评估主要针对风险的重要性;风险排序,组织想制定措施应对风险可以采取对风险排序的方法;实施风险应对,组织要对识别出来的风险采取一定的应对办法;建立风险组合观,组织在评估风险的过程中可以运用组合的视角进行分析。在上述五个原则的指导下,结合 Z 公司实际情况,本文设计出相应指标,具体见表 4.3。

表 4.3 绩效评价指标

准则层	方案层
绩效	内部控制被了解程度
	医药医疗业务控制风险点
	房地产业务控制风险点
	风险的重要性及应对
	是否存在风险整合观

4.2.4 审阅与修订指标选取

组织通过对当前经营阶段的绩效情况进行审视,一方面,可以更好地了解风险管理要素的高效利用,根据某些重大的变化及时进行调整,让风险管理发挥更长久的作用。另一方面,也可以帮助组织明晰内部控制的有关缺陷,结合战略与目标的变化,不断确定对内部控制需要修订的地方。

框架中审阅与修订要素配比的三个原则分别是:评估重大变化,组织要对可能影响战略与目标实现的重大变化适时识别和评估,确保战略与目标的落实;审阅风险和绩效,组织在每一个阶段中,都不能单独的审视绩效,需要将风险的因素也考虑其中;企业风险管理改进,组织建立的风险管理并非一锤定音,要放在持续的经营管理活动中不断检验,并完成改进与优化工作。在上述三个原则的指导下,结合 Z 公司实际情况,本文设计出相应指标,具体见表 4.4。

表 4.4 审阅与修订评价指标

准则层	方案层
审阅与修订	战略目标完成情况
	重大变化对战略的影响
	风险及绩效的参考程度
	控制活动的改进与完善

4.2.5 信息、沟通与报告指标选取

组织的风险管理和内部控制活动并非阶段性、暂时性,而是在一个持续长久的过程中不断发挥其价值。在管理和控制的流程中,需要不断获取企业内外部信息并实现分享,不管是自上而下的传递,还是自下而上的汇报,都是确保信息在组织内部流转的重要路径。组织管理层和经营层对必要信息的及时掌握与沟通,能够在发现问题的同时提出解决措施,不断优化组织内部控制流程,最大程度避免因信息闭塞而导致的管理经营活动停滞。

框架中信息、沟通与报告要素配比的三个原则分别是:利用信息系统,组织在建立和完善风险管理和内部控制活动工作中,可以充分利用计算机技术的优

势；沟通风险信息，加强风险管理工作和完善内部控制活动，组织要发挥主观能动性，运用好沟通的渠道；对风险、文化和绩效进行报告，针对不同层次已有的文化、存在的风险及完成的绩效，组织应该将其形成文件报告给利益方主体。在上述三个原则的指导下，结合 Z 公司实际情况，本文设计出相应指标，具体见表 4.5。

表 4.5 信息、沟通与报告评价指标

准则层	方案层
信息、沟通与报告	信息系统的覆盖及利用情况
	有效信息的传送沟通效率
	报告是否遵守制度规范

4.3 评价指标体系

综上，本文基于《企业风险管理——战略与绩效整合框架》理论依据，构建的 Z 公司内部控制评价指标体系具体见下页表 4.6。该体系以最新的 ERM 框架为基础，结合 Z 公司自身的特点，在对 Z 公司内部控制进行评价的过程中选择嵌入风险管理、战略与绩效等要素，旨在体现对 Z 公司内部控制评价的全面性和系统性。

表 4.6 Z 公司内部控制评价指标体系

目标层	准则层	方案层
内部控制有效性	治理与文化	1 实现董事会对风险的监督
		2 组织结构设置情况
		3 组织社会责任履行情况
		4 展现对以人为本理念的承诺
		5 吸引、发展并留住人才
	战略与目标设定	1 行业环境对战略的影响
		2 创新发展战略对风险的考量
		3 药品研发目标
		4 房地产开发目标
		5 对战略目标的有效审批
	绩效	1 内部控制被了解程度
		2 医药医疗业务控制风险点
		3 房地产业务控制风险点
		4 风险的重要性及应对
		5 是否存在风险整合观
审阅与修订	1 战略目标完成情况	
	2 重大变化对战略的影响	
	3 风险及绩效的参考程度	
	4 控制活动的改进与完善	
信息、沟通与报告	1 信息系统的覆盖及利用情况	
	2 有效信息的传送沟通效率	
	3 报告是否遵守制度规范	

5 Z 公司内部控制有效性评价

5.1 数据来源与样本分析

本文的数据来源采用发放调查问卷的形式获取，根据想要收集的不同数据，文章作者设计并发放了两次调查问卷。

第一次主要目的是确定各指标的重要性，构造判断矩阵。该问卷主要围绕 Z 公司内部控制评价体系中的五个要素和二十二个具体指标，在确定的标准下，调查比较两个要素之间或者两个具体指标之间相互对比的重要性程度（详见附录 A）。问卷采用线上线下分发的方式，调查的主要对象涉及到熟悉企业管理经营情况的管理层，负责公司审计工作的事务所专家，以及经常负责此研究主题的部分学者。总计向三十五个人发放问卷，有六人的问卷因为客观因素未收回，收回的二十九份里边对无效的五份做了删减，总体满足研究条件。

第二次主要目的是确定指标控制情况，构造隶属度矩阵。该问卷主要围绕 Z 公司内部控制评价体系的二十二个具体指标，针对每一个指标下设“很好、较好、正常、较弱、失效”五个评价价值（详见附录 B）。此次调查问卷对象在层次分析法选用对象的基础上，加了部分公司内部从事经营业务的员工，总计向三十个人发放问卷，有四人的问卷因为客观因素未收回，收回的二十六份里边对无效的三份做了删减，总体满足研究条件。

5.2 确定指标权重

层次分析法最早问世于美国，这是一种决策不同层次或者不同等级权重的分析方法。众所周知，与某一决策相关的元素多种多样，该方法则选择将这些元素进行拆分，划分为以目标、准则和方案为主的多个不同层次，并在完成分解的基础上，既通过定量又运用定性的方法实现决策。其基本原理是根据不同的问题以及所希望实现的目标，用不同的组成元素将问题进行分解，并根据各个因素间某种关联关系及从属关系实现因素的层次组合，确定出一个层次分析模型，用确定最底层和最高层相比重要权值的方法解决问题。该方法不仅具有系统性特点，而且在决策中使用时也比较凸显简洁性和实用性。该方法的使用步骤如下：

第一，构建层次结构模型

第二，构造判断矩阵

其中构建指标对比矩阵公式如下： $A_{ij} = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{pmatrix}$

对于公式中 a_{ij} 值的确定，研究早期 Satty 等人就已经给出了标准，其中将重要性程度分为 9 个等级。表 5.1 是对 1-9 数字表示的不同重要程度给出的列式。

表 5.1 指标等级比较表

标度 a_{ij}	定义
1	i 因素与 j 因素同样重要
3	i 因素与 j 因素相比略微重要
5	i 因素与 j 因素相比较为重要
7	i 因素与 j 因素相比很重要
9	i 因素与 j 因素相比十分重要
2, 4, 6, 8	重要性水平介于以上两者的中间状态
倒数	若 j 因素与 i 因素比较，得到判断值为 $a_{ji}=1/a_{ij}, a_{ii}=1$

第三，计算每个指标权重向量

在 yaahp 软件中利用构建好的判断矩阵，算出对应矩阵的最大特征值 λ_{max} 。

第四，一致性检验

对矩阵结果进行一致性检验，能够更好校验和反映重要度不同的指标间的协调性，使矛盾排序等现象得以避免。

一致性检验中用到的公式为：一致性指标 $CI = (\lambda_{max} - n) / (n-1)$ 。一致性检验的最终结果如果用 CR 表示，则 $CR = CI / RI$ 。其中，RI 代表随机一致性指标的对应数值。

经过以上计算，如果得出一致性检验计算值小于 0.1，就会认为这个判断矩阵满足检验结果；否则，形成相反结论。当后者相反结论出现时，应该调整矩阵，

重复上述环节，直至其一致性检验通过。层析分析法在 Z 公司评价体系中的具体使用情况如下：

首先，建立层次结构模型。依据文章第四部分选取的指标，从三个层次划分建立 Z 公司内部控制评价结构模型。首层为目标层，即内部控制有效性；中间层为准则层，即 ERM 框架的五要素；底层为方案层，即具体的三级指标。如图 5.1 所示。

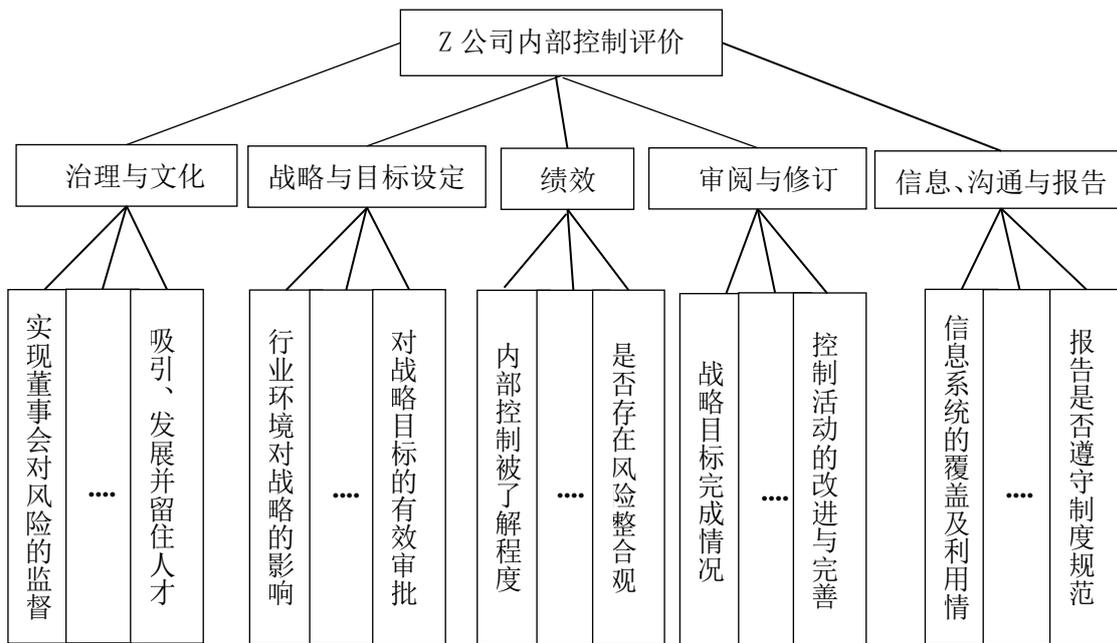


图 5.1 Z 公司层次结构图

其次，确定各指标不同权重，判断一致性检验是否通过。依据问卷汇总数据，结合现有研究成果判断各指标相对其它指标的重要程度，构造出合理的判断矩阵。下面，以二级指标即五要素的重要性判断矩阵（见下页表 5.2）和要素治理与文化包含的具体指标重要性判断矩阵（见下页表 5.3）为例，对部分判断矩阵列示。

表 5.2 五要素判断矩阵

五要素	治理与 文化	战略与 目标制定	绩效	审阅与 修订	信息、沟通 与报告	权重
治理与 文化	1	1	5	3	2	0.3413
战略与 目标制定	1	1	3	3	2	0.2972
绩 效	0.2	0.3333	1	3	0.5	0.1153
审阅与 修订	0.3333	0.3333	0.3333	1	0.5	0.0791
信息、沟 通与报告	0.5	0.5	2	2	1	0.1672

计算得知 $\lambda_{\max}=5.0836$ ；一致性比例 $0.0187 < 0.1$ ，所以通过一致性检验。

表 5.3 治理与文化要素判断矩阵

治理与 文化要素	实现董事 会对风险 的监督	组织结构 设置情况	组织社会 责任履行 情况	展现对以 人为本理 念的承诺	吸引、发展 并留住 人才	权重
实现董事 会对风险 的监督	1	1	4	2	1	0.2585
组织结构 设置情况	1	1	4	2	1	0.2585
组织社会 责任履行 情况	0.25	0.25	1	1	0.2	0.0714

续表 5.3 治理与文化要素判断矩阵

治理与 文化要素	实现董事 会对风险 的监督	组织结构 设置情况	组织社会 责任履行 情况	展现对以 人为本理 念的承诺	吸引、发展 并留住 人才	权重
展现对以 人为本理 念的承诺	0.5	0.5	1	1	0.25	0.0999
吸引、发 展并留住 人才	1	1	5	4	1	0.3118

计算得知 $\lambda_{\max}=5.4005$ ；一致性比例 $0.0894 < 0.1$ ，所以通过一致性检验。

其它要素包含的具体指标判断矩阵同理根据以上步骤获得，文章对此不逐一反映。

最后，整合所有指标具体权重。将上述判断矩阵所得权重进行整合列式，能够得出 Z 公司内部控制评价体系中二级和三级指标分别对应的权重及综合权重。具体见下页表 5.4。

表 5.4 Z 公司内部控制评价指标权重

目标层	准则层	权重	方案层	权重	综合权重
内部控制有效性	治理与文化	0.3413	1 实现董事会对风险的监督	0.2585	0.0882
			2 组织结构设置情况	0.2585	0.0882
			3 组织社会责任履行情况	0.0714	0.0341
			4 展现对以人为本理念的承诺	0.0999	0.0244
			5 吸引、发展并留住人才	0.3118	0.1604
	战略与目标设定	0.2972	1 行业环境对战略的影响	0.2334	0.0287
			2 创新发展战略对风险的考量	0.0966	0.0694
			3 药品研发目标	0.3512	0.1044
			4 房地产开发目标	0.1085	0.0322
			5 对战略目标的有效审批	0.2104	0.0625
	绩效	0.1153	1 内部控制被了解程度	0.2509	0.0259
			2 医药医疗业务控制风险点	0.2244	0.0237
			3 房地产业务控制风险点	0.0729	0.0084
			4 风险的重要性及应对	0.3802	0.0438
			5 是否存在风险整合观	0.1166	0.0134
	审阅与修订	0.0791	1 战略目标完成情况	0.1634	0.0091
			2 重大变化对战略的影响	0.1155	0.0129
			3 风险及绩效的参考程度	0.4901	0.0388
			4 控制活动的改进与完善	0.2310	0.0183
	信息、沟通与报告	0.1672	1 信息系统的覆盖及利用情况	0.5278	0.0882
2 有效信息的传送沟通效率			0.1396	0.0233	
3 报告是否遵守制度规范			0.3325	0.0556	

5.3 计算指标评价价值

模糊数学中, 存在一种综合性极强的评价方法, 即模糊综合评价法。它主要是根据已经确定好的隶属度, 做到定量和定性结合, 完成对模糊界限的描述。因

此, 可以实现对一些模糊问题的处理, 进而使得评价的过程系统性更强、评价结果更为清晰、评价结论也更为可信。该方法有两个方面的优势: 一方面, 该方法不仅对不同对象要素层次性的重要程度给予关注, 对相关模糊性也有所反映。另一方面, 评价的过程中可以介入并运用人已有的研究经验, 保证相对客观的评价结果, 更好地让其反映实际情况。

对内部控制进行评价时, 按照确定的评价指标体系, 确定评价因素集, 按照设定好的评分等级和问卷所得的指标隶属度, 综合计算得出评价值。用这种方法在计算各指标的评价值时, 可以达到将定性评价定量化的效果, 使得评价的结果更加清晰和直观。具体评价步骤如下:

第一, 确定因素集

因素集简单来说, 就是影响本次评价结果的不同指标建立起来的因素集合。本文的评价因素设置情况如下: 一级指标因素为 C; 二级指标因素={治理与文化 C₁, …… , 信息、沟通与报告 C₅}; 三级指标因素 C₁={实现董事会对风险的监督 C₁₁, …… , 吸引、发展并留住人才 C₁₅}, C₂={行业环境对战略的影响 C₂₁, …… , 对战略目标的有效审批 C₂₅}, C₃={内部控制被了解程度 C₃₁, …… , 是否存在风险整合观 C₃₅}, C₄={战略目标完成情况 C₄₁, …… , 控制活动的改进与完善 C₄₄}, C₅={信息系统的覆盖及利用情况 C₅₁, 有效信息的传送沟通效率 C₅₂, 报告是否遵守制度规范 C₅₃}

第二, 确定评语集和分数集

本文作者建立的针对内部控制控制程度进行描述的评语集由“很好、较好、正常、较弱、失效”五个等级组成, 定位为 T={T1, T2, T3, T4, T5}。然后将分数集记为 P={95, 85, 70, 50, 20}, 其中 90-100 表示控制“很好”; 80-90 表示控制“较好”; 60-80 表示控制“正常”; 40-60 表示控制“较弱”, 0-40 表示控制“失效”。下页表 5.5 给出了评语集和分数集之间的关系, 用百分制表示。

表 5.5 评分等级及分值

评分等级	很好	较好	正常	较弱	失效
百分数区间	90-100	80-90	60-80	40-60	0-40
中间值	95	85	70	50	20

第三，确定各要素指标隶属度

隶属度主要是指某一个具体指标的评价在总指标中所占的比例，本文用 U_{ij} 表示。

$$U_{ij} \text{ 矩阵如右所示: } U = (u_{ij}) = \begin{pmatrix} u_{11} & u_{12} & \cdots & u_{1n} \\ u_{21} & u_{22} & \cdots & u_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ u_{m1} & u_{m2} & \cdots & u_{mn} \end{pmatrix}$$

第四，计算评价结果

利用文章前面所确定的指标权重，结合隶属度矩阵，计算评价体系中各指标对应的评价分值。计算所用到的基本公式为 $Q=U * P$ 。具体计算过程如下：

首先，计算各具体指标的评价值，公式为： $Q_{ij} = U_{ij} * \begin{pmatrix} p1 \\ p2 \\ p3 \\ p4 \\ p5 \end{pmatrix}$ (i, j=1, 2, ..., n)

其次，计算各要素评价值，公式为： $Q_i = W_{ij} * Q_{ij}$

最后，计算目标评价值，公式为： $Q = W_i * Q_i$ (i=1, 2, 3, 4, 5)

上述计算步骤，在具体评价 Z 公司内部控制有效性的过程中，使用情况如下：通过对收到的有效问卷数据进行整理，得出如表 5.6 所列的指标隶属度。

表 5.6 Z 公司内部控制评价体系指标隶属度

方案层 具体指标	评语隶属度				
	很好	较好	正常	较弱	失效
治理与文化					
实现董事会对风险的监督	0	0.6	0.3	0.1	0
组织结构设置情况	0.1	0.5	0.3	0.1	0
组织社会责任履行情况	0.2	0.4	0.4	0	0
展现对以人为本理念的承诺	0.2	0.5	0.3	0	0
吸引、发展并留住人才	0.3	0.5	0.2	0	0

续表 5.6 Z 公司内部控制评价体系指标隶属度

方案层	评语隶属度				
具体指标	很好	较好	正常	较弱	失效
战略与目标设定					
行业环境对战略的影响	0.1	0.6	0.3	0	0
创新发展战略对风险的考量	0	0.2	0.6	0.2	0
药品研发目标	0.1	0.5	0.3	0.1	0
房地产开发目标	0.1	0.6	0.3	0	0
对战略目标的有效审批	0	0.3	0.4	0.3	0
绩效					
内部控制被了解程度	0	0.3	0.6	0.1	0
医药医疗业务控制风险点	0	0.2	0.3	0.5	0
房地产业务控制风险点	0.1	0.2	0.4	0.3	0
风险的重要性及应对	0.1	0.4	0.5	0	0
是否存在风险整合观	0.2	0.5	0.3	0	0
审阅与修订					
战略目标完成情况	0.2	0.4	0.4	0	0
重大变化对战略的影响	0.1	0.3	0.6	0	0
风险及绩效的参考程度	0	0.5	0.3	0.2	0
控制活动的改进与完善	0	0.3	0.4	0.3	0
信息、沟通与报告					
信息系统的覆盖及利用情况	0	0.3	0.5	0.2	0
有效信息的传送沟通效率	0	0.5	0.3	0.2	0
报告是否遵守制度规范	0	0.1	0.5	0.4	0

根据公式，计算“治理与文化”要素中三级指标的评价值如下：

$$Q_{11} = (0, 0.6, 0.3, 0.1, 0) * \begin{pmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{pmatrix} = 77 \quad \text{即“实现董事会对风险的监督”评} \\ \text{价值为 77 分。}$$

$$Q_{12} = (0.1, 0.5, 0.3, 0.1, 0) * \begin{pmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{pmatrix} = 78 \quad \text{即“组织结构设置情况”评价值} \\ \text{为 78 分。}$$

$$Q_{13} = (0.2, 0.4, 0.4, 0, 0) * \begin{pmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{pmatrix} = 81 \quad \text{即“组织社会责任履行情况”评价} \\ \text{值为 81 分。}$$

$$Q_{14} = (0.2, 0.5, 0.3, 0, 0) * \begin{pmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{pmatrix} = 82.5 \quad \text{即“展现对以人为本理念的承诺”} \\ \text{评价值为 82.5 分。}$$

$$Q_{15} = (0.3, 0.5, 0.2, 0, 0) * \begin{pmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{pmatrix} = 85 \quad \text{即“吸引、发展并留住人才”评价} \\ \text{值为 85 分。}$$

根据公式，计算“治理与文化”要素的评价值：

$$Q_1 = (0.2585, 0.2585, 0.0714, 0.0999, 0.3118) * \begin{pmatrix} 77 \\ 78 \\ 81 \\ 82.5 \\ 85 \end{pmatrix} = 80.6$$

运用以上步骤可以完成对剩余 4 个要素对应的三级指标评价值、4 个要素评价值以及 Z 公司内部控制综合评价值的计算。具体整合结果见表 5.7。

表 5.7 Z 公司内部控制评价体系指标评价值

目标层	评价价值	准则层	评价值	方案层	评价价值	
内部 控制 有效 性	76.45	治理与文化	80.6	1 实现董事会对风险的监督	77	
				2 组织结构设置情况	78	
				3 组织社会责任履行情况	81	
				4 展现对以人为本理念的承诺	82.5	
				5 吸引、发展并留住人才	85	
		战略与目标设定	76.34		1 行业环境对战略的影响	81.5
					2 创新发展战略对风险的考量	69
					3 药品研发目标	78
					4 房地产开发目标	81.5
					5 对战略目标的有效审批	68.5
		绩效	73.59		1 内部控制被了解程度	72.5
					2 医药医疗业务控制风险点	63
					3 房地产业务控制风险点	69.5
					4 风险的重要性及应对	78.5
					5 是否存在风险整合观	82.5
		审阅与修订	73.97		1 战略目标完成情况	81
					2 重大变化对战略的影响	77
					3 风险及绩效的参考程度	73.5
					4 控制活动的改进与完善	68.5
		信息、沟通与报告	68.58		1 信息系统的覆盖及利用情况	70.5
2 有效信息的传送沟通效率	73.5					
3 报告是否遵守制度规范	63.5					

表格中，Z 公司内部控制有效性评价值为 Q

$$Q = (0.3413, 0.2972, 0.1672, 0.1153, 0.0791) * \begin{pmatrix} 80.6 \\ 76.34 \\ 73.59 \\ 73.97 \\ 68.58 \end{pmatrix} = 76.45$$

5.4 指标评价结果分析

文章依据 ERM 框架，构建出 Z 公司内部控制评价体系，通过软件分析与计算算出评价体系中各指标的评价值。根据评价结果，整体看，Z 公司内部控制的综合评价值为 76.45，位于 60-80 分值区间，按照前文所定评语集和分数集的对应关系，公司内部控制处于控制“正常”状态。具体看，治理与文化要素评价值为 80.6，战略与目标设定评价值为 76.34，绩效评价为 73.59，审阅与修订评价值为 73.97，信息、沟通与报告评价值为 68.58。其中，COSO-ERM（2017）框架五要素中得分最高的为“治理与文化”要素，达到控制“较好”状态，最低的为“信息、沟通与报告”要素，处于控制“正常”水平，其它要素处于中间水平。可以看出，公司虽然建立了相对完整的内部控制制度，但是在某些方面，仍有不足，还可以采取措施对其进行更深层次的完善。下面针对每个要素具体的评价结果进行详细分析。

（一）治理与文化方面

治理与文化要素评分结果处于控制“较好”状态，其下设的具体指标里，实现董事会对风险的监督评分为 77，组织结构设置情况评分为 78，组织社会责任履行情况评分为 81，展现对以人为本理念的承诺评分为 82.5，吸引、发展并留住人才评分为 85。

Z 公司在治理与文化层面的管理好于其它几个要素。首先，多年来 Z 公司高管根据组织内部情况建立了相对合理的组织架构，治理、管理和经营各环节都有明确的责任主体，并且在公司董事会下设有战略、提名等委员会，他们共同致力于为组织的战略目标设定、人才晋升、绩效评价和审计工作等服务。尤其是审计委员会的设立，满足相关准则要求，能够保证审计工作的独立性。其次，在组织

结构设置与董事会对风险的监督方面,我们也应该注意到 Z 公司的组织结构依然有可以完善的地方,风险管理作为组织内部工作的重要组成部分,必须提升对其认知的高度。虽然 Z 公司在董事长下设了风险管理部,但是据了解,董事长并没有切实发挥作用,在对风险的管控方面存在失责的表现。另外董事会也没有严格按照相关规定和流程执行工作,导致 Z 公司部分重大对外投资项目出现关联方占用资金等情况。因此为了更好地实现董事会对风险的监督,保证风险在治理——管理——经营的每一个环节都不被遗忘,设立风险管理委员会是可行的。最后,在组织社会责任履行情况及展现对以人为本理念的承诺两方面,Z 公司长期树立“以人为本”理念,牢记人民生命健康安全始终重于泰山,不管是医疗医药业务,亦或是房地产业务,都将安全生产置于首位。Z 公司在发展经济的同时也注重社会效益,时刻不忘公司所应该承担的社会责任,选择参加某市慈善总会,并向部分高校捐赠奖学金助力医学科研,Z 公司在用自己的实际行动贡献自身力量,为健康中国战略的推进持续注入活力。

(二) 战略与目标设定方面

战略与目标要素处于控制“正常”状态,其下设的具体指标里,行业环境对战略的影响评分为 81.5,创新发展战略对风险的考量评分为 69,药品研发目标评分为 78,房地产开发目标评分为 81.5,对战略目标的有效审批准评分为 68.5。

Z 公司根据多年的经营经验,不断探索医药、医疗和房地产行业的特点,制定出“内生式增长,外延式扩展,整合式发展”的经营战略主线,不断提升创新研发的推动力,并能够在不断变化的政策背景和市场经济条件下,适时调整自己的策略,从与合作客户的合作模式等方面入手适应不同环境的影响。这是致使行业环境对战略的影响这一因素评分值较高的原因。但是在创新发展战略对风险考量的指标方面,Z 公司坚持主线,启动并购战略,用创新驱动带领发展的过程中,没有及时关注增加的风险因素。抗肿瘤药物等新药的研发,是一个动态的长久的过程,从“实验室阶段——中试阶段——申报阶段——成功上市阶段”的每一步,都需要时刻关注其中隐藏的资金、技术、安全、政策、竞争等一系列风险。Z 公司在创新的过程中过于看重追求成果及业绩,而忽略对风险的考量,没有在项目一开始时就主动利用风险预警的作用,将其不确定性抑制于萌芽阶段,导致后期研发进度与管理效果受到影响。再者,从战略与目标审批角度看,Z 公司虽然能

够制定出符合公司经营发展的相关战略目标,但是在战略与目标付诸实践执行的过程中,却缺少了监管与审批的力度,便于相关利益人有空可钻,子公司采用对外投资方式新设公司等活动都出现未有效审批的漏洞,不利于公司长远发展。

(三) 绩效方面

绩效要素处于控制“正常”状态,其下设的具体指标里,内部控制被了解程度评分为 72.5,医药医疗业务控制风险点评分为 63,房地产业务控制风险点评分为 69.5,风险的重要性及应对评分为 78.5,是否存在风险整合观评分为 82.5。

Z 公司建立了相对完善的内部控制制度,根据内部控制的五要素,也进行了相关部门和人员的职责分工。但是,这些制度流程更多是以文件图纸的形式存在于办公桌、宣传栏等地方,没有进行详细的指导与讲解,使得公司员工对其重视度也比较低,导致内部控制被了解程度指标得分不高。在现有市场众多行业中,Z 公司经营的医疗医药业务与房地产业务,都和人类健康息息相关、不断引起人们关注的焦点。由于 Z 公司经营管理过程中没有对风险进行适时管控,出现医疗医药业务和房地产业务控制风险点指标得分均比较低的现象。一方面,医药医疗业务中,药品质量、药品成分、药品不良反应等众多不可控制因素,以及医疗设备的使用、医疗团队的管理、医疗合作的医院等方面都是 Z 公司企业经营者应该但却没有高度重视的问题。另一方面,房地产业务中,Z 公司主要致力于沿海地产的开发,尽管在日常管理中将其涉及的风险点也纳入控制活动当中,但是毕竟房地产开发牵涉关联的行业比较多,对每个行业特点的把控、确保资金回收的力度以及预防沿海所特有的天气状况如台风等都是 Z 公司高管需要深入了解并施加控制的关键点。

(四) 审阅与修订方面

审阅与修订要素处于控制“正常”状态,其下设的具体指标里,战略目标完成情况评分为 81,重大变化对战略的影响评分为 77,风险及绩效的参考程度评分为 73.5,控制活动的改进与完善评分为 68.5。

Z 公司经营管理层坚持内部研发与外部引入共同发挥效能的发展道路,不断提升自己的专业服务能力与专业化转化技术,为企业实现抗肿瘤全产业链等战略目标提供了良好的基础。但是,Z 公司在持续经营的过程中,也面临着一些新的变化,比如药物“一致性评价”政策的响应、医药电商业务的拓展、房地产“因

城施策”的倡导等，都影响着 Z 公司原有战略定位的准确性。这种对战略定位准确性的影响结果正好体现在重大变化对战略影响这一具体指标。同时，在制定和调整战略目标环节也未能将所有可能出现的风险及目标会带来的绩效价值深刻考虑其中。当然，目标的实现与完成也离不开相关制度保障，在众多规章制度中，内部控制制度扮演着重要角色。为了更好地解释指标控制活动的改进与完善具体得分情况，我们通过查阅 Z 公司内部控制评价报告等有关资料得知，在连续两年的自我内部评价和 L 会计师事务所外部评价过程中，Z 公司内部控制都存在着违规对外担保、投资审批跳跃流程等重大缺陷，公司管理层在下一年工作计划中也做了需要修改和完善的列式。然而从下一年的评价报告中我们了解到，公司对上年度发现的内部控制缺陷并没有完成相应的整改工作，导致这些缺陷继续影响着本年度和以后年度的经营发展。

（五）信息、沟通与报告方面

信息、沟通与报告要素处于控制“正常”状态，其下设的具体指标里，信息系统的覆盖及利用情况评分为 70.5，有效信息的传送沟通效率评分为 73.5，报告是否遵守制度规范评分为 63.5。

有效的信息沟通不仅是企业内部信息进行传递，也需及时获取外部信息以及实现内外部信息的共享。信息系统的覆盖及利用方面，Z 公司建立了相对完善的信息系统，解决信息的查阅、传递、共享、使用等问题，但是 Z 公司所拥有的子公司众多，一体化管理是一项复杂且耗时耗力的工作。集团公司加之子公司产生的管理层团队也较多，这就面临着信息系统在使用的过程中出现因问题差异化导致的信息理解分歧、信息传递不及时等情况。久而久之，降低了员工有效利用信息系统的积极性，也对有效信息的传送沟通造成一定的影响。报告是否遵守制度规范方面，即使 Z 公司对投资管理、信息披露、报告规范等有明确的规定，也避免不了日常工作中对诸多规章制度的忽视。经过问卷及内部控制报告等可以看出，Z 公司为关联方提供质押担保服务、出具商业承兑汇票给关联方公司等业务中，并没有履行信息披露和出具合理报告的义务。某种程度上会误导资本市场与相关利益者对企业的正确认知，做出有关错误决策的结果，最终还是会增加 Z 公司自身经营损失。

5.5 完善 Z 公司内部控制的对策建议

将建立的内部控制评价指标体系运用于 Z 公司内部控制评价工作,呼吁全员参与,采用动态管理的方式实现体系运用的计划、运行、调整、再运行、再调整等循环往复的过程,并根据运行的结果和反馈提出改进建议。经过研究分析,作者认为 Z 公司可从以下角度入手,优化完善内部控制,实现服务经营管理活动,提升企业经济增加值的目标。

5.5.1 优化公司内部组织结构

根据 Z 公司内部控制评价结果,希望公司从以下方面考虑对组织的结构进行优化,完善文化建设。

一方面,Z 公司需要设立风险管理委员会,归于董事会,对董事会负责,董事会承担起监督责任,将其同其它委员会一并管理。风险管理委员会的主要负责人要单独选取,脱离于总经理或其他董事会成员,委员会的主要成员要吸纳精通管理、医药、经济、法律等学科的不同人才。设立的风险管理委员会,要时刻关注企业的管理经营风险,积极为董事会安排的风险管理有关决议事项服务,为内部控制制度的建设提供相应保障。同时,也要对风险管理工作进行划分,以医药医疗业务风险职能部门及房地产业务风险职能部门等为划分标准,针对不同业务风险进行专项管理。Z 公司董事会也要承担起对风险管理委员会工作的监督职责,要求委员会负责人以出具风险管理报告的形式汇报工作。报告的框架要包含风险预测、风险识别、风险评估、风险应对主要四大板块;报告的内容要涉及重要性判断、灵敏度分析、原因因素分析、关键业绩指标等;报告的形式要实现文字、图片、表格描述相结合的表达;报告的结果要有专人负责其质量和频率。

另一方面,为了能够更好地引进和培养行业人才,使组织的发展壮大有强大的人力资源基础。Z 公司可将人力资源部从运营管控中心转移至薪酬考核委员会,并对人力资源部进行明确的职责划分,形成吸引人才——招聘人才——培训人才——留住并利用人才的一条龙服务。公司有以滴眼液系列产品、抗肿瘤药物、骨质疏松胶囊药品为主的医药业务,以生产和销售输液加热器和建立肿瘤放疗中心为主的医疗业务,这些业务的完成都需要拥有过硬技术和专业理论的高素质综

合人才团队。Z 公司要结合校园招聘和社会招聘，着重引进医药相关专业领域的人才，也可以采取和高效、医院达成合作协议的方法，为高校毕业生提供实习机会，也为医院培养和输送有用人才，保证公司的新药研发、医疗设备使用、创新与医院合作模式等工作顺利开展。当然，人才的使用并不只是引进即可，还需要建立培训制度和完善晋升渠道。Z 公司对员工的培训，不论公司内部自我培训还是外部统一培训，都能促使员工将已有知识体系和新政策理论实现有机融合，适时调整工作计划与流程，提升工作效率。要充分发挥 Z 公司薪酬考核委员会的职责，建立完善的晋升渠道，助力增加员工工作积极性和创新性，最终以工作成果的形式增加企业价值。

5.5.2 实施战略风险融合机制

新框架提出企业战略与实际绩效相整合的理念，并将其融入企业日常的风险管理工作中，达到在风险管理的过程中考虑战略，在战略制定的思维中考虑风险的最佳成效。

Z 公司在启用并购战略的过程中，经常面临的业务经营等风险已经不足以衡量并购给企业带来的影响，企业治理层与管理层应该将更多的目光投入到并购战略本身自带或产生的风险当中，避免不确定性隐患给公司造成的损失。一是 Z 公司在确定进行并购决策时，要注意并购过程中的定价风险。医疗医药行业的资产众多都是企业自己拥有的专利成果，使得企业存在着大量的无形资产。Z 公司对并购资产的定价参考，可以依靠国内资本市场上现有相同或类似产品的报价，也可以借鉴国外资本市场中对类似药品的评估价格。当然，也要考虑专利使用权的年限，要对生命使用周期有限和无限的无形资产确定不同的折旧年限。二是并购的成功不以达成并购协议为标准，而更应该注重的是并购后的资源整合与协同。Z 公司在完成并购后，应该充分认识和了解不同企业文化，有效减少文化冲突，实现并购企业的优势资源与公司自我生产药品的有效结合，达到资源优势互补的效果。Z 公司管理层也不得放松对目标企业的管控与监督，要持续对其经营现状、财务情况、管理理念等进行细致严格的调查，坚持具体问题具体解决原则，形成统一有效的协同机制，对有关风险进行管理。

Z 公司最近几年也在重点实行抗肿瘤全产业链战略目标，并为努力打造成行

业领航者而不断努力。此项战略采取将肿瘤的早期预防与诊断、用药物进行治疗、完善医疗服务、健全医疗器械以及大数据等智能医疗集为一体，旨在提升肿瘤治疗效果，降低人类面对肿瘤疾病的无助感。在推进这一战略实现的进程中，Z 公司面临着譬如诊断中的误诊风险、药物服用中的副作用风险、医疗服务中的医患风险、器械使用中的技术风险、互联网医疗中的信息风险等一些列会影响人类身体健康的风险因素。因此，Z 公司领导层应该积极寻找相关领域、行业以及学科的带头人，在与他们沟通交流的过程中学习先进经验，强化自己对专业理论的理解，更好地帮助公司开展风险管理工作。Z 公司管理层也可以采取合作或外聘的形式引进部分人才，让他们专门负责分析评估战略实施过程中可能出现的风险。最后结合他们给出的分析报告以及自身经营管理的经验，对可能存在的风险进行整合，并实施有效的管理，尽量避免风险对战略实施的影响，助力推动战略目标的实现。

5.5.3 重点加强关键风险控制

Z 公司的主要经营业务决定了其经营成果离不开人类的身体健康，这使得其在资本市场的被关注度也相对较高。Z 公司在日常经营管理活动中，可加强对以下几种关键风险的控制。

行业政策风险。近年来，国家针对医疗、医药和房地产行业，不断出台新政策，发布新文件，比如履行药物“一致性评价”要求、实行“三医联动”机制、推行“两票制”政策、坚决落实《创新医疗器械特别审查程序》等规范、秉承“房住不炒”理念等。这些都是 Z 公司在经济市场中需要时刻注意并且有效管理的政策风险，只有了解并熟悉政策，才能理解政策，发挥政策对公司自身的指导作用，减少企业的运营成本。

市场风险。我们都知道，我们国家代名词之一就是“人口大国”。近年来，反映人口数量的数字只大不小，老龄化为主的社会现象不见减缓，贫富差距日益显现，这些都对医疗医药服务以及安全住房服务提出更多更高的需求。Z 公司在成长的道路上，不仅要面对国内实力雄厚企业的竞争压力，也要适应海外优秀企业的注入。Z 公司如果想要在竞争激烈的资本市场找到站位，就应该精准施策，找到自己的核心竞争优势，避免同质化现象发生。同时，也要展开深入调查，及

时了解被服务对象的真实需求,利用自我优势准确定位,制定战略目标,增强公司核心竞争能力。

药价波动风险。药品要根据政策性降价政策调整,原材料的价格却只增不减,二者之间的矛盾引发药品价格持续波动,尤其使中药面临的成本风险更高。Z 公司积极响应党中央关于创新传承发展中医药的号召,想取得中药在糖尿病及抗生素等领域的突破。但是中药的研发及使用不同于西药,周期、原料要求、效果等方面都需要新的探索,无疑增加企业的经营风险及控制成本。Z 公司要总结学习中药行业领先者的经验教训,严格把控中药业务的生产流程,争取在原料上涨与药价下跌的矛盾中间找到平衡点,为公司经济增长注入新鲜活力。

占用资金风险。通过对 Z 公司的了解,得知在过去的经营年度,不只 Z 集团公司,还包括其集团所属的全资子公司,因为多次向关联方出售股权,导致出现关联方对公司的欠款。而且,在 Z 公司年度经营报告期末,偿还的欠款远不足原有应收账款,应该偿还的资金与利息合计金额依旧占比过高。面对诸如此类等资金占用风险,Z 公司应该积极采取措施,与关联方主体进行商讨,要求其根据规定尽快做出还款安排。如果对方一直拖欠资金,公司也可以利用权威的维权办法,比如借助法律手段,实现对自我权益的维护。

业绩承诺兑现风险。Z 公司在经营期间,选择部分公司,签署《发行股份购买资产暨利润补偿协议》。虽然公司管理层选择这一决策的初衷是对企业有利的,但受制于各种不可控因素,所签署企业在会计期末并未拥有满意的经营结果,导致无法完成早在签署协议里承诺的业绩,使得 Z 公司无法按时收回大量需要返还给自己的分红收益。Z 公司在选择采用法律手段向法院递交《民事起诉状》解决当前问题的同时,也要注意在以后经营期间,做好针对此类协议签发的充分调查、准备与监督工作,谨防对方企业因经营能力受限无法完成业绩承诺的风险。

5.5.4 优化完善业务运行流程

根据文章前面所述,Z 公司管理者在执行对外担保事项或者确定对外投资选择时,没有遵守严格的审批过程,跳脱出公司的管理制度,让一些列审批流程流于形式,给公司带来不利影响。因此,Z 公司治理层和管理层要明确各自职责,相互协作的同时相互监督,用制衡保证自下而上或者自上而下的报批审批流程。

以 Z 公司医药业务为例，在生产经营销售的各个环节都要做到严格的把控。

采购方面，由公司的供应部专门负责。负责人根据当期生产经营计划，确定采购计划，并报经上级审批。审批后严格按照原材料、包装材料等计划完成采购，降低因库存过多而引发的资金占用率，并将采购订单及付款凭证交由专人归档进行管理。

生产方面，由公司的生产部及质检部共同负责。生产部门要谨记以销定产原则，根据市场需求审时度势，及时制定和调整生产计划，按照《药品生产质量管理规范》即 GMP 安排生产工作。生产完成之后要将药品交由质检部审查，并将审查结果报告给上级主管，安排下一步工作部署。公司质检部要起到贯穿全程的作用，不遗漏采购原材料到形成产成品的每一个环节，扩大检测、监督覆盖面，力保药品的高质量安全生产。

销售方面，由公司的销售团队、信息技术团队、招商团队共同负责，实现销售的全覆盖。销售团队运用自己的专业理论知识，借助学术推广支持，推动药品的终端零售；信息技术团队发挥技术优势，实行网络销售，通过完善物流配送服务，将线上宣传与线上营销相结合，打造医药商业模式；招商团队要善于发现资源，找准目标，与有关代理商谈判合作，让其利用特有销售渠道，完成对本公司专科药品或者与其他药品相比有明显优势差异药品的出售。

不管是哪一个环节的工作，都必须严格遵守 Z 公司制定的规章制度及运行流程，实现环环相扣、责任到人、有奖有罚的效果，避免越级上报、一人独权、管理层无视控制制度等诸多不良现象的出现。

5.5.5 严格履行信息披露义务

严格履行好信息披露相关义务，真正提高信息披露的质量，是提升信息透明度与保证信息真实性的重要举措，是对公司内外部利益相关者应该持有的负责任态度，对提升企业公信力和市场价值也起到重要作用。Z 公司管理层和经营层在日常工作中，应该将《上市公司信息披露管理办法》牢记于心，用制度约束自己，用法律法规要求自己。同时，也不得忽视本公司内部的《信息披露管理办法》，对需要披露的信息及时编制定期或不定期报告进行披露，实现文件精神从文字到行动的转变。

首先，董事会要起到带头模范作用。董事会作为掌握 Z 公司大局的组织，应该主动做好以身作则的表率，积极了解并持续响应国家政策，以政策引导，实现对公司的管理与监督。2018 年国家针对医药医疗等领域出台的系列政策，比如一致性评价、不良器械监测等，都要求 Z 公司董事会根据医药行业不断变化的新规则新标准，适时制定调整公司的信息披露相关工作，使信息披露成为一项重时效、高质量的工作。

其次，要加强与投资者关系的管理工作。信息共享及使用的主体不仅局限于大投资者，中小投资者作为助力企业发展的中坚力量，更应该注重维护他们的利益。Z 公司管理层要充分利用互联网、大数据等智能信息手段，优化完善信息系统，找到一个大中小投资者都可参与其中的多层次、多渠道沟通交流平台。目的是为了提高他们的积极性，满足其参与感，用更好的服务意识给予投资者尊重与回报，努力提升管理工作。

最后，要实行考核激励机制。Z 公司在落实信息披露、报告审批等制度规定时，可以采用奖惩结合的方式完善信息披露工作。Z 公司薪酬考核委员会要明确制定统一的绩效考核标准，将信息披露工作质量与绩效挂钩，综合运用物质奖励、精神奖励、警告、物质处罚、降职及辞退等方式，督促披露工作的正常开展。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

文章在确定好研究主题后,以 Z 案例公司为主,介绍分析了 Z 公司主要概况以及内部控制有关现状,并针对现有问题构建出了本文所用的内部控制评价指标体系。最后,运用层次分析法与模糊综合评价法对所建体系包含的指标进行了评价,得出评价结果。对结果详细分析之后,针对 Z 公司内部控制的改善提出本文作者自己的对策建议。文章的主要研究结论如下:

一是要不断推动理论与实践的结合。运用新 ERM 框架指导构建具体案例企业的内部控制评价体系,是当前内部控制评价工作的一个新方向,也是提高内部控制有效性的一个可行方法。尽管,ERM 框架和内部控制评价体系的内容各有侧重,看似没有直接的关系。但是,究其根本,二者的目标和想要实现的效果是一致的。借助 ERM 框架,将风险、战略与绩效引入内部控制评价指标体系的构建中去,实现风险管理框架与内部控制评价工作的有效融合,能够进一步确保企业战略目标的实现,是未来企业可持续发展的现实需求。

二是内部控制制度的设计及内部控制评价工作的开展,都需要跟随企业成长而变化调整。因不同行业或不同规模的企业特点,内部控制也随之存在着较多差异性。本文作者认为不管在什么经济大背景下,都不存在一套可以适用于所有企业的标准的内部控制评价指标体系。构建企业所需的内部控制评价指标体系,在已有理论支撑的基础上,需要深入了解案例企业,结合行业和企业自身特点,确定指标选取,完成指标体系构建,并用于内部控制有效性评价工作。

三是目前我国针对各方面的法律法规愈加完善,资本市场也相对稳定,在这样的大背景下,公司管理层更加深刻认识到及时的风险控制和有效的内部控制对战略目标实现的重要意义。因此,对内部控制的有效性进行评价这一工作是十分必要的。本文运用构建的内部控制评价体系,完成对 Z 公司内部控制有效性的评价工作。研究结果表明当前 Z 公司内部控制处于控制“正常”状态,和事务所对公司内部控制给出的审计意见相符,内部控制仍有可以提升的足够空间。作者认为 Z 公司管理人可以通过优化组织结构、加强关键风险控制以及严格履行信息披露义务等对策建议,完善公司内部控制制度,进而助力企业目标实现,增加企业

价值。

6.2 研究不足

文章在研究写作过程中，除了自身研究水平有限内在因素影响外，还受到时间、环境等一些外在因素的影响，导致研究仍然存在不足，主要集中在以下两个方面。一方面，本文构建的评价体系和得出的结论只针对于本案例公司，并不完全适用于活跃于资本市场的其它上市公司。另一方面，本文在对案例企业研究分析的过程中，有关资料的获取和有效利用也存在一定的局限性。以后学习与工作中，作者将提升对此研究主题方面的关注度，在打好理论基础的前提下，通过工作经验更好地开展有关问题研究。

6.3 研究展望

本文作者对以后内部控制评价工作提出以下展望：首先，内部控制始终是一项动态的管理活动，从不静止于某一环节或者某一阶段。我们要紧跟经济环境的变化、科学技术的进步、经营管理的转变等脚步，不断丰富内部控制评价的内容，体现内部控制评价工作的重要价值。其次，内部控制评价体系构建的理论依据众多，不只局限于 ERM 框架。我们要在未来的研究中尽可能探索寻找其它可行的视角，多角度分析内部控制。最后，内部控制评价工作应该有一定的标准和规范。我们要在已有《企业内部控制基本规范》等文件的基础上，继续研究探讨其对内部控制评价指标体系的指导作用。

参考文献

- [1] Annukka J. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis[J]. *Journal of Management and Governance*, 2010,(2): 115-144.
- [2] Anette Mikes. Risk management and calculative cultures[J]. *Management Accounting Research*, 2009,(20): 18-40.
- [3] Ali A. Al-Thuneibat. The Impact of Internal Control Requirements on Profitability of Saudi Shareholding Companies[J]. *International Journal of Commerce and Management*, 2015,(1): 196-217.
- [4] Chih-Yang Tseng. The effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity[J]. *Accounting Research Conference--University of Houston*, 2007,(2): 144-165.
- [5] Hwang S, Shin T. CRAS-CBR: Internal control risk assessment system using case-based reasoning[J]. *Expert Systems*, 2012,(21): 22-33.
- [6] Hermanson H.M. An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control[J]. *American Accounting Horizons*, 2012,(3): 33-35.
- [7] Hermanson H.M. An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control[J]. *American Accounting Horizons*, 2000,(3): 25-34.
- [8] James Roth, Donald Espersen. The Matrix Revisited [J]. *The Internal Auditor*.2012,(2): 22-23.
- [9] Leary. The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors' Evaluations of Internal Control[J]. *Pacific Accounting Review*, 2014,(2): 69-96.
- [10] Lauraf S. Risk management:the reinvention of internal control and the changing role of internal audit accounting[J]. *Auditing and Accountability Journal*, 2003,(4):640-661.
- [11] Michael Ramos. Just how effective is your internal control?[J].*Journal of Corporate Accounting and Finance*,2011,(15): 29-33.
- [12] Matthew, Leitch. The internal control explosion[J].*International Journal of*

- Auditing, 2004,(4): 101-109.
- [13] Paso. Internal Control Assessment[R]. IIA. Research Foundation, 2002.
- [14] Ramos M. Just how effective is your internal control?[J].Journal of Corporate Accounting Finance, 2004,(6): 29-3.
- [15] Shi-Ming Huang. A Structural Study of Internal Control for ERP System Environments: A Perspective from Sarbabes-Oxley Act[J]. International Journal of Management and Enterprise Development, 2008,(1): 201-121.
- [16] The Turnbull Report. Guidance for directors on the combine code[M]. London: ICAEW, 2005.
- [17] 敖世友. 基于管理熵的企业内部控制活动系统定量评价模型[J]. 改革与战略, 2011, (11):64-67.
- [18] 白华. 内部控制、公司治理与风险管理——一个职能论的视角[J]. 经济学家, 2012, (3):46-54.
- [19] 财政部等五部委. 企业内部控制基本规范. 北京: 中国财政经济出版社, 2008.
- [20] 财政部等五部委. 企业内部控制评价指引. 北京: 中国财政经济出版社, 2010.
- [21] 池国华, 朱荣. 内部控制与风险管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.
- [22] 陈汉文, 韩洪灵. 审计理论与实务[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2019.
- [23] 陈施宇. 基于新 ERM 的民营医药企业内部控制优化研究[D]. 安徽: 安徽财经大学, 2019.
- [24] 池国华, 郭菁晶. 基于“整合观”视角的上市公司内部控制指数研究[J]. 财经问题研究, 2015, (8):75-82.
- [25] 陈芸. 上市公司内部控制信息披露现状分析——以医药制造业为例[J]. 会计之友, 2013, (5):64-68.
- [26] 柴芳云, 陈艳丽. 风险管理视角下的农业上市公司内部控制研究[J]. 会计之友, 2016, (12):91-96.
- [27] 常茹. 基于 OMP3 模型的会计信息系统内部控制评价体系的构建[J]. 电子测试, 2014, (12):54-57.
- [28] 池国华. 企业内部控制规范实施机制构建: 战略导向与系统整合[J]. 会计研究, 2009, (9):66-71.

- [29]陈关亭 等. 基于企业风险管理框架的内部控制评价模型及应用[J]. 审计研究, 2013, (6):93-101.
- [30]丁友刚, 胡兴国. 内部控制、风险控制与风险管理[J]. 会计研究, 2007, (12):51-54.
- [31]代向波. 基于企业风险管理框架的内部控制评价模型及应用[J]. 财会学习, 2019, (21):237-239.
- [32]顾瑞鹏. 基于企业战略导向的内部控制与风险管理体系构建探讨[J]. 财会通讯, 2012, (4):82-83.
- [33]黄捷. 企业内部控制与风险管理存在的问题及对策研究[J]. 财会学习, 2017(1):112-114.
- [34]骆正旺. ZY 公司内部控制评价与优化研究[D]. 江西:江西财经大学, 2019.
- [35]林斌 等. 目标导向的内部控制指数研究[J]. 会计研究, 2014, (8):16-24.
- [36]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, (4):3-12.
- [37]雷文平. 上市商业银行内部控制体系构建——基于全面风险管理视角[J]. 财会通讯, 2017, (11):106-108.
- [38]潘彤桐. 互联网企业内部控制评价模型及应用分析[J]. 中国内部审计, 2018, (5):48-51.
- [39]吴水澎 等. 企业内部控制理论的发展与启示[J]. 会计研究, 2000, (5):2-8.
- [40]王留根. 商业银行内部控制评价综合模型构建[J]. 财会通讯, 2010, (14):111-113.
- [41]吴秋生. 论企业发展战略与内部控制的关系[J]. 企业经济, 2012, (10):5-9.
- [42]王会英. 全面风险管理推动企业内部控制体系质量评价的有效策略[J]. 财会学习, 2020, (09):230-232.
- [43]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, (6):74-75.
- [44]殷治平, 张兆国. 管理者任期、内部控制与战略差异[J]. 中国软科学, 2016, (12):132-143.
- [45]杨德明和史亚雅. 内部控制质量会影响企业战略行为么——基于互联网商业

- 模式视角的研究[J]. 会计研究, 2018, (7):32-36.
- [46]杨帆. 基于风险管理的内部控制评价研究[J]. 中国商论, 2017, (3):103-105.
- [47]杨洁. 基于 PDCA 循环的内部控制有效性综合评价[J]. 会计研究, 2011, (4):82-87.
- [48]赵洁. 内部控制质量对多元化战略的影响[J]. 技术经济与管理研究, 2017, (12):15-22.
- [49]朱丹, 周守华. 战略变革、内部控制与企业绩效[J]. 中央财经大学学报, 2018, (2):53-64.
- [50]朱大华. 企业风险管理与内部控制的关系与应用[J]. 财会通讯, 2012, (9):46-48.
- [51]朱洁. 以战略为导向的公立医院内部控制框架研究[J]. 中国总会计师, 2016, (7):92-93.
- [52]张先治, 戴文涛. 中国企业内部控制评价系统研究[J]. 审计研究, 2011, (1):69-78.
- [53]周洁 等. 央行内部控制审计研究——新 COSO 框架下的风险评估与控制评价[J]. 中国内部审计, 2016, (2):28-34.
- [54]张蕊. 企业战略经营业绩评价问题研究——基于高质量经济发展的视角[J]. 会计之友, 2018, (22):2-5.
- [55]张晓岚 等. 内部控制信息披露质量与公司经营状况[J]. 审计与经济研究, 2012(2):40-65.
- [56]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.
- [57]张颖, 郑洪涛. 对于我国企业内控有效性的反思[J]. 审计研究, 2012, (3):52-54.

附录 A 指标重要性调查表

尊敬的女士/先生：

您好!希望您能在工作之余抽空对本次问卷进行填写。我是某高校审计专硕的学生,正在研究探讨以“基于 ERM 框架内部控制评价研究”为主题的课题。本次问卷设计的目的是为了了解本文所选指标在贵公司的重要性程度。本人保证,问卷采用不记名方式,数据也仅用于文章撰写,不会外泄,请您放心!

判断标准说明:本次问卷对指标重要程度的判断依据是 1-9 标度方法,以甲和乙为例,其中 1 表示甲、乙同样重要;3 表示甲比乙略微重要;5 表示甲比乙较为重要;7 表示甲比乙很重要;9 表示甲比乙十分重要;2、4、6、8 则表示重要性水平介于上述两者的中间状态。

请您根据目前对贵公司内部控制所了解的程度,在表格里边填入 1-9 对应的数字。

所属部门: () 职位: () 工龄: ()

	治理与 文化	战略与目标 制定	绩效	审阅与 修订	信息、沟通与 报告
治理与 文化					
战略与目标 制定					
绩 效					
审阅与 修订					
信息、沟通与 报告					

	实现董事会对风险的监督	组织结构设置情况	组织社会责任履行情况	展现对以人为本理念的承诺	吸引、发展并留住人才
实现董事会对风险的监督					
组织结构设置情况					
组织社会责任履行情况					
展现对以人为本理念的承诺					
吸引、发展并留住人才					

	行业环境对战略的影响	创新发展战略对风险的考量	药品研发目标	房地产开发目标	对战略目标的有效审批
行业环境对战略的影响					
创新发展战略对风险的考量					
药品研发目标					
房地产开发目标					
对战略目标的有效审批					

	内部控制被了解程度	医药医疗业务控制风险点	房地产业务控制风险点	风险的重要性及应对	是否存在风险整合观
内部控制被了解程度					
医药医疗业务控制风险点					
房地产业务控制风险点					
风险的重要性及应对					
是否存在风险整合观					

	战略目标完成情况	重大变化对战略的影响	风险及绩效的参考程度	控制活动的改进与完善
战略目标完成情况				
重大变化对战略的影响				
风险及绩效的参考程度				
控制活动的改进与完善				

	信息系统的覆盖及利用情况	有效信息的传送沟通效率	报告是否遵守制度规范
信息系统的覆盖及利用情况			
有效信息的传送沟通效率			
报告是否遵守制度规范			

附录 B 内部控制控制效果打分表

尊敬的女士/先生：

您好!希望您能在工作之余抽空对本次问卷进行填写。我是某高校审计专硕的学生，正在研究探讨以“基于 ERM 框架内部控制评价研究”为主题的课题。本次问卷设计的目的是对贵公司目前内部控制控制情况进行相应的打分。本人保证，问卷采用不记名方式，数据也仅用于文章撰写，不会外泄，请您放心！

请您根据对单位的了解，对每一项指标进行满意度打分，打√即可。

所属部门：（ ） 职位：（ ） 工龄：（ ）

因素集		评分等级				
准则层	方案层	很好	较好	正常	较弱	失效
治理与文化	实现董事会对风险的监督					
	组织结构设置情况					
	组织社会责任履行情况					
	展现对以人为本理念的承诺					
	吸引、发展并留住人才					
战略与目标设定	行业环境对战略的影响					
	创新发展战略对风险的考量					
	药品研发目标					
	房地产开发目标					
	对战略目标的有效审批					
绩效	内部控制被了解程度					
	医药医疗业务控制风险点					
	房地产业务控制风险点					
	风险的重要性及应对					
	是否存在风险整合观					
审阅与修订	战略目标完成情况					
	重大变化对战略的影响					
	风险及绩效的参考程度					
	控制活动的改进与完善					
信息、沟通与报告	信息系统的覆盖及利用情况					
	有效信息的传送沟通效率					
	报告是否遵守制度规范					

后 记

随着鼠标指针的下移，瞅着论文框架的成型，数着在校可待的时日，才意识到时间如流水，研究生生活即将结束。三年前的金秋时节，我们想象着各种美好，期待着各种相遇，开始自己的研究生生活。三年后的盛夏时节，我们面临着各种选择，纠结着各种离别，结束自己的研究生生活。不管曾经的我们经历了什么，都逃不过毕业的心酸。三年后的今天，有太多画面一闪而过。此刻，只想对那些曾经给予我支持、鼓励与帮助的恩师、父母、朋友、同学，道一声：感谢！

厚谊长存魂梦里，深恩永志我心中。谨此向我的导师表达最诚心的感谢和最真挚的祝福！本篇论文从开始选题到最终定稿的每一个环节，我的导师都仔细查看并提出自己的观点，对文章存在的问题耐心解答，这种孜孜不倦的指导是我论文如期完成的重要推力。三年来，通过与老师的交流学习，我感受到老师扎实的知识体系，观察到老师务实的工作作风，注意到老师严谨的授课习惯，体会到老师饱满的学术热情，领略到老师积极的生活态度。我相信，未来步入社会的日子，老师的优秀品质也一定会对我的工作产生积极的影响。与此同时，也感谢对论文给出建议和进行评审的各位老师，愿所有老师身体健康、工作顺利。

为人父母天下至善，为人子女天下大孝。从六岁踏入校门，到如今踏出校门，自己砥砺前行的背后，始终有一种力量让我安心迈向前方，那是父母的奉献与支持。是他们，让我衣食无忧；是他们，让我学业无虑；是他们，让我前路无惧。谨记他们的养育之恩，感激他们的教育之情。未来，唯有继续前行，不断努力，带给他们更多的欣慰，成为他们心中的骄傲，方能尽自己之孝，不负其爱女之心。

人生所贵在知己，四海相逢骨肉亲。有一群可爱的人儿，不论在学习生活方面，还是论文写作方面，都给了我足够的鼓励与帮助，正是他们的热情，在我枯燥的写作中注入活力。感谢同门兄弟姐妹、感谢校内校外朋友、感谢同窗审计伙伴，天下宴席终有别，不求大富大贵，只愿未来可期。

奇迹源于不放弃。一路走来，有过失望，流过泪水，想过放弃。但终究选择不退缩，勇向前。后来，转过头，嘴角上扬，感谢当初一直努力的自己。

回忆是回不去的记忆。封存过去，把握现在，憧憬未来。有缘再见！