

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于全面风险管理视角下 Z 信托
公司内部控制评价研究

研究生姓名: 蒋书阅

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 刘湘艳 注册会计师

学科、专业名称: 审计

研究方向: 内部审计

提交日期: 2023 年 6 月 19 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： 蒋书阁 签字日期： 2023.6.11

导师签名： 李希忠 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 刘书艳 签字日期： 2023.6.14

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內容。

学位论文作者签名： 蒋书阁 签字日期： 2023.6.11

导师签名： 李希忠 签字日期： 2023.6.13

导师(校外)签名： 刘书艳 签字日期： 2023.6.14

Research on Corporate Governance of Southeast Asian Corporations

Candidate :

Supervisor:

摘 要

随着社会经济的不断发展与技术的不断演变，市场中不断涌现出新的风险。在此基础上，学术界开始意识到内部控制执行时离不开风险管理的支持，对企业运营风险管理体系的重视度也在逐渐加深。COSO-2017《企业风险管理框架》将企业风险管理和企业价值紧密关联，关注风险管理与战略、绩效的整合。COSO-2017 是在原有风险管理框架的基础之上，进一步更新了风险管理的内涵，提升了人们对全面风险管理的重视度。

信托行业具有高风险与高复杂度的行业特性，由于信托公司的主体会受到信息不对称的影响，并且在金融行业风险高度不确定性与资本逐利性的驱动下，信托公司内部控制的问题也在不断显现，即使再完美的内控制度体系也难以规避内控风险。可见，研究信托公司的内部控制问题是非常必要的。本文将根据国家出台的信托公司内部控制指引，对 Z 信托公司内部控制体系的有效性展开评价。

本文根据国内外的相关文献，对内部控制和全面风险管理的关系进行了深入分析。基于全面风险管理理论、《企业内部控制基本规范》及配套指引、信托公司内部控制指引，结合 Z 信托公司内部控制现状以及 COSO-2017 五要素相对应的 20 项基本原则，构建了内部控制有效性评价体系。本文在内部控制评价方法中，使用了层次分析法与模糊综合评价法，发现 Z 公司尽管目前已有一系列的内部控制制度，但还是在某些设计上存在着缺陷，或者是制度没有被很好地执行。同时，对 Z 公司存在的问题和原因进行了研究分析，并提出相应的建议，为信托行业的其他企业内部控制评价工作提供参考。

关键词：内部控制评价 全面风险管理 信托公司

Abstract

With the continuous development of the social economy and the continuous evolution of technology, new risks are constantly emerging in the market. On this basis, the academic community has begun to realize that the implementation of internal control is inseparable from the support of risk management, and the emphasis on enterprise operational risk management system is gradually deepening. COSO-2017 Enterprise Risk Management Framework closely links enterprise risk management and enterprise value, focusing on the integration of risk management with strategy and performance. COSO-2017 is based on the original risk management framework, further updating the connotation of risk management and enhancing people's attention to comprehensive risk management.

The trust industry has the characteristics of high risk and high complexity, because the main body of trust companies will be affected by information asymmetry, and driven by the high uncertainty of risk and capital profit pursuit in the financial industry, the problem of internal control of trust companies is constantly emerging, even the perfect internal control system is difficult to avoid internal control risks. It can be seen that it is very necessary to study the internal control of trust

companies. This article will evaluate the effectiveness of the internal control system of Z Trust Company based on the internal control guidelines issued by the state.

Based on relevant literature at home and abroad, this paper analyzes the relationship between internal control and comprehensive risk management. Based on the comprehensive risk management theory, the Basic Standards for Enterprise Internal Control and its supporting guidelines, the internal control guidelines of trust companies, combined with the current situation of internal control of Z Trust Company and the 20 basic principles corresponding to the five elements of COSO-2017, an internal control effectiveness evaluation system was constructed. In this paper, the analytic hierarchy method and the fuzzy comprehensive evaluation method are used in the internal control evaluation method, and it is found that although Company Z currently has a series of internal control systems, there are still some design flaws, or the system is not well implemented. At the same time, the problems and causes of Company Z were studied and analyzed, and corresponding suggestions were put forward to provide reference for the internal control evaluation of other enterprises in the trust industry.

Keywords : Evaluation of internal controls; Comprehensive risk management; Trust companies

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外文献综述.....	3
1.3.1 国外文献综述.....	3
1.3.2 国内文献综述.....	5
1.3.3 文献评述.....	8
1.4 研究内容及框架.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究框架.....	9
1.5 研究思路与方法.....	10
2 相关概念及理论基础	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 内部控制.....	11
2.1.2 内部控制评价.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 全面风险管理理论.....	12
2.2.2 委托代理理论.....	12
2.2.3 内部控制理论.....	12
3 Z 信托公司基本情况及内部控制现状	14
3.1 Z 信托公司基本概况.....	14
3.1.1 公司简介.....	14
3.1.2 组织架构.....	14
3.1.3 经营情况.....	15

3.2 Z 信托公司内部控制评价现状分析	15
3.2.1 治理和文化分析	15
3.2.2 战略与目标设定分析	16
3.2.3 绩效分析	16
3.2.4 审阅与修订分析	16
3.2.5 信息、沟通和报告	17
4 Z 信托公司内部控制评价指标体系的构建	18
4.1 指标体系构建的原则	18
4.2 构建评价指标体系	18
4.2.1 定性指标评价体系	18
4.2.2 定量指标评价体系	22
4.3 综合评价标准	23
5 Z 信托公司内部控制评价	25
5.1 利用层次分析法赋值评价指标权重	25
5.2 评价指标估值	26
5.2.1 定性指标估值	26
5.2.2 定量指标估值	34
5.3 Z 信托公司内部控制评价结果综合分析	36
5.4 Z 信托公司内部控制存在的问题及原因分析	36
5.4.1 运营架构设计不合理	36
5.4.2 风险偏好设定不明确	36
5.4.3 风险评估体系不完整	37
5.4.4 企业风险管理不完善	37
5.4.5 信息化技术应用不充分	37
5.5 提高 Z 信托公司内部控制的相关建议	37
5.5.1 打造企业文化，构建全面风险管理平台	37
5.5.2 明确战略目标，统筹战略实施	38
5.5.3 完善风险应对机制，实现风险组合	38
5.5.4 加强业务流程控制，加大监督检查力度	40

5.5.5 优化信息管理系统，健全信息沟通机制	40
6 研究结论与不足	42
参考文献	42
附录	42
后 记	50

1 绪论

1.1 研究背景

企业内部控制制度的建立与完善，是企业发展的必然要求。随着社会经济的飞速发展，风险的复杂程度也在不断加深。《企业风险管理框架》是于 2004 年由 COSO 成员根据《内部控制-整体框架》制定的，并于 2017 年正式公布的《企业风险管理框架》最新版本，将其与公司的经营策略及绩效紧密结合起来。在此基础上，提出了新的公司风险管理思想，并从多个方面对原有的内部控制体系进行了改进。同时我国发布了《企业内部控制基本规范》和配套的指引，这一规范可以为公司提高其内部控制的质量，以及提高公司的风险应对能力提供建议。2008 年，五部委联合发布《企业内部控制基本规范》，该规范指出了大中企业必须要建立内部控制制度，并做到有效实施，同时鼓励其他企业设立内控制度。

通过研究发现，许多公司管理者对于内部控制认识并不深刻，公司内控制度并不健全，不能做到对企业运营过程中可能发生的风险进行把控，只是简单地把它当作一项简单的任务执行。部分公司在出具的财务报表中存在隐瞒内控真实情况的现象，从而不能真正反映出公司内部控制存在的问题。

内部控制与全面风险管理两者要做到有效结合。全面风险管理需要同时兼顾企业的外部环境与内部的运营状况，多角度全方位的把控风险，其包含的范围比内部控制更为广泛。当前，企业的管理者已经意识到全面风险管理与内部控制的重要性，在公司治理中会加速两者体系的建立。但多数企业在执行过程中，或多或少都存在着问题。例如风险管理目标与公司的战略目标不匹配，内部控制管理流于形式，企业风险管理不完善等问题。针对上述现象，企业要不断优化内部控制体系，制定符合行业特性与自身实际状况的内控制度。

近些年来，我国信托行业在高速发展的过程中问题也不断显现。例如市场中的交易信息不够透明，从而导致投资者的信任度不够，信托产品不能被市场认可，或者监管部门不够健全与信用评级不够完备造成了信托产品的质量参差不齐等问题。在国家政策导向下，信托公司自身的风控意识也不断提升，其内部控制评价体系的探索更应该进一步扩展研究。本文的研究对象是 Z 信托公司。在借鉴目

前国内外学者的研究成果的基础上，以全面风险管理为视角，根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引和信托公司内部控制指引，对公司内部控制制度进行了深入的研究，找出其中的问题，并对其成因进行了剖析，对 Z 信托公司的内部控制如何改进和完善提出了建议。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文基于全面风险管理的视角，将全面风险管理理论与《企业内部控制基本指引》结合并设计出了一个评价指标体系。通过研究 Z 信托公司现阶段的内部控制的设计和运作，从而可以进一步地对该企业的内部控制展开研究，并对其中的问题进行阐述，并根据该公司的实际情况，对其进行了改进。在此基础上，对企业的内控绩效进行了评估，并对其评估方法进行了补充。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

当今社会，随着外部环境的不断变化，企业受到各种因素的制约，对优化内部控制体系的重视度也不断加深。本文以全面风险管理为视角，尝试对全面风险管理与内部控制的关系进行探讨。根据国内外的研究文献可知，从全面风险管理视角出发，以信托公司作为案例公司来对公司内部控制体系进行评价的文献较少，现有的研究结论也多以概念与重要性的分析为主，应用性的分析比较欠缺。

本文以 Z 信托公司为例，在梳理国内外相关文献的基础上，将风险管理与内部控制理论相结合，根据信托公司内部控制指引，对内部控制的有效性进行评价。在某种程度上，对信托行业的其他企业也起到一定的理论参考作用。

（2）实践意义

虽然多数学者已开始将全面风险管理理论与内部控制相结合进行研究，发挥两者的作用共同为公司治理服务。相关的政策规章也为各大企业建立并实施内部控制制定提供支持。但在实践过程中是否真正落实到位还有待商榷。部分企业的内部控制并没有充分发挥其作用，仅是作摆设，没有完善的内部控制去主动应对风险，企业内控重大缺陷事件还是经常发生。

本文将 Z 信托公司作为案例研究对象，对其内部控制进行研究。在全面风

险管理理论的基础上，本论文针对 Z 信托公司，构建了一个内部控制评价体系，并对其内部控制制度的建立和执行情况展开了深入的剖析，以此来发现其内部控制制度中的一些缺点和不足，并对这些缺点和不足给出了一些针对性的改善建议，这样可以让企业的内控体系在今后的运营中更加具有合理性，达到了经营的效益性和效率性，确保了公司的正常运作，并遵守了相应的法规的规定，还可以让公司的股东权益得到保障，同时也可以为其他遇到类似问题的公司，有关内部控制在企业中顺利运行的问题，带来一定的参考价值。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 全面风险管理研究

早在 1992 年美国 COSO 发表的《内部控制-整合框架》，获得了广泛的认可度，但 COSO-1992 强调关注企业的财务报告，关注体系过于单一，具有很大的局限性。随之 COSO-2004 颁布了新版的《企业风险管理-整合框架》，该框架对以往理论进行扩展，与之前相比该框架强调风险管理的作用，但依旧没有意识到从企业的全局考虑内控。在 2017 年，COSO 委员会发布新版的风险管理框架，该框架面向整体，强调公司战略、绩效以及企业文化，该框架的颁布让人们意识到全面风险管理与企业内部控制之间密切的关系所在，为企业提升内部控制制度提供了理论支持。

在关于公司开展全面风险管理的研究中，Janet G 等人（2020）提到全面风险管理需要在公司管控层面以及业务层面同时进行，两者缺一不可。全面风险管理系统要体现在公司管理日常的方方面面。James Verbrugge 等人（2020）提到了全面风险管理过程中要素的重要性。在全面风险管理过程中要考虑到各要素包含的内容以及如何将其应用到工作中。只有做到明确各要素之间的联系，将各个要素贯穿于全面风险管理的全过程，才能使企业的风险管理体系更具系统性。Rami Shaheen 等人（2020）指出，企业在进行风险识别中，要将一些不确定性的因素考虑在内，综合识别各种风险，可以使用组合选择理论来开展全面风险管理工作。

部分学者将全面风险管理与其他领域进行结合研究，Samer Alhawari（2012）将知识管理作为一个突破口，在进行架构的时候，将知识管理的有关理论融合进

去, 实现了将知识管理与全面风险管理二者的融合。Jukka Hallikas 等 (2018) 从成本角度探讨企业风险的控制, 分析了影响因素并对影响效果进行了说明。

(2) 内部控制研究

学者们从不同角度指出各大要素对内部控制的影响。Sutton(2006) 提倡企业的管理层要提高对内部控制的重视度, 因为此项重视度会直接影响股东对企业内控的了解度, 进一步促进董事会和股东之间的信息的沟通与传递, 有助于优化企业的内部控制。Jan A. Pfister(2009) 研究发现了组织文化对内部控制的作用。企业文化与内部控制制度紧密相连, 企业文化影响企业员工工作的认真程度, 所以企业要做好企业文化的建设, 以此来提升内部控制制度的有效性。Chunli Liu et al. (2017) 指出在内部控制运行过程中, 企业内部员工的风险意识与责任意识, 对内控也产生很大影响。Youngsung Kim 等 (2020) 对内部控制与其他领域的关系做了详细研究, 研究发现企业财务状况与内部控制缺陷也存有一定关系。

Siti Maria Wardayati (2016) 提到了内部控制贯彻落实程度的重要性, 研究发现内部控制在公司的贯彻落实情况会影响员工对内部控制的理解度。内部控制实施越深入, 员工对内部控制的理解越透彻。Heather (2000) 指出股东、管理层和全体员工都要积极地参与到内部控制中来, 而内部控制的主体会对公司的经营目标是否能够实现产生直接的作用, 并保证公司按规定运行, 提高公司的运营效率, 从而让财务报告的披露变得更加可信。Koo 等 (2020) 研究发现, 企业的管理者需要对企业员工提供正向的鼓励, 以此可以提高员工执行内控工作的积极性, 激励内部控制人员主动去提升自己的专业知识水平。

(3) 内部控制与风险管理关系研究

在内部控制与风险管理关系的研究上, 加拿大 CICA 和英国 Turnbull 理事会对此持有不同看法。在英国, 2005 年时, Turnbull 委员会曾提及, 作为对公司内的风险管理有很大的作用的一个主要因素就是内部控制。然而, 加拿大的 CICA 认为在实施内部控制的过程中, 风险的识别、评估、应对等是企业实施内部控制的一个重要环节。

Laura de Zwaan 等人 (2011) 认为参与内部控制的主体应该涉及到公司内部每位员工, 其工作的内容是为了识别日常工作中的各种风险并采取一定的措施进行降低, 内部控制制度要涉及到公司内部每个业务部门。

Djordjevic M (2012) 认为全面风险导向型的内部控制对于企业而言的作用, 类似于人体免疫系统对于人体。全面风险管理系统可以对风险进行识别与评估, 将全面风险管理与内部控制相结合可以帮助企业实现内控目标, 维系企业的正常运营。Teoh Ai Ping (2015) 针对全面风险管理, 经由通过论述和分析, 提出了对整个公司的规模、绩效水平和发展前景等方面的综合影响, 各要素之间会相互联系, 彼此发生综合作用, 对企业的影响也是多方面的。

1.3.2 国内文献综述

(1) 全面风险管理研究

在 COSO-2014《企业风险管理—整体框架》发布后, 我们国家就开始研究和创新新的管理模式。开始了对其进行了进一步的研究, 并以我国的企业和法律法规的实际情况为依据, 结合国外较为成熟的风险管理方法, 在全面风险管理方面, 获得了较好的成果。

在《中央企业全面风险管理指引》中, 对其进行了定义, 即: 在确定了整体的运营目的之后, 对整个运营过程进行了一系列的规范, 并在此基础上形成了一个整体的风险管理系统, 为公司整体经营目标的达成, 提供了一种有效的流程保障。

对于金融行业风险管理的研究, 我国较晚于国外, 但有不少学者也提出了自己的见解。徐江平 (2012) 研究表示虽然我国信托行业高速发展, 但仍存在很多管理缺陷, 信托公司要着重关注企业内部的风险管理的问题。张新颖 (2016) 通过比较和分析近年来的金融行业的风险管理结果, 指出要加强风险管理的观念意识, 变消极为积极, 积极主动地进行风险的控制, 完善公司的内部风险管理的组织结构。张珂莹 (2018) 提出在进行供应链金融风险管理活动时, 要结合行业特性与企业现状来设计科学的风控流程, 以此才能确保企业内部全面风险管理活动的有序开展。

周蓉蓉 (2017) 指出人才培养是企业全面风险管理的重要一环, 企业内部审计人员过硬的知识储备有利于企业更好地预防和降低风险。企业要加强风险管理人才的培养, 吸引并留住人才。于宏睿 (2018) 对内部组织结构的设置进行了研究, 认为全面风险管理对于企业内部组织结构提出了较高的要求。部分国有企业虽然采用了全面风险管理的模式, 但仍存在岗位职责划分不清晰的情况。周独军

(2019) 提到了风险评估报告中量化内容的重要性, 部分国有企业的风险评估报告中对风险影响等级多为主观判断, 内容缺少量化数据, 评估结果缺乏客观性。吕文栋等 (2019) 指出了 COSO-2017 的不足之处, 他们研究发现虽然 COSO-2017 强调了企业战略、绩效、全面风险管理, 但是该框架中并未指出如何将这三要素融合并且应用到实际工作中。文幸 (2020) 提到国有企业要践行全面风险管理, 并指出企业要遵守风险识别、评估、应对、日常监控与动态预警以及构建风险管理信息系统等举措。深化全面风险管理可以使国有资产实现增值, 帮助企业实现长远发展。秦永平 (2021) 通过分析自身工作所在企业的风险管理状况, 结合自身对企业的了解, 更深入的分析公司问题及成因, 并给出相应的对策。

(2) 内部控制研究

学者对内部控制与内部控制有效性方面进行了广泛研究。阎达五等 (2001) 认为企业在构建内部风险控制框架时, 首先应建立一个完善的风险管理机构, 明确各部门的职责。业务复杂的企业要设置审计部门与审计委员会。逐东等 (2014) 指出贯彻落实员工激励机制是企业提高内控水平的重要举措之一。韩晓梅和朱国泓 (2015) 强调了信息化建设在企业内部控制过程中的重要性。鲍诗度、陈文懿 (2019) 讨论了内部控制评价的价值与影响意义。内部控制评价在规范企业日常经营活动中产生重要作用, 同时也对企业内部管理者清正廉洁的作风提供了保证。王鑫 (2020) 提到企业要有创新精神。企业的财务体系要与内控体系相结合, 将理论知识落实到实际日常工作中。陈弘, 李亚卫 (2021) 研究发现企业高层管理者的权力集中度影响内控有效性, 要避免权力过重, 权力凌驾于内部管理之间的情况。同时研究发现, 高层管理者的道德品质也对内控有效性存在一定影响。

在对建立评价指标的文献中发现, 大多学者的研究结果表明, 评价指标的建立要满足多样性与全面性原则, 在指标设立时要体现公司所处行业的独特性, 还要结合公司的实际情况进行设置。彭艳华 (2018) 的研究发现在设立评价指标时, 可以有效利用信息化手段。通过研究财务风险与内部控制制度, 得出了利用信息化手段参与指标设定, 可以大幅提高工作效率, 体现指标设定的科学性。韩兴国 (2020) 强调要对指标进行系统分析, 要保证指标在风险层面可以做到有效分析。陆莹和黄睿 (2021) 强调指标设置的多样性与全面性。研究以帮助企业解决困难为前提, 在执行内部控制过程中进行全面分析, 制定多个指标, 从多角度对企业

的内部控制有效性进行评价。根据评价结果找出了问题所在，帮助企业度过了难关。

针对企业内部控制评价运用的方法问题，部分学者展开了研究。张先治和戴文涛(2011)寻找科学的方法来评价内部控制，研究发现使用数学模型可以保证内控评价数据的准确性，或者通过建立内控框架也是一项不错的选择。彭丽(2017)提到了采用层次分析法与模糊综合评价法这两个方法，对企业的内部控制有效性进行评价。赵明(2020)指出使用模糊综合评价法、层次分析法，进行内控有效性评价，并提到两者的结合可以妥善解决对量化界限不明的问题。王元彤(2021)也采用层次分析法对内部控制的指标权重进行设置。

(3) 内部控制与风险管理关系研究

袁吉伟(2013)研究了 26 个信托业务，通过研究这些业务中风险的形成和发展过程中出现的问题的分析，得出了导致其出现的重要因素，并对其进行了有效的识别和防范。对此他还提出在企业实施内控的过程中，要对项目的管理实施有效的监督，建立奖惩机制，将全面风险管理落实到实处，避免管理形式化。

许名卉(2016)提出全面风险管理和内部控制的关系密切。企业所面临的风险数量会呈现一个逐渐增多的趋势。这就意味着在实施企业内部控制时，需要将全面风险管理融入其中，进而提升对风险的控制水平，帮助企业战略目标的达成。舒伟、左锐等人(2018)结果表明，新的风险管理架构与内部控制的联系有了较大的提升。陈君(2019)对 2017 年颁布的 COSO-ERM 框架进行了研究，阐述了内部控制与全面风险管理的不同，并且指出两种系统是相互弥补的关系。

崔志芳(2020)研究提到了全面风险管理和内部控制的共同目标，是帮助企业战略目标的达成。杨晓丽(2020)提出企业要开展基于风险防范的内部控制。茹作海(2020)表示国有企业优化内控体系，加快建设内部控制体系的进程。在此过程中要将内外部环境相结合，综合考量整个市场和公司的内部情况，推动公司的风险和内控的双结合。王作娟(2022)认为企业全面风险管理是公司日常运营的重要环节。公司要注重人才培养，提升员工的服务品质和专业度，做好风险预判。企业内部控制要重视企业的风险管理，准确识别企业所面临的的风险并进行风险应对研究。

1.3.3 文献评述

基于上述国内外的文献可知,国内外学者在对公司实施内部控制以及全面风险管理体系的重要性上达成了共识。在全面风险管理的认识上,国内外学者均认为为了提高公司的整体效益,公司必须从其自身的发展方向出发,进行风险管理。在内部控制与全面风险管理的研究中,我国的研究进程虽然较落后于西方国家,但随着我国政策的支持与完善,以及公司运营过程的实践,我国的理论研究实现了从零到一,取得了不俗的成果。从研究中发现,多数学者认为我国应制定符合本国国情的内部控制理论体系。

信托公司所面临的风险多种多样,包含市场环境 with 政策情况等外部因素以及经营管理与硬件设施等内部因素。通过阅读文献可知,大多学者对信托行业的研究大多还停留在风险成因以及对项目进行分析的层面,对信托公司全面风险管理体系的研究甚少。本文通过以 Z 信托公司作为案例研究对象,对其内部控制情况进行评价,将全面风险管理理论与内部控制相结合,结合信托公司内部控制指引,建立了针对 Z 公司的内部控制控制评价体系,运用层次分析法与模糊综合评价法对 Z 公司相关指标进行分析,找出问题并提出建议。

1.4 研究内容及框架

1.4.1 研究内容

第一章:绪论。本章首先从 Z 信托公司行业大背景、内部控制政策背景出发,阐述了研究目的及意义,并对国内外相关文献进行了研读,从全面风险管理、内部控制、内部控制与全面风险管理的关系,三个方面的文献研究入手,总结出了文献述评,其次介绍了研究内容及框架。

第二章:相关概念与理论基础。介绍了内部控制与内控评价的概念,阐述了全面风险管理理论,委托代理理论与内部控制理论,为内部控制评价体系的建立提供了理论指导。

第三章: Z 信托公司基本概况及内部控制现状。介绍了 Z 信托公司的基本概况,包括组织架构,经营状况等,并且对于 Z 信托公司的现状进行了描述。

第四章: Z 信托公司内部控制评价指标体系构建。首先阐述了需要依据哪些原则进行构建,然后对内部控制体系从定性与定量两方面进行构建,最后制定综

合的评价标准。

第五章：Z 信托公司内部控制评价。首先介绍了内部控制所运用的方法，对定性指标分值与定量指标分值进行计算，结合两者数值进行综合分析。从 COSO-2017 五要素入手，找出公司内部控制存在的问题及原因，并从五个方面提出建议。

第六章：研究结论与不足。

1.4.2 研究框架

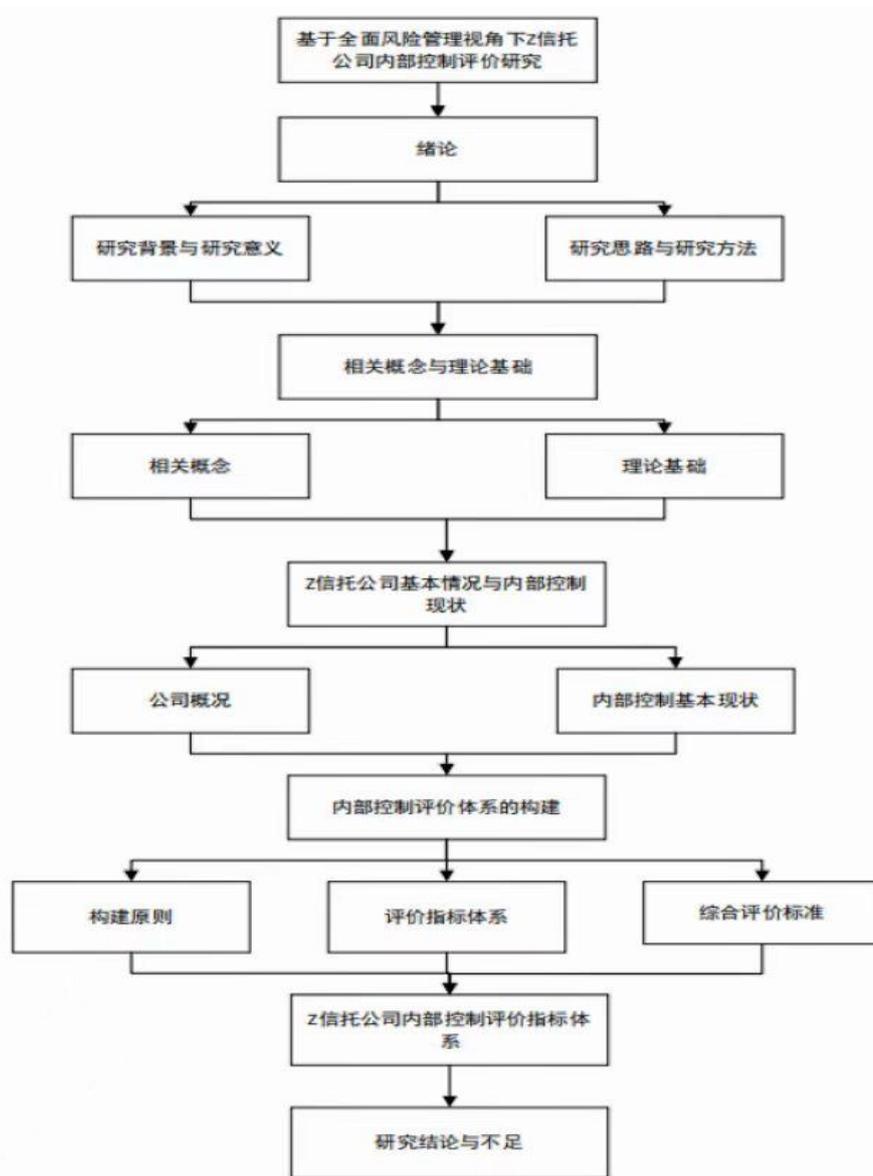


图 1.1 文章结构图

1.5 研究思路与方法

(1) 文献研读法

本文通过搜集对全面风险管理、内部控制、全面风险管理与内部控制的关系有关的文献，对其进行了整合与研读。通过使用知网查询，对文献做到了搜集与整理。同时，研究了我国的相关政策性文件，为评价 Z 公司内部控制体系提供了政策指导与理论基础。

(2) 案例分析法

本文以 Z 信托公司为案例研究对象，根据 Z 信托公司的实际情况，基于全面风险管理理论与《企业内部控制基本规范》，对其内控体系进行构建，以此来评价 Z 信托公司内部控制的有效性，根据评价结果发现问题，找到改进对策。

(3) 调查问卷法

本文使用了问卷调查的方式，总结很难量化的指标，并给予了对应的评分标准，最终得到了一个比较公正、客观的结果。在最终确定评价值的时候，可以向 Z 信托公司的有关管理人员进行了询问，并对其调查问卷的数据进行了采集和整理，以此来对 Z 信托公司的内部控制的实际情况进行了评估。

(4) 层次分析法与模糊综合评价法

层次分析法是指将这些指数进行配对对比，构成一个矩阵，最终决定其对评估对象的影响力大小。而模糊综合评价法是指通过确定模糊集合与隶属度，将指标量化得到准确数值，使评价结果更具科学性与客观性。在分别得到定性定量指标的具体数值之后，本文将两者进行结合得到最终评价数值。

2. 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部控制

美国 COSO 委员会于一九九二年出版了《内部控制——整体框架》。在此基础上,本文提出了以董事会、管理层和全体职工为主要内容的公司治理结构,并对公司治理结构进行了分析。在内控的执行过程中要遵行内控相关的法律法规,把企业的经营方针落实到实处,做到各项经营活动相互制约,提升日常工作运营效率的效率,以此来确保最终出具的财务报告的可靠性。内部控制主要涉及以下五个要素,分别为:内部环境、风险评价、信息沟通、控制活动、内部监督。拥有良好内部控制的企业可以做到提升运营管理效率,提高各项资源的利用率,降低成本,提升企业的经济效益。

2017 年 COSO 委员会颁布《企业风险管理框架》,该框架更新了风险管理的内涵,将企业风险管理框架的五要素定义为:治理和文化、战略和目标设置、绩效、审查和修订、信息交流和报告,COSO(2017)的颁布提升了人们对全面风险管理的重视度。

从 COSO-1992 到 COSO-2004,再到 COSO-2017,对于企业的内部控制所需把控的重点实现了不断变革。从最开始的关注企业运营流程的管控,再到财务报告要合法合规,最后 COSO-2017 开始聚焦与企业的战略与绩效层面。通过上述的变化,使企业的管理者意识到要着重关注企业的风险管控,将全面风险管理的思想渗入到日常流程管理中。

2.1.2 内部控制评价

2010 年,五部委颁布了《企业内部控制评价指引》,该评价指引对内部控制评价的概念进行了明确的解释。企业的内控评价就是对企业的内控体系的实施情况进行评估,得出评估结果并发布的过程。

内部控制有效性要从设计层面有效性、执行层面有效性两方面进行探讨。内部控制制度在设计时要包含控制目标,这是设计层面的有效性。内部控制体系是否做到有效执行,是执行层面的有效性。企业的内控评价应立足战略目标的角度,评价企业内控运营的效率 and 效果。企业的内部控制评价应该围绕内部控制五要素

来建立指标，进行有效性评价，可以对指标进行划分层级。内控评价指标是根据行业特性与企业的实际情况选取的，指标需要具有代表性，根据评价指标进而建立评价指标体系。

2.2 理论基础

2.2.1 全面风险管理理论

全面风险管理要求企业建立一个完善的风险管理体系，执行全面风险管理流程。企业通过创立风险管理文化，建立内部控制系统、风险管理策略及措施、风险管理组织功能系统、风险管理信息系统等，使达成风险管理的体目标得到保障。

《中央企业全面风险管理指引》中提出了全面风险管理的重要意义，规定了要建立风险管理文化，将风险管理方法运用于企业的日常运作，以提高全面风险管理体系的有效性。该指引的发表为提高企业的风险意识，促进企业健康发展提供了理论基础。全面风险管理不仅包括对企业日常经营中风险的管控，还要对企业未来创造价值的 ability 做到一个良好的保障。这就意味着，全面风险管理要站在战略层面，帮助企业达成绩效目标。企业要为员工树立良好的风险管理文化，提升员工的风险管控意识，结合自身的实际情况制定发展战略，将全面风险管理体现在日常工作的方方面面。

2.2.2 委托代理理论

由于美国经济学者伯利、米恩斯认为公司所有者兼具经营者的双重身份会带来很大的问题，他们在二十世纪三十年代，就提出“委托代理理论”，主张所有权和经营权分离。

委托代理关系是广泛存在的。委托代理理论中指出由于生产的大规模化，生产力的分工逐步细化，导致拥有专业化的代理人逐渐增多。他们作为被委托人可以代替委托者解决专业问题。这些具备专业能力的代理人通过完成委托人提供的工作可以获得一定的劳务报酬。委托代理关系的出现既解决了代理人收入的问题，也帮着委托人实现自己的财富最大化。但是委托代理关系需要一定的政策规范，避免两者互相损害对方利益的情况发生。

委托代理的双方，会由于各种原因可能出现信息不对称的情况，例如获取信息的渠道不同，得知信息时间的差异等等。这些情况都会对企业造成或大或小的

危害。针对上述问题，良好的内部控制可以缓解两者的问题。委托人可以通过内部控制对运营行为进行良好的把控，在内部控制中做好公司员工的明确分工，促进公司营运效率的提升。

2.2.3 内部控制理论

在国内，关于内部控制的研究比国外要迟一些。在改革开放之后，尤其是在 80 年代后期才将内部控制的理论引进到了国内。在我国政策的支持、学者的研究以及公司的实际应用的背景下，内部控制理论得以不断完善。

通过颁布政策法规，我国的内控理论在全国范围内的企业之间不断推广。财政部 1986 年和 1996 年分别颁布了《会计基础工作规范》和《内部控制和审计风险》，以上政策的颁布使内部控制的结构得到丰富。2001 年，《内部会计控制规范——基本规范（试行）》和《内部会计控制规范——货币资金（试行）》颁布。在 2008 年，2010 年，以及 2017 年，财政部等部门先后发布了《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制配套指引》、《小企业内部控制规范（试行）》，使企业内控的适用范围得以扩大。以上政策的颁布有助于企业根据行业特性与自身的实际情况建立内部控制体系。通过在社会面宣传了内部控制理念等，提升了企业对内部控制重要性的认识，促进了国际间的交流。

本文主要根据信托公司内部控制指引、《企业内部控制基本规范》及配套指引，结合 Z 信托公司内部控制现状以及 COSO-2017 五要素相对应的 20 项基本原则，构建内部控制有效性评价体系。

3. Z 信托公司基本情况及内部控制现状

3.1 Z 信托公司基本概况

3.1.1 公司简介

Z 信托公司成立于 1987 年，股东由大型国企、上市公司及优秀社会资本构成。公司的经营范围包括：资金信托，服务信托，证券信托等。Z 信托始终以“信”为天职，以科学发展观为指引，以服务于实体经济为己任，以打造高品质的可持续发展信托公司为目标，在资产管理信托、资产服务信托和慈善信托方面不断发展，以诚信、稳健、创新和高效为客户提供可持续的服务为宗旨，为客户提供可持续的服务。

Z 信托公司是一家现代化大公司，有着较完善的公司规章制度，致力于成为一个业绩优良的现代化金融企业。

3.1.2 组织架构

公司总部设有信托业务各部、金融市场总部、资本市场总部、财富中心、财富管理部、资产管理部、创新发展部、风险控制部、合规管理部、信息技术部等业务和职能部门。Z 公司在北京、上海、天津、成都、武汉均设有分部如图 3.1 所示：

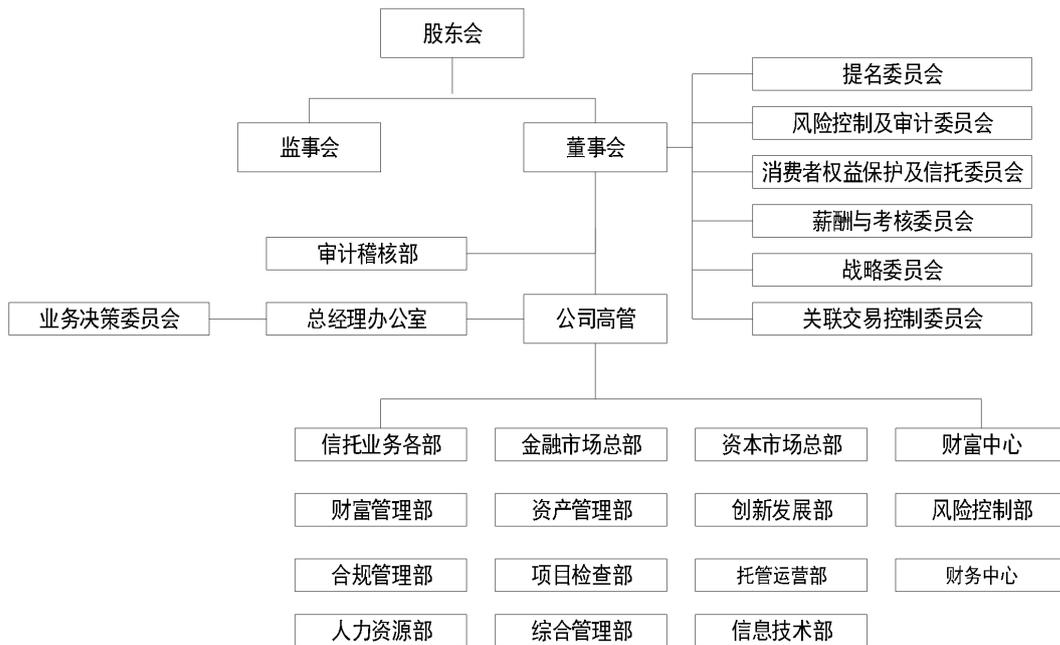


图 3.1 Z 信托公司组织架构

3.1.3 经营情况

对比 Z 公司近三年业绩发现，其营业总收入在 2020 年最好，达到 11.28 亿元；当年营业利率同比增 48.89%，接近翻倍。但是到了 2021 年，营业利润同比却大幅倒退 9.35%。如表 3.1 所示：

表 3.1 Z 公司近三年经营情况

	2021	2020	2019
报告期	年报	年报	年报
营业总收入	82165.95	112752.24	77448.24
同比	-27.13	45.58	23.82
营业利润	44572.95	49171.79	33025.97
同比	-9.35	48.89	-40.03
利润总额	43584.66	39553.20	32966.57
同比	10.19	19.98	-40.18
净利润	32770.18	29856.16	24545.80
同比	9.76	21.63	-41.48

3.2 Z 信托公司内部控制评价现状分析

根据学术界的理论研究情况与 Z 公司内部实际情况可以得知，虽然我国关于内部控制的理论知识逐渐丰富，但是企业在实际运用的过程中，距离理想状态还有一定的差距。本文将对 Z 信托公司的内部控制现状进行多角度分析。

3.2.1 治理和文化分析

Z 信托公司按照有关的法规和法规，根据公司的现状，制订了一份与公司的现状相适应的公司章程，并构建了三个层次的内部控制机制，主要包括了董事会、高级管理层、各项业务部门。各项业务部门包括合规管理部、项目检查部、托管运营部、审计稽核部等等，它们是 Z 公司进行风险防控的直接责任部门，对 Z 公司各种业务风险分别展开事前、事中、事后监督。从组织架构上来看，Z 信托公司的组织架构设计较完整，并且有明确的分工。

在企业文化方面，Z 公司能够创建拥有自身特色的企业文化，使整个团队团结一致，规范企业员工的行为，促进公司的长远发展，履行 Z 公司“诚信、稳健、创新、高效”的企业文化。并将企业文化融入企业运营的方方面面，规范员

工的行为,促进企业的健康高质量的发展。但是 Z 公司存在有关于企业文化的活动较少的问题,不能引领内部人员更加深入的了解文化内涵。

Z 企业目前的内部控制体系存在评价成本稍高的现象。对于每个企业而言,本身建立健全内部控制管理体系就需要投入大量成本,然而后续的运营及维护也是一项高成本的工作,往往是一些规模较小企业难以承受的。又由于信托行业的行业特性,公司需要大量具备金融知识的专业人才,为了留住与培育核心人才,Z 公司日常需要对人才进行培训。

3.2.2 战略与目标设定分析

Z 信托公司在进行战略与目标设定时,将全面风险管理融入其中。将强化业务风险全流程管理作为内部控制的主要任务,搭建起多层次评审程序。首先实施业务立项,再进行风控初审,进而尽调复核,全面审查及风险再论证,最后开展专业会审议与决策会审议。Z 公司制定《业务审查审批独立性管理制度》,为业务审查审批工作提供制度保障,确保其科学性与独立性。

3.2.3 绩效分析

随着信托业务的高速发展,Z 信托公司为了应对近些年行业环境的不断变化,针对层出不穷的风险制定了很多应对措施,同时也取得了不错的效果。主要通过风险规避或风险分担等途径进行风险应对,最后出具《风险管理年度报告》。Z 公司对风险进行了分类分级管理,公司各部门根据自身职责不同、工作内容不同等选择应对的风险也不同。公司注重对风险目标进行设定并做到风险的识别与排除。公司当下面临的风险主要包括财产风险,战略层面的风险以及运营管理层面的风险等等。

Z 公司设立风险控制委员会,其主要职责是对各项业务的风险进行识别与评估。信托业务部是 Z 公司进行风险防控最直接的业务部门,通过建立风险预警系统对风险进行预测,根据评估结果找取应对措施来降低风险,同时 Z 公司还注重在风险管理上投资来进行风险管控。

3.2.4 审阅与修订分析

对于 Z 公司来说,企业通过内部监督,实现对各部门日常工作的检查,了解其内控制度执行状况。内部监督工作具体由公司审计部负责组织实施,审计部

建立了定期检查机制，并且基本上能够完成上级公司和公司内部监督管理需求，但是存在人员配备不足等问题。通过内部监督可以帮助对企业内控的有效性进行评价，找出问题并及时改进。

3.2.5 信息、沟通和报告

在信息与沟通方面，Z 公司的管理模式分为外部与内部两种。外部信息主要来源为：上级监管方的文件、互联网、市场价格信息以及会议交流等多种途径。公司管理模式还包含了公司内部设立获取内部相关信息的机制，可以帮助企业管理人员获取所需的内部信息，以便及时了解公司的资产状况；为达到公司的经营目标，需要及时对重要的内部信息做到确认和报告；公司构建互联网管理模式，通过钉钉，微信组群等进行内部信息的沟通与传递。但仍存在信息技术与全面风险管理结合不充分的情况。

根据上文对 Z 公司的内部控制评价现状分析可知，Z 公司的内部控制评价体系存在一些漏洞，比如缺乏具体指标的设定或是内部控制没有得到很好的实施等问题。由于信托公司的行业特性导致 Z 公司的健康发展离不开风险管理与内部控制，因此，Z 公司建立一套科学合理，并与全面风险管理相结合的内部控制评价体系十分必要。

4. Z 信托公司内部控制评价指标体系的构建

4.1 指标体系构建的原则

在评估公司内控是否有效时，应注意以下原则：

1. 全面性原则

把握全面性原则，并从不同角度对 Z 公司的内部控制状况进行深入的研究，可以对 Z 公司的内控状况做出更为精确且全面的评估，从而使所进行的模糊综合评价更有效。其次，为了构建一个行之有效的内部控制评价体系，必须要将每一个内控评价环节的特殊性和关联性都考虑其中，才能将评价模式发挥出最大的作用。

2. 重要性原则

内部控制要求全体员工都能参加，对其有效性进行评估，其评估的领域比较宽广，包含企业所有的经营活动。因此，在对企业的关键业务控制点进行有效性评价时，必须选择重要指标，并根据其重要性的原则进行评估。

3. 可操作性原则

Z 信托公司在进行内部控制指标体系构建时，各级指标要根据行业特性以及公司的实际情况来设立，内部控制制度的可操作性十分重要。确保在遵循上述各项原则的前提下，尽可能地实现了对内部控制的有效执行，应该对现有的与内控有关的信息进行全面的分析。

4. 成本效益原则

企业在实施内部控制制度时，应该考虑成本效益原则。任何内部控制制度在企业内的有效运行，都离不开成本的投入。在保障 Z 公司正常运营的前提下，内部控制要坚持收支平衡的原则，考虑建议是否能落实到实处。控制成本可以帮助企业更好的发展，所以要提高企业对实施成本的重视度。

4.2 构建评价指标体系

4.2.1 定性指标评价体系

本文以 COSO-2017 为基础，分别设计了目标层和指标层。其中，一级指标则根据 COSO-2017 的五要素来选取；二级指标则以 COSO-2017 五要素相对应的基本原则为设计导向，同时综合考虑各要素的特点以及相关行业情况，严格按照

评价指标设计原则，设置了二级指标。

1. 治理和文化评价指标

“治理和文化”是 COSO-2017 的首位要素，为全面风险管理工作指明了方向。治理的本质是协调组织利益相关者的利益以达成其目标，组织文化可对治理起到主导作用。本文基于“治理和文化”要素的五项基本原则，建立了以下二级指标。如图 4.1 所示：

一级指标	二级指标	指标性质
治理和文化	董事会对风险的监督履行情况	定性
	企业文化建设及执行情况	定性
	运营架构的建设情况	定性
	员工奖惩机制的落实情况	定性
	对核心价值观的承诺的履行情况	定性
	核心人才队伍的建设及培育情况	定性

图 4.1 治理和文化评价指标

其中，“董事会对风险的监督履行情况”指标反映了公司的管理责任能否被高效地执行，同时也突出了董事会成员的独立性。“企业文化建设及执行情况”指标可以对公司是否有一个明确的公司文化进行度量，公司的目标能否对公司的文化进行充分的反映，公司的员工能否对公司的文化进行全面的了解并将其付诸实施。“运营架构的建设情况”指标是指职能部门的设立是否健全，企业的运营架构是否可以适时调整来应对外部环境变化。“员工奖惩机制的落实情况”指标是指是否有适用于企业员工的奖惩机制，并且是否能较好的落实此项奖惩制度。“对核心价值观的承诺的履行情况”指标衡量企业是否将核心价值观融入到组织行为和决策中，是否及时做到被偏离核心价值观的行为进行纠正。“核心人才队伍的建设及培育情况”指标对管理人员的继任与培育计划以及对核心人才压力的识别与应对等。

2. 战略与目标设定评价指标

“战略和目标设定”是处于 COSO-2017 的第二位要素，是在企业文化以及企业核心价值观的指引下制定组织战略和目标的过程。本文根据“战略与目标制定”

要素包含的四项基本内容，确定以下 4 个典型的二级指标。如图 4.2 所示：

一级指标	二级指标	指标性质
战略和目标设定	战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素	定性
	风险偏好的设定情况	定性
	备选战略的评估情况	定性
	具体商业目标的制定情况	定性

图 4.2 战略与目标制定评价指标

在以上指标之中，“战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素”指标是指公司在进行战略目标的制定时，其策略是否考虑到了动态的、不可预测的商业环境，对内部、外部环境和利益相关方是否进行了充分的考虑。“风险偏好的设定情况”指标衡量企业的设置是否做到了合理的定义等。“对备选战略的评估情况”指标可以度量替代性策略的存在与否、与公司风险偏好是否一致、评价结论是否有效、以及所选替代策略的可执行性。“具体商业目标的制定情况”指标可以对公司所设立的目标进行评估，以确定公司所设立的目标的合理性和可达成性，在进行每一个目标设置的时候，有没有将所有的危险因素都考虑其中。

3. 绩效分析评价指标

“绩效”是处于 COSO-2017 第三位的要素，是指企业结合风险偏好设置，对风险进行识别和评估。COSO-2017 提出了一个新的研究曲线：风险绩效曲线。从该曲线可以发现，企业的绩效与风险容忍度息息相关，但在实际运用的过程中，还是要综合考量各大指标，选择适合的指标来代表绩效和风险。本文基于其对应的五项基本原则，建立了以下 5 个二级指标。如图 4.3 所示：

一级指标	二级指标	指标性质
绩效分析	识别风险	定性
	评估风险严重程度	定性
	风险排序	定性
	实施风险应对	定性
	建立风险组合观	定性

图 4.3 绩效评价指标

其中，“识别风险”指标是考察企业是否准确识别企业各个阶段所面临的风险，是否识别到风险的不断变化及新兴风险。“评估风险严重程度”指标是考察企业能否有效识别风险的严重程度。“风险排序”指标是考察企业是否按着一定标准进行评估以及排序。“实施风险应对”是考察企业应对风险是否及时有效，是否按着规定的措施执行，是否充分考虑面临的新风险。“建立风险组合观”指标衡量是否从企业组织整体和组合视角考虑风险影响，是否对不同类型的风险进行优化组合。

4. 审阅与修订评价指标

“审阅与修订”作为 COSO-2017 的第四个要素，该要素指出了企业在日常运营过程中要对风险因素进行有效评估，关注风险变化与绩效，以此做到对风险管理活动的及时调整。本文基于“评议与修订”要素相对应的三项基本原则，建立了以下 3 个二级指标。如图 4.4 所示：

一级指标	二级指标	指标性质
审阅与修订	对内外部环境发生重大变化的评估情况	定性
	超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况	定性
	企业风险管理的完善情况	定性

图 4.4 审阅与修订评价指标

其中，“对内外部环境发生重大变化的评估情况”是考察内、外部环境的变化是否得到准确预测。“超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况”指标是衡量主体能力的体现。“企业风险管理的完善情况”指标用于评估公司能否适时地改善其风险控制能力与风险管理能力，以适应其所面临的环境和风险偏好等。

5. 信息、沟通和报告评价指标

“信息、沟通和报告”强调在企业里内外部信息的传递。基于其相对应的三项基本原则，建立了以下 3 个二级指标。如下图 4.5 所示：

一级指标	二级指标	指标性质
信息、沟通和报告	内、外部信息收集与传递	定性
	信息系统的利用情况	定性
	对风险、文化和绩效的报告情况	定性

图 4.5 信息、沟通和报告评价指标

在以上指标当中，“内、外部信息收集与传递”指标可以度量出公司是否具有完备的信息系统，以及公司能否使用信息系统来进行信息的收集和传输。“信息系统的利用情况”指标衡量信息系统在企业日常工作中是否得到充分应用。“计算机技术与风险管理相结合”指标衡量企业信息系统中是否充分融入全面风险管理理念。

整合以上指标，汇总得到表 4.1：

表 4.1 Z 公司内部控制评价定性指标

一级指标	二级指标	指标性质
治理和文化	董事会对风险的监督履行情况	定性
	企业文化建设及执行情况	定性
	运营架构的建设情况	定性
	员工奖惩机制的落实情况	定性
	对核心价值观的承诺的履行情况	定性
	核心人才队伍的建设及培育情况	定性
	战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素	定性
战略和目标设定	风险偏好的设定情况	定性
	备选战略的评估情况	定性
	具体商业目标的制定情况	定性
	识别风险	定性
绩效分析	评估风险严重程度	定性
	风险排序	定性
	实施风险应对	定性
	建立风险组合观	定性
审阅与修订	对内外部环境发生重大变化的评估情况	定性
	超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况	定性
	企业风险管理的完善情况	定性
信息、沟通和报告	内、外部信息收集与传递	定性
	信息系统的利用情况	定性
	对风险、文化和绩效的报告情况	定性

4.2.2 定量指标评价体系

在确立了定性指标以后，还必须将定性与定量指标进行组合，进而对其进行量化，从而确保了评估结果的科学性和客观性。本文将企业的盈利能力、偿债能力、营运能力、和企业发展能力作为企业的定量指标，综合定性指标来评价企业内部控制的有效性。

(1) 盈利能力状况

盈利能力能够体现出公司获得利润的能力以及经营管理的能力。盈利能力指标包括营业利润率、总资产报酬率、净资产收益率等，本文选取净资产收益率与营业利润率进行分析。

$$\textcircled{1} \text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} * 100\%$$

$$\textcircled{2} \text{营业利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{营业收入}} * 100\%$$

(2) 偿债能力状况

偿债能力指的是企业清偿债务的能力，能否及时清偿到期债务，是衡量一个公司财务状况的一个主要指标。本文主要选取资产负债率与现金流动负债比率进行分析。

$$\textcircled{1} \text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} * 100\%$$

$$\textcircled{2} \text{现金流动负债比率} = \frac{\text{年经营现金净流量}}{\text{年末流动负债}} * 100\%$$

(3) 营运能力状况

营运能力是指企业运用所拥有的各项资产来获取更大收益的能力，是衡量发展效率的高低的重要指标。本文选取总资产周转率进行分析。

$$\textcircled{1} \text{总资产周转率} = \frac{\text{本期营业收入}}{\text{本期平均资产总额}} * 100\%$$

(4) 发展能力状况

发展能力反映企业后续持续扩大规模的能力。本文主要以营业收入增长率与营业利润增长率来表示。

$$\textcircled{1} \text{营业收入增长率} = \frac{\text{营业收入本期增长额}}{\text{上期营业收入总额}} * 100\%$$

$$\textcircled{2} \text{营业利润增长率} = \frac{\text{本年营业利润增长额}}{\text{上年营业利润总额}} * 100\%$$

4.3 综合评价标准

本文结合定性与定量指标，对企业内部控制有效性进行了科学评价。定性指标的评价可以直接反馈企业内部控制的问题，但是具有很强的主观性；而量化指标评价虽然客观性强并且可以获得精准的评价结果，但却不能全面地反映出企业内部控制的潜在缺陷。因此，可以对两项指标相结合分析，利用平方平均数的计算方法，从而获得更加准确的数据，提高评价结果的说服力和全面性。综合得到

内部控制综合评分 Z，定性指标得分的分值将用 0 表示，定量指标得分的分值使用 Y 表示。

$$Z = \sqrt{\left(\frac{0^2 + Y^2}{2}\right)}$$

本文通过模糊综合评价法得到定性指标分值，通过对指标权重赋值并加以计算得到定量指标分值。最后运用上述公式汇总得到综合评分分值。综合评分分值可以指引企业找出内控的问题，并制定相应的改进措施。本文就综合得分得到的分值请教了相关专家，并按百分制划分区间的方法，把内部控制状况划分为四个等级。有效性得分在 80 分及以上是第一级别，表示 Z 公司内部控制有效，可以帮助企业有效抵御风险；有效性得分在 60 分（包含 60 分）到 80 分之间是第二级别，表示 Z 公司内部控制存在少量缺陷；有效性得分在 40 分（包含 40 分）到 60 分之间是第三级别，表示 Z 公司内部控制制度并未做到有效的执行；有效性得分在 40 分以下是第四级别，表示 Z 公司内部控制制度设计不合理，内部控制无效。

内部控制有效性评分标准如下图 4.6 所示。

评价等级	综合评价得分	内部控制评价
A	$Z \geq 80$	内部控制有效
B	$60 \leq Z < 80$	内部控制有少量缺陷
C	$40 \leq Z < 60$	内部控制有严重缺陷
D	$Z < 40$	内部控制无效

图 4.6 内部控制有效性评分标准

5. Z 信托公司内部控制评价

5.1 利用层次分析法赋值评价指标权重

指标的权重值是指各评价因素相对于其它评价因素的重要程度。按照其重要的程度不同，将其标记为不同的数字表示。权重值的多少，直接体现了该指标的重要程度和对总指标的贡献度，权重值的大小与最终对于企业内控有效性评价结果的影响呈正相关。

首先，根据第一、二级指标的重要度，对调查对象进行了调查。向员工、企业管理者和相关的专业人士发放一份调查表(问卷具体内容见附录)，并要求他根据自己的理解，对内部控制效果的重要程度进行了评分。重要等级根据 Thomas L. Saaty[1, 9]等级确定法，对指标要素进行两两比对，从而建立一个判断矩阵，确定各个要素的权重值。指标等级比较表如图 5.1 所示：

标度	含义
1	表示两个元素相比，具有同样的重要性
3	表示两个元素相比，前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比，前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比，前者比后者极其重要
9	表示两个元素相比，前者比后者强烈重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
1~9 的倒数	表示相应两因素交换次序比较的重要性

图 5.1 指标等级比较表

计算各层级指标权重值。最后，一致性检验。运用公式得出 CI 的具体数值，再根据 CR 公式求解：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad CR = \frac{CI}{RI}$$

一致性指标 RI 取值如下图 5.2 所示：

矩阵阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
R.I.	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56

图 5.2 一致性指标 RI 取值

根据 CR 与 0.10 的关系，判断其一致性是否通过。如果 $CR < 0.10$ ，那么通过一致性检验；如果 $CR > 0.10$ ，那么该结果并未通过一致性检验，需进行重新调整。根据上述步骤，可以计算出 Z 公司内控有效性的评价指标权重。

5.2 评价指标估值

5.2.1 定性指标估值

应用前文所述的步骤，计算得出各指标的权重与 AHP 层次分析结果，如下表 5.1 所示。

其中 $\lambda_{max}=5.157$ ， $CI=0.039$ ， $CR=0.035 < 0.1$ ，表示一致性检验通过。

表 5.1 内部控制有效性一级指标权重

指标	治理和文化	战略和目标设定	绩效	审阅与修订	信息、沟通和报告
治理和文化	1	1	2	1.429	1.429
战略和目标设定	1	1	2	1.429	2
绩效分析	0.5	0.5	1	1.429	0.5
审阅与修订	0.7	0.7	0.7	1	1.429
信息、沟通和报告	0.7	0.5	2	0.7	1

将治理和文化的二级指标依次设为 a1、a2、a3、a4、a5、a6，计算得出该指标的权重，得到下表 5.2。

其中 $\lambda_{max}=6.553$ ， $CI=0.111$ ， $CR=0.088 < 0.1$ ，表示一致性检验通过。

表 5.2 治理和文化有效性指标权重

指标	a1	a2	a3	a4	a5	a6
a1	1	0.333	0.333	0.5	2	1.429
a2	3	1	0.25	1.429	1	1.429
a3	3	4	1	2	1.429	2
a4	2	0.7	0.5	1	0.5	1.429
a5	0.5	1	0.7	2	1	1.429
a6	0.7	0.7	0.5	0.7	0.7	1

将战略和目标设定的二级指标依次设为 a7、a8、a9、a10，计算得出该指标的权重，得到下表 5.3。

其中 $\lambda_{\max}=4.132$ ， $CI=0.044$ ， $CR=0.05<0.1$ ，一致性检验通过。

表 5.3 战略和目标有效性指标权重

指标	a7	a8	a9	a10
a7	1	3.333	0.333	0.5
a8	0.3	1	0.2	0.5
a9	3	5	1	2
a10	2	2	0.5	1

将绩效分析的二级指标依次设为 a11、a12、a13、a14、a15、a16、a17，计算得出该指标的权重，得到下表 5.4。

其中 $\lambda_{\max}=5.274$ ， $CI=0.069$ ， $CR=0.062<0.1$ ，一致性检验通过。

表 5.4 绩效分析有效性指标权重

指标	a11	a12	a13	a14	a15
a11	1	2	1	2	3.333
a12	0.5	1	1	0.5	0.667

续表 5.4 绩效分析有效性指标权重

指标	a11	a12	a13	a14	a15
a13	1	1	1	2	3.333
a14	0.5	2	0.5	1	2
a15	0.3	1.5	0.3	0.5	1

将审阅和修订的二级指标依次设为 a18、a19、a20，计算得出该指标的权重，得到下表 5.5。

其中 $\lambda_{\max}=3.054$ ， $CI=0.027$ ， $CR=0.051<0.1$ ，一致性检验通过。

表 5.5 审阅和修订有效性指标权重

指标	a18	a19	a20
a18	1	2	0.333
a19	0.5	1	0.333
a20	3	3	1

将信息、沟通和报告的二级指标依次设为 a21、a22、a23，计算得出该指标的权重，得到下表 5.6。

其中 $\lambda_{\max}=3.094$ ， $CI=0.047$ ， $CR=0.09<0.1$ ，一致性检验通过。

表 5.6 信息、沟通和报告有效性指标权重

指标	a21	a22	a23
a21	1	1	1.25
a22	1	1	0.5
a23	0.8	2	1

综合上述列表汇总得出 Z 公司内部控制有效性评价指标权重，下表 5.7 所示：

表 5.7 Z 公司内部控制有效性评价指标权重

一级指标	权重	二级指标	指标性质	权重
治理和文化	25.55%	董事会对风险的监督履行情况	定性	11.45%
		企业文化建设及执行情况	定性	16.71%
		运营架构的建设情况	定性	31.49%
		员工奖惩机制的落实情况	定性	13.87%
		对核心价值观的承诺的履行情况	定性	15.56%
战略和目标设定	27.33%	核心人才队伍的建设及培育情况	定性	10.93%
		战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素	定性	17.95%
		风险偏好的设定情况	定性	8.65%
		备选战略的评估情况	定性	48.67%
		具体商业目标的制定情况	定性	24.73%
绩效分析	13.68%	识别风险	定性	30.96%
		评估风险严重程度	定性	12.89%
		风险排序	定性	26.95%
		实施风险应对	定性	18.44%
		建立风险组合观	定性	10.76%
审阅与修订	16.72%	对内外部环境发生重大变化的评估情况	定性	24.93%
		超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况	定性	15.71%
信息、沟通和报告	16.72%	企业风险管理的完善情况	定性	59.36%
		内、外部信息收集与传递	定性	35.43%
		信息系统的利用情况	定性	26.10%
		对风险、文化和绩效的报告情况	定性	38.47%

再得出各定性指标权重之后,继续使用模糊综合评价法对其进行量化。模糊综合评价法是指对由于各种因素导致不能准确定量评价的、具有模糊性的评价目标,采用某种方法进行量化,以获得科学、高效的评价成果的一种决策方法。在这篇文章中,使用了调查表的方式来获得所需要的数据,随后使用了一种模糊综合的方式来对所构建的定量的指标进行了评价,这样可以减少指标的主观因素。企业的内控因其本身的抽象性而不能被客观地评估,而对其进行定量则能更准确地评估企业的内控效果。因此,这种方法在企业的内控效果评估中也是非常适合的。为此,采用了一种新的评价方法——模糊评价方法。

模糊综合评价主要遵循以下步骤:

第一步是设置评价对象因素集与评语集。因素集由各评价指标构成，表示为 $U = \{U_1, U_2, \dots, U_n\}$ ，各指标 U_i ($i=1, 2, \dots, n$) 的些许变动都会影响到最终的评价结果。

第二步是数量化评语集，将评语集和分数集从 100 分到 0 分进行设置，分别对应的等级为：优秀、良好、一般、较差、差这五个档次。越接近 100 分代表越优秀。

第三步是建立隶属度矩阵。整理问卷结果汇总得到表 5.10，确定以下指标的评判隶属度。见下表 5.8:

表 5.8 定性评价指标的评判隶属度

一级指标	二级指标	指标性质	隶属度				
			优秀	良好	一般	较差	差
			100	80	60	40	20
治理和文化 U_1	董事会对风险的监督履行情况 U_{11}	定性	0.2	0.2	0.3	0.3	0
	企业文化建设及执行情况 U_{12}	定性	0.1	0.3	0.4	0.2	0
	运营架构的建设情况 U_{13}	定性	0.1	0.2	0.4	0.3	0
	员工奖惩机制的落实情况 U_{14}	定性	0.1	0.4	0.4	0.1	0
	对核心价值观的承诺的履行情况 U_{15}	定性	0.1	0.4	0.3	0.2	0
	核心人才队伍的建设及培育情况 U_{16}	定性	0.1	0.4	0.4	0.1	0
战略和目标设定 U_2	战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素 U_{21}	定性	0.2	0.5	0.2	0.1	0
	风险偏好的设定情况 U_{22}	定性	0.2	0.3	0.4	0.1	0
	备选战略的评估情况 U_{23}	定性	0.1	0.5	0.3	0.1	0
	具体商业目标的制定情况 U_{24}	定性	0.1	0.2	0.4	0.2	0.1

续表 5.8 定性评价指标的评判隶属度

绩效分析 U_3	识别风险 U_{31}	定性	0.2	0.3	0.2	0.3	0
	评估风险严重程度 U_{32}	定性	0.2	0.2	0.3	0.3	0
	风险排序 U_{33}	定性	0.2	0.3	0.2	0.3	0
	实施风险应对 U_{34}	定性	0.1	0.3	0.4	0.2	0
	建立风险组合观 U_{35}	定性	0.2	0.3	0.4	0.1	0
审阅与修订 U_4	对内外部环境发生重大变化的评估情况 U_{41}	定性	0.1	0.3	0.4	0.2	0
	超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况 U_{42}	定性	0.2	0.3	0.2	0.3	0
	企业风险管理的完善情况 U_{43}	定性	0.1	0.4	0.3	0.1	0.1
信息、沟通和报告 U_5	内、外部信息收集与传递 U_{51}	定性	0.3	0.3	0.3	0.1	0
	信息系统的利用情况 U_{52}	定性	0.1	0.3	0.5	0.1	0
	对风险、文化和绩效的报告情况 U_{53}	定性	0.3	0.2	0.3	0.2	0

第四步是依据以上所得到的资料，运用模糊矩阵，计算得出综合评价指标。评价指标设定为 A_i ($i=1, 2, \dots, n$)

将隶属度矩阵与对应分值相乘，以治理和文化为例：

$$A_{11} = (0.2, 0.2, 0.3, 0.3, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 66$$

$$A_{12} = (0.1, 0.3, 0.4, 0.2, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 66$$

$$A_{13} = (0.1, 0.2, 0.4, 0.3, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 62$$

$$A_{14} = (0.1, 0.4, 0.4, 0.1, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 70$$

$$A_{15} = (0.1, 0.4, 0.3, 0.2, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 68$$

$$A_{16} = (0.1, 0.4, 0.4, 0.1, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 70$$

治理和文化指标估值为:

$$(11.45\%, 16.71\%, 31.49\%, 13.87\%, 15.56\%, 10.93\%) * \begin{bmatrix} 66 \\ 66 \\ 62 \\ 70 \\ 68 \\ 70 \end{bmatrix} = 66.05$$

采用模糊综合评价法,按照以上步骤,分别对一级指标、二级指标进行评分,计算的结果如下所示:

战略和目标设定指标估值为:

$$(17.95\%, 8.65\%, 48.67\%, 24.73\%) * \begin{bmatrix} 76 \\ 72 \\ 72 \\ 60 \end{bmatrix} = 69.75$$

绩效指标估值为:

$$(30.96\%, 12.89\%, 26.95\%, 18.44\%, 10.76\%) * \begin{bmatrix} 68 \\ 66 \\ 68 \\ 66 \\ 72 \end{bmatrix} = 67.80$$

审阅与修订指标估值为：(24.93%，15.71%，59.36%) * $\begin{bmatrix} 66 \\ 68 \\ 66 \end{bmatrix}$ =66.31

信息、沟通和报告指标估值为：(35.43%，26.1%，38.47%) * $\begin{bmatrix} 76 \\ 68 \\ 72 \end{bmatrix}$ =72.37

汇总 Z 公司定性指标权重与得分情况，得到表 5.9：

表 5.9 定性指标得分汇总表

一级指标	权重	得分	二级指标	权重	得分
治理和文化	25.55%	66.05	董事会对风险的监督履 行情况	11.45%	66
			企业文化建设及执行情 况	16.71%	66
			运营架构的建设情况	31.49%	62
			员工奖惩机制的落实情 况	13.87%	70
			对核心价值观的承诺的 履行情况	15.56%	68
			核心人才队伍的建设及 培育情况	10.93%	70
			战略制定中考虑商业环 境和利益相关者等要素	17.95%	76
战略和目标设 定	27.33%	69.75	风险偏好的设定情况	8.65%	72
			备选战略的评估情况	48.67%	72
			具体商业目标的制定情 况	24.73%	60
绩效分析	13.68%	67.80	识别风险	30.96%	68
			评估风险严重程度	12.89%	66
			风险排序	26.95%	68
			实施风险应对	18.44%	66
			建立风险组合观	10.76%	72

续表 5.9 定性指标得分汇总表

审阅与修订	16.72%	66.31	对内外部环境发生重大变化的评估情况	24.93%	66
			超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况	15.71%	68
			企业风险管理的完善情况	59.36%	66
信息、沟通和报告	16.72%	72.37	内、外部信息收集与传递	35.43%	76
			信息系统的利用情况	26.10%	68
			对风险、文化和绩效的报告情况	38.47%	72

根据上述指标结果，得出综合定性指标估分 O 为：68.40。

5.2.2 定量指标估值

(1) 定量指标的选取

根据前文对定量指标的设计，本文向 Z 公司的财务部的主要领导进行了询问，听取了他们对指标权重分布的意见，并结合信托的行业特点，确定了从盈利能力、营运能力、偿债能力以及公司的发展能力四个角度，对其进行了量化的评价。最终选择的定量指标如下图 5.3 所示：

一级指标	二级指标
盈利能力指标	净资产收益率
	营业利润率
偿债能力指标	资产负债率
	现金流动负债比率
营运能力指标	总资产周转率
企业发展能力指标	营业收入增长率
	营业利润增长率

图 5.3 Z 公司内部控制评价定量指标

(2) 定量指标权重的确定

建立定量指标体系后需要对各指标要素的权重进行计算。本文根据 Z 信托

公司内部实际情况，咨询并借鉴了 Z 公司财务的组要领导关于指标权重分配的意见，将其分成了四个部分：盈利能力层次、偿债能力、营运能力、企业发展能力，权重分别对应为 30%、30%、20%、20%。同时将评语集定为优秀、良好、平均、较低、较差，其分值分别为（81-100）、（61-80）、（41-60）、（21-40）、（0-20），处于临界值的数值取较低区间。

(3) 定量指标数值计算

参考《2021 企业绩效评价标准》，按照企业绩效标准选取 Z 公司的业绩考核评价标准。评价标准如图 5.4 所示：

二级指标	优秀值 100	良好值	平均值	较低值	较差值
		80	60	40	20
净资产收益率	13.0	9.9	6.0	1.8	-6.5
营业利润率	12.0	7.9	5.6	0.2	-6.1
资产负债率	48.1	53.1	63.1	73.1	88.1
现金流动负债比率	18.8	12.3	7.3	-10.5	-16.5
总资产周转率	18.3	14.9	9.1	-2.1	-9.6
营业收入增长率	27.0	15.2	0.5	-7.4	-16.6
营业利润增长率	13.6	6.6	1.6	-10.7	-19.8

图 5.4 国资委 2021 企业绩效评价标准表

根据获取的 Z 企业 2021 年财务报告计算财务指标的得分情况，如图 5.5 所示：

一级指标	二级指标	比率	分值
盈利能力指标	净资产收益率	13.04	100
	营业利润率	23.90	100
偿债能力指标	资产负债率	93.47	20
	现金流动负债比率	20.98	100
营运能力指标	总资产周转率	0.04	40
企业发展能力指标	营业收入增长率	5.96	60
	营业利润增长率	10.04	80

图 5.5 Z 企业 2021 年财务报告计算财务指标的得分情况

通过计算得出： Y 定量 = $(100 + 100) * 30\%/2 + (20 + 100) * 30\%/2 + 40 * 20\% + (60 + 80) * 20\%/2 = 70$

5.3 Z 信托公司内部控制评价结果综合分析

利用数学公式平方平均值求取的是一个相对较为客观的结果，在计算过程中，可以得到以下几个方面的结果。

$$Z = \sqrt{\frac{O^2 + Y^2}{2}} = 69.2046 \approx 69$$

通过运算可知公司的内部控制有效性评价得分为 69 分，处于评价等级的第二层级，说明 Z 公司内部控制整体水平基本有效，但存在部分缺陷。以上结果表明，Z 信托公司已经建立了一种完善的内控制度，但其在内控制度的制定和实施方面仍有一定的缺陷。企业的管理者要提高对内控评价结果的关注程度，对公司各阶段中所出现的问题进行及时的归纳，并找出改进的办法，以此不断地完善内部控制体系。

5.4 Z 信托公司内部控制存在的问题及原因分析

5.4.1 运营架构设计不合理

通过企业治理与文化指标的研究分析，从表格 5.11 可以看出，企业治理与文化指标的分值为 66.05。此指标是各指标等级最低的一项，说明企业治理与文化方面有较大的改进空间。通过进一步对二级指标分析，我认为 Z 公司对运营架构的建设重视度不足，职能部门的设立不够健全，可能出现一人多岗的情况，造成治理层结构紊乱。董事会对风险没有实施有效的监督。企业对核心价值观的履行没有贯彻落实，可能存在企业部分员工学历水平低，员工培训中风险管理培训的缺失的现象。员工奖惩机制的落实与对核心人才的重视度还需加强。

5.4.2 风险偏好设定不明确

通过对战略与目标设定指标分析，根据表格 5.11 数据可以看出，该指标得分为 69.75，位于第二等级标准。我认为 Z 公司虽然在制定战略过程中考虑商业环境和利益相关者等要素，也对备选战略的评估工作做到了落实，但仍存在一些不足之处。Z 公司对风险偏好没有进行清晰的设置，这很有可能造成员工无法发现风险的局面，其次，Z 公司的具体商业目标仍需进一步细化。Z 公司可能存

在着缺乏专业的战略统筹规划，没有做到定期汇报风险管理状况，风险管理目标与公司的战略目标不匹配的情况。

5.4.3 风险评估体系不完整

对绩效分析指标进行分析，根据表格 5.11 数据可以看出，该指标得分为 67.80，位于第二等级标准。Z 公司管理层、治理层的风险意识仍有待提高。该公司对已有风险的重视程度不够高，对潜在风险的发现能力不足，缺乏完整的风险评估体系。Z 公司可能存在风险评估没有将定性与定量进行有效结合，从而导致证据缺乏从而无法第一时间作出紧急应对措施的情况；手段落后以致于不能及时对评估出的风险进行修正的情况；全面风险管理还仅存于控制层面，战略层面还未普及的情况。

5.4.4 企业风险管理不完善

通过对审阅与修订的指数进行了剖析，从表格中可以看出，这个指数的分数是 66.31，属于第二等级的水平，有很大的改进余地。Z 公司对内外部环境发生重大变化的评估情况不容乐观，企业内部相关制度缺乏有效的修正，监督检查力度有待加强。Z 公司存在风险管理体系不完善的情况。

5.4.5 信息化技术应用不充分

信息、沟通和报告指标的最终得分为 72.37，位于第二等级标准，Z 公司需要对该指标进行改进。Z 公司缺乏有效地利用大数据和云计算等信息技术，极大地阻碍了其对现实的风险评估。计算机技术与风险管理相结合的情况也不充分，可能存在信息、沟通和报告中忽视风险信息传递的情况，需要进一步完善信息系统。

5.5 提高 Z 信托公司内部控制的相关建议

5.5.1 打造企业文化，构建全面风险管理平台

Z 公司必须建立全面风险管理的系统框架，完善其组织架构，构建全面风险管理平台。Z 公司是一家大型国有公司，必须要按照国家政策的要求，建立起一套完整的公司内部全面风险管理系统。参考《中央企业全面风险管理指引》，完善公司整体的风险管理结构。设立公司内部风险管理委员会，明确了这个机构的职能，在公司里设立了一个专门的风险监控小组，负责对公司进行监控和检查。

Z 公司应重视打造良好的企业文化，贯彻落实核心价值观。COSO-2017 强调了文化在风险管理中的重要地位。Z 公司要注重打造企业的文化气氛，保证其与公司的运营发展要求相一致。企业可以根据自身状况制定《全面风险管理手册》，明确职责与流程要求，要做到全面风险管理意识与企业文化的构建高度结合，并结合企业实际发展情况建设相关风险文化，提高每位员工对工作中的风险的敏感度，并鼓励员工积极主动地参与到全面风险管理工作中来。

为了有效地引进、保留公司的骨干人员，Z 公司必须制定“内培外引”的管理制度，并制定相应的奖惩制度。风险管控部门应通过“内培外引”的方式，找寻企业风险管理人才。加大对风险管控人员的培训力度，挖掘出企业内部优秀的风险管控人员。对外招聘方面，扩大社会招募范围，拓宽社会招聘渠道，从各个领域吸收有才能的人员，同时要提高企业人员的专业素质。目前，我国上市公司普遍存在着一些问题，如缺少对公司进行风险控制方面的培训等。企业应鼓励员工积极参加风险管理师的相关考试。并且在培训内容中着重介绍全面风险管理的流程，学习使用风险量化模型，为组织提供全方位的服务。

对奖惩机制进行完善，合理地设定工作成果的最低标准，符合要求的有物质上的奖励，不符合要求的有惩罚。在考核体系中，应加大对风险识别的考核权重，把项目投资收益放在次要位置，项目收益目标力求稳健。

5.5.2 明确战略目标，统筹战略实施

根据 ERM-COSO (2017) 框架，Z 公司在实施全面风险管理过程中要结合公司的战略目标，各职能部门要做到分步落实本部门的职能任务，各部门员工要明确自己在实施战略管理与控制中的具体职责，并确保各项重要的工作都能够顺利进行，把风险控制在与战略目标相匹配的范围内。

完善战略部署，统筹战略实施。企业的《内部控制手册》中要明确规定公司的战略目标、阶段性目标、明确经济实体监管会的合规目标等，为企业的战略实施提供文件指导。根据企业的《内部控制手册》对企业的未来发展制定规划，各职能部门需要将其落实到年度工作目标中。Z 公司的财务部门要做好促使资金回笼，使资金形成高效循环，为企业实现战略转型起到强有力的支撑作用。

5.5.3 完善风险应对机制，实现风险组合

以全面风险管理为指引，对 Z 公司目前的发展状况和总体运营状况进行分

析。与每个阶段出现的问题相联系，对其进行风险辨识，可以采用与之有关的方式，对当前阶段中可能出现的运营风险进行整理，比如可以采用发放问卷调查表、召开讨论会、进行风险指标预警等进行具体的办法进行风险识别。从公司内部与外部两方面来搜集风险信息，风险管理部门要做到对风险信息的有效整合。风险识别还应鼓励全员参与，提升公司员工对风险的敏感程度，引导员工将金融专业的知识应用项目风险识别中来。风险评估时还要做到定性定量的有效结合。

健全企业的风险应对与处置机制。针对不同风险的破坏程度，分别制定相应的防范对策。着重关注对企业未来发展影响较大的风险以及风险频繁的领域，强化对风险源头的管理和控制，寻找出可能产生风险的新因素，并强化对风险的管理，并对其进行有效的预防。从根本上解决企业经营的问题，提高企业经营的效率。

健全信息收集，实现风险组合。“建立风险组合观”是 COSO-2017 版的重要内容之一，但要使风险组合得以形成，则需要有一个可对各种类型的风险进行系统收集的资料库，才能保证这些风险管理的有效实施。

Z 公司在执行全面风险管理绩效评估时，要从整体层深入到各项业务部门，做到由上到下，由点到面，层层管控。COSO-2017 强调了绩效的重要性，企业在进行内部控制有效性分析时，可以做到与企业绩效相联系。在构建内部控制有效性评价体系时，引入绩效建立具备量化功能的评价体系，可以提升评价结果的有效性，真实的反映出内控实施的效果。通过使用关键风险的出现次数，企业避开风险的次数，风险预警机制的使用情况等指标，对风险管理进行定量评估，来强化 Z 公司实施全面风险管理体系。

Z 公司要时刻关注企业的变化，可以从与市场的对接状况，企业内部的人事任免，以及企业应用技术的升级等方面进行评估。面对企业内部的重大变化要增设审核制度，提升全面风险管理的工作效率。在进行绩效评估时，首先选取的评估指标要具有代表性，根据公司的实际情况以及信托业务的行业背景进行设立，体现指标选择的专业度。评估时要保证主体的多样性，将全体成员作为主体共同进行沟通讨论，把评价指标下涉到各个部门，对公司进行全方位管理，还可以采取座谈会的形式就风险管理进行探讨交流。评价体系应该包含执行控制评价，软、硬控制评价等等，应设计内控工作的方方面面，使评价体系具备全面性。其中，

执行控制评价主要体现在对日常业务流程操作程序的控制，软、硬控制评价主要体现在对员工思想以及对制度的设计层面的控制评价。

绩效的评估结果可以反映企业风险管理的成果，绩效评估系统是一种可以进行定量评价的。假如 Z 公司的整体业绩水平出现较大的变动，并且超过了 Z 公司通常所能承受的程度，那么，管理者要对公司的经营目的和战略进行反思，并以其为依据，对整体风险管理措施进行优化。

5.5.4 加强业务流程控制，加大监督检查力度

强化主要业务流程的管理，以此来防范可能对 Z 公司主要业务活动造成负面影响的风险因素。Z 公司可以对局部业务流程进行创新或者流程再造。全面风险管理体系是一个庞大的管理系统，Z 公司要将风险管理流程的每一步都要精准安排给各个部门，使其按规定执行。在建立全面风险管理体系时，要考虑其对企业全体部门应用的普适性，还要考虑各个部门的特性，进行合理分工。

Z 公司需要对企业加强监管与审查，并对其内部控制系统进行合理的考量。在进行监管的时候，要确立一个合理的准则，根据准则，评价其是否具有合理性和完整性。由于信托行业问题的复杂性，Z 公司要加大监督检查力度，做到日常监督与对重要业务的专项监督，对内部控制控制管理体制进行严格管控，做到全方位无死角，严格检查企业员工是否遵守管理制度，重点考核管理人员各项绩效指标。依据绩效考评的结果，对未遵守规章制度的人员给予一定的批评和教育，并对绩效未达到要求的管理人员给予更换意见等。

Z 公司在加强内部控制管理的过程中，可以引用外部监督的途径。在审计工作中，如果仅仅依靠内部审计的力量，其审计结果可能不够客观，在公司的重大项目上，可以聘请专业度高的外部审计团队，对企业的审计工作进行有效辅助。其次，公司可以设置一个准许外部审计参与审计的机制，当内部审计失职或者需要援助时，外部审计可以及时介入。

5.5.5 优化信息管理系统，健全信息沟通机制

COSO-2017 第 18 项原则明确指出了全面风险管理体系要与信息技术相结合，以此来提升决策的科学性。企业应对信息系统优化升级，提升全面风险管理的安全性，必要时可以把 Z 公司内部信息系统重新设计。Z 公司需要充分考虑内外部环境状况，在公司的风险管理中引入先进的科技，以此来制定可以应对市场竞

争并符合公司内部有效运行的风险管理细则，建立符合公司实际状况的信息技术系统，配合 Z 公司进行合理的资源配置。

Z 公司要提升对风险数据的处理能力，并在此基础上，充分发挥此能力在公司内部的信息资源优势，合理利用企业的信息化系统，实现对数据从收集整理再到综合处理的一个过程。可以实现对危险系数的预先估算，从而形成风险图谱，协助领导层对危险指标进行判定，为公司的解决危险问题提供技术支撑。

建立健全信息沟通机制是帮助企业实现全面风险管理的重要环节。Z 公司可以通过发布正式文件的方式来对信息传递的注意事项做出明确规定。在公司内部进行信息传递时，要注意信息的时效性与保密性，传递的协同性等。在外部信息获取方面，Z 公司可以对需求方建立诚信档案，在同行中分享信用资讯，减少信用资讯不对称造成的不良后果。

6. 研究结论与不足

6.1 研究结论

本文对 Z 公司的内部控制，对其有效性进行了模糊综合评价，通过对该评价的结果发现，Z 公司的内部控制的执行效果较差，尽管该公司已有一系列的内部控制制度，但是仍然有一些内部控制系统设计方面的漏洞，或是内部控制没有得到很好的执行。以 COSO-ERM（2017）框架作为指引，Z 公司全面风险管理中还面临着以下几个问题：公司的风险管理观念有待加强；公司的治理水平还需要提高；缺乏风险评估体系，忽略了企业的经营业绩；信息、沟通与报告缺少信息技术支持等。本文基于全面风险管理视角，为 Z 公司提出了一系列有意义的改进建议，让全面风险管理能够在内部控制的每一个步都得到充分的渗透，从而保证公司的有效运营。

6.2 研究不足

综合以上评价过程来看，虽然对 Z 公司的内部评价所做的前期工作较为坚实，但仍然存在以下缺陷：

（1）本文虽然就 Z 公司内部控制有效性的评价结果找出了问题并提出建议，但建议的落实是需要成本的。通过考虑成本效益的原则，这些建议能否做到真正落实，这仍是一个亟待解决的问题。

（2）本文虽然为 Z 公司建立了一套新的内部控制评价系统，但其指标的設置与权重的计算都是依据于企业内部人员的问卷调查。因此在评估过程中，存在着很大的主观成分，最终的研究结果也会受到主观性的不利影响。因此，要加大对调查问卷的范围，提高评估结果的科学性。

（3）因为时间有限，所以现在还没有见到 Z 公司的整改成效。我们可以与 Z 公司保持交流，继续跟进内部控制的整改情况，并根据 Z 公司的发展状况对整改建议进行灵活调整。

参考文献

- [1] Ana Fernandez-Laviada. Internal audit function role in operational risk management[J]. Journal of Financial Regulation and Compliance, 2007,15(02):143-155.
- [2] Anette Mikes. Risk management and calculative cultures[J]. Management Accounting Research, 2009(20):18-40.
- [3] Chunli Liu, Bin Lin, Wei Shu. Employee quality, monitoring environment and internal control. China Journal of Accounting Research, 2017,10:51-70.
- [4] Djordjevic M. Internal control and enterprise risk management from traditional to revised COSO model[J]. Economic Themes, 2012,50(02):151-166.
- [5] Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance, 2017.
- [6] Heather Hermanson. An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control[J]. Accounting Horizons, 2000,14(3).
- [7] Jukka Hallikas, etc. The impact of total costs and strategic supply on risk management in project business[J]. International Journal of Procurement Management, 2018(11):153-171.
- [8] Janet G. Jule. Workplace Safety : A Strategy for Enterprise Risk Management[J]. Workplace Health & Safety, 2020, 68 (8) : 360-365.
- [9] James Verbrugge , Greg Niehaus , Walter Coleman , et al. UNIVERSITY OF GEORGIA ROUNDTABLE ON: Enterprise-Wide Risk Management[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 2020, 32 (1) : 14-35.
- [10] Jan A Pfister. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory[J]. Contributions to Management Science, 2009,(22):202-234.
- [11] Koo Ja Eun, Ki Eun Sun. Internal Control Personnel's Experience, Internal Control Weaknesses, and ESG Rating[J]. Sustainability, 2020,12(20).
- [12] Laura de Zwaan, Jenny Stewart, Nava Subramaniam. Internal audit involvement in enterprise risk management[J]. Managerial Auditing Journal, 2011,26(07):586-604.
- [13] Rubino M, Vitolla F. Corporate governance and the information system: how a

framework for IT governance supports ERM[M], Tata Me Graw-Hill Pub.Co, 2014:397-413.

[14]Rami Shaheen, Mehmet Ağa, Husam Rjoub, et al. Investigation of the Pillars of Sustainability Risk Management as an EAension of Enterprise Risk Management on Palestinian InsuranceFirms' Profitability[J]. Sustainability, 2020, 12 (11) : 89-92.

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

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

[17]Sutton G.Extended-enterprises systems impact on enterprise risk management[J].Journal of Enterprise Information Management,2006,(19):97-114.

[18]Teoh Ai Ping, Rajendean Muthuveloo. The impact of enterprise risk management on firm perfprance: Evidence from Malaysia[J]. Asian Social Science, 2015 (22): 149-159.

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

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

[21] Youngsung Kim,David S.T. Matkin. Financial Condition and Internal Control Deficiencies: Evidence From New York Counties[J].Public Budgeting & Finance,2020,40(1).

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

[23]中华人民共和国财政部主编,企业内部控制基本规范,2008年.

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

[25]鲍诗度,陈文懿.当前企业内部控制质量评价体系的理论进展与提升[J].河南社会科学,2019,27(02):115-120.

- [26]陈君. 国有企业融合推进全面风险管理与内控体系建设的思考[J]. 国际商务财会, 2019(6): 49-51.
- [27]陈弘, 李亚卫. 公司高管行为对内部控制有效性的影响研究[J]. 会计师, 2020(24): 52-53.
- [28]崔志芳. 全面风险管理导向下的内部控制评价体系框架研究[J]. 财会研究, 2020(7): 71-73.
- [29]戴文涛. 内部控制学科体系构建[J]. 审计与经济研究, 2010, 25(02): 80-86.
- [30]方红星, 陈作华. 高质量内部控制能有效应对特质风险和系统风险吗?[J]. 会计研究, 2015(04): 70-77.
- [31]韩晓梅、朱国泓. 内控信息化的动态演进——苏州高新 1994——2011 年纵向案例研究[J]. 会计研究, 2015(01): 76-81+97.
- [32]韩兴国, 蔚娇. 上市企业内部控制评价: 模式选择与指标构建[J]. 当代会计, 2020(24): 33-34.
- [33]李桦, 周曙光. 内部控制理论演进视角下内部控制本质研究[J]. 财会通讯, 2011(02): 99-100.
- [34]李曼. 风险导向内部审计的价值实现[J]. 财会通讯, 2010(06): 22-26.
- [35]李颖琦, 等. 我国上市公司内部控制评价信息披露: 问题与改进[J]. 会计研究, 2013(08): 62-68+97.
- [36]刘红霞, 刘晓川. 权变因素、ERM 目标与企业绩效研究——基于中央企业数据的实证分析[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2012(01): 57-62.
- [37]刘晓川, 刘红霞. 中国企业实施全面风险管理(ERM)影响因素研究——来自上市公司的经验数据分析[J]. 湖南师范大学学报(社会科学版), 2014, 43(01): 85-92.
- [38]刘启亮. 内部控制、政府控制与财务报表重述[J]. 财会通讯, 2012(06): 114-117+129.
- [39]刘朝晖. 加拿大规范企业内部控制的实践与特点[J]. 中国审计, 2004(24): 65-68.
- [40]路世谊. 企业全面风险管理与内部控制[J]. 经济研究参考, 2012(16): 25-27.
- [41]陆莹, 黄睿. 福利彩票机构内部控制评价体系研究——以 A 市福彩中心为例

- [J]. 会计之友, 2021 (09) :108-115.
- [42] 吕文栋, 赵杨, 韦远. 论弹性风险管理应对不确定情境的组织管理技术[J]. 管理世界, 2019, 35 (09) :122-138.
- [43] 孟泽锐. 全面风险管理对企业业绩的影响研究——基于中央上市企业的实证研究[J]. 中央财经政法大学研究生学报, 2013 (02) :94-100.
- [44] 马艳红. 内部审计在信托公司财务内部控制中的运用 [J]. 财会通讯 , 2013 (19) :84-86.
- [45] 彭丽. 基于模糊综合评价法的 NHC 公司内部控制评价研究[D]. 湖南科技大学, 2017.
- [46] 彭艳华. 财务风险视角下企业内部控制框架问题研究[J]. 商业会计, 2018 (18) : 81-83.
- [47] 秦永平. SX 公司全面风险管理改进研究[D]. 电子科技大学, 2021.
- [48] 茹作海. 浅谈国有企业内部控制体系建设[J]. 商讯, 2020 (16) :118-120.
- [49] 舒伟, 左锐. COSO 风险管理框架的新发展及其启示[J]. 西安财经学院学报, 2018 (05) :41-47.
- [50] 司杨. 企业内部控制流程优化探析[J]. 财会通讯, 2018 (11) :117-120.
- [51] 沈富荣. 基于控制视角的信托公司内部控制要素研究 [D]. 东华大学 , 2012.
- [52] 王海林. IT 环境下企业内部控制模式探讨[J]. 会计研究, 2018 (11) :63-68.
- [53] 王鑫. 企业内部控制的精细化与财务核算体系构建探究[J]. 科技经济导刊, 2020, 28 (27) :235+232.
- [54] 王作娟. 物业公司风险管理识别及管控举措[J]. 投资与创业, 2022, 33 (03) :211-213.
- [55] 王元彤. 基于 ANP-VIKOR 法的经营性事业单位内部控制评价研究[J]. 商业会计, 2021 (17) :120-125.
- [56] 文幸. 国有企业全面风险管理探析[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2020, (1) :3-4.
- [57] 肖光红. 企业内部控制基本理论问题研究[J]. 财经科学, 2014 (03) :35-36.
- [58] 谢志华. 内部控制、公司治理、风险管理关系与融合[J]. 会计研究, 2017 (10) :37-45.

- [59]徐江平. 我国信托行业的发展现状和风险规避机制研究[J]. 时代金融, 2012, (11): 41-42.
- [60]许名卉. 论企业内在控制在风险管理中的作用[J]. 中国市场, 2016(06): 74-75.
- [61]杨晓丽. 基于风险防范的企业内部控制研究[J]. 商讯, 2020(16): 127-129.
- [62]袁吉伟. 信托项 n 风险成因与处置方法研究 m. 金融发展研究, 2013.
- [63]阎达五, 杨有红. 内部控制框架的构建[J]. 会计研究, 2001(02): 9-14+65.
- [64]于宏睿. 企业财务会计风险管理和优化分析[J]. 现代国企研究, 2018, 140, 11(14): 12-12.
- [65]赵基全. 企业内部控制优化三步式[J]. 会计之友, 2020(12): 84-88.
- [66]赵小刚. 企业集团内部审计三维立体运行机制构想——基于 EVA 与 COSO-ERM 视角[J]. 中国内部审计, 2014(06): 37-40.
- [67]张复生, 贾雪艳. 企业内部控制理论研究热点及评述[J]. 财会通讯, 2018(23): 55-58.
- [68]张晓慧. 国有集团全面风险管理体系建设分析[J]. 经济师, 2019(10): 286-290.
- [69]张新颖. 探寻全面风险管理新路径[J]. 中国农村金融, 2016(24): 23-26.
- [70]张珂莹. 风险管理理论在供应链金融风险管理中的应用——基于全面风险管理理论[J]. 现代管理科学, 2018, (12): 112-114.
- [71]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(01): 69-78.
- [72]周蓉蓉. 全面风险管理在企业管理中的应用[J]. 经贸实践, 2018(21): 161+163.
- [73]周婷婷, 张浩. COSO ERM 框架的新动向[J]. 会计之友, 2018(17): 82-85.
- [74]周独军. 国企全面预算管理与资金集中管理结合探讨[J]. 财会学习, 2019, 10, 11(030): 79, 81.
- [75]赵明. 地方高校内部控制体系建设的思考和建议——以上海 U 大学实践为例[J]. 会计师, 2020, NO. 334(07): 49-52.

附录

亲爱的朋友们：

你们好！请从下面的表格中，根据不同的重要程度，对内部控制指标进行打分。得分范围是0-4，得分高表示其重要性越高。

目标层	一级指标	指标打分	二级指标	指标打分
内部控制 有效性	治理和文化		董事会对风险的监督履行情况	
			企业文化建设及执行情况	
			运营架构的建设情况	
			员工奖惩机制的落实情况	
			对核心价值观的承诺的履行情况	
			核心人才队伍的建设及培育情况	
	战略和目标设定		战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素	
			风险偏好的设定情况	
			备选战略的评估情况	
			具体商业目标的制定情况	
	绩效		识别风险	
			评估风险严重程度	
			风险排序	
			实施风险应对	
			建立风险组合观	
	审阅与修订		对内外部环境发生重大变化的评估情况	
			超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况	
			企业风险管理的完善情况	
	信息、沟通和报告		内、外部信息收集与传递	
			信息系统的利用情况	
			对风险、文化和绩效的报告情况	

根据你所知道的关于公司过去的运营和目前经营状况的基础上，对于公司内部控制中的相关指标按照从0到100的标准进行打分，评价标准为分别为优，良，一般，较差，差。

一级指标	二级指标	优	良	一般	较差	差
治理和文化	董事会对风险的监督履行情况					
	企业文化建设及执行情况					
	运营架构的建设情况					
	员工奖惩机制的落实情况					
	对核心价值观的承诺的履行情况					
	核心人才队伍的建设及培育情况					
战略和目标设定	战略制定中考虑商业环境和利益相关者等要素					
	风险偏好的设定情况					
	备选战略的评估情况					
	具体商业目标的制定情况					
绩效	识别风险					
	评估风险严重程度					
	风险排序					
	实施风险应对					
	建立风险组合观					
审阅与修订	对内外部环境发生重大变化的评估情况					
	超额完成绩效和未达成情形下的风险承担情况					
	企业风险管理的完善情况					
信息、沟通和报告	内、外部信息收集与传递					
	信息系统的利用情况					
	对风险、文化和绩效的报告情况					

后 记

行文至此落笔中，始于初秋终于夏。

随着论文写作的逐渐完成，我三年的硕士研究生生活也进入了尾声，我的学生时代也将在此画上句点。这三年的时间是一段非常宝贵的人生经历，在收获知识的同时，也结识了很多良师益友，他们教会我感恩，教会我成长。希望未来的日子我可以记住这段回忆的美好，继续保持对世界的好奇心，心怀感恩，砥砺前行，寻找到那个更好的自己。

最后，我要感谢各位老师对我学习的悉心教导；感谢朋友们的温暖陪伴；感谢在百忙之中抽出时间评审此篇论文的老师，谢谢！