

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 “非标意见下”的Z公司
内部控制有效性评价及应用研究

研究生姓名: 雷楠

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 徐建华 高级会计师

学科、专业名称: 审计专硕

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： 雷楠 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 毛子郎 签字日期： 2023.6.5

导师(校外)签名： 徐建华 签字日期： 2023.6.10

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： 雷楠 签字日期： 2023.5.31

导师签名： 毛子郎 签字日期： 2023.6.5

导师(校外)签名： 徐建华 签字日期： 2023.6.10

Evaluation and application of internal control under "non-standard opinions"

Candidate :Lei Nan

Supervisor:Wang Ninglang Xu Jianhua

摘 要

随着我国市场经济的持续发育和成长繁荣，外部的监管制度、监管政策和监管手段不断完善，而上市公司自身也在不断地对治理结构进行改进，来对中小股东的利益进行保护，但是，大股东侵占公司利益的问题并没有从根源上得到彻底的解决。大股东往往出于维护自身利益的动机，基于公司利益以外的因素，使用自己对公司的控制权，进行各种各样的资产资源侵占行为。而作为公司治理中的一个重要环节，内部控制可以有效地降低大股东因为行使剩余控制权而不正当的谋取利润的情况。因此，认识、研究、发现上市公司内部控制设计和运作中存在的薄弱环节，整体评价、系统构建和重点改进内部控制体系，这对于公司的持续健康发展具有非常重要的意义。科学合理的内部控制有效性评价，有助于企业准确发现内控的薄弱环节，根据评分结果分析企业内部控制中出现问题的原因，提出具有可行性的改进策略。

本文采用定性指标与定量指标相结合的研究方法，首先，梳理国内外的相关理论；其次，明确相关概念，并介绍理论基础的主要内容，同时，还收集和阅读了目前国内已发布的内部控制相关的制度。本文选择案例典型同时具有普遍代表性的 Z 公司作为研究案例，详细介绍了中喜会计师事务所 2022 年 4 月对 Z 公司出具非标意见内部控制审计报告的有关事件情况，对 Z 公司内控运作与评估情况进行了描述与分析；之后，按照内控体系构建原则，根据 Z 公司的实际状况和特征，选择了 26 个具体的定性评价指标和 8 个财务指标，从而为 Z 公司构建内部控制有效性评价指标体系。最后，在全面评估了 Z 公司的内控效果之后，得出了 Z 公司的内控存在重大缺陷的结论，并据此提出了相应的改进措施。

关键词：内部控制 有效性评价 层次分析法 模糊综合评价法 非标意见

Abstract

With the continuous development of our country market economy and prosperity, external regulatory system, regulatory policies and regulatory means constantly improve, and the listed company itself is constantly to improve governance structure, to protect the interests of small and medium shareholders, however, the interests of major shareholders is not thoroughly solved from the root. For the motivation of safeguarding their own interests, major shareholders often use their own control of the company based on factors other than the interests of the company to carry out various kinds of asset and resource encroachment. As an important link in corporate governance, internal control can effectively reduce the situation that major shareholders improperly seek profits because of the exercise of surplus control rights. Therefore, it is of great significance to understand, study and discover the weak links in the internal control design and healthy development of the listed company, and to make the overall evaluation, system construction and focus on the improvement of the internal control system. Scientific and reasonable evaluation of the effectiveness of internal control helps enterprises to accurately find the weak links of internal control, analyze the causes of problems in the internal control of enterprises according to the scoring results, and put forward feasible improvement strategies.

This paper combines qualitative indicators with quantitative

indicators. First, sort out relevant theories at home and abroad, second, clarify relevant concepts, and introduce the main content of the theoretical basis. At the same time, we also collect and read the current published internal control related systems in China. In this paper, we selected the typical case and generally representative Company Z as the research case, introduced in detail the events of the internal control audit report of "negative opinion" to Company Z in April 2022, described and analyzed the internal control operation and evaluation of Company Z. Then, according to the internal control system construction principle, 26 specific qualitative evaluation indexes and 8 financial indicators were selected according to the actual situation and characteristics of Company Z, so as to build the internal control effectiveness evaluation index system for Company Z. Finally, after a comprehensive evaluation of the internal control effect of Z company, the conclusion that the internal control of Z company has significant defects, and the corresponding improvement measures are proposed.

Keywords:Internal control;Effectiveness evaluation;Hierarchical analysis method; Fuzzy comprehensive evaluation method; Non-standard opinion

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	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	6
1.3.3 文献评述	8
1.4 研究内容与方法	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 研究方法	10
1.4.3 论文框架图	11
2 相关概念及理论依据	12
2.1 相关概念介绍	12
2.1.1 内部控制	12
2.1.2 内部控制有效性	12
2.1.3 内部控制有效性评价	13
2.2 理论基础	13
2.2.1 内部控制理论	13
2.2.2 信息不对称理论	14
3 Z公司现状及导致“非标意见”的事件介绍	15
3.1 Z公司基本概况	15
3.1.1 公司简介	15
3.1.2 公司的股权结构	15
3.1.3 公司的组织架构	16

3.1.4 公司人力资源政策	17
3.1.5 公司经营情况	18
3.2 导致 Z 公司“非标意见”的事件情况介绍	19
3.2.1 关于违规担保事项的具体情况	19
3.2.2 关于股份质押事项的具体情况	20
3.3 Z 公司内部控制现状	21
3.3.1 控制环境	21
3.3.2 风险评估	22
3.3.3 控制活动	22
3.3.4 信息与沟通	22
3.4 Z 公司构建内部控制评价指标体系的必要性	23
4 Z 公司内部控制有效性评价指标体系的构建	25
4.1 构建原则	25
4.1.1 全面性原则	25
4.1.2 重要性原则	25
4.1.3 灵活性原则	25
4.1.4 定性与定量结合原则	25
4.2 构建评价指标体系	26
4.2.1 定性指标体系	26
4.2.2 定量指标体系	29
4.2.3 综合评价指标体系	30
4.3 综合评价标准	31
5 Z 公司内部控制评价指标体系的应用	32
5.1 数据来源	32
5.2 层次分析法确定指标权重	32
5.3 评价指标估值	33
5.3.1 定性指标估值及一致性检验	33
5.3.2 模糊综合评价	35
5.3.3 定量指标估值	40

5.4 综合评价	41
6 改善内部控制有效性的建议	45
6.1 控制环境	45
6.1.1 提高人员内部控制意识	45
6.1.2 优化股权结构	45
6.1.3 完善企业组织架构，加强内部治理	45
6.2 风险评估	46
6.3 控制活动	47
6.4 信息与沟通	47
6.4.1 扩展信息沟通渠道	48
6.4.2 完善企业信息披露制度，提高信息披露的及时性	48
6.5 内部监督	49
6.5.1 强化公司内部持续监督机制	49
6.5.2 确保有效的独立监督活动	49
6.5.3 落实内部评价与监督机制	50
7 研究结论与不足	51
7.1 研究结论	51
7.2 论文创新点	51
7.3 研究的不足之处	52
参考文献	53
致 谢	58
附 录	59

1 绪 论

1.1 研究背景

近年来，随着市场经济的发展，企业的发展规模越来越大，业务拓展范围也越来越宽，面临的内外部环境更加复杂，同时在企业日常经营过程当中，内部控制运行也暴露出越来越多的问题。根据证监会的披露，在我国证券市场中，大股东占用非经营性资金的企业较多，占用金额较大。上市公司大股东一般会通过提供违规担保、股份质押等方式来进行资金占用，占用资金占被侵占上市公司资金比例比较高，对企业的正常经营和可持续发展产生了严重的影响。虽然关于此类研究有很多，但是大部分都没有触及到此类问题的本质，特别是由于企业的内部控制存在重大缺陷而给大股东占用非经营性资金提供了可乘之机。因此，关于此类问题的理论研究应该更多的考虑企业内部控制层面深层次的原因，以完善企业的内外部治理。

内部控制是企业预防内部风险，有效提升内部管理水平的重要系统性依托，全面深刻影响着企业的方方面面，保障企业的可持续发展。近年来，企业越来越多的关注内控体系，在建立内控体系上花费了大量的时间和精力，部分企业内部控制得到了健全。但企业建立的内控制度实际上的科学性、完整性还有待提高，结合业务的针对性、合理性有待具体研究，实施的有效性有待评价研究。从 2020 年财政部发布的报告中可以看出，在上市公司中，披露内控评价报告的比例为 98.87%，但大部分与上一年的报告相似，且还有待于进一步的评估。COSO 委员会发布的 2013 版新框架 COSO2013 更注重原则性，更有利于企业对内控的评估。与国外相比，国内对内部控制的研究相对滞后，但发展迅速，从 2008 年开始，我国相继发布了《企业内部控制基本规范》和相应的指导意见。

本文选取 Z 公司作为研究对象进行具体案例研究，Z 公司是科创板的一家光存储科技企业，拥有较强的竞争力，主要生产销售光存储介质、光存储设备并提供服务解决方案。2022 年 3 月 14 日 Z 公司在上交所网站披露《关于公司自查涉及违规担保事项的公告》，并于 3 月 23 日接到上交所下发的《关于 Z 公司控股股东股份质押事项的问询函》。虽然 Z 公司建立了内部控制体系，但内部控制体

系是否有效合理有必要对其进行评价。

本文根据 COSO2013 内部控制整合框架,以其五要素及具体的十七项原则作为指标依据,结合 Z 公司被出具否定意见的内控审计报告之后的内控整改现状,构建评价指标体系,评价 Z 公司的内控有效性。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本论文撰写的研究目的如下:

第一,以内部控制整合框架为基础,根据 Z 公司被出具非标意见之后的内控整改现状,构建评价指标体系。

第二,构建评价指标体系,得出各个要素的评分结果,根据评分结果分析案例公司内部控制存在缺陷的原因,进而为有针对性地提出改进建议打下了基础。

第三,案例公司是国内具有较强竞争水平的光存储科技企业,期望本文构建的内部控制有效性评价体系及提出的完善措施,能为案例公司及行业内的其他企业提供一定的借鉴意义。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

在内部控制有效性评价的相关研究中,国外的理论相对更完善,突出了理论结合实践的重要性。目前,我国关于有效性评价的研究理论还不完善,与实践联系不紧密。为此,本文选择了较为典型的案例进行分析,以拓展和充实国内典型案例的研究范围。其次,本文根据内部控制整合框架,以其五要素及相应的各项原则为指导,对案例公司所处的特殊行业及个体情况进行全面考量,构建综合评价体系,定性与定量相结合,给同行业内的其他企业提供了借鉴思路。

除此之外,本文还融入了资金占用相关概念及理论,试图根据上市公司大股东资金占用这一现象,依据评分结果分析出内部控制层面的深层次原因,并针对分析出的内部控制层面的问题提出相应的对策,对大股东占用资金内部控制相关的理论进行了拓展。

（2）实践意义

本文以 Z 公司作为研究案例，Z 公司属于电子设备制造行业的一家科创板上市公司，于 2022 年 4 月被出具了“否定意见”的内部控制审计报告。本文详细介绍了导致 Z 公司被出具“非标意见”的事件情况，主要包括大股东的违规担保和股份质押，在分析 Z 公司内控现状的过程中发现其内部控制面临的一些问题和风险，找出缺陷和产生问题的根源，为公司更好发展提供合理建议，使案例公司管理层的内控意识得以提高，推动企业内控制度得以完善，有效减轻信息不对称的不利影响，减少大股东与中小股东之间的矛盾，以利于 Z 公司今后提高经营效率，确保公司的运营合规守法，能获得可持续发展，达到企业预先设立的经营目标，与此同时，希望给电子设备制造行业的其他管理者提供内控建设的借鉴思路，为其他企业建设内控体系提供参考价值。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 国外文献综述

（1）关于内部控制作用与机理的相关研究

Mc Mullen, D. A. 等认为实行内部控制制度对于促进企业规范，降低企业财务报表中出现问题的概率具有积极意义。Jimmy C（2017）指出在当今的商业模式背景下，良好的内部控制能从侧面提高企业的内部治理、经营水平和风险管理能力，内控仍是最关键的一环，对于企业内控必须给予高度重视。Dean Neuetal（2014）对内控实例进行了分析，得出结论：构建公司内控文化，强化决策者的道德伦理和合规风险意识，配合良好的信息交流渠道和审计评价，可以有效预防舞弊。Weili Ge 和 Sarah Mc Vay（2010）以安然公司为例，分析了安然公司的财务欺诈行为，指出了其最终失败的原因，正是单纯追求利润，忽视内部控制所导致的。安然公司“一切以利益为先”的企业文化，导致很多内部员工为了更高的利润铤而走险，无视规则，眼中只有利益。从该案例中我们可以了解到，建立合规守法的企业文化，完善内部控制体系，对企业发展至关重要。Hyun-Ah Lee（2019）研究发现，如果一个企业的控制环境良好，将能有力保障企业的财务报表等会计信息资料是真实可靠的。Setiyawati（2020）认为，内部控制制度的设计和实施

效果会对企业财务报告的会计信息质量产生影响,良好的内控制度也可以帮助集团对各个子公司的财务管理实施监控。

(2) 内部控制影响因素的相关研究

Mary (1999) 认为,在评价企业内部控制有效性时,由于审计人员自身带有的主观性,可能会对内部控制的评价结果造成一定的影响,而通过调查问卷或实地访谈等方式,能够在一定程度上减少主观性影响。Krishnan (2008) 认为如果企业拥有专业独立的内审人员,一定会帮助企业健全内部控制制度,从而减少内控执行过程当中漏洞出现的几率。Ge W 和 Mcvay S (2009) 认为企业财务制度是否健全和规范,以及企业对于各项财务信息的披露是否及时完整,都会影响企业内部控制的有效性水平。Ge W 和 Mcvay S (2009) 认为公司的存续时间、经营业务的多少和会计制度的完善程度都会影响企业内部控制的有效性水平。David B.Crawford (2010) 提出,可以将内部审计的工作重点放在防范企业日常经营过程的风险上。Susan M.Albring 和 Matthew J.Keane (2012) 研究发现,如果企业的控制环境较差,可能会导致企业成本费用上升。Theresa (2012) 通过研究管理层的薪资水平与企业内控有效性之间的关系,发现内部控制有效性水平随着高管薪酬水平的提高而提高,而随着高管薪资水平的不断提高,内控有效程度的增加会越来越低,直到达到一定的程度之后,再提高高管的薪酬水平,就无法使企业内部控制有效性水平随之提高。

(3) 内部控制有效性及评价的相关研究

Michael G.Alles et al (2003) 认为,一家企业所制定的内部控制制度,如果是可信的,并且是符合企业的实际状况的,则表明该制度是有效的。William R (2011) 提出,企业从制定内控制度,到制度得到执行,这是一个十分漫长的过程。内部控制的有效落实,可以促使企业更好地实现其经营战略目标,并有利于企业进行财务信息的监管。Tommie Singleton (2012) 指出,内控有效性,指的是内控的策略,只有通过制定合理的政策并与监管报告相结合,才能形成内控有效。Kcrp (2005) 提出,从收集,整理和记录三条途径,可以达到对公司内部控制的效果进行评估的目的。Sung-Sik Hwang (2008) 较早将研究重点放在了控制环境方面,认为控制环境能够对企业内部控制的有效性产生较大的影响。James 和 Donald(2004) 提出将内部控制的五要素作为一级指标,通过将企业控制的流程和

各项控制措施、控制活动进行细化,将内部控制五要素进行联系和融合,使企业对所面临的潜在风险能有一个更好的识别、分析和应对的能力,并为企业内部控制所存在的缺陷提出改进的建帮助企业走出低谷期。Schwartz (2006) 将内控五要素作为一个维度,构建了一个与公司的实际经营相联系的模型,这对于增强公司对内控有效性的认识具有一定的指导意义。Mc Nally (2007) 基于前期研究,以内控的八大要素为基础,并通过对评估的结果进行分析,从而为公司提供了改善建议。Schwartz (2013) 认为企业管理者应该重视成本效益,企业所建立的内部控制有效性评价指标体系,可以使企业明确日常经营过程当中以及内控执行过程当中存在的不足,更有利于企业进行成本控制。Rong-Ruey 等(2014)采用多元回归分析法,并结合问卷调查,对台湾上百所高校的内控执行成效进行了检测,结果显示,所有权不同,企业的内控执行成效也会有差异。

(4) 大股东资金占用的相关研究

从公司内部来看,公司股权结构和内部治理机制都会对大股东资金占用产生影响。根据国外学者的研究,发现公司的股权结构与大股东侵占资产之间存在紧密的关系。当股权结构集中且股东持有较高的股权比例时,他们更倾向于侵占资产。Morck,Shleifer & Vishny (1988) 选择了托宾 Q 值来衡量企业的经营状况,并进一步探讨大股东持有公司的股份比例与公司的业绩之间的关系,分析发现,大股东持股比例愈高,其控制程度越高,则越倾向于通过控制公司来侵吞公司财产。Sheifer & Vishny(1997) 研究表明,大股东之所以会进行资金占用,主要是因为其拥有对公司的绝对控制权,当大股东持股比例较高,小股东对大股东的行为没有任何约束能力,这就给大股东利用个人的权利为自己谋取利益创造了机会,同时也更加忽视公司的规章制度。Bigelli (1998) 大股东持股比例与实际拥有的权利呈正相关,大股东能利用实际控制权,甚至联合高管或关联方,对资金进行运作,从而实现其目的。另一种观点则认为,审计与大股东的资金占用有着紧密的联系。Johnson 等 (2000) 研究表明,大股东在公司中的侵吞行为与外审质量之间存在着负相关,随着外审质量的提高,大股东侵吞公司的动机也会随之降低。Fan & Wong (2005) 选择东亚地区的上市公司作为研究对象,通过分析发现,在大股东持股比例普遍偏高的情况下,高质量的审计依然可以发挥对大股东的监管作用,降低减少他们对公司的侵害,同时,随着大股东的侵吞,高质量的审计师也会相

应的增加。

除了公司内部影响因素以外,还有外部环境影响股东行为的因素。LaPorta 等(2002)研究结果显示,大股东进行资金占用的概率和法律制度的完善程度之间呈现出负相关关系,在法律制度不完善以及缺少监管的国家当中,大股东占款情况会更加糟糕。Grant 等(2009)通过对欧洲企业的分析发现,随着各国立法和监管的逐步健全,企业的大股东侵占问题得到持续缓解。

1.3.2 国内文献综述

(1) 关于内部控制作用与机理的相关研究

郑锐娟(2019)指出,从推动公司内部控制制度建设的视角,论证和阐述了内控建设对公司业绩的潜在影响,并阐释了内控的重要性。与此同时,王杰(2019)提出了一个观点,即内控是一家公司多种制度和章程的集合体,而不同的方法对公司的发展有不同的效果,比如一个健全顺畅的信息交流系统,会使公司更快速方便地进行创新思想的交流,若能强化相互监管,则可减少企业财务欺诈的风险,健全的考核体系,有利于提高人才的竞争力,提高人才素质,增强公司文化的认同感人员的归属感。代群英(2017)提出了内控的重要地位,他认为,内控可以促进企业达到经营管理的目标,保障各项决策的落实,提高经营效率。因此,企业应该加强内控,提高管理者的内控意识和综合经营管理水平。陈选娣(2019)指出,内控制度是一种对公司各项业务活动进行制约和促进的制度,一份真实有效的会计信息能全面反映出企业的生产运营状况,能有效保证企业的会计信息被正确传递出去,这是一家公司能有效运作的重要保证。张建英(2019)提出了企业建立和健全内控的重要意义,并对构建内控的要素和方法进行了论证,认为内控是一种规范,企业流程提高管理效率的重要手段,企业要建立一套行之有效的内控管理制度,才能确保财产安全,提高经营效率,推动企业的发展。

(2) 内部控制影响因素的相关研究

曹建新、王春丽(2009)提出,企业的发展潜力,盈利能力,经营活动及经营方式,规模大小等是企业内控的重要影响因素。何建国,路杨(2010)认为,员工个人与公司集团的关系就是一种精神契约。例如,员工对公司的信任度,归属感,责任心,这些都可以促进公司的日常运营,从而提高效率,对公司内部控

制产生直接的影响。冯爱爱和高民芳（2011）在研究分析了上百家大公司的数据基础之上，发现公司的资产质量是决定内控效果的关键因素之一。付增贵（2012）分析 2008 年-2010 年中国上市公司的数据发现，经理人员报酬和内控效果具有显著的相关关系。吴秋生和郝诗萱（2013）指出，高管的工作能力，对员工是否尊重，是否具有权威性，以及高管的管理倾向，都会对内控的有效性产生较大的影响。余青英（2015）通过分析发现，政府部门会对国有企业进行一定的政策扶持和资金扶持，并会对其实施监管，从而可以对国有企业的日常经营起到积极的影响，会促进其提高经营效率。胡广和贾晶莹（2015）将会计信息管理系统作为研究的出发点，研究会计信息系统会对企业内部控制有效性水平产生何种影响。

（3）内部控制有效性及评价的相关研究

李心合（2013）提出，要明确内部控制五要素之间的联系，五要素之间是相辅相成，缺一不可的，企业应当科学设置控制措施，重视风险评估，设置内部监督机制，以保证内部控制的有效。石颖（2014）内部控制的有效性表现为与公司运营决策，信息披露等各个层面有关的保障水平。赵保卿（2019）提出，要通过一种科学有效的方法，从动静两个角度对内部控制的有效性进行评估分析。张宜霞（2007）认为，仅依靠定量，很难对可能存在的风险进行全面的辨识，应该在 进行内控评估时与定性方法相结合，将二者有机的应用于内控评估，使评估结果更精准高效。陈汉文(2008)提出了两种具体评价的方法，建议以风险为导向，使用风险计数法来节约成本，提高效率。张先治和戴文涛(2011)提出，在对内控进行评估时，不应仅限于定性定量分析，而应该综合各方面特征，采用多种手段克服单一评估方法存在的缺陷，对内控进行更加客观的评估。张兆国（2011）在进行了大量调研和前期研究工作之后，建立了一个以目标为导向的内控评价体系。柴琳（2018）建议采用一种基于风险评估的评估方法，以提高企业的内部控制效率，以确保企业的财务安全，并与国际评价法相结合。

（4）大股东资金占用的相关研究

在我国资本市场上，很多上市公司股权比例比较集中，其中也有不少家族企业，甚至出现一股独大的情况，这导致公司的重要事项被大股东所掌控，过高的控制权会带来一系列的利益问题。郑国坚等（2013）指出，如果企业的内部管理体制不健全，并且有较大缺陷，那么股东就有较大的侵占企业资金的动机，特别

是当企业遇到发展困难，财务危机的时候，大股东更容易侵占企业的资金。王斌（2018）指出，A 股中频繁发生的大股东侵占行为根源是公司的股权结构不合理，即大股东既持有所有权又持有管理权。杜兴强、郭剑花和雷宇（2010）发现，随着注册会计师的精益求精，大股东对上市公司的侵吞动机逐渐减弱。周兰、黄欣涔和滕丽（2012）将大股东资金侵占行为和审计之间的约束代替代理问题中的矛盾，认为审计可以减少大股东的非经营性资金占用行为。

薛琳和张薇（2017）发现在创业板中家族企业多，大股东与中小股东持股比例相差悬殊，往往存在一股独大的现象，股东进行隧道挖掘更明显。王华宾、陈海声和陈宁（2017）发现，公众对公司的关注度越高，为了保护公司的声誉，控股股东对公司的掠夺就越少，这一现象在私营企业中表现尤为突出，公众对公司的关注度既能保护投资人的权利，又可以激发公司的创造力。

1.3.3 文献评述

本文对上述文献进行总结和梳理，认为对于内部控制的有效性，国内外学者已有不少的研究结果，并且各有独到之处。就时间而言，国外对内控有效性的研究比国内更早在实际操作方面，国际上对实践的重视程度更高，对内控的个案分析也较多，这些为我国目前的内控研究提供了一定的参考。尽管我国对于内控的研究比较晚，但随着国内研究的不断深入，最近几年关于资金占用内部控制的研究逐渐增多，国内学者也开始关注这方面的研究，重点是对大股东占用资金与内控之间的关系进行探索，与国外相比，我国在大股东资金占用问题上的研究起步较晚，也缺少相应的案例研究，关于资金占用的内部控制在实践中的应用，还需要进一步的强化和改进。

通过对已有的研究结果进行总结，从总体上来看，内部控制的有效性包括了设计和运行两个方面。近几年，国内外的研究人员对企业内控评价的研究成果进行总结归纳，主要分为定性、定量以及二者结合这三大类，在建立评价体系方面，主要以内控五要素和目标为出发点。尽管目前国内有关内控有效性的研究已经取得了一定的进展，但是国内相关研究重点集中在理论层面，对于内控运行等实践运用方面的研究较少。随着资本市场的不断发展繁荣，上市公司所处的宏观环境越发复杂，内部控制对于企业而言越发重要。上市公司出现由于控制活动执行不

到位导致内控失效而影响企业发展战略目标实现的案例比比皆是,要确保企业内控制度不折不扣地被执行,有效的评价体系至关重要。如何选取能突出企业个性化特点、符合企业所处行业及经营业务的指标是关键。

针对内部控制以及大股东资金占用方面的国内外理论研究成果,进行了梳理,了解国内外的研究现状及侧重点之后,本文将内部控制整合框架作为理论基础,将内部控制五要素 17 项基本原则作为设立评价指标依据,从定性和定量两个角度来构建 Z 公司内控评价指标体系,并以得分结果对其进行综合评价。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

第一部分:绪论。由上市公司大股东资金占用、提供违规担保、进行股份质押等现象引出内部控制对于企业发展的重要性。接着介绍了本文的研究目的和意义,在实践意义部分特别说明了选取 Z 公司作为案例进行研究的理由。随后梳理了国内外对于大股东资金占用、内部控制影响因素、有效性评价、作用与机理等的理论研究。

第二部分:相关概念及理论依据。介绍了与内部控制相关的一系列概念,然后对本文的理论基础展开详细介绍,为后续选择评价指标提供参考。

第三部分:Z 公司现状及导致“非标意见”的事件介绍。对 Z 公司的经营情况、股权结构、人力资源政策、所处行业及主要业务活动等基本概况进行说明,并详细介绍了导致 Z 公司被出具“非标意见”的事件情况,接着介绍 Z 公司收到内部控制“否定意见”的审计报告之后进行相应的整改情况,并分析其中的缺陷。

第四部分:构建评价指标体系。在构建指标体系之前,先明确构建原则。结合 Z 公司的实际情况,从定性和定量两个维度选取评价指标体系,并结合形成综合评价指标体系。

第五部分:评价指标体系的应用。使用层次分析法,先将内部控制五要素即各级一级指标根据重要性程度赋权重,然后再在五要素之下进行指标细化并赋权重。除了定性评价以外,本文也选取了一部分财务指标,二者结合得出综合评价结果,并分析 Z 公司内部控制中的缺陷。

第六部分：提出改善建议。针对 Z 公司内控存在的不足，本部分在以上五个方面均提出了相应的改进措施，期望能对 Z 公司今后的内控完善起到一定的帮助作用。

第七部分：研究结论与不足。再次将前文分析出的 Z 公司内控存在的不足进行总结说明，并将本文提出的对策进行简要概括，同时指出本文的研究并不是十全十美的，也存在不足之处，期望未来能有进一步的突破。

1.4.2 研究方法

（1）文献研究法

本文查阅了大量文献资料，梳理了国内外对于大股东资金占用、内部控制的作用与机理、影响因素、有效性评价等方面研究，了解相关研究现状，将国内外的研究侧重点进行对比，为后文开展论文写作打下理论基础。

（2）案例研究法

本文认为，Z 公司的案例比较典型，而且具有一定的普遍性。由于 Z 公司的大股东进行违规担保和股份质押，导致 Z 公司 2021 年度的报表被出具非标意见。因此，本文选取 Z 公司作为案例公司，对 Z 公司被出具“否定意见”的内控审计报告之后内控的后续整改情况进行跟踪了解，为其构建评价指标体系，分析其存在的问题，并提出针对性的改进建议。

（3）问卷调查法

本文通过发送线上电子问卷和发放线下纸质问卷的方式，邀请行业内的相关专家填写，收集专家的看法，得到各项指标的权重。并采用专家打分法邀请专家针对自己对案例公司内部控制实际执行情况的了解程度，来进行客观评价。最后将调查问卷回收，剔除无效问卷，对有效问卷的数据进行整理分析，为后文提供所需的数据。

1.4.3 论文框架图

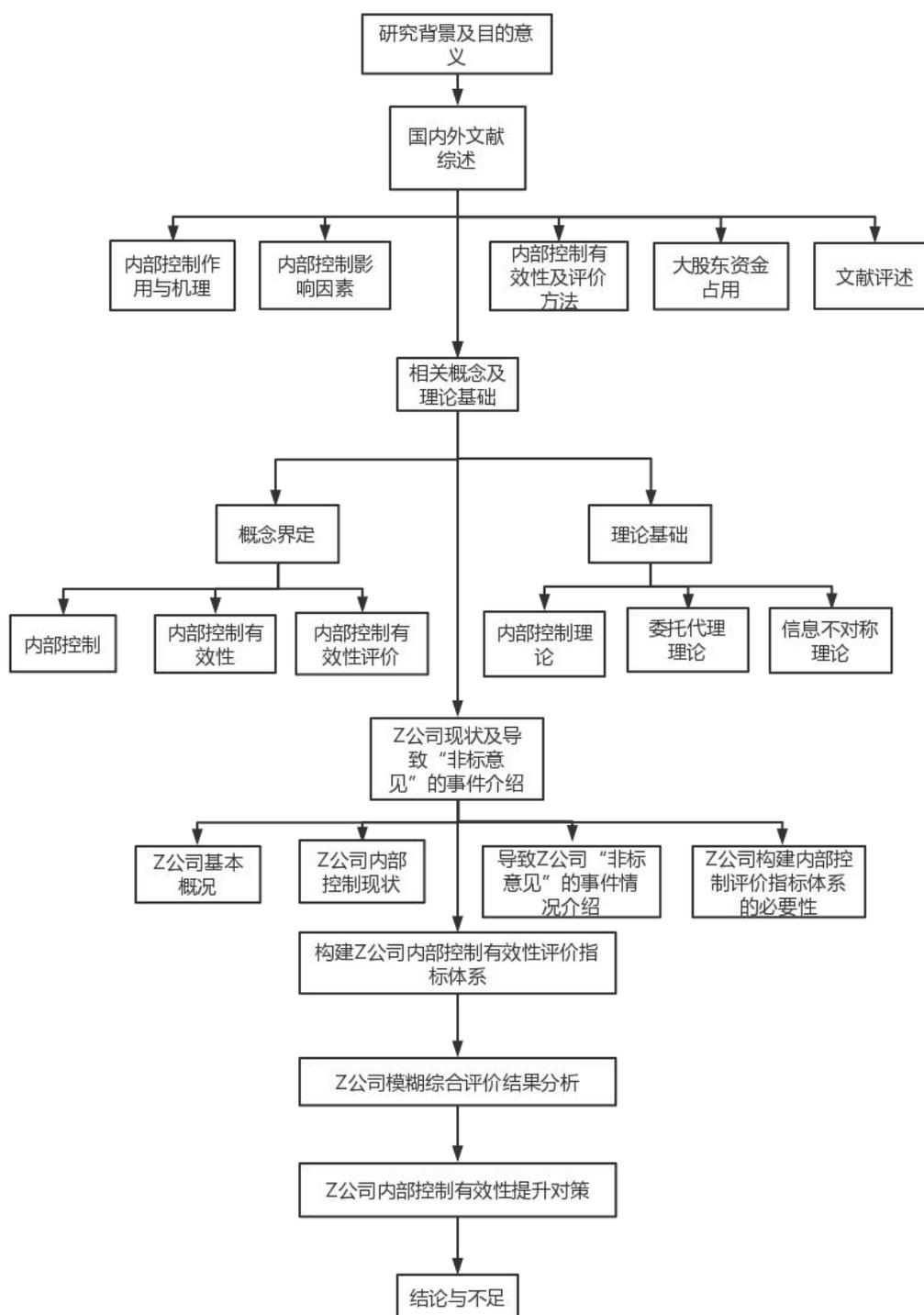


图 1.1

2 相关概念及理论依据

2.1 相关概念介绍

2.1.1 内部控制

内部控制指的是以企业的内外部环境为基础，由管理层制定相关制度规范，是一个由管理层和所有员工共同执行一系列控制措施的过程，以实现企业内部控制的目标。其主要目标是确保公司财务报告的真实性，保护公司资产的安全，提高公司经营效率，提高公司盈利能力，并确保公司业务活动符合法律。在不断变化的经济竞争环境中，内部控制可以促进企业达成目标，提高企业的运营效率，保证利益相关者的利益能够实现。我国将内部控制定义为一项法律法规，其执行主体为公司的全体员工以及管理层和治理层。企业管理层包括董事会和总经理。总的来说，内部控制是一系列的制度和监督措施实施的过程，旨在使企业实现其发展战略和商业目标，并持续稳定地扩大，所有员工都必须遵守。

2.1.2 内部控制有效性

企业的治理结构，股权结构，企业文化，人力资源政策，内审部门的员工，高管的福利待遇，这些都会影响内部控制有效性水平。一个分工合理的治理结构，可以让公司构建并执行高效的内部控制，从而达到对管理层内部控制的监督和评价的效果。积极向上的企业文化，能够规范企业员工的价值目标，从而让其自身的价值目标与公司的利益保持统一，形成企业强大的软实力，达到对其进行有效的管理。一个合理的人才激励结构与制度，能够将员工的主观能动性充分地激发出来，将他们的潜力充分的发掘出来，从而营造出一个高效的工作环境，达到内部控制执行的有效。

从总体上讲，企业内控的有效性表现为设计和运行的有效性。设计的有效性是指企业对内控制度进行了科学合理的设计，具有一定的可操作性，从而保证公司达到其设定的经营目标；运行的有效性是以制度设计的有效性作为前提条件，指一种合理的运行模式，同时，保证始终贯彻实施。内部控制的有效性要达到以

下五个方面的目标:一是合规性,即企业在开展业务的时候,要遵守有关的法律法规,并主动承担与之对应的责任与义务,确保公司的运营是合乎规定的;二是财务报告目标,即会计报表以及所提供的有关资料应具有真实性,完整性,这也是保证企业有效运行的一个主要途径;三是经营目标,根据企业的内外部条件,制定运营目标,以保证公司经营活动的顺利开展;四是战略目标,为最大限度的分配公司自己的资源,需要有全局和长远的眼光进行计划,以使公司在市场上拥有长久的竞争力;五是资产的安全性,保证企业的财产运作流转情况良好,资产在总量上完备,没有任何的价值损耗。

2.1.3 内部控制有效性评价

内部控制有效性评价,以相关理论标准为依据,评价企业内控制度设计的合理性、运行是否有效,并以此为依据与企业现状相结合,分析存在的问题,提出建议。能否更好地协助公司防范风险达到运营目标,是企业评价内控有效性的依据。从不同的角度看,内部控制有效性的评价标准也有所不同。从流程角度看,如果企业的内控能使企业的日常经营流程更加规范,提升其经营管理的效率,确保整个公司的生产和运作过程都遵循着高效和可靠的原则,则该内控就是有效的;从结果视角来看,能在一定程度上使公司的既定发展目标得以实现,使公司的运营成果符合预期,该内部控制就是有效的;从制度的设计和执行角度看,如果企业制度设计比较合理,也能够做到严格落实,使管理水平和运营业绩都能得到更大的提升,那么该内部控制也是有效的;也可以从控制风险的角度看,如果企业的内部控制能将潜在重大风险降低到企业可承受的范围,就说明企业的内部控制是有效的。

2.2 理论基础

2.2.1 内部控制理论

内部控制理论经历了内部牵引、内部控制制度、内部控制结构、内部控制整体框架四个时期,到目前为止,内部控制已经成为一套比较完整的科学系统。

内部控制在 20 世纪 40 年代之前,主要是为了查错防弊。在全球金融危机爆

发之后，许多国家的企业都对其内部的治理和监管给予了高度的关注。内部控制是为了保证会计报表的真实可靠与完整，提高企业的运营效率，促进企业制定的各种方针政策能够得到实施，由企业所制定的一系列规划以及与之相配套的多种手段。20 世纪 90 年代，美国 COSO 委员会提出《内部控制整合框架》，该框架与旧的理论原则相比，更加完善，其中首次提出内部控制包括五个要素。内部控制是为了确保企业经营的合规，由企业的管理层和全体员工共同执行的一项制度。内部控制整合框架的提出是其发展史上的一个重要转折点，也成为内部控制理论研究的重要组成部分。

2.2.2 信息不对称理论

信息不对称理论是指在人们进行的一系列经济行为过程中，各种主体对于所拥有的信息资讯是不同的，而了解信息程度更高的一方获取信息，会更加简单，在市场交易当中，也会处于更加有利的位置，而信息相对缺乏的一方会更难以获取信息所处的地位也会较低。

在企业的正常经营过程中，信息不对称是必然现象，企业各方获取信息的难易程度受信息的公开程度的影响。在大股东占主导地位的公司，大股东对公司具有绝对的控制权，因此，他们在获取信息方面相对于中小股东而言，具有天然的优势，在这种情况下，大股东一定会提前知道一些关键的信息，通过对中小股东进行隐瞒误导，使中小股东很难获取关键信息。此外，由于中小股东的持股比例少，他们对企业本身的情况也不是很清楚，这就使大股东通过关联方交易或违规担保的方式占用企业的非经营性资金变得更加方便。

正是由于信息不对称，大股东在公司中凭借其主导地位和天然优势，会提前获取一些关于企业运营的关键性信息，并通过刻意隐瞒等手段来达到对中小股东产生误导的目的，从而损害中小股东的利益。因此，才需要外部审计来对公司的实际经营情况、财务报表的信息可靠性、完整性进行审查，通过独立的第三方对公司的内部控制设计和执行情况以及财务报表发表审计意见，出具审计报告，这会在一定程度上减轻企业大股东和中小股东之间的信息不对称。

3 Z 公司现状及导致“非标意见”的事件介绍

3.1 Z 公司基本概况

3.1.1 公司简介

根据相关行业分类标准,Z 公司属于电子设备制造业。Z 公司成立于 2010 年 4 月 15 日,注册资本 300 万元。2015 年 9 月 3 日,变更为股份有限公司。2016 年 4 月 27 日正式在全国股转系统进行股票挂牌公开转让。2018 年 7 月 2 日,公司向全国股转系统报送了股票终止挂牌申请材料。公司股票自 2018 年 7 月 18 日起在全国中小企业股份转让系统终止挂牌。2020 年 2 月 26 日,Z 公司在上海证券交易所科创板上市,Z 公司是一家具备一定市场竞争力的光存储技术公司,大数据时代,国家迫切需要冷热数据分层存储技术的发展,同时国防领域也需要提升数据存储安全。因此 Z 公司顺应时代发展,致力于研究和开发蓝光数据存储系统的基本技术,以及提供光学载体、设备和相关解决方案和服务。

3.1.2 公司的股权结构

紫辰投资和紫晖投资作为 Z 公司的控股股东由郑穆先生和罗铁威先生分别控制并共同持有 Z 公司 39.08%的股份,双方以协议形式达成一致,共同拥有 Z 公司的控制权,成为 Z 公司的实际控制人。

紫辰投资成立于 2015 年 7 月 8 日,郑穆持有 100%的股权,紫晖投资成立于 2015 年 7 月 8 日,罗铁威持有 100%的股权。根据 Z 公司实际控制人郑穆、罗铁威签署的《一致行动人协议》,紫辰投资和紫晖投资作为两名实际控制人各自设立的一人有限责任公司,亦附署于该协议,须遵守或配合一致行动人协议中相关约定,在行使股东大会的表决权等事项上采取一致行动,作出相同的意思表示,两公司合计持股比例为 39.08%。

紫辰投资、紫晖投资同为 Z 公司第一大股东，且受相关《一致行动人协议》约束，在行使股东大会的表决权等事项上采取一致行动，须作出相同的意思表示，共同作为 Z 公司的控股股东。

除此之外，发行人的大股东主要有达晨创通、达晨创联、东证汉德和东证夏德；达晨创通及达晨创联合计持有发行人 11.01% 的股份，东证汉德和东证夏德合计持有发行人 7.25% 的股份。

Z 公司的股权结构如图 3.1 所示：

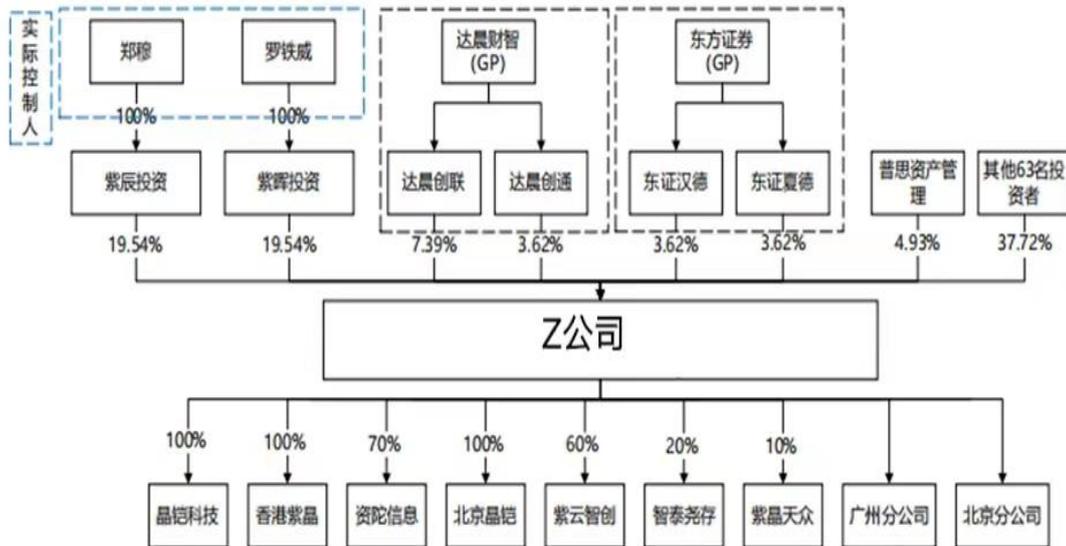


图 3.1 Z 公司股权结构图

3.1.3 公司的组织架构

Z 公司具有比较完善和科学的组织结构，股东大会作为最高权力机构，董事会会对股东大会负责。Z 公司的董事会有九位董事，其中独立董事有三名，占公司董事会董事总数的比例不少于 33.3%。董事会成员的任职期限为三年，经股东大会推选或更换，股东大会不得在董事任职期满之前无故解除其职务。监事会设一名主席和两名监事，其中职工代表的占比大于 33.3%。公司组织结构如图 3.2 所示：

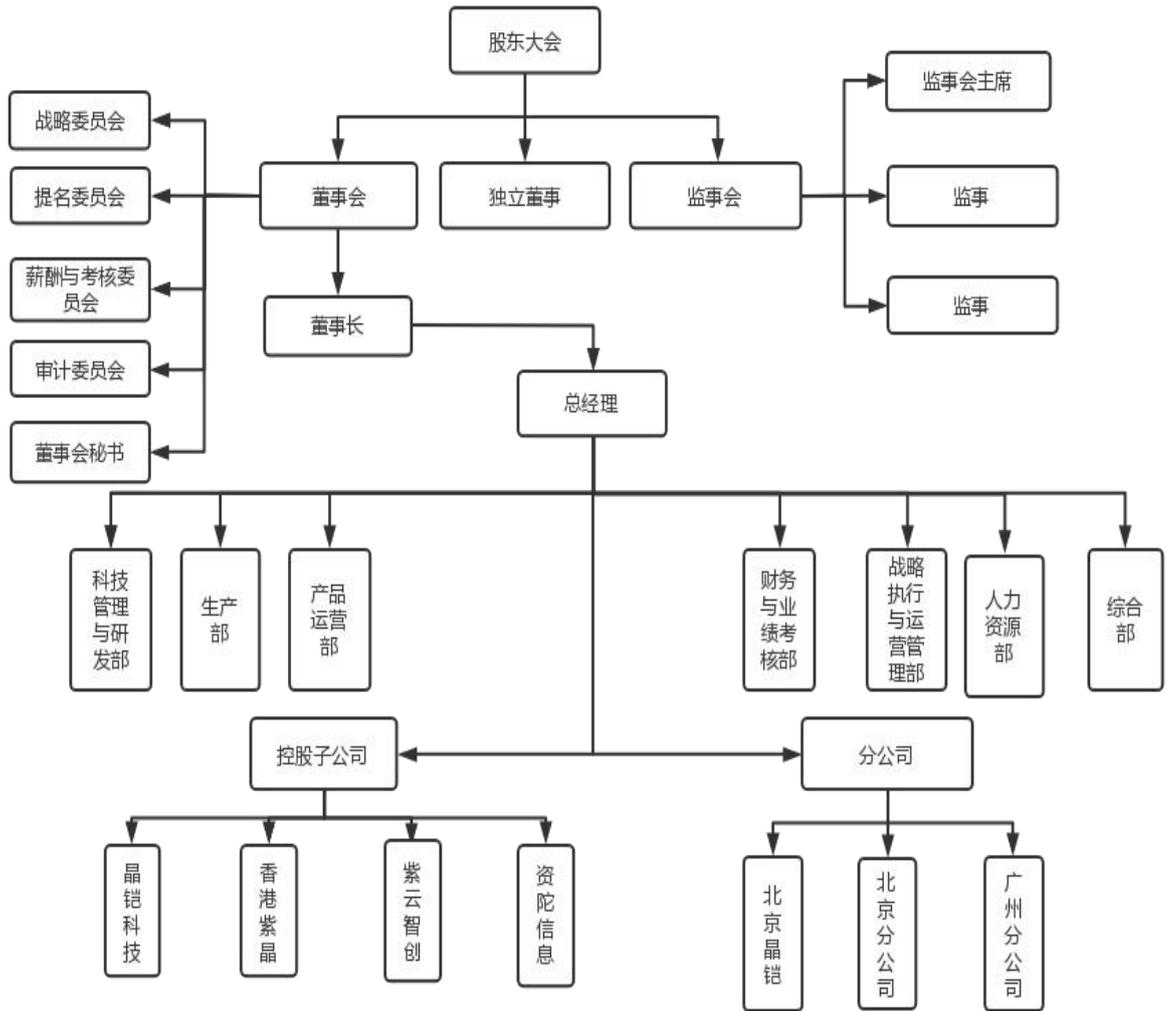


图 3.2 Z 公司组织结构图

3.1.4 公司人力资源政策

人力资源政策从人出发对内部控制环境起到基础作用。Z 公司的员工人数共有 206 人，公司员工按年龄、学历、专业构成划分的情况如下表 3.1 所示：

表 3.1 Z 公司员工构成表

类别	细分类别	员工人数	所占比例
年龄构成	25 岁以下	29	14.08%
	25 (含) -35 岁	109	52.91%
	35 (含) -45 岁	44	21.36%
	45 岁及以上	24	11.65%

表 3.1 (续表) Z 公司员工构成表

类别	细分类别	员工人数	所占比例
学历构成	博士	1	0.49%
	硕士	7	3.40%
	本科	92	44.66%
	大专	50	24.27%
	大专以下	56	27.18%
专业构成	生产人员	43	20.87%
	销售人员	44	21.36%
	技术人员	65	31.55%
	行政管理	54	26.21%

3.1.5 公司经营情况

Z 公司 2021 年度报告显示, 相比于 2019 年和 2020 年, 公司 2021 年的经营情况不容乐观, Z 公司近三年年度综合能力指标如表 3.2 所示:

表 3.2 2019-2021 年年度 Z 公司财务指标

	财务指标	2019 年度	2020 年度	2021 年度
盈利能力	总资产报酬率	0.12	0.57	-1.7
	销售净利率	0.26	0.18	-0.2
	净资产收益率	0.17	0.78	-2.3
偿债能力	速动比率	0.79	1.18	1.13
	资产负债率	63.75	54.26	57.34
营运能力	应收账款周转率	3.05	2.89	3.72
	总资产周转率	0.40	1.27	1.7
发展能力	营业收入增长率	0.29	0.09	-2.27

资料来源: 上海证券交易所官网

3.2 导致 Z 公司“非标意见”的事件情况介绍

2022 年 4 月中喜会计师事务所为 Z 公司出具了 2021 年度的“否定意见”的内控审计意见和“无法表示意见”的财务报表审计意见，认为 Z 公司的内部控制存在重大缺陷。主要表现为违规担保、股份质押、未经审批、信息披露不及时。

3.2.1 关于违规担保事项的具体情况

2022 年 3 月 14 日，Z 公司公布了自己所调查到的违规担保事件，截至 3 月 10 日，公司与其子公司之间的非法担保总额为 3.73 亿元。其中 1.53 亿元存单用于流动资金贷款的质押担保，2.2 亿元存单用于开具银行汇票的质押担保，总计给 14 家第三方累计提供了 16 笔担保。Z 公司均没有按照要求进行相关的董事会决议，也没有对其进行充分的披露。在 Z 公司对外提供的担保中，有两笔担保单次的数额都已经超过了上一年度经审计的净资产的 10%，达到了股东大会审议的标准，但是公司仍然没有按照规定的程序执行。

上述担保未履行上市公司审批程序，Z 公司没有按照“三重一大”和《公司对外担保管理制度》等内部控制制度的有关要求来实施，相关规定执行，属于治理层凌驾于内部控制之上的重大缺陷。该违规担保事项是在实际控制人兼董事长的指示下进行的，没有经过公司董事会，股东大会的审议通过，也没有得到公司的独立董事的同意，没有进行任何的信息披露。有效的内部控制可以在一定程度上确保企业的会计报表和有关信息的真实性、完整性，而以上情况说明 Z 公司的内部控制这一作用已经丧失。Z 公司违规对外担保具体情况如下表 3.3 所示：

表 3.3 Z 公司违规对外担保具体情况表

序号	债务人	担保人	定期存单金额 (万元)	起存日期	到期日期	担保形式
1	卢氏县兴伟企业信息管理服务 有限公司	Z 公司	1,250	2021/4/15	2022/4/15	存单质押担保
2	卢氏县博远企业管理 有限公司	Z 公司	1,900	2021/4/15	2022/4/15	存单质押担保
3	三门峡森语房屋信息 咨询有限公司					

表 3.3 (续表) Z 公司违规对外担保具体情况表

序号	债务人	担保人	定期存单金额 (万元)	起存日期	到期日期	担保形式
4	卢氏县盛世佳建筑劳务输出有限公司	Z 公司	1,900	2021/4/15	2022/4/15	存单质押担保
5	卢氏县一格装饰工程有限公司	Z 公司	1,000	2022/1/24	2023/1/24	存单质押担保
6	卢氏县瀚豫实业有限公司	Z 公司	1,000	2022/1/24	2023/1/24	存单质押担保
7	卢氏县碧绿源农业开发有限公司	Z 公司	1,000	2022/1/26	2023/1/26	存单质押担保
8	卢氏县宏图装饰工程有限公司	Z 公司	1,000	2022/1/26	2023/1/26	存单质押担保
9	卢氏绿峰农业科技有限公司	Z 公司	1,350	2022/2/25	2023/2/25	存单质押担保
10	浙江景朝贸易有限公司	梅州晶铠科技有限公司	10,000	2021/3/25	2022/3/25	存单质押担保
11	浙江景朝贸易有限公司	梅州晶铠科技有限公司	2,000	2021/3/25	2022/3/25	存单质押担保
12	广东汇广厦建筑工程有限公司	梅州晶铠科技有限公司	1,000	2022/1/10	2023/1/10	存单质押担保
13	广东启辰云数据存储有限公司	梅州晶铠科技有限公司	1,000	2022/1/20	2023/1/20	存单质押担保
14	珠海市诚禧装饰设计工程有限公司	Z 公司	4,800	2022/1/4	2022/4/4	存单质押担保
15						

3.2.2 关于股份质押事项的具体情况

2022 年 3 月 23 日, Z 公司接到《关于股份质押的告知函》, 称 2022 年 2

月郑穆先生、罗铁威先生将持有 Z 公司 18% 的股份用于借款合同质押担保。二人与黄大和先生签署了借款合同，约定分别向其借款 8000 万元，合计借款 1.6 亿元。二人将合计持有的占 Z 公司总股本 18% 的 34,268,672 股股份质押给黄大和先生。

郑穆先生、罗铁威先生将持有 Z 公司 18% 的股份用于借款合同质押担保，假如没有能够及时筹集到还款资金，按时偿还债务，解除股份质押，那么就可能会出现债务违约，从而造成公司控制权的改变，将实际控制人的债务风险传递到公司，与此同时，公司也没有完成自己的信息披露义务。

3.3 Z 公司内部控制现状

Z 公司虽然建立了内部控制体系，但实施执行却较差，尤其是 2022 年 4 月中喜会计师事务所对 Z 公司出具了“否定”内控审计意见和“无法表示意见”的财务报表审计意见，该事件给 Z 公司拉响了警钟。为了更全面地认识 Z 公司当前的内控现状，本文从以下五个方面进行分析：

3.3.1 控制环境

控制环境一般包括企业人力资源政策、组织架构、人员构成、企业文化和治理环境等。如上文的组织架构图所示，Z 公司已经建立了比较合理的组织架构，自从出现被出具否定意见的内控审计报告之后，Z 公司认识到内部控制建设的重要性，根据有关内控规范和指引以及公司制定的发展战略，不断完善公司的内控体系。董事会负责制定内部控制制度，并确保制度的落实；审计委员会负责帮助内审部门执行内审工作。企业内部控制运行情况受审计委员会的审核与监督，由专门的审核人员进行审查，结束后应出具详细的情况汇报表。在人才队伍培养方面，公司成立了人事部门，建立了薪酬工资、奖励激励以及考核考评机制，并以各个部门的职能为基础，对部门及岗位职责进行详细描述，明确招聘条件以及人员支出预算。然而，由于管理层的内控观念比较薄弱，导致员工对内控环境的重要性知之甚少，员工并没有清楚的认识到了内部控制建设的必要性。

3.3.2 风险评估

风险评估指为了保障企业的内部控制制度得以顺利实施，企业从风险识别、风险分析以及风险应对三个方面展开的综合性的评价活动。Z 公司是一家光存储科技企业，其所处的行业比较特殊，所以面临的内外部风险更加复杂，经常发生总公司和分公司与部门之间监管落实不到位，不能准确的对可能存在的风险进行辨识。

Z 公司建立了一个比较完整的风险评价体系，分为两个层级，第一层包括战略风险、经营风险、财务风险和舞弊风险。在一级风险之下，又设置了 25 类二级风险。采用这种方法，可以让每个部门的风险管理职责变得更加清晰，节省了费用，使每个部门的工作都执行到位。Z 公司规模比较大，其所处的内外部环境更加复杂，而与此有关的经理人处理事情的方法过于保守，更多的是，根据过去的经历来做出判断，缺乏对风险的敏感度和更加先进的认识。

3.3.3 控制活动

控制活动指的是公司为了减少风险所带来的损失，所采用的一系列实施措施。Z 公司有多项控制措施，在资金方面，建立了资金管理制度，对资金流转的全过程都有详细的规定。在生产成本和费用管理方面，Z 公司始终遵循节约型原则，使公司的运营费用不断下降，利润不断增加。虽然 Z 公司建立了相应的授权审批制度，但是执行不到位，存在公司及其子公司对外违规提供担保但却没有按照制度的规定履行相应的董事会决议程序。公司制定了合同订立及保管、存档、审批等方面的合同管理制度，但是在实际操作的时候，却没有切实的遵守这些制度的要求，还会出现一些合同没有通过有关审批的流程就被实施的情况。为此，Z 公司必须在上述各方面把握好各主要控制节点，并对其进行有效的控制，才能使 Z 公司在未来的发展中取得更大的长足进步。

3.3.4 信息与沟通

在内部控制五要素中，信息与沟通扮演着一种桥梁的角色，包含了企业内部沟通和外部沟通，有效的信息交流可以保证公司的管理层做出准确的决定。企业

内部信息交流的对象涵盖了公司的各个部门。Z 公司已经建立了内部信息沟通体系，通过云会议，电话，微信，邮件等多种形式上传下达，实施生产管理，跟踪生产进度，汇报工作。同时，为了使企业日常业务运作更加标准化和规范化，提高企业资讯交流的效率，Z 公司引入了 ERP 管理系统、用友财务软件等多种智能办公系统，形成了专业化的信息系统。整体而言，Z 公司的内部信息系统已经建立的比较健全，拥有了各种各样的通讯手段。但是，由于 Z 公司的规模比较大，业务范围比较广，地域分布比较分散，各个平台系统上线的时间有所差异，无法确保信息的及时有效。同时，总公司的总经理直接领导子公司，其他工作人员很难与总部有直接联系，更没有跨级的联系方式，因此，如果分公司的普通员工发现了重大漏洞和问题的时侯，他们就不能将这些信息及时的传达到公司的总部，公司的管理者由于信息的延迟，导致不能对问题进行快速的发现和解决，可能会对企业的决策产生重大的干扰，并使企业遭受无谓的亏损。

在与外部利益相关者进行信息沟通交流时，Z 公司的董事以及公司其他管理层没有实现主动的沟通，未能将公司与外部利益相关者的公众关系进行有效管理，还出现了信息披露不够及时等问题，不能及时将公司的相关变化告知给投资人，也不能确保资讯的真实性和可靠性，不能对投资人的相关权益进行有效的保障。

3.3.5 内部监督

在企业内部控制的发展过程当中，内部监督起到了重要的推动作用，Z 公司建立了内部审计制度、各项检查监督办法以及审计工作管理办法，并对每一项控制措施进行了持续改进。监事会以及审计委员会主要负责公司内部监督工作，监事会向全体股东报告，对公司的经营活动进行依法合规的监管，并报告检查结果，公司管理层应当在此基础上，深入分析内部控制制度的薄弱之处，一旦被发现，要立即进行相应的改进，以保证内部控制制度的执行效果，而 z 公司在规划和执行过程中，没有科学的，持续的监控，只是在规定的时间进行监管，查验的时间被提前知晓，那么监督检查工作就没有了真正的意义。

3.4 Z 公司构建内部控制评价指标体系的必要性

综合以上，我们可以发现，z 公司的内部控制中的问题有以下几个方面：该公司管理不规范，公司治理不完善，授权审批不严，治理层凌驾于内控之上，公司

管理者缺乏对风险的认识, 以及信息沟通环节存在问题, 信息披露不及时, 公司内控存在缺陷。Z 公司虽然是上市公司, 但是, 其内部控制评价体系不健全, 难以分析出 Z 公司的内控制度中存在的不足之处, 并对 Z 公司的发展提出建设性意见。

在很大程度上, 企业的内部控制是否有效影响了公司的风险管理水平和战略目标能够达到的程度, 以及企业是否能够持续平稳的发展。完善的内控制度可以让公司更好地了解经营运行状况, 并进行监督, 同时还为公司提供了一个可以应对和规避风险的时机, 企业的风险管理变得更具时效性, 同时, 也有助于企业制定相应的对策, 从而推动公司的良性发展。

然而, 即便是内控如此重要, 我国仍然有许多大型上市公司频繁发生会计舞弊事件, 大股东实施资金侵占的现象也屡见不鲜, 由于企业的内控制度设计和实施不力, 导致内控系统的运行缺失, 使得公司被大股东进行隧道挖掘, 侵犯了中小股东的权益, 严重制约了公司的健康发展。所以, 构建一套科学的企业内部控制评价系统非常必要。

4 Z 公司内部控制有效性评价指标体系的构建

4.1 构建原则

4.1.1 全面性原则

企业内控制度是一种综合性的制度，它涵盖了企业各项经营业务，涉及到所有部门和人员。所以要构建一个完整的、全面的，涵盖公司所有的运营活动与流程的评价体系。

4.1.2 重要性原则

这一原则突出强调重要性，对于企业重大的、频繁发生的、风险较高的关键经营活动给予重点关注，在建立评价体系时，要综合考虑企业的行业特点和公司具体情况，根据其重要性选择可以体现公司实际情况的指标。

4.1.3 灵活性原则

在灵活性原则方面，每一家上市公司都有自己独特的特点，因此，我们在建立指标体系的时候，应该根据公司的特点来分析，结合企业的生产和运营特征进行灵活的调整，并选取与其实际情况相符合的指标。

4.1.4 定性与定量结合原则

该原则是在建立指标体系时将定性和定量相结合。尽管定性分析有一定的优点，可以更加直观具体地对内控现状进行分析，但其具有很强的主观性，不能对其结果进行定量，因此很难进行纵横向的对比。所以，在定性的基础上要引入定量分析，避免单一分析的弊端，从而使得评价结果更具有客观性与准确性。

4.2 构建评价指标体系

4.2.1 定性指标体系

根据设立指标原则，在内部控制整合框架的基本要求指引下，本文将评价指标体系分为三层，第一层是内控有效性为目标层，第二层内部控制的五要素作为一级指标；第三层是各项具体的内控评价指标作为二级指标。各项定性评价指标具体如下表 4.1 所示：

表 4.1 Z 公司内控定性评价指标体系

目标层	一级指标	二级指标
内部控制有效性 Z	控制环境 X ₁	企业文化 X ₁₁
		企业组织架构及权责分配体系 X ₁₂
		董事会对内部控制的监督 X ₁₃
		人力资源政策 X ₁₄
		人员素质 X ₁₅
	风险评估 X ₂	内部控制被了解和重视程度 X ₁₆
		组织社会责任履行情况 X ₁₇
		目标设定 X ₂₁
		风险识别能力 X ₂₂
		风险分析能力 X ₂₃
		风险应对及管理措施 X ₂₄
		信用风险评估 X ₂₅
	控制活动 X ₃	不相容职务分离 X ₃₁
		授权审批控制 X ₃₂
		财产安全控制 X ₃₃
		预算控制 X ₃₄
		运营分析控制 X ₃₅
	信息与沟通 X ₄	突发重大事件预警机制 X ₃₆
		违规事件处罚机制 X ₃₇
		信息系统的建设情况 X ₄₁
信息沟通与披露的及时性 X ₄₂		
内部监督 X ₅	财务会计信息质量 X ₄₃	
	完善的监督机制 X ₅₁	
	内部监督的有效性 X ₅₂	
		审计委员会的独立性 X ₅₃
		内控审计与反馈情况 X ₅₄

（1）控制环境指标体系

“企业文化”是一种软性约束，如果公司有合适的职业道德准则，全体员工必须遵守。“董事会对内部控制的监督”指标是检验董事会是否保持了形式上与实质上的独立，是否履行监督的职责；“企业组织架构及权责分配体系”指标被用来测试公司创建的组织结构是否合理，检验公司的管理制度的有效性。“组织社会责任履行情况”是衡量Z公司是否履行了保护环境等义务。内部控制整合框架，强调以人为核心，“人力资源政策”指标，衡量Z公司是否建立了以人为本的发展理念，公司的人力资源政策能否满足员工的发展需要，是否建立了完善的向上晋升的通道，能否为员工提供优厚的待遇解除员工的后顾之忧，是否定期向员工提供学习培训的机会，是否重视员工个人能力的成长，能否根据员工个人能力进行工作的分配，能否实现人尽其用，使人的作用最大化。“人员素质”是对企业员工的职业素质的评价，衡量企业员工是否具备相应的专业胜任能力，员工的工作态度是否端正，除了专业能力之外，还评价员工的职业道德和人文素养，员工素养的高低直接关系到部门的工作氛围和团队的写作默契程度，对于提高工作效率、降低企业沟通交流成本都有很大的影响。“内部控制被了解和重视程度”指标用来衡量组织的管理者是否重视内控，如果管理层认为内控对于企业的发展无足轻重，那必然不会重视向员工进行宣传内控的重要性，员工自然也不会对内控给予更多的关注，企业也不会形成重视内控的良好氛围，长此以往，内控便形同虚设。

（2）风险评估指标体系

风险评估是企业为减少日常运营中的风险，保证内部控制目标得以实现而采取的预防措施。“目标设定”指标衡量企业在进行风险评估之前是否设立了明确的目标，在开展任何工作之前都应先设立目标，设立目标可以帮助企业明确下一步的工作方向，也有利于企业在工作完成之后与目标进行对比，及时复盘总结经验，也有利于进行责任追究；设置“风险识别能力”指标是为了衡量企业对于日常经营过程当中可能会遇到的内外部风险、根据市场环境的变化可能遇到的潜在风险是否可以精准识别和预测。“风险分析能力”衡量企业能否依据有关数据分析风险的大小。“风险应对及管理措施”衡量企业在面对内外部环境发生变化时，是否具备及时调整经营战略，顺应发展的能力，在面对竞争对手的挑战时，是否

有应对挑战的能力，在消费者需求发生转变时，是否有研发创新的能力，总之就是衡量企业在面对各种风险时，能否及时应对，将风险化解。因为 Z 公司的实际控制人存在着违规担保、股份质押等违规行为，会导致企业存在一定的信用风险，对企业的融资能力产生直接的影响，所以专门设置“信用风险评估”指标。

（3）控制活动指标体系

企业通过制定和执行相关的控制流程以及政策规范来保证组织的内部控制目标可以达成。本文依据该要素所对应的三项具体原则，并针对 Z 公司的实际情况提出了如下七个典型的二级指标。“授权审批控制”要素用来评价企业是否制定了相关的授权审批制度，是否将制度进行落实执行。设置“预算控制”指标，用来评价 Z 公司预算编制是否合理，预算编制的组织机构、相关人员的职责分工和预算计划的实际执行情况是否有效。“不相容职务分离”指标用来评价企业是否制定岗位责任制度，明确不同部门、岗位、人员的权利和义务。“财产安全控制”指标用以确保企业采取了相关的方法和措施保证财产的安全。“突发重大事件预警机制”指标衡量企业是否制定了突发事件应急预案，评价企业的快速反应及协调处理能力。“违规事件处罚机制”指标衡量企业是否制定了违规行为处罚制度规范内部人员行为。

（4）信息与沟通指标体系

依据内部控制整合框架的相关原则，设立了以下二级指标。“信息系统的建设情况”指标评价企业是否建立了信息系统，信息系统对于企业日常工作的开展是必不可少的，设置该指标评价企业的信息系统建立是否完善，更新是否及时等情况。“财务会计信息质量”用来评价企业的财务报表以及相关的会计资料是否真实可靠，是否符合相关性原则、及时性原则，对财务报表使用者而言是否有用。

“信息沟通与披露的及时性”指标用以衡量企业能否及时准确地披露公司经营过程中的重大变动事项，能否及时准确地做到信息公开透明，企业的信息沟通方式和机制是否顺畅，公司上下对于重要文件信息的上传下达是否高效，是否能够准确及时的进行纵向和横向的沟通交流。

（5）内部监督指标体系

内部监督可以使企业更好地了解内部控制制度，在设计和实际运行过程当中存在的问题，从而更好地采取相应的对策。根据“内部监督”要素在内部控制

整合框架当中所对应的两项具体原则,设置了如下具体的四个二级指标:设立“完善的监督机制”指标是为了评价企业是否有健全的制度和标准以及有无健全的监管和考核机制。“内部监督的有效性”指标用来评价企业的内部审计部门是否切实发挥到了监督的作用,企业的内审机构能否进行有效的运行。“审计委员会的独立性”指标衡量企业审计委员会在监督公司财务报表披露和内部控制过程中是否具有独立性。“内控审计与反馈情况”用来评价企业能否及时准确地识别出内部控制制度在设计和运行当中所存在的缺陷,企业内部的审计人员是否能够及时将发现的缺陷向相关的经理人进行报告,相关管理人员能否及时采取相应的整改措施。

4.2.2 定量指标体系

本文选取了四大类财务指标构成定量评价指标体系。分别是财务指标 $Y=($ 盈利能力 Y_1 , 偿债能力 Y_2 , 营运能力 Y_3 , 发展能力 $Y_4)$, 在此基础之上,又选取了 8 个具体指标,进行定量评价。

(1) 盈利能力指标

① 总资产报酬率 (Y_{11}) = 息税前利润/平均资产总额

该指标能更好的评价 Z 公司的获利能力,总资产报酬率越高就代表企业的获利能力越强。

② 销售净利率 (Y_{12}) = 净利润/销售收入

销售净利率反映 Z 公司在销售过程中的收益情况,如果销售净利率上升,则代表公司的业绩越来越好。

③ 净资产收益率 (Y_{13}) = 净利润/平均股东权益

净资产收益率是衡量企业投资收益的一个重要的指标,净资产收益率越高则表明企业在投资带来的收益越高。

(2) 偿债能力分析

① 速动比率 (Y_{21}) = 速动资产/流动负债

速动比率可以判断 Z 公司的短期偿债能力,该比率上升表明企业的短期偿债能力提高。

② 资产负债率 (Y_{22}) = 负债总额/资产总额

一家企业的债务状况,对其未来的发展会产生很大的影响,资产负债率能够清楚的了解 Z 公司的负债管理能力。

(3) 营运能力分析

① 应收账款周转率 (Y_{31}) = 销售收入/应收账款平均额

应收账款周转率用于评价企业从获得应收账款的权利到收回款项,变现的时间。该比率数值越高,表明公司的应收账款收回越快。

② 总资产周转率 (Y_{32}) = 销售收入/总资产

总资产周转率是衡量公司资产投资规模与销售水平之间配比情况的指标,反映了企业全部资产从投入到产出的流转速度。该比例越大,说明总资产周转越快,销售能力越强。

(4) 发展能力分析

① 营业收入增长率 (Y_{41}) = 营业收入增长额/上年收入总额

营业收入增长率反映企业的发展潜力,该指标比率越高,表明企业发展的动力越大。

4.2.3 综合评价指标体系

考虑到对各级指标重要程度的判断带有主观性,如若仅使用定性评价的话,恐会令评价结果缺乏客观性,要分析企业的内部控制有效性,必然也离不开分析企业的经营业务活动和相关财务数据,为了是评价角度更加全面,本文将定性指标与财务指标进行结合,对 Z 公司进行综合评价,构建综合评价指标体系记作 Z:

$$Z = \sqrt{\frac{x^2 + y^2}{2}}$$

Z 公司的最终综合得分表示为 Z, 各级定性指标的得分表示为 X, 财务指标得分表示为 Y。

4.3 综合评价标准

从定性和定量两个角度建立了指标体系，并向有关内部控制方面的专家进行询问，评价标准如下。

满分一共 100 分，如果企业的内部控制有效，则评分会 ≥ 80 分；分数如果在 60 分以上 80 分以下，代表着企业的内部控制处于基本有效的状态，但是还仍然存在着一些不足之处；分数在 40 分以上 60 分以下，表明企业的内部控制存在重大缺陷，内部控制制度没有被有效的执行；如果分数低于 40，则说明内部控制无效。具体评分标准划分如下表 4.2 所示。

表 4.2 评分标准

内部控制等级	综合评价得分	内控状态
一等	≥ 80	有效
二等	$60 \leq Z < 80$	少量缺陷
三等	$40 \leq Z < 60$	重大缺陷
四等	< 40	无效

5 Z 公司内部控制评价指标体系的应用

5.1 数据来源

本文一共发放了两次调查问卷。第一次旨在确定各项指标的重要性，并构建判断矩阵（详见附录 1）。本次一共发放了 50 份调查问卷，分别向为 Z 公司提供审计服务的注册会计师、Z 公司的内审人员和其他员工发放问卷，相关专家根据内部控制的规范要求，并与 Z 公司的内控现状相联系，对这些指标的重要性进行了打分，经过数据的搜集和整理，最终回收了 41 份有效的问卷调查，剩余的九份属于无效问卷进行剔除，总的问卷回收率为 82%。

在第一次发放问卷的基础之上，构造隶属度矩阵，本文又发放了第二次调查问卷，该次问卷设置了五个评价值（详见附录 2），主要以 Z 公司内部控制有效性评价体系的二级指标为基础，隶属度矩阵结果见下表 5.8。在第二次发放问卷调查的过程当中，增加了发放对象，将 Z 公司的普通员工也纳入进来，发放了 40 份调查问卷，其中有 33 份是有效的。

5.2 层次分析法确定指标权重

层次分析法比较系统和层次化，具有很多优点。在面对较为复杂的决策问题时，常常会用到这种方法。当一项决策拥有多项目标时，层次分析法可以将问题进行分解，用较少的定量信息来解决此类复杂问题，将决策思维数学化，把各个组成因素按照不同的层次组合，为复杂的问题提供简便的决策方法。因此本文运用 yaahp10.3 层次分析法软件来构建模型，再运用调查问卷对指标进行打分，再运用层次分析法，建立一个判断矩阵，确定各指标的重要性，并量化每个指标的结果。本文采用九级标度法，如下表 5.1 所示，根据指标的重要性进行打分，得到判断矩阵，记作 A:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nm} \end{bmatrix}$$

表 5.1 九级标度评价表

标度	含义	说明
1	同样重要	i 与 j 比较, i 和 j 同等重要
3	稍微重要	i 比 j 稍微重要
5	明显重要	i 比 j 明显重要
7	重要得多	i 比 j 重要得多
9	绝对重要	i 比 j 绝对重要
2、4、6、8	中间值	上述相邻判断的中间值

5.3 评价指标估值

5.3.1 定性指标估值及一致性检验

通过邀请相关专家进行无记名评分,各专家间不进行交流,评分标准也各不相同,以保持独立性,得到本文要使用的具体数据,再通过判断矩阵得到权重数值 w_i 。

为了确保评估结果的准确性和有效性,必须要用判断矩阵对指标一一进行一致性检验:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{[AW]_i}{nw_i}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

当 $CR < 0.1$ 时, 表明判断矩阵的一致性检验达到标准; 当 $CR > 0.1$ 时, 表明判断矩阵一致性检验没有达标, 需重新调整。

表 5.2 一级指标判断矩阵

X	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	W _i 权重
X ₁	1	2	3	4	3	0.3980
X ₂	1/2	1	2	3	2	0.2413
X ₃	1/3	1/2	1	3	2	0.1712
X ₄	1/4	1/3	1/3	1	1/2	0.0719
X ₅	1/3	1/2	1/2	2	1	0.1174

$\lambda_{\max} = 5.1113$, $CR = CI/RI = 0.0249 < 0.1$, 符合一致性要求。

表 5.3 控制环境权重表

X ₁	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	W _i 权重
X ₁₁	1	1/2	1/2	2	2	1/3	3	0.1176
X ₁₂	2	1	2	3	3	1/2	4	0.2168
X ₁₃	2	1/2	1	2	2	1/2	4	0.1585
X ₁₄	1/2	1/3	1/2	1	2	1/4	2	0.0830
X ₁₅	1/2	1/3	1/2	1/2	1	1/4	2	0.0678
X ₁₆	3	2	2	4	4	1	5	0.3124
X ₁₇	1/3	1/4	1/4	1/2	1/2	1/5	1	0.0439

$\lambda_{\max} = 7.1654$, $CR = CI/RI = 0.0203 < 0.1$, 符合一致性要求。

表 5.4 风险评估权重表

X ₂	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅	W _i 权重
X ₂₁	1	2	3	3	4	0.3999
X ₂₂	1/2	1	2	2	3	0.2427
X ₂₃	1/3	1/2	1	2	2	0.1592
X ₂₄	1/3	1/2	1/2	1	2	0.1200
X ₂₅	1/4	1/3	1/2	1/2	1	0.0783

$\lambda_{\max} = 5.0916$, $CR = CI/RI = 0.0204 < 0.1$, 符合一致性要求。

表 5.5 控制活动权重表

X_3	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}	X_{36}	X_{37}	W_i 权重
X_{31}	1	2	2	3	3	4	5	0.2974
X_{32}	1/2	1	2	3	3	4	5	0.2429
X_{33}	1/2	1/2	1	2	2	3	4	0.1621
X_{34}	1/3	1/3	1/2	1	1/2	2	3	0.0893
X_{35}	1/3	1/3	1/2	2	1	2	3	0.1094
X_{36}	1/4	1/4	1/3	1/2	1/2	1	2	0.0594
X_{37}	1/5	1/5	1/4	1/3	1/3	1/2	1	0.0395

$\lambda_{\max}=7.1907$, $CR=CI/RI=0.0234<0.1$, 符合一致性要求。

表 5.6 信息与沟通权重表

X_4	X_{41}	X_{42}	X_{43}	W_i 权重
X_{41}	1	3	2	0.5396
X_{42}	1/3	1	1/2	0.1634
X_{43}	1/2	2	1	0.2970

$\lambda_{\max}=3.0092$, $CR=CI/RI=0.0088<0.1$, 符合一致性要求。

表 5.7 内部监督权重表

X_5	X_{51}	X_{52}	X_{53}	X_{54}	W_i 权重
X_{51}	1	2	2	3	0.4182
X_{52}	1/2	1	1/2	2	0.1906
X_{53}	1/2	2	1	2	0.2707
X_{54}	1/3	1/2	1/2	1	0.1205

$\lambda_{\max}=4.071$, $CR=CI/RI=0.0266<0.1$, 符合一致性要求。

5.3.2 模糊综合评价

上文已经确定了各项评价指标的权重,接着确定各项指标的具体评价值,分为以下步骤:

(1) 建立评语集: $M=\{M_1, M_2, M_3 \cdots M_n\}$,通过参考内控相关规范,设置评语集 $M=\{M_1, M_2, M_3, M_4, M_5\}=\{\text{优, 良, 一般, 差, 非常差}\}=\{\text{内控有效, 内控}$

基本有效，一般缺陷，重要缺陷，重大缺陷}，分数集设为 $T = \{T_1, T_2, T_3, T_4, T_5\} = \{100, 80, 60, 40, 20\}$ ，如果 $T < 20$ ，则表明内控非常差，存在重大缺陷。如果 T 介于 20 至 40 之间，则代表企业内控存在重要缺陷，以此类推。

(2) 建立评价因素集

评价指标实质上是影响评价对象的因素，因此建立因素集为 $X = \{X_1, X_2, X_3, \dots, X_n\}$ 。

(3) 确定隶属度

内部控制评价人员将企业的实际情况与相关的评语进行对应，得出定性指标的隶属度矩阵 R ，如下表 5.8 所示。

表 5.8 Z 公司内部控制评价指标隶属度矩阵

指标体系		评语隶属度						
		优	良	一般	差	非常差		
Z 公司内部 控制有效性 评价	一级指标	二级指标						
	控制环境	企业文化	0.2	0.3	0.1	0.4	0	
		企业组织架构及权责分配体系	0	0.2	0.3	0.3	0.2	
		董事会对内部控制的监督	0	0	0	0.5	0.5	
		人力资源政策	0.3	0.3	0.4	0	0	
		人员素质	0.3	0.4	0.3	0	0	
		内部控制被了解和重视程度	0	0	0.1	0.2	0.7	
		组织社会责任履行情况	0.2	0.3	0.5	0	0	
		风险评估	目标设定	0.2	0.3	0.1	0.2	0.2
			风险识别能力	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
			风险分析能力	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3
	风险应对及管理措施		0.1	0.2	0.2	0.3	0.2	
	信用风险评估		0.1	0.2	0.1	0.3	0.3	
	控制活动	不相容职务分离	0	0.1	0.3	0.4	0.2	
		授权审批控制	0	0.1	0.2	0.2	0.5	
财产安全控制		0.1	0.2	0.1	0.3	0.3		

表 5.8 (续表) Z 公司内部控制评价指标隶属度矩阵

指标体系		评语隶属度				
	预算控制	0.2	0.3	0.1	0.2	0.2
	运营分析控制	0.2	0.1	0.3	0.2	0.2
	突发重大事件预警机制	0	0	0.2	0.3	0.5
	违规事件处罚机制	0	0	0.2	0.3	0.5
信息与沟通	信息系统的建设情况	0.2	0.2	0.2	0.1	0.3
	信息沟通与披露的及时性	0	0.3	0	0.2	0.5
	财务会计信息质量	0.2	0.1	0.3	0.1	0.3
内部监督	完善的监督机制	0	0	0.3	0.3	0.4
	内部监督的有效性	0	0	0.1	0.4	0.5
	审计委员会的独立性	0	0	0.2	0.4	0.4
	内控审计与反馈情况	0	0	0.2	0.5	0.3

(4) 计算内部控制评价值

各评价指标权重 W , 隶属度矩阵 R , 得分 T , 二级指标评价值为 Q_{ij} , 一级指标评价值为 Q_i , 目标层评价指标评价值为 Q , 计算公式如下:

$$Q_{ij} = (r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{im}) * \begin{bmatrix} T_1 \\ T_2 \\ \vdots \\ T_n \end{bmatrix}$$

$$Q_i = \sum_{j=1}^n (Q_{ij} * W_{ij})$$

$$Q = \sum_{i=1}^n (Q_i * W_i)$$

按照以上计算顺序和计算公式, 以“控制环境”层评价指标为例, 具体如下:

$$\text{“企业文化” } Q_{11} = (0.2, 0.3, 0.1, 0.4, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 66$$

$$\text{“企业组织架构及权责分配体系” } Q_{12} = (0, 0.2, 0.3, 0.3, 0.2) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 50$$

$$\text{“董事会对内部控制的监督” } Q_{13} = (0, 0, 0, 0.5, 0.5) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 30$$

$$\text{“人力资源政策” } Q_{14} = (0.3, 0.3, 0.4, 0, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 78$$

$$\text{“人员素质” } Q_{15} = (0.3, 0.4, 0.3, 0, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 80$$

$$\text{“内部控制被了解和重视程度” } Q_{16} = (0, 0, 0.1, 0.2, 0.7) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 28$$

$$\text{“组织社会责任履行情况” } Q_{17} = (0.2, 0.3, 0.5, 0, 0) * \begin{bmatrix} 100 \\ 80 \\ 60 \\ 40 \\ 20 \end{bmatrix} = 74$$

“控制环境”

$$Q_1 = Q_{11} * W_{11} + Q_{12} * W_{12} + Q_{13} * W_{13} + Q_{14} * W_{14} + Q_{15} * W_{15} + Q_{16} * W_{16} + Q_{17} * W_{17}$$

$$= (66, 50, 30, 78, 80, 28, 74) * \begin{bmatrix} 0.1176 \\ 0.2168 \\ 0.1585 \\ 0.0830 \\ 0.0678 \\ 0.3124 \\ 0.0439 \end{bmatrix} = 47.25$$

其余各级指标的评价价值同理计算得出，如表 5.9 所示。

表 5.9 Z 公司内控评价体系的评价价值

一级指标	权重	评分	二级指标	权重	评分
控制环境 X ₁	0.3980	47.25	企业文化	0.1176	66
			企业组织架构及权责分配体系	0.2168	50
			董事会对内部控制的监督	0.1585	30
			人力资源政策	0.0830	78
			人员素质	0.0678	80
			内部控制被了解和重视程度	0.3124	28
			组织社会责任履行情况	0.0439	74
风险评估 X ₂	0.2413	56.72	目标设定	0.3999	62
			风险识别能力	0.2427	52
			风险分析能力	0.1592	56
			风险应对及管理措施	0.1200	54
			信用风险评估	0.0783	50
控制活动 X ₃	0.1712	46.26	不相容职务分离	0.2974	46
			授权审批控制	0.2429	38

表 5.9 (续表) Z 公司内控评价体系的评价值

一级指标	权重	评分	二级指标	权重	评分
			财产安全控制	0.1621	50
			预算控制	0.0893	62
			运营分析控制	0.1094	58
			突发重大事件预警机制	0.0594	34
			违规事件处罚机制	0.0395	34
信息与沟通 X ₄	0.0719	54.79	信息系统的建设情况	0.5396	58
			信息沟通与披露的及时性	0.1634	42
			财务会计信息质量	0.2970	56
内部监督 X ₅	0.1174	36.31	完善的监督机制	0.4182	38
			内部监督的有效性	0.1906	32
			审计委员会的独立性	0.2707	36
			内控审计与反馈情况	0.1205	38

最终得出定性指标评价价值:

$$X_{\text{定性}} = (0.3980, 0.2413, 0.1712, 0.0719, 0.1174) * \begin{bmatrix} 47.25 \\ 56.72 \\ 46.26 \\ 54.79 \\ 36.31 \end{bmatrix} = 48.61$$

5.3.3 定量指标估值

(1) 定量指标权重赋值

本文依据 2021 年企业绩效评价标准值 (表 5.10), 确定各财务指标的权重, 盈利能力为 30%; 偿债能力为 30%; 营运能力为 20%; 发展能力为 20%。同时, 将其划分为五个等级: 优秀值为 100、良好值为 80、一般值为 60、较低值为 40、较差值为 20, 如果得分在两个等级之间, 则取较低值所在的等级。

表 5.10 2021 年国资委企业绩效评价标准值

财务指标	优秀值	良好值	一般值	较低值	较差值
总资产报酬率 Y_{11}	7.1	3.2	2.3	-1.5	-3.4
销售净利率 Y_{12}	13.3	6.1	3.1	0.3	-7.8
净资产收益率 Y_{13}	8.7	5.8	3.4	-1.8	-3.9
速动比率 Y_{21}	1.25	1.16	0.96	0.74	0.43
资产负债率 Y_{22}	48.6	53.6	58.6	68.6	83.6
应收账款周转率 Y_{31}	7.2	5.2	4.3	3.7	2.2
总资产周转率 Y_{32}	2.3	1.8	1.0	0.3	0.1
营业收入增长率 Y_{41}	15.5	8.4	5.1	-6.0	-14.5

(2) 定量指标估值

2021 年度 Z 公司各项财务指标得分，如下表 5.11 所示：

表 5.11 2021 年度 Z 公司财务指标得分

一级指标	二级指标	比率	分值
盈利能力指标 Y_1	总资产报酬率 Y_{11}	-1.7	20
	销售净利率 Y_{12}	-0.2	20
	净资产收益率 Y_{13}	-2.3	20
偿债能力指标 Y_2	速动比率 Y_{21}	1.13	60
	资产负债率 Y_{22}	57.34	60
营运能力指标 Y_3	应收账款周转率 Y_{31}	3.72	40
	总资产周转率 Y_{32}	1.7	60
发展能力指标 Y_4	营业收入增长率 Y_{41}	-2.27	40

依据上表进行计算，定量指标分值为：

$$Y_{\text{定量}} = (20 + 20 + 20) / 3 * 30\% + (60 + 60) / 2 * 30\% + (40 + 60) / 2 * 20\% + 40 * 20\% = 42$$

5.4 综合评价

定性指标主观性较强，可能导致评估结果有偏差，但却能够直观的反映出内部控制的不足之处，定量指标有着精确、科学等优点，但同时定量指标不能直观

反映出内部控制所存在的薄弱点。本文将二者结合，得出综合分数值：

$$Z = \sqrt{\frac{X^2 + Y^2}{2}} = \sqrt{\frac{48.61^2 + 42^2}{2}} = 45.43$$

从最终得分来看，Z 公司内控有效性为 45.43 分，处于高于 40 但低于 60 分的水平，属于第三等级，反映出 Z 公司内控存在重大缺陷，内控制度没有得到有效落实。具体如下：

(1) 控制环境分数仅有 47.25 分，表明控制环境存在一定缺陷，Z 公司应不断完善内控环境建设。特别是“内部控制被了解和重视程度”仅有 28 分，这表明公司相关管理层以及普通员工将内部控制狭隘地理解为绩效考核制度，说明公司对员工进行相关宣传培训不足。“企业组织架构及权责分配体系”指标得分仅为 50 分，尽管该公司已构建出了一套可以实施的公司治理结构，但该公司的架构并不健全，缺乏一个能够对各部门的工作状况展开检查和监管的内部监管机制。从公司治理的角度来分析，在公司的股权结构当中，出现大股东“一言堂”，凌驾于内部控制之上，一股独大，内部控制形同虚设。大股东凌驾于内控之上，为其占用非经营性资金提供了便利。Z 公司大股东对公司拥有绝对的控制权，导致违规担保以及股份质押没有进行及时的披露，也没有履行相应的决策审批程序，再加上信息不对称导致中小股东的利益遭受侵害。“董事会对内部控制的监督”得分也很低，仅有 30 分，在企业的高级管理层中，大股东是企业的董事长和首席执行官，董事会负责企业的监督和管理。但 Z 公司内部治理机构失衡，因为股东大会允许公司的大股东参加，大股东把持着股东大会和董事会，中小股东占比较低，地位较低，股东大会审核监督职能流于形式，这无疑为大股东占用企业非经营性资金提供了温床。

(2) 风险评估的得分属于第三等级，只有 56.72 分。“风险识别能力”得分只有 52 分，公司在进行决策之前没有进行相应的风险评估，导致大股东进行的多项违规担保和股份质押均没有被察觉，说明企业的风险识别能力较差。Z 公司所处的行业比较特殊，因此所面临的内外部环境也更为复杂，但 Z 公司的风险评估机制不完善。除此之外，Z 公司缺少专门的风险管理部门，大部分业务由财务部门进行，所以导致大股东为关联方提供违规担保、进行股份质押用于合同借款时，审批大权掌握在财务人员的手里，没有进行专门的风险识别，而财务人员

在风险识别方面缺乏专业知识和应有的技术水平，面对风险比较大的业务，缺少专业的人员来进行风险识别，仅依靠财务人员的了解导致业务的风险被低估。同时，财务人员的日常工作量比较大，这也就导致了财务人员不会分配更多的精力和时间在风险评估上，甚至有部分财务人员为了追求效率，获得更多的休息时间，对已经发现的风险错报选择视而不见。有部分财务人员甚至完全忽视了资金运动过程中的风险，对于审批前后管理方面的潜在风险，不及时处理。“信用风险评估”只有 50 分，如果企业的信用评估状况不好，则不利于企业融资和可持续发展。

(3) 控制活动指标的得分仅有 46.26 分，特别是二级指标“授权审批控制”仅得 38 分，说明 Z 公司授权审批程序不健全，经调查发现，Z 公司担保业务未履行相应的担保审批程序，也未及时进行披露。由此可以看出，企业内部控制存在重大缺陷。“财产安全控制”评价值为 50 分，说明企业财产安全控制不严，主要表现为企业印章管理不规范，印章管理制度不健全，导致审批业务不规范。由于董事长未经审批就使用公司公章，导致多次发生违规担保事件。企业与印章相关的制度不健全，导致企业面临较大的潜在风险。

(4) 信息与沟通的最终得分为 54.79 分，处于较差水平，其中“信息沟通与披露的及时性”仅为 42 分，这说明，与信息沟通相关的内控建设不够完善。由于企业大股东和中小股东之间存在明显的信息不对称，所以证监会等相关部门规定上市公司必须履行及时披露的义务，以减少这种信息不对称所带来的影响。虽然 Z 公司制定了有关信息披露的相关管理制度，但是却没有得到有效执行，Z 公司对于实际控制人同关联方提供违规担保，进行股份质押，并没有做到及时披露，这些行为都会导致企业信息沟通过程中存在较大风险。

(5) 内部监督的得分是 36.31 分，处于较差水平，“内部监督的有效性”得分只有 32 分，“审计委员会的独立性”也仅 36 分，说明 Z 公司内部监督机制失效。虽然企业根据内部控制制度设立了审计委员会和内审部门，但是却没有发挥实质的监督作用。对于 Z 公司大股东提供违规担保、进行股份质押等占用资金行为，相关内审部门集体失声，对于 Z 公司没有履行及时披露信息的义务，相关监督部门也没有切实履行监督职责。Z 公司的大股东也就是实际控制人，还兼任了高管和监事会主席，一人多职，权力交叉，从而使 z 公司的内审部门失去独立

性，起不到监督制衡的作用。公司董事控制着内部审计机构以及监事会的人员，独立董事的设置流于形式，内部监督不能发挥出应有的作用，大额资金被占用却没有被及时发现，这就表明了公司的内部控制存在很大的缺陷。

财务指标得分仅为 42 分，说明 Z 公司的财务控制较差，还需不断优化。改善盈利能力，进行成本控制与管理，集中化管理成本，避免成本分散，优化资源配置。改进总体费用结构，使各级费用支付权限统一，推动统一支付，降低资本输出，加强对企业资产的控制，对企业资本进行统一经营管理，使企业的资金使用效率得以提高。

6 改善内部控制有效性的建议

6.1 控制环境

6.1.1 提高人员内部控制意识

在企业日常经营过程中，领导层对内控的重视程度，对于增强普通员工对内控的了解起到关键的作用。如果企业经理层对内部控制比较关注，则可以促进内部控制制度的有效执行。因此，Z 公司的高管层要首先提高自身对内部控制环境的重视程度，同时促进员工学习内部控制理论知识。各个部门的领导人可以采用下发微信群或通过企业官方网站等方式，根据本部门各自的业务特点，有针对性地向员工介绍相关的内部控制制度规范以及流程。管理层要加大宣传的力度，让员工明确相关的内部控制制度规范，并自觉遵守。同时，也要号召员工将学习到的理论知识运用到实践当中，做好自己的本职工作以及相关的业务控制流程。

6.1.2 优化股权结构

在 Z 公司，中小股东本身由于信息不对称的原因，无法及时获取企业的相关信息，无法实现权力制衡。如果大股东刻意隐瞒，那么中小股东的利益就没有保障。因此，优化股权结构是必要条件。Z 公司必须调整现有的股权结构，进行股权稀释，以解决资金占用问题。同时，公司的重大经营决策方针必须要经过股东大会的审议，也可以向所有股东征求意见。任何股东都可以对防止非经营性资金占用提出自己的意见，只有改变现有的股权结构，才能不给大股东隧道挖掘以可乘之机，才能促使企业持续健康发展。

6.1.3 完善企业组织架构，加强内部治理

我国内控相关指引要求企业组织架构的设置必须将治理层和管理层进行分离，避免一权独大。Z 公司的董事长，同时也是总经理，更是 Z 公司的实际控制人。管理层和治理层岗位重叠，一人多职，增加了舞弊的风险。董事会是监督经理层的主要机构，要强化公司治理，首要任务是使董事会真正发挥出应有的作用。

中小股东也不能对抗大股东的决定，所以要保护中小股东的利益，可以采取增加引入中小股东进入董事会的方法，以此来提高中小股东在董事会当中的占比，可以使中小股东与大股东之间形成权力制衡。另一方面可以通过选举委员会来决定独立董事的人选，必须提高独立董事在董事会当中所占的比例，只有这样再进行表决的时候，独立董事才能占据优势，充分发挥监督作用。监事会的主要职责是带领企业的内部审计部门对董事会以及经理层实施监督，但 Z 公司对监事会不够重视，导致 Z 公司的监事会不能发挥出监督的作用。因此 Z 公司应该选拔具备专业水平和职业道德的人进入监事会，并且切实提高企业管理层和治理层对监事会的重视程度。

6.2 风险评估

Z 公司的风险识别、分析与应对方面存在较大的缺陷。风险评估机制对于防范潜在风险发挥着重要的作用，应该贯穿于企业的日常运营过程之中，但是 Z 公司目前并未建立健全的风险评估机制，因此应当大力加强完善风险评估机制的建设。Z 公司所处的行业比较特殊，面临的内外部环境比较复杂，而其风险评估系统不健全，因此风险识别能力较低。Z 公司通常依据过往经历，来判断当前所面临的风险可能会带来多少经济损失以及发生的可能性大小，这样的判断风险方式可能会导致企业不能准确地识别潜在的风险，根据风险评估得分也能得出，Z 公司目前识别风险的能力较差，所以 Z 公司有必要建立完善风险评估体系。

Z 公司应当在遵守既定原则的前提下，根据既定目标完善风险评估系统。可以通过德尔菲法、压力测试法来梳理业务流程，识别风险来源及种类，以发现潜在风险。各级职能部门可以调配专业的人员对公司进行全面的风险识别与评估，结合各个职能部门的业务特点，建立相应的风险识别机制，形成风险分析报告。此外，Z 公司应当提高相关责任人的风险防范意识，为完善风险评估系统做好思想铺垫。针对风险成因实施解决措施，为了保障公司的可持续发展，能够确保及时发现潜在风险，Z 公司要结合自身面临的特殊风险建立风险预警机制。Z 公司可以采用风险规避、风险转移、风险降低等方法来控制财务风险。在筹资过程当中，Z 公司应当尽量选择风险最低的融资组合，保证债务资本与自有资本的比例适当，选择合理的资本结构，提高企业资金运营的使用效率。在日常经营活动中，

要留有足够的资金以应付日常经营和近期还款的资金需要。在投资决策过程当中要进行科学计划和决策，考虑投入与回报比，保证企业的资金高效利用。

综上所述，为了使公司能够获得稳健的发展，确保公司全体人员重视风险管理与控制，应该将风险管理工作纳入绩效考评，建立健全风险责任机制，执行定期风险报告制度。针对 Z 公司大股东为关联方提供多项违规担保并进行股份质押的事项，Z 公司要切实增强企业的信用风险意识，将信用理念贯穿在日常经营过程当中，建立信用风险控制机制，执行常态化监督，降低企业的信用风险。

6.3 控制活动

控制活动对于企业的日常经营管理发挥着必不可少的作用，主要表现为一系列控制手段和程序。从上文所描述的 Z 公司目前内控现状以及评价得分可以看出，Z 公司的控制活动得分较低，特别是在授权审批、突发事件预警控制等环节存在控制执行不到位的情况。Z 公司的控制机制设置不健全、授权审批流程执行不到位、内部控制活动不够完善、管理层凌驾于内控之上，导致 Z 公司舞弊风险大幅提高，所以 Z 公司有必要确定关键控制点。

资金对于企业的日常运营来说非常重要，大股东非经营性资金占用的方式隐蔽，不易察觉。因此，上市公司大股东通常采用此方式输送利益，损害中小股东的权益，扰乱资本市场秩序。因此，加强非经营性资金的管控迫在眉睫。要加强非经营性资金管控，建立严格的资金管控制度。对于重大的融资项目，要经过股东大会或董事会审议，严格执行授权审批程序，各个审批部门相互独立，相互牵制，完善审批机制，严格遵守相关资金审批决策制度，使相关制度真正的发挥管控资金的作用。上文 Z 公司为关联方提供违规担保以及大股东进行股份质押，虽然是个例，但是却具有普遍性。上市公司大股东一般通过为关联方提供违规担保的方式来占用非经营性资金，增加企业或有负债。Z 公司应该严格落实借款及担保审批程序，完善内部控制制度，严格控制关键节点，面对数额巨大的担保业务，股东大会和董事会应当联合审批，使企业的办事流程更加规范。

6.4 信息与沟通

信息与沟通要素起到了上传下达的作用，对于其他四个要素有着十分重要的

影响。在信息化时代，信息对于每个企业的经营管理来说都十分重要，企业应当深入研究，拓宽内部沟通渠道，建立完善信息沟通系统。从信息与沟通的评价得分来看，Z 公司的内外部沟通机制并不完善，信息披露不够及时，所以 Z 公司有必要加强建设信息沟通的渠道和机制，并完善企业的信息披露制度。

6.4.1 扩展信息沟通渠道

Z 公司应当主动搜集外部资料信息，主动了解行业发展前景，定期查阅国家相关政策，主动预测和了解市场变化。丰富外部信息沟通方式，在公司官网或官方公众号开放信息收集渠道或开放邮件收集渠道，提高外部信息传递的效率。使内部信息沟通方式多元化。Z 公司应当建立健全企业纵向和横向的信息沟通渠道，明确规定信息上报的流程，以及部门协作过程中信息的共享与讨论，使内部信息能够有效传递。同时，在企业日常经营过程当中，如果发生与预期偏差较大等异常重大事件，要及时查明异常事件发生的原因，并及时进行登记和上报，由相关责任人商讨确定出对于异常情况的处理意见，并及时进行反馈。根据反馈意见，合理地应对异常情况，并将异常事件处理之后的应对措施以及相关意见及时进行记录并归档，用于日后处理重大事件的经验借鉴以及本次重大事件的经验总结和责任追究。

6.4.2 完善企业信息披露制度，提高信息披露的及时性

Z 公司的信息与沟通内部控制环节失效给大股东进行非经营性资金的占用提供了便利，Z 公司由于多次不及时披露相关信息而被证监会公开谴责和处罚。在资本市场当中，中小股东基本主要通过公司的信息披露来了解公司目前的现状以及变动情况，而 Z 公司不及时进行信息披露并且掩盖事实。因此，Z 公司必须重视信息披露，Z 公司必须完善落实相关制度，提高企业信息披露的及时性。

在加强信息披露监管的同时，更重要的是应该采取相应的惩罚措施来降低企业违反法律法规的动机，提高违法违规成本。在具体执行相关的惩罚措施过程当中，要结合企业的实际情况，根据大股东非经营性资金占用的金额以及对公司造成的影响大小来确定惩罚的力度，如此才能有效减少企业信息披露不及时或披露虚假信息的行为。提高企业的信息透明程度，使企业的信息披露更加规范，减少

大股东占用非经营性资金的机会，以便于中小股东能及时了解到公司的实际情况。

6.5 内部监督

6.5.1 强化公司内部持续监督机制

企业的内部持续监督机制是企业能够平稳运行的保障因素。虽然 Z 公司制定了相关的内部控制制度，但是由于 Z 公司大股东一股独大，内部监督职能部门并未履行监督职责，导致 Z 公司非经营性资金审批不严，甚至没有进行审批，对外担保也没有经过股东大会审议批准，导致侵犯了中小股东的利益，对企业产生了巨大的影响。内部监督活动能够保证企业的内部控制得到持续的改进，应该确保企业的内部监督活动具备长期性、持续性、动态性、灵活性，所以建立灵活的、持续的监督程序十分重要。Z 公司的内部监督的主要为定期按部就班的监督，通常无法发挥监督实际的作用，缺乏不定期的、灵活的动态监督。

对于监督活动灵活性不高，Z 公司应该通过加大不定期监督检查的频率，以此来及时发现内控设计和运行过程中存在的问题，规避风险，使动态监督常态化。要对 Z 公司的日常经营全过程进行监督，使 Z 公司的经营流程更规范。同时，充分调动员工的积极性，让全体员工参与到日常监督工作当中。同时，企业的内部监督部门一经发现企业内部控制制度在设计和运行过程中所存在的缺陷，要及时将监督报告提交给上级管理者，以保证管理层能及时的了解并采取相应的解决对策，防止企业的正常经营受到影响。

6.5.2 确保有效的独立监督活动

审计委员会和内部审计机构的建设十分重要，应确保其独立性。审计委员会直接对董事会负责，具有相对独立性，在董事会的监督下，对企业的经营管理活动进行监督和绩效评价，相对独立于管理层。在企业内部，审计机构执行内审的过程当中，相关部门发现日常经营过程当中存在的问题和漏洞，可以尝试解决，以减轻内审部门的工作负担，提高其工作效率，以便更好地实现审计目标。内部审计部门可以不定期的对企业对外担保情况进行审计，加强内部监督，对企业非经营性资金的流动方向进行常态化监督，以便能够及时发现企业内部控制中存在

的问题，得到及时解决。内审部门在进行审计的时候，要监督非经营性资金的决策审批程序是否得到执行。

6.5.3 落实内部评价与监督机制

Z 公司应当贯彻落实内部评价与监督。Z 公司内审部门应当及时根据最新的相关政策，对内部控制制度文件进行实时更新，防止内控制度流于形式。内审部门在日常监督的过程当中，可以采用穿行测试、实地调研等方法来确定企业的内部控制制度是否得到有效执行，对于可能存在的不规范行为进行及时纠正。要对企业的相关职能部门开展定期检查，形成工作总结，以便企业日后的持续改进。Z 公司应当加强日常经营过程中的业务复核，增设相应的复核人员，完善内部监督。加强审核会计凭证的编制、资金的审批与支付，以便能够及时发现企业资金运动过程当中存在的疏漏，防范财务风险。内部审计部门要切实发挥审计监督的作用，及时发现企业日常经营活动中存在的薄弱点，提出改善措施。同时，企业也应当开展外部监督，接收股东和社会公众的监督与投诉，拓宽监督举报渠道，收集民主监督的建议，内审人员对收集到的投诉意见及时反馈，从而改进工作。

7 研究结论与不足

7.1 研究结论

本文根据 Z 公司的实际情况，以五要素和十七项原则为指导，选取了 26 个定性指标和 8 个财务指标，计算得出定性定量指标值，再将二者进行综合计算，得出综合评价值，并据此分析 Z 公司内控存在的缺陷，提出改进建议。具体结论如下：

(1) Z 公司在控制制度的执行过程中存在的具体问题有：控制环境较差、公司管理层以及普通员工对内部控制不够重视、公司的治理结构不完善、股权结构不合理、大股东一股独大、风险评估机制不完善、识别风险能力差、风险预警不充分、缺少专门的风险管理部门、控制活动执行不到位、非经营性资金管控不严、授权审批执行不到位、内部沟通渠道少、信息披露不及时、信息与沟通效率低、内部监督不到位、内审部门缺乏独立性、内部评价与监督机制不完善。

(2) 通过定性定量相结合，得到综合评价的结果。评分结果得知，符合 Z 公司的实际情况，得到的数据是准确的。本文提出的措施如下：提高相关人员的内控意识，优化控制环境，调整股权结构，加强内部治理，提高识别风险的能力，完善风险评估机制，加强非经营性资金管控，严格落实授权审批程序，拓宽企业信息交流渠道，完善信息披露制度，强化企业内部持续监督机制，确保审计委员会和内审部门的独立性，加大灵活监督、动态化监督的力度，确保企业内部监督有效。希望以上改善措施可以帮助 Z 公司完善内部控制。

7.2 论文创新点

本文的创新之处主要在于研究方法的适用性，在构建指标体系上能结合案例公司的具体情况选取特有的指标，以内部控制整合框架为指导，结合 Z 公司的实际情况，能够结合“非标意见”所指出的方向，选取“运营分析控制”、“突发重大事件预警机制”、“违规事件处罚机制”、“授权审批控制”、“财产安全控制”、“信用风险评估”等针对性指标，使得评价体系更具有适用性。2022 年 4 月中喜会计师事务所为 Z 公司出具了 2021 年度的“否定意见”的内控审计

意见和“无法表示意见”的财务报表审计意见，认为 Z 公司的内部控制存在重大缺陷，主要表现为：违规担保、股份质押、未经审批、信息披露不及时。本文根据内部控制整合框架，以其五要素及相应的各项原则为指导，对案例公司所处的特殊行业及个体情况进行全面考量，构建综合评价体系，定性与定量相结合，给同行业内的其他企业提供了借鉴思路。除此之外，本文还融入了资金占用相关概念，试图根据上市公司大股东资金占用这一现象，依据评分结果分析出内部控制层面的深层次原因，并针对分析出的内部控制层面的问题提出相应的对策，对大股东占用资金内部控制相关的理论进行了拓展。

7.3 研究的不足之处

本文通过大量的资料搜集、文献研究以及对 Z 公司实际情况的调查，得出了相关研究结论，但是也存在不足：

(1) 由于 Z 公司所处的行业比较特殊，在其日常经营活动中的各个环节存在着诸多不确定性因素，相较于其他行业内的企业而言，Z 公司的管理流程更加复杂，内部控制有效性评价也更为复杂，持续跟踪调查 Z 公司后续整改情况很有必要。通过实地调研、搜集资料等途径，笔者获取了有关 Z 公司内部控制现状的相关资料和数据。但是，由于前期受到疫情影响，本文的分析无法做到全面，针对 Z 公司内部控制所存在的问题所提出的改进建议需要同实际相联系。希望今后的研究能获得更加全面的资料，提出的改进措施能够得到验证。

(2) 本文的研究方法也存在一定的不足。本文选择层次分析法和模糊综合评价法，通过专家打分法以及调查问卷法得到数据。但这些方法主观性较大，在给指标赋权重时，不同的专家认为的重要指标存在差异；在对 Z 公司的内部控制进行打分时，进行打分的人员所在的岗位不同、工作的年限不同、经验的多少不同，导致他们对 Z 公司内部控制实际执行的情况了解的程度参差不齐。因此缺乏一定的客观性。

希望今后能更客观地对同行的其他企业进行评价并提出更可行的建议。

参考文献

- [1]Annukka Jokipii. Determinants and Consequences of Internal Control in Firms: a Contingency Theory Based Analysis[J]. Journal of Management Government,2010, (14).
- [2]Jaspreet kaur et al. Covert channel-internal control protocols:attacks and defense[J]. Security and Communication Networks, 2016, 9(15).
- [3]Jokipii. Determinants and Consequences of Internal Control in Firms: A Contingency Theory Base D Analysis[M]. Berlin: Springer Science and BusinessMe Dia, 2008.
- [4]KPMG(UK). The KPMG Review[J]. Internal Control: APractice Guide, 1999:5-8.
- Michael Ramos. Just how effective is your internal control? [J]. Journal ofCorporate Accounting and Finance, 2011, 15: 29-33.
- [5]William R. Research Opportunities in Internal control Quality and QualityAssurance. Auditing[J]. A Journal of Corporate Finance, 2011, 7: 83-90.
- [6]Yu-Tzu Chang et al. The impact of internal audit attributes on the effectiveness ofinternal control over operations and compliance. 2019, 15(1): 1-19.
- [7]Fang H,Chen J,Qiaoye YU, et al. Research on the Influencing Factors of InternalControl Audit Fees[J]. Journal of Audit & Economics, 2016
- [8]Chen,J,Chan,K.C,Dong,W,Zhang,F. Internal Control and Stock Price Crash Risk:Evidence from China. European Accounting Review . 2017
- [9]Cendrowski H, Mair W C. Enterprise Risk Management and COSO: a Guide forDirectors, Executives,and Practitioners[M]. John Wiley & Sons, 2015
- [10]Syrotenko A, Tkach I, Loishyn A, et al. Evaluation of the effectiveness of theinternal control system of the institution using key performance indicators[J]. VUZFRReview, 2020, 5(2): 55-63.
- [11]Hwang S S, Shin T. CRAS - CBR: Internal control risk assessment system using case-based reasoning[J]. Expert Systems, 2019, 21(21):22-33.
- [12]Schwartz M. Make Risk Management and Internal Control Work for YOU[J]. Strategic Finance, 2006,Dec:35-42.

- [13] Susan M. & Matthew J. The Effect of Internal Control Weaknesses and their Remediation on Audit Fees, *Managerial Auditing Journal*, 2012, 5: 156-175.
- [14] Mc Mullen, D.A, Raghunandan, K, & Rama, D.V [J] Internal control reports and financial reporting problems. *Accounting Horizons*, 1996, 10(4), 67-75.
- [15] Jimmy C. The Study on bank Internal Control [J]. *Journal of Banking & Finance*, 2017, (2): 377-386.
- [16] Dean Neu. Internal Auditing and Corruption within Government: The Case of the Canadian Sponsorship Program, *Contemporary Accounting Research*, 2014: 1223-1250.
- [17] Deng Tao. Reflections on the Construction of the Internal Financial Control System of Group Company Subsidiaries under the Financial Centralized Management System [J]. *Journal of Financial Risk Management*, 2020, 09(03).
- [18] Hyun-Ah Lee. The effect of internal control environment on the value relevance of earnings [J]. *Investment Management & Financial Innovations*, 2019, 16(2).
- [19] Sartini Wardiwiyono. Internal control system for Islamic micro financing: An exploratory study of Baitul Maal wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia [J]. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2012(4): 330-332.
- [20] Costello, Wittenberg Moerman. The impact of financial reporting quality on debt contracting: Evidence from internal control weakness reports [J]. *Journal of Accounting Research*, 2011(1): 97-136.
- [21] Ayu Ogi Fazny, Hari Setiyawati. Effect of Implementing the Internal Control System and Applying the Principle of Good Corporate Governance on the Quality of Financial Report (A Case Study of Amanah Insani Islamic Community Financing Bank) [J]. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 2020, 2(6).
- [22] 郑锐娟. 内部控制的推进对企业绩效的影响分析 [J]. *广西质量监督导报*, (08), 2019: 180-181.

- [23]王杰. 内部控制对企业创新绩效的影响——综述与展望[J]. 现代营销(信息版), (08), 2019: 138.
- [24]代群英. 内控制度对企业的积极影响[J]. 企业改革与管理, (07), 2017: 42+55.
- [25]陈选娣. 企业内部控制对内部会计监督的影响[J]. 中国商论, (17), 2019: 174-175.
- [26]张建英. 中小企业内控管理制度的建立与完善分析[J]. 中国集体经济, (27), 2019: 31-32.
- [27]陈汉文, 张宜霞. 企业内部控制的有效性及其评价方法[J]. 审计研究, 2008, 3: 48-54.
- [28]樊霞. 内部控制的有效性问题探讨[J]. 经营管理者, 2011, 21: 189-190.
- [29]李心合. 内部控制研究的困惑与思考[J]. 会计研究, 2013(06): 56-63+98.
- [30]石颖. 我国上市公司内部控制评价指标体系研究[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2014.
- [31]赵保卿. 内部控制有效性应是一个动态概念[J]. 财会月刊, 2019(23).
- [32]张丽. 内部控制影响因素及其与公司治理关系的文献述评[J]. 经济论坛, 2016(08): 136-138
- [33]胡广, 贾晶莹. 企业会计信息系统内部控制影响因素研究[J]. 新经济, 2015(Z2): 134
- [34]余青英. 基于公司治理视角的内部控制有效性影响因素的实证研究[J]. 市场研究, 2015(01): 30-31.
- [35]蔚风英, 林爱梅. 内部控制有效性影响因素研究[J]. 财会通讯, 2015(18): 87-90
- [36]倪静洁, 吴秋生. 内部控制有效性与企业创新投入——来自上市公司内部控制缺陷披露的证据[J]. 山西财经大学学报, 2020, 42(09): 70-84
- [37]陈汉文, 黄轩昊. 中国上市公司内部控制指数: 逻辑、构建与验证[J]. 审计研究, 2019(01): 55-63
- [38]冯爱爱, 高民芳. 资产质量与企业内部控制有效性的实证研究——基于制造业上市公司的经验数据[J]. 中国证券期货, 2011, 5: 63-64.

- [39]李善达. 企业信息化环境下内部控制评价[J]. 时代经贸, 2016(6):70-71.
- [40]柴琳. 企业内部控制有效性及其评价分析[J]. 知识经济, 2018, (20): 65+67.
- [41]陈国胜. 我国农业上市公司现状分析与发展对策[J]. 广东农业科学, 2011, (9):194-198.
- [42]戴彦. 企业内部控制评价体系的构建——基于 A 省电网企业的案例研究[J]. 会计究, 2006, 27(1):69-76.
- [43]陈鹏, 周红云. 高管团队特征与领导权配置对内部控制有效性影响研究[J]. 财会通讯:综合版, 2016, 000(015):35-39.
- [44]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, 000(004):70-77.
- [45]黄金海. 关于农村信用社内部控制有效性评价[J]. 中国总会计师, 2015(06):102-103.
- [46]李春霄, 范小红. 上市公司内部控制有效性的影响因素研究[J]. 商业经济, 2020(02):91-92.
- [47]梁海文. 企业内部控制有效性对社会责任影响的探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2018, 000(004):216-217.
- [48]刘娜, 李成. 离差最大化组合赋权法的内部控制评价——基于沪深银行类上市公司数据的检验[J]. 价值工程, 2015(12):41-43.
- [49]刘月升, 郑石桥. 内部控制缺陷认定标准:理论框架和例证分析[J]. 会计之友, 2017, 000(020):116-121.
- [50]周丹, 邹能锋. 公司治理结构对内部控制有效性的影响研究[J]. 黑龙江八一农垦大学学报, 2019, 31(04):108-113+122.
- [51]许瑜, 冯均科, 李若昕. CEO 激励、媒体关注与内部控制有效性的关系研究[J]. 审计与经济研究, 2017, 32(02):35-45.
- [52]宣杰, 刘园慧. 基于数据包络分析的内部控制有效性评价[J]. 统计与决策, 2013(21):185-188.
- [53]杨姗姗. Z 旅行社销售业务内部控制有效性评价及改进研究[D]. 西安石油大学. 2017.
- [54]赵海燕. 上市公司资金活动内部控制信息披露及有效性评价——以境内外上市公司为例[D]. 太原理工大学. 2018.

[55]赵晓铃,李夏妮.公司治理结构对内部控制有效性影响的实证研究—基于深市主板数据[J].财会通讯,2017(9):40-4.

[56]许瑜,冯均科.企业内部控制有效性评价体系的构建[J].财会月刊,2020(18):96-101

致 谢

2023年，我来到了研究生生涯的最后一站，感谢我的学校，见证了我的青春，也见证了我的成长。后记是篇幅的终章，也意味着我的研究生生涯即将结束，感慨万千，无数情绪涌上心头。

桃李不言，下自成蹊，感谢陪伴我三年学习和成长的导师，学习、竞赛、论文，导师都耐心提供帮助。高山景行虽不能至，然心向往之。向三年里所有教导我、帮助我的老师表达我深深的感谢和敬意。山高水长有尽时，唯我师恩日月长，感谢老师在忙碌之余，抽出时间帮我修改论文，不管是前期的论文选题和开题答辩，还是最后的论文定稿，王老师给予我悉心的指导，指导和专业上宝贵的意见，每次遇到困难的时候，导师总会给我答疑解惑。作为外省的学生，研一刚入学，导师就给我们介绍当地风土人情及美食佳肴，在每次师门研讨会上对于我提出的疑惑和问题都一一详尽解答，给我们布置研究课题，拓展我们的学习视野，使我们逐步建立兴趣和信心掌握专属的学习方法和技巧。老师把耐心和精力用知识、理论给了我和像我一样的师门同学。

春晖寸草山高海深，感谢我的父母二十余载对我的培养以及学业上的鼓励和支持，每当我遇到挫折时，父母总是第一个给我鼓励的人，父母的爱总是最无私、最宽厚的。同时，也谢谢小伙伴们的陪伴，让我感受到了很多的温暖，身边的同学和朋友给我无尽的安全感和幸福感，无论任何时候都支持我的选择，在我求学路上给予我陪伴和鼓励，为我解疑答惑，因为有他们我的研究生生活变得更加丰富多彩，不留遗憾。

以梦为马，不负韶华，还要感谢自己在每一个深夜熬夜修改论文的时候，只有自己给自己加油，坚持就是胜利，今后也希望自己能够依旧保持一颗学习的心，学无止境，路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

附录

Z公司内部控制调查问卷

尊敬的各位专家：

您好！

非常高兴有机会能够邀请到各位专业人士来填写此次调查问卷！因为本人的硕士学位论文是以贵公司作为研究对象，所以想邀请你们帮助我对贵公司的内控制度和现实情况有一个更加正确的认识，请各位能够客观、真实地完成这份调查报告，谢谢！

评分依据如下：

0--无关紧要；1--轻微重要；2--较重要；3--十分重要；4--特别重要。

附录1 指标重要性打分

一级指标	二级指标	重要性打分
	企业文化	
	企业组织架构及权责分配体系	
	董事会对内部控制的监督	
控制环境	人力资源政策	
	人员素质	
	内部控制被了解和重视程度	
	组织社会责任履行情况	
	目标设定	
	风险识别能力	
风险评估	风险分析能力	
	风险应对及管理措施	
	信用风险评估	
	不相容职务分离	
	授权审批控制	
控制活动	财产安全控制	
	预算控制	

附录1（续表） 指标重要性打分

一级指标	二级指标	重要性打分
	运营分析控制	
	突发重大事件预警机制	
	违规事件处罚机制	
	信息系统的建设情况	
信息与沟通	信息沟通与披露的及时性	
	财务会计信息质量	
	完善的监督机制	
内部监督	内部监督的有效性	
	审计委员会的独立性	
	内控审计与反馈情况	

请大家根据自己对公司的了解，在适当的范围内打勾。

评分区间：

优（80-100）；良（60-80）；一般（40-60）；差（20-40）；非常差（0-20）。

附录2 内控运行情况打分

评价指标	评价得分				
	优秀 (80-100)	良好 (60-80)	一般 (40-60)	差 (20-40)	非常差 (0-20)
1. 控制环境					
企业文化					
企业组织架构及权责分配体系					
董事会对内部控制的监督					
人力资源政策					
人员素质					
内部控制被了解和重视程度					
组织社会责任履行情况					
2. 风险评估					
目标设定					

附录2（续表） 内控运行情况打分

评价指标	评价得分
风险识别能力	
风险分析能力	
风险应对及管理措施	
信用风险评估	
3. 控制活动	
不相容职务分离	
授权审批控制	
财产安全控制	
预算控制	
运营分析控制	
突发重大事件预警机制	
违规事件处罚机制	
4. 信息与沟通	
信息系统的建设情况	
信息沟通与披露的及时性	
财务会计信息质量	
5. 内部监督	
完善的监督机制	
内部监督的有效性	
审计委员会的独立性	
内控审计与反馈情况	