

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 COSO-ERM 框架的 W 公司内部
控制有效性评价研究

研究生姓名: 李冠蕊

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 张建红 高级会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 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： 李冠霖 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 王宇郎 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 张建平 签字日期： 2023.6.13

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： 李冠霖 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 王宇郎 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 张建平 签字日期： 2023.6.13

**Research on the effectiveness evaluation of
internal control of W company based on
COSO-ERM framework**

Candidate: Li Guanrui

Supervisor: Wang Ninglang Zhang Jianhong

摘 要

房地产行业深受我国社会公众的广泛关注，是国民经济的重要支柱。随着我国经济的蓬勃发展，给我国房地产行业带来无数机遇的同时，也相继带来更多的挑战。由于房地产公司深受政策的影响，随着政策的加速出台，房地产行业的风险也会随之增加。在面对宏观调控、市场经济环境变化所产生的风险时，房地产公司需要构建健全的内部控制制度来保证公司的经营效果。然而，由于房地产企业财务信息的广泛性和复杂性，使得公司信息沟通困难、房地产内控制度的实施难度较大。因此，公司应该整体考虑内部控制管理水平，构建一套符合自身发展的内部控制评价体系，迅速发现并改进企业内部管理中存在的问题。

本文所选案例企业为房地产业最具代表力的 W 公司，以住宅开发和物业服务为主营业务。首先，本文通过对相关文献整理，总结出国内外关于内部控制制度、内部控制有效性以及有效性评价体系三个方面的研究状况。然后，对内部控制相关理论进行介绍，并把 COSO-ERM(2017 版)框架作为 W 公司内部控制评价的指标体系，通过层次分析法计算其指标权重，运用模糊综合评价方法计算各评价指标得分情况。最后，通过评价结果对 W 公司内部控制存在的问题及原因进行详细分析，同时针对 W 公司内部控制设置的不合理之处提出完善建议。

本文的研究表明：(1)W 公司内部控制有效性水平虽然处于中等状态，但很多方面仍存在不合理之处，仍需进一步完善和优化；(2)通过对 W 公司内部控制有效性评价结果综合分析，得出“信息、沟通与报告”要素得分最低，说明该公司对于外界披露的信息质量较差、披露方式较不完善、信息系统的平台构建不够健全；(3)W 公司应该根据本文相应的结果分析和对策，进一步完善内部控制制度，增强内部控制有效性，从而提升公司应对风险能力，助力公司持续健康发展。

关键词：COSO-ERM 框架 内部控制 有效性 房地产业 W 公司

Abstract

The real estate industry is widely concerned by the public in China and is a vital pillar of the national economy. As our economy has been on the rise, it has opened up countless possibilities for the industry, yet has also posed numerous difficulties. As real estate companies are deeply affected by policies, the risks in the real estate industry will increase as policies are accelerated. In the face of the risks arising from macroeconomic regulation and changes in the market economic environment, real estate companies need to build a sound internal control system to ensure the effectiveness of their operations. However, the extensive and complex nature of financial information in real estate companies makes it difficult to communicate information and implement internal control systems in real estate. Therefore, the company should consider the level of internal control management as a whole, build a set of internal control evaluation system in line with its own development, and quickly identify and improve the problems in the internal management of the company.

The case company selected for this paper is W Company, the most representative force in the real estate industry, with residential development and property services as its main business. Firstly, this paper summarises the research status of three aspects of internal control system, internal control effectiveness and effectiveness evaluation system at home and abroad by collating relevant literature. Then, the theories related to internal control are introduced and the COSO-ERM (2017) framework is used as the index system for the evaluation of internal control of Company W. The weights of its indexes are calculated through the hierarchical analysis method and the fuzzy comprehensive evaluation method is applied to calculate the scores of each evaluation index. Finally,

the evaluation results were used to analyse in detail the problems and causes of the internal control of Company W, and to propose suggestions for improvement of the unreasonable internal control settings of Company W.

The study shows that although the level of effectiveness of internal control of Company W is medium, many aspects are still unreasonable and need to be further improved and optimised; (2) A thorough examination of the assessment outcomes of Company W's internal control's efficacy was conducted. it is concluded that the element of "information, communication and reporting" has the lowest score, which indicates that the company has a poor understanding of the quality of information disclosed to the outside world. (3) Company W should further improve its internal control system and enhance the effectiveness of internal control based on the analysis of the results and countermeasures in this paper, so as to enhance the company's ability to cope with risks and contribute to its sustainable and healthy development.

Key words: COSO-ERM framework; Internal control; Effectiveness; Real estate industry W company

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献述评.....	7
1.3 研究目的及方法.....	8
1.3.1 研究目的.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
1.4 研究内容及思路.....	9
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 内部控制.....	12
2.1.2 内部控制有效性.....	12
2.1.3 内部控制体系相关框架.....	13
2.2 理论基础.....	16
2.2.1 内部控制理论.....	16
2.2.2 委托代理理论.....	17
3 案例介绍	19
3.1 W 公司简介.....	19
3.2 W 公司内部控制现状.....	19
3.2.1 内部环境.....	19
3.2.2 风险评估.....	21
3.2.3 控制活动.....	22
3.2.4 信息与沟通.....	22

3.2.5 内部监督	23
3.3 W 公司内部控制评价现状	23
3.3.1 缺乏完整的内部控制评价体系	23
3.3.2 内部控制评价工作流于形式	24
3.3.3 内部控制评价结果可靠性低	24
4W 公司内部控制有效性评价体系的构建	26
4.1 选取评价指标的原则	26
4.1.1 全面性原则	26
4.1.2 重要性原则	26
4.1.3 制衡性原则	26
4.1.4 适应性原则	27
4.1.5 成本效益原则	27
4.2 评价指标的选取	27
4.2.1 治理与文化指标选取	27
4.2.2 战略与目标设定指标选取	29
4.2.3 绩效指标选取	29
4.2.4 审阅与修订指标选取	30
4.2.5 信息、沟通与报告指标选取	31
4.3 评价指标权重的确定	31
4.3.1 数据来源及分析	31
4.3.2 确定指标权重	32
4.4 评价指标体系框架的构建	35
5W 公司内部控制有效性评价体系的应用	37
5.1 计算指标评价值	37
5.2 评价指标结果分析	41
5.3 完善 W 公司内部控制的对策建议	44
5.3.1 完善公司组织架构设置	44
5.3.2 实施战略风险融合机制	45
5.3.3 重点加强关键风险控制	46

5.3.4 健全全面风险管理体系	49
5.3.5 提高信息报告披露质量	50
6 研究结论与展望	51
6.1 研究结论	51
6.2 研究展望	52
参考文献	54
附录 A 指标重要性调查表	59
附录 B 内部控制控制效果打分表	62
后 记	63

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2017 年, COSO 委员会发布了新版 ERM 框架, 即新版企业风险管理框架《企业风险管理——与战略和绩效协同》, 准确地界定了内部控制和风险管理的关系。该框架明确指出在企业战略制定和绩效实现方面强调风险重要性等相关问题, 为企业实施内部控制的设计和运行方面提供新的理论依据。在中国特色社会主义现代化的背景下, 我国市场经济体制也在不断变化并逐渐完善, 企业应当考虑如何更好地完善内部控制建设, 合理、全面地进行内部控制评价, 才能为企业健康持续发展提供制度保障。所以, 如何及时高效地构建内部控制, 是各大企业必须重视且及时解决的问题。

证监会及财政部于 2022 年 3 月印发《关于进一步提高上市公司财务报告内部控制有效性的通知》, 旨在规范会计师事务所的内控审计行为, 加强对企业内控标准的实施指导、管理以及监督, 提高上市公司会计信息质量以及内部控制有效性, 加大资本市场监督力度。财政部明确指出, 内部控制尤其企业财务报告内部控制, 是提高公司会计信息真实准确性、减少公司财务造假、提升财会监督的重要依据。相关地方和单位应该高度重视, 充分发挥内部控制在公司财务报告中的有关作用, 提高信息披露透明度、把控关口前移、保护投资者相关利益, 切实提升企业内部控制的有效性。

房地产业对于中国的经济发展至关重要, 它不仅影响着人们的日常生活, 而且也成为了全社会的焦点。我国经济体制的不断变革, 给房地产企业带来更多机遇的同时, 也相继带来更多的挑战。房地产企业深受国家政策以及宏观调控的影响, 随着我国房企政策的加速出台, 房地产行业的风险也在随之增加。房地产公司在面临市场内外环境、政策的不断变化、产业升级调整以及宏观经济的动态变化产生的风险时, 有必要健全企业内部控制制度, 由此可以保障企业自身的经营和发展。但是, 房地产企业业务广泛且复杂的特点, 使得企业财务会计信息沟通

变得困难，房地产公司的内部控制制度也难以有效实施。

基于此，作为与民生息息相关的高风险房地产行业，如何建立有效的企业内部控制制度？如何对企业内部控制设计和运行的有效性进行有效评价？这些都是目前企业值得思考以及深入探讨的问题。本文以房地产行业 W 公司为案例研究对象，基于 ERM 框架对其企业内部控制有效性进行研究，在 20 项原则的基础上构建评价指标体系，完善内部控制制度建设，对于评价 W 公司内部控制有效性具有一定的借鉴和参考价值。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

COSO-ERM(2017)为我国公司在新发展中构建有效的内部控制体系奠定了理论基础，不仅提升了企业内部控制的研究深度，还促进了我国内控标准和国际标准的对接。本文所运用的 COSO-ERM(2017)框架具有逻辑清晰明了、架构层次化、系统化的特点，并突出了公司价值创造和风险管理的融合。除此之外，在符合我国经济发展国情的条件下，着重强调风险管理在绩效提升有关方面的优势，试图使公司风险管理人员能够化被动为主动，积极预测公司存在风险的可能性，丰富内部控制体系的理论研究。目前我国学者对公司内部控制有效性评价方面的研究文献，大多倾向于总体有效性层面，对公司具体实践的案例研究较少。本篇文章旨在运用调查问卷的方式将内部控制评价指标进行量化，将层次分析法和模糊综合评价法相结合，更加明确地查找 W 公司内部控制有效性存在的具体问题，对于我国内部控制理论研究方面具有积极的作用。

（2）实践意义

对公司进行有效的内部控制评价，可以使得公司内部控制评价工作效用最大化，帮助企业减少风险的同时可以提升企业经营效率，使其健康长远的发展。为适应房地产行业内外环境的复杂变化，创新公司内部控制评价的方法，进一步完善公司应对内部控制风险的措施。所以，本文通过构建评价指标体系对 W 公司的内部控制有效性进行全面评价，根据评价结果来分析内部控制制度存在的不足，进而对其提取完善建议，具有以下重要意义：①根据 COSO-ERM(2017)框架构建 W 公司内部控制有效性评价体系，为房地产行业的其他公司提供实践经验，并

对优化公司内部控制提供完善措施；②为 W 公司评价内部控制有效性方面提供更有力的数据支撑；③有利于公司管理部门、投资者、监督者掌握 W 公司的经营状况和公司内部控制情况，提高公司信息披露透明度；④有助于 W 公司内部管理部门提高风险警觉性，进而及时消除风险隐患，提升企业内部控制的有效性。

1.2 国内外研究综述

1.2.1 国外研究现状

(1) 内部控制制度的相关研究

内部控制制度的发展一共经历了“内部牵制—内部控制制度—会计控制管理控制—内部控制结构—内部控制整合框架—风险管理整合框架”六个阶段。19 世纪初，R.H.Montgomery 提出了内部牵制的想法，并由此产生了内部控制。审计委员会在 1949 年第一次界定内部控制的概念，指出内部控制制度由公司统一制定，其目的主要是未来提高公司经营效率、确保会计信息的真实可靠、以及保障公司资金资产的安全，以促进公司的经营管理层贯彻实施各项措施。美国会计师协会于 1988 年颁布了《审计准则公告第 55 号——在财务报表审计中考虑内部控制结构》，并提出了新的内部控制结构。内部控制结构是指为了能够合理地保障公司的既定目标得以实现，而制定的一系列的制度和流程，它由三个因素组成：控制环境、会计制度和控制流程。相对于以往的内控理论，本文在内控理论框架下，引入了控制环境要素，并在此基础上强调了控制环境对公司内部控制的重要性。美国 COSO 委员会于 1992 年发表《内部控制——整合框架》，提出了一个包括目标、要素、组织三个不同层次的整合框架。该框架获得了社会各界的普遍认同，POB 委员会不但专门就此框架发表了一份推荐声明，而且还向 SEC 委员会提出，以此为准则，对上市公司进行年度的内部控制有效性评估。依据《SOX 法案》，美国 COSO 委员会于 2004 年修订了最初的财务报告内容，并随后发布了《企业风险管理—整合框架》。在这个框架中，风险管理被定义为是一个受到企业董事会、管理层以及全体员工的影响的过程，其目标包含企业经营目标、财务报告目标、战略以及合规目标。2017 年，COSO 委员会发布 COSO-ERM 新框架，呈现出 DNA 双螺旋结构，主要以五个新要素为基础，以二十项具体原则为

导向,以实现公司绩效为目标,通过风险管理与绩效相结合的路径,强调价值创造与企业增值的观念。

国外内部控制制度的发展较为成熟,许多学者在内部控制制度发展的不同阶段,不断深入研究内部控制理论的创新,如 William and Kinney(2000)在对多家企业进行调查之后,得出内部控制管理的过程,本质上就是对公司中存在的大量有效信息展开管理的过程。公司中大量的有效信息有助于公司进行经营决策,以提升公司的经营效率,保障资金的安全可靠。Scott E. Hanington(2003)指出公司内部控制有效的关键因素在于公司风险防范程度,各项业务活动和经营管理环节所潜在的风险,都是降低公司经营效果的影响因素,所以公司管理层应当严格进行内部控制,做好防范风险的措施。Koutoupis(2009)以大型公司为研究对象,通过对公司内部控制制度的完善需求进行研究,指出内部控制理论应当不断调整与完善,才能更好地满足公司持续发展的需求,公司也才能够根据理论的创新改进本公司的内部控制制度。Rubino(2017)通过研究内部控制环境及系统的影响因素,得出公司的控制目标可以推动管理层了解控制环境的结果,同时为公司进行内部控制有效性评价提供了理论依据。

(2) 内部控制有效性的相关研究

根据 Albawab (2015) 的研究结果,注册会计师的工作表现可以显著提升被审计单位的内部控制有效性水平,从而使其更加有效地实施相关的管理措施。Elena Efremova(2016)通过采取几种措施来捕捉产品市场竞争的不同维度,指出市场竞争激烈会降低财务报告内部控制的有效性,在一定程度上阻碍公司信息环境的质量。Popa 等(2016)指出保障企业目标的实现关键在于完善的内部控制制度,企业应当对内部控制有效性进行评价分析,以便查明造成偏离企业目标的因素,并确定消除负面影响或偏差的优化措施。Manale Abdo, Khalil Feghali(2017)为了研究企业中领导价值能力对内部控制有效性的影响,使用 COSO 框架作为评估内部控制框架的基础,同时运用管理工具来对十二种领导风格和价值能力进行评价,分析结果表明,领导价值能力在提升内部控制有效性中起到关键作用。Chunli Liu(2017)以公司员工的专业素养、执行业务的合规性、以及管理层的管理能力等为研究角度,得出公司员工的综合能力越高,公司的内部控制有效性水平也就越高。hih Nien Lee(2021)认为内部控制是许多公司治理规范和方法中不可或缺的一个方面,提高内部控制制度设计和运行有效性,以及外部审计事务所的监督,可

以促进企业的价值提升和可持续发展。

(3) 内部控制有效性评价体系的相关研究

Schwartz M(2015)研究指出通过以内部控制五要素为理论依据,根据成本效益和全面性原则,构建以业务流程为研究视角的内部控制评价体系,该评价体系在一定程度上为中小企业带来借鉴价值。Ho Vu(2016)基于探索性因子分析和多元回归分析的研究方法,将定性研究与定量研究相结合,综合评价商业银行内部控制系统的的有效性。研究表明有两个新的因素对商业银行内部控制系统的的有效性产生影响,即政治机构和利益集团。Ismail Bilgi(2017)以调查问卷为研究方法,以内部控制整合框架为研究内容,包括风险、环境、IT 结构等六个层次,通过构建一个全面的 SWOT 分析控制体系,强调了未来的发展趋势,并且将这一理念融入到内部管理中,以此来促进小型企业的可持续发展。Andreas Koutoupis, Evangelia Pappa(2018)根据公司目前的治理结构,对公司内控现状及内部控制评价体系进行评价,通过详细分析雅典证券交易所上市公司样本数据,采取定量研究方法,提出良好运行的内部控制系统的主要方面及其与管理绩效的密切相关的见解。Tamer Aksoy、Abdullai Mohammed(2020)旨在利用 COSO 的 IC 框架评估加纳上市银行的有效性,运用调查问卷和 SPSS 系统分析数据的方法,指出该银行比其他任何金融机构的风险都高,依此提出加纳上市银行应增加对风险评估的投资的建议。

1.2.2 国内研究现状

(1) 内部控制制度的相关研究

我国内部控制制度的理论研究相对较晚,且最先均以理论研究为主,后来随着我国内部控制评价标准不断与国际接轨,内部控制的理论研究也越来越丰富,并且开始不断地指导其实践的发展。吴水澎等人(2000)在理论研究过程中发现我国企业虚构财务报表、财务舞弊等造假行为的发生,大部分原因是企业内部控制制度流于形式或者内部控制设计和运行失效,而在董事会下设审计委员会可以大大增加企业监督能力,制约管理人员的舞弊行为,使得内部控制制度更加完善。吴顺香和程德兴(2007)基于内部控制的五个因素,对这五个因素进行了详细的论述,同时针对公司管理层人员和其他员工的认知进行分别阐述,极大地促进了内部控制制度的构建。

陈小英(2014)认为想要企业实现健康可持续发展,保护企业股东的合法利益,必须重视企业内部控制制度的有效实施,不断规范和完善企业内部控制是规避企业风险的最有力措施。周卫华(2016)表示符合企业业务流程的内部控制体系,关键在于能够简化其业务流程,使得有效满足企业日常经营管理的需求。赵团结等人(2016)研究提出如果中小企业想要健全内部控制体系,就应该以企业内部控制基本规范为理论依据,结合自身发展经营理念,形成适合企业自身的内部控制制度。李辽宁(2016)表示根据我国企业内部控制基本规范中具体内容,并结合我国的实际情况,建立了内部控制的基本概念,这在内部控制的研究历史上是一个新的里程碑,同时也为今后公司内部控制的发展提供了新的理论基础。池国华(2019)表示内部控制制度作为国家治理体系中的一个关键部分,既是能够为国家治理目的奠定理论基础,又能够推动国家治理体系优化其决策及执行力度,进而提升国家治理能力。

(2) 内部控制有效性的相关研究

苗雨君,朱丹(2017)指出有效的内部控制能够提升为公司履行社会责任提供良好的环境,而良好的内部控制环境既可以预防公司经营管理风险,又可以增强公司经营效率,进而稳定企业持续发展,形成良性循环。陆可晶(2018)采用实证分析的方法,通过对沪深两市的上市公司的绩效波动数据进行研究,发现公司内部控制的有效性水平越高,该类公司的绩效波动幅度就会越小,就越能够降低企业负面影响。陈玉梅(2018)通过研究公司股东治理对内部控制有效性的作用,认为公司内部控制有效性和股权制衡度呈正比例关系,表明在一定程度上,公司股东有效治理可以提升其内部控制设计和运行的有效性。赵保卿(2019)表示内部控制设计和运行的效率与目标的达成程度有关,是一套可以使内控实现目标的方法、程序和措施等都具备的最基本的特点。许瑜,冯均科(2020)从中国资本市场及上市公司特征出发,提出了有效的内部控制是保证公司持续稳定发展的关键因素。虽然在国家有关法规和法规的指导下,企业的内控体系已经有所改进,但是,内控体系的有效性还不够理想。

(3) 内部控制有效性评价体系的相关研究

在国内,由于对公司内部控制的认识还不够深入,公司内部控制有效性评价的理论和实践都还停留在定性层面上。林朝华和唐予华(2003)指出,公司治理对内部控制的促进作用,使其从“独立论”到“结构论”,再到“构架论”等方面取得了

重大进展。公司内部控制有效性评价方法也进行了相应的改变,提出改进方法“控制自我评估”(CSA)。张宜霞(2008)表示从我国企业内部控制的建设 and 评价现状来看,对内部控制评价进行规范和指导的有效方法是风险基础法。通过对公司内部控制进行定性讨论,从而评价内部控制的有效性,存在很多不足之处。

随后不少学者开始运用定量评价指标的方法或者定量和定性相结合的方式,以不同的角度研究公司内部控制的有效性评价,如杨洁(2011)以 PDCA 循环理论为理论依据构建企业内部控制评价指标体系,运用了定性和定量相结合的方式,为内部控制有效性评价研究提供了新的研究方向。赵小刚(2016)通过构建全面动态循环评价模型的方式,综合评价企业内部控制的有效性,根据其评价结果有针对性地进行完善内部控制整改。赵萌(2017)利用 AHP 分析方法,构建基于环境目标的高校环境内控评价指标体系,能够较为准确和客观地针对高校环境的内控中五大要素方面的优势和劣势进行分析,及时发现环境内控中存在的问题,并明确高校环境内控中必须加强的工作。李素英和解华(2017)在熵权法的基础上,构建一种符合事业单位的内部控制评价指标体系,根据事业单位内控的目标确定评价指标的选取,同时进行权重的确定,结合 L 事业单位的内部控制现状,综合运用其评价指标体系。研究表明该研究方法的合理使用能够为事业单位的内控进行更加有效的评价,也为其他业务相似的单位进行内控评价提供了一种参考方案。杨颖(2018)以民营企业为研究对象,选取 5 个一级指标和 19 个二级指标作为定性指标,通过模糊综合评价法对其进行定性分析,并选取 4 个定量指标,即盈利能力、发展潜力、运营能力和偿债能力,通过因素分析法进行定量分析,从而构建定性和定量相结合的评价体系,为民营企业目标的实现起到促进作用。赵叶灵,潘俊(2020)运用系统动力学理论,整合大学内部控制评价体系的总体运作机制,具体包括:风险评估和过程控制机制,管理平衡和资金监管机制,信息交流和评估和监管机制,并提出相关内部控制有效性评价保障措施,使高校经济活动在规范的过程中健康运转。

1.2.3 文献述评

通过梳理国内外文献研究现状可知,大多数国外学者倾向于理论创新,研究深度颇高且内容丰富,使得内部控制制度的实施效果较强。关于内部控制的定义早期是由国外研究者提出的,随着各界学者的不断研究与探讨,内部控制框架和

要素也在不断完善，给国内学者的研究奠定坚实的基础。我国研究学者对内部控制理论与评价研究深度较浅，有关企业内部控制有效性评价的研究成熟度不够，主要体现在我国学者大多采用单一的研究方法，虽然近年来有部分学者采用定性和定量相结合的方式评价企业内部控制有效性，但是在研究方法上也是缺乏创新性，大多是模仿国外研究模型或者评价指标体系，然而国内外环境及国情不同，使得国内外企业的经营模式与理念也不一致，一味地生搬硬套只能是使得研究内容缺乏针对性和可操作性。

我国学者以内部控制相关理论为依据，从理论的不同研究视角出发，通过对公司内部控制有效性进行评价，使得公司越来越关注内部控制制度的构建与健全。另外，有一部分研究者认为不同理论的研究视角下会构建不同的内部控制有效性评价体系，但是因为内部控制本身存在的局限性，使得构建的有效性评价体系难以充分地被应用在实际经营管理中。市场经济体制的不断改革，使得公司面临的经营风险也在不断变化，所以对于内部控制和风险管理的研究内容，都不能从单一角度出发，简单地讨论某一层级。在目前众多风险共存的大环境下，将内部控制与风险管理有效结合不失为一个理想方案，在 COSO-ERM 框架的基础之上对内部控制有效性进行深入研究，是以后研究学者广泛关注的一个焦点。所以，本文在 COSO-ERM 框架的理论依据之上，根据 W 公司的内部控制制度规范，构建一套适合 W 公司经营管理方式的内部控制有效性评价体系，综合使用层次分析法和模糊综合评价法，对 W 公司内部控制的的有效性进行定性和定量相结合的综合评价及分析，针对评价结果查找公司内部控制存在的不足，同时提出切实可行的完善内部控制措施。

1.3 研究目的及方法

1.3.1 研究目的

基于企业内部控制理论与委托代理理论，本文以房地产业 W 公司为研究对象，依据 COSO-ERM 框架具体内容及原则构建符合 W 公司的内部控制有效性评价体系，并针对其指标体系的结果查找 W 公司内部控制存在的不足，提出相关切实可行的完善建议，进而更好地识别 W 公司可能面临的风险，为提高公司经营效率做保障。除此以外，本研究在确保内部控制制度合理运行的过程中，勇

于探索评价内部控制的新思维，并研究新理论在实际应用过程中的创新和发展，这也有望对同行业的其他公司起到借鉴作用。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法主要是收集、鉴定、处理文献资料，并借助于对资料的分析形成对事实的科学认识的方法。论文的研究重点主要包括了内部控制有效性评价、COSO-ERM 框架等有关概念，在研究和撰写的过程中必须时刻关注和学习理论界和实务界对于建设内部控制评价体系的相关研究和讨论。因此，需要借助以前研究学者的理论研究成果，为后续基于 COSO-ERM 框架构建企业内部控制评价体系提供研究思路 and 基础。

(2) 案例研究法

案例研究法是指结合理论基础以及搜集到的资料，以实际的个案为研究对象，寻找解决案例问题的方法，并得出一般的、概括性的结论。本文选择房企 W 公司作为研究对象，借助 COSO-ERM 框架构建企业内部控制评价体系，综合评价其企业存在的内部控制问题，并对其问题提出完善方案。将理论应用于实际案例中，为房企其他企业提供相应的参考价值。

(3) 调查问卷法

调查问卷法是指调查者根据所需数据设计一套符合要求的调查问卷，以书面形式向被调查对象收集意见的一种方法。本文一共设计两套调查问卷，采取线上和线下结合的方式搜集数据，并对结果进行汇总整合，便于论文的继续研究。

1.4 研究内容及思路

本文研究内容主要有以下六个部分，具体内容为：

第一部分：绪论。首先对本文研究背景和意义进行阐述，接着梳理并整合了国内外研究学者对内部控制相关方面的研究文献，最后分析了本文的研究目的、方法以及内容框架。

第二部分：相关概念与理论基础。首先具体解释了本文所涉及的内部控制及相关概念，然后对本文所运用的理论基础进行总结概述。

第三部分：W 公司案例介绍。主要先对 W 公司的战略定位及经营理念进行简单介绍，且根据 W 公司近两年内部控制自我评价报告、企业责任报告、内部控制审计报告等公开信息，总结出 W 公司目前的内部控制现状，并分析 W 公司在内部控制评价方面存在的问题。

第四部分：构建 W 公司内部控制有效性评价体系。首先，确定评价体系遵循的指导原则；然后，根据 COSO-ERM 框架和 W 公司具体业务确定评价指标，并确定权重构建完整的评价指标体系；最后，利用层次分析法为其赋值，确定评价指标权重。

第五部分：W 公司内部控制有效性评价体系的应用。采用模糊综合评价法计算评价指标值，并分析其结果产生的原因，最后针对完善 W 公司内部控制提出部分对策建议。

第六部分：研究结论与展望。

本文研究思路如图所示：

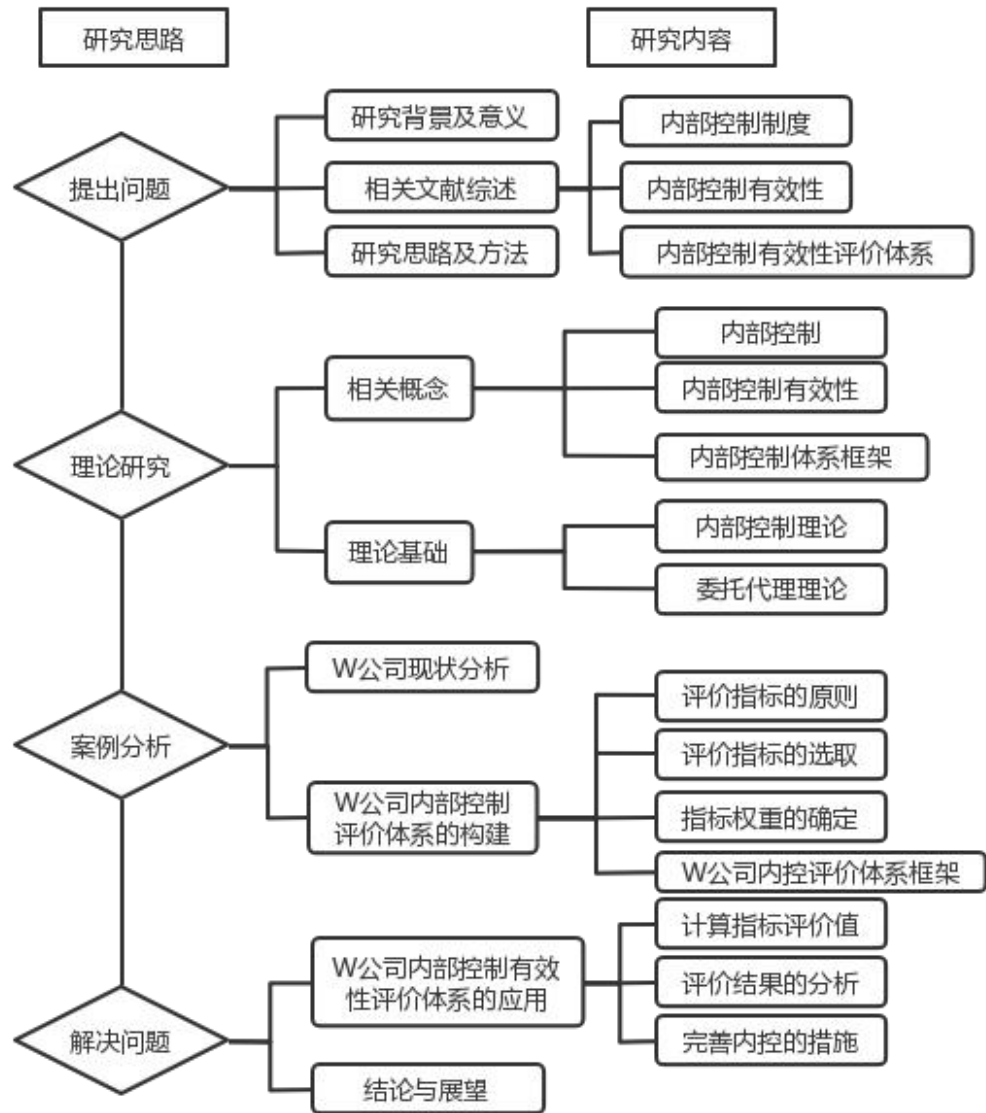


图 1.1 研究思路图

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部控制

我国财政部五部委在《企业内部控制基本规范》将其定义为：“内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。”内部控制是在控制论的基础上延伸出来的，是为了保证企业实现持续稳健的发展。内部控制也是以协调和制约作用为主的公司实施机制，设计和执行得有效更能反映公司的治理和风险管理能力，公司经营权与所有权的分离加快了内部控制发展步伐。

内部控制的目标主要是用来促进公司提高经营效率、确保各部门能够协调发挥其作用。主要包括：(1)建立和完善符合经营管理需要的内部控制制度，有效地实现公司目标；(2)按照管理当局授权进行相应的业务活动；(3)保证资金资产的合法合规性；(4)及时识别并防止舞弊行为；(5)保证披露的财务报告信息的真实可靠。

2.1.2 内部控制有效性

目前，学术界有关内部控制有效性的概念主要有以下两种观点：

其一，从内容层面的角度分析，KPMG（1999）与我国内控评价指引认为内部控制有效性即是内部控制的设计和运行有效。具体来说，设计有效性是指为实现内部控制目标，所需的内部控制程序都存在并且设计恰当。简单来讲，就是所需内部控制程序全面、内部控制流程恰当；运行有效性是指在内部控制设计有效的前提下，内部控制能够按照设计的程序或流程准确地执行，即做到有规可依。

其二，从目标层面的角度来分析，在国际上，美国 COSO 委员会在一九九二年公布的《内部控制整合框架》中，把内控目标分为三大类别：对外公布的财务报告是否真实可靠的财务目标、与企业经营效率效果相关的经营目标、与公司行为是否合法合规的合规目标。在 2004 年，COSO 继续补充了内部控制的目标，

增加了与公司宗旨密切相关的战略目标。在国内,《企业内部控制基本规范》(2008年)中,第一条明确指出,内控的终极目标,是要保证公司的经营理念和经济行为的合法性,保证公司资金的安全性和完整性,保证公司的财务报表的真实性,提高公司的经济效益,促进公司的发展。这项规定与修正后的 COSO 报告中的意见几乎相同。同时,张颖(2010)基于 ERM 理论,对中国上市公司的内控状况进行了深度调查,结果显示,内控的效果与内控的目标达成之间,存在着某种内在的关联。而企业内部控制的有效性则是企业内部控制对企业内控五个目标的实现所能提供的保证。如果保证级别更高,那么内部控制的效果也更好。

综上所述,笔者对内部控制有效性的概念进行总结,即:(1)公司的内控体系在设计层次上的合理性和有效性;(2)内部控制体系可以得到有效的执行和稳定的运作;(3)内部控制可以为企业的合规、经营、财务、战略目标的实现,提供某种程度的合理保证。

2.1.3 内部控制体系相关框架

(1) COSO (1992) 框架

美国 COSO 委员会于 1992 年发布了《企业内部控制总体框架》,其中对企业内部控制进行了界定,并将其划分为三个层次:目标层次、结构层次和要素层次。该框架获得了社会各界的普遍认同,POB 委员会不但专门就此框架发表了一份推荐声明,而且还向 SEC 委员会提出,以此为准则,对上市公司进行年度的内部控制有效性评估。但 SEC 并没有采纳这一建议,主要有以下几个方面:一是 COSO 委员会的成员多为财会等领域的人士,他们的代表性不足,缺乏对各个层面的利益相关者的权威性;二是本研究对会计与审计视角的过度偏重,而对会计信息的可信度要求过高,这一观点被大多数经营者及其他利益相关方所排斥;三是在这一理论框架中,没有一个清晰的评判标准来衡量其是否有效。

(2) ERM (2004) 框架

依据《SOX 法案》,美国 COSO 委员会于 2004 年修订了最初的财务报告内容,并随后发布了《企业风险管理—整合框架》。在这个框架中,风险管理被定义为是一个受到企业董事会、管理层以及全体员工的影响的过程,其目标包含企业经营目标、财务报告目标、战略以及合规目标。

与 92 版框架相比,04 版框架的主要特征为:(1)在内容方面,04 版框架内

容更为明确，界定了“风险容忍度”“风险偏好”等词的概念；(2)在控制范围方面，04 版框架的控制范围更为宽泛，不仅要保证公司财务报告的真实可靠性，还增加了保证非财务报告的真实可靠性；(3)在要素种类方面，后者框架对前者框架的要素进行修改和完善，将要素“控制环境”修改为“内部环境”，完善目标设置、事项识别、监督检查等要素；(4)在目标方面，后者框架增加了战略目标，即公司管理者根据公司制定的战略目标选择战略方案，以保障公司自身发展战略的全面实施，确保战略目标的充分实现。

(3) COSO (2013) 框架

2013 版 COSO 框架的有效执行，能够极大地降低企业舞弊的发生率，有助于公司建立与自身环境相适应的内部控制制度。这一框架包括 17 条特定原则，详情列于下文的表 2.1 中：

表 2.1 COSO (2013) 框架

要素	一般原则
控制环境	1.受到治理层的指导和监督，管理者需要建立完善的组织架构、有效的沟通渠道及合理的授权、责任
	2.遵守诚信道德观
	3.开发、吸引、保留认同企业目标的员工
	4.员工承担相应的公司责任
	5.设立独立董事会，并为公司内控进行监督
风险评估	1.设定明确目标来识别与评估有关风险
	2.充分考虑潜在的错报行为
	3.识别和评估造成重大影响的变化
	4.全面识别和分析重大风险，并制定相应对策
控制活动	1.选择并开展控制活动
	2.部署控制活动
	3.选择和实施一般控制来实现企业目标
监督	1.把评估结果通报给相关负责人
	2.实施独立评估
信息与沟通	1.获得高效的信息
	2.积极与具有重大影响力的外部参与者保持密切沟通
	3.传递必要信息以便支持其他因素的正常运作

COSO (2013) 框架主要有以下变化：第一，丰富内部控制目标的内容。起初，这个框架是以财务报告目标为主、非财务报告目标为辅的，但是随着时间的推移，非财务报告目标的地位逐步提升，最终达到与财务报告目标并肩的程度；第二，加大企业反欺诈、反舞弊行为的考量。1992 版 COSO 框架主要强调注册会计师应当重视企业内部控制的有效性，认为只有识别出内部控制中存在的缺陷才可以帮助企业稳定、持续健康地发展，忽视了评估公司人员舞弊行为的重要性。在萨班斯法案颁布以后，人们才开始逐渐认识到注册会计师需要运用专业知识，结合执业经验评估被审单位的舞弊行为。2013 版 COSO 框架顺应公司的发展需求，将导致公司存在欺诈、舞弊的行为作为框架的重要元素。第三，该框架明确地细分了 17 项具体原则，并对该具体原则进行相应具体规定。

(4) 2017 版 COSO-ERM 框架

2017 年，COSO 委员会发布 COSO-ERM 新框架，使用了元素和原则相结合的模式，呈现出 DNA 双螺旋结构，如图 2.1 所示：



图 2.1 COSO-ERM (2017) 框架

新版框架主要以五个新要素为基础，以二十项具体原则为导向，以实现公司绩效为目标，通过风险管理与绩效相结合的路径，强调价值创造与企业增值观念。

2017 版 ERM 框架的主要变化有：其一，对企业风险的管理形式进行创新。重视公司风险管理的过程及方式，强调风险管理的作用环节应该包含战略制定和运用。其二，重新定义公司风险的概念。新框架将“风险”定义为“事项发生并影响战略和业务目标之实现的可能性”，认为风险管理工作需要从公司愿景、使命和核心价值的角度出发，突出公司价值创造，以满足公司实现高层次的需求。

其三，采取要素加原则的结构。新框架包含了治理与文化、审阅与修订等五大要素以及 20 项基本原则，提高了新框架的可读性、实用性以及一致性，为公司是否进行有效的风险管理工作提供了理论标准。

COSO-ERM（2017）框架明确的划分了内部控制和风险管理，使得公司并不需要因为这两个概念的混淆而限制了风险管理的发展。因此，将 COSO-ERM（2017）框架纳入企业内部控制评价体系，可以对企业的流程、战略目标等进行详细的描述和综合的评价，并从战略的角度加大对风险管理的关注，这对公司了解风险管理的重要性起到促进作用。

2.2 理论基础

2.2.1 内部控制理论

公司内部控制制度存在极久，其功能主要是制约和平衡。公司所有权和经营权的分离，促进了内部控制的发展。截至目前，内部控制理论已经经历了六个阶段。(1)内部牵制阶段(1940 年以前)，它是在行为主体的层次上进行的，这一阶段没有什么重要的理论，其出现的目的是纠正错误，防止舞弊行为的发生。(2)内部控制制度阶段(1940-1958)，这一阶段是在组织层面上进行控制，目的是提高公司经营效率、保障公司资金安全可靠而采纳一系列程序和措施。(3)管理控制和会计控制阶段(1958)，公司的内控被划分为管理内控与会计内控。(4)内部控制结构阶段，这一阶段是在企业层面上进行控制，并且首次提出内部控制三要素，即控制环境、控制程序、会计系统。在 1997 年，财政部从审计师的角度，对内部控制进行详细的界定，即指被审计单位为了保障公司资金的安全、完整性，能够及时地识别并改正错误所实施的必要活动。美国审计署于 1988 年将内部控制界定为：一套旨在改善公司的日常经营效率，获取公司所能利用的大量资源，实现企业各种特定目标的控制制度。(5)整体框架阶段，这一阶段是在企业风险层面上进行控制，1992 年，COSO 委员会发布了内部控制整体框架，夸大要素种类为五要素，并明确指出，内部控制是一个公司中所有成员都有可能对其造成影响的一个过程，它的目的是合理地保障公司实现经营、合规、财务报告目标。(6)企业风险管理框架，该框架本质上是把内控和风险管理有效地结合起来，突出企

业的价值创造，更好地满足公司实现组织目标。

2008 年，我国《企业内部控制基本规范》中指出，内部控制是以所有员工为主体，综合考虑内外环境以实现公司三大目标，从而使各利益相关方受益而采取的一套措施。审计人员在执行审计任务时，必须全面评估被审计单位可能面临的严峻挑战，并将多种控制措施有机地融入到一起，以便更好地评估它们带来的潜在风险。公司的内部控制体系较为庞大、复杂，而控制活动又是其中最重要的一环，它能够揭示出公司在经营过程中所需的关键控制点。同时，在控制活动的实施过程中，如果发现了问题，可以及时地采取有效的措施，对其及时地展开调整与改进，以免遗漏关键控制点形成控制缺陷，阻碍公司持续经营的脚步。有效的内部控制不仅能够帮助公司实现目标，提高公司的价值，还能够创造出一个良好的工作环境，从而使员工的工作热情得到充分的调动，在一定程度上推动公司激励工作地有序开展。

2.2.2 委托代理理论

委托代理理论是对委托人和代理人的共同利益进行研究，成为现代企业治理体系中一个重要组成部分。该理论产生的主要原因是该公司经营权与所有权的分离，导致双方存在信息不对称的问题。针对该理论的研究最早是亚当斯密的研究，1979 年，亚当斯密的研究表明，在股份制企业中，委托代理关系是一种普遍存在的模式，而在这种关系下，公司里的管理层并非对公司的经营效益十分上心，只是按部就班地干自己的工作挣该拿的报酬。管理层对于提升企业经营效率、实现企业价值目标的觉悟较低，因此在这种委托代理关系里，公司的经营成本在增加，公司价值并未随之增加。在 1932 年，米恩斯和伯利的研究成为现代委托代理经典理论。该理论中，伯利等人指出，公司所有者与经营者不分离的做法存在很多漏洞，容易使公司内部控制存在缺陷，使得公司出现舞弊行为。公司所有者应当将经营权分给公司管理人员，保留剩余索取权，实现对公司的有效监管。

在以前的公司经营管理的环节里，公司所有者往往将所有权与经营权聚于一身，相反，现在的公司通常采用两权分立、保持相应的独立性和客观性来管理本公司的经营活动，以获取公司利润最大化。通过委托代理关系，股东们的愿景是获得更多的财富，而管理者们的愿景则是实现更高的收益，以实现自身的工作价值来获取报酬最大化。所有人和经营人的目标不一致，使得公司不可避免地带来

经营风险。同时两者之间存在的信息不对称问题很难解决，经营管理者可能会获取个人利益最大化，而对公司的财务信息或者经营数据进行造假，倘若公司所有者尚未发现管理人员的舞弊行为，会使得公司内部控制失效，影响公司的持续发展。所以，公司应该基于委托代理理论，优化人力资源配置，完善公司组织架构，针对潜在的代理风险加强公司内部控制制度，加强公司内部监督，制约管理层人员的行为。此外，还应该定期聘请事务所专业人员对本公司的内部控制进行评价，避免内部控制存在缺陷，制约公司的健康发展。

3 案例介绍

3.1 W 公司简介

1984 年，W 公司成立于深圳经济特区。历经三十余载，W 公司已经发展成了一家在城市和农村建设和居住方面处于领导地位的企业。W 公司紧紧围绕着人们对美好生活需要的理念，在保持着住宅开发与物业服务的核心优势的同时，基于“城市建设与生活服务商”的战略目标，公司不断拓展业务，涉及租赁住宅、物流仓储等多个领域，致力于打造一个更加完善的生活环境，推动实体经济的发展，建设一个更加和谐的社会环境。

公司一直以“与城市，与顾客，共创未来”为宗旨，坚持为社会公众做好产品、提供优质服务。最近几年，在不断巩固住宅开发和物业服务业务的内在优势的同时，公司还在积极地扩大自己的业务领域。目前，W 公司已经发展到租赁住宅、信息化办公与科技园、物流仓储服务、酒店与度假、食品、商业开发与运营、教育等领域，极大地满足了人们对美好生活的众多需求，为公司的持续健康发展奠定稳固的基础。

3.2 W 公司内部控制现状

3.2.1 内部环境

(1) 治理结构

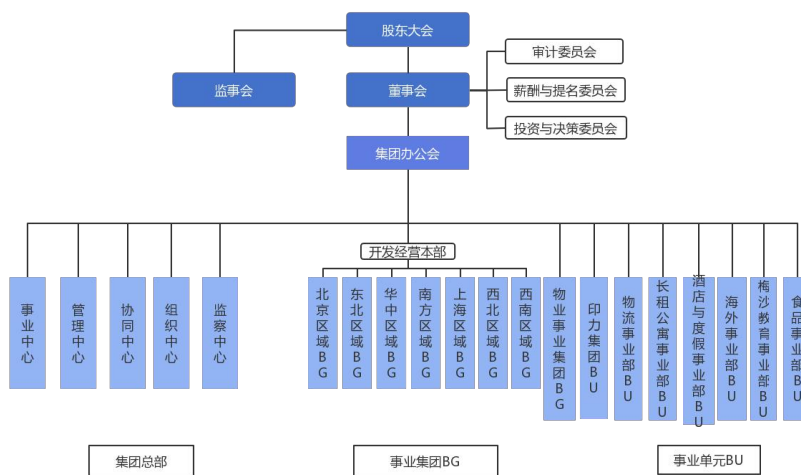


图 3.1 W 公司治理结构

公司按照相关法律法规制度，构建了一套完整的治理结构和议事规则，并规范了与公司可持续发展相适应的各种制度，对各个层次的工作人员的责任和权限进行明确，最终构建出一套科学而又高效的治理结构体系。目前，W 公司拥有十三名董事成员，其中五名为独立董事。公司在董事会下面，直接设立一个审计委员会，主要负责对公司的内部控制活动进行持续监督、对内控的有效实施和自我评价情况进行评估，同时也对内部审计及其他相关事务进行指导和协调。独立董事主要对委员会的工作进行监督，但是，当涉及特定的专业领域时，独立董事需要经过专家委员会的审核，以确保他们能够充分发挥自身的能力，并且能够为公司的决策提供可靠的依据。此外，监事会也要对公司的股东大会负责，以确保公司的正常运营。除了履行其日常监督工作外，还要通过对子公司的巡视，加强对其各类子公司业务进行监管。W 公司坚持与主要股东及其关联企业在人员设置、业务经营及其财务工作进行独立进行，以确保本公司拥有完全的商业运作和自主管理的能力。

（2）内部审计

W 公司主要通过总部协同中心负责本公司的内部审计工作，通过对公司业务综合审计、专项调查等方式，评价公司内部控制有效性情况，对公司内部控制的设计和执行业务进行有效监督，以改善并提高公司内部控制工作质量。在内部审计中，对内部控制存在的问题，要按照其事情的严重程度，及时地向公司管理层、或者监事会提出报告，同时积极监督公司部门运用有效的措施加以解决。

（3）人力资源政策

W 公司基于机制落地的要求及事业合伙人的理念，制定并实施有利于本公司可持续健康发展的人力资源政策。公司致力于激励员工不断进取，以奋斗者为核心，鼓励员工自主发展、自觉承担责任，不论其的职务、地位如何，都不会影响员工的贡献。此外，公司还帮助员工逐步走出舒适的区域，扩大其潜力，从而达到追求更高、更大的事业目标。总部组织中心人才培育职能根据员工的自身能力，进行相关专业活动培训，但培训内容上对公司内部控制制度的认识与学习还不够深入。为了进一步完善 W 公司职业道德风险规范体系，管理层建立了一个专门的网站，用来举报员工的舞弊行为，以此来推广本公司的廉洁政策，并通过收集员工各种举报信息，来预防和应对员工的舞弊行为。此外，公司还颁布有关员工行为准则等各种制度，每年都会组织所有职工对可能存在的利益冲突进行汇

报。

(4) 企业文化

W 公司一直坚守“大道当然，合伙奋斗”的核心价值观，“共识、共担、共创、共享”，是公司长久以来奋斗所遵循的核心理念。公司积极倡导健康、阳光的企业文化，鼓励员工以乐观、乐观的态度，进行身心健康的运动。公司非常关注企业文化的弘扬和推广，每年都会为企业所有员工举行一场沟通交流会，由公司高级管理层进行公司目标以及企业文化的宣讲；公司总部也会组织各级业务单位进行各种形式的文化活动，大力宣扬奋斗者的优秀事迹，积极组织演讲、趣味运动会等多项活动，努力帮助员工丰富自己的多姿人生。但是在实际实施过程中，各级部门易流于形式，每次活动参与员工仅是为了完成任务，说明企业对于文化的宣传内容并未深入人心，取得员工的积极响应。W 公司需要站在员工的立场上考虑宣传措施，提升员工的文化认同感。

3.2.2 风险评估

风险评估即是对企业发生重大错报的可能性、发生后果的严重程度进行评估。W 公司作为房地产企业，除了面对公司正常的经营风险外，还遭受着本行业独有的风险，主要有：(1)市场风险，即因为市场供给关系的变化所引起的风险。体现为在追求市场供给关系的平衡而致使市场价格的波动，这对于房产购买者和房产销售者双方都构成风险。后疫情时代下，宏观经济的潜在风险使得房地产业发展面临的不确定性增多。(2)政策风险。目前我国采取了相关经济体制改革，对房地产行业实施一系列宏观调控政策，其目的是打击投资者的需求，让房地产价格回到一个合理的范围内。(3)业务风险。W 公司围绕着公司发展战略，开启了为客户提供美好生活的多样化产品与服务的新业务模式。不同的新业务之间的关联有很大差别，它们所处的商业周期阶段也不一致，怎样才能对新业务的发展模式进行改进、提升新业务的客户满意度、设立新业务的竞争优势等，都是 W 公司所要面临的重要问题。(4)信息安全风险。在当今的大数据、云计算的时代中，如何保证信息系统的安全运行，提高数据的保密性，是企业日常管理的一项重要工作。目前，W 公司业务流程逐渐复杂、业务内容不断深入、业务数据敏感性也在逐步提升，随着国家法律法规的逐渐完善，本公司对信息的安全性提出了更高的要求，给公司的信息系统部门带来更艰难的工作挑战。

面对公司可能存在的重大风险，W 公司的风险评估程序还存在一系列问题：

(1) 风险管理制度不完善。W 公司为了满足公司外部检查以及响应国家政策规定，设置了风险管理制度，但实际实施过程中，该风险管理制度的制定并未充分考虑公司内部存在的潜在舞弊风险，制度涉及的方面不够健全，实际实施的可行性较低。目前风险管理制度的焦点主要是公司项目开发，以及安全生产风险等方面，未涉及企业经营风险和财务风险管理，有些制度规定内容偏向于理论化，与实际应用存在差异化。

(2) 风险评估目标不明确。W 公司董事会和管理人员对于风险管理的认知存在差别，一部分人认为公司应当遵循成本效益原则，对于有些内外部风险的信号不予理会，以节约相关公司成本；而另外一些人则过分强调趋利避害，过于强调企业所发生的各种风险讯息，一味地寻求规避企业各种潜在风险，忽略了实现防范而非事后处理的重点。W 公司受这两种风险管理态度的影响，虽然成立了风险管理部门，但是风险管理人员的意识较差，从而导致风险管理目标的不明确。

3.2.3 控制活动

W 公司在投资管理与控制、采购成本、销售以及资金管理与控制等各方面都比较重视。例如在采购成本管理与控制方面，W 公司有一整套管理制度，采购部门依照该制度保证采购工作的有序进行。除此之外，本公司还在内网上建立了一个采购信息披露平台，对每一次采购的资格预审信息进行公开，并对技术标准和经济标准的评审信息进行披露。公司采购员工在选择供应商的时候，一定要坚持公平、公正的原则，对供应商的信用和质量进行多次对比后，才能做出最终的决定，各个子公司也需要按照采购公示制度开展采购业务和供应商管理。W 公司对于其成本的控制也十分严格，利用专门软件设定合约业务标准及规定，强调合约合理合法化、过程规范化的原则。财务人员还需要定期进行成本清查，同时，成本部要进行相应的成本核算，目的就是为了保证数据的真实可靠。总公司也将定期对费用状况进行审核，并对有关资料的真实性和合法性进行监控。

3.2.4 信息与沟通

为了规范公司日常经营管理信息的传递，公司制定了《W 公司信息管理办

法》、《W 公司重要保密信息管理规范》等各项管理制度。W 公司成立万益科技公司，负责集团信息化工作的执行与管理，通过采用信息技术，建立一个完善、透明的沟通平台，不仅可以改善企业内部和外部的交流，还能够实时监督企业的运营和管理情况。通过多种线上客户调研评价、线上投诉沟通渠道、线下客服访谈等方式，听取客户的意见和反馈，进而开展客户满意度评价的相关工作。投资者也可以通过电话电邮、直接访问公司官方网站等各种方式及时关注公司信息，相关部门也应该针对投资者的需求进行及时有效的回复，以便相关人员能够实时了解到公司的管理状况。

通过分析表明,W 公司在内外部信息沟通层面上还存在需要完善的地方。W 公司官方网站信息建设页面不够全面、信息披露内容不够及时、信息基础设施跟不上设备的更新速度,致使企业内外部沟通效率大大降低,同时子公司对其总公司的信息决策执行的力度也不够。面对房产购买政策的优惠力度的变化,市场销售员工需要再次询问上级领导,不能迅速地将所需信息反馈给客户,可能会使得客户因为等待时间较长而降低业务处理效率,错失销售的最佳时机。

3.2.5 内部监督

W 公司应要求设置了审计委员会,是公司内部审计的权力机构。这家公司采用了一种综合的内部和外部审计机制,以评估并监督其业务流程的执行情况,有利于提升本公司的内部控制质量。公司还设立官方反舞弊行为网站,接受各方人员对违反职业道德及违反法律法规的行为进行举报、投诉,并实施经查实有奖政策。公司总部通过专项调查的方式,积极发挥内部监督的作用,协同各部门严查舞弊行为。监事会通过员工访谈以及实际调查等方式,检查并巡视各个子公司的经营状况,协力提升内部控制的有效性。

内部监督是一种有效的方式来检查公司内部控制是否存在问题,但是针对存在的缺陷问题该如何处理,相关部门及负责人不明确应当履行的责任,致使内部监督的作用大打折扣。

3.3W 公司内部控制评价现状

3.3.1 缺乏完整的内部控制评价体系

W 公司依据相关内部控制规范体系，在日常和专项监督的基础上，对自身进行内部控制有效性的评价。虽然坚持以风险导向为原则，进一步加强覆盖评价体系，但是没有构建一套适用于自身的评价指标体系。公司应当借鉴国资委、财政部等关于企业综合进行内控评价的成功经验，积极探索内部控制定量评价的有效思路，设计适合自身公司的内部控制评价体系，具体涵盖评价指标、权重、标准设定等内容，实现以量化评价结果的方式反映公司内部控制的有效性，从而使公司内部控制有效性的评价结果具有可比性。此外，W 公司内控评价内容不仅只关注房地产业务的特点，还要识别业务中潜在的关键风险点。如果 W 公司长期忽视不同类型的主营业务，很可能在不断累积公司所面临的风险。从公司发展经营角度来看，势必会给企业的稳定能力和发展能力带来极大的影响，相关股东利益者也会怀疑公司经营管理者能力，最终影响公司战略目标的实现。

3.3.2 内部控制评价工作流于形式

W 公司内部控制的评工作是以企业内部控制相关规范为基础，未能对自身公司内部控制设计和运行过程进行充分把握，在内部控制评价过程中，公司管理层人员并没有真正的起到管理、协调的作用。尽管已有的内部控制基本规范、相关指引等文件具有一定的可操作性，但是大多价值体现在对内控评价具有指导意义。况且内部控制评价内容和方法因行业环境不同而不同，房地产业也不例外，W 公司想要更好地发挥内部控制评价工作的作用，就需要避免形式主义，生搬硬套别家公司的评价方式及内容，需要积极探索符合自身的评价体系，根据公司具体的业务与经营特点去实施评价工作。

3.3.3 内部控制评价结果可靠性低

W 公司内部控制评价的内容有公司治理结构、人力资源政策、销售、成本、财务、投资、关联交易、对外担保等，看似内容十分丰富全面，但实际上近两年的自我评价报告内容一模一样，评价结果也未全面体现上述内容，更加没有分析上述内容对公司内控有效性的影响。尤其是在对公司员工进行评价时，主要依据员工是否遵守公司管理规章制度和行为准则条例，这种评价方式所得出的结果，主观性远大于客观性，大大降低内部控制评价结果的可信度。

公司员工期望企业经营发展蒸蒸日上，来获取更高的酬劳和更好的发展前途，管理层也期望通过识别和应对公司管理风险来提高公司经营效率。W 公司要想在房地产行业长久健康发展，就必须及时调整公司发展战略目标，不断完善公司内部控制制度，重视内部控制有效性的评价工作，降低风险发生的可能性，以期实现自己“共识、共担、共创、共享”的愿景。所以，对 W 公司构建一套适合自身发展的内部控制评价体系，提高公司识别和应对风险的能力极为重要。

4W 公司内部控制评价体系的构建

4.1 选取评价指标的原则

4.1.1 全面性原则

全面性原则要求内部控制需要：(1)在对象方面，选取包含公司所有的经营事项与业务活动；(2)在层次方面，涵盖公司董事会及其所有员工；(3)在流程方面，从决策、目标贯穿到监督、反馈等环节，及时关注公司内部控制各个环节出现漏洞和空白。因此，在构建内部控制评价体系时，需要从全面性原则出发，充分考虑选取指标的要素与公司经营活动之间的相关性。确保所选指标既能体现自身的独特性，又能与其公司经营活动密切融合，如此建立的内部控制评价指标体系不仅可以有效反映 W 公司目前发展现状以及未来发展前景，还可以更加全面地体现公司各方面经营状况。

4.1.2 重要性原则

在公司全面控制的基础之上，着重关注公司重要业务经济活动以及潜在的高风险领域。依据该原则可以有效地在评价公司内部控制活动时，提升该公司的内部控制评价效果。该原则建立在全面性原则基础之上，聚焦于公司经营管理过程中可能潜在的高风险领域以及关联方交易金额较大的地方。同时，根据公司的实际经营需要，以风险重要程度排序为依据，找出公司内部控制的关键控制点，并建立相应的评价指标体系，从而极大地提高公司的内部控制评价效果。

4.1.3 制衡性原则

制衡性原则要求公司人员在处理具有风险的经济事务时，对所涉及的不相容职务需要谨慎对待且严加控制，不能仅由一个人或者一个部门处理该事项。公司行为理论要求授权和权力相互制衡，所以公司科学的设置岗位职责、对机构职责的合理分配，可以实现各层级权力的制约，从而更好地实现公司经营目标。在我国，公司内部控制制度的构建必须以制约和平衡为基础。

4.1.4 适应性原则

公司的内部控制要根据公司的市场竞争情况、业务经营范围等因素的变化,适时地进行相应的调整。不同的公司在性质、行业及内部要求等方面都有区别,使得不同行业背景下的公司具有独特的发展前景,此外,相同行业背景下的公司也有本公司独有的竞争特色,所以,公司管理层应当以自身竞争优势与发展理念为主,考虑适合本公司的控制方法、流程及手段等,从而使公司的内部控制更好地发挥其控制效果,努力满足公司的发展需求。

4.1.5 成本效益原则

基于该原则对内部控制进行评估时,应当权衡预期效益和实施成本的大小,争取以适当的成本实现更为有效的控制。该原则要求公司根据自身组织规模的大小、具体的经营状况设计和运行公司的内部控制制度,既要考虑到该制度设计的成本大小,又要考虑制度实施的效果,避免公司浪费人、财、物等经济资源和重复控制。因此精简机构和人员,提高人员的工作效率,尽可能地控制设计和执行成本,以达到控制效果的最优化。

4.2 评价指标的选取

我国企业内部控制基本规范实施时间较短,使得我国对上市公司内部控制有效性的评价标准没有明确说明,仅仅依靠企业自身的内部控制自我评价报告、内部控制审计报告,所披露出的信息难以真正透露出企业内控的有效性。本文基于 COSO-ERM 框架的具体原则与内容,结合 W 公司自身企业经营特点,构建一套适合自身发展的评价指标体系,使得各层级指标既独立又逻辑清晰。

4.2.1 治理与文化指标选取

“治理与文化”要素是该框架下其他要素的基础,该要素的本质是协调公司相关利益方的利益使其达成目标。公司文化是由员工的价值观、自身修养和文化素质形成的内部文化,相对治理来说起一定的引导作用,将公司文化深入公司的整个治理过程中,有利于公司决策的正确执行。公司治理的实质是为了实现公司战略目标而对公司相关利益方进行有效协调。公司的内部控制需要针对公司治理

结构进行具体且有效的权责分配，并展开与之相适应的内部审计，从而在优化公司资源的同时，还可以对管理人员的权责范围进行调整，加强对公司的风险管理，在此过程中，存在着个人利益与企业利益的冲突，企业文化作为企业的一种意识形态，可以为内部控制环境提供良好基础，有效地制约着公司相关管理者和部门人员的行为。

在框架中，治理与文化要素应遵循的 5 个基本原则：(1)实现董事会对风险的监督，具体来讲，董事会成员具备较强的专业知识以及对行业的敏感性，并且能够跟管理层保持一定的独立性。从而让管理层人员从一定的独立客观视角出发，为企业提供应对风险的整体战略，并且给予风险管理委员会相应的日常风险管理责任。(2)组织架构设置的情况，公司的管理层应当根据公司的发展理念和经营模式，计划、决策、并实施公司战略。在职责分工清晰的情况下，公司还应当构建一套健全的运作体系。(3)企业社会责任履行的情况，董事会及其相关管理层人员应当将公司的核心价值与风险意识具体化，通过定义期望的行为构建公司文化，使之能够为全体员工都能够接受，这将对公司抓住机会、有效防范风险极其重要。(4)展现对核心价值的承诺，尽管公司准确地规范了员工的个人行为准则及道德约束，但还是不能完全制约员工违反公司价值理念的行为。所以，公司应当提前对违反价值理念行为的员工进行全面评估，及时地制定防范措施。(5)吸引、发展并留住人才，企业需要建立在各个层级评价工作能力的机制，公司管理部门需要从多个层次上构建人才管理系统，以吸引、发展人才为目的，为公司培养和保留人才。在以上五条原则的指导下，并根据 W 公司的实际情况，本论文构建出相关指标，如表 4.1 所示：

表 4.1 W 公司治理与文化要素的具体指标

准则层	方案层
治理与文化	实现董事会对风险的监督
	组织架构设置的情况
	企业社会责任履行的情况
	展现对核心价值的承诺
	吸引、发展并留住人才

4.2.2 战略与目标设定指标选取

“战略与目标设定”要素强调公司在设定企业目标时要考虑风险的影响，将风险的重视度提至与战略目标同等的高度，在企业文化的基础上设定符合公司可持续健康发展的战略目标。公司在战略制定过程中确定其风险偏好，使得业务目标能够得以实现。

框架中战略与目标设定要素相应的 4 个原则分别为：(1)业务环境对企业战略的影响，公司要详细地了解公司所处的行业环境，要同时顾及内外环境及各种利益相关者。(2)创新发展战略对风险的考量，即提示公司管理人员在关注价值创造的时候，也要及时地确定对应的风险偏好，也就是指公司所能接受的风险程度。(3)对企业替代战略的评估，可以对替代战略进行有效的评价，从而更好地分析出替代战略所带来的风险。(4)房地产开发目标，公司管理人员应该明确地认识公司业务目标，并且在考虑实现业务目标的影响因素时，将风险纳入其中，从而更有利于防范公司目标实现过程中所受风险。在以上四个原则的指导下，并根据 W 公司的实际情况，本论文构建出相关指标，如表 4.2 所示：

表 4.2 W 公司战略与目标要素的具体指标

准则层	方案层
战略与目标	业务环境对企业战略的影响
	创新发展战略对风险的考量
	对企业替代战略的评估
	房地产开发目标

4.2.3 绩效指标选取

COSO-ERM 框架着重强调绩效和公司风险管理之间的联系，实现公司绩效要素的关键点就在于做好公司的风险管理工作。公司通过识别和评估出可能影响其战略目标的风险，结合公司的风险偏好，根据其风险的严重程度进行排序，同时选取合理的风险应对措施适时调整，这样，公司便会在实现战略目标的同时建立起风险组合观的理念。

框架中绩效要素相应的 5 个具体原则为：(1)识别风险，识别公司在执行内

部控制制度过程中影响企业战略目标的有关风险。(2)评估风险的严重程度，应当从固有风险、实际剩余风险、目标剩余风险三个角度出发，对公司的风险严重程度进行评价。(3)风险的优先次序，根据公司的风险偏好，对识别出的风险按照标准进行排序。(4)执行风险应对，对识别出的风险采取相应的风险应对措施。(5)建立风险的组合观，公司的管理层应当把识别出来的风险作为整体，和实现目标所要承担的风险进行比较，而非将风险单独划分为单一个体。结合 W 公司的内部控制情况，本文设计出相应的具体指标，如表 4.3 所示：

表 4.3 W 公司绩效要素的具体指标

准则层	方案层
绩效	了解内部控制的程度
	房地产业务控制风险点
	风险的重要性排序
	执行风险应对的措施
	对风险组合大局观的考量

4.2.4 审阅与修订指标选取

“审阅与修订”要素是指公司要及时地对经营管理期间的绩效情况进行审视，适时调整公司的风险管理活动。一方面，可以帮助管理层了解公司内部控制缺陷，结合内部控制制度和公司战略目标的变化，有效完善公司的内部控制；另一方面，可以使管理人员更深入地了解公司风险管理要素的利用情况，及时进行有效调节，使风险管理工作承担起该有的职责。

“审阅与修订”要素有 3 个具体原则：(1)评估重大变化，管理层需要对影响公司实现战略目标的重大变化进行识别和评估，以保证企业良好的经营状况；(2)审阅风险和绩效，公司管理人员需要结合风险管理认知，从多个角度来审视绩效；(3)企业风险管理改进，公司所制定的风险管理制度和风险管理程序并非一成不变，需要结合日常风险管理工作所出现的问题，及时修改制度或者程序，逐步健全风险管理体系。结合 W 公司的实际情况，本文在该要素下设计出相应的具体指标，如表 4.4 所示：

表 4.4 W 公司审阅与修订要素的具体指标

准则层	方案层
审阅与修订	评估重大变化的影响
	评议风险和绩效
	企业风险管理改进措施

4.2.5 信息、沟通与报告指标选取

“信息、沟通和报告”要素主要强调三个方面的内容：首先，公司各个层次都要充分利用信息技术系统，建立信息管理档案，保证公司各个层级、各个部门之间信息利用最大化，特别是相关重大风险信息能够及时传递，使得管理人员在首要时间能够获取相关风险信息并及时进行处理；其次，各个层级之间能够有效地沟通风险信息，快速采取相应的风险应对措施；最后，对风险、文化和绩效进行报告披露。

框架中信息、沟通与报告要素有 3 个具体原则分别为：(1)利用信息系统，公司可以充分利用信息技术手段搭建信息化平台，有效提升公司内部控制和风险管理的工作效率。(2)沟通风险信息，公司沟通对象包括董事会、股东成员、企业内部员工及其他外部利益相关方等，运用好共同渠道，发挥公司的主观能动性。(3)对风险、绩效、文化进行报告，并且将这三个不同层级的具体情况，做成文件报告给相关利益者。结合 W 公司实际情况，本文设计出以下具体指标，如表 4.5 所示：

表 4.5 W 公司信息、沟通与报告要素的具体指标

准则层	方案层
信息、沟通与报告	信息系统的利用情况
	沟通风险信息的效率
	报告披露的规范程度

4.3 评价指标权重的确定

4.3.1 数据来源及分析

为了获得本文撰写所需要的数据资料，笔者按照调查问卷法的客观、全面的原则，分别进行了两次问卷的设计和发放。

第一次问卷主要是构建判断矩阵，并确定对各项评价指标的重要程度。这份问卷主要是以 W 公司内部控制评价体系中所涉及的各项指标为中心，在特定标准下，对要素或者指标之间的重要性程度进行两两比较（具体见附录 A）。研究调查对象包括了 W 公司的经营管理人、负责公司外审的注册会计师、以及对该研究有深入了解的部门学者，问卷的发放主要采用了线下和线上相结合的方式，以及时地获取相关调查结果。该问卷共发放 38 份，其中 6 份因某些因素而无法收回，剩余 32 份问卷中有 4 份结果无效，总体上满足研究条件。

第二次问卷调查主要是为了建立一个隶属度矩阵来判断公司的内控状况。这份调查问卷的内容，主要是以构建的 20 个具体评价指标为内容，并对这些指标设置“优秀”“良好”“中等”“较差”“差”五种评价方式（具体见附录 B）。此次调查对象除了管理层外还包括公司经营员工，总共发放 33 份，其中未收回问卷 3 份、无效问卷 2 份，总体上符合研究条件。

4.3.2 确定指标权重

本文主要采取层次分析法来确定各评价指标权重，该方法是美国教授萨蒂提出的。该方法的使用含义主要是根据不同问题和目标，采取相关组成元素对该问题进行分解，然后依据各因素之间的某种联系实现因素层次组合，构建出一个层次分析模型，通过目标层和准则层之间的重要性程度比较确定权重。该方法不仅具有系统全面性的特点，还彰显了其简洁性和实用性，其使用步骤如下：

首先，构建层次结构模型；

其次，构造判断矩阵；

其中各指标量化结果的判断矩阵公式为： $A_{ij} = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & & \vdots \\ a_{m1} & \cdots & a_{mn} \end{pmatrix}$ ，在

这个公式中， A_{ij} 表示某一层级指标的判断矩阵， a_{ij} 则表示第 i 行和第 j 列不同指标之间的重要性程度的量化结果，专家打分标准依据早期研究学者 Thomas L. Satty 的 1~9 级确定法，具体如下表 4.6：

表 4.6 指标等级比较表

标度 a_{ij}	定义
1	i 因素与 j 因素同样重要
3	i 因素与 j 因素相比略微重要
5	i 因素与 j 因素相比较为重要
7	i 因素与 j 因素相比很重要
9	i 因素与 j 因素相比十分重要
2、4、6、8	重要性水平处于一种中立的状态
倒数	若 j 因素与 i 因素比较, 得到判断值为 a_{ij} = $1/a_{ji}$, $a_{ii}=1$

然后, 计算每个指标权重值;

利用 yaahp 软件构建出完整的判断矩阵, 然后计算出相应的最大特征值 λ_{max} ;

最后, 一致性检验。

对判断矩阵的计算结果进行一致性检验, 校验和判断重要性程度不同的指标之间是否协调、能否满足一致性。一致性指标为 CI, 其公式为: $CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$, 一致性检验的最终结果为 CR, 其公式为: $CR = \frac{CI}{RI}$, 该公式中的 RI 代表了具有随机性指标的数值。

经过以上步骤计算, 如果最终一致性检验计算值 $CR < 0.1$, 那么这个判断矩阵的构建和指标权重的确定就符合检验结果, 反之亦然。如果 CR 值小于 0.1, 那么应该及时调整矩阵, 重复以上步骤, 直至结果满足一致性检验。

W 公司内部控制评价体系使用层次分析法的具体步骤如下:

首先, 建立层次结构模型。根据上文文中所选取的评价指标, 从三个层级方面构建评价结构模型。第一层级为目标层, 即内部控制有效性; 第二层级为准则层, 即 COSO-ERM 框架的五大要素; 第三层级为方案层, 依据框架具体的 20 项具体原则。如图 4.1 所示:

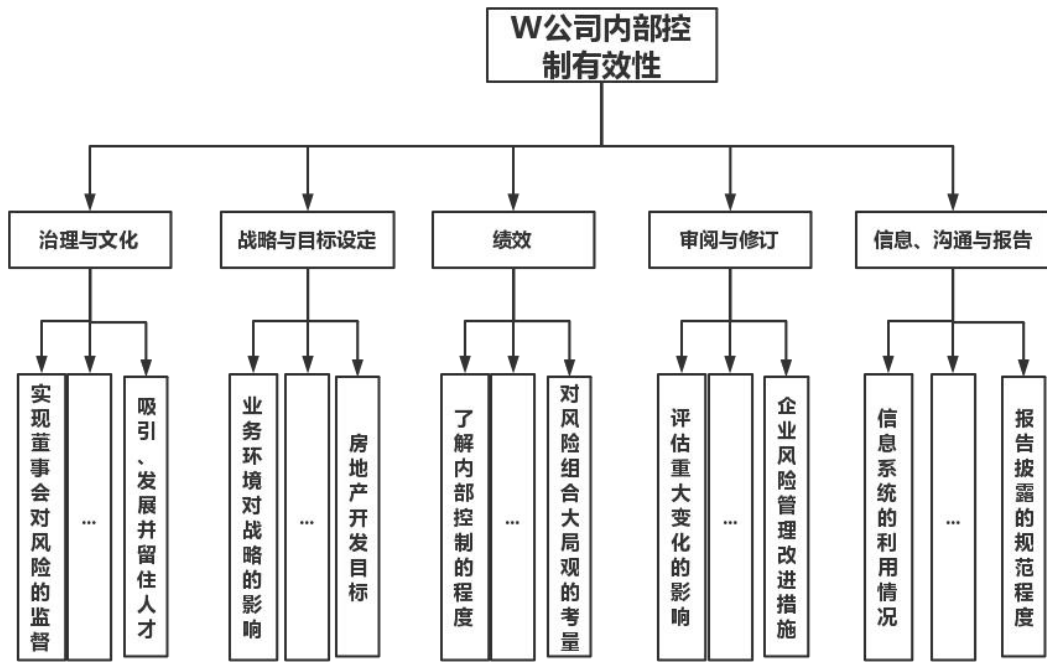


图 4.1 W 公司层次结构图

其次，确认是否通过一致性检验。根据问卷调查统计结果，构造出合理的判断矩阵，确定各指标具体权重值。如表所示，以准则层的五大要素为例，并列示部分具体指标判断矩阵。

表 4.7 内部控制五大要素判断矩阵

五要素	治 理 与 文 化	战 略 与 目 标 制 定	绩 效	审 阅 与 修 订	信 息、沟 通 与 报 告	权 重
治理与文化	1	5	3	1	2	0.3340
战略与目标 制定	3	1	3	2	1	0.2987
绩效	1/5	1/3	3	1	1/2	0.1186
审阅与修订	1/3	1/3	1/3	1	1/2	0.0822
信息、沟通 与报告	1/2	1/2	2	1	2	0.1665

代入计算公式可得出计算结果 $\lambda_{max}= 5.2421$ ，一致性检验结果 $CR=0.0540 < 0.1$ ，通过一致性检验。

表 4.8 治理与文化要素判断矩阵

治理与文化要素	实现董事会 对风险的监 督	组织架构 设置的情 况	企业社会 责任履行 的情况	展现对核 心价值的 承诺	吸引、发展 并留住人才	权重
实现董事会对 风险的监督	1	1	4	2	1	0.2740
组织架构设置 的情况	1	1	2	3	2	0.2847
企业社会责任 履行的情况	1/4	1/2	1	1	1	0.1207
展现对核心价 值的承诺	1/2	1/3	1	1	1/5	0.0932
吸引、发展并留 住人才	1	1/2	1	5	1	0.2274

代入计算公式得出计算值 $\lambda_{\max}=5.3573$ ，一致性检验结果 $CR=0.0798<0.1$ ，通过一致性检验。其他具体指标的判断矩阵同理，本文将不再一一列示。最后，将所有计算出的判断矩阵进行整理，得出具体权重如表 4.9 所示：

4.4 评价指标体系框架的构建

表 4.9 W 公司内部控制评价指标权重

目标层	准则层	权重	方案层	权重
内部 控制有效 性	治理与文 化	0.3340	实现董事会对风险的监督	0.0915
			组织架构设置的情况	0.0951
			企业社会责任履行的情况	0.0403
			展现对核心价值的承诺	0.0311
			吸引、发展并留住人才	0.0759
	战略与目 标	0.2987	业务环境对企业战略的影响	0.0578
			创新发展战略对风险的考量	0.1184
			对企业替代战略的评估	0.0431

续表 4.9

目标层	准则层	权重	方案层	权重
			房地产开发目标	0.0794
			了解内部控制的程度	0.0390
			房地产业务控制风险点	0.0215
	绩效	0.1665	风险的重要性排序	0.0181
			执行风险应对的措施	0.0195
			对风险组合大局观的考量	0.0205
	审阅与修订	0.1186	评估重大变化的影响	0.0338
			评议风险和绩效	0.0215
			企业风险管理改进措施	0.0270
	信息、沟通和报告	0.0822	信息系统的利用情况	0.0913
			沟通风险信息的效率	0.0351
			报告披露的规范程度	0.0401

5W 公司内部控制有效性评价体系的应用

5.1 计算指标评价值

本文计算指标评价值所使用的方法为模糊综合评价法,该方法主要是一种将定性指标转化为定量评价的数学方法。利用模糊数学中的隶属度原理,对模糊问题进行综合处理,从而实现评价过程的系统性、评估结果的精确性和可靠性。该方法的使用可以对各层次的不同研究对象给予充分的关注,且能客观地反映内部控制各要素的实际情况。具体评价步骤如下:

第一,建立影响因素集

设置情况如下:一级指标因素为 S;二级指标因素={治理与文化 S_1 , …… , 信息、沟通与报告 S_5 };三级指标因素 S_1 ={实现董事会对风险的监督 S_{11} , …… , 吸引、发展并留住人才 S_{15} }。

第二,建立评语集

本文假定构建评价指标的评语集为 $C=\{C_1, C_2, C_3, C_4, C_5\}$,即“优秀、良好、中等、较差、差”五种评价等级组成,然后根据设定的评语集确立详细的评分标准,具体如下:评分结果属于 $[90, 100]$ 区间的代表“优秀”,属于 $[80, 90)$ 区间的代表“良好”,属于 $[60, 80)$ 区间的代表“中等”,属于 $[40, 60)$ 区间的代表“较差”,属于 $[0, 40)$ 区间的代表“差”。如表 5.1 所示,陈列出评语集和分数之间的对应关系,分数用百分制表示。

表 5.1 评分等级及分值

评分等级	优秀	良好	中等	较差	差
百分数区间	$[90,100]$	$[80,90)$	$[60,80)$	$[40,60)$	$[0,40)$
中间值	95	85	70	50	20

第三,计算隶属度

隶属度是指将评价对象的各个指标赋予一个“值”,将各个指标对总体的贡献程度按其在总体中的重要程度赋予一个相应的“分数”,表示为各个指标对总体的隶属度。隶属度是指标之间有密切关系时使用。本文用 R_{ij} 表示。 R_{ij} 矩阵如右所

$$\text{示: } R = (R_{ij}) = \begin{pmatrix} R_{11} & R_{12} & \dots & R_{1n} \\ R_{21} & R_{22} & \dots & R_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ R_{m1} & R_{m2} & \dots & R_{mn} \end{pmatrix}$$

通过对调查问卷的有效数据进行整理，得出如表 5.2 的指标隶属度

表 5.2 W 公司内部控制评价指标隶属度

方案层	评语隶属度				
具体指标	优秀	良好	中等	较差	差
治理与文化					
实现董事会对风险的监督	0.1	0.3	0.6	0	0
组织架构设置的情况	0	0.2	0.5	0.3	0
企业社会责任履行的情况	0.1	0.2	0.5	0.2	0
展现对核心价值的承诺	0	0.3	0.5	0.2	0
吸引、发展并留住人才	0.1	0.3	0.5	0.1	0
战略与目标					
业务环境对企业战略的影响	0	0.3	0.4	0.4	0
创新发展战略对风险的考量	0.2	0.3	0.2	0.3	0
对企业替代战略的评估	0.1	0.4	0.2	0.3	0
房地产开发目标	0.2	0.2	0.4	0.2	0
绩效					
了解内部控制的程度	0.1	0.2	0.5	0.2	0
房地产业务控制风险点	0.3	0.2	0.2	0.3	0
风险的重要性排序	0	0.1	0.4	0.5	0
执行风险应对的措施	0.1	0.2	0.4	0.3	0
对风险组合大局观的考量	0	0.4	0.3	0.3	0
审阅与修订					
评估重大变化的影响	0.3	0.3	0.2	0.2	0
评议风险和绩效	0.1	0.3	0.4	0.2	0
企业风险管理改进措施	0.2	0.5	0.3	0	0
信息、沟通与报告					
信息系统的利用情况	0.2	0.4	0.4	0	0

续表 5.2

方案层	评语隶属度				
具体指标	优秀	良好	中等	较差	差
沟通风险信息的效率	0.2	0.3	0.2	0.3	0
报告披露的规范程度	0	0.3	0.4	0.3	0

第四，计算评价结果

通过表中数据及内部控制评价结果的计算公式 $Q = R \times P$ ，得出评分值，具体计算如下：

第一，确定各具体指标的评价值，公式为： $Q_{ij} = R_{ij} * \begin{pmatrix} p1 \\ p2 \\ p3 \\ p4 \\ p5 \end{pmatrix} (i, j = 1, 2, \dots, n)$

第二，确定 COSO-ERM 框架五大要素的评价值，公式为： $Q_i = W_{ij} * Q_{ij}$

第三，确定内部控制目标评价值，公式为： $Q = W_i * Q_i (i=1,2,3,4,5)$

根据以上具体公式，可以得出“治理与文化”要素中具体指标的评价值：

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

$$Q_{12} = (0, 0.2, 0.5, 0.3, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = \text{即“组织架构设置的情况”评价值为 67 分。}$$

$$Q_{13} = (0.1, 0.2, 0.5, 0.2, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = \text{即“企业社会责任履行的情况”评价值为 71.5}$$

分。

$$Q_{14} = (0,0.3,0.5,0.2,0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = \text{即“展现对核心价值的承诺”评价值为 70.5 分。}$$

$$Q_{15} = (0.1,0.3,0.5,0.1,0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = \text{即“吸引、发展并留住人才”评价值为 75 分。}$$

得出“治理与文化”要素中具体指标的评价值：

$$Q_1 = (0.0915,0.0951,0.0403,0.0311,0.0759) * \begin{bmatrix} 77 \\ 67 \\ 71.5 \\ 70.5 \\ 75 \end{bmatrix} = 77.32 \text{ 分。}$$

通过以上具体步骤的实际运用，将剩下指标的计算值列入表格 5.3 中：

表 5.3 W 公司内部控制评价价值

目标层	评价值	准则层	评价值	方案层	评价值
内部控制 有效性	76.71	治理与文化	77.32	实现董事会对风险的监督	77
				组织架构设置的情况	67
				企业社会责任履行的情况	71.5
				展现对核心价值的承诺	70.5
				吸引、发展并留住人才	75
		战略与目标	76.89	业务环境对企业战略的影响	73.5
				创新发展战略对风险的考量	73.5
				对企业替代战略的评估	72.5
				房地产开发目标	74
				绩效	77.66

续表 5.3

目标层	评价值	准则层	评价值	方案层	评价值
				房地产业务控制风险点	74.5
				风险的重要性排序	61.5
				执行风险应对的措施	69.5
				对风险组合大局观的考量	70
				评估重大变化的影响	78
		审阅与修订	78.83	评议风险和绩效	73
				企业风险管理改进措施	82.5
		信息、沟通		信息系统的利用情况	81
		与报告	73.41	沟通风险信息的效率	73.5
				报告披露的规范程度	68.5

表格中，W 公司内部控制有效性评价值为 Q

$$Q = (0.3340, 0.2987, 0.1665, 0.1186, 0.0822) * \begin{bmatrix} 77.32 \\ 76.89 \\ 77.66 \\ 78.83 \\ 73.41 \end{bmatrix} = 76.71 \text{ 分}$$

5.2 评价指标结果分析

本文根据 COSO—ERM(2017)框架构建评价指标体系，通过调查问卷所获取的数据计算得出评价结果，以该方法的评价值综合分析 W 公司的内部控制有效性。以往的企业内部控制研究多以定性评价为主，现多以模糊综合评价的方法对内部控制评价指标进行定量分析，从而能够更加显而易见的理解 W 公司内部控制关键控制环节，同时结合各评价指标得分值，在一定程度上更加清晰地了解到 W 公司内部控制实施过程中的缺陷与不足。依据评价及结果得分值来看，W 公司内部控制的综合评价值为 76.71 分，位于第三层级区间，即 W 公司内部控制处于“中等偏良好”的状态。虽然该公司内部控制制度相对完整，但仍存在不足之处需要完善，接下来将针对具体指标得分值进行具体分析。

(1) 治理与文化方面

通过 yahhp 软件计算出 W 公司“治理与文化”要素的得分为 77.32 分，处于内部控制“中等”状态，利用企业文化来推动公司的发展，其核心是要把企业文化真正地融入到公司的管理之中，并深根到公司的内控制度和员工行为规范中。其下属各明细指标中，最高指标得分为吸引、发展并留住人才 75 分，最低指标得分为组织架构设置的情况 67 分。

W 公司治理与文化要素的评价结果整体上看处于中等地位。首先，W 公司根据相关法律法规的严格要求，建立了规范且合理的公司治理结构和科学明确的议事规则，明确各级机构的职责权限，把权力和责任落实到各责任主体单位，同时在董事会下单独设立投资与决策委员会、薪酬与提名委员会、审计委员会，以此来为 W 公司的战略目标的设定、以及绩效评价等工作更好地服务，且能够保证审计工作的独立性和客观性。其次，在 W 公司组织架构设置方面还有待完善，风险管理部门作为该公司内部控制重要组成部分，应该提升该部门的认知高度。从该公司披露的内部控制评价报告来看，尽管该公司在董事会下设立风险管理部门，但是流于形式，董事长并未对其发挥主要功能，存有对风险管理管控失责的表现。此外，从财报上发现 W 公司部分重大对外投资项目存在关联方占用资金的问题，证实董事会并未按照严格的企业规定和流程执行工作。最后，为了合理满足事业合伙人的管理理念，W 公司采取了一系列措施来促进其长期稳定的人力资源管理。公司长期遵循“共识、共创、共担、共享”的核心理念，不管是住宅开发和物业服务方面，W 公司都一直将安全放于首位。W 公司坚持承担应负的社会责任，成立公益基金会、重大疾病儿童救助项目、乡村教育项目，打造美好生活场景助力冬奥等等，为建设中国特色社会主义现代化贡献力量。

（2）战略与目标方面

W 公司“战略与目标制定”要素得分为 76.89 分，整体与其他要素相比较弱。在其下设的具体指标中，房地产开发目标得分最高为 74 分，对企业替代战略的评估得分最低为 72.5 分。

W 公司正在持续推进住宅产业化，提升住宅开发水平，并计划建立一个社区运营平台，与此同时，W 公司正在大力拓展海外市场，通过平衡投资和不断提升市场份额，以化解国内单边市场风险，实现从营销的 W 公司向技术型的 W 公司转型的战略目标，有利于 W 公司实现可持续健康发展。然而，由于在对替代战略进行评估时存在着一些缺陷，再加上在审批的时候可能会出现一些越权的

情形，导致公司在生产经营的过程中，发生重大的经济损失，没有有效地分析出对风险的影响程度。

（3）绩效方面

W 公司“绩效”要素得分为 77.66 分。在其三级具体指标中，了解内部控制的程度 71.5 分，房地产业务控制风险点 74.5 分，执行风险应对的措施 69.5 分，风险的重要性排序 61.5 分，对风险组合大局观的考量 70 分。

W 公司的内部控制制度相对较为完善，根据公司的自我评价报告来看，公司虽设置风险管理部门，但是没有真正履行责任，公司内部控制制度实施效果不佳、形式主义大于实际，相关制度流程仅仅是作为宣传页张贴在各个地方，缺乏相关部门对员工进行专门培训，使得员工不理解、不重视该制度。在现存众多市场行业中，与国民生活息息相关的房地产业受到群众的更多关注。由于 W 公司在企业经营管理过程中对风险的重要性认识不足，风险应对措施执行效率不佳，使得风险的重要性排序和执行风险应对的措施评分较低。W 公司在正常的生产经营过程中，也时常会遇到相关信用风险以及往来资金的流动性风险等。

W 公司的信用风险主要源于货币资金、合同资产等，主要是因为公司的管理人员没有提前做好应对风险的措施，以及没有严格监督这些风险敞口。该公司的流动性风险，主要来源于以下方面，即：公司的管理层是否定期企业资金的流动性需求进行检查，并确定其是否符合借款合同的规定，以确保公司预留足够的备用资金，有效地满足公司流动资金需求。但公司并未对该风险制定相应的风险应对措施，会导致企业内部控制存有缺陷。

（4）审阅与修订方面

W 公司“审阅与修订”要素得分为 78.83 分，整体上在二级指标中得分最高，说明该要素方面较为完善。对 W 公司的经营绩效综合分析，能够清晰地掌握企业风险管理要素的利用情况，能够及时地根据其变化情况进行相应的调整，使得风险管理工作效率最大化。此外，该要素的评价结果较好也说明该公司结合战略与目标的变化，对存在的内部控制缺陷进行修订与整改。在其下属各明细指标中，评估重大变化的影响为 78 分、评议风险和绩效为 73 分、企业风险管理改进措施为 82.5 分。

W 公司始终密切关注房地产行业的发展动态，并重视公司的内部治理，其下属的审计机构由监事会来监督，保证公司在实现战略目标的过程中，减少偏差

的存在。但是，因为公司的监事会的作用失效，使得其评议企业风险和绩效的效果并不满意。同时，W 公司不曾独立设置风险管理委员会，仅在 2020 年新成立风险管理部门，董事会缺乏相应的风险管理知识体系，使得企业无法在持续的经营管理过程中不断检验，缺乏风险管理改进措施。

（5）信息、沟通与报告方面

W 公司“信息、沟通与报告”要素得分为 73.41 分，整体上在二级指标中得分最低。在其下属明细指标中，信息系统的利用情况为 81 分，沟通风险信息的效率为 73.5 分，报告披露的规范程度为 68.5 分。

公司内外部沟通的效率效果直接影响着内部控制的有效性。高效的内外部沟通有利于信息在公司内充分传递和共享，有利于提升公司的工作效率，改善员工关系，节约沟通成本，使得公司上下统一思想和行动，对促进公司实现战略目标起到事半功倍的效果。W 公司构建的信息系统较为简单，能够浅层次地传达公司各部门之间的部分信息。但是，W 公司的子公司多而复杂，使得公司上下一体化管理出现问题，如管理层团队繁多、管理方式复杂且耗时等，不利于风险信息的交流。在对外界披露信息时，W 公司有自己专门的官方网站，所以披露信息较为及时，但是信息披露并不足够充分准确，在自己官方网站上并未披露审计报告，且缺失部分年份的自评报告。

5.3 完善 W 公司内部控制的对策建议

通过对内部控制有效性的评价结果的具体分析，本章着手于提出具有针对性地完善内部控制的建议，以期能够帮助 W 公司完善内部控制制度，提高公司经营效率，更好地实现公司战略目标。

5.3.1 完善公司组织架构设置

根据 W 公司内部控制中治理与文化的评价结果可知，公司的组织结构设置有待完善。虽然该公司成立风险管理部门，但是由于流于形式，并未发挥其真正作用。合理的组织架构可以更好地利用和开发人力资源，提高公司的经营管理效率，有效提升公司的竞争优势。具体从三个方面来完善：

第一，明确岗位职责。如果岗位设置不合理，则说明该公司人员配置政策存

在问题。岗位职责没有清晰的划分,使得员工职责不规范,出现执行力不足、信息计划滞后、岗位形同虚设的问题,大大降低企业管理效率,增加企业经营成本。公司应当为了加强内部监督,建立一个完全脱离管理层的监督机构,对董事会进行全面而及时的审查和反馈。严格监督各部门是否按照公司管理规章制度从事业务活动。

第二,规范管理制度。管理制度是企业全体员工必须遵守的规章制度,必须反映员工的意志。管理规范的制定需要有领导的总结,充分听取员工的意见,体现出制度制定的人性化。将员工行为进行规范化,做到有章可循,各个部门的管理制度应当做到相互协调,服从管理层的统一领导,在一定程度上提高管理效率。

第三,提高员工素质。员工专业知识的储备及职业素养,对于工作效率有着极大的影响。公司应当定期对全体员工进行培训,督促员工学习与时俱进的新政策,提高员工的谨慎性和专业性。如对财务员工进行专业讲座,提高财务人员的识别和应对风险能力,以期在工作过程中及早发现风险点,更好地采取应对风险措施。

5.3.2 实施战略风险融合机制

战略与目标设定应当在公司治理和文化要素基础之上进行,通过全面深入地研究企业内部及外部环境的变化,在制定企业战略时,将企业的核心价值观与发展愿景有机融合,及时识别、评估可能存在的风险,并确保所有可能出现的风险都符合企业的风险偏好。经过全面的风险评估,根据实际经营情况制定公司战略,在一定程度上减少了风险偏差。除此之外,W公司还应当在制定战略选择时,多备选几套可靠方案,以备在首选战略出现漏洞时,能够及时更换上公司的替代战略。

为了突出绩效和风险之间的联系,COSO-ERM(2017)框架引入了风险绩效图,如图 5.1 所示,非常清晰地呈现了两者的关系。

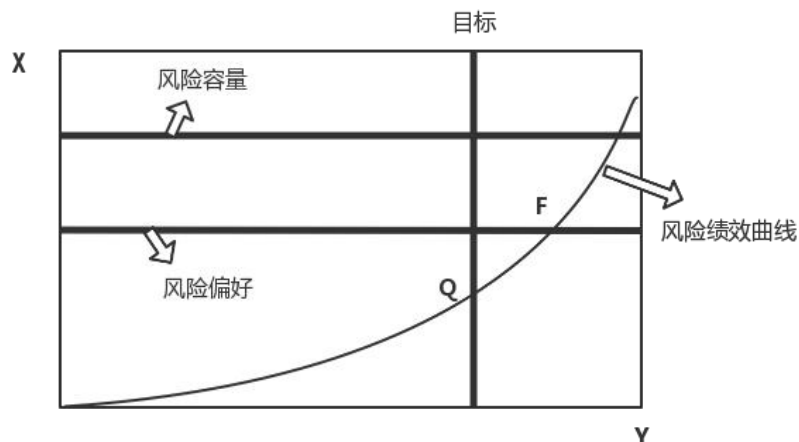


图 5.1 风险绩效曲线图

如图 5.1 所示，横坐标轴代表了公司设定目标，纵坐标轴代表了公司的风险，曲线则代表目标与风险之间的联系。如果公司想要实现更大的目标，所必然承受的风险也就会越大，两者之间呈正相关。图中有两条横向直线，上面横线代表着风险容量，下面横线则代表着风险偏好，且垂直于该两条横线的为公司设定的绩效目标。A 点是指公司风险承受最大程度上不超过风险偏好时，能够达到的绩效目标，而 P 点则指公司绩效目标设定后所能承受的风险水平。如果绩效目标设定位于 A 点曲线以上，则意味着该公司的风险承受度大于风险偏好，公司所设定的绩效目标不合理。公司在设置绩效目标时要慎重考虑风险容量和风险偏好之间的距离，以防范不可控因素超过公司的风险偏好。合适的距离可以给公司留下缓冲时间，以便采取合适的应对措施。

房地产开发公司在制定业绩目标的时候要具有前瞻性，充分把握公司的风险偏好以及对风险的最大承受力。例如，房地产企业在设置年营业收入和年产值时，要将报告期内可能存在的风险，例如市场行情、疫情变化情况等。在发展的各个阶段以及企业的需要上，要对这一阶段企业的风险偏好进行考量。在执行所确定的战略前，经营管理层需要对该战略可能产生的风险进行充分的考量，同时还应该以企业的风险偏好和承受能力为基础，设计出一套备用的战略方案，并对备选方案的风险进行评价，这样，董事会就能够在多种战略方案中，挑选出一种风险相对较低的最优方案。如果存在一些方案在执行过程中，企业也不能忽视对它的监督，应该及时地识别并删除可以影响战略走向的不利因素。

5.3.3 重点加强关键风险控制

W 公司在企业的日常运营中，可以强化对下列主要风险的控制。

（一）项目开发风险

在公司开发项目过程中，建筑原材料供不应求、缺乏劳动力、施工安全问题、恶劣气候、自然灾害、劳动纠纷等各种问题，都会给公司带来诸如工程成本、完工进度以及项目质量等风险。

在当前的疫情背景下，与房地产有关的原材料价格已经发生很大的上涨，这大大地提高了建筑成本，与此同时，项目的销售利润也被进一步压缩。由于受疫情影响，一些物料供应商无法按时交货，造成物料供应不及时，延误工程履约进度。新冠疫情给整个社会 and 行业带来很多的不确定因素，在这种情况下，很有可能会导致项目不能按时完工，从而对公司的运营和品牌声誉产生不利影响。W 公司应当建立一个涵盖项目成本、质量、安全等多方面的管理系统，实时对项目进展的各个环节进行监控，以跟进供货商经营状况和工程情况，设置确切的考核目标，完善施工安全的保障措施，提高施工质量以及公司经营管理水平。

（二）新业务风险

在租赁房屋、酒店开发与运营、商业开发与运营、物流仓储服务等多领域上，W 公司坚持“城乡建设与生活服务商”的发展战略，立志为客户提供丰富美好的产品和服务，让客户生活更美好。与城市一同发展，W 公司的部分新业务已显有成效，从行业发展状况来看，已获得众多客户、社会、政府以及资本市场的认可，在行业内位列前茅。

W 公司新业务的开发所处的商业周期不尽相同，各业务之间的联系也有区别。如何发展新业务模式，建立和巩固竞争优势，不断提升公司客户满意度，是公司亟须解决的首要任务。公司围绕自身经营能力，积极探索新业务的价值定位、新业务运营模式、客户满意度以及财务利润水平等方面，坚持为广大人民群众提供好服务、好产品的初衷，努力提升新业务的各项能力，并深化落实公司合伙人机制、协同各方人力与资源，促使公司努力建立竞争优势，实现企业可持续发展。

（三）人才风险

随着当前经济环境的不断变化，政策制度的不断革新，W 公司在吸引优秀人才方面具有较大挑战性，尤其是年轻员工的招聘力大幅下降。面对项目新开发业务的不断增多，公司业务竞争力不断增强、新业务的复杂程度也在不断加深，使得公司的人才资源分布不均，核心员工凝聚力较为分散，缺乏一股强盛的团结

合力。除此之外，W 公司在实施业务转型时，由于缺乏充足的人才储备，使得公司在构建业务能力的同时，也无法有效应对转型的要求，这一现象变得日益突出。公司需要重视人才储备机制，优化企业人才资源，加强管理层对业务和人才的统筹和协同，以支持项目开发业务在企业的发展过程中健康成长。此外，公司管理人员应多关注不同部门间人才的良性流动，以不断提升公司经营业务的组织能力。

（四）合规风险

随着公司经营业务的不断转型，其业务也就愈发受到相关政策及法律的制约与监督，公司也就会随着条例法规的变动而产生不同的影响。公司员工应该积极遵守相关法律法规的规定，提升自身对法律法规的认知水平，规范自身合规行为；公司还需聘请相关专业人员为员工进行专业培训、法规制度变化的讲解，加深员工对政策的理解，并使得管理人员根据政策变化做出适合企业的制度，定期对企业进行内部控制有效性评价和内部审计，保证企业各项制度的有效性、合法性、合规性。

（五）信息安全风险

在当今信息技术高速发展的时代中，如何保证信息系统的高速运行、加强信息安全合规、保证信息数据的安全性已经成为公司的日常经营管理工作。目前，伴随着公司业务范围的扩展，各个业务流程变得越来越复杂和多样化，数据的灵敏度也在持续地提升，同时，数据的规模也在迅速增大、政府的法律法规和监管措施日益加强，为保障信息系统的安全性，如物理、网络和移动应用的安全，构建一个完善的系统，并且不断地进行改进和升级，以满足日益增长的需求。

W 公司要继续开展信息化工作，整合公司所有的业务流程，每年都要进行信息安全标准和国家安全级别的验证，对其进行专项工作，保证公司的信息安全和遵从管理系统的连续性和有效性。通过利用信息安全技术监管机制，强化对客户私人数据的安全保护，利用预防演习、双方对抗机制，加强信息系统防干扰能力，以防黑客恶意入侵，减少信息安全风险，确保公司信息系统和资产的安全。

（六）舞弊风险

W 公司一直秉承着积极健康的企业文化，要求管理层与其他员工牢记诚实守信的原则，形成相互独立、相互制约的内部机制。同时，W 公司坚决抵制公司内部存有舞弊行为，专门设立公开举报平台，响应公司反舞弊政策，对举报舞弊

行为的人员进行查实有奖机制。在总公司和各个企业集团设立监督和审计部门，配备专业知识及行业经验较足的员工，负责对企业进行内部的反舞弊工作，并对企业进行综合审计和专项审计调查，形成严谨的监督态度；不断健全 W 公司的廉政制度，为公司的廉政制度创造良好的运作环境，为公司的良性发展保驾护航。

5.3.4 健全全面风险管理体系

完善公司全面风险管理体系需要在董事会下单设风险管理委员会，其主要成员应该由公司的独立董事或者外部董事构成，需要对公司的经营管理以及业务流程较为熟悉，且具有一定的风险管理相关的知识储备和经验。此外，公司成立的风险管理部门需要发挥出其作用，对公司的成本控制、生产经营、财务绩效等内容进行有效的内部监督和风险预防，促使各个业务部门能够进行有效的信息传递与沟通，形成自上而下的风险管控体系。关于风险评估的范围不能仅关注集团公司，应该对所有子公司进行全面覆盖。此外，W 公司还要完善风险管理制度，有利于保障公司风险管理体系的有效运转，具体措施如下：

其一，构建风险预警机制。市场体制的不断变革，使得 W 公司面临越来越多的市场风险，具体包括项目开发风险、人才风险、合规风险等。这些风险如果不尽早对其进行干预，便会给公司带来难以估量的损失，更严重的将会导致公司信用度下降等。因此，W 公司应该积极构建风险预警机制，提前对公司的各项业务活动及经营环节风险点做好分析评估，尽早做好预防风险措施，从而为公司风险处理提供更科学的理论依据。

其二，强化绩效考核机制。W 公司应在内部控制中引入绩效评价、风险控制等方面的内容，使得风险评价系统可以更好地优化和改进企业的内部控制，为企业的内部控制提供非常科学、明确的数据。内部控制与绩效考核之间联系紧密、相互制约，利用绩效考核的方式，可以为 W 公司内部控制进行有效评价，进而更加高效地保障 W 公司内部信息的安全可靠。

其三，完善内部风险管理系统。该系统利用高级的信息化技术，通过科学的技术手段，对 W 公司业务活动、经营管理环节等提供风险监控功能，及时对潜在的风险进行风险预警，以确保公司风险管理工作的高效运作。同时，内部风险管理系统可以高效地完成收集与分析公司数据，使得董事会及管理人员全面了解公司风险信息，并可以在最短的时间内做出最有效的反应，从而达到风险管理的

高效性。

5.3.5 提高信息报告披露质量

W 公司应当严格履行披露义务，确保公开信息的真实、可靠性，是对公司股东及信息使用者的利益保障，同时也对提升公司市场价值和公信力发挥重大作用。W 公司应当响应国家制定的政策《上市公司信息披露管理办法》，积极制定适合自身公司发展的信息披露管理办法，严格遵守法律规章，及时有效地在官网披露相关财务信息。

首先，公司董事会将对公司披露的财务信息进行严格审查，以确保其合规性。董事会对公司披露的信息直接负责，应该以身作则，积极了解并掌握国家有关房地产行业的新政策，重新颁布的政策入手，有效地对公司管理及监督进行整改，及时修改所要披露的公司信息内容及格式。近几年，国家住建局、国务院等部门相继印发了多项有关房地产行业的政策，如“三箭齐发”“两集中”等政策，都要求 W 公司根据政策变化及时修改公司的准则制定，适时调整公司披露信息的相关工作，使得披露信息更加准确，以此提升信息报告披露质量。

其次，公司应当健全信息系统。信息技术的高速发展为公司信息交流节约了大量时间及成本，通过有效的信息技术平台，公司建立起高效的信息沟通渠道。公司在加强员工与管理层之间的沟通效率的同时，还应该保障信息系统的安全稳定运行。定期将信息系统进行测试和维护，以保证其安全性、性能要求等符合公司发展。另外，公司还可以通过当前流行的技术手段，如抖音、官方公众号、微博等，与社会公众及时进行信息共享。

最后，公司应当实行激励机制。W 公司可以采取一些奖惩结合的激励机制，激发员工的积极性，更好地完善信息披露工作。W 公司所建立的薪酬评估委员会应建立一个明确、公平的业绩评价体系，把信息披露工作和业绩联系起来，并采取物质和精神奖惩结合的奖惩方式，更好地监督信息报告披露工作的有序实施。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文在根据相关政策背景研究后，以具有典型性的 W 公司为研究案例，首先对 W 公司的背景简介、内部控制现状、及评价现状所存在的问题进行归纳总结；其次，运用 COSO-ERM 新框架内容来构建内部控制评价体系，结合层次分析法和模糊综合评价方法计算最后内部控制得分；最后，针对内部控制各指标评价结果来分析各个内部控制薄弱点，并提出相关完善措施。本文的主要研究结论是：

第一，持续推动理论联系实际。本文通过将新 ERM 框架作为理论指导，构建 W 公司内部控制评价体系，是目前内部控制理论研究的新方向之一，同时也是提高公司内部控制有效性的一个可行措施。虽然公司的内部控制和风险管理在目前并没有完全区分，但是随着新 ERM 框架的提出，两者已开始逐渐清晰明朗。深入探讨发现内部控制和风险管理的最终目标是一致的，即基于新 ERM 框架的各要素，将风险、战略和绩效等内容，互相融合引入到 W 公司内部控制评价体系框架中，实现公司风险管理与内部控制评价工作的高效结合，为实现公司战略目标做保障，促使公司未来健康发展。

第二，W 公司内部控制要素设置存在欠缺。通过构建 W 公司内部控制评价体系并进行相关评价结果分析，可知该公司在治理结构方面，存在管理层权力实施不到位的情况，使得一些员工无视公司的规章制度，弱化各部门执行权力，以至于不能有效地监督企业员工的各个行为，增加了企业舞弊行为和风险发生的可能性；在 W 公司风险管理方面，W 公司仅设置了风险管理部门，执行力不够，独立性较弱，公司应该设置风险管理委员会，由监事会直接监管，大大增加企业风险监管能力以及风险应对措施的有效性；当企业评估替代战略时，由于某些原因，可能会存在超越职责范围的行为，从而使企业在实施和运作过程中，由于经营决策的不当而陷入困境，或者发生重大经济损失，没有有效的分析出对风险的影响程度；在信息、沟通与报告方面，W 公司的子公司多而复杂，使得公司上下一体化管理出现问题，如管理层团队繁多、管理方式复杂且耗时等，极大地影响公司风险沟通效率。

第三, W 公司构建内部控制有效性评价体系十分必要。后疫情时代下, 各个行业政策不断在变化, 企业内部控制政策也愈发成熟。由于相关政策的影响, W 公司意识到内部控制有效实施的必要性。本文通过运用构建的内部控制评价体系, 完成对 W 公司内部控制有效性的评价工作。根据其评价结果分析, W 公司的内部控制有效性水平为“中等”, 仍有极大的提升空间。所以, W 公司经营管理者可以通过完善公司组织架构、实施风险融合机制等方法, 健全公司内部控制制度, 从而提升 W 公司经营管理效率及效果, 增加公司价值。

6.2 研究展望

怎样在经济政策多变情况下保持 W 公司持续健康发展, 是目前该公司需要着重解决的问题。想要解决该问题的关键点在于完善自身的内部控制体系, 本文结合 COSO-ERM(2017)框架和具体指标, 建立内部控制评价体系, 根据其评价结果分析找出主要的内部控制薄弱点, 从而有针对性地进行完善内部控制制度。但是, 笔者的研究水平以及知识储备能力不够, 加上时间限制的原因, 无法更加全面深入地对 W 公司内部控制情况进行研究, 所以有待对以下问题进行完善补充:

首先, 本文基于 COSO-ERM (2017) 理论框架的具体原则和内容, 结合房地产业 W 公司内部控制的的具体情况, 构建符合公司自身发展的评价指标体系。由于笔者自身专业知识与实践能力的不足, 所构建的体系还存在着不够健全的地方。希望在未来的研究中, 能够对该知识领域进行深层次的探索, 再参考其他更加专业的研究成果和完善的制度建设, 构建出新的更加完善、准确的评价体系, 以满足更全面地分析公司的内部控制有效性水平。

其次, 本文为确定各个评价指标的权重所使用的方法为调查问卷法, 该方法需要被调查对象根据自身经验进行打分, 这难免会受到主观因素的不利影响。尽管模糊综合评价法可以降低该不利影响, 但是这种减少程度非常小, 希望未来采取不同的研究方法来提升评价水平。因为不同层次的指标间存在着某种相关性, 且其关系较为复杂, 所以, 当对某一项指标进行评估时, 常常会对其他的指标产生影响。因此, 在未来的内控有效性评价中, 必须对各指标间的相关性进行深度挖掘, 并构建出不受其他不相干因素影响的内控有效性评价体系。

其三, 文中所构建的评价指标及结果仅限于房地产业 W 公司, 不能推广到

其他在资本市场上表现较好的公司。此外，因为本文是以案例企业为研究对象，所以资料的获取和运用受到了一些限制。在未来的工作与学习中，笔者会更加重视这一问题，并根据自己的实际工作经验，在扎实的理论基础上进行深入地探讨。

参考文献

- [1] Albawab A. The Role of the Elements of the Internal Control by the Commission (COSO) in Improvement of the External Auditor Performance[J]. A Field Study on the Public Jordanian Accountants,2015,(98): 47-83.
- [2] Andreas Koutoupis,Evangelia Pappa. Corporate governance and internal controls: a case study from Greece[J]. Journal of Governance and Regulation,2018,7(2):25-26.
- [3] Chuleeporn Changchit,Clyde W Holsapple,Donald L Madden. Supporting managers'internal control evaluations:an expert system and experimental results [J].Decision Support Systems,2001.30(4):437-449.
- [4] Chunli Liu,Bin Lin,Wei Shu. Employee quality,monitoring environment and internal control[J]. China Journal of Accounting Research,2017,(10): 51-70.
- [5] Elena Efremova. The main approaches to formation of system of indicators of the effectiveness of internal control[J]. Journal of Economic Studies,2016,2(10):27-31.
- [6] Ho Vu. The Research of Factors Affecting the Effectiveness of Internal Control Systems in Commercial Banks-empirical Evidence in Viet Nam[J]. International Business Research,2016,9(7):32-38
- [7] Ismail Bilgi,Lyudmila Mihaylova,Emil Papazov. Internal control activities in small Turkish companies[J].Journal of Contemporary Management Issues,2017,10(22):69-83.
- [8] Joseph M. Onumah,Ransome Kuipo and Victoria A. Obeng. Effectiveness of Internal Control Systems of Listed Firms in Ghana[J]. Research in Accounting in Emerging Economies, 2012(12): 31-49.
- [9] Lori S.Kopp and Ed O'Doneell. The Influence of Business-Process Focus on Category Knowledge and Internal Control Evaluation [J].Accounting Organizations and Society,2005.30:423-434.
- [10] Manale Abdo,Khalil Feghali. COSO implementation in Lebanese firms: the impact of organisational culture and leadership value competency on perceived internal control efficiency - an exploratory approach[J]. Middle East J. of Management,2017,4(2):70-80.
- [11] Popa I G,Prvu V. Evaluation of the Internal Management Control System - Major Objective in the Preparation and Achievement of the Public Intern

- al Audit[J].Nephron Clinical Practice, 2016,22(1): 220-226.
- [12] Schwartz M.Make Rise Management and Internal Control Work for You [J].Strategic Finance,2015.22(2):156-169.
- [13] Shih Nien Lee,Tzu Ching Weng,Hsin Yi Huang. Internal control effectiveness: A study of medical institutions[J]. Corporate Ownership & Control,2021,18(3):18-35.
- [14] Tamer Aksoy,Abdullai Mohammed. Assessing bank's internal control effectiveness[J]. International Journal of Research In Business and Social Science,2020,9(4):68-79.
- [15] Tatiana Danescu,and Andreea Cristina Danescu. The role of the risk management and of the activities of internal control in supplying useful information through the accounting and fiscal reports[J]. Procedia Economics and Finance. 2012(3): 99-110.
- [16] William RK. Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance[J]. Auditing:A Journal of Practice and Theory, 2000,19:83-90.
- [17] Scott E. Hanington. Risk Management and Insurance[M], Mc Graw-Hill,2003(11):55-60.
- [18] 毕秀玲,刘延芳.COSO 新内部控制框架视角下的网络风险管理[J].财务与会计,2016(02):58-60.
- [19] 蔡雪辉.基于契约视角的企业内部控制问题探析[J].南京审计大学学报,2017,14(01):67-73.
- [20] 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(03):48-54.
- [21] 陈磊.关于以“风险内控量化评价模型”为基础的内部控制评价方法的研究——基于抽样审计与变权理论[J].纳税,2018,12(36):208-210.
- [22] 陈倩.风险管理视角下企业内部控制评价研究[J].中国市场,2020,(27):100-101.
- [23] 陈艳,于洪鉴,衣晓青.行政事业单位内部控制有效性评价框架研究——基于 AHP 与 FCE 的视角[J].财经问题研究,2015(09):72-79.
- [24] 翟凯凯.行政事业单位内部控制评价研究[D].杭州:浙江工商大学,2017.
- [25] 樊行健,肖光红. 关于企业内部控制本质与概念的理论反思[J].会计研究,20

- 14(02):4-11+94.
- [26] 范经华.基于平衡计分卡的内部审计质量控制评价指标体系探讨[J].审计研究,2013(02):82-89.
- [27] 冯秀果.内部控制本质:理论框架和例证分析[J].会计之友,2018(09):116-122.
- [28] 韩传模,汪士果.基于 AHP 的企业内部控制模糊综合评价[J].会计研究,2009(04):55-61+97.
- [29] 黄敏.中小企业税务风险管理探究——基于 COSO-ERM(2017)框架的视角[J].财会通讯,2020(08):136-141.
- [30] 李华.公立医院内部控制评价路径探析[J].行政事业资产与财务,2022,(07):65-67.
- [31] 李莉.论企业内部控制的风险管理机制[J].企业经济,2012,31(03):52-55.
- [32] 李素英,解华,蒋霖.基于熵权法的事业单位内部控制评价指标体系构建及应用[J].经济研究参考,2017(62):101-107.
- [33] 李维安,戴文涛.公司治理、内部控制、风险管理的关系框架——基于战略管理视角[J].审计与经济研究,2013,28(04):3-12.
- [34] 林朝华,唐予华.CSA:内部控制系统评价的新观念与新方法[J].上海会计,2003(01):15-18.
- [35] 陆可晶.内部控制有效性、高管过度自信与企业绩效波动[J].财会通讯,2018,(15):77-81
- [36] 骆良彬,王河流.基于 AHP 的上市公司内部控制质量模糊评价[J].审计研究,2008,(6):84-96.
- [37] 苗雨君,朱丹.企业内部控制、财务绩效与社会责任——来自信息传输、软件和信息技术服务业上市公司的实证研究[J].会计之友,2017(12):50-56.
- [38] 舒伟,左锐,陈颖,文静.COSO 风险管理框架的新发展及其启示[J].西安财经学院学报,2018,31(05):41-47.
- [39] 孙支南,王超辉.论高校内部控制与风险管理[J].高教探索,2016(01):16-19.
- [40] 滕青.我国企业风险管理框架构建[J].经济管理,2007(03):45-48.
- [41] 王海林.内部控制能力评价的 IC—CMM 模型研究[J].会计研究,2009,(10):53-59.
- [42] 王立勇.内部控制系统评价定量分析的数学模型[J].审计研究,2004,(4):53-59.

- [43] 魏巍.基于灰色层次分析的内部控制综合评价模型——以上市公司为例[J].中小企业管理与科技,2011,(2):27-29.
- [44] 吴水澎,陈汉文,邵贤弟.论改进我国企业内部控制——由“亚细亚”失败引发的思考[J].会计研究,2000(09):43-48.
- [45] 吴水澎,陈汉文,邵贤弟.企业内部控制理论的发展与启示[J].会计研究,2000(05):2-8.
- [46] 谢志华.内部控制、公司治理、风险管理:关系与整合[J].会计研究,2007(10):37-45+95.
- [47] 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.
- [48] 杨洁.基于 PDCA 循环的内部控制有效性综合评价[J].会计研究,2011(04):82-87.
- [49] 杨雄胜.内部控制理论研究新视野[J].会计研究,2005(07):49-54+97.
- [50] 杨颖.民营企业内部控制模型构建及模糊综合评价[J].统计与决策,2018,34(05):180-183.
- [51] 杨正云.基于风险管理的公立医院内部控制探讨[J].会计之友,2019(06):137-140.
- [52] 张晋,许达.商业银行内部控制与风险管理能力——基于我国上市商业银行的实证分析[J].武汉金融,2019(06):66-70.
- [53] 张先治,戴文涛.中国企业内部控制评价系统研究[J].审计研究,2011,(1):69—78.
- [54] 张颖,郑洪涛.我国企业内部控制有效性及其影响因素的调查与分析[J].审计研究,2010(01):75-81.
- [55] 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):92-94.
- [56] 赵萌.环境目标下高等院校内部控制评价体系构建——基于 AHP 模糊分析方法[J].财会通讯,2017(34):55-57+4.
- [57] 赵小刚.行政事业单位内部控制全面动态循环评价模型及指标体系研究[J].财务与会计,2016(09):73-75.
- [58] 赵叶灵,潘俊.系统动力学视角下高校内部控制评价研究[J].会计之友,2020(23):121-126.
- [59] 中国上市公司内部控制指数研究课题组.中国上市公司内部控制指数研究[J].

会计研究,2011,(12):20-24.

- [60] 周春喜.内部会计控制评价指标体系及其评价[J].审计研究,2002(02):56-59.
- [61] 周鲜华,张方方.基于灰色评价模型的内部控制综合评价[J].中国软科学(增刊上),2012,(12).
- [62] 朱辉,梁巍.上市公司内部控制评价指标体系的设定[J].金融与经济,2013,(01):79-81.
- [63] 朱荣恩,贺欣.内部控制框架的新发展——企业风险管理框架——COSO 委员会新报告《企业风险管理框架》简介[J].审计研究,2003(06):11-15.

附录 A 指标重要性调查表

尊敬的先生、女士：

您好！为确定 W 公司内部控制有效性评价指标的相对重要性，收集毕业论文相关数据，因此设计问卷邀请各位专家填写，具体填写说明如下，感谢配合！

填写说明：

本问卷采取九分标度对影响审计质量控制的指标进行打分，请您根据经验对下列审计质量控制指标两两之间的相对重要性进行评分。评分量化值将以序号形式呈现，若填列 5，则表示因素 i 相较于因素 j 具有较强重要性，重要程度以此类推。

所属部门：（ ） 职位：（ ） 工龄：（ ）

五要素	治理与文化	战略与目标制定	绩效	审阅与修订	信息、沟通与报告
治理与文化					
战略与目标制定					
绩效					
审阅与修订					
信息、沟通与报告					

治理与文化要素	实现董事会对风险的监督	组织架构设置的情况	企业社会责任履行的情况	展现对核心价值的承诺	吸引、发展并留住人才
实现董事会对风险的监督					
组织架构设置的情况					
企业社会责任履行的情况					
展现对核心价值的承诺					
吸引、发展并留住人才					

	业务环境对企业战略的影响	创新发展战略对风险的考量	对企业替代战略的评估	房地产开发目标
业务环境对企业战略的影响				
创新发展战略对风险的考量				
对企业替代战略的评估				
房地产开发目标				

	了解内部控制的程度	房地产业务控制风险点	风险的重要性排序	执行风险应对的措施	对风险组合大局观的考量
了解内部控制的程度					
房地产业务控制风险点					
风险的重要性排序					
执行风险应对的措施					
对风险组合大局观的考量					

	评估重大变化的影响	评议风险和绩效	企业风险管理改进措施
评估重大变化的影响			
评议风险和绩效			
企业风险管理改进措施			

	信息系统的利用情况	沟通风险信息的效率	报告披露的规范程度
信息系统的利用情况			
沟通风险信息的效率			
报告披露的规范程度			

附录 B 内部控制控制效果打分表

尊敬的先生、女士：

您好！本次调查旨在通过您的经验判断，确定 W 公司内部控制有效性的各指标评价，评价等级分为(优秀、良好、一般、较差、很差)请您在下表中用“√”选择，感谢您的积极参与！

因素集		评分等级				
		优秀	良好	中等	较差	差
治理与文化	实现董事会对风险的监督					
	组织架构设置的情况					
	企业社会责任履行的情况					
	展现对核心价值的承诺					
	吸引、发展并留住人才					
战略与目标	业务环境对企业战略的影响					
	创新发展战略对风险的考量					
	对企业替代战略的评估					
	房地产开发目标					
绩效	了解内部控制的程度					
	房地产业务控制风险点					
	风险的重要性排序					
	执行风险应对的措施					
	对风险组合大局观的考量					
审阅与修订	评估重大变化的影响					
	评议风险和绩效					
	企业风险管理改进措施					
信息、沟通与报告	信息系统的利用情况					
	沟通风险信息的效率					
	报告披露的规范程度					

所属部门：（ ）

职位：（ ）

工龄：（ ）

后 记

行文至此，最后结束之语，也意味着硕士生涯的落幕。始于 2020 年初秋，终于 2023 年的盛夏，三年时光足以刻骨铭心，时时回味，时时感恩。本想着在今天下午舒舒服服睡个午觉，但还是坐在图书馆敲起了最后一页纸。我想如果可以好好道个别，那么遗憾就会少一些吧。

桃李不言，下自成蹊。在前进的道路上，能有恩师的教导与帮助，实属幸运，对于王老师的谆谆教导道一声感谢，并非客套，而是发自内心的真挚与感谢。

春晖寸草，难以回报。感恩家人对我求学二十载的默默支持与养育，让我能够站在他们的肩膀上去看世界。感谢我的爸爸李先生，他那无言的陪伴与爱意、清澈眼神里透漏着对我的骄傲，我全都知道；感谢我的妈妈武女士，她比我想象中的伟大与坚强，我希望在以后的日子里，能够换我保护她；同时也感谢我亲爱的姐姐，她总在我失意彷徨时，给予我鼓励与温暖，在我最黑暗的日子里一直陪伴着我；最后感谢我的弟弟，希望他一直阳光温暖且帅气。

于道各努力，千里自同风。感谢我的室友蓓蓓、倩倩、红红的陪伴与照顾，永远记得说走就走的重庆之旅、烈日炎炎下到健身房跑步、做不完的 PPT、偷偷在宿舍打麻将、玩儿游戏的日子，也忘不了我们一起寻找着兰州美食：磨沟沿牛肉面、白式烤年糕、谭厨炆锅鱼、放哈甜胚子奶茶、老牟家牦牛酸奶、牛奶鸡蛋醪糟、九记重庆火锅、小肥羊、九锅一堂等等；一起打卡兰州标志性地点：五泉山、兰山、兰州老街、西关十字、南关十字、中山桥、黄河母亲像等等。不敢说未来可期，只求能勿忘初心，一直开心勇敢地走下去，这段时光将是人生最美好的回忆。

愿岁并谢，与长友兮。感谢陪伴了我整段青春的姬新荣、孟晓婷、武琰琦、张曼玉、荣如意、媛儿哥，谢谢你们日常能够与我分享喜怒哀乐，陪我走过青春的迷茫与孤独。也感谢我的大学室友娟姐、刘玉兰等一直的联系与关怀，我们在一起，就是最好的时光。哦对，还要祝我们大学室友第一个结婚的申汝汝，提前祝她新婚快乐，百年琴瑟，共赴白头。

风有起止，人有聚散。祝福平凡的你我熠熠登顶，顺遂安然，后会有期。