

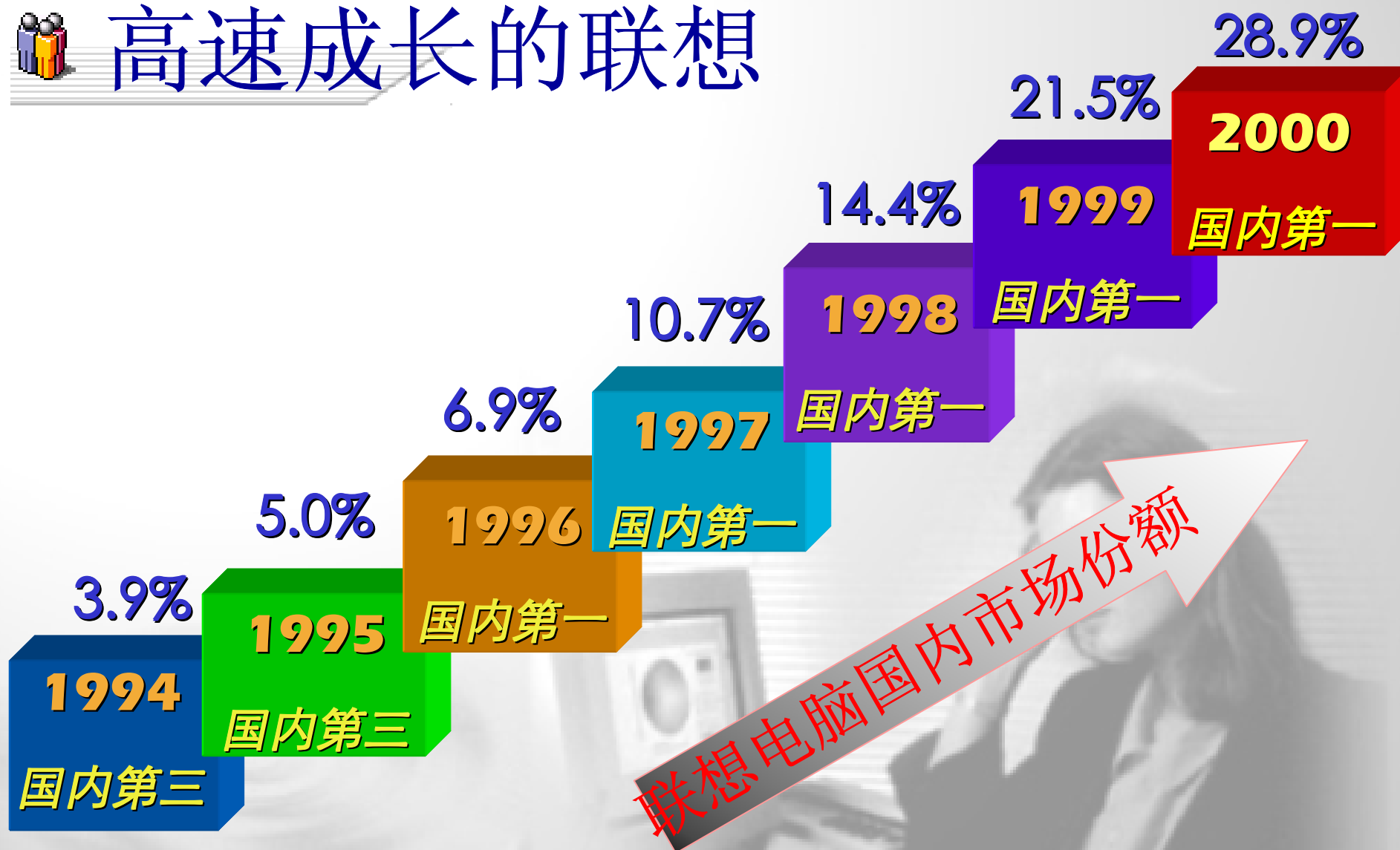
现代企业内部控制

审计部：蔡金方





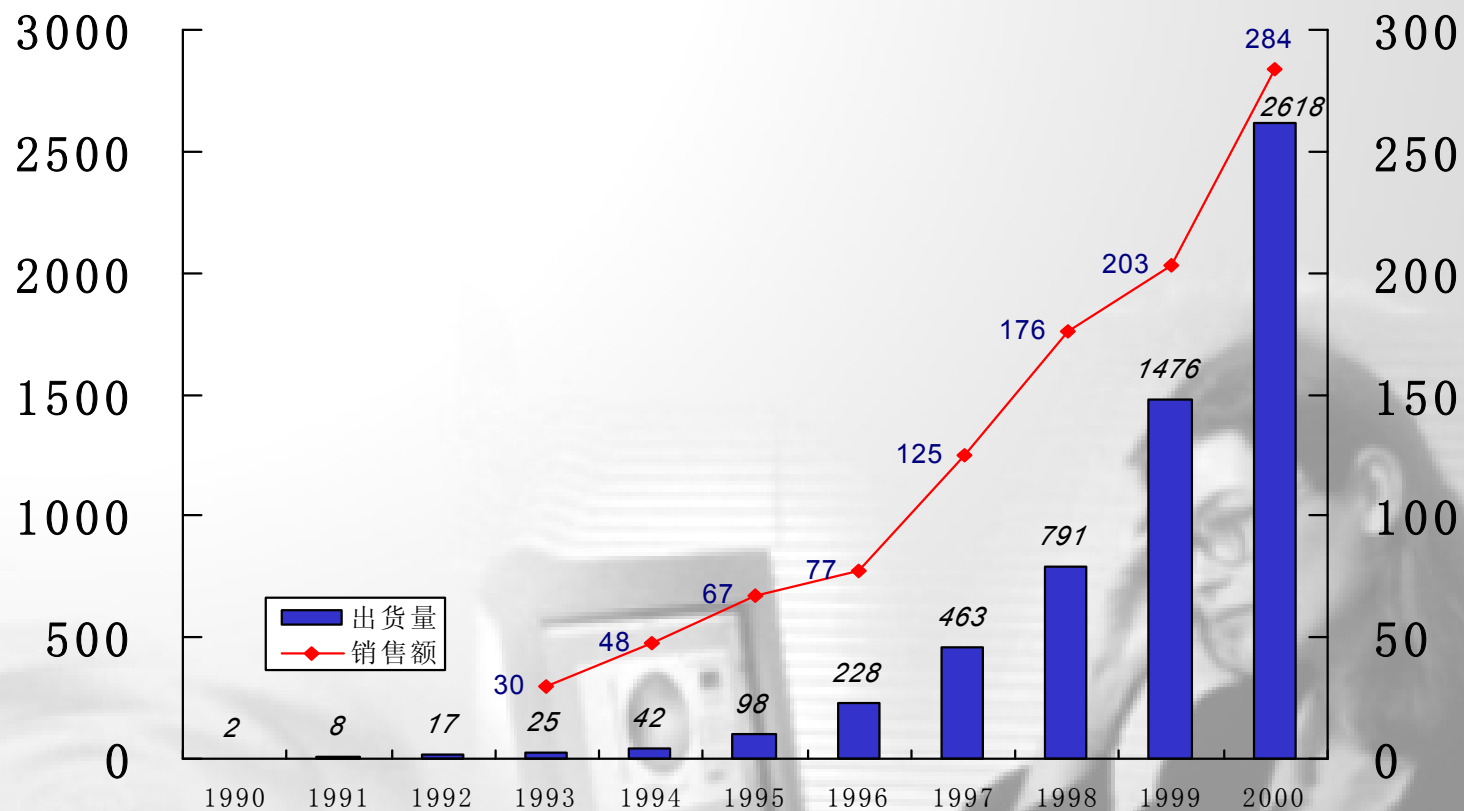
高速成长的联想



历年销售业绩

单位：千台

单位：亿元



作为联想的管理者，
你最关心的是什么？

达成目标！



比如：

- ？ 采购发票索取错误，影响上百万元抵扣税
- ？ 业务代表直接参与代理的经营业务
- ？ 公司的采购业务没有统一标准
- ？ 销售商品在办公区域内丢失
- ？ 王小娜事件
- ？ 国明星事件

.....



所以：

我们需要

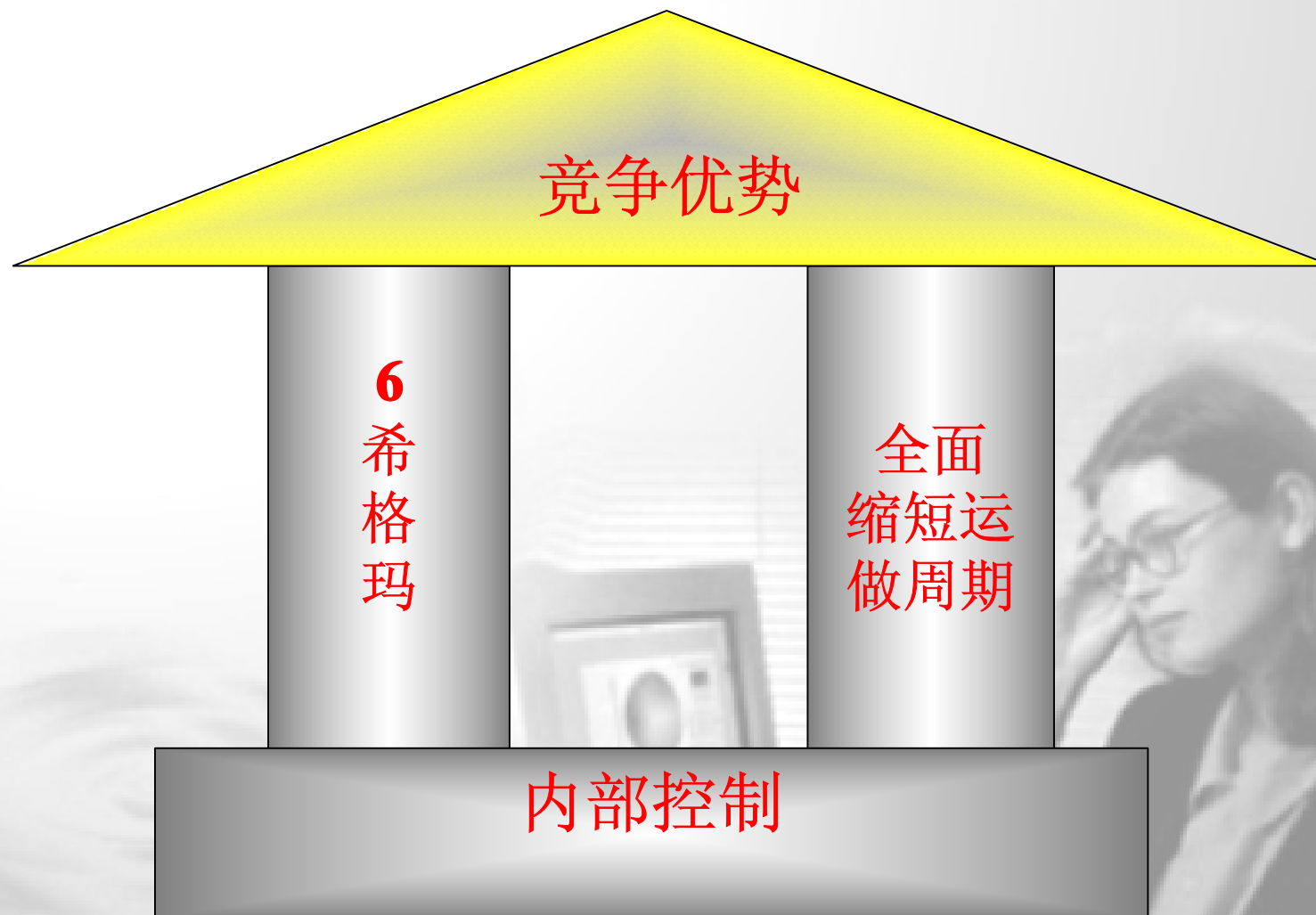
——完善内部控制



内部控制的作用是 防范风险！



MOTOROLA的三件法宝



内部控制能够帮助我们绕过途中的陷阱，到达目的地。

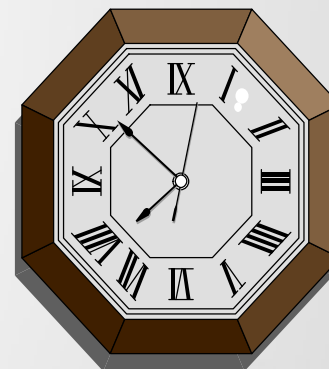
-----MOTOROLA总裁加利·吐克



课程安排

➡ 内部控制是什么

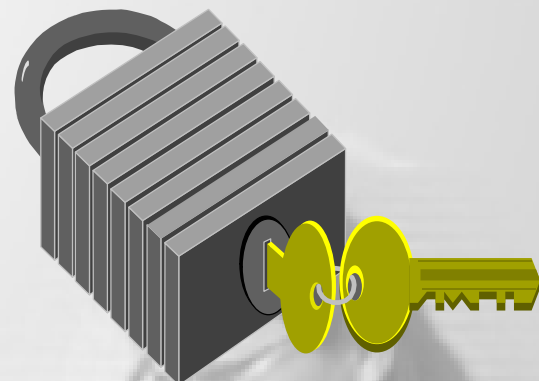
- 内部控制怎么做



内部控制是什么

➡ 内部控制的概念

- 内部控制五要素



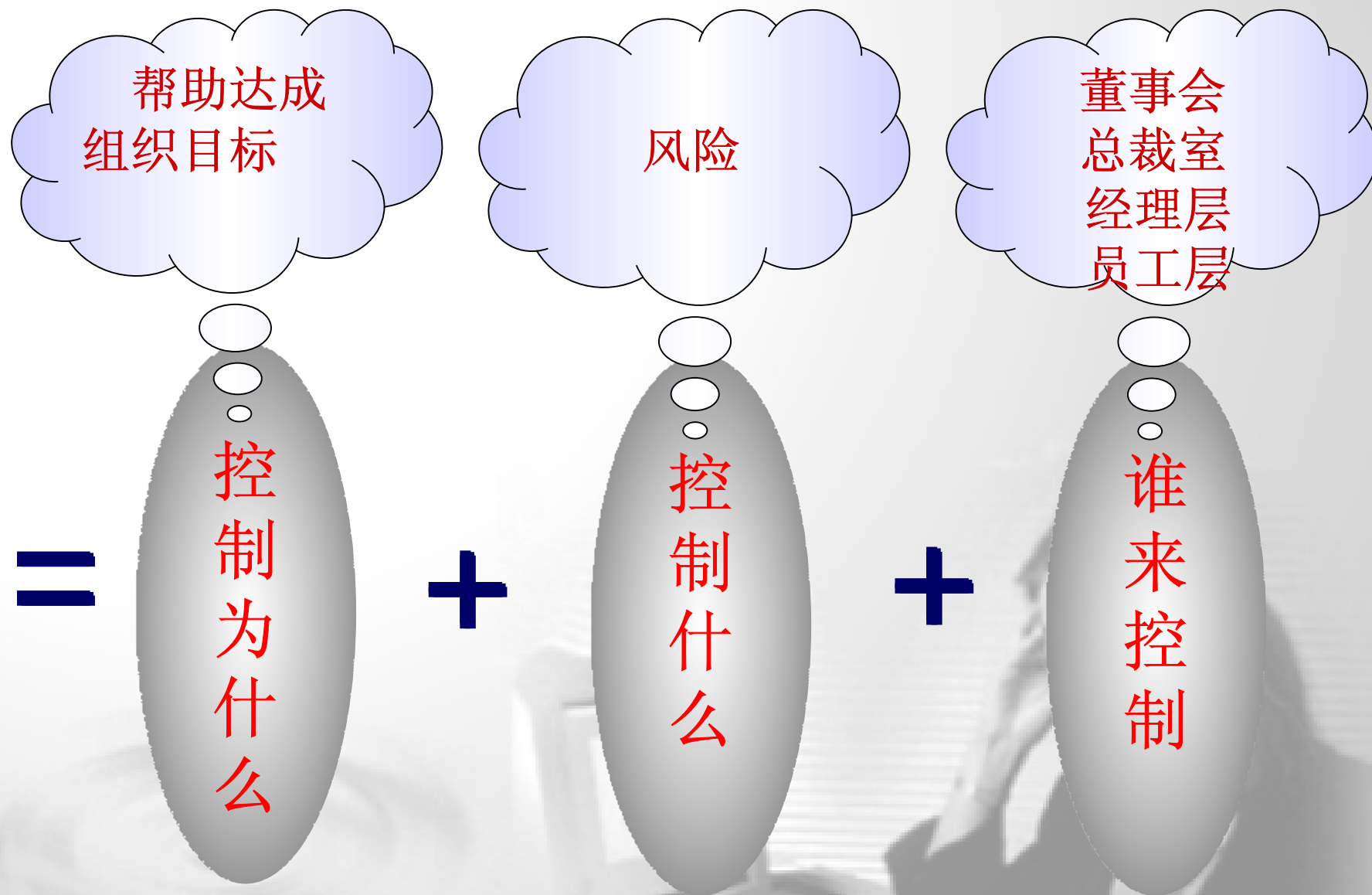
内部控制定义

在组织内建立经营政策、标准和程序，并通过各级管理层和员工有效运行，以此来防范风险，达成组织的目标。组织中的所有人员都负有相应的职责。



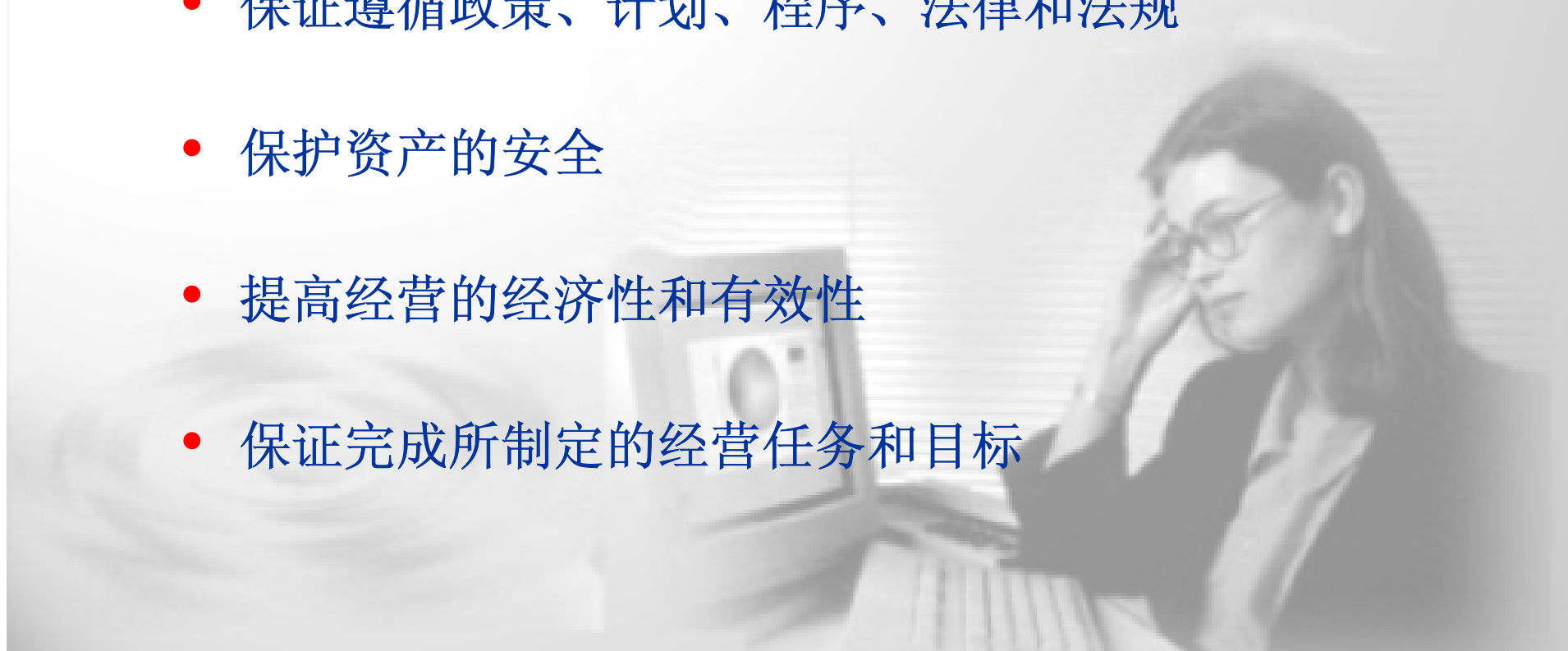
内部控制是什么？

定义



内部控制的目标：

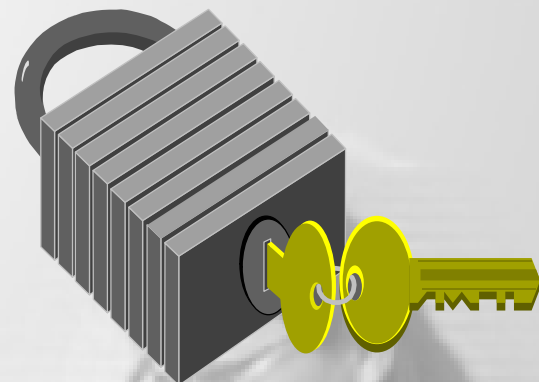
- 保证信息的可靠性和完整性
- 保证遵循政策、计划、程序、法律和法规
- 保护资产的安全
- 提高经营的经济性和有效性
- 保证完成所制定的经营任务和目标

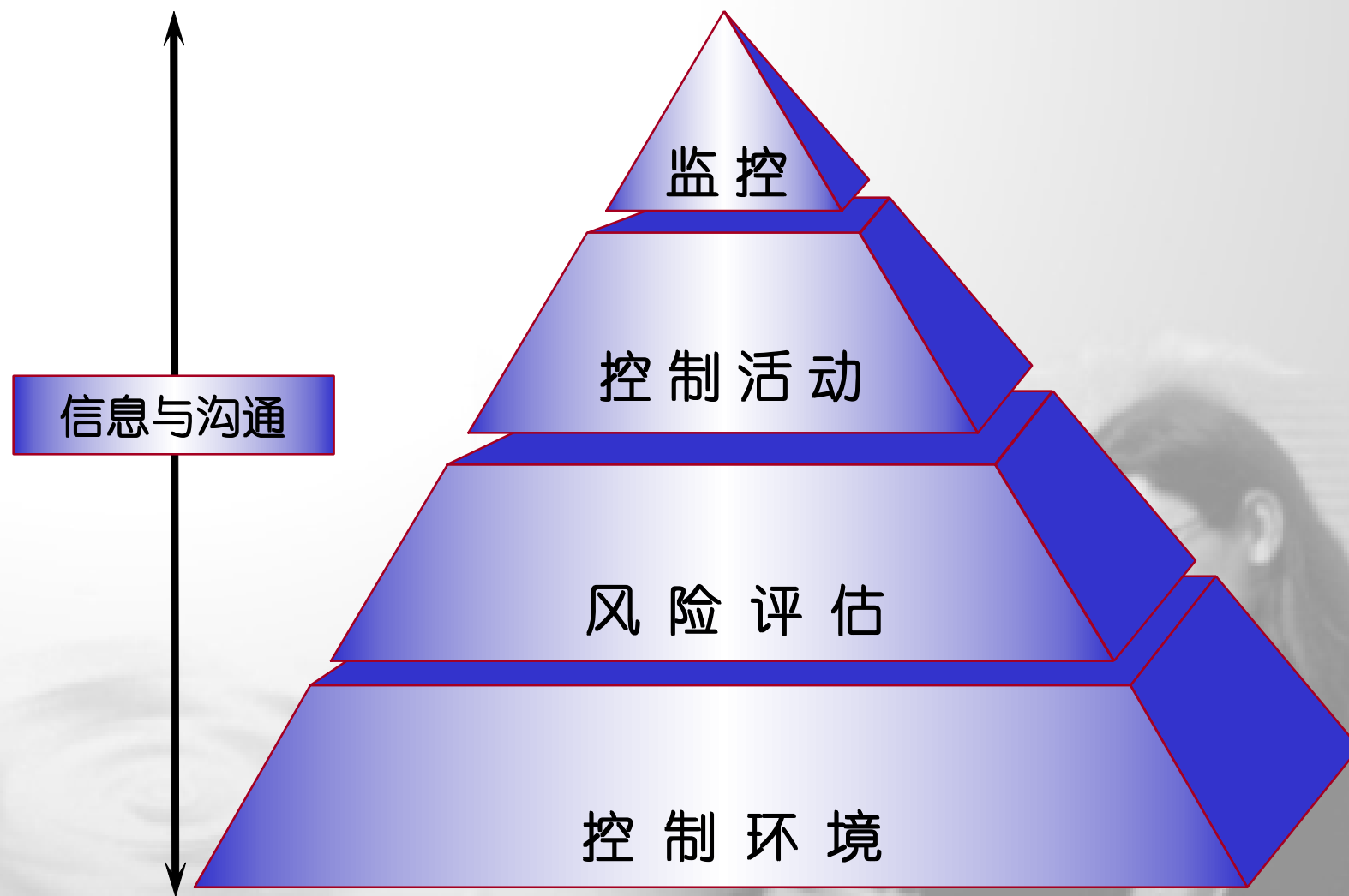


内部控制是什么

- 内部控制的概念

➡ 内部控制五要素

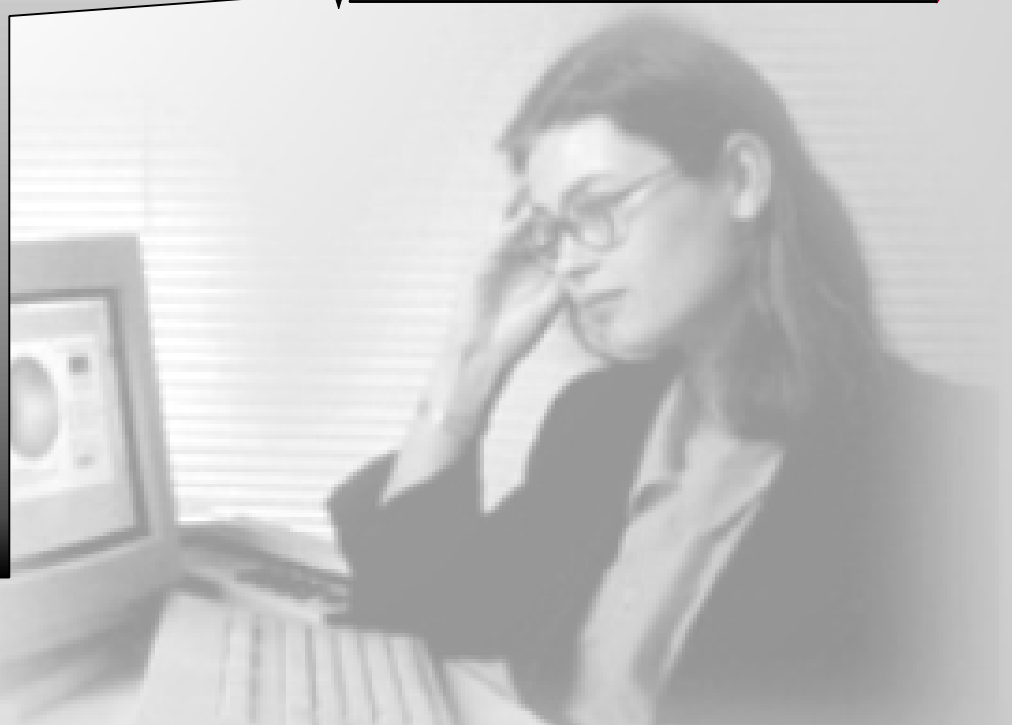
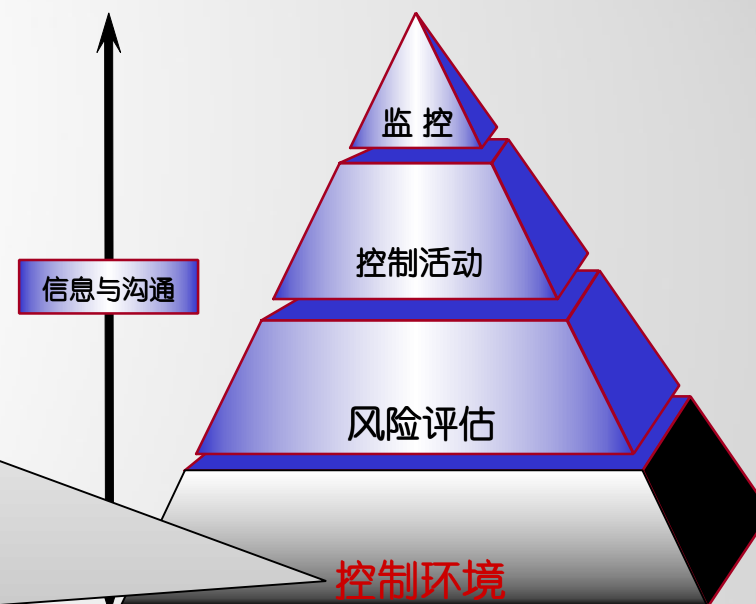




内部控制五要素：

COSO 内控模型

构成一个企业的氛围，
是其他内部控制要素的基础

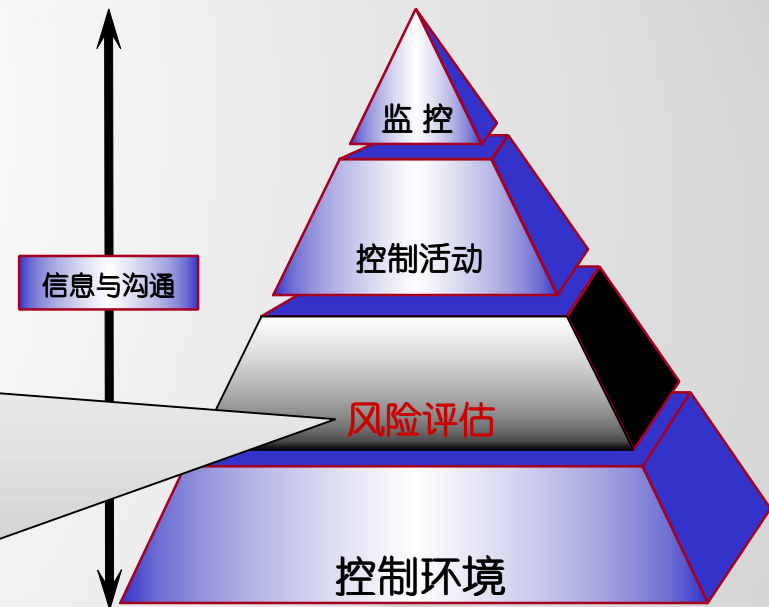


内部控制五要素：

COSO 内控模型

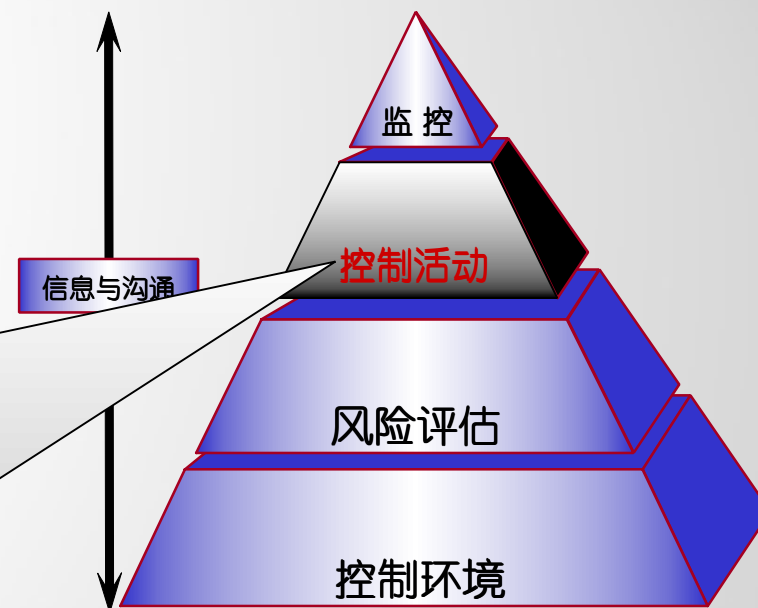
风险是一种潜在的问题或损失。

风险评估：
确定什么地方可能
出错，会有什么影响？



为防范风险所采取的措施和行动。

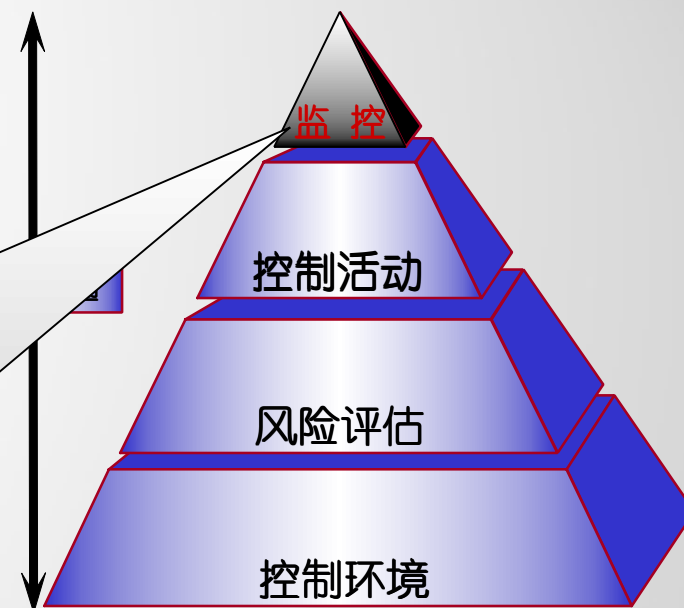
- 控制活动包括：组织机构、政策、标准、流程的建立，授权、批准，复核经营业绩，保护资产，职责分离
- 控制活动能够抵偿风险



内部控制五要素：

COSO 内控模型

监督和评估内部控制系统设计合理性和运行有效性。

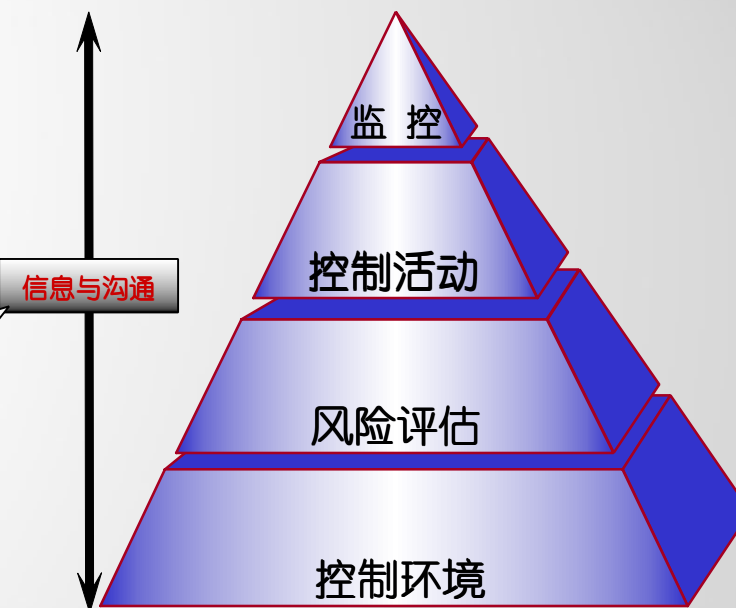


内部控制五要素：

COSO 内控模型

为了实现控制目标，保证内部控制各个要素的可靠性，有关信息必须及时沟通。

信息沟通贯穿于整个控制

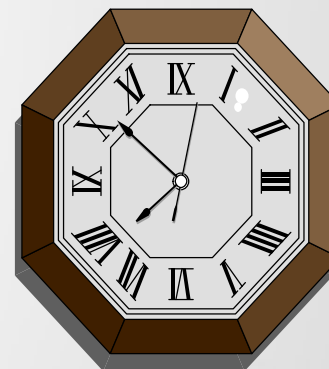


内部控制的
神经系统

课程安排

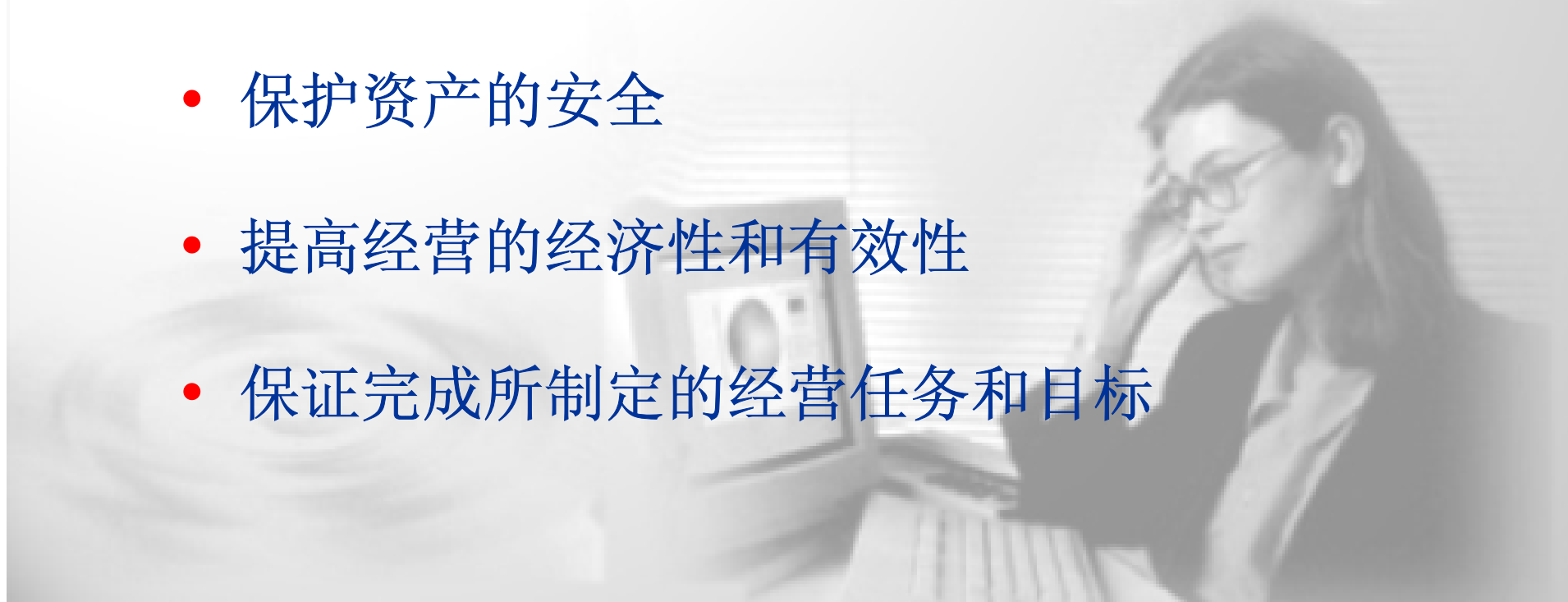
- 内部控制是什么

➡ 内部控制怎么做



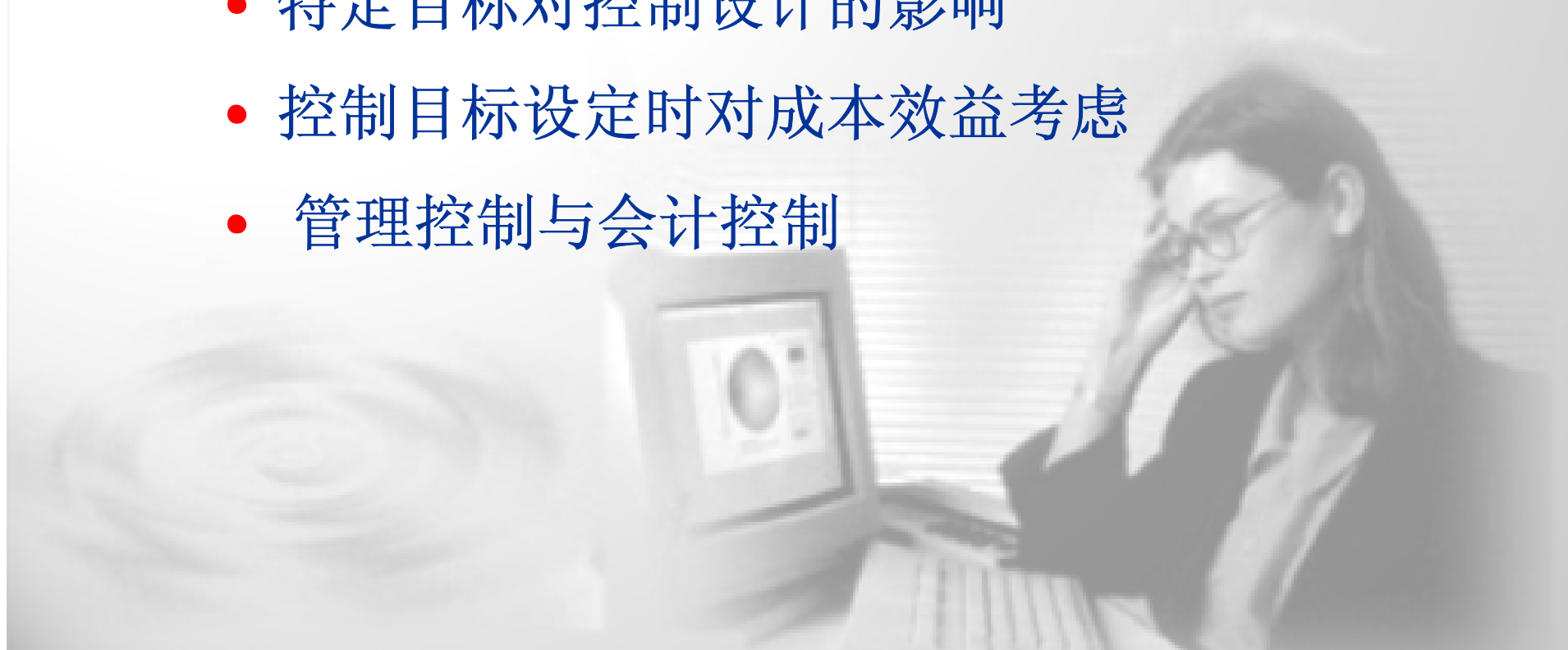
内部控制的目标：

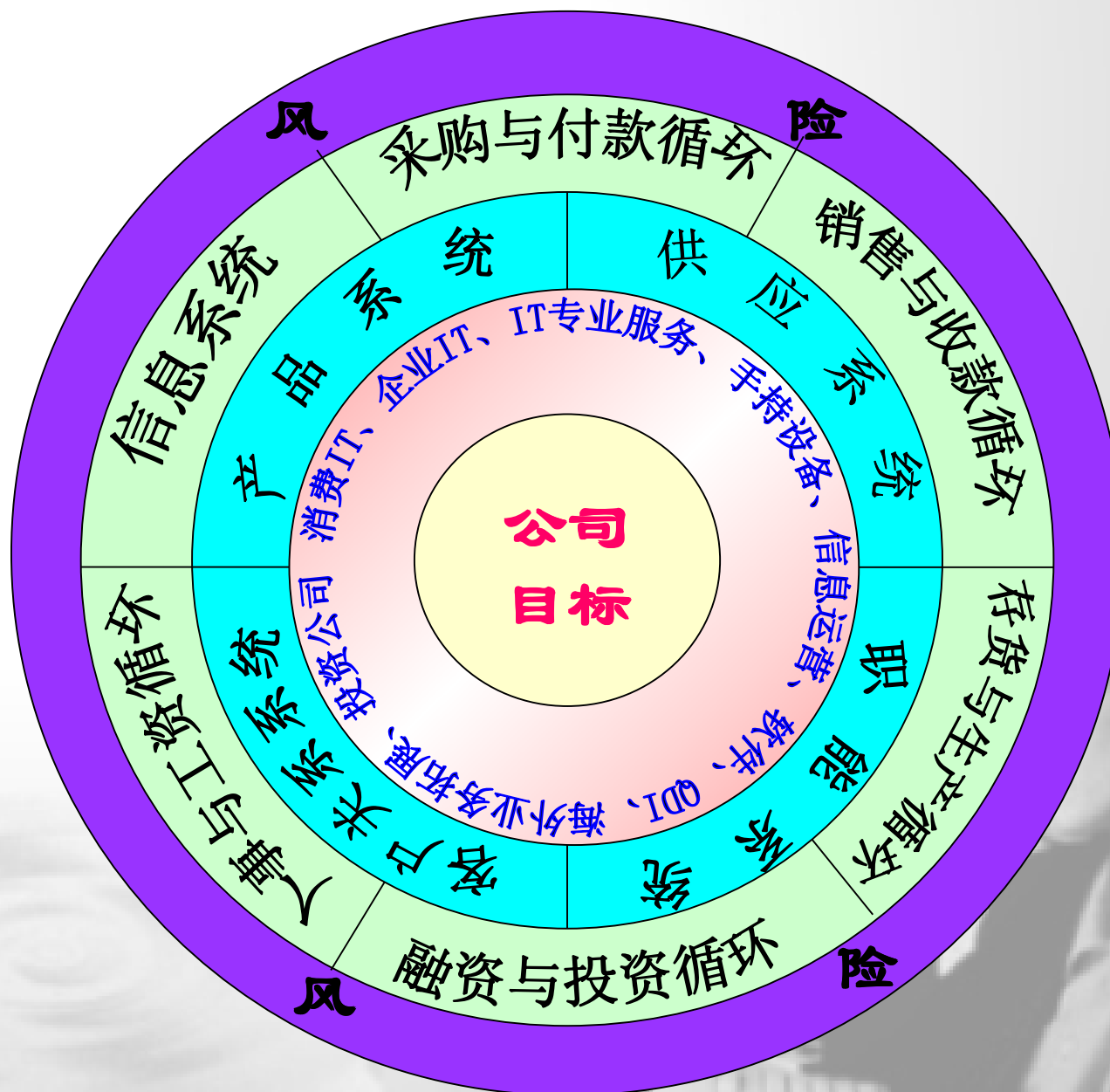
- 保证信息的可靠性和完整性
- 保证遵循政策、计划、程序、法律和法规
- 保护资产的安全
- 提高经营的经济性和有效性
- 保证完成所制定的经营任务和目标



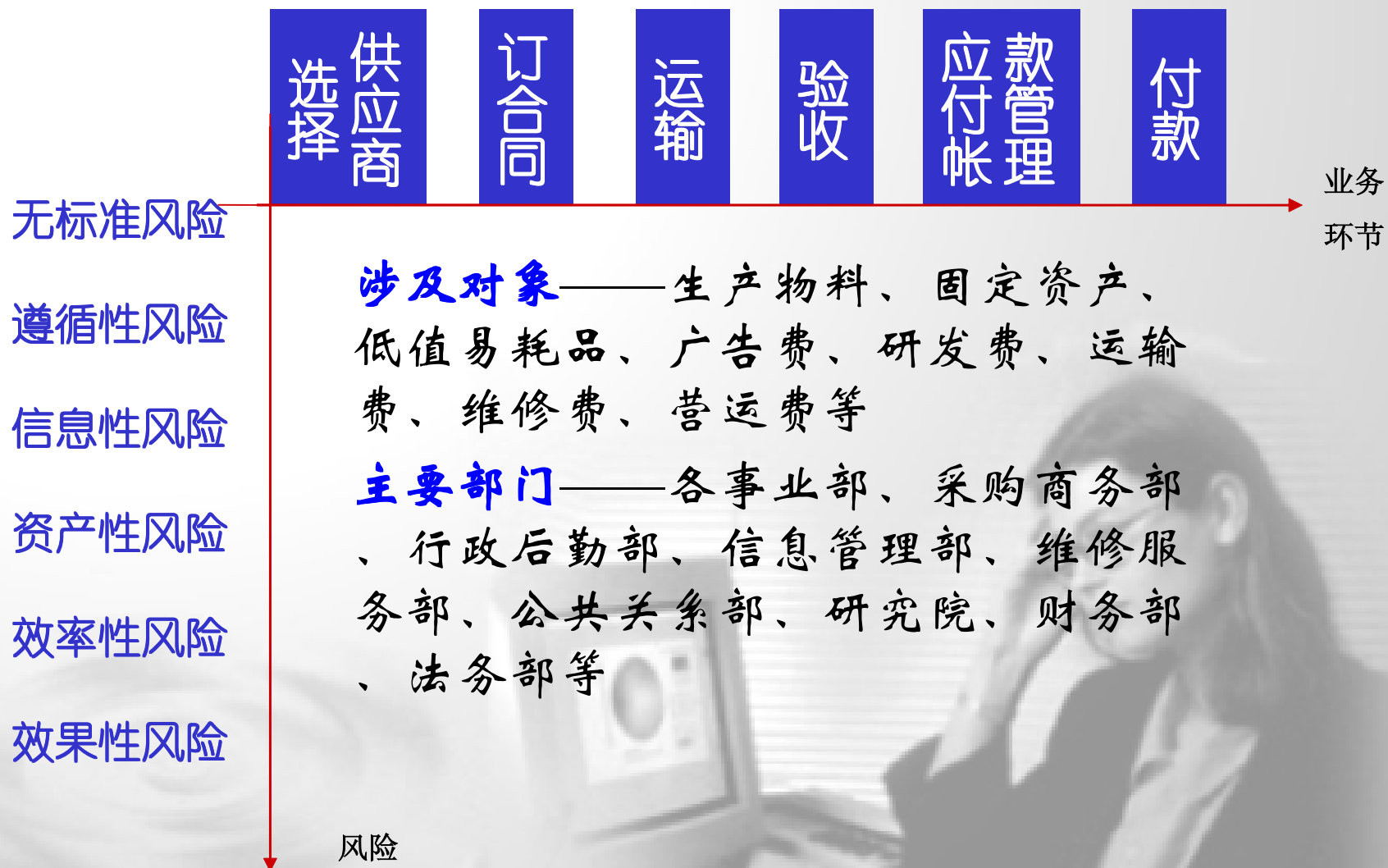
内部控制设定原则

- 明确经营目标与控制措施的关系
- 特定目标对控制设计的影响
- 控制目标设定时对成本效益考虑
- 管理控制与会计控制





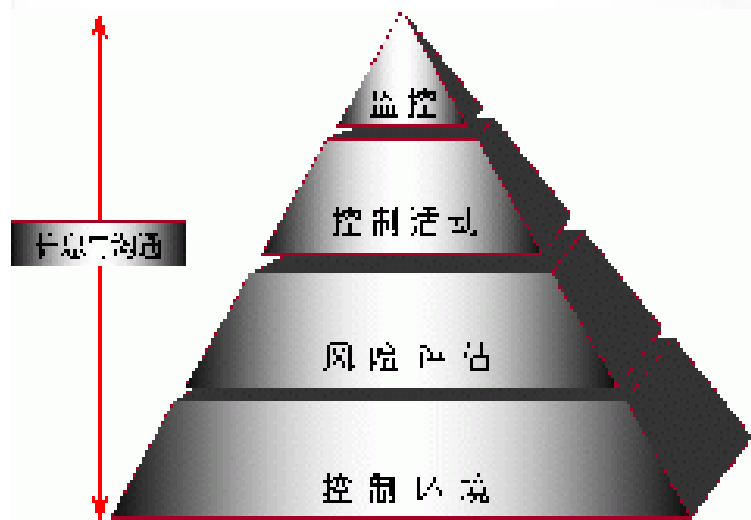
控制循环图 —— 采购控制循环



控制循环图 —— 采购控制循环



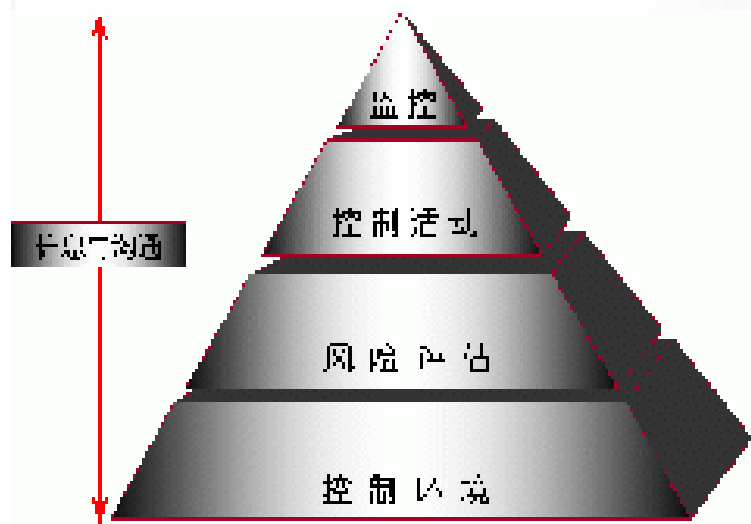
COSO理论是分析解 决问题的方法论



成功案例

联想新大厦自动化立体库，运用有效的风险规避手段，采用专家参评，多家招投标，采用公证、公平、公开三原则，利用成套建设市场竞争机制。投资少，效果好。

立体库验收时，专家感叹：联想用买钢材的钱，建了一个国内先进的自动化立体库。



内部控制类型：

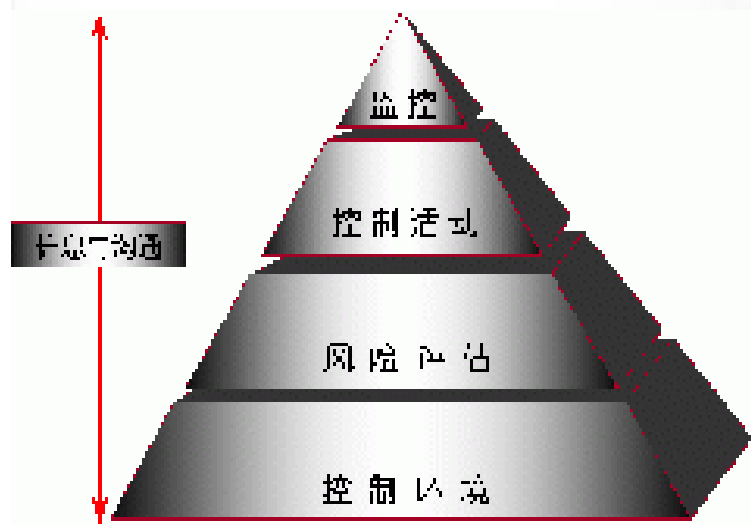
预防性控制

检查性控制

纠正性控制

指导性控制

补偿性控制



内部控制方法：

组织控制

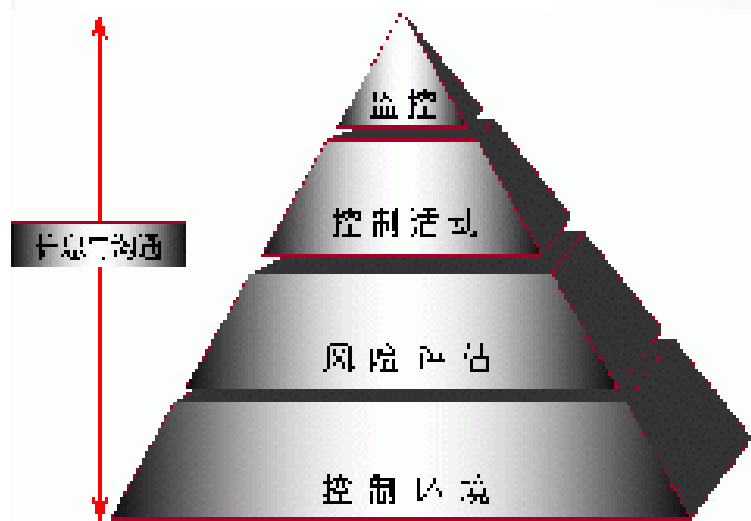
人事控制

风险评估

程序控制

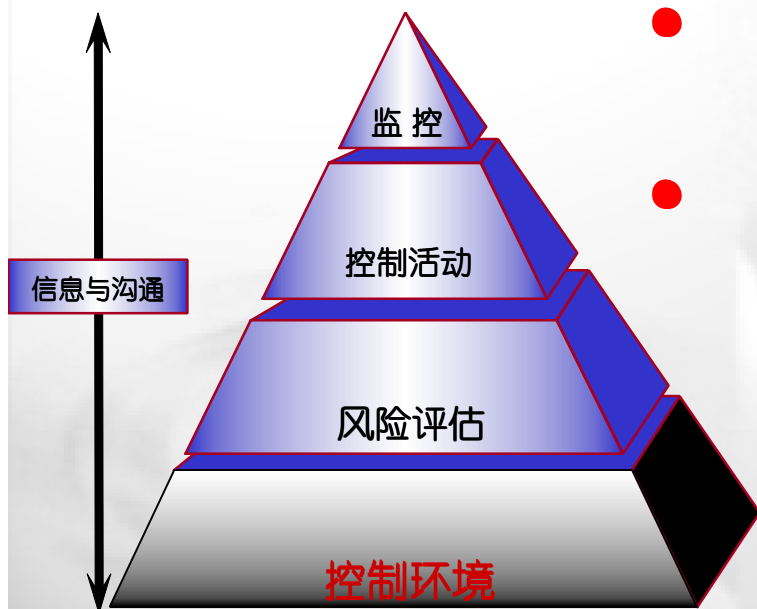
检查控制

设施设备控制



组织控制

- 目标、授权和职责
- 分离不相容职务
- 决策授权
- 工作说明书



2001年8月8日

BEIJING EVENING NEWS

北京晚报

法治特刊/警法故事

同一双手,4年中先后在同一个退费窗口伸入430次之多

京城女巨贪

鲸吞公款千万元

目前司法机关仅追回15万

2001年7月12日上午10时,京城卫生医疗系统最大贪污案——原中国医学科学院肿瘤医院、中国协和医科大学肿瘤医院住院处主任石巧玲贪污近千万元巨款案开庭审理。

当石巧玲在法警的押解下,一步一蹭地走向被告席时,原来认识石巧玲的人面露惊色:往日面色红润、体态丰满的“大款富婆”,今天面容苍白憔悴地站在前面。

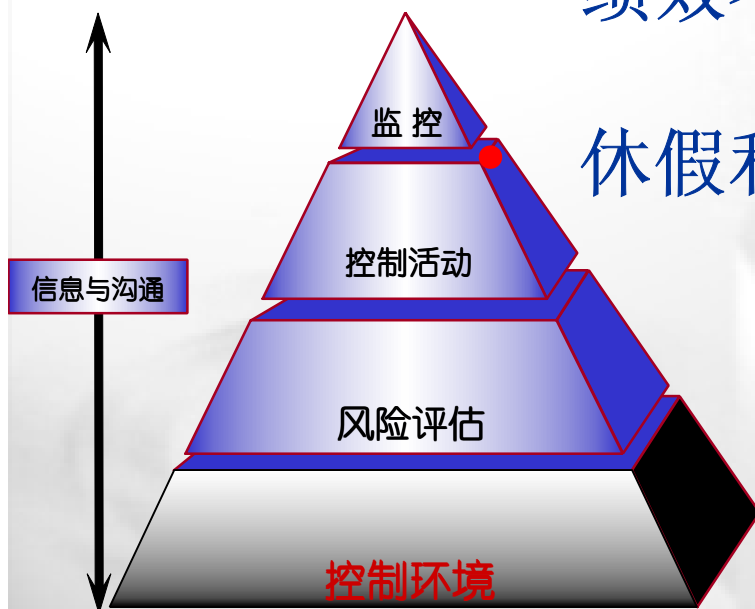
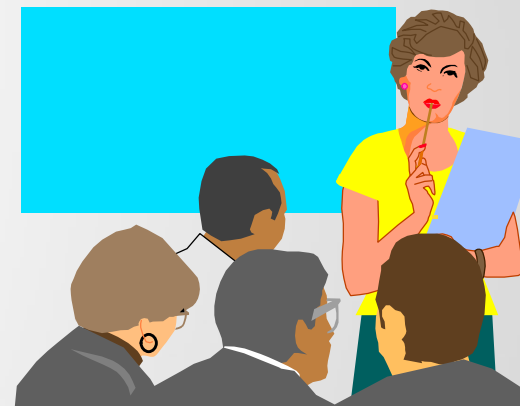


石巧玲(右)、陈玉梅在法庭上受审。



人事控制

- 甄选合适的人员
- 适时的人员培训
- 绩效考核

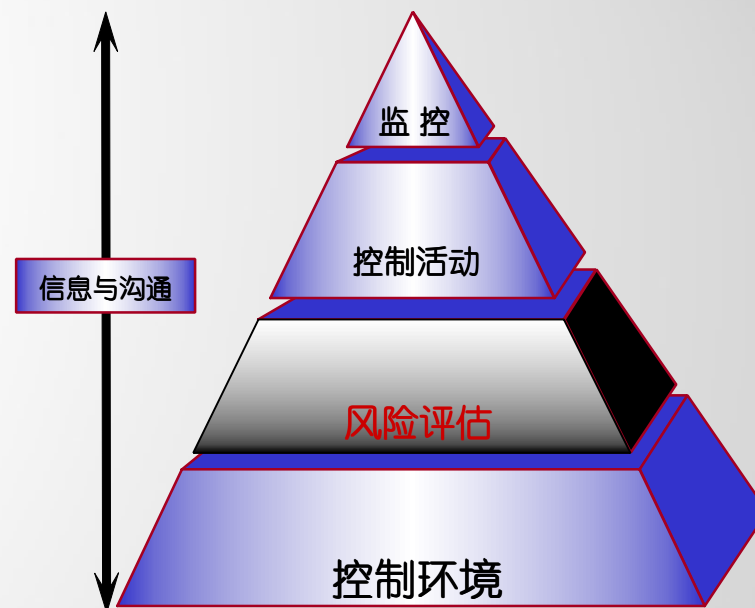


休假和工作轮换



风险评估:

- ❖ 风险识别
- ❖ 风险分析
- ❖ 建立机制

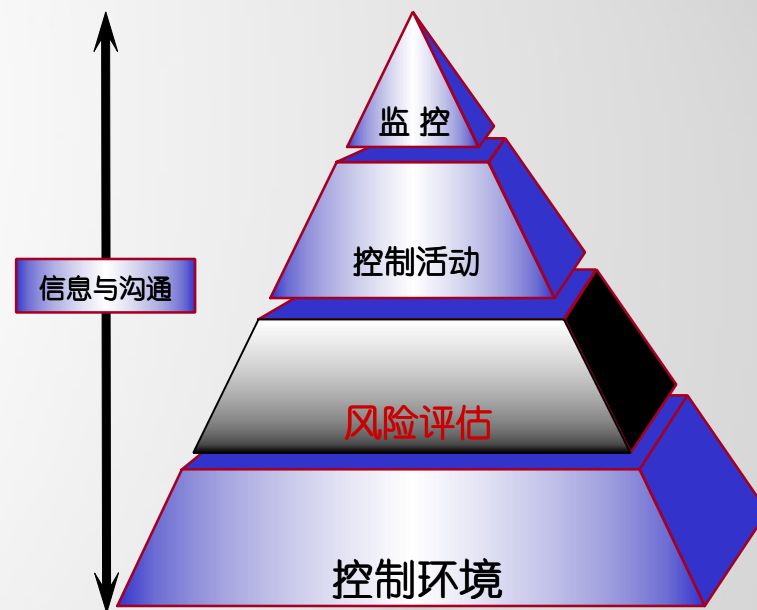


内部控制是什么？

风险是普遍存在的：

发生坏账
政府处罚
法律诉讼
成本超标
收入的减少
资产的毁损
竞争劣势
管理信息谬误

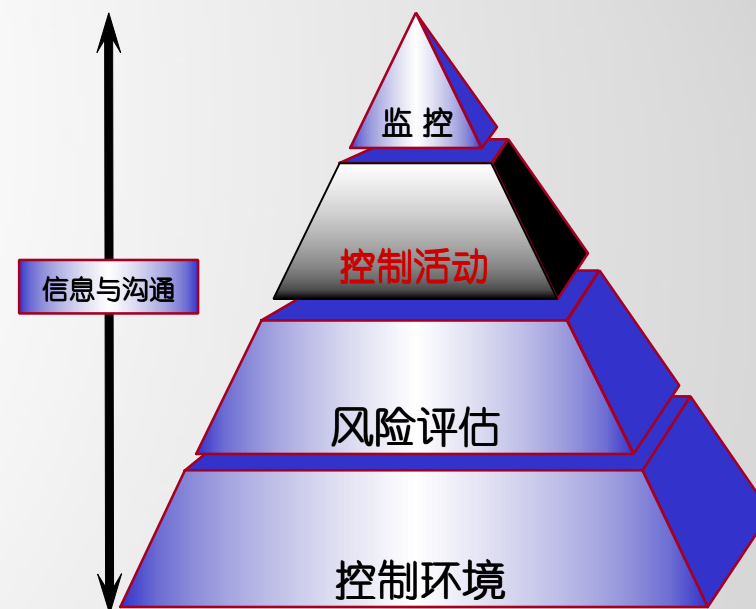
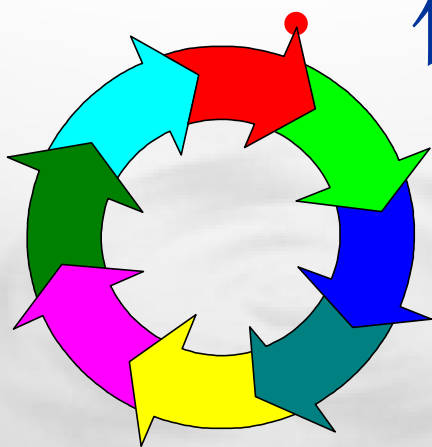
.....



程序控制

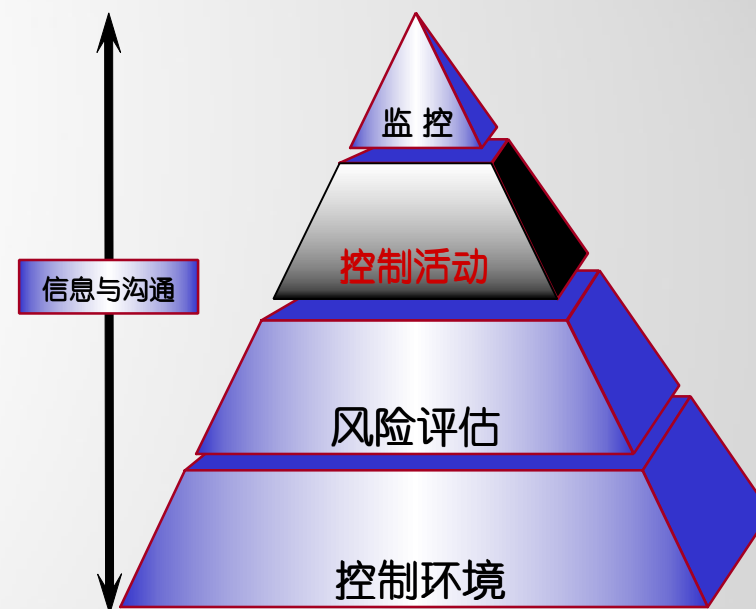
- 政策
- 规章制度
- 流程

作业指导书



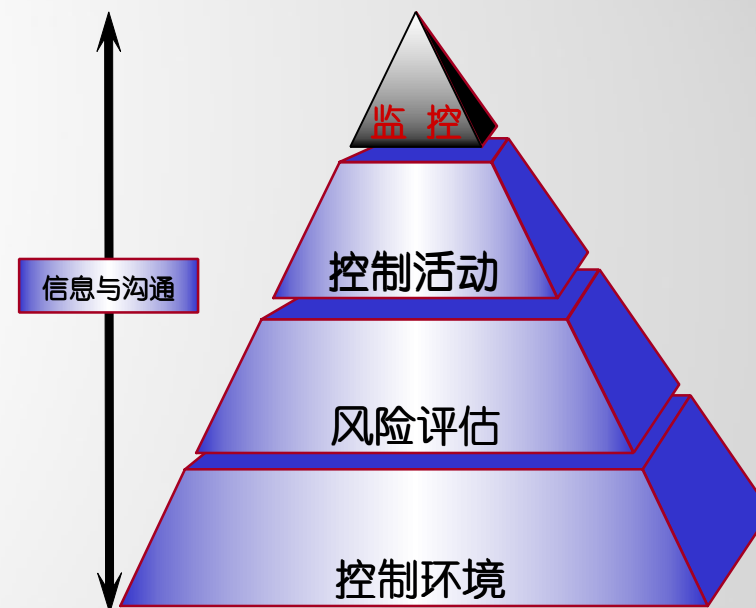
设施设备控制

- 计算机软硬件控制
- 权限设置
- 摄像头
- 门禁



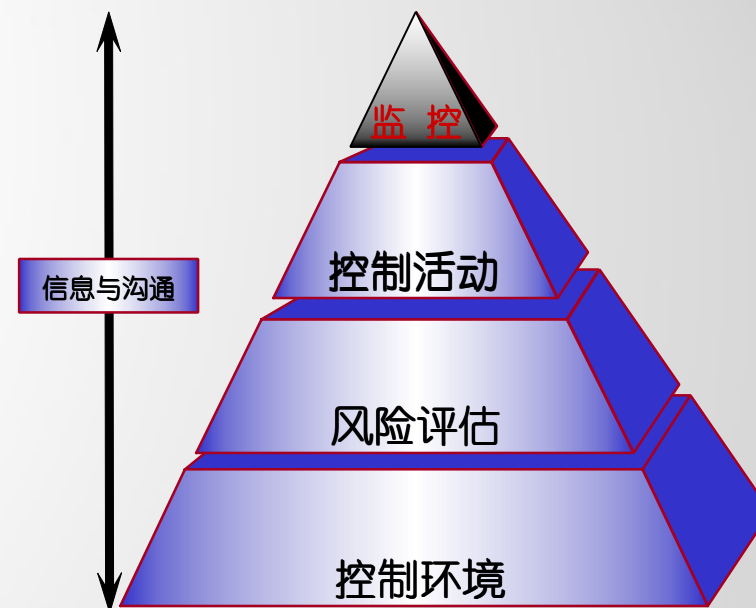
检查控制

- 实施监控
- 纠正偏差



监控方法

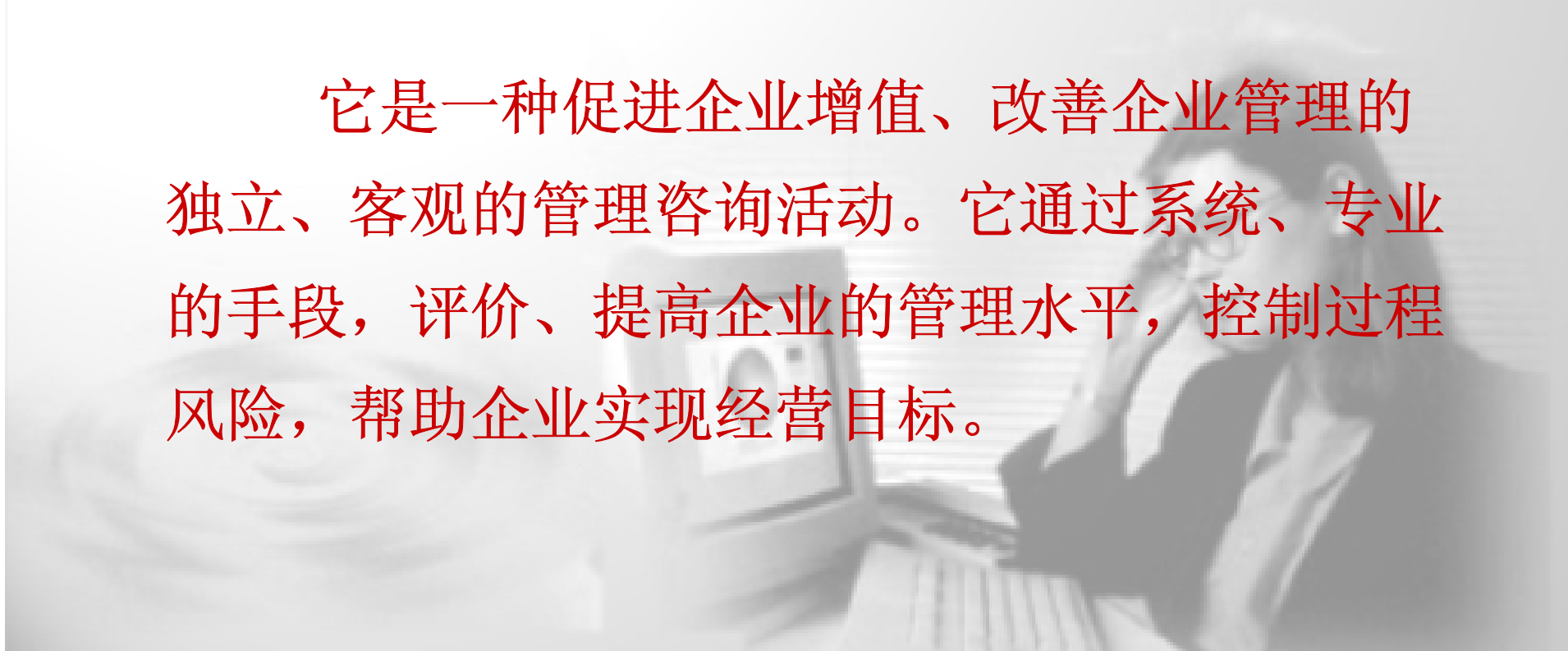
- 检查
- 审计



- **内部审计的定义**
——国际内审协会 (IIA) 1999

内部审计是在一个组织内部建立的一种独立的评价活动。

它是一种促进企业增值、改善企业管理的独立、客观的管理咨询活动。它通过系统、专业的手段，评价、提高企业的管理水平，控制过程风险，帮助企业实现经营目标。



内部审计作用

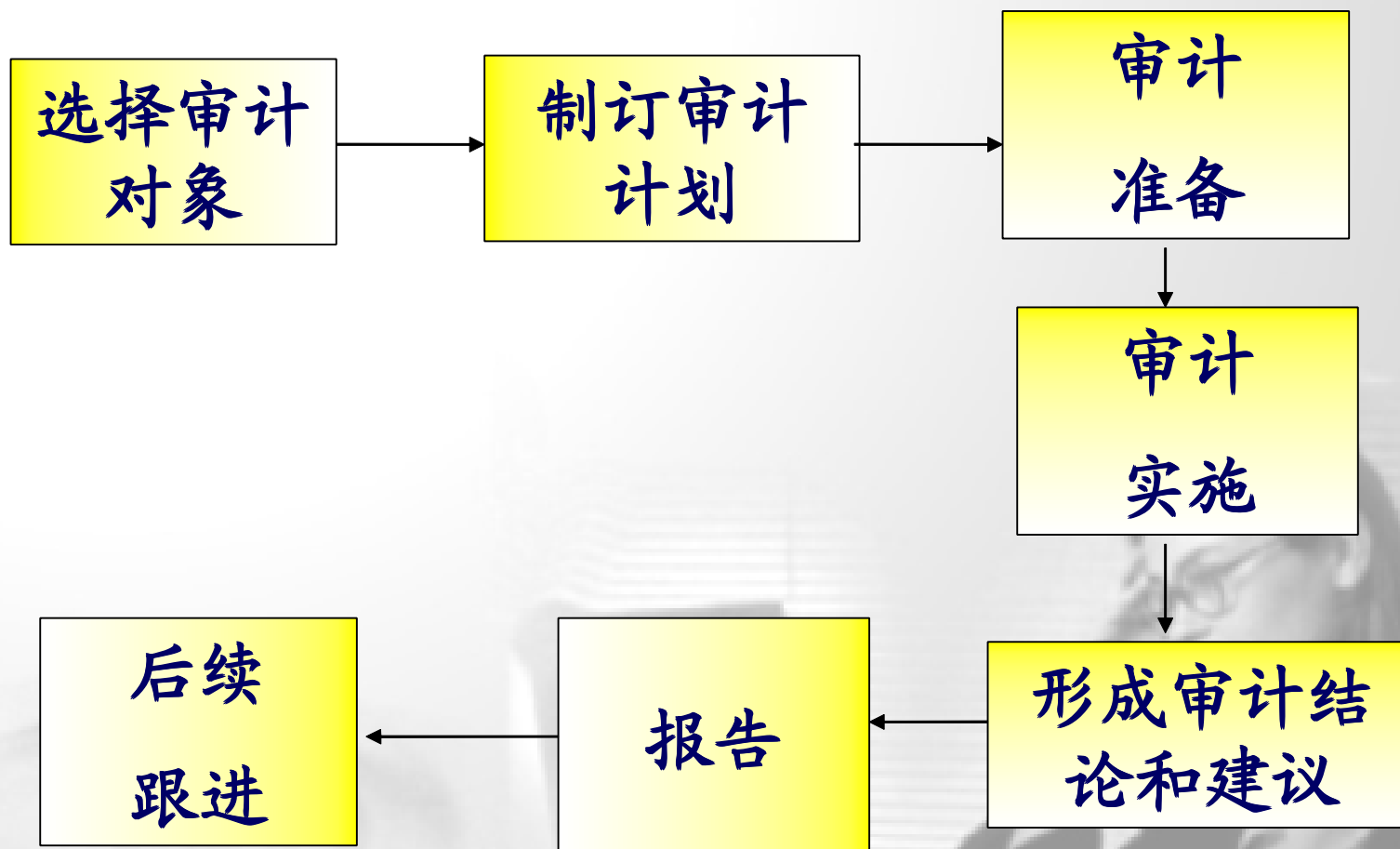
- 协助管理层评估公司风险
- 帮助管理层完善内部控制



推进内控 防范风险 提升管理 追求卓越



- 内部审计的工作流程：

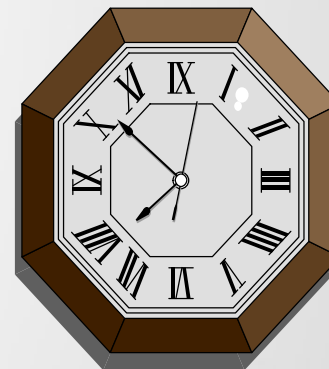


审计部主页：



课程总结

- 内部控制是什么
- 内部控制怎么做



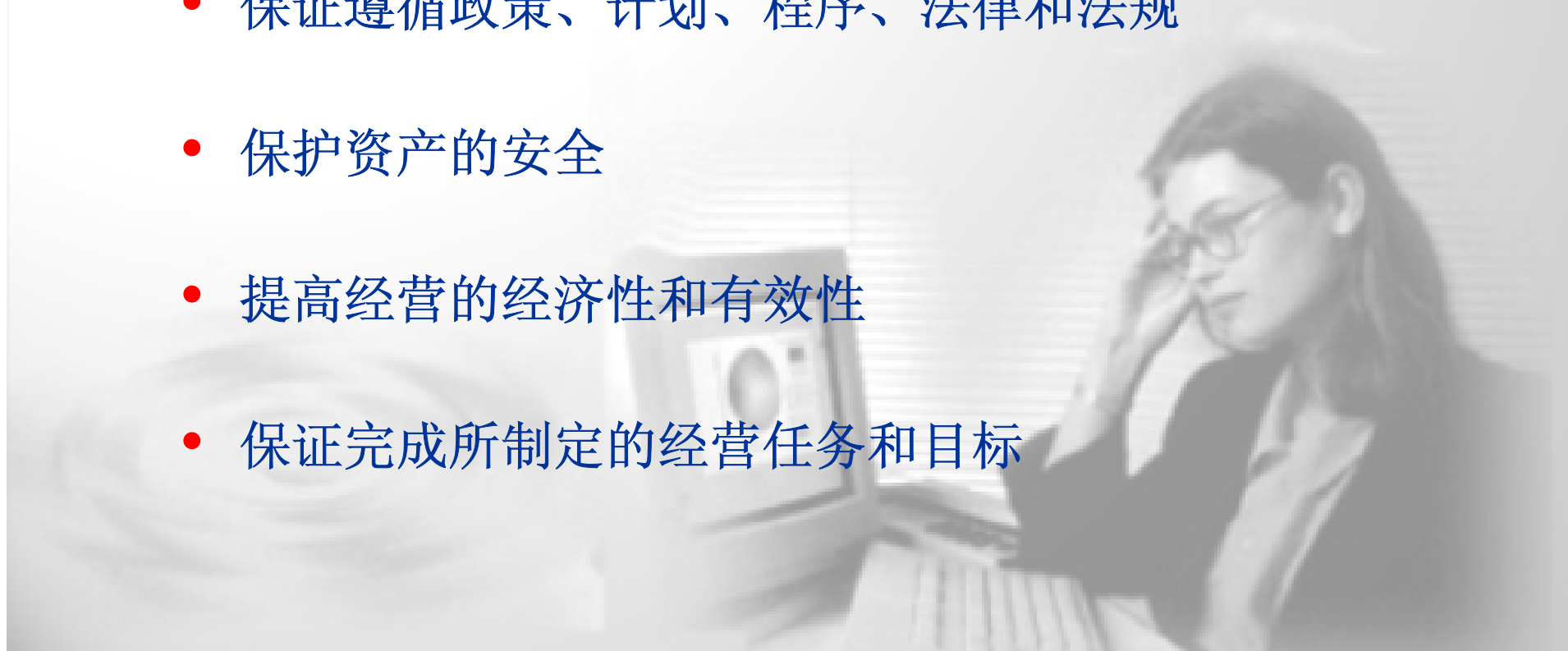
内部控制定义

在组织内建立经营政策、标准和程序，并通过各级管理层和员工有效运行，以此来防范风险，达成组织的目标。组织中的所有人员都负有相应的职责。



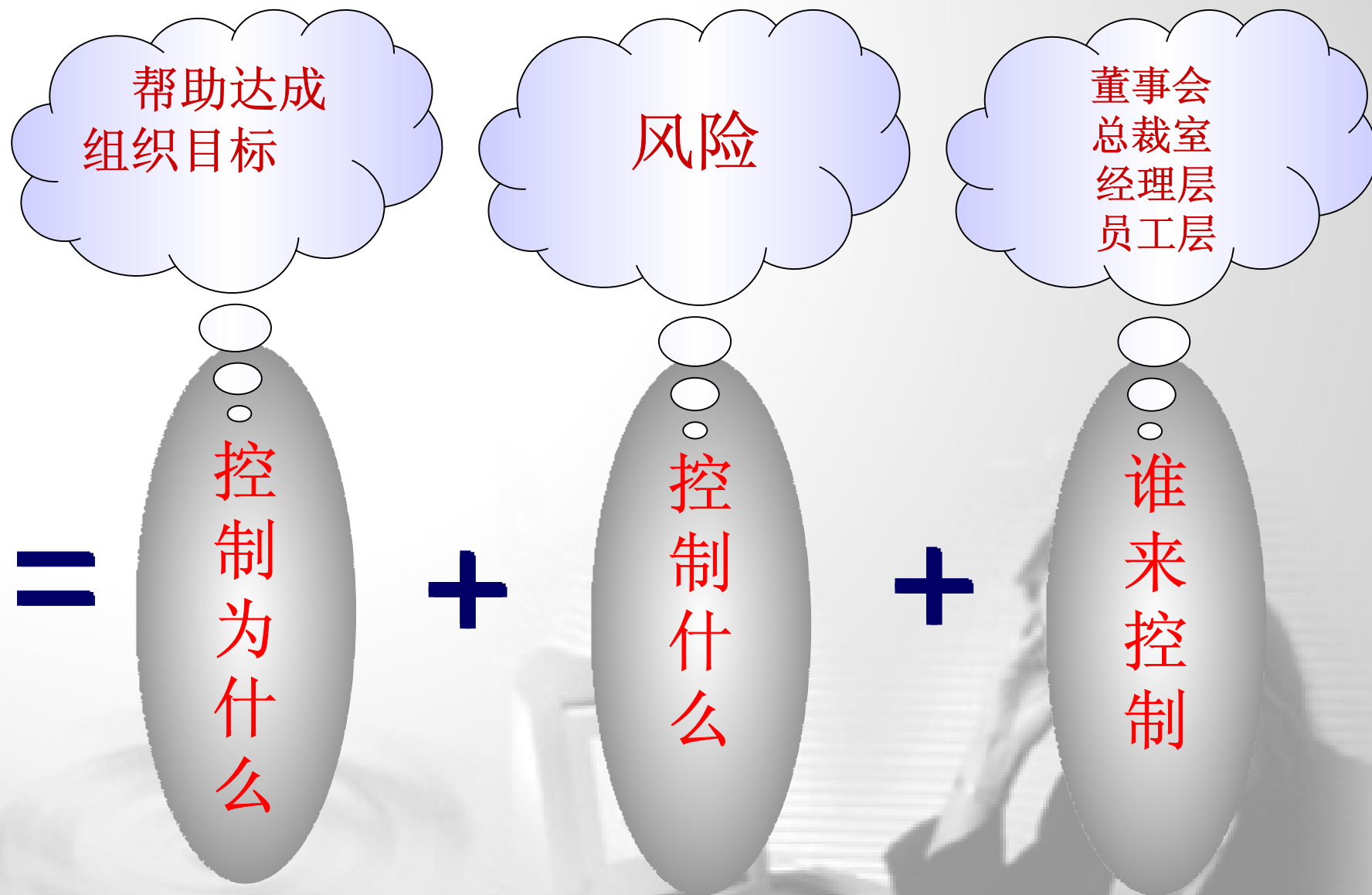
内部控制的目标：

- 保证信息的可靠性和完整性
- 保证遵循政策、计划、程序、法律和法规
- 保护资产的安全
- 提高经营的经济性和有效性
- 保证完成所制定的经营任务和目标

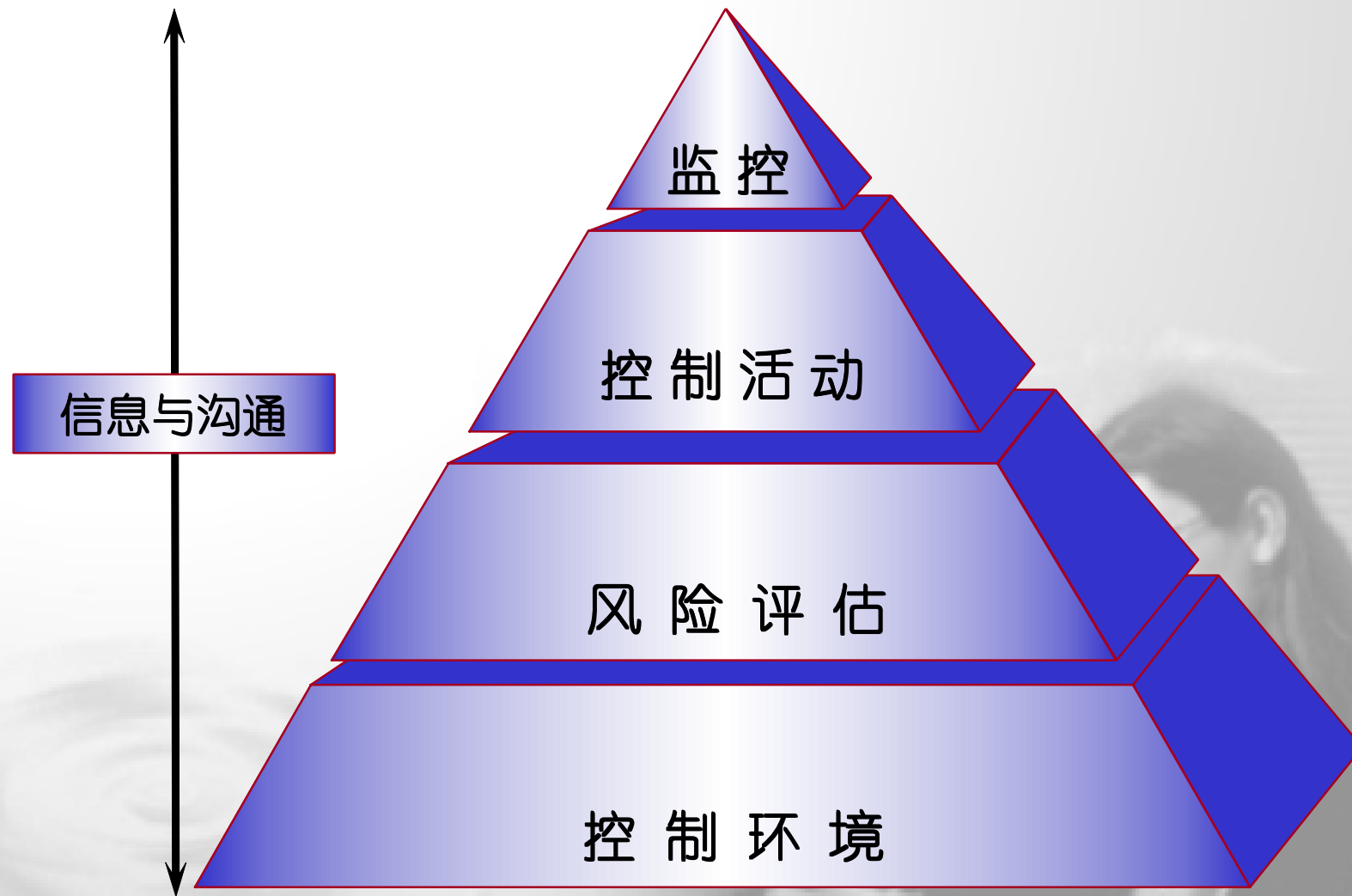


内部控制是什么？

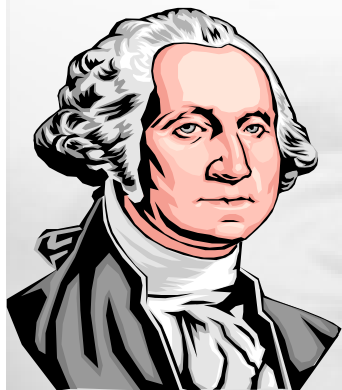
定义



COSO 内部控制模型：

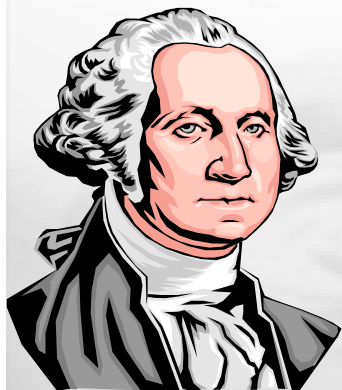


➤魔鬼就在细节之中，天堂也在细节之中。你的成功，你的失败，都是由一滴滴的小水珠组成最后的汪洋大海。人生就是由每一天，每一个事件，每一个危机的处理组成，如果你在小事情上苟且，那么你在大事上，你在一生中一定是一个苟且的人。



我们的目标：无惊讶

- n 管理层无惊讶
- n 员工无惊讶
- n 董事会无惊讶
- n 股东无惊讶
- n 债权人无惊讶
- n 政府无惊讶



谢谢大家！

