

# 企业内部控制实施成本效益分析

孙一力 张岩(博士) 王国君 韩敏 陈龙

(北京林业大学经济管理学院 北京 100083)

**【摘要】**随着近年来国内外舞弊丑闻的频发,内部控制这一概念引起社会各界广泛关注,而企业却面临内控成本效益的考量难题。本文从内控成本效益角度剖析内部控制实施的动因,并通过ABC公司内部控制运行中成本效益分析印证相应理论分析,最后提出合理化建议。

**【关键词】**内部控制 成本 效益 可行组合区间

21世纪之初,美国安然事件促使美国国会制定颁布了《萨班斯法案》,其404条款——内部控制的管理评估(SOX404)主要强调的是管理层对内部控制的评估,规定公司年报中必须包括一份内部控制报告,并要求管理层在财务年度期末对公司财务报告相关的内部控制体系作出有效性评估;会计师事务所的注册会计师需要对管理层所作的有效性评估发表意见。然而,许多企业却陷入两难境地:不加强内部控制体系构建,企业难以做大做强;构建完善的内部控制体系代价高昂,尤其是对急需资金扩大生产规模和发展能力的企业,内部控制的投入加剧了资金紧张。

## 一、内部控制动因理论分析

SOX404对于公司内部控制情况做出严厉的要求是为了使得公众更易于察觉到公司的欺诈行为,并确保公司财务报告的可靠性,而上市公司为了遵循该条款将付出沉重的代价,包括大量的时间和人力、财力的投入。因此,准确把握企业内部控制制度动因即其产生并不断发展的原动力不仅有利于制度的发展与完善,更为内部控制实践工作提供理论依据。

命周期内全过程核算相结合。

**3. 完善ERP和管理信息系统,以实现系统运行的信息化。**该效益评价模型的应用涉及大量生产和财务数据,并要求这些数据能够在采油厂内部实时传递,从而确保油藏效益评价模型能及时反馈生产经营状况。采油厂应加快企业信息化建设,完善ERP财务管理系统,实现财务、计划、生产、供应等部门之间的信息横向交流,保证数据信息的真实性和及时性。

## 三、结论

本文结合油藏生产经营的特点,将其生命周期合理划分为勘探、开发建设、开发生产和经营退出这四个阶段,在此基础上,构建了基于全生命周期的采油厂油藏经营效益评价模型。研究表明,基于全生命周期内的油藏投入产出分析,能够保证经营决策的持续性和科学性,为实现采油厂生命周期内经济效益最大化提供了可能,保障措施促进了基于全生命周期油藏经营效益评价模型的顺利开展应用。

**1. 内部控制成本分析。**内部控制是企业一项重要的经济管理活动,涉及到企业工作的方方面面,构建适合本企业的内部控制体系要花人力、物力,同时内部控制的实施需要企业进行合理的资源配置,以满足企业利润最大化的最终目标。一般来讲,内部控制成本可分为设计成本和执行成本。

然而,内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略,因此按照成本对企业目标保证程度影响方向又可将成本分为保证性成本(线Q1)与损失性成本(线Q2)。保证性成本对企业目标的实现起正向作用,而损失性成本与其成反向关系,即随着保证成本增加,企业目标的实现更趋完善,随着企业目标的实现,成本越来越高,成本过高使得边际效益下降,这偏离了企业目标。

综合来看,内部控制成本与企业整理目标的保证程度的关系呈现一个U型曲线(见下页图1)。一方面,企业的内部控制制度制定得越全面,内部控制制度越严密,企业经营管理的合法合规性、资产的安全性以及财务报告的真实性就可能会

## 主要参考文献

1. 宫丽清.油藏经营效益评价与预测.西南石油大学学报(社会科学版),2009;2
2. 赵振智,谢宝贵,薛德贵.油田企业成本核算与控制研究.北京:石油工业出版社,2006
3. 何绍恩.油气田企业油藏经营价值链分析及模型构建.北京交通大学学报(社会科学版),2011;1
4. 刘玉明,刘长滨.基于全生命周期成本理论的既有建筑节能经济效益评价.建筑经济,2009;3
5. 赵振智,李楠.油气物探作业资源耗用模型的构建.财会月刊,2011;15
6. 赵振智.采油厂油藏经营效益评价与预测系统研究.中国石油大学博士论文,2007
7. 胡婧潇.油藏经营管理单元效益评价体系研究.中国石油大学硕士论文,2009

越强。另一方面,随着内部控制制度严密性的增加,企业投入内部制度的人力、物力、财力一定会相应增加,而获取的边际收益会减少。因此,内部控制成本与企业目标保证程度之间存在一个最佳搭配问题:保证性成本和损失性成本的交点就是保证企业目标实现的最低经济成本,此时内控成本U型曲线出现拐点(图1中Q点),达到最低平衡点。

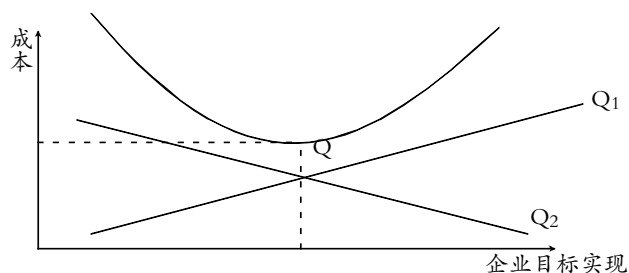


图1

2. 内部控制效益分析。内部控制是经营者履行受托经营责任、实现企业经营效益最大化目标的重要保证。因此,有效的内部控制能协调所有者与经营者之间的利益冲突,使双方建立起相互信任的委托代理关系;有助于完善契约,减轻信息不对称的影响,最大限度维护所有利益相关者的合法权益;而且在现今市场经济下信息不对称的情况下,内部控制信息披露成为企业吸引潜在投资者达到其再融资管理需求的“手段”;在市场经济下,经济矛盾和利益纠纷日趋激烈,企业风险在所难免,而内部控制作为风险管理的重要组成部分,在满足企业风险管理需求方面也发挥重大作用。

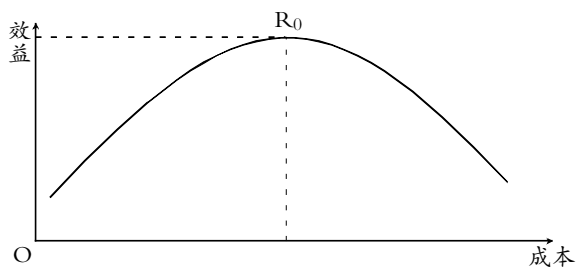


图2

综合来看,有效规范的内控制度不仅能从企业内部提高经营效率效果及公司治理效果、从外部满足企业经营需求,更有利于管理层将公司的经营风险、财务风险降至可接受低水平,提高企业风险管理效率。但是,内控制度的完善、内控效益的增长,意味着企业需要更多的人力、物力、财力来满足其有效性的增强,即内控效益的增长,随之而来的便是内控成本的不断增加,综合来看,内控效益随成本的增长呈倒U型曲线分布(如图2),即可以将内部控制实施收益看做是关于成本的函数,收益(R)随着成本的增长先增后减。因此,在对内控效益进行分析研究时,不能单纯单一地分析效益,而是将其与内控成本相结合,深入剖析内部控制成本与效益之间的关系。

3. 成本效益综合分析。企业作为一个经济组织,其追求的最终目标是利润,是经济效益的最大化。因此,企业在建立内部控制制度过程中,必须考虑整体目标的要求:在保证内部

控制效果和实现既定目标的前提下,尽可能节省费用、降低成本,即先要解决成本效益问题。一般认为,内部控制成本与效益之间的关系是:内部控制成本随着内部控制效益的增加而增加。但增加的幅度不同,内部控制成本是先减少后增加,内部控制效益是先增加后减少,且内部控制收益是关于成本的函数, $R=f(C)$ 。

然而,内部控制又是风险管理的一个重要组成部分,对内部控制的分析不能单纯从成本、效益出发,更要引入风险控制概念,将其作为偶然因子,即研究内部控制的有效执行对潜在风险损失的预防与避免,可将其纳入效益方面计量,内控效益函数可表示为 $R=f(C)+\delta$ 。

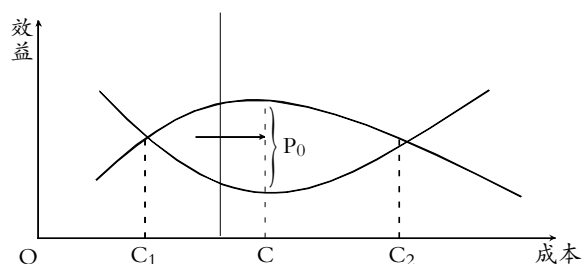


图3

综合考虑内部控制的成本效益原则,就要找到成本与纳入风险损失预防的效益的可行组合区间( $C_1$ 至 $C_2$ )。此区间内,提高企业内部控制水平的边际成本小于等于边际收益,超过这个区间,企业再提高内控水平就没有经济上的意义了。利用经济学理论,可找到使企业内控实施所获利润(P)最大化的成本平衡点(C)。可用公示表达: $P=f(C)+\delta-C$ ,图三中 $P_0$ 为P的最大值,满足的条件为一阶P导函数为0,此时边际收益等于边际成本( $MR=MC$ )。

## 二、案例:ABC公司成本效益分析

### (一)ABC公司内控规范建设的制度背景

2010年4月15日,由财政部、证监会、审计署、银监会和保监会五部委联合发布了《关于印发企业内部控制配套指引的通知》(财会[2010]11号),其中规定,执行《企业内部控制基本规范》及企业内部控制配套指引的上市公司和非上市大中型企业,应当对内部控制的有效性进行自我评价,披露年度自我评价报告,同时应当聘请会计师事务所对财务报告内部控制的有效性进行审计并出具审计报告。上市公司聘请的会计师事务所应当具有证券、期货业务资格;非上市大中型企业聘请的会计师事务所也可以是不具有证券、期货业务资格的大中型会计师事务所。2010年7月28日,深交所发布了《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》,其中规定,上市公司应当完善内部控制制度,确保董事会、监事会和股东大会等机构合法运作和科学决策,建立有效的激励约束机制,树立风险防范意识,培育良好的企业精神和内部控制文化,创造全体职工充分了解并履行职责的环境。

ABC公司是一家总部设在北京,在中国深圳证券交易所上市的高科技公司。ABC公司2012年1月1日起必须按上述规定开始实施内部控制规范建设,内部控制规范建设成为法定

的实施要求。

另一方面,ABC公司目前正处于高速发展的轨道上,《大败局》的众多案例提醒公司:“一切伟大的治理都是从学习控制开始的。”因此,ABC公司需要自觉性地通过加强内部控制的建设,提升公司整体的管理能力,确保规范经营及提高工作效率,促进公司实现发展战略。

### (二)ABC公司实施内部控制规范建设的成本

在对ABC公司内部控制成本进行分析时,主要从设计成本、执行成本两方面展开。

1. 设计成本。内控规范建设是一项系统性的工程,涵盖了公司全部的重要活动,涉及到公司所有的组织结构,可以说,是一个全员参与的过程。在内控规范建设规划之初,就明确提出,内控的目标为:①促进集团实现发展战略;②提高经营效率和效果;③经营管理合法合规;④资产安全;⑤财务报告及相关信息真实完整。因此,在设计计划阶段,公司聘请了著名的IBM公司做统一的流程设计方法和规则培训,以实现流程的规范化、统一化,以业务流程为导向实现部门的跨越和职能的合理分布。此外,ABC公司成立了专门的内控建设领导小组和内控建设办公室,其成员包括公司董事会、执行委员会和战略委员会,对内控规范建设进行领导和管理。

2. 执行成本。合理和完整的内控制度设计是内控有效执行的前提。ABC公司根据财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》及配套指引要求,结合实际的业务内容,确定内控评价的范围是企业构建的全套内控制度,评价的内容是对内控制度设计的合理性、完整性与执行的有效性进行评价。整个评价分为两个阶段:第一阶段,应公司整体组织与流程创新变革的要求,内控评价的重点在于评价内控制度和主要业务流程设计的合理性,主要包括业务流程的管理程序建设、人员配置与培训、风险评估、实际风险控制活动的开展情况、文档资料的收集保管、与其他部门的信息传递与交流等方面,力争全面涵盖业务中可能存在的主要风险及其控制点。并对现有流程的表现进行判断,以减少无价值的流程。第二阶段,应公司层面彻底贯彻经营法则,对管理机制进行集中化管理的要求,内控评价的重点在于评价内部控制制度和流程执行落实的有效性。以COSO报告的5个要素所要求具备的基本条款作为评价标准,在对内控项目进行审计时,以现场抽样调查为主,辅以访谈、计算核实、观察、检查等手段,对内控和流程落实的有效性进行评价。

### (三)ABC公司实施内部控制规范建设的效益

ABC公司通过内部控制规范建设,将公司的战略目标、组织结构、业务流程和信息技术以及内部控制本身进行了规范化和标准化。通过对业务流程是否与客户(内部和外部客户)的需求总是保持一致的判断,发现了一些繁冗性的无价值流程,从而有利于经营效率和效果的提升;通过对内部控制执行情况的评价,尤其是对风险点和控制点的对应性程度的判断,使得公司更加关注风险控制与风险管理。在竞争日趋激烈的生存环境下,不断提高战略风险和经营风险的防范能力。通过对业务审批的恰当性与业务外包的合理性的评价,使得公

司更加关注资源的利用效率。

通过对ABC公司成本与效益的分析,我们发现尽管ABC公司为内部控制规范的建设投入了大量的人力、财力及管理、技术等各方面的成本,但内部控制实施的效果是显著的。ABC公司通过规范内部控制建设对企业业务流程实现良好控制,并及时发现冗余,实现企业资源的优化配置;通过及时评价内控执行对企业风险作出相应判断,增强企业对潜在风险损失的预测,提高因子带来的控制效益。综上,我们认为ABC公司的内部控制建设较为完善,处于C<sub>1</sub>至C<sub>2</sub>的可行组合区间内,并以图三所示L线在区间内水平移动,企业应坚持规范内部控制建设,以期实现内部控制收益最大化。

### 三、结论与建议

通过理论与ABC公司实际成本效益分析,企业制定合理内部控制制度并有效实施是企业发展的必需。虽然,内部控制的设计与执行成本较高,可能背离企业整体目标的实现,但这种成本是可控的。因此,实施内部控制管理是大势所趋,内部控制是企业一项重要的经济管理活动。对于企业而言,目前内控工作关键点是如何寻找内控成本与效益之间的最优组合区间,有效利用企业有限资源保证企业整体目标的实现。在内部控制设计与实施中找到本企业内控成本与企业目标之间的最优搭配,并通过规范管理寻求使平衡点有效降低的措施,在内部控制效益评价中关注其对潜在风险损失的预测。

1. 综合考虑企业内外部环境,首先制定符合企业发展要求的内部控制制度。当企业的内部控制制度实施一个会计年度之后,应该对其效果进行评估,对其成本与效益进行测试并根据外部条件和内部因素变化的情况进行调整,使其内部控制制度更加完善并符合企业的实际情况。

2. 培训提高各级人员的专业素质,建立岗位轮换制度,分离不相容职务,引入ERP等技术进一步提高企业信息化程度,改变控制方法与程序,以建立人员素质高、信息管理规范的企业为目标,优化资源配置有效降低成本平衡点。

3. 完善内部控制的流程操作,建立健全内部控制及有效性考核与评价机制,以最新的指标体系及时对内部控制的效果进行对应评价,不断改正完善。

4. 将内部控制、公司治理以及风险管理整合为统一规范管理。在内部控制设计中建立合理的风险识别制度,评估潜在风险损失。强化信息系统控制,建立顺畅的沟通机制,在实施内部控制过程之中,要紧抓关键环节,增强内部控制的针对性,增强内控的效益成果。

【注】本文系财政部会计司、证监会会计部主办的2011年中国企业内部控制建设有奖征文比赛获奖作品。

### 主要参考文献

1. 张士强,张暖暖.内部控制与风险管理的成本优化问题.财会月刊(理论),2008;7
2. 杨泳怡,王玉蓉.我国内部控制研究述评:基于2005~2009年文献.财会月刊,2010;10
3. 池国华.企业内部控制规范实施机制构建:战略导向与系统整合.会计研究,2009;9