# 内部控制案例分析（详细版）

来源：网络 作者：梦里花落 更新时间：2024-09-05

*中信泰富事件根源：内控制度的漏洞，中信泰富对风险没有合理估计，对权力没有有效监督，在信息披露上又严重违规，结果导致内部控制系统漏洞百出。控制环境分析：（1）法人治理机构不健全，董事会职能虚化。有关外汇合同的签订未经过恰当的审批，而且其潜在的...*

中信泰富事件

根源：内控制度的漏洞，中信泰富对风险没有合理估计，对权力没有有效监督，在信息披露上又严重违规，结果导致内部控制系统漏洞百出。

控制环境分析：（1）法人治理机构不健全，董事会职能虚化。有关外汇合同的签订未经过恰当的审批，而且其潜在的风险也未得到正确的评估。（2）重大决策缺乏科学性，民主性。（3）内控失败后补救措施有限。

风险评估分析：追求杠杆交易的高利润，忽视风险。中信泰富在签订澳元期权合约之前，对澳元外汇走势没有做科学评估，盲目进行交易。泰富进行外汇交易不只是为了对冲风险，而是为了谋取暴利。

控制活动分析：授权有问题或是涉及欺诈。董事会对公司的重大决策缺乏责任和监管。于财务董事未遵守公司政策，公司本已设立的双重审批制度也未能组织事件发生，说明中信泰富已有的内部控制环节形同虚设，对高管人员的约束的制度和力度欠缺。

信息和沟通分析：（1）内部信息不流畅。（2）对外部信息不敏感，风险控制策略很有问题，管理层对投资市场信息的敏感程度明显不足。（3）不能遵守法律法规的要求及时披露相关信息。（4）会计信息未得到充分体现。

监控分析：自身内部监督却没有合理有效地设计和落实，透明度不足。

教训与启示：

内部控制及其信息披露对于任何一个公司都是极为重要的。

1．从企业自身的角度看

（1）必须建立和完善风险控制机制，健全公司治理结构。

（2）内部控制是公司治理的重要体现，也是向投资者，公众和政府等传达管理层管治，经营理念的重要渠道。

（3）加强信息与沟通在内控中的地位，建立良好的信息沟通与披露的平台。

（4）提高管理者的内部控制意识，将风险控制升华为企业文化

（5）借鉴国外先进经验,实行“控制自我评估”，加强自我监督。

2．从政府监管部门的角度看

（1）相关职能部门要做好国企和国有控股企业风险控制的监管。

（2）相关职能部门要加强对企业信息披露的监管。

（3）形成问责文化，加大对问题企业的管理层的处理力度。

新老巨人内部控制对比

根源：内部控制的严重缺陷是老“巨人”衰落的根本原因，而内部控制的保驾护航则是新“巨人”崛起的决定因素。

老“巨人”的衰落：

战略与经营目标确定：全面冒进的多元化战略方向失误，没有采取有效措施稳定原有产业和已有项目。

风险控制与监督：缺乏必要的财务危机意识和预警机制，老“巨人”的债务结构始终处在一种不合理的状态。同时子公司的财务管理也不同程度地失控，坐支货款、资金流失严重。集团公司内各种违规违纪、挪用贪污事件层出不穷。

信息与沟通：没弄清消费者的真正需求，仅依靠广告宣传，但产品效果不佳。缺乏沟通的个性和危机处理能力，老“巨人”始终没有跟媒体、社会进行过认真、知心的对话，老“巨人”在公众和媒体心目中的形象轰然倒塌。

新“巨人”崛起：

战略与经营目标确定：新“巨人”业务的发展强调安全，第一个项目做成功后，再考虑做第二个项目，一点点往前推进。

风险控制与监督：新“巨人”最在乎的事情，就是公司的现金流和时刻保持财务健康。锻造队伍执行力的第一步，就是从管理好现金流量开始的。倡导“有奖必有罚，奖罚必配套”的企业文化。

信息与沟通：专注地研究消费者、琢磨消费者的需求并满足消费者的需求，在此基础上打破陈规，自己琢磨规则、创造规则，特别是盯准中小城市及农村市场，是史玉柱坚持的营销理论。

启示与反思：

（1）在公司治理和经营管理中，必须秉承“制度先行，内控优先”的理念，依靠内部控制的保驾护航。

（2）量入为出，专注主业。

（3）成功的企业需要有危机意识，随时防备可能的财务风险与经营风险，而始终保持充沛的现金流，是控制财务风险与经营风险的关键。

（4）确立需求导向，充分关注目标消费者，仔细琢磨并认真满足消费者的需求，打破陈规。

法兴业银行事件分析

1.交易员使用多种手段逃过监管，伪造银行记录，使用伪造账户，涉嫌计算机系统欺诈。

2.超出职权范围进行交易的现象在科维尔的部门相当普遍。

3.监管不严，缺乏相应的财务危机意识。“只要我能盈利，我的上司就会对我的交易手段和交易金额睁一只眼闭一只眼。”

4.内部控制体系脆弱，银行和整个安全系统有着无法推卸的责任。

启示：从次贷危机到法国兴业银行欺诈案，事实表明即使在金融市场高度发达的西方经济体，如何进行内部控制，如何进行风险管理也依然是一个重要课题，其制度要达到完善水平“还有很长的路要走”。

中航油事件分析

根源：积弊已久的国企公司治理问题，即内部控制问题。

控制环境分析：（1）股权结构中，集团公司一股独大，股东会、董事会和管理层三者合一，决策和执行合一，最终发展成由经营者一人独裁统治。（2）法治观念淡薄，没有对外披露期货交易将会导致重大损失这一重大信息。（3）管理者素质方面，陈久霖有很多弱点，最明显的就是赌性重，其次是盲目自大。（4）企业文化方面，国企外部监管不力、内部治理结构不健全，尤其是董事会虚置、国企管理人过分集权。

风险评估分析：（1）集团公司竟没有阻止其违规行为，也不对风险进行评估，由部门领导、风险管理委员会和内部审计部组成的三层“内部控制监督结构”形同虚设。（2）控股股东没有对境外上市子公司行为进行实质性控制，既没有督促中航油新加坡公司建立富有实际效力的治理结构，也没有做好日常的内部监管。

控制活动分析：（1）“事实先于规则”，成为中国航油(新加坡)在期货交易上的客观写照。（2）中航油的董事会形同虚设。

信息与沟通分析：中航油(新加坡)通过做假账欺骗上级。

监督分析：（1）中航油(新加坡)董事兼中航油集团资产与财务管理部负责人李永吉身为董事，没有审阅过公司年报。

（2）由于监事会成员绝大多数缺乏法律、财务、技术等方面的知识和素养，监事会的监督功能只能是一句空话。而内部审计平时形同虚设，这种监管等于没有。

中航油新加坡公司违规之处有三点：一是做了国家明令禁止做的事；二是场外交易；三是超过了现货交易总量。

我国内控环境发育不成熟主要表现在以下方面：

1、受计划经济体制的长期影响，国企经营管理的理念并不成熟。

2、相关法律法规的不协调、不完善。

3、外部监督的乏力使企业缺少健全完善内部控制的压力。

4、企业内部治理结构不完善，所有者缺位。

5、人员职业道德素质不高。

6、监管乏力，国企内部控制制度形同虚设，执行不力。

启示和建议：

(一)管理层更应关注企业存在的整体风险，而非一些细节控制

(二)管理者也应该成为内控的对象

(三)国际市场竞争需要建立一套完整的风险管理系统

(四)对策

1.政府在实施政府监管过程中必须将内部控制制度建设作为一项重要内容

2．区别不同类型企业建立符合自身特点的内部控制系统

3.完善国有企业内部治理环境

①

采用授权控制方式解决所有者缺位问题

②

确立董事会在内部控制框架中的核心地位

③

积极发挥内部审计的监督作用。

④

要增强企业风险意识，设置风险管理评估机制。

—

END

—

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找