



第九讲 内部监督和内控评价

902 建立风险导向的内部监督模式

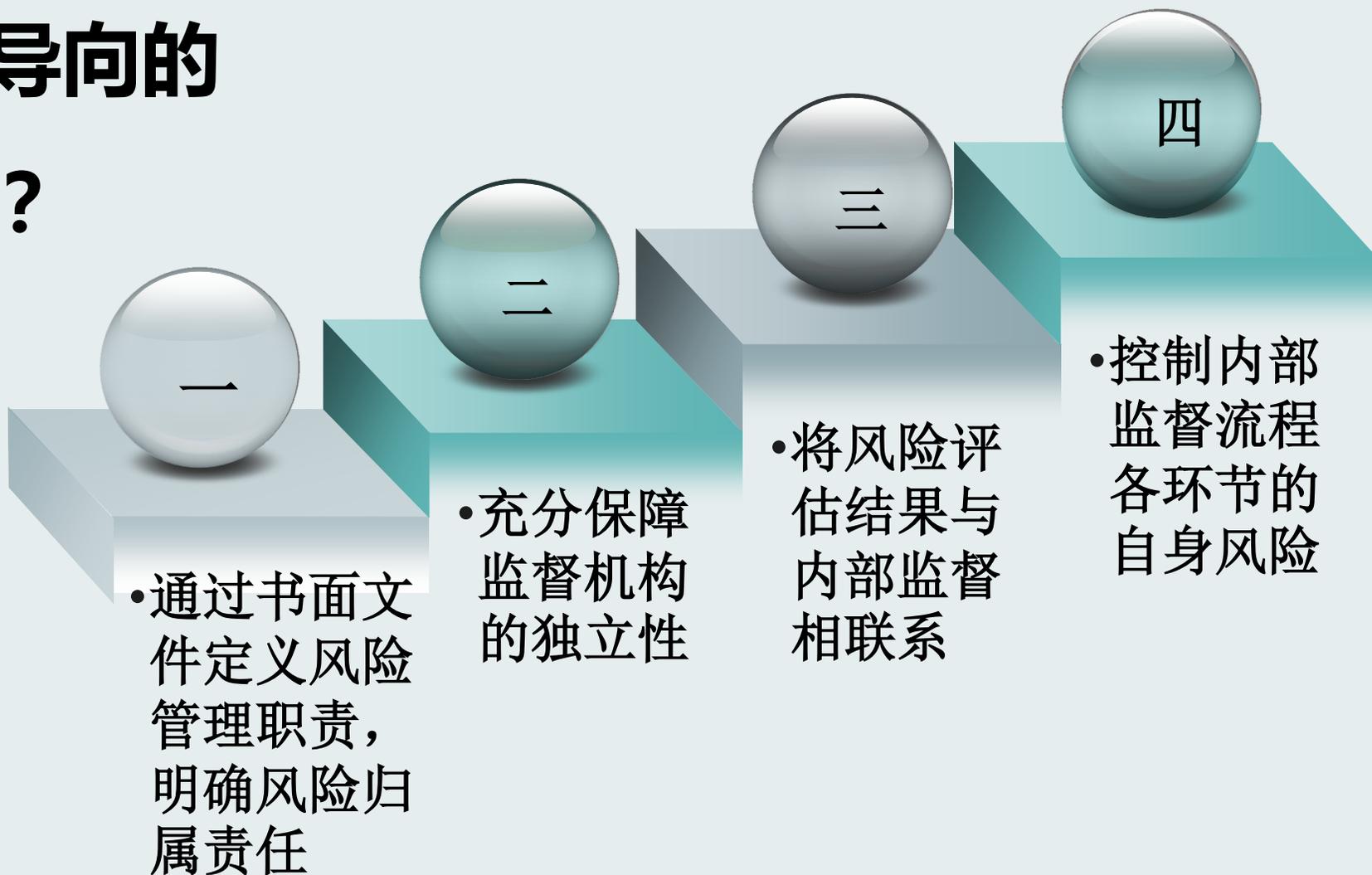
王清刚

中南财经政法大学会计学院

Email : kjxywqg1125@126.com



如何建立风险导向的 内部监督模式？



BJNY集团案例



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



- 负责企业目标的设定与管理
- 对内部控制总体负责，有责任设计和实施有效的风险管理机制
- 对战略风险负责
- 对企业经营、筹资和投资活动中的重大风险负责
- 对总经理、副总经理等其他重要风险管理主体进行有效的督导
- 对子公司风险管理的有效性进行督导



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



监事会

- 对董事、经理和其他高管人员的业务胜任能力和道德操守进行监督
- 对董事、经理和其他高管人员履行职责的合法合规性进行监督
- 对公司重大的经营、投资和财务活动进行监督
- 对相关控制活动的有效性进行专项监督



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



- 执行和实施风险管理机制，并促进风险管理的持续改进
- 各级管理人员对职责范围内的相关风险负责，并确保相关控制有效
- 部门负责人对本部门风险承担责任，并对下属部门或人员的风险管理职责履行情况实施督导
- 每项活动或流程都有人负责，并承担相应风险



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



- 协助董事会履行其内部控制、风险管理和财务报告方面的职能
- 监督复核与财务报告相关的风险和重要判断
- 监督复核内部审计制度及其实施情况
- 审议内部审计计划，以确保它包括了企业所有的重大和高风险活动
- 监督管理层对审计结果和审计师建议的反应
- 监督复核企业反舞弊机制的建立和实施情况
- 对重大财务活动风险实施监督



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例

内部审计



- 持续监督和评价内部控制的有效性
- 协助监事会、董事会、管理层和业务单元持续改进风险管理机制
- 对与监督活动的相关风险负责



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



业务部门

- 对业务活动层面的风险负责
- 重点关注业务流程风险



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例



相关职能部门

- 合规部：对相关活动的合法合规性负责
- 财务部：协助业务部门加强和改进财务风险管理机制
- 纪检委：对员工操守和行为进行监督



一、明确风险归属责任：BJNY集团案例

普通员工



- 实行岗位责任制，对岗位操作风险负责



二、充分保障监督机构独立性：BJNY集团案例

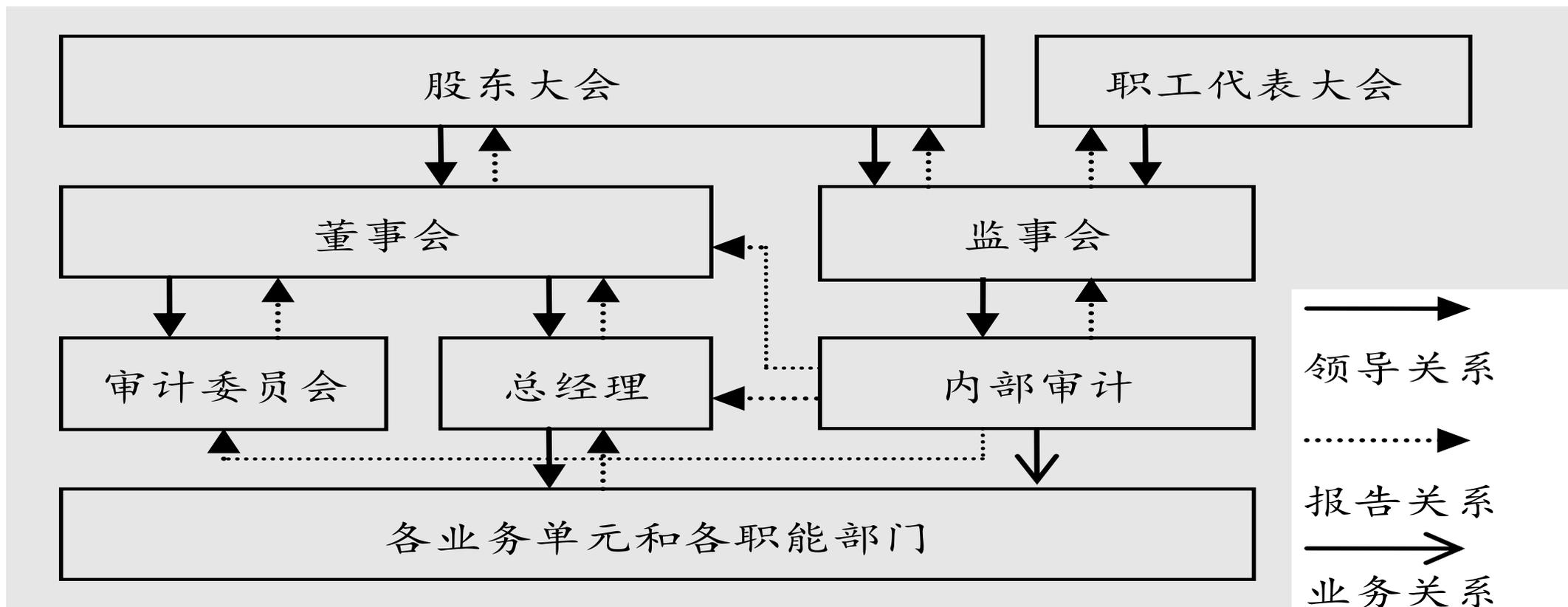


图 9-2 BJNY 集团内部控制监督机构示意图



三、将风险评估结果与内部监督相联系：BJNY集团案例

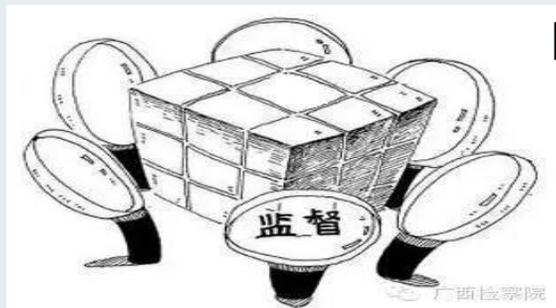
- 风险评估成果：形成风险数据库或风险清单
- 风险数据库或风险清单：控制活动和内部监督的依据
- 监督机构和人员：获取风险数据库或风险清单，进行风险排序
- 根据风险排序结果确定监督重点，并据此分配人员、时间和经费等监督资源
- 把监督重点放在重大风险控制的效率效果上
- 风险随着时间推移会发生变化，上述过程应保持动态跟进



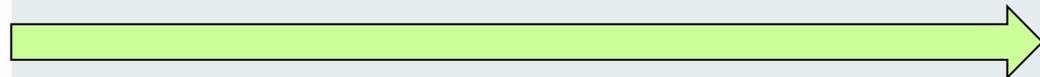
三、将风险评估结果与内部监督相联系：BJNY集团案例



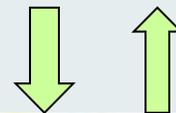
风险评估



监督重点



风险数据库



监督机构



重大风险清单					编号: JRE/IR-2008 NO. 06		
序号	活动点/工序/部位	危险源及其风险	涉及部门	风险级别	控制方式		
15	余热蒸汽发生器	(1) 若钢管及箱体破裂, 容器内的饱和水会瞬时汽化, 体积骤然膨胀数倍, 在容器周围形成爆炸;	爆炸	锅炉房	2级	(1) 目标及管理方案; (2) 运行控制; (3) 应急救援预案	
		(2) 若安全阀、压力表损坏或操作人员未能监视, 会使压力超过其承载能力, 而使余热蒸汽发生器爆炸;	爆炸	锅炉房	2级	(1) 目标及管理方案; (2) 运行控制; (3) 应急救援预案	
		(3) 余热蒸汽发生器还会因为缺水、滴水、汽水共沸、爆管、水击、结垢等原因, 严重时会引起爆炸, 爆炸冲击波还导致人员伤亡和建筑物破坏。	爆炸、人员伤亡	公用工程	2级	(1) 目标及管理方案; (2) 运行控制; (3) 应急救援预案	
16	导热油炉	有机热载体在加热过程中有超压爆炸的危险;	爆炸	锅炉房	2级	(1) 目标及管理方案; (2) 运行控制; (3) 应急救援预案	
17	防震	发生强烈地震并超过贮罐、塔、釜等抗震等级时, 会使贮罐、塔、釜等设施倒塌, 引起危化品泄露;	泄漏、火灾、爆炸	仓储科	2级	(1) 目标及管理方案; (2) 运行控制; (3) 应急救援预案	

重大风险清单





四、控制内部监督流程各环节的自身风险：BJNY集团案例



内部控制监督流程



表 9-3

BJNY 集团“建立内部监督基础环节的主要风险及其控制措施”

业务环节	主要风险点	关键控制点	控制目标	控制措施
<p>高层基 调</p>	<p>①高层传达了不正确的价值观；②高层对内部监督重要性的认识不够；③高层对监督机构工作的重视、支持不足；④高层凌驾于内部控制之上，或违反规程可能导致员工效仿。</p>	<p>①高层培训；②高层行为；③高层操守；④企业文化建设等。</p>	<p>①高层保持恰当论调；②高层对内部控制及其监督要素足够重视；③高层支持监督者工作；④高层恪尽职守，以身作则，树立模范效应。</p>	<p>①举办会议，对董事、监事和高管人员进行相关培训；②制定并公开高层行为和道德操守准则；③加强企业文化建设，积极培育良好的价值观；④建立良好的沟通机制，确保监督结果能及时反馈；⑤建立举报制度和反舞弊机制，以帮助发现和阻止不当或违规行为。</p>
<p>监督机 构设置 及其权 责配置</p>	<p>①监督机构设置缺少独立性；②监督机构权责配置不清晰；③监督者业务能力不胜任；④监督者道德操守缺失；⑤监督范围或资源受限。</p>	<p>①监督机构设置及权责配置；②监督人员配备；③监督独立性评价；④监督人员能力及操守评价；⑤监督资源或工作范围评价。</p>	<p>①监督机构设置合理；②监督机构工作独立；③监督机构权责配置清晰；④监督机构配备的人员能力胜任且具备良好的职业操守；⑤监督工作或监督资源不受限制。</p>	<p>①完善公司治理结构，确保股东大会、董事会、监事会和经理层规范运作，明确决策、执行、监督等方面的职责权限；②制定并公开权责配置文件，明确董事会、监事会、审计委员会和内部审计的权责关系及议事规则；③为监督机构配备业务胜任和道德操守良好的人员；④定期评估监督者的业务能力和道德操守；⑤为监督机构和监督者配置相应资源，并使其工作不受限制。</p>



表 9-3

BJNY 集团“建立内部监督基础环节的主要风险及其控制措施”

业务环节	主要风险点	关键控制点	控制目标	控制措施
理解和把握内部控制有效性的认定标准	①缺少内部控制有效性认定的统一标准；②相关人员对内部控制有效性的理解不同。	①制定内部控制有效性的认定标准； ②解读并培训有效性评价标准。	确保正确理解和把握内部控制有效性的认定标准。	①结合内部控制目标，从内部控制的设计和运行两方面，制定内部控制有效性的评价标准，评价内容应涵盖内部控制各要素；②举办会议解读和培训有效性的控制基准；③通过宣传和考试等手段在企业上下统一有效性的控制基准。

