

谭丽丽



三、实地考察的收获体会

2004年11月4日，中国内部审计协会代表团参加海峡两岸内部审计研讨会的全体代表，访问了地处台北内湖科技园区的台湾光宝科技有限公司（以下简称光宝集团），对该公司的内部稽核情况进行实地考察。

光宝集团是台湾第一家生产电子产品的上市公司。主要产品中的电源供应器、影像相关产品、数据机等三大产品均排名全球前三大。2002年，它创下台湾证券史上合并四家上市公司的首例，2003年实现税后盈余新台币72.81亿元成果，荣获美国商业周刊评选为全球科技百强第61名。12年前，光宝集团在中国大陆数地投资，在广州拥有自己的科技区。

在光宝科技大楼，我们受到了光宝集团的热情接待，光宝集团内部稽核负责人为我们介绍了该公司内部稽核在公司治理中如何加强风险管理及内部控制的经验，使我们受益匪浅，其成果主要体现在以下方面：

1、内部稽核是公司治理中的一支重要力量。光宝集团是一家私人企业，资金的取得来自大众的投资，因此，公司治理受到空前关注。光宝集团提出公司最大的责任是为股东创造最大利润，诚信为本是进入国际市场的一个重要条件。因此，内部稽核成为公司治理中的一支重要力量，我们从公司的组织机构中可略见一斑。光宝集团的内部稽核部门设立的层次在董事会之下，总裁之上。在公司对外年报的主要部门组织职能披露中，内部稽核部门排列在所有部门的首位，顺次下来是股务（相当于内地上市公司的证券办。）、采购、绩效管理、财务、法务、人力资源等部门。

内部稽核部门的主要职责是评估及查核公司内控制度的设计与执行所能达到的运营上的效率效果、财务报告的可靠性及相关法令遵守情况，并适时提供改进建议。

光宝集团有30名稽核人员，全部是专职，并有较丰富的专业背景。稽核部门在公司的地位保证了他（她）们的权威性与独立性。稽核部门与高层保持着畅通的信息通道。从制定计划到讨论改善经营的各种方案，都会请稽核主管参加会议，听取稽核的问题发现及建议。每季度的董事会，有稽核部门的业务汇报。

稽核部门正在逐步改进自己的工作方式，改变自己在公司治理中扮演的角色。与世界上许多跨国公司一样，光宝集团的内部稽核也经历了五个阶段的转变：从传统的审交易、单独稽核、与管理层互动、以流程为重点的稽核，发展到支持管理层自我评估。因而，内部稽核的角色也从公司的警察向管理的顾问转变。他（她）们提出的“预防胜于治疗”的工作方针，适应了公司发展的需要。每年，内部稽核都要申报全年的稽核计划。计划的重点围绕公司关注的风险。计划执行大致体现以下特征：①注重项目的知识积累，实现资源共享；②考虑由点带面的机动性，以节约稽核成本；③体现全面性，注意稽核的覆盖面；④事先预警，防患于未然；⑤加强通力合作，实现互动；⑥编制书面化的教学手册，加强自身的教育和训练，以提高稽核人员的素质；⑦注意对稽核对象的培训和沟通，以减少内耗、冲突，降低稽核风险；⑧回归自主管理，发挥系统的整体效益。

稽核人员在对项目稽核之前，往往做一些告知。主管去现场之前，也要做一些沟通，认真听取被稽核单位的意见。有时被稽核单位主管还会指点稽核部门应该关注的重点部位，这样的互动为双方都带来了益处。他（她）们的工作也常常得到受审单位的配合，在日常工作中、在稽核的事前、事中和事后，受审单位该提供那些自检表，都有一定的程序规定。稽核结束之后，常常举行一个通报会。当地的主管要求中层干部参加，听取稽核人员的问题发现，然后陈述改进方案的时间表，由稽核部门进行跟踪。

光宝集团在全球的工厂有32个，由于以保护投资者利益为目的的外部监管日益加强，企业经营透明度日益提高。主管机关越来越重视公司治理、内控设计与执行，尤其是对光宝集团的海外部分监管、对重要子公司的监管、对财务资讯的管控等。因此，在稽核资源的配置上，稽核部门关注风险较大的项目。大量的境外稽核是通过公司的资讯系统进行远程稽核。

光宝集团认为：公司治理的基本精神是经营权和所有权的两权分离。有序经营的生命系统来自有效的公司治理。透明化的信息披露程序赢得了公司的形象、投资人的认可及人才的吸引。

2、风险管理的关键在于关注管理系统内外的变化，从而建立起风险管理的五大防线。听说台湾所有的上市公司在向证券监管部门提交年报或申报有关计划时，都要披露内部控制的有效性，包括对法律的遵循、营运的效果等。其中一个比较有特点的做法是检验上市公司内部控制的十大循环（如采购与付款的循环，销售与收款的循环，工薪与人力资源循环，生产循环……）是否得到落实，它是一个比较重要的指标。十大循环并不仅限于两个环节之间的循环，而是一个内控保证体系的循环，比如采购循环，涉及请购、库存、项目、市场价格咨询等子系统的循环。这样做的目的主要是防范信息不对称的风险。

任何控制都不是盲目的，都是基于管理过程的信息反馈进行控制的。它启发我们的内部审计将以新的视角，以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程，来取代过去传统概念中的那些被职能部门割裂的、不易看见也难以管理的破碎性流程。

然而，仅仅如此还是不够的，因为现代的管理系统，一切都处在变化之中，企业的不断创新，带来了生机，也会带来投机。如何降低风险？风险主要来自变化！光宝集团在会议室的屏幕上，为我们勾画了一个以他（她）们的视角观察的“变化→风险”示意图。他（她）们感到：因政治经济局势、科技进步、产品替代、同业竞争、并购重组等八个方面的改变会给他们带来风险。那么，管理层又是如何看待风险管理的呢？光宝集团管理层最初的理念认为风险管理是内部稽核的事情。但仅仅依靠稽核部门的孤军作战是不能奏效的，因此，风险管理发展到关注负面的现象。但是他们又看到危机既是转机，转机又可能隐藏危机的问题，于是风险管理按构架执行，既注意较低层次的责任，又强调主管的责任，直到成为整个系统的责任。这些变化对光宝集团的风险管理起到了积极的作用。

光宝集团针对风险管理建立起五大防线：一、依靠内部管理团队建立的自我控制防线；二、风险管理委员会；三、稽核审计委员会；四、主管机关的监管；五、司法机关的介入。

以五道防线互为条件，相辅相成。最重要的是公司内部的三道防线，而在这三道防线中，第一道防线又是重中之重！第一道防线防得好，后面的防线就减少风险。光宝集团通过策略分析、营运流程分析、风险分析、营运、绩效检验、沟通及报告措施加强内部防线的构筑。

3、内部控制的新趋势——从被动监管到自我评估

风险管理不是控制风险本身，而是让风险与收益匹配合理。我们在这里看到了光宝集团追求控制组合价值最大化的数学模型示意图。并了解到光宝集团的内部控制自我评估情况。

自我评估是组织监督和评估内部控制系统的主要工具，它将运行和维持内部控制的主要责任赋予公司管理层，同时使员工和内部审计与管理层一道承担对内部控制评估的责任。这使以往由内部审计对控制的充足性及有效性进行独立验证发展到全新的阶段，即通过设计、规划和运行内部控制自我评估程序，由组织整体对管理控制和治理负责。

光宝集团在整个控制系统中明确了各级对内控的责任，因此，内控有效性的维护压力从董事长、经理人到各运营单位逐级传递。内控自评程序通过一系列检