*ST 长方：“罗生门”下暴露的内控问题

李璐

（河北经贸大学会计学院　050061）

摘要：内部控制在企业正常经营活动中有着不可替代的作用，有效的内部控制能够为企业的可持续经营提供保障，同时规避企业在市场中所面临的潜在风险。但是，我国企业舞弊和欺诈的事件屡屡出现，2022 年*ST 长方的子公司康铭盛自爆 1.68 亿元的销售返利未入账，母子公司各执一词，争端逐渐白热化，在“罗生门”事件下，*ST 长方的内部控制问题暴露无遗。由此，本文选取*ST 长方作为案例研究对象，对其内部控制缺陷展开研究。

关键词：内部控制；内部控制缺陷；*ST 长方

一、*ST 长方内部控制重大问题分析

（一）子公司管控

康铭盛自 2020 年 3 月 16 日开始将其日常资金暂存深圳市世永成科技有限公司银行账户，账户 2021 年度发生资金流入与流出超 0.17 亿元，需要付款时从该公司账户转回康铭盛账户，违反相关规定。另外，2022 年康铭盛原管理团队以各种理由不配合公司董事会成立的调查委员会工作，严重影响公司展开撤销退市风险警示及其他风险警示工作。

（二）存货管理

会计师在年审监盘过程中发现存在大量的呆滞品，根据康铭盛提供的呆滞品清单，无法判断呆滞品的总体金额及跌价准备的合理性。此外，康铭盛公司存货在多个仓库存放，也没有建立相应的分库核算管理。

（三）销售与收款

*ST 长方子公司康铭盛采用经销商和贸易商结合的销售模式。境内销售以经销商模式为主，存在第三方回款情形。康铭盛公司未能妥善保存并提供完整的证明第三方回款款项来源的相关资料，且在 2022 年 4 月 22 日，*ST 长方子公司康铭盛自查发现其存在 1.68 亿元未入账销售返利，表明公司销售与收款的内控制度的执行存在重大缺陷。

（四）信息系统管理

2021 年 1 月 1 日，康铭盛公司由于系统更换未妥善保存原系统的数据，导致依赖系统生成的人事薪资、成本核算等模块数据丢失。虽然人工核算可以一定程度上弥补一部分丢失数据，但与之相关财务报告内部控制仍然可能失效。

二、*ST 长方存在内部控制缺陷的原因

（一）内部环境

*ST 长方内部环境缺陷主要在组织架构与人力资源制度两方面。一方面，*ST 长方的股权结构不合理。根据公司公布的前十大股东持股情况，南昌光谷集团有限公司为*ST 长方持股比例最大的股东，而王敏既为*ST 长方的董事长，又为南昌光谷第一大股东，持股比例达到 61.54%，“一股独大”地位明显。另一方面，公司人力资源制度存在问题。根据*ST 长方在深交所发布的公告，2019 至 2021 年，公司仅在 2019 年 2 月发布了一则资产减值准备计提及核销管理制度，并未发布详细的人力资源制度，对管理层的管理缺乏相应的落实，对员工缺乏相应的绩效考核，人员在岗位上流于形式。

（二）风险与评估

*ST 长方风险与评估缺陷主要在对子公司的控制管理和重大投资两方面。一方面，对子公司的控制管理缺乏风险评估。2021 年度纳入*ST 长方合并财务报表范围的子公司共 7 户，*ST 长方并未切实对子公司的控制管理进行合理的风险评估，在子公司管控出现问题时也未做出有效的风险应对。另一方面，对重大投资缺乏风险评估。2022 年 5 月 6 日，*ST 长方披露的《关于拟终止原投资计划暨签订新投资协议的公告》表示，公司拟与南昌经济技术开发区管理委员会签订新投资协议，预期目标总投资为 20 亿元，而公司总市值仅 16 亿左右，*ST 长方项目对投资建设的可行性未做出合理评估，可能存在投资过大，风险过高的问题，对预计新增产能、年产值的测算存在一定偏差，对项目投资及达产可能面临的问题及障碍未做好合理的风险评估。

（三）控制活动

*ST 长方控制活动缺陷主要在会计系统控制、销售与收款的内部控制、存货管理控制三方面。其一，在对数据资料的保存备份上，子公司康铭盛未做好信息系统的过渡工作，在对系统进行更换时未妥善保存原系统的数据，导致依赖系统生成的人事薪资、成本核算等模块数据丢失，财务报告及相关信息的真实完整存在疑问，该重大缺陷使*ST 长方对该环节的内部控制失效。其二，子公司康铭盛存在第三方回款情形，也未能妥善保存并提供完整的证明第三方回款款项来源的相关资料，第三方回款资料缺失，无法判断第三方回款的真实性和合理性，表明公司销售与收款的内控制度的执行存在重大缺陷。其三，子公司康铭盛在期末监盘时存在大量的呆滞品、存货存放于多个仓库、仅根据物料识别区分货物，未创建相应的分库核算管理。以上问题均表明公司对存货管理的控制存在重大缺陷。

（四）信息与沟通

一方面，信息披露的真实性问题。2022 年 6 月 30 日，康铭盛发布的函件中提到*ST 长方控股股东南昌光谷（实际控制人为王敏）的债务“爆雷”的问题，以及王敏兄弟试图贿赂审计会计师，随后又进行威胁恐吓，同时指出王敏掏空上市公司、清仓式贱卖公司设备等行为。虽然*ST 长方对此进行了否认，但是，公司信息披露的真实性受到了社会公众的质疑，信息的真实性存在争议。另一方面，信息披露的及时性存在问题。*ST 长方未完成与康铭盛公司 2017 年签订的《股份转让协议》中的业绩承诺。2018–2020 年的问题直到 2021 年的内部控制自我评价报告才有所披露，信息披露违背了及时性原则。

（五）内部监督

一方面，监管机构职能缺失。公司依照法律、法规、规范性文件以及《公司章程》等，设立了内部监督本部门，但是实际执行效果却与预期背道而驰，子公司康铭盛的爆雷事件也表明*ST 长方的内部监督没有发挥应有的作用。另一方面，公司的内部控制缺陷整改意识薄弱。*ST 长方没有重视子公司脱离管制的情况，这为康铭盛暴雷事件的发生埋下了伏笔。如表 3 所示，2020 年，*ST 长方认识到其对康铭盛需要加强管控，但是多次交谈未果后未采取实质性举措，直至康铭盛出现严重问题后强制免除康铭盛高层人员的职务。以上均表明*ST 长方的内部监督存在问题。

三、*ST 长方完善内部控制的建议

针对*ST 长方的内部控制缺陷及内部控制缺陷的主要原因，以下将从业务层面和公司层面提出改进建议，以期帮助公司有效整改内部控制缺陷，形成内部控制长效机制，促进公司良好发展。

表 1 *ST 长方内部控制自我评价报告

年度	内部控制自我评价结论	拟进一步加强的措施
2019 年	至内部控制评价报告基准日，内部控制不存在重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。	①加强应收账款管理；②加强存货管理。
2020 年	至内部控制评价报告基准日，内部控制不存在重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。	①加强对子公司的管控；②强化和完善内部监督职能；③加强证券法律法规学习。
2021 年	至内部控制评价报告基准日，公司子公司康铭盛存在财务和非财务报告的内部控制重大缺陷。董事会认为，公司除子公司康铭盛存在内部控制重大缺陷外已经按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求基本保持了有效的财务报告及非财务报告的内部控制。	①加强子公司管制；②世永成公司已注销；③拟协商统一使用公司的 SAP 系统

（一）业务层面改进建议

1.职工薪酬内部控制改进建议

*ST 长方应优化激励机制，充分信任正直、精干的现有管理人员，唯才是用。*ST 长方可强化物质激励、组织激励、文化激励。具体包括提升整个员工队伍的工作热情和效率，改善企业环境。同时，目前员工越来越注重自身在组织中的作用以及自我价值的实现，企业可为员工构建多种职业生涯发展路径，挖掘员工的专长，例如，引导极具个性的人员从事创新型岗位，引导具备领导素质的人员从事管理岗位等。此外，*ST 长方可强化文化激励，从树立典型宣传中对员工进行正面教育。

2.存货内部控制改进建议

一方面，*ST 长方应统一母子公司的财务管理及存货管理及核算系统，统筹调度公司资金，使康铭盛统一使用公司的 SAP 系统。另一方面，*ST 长方应提高子公司的存货管理水平及确保会计核算准确。首先，在供应商的选择上，公司应通过走访调查，掌握供应商的设备规模和生产技术的成熟度，根据调查结果选择适合的供应商。其次，公司还要关注生产过程，根据客户的订单习惯或是在一个阶段出货量来安排生产定量的产品。最后，*ST 长方可以利用库存分类管理法来管理货物库存，制定货物材料的信息表，详细记录下每个库存的货物信息，并进行存货的盘点检查，认真做好信息记录工作，再根据货物所占比例制作排序表，按照成本占比与出货速度对货物进行分类管理，以此解决目前存在的多仓库存放、无分库管理等问题。

3. 销售与收款环节内部控制改进建议

一方面，*ST 长方应规范应收账款及销售回款管理，加强货款回收，提高资金周转率，规范并减少第三方回款。在赊销政策方面，*ST 长方可以对客户建立信用等级制度，例如，根据回款速度与是否按期将客户分为 ABC 类客户，对于无法归还贷款的客户采取法律诉讼等。另一方面，*ST 长方应确保利润实际能够和现金流匹配，确保公司健康运行。公司可通过处理企业的积压存货、加快产品的交易、缩短回款的时间、减少企业的支出、进行外部投资等方式优化现金流。

（二）公司层面改进建议

1.改善内部控制环境

一方面，*ST 长方应建立绩效考评机制。公司可以制定内部控制相关的绩效考评机制，将内部控制环境与员工的绩效与薪资挂钩，渗透到员工的工作中。另一方面，*ST 长方应加强对子公司的管理。强化对子公司整体的监督管控，首先要进行人员更换，对子公司的重要人员进行调整，定期派遣相关人员到子公司进行审查与沟通，同时要规定子公司定期向公司汇报近期的经营状况。

2. 完善风险预警和评估机制

一方面，*ST 长方应拓展风险信息搜集渠道。*ST 长方可以建立风险评估预警机制，加大风险信息的搜集范围，并定期搜集多渠道的风险信息。例如，同行业公司的财务指标、产品开发、组织架构、管理现状等公司内部实体运营、公司产品定价、客户以及供应商关系等。另一方面，*ST 长方应改善财务活动的风险预警机制。公司可以加入风险管理委员会帮助识别公司的业务活动，通过风险管理委员会联合各部门，当出现突发事件时，公司可以及时采取应对措施，同时也可以防范或预测突发事件。

3.加强信息与沟通

一方面，*ST 长方应增加下级员工沟通渠道，充分发挥董事会中职工代表的作用。*ST 长方可以促进员工与管理层、业务或者利益相关者的沟通，及时接收与传递内部控制相关信息。例如，*ST 长方可将内部控制制度与信息技术相结合，根据相关规定设立信息系统，根据工作内容对员工开放系统信息或设置访问权限，实现信息共享，实时发挥信息与沟通的作用。另一方面，*ST 长方可以构建内部控制信息披露的质量评价体系，并建立定期沟通制度，实时监督内部控制信息的沟通披露情况。

4.健全内部监督机制

一方面，*ST 长方应优化内部审计管理。内部审计人员应持续关注公司的日常经营活动，定期或不定期对公司进行审查，做好日常监督与专项监督工作，同时，公司也要对相关审计人员进行不定期培训，提高监督人员的专业素养，强化审计人员的职业道德与监督意识。另一方面，*ST 长方应跟进落实内部控制缺陷整改工作。公司应对发现的内部控制缺陷进行及时整改，对整改的进度进行估测与记录，直至整改工作的基本落实，对整改过程中的问题、难点以及解决方法、整改效果及时记录与补充，形成一套完整的内部控制缺陷整改案例库，对后续的整改工作进行借鉴指导。

数据来源：

[1]深圳市长方集团股份有限公司 2019-2021 年度内部控制自我评价报告

[2]深圳市长方集团股份有限公司内部控制审计报告大华内字[2022]000294 号

[3]深圳市长方集团股份有限公司审计报告大华审字[2022]0011571 号

[4]深圳市长方集团股份有限公司内部控制制度

[5]深圳市长方集团股份有限公司关于对深圳证券交易所关注函与年报问询函部分回复的公告（公告编号：2022-015、2022-033、2022-048、2022-057、2022-063、2022-081）

[5]深圳市长方集团股份有限公司关于对控股子公司康铭盛加强管控的进展公告（公告编号：2022-088）

参考文献：

[1]黄寿昌. 内部控制机制设计：一个概念框架[J]. 财会月刊,2022,(05):137-146.

[2]叶邦银,高白云,韩慧双. 内部控制审计否定意见的经济后果及优化路径[J]. 财务与会计,2021,(14):52-54.

[3]王莉莉.公司治理影响内部控制重大缺陷修复研究[J].财会通讯,2021(08):63-66+122.会计,2021,(14):52-54.

[基金资助] 2022 年度河北省社会科学发展研究课题（20220202165）；2023 年校级研究生创新能力培养资助项目（XYCX202334）