

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X2011156060

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

零售企业 LT 公司内部控制的案例研究

A Case Study on Internal Control in Retail Enterprise  
LT Company

张 昕

指导教师姓名： 陈 汉 文 教 授

专业名称： 工商管理（EMBA）

论文提交日期： 2016 年 2 月

论文答辩日期： 2016 年 月

学位授予日期： 2016 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2016 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

近年来，零售企业快速发展的同时，也面临发展瓶颈，遭受同业竞争、电商冲击、经济疲软等外部冲击的同时，内部隐患也不容忽视。漠视内部管理、尤其是漠视企业内部控制，已经成为阻碍零售企业发展的重要因素。升级、创新、转型对中国零售企业而言，已是迫在眉睫的任务。而作为零售企业良性运行的基础，如何建设一套完善的内部控制机制，如何提高内部控制的效率和效果，如何把握控制性和效率性的平衡，如何提高风险控制能力，最终保证零售企业走上良性经营的轨道，具有十分强烈的现实意义。笔者力求结合 EMBA 课程研究所得，通过理论与实际相结合的方法，结合零售企业特别是目前供职的 LT 公司的自身特点，探索一套切实可行的、结合本土企业运营实际的、具有良好的可操作性的、控制性和效率性平衡的零售企业内部控制制度，以求企业能够早日摆脱困境，走上良性发展的道路。

本文共分六章。第一章为导论部分，介绍了本课题的研究背景及研究思路、研究方法、创新点及不足点。第二章简要回顾、介绍了内控理论的发展、定义、要素、目标、原则、局限性。第三章详细阐述了零售业的定义、行业发展现状、作为本文案例研究对象的 LT 公司的发展现状。第四章重点介绍了 LT 公司内部控制的现状，主要包括重新调整组织架构、明确岗位责任制、财务工作中不相容职务分离机制、招商控制、预算控制、采购和招标控制、审计监督机制等方面，并逐一对其中存在的问题进行检讨、分析。第五章针对 LT 公司现行内部控制机制的问题点，就提出了 LT 公司内部控制体系深化及改善的建议。第六章对全文进行总结，并对未来的研究方向做出了展望。

本文基于笔者的切身经历有感而作，在写作过程中经历了理论探讨、归纳分析、前期调研、方案设计、回顾总结及未来展望等阶段，经历了从感性认识到理性认识的提高过程，故此，本文按照“认识问题、分析问题、解决问题、思考总结提高”的内在逻辑，在认识、分析企业存在问题基础上，全方位的构建一套符合零售企业实际情况的内部控制体系。笔者希望本文能为我国零售业其他企业建立、完善和评估内部控制机制的工作提供一些可借鉴参考思路和意见。

**关键词：** 零售企业； 内部控制； 控制与效率

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

In recent years, retail enterprises also face developing bottleneck while realizing rapid development. While being impacted by external blows like horizontal competition, e-commerce and sluggish economy, their internal potential risks cannot be ignored. Loss of management, especially mess of internal control, has become the obstacle to restrict development of enterprises. Innovation and transformation are urgent tasks for enterprises to solve. As the milestone for sound operation of enterprises, how to implement internal control, balance control with efficiency and finally ensure steady operation of enterprises has strong practical meaning. Based on the research background, the author took knowledge learnt in EMBA curriculums into account to finish this paper.

This paper is divided into six chapters. Chapter 1 is concerned about introduction and it introduces research background, research pattern, research methods and innovative points and weak points of this paper. Chapter 2 refers to literature review and it mainly introduces the development, definition, factors, objectives, principles and restrictions of internal control theory. Chapter 3 stated the definition of retail industry in detail, current development of industry and current situation of LT Company's development which was taken as the object of case study. Chapter 4 focused on introducing current internal control of LT Company, checking and analyzing existing problems. Chapter 5 proposed suggestions for deepening and improving internal control system of LT Company. Chapter 6 summarized the whole paper and worked out prospects on future research direction.

This paper was finished based on practical experience of the author. In writing process, the author experienced such stages as theoretical exploration, summary, analysis, preliminary survey, design of scheme, review, summary and future prospects and a process of lifting perceptual knowledge into conceptual knowledge. On the basis of intrinsic logic of "recognizing, analyzing, and solving problems and thinking of them for making improvement", this paper structured a set of internal control system under conformity to actual situation of retail enterprises all-dimensionally by recognizing and analyzing existing problems of enterprises, wishing to provide reference of thinking pattern and suggestions for retail enterprises to build, execute and evaluate practice of internal control system.

**Key words:** retail enterprises; internal control; control and efficiency

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

第一章 导论 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究思路及框架 .....	2
第三节 研究方法 .....	4
第四节 创新与不足 .....	4
第二章 文献回顾 .....	6
第一节 内部控制理论的发展 .....	6
第二节 现代内部控制理论的主要内容 .....	7
第三章 中国零售业的现状分析及 LT 公司简介 .....	10
第一节 中国零售业的行业特点及现状 .....	10
第二节 LT 公司简介 .....	12
第四章 LT 公司内部控制机制的现状分析 .....	14
第一节 改善内部组织规划，改进内控环境 .....	14
第二节 设置财务业务的不相容职务分离机制 .....	17
第三节 招商的内部控制 .....	19
第四节 预算的内部控制 .....	21
第五节 采购与招标控制 .....	25
第六节 审计监督机制 .....	26
第五章 LT 公司内部控制机制的改进 .....	28
第一节 实施业务改善提案制度 .....	29
第二节 实施首问负责制度 .....	31
第三节 强化专门业务的集体决策机制，设置专门业务委员会 .....	32
第四节 增加物资管理的不相容职务分离机制 .....	33
第五节 重新梳理审批权限及审批流程 .....	35
第六节 制定清晰的业务流程图 .....	36
第七节 完善招商工作的内部控制 .....	40

第八节 实施预算执行监督及考核制度、预算转用制度 .....	43
第九节 弥合中韩文化差异，强化以人为本的内控理念 .....	47
第六章 总结与启示 .....	49
参考文献.....	51
致 谢.....	53

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景

近十几年来，零售企业得到了快速发展，在取得显著进步的同时，也普遍面临发展瓶颈。官方数据表明，2015 年前两月，全国 100 家大型重点零售企业销售额平均下降 1.0%，较 2014 年同期比，增速下降 2.5%，形势不容乐观。

以传统百货商店为代表，本土的百货公司在困境中挣扎，外资在华百货商店也是如履薄冰。外资在华百货商店在近两年不断的被贴上关店标签。笔者所工作的天津市作为一个有着浓厚商业传统的城市，在 2014 年以来，遇到了严峻的挑战。远东百货、百盛购物中心、劝业场西南角店、津乐汇百货等先后关门停业，使零售业迎来一轮寒潮。特别需要注意的是，百货企业歇业不是一个城市的问题，在中国很多个城市都面临这个问题。以在津关门歇业的数家百货店举例，除天津本地企业劝业场西南角店关店外，远东、百盛、津乐汇等几家百货店都是在全国数个城市内进行关店。近两年来，连锁的大型百货零售企业已经或明确将要关店的数量达到 38 家，2015 年，北京、上海、天津及其他大中城市都有百货店宣布歇业。

在零售企业面临同业竞争、电商冲击、实体经济疲软等外部冲击的同时，内部隐患也不容忽视。漠视内部管理、尤其是漠视企业内部控制，已经成为阻碍零售企业发展的重要因素。近几年来，伴随中国零售企业的深化改革，沉积已久的许多制度性不稳定、不安全因素逐渐凸显，而恶劣的外部市场环境放大了不完善的制度缺陷的危害。举例说明，2011 年家乐福、沃尔玛超市的 19 家门店因价格欺诈分别被各地价格主管部门处以法定最高额度 50 万元的罚款，罚款总额 950 万元。作为大型零售商，以商品价签、结算价格为主要内容的价格管理工作应是营运中的关键环节。如果该事件只是发生在个别区域的个别行为，那可能是偶然事件。但同样问题的大范围、高频次的出现，表明企业内部的控制出现了问题。建设一套行之有效的内部控制机制，被视为是解决企业潜在问题及危机的有效办法。行业的竞争日趋激烈，顾客的需求瞬息万变。零售企业对外部市场必须有良

好适应性，而这要建立在对内部的有效管理及控制的基础上。因此，零售企业建设和强化内部控制制度，就成为企业经营及发展的前提保证。

笔者作为零售行业多年的从业者，先后供职于多家内外资零售企业，对中国零售企业内部控制的问题点深有感触。中国零售企业内部控制存在的问题点主要集中在：总部与门店之间的授权体系不严格、预算管理未成为有效的内部控制工具、控制缺乏对“利润可控”的目标导向性、重结果监督轻过程监督、缺乏企业文化等软性控制因素等。而笔者目前供职的 LT 公司，除存在上述问题点外，“控制全面性原则”落实不足、“控制与效率失衡”的问题也尤为突出。

升级、创新、转型对中国零售企业而言，已是迫在眉睫的任务。而作为零售企业良性运行的基础，如何建设一套完善的内部控制机制，如何提高内部控制的效率和效果，如何把握控制性和效率性的平衡，如何提高风险控制能力，最终保证零售企业走上良性经营的轨道，具有十分强烈的现实意义。笔者力求结合 EMBA 课程研究所得，通过理论与实际相结合的方法，结合零售企业特别是目前供职的 LT 公司的自身特点，探索一套切实可行的、结合本土企业运营实际的、具有良好的可操作性的、控制性和效率性平衡的零售企业内部控制制度，以求企业能够早日摆脱困境，走上良性发展的道路。

## 第二节 研究思路及框架

本文基于笔者的切身工作经历有感而作，在实际工作以及本文的写作过程中经历了理论探讨、归纳分析、前期调研、方案设计、回顾总结及未来展望等几个阶段，经历了从感性认识到理性认识的提高过程，故此，笔者在本文的构思、写作过程中，按照“认识问题、分析问题、解决问题、总结提高”的内在逻辑，在认识、解读、分析企业现行制度存在漏洞和问题基础上，构建一套全方位的、符合零售企业实际情况、具有可操作性的内部控制体系。笔者希望本文能为我国零售业其他企业建立、完善和评估内部控制机制的工作提供一些可借鉴参考思路和意见。

本文共分六章。

第一章为导论部分，介绍了本课题的研究背景及研究思路、研究方法、创新点及不足点。

第二章简要回顾、介绍了内控理论的发展、定义、要素、目标、原则、局限性。

第三章详细阐述了零售业的定义、行业发展现状、作为本文案例研究对象的LT公司的发展现状。

第四章重点介绍了LT公司内部控制的现状，主要包括重新调整组织架构、明确岗位责任制、财务工作中不相容职务分离机制、招商控制、预算控制、采购和招标控制、审计监督机制等方面，并逐一对其中存在的问题进行检讨、分析。

第五章针对LT公司现行内部控制机制的问题点，就提出了LT公司内部控制体系深化及改善的建议。

第六章对全文进行总结，并对未来的研究方向做出了展望。

本文的研究框架如图 1-1 所示：



图 1-1 研究框架

### 第三节 研究方法

从本课题涉及的研究内容需要出发,笔者在力所能及的情况下主要应用了文献法、案例分析法相结合的方法,力求透过纷繁复杂的表象,得到零售企业内部控制体系有效实施的方案。

#### 一、文献法

在本文的研究及写作过程中,笔者针对众多中外学者关于内部控制理论探讨的一系列文献进行收集、整理、分析,力求从整体轮廓上厘清和把握内部控制产生的渊源、发展过程、内部控制内涵与外延(内部控制要素、目标、构建原则、缺陷性)、当前在华零售企业实施内部控制的现状。已有研究中的很多深刻观点、新颖的研究角度和研究方法,对笔者的研究和写作带来了大量有益的思考与启迪。

#### 二、案例分析法

针对本课题的研究,笔者结合实际工作经历,以具有代表性的外资零售企业—LT 公司为主要研究案例,通过对该公司现行内部控制机制的定性描述和分析,为研究结论提供案例支持。笔者非常了解本文案例研究对象—LT 公司的运行特点和现状,研究结果比较深刻,各项信息比较准确、提供数据比较真实。通过这样的个案研究法,本课题的研究将具有很强的现实支撑性。

### 第四节 创新与不足

本文的创新点在于通过检讨、总结零售企业内部控制普遍存在的问题点,并根据在 LT 公司的实际工作经验,提出了一整套具有很强的可操作性的内部控制方案。并且,在内部控制方案的设计与构建上,突出零售企业的行业属性,密切结合零售企业特有招商管理、采购管理、预算管理、会员积分管理、物资管理等业务,将内部控制的业务范围全面性、“事中控制与事后控制并重”控制节点全面性、适应性、控制与效率的平衡性等原则内嵌至内部控制体系设计上,对其他零售企业有一定的借鉴价值。

在本文的写作、研究过程中，由于笔者理论水平及自身能力所限，自身获取资料的途径也比较具有局限性，因此笔者在本课题的研究内容及结论上可能会出现一些疏漏及不严密的地方，尤其对于电子信息系统与内部控制体系结合领域、财务会计领域的内部控制体系还未有深入的研究，有待于在以后的学习和工作中进一步思考、实践和完善。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第二章 文献回顾

### 第一节 内部控制理论的发展

#### 一、国外内部控制理论的发展

内部控制理论的发展有两个显著特征。其一，理论发展与世界经济背景紧密联系；其二，发展过程漫长。该理论的建立及发展可分为五阶段，即内部牵制阶段、内部控制制度阶段、内部控制结构阶段、内部控制整合框架阶段、企业风险管理整合框架阶段<sup>①</sup>。

第一阶段为起步阶段，即内部牵制阶段。20 世纪初，经济的发展使股份公司所有权和经营权分离，部分企业建立了内部牵制制度。内部牵制以查错防弊为目的，以岗位分离和账目核对为手段，以钱、账、物等会计事项为主要控制对象，其核心为会计领域。

第二阶段为进化阶段，即 20 世纪 50 年代至 70 年代的内部控制制度阶段。内部控制制度有两类，即内部会计控制制度和内部管理控制制度。内部控制的目标除了保护组织财产的安全之外，还包括增进会计信息的可靠性、提高经营效率和遵循既定管理方针。

第三阶段为提高阶段，即 20 世纪 80 年代至 90 年代初的内部控制结构阶段。该阶段正式将内部控制环境纳入内部控制范畴，同时不再区分内部会计控制和内部管理控制。内部控制被认为是为合理保证企业特定目标的实现而建立的各种政策和程序，内部控制由三个要素组成：内部控制环境、会计制度和控制程序。

第四阶段为演进阶段，即内部控制整合框架阶段，以 1992 年 COSO 委员会发布了《内部控制整合框架》为标志，明确了内部控制的三目标及五要素，即取得经营的效率和效果、确保财务报告的可靠性、遵循适用的法律法规为目标，以控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督为要素。

第五阶段为提升阶段，即企业风险管理整合框架阶段，以 2004 年 COSO 发布

<sup>①</sup> 内部控制理论在国外发展过程的内容，笔者主要参考：内部控制编审委员会编写的《企业内部控制-主要风险点、关键控制点与案例解析》、陈汉文著《企业内部控制：理论、实务与案例》。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.