

# 内部控制失效与中航油事件

厦门大学 韩婷 俞春江

## 一、“中航油事件”始末

中国航油(新加坡)股份有限公司(以下简称中航油)成立于1993年,并于2001年在新加坡交易所主板上市,垄断中国民航燃油市场的中国航空油料集团公司(以下简称中航油集团)持有中航油60%的股份。

2003年下半年,中航油开始从事场外石油期货期权交易,最初涉及的200万桶石油交易,中航油获利不菲;2004年第1季度,油价攀升导致公司潜亏580万美元,中航油延期交割合同,并追加期货期权头寸;2004年第2季度,随着油价持续升高,中航油的账面亏损额增加到3000万美元左右,中航油决定延后到2005年和2006年再进行交割,并再次增加交易量;该年10月,油价再创新高,中航油此时的交易盘口达5200万桶石油,账面亏损再度大增;10月10日,中航油首次向母公司呈报交易和账面亏损,账面亏损高达1.8亿美元,另外已支付8000万美元的额外保证金;10月20日,母公司提前配售15%的股票,将所得的1.08亿美元资金贷款给中航油;10月26日和28日,中航油因无法补加一些合同的保证金而遭逼仓,遭受1.32亿美元的实际亏损;11月8日至

25日,中航油的衍生商品合同继续遭逼仓,截至25日,实际亏损达3.81亿美元;12月1日,在亏损5.5亿美元后,中航油宣布向法院申请破产保护,举世哗然。

## 二、内部控制失效与中航油事件

导致中航油走上破产重组之路的直接原因是衍生品交易失败,但是我们发现中航油管理当局的原油衍生品经营是严重违规和越权的,为什么中航油及中航油集团的内部控制无法及时发现并制止这一严重违规和越权经营?显然这两者的内部控制是失效的。我们以COSO委员会“内部控制整体框架”为依据进行分析,认为其内部控制失效具体表现在以下几个方面:

(一)控制环境的问题。控制环境是其他内部控制组成要素的基础,包括企业人员的操守、价值观、能力、管理者的管理哲学与经营风格、管理层指派权责、组织及培养员工的方式以及董事会所提供的关注及指引。

1.所有者缺位。中航油是海外上市的企业,由国有企业中航油集团公司控股。所有者缺位是国有企业的通病,国资委的出现虽然已经部分解决了国企改革所有者缺位的问题,但从个体来看,

企业内部产权代表缺位的现象依然严重,造成管理层的行为无人监管,其弊端在中航油事件中暴露无遗。

2.中航油的公司治理结构存在严重缺陷。中航油集团是中航油最大的股东,与其他股东相比,拥有显著的信息获取优势,但是从披露的事实来看,中航油集团既没有督促中航油建立富有实际效力的内部控制制度,也无法有效控制境外上市子公司的行为;事件的关键人物陈久霖同时身兼公司总裁和集团副总经理,这种人事安排导致公司治理结构非常混乱,使得中航油集团在履行代理人义务和委托人权利时存在角色冲突。

3.失败的企业文化。从中航油的发展史来看,中航油对原总裁陈久霖极为信赖,这使其在中航油中拥有几乎不受制约的权力。中航油这种“人治”和“英雄崇拜”的企业文化使个人权力凌驾于公司内部监督及制度之上,从而使得内部的审核和监控体系形同虚设,并最终酿成了破产重组的结局。

4.在管理哲学上,管理当局存在投机心理。中航油在衍生品交易初期获得了不菲的利润,这使得中航油对潜在的风险视而不

见，把更多的资金投入场外原油期货期权市场；在发生亏损之后，中航油不断加大盘口试图翻盘。

(二) 风险评估的问题。风险评估是辨认并分析达成目标之攸关的风险，并努力将风险维持在可以承受水平之内的过程。每个企业皆面对来自内部和外部的不同风险，这些风险有必要加以评估，风险评估的形成是风险如何管理的基础。

1. 没有充分意识到此次场外投机行为的毁灭性风险。此次中航油在市场上无抵补卖出大量看涨期权，看涨期权赋予期权合约买方，以约定的价格在规定的时间内买入合约中标明的资产。从理论上讲，看涨期权的收益有限而风险无限。中航油冒险选择了卖出看涨期权而且没有进行买入套保，这不再是财务上的套期保值行为，而是一项彻底的投机行为。并且由于场外交易不受证券和期货监管当局监控，将公司暴露在巨大的风险之中。

2. 缺乏风险评估机制。风险评估机制是风险管理的基础。虽然中航油内部已制订了风险管理手册，采用目前世界上先进的风险管理系统来进行管理。但是由于相应风险评估机制的缺失，没有及时对风险进行计量与通报，使这些风险管理系统基本上形同虚设。

3. 公司及集团缺乏风险处理机制。中航油集团 2004 年 10 月 3 日就开始了解到事件的严重性，当时的账面亏损为 8 000 万美元，如果那时斩仓，整个盘位的实际亏损可能不超过 1 亿美元；但是集团直到 16 日才召开党政联席会议研究这一事项，并且除了

声称将出售所持有股票获得资金转贷给中航油以弥补亏欠的保证金额外，直到公司申请破产之日没有采取任何实质性止损举措。中航油集团在应对这一风险和危机时的反应迟钝和病急乱投医暴露出中航油集团风险处理机制上的严重缺陷。

(三) 控制活动的问题。控制活动是确保企业目标实现的政策和程序，按与其有关的企业目标而分为 3 类：提升营运效率的控制活动、合理保证财务报告可靠性的控制活动以及确保遵循法令的控制活动。

中航油控制活动失效主要体现在两方面：

1. 期货交易的披露存在问题。中航油提交法庭的一份宣誓声明显示，2004 年的收益将超过 2003 年业绩，尽管该公司此前已受到 2.32 亿美元衍生品交易损失的打击，公司未向市场披露这一情况。

2. 缺乏期货交易的通报制度。根据有关规定，取得境外期货业务许可证的企业，在境外期货市场只允许进行套期保值，不得进行投机交易，不得进行场外交易。企业内部应建立期货交易的通报制度以便对期货交易进行监控。但是中航油集团对于期货交易既没能从资金权限上控制也没有建立严格的通报制度，使得期货风险无从防范和控制。

(四) 信息与沟通的问题。及时的信息与有效的沟通是内部控制的关键，通过信息传递和沟通，企业不仅可以了解业务的进展情况，还可以掌握其中隐藏的风险。在中航油事件中，管理者对期权交易市场信息的缺乏以及中航油

与其母公司之间沟通的不及时十分严重。

1. 缺乏外部的市场信息，特别是期货风险头寸的计量信息。在期货市场中，对风险头寸的计量是衡量风险的重要指标。随着油价的攀升，中航油的头寸不断加大，风险和亏损随着骤升。缺乏充分的期货市场信息和风险头寸的计量信息，使得中航油逆市而行，越走越远。

2. 集团内部缺乏沟通机制。在此次事件中，集团领导曾表示无人知晓陈久霖从事场外期权投机，可见集团没有及时有效地从中航油获取相关信息；中航油直到 2004 年 10 月 10 日账面亏损高达 1.8 亿美元时才就此类交易和潜在亏损向中航油集团作了首次报告。公司与集团没能就该事件进行良好的沟通，也就无法及时采取措施阻止事态的恶化，最后导致巨额亏损 5.5 亿美元。

(五) 监督的问题。监督是对控制活动的一种再控制，是确保各项控制活动得以实现的一种措施，基本形式有内部审计和内部控制的自我评估两种形式。

在石油看涨的大势之下，中航油逆势而动，这种连续数月进行的行为竟然没有任何监管和警示，负责内部审计的审计委员会审核报表没有发现任何问题。内部审计显然没有发挥其应有的监督作用。如果董事会能够定期或不定期对企业的内部控制运行情况取证调查并组织内部控制的自我评估，就可以发现内控是否予以执行以及是否有效，从而及时发现内部控制漏洞。然而中航油集团作为最大的控股股东，对中航油的行为不加丝毫监控，内

部控制严重缺失。

### 三、结论及警示

从以上分析可以看出,中航油在各内部控制要素上都存在着严重的缺陷;虽然也制订了若干内控和风险管理体系,但基本上只是摆设,没有得到真正的运行;由于缺乏监督,内部控制对公司高管毫无约束力。笔者认为正是中航油集团和中航油苍白的内部控制使得中航油的投机行为肆无忌惮,最终导致了无法挽回的后果。从这个意义上讲,内部控制失效是这一事件的根本原因。

中航油事件造成了不可估量和无可挽回的损失,不仅仅是亏损了5.5亿美元,导致国有资产的严重流失;并且又给本来就名声不佳的海外上市的国有企业形象添上了极其拙劣的一笔;损害了各国投资者对中国企业的信心,对决心走向世界的中国企业无疑又带来了不利影响。本文从内部控制角度总结了以下几点教训:

(一) 控制环境有待改善。代

表国家管理国有资产的国资委应该研究建立国有资产监管和风险管理体制,联合国内外有关监管部门对境外国有资产进行监管和风险管理,解决所有者缺位问题。塑造与现代企业制度相配的企业文化,以先进的管理理念和科学的管理技术重塑国有企业形象。

(二) 建立风险评估和处理机制,保证风险管理系统的有效运行。风险管理不是条文的罗列和摆设,关键在于能够发现风险并迅速地对面临的风险予以反应。因此,事先制订对各种可能出现的风险的处理机制并能在运行过程中及时激活风险控制程序非常重要。

(三) 控制活动力度有待加强。中航油集团几乎没有任何的有效手段对中航油的行为进行控制,对陈久霖排挤党委书记并驱逐母公司派遣的财务经理毫无对策。因此,建立集团内部对子公司的有效控制制度并保证制度得到有效实施是避免中航油现象再次发生的根本。

(四) 及时获取和传递风险信息,建立有效的沟通机制。及时、透明的信息和有效的沟通机制是防止和控制风险以及风险处理的基本前提。因此,对于高风险的行为,应适时地计量风险并建立严格的通报机制。

(五) 发挥内部审计和控制自我评估的监督作用,对内部控制进行再保险。企业应当真正的尊重内部控制,并保证内部控制系统的有效运行,定期评估和检查内部控制执行情况。强化直接对董事会负责的审计委员会及其领导的内部审计部门的职能,建立内部审计制度并培养专门的内部审计人员。

总之“中航油事件”警示我们,海外上市只是给国有企业管理提供了一个良好的外在监管体系,但只有配合自身健全的、有效的内部控制体系,才能真正达到改善国有企业治理结构,促进企业健康发展的目的。

(责任编辑:魏盟)



## Shift 键的两则妙用

“Shift”键虽小,它的妙用可不少。在这里,笔者就向您介绍两个鲜为人知的小技巧。

### 一键全部“Yes”

在利用 Word 进行文档处理的过程中,我们通常要打开多个文档进行相互的复制、粘贴。当处理完毕,要保存时,通常的做法是一个文档一个文档地点击“保存”按钮,这样既费时又费力。其实,还有更为简单的方法。

要保存多篇打开的文档,可以在按住“Shift”键的同时,点选菜单栏

中的“文件”菜单,这时“文件”下拉菜单中以前的“保存”选项就会变成“全部保存”了。另外,你还可以在按住“Shift”键的同时,用鼠标单击常用工具栏上的“保存”按钮,这时“保存”按钮的图标就变成“全部保存”图标,松开鼠标,即可全部保存完毕,十分方便快捷。

### 一键全部“No”

在大批量复制文件的过程中,如果目标文件夹中已有同名文件,系统会弹出一个对话框,询问是否替换原

文件?这时,我们可选择“是”替换该文件,选择“否”不替换同名文件,选择“全部”以替换所有的同名文件。那么,如果目标文件夹中有多个同名文件,而我们又不想替换同名文件,该怎么办呢?守在电脑旁,一个一个地点“否”?太累!

其实,我们可以在按住“Shift”键的同时,单击“否”按钮。这样,在复制的过程中,当遇到同名文件,系统会自动回答“否”,再也不用我们一个个点击“否”了,是不是很神奇!

