

KD 公司内部控制存在的问题及对策

赵冬月 陈园 通讯作者

沈阳理工大学, 辽宁省沈阳市, 110168;

摘要: 随着经济和信息技术快速发展, 上市公司的财务造假事件也被频繁爆出, 这在很大程度上破坏了市场秩序, 影响了市场的健康发展, 同时也反映出了上市公司在内部控制管理方面出现了很大的漏洞。企业的内部控制不仅在防范风险和保证资金安全等方面具有重大意义, 还能够保障企业实现经营和战略目标, 因而越来越受到社会各界的关注。本文基于 KD 财务造假事件, 指出了其内部控制存在的问题, 并从 COSO 内部控制五要素的角度分析了公司内部控制失效的原因, 最后提出了针对性的优化建议。

关键词: 内部控制; 内部控制五要素; 财务造假

DOI: 10.69979/3029-2700.24.10.032

1 KD 公司概况

KD 复合材料集团股份有限公司(以下简称 KD)于 2001 年 8 月成立于江苏省, 是一家致力于高分子复合膜材料的研发、生产和销售的科技企业。它是中国首家拥有知识产权, 从事预涂技术研发以及生产的公司, 自成立以来, KD 成为行业龙头企业, 填补了国内预涂膜和光学膜两大产业的多项空白。2010 年 KD 进入深交所中小板后, 业绩突飞猛进, 股价由每股 1.3 元最高上涨到 26.67 元, 荣获“千亿白马股”的称号。KD 还曾在 2017 年被《福布斯》评为“全球最具创新力百强企业”。然而, 这一向好的发展态势却在 2019 年陡转直下。

2019 年 1 月, KD 公司信息披露中显示其在北京银行西单支行有存款 122 亿元, 但是却无法偿还 15 亿元的短期融资债券。随后, 证监会对其展开立案调查, 让社会震惊的百亿造假事件也就浮出水面。同年 6 月, 证监会发布公告, 表明 2015-2018 这四年间 KD 的利润一直处于亏损状态, 虚增利润高达 119 亿元。公司股票于 2021 年 4 月进入退市整理期。

2 内部控制存在的问题

2.1 股权结构不合理

一般来说, 股权越集中的公司内部控制的独立性越容易受到限制, 并且发生财务舞弊的风险也相对较高。2019 年, KD 公司的自查报告表示公司存在大股东占用资金的情况。KD 投资集团有限公司作为 KD 的第一大股东持股比例为 24.05%, 对其有着绝对控制权, 而钟玉又是 KD 集团的大股东, 相当于间接控制了 KD, 出现了大股东占用资金的问题。此外, 中小股东的股权分散, 难以实现共同控制与管理, 也就对公司治理起不到制衡的作用, 而且大多数股民缺乏在财务和股票方面的专业知识, 对于财务报表的细微变化不易察觉, 这也为 KD 公

司粉饰报表、吸引投资提供了便利。这样一来, 大股东完全掌控董事会, 控制了公司的经营活动。另一方面, 独立董事丧失独立性, 使得公司的内部控制监督机制形同虚设。

2.2 发展战略过于激进

发展战略是企业实现长期平稳发展的总体策略和规划, 它需要根据外部环境和内部资源条件, 对企业未来的发展目标和发展方向做出判断和决策。自 2010 年上市以后, KD 由主营业务预涂膜开始向光学膜领域进军, 毛利率在 40%左右, 而这一成功的取得更加助长了钟玉的野心, 公司开始不断向新领域裸眼 3D 和碳纤维拓展、加紧融资的步伐, 却忽视了其间的巨大投资和经营风险。2011 年后, 经济处于下行周期, 上市公司也就面临着较大的经营业绩压力, 公司的转型升级也就有着重重困难。由于国内市场并未完全打开, 钟玉想要实现碳纤维领先的目标也就异常艰难。一旦上市公司连续三年利润处于亏损状态, 就会面临暂停上市的风险。迫于业绩的压力, KD 公司只能通过一轮又一轮的融资以及财务造假来换取报表上看似合理的数据。

同时, KD 公司的应收账款信用政策过为宽松, 使得客户占用一部分资金, 再加上公司激进的扩张战略, 致使现金流短缺、资金链断裂。连续多年的利润虚构, 与其发展战略激进密不可分, 也反映了公司的内部控制制度流于形式。

2.3 关联方交易不规范

KD 公司专注于高分子新材料, 在全球布有九大研发中心, 拥有 100 多个细分类别和 1000 多种产品, 关联关系尤为复杂。KD 与其大股东 KD 集团和开户银行违规签订协议, 通过集团共管账户的方式实现资金体外化, 也就是当 KD 将存款汇入银行时, 银行便将其转入到 KD

集团名下,支付时 also 需从集团名下划拨,这在很大程度上为大股东侵占公司资金提供了便利。在 2015 到 2018 四年间, KD 和 KD 集团发生关联交易的金额分别为 58.37 亿元、76.72 亿元、171.50 亿元和 159.31 亿元。这是典型的以关联方资金占用来实现货币资金舞弊的主要特征。

2.4 未如实披露募资使用情况

2015 到 2016 年 KD 先后定向募资 29.82 和 47.84 亿元,增长幅度高达 60.43%,用于向光电材料增资。但是,2018 年 KD 以采购支付货款的名义将累计达 24.53 亿元的专项资金转出,而这些资金通过若干环节的流通,被改变用途后又重新流回了 KD,公司将这些资金偿还银行存款、虚增会计利润等来粉饰财务报表。

KD 公司 2017 年更正错报前有息负债和货币资金存在明显的存贷双高。而 KD 在 2018 年的年度报告中却表示,公司将募集到的资金全部用在了规定用途,并未改变资金使用路径,可见其信息披露情况并不真实。

3 内部控制失效原因

3.1 内部控制环境薄弱

企业的内部控制环境为其各种活动提供了一个基本的准则和框架。良好的内部控制环境能够为其其他内部控制要素的有效运行提供保障,并且影响着员工内部控制意识的强弱。由证监会的披露和处罚公告可以看出, KD 的经营决策权完全落入钟玉和经理层手中。公司“一股独大”的局面,使得董事会、管理层和监事会无法发挥良好的制衡和监督作用,公司的内部控制治理体系失效。2019 年 KD 上任的独立董事就提出公司的银行存款披露情况不真实这一质疑,但是管理层却对其置之不理,这也给公司的财务造假提供了“便车”。同时,在 KD 的组织结构中,还存在职务分工不清、一人任多岗、任人唯亲的情况。例如,财务总监王瑜在 2012 年成为了审计委员会成员,在此后的调查还发现王瑜是钟玉一手提拔上任,这样便形成了财务总监自己做账自己审核的情况,审计委员会的监督作用可谓形同虚设。

此外, KD 公司还缺乏优秀的企业文化的引领。企业文化作为一种特殊的组织文化,它的好坏不仅能够为环境和制度提供保障与否,还能够规范和引导管理者的价值观和道德品质。在公司早期发展中,钟玉带领公司一路披荆斩棘,产业遍布国内外,取得一系列亮眼的成绩。但是后期却过于冒进,置公司于风险不顾。从 KD 管理者的专业能力和道德品质方面的缺陷,都能体现出企业组织文化引领上的局限。

3.2 风险评估不到位

企业在市场经济环境中不可避免地会遇到各种风

险,因而建立一个良好的风险评估体系对企业来说必不可少。KD 在风险评估这一环节一向缺少详细的流程图,直到造假事件暴露被调查以后才称公司一直未建立风险评估体系,公司对风险的重视程度可见一斑。创始人钟玉带领公司所取得的一系列成绩不容置否,但是后期却一味冒进、偏好风险,动用公司的资金来发展碳纤维项目来达到“借鸡生蛋”目的,使得公司的经营出现了重大问题。在 2015 到 2018 四年间,公司的经营活动产生的现金流量净额和现金流量比率一直处于负值,表明公司面临很大的经营风险。KD 公司为了满足偿债要求,通过一轮又一轮的大额融资来弥补现金流量不足的后果。

3.3 控制活动执行失效

规范化的控制活动能够使企业的审批授权制度更加透明,财务数据更加真实、完整地呈现。而 KD 的控制活动执行长期混乱无序,直接促成了其财务造假。公司虚构采购、研发、销售等费用,根据预期合理的毛利率倒算出营业成本,在 2015 到 2018 年间虚增利润高达 119 亿元。在外销业务上, KD 虚构产业链,利用审计机构在审计海外业务上的困难进行财务造假。内销业务方面, KD 的很多供应商和客户都被证明是虚构企业,并不具有实体形式。公司的财务负责人在进行账务的确认与核对的同时虚构业务,致使审批流程失效。

3.4 信息交流与沟通不畅

良好的信息系统不仅能够帮助企业正确处理内部信息,还能够处理好企业外部事项相关的信息。同时,畅通的信息沟通渠道能够使企业的内部控制制度得以保障,控制活动得到有效执行。KD 在交易过程中隐瞒关联方交易,未及时披露质押合同中其为控股股东的关联担保信息,以及改变募集资金使用情况也未如实说明。自上市以来, KD 募集资金达 278.67 亿元,这样大规模的融资必然要有与之相匹配的业绩要求。在裸眼 3D 业务经营失意后, KD 引以为傲的光学膜业务也遭遇了发展瓶颈。公司通过虚假的财务数据来获取财务报表使用者的信任,然而,随着公司财务丑闻的揭露,公司面临着退市的窘境,许多投资者损失惨重,甚至倾家荡产。信息披露机制的不完善也从侧面反映出了公司社会意识淡薄。

4 提高企业内部控制能力的建议

4.1 加强内部控制环境建设

控制化境作为其他内部控制要素的基础,不仅影响着员工内部控制意识的强弱,还起着塑造企业组织文化的作用。影响内部控制环境的因素众多,其中一个重要方面就是公司的治理结构。治理结构的合理性的关键在

于监督与制衡。在管理层的任用上,应当避免裙带关系任人唯亲。另一方面,为确保董事会有效发挥监督作用,应增强独立董事的独立性,防止董事沦为一个“虚职”。通过控制代表大股东利益董事的比例,来保障中小股东权益的同时,避免公司经营决策“一边倒”。除此之外,影响KD内控建设的一个重要原因就是股权过于集中。可以通过增发新股、股权回购来适当分散股权集中的局面,避免“一股独大”。此外,企业应当关注ESG因素,将环境、社会和公司治理纳入到企业可持续发展水平的考核中,能够促使企业完善内部控制制度,实现可持续发展。

4.2 落实风险评估管理

除了设立专门的风险管控部门,还需建立完善的风险评估体系。针对KD的财务风险,管理层没有及时采取应对措施,甚至忽视风险,进而导致了造假事件如“滚雪球”一般愈演愈烈。细化企业在经营活动中的职责和流程,做到事前风险预测,事中风险管控,事后风险总结。此外,要求管理层定期出具项目可行性的研究报告,将风险可视化。聘请风险管理专家,定期对企业和项目进行风险评估,预测目前和将来可能遇到的风险,使公司能够更好地把握市场,抓住发展机遇,从而避免公司盲目扩张,陷入巨大的财务风险。

4.3 利用数智技术提高内控活动执行的效率和效果

政策和程序是控制活动的两个要素,它们的执行效果影响着管理层指令的传达和落实。从关联方交易不规范和审批流程失效等方面,都可以看出KD内部控制活动未得到有效执行。传统的以“人工为主,机器为辅”的模式下,内部控制活动执行效率低下,无法适应外部环境的变化,导致企业内部信息失真、监督活动失效,甚至是财务舞弊的发生。传统的OA审批流程流于形式,无法获取核心的数据和信息。将5G技术、云计算、大数据等为代表新信息技术应用到内部控制建设当中来,能够促进其更新迭代和转型升级,提高内部控制活动执行的效率和效果。

4.4 完善信息披露机制

一个好的信息沟通系统能够增强企业的信息披

露就像一个四通八达的网络,不仅要有横向的,还应有纵向的以及和外界的沟通。企业的会计系统又是信息系统尤为重要的组成部分,为企业的采购、营运、生产和销售提供着重要信息。KD在销售活动中虚构业务、伪造购销合同足以可见其会计信息系统中信息的公开透明度不高。搭建智能化的信息传递平台是加强信息披露的有效手段,它能够保证信息在传递过程中的透明度、及时性和准确性,确保信息在各个部门畅通传递。建立完善的信息安全体系,在一定程度上可以降低财务数据被篡改和泄露的风险。

4.5 强化内部监督

监督活动能够确保内部控制制度按照规定的程序执行,因此,企业要避免内部监督流于形式。首先,定期对监事会成员进行考核,评估其专业能力和道德品质,确保其监督职能的履行。为防止独立董事与管理层的串联,要明确独立董事的选拔和权责机制,严格落实问责机制,保持其独立性,提高内部监督的权威性。此外,企业应当建立信息化的监督平台,对企业的营运、财务等方面的管理进行数据分析和实时监控。

参考文献

- [1]黄世忠,叶钦华,徐珊等. 2010~2019年中国上市公司财务舞弊分析[J]. 财会月刊, 2020, (14): 153-160. DOI: 10.19641/j.cnki.42-1290/f.2020.14.022.
 - [2]许志勇,管威. 数智时代企业内部控制优化策略探究[J]. 财会通讯, 2024, (02): 128-133. DOI: 10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2024.02.027.
 - [3]罗韵轩,陈卷逸. 基于舞弊三角理论的企业财务造假分析及思考——以KD为例[J]. 商业会计, 2021, (21): 70-72.
 - [4]靳利军,张东萌,汤小莉. KD、康美药业财务造假行为特征与风险防范[J]. 商业会计, 2020, (24): 51-53.
 - [5]陈朝骞. 基于内部控制环境视角的KD事件分析[J]. 财务管理研究, 2021, (07): 29-32.
- 作者简介: 陈园(1973-),女,浙江省绍兴人,沈阳理工大学,副教授,研究方向:财务管理;赵冬月(2000-),女,河北承德人,沈阳理工大学,会计专硕研究生。