

企业内部控制基本规范 之控制活动解读与案例分析

一、不相容职务分离控制

《企业内部控制基本规范》第二十九条要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务,实施相应的分离措施,形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

一般而言,企业的经济业务活动可以划分为授权、签发、核准、执行、记录五个步骤,如果每个步骤都由相对独立的人员或部门分别实施或执行,就能形成相互制衡的机制,保证不相容职务相分离,从而发挥内部控制制度的作用。

经济业务活动中有如下几种应加以分离的不相容职务:

1. 经济业务处理的分工。经济业务处理的分工是指一项经济业务全过程不应由一个人或一个部门单独完成,应分割为若干个环节,分别由不同的岗位或人员完成。其具体又可以分为:授权和执行相分离,执行和审查相分离,执行和记录相分离,记录与审核相分离。

2. 资产记录与保管的分工。资产记录与保管分工的目的在于保证资产的安全完整。其具体要求是:保管和记录相分离,保管与账实核对相分离,总账记录与明细账记录相分离,日记账登记与总账登记相分离。

3. 各个职能部门具有相对独立性。各个职能部门具有相对独立性的要求具体表现为:各个职能部门之间是平级关系,而非上下级隶属关系;各个职能部门的工作有明确的分工等。

二、授权审批控制

《企业内部控制基本规范》第三十条要求企业根据常规授权和特别授权的规定,明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。企业应当编制常规授权的权限指引,规范特别授权的范围、权限、程序和责任,严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权;特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项,应当实行集体决策审批或者联签制度,任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

按授权审批的形式,可以分为一般授权和特殊授权。一般授权是对办理常规业务时权力、条件和责任的规定;特殊授权是对办理例外业务时权力、条件和责任的规定,包括授权审批的范围、层次、责任和程序。

授权审批制的内容包括:①授权审批的范围,通常包括企业所有的经营活动。②授权审批的层次,应当根据经济活动

的重要性和金额确定不同的授权审批层次,从而保证各管理层有权有责。③授权审批的责任。应当明确被授权者在行使职权时应对哪些方面负责,避免授权责任不清。④授权审批的程序,即规定每一类经济业务的审批程序,以便按照程序办理审批。

三、会计系统控制

《企业内部控制基本规范》第三十一条要求企业严格执行国家统一的会计准则制度,加强会计基础工作,明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序,保证会计资料真实完整。企业应当依法设置会计机构,配备会计从业人员。从事会计工作的人员,必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业,不得设置与其职权重叠的副职。

会计系统控制主要有如下方法:

1. 会计凭证控制。其主要内容包括:①严格审查。对取得的原始凭证要进行严格的审查,对不符合要求的原始凭证予以退回。②设计科学的凭证格式。凭证格式应当符合相关要求,便于核算与控制,做到内容及项目齐全,能够完整地反映业务活动全貌。③连续编号。对记载经济业务的凭证按照顺序统一编号,确保每项经济业务入账正确、合理及合法。④制定合理的凭证传递程序。各个部门应当按照规定的程序在规定的期限内传递流转凭证,确保经济业务得到及时的反映和正确的核算。⑤明确凭证装订与保管手续。凭证传递完毕,各个部门有关人员应当按照程序妥善保管,定期整理归档,以备日后查验。

2. 会计账簿控制。其主要内容包括:①按照规定设置会计账簿。②启用会计账簿时要填写“启用表”。③会计凭证必须经过审核无误后才能登记入账。④对会计账簿中的账页或账户连续编号。⑤会计账簿应当按照规定的方法和程序登记并进行错误更正。⑥按照规定的方法与时间结账。

3. 财务会计报告控制。其主要内容包括:①按照规定的方法与时间编制及报送财务会计报告。②编制的会计报表必须由单位负责人、总会计师以及会计主管人员审阅、签名并盖章。③对报送给各有关部门的会计报表要装订成册、加盖公章等。

4. 会计复核控制。其主要内容包括:①凭证之间的复核。②凭证和账簿之间、账簿和会计报表之间以及账簿之间的复核。会计复核职务应由具有一定会计专业知识、熟悉业务、责

任心强、坚持原则的人员担任。

四、财产保护控制

《企业内部控制基本规范》第三十二条要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度,采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施,确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

资产实物保护控制的主要内容有:①接触控制,指严格限制无关人员对资产的直接接近,只有经过授权批准的人员才能够接触资产。②定期盘点,指定期对实物资产进行盘查核对。③记录保护,指对企业各种文件资料妥善保管,避免记录受损、被盗及被毁。对某些重要资料,应当留有后备记录。④财产保险,指通过对资产投保,增加资产受损后的补偿机会,保证资产安全。⑤财产记录监控,指建立资产档案,对资产增减变动及时记录,加强对资产所有权证的管理。⑥信誉考评制度及定期对账制度。信誉考评制度是指对赊销客户的财务状况、偿债能力、经济实力及信誉等方面进行综合评价,为企业未来做促销决策提供依据。定期对账制度是指与已成事实的赊销客户往来款项定期核对,避免不实账务的产生。⑦应收账款催收制度,指根据应收账款的账龄进行账龄分析,并根据合同建立一系列与工资奖金挂钩的催款措施,缩短账款收回时间,防止发生坏账。

五、预算控制

《企业内部控制基本规范》第三十三条要求企业实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束。

预算控制的基本要求是:①所编制的预算必须体现单位的经营管理目标,并明确责权。②在预算执行过程中,应当允许经过授权批准对预算进行调整,以使预算更加符合实际。③应当及时或定期反馈预算执行情况。在实际工作中,预算编制不论是采用何种方法,其决策权都属于最高管理层,由最高管理层进行决策、指挥和协调,并对各预算执行单位的执行情况进行考核。

六、运营分析控制

《企业内部控制基本规范》第三十四条要求企业建立运营情况分析制度,经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息,通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法,定期开展运营情况分析,发现存在的问题,及时查明原因并加以改进。

企业应建立购销分析会制度、生产分析会制度、仓储运输分析会制度、融投资分析会制度等。

【案例分析】运营控制:某合资公司内部控制体系案例

北京某合资公司系有限责任制企业,由北京某公司和香港某投资公司共同投资兴办、合资经营,注册资本500万美元。

该合资公司是目前国内最大的饲料生产企业之一,总投资为1000万美元,可年产各种饲料18万吨。生产设备全部从美国引进,配料、生产由电脑控制,从原料接收到产品储存、发放,全部实现自动化。该合资公司的主要产品为饲料。按使用方法的不同分为全价配合饲料、浓缩饲料(料精)、预混饲

料。按形状的不同分为颗粒饲料、粉状饲料。品种按畜禽的不同种类、不同生长期多达上百种。从1987年到2003年5月该合资公司共销售各类饲料188.3万吨。

该合资公司的管理结构设置为:一级:董事会;二级:总经理(下设副总经理);三级:各职能部门,包括行销部、品管部、生产部、超混部、采购部、财务部、畜禽部、总经办、行政部。

该合资公司财务监控管理制度如下:

(1)资产管理方面。公司的主要资产包括存货和固定资产,分别由专设职能部门负责管理,责任到人,各项资产由计算机系统核算处理。

固定资产中房屋建筑物布局合理,厂房宽敞通风,厂区绿化很好,生产设备全自动化,各种产品的配方经调试确定后由电脑自动控制进行供料、搅拌、生产、装运等。机器设备定期维修,保养较好。公司在购置固定资产时的内部控制手续非常健全,均有购置申请书、公司负责人批示、完税证明单、到货验收单(验收人员签字)和购置发票等相关凭证。

公司对存货管理较为严格,库房中存货码放整齐,不同种类的存货用不同颜色包装袋分开摆放,很容易识别。各类存货均挂有标牌,在标牌上面明确列示存货规格、型号、出入库时间,并由领料人、送料人、库管人员签字确认。

公司每月对各项资产进行清盘,每月均编制暂停用固定资产的名称数量清单,进行调整安排。存货每月进行盘点,盘盈盘亏率很小。

(2)生产销售方面。公司从原料采购、原料验收入库到材料出库、生产成品再到确认收入、结转销售成本,各环节控制体系均较为完善。

材料采购需填制采购申请单,列明采购原料名称、供应商名称、价格、数量、质量标准、交货地点、付款形式、运输方式、在途天数、订货到达日期、包装袋处理等详细采购计划。此单据需采购员、采购经理签字,交由品管部、财务部会签,最后由总经理签字确认。

采购原料入库需填制原料收货报告,此报告由采购部对原料名称、合同号、运输单位、包装袋处理等进行签字确认。然后由地磅员对过磅时间、重量、运输车号、皮重、毛重等进行签字确认。由化验室对原料进行化验确认原料品质,提出化验意见并签字确认。由工厂仓库对收货净重、存放位置、入库件数进行签字确认。最后由采购部综合上述情况对付款进行确认。

原料出库需填制领料单,由领料人、部门主管签字确认。

结转产成品时需编制原料耗用及生产量表,列明多少原料生成多少产品,以及规格、数量。

产品出库销售,需编制产品销售统计表,列明当日销售多少、赠送多少、总金额、折扣金额、净销售额;编制产品发货日报表,按购货单位统计对其销货多少、折扣额多少。这些报表每日均由财务主管、财务总监监控。

(3)往来款管理方面。在市场竞争日益激烈的今天,为提高销售量,赊销作为一种促销手段,有着不可低估的作用。往来款使销售和收款这两种行为之间存在一个结算周期,从而形成应收账款成本,企业不得不垫支部分资金和支付一定费

用。随着应收账款规模增大而成正比例增加的坏账损失,将成为应收账款投资的最大风险。管好应收账款,目的在于加快资金的回收、周转,提高应收账款的变现能力。应对往来款的发生、间隔期、清算三个环节进行严格的监督与控制。

在赊销方面,需填制客户赊销申请单,列明客户名称、合同号,以及销售货物名称、金额,并由客户承诺保证在什么时间付款。由行销部签署此客户尚欠款项,及申请赊销理由并签字确认,由财务部对此客户信用进行审查,确定对其信用政策,并由财务负责人签字确认,最后由总经理签字同意,才能进行赊销。

公司在赊销后对往来结算准确登记,认真核对,定期清理,积极主动地向欠款单位和个人催收,使公司有更多的资金开展业务活动。对账龄较长的欠款单位和个人发欠款确认书,经签字确认后寄回。

对应付、暂付款的有效管理,可使单位充分利用这部分暂时为其所拥有的资金。灵活管理和运用这两种资金,可提高物流、资金流的管理效率。公司采购原料基本无现付现象,均合理利用对方单位给予的无息信用期,并由财务部门对每笔欠付金额、信用期、对方单位进行准确记录,到期准确还款,保持着良好的信誉。

(4)费用支出方面。随着我国现代企业制度的建立和完善,加强资金管理、合理使用并节约各项费用成本已成为企业资金管理的重要组成部分。要在市场经济这个大潮中求得生存和发展,必须加强对资金的管理,实施有效的内部控制制度,管好用好资金,以便提高每一笔资金支出的使用效益。因此,加强资金支出的管理是十分重要的。

公司各项资金支出控制制度非常严格,不论资金支出用途、金额大小均需填制付款申请单,列明付款提议人名称、付款理由等,并必须由审批、财务负责、经理、审核、出纳、领款、报销制单各方负责人同时签字才能支付此笔款项,有一方不签字,将无法支出此笔资金。虽然手续烦琐,短时间内公司内外各方资金使用人无法理解,但这种严格的控制制度最大限度地控制了资金支出过程中的所有可能发生的错误与舞弊,并且经过长时间的坚持实施,公司内外各方资金使用人也对此制度适应并自觉遵守了。

以上是该合资公司的主要内部控制体系。由于饲料行业的价格直接受国民日常所需要的禽蛋肉奶价格的影响,而目前我国处于通货紧缩期,禽蛋肉奶价格偏低,因此我国饲料行业利润空间很小,大部分企业亏损、不景气。但该合资公司连年创造成百上千万元的净利润,在饲料行业一枝独秀,这与其设计的科学合理的内部控制管理体系及日常行之有效的内部控制监控办法是密不可分的。

七、绩效考评控制

《企业内部控制基本规范》第三十五条要求企业建立和实施绩效考评制度,科学设置考核指标体系,对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价,将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等

的依据。

绩效考评的一个很重要的方面就是要根据考评结果恰当地进行激励。激励的核心是要激励相容。在市场经济条件下,每个理性经济人都会有自利的一面,个人会按自利的规则行动。如果能有一种制度安排,使行为人追求个人利益的行为,正好与企业实现企业价值最大化的目标相吻合,这一制度安排就是激励相容。激励相容通过寻求使利益各方互惠的激励方式,让各方满意,实现利人与利己的统一。评价一个机制或一个制度的优劣,关键在于在自由选择、自愿交换、信息不完全及决策分散化的条件下,该机制或制度能否达到既定目标。激励相容是一个重要的判断标准。

现代经济学理论与实践表明,贯彻激励相容原则,能够有效地解决个人利益与企业利益之间的矛盾冲突,使行为人的行为方式、结果符合企业价值最大化的目标,让每个员工在为企多做贡献中成就自己的事业,即个人价值与企业价值两个目标函数实现一致化。

激励相容的根本问题就是如何调动人的积极性,即通过某种制度或政策的安排来诱导员工努力工作,使得努力工作的收益大于所付出的代价,进而使员工的自利和社会利益有机地结合起来。而激励相容的不足在于,无法解决参与者的个人偏好问题。因为每个人的偏好形成是一个潜移默化的过程。培育参与者的个人偏好即信念是激励相容机制能够实现目标的更有效保证。

现行体制往往并不能满足激励相容要求,因此就存在代理人问题。由于代理人的目标函数与委托人的目标函数不一致,加上存在不确定性和信息不对称,代理人的行为有可能偏离委托人的目标函数,而委托人又难以观察到这种偏离,无法对代理人进行有效的监督和约束,从而出现代理人损害委托人利益的现象。

要实现激励相容,需要更好地分析员工所追求的个人利益及其价值取向。按照传统的委托代理理论的激励观点,由于存在着信息不对称,因此应该通过一种分配制度来使代理人的努力收益与其经营业绩联系起来。同时,设计合理的激励机制及手段也是一个重要方面。产生“相互抱怨”的企业都有一个共同的特点,就是激励机制的缺失或扭曲。论资排辈、岗位僵死、固定的工资、平均的福利等现象在一些企业普遍存在,企业对个人的考核主要是根据资历、学历、职务或职称来确定。这种情况使得员工片面地追求高学历、高职务、高职称,忙于应付各种考核,把相当一部分精力放在满足这些指标要求上,而忽视了实际能力的培养。解决该问题的途径就是要设计合理的激励机制及手段,将劳动贡献与报酬直接挂钩,淡化资历、学历、职称等对收入的影响。激励手段中要将个人的收入更多地以货币收入的形式体现,使个人与企业的目标函数一致起来,使两者的价值追求相容,为实现个人与企业的双赢打下良好的制度基础,实现最终的激励相容。

(摘自《企业内部控制基本规范解读与案例分析》,立信会计出版社2008年8月版,定价35.00元)