

职能单位与职能单位部门化组织结构构建

王淑臣

(广东财经职业学院 广州 510420)

【摘要】 本文阐述了如何利用业务循环与内部会计控制单据构建职能单位,进而揭示了构建职能单位部门化组织结构的规律,以期为企业更有效地实施内部会计控制提供参考。

【关键词】 业务循环 内部会计控制单据 职能单位部门化

组织结构是内部会计控制的基础,其设置包括所有者控制机构设置和管理部门设置,管理部门设置又包括总经理岗位设置和从事各种业务的职能机构(职能单位或职能部门)设置。所有者控制机构设置受法律约束,而总经理岗位设置又取决于所有者控制机构设置,二者不属于本文的研究范围。本文主要研究各种业务职能单位的设置规律,以期为企业更有效地实施内部会计控制提供参考。

一、职能单位的构建

(一)内部会计控制单据制作的职能单位具有组织结构的基本特征

本文主张将业务循环产生的每一份内部会计控制单据的制作单位定义为一个职能单位,这样既不会割裂业务的连贯性,又能使不相容职能单位相互分离,必要时还可以将相容职能单位进行归并以节约成本、提高业务执行效率。

内部会计控制单据制作的职能单位是指完成某项业务并负责制作相关内部会计控制单据的单位,它处在业务循环中,自启动职能开始至业务完成并形成内部会计控制单据时构成一个内部业务循环。

内部会计控制单据制作的职能单位具有组织结构的基本特征:①工作专门化。工作专门化是指组织中任务被划分为各项专门工作的程度,其实质是将任务细分为若干个步骤,每一个步骤由单独的人来完成。内部会计控制单据制作的职能单位内部按不相容职责设置岗位,内部会计控制单据制作的职能单位之间按分工不同负责不同的单据制作,内部会计控制单据制作的职能单位具有明显的工作专门化特征。②部门化。部门化是指将若干岗位组合在一起的依据和方式。内部会计控制单据制作的职能单位是以该内部会计控制单据的形成作为依据,将与形成这份内部会计控制单据有直接关系的各岗位组合在一起形成的,具有部门化特征,可将之部门化。③指挥链。指挥链是指从组织高层延伸到基层的持续的职权线。④管理跨度。管理跨度反映职能单位内部岗位的数量。内部会计控制单据制作的职能单位的管理跨度是指,职能单位内部自启动作业程序至单据制作完成这一过程中所需要的既相互合作又相互牵制的岗位的数量。⑤集权与分权。除特殊授权业务

外,内部会计控制单据制作的职能单位被授予了制作相应的内部会计控制单据及执行相关作业的权限。⑥正规化。正规化指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度,反映在内部会计控制单据制作层面,就是书面规定每个工作岗位的职权、职责并于工作完成之后形成相应的内部会计控制单据。内部会计控制单据是正规化在内部会计控制层面的必然反映。

(二)业务循环内部会计控制流程图的绘制

绘制业务循环内部会计控制流程图,反映每个内部会计控制职能单位的业务执行过程和记录这一过程的内部会计控制单据,是职能化的组织结构构建的基础。由于绘制流程图的目的是将职能划归某一部门,因此这里的业务执行过程是概括性而非明细化的。

绘制业务循环内部会计控制流程图应遵循下列原则:

①常规业务(循环)原则。内部会计控制的对象是常规业务。根据成本效益原则,只有业务发生频率超过一定程度使得控制挽回的损失大于控制成本时,才有可能对这些业务进行内部会计控制。这种重复发生的常规业务构成业务循环。业务循环不同,内部会计控制流程图也不同,从而应分别绘制。②一份内部会计控制单据对应一个职能单位的原则。在业务循环过程中,每一份内部会计控制单据都由一个职能单位制作完成。内部会计控制单据的制作过程在流程图中用子流程来表示。③内部会计控制单据制作需要外部具有内在逻辑性的会计控制单据启动。业务循环中职能单位不能自动启动作业程序,流程图必须反映具有逻辑性的启动(内部会计控制)文件。④信息反馈原则。处于业务循环上游的职能单位需要下游职能单位业务执行情况的反馈信息,有必要将下游职能单位制作的单据传递给上游的相关职能单位。⑤流程图按制作职能单位依次横向排列,以便进行部门设置。

(三)职能单位构建的案例分析

1. 采购循环职能单位构建。订单型装配制造业的采购业务包括:①业务部门接受订单,启动接单流程,确定是否接受,若不接受,婉拒客户;若接受,制作物料清单(BOM)。②在确定业务是否可接受时,企业应启动排产流程,依据企业实际能

力确定能否接受订单,若可接受,制订排产计划。③企业若有可用的BOM上列示的材料,启动减量采购流程,制定减量采购单。④根据BOM和减量采购单,启动采购流程,制作订货单。⑤根据订货单,启动合同制作流程,制作采购合同。⑥供应商按订货单和采购合同备货。⑦供应商送货进厂,启动进厂流程,制作进厂单。⑧供应商持进厂单到采购部门,采购部门启动单据确认流程,制作进厂确认单。⑨供应商持进厂确认单到物流部门办理货物验收手续,物流部门和品保部门启动材料进仓流程,根据验收合格的材料制作材料进仓单。⑩所有的内部会计控制单据皆传递给财务部门,财务部门启动财务处理流程。

2. 生产循环职能单位构建。主要包括:①核对BOM、减量采购单和材料进仓单等,按照排产计划,启动生产指令(制作)流程,制作生产指令单;②根据生产指令单启动材料出仓流程,制作材料出仓单;③根据生产指令单接收材料,启动生产流程,生产出的合格产品送交仓库时制作成品进仓单;④启动检验流程对制程和成品进行检验,如果产品不合格,制作责任书;⑤根据责任书启动异常采购流程,制作异常采购单;⑥采购部门根据异常采购单进行采购,进入采购循环流程。

二、职能单位部门化组织结构的构建

(一)同一业务循环职能单位部门化的规律

业务循环中不相容的内部会计控制单据制作职能相互分离的原则包括:①业务执行职能与授权审批职能相分离;②业务执行职能与会计记录职能相分离;③业务执行职能与财产保管职能相分离;④会计记录职能与财产保管职能相分离;⑤业务经办职能与审核监督职能相分离。不相容的内部会计控制单据制作的职能单位是同一业务循环中的不同控制点,其职权地位是相同的,对任何职能单位的“矮化”或“推崇”都会损害其独立性,减弱相关内部会计控制的效果,因此必须授予其同级别的职权地位,将其部门化。

(二)从属内部会计控制单据制作的职能单位归并

从属内部会计控制单据制作的职能单位归并主要包括:①修正性从属内部会计控制单据制作的职能单位的归并。修正性从属内部会计控制单据制作的职能单位的归并应根据技术可能性归属执行单位以外的职能单位。②确认性从属内部会计控制单据制作的职能单位的归并。确认性从属内部会计控制单据制作的职能单位的归并应归属被确认内部会计控制单据的制作部门。③保证性从属内部会计控制单据制作的职能单位的归并。保证其他内部会计控制单据权益的单据制作职能单位,归属其被保证的内部会计控制单据制作部门。其他内部会计控制单位根据实际情况归并相关职能单位。

(三)不同业务循环内部会计控制单据制作的职能单位归并

1. 业务循环财务部门以外的经办职能单位归并。

(1)授权审批、业务执行、财产保管职能单位的归并。不同业务循环内部会计控制单据制作的职能单位可按单据之间的逻辑关系进行归并,单据之间的逻辑关系有:一是两种单据反映同一对象而需要将这两种单据的制作职能归并;二是

两种单据的制作职能单位因管理对象具有类似特征和管理要求而需要进行职能归并。

(2)“大”业务监督职能单位构建。正规企业运营需要“大”业务监督职能单位进行业务规划、监督。根据经办与审核监督分离原则,业务监督部门不能兼有业务执行、财产保管和会计记录职能,但可兼有授权审批职能,是否将业务监督职能与授权职能归并取决于两个职能单位业务性质和所需专业技能是否相同。相关联业务循环中的监督职能单位需要归并成业务监督部门。

2. 财务部门职能单位设置。

(1)财产保管与会计记录职能分离。根据财产保管与会计记录职能相分离的原则,财产保管职能单位应独立于会计记录、监督职能单位。

(2)会计核算职能单位设置。主要包括:①报税职能单位和报表编制职能单位的设置;②先按业务循环业务经办职能单位相应设置会计核算职能单位,再进行必要的归并。

(四)职能单位部门化的案例分析

1. 采购循环职能单位部门化。

(1)不相容职能单位部门化。采购业务流程中不相容内部会计控制单据包括产品BOM、订货单、材料进仓单,将这些单据的制作职能单位部门化,分别形成业务及产品定案中心以及采购、物流和会计等部门。采购循环中还包括计划职能单位即排产计划的制作单位,其归属于生产管理部门。

(2)从属内部会计控制单据制作的职能单位归并于主内部会计控制单据职能单位。减量采购单即产品BOM的采购量的抵减文件的制作单位,可按实际情况归属于业务及产品定案中心或物流部门;采购合同、保证订货单的制作单位归属于采购部门;(采购)确认单等确认供应商身份的单据的制作单位归属于采购部门。

(3)其他内部会计控制单据的制作单位分别归属生产管理部门、行政部门和采购部门。

2. 生产循环职能单位部门化。

(1)不相容职能单位部门化。生产业务循环中不相容内部会计控制单据包括生产指令单、材料出仓单、成品进仓单以及生产会计记录。生产指令单与排产计划密切相关,可将其制作职能单位与排产职能单位合并,组成生产管理部门;由于材料出仓单和材料进仓单的对象皆为原材料,因此将这两者的制作职能单位合并形成物流部门(材料管理单位);成品进仓单与材料进仓单的对象皆为实物,管理类似,将其制作职能单位归并于物流部门下的成品管理部门,将生产执行单位组成生产部门,将会计记录单位组成成本核算部门。

(2)其他内部会计控制单据还包括(品质)责任书,(品质)责任书由品保部门制作。

主要参考文献

1. 中国注册会计师协会.2005年度注册会计师全国统一考试辅导教材——审计.北京:经济科学出版社,2005

2. 赵保卿.内部会计控制制度设计.上海:复旦大学出版社,2006