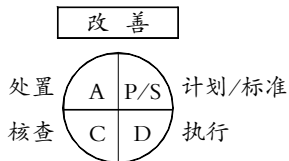




# 持续改善理念与企业内部控制

中国东方航空西北公司 王东旺 李西锋

持续改善的管理理念始于日本的企业管 理,它是指运用常识性的、低成本的方法来管理工作场所——产生附加价值的地方。“改善”的精神,就是不论你在做什么,都能做得更好。其核心的含义是通过计划/标准(P/S)、执行(D)、核查(C)、处置(A)的循环往复活动来达到管理的目标,消除浪费,提高效率。其基本的观点和体系为:改善与管理;过程与结果;遵循PDCA循环/SDCA循环;把质量放在第一位;用数据说话;下一流程就是顾客。其模式如下:



只有建立了标准并且确实遵守,将当前的流程稳定下来,才能进行下一个PDCA循环。SDCA表示“维持”,PDCA表示“改善”,这恰恰与我们的内部控制程序相吻合。我们可以通过加强企业的内部控制进而扩大内部控制的职能,并借鉴内部控制思考和处理问题的方式,将一般管理模式上升为持续改善的管理模式。

内部控制的主要目的是领导、组织、协调、监督企事业单位和机关团体内部的各项管理活动,促使其认真贯彻执行管理部门制定的方针政策,准确、可靠地取得各种管理信息,确保财产安全、完整,不断提高管理水平,如期实现管理目标。内部控制不仅是审计工作的基础,而且是企业管理活动的基础。它帮助管理部门尽可能地实现企业的高效运行,以保证达到管理目标。企业规模越大、工作越复杂,内部控制就越需要加强。

内部控制的一般程序是:明确规定或阐述应予实现的目标;根据目标制定计划或程序;将实际绩效同目标计划进行比较;分析差异及其形成原因;向管理部门反映分析结果;采取改进措施,修订目标计划;如果比较的结果是未发现任何差异,则原计划就可以继续进行。内部控制是一个连续不断的动态过程,既无起点也无终点,专为监测企业的目前状况,必要时可进行适当调节。内部控制的关键环节是:

**1.确立标准。**内部控制标准是预先确立的衡量实际绩效的依据。确立标准包括两方面的内容:首先是确立目标,其次是制定保证目标得以实现的各项措施和制度。前者是控制的关键,没有具体目标也就无所谓控制。因此要实施内部控制,首先应该确定需要控制的目标,一个单位需要控制的内容有很多,但应选择主要问题作为控制的目标,对关键环节实施

控制。

**2.衡量结果。**根据已确立的标准,衡量指定任务的实际完成情况。其关键是要正确地计量内部控制目标的实际执行结果,然后将信息及时、准确地提供给单位主管人员和有关业务部门。内部控制要能正确计量结果,主要依赖财务统计部门及业务部门提供资料的正确性及完整性。



**3.分析差异。**差异是指内部控制目标与实际执行结果的差距,分析时主要是找出形成差异的各种因素,分析各种因素对差异的影响程度。

**4.采取补救措施。**通过对差异的分析,找出客观和主观上的原因,然后研究出解决办法和补救措施:一是根据问题的性质而定,如果目标定得过高,管理能力不及或者单位的经营环境发生变化,就要重新修订目标;二是根据差异的程度而定,应先解决差异大、性质严重的问题,再解决差异小、性质一般的问题;三是考虑纠正措施的成本问题,应尽量采用花费小且能解决问题的措施。

通过以上比较可以看出内部控制与持续改善二者之间的相似程度。问题在于我们对于内部控制往往只是落实在纸面上、停留在口头上,而没有把它转化为实际的行动。所以,我们应该在强调内部控制的同时,通过对工作场所的持续改善来达到实施、加强内部控制的目的,进而发现内部控制的缺陷并不断改善内部控制,从而达到组织的管理目标。

大多数的管理人员比较喜欢把办公室当成工作的场所,而且希望自己能远离事件发生的现场,仅仅是通过每天、每周甚至每月一次的报告或会议来了解现场的实情。为此我们认为,只有与现场密切地接触和了解,采取以下的措施才能达到内部控制的真正目的:①当问题(差异)发生时,要先去现场;②检查现场有关的事件;③当场采取暂行处理措施;④发掘真正原因并消除其影响;⑤标准化以防止再发生。

综上所述,内部控制只是一个单一的过程,即先设计好计划与程序,再通过执行发现差异,然后纠正差异或修订标准。而持续改善是一个不断螺旋上升的循环过程,持续改善的意义就是永远不满足现状,管理人员必须持续不断地设定新的目标和标准。我们应该在对内部控制的传统理解上引入持续改善理念,并把现场改善活动运用到内部控制当中,真正发挥企业内部控制的管理职能,进而提升管理水平。☐