

# 企业内部控制时间管理问题探讨

王锁军<sup>1</sup> 高 檠(教授)<sup>2</sup> 董 晓<sup>2</sup>

(1.河北路桥集团有限公司 石家庄 050021 2.石家庄经济学院 石家庄 050031)

**【摘要】** 业务及事项处理系统化、流程化是企业内部控制的关键所在,但是企业对于各个环节之间的处理时限和时间节点却往往不能准确把握,其根本原因在于缺乏“时间管理”理念和相关控制要素。本文归纳了企业内在时间管理方面存在的缺陷及其成因,并阐述了时间管理理念在企业内部控制中的具体应用。

**【关键词】** 内部控制 时间管理 实际应用

在内部控制制度设计过程中,流程的重要性已经引起企业的高度重视,同时在各部门、各岗位之间的职责、权限划分等方面,无论从纵向还是从横向上一般都比较明确。但是,这些只是在空间概念上的界限划分,在具体业务或事项处理过程中,企业内部控制制度在时限和时间节点设置上往往表现为不完善、不衔接或不规范。解决这一问题的根本措施,就是在内部控制制度设计及执行中引入“时间管理”理念和控制要素,弥补时间概念上的缺憾,进而实现内部控制在时间和空间上的全面覆盖。

## 一、内部控制在时间管理方面的缺陷及其成因

1. 控制流程普遍缺少时限设计。企业现有的内部控制流程一般都明确了各部门、各岗位和各个环节的控制内容、权

入,编号 43 开头的属于非财政性资金收入;二是按照经济活动分类,比如 43 开头的四个收入一级科目,就是按照科研、教辅、后勤、其他等分类。而对费用类科目的分类则是按照部门标准,核算教学部门、科研部门、业务辅助部门、行政部门、后勤部门的直接费用,同时又把可以归属到各个部门的固定资产折旧作为间接费用,和财务费用、其他费用并列放在一个层面上单独核算。

因为会计制度执行具有长期性,会计科目名称就应该具有很强的逻辑性,其概念的内涵与外延、概念与概念之间的关系等都应该经得起推敲。而高校新会计制度中,一级科目的名称出现内涵不一致、名称之间外延交叉、关系混乱等逻辑错误,比如收入类的 4002“基建拨款”与“财政拨款”同属一级科目,属于并列关系,而实质上基建拨款属于财政拨款的一种类型,两者是从属关系,不能并列。

标准多重、名称模糊的内容因为设计逻辑性欠缺,造成各个科目之间内容的相互交叉,如 4301“科研业务收入”科目核算的并不是全部的科研经费,仅包含俗称的横向科研经费,而纵向科研经费收入则分散在财政性资金拨款各个账户中。

## 六、科目设置简单,缺乏前瞻性

会计科目设计不仅要解决现实的会计核算问题,更要反

限、职责以及执行不到位的惩罚措施等,但是对时限问题却少有述及。

例如:在采购过程中由于没有明确验收时限,导致货物已经到达,验收环节不能及时跟进,出现领用或出售在先、验收在后的情况;有的把不同批次到货的验收工作合并或混淆,甚至发生整批货物已经全部领用或售出、验收工作却没有完成的现象。一旦工程、产品或售出商品等出现质量问题时却无法向前追溯,将使企业在经济和信誉等方面蒙受不必要的甚至难以估量的损失。

2. 各个环节之间没有明确时间节点。各部门、各岗位和各个环节之间的界面之一就是时间节点问题,这一问题不明确,就会导致管控上的拖沓、推诿和扯皮,导致由于时间拖延

映这些数字下面隐含的各种经济关系及其重要程度,所以会计信息不仅要反映现时状况,更要考虑未来,要为经济关系的发展预留下可反映的空间。

高校新会计制度中,将高校取得的投资收益、附属单位缴款、固定资产出租收入、未纳入收支两条线管理的培训收入、合作办学收入等作为非主要业务纳入“其他业务收入”项目中核算,而将捐赠收入、资产盘盈利得、确实无法支付的应付款项等纳入“其他收入”项目中核算。

根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》精神,国家与社会合作办学是大学教育不可逆转的发展趋势,特别是一些综合性大学的合作办学收入、捐赠收入和校产投资收益数目可观,但在高校新会计制度中都被作为二级账户核算。而对于财政拨款却设置了三个一级科目,凸显的是学校与国家之间的经济关系,强调的是国家办学的主体地位,而对社会办学却没有给予足够的重视,缺乏发展的眼光。

**【注】** 本文受 2010 年度江苏省高校哲学社会科学基金项目“高校责任会计研究”(项目编号:2010SJA630004)资助。

## 主要参考文献

财政部.关于印发《高等学校会计制度》(征求意见稿)的通知.财会便[2009]62号,2009-08-12

而仓促应对,甚至错失良机。例如,在向银行融资过程中,由于各种文件的准备和各种手续的办结时点不明确,对于各岗位、各层级的复核、审批时点没有提出明确要求,等到各项手续办完后,已经超出了财务审计报告的有效期限,错过了银行的审贷会期,造成了企业的工作被动。

3. 时限设计不科学。有些企业虽然在某些业务和事项上提出了时限要求,但是并没有明确起止时点,时间界定不清晰。而且,企业对时限的划定大多采取简单的时间切分方法,没有考虑业务和事项的复杂程度、人员的业务素质、领导的繁忙程度等因素,盲目追求办事效率,忽视办事效果,甚至提出不切合实际的“限时复命制”,以致有的环节时间过多,有的环节却时间不足,只能穷于应付,最后草草交差了事。

4. 没有区分常规时限和非常规时限。内部控制中的环境因素发生变化时,还必须秉承“急事急办,特事特办”的原则,将原则性和灵活性有机结合起来。这就要求在企业内部控制制度设计和执行中区分常规时限和非常规时限。例如,对设备零配件采购合同的审批,总经理的常规时限为4小时,当设备出现故障,需要紧急维修而发现零配件库存短缺时,就要启动审批采购合同的非常规时限程序,在保证审核过程中关键内容不放过的前提下,将审批时限压缩到2小时左右。

## 二、时间管理理念在企业内部控制中的应用

1. 在企业内部控制制度设计中引入时间管理理念。时间管理应当遵循以下原理:

(1) 许诺原理。该原理是指对完成某项工作所做出的许诺,许诺的内容越多,实现许诺的时间就越长。合理的期限是对完成某项工作确定一个未来的时期,这个时期的长短取决于实现工作目标所必需的时间,每项工作必须有合理的期限要求,并且不能随意缩短。

(2) 灵活性原理。该原理是指制定期限要留有余地。但是,灵活也是有一定限度的,限制条件包括:一是不能以推迟决策的时间来确保灵活性,以免坐失良机,招致失败;二是灵活性有时要付出代价,甚至会得不偿失;三是有些情况下不能给予灵活性,否则会导致全盘计划的改动甚至有落空的风险。因此,为了确保工作计划本身具有灵活性,在制定计划时不要留缺口,但要留有余地。

(3) 改变航道原理。该原理是指工作的总目标不变,但实现目标的进程(即航道)可以因情况的变化随时改变。改变航道原理就是使执行过程具有应变能力,为此,必须经常检查工作进度,重新调整、修订工作计划,以此达到预期的目标。

2. 科学划分各个环节的处理时限。在不影响业务或事项整体进度的前提下,切分时段时至少应考虑以下因素:①该项业务或事项的重要程度;②该项业务或事项的复杂程度;③该岗位具体人员的工作繁忙程度;④具体办理人员的业务素质以及身体状况、家庭事务负担等个体因素。

可以根据这些因素制定内部控制执行时间表(表1)。

3. 修订内部控制矩阵,增加各个环节的办结时点。在明确了各个环节处理时限的基础上,进一步确定各环节的办结时点。

表1

项目	程度	期限
业务或事项的重要程度	由重要到不重要	由长到短
业务或事项的复杂程度	由复杂到不复杂	由长到短
岗位繁忙程度	由繁忙到不繁忙	由长到短
具体人员个体因素	由有利到不利	由长到短

例如:表2是某股份公司现行的《应收账款控制表》,表中没有明确控制时限和办结时点。

表2

业务编号	控制目标	关键点	责任部门	实施证据	制度索引
K1	确保欠款信息准确并及时有效回收	编制欠款统计表,财务科长审核后,提交销售部	财务科	应收账款情况说明及其相关附表	《××股份公司应收账款管理制度》

修订后的《应收账款控制表》见表3:

表3

业务编号	控制目标	关键点	责任部门	控制时限	办结时点	实施证据	制度索引
K1	确保欠款信息准确并及时有效回收	编制欠款统计表,财务科长审核后,提交销售部	财务科	每个月	每月月初第一个周三下班前	应收账款情况说明及其相关附表	《××股份公司应收账款管理制度》

4. 利用现代化的信息手段实现内部控制的时间管理。许多企业已经将现代化的信息手段应用于内部控制系统,如OA系统、ERP系统等。但是,在时间管理上还存在着缺失或不足,这些企业应当对现有系统进行完善和升级,增加时间管理功能,特别是时间提示和时间预警功能。

企业也可以利用Google个性化主页进行时间管理。具体做法是:打开Google个性化主页,将页面上默认的内容全部删除,然后点击“为本页添加更多内容”,搜索添加“天气”、“便条纸”、“书签”、“待办事项”,随后把地址栏的zh-CN修改为en后找“Google Calendar”添加。这里最重要的一项是“待办事项”,可以添加3个待办事项,分别命名为“重要事务”、“不重要事务”和“业余思考”,对于每一项工作,都要按照“四象限”法将其分为重要且紧急、重要不紧急、不重要且紧急、不重要不紧急,添加一个新项目后,将其级别调整为“高”则代表“紧急”,调整为“低”则代表“不紧急”。

通过引入时间管理理念,可以使企业内部控制制度更加完善,更具可操作性,对于提高企业的执行力、降低管理风险具有不可替代的作用。

【注】本文系河北省科学技术研究与发展计划软科学课题“河北省国有企业风险管理评价体系研究”(项目编号:0740072337D)的阶段性研究成果。

### 主要参考文献

- 葛梅,张晋光.时间管理:“华为”成功之法宝.商业研究,2005;4
- 林政云.浅析内部控制理念在企业财务管理创新中的应用.中国科技财富,2010;22