

TY 公司内部控制现状分析和体系重构

黄美珍, 陈文芳

(福建广播电视大学, 福州 350003)

摘要:在对福州 TY 公司进行深入调查的基础上,参照我国的《内部控制基本规范》及其配套指引,从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督等方面对 TY 公司内部控制现状进行分析,对 TY 公司内部控制体系重构提出了自己的见解,以期能够对 TY 公司解决其内部控制问题有所启示。

关键词:小企业;内部控制;系统重构

中图分类号:F233 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2012)01-0088-05

小企业是社会经济分工体系中极其重要的组成部分,由于其数量大、分布广泛,在当今世界各国和地区的经济活动中成为一支独具特殊地位的经济力量,在安排就业以及促进国民经济的发展等方面都具有重要影响。然而在发展的同时,每年都有相当数量的小企业倒闭,究其原因,主要是其内部管理混乱,内部控制失效。本人在对福州 TY 公司深入调查的基础上,对 TY 公司内部控制现状进行分析,对 TY 公司内部控制体系重构提出了自己的见解。

1 TY 公司基本情况介绍

TY 公司成立于 1995 年,是一家以高低压电气成套设备、元件为主导,集科研、生产、销售为一体的现代化企业,是福建省高新技术企业,福州市制造业信息化示范企业。公司座落于福州市晋安区福兴开发区,现有员工 310 多人,公司注册资本 5 000 万元,全部为自然人出资。公司的董事长兼法人代表是公司的第一大股东,主要负责公司的产品技术研究和开发工作。公司的第二大股东兼总经理负责整个公司的经营运作以及日常生产工作。TY 公司主要产品有 12kV 与 40.5kV 高压交流真空断路器、40.5kV 以下高低开关设备、户外箱式变电站等。年销售额在 6 000 万元左右,位居当地高低压开关行业前列。

公司目前采用的是典型的直线制组织结构,实行董事会领导下的总经理负责制,通过召开董事会议决定公司重大事项。董事会选举总经理负责公司日常运作。总经理又将组织的任务分成许多块,分配给下

一级负责,主要设有以下部门:供应部、营销部、技术部、储藏部、运输部、生产部、财务部,其形式如同一个金字塔,沿着一根不间断的链条一直延伸到每一位雇员,从决策到执行构成一个单线系统。

应当说,无论是直线职能制、矩阵制还是事业部制等都只是一种组成组织结构的方式,无所谓好与坏。企业采取的组织结构是否合理关键是看构成系统的结构能否与企业的现实状况相配合,使企业的运作更具效率。影响组织结构适当性的因素很多,在后天将对 TY 公司目前所采用的组织结构导致的问题进行分析。

2 TY 公司内部控制现状的调查与诊断

2.1 TY 公司内部控制现状总体调查

为了对 TY 公司以及它的内部控制现状有一个全面的了解,我们针对性的对公司以下 9 个方面的内控情况进行了调查,具体是:公司内部控制环境调查、公司治理控制调查、会计制度控制调查、采购与付款控制调查、存货控制调查、生产与质量控制调查、销售与收款控制调查、货币资金控制调查、业绩考核薪酬控制调查。调查主要采取实地考察以及与企业负责人和主要职工的交谈来获取资料。

在调查过程中我们发现,TY 公司的内部控制状况整体而言并不十分理想。在总经理办公室除了能找到一些简单陈旧的固定资产管理文件、劳动人事文件、安全文件、仓库管理文件以外,几乎没有建立其他成文的规章控制程序。由于创业之初公司规模较小,

收稿日期:2011-10-20

作者简介:黄美珍(1964—),女,福建泉州人,福建广播电视大学副教授,研究方向:财务会计;陈文芳(1971—),男,福建永泰人,福建广播电视大学副教授,研究方向:成本管理。

最初的人员才二、三十个,多是以前的朋友熟人或是由熟人推荐的员工,因此生产、销售甚至财务上的运作基本都由经理口头指令。为了能尽快进入高低压开关行业,公司将所有重点都放在跑业务、忙推销、增加销售、开拓市场上,大小事务都要经过张经理最终决定,因此也就没有明确需要建立控制制度、改进内部管理的意识,这样的“管理模式”成为默认的习惯一直延续到现在。然而随着企业规模的不断扩大,生产和销售上的任务明显加重,各方面的琐事也越来越多,经理明显感觉到力不从心。政策上的随意性和不科学性导致管理上的漏洞逐渐暴露;职工素质的参差不齐和某些管理人员认识上的不足,已经成为限制公司进一步发展的障碍。经理认为目前很有必要对TY公司在管理上特别是内部控制方面进行一次较大的调整与改进,建立起适应公司发展的控制机制和管理制度,推行内部科学管理,为经营效率的提高打下基础。

TY公司面临的问题也同样存在于目前众多中小民营企业内部。创业之初由于主客观的原因,中小民营企业往往自觉或不自觉的采用“重经营、轻管理”的模式,这在发展初期或许能帮助企业迅速进入市场,但随着企业规模的不断扩大和业务量的不断增加,如果没有及时关注企业的内部管理控制问题,没有将管理模式及时调整到与企业的发展方向相适应的轨道上来,其生产、销售、人员、组织等内部管理问题便会不断的暴露显现,甚至造成严重的后果。

TY公司的管理层已经认识到了目前应当对公司的内部控制进行全面的重构建设,在下文我们将在调查的基础上针对TY公司目前内部控制中存在的主要薄弱环节进行详细的分析,为内部控制系统的重构奠定思路和方向。

2.2 TY公司内部控制的主要薄弱环节分析

2.2.1 公司未实施有效的分权管理,各部门权责分配存在不合理

TY公司的内部各部门平行设置于总经理管辖之下,目前的组织结构和部门设置是在公司成立之初参照大企业的形式建立的,某些部门平时工作量并不大,但由于内部职员多是一些朋友熟人,所以一直没有做出调整。让经理最为头疼的是目前的部门设置模式致使从原料商的选择、询价、谈判,销售客户的发展,确定定价,生产各流程直到发货调配等等一系列的事情几乎都要他亲自参与;由于没有指令而无法解决的事情,员工都直接找经理;客户的产品质量问题也都直接联系他,导致经理几乎成了需要解决各种事

项的“多面手”,连回复客户电话都分身乏术。虽然有时采取口头授权的方式安排下属去办,但由于部门的结构设置存在某些不合理性,任务的分配常常在协调上出现问题。

这些问题其实是很典型的中小民营企业中的部门设置权责分配问题。通过调查我们发现公司目前部门间的职责分配不是很明晰,某件工作由谁负责多是通过经理的口头指令或视情况而定,导致部门间常出现扯皮现象。公司的管理层从未认真考虑过设计与优化业务流程,各部门都是按各自的经验与习惯进行操作,部门内几乎找不到一套像样的流程操作图与程序文件,而目前存在的所谓“工作流程”多是以概括性的制度为主,没有明确界定由谁完成,也没有规定由谁对事件负责。这样的制度在执行中随意性较大,难以事后追踪,无法发挥部门应有的控制作用,而最明显的弊端就是导致总经理不得不直接管理几乎所有的部门。公司规模小的时候还可以周转的过来,现在仍然时时要为一些琐碎的事情疲于奔命,分身乏术。总经理根本无暇顾及企业战略发展,考虑经营策略等重大问题。

2.2.2 原料采购与产品销售是TY公司最主要的业务活动,但两者均存在一定的控制缺陷

就采购环节而言,我们了解到,公司产品价格主要受原材料价格影响,很大程度上随原材料价格的变动而波动,因此供应商选择这一环节是否科学合理至关重要。对供应商的选择缺乏规范或是不按照控制流程办事,往往导致企业遭受很大损失。从目前来看,TY公司在供应商的选择控制上较为随意,采购部门实际上还没有一个明确而完整的供应商选择流程,没有一个科学的标准来对供应商进行评价控制,执行人员只是依据主观经验来随意做出判断,这样的做法虽然看似比较灵活,但实际风险却很大。由于没有一个完整的流程控制作为指导,采购部有时单纯从价格低廉、降低成本的角度出发选择供应商,这样片面的考虑往往导致原料的不合格而造成产品的质量损失,或是由于供应商的信用问题无法在原料紧缺或是销量上升的时候及时供应足够的原材料从而影响了生产,给客户留下不佳的印象,最终影响的是企业的市场信誉。

TY公司的销售环节具有业务量大、发生频繁的特点。与某一客户达成销售意向后,该客户都成为需要长期且几乎每天供货的连续性客户。据统计,公司目前平均每天要给近三十多个公司发货,并且常常是客户一个电话打到公司营销部,就需要按照其要求立

即发货;同时,公司所处行业的收款特点是发货后不直接收到货款,往往是下个月甚至是几个月后才能结清前期的货款,不同客户的货款支付情况往往又会对它下一次的销售价格产生影响,因此对客户的信息特别是还款信息管理就显得十分重要。目前 TY 公司规模越来越大,客户群也不断扩张,但公司在客户信息管理上还是采用手工记录,无法迅速反映客户的销售还款等情况,信息在各部门的传递不及时,给分析与控制管理造成很大不便。

在调查中我们还发现 TY 公司的应收账款管理较为混乱,催账政策也存在一定的误区。该行业特殊的收款特点导致应收账款的风险系数本来就比较大。而某些业务员为了扩大销售增加业务额,在洽谈客户时不管对方是否有可购支付的资金,销售收款是否有风险,都擅自达成协议销售发货。由于没有建立相应的控制制度,一旦业务员不向上反映,数据汇总不及时,公司就无法及时了解完整的发货收款情况。这在增加企业销售数字的同时更隐性的增加了企业的无形风险。在货款催收方面,不同客户购买产品的数量有很大差异,信用能力和风险大小都各不相同,这些都是在催收货款时需要考虑的因素。而根据我们实际了解到的信息,TY 公司负责催款的人员并不审核销售合同的收款方式和日程,也不考虑顾客的实际情况,只是单纯的从账面上的绝对欠款数出发从而判断催收的对象,财务收账行为相当滞后。比如说,有些单位的销售额为 20 多万,但欠款就达 10 万,虽然欠款绝对数额不大,但却占该企业应收款的一半以上,可见不仅应当采取积极措施去催款,还应当在今后的销售中加强关注企业的其他信用方面的信息;有些单位虽然欠款 30 多万,但销售额却有 100 多万,因此实际欠款率并不高,综合考虑可以采取较为宽松的收账政策。

2.2.3 公司在生产环节的内部质量控制上需要一定程度的完善改进

对于任何一个企业来说,产品和服务的质量都是其赖以生存的基础,TY 公司是一个高低压开关生产企业,其产品的质量更是代表了企业在市场上的形象。根据收集到的资料统计,TY 公司的废品率较高,2010 年的产品废品率为 7% 左右。这不仅给公司造成极大的浪费,更加损害了公司在市场上的声誉。TY 公司产品的质量受到各个环节的影响。公司应当设置明确的内部质量控制目标,建立各个环节的质量工作流程并实施控制措施,同时将具体责任合理分配到专门的人员,使影响产品质量的各个环节都处于

企业控制之中。

2.2.4 公司没有建立任何预算体制,资金常常出现短期“瓶颈”现象

通过询问公司的相关人员我们得知,公司的生产部没有建立成本支出预算,采购部也没有编制任何购货资金计划表,整个公司连基本的资金需求都无法预测。TY 公司的财务人员认为,由于不是大公司,因此没有必要编制预算。但我们在了解中却发现,近年来 TY 公司的资金特别是营运资金时常处于紧张状态,特别是进入 2010 年以来,一方面销售量的不断扩大使企业需要更多的资金购买原料;另一方面 TY 的上游企业由于主客观原因连带导致 TY 公司的应收账款回收能力下降,加之企业无法进行各部门的资金需求预算控制,因此短期内没有现款购买足够原料的情况屡有发生。应当说,无论规模大小,资金都是一个企业经营运作的血脉,如果对资金没有一个明确的计划安排,没有完整详细的资金需求量预测,公司对个别时间段的资金不足和个别时间段的资金结余情况无法进行预计,无法制订相应的应急措施,一旦资金链某一环节出现问题就有可能导致整个企业的周转不灵。就 TY 公司而言,从全年来看,资金或许可以满足支出需要,但在某一时点却可能由于货款回收期较长而导致缺乏必要的营运资金。因此公司财务部目前仍以内部核算为主要职责而不进行一定程度的预算控制显然是不够合理的。

2.2.5 内部控制缺乏评价与激励机制

在对激励与考核的内部控制调查的过程中我们发现,TY 公司目前没有设置任何内部审计部门,董事会也没有设置审计委员会,并且上至管理部门,下至车间仓库,都没有建立任何考评制度。业务员每个月的工资是固定的,完全不与业绩挂钩。公司并不是不想实行考核,而是实际操作难度较大。目前公司里的业务员很多都是在公司工作多年的员工,其中更有一些本来就是熟悉的朋友,如果实行考核将工资和绩效挂钩,某些人的工资可能会降得很低,公司内部的人际关系问题会受到很大影响。例如 TY 公司的某业务员是经理的亲戚介绍进公司的。虽然其在公司的资格比较老,从业务成绩上来看却是整个业务员中最低的,甚至连公司普通业务员每个月一半的销售数量都不能达到。但由于公司没有任何考评制度,因此其每个月的工资和其他业务员一样都是 2000 元左右,这样的不公平性对于业务员工作积极性的提高无疑是一个很大的挫伤。

3 TY 公司内部控制体系重构实践

在对 TY 公司的整体情况特别是内部控制现状进行调查之后,我们深刻了解到在目前的商业环境和竞争态势下,TY 公司这种粗放的管理模式已经无法适应当前的需要,甚至已经开始阻碍公司的进一步发展。TY 公司不可能再单纯依靠经理的个人精力来管理,而是必须要建立起科学规范的管理制度;界定清晰的岗位职责;优化组织结构;设立内部绩效评估标准和绩效管理体系,最终建立起适合公司内部控制系统,以实现高效管理的运营控制模式。

3.1 内控体系重构总体设计思路

在调查和分析的基础上,现按照以下设计思路对 TY 公司的内部控制系统进行重构:

1)对 TY 公司的内外部环境进行风险分析,在战略导向的基础上有重点的构建内部控制框架,以使建立的内控系统符合企业发展的需要;

2)结合 TY 公司管理人员素质和职工可接受水平,在满足系统适用性和成本效益的原则上充分运用公司的现有管理资源进行重构;

3)采用流程化思想和作业式管理模式构建各个控制子系统,明确目标,确定权责,制定相应的考核和激励措施。

3.2 内控体系重构具体操作步骤

3.2.1 优化控制环境,奠定控制基础

良好的控制环境是建立健全内部控制的先决条件,在对 TY 公司进行内部控制系统重构中,首先考虑对公司的控制环境进行优化。中小民营企业中,管理者对内部控制的态度往往更直接影响了内部控制建立和执行的有效性,因此能否正确诱导和激发管理者建立健全内部控制的潜在动因至关重要。从 TY 公司实际情况来看,公司的大部分管理层对企业完善内部控制持支持和肯定的态度,也认识到了随着企业规模的不断扩大而对内部控制需求性的增加。上层管理者的积极支持对在公司进行内部控制变革以及确保变革的实施提供了有利条件。

TY 公司目前的组织结构实际上是“原生”业务发展的自然堆积和职责重叠,相互之间缺乏必然的逻辑联系和相关性。例如公司目前分别设有运输部和储藏部,负责货物运输的调配和原材料、产成品的储存,但实际上工作量并不大,单独设立 2 个部门既浪费了人财物,还增加了部门间沟通难度,反而不利于组织的协调一致,大大影响了效率。公司目前采用的“直线制”在创业初期或许具有直接简单的优点,但随着公司的不断发展,业务人员的不断增加,此时再像

创业初期那样凡事向经理请示汇报显然是不可取的,个人精力毕竟有限,依靠个人力量很难对问题作出细致周到的思考,无法抽出时间更多的关注关于公司未来发展等战略性问题,大大降低组织对市场变化的反应速度,不利于企业的长远发展。

针对以上一系列问题,我们建议对 TY 公司的组织结构进行如下调整:增加一个综合管理部,负责车间生产、货物运输和仓库管理等事项,并分管行政。综合管理部直接与总经理沟通,对总经理负责。这样一方面精简了机构,提升了效率,另一方面也一定程度上实现了权力下放,减轻了总经理的压力,使总经理有时间考虑经营战略发展等问题。

3.2.2 内外环境风险分析,以战略为导向明确控制重点

有效的内部控制应当建立在企业内外部环境分析的基础上,内控必须要能够体现企业的战略思想,才能适应企业发展的需要¹。在对 TY 公司进行内部控制设计前,我们在管理层的协助下对 TY 公司的行业特点和竞争对手进行了分析,以明确公司目前的战略规划和发展方向,从全局上识别公司的主要风险,从而在宏观上的确定重点控制领域。

目前 TY 公司的优势不外乎质量和技术两个方面,这也是公司有别于其他已进入和潜在进入该市场的企业、赢得商业信誉、扩大市场的关键所在。一旦质量优势不复存在,将丧失立足的基础,最大的优势也会成为企业最大的风险危机。因此 TY 公司目前在战略目标上应坚持市场导向和顾客满意理念,以优质产品、技术支持和客户服务的不断提升满足市场需求,占领新的市场份额,在保持行业地位的同时形成更大的规模效益。与此相对应,公司在内部控制的建立上也应当将质量控制放在重要的位置,通过对影响产品和服务质量的各个作业环节进行监控,使得“全部质量活动都处于受控状态”,从而改变旧的管理模式,将竞争意识、风险意识、服务意识等透过质量管理融入企业内部控制,促进内部质量控制水平的全面提高,形成一种科学、高效的内部控制机制,为实现战略目标和企业发展提供控制基础。

3.2.3 以流程化思想构建关键控制子系统

针对调查中 TY 公司暴露出来的内部控制的薄弱环节,结合企业的行业特点,战略重点和现有的管理资源,现拟重构采购、质量、销售、财务和人事五个内部控制子系统,每个子系统又包括若干关键项目,针对每个项目,按照流程的思想建立项目的控制系统,使业务的运作符合科学的流程并处于监控之下。

3.2.4 控制系统的考核与完善

设计出的内部控制制度与企业相耦合有一个适应期,其中必然会出现一些不协调的矛盾与磨擦;制度在运行过程中也需要定期或不定期的进行考核与检查,以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。在一个完整的内部控制系统设计中,对于“控制”的“再控制”是及其重要同时也是及其容易忽视的环节。特别是对于中小企业来说,由于受到资源的限制,企业中往往不设置该类职务的专门部门,但是仍应明确由专门的人员根据反馈的信息对控制制度进行调整,以检测新的控制制度是否真正适应企业,是否按照规定的程

序执行,使得内部管理的水平和效率得到预期的提高。

针对 TY 公司的实际情况,可由综合管理部组成内审组,由总经理从中选择适当人员作为内审组长,负责组织协调内审工作的展开。其中综合管理部由总经理直接负责实施审核,必要时可聘请外部质量方面的专业人员进行协助。对控制系统的考核同样应当按照流程的思路进行设计。

参考文献

[1] 财政部会计司. 企业内部控制基本规范讲解[M]. 北京:经济科学出版社,2010:59—60.

Analysis on Internal Control of TY Company & Its System Reconstruction

HUANG Mei-zhen, CHEN Wen-fang
(Fujian Radio & TV University, Fuzhou 350003, China)

Abstract: Based on an in-depth study of TY Company, we analyze the current state of its internal control from the aspects of internal environment, risk assessment, internal monitoring, information and communication, referring to China’s Basic Norms of Internal Control and its supporting guidelines. We put forward our views on internal control system reconstruction of TY Company, in hopes of offering some enlightening suggestions for resolving its internal control problems.

Key words: small business enterprise; internal control; system reconstruction

(上接第 67 页)

[15]杨刘送. 教育与社会需求,兼谈当前我国高等教育改革与就业[J]. 现代经济信息,2008(5): 188—189.

[16]田贵平. 社会需求同高职教育改革的互动关系研究[J]. 教育与职业, 2005 (23): 9—12.

[17]袁建荣. 社会需求与高职教育关系的探讨[J]. 科技资讯, 2008(27): 248.

[18]李力. 社会需求——教育与经济协调发展的切入点[J]. 高等理科教育, 2003 (12): 25—27.

[19]罗亚萍. 就业与受教育程度的相关性研究——以中国城镇就业量为基础[J]. 西安交通大学学报:社会科学版,2010(9): 84—89.

[20]冯建军. 论教育制度和教育制度公正[J]. 教育理论与实践,

2008(6): 18—22.

[21]郑新蓉. 我国公共教育制度与教育均衡化发展[J]. 北京教育学院学报, 2003 (6): 1—6.

[22]李源田. 教育制度设计对基础教育均衡发展的影响研究[J]. 重庆教育学院学报,2008,21(2): 5—14.

[23]王香丽. 影响我国高等教育公平的教育制度因素探析[J]. 黑龙江高教研究, 2005 (12): 17—19.

[24]张宝贵,曾晓东. 义务教育制度:教育公平的博弈视界[J]. 天津市教科院学报,2008(2): 16—19.

[25]李江源. 教育公正:教育制度建设的首要价值[J]. 教育科学论坛,2010(10): 1.

Analysis of Infection Factors of Chinese Regional Elementary Education Resource Collocation’s Equalization

ZHOU Rong¹, YU Deng-ke²

(1. School of Management and Economic, Harbin Engineering University, Harbin 150001, China;
2. School of Science, Nanchang University, Nanchang 330031, China)

Abstract: Education justice is hotspot of China currently. Based on defining connotation of regional elementary education resource collocation’s equalization, four infection factors of Chinese regional elementary education resource collocation’s equalization which include macro economy, education policy, social demand and educational system are analyzed and a theory model is constructed, and then a statistics test is done by multi-dimension linear regression to measure effect of infection factors to collocation of humance resource, subatance resource and capital resource of Chinese elementary education as the samples are Chinese 31 regions of 2009. An important conclusion is drawn that the key infection factors are macro economy and social demand and the inconsequential factors are education policy and education system.

Key words: elementary education; elementary education resource collocation; equalization; infection factor; region