

# 8 财务策略 Financial Affairs

遵循合理的审计程序方可保证审计活动高效地运转,采用恰当的审计方法才可以保障得出正确的审计结论。

## 遵循审计程序 完善内控审计

■ 谭阳阳

近年来,我国在强调建立现代企业制度、完善法人治理结构的同时,理论和实务界不约而同地把治理的重点瞄向加强企业内部控制。而内部控制备受关注的大环境下,内部审计对内部控制建设的促进作用也慢慢显现出来。目前,国内许多企业已开始进行内部控制审计并积累了一定的实践经验。笔者较全面地揭示了内部控制审计存在的问题,并提出了较行之有效的完善内部控制审计的对策,得出只有将内部控制与内部控制审计紧密相连,加强和完善内部控制审计,才能实现企业有效内部控制的结论。

### 内部控制审计需遵循流程

对内部控制进行审计,主要是指对内部控制各环节中的薄弱点进行有效性审计,在进行内部控制审计过程中,应遵循合理的审计程序和采用恰当的审计方法进行有效性审计。

遵循合理的审计程序方可保证审计活动高效地运转,采用恰当的审计方法才可以保障得出正确的审计结论。

在准备阶段,应该先对企业内部控制基本情况进行调查,要求了解被审计单位的基本情况和内部控制的基本状况。

在实施阶段,一要对内部控制健全性和有效性进行初步分析与评价。在初步分析的基础上,对检查出的缺陷提出相应的解决意见,并为下一步进行符合性检验打下基础。二要进行符合性检验。符合性检验一般包括设计检验和执行检验,设计检验主要是指健全性检验和有效性检验,而执行检验主要是指遵循性检验。三要检查内部控制的薄弱环节及进行风险控制。进行完内部控制符合性检验后,审计人员会对被审计单位的内部控制状况重新做一个判断:单位或组织的内部控制制度是否是健全的,有哪些内部控制制度得到了很好的贯彻与执行,有哪些还存在着不足,也就是找出哪些是内部控制的薄弱环节。对于内部控制的薄弱环节,审计人员利用专业的判断,对单位或组织的内部控制风险水平进行综合评价和估计。

在报告阶段,根据上一环节中所得出的综合评价结果,形成内部控制审计方案,该方案对内部控制的改进将起到实质性的作用,将作为未来改善企业或组织内部控制的行为规范。

### 内部控制审计存在的问题

**内部控制审计构建模式缺乏可行性。**我国企业的内部控制审计模式有受监事会或董事会的领导和受总经理领导两种模式。这两种模式对内部控制审计机构的权威性和独立性起一定作用。受监事会或董事会领导的模式中,审计机构以相对独立的身份监督经营者的经营成果,但往往会与经营者之间发生误解,在审计过程中会碰到较大阻力,并受到经济利益的限制,致使内部控制审计无法进行。受总经理领导模式虽然是服务于公司经营目标,但是当领导参与或法人违法乱纪时,内部控制审计往往无能为力。

**对内部控制审计重视度不够,导致其缺乏权威性。**在大多数企业里,领导不够重视内部控制审计,使内部控制审计部门和其他部门平行,甚至是隶属于其他部门;而有的小企业根本就不设置内部控制审计部门。这就会导致内部控制审计工作受各方面利益因素的制约,使其不能真实、深入、客观、独立、公正地开展。此外,由于内部控制审计管理制度、法规体系尚不够健全,内部控制审计人员在工作时,全靠知识和经验分析判断,并且依法不力,这样就会对内部控制审计有很大影响,导致审计的正确性、权威性下降。

**内部控制审计标准不同。**在内部控制审计实践中,注册会计师是依据什么标准来进行呢?调查数据显示,31%被调查公司没有建立审计标准,其余的被调查公司和会计师事务所是以基本规范为标准进行内部控制审计的。缺陷程度直接影响着审计意见的类型,注册会计师在判断缺陷程度方面也没有统一的依据,大多数以内部控制标准为依据,但内部控制标准只是一个最低标准更没有任何具体化,而且可能与企业环境也不相适应。

**内部控制审计方法落后,审计人员缺乏。**在实际中内部控制审计人员严重缺乏。内部控制审计人员资源不足成为普遍现象,并且内部控制审计人员的专业大多数为会计、财务管理、资产评估和金融,专业性不强,社会经验缺乏,人员素质参差不齐,再加上后续教育跟不上,这些成为制约内部控制审计停滞不前的因素之一。

### 完善内部控制审计的对策

一是建立有效的内部控制审计程序。根

据企业内部控制,拟定出符合各企业特点的内部控制框架,将内部审计机构作为其中的一部分,用来监督内部控制的其他环节,使内部控制审计发挥出重要的作用。

建立健全内部控制审计机构,进行科学的分工与制约。经济业务较为复杂、规模较大的企业,应该在企业内部设置审计部和审计委员会,由其与监事会一起,对总经理、董事会和股东大会等权力机构负全部责任,由此监事会、审计部及审计委员会之间形成了在业务指导上的密切关系。

**二是提高对内部控制审计的重视,保证其权威性。**企业应当根据有关法律法规及其配套办法,完善内部控制制度体系,制定出企业的内部控制制度并付诸行动,并用书面等其他适当的形式保存好内部控制建立与实施过程中的资料或者相关记录,确保内部控制在审计过程中的可验证性和权威性。公司应通过制定行之有效的内部控制审计办法,在完善内部控制制度的基础上夯实内部控制审计,为公司内部控制审计实施提供有力依据。

**三是推进内部控制审计标准化。**内部控制审计标准化的基础是管理标准化,核心是实务标准化。实践证明,提高审计工作水平是内部控制审计管理标准化的有效途径。一些内部控制领先的上市公司是在吸收了国际成熟监管技术与理念的基础上,逐步实现内部审计运行规范化和方式化,持续不断地推进了内部控制审计标准化,促进了内部控制审计的审计质量与履职能力的提升。

**四是加强审计人员队伍建设,提高审计人员的执业素质。**内部控制审计和评价是一项要求高、内容广、难度大的工作,要使内部控制审计机构真正为企业经营管理服务,并在现代企业经营管理中发挥更大的作用,必有培养一支多专多能的复合型专业人才队伍。一方面,要及时将知识水平高、综合分析能力强、懂业务、熟内控的专业型、复合型人才充实到内部控制审计干部队伍中,逐步建设高素质的内部控制审计监督队伍,以适应开展风险监控和管理评价的需要;另一方面,要采取多种方式方法加强对现有审计人员的培训,对有关审计和评价理论与实践知识及时更新,以适应现代内部控制审计发展的需要。此外,要实现内部控制审计内容与企业对接,努力培养审计人员的企业资产评估、经营管理等能力,促进应用能力与执行力的提高。

## 财务公司转型:路在何方

■ 刘安天

日前,国务院国有资产监督管理委员会召开中央企业财务公司专题工作会议,要求财务公司充分发挥专业优势,积极适应和引领经济发展新常态,为中央企业做强做优做大,促进国民经济稳增长做出更大贡献。

这再次引发了业内对财务公司下一步转型的广泛思考。

### 转型已经箭在弦上

自我国第一家财务公司成立以来,经过将近30年的发展,财务公司已经为大型企业集团化运作、集约化发展和精益化管理做出了重要的贡献。然而,随着我国市场经济体制的逐步完善,利率市场化进程的加快,并且伴随着“互联网+”浪潮在全国的铺开,财务公司的转型已经迫在眉睫。

特别是随着利率市场化进程的不断提速,此前以息差为主要利润来源的财务公司,其利润空间正在被压缩。记者从中国财务公司协会获取的数据显示,2015年一季度财务公司负债总额2.31万亿元,比年初下降0.25万亿元,降幅达9.77%。其中,单位存款余额2.12万亿元,较年初下降0.26万亿元,降幅达10.92%。

正是因为如此,财务公司业内一致认为,财务公司应该紧跟市场化步伐,转变经营和增长方式,积极应对挑战。转型已箭在弦上。

息差收窄以及单位存款额下降等“阵痛”或许是业内加速财务公司转型的主要原因之一。但实际上,我国财务公司在发展的过程中,依然存在难以实质性融入国内外金融、资本、外汇市场的问题,仅仅在集中调度、运作集团内部资金方面发挥作用,有的甚至只起到了企业内部银行乃至结算中心的作用。

东北财经大学会计学院院长方红星认为,由于受到金融市场、资本市场、外汇市场准入以及监管等诸多方面的限制,财务公司作为附属企业集团的非银行金融机构,其实际履行的职能和进一步发展的空间都较为有限。他表示,总体上看,国有企业集团财务公司尤其是央企财务公司,的确应当转型。

“但是究竟怎么转,是赋予其更广泛的市场参与机会,还是转身成为国有资本监管的直接实施主体,或是二者的某种组合,仍然有待于在充分调查研究基础上的科学决策。”方红星告诉记者。

### 宜宾市三季度项目集中开工仪式在兴文举行

## 兴文县民生保障将得以极大提高



■ 黄燕 本报记者 何沙洲

8月5日,四川宜宾市2015年三季度项目集中开工仪式在兴文县光明新城富丽星级酒店项目建设现场隆重召开。宜宾市委副书记、市长徐进出席仪式并宣布项目开工。

宜宾市委常委、组织部部长易林,市政协副主席付秀英,兴文县委书记沈军,县委副书记、县长张健,县委常委主任陈凡,县政协主席张红出席了开工仪式。宜宾市副市长谢杰主持开工仪式并介绍重点项目情况。

今年以来,面对复杂严峻的宏观经济形势,宜宾市上下认真贯彻落实市委、市政府有关决策部署,主动适应把握经济发展新常态,牢牢把握工作主动权,深入实施项目推进战略,全力以赴抓项目、促投资,稳增长,取得了明显成效。上半年,全市新开工项目736个,同比增长7.6%,计划总投资347.9亿元,同比增长12.9%,呈现出项目开工的良好氛围。随着此次集中开工项目顺利实施,全市项目投资工作深入推进,预计全年能较好完成年度投资目标任务。

据了解,这次宜宾全市集中开工项目共计107个,项目总投资约160亿元,涉及基础设施建设、产业发展、民生及社会事业、房地产业等方面。这批项目具三个特点:一是突出大项目支撑。投资超过亿

### 转型之路尚需探索

针对转型,我国目前有部分财务公司已经开始了探索。

当下较为主流的转型方向是以产业链金融为主的“产融结合”路线。这一方式在2014年取得了一定成效——格力集团财务公司、武汉钢铁集团财务公司、海尔财务公司、上海汽车集团财务公司以及北京汽车集团财务公司等5家企业作为试点企业,延伸产业链至金融服务的领域,打破了财务公司的诸多限制,以往其无法涉足的上下游企业金融服务领域现在都可以触及。

但实际上,财务公司转型还有更多的方向。“产融结合”路线在某种程度上说,是将财务公司资金集中以及产业链管理等特点综合体现的一种方式。在探索转型的道路上,财务公司还有更多的空间可以挖掘。

国内某大型央企财务公司负责人廖新义向记者表示,随着企业“走出去”战略的深入推行,财务公司需要配合企业国际化战略的落地,及时打通境内外资金自由流通的渠道。

廖新义认为,财务公司转型更重要的一个方向则是财务顾问。财务公司在资源以及人力等方面具有外部金融机构所不具有的专业优势,这些专业优势可以帮助企业在整体战略发展过程中的兼并、重组、理财以及风险投资等多个领域,更有针对性地设计出符合企业个性化需求的方案。

“实际上这也是财务公司管理属性的一种体现。现阶段,‘司库’这一理念正在我国企业中萌生,其中有关资金管理、资本管理以及风险管理方面的职能,或许可以通过财务顾问这种新的业务形式得到很好落地。”廖新义告诉记者。

不可忽视的还有“互联网+”给财务公司转型所带来的新机遇。除了互联网金融之外,廖新义表示,“互联网+”让财务公司以前所未有的精确程度掌握着企业的数据库,这些数据包括结算、供应链、日常融资以及行业数据等。财务公司在金融行业的专业性优势,以及对成员企业的信息优势,使得财务公司所掌握数据的精确程度相较外部金融机构而言更高。如果财务公司能够将碎片化的信息整合起来,就能够产生长期价值。他认为财务公司可以利用“互联网+”所带来的大数据优势,对服务水平的基本面质量加以提升,随后也能够产生更多的增值服务。

的企业管理部门,支持财务管理、物流操作、现金银行管理、全面预算管理、决策支持、工作流管理统计和监控,整合重百的所有资源。面对以上问题我们提出了集中式的集团财务解决方案。

统一重庆百货大楼股份有限公司集团总部内各公司的会计科目,规范财务会计的业务流程。在所覆盖的范围内为各子公司实施一个强有力的财务系统,以解决重庆百货大楼股份有限公司集团总部报表合并和汇总的问题。

统一重庆百货大楼股份有限公司集团总部内各公司的现金银行管理项目,规范资金预算、申请、运用、分析的业务规范。在所覆盖的范围内为各子公司实施一个强有力的财务系统,以基本解决重庆百货大楼股份有限公司集团总部报表合并和汇总的问题。

统一的集团核算口径,规范财务核算流程,建立集团内部高效畅通的管理机制。重百适度的对于分公司、门店进行明确到部门,甚至各个管理岗位的集权与分权,充分保障了重百总部对于分公司、门店的监控地位,提高分公司、门店经营积极性,保证了重百的运作活力。动态监控分公司、门店实时营活动情况,引导集团决策支持,提高了集团整体对瞬息万变的市场风险的抵御能力。

重百应用商业ERP有力地集中了重百的所有财务、业务数据;集中的权利控制,保证了重百总部对下级分公司、门店的管理控制;有效的数据集成,使得重百总部及各个分公司、门店能及时、充分、完全共享集团信息,从而将集团资源、业务流程、应用联系起来,实现跨时空的一体化管控。

### 有效管理重百集团财务预算,降低运营成本

此ERP系统通过全面的预算管理系统帮助重百建立以价值链管理为核心,以目标管理、事实管理、例外管理为目标,整合成本信息、资金信息、预算信息的管理体系,并对整个重百的所有经营活动实施全面的预算管理,费用控制。改变以前各个分公司、门店,预算事前难以预测、事中难以控制、事后由于数据汇总难而无法准确分析,以至于严重时造成预算管理混乱、费用超支等情况。

重百集团责任中心是预算的执行机构,责任中心分为投资中心、利润中心、收入中心、成本中心。以帮助重百对各类费用、成本支出等关键点进行控制。ERP为重百的预算

执行提供了根据业务系统及其他应用系统接口自动提取实际发生数和表格手工方式录入预算科目+预算对象对应的期初实际数、本期实际数、本期减少实际数、期末预算数,两种设置方式。从上到下、从下到上和混合编制等多种预算编制方法。在预算执行时则根据预警设置对执行情况进行监控、报警。根据 workflow 设计,对预算报警信息自动进行转发到相关人员,及时了解到相关信息。实现了重百集团内部的计划和量化集团经营活动;控制经营,保障利润。通过合理配置和统筹安排,实现集团资源的分配;沟通与协调便利,实现重百集团内信息共享,协同运作。

### 打通各个信息孤岛,实时控制、分析财务状况

重百通过商业ERP贯彻落实集团统一规范的财务会计制度,建立了完善的财务查询、监督和控制体系。集中式的系统架构模式打通了各个信息孤岛之间的信息屏障。

重百总部统一的编码控制和明确的岗位权限分工,保证了重百集团会计科目及其他编码体系、会计核算政策、岗位职责等的统一,也有力地保障了重百财务系统在向新会计准则过度中平滑升级。

通过集中式的集团组织架构将分公司、门店的财务、业务数据层层上传到重百总部进行汇总处理,不但为连通各个信息孤岛架设了桥梁,而且及时、迅速的反映整个集团的财务状况。商业ERP的内部往来管理功能提供了重百集团内部交易发生、双方确认、集团抵消的管理机制,有利于明确交易双方权责、实现内部往来对账,方便了配送中心和各个分公司、门店与各个分公司、门店的往来业务的结算,理清了重百内部往来的资金流向。

该商业ERP全面支持集团报表的应用,为重百集团提供了完整的集团报表体系。重百总部通过对集团内部的报表进行汇总,可以全面的了解集团内部的财务信息,金算盘电子表格支持灵活多样的账务取数公式,重百集团完全改变了以前由各个分公司、门店层层上报进行手工汇总财务数据的情况,不但提高了工作效率,关键在于实现了多元化的、直观的财务报表体系。重百管理层可以轻松、快捷地了解到重百集团、各分公司、门店全方位的财务状况,为重百的各级领导、管理者描绘出一幅鲜活的集团各方面运作的画卷。

## 重庆百货集团运用商业ERP实现集中管控

■ 刘洲荣

重庆百货大楼股份有限公司(以下简称:重百)始建于1950年,是全国十大百货商店贸易联合会成员企业,重庆市唯一的商业上市公司。

自1993年股份制改制以来,重百坚持“壮大主业、推进两翼、多种模式、连锁发展”的战略方针和“改革与管理同步,发展与效益并重”的发展原则,一方面抓连锁体制模式的建立完善,实施了百货、超市、电器三大业态资源调整整合,初步形成了分业态的专业化、标准化、连锁化和集约化经营管理;另一方面抓市场扩张网络建设,通过多渠道、多业态加密渗透了重庆第一、二商圈,快速拓展重庆第三商圈。重百一直注重于公司的企业信息化发展,曾多次荣登“中国企业信息化500强”榜单。在顺利完成重百股权分置改革以后,信息化为重百进一步发展壮大提供了有力支持和保障。

重百经营规模的不断扩大,其对于集团财务管理的难度就越大,且证监会对于上市公司财务管理要求的不断规范、提高。重百在集团财务管理中的问题主要表现在:分公司、门店各自为政,管理失控。如何突破时空限制,对分公司、门店实施管理?如何整合重百资源,实现利益最大化?如何有效控制预算,降低运营成本?数据分散、业务汇总难,难以监控分公司、门店财务状况。如何将分散数据分散及时集成、处理,为决策提供可靠分析?如何实时、全面掌控分公司财务状况,提高资金使用效率?如何及时掌控财务状况,降低财务风险?产生信息孤岛,业务流程脱节。如何将重百内部五花八门的应用系统平滑集成?如何形成一个有机的整体,有效提高重百集团整体运营效率?

此前,重百集团通过商业ERP的应用来加强财务管理,建立集中核算的管理体制,重组会计核算流程,严格财务纪律,提高会计信息的质量和效率,合理调度资金,降低运营成本,防范经营风险,贯彻内部监控条例等工作,最终实现了保障集团战略发展意图的实施和日常经营业务的高效有序开展,提高全集团抗拒风险的能力和市场竞争能力的目标。

### 实施集团控制加强内部管理

此ERP系统以重庆百货大楼股份有限公司集团总部为主导和样板,实施一个整合