

8 财务策略 Financial Affairs



■ 刘安天

在内控制度建立之后,企业相关的经营和管理工作都变得更加全面和系统化,财务等相关资源的分配也愈加趋于合理。

目前,“大众创业、万众创新”成为国家经济发展的新引擎,国家将迎来创业创新企业的一波井喷式增长。如何为这些刚刚起步的小企业的发展保驾护航?指导这些企业加强内控,或许是解决途径之一。

近日,财政部对外发布了《小企业内部控制调研报告》(下称“《调研报告》”),在深入了解我国小型企业的现状特点,以及内控体系建设中存在的问题与困难的基础上,有针对性地提出了若干政策建议。

“一把手”需求尤为重要

我国小企业内部管理情况特征明显。《调研报告》提出,我国小企业具有数量种类多样化、治理水平差异化、管理非正式化、监督机制相对缺失、激励机制不够完善以及信息披露流于形式等 6 个方面的共性。

实际上,很多小企业主尚未意识到内控制度对企业的重要意义,对建立内控的主动需求不足,往往是当企业发展到一定阶段,甚至是因为内控缺失而出现重大风险时,才发

现内控的重要性。而此时,已错过最好的时机。

“一把手”在小企业内部制度建设的过程中起到了决定性的作用。接受记者采访的企业内控执行层人士表示,企业主对于内控的认识程度决定了企业内控建设的高度。当一些“一把手”认识到内控重要性的时候,其企业基本上已经能够达到中型企业的规模,而如果企业在初创期时即能建立内控,这类本身就极具发展潜力的企业,原本可获得更大成就。

《调研报告》认为,对未来发展预期越好的小企业,在经历了创业、发展的阶段后,所面临的管理提升问题就更为紧迫,对内控的需求程度就越高,部分企业甚至已经自行开展内部控制建设并持续实施内部控制完善。

这一论点得到了一些正在建设内控制度的企业的印证。

北京国能中电节能环保技术有限责任公司(下称“国能中电”)目前成立已经超过 3 年,从最初只有 20 人的小企业发展到现在成为超过 800 名员工,资产超过 4 亿元的中型企业。参与该公司初期内控建设的财务经理徐兆滨告诉记者,当公司发展 to 一定规模之后,内控制度的建设和完善才提上议事日程。

而在内控制度建立之后,企业相关的经营和管理工作都变得更加全面和系统化,财

推动小企业内部控落地须抓住需求

务等相关资源的分配也愈加趋于合理。

执行层需挖掘内控效益

探究企业“一把手”对内控需求不足的原因,记者发现,这一方面是因其对内控的认识不够到位,而更重要的是,内控的成本投入与其能够马上产生的相关效益相比有些“不划算”,使得多数企业主对内控望而却步。

不可否认的是,建设内控系统确实需要投入一笔不菲的成本,尤其是建立一套相对完善的内控信息系统所需要的成本更大。国能中电现任内控经理王玉亮坦言,就部分小型企业内部控建设的初期而言,参与到企业内部控建设的人力相对较少,因此信息系统的成本投入确实稍显“多余”。

“但实际上,从目前信息系统运营的效果上来看,人力成本的降低、流程效率的提高以及人为干预的减少帮助企业节省下来的成本,正在一点一点覆盖掉之前所投入的内控成本。”王玉亮告诉记者。

成本问题对企业“一把手”的困扰,也许需要其自身逐步转变思路,但在执行层面,内控能产生多大的效益则是执行层可以把握的事情。

《调研报告》指出,从系统的角度看内控工作,高层给予的支持和内控部门的执行能力是内控工作的“最佳拍档”,不能偏废。同时,如果能让企业所有者了解到内控具有可以帮助企业降低成本、提高收益、赢得市场等显著效果,那么其开展内控的意愿会极大提升。

北京华财会计股份有限公司咨询总监张海涛长期从事小企业内部控咨询工作,他表示,企业内控的执行层需要把握好企业主的“痛点”,将这些“痛点”运用内控的手段加以解决,实际上就能够让“一把手”和管理层认识到内控工作的重要性。

内控建设是个长期过程

此次发布的《调研报告》总共提出了包括“以‘帮助小型企业实现管理提升’为制定内控规范首要目的”“以‘强化实施效果和工作

方法、弱化控制手段’为构建内控规范主旨”“以‘赋予企业更多选择权’为引导内控规范实施根本”“以‘实质重于形式’作为内控信息披露模式核心”和“以‘全方位、多举措’的宣传和培训作为推广和应用小型企业内部控规范手段”在内的共 5 项具体的政策建议。

从上述 5 项政策建议的具体内容来看,帮助小企业建设并完善内控制度实际上是一项长期的系统工程。

徐兆滨表示,内控制度的建设和完善与企业的发展息息相关。内控建设绝不可能是一蹴而就的事情,企业发展的速度越快,经营和管理所暴露出来的问题就会越多,需要内

控查漏补缺的地方也就越多。他建议,小企业在内控建设的过程中一定要注意与企业整体发展战略相结合,个性化地引导内控建设更多地符合企业发展战略。

张海涛则认为,小企业一旦决定着手建立内控体系,就必须在信息系统的建设上下足功夫。

“信息化相当于将内控的整体流程在定的时间段之内固化下来,形成稳定且良性的运行循环。而随着企业的发展,内控系统需要根据经营需求持续改善。另外,内控的信息化还能够解决企业发展壮大之后,极易出现的推诿扯皮、办事拖拉等问题。这对于内控的整体落地相当关键。”他说。

内控的财务作用力

■ 赵秀云

内部控制和财务管理是现代企业管理的核心内容,越来越得到企业管理者的重视。在很多企业当中,内控部门会设置在大财务部门的架构之下,由 CFO 统一领导。这二者之间的双向关联及影响极为密切:企业内部控制能够得以实现,需要各个部门提供准确又及时的信息,特别是需要财务管理部门提供以货币为衡量单位的信息,并使用多种财务手段和技术进行分析管理。而内部控制制度的完善程度影响企业的经营管理水平,对企业的经营业绩产生重要影响,对企业财务管理的作用力尤其明显。

相伴相生

企业的内部控制主要包括以下内容:控制环境、控制活动与措施、风险识别和评估、信息沟通与反馈、监督和评价。内部控制的主要目标是保护企业经营活动按照公司的政策和规定实施,防止经营风险与道德风险的发生,保护公司的资产,提高公司信息资料的可靠性、完整性、及时性,增强公司的核心竞争力。良好的内部控制环境对于企业内部控制制度的实施至关重要。企业的管理者应该根据企业自身的发展周期和企业经营管理的特点,编制适合自身的内部控制体系,合理地监督企业生产过程中所涉及到的各项内容,如财务、生产、销售、人力资源管理等内容。在内部控制的过程中,应该重点关注企业管理过程中的关键程序,清晰地描述企业内部管理的关键部分。

财务管理是企业管理的主要内容之一,以利润最大化为管理目标,对企业内部发生的财务关系和财务活动进行有效管理。一个企业财务管理水平的高低直接反映了该公司整体的管理水平。财务管理涵盖的内容广泛,凡是与资金有联系的企业活动都属于财务管理的内容。财务管理通常由财务部门的工作人员专门负责,包括筹资、投资、股利分配、营运资金管理等内容,完整贯穿了企业资金流动过程。财务管理活动主要包括预测、决策、计划、控制、分析、考核等内。每个企业都应该结合自身的情况,根据企业的目标,制定适合自身发展的财务管理方案,促进企业管理的顺利发展。

财务管理工作并不是单一的,而是与企业内其他的部门有着密切的关系,企业任何的经营活动都会产生相关的财务信息。而企业要保持正常的运转,就需要有一定的资金作为支持,财务管理中的筹资、营运资金的管理则主要负责为企业筹集资金。长期的资本投资与筹资过程,将对企业内部的现金持有量和固定资产的数量产生重要的影响,约束着企业预算水平,并影响企业内部的劳动要素和资本要素的比例结构,反映企业现有的技术水平。新产品的研发则直接影响企业的利润和竞争力,财务管理水平的高低直接反映企业内部管理和内部控制的水平。

企业只有重视财务管理和内部控制的双向协调,从制度建设、人员安排、体制完善、监管机制等方面入手,才能从根本上保证企业经济活动的有效进行,及时遏制企业内部舞弊等不良现象的发生,提高企业会计质量。

内控的财务渗透

内控有利于企业财务管理相关决策的制定。在一些企业中,会计失真的现象较为严重,舞弊造假等不良事件也频繁发生,都严重影响着企业正常的生产经营。如果企业的财务管理制度存在着漏洞,或相关的工作人员不能完全落实管理制度,就为其他部门弄虚作假、侵犯企业财产提供了可乘之机。相反,如果专业的财务管理人员拿到准确、及时、完整的

财务会计信息,则能准确地分析企业目前的财务状况与生产经营情况,为正确的财务决策提供合理的保障。

合理内控有利于企业资金的周转。目前,许多企业的资金的流动性较低,周转周期长,存在高财务风险。企业制定正确的内部控制制度,核查大客户的销售记录,检验会计处理的准确性,核对客户和供应商的信用记录,减少应收账款坏账的程度,提高企业资金的周转率,使得企业在对外从事业务时,具有良好的信用记录,为企业打造良好的声誉与品牌,促进企业的长期发展。

内部控制的实施,督促每个层次的管理者完成自身的职责。企业的高层管理者主要负责企业战略目标的制定,合理处理企业内外部之间的关系,如发展良好的客户和具有较高信誉的供应商等。中层管理者处于高层管理者与基层管理者之间,主要负责具体落实高层管理者的战略目标,将目标分解并传递给基层的管理者,并监督相关项目的实施,及时向上级反馈并根据实际情况作出相应的调整。基层管理者的管理权限较低,主要负责执行上级传达下来的要求,保证产品的质量,按时完成上级分配的业务。内部控制的有效实施,特别是监督与反馈作用的发挥,能够加强对各个层次管理者执行工作的监督力度,打造和谐优秀的企业文化,提高企业的核心竞争力。

整合企业信息

内控有利于整合企业的信息。现代企业要想实现成功经营,需要企业内各个部门的合作,如人事、生产、营销、财务、后勤等部门。虽然各个部门之间都有自身的运作系统与管理方式,但是各个部门的良好运作是企业整体实力增强的基础,每个部门业务的实施都离不开其他部门的支持,更是要以整个企业的大环境为背景。内部控制正是基于各个部门之间的关系,利用审计、统计、会计等专门的报告和结果作为基本工具,检查企业各个部门的工作绩效,防止舞弊、造假等不利于企业发展的事件发生。在这个内部控制的过程中,无疑要将不同部门、不同的管理者之间的信息相融合,促进企业的信息整合程度,提高企业的整体意识,实现企业内部的资源与信息共享。

内控有利于快速有效地传达信息指令。内部控制可以帮助企业管理者监督企业内部的运转情况。明确的工作指令与合理的管理制度可以帮助员工有效执行企业的相关指令,提高企业的经营效率。同时良好的沟通程序与沟通环境,能够保证外部信息能够第一时间在企业内部得到反映,能够保证上级信息能够准确地传达到下级员工,促进企业经营管理效率的提高,以及现代化企业制度的建立。

内控的财务痛点

财务管理制度制定不完善,主要体现在货币资金管理、采购业务和成本控制三个方面,这一点在中小企业中体现尤其明显。在货币资金管理方面,不相容岗位规则落实不够彻底,出现出纳人员接触会计账目的现象,审批人员审批力度落实到位。授权审批制度存在缺陷,经常出现越权审批资金的现象,没有严格执行申请、审批、复合、业务办理的过程。会计人员没有及时核对当日的现金日记账和总账,更没有每天核对账面与库存现金的余额。在采购业务方面,没有专门设立采购部门,则更没有明确采购人员的请购权限,对于数量较大或者涉及金额较大的物资采购,应该采用集体审批制度。在成本控制方面,一些企业成本费用的增加幅度超过了收入的增加幅度,这不得不引起重视。中小企业每年的预测编制稍显简陋,缺乏一定的依据,存在着费用浪费的现象。

企业 IPO 内控建设的 7 个关键点

梳理好上市冲刺中的财务问题,将为众多拟上市企业解除临门一脚中的主要障碍。企业首次公开发行股票并上市是一项复杂的系统工程,需要在各个方面满足上市规范要求,而财务问题往往直接关系功败垂成。据统计,因财务问题而与上市仅一步之隔的企业占大多数。本文拟对企业发行上市过程中应当注意的有关财务问题,结合证监会审核关注点进行说明,以期对后来者所有帮助和借鉴。

关注点一:持续盈利能力

能够持续盈利是企业发行上市的一项基本要求,可从以下几个方面来判断企业的持续盈利能力。从财务会计信息来看,盈利能力主要体现在收入的结构组成及增减变动、毛利率的构成及各期增减、利润来源的连续性和稳定性等三个方面。从公司自身经营来看,决定企业持续盈利能力的内部因素——核心业务、核心技术、主要产品以及其主要产品的用途和原料供应等方面。从公司经营所处环境来看,决定企业持续盈利能力的外部因素——所处行业环境、行业中所处地位、市场空间、公司的竞争特点及产品的销售情况、主要消费群体等方面。公司的商业模式是否适应市场环境,是否具有可复制性,这些决定了企业的扩张能力和快速成长的空间。公司的盈利质量,包括营业收入或净利润对关联方是否存在重大依赖,盈利是否主要依赖税收优惠、政府补助等非经常性损益,客户和供应商的集中度如何,是否对重大客户和供应商存在重大依赖性。

关注点二:收入

营业收入是利润表的重要科目,反映了公司创造利润和现金流量的能力。在主板及创业板上市管理办法规定的发行条件中,均有营业收入的指标要求。公司的销售模式、渠道和收款方式。按照会计准则的规定,判断公司能否确认收入的一个核心原则是商品所有权上的主要风险和报酬是否转移给购货方,这就需要结合公司的销售模式、渠道以及收款方式进行确定。销售循环的内控制度是否健全,流程是否规范,单据流、资金流、货物流是否清晰可验证。这些是确认收入真实性、完整性的重要依据,也是上市审计中对收入的关注重点。销售合同的验收标准、付款条件、退货、后续服务及附加条款。同时还须关注商品运输方式。收入的完整性,即所有收入是否均开票入账,对大量现金收入的情况,是否有专门内部控制进行管理。对于零售企业等大量收入现金的企业,更须引起重点关注。现金

折扣、商业折扣、销售折让等政策。根据会计准则规定,发生的现金折扣,应当按照扣除现金折扣前的金额确定销售商品收入金额,现金折扣在实际发生时计入财务费用;发生的商业折扣,应当按照扣除商业折扣后的金额确定销售商品收入金额;发生的销售折让,企业应分别不同情况进行处理。关注销售的季节性,产品的销售区域和对象,企业的行业地位及竞争对手,结合行业变化、新客户开发、新产品研发等情况,确定各期收入波动趋势是否与行业淡旺季一致,收入的变动与行业发展趋势是否一致,是否符合市场同期的变化情况。企业的销售网络情况及主要经销商的资金实力,所经销产品对外销售和回款等情况,企业的营业收入与应收账款及销售商品、提供劳务收到的现金的增长关系。

关注点三:成本费用

成本费用直接影响企业的毛利率和利润,影响企业的规范、合规性和盈利能力,其主要关注点如下:首先应关注企业的成本核算方法是否规范,核算政策是否一致。拟改制上市的企业,往往成本核算较为混乱。对历史遗留问题,一般可采取如下方法处理:对存货采用实地盘点核实数量,用最近购进存货的单价或市场价作为原材料、低值易耗品和包装物等的单价,参考企业的历史成本,结合技术人员的测算作为产成品、在产品、半成品的估计单价。问题解决之后,应立即着手建立健全存货与成本内部控制体系以及成本核算体系。费用方面,应关注企业的费用报销流程是否规范,相关管理制度是否健全,票据取得是否合法,有无税务风险。对于成本费用的结构和趋势的波动,应有合理的解释。在材料采购方面,应关注原材料采购模式,供应商管理制度等相关内部控制制度是否健全,价格形成机制是否规范,采购发票是否规范。

关注点四:税务

税务问题是企业改制上市过程中的重点问题。在税务方面,中国证监会颁布的主板和创业板发行上市管理办法均规定:发行人依法纳税,各项税收优惠符合相关法律法规的规定,发行人的经营成果对税收优惠不存在重大依赖。企业执行的税种、税率应合法合规。对于税收优惠,应首先关注其合法性,税收优惠是否属于地方性政策且与国家规定不符,税收优惠有没有正式的批准文件。对于税收优惠属于地方性政策且与国家规定不一致的情况,根据证监会保荐代表人培训提供的审核政策说明,寻找不同解决办法。纳税申报是否及时,是否完整纳税,避税行为是否规

范,是否因纳税问题受到税收征管部门处罚。

关注点五:资产质量

企业资产质量良好,资产负债结构合理是企业上市的一项要求。其主要关注点如下:应收账款余额、账龄时长、同期收入相比增长是否过大。存货余额是否过大、周转率是否过低、隐性投资、费用挂账、或有损失、误用会计科目。关注大额“其他应付款”是否用于隐瞒收入,低估利润。财务性投资资产,包括交易性金融资产、可供出售的金融资产等占总资产的比重,比重过高,表明企业现金充裕,上市融资的必要性不足。

关注点六:现金流量

现金流量反映了一个企业真实的盈利能力、偿债和支付能力,现金流量表提供了资产负债表、利润表无法提供的更加真实有用的财务信息,更为清晰地揭示了企业资产的流动性和财务状况。现金流量主要关注点有以下几个方面:经营活动产生的现金流量净额直接关系到收入的质量及公司的核心竞争力。应结合企业的行业特点和经营模式,将经营活动现金流量与主营业务收入、净利润进行比较。经营活动产生的现金流量净额为负数的要有合理解释。关注投资、筹资活动现金流量与公司经营战略的关系。例如,公司投资和筹资活动现金流量净额增加,表明企业实行的是扩张的战略,处于发展阶段。此时需要关注其偿债风险。

关注点七:重大财务风险

在企业财务风险控制方面,中国证监会颁布的主板和创业板发行上市管理办法均作了禁止性规定,包括不存在重大偿债风险,不存在影响持续经营的担保、诉讼以及仲裁等重大或有事项;不存在为控股股东、实际控制人及其控制的其他企业进行违规担保的情形;不得有资金被控股股东、实际控制人及其他企业以借款、代偿债务、代垫款项或者其他方式占用的情形。

(中会)