

内审师考试辅导：企业内部会计控制的点线面内审师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/641/2021\\_2022\\_\\_E5\\_86\\_85\\_E5\\_AE\\_A1\\_E5\\_B8\\_88\\_E8\\_c53\\_641623.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/641/2021_2022__E5_86_85_E5_AE_A1_E5_B8_88_E8_c53_641623.htm)

目前，越来越多的企业推行了内部会计控制，有的取得了明显成效。不可否认的是，为数不少的企业对内部会计控制期望值很高，而实施结果却差强人意。造成这种情况的原因是多种多样的。通过这几年来实施内部会计控制经验和教训的反思，体会到搞好企业内部会计控制不可能轻而易举，要有一个对内部会计控制认识不断深化的过程，也要有一个和本企业实际相适应的过程，更要有一个对内部会计控制方法逐步掌握的过程，不可操之过急。企业内部会计控制是复杂的系统工程，搞好工程建设要有科学的方法。石家庄常山纺织股份有限公司（以下简称公司）开始也走过弯路，采取职能为主，各自为控，平行推进的方法，效果不理想。在吸取教训，总结经验的前提下，经过不断探索，按照系统工程的内在规律，采取了整体推进，全程控制，统筹兼顾，并按照轻重缓急，强化对内部会计控制的点、线、面控制，即抓住点的突破，抓好线的推进，形成面的平衡，取得了理想的成效。

### 一、抓住点的突破

企业内部会计控制的重点、难点、关键点是控制的基点。抓准、突破基本点，内部会计控制就有了坚实的基础，实现控制目标就有了可靠保证。（一）内部会计控制重点始终是“以人为本”“以人为本”是企业管理的核心，也是内部会计控制的重点，自始至终不能动摇。内部控制要紧紧抓住“以人为本”，在两个方面有所突破：一是突破只把广大员工当作控制对象的传统思想和做法，真正做到既把员工作为控制

客体，又作为控制主体，并切实落实在内部会计控制的指导思想和运作过程中。企业内部会计控制是全员参与的全过程的控制，只有实现了员工的自我控制，员工之间的互相控制和群众性的群控，才能从根本上防止失控。因此，在内部会计控制中要真心实意地“以人为本”，充分调动广大员工的积极性和主观能动性，这是实现内控目标的根本保证。二是突破只重视提高员工工作技能的习惯思维和做法，把转变员工思想观念，提高综合素质放到重要位置上。内部控制对员工素质提出了更高的要求，员工不但要做好自己的本职工作，自觉进行自我控制，还要参与控制，发现问题，纠正偏差。因此，要根据内部控制的需要，加强对员工的培训，提高他们的控制能力。

（二）加强预控突破难点 企业内部会计控制中有难点。难点解决不了，控制就无法进展下去，控制目标也不可能实现。因此，突破难点是内部会计控制中的着力点。难点之所以谓之难是因为没办法，有办法就不难。突破难点的办法不能靠灵感，而是靠预控。子曰：“凡事预则立，不预则废”。对内部会计控制中可能出现的难点有预测、预判，破解难点的办法就有了。企业内部会计控制中长期存在并可能出现反复的难点是员工思想观念的更新。企业内部会计控制是适应市场竞争而产生的管理模式，员工的思想观念、方法必须符合市场经济规律的要求。然而，许多企业尤其是从原国企脱胎出来的企业常常习惯计划经济的思维定势和行为方式，成为内部会计控制的障碍。对此要思想先行，把员工思想教育和解放思想结合起来，增强员工的市场竞争意识和科学发展意识，为企业内部会计控制提供思想准备。观念转变之所以难，还因为经常反复。现在，一讲观念更新

，就强调单位或别人，很少和自己联系起来。因此，要实现观念更新一定从自身做起，破除计划经济的思想，增强市场意识。突发的难点，并非无迹可寻，预控工作细，仍能未雨绸缪，防患于未然。2007年三季度，公司产品主要销售地区，因治理污染，大批印染厂家停产、限产，一时销售受阴、库存增加，经营出现困难。公司领导及时启动应对预案，调整销售策略，在较短时间内扭转被动局面，变难点为机遇。

（三）突破关键点解决瓶颈 企业内部会计控制的关键点往往是经营中的瓶颈。关键点不突破，瓶颈不解决，就可能失控，因此内部控制要重视关键点的突破。2007年9月，公司资金一度很紧张。此时正逢新的棉花年度，现金需求量大，能不能在较短的时间内筹措足够的现金成为能否实现全年内控目标的关键。对此，公司领导抓住这个关键点，集中精力，争取时间，采取双管齐下，解决了现金供应，集中购进大量质好价低的原棉，为完成全年目标创造了有利条件。难点和关键点都不是一成不变的，而是动态的，有时两者还可能互为转化，有时在同一时期有几个难点和关键点。突破难点、关键点不是一劳永逸，还会有新的难点、关键点，因此内控要树立常抓不懈的思想。在内部控制中，对难点和关键点，发现要及时，位置要找准，措施要有针对性，集中力量，抓紧时间一一破解。突破了难点、关键点，就打通了控制环节，清除了内部控制中的主要障碍。

二、抓好线的控制 企业内部会计控制的主要流程呈线型特征，基本线控制好了，内部控制才能沿着预定轨迹运行。在企业内部会计控制的全过程中必须抓好对现金和成本这两条基本线的控制，确保利润目标的实现。

（一）任何时候都不能放松对现金线的控制 现

金是企业的血液，现金线是企业生存与发展的生命线。对现金线的控制是企业内部会计控制的主线，任何时候都不能放松，必须抓紧抓好，抓出成效，通过对现金线的有效控制确保企业利润目标的实现。长期以来，人们认为企业投入产出的循环路线是：原料 产品 顾客 收益。其实企业投入产出的实质是：企业生产经营由现金开始到现金结束。每个循环周期能否正常运行决定于现金，每个循环周期的结果由现金体现出来，现金是生产经营的基础保证和衡量标准。理想的企业内部会计控制是用尽量少的现金投入得到尽量多的现金产出。产出与投入差，一般表现为增值收益，增值越多，表明企业生产经营态势良好，显示企业发展潜力大。因此，现金是企业内部会计控制的主线。由于现金是流动性最强的货币性资产，因此内控对现金线的控制重点是现金流量和流速。首先，流量要合理、适当，即控制现金投入时间、对象和金额，使之同生产经营的实际要求适应。企业当然希望现金投入越少越好，但不可绝对化。这是因为企业生产经营追求平衡，不是平均。如需集中购入数量较大的原料，虽当期现金投入量很大，但企业长期增值空间大，就应加大现金投入，并加强监控。其次，流速要加快，即控制好现金的流动速度，提高其时效价值。加快现金流速要双管齐下：一是缩短现金周转周期，提高变现能力。在生产过程中要快速反应、环节衔接、提高效率；在营销过程中，做到快销多销，尽快把产品转化为现金。二是要减少现金停滞，防止现金沉淀、损失。在销售环节上，把减少库存产品和应收账款作为控制重点，确保加快现金流速，避免资金流失。现金流量和流速内在联系紧密，有机统一，因此对流量和流速的控制也要

强调两者的互联互通、互补互促，提高对现金线的控制质量。

（二）控制成本线要在做细做实上下功夫 由于市场竞争日趋激烈，企业对产品价格话语权日渐削弱，赢利空间日益缩小，企业直接感受到成本的至关重要，选择把成本控制作为企业内部控制的主线。相对固定成本，企业可以控制的是变动成本，因此内部会计控制的切入点是变动成本。从现状看，许多企业成本控制难如人意，固然有连年控制挤压，成本潜力递减的原因。但更重要的原因是对成本控制的力度不足，心浮气躁，急于求成，工作不细不实所致，其表现：有的控制目标不分解，责任主体不明确，措施不落实，考核不到位；也有的底数不清，找不准问题，想不出办法；还有的过程控制有缺失，不能及时发现、解决难点、关键点等等。这些现象说明成本控制不细，工作不落实，效果自然就打了折扣。成本控制一定要体现出全过程的线性控制，把目标、运行、考核统一起来，做细、做实。首先，要心中有数，找到控制线上的主要矛盾和矛盾的主要方面，对症下药；其次，从实际出发，确定适当的控制目标值，并层层分解，落实到部门、个人；再次，按照预定路线，加强过程控制，及时纠正偏差；最后，要严格考核，兑现奖罚，每个环节都要力争精细无误，提高控制的有效性。成本控制是一个动态的系统。要在系统完整的前提下，各要素兼顾兼容，务实求效。为此，要注意搞好两个结合：一是要把成本控制相关目标结合起来，落实措施。棉纺织企业原料成本占总成本的60%以上，重视原料成本控制是对的，但决不能忽视费用的控制。事实上，即使管理基础较好能源消耗量不大的纺织企业也有很大潜力。这两年，公司加强了能源费用控制，主动采用新技

术、新措施，在节电、节水上取得明显效果，不但降低了能源消耗，降低了费用成本，同时也为环境保护做了贡献。因此，在成本控制上，要注意把成本相关因素统筹兼顾，切实落实相关措施，不能偏废，各自为控。二是要把传承与创新结合起来，落实制度。控制靠制度，在成本控制中要落实过去行之有效的规章制度，与此同时也要积极倡导管理创新，用新理念、新机制、新制度提升成本控制水平，把管理传承和创新有机结合起来，更有效地发挥控制功能。三、有效控制点、线，实现面的平衡 企业内部会计控制通过抓住点、抓好线，有效控制点、线，确保实现企业目标、内部条件和外部环境（主要是市场）的动态平衡。企业无不以追求自身的生存发展为己任。没有企业目标、内部和外部的动态平衡，企业就失去生存支撑面；没有动态平衡的不断更替、提升，企业就没有发展。动态平衡的要义之一是平衡。平衡意味着稳定，失衡意味着倾斜。稳定才能生存，不稳定就很危险。因此，动态平衡是企业生产经营健康的标志，是企业生存和发展的前提。动态平衡要义之二是动态。因为市场是变化的，经济是发展的，静态平衡意味着停滞、落后，不但发展不了，生存也成问题。动态平衡就是要用新的平衡取代原来的平衡。每个更替都不是重复，而是一个量或质的提升，这样企业不断循环才能不断发展壮大。诚然，利润是企业生存与发展的基础，也是衡量企业内部会计控制质量高低、成效大小的主要标志。从动态平衡考量，利润只有处在动态平衡面上，在动态平衡中发挥作用才有实际意义。因此，企业内部会计控制的本质是通过对重点、难点、关键点和现金线、成本线的有效控制，达到企业目标、内部条件和外部环境的动

态平衡，并通过一次又一次循环控制，实现动态平衡的更新、提升，为企业注入活力和动力，使企业走上健康持续发展的良性循环。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)