

企业集团的内部控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022_E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70556.htm 近年来，一些企业集团规模迅速扩张，实现了超常规的发展。然而，由于管理制度没有创新，管理措施没有及时跟上，不能适应企业集团进一步发展的需要。与此同时，市场经济条件下激烈而复杂的市场竞争愈演愈烈。我们面临的是，如何有效地控制与防范经营风险，防止国有资产流失，保证和促进企业集团的经济持续健康地发展。本文以上海晨隆(集团)有限公司的实践为例，试图探索企业集团加强内部控制的一些具体做法。

一、建立健全内部控制体系，形成良好的控制环境

企业集团为了维护资产的完整和安全，保证经济信息的真实可靠，提高工作效率和质量；同时，在遵守国家政策法规的前提下，执行集团的经营决策，实现集团的经营目标，形成一种自我发展、自我制约、自我调整、自我控制的良性发展势头，就必须建立一套完善的内部控制体系。它包括内部控制的制度、规定以及相关的操作程序等；并注重企业内部控制环境的建设，形成一种氛围，增强企业员工的控制意识，提高企业内部各成员实施控制的自觉性。

晨隆集团为适应新情况，重新修订了集团的内部控制制度。该制度侧重于会计控制，内容涉及对采购循环、销售循环、付款循环、收款循环和理财循环等企业生产经营活动五大循环中各个关键控制点的控制。这些控制主要包括不相容职务分离制度、授权与批准制度、财产的实物控制制度等。晨隆集团的《内部控制制度》对各环节的不相容职务分离作了详尽的规定。比如财务环节：审批岗位、

出纳岗位、记帐岗位、稽核岗位的职务分离。物资管理环节：审批岗位、采购岗位、保管岗位、记帐岗位的职务分离；销售环节：销售业务岗位、审核岗位、统计岗位、记帐岗位的职务分离等。同时，对部门之间的协调、牵制，以帐统驭控制实物等也作了相应规定。《内部控制制度》对一些需要授权的事项和批准的权限也作了具体规定。比如对采购计划的审核与批准、供方的评审、少量临时性货物采购的审批、成本费用的“一支笔”审批、销售业务人员对外业务洽谈中的授权权限、客户合法身份及信用情况的审核、脱离正常销售方案的审批等，都作了明确规定。《内部控制制度》对财产的实物控制，是指对现金或物资及其记录的接触、使用，要有保护措施。为此，对原材料、在制品、产成品、固定资产等实物以及现金的限制接近措施、定期盘点制度等作了具体规定。为了配合《内部控制制度》的实施，晟隆集团还制订了一些配套的规定，比如新修订的《防范经营风险暂行规定》，进一步明确了各责任主体的责任范围和违反规定应追究的相关责任。并对存货风险、结算风险、票据风险、担保风险、投资风险、营销风险、合同风险等一系列经营风险的防范，作出了具体而明确的规定。集团公司在修订规定的过程中，组织了数次自下而上的大讨论，不仅使规定更趋完善，更具操作性，而且使规定更加深入人心，增强了相关人员的风险防范意识。同时，建立相应的防范经营风险预警机制，定期分析，对突出矛盾和倾向性问题，及时提出整改措施，明确责任人，并与有关人员和部门的责任考核挂钩。为保证《内部控制制度》涉及事项按制度执行并产生应有的效果，晟隆集团还完善了内部相关的操作程序。比如《关于洽谈销

售业务的操作程序》从客户洽谈开始，到验证、签订购销合同、开票、提货等，各环节都制订了明确的内部控制程序，并建立客户信用档案，多方了解客户信息，较好地规避了营销风险，还为货款的及时回笼打下了基础，把坏帐风险也压缩到最低限度。二、开展内部控制制度评审，促进内部控制制度不断完善 任何企业，凡是内部控制制度健全并严格付诸实施的，其经济活动及相关信息处理的可信度就高，做弊现象也就比较少。集团公司的内部审计既是企业内部控制的一个组成部分，又是监督企业内部控制是否严格执行，促进内部控制制度不断完善的重要力量。开展对内部控制制度的评审，科学合理地组织内部审计，提高审计效率，旨在判断、识别潜在的、隐性的经营风险、财务风险，提醒、督促经营者正确履行职务，增强风险防范意识，并促进企业内部控制制度的进一步完善。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