

从百事集团看企业的内审监控 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/87/2021_2022__E4_BB_8E_E7_99_BE_E4_BA_8B_E9_c53_87080.htm 健全的审计监督机制是企业集团财务管理不可缺少的组成部分。无论是外部治理还是内部治理，一个重要的关键的环节是所有者能够正确评价经营者履行受托经济责任的情况。现代审计是在“两权”分离所形成的受托经济责任关系下，基于经济监督的客观需要而产生的，是一种确保受托经济责任有效履行的社会控制机制。在公司治理结构中，对审计需求已不仅仅是资本所有者的单方要求，而是资本所有者与经营者的共同意愿。审计的作用在平衡不对称信息、促使股东利益与经理人员利益最大化和使代理合同有效执行的过程中得到充分体现。来源

：www.examda.com 集团母子公司的关系是受托经济责任关系，子公司有义务经营管理好母公司的资产并尽可能实现其最大化。而集团则通过审计部门统一组织定期不定期的审计进行内部的财务监控。它既是最直接、最全面、最有效的监控，又是最具弹性、随意性和不确定性的监控。企业集团较为复杂的企业组织形式及其子公司相对程序不同的独立性，对企业集团内部审计监督提出了比一般企业更高更严格的要求。集团公司的内部审计控制是母公司对子公司实行财务控制最全面的、最终的控制防线。如何在集团内部建立有效的内审机制去充分发挥其强有力的监督功能，协助母公司检查其对子公司实施资金控制、制度控制、人员控制的效果，以及验证各子公司财务负责人是否忠实、有效地履行了财务监督职能，这是摆在许多集团管理层面前一个较为复杂的课题。

处理得好则可以大大增强母公司的约束力，保证集团整体利益的实现，处理不好则会令此机构形同虚设，不但造成资源浪费，更使子公司处于失控状态。首先，集团领导应对财务监控有足够的认识，建立一个具有充分独立性和权威性的审计部门。在日益激烈的市场竞争中，企业加强自我约束机制的意识日益增强，内部审计监督机制的重要性将愈来愈被认识，其管理控制职能也将日渐明显。内审机构应直接归属于企业集团董事会的审计委员会，并定期向总经理汇报工作。它与财务及其他主要业务部门平级，通过开展财务审计、经营审计、管理审计，监督子公司资产、负债、损益是否真实、合法，评价各子公司受托经济责任履行情况和企业内部控制制度的完善情况。内审部门应有充分的自主能力安排工作和确定侧重，并被授权可以接触集团内任何与审计有关的记录、资产及人员。其对各子公司的审计结果可随时直接汇报给最高管理层，对重大违规问题尤其要立即向管理层披露，并配合管理层做出修正建议。内审人员不允许兼管其他任何与审计有相关利益冲突的业务。内审部门还应经常定期深入子公司了解情况，熟悉业务，及时发现并协助解决问题。其次，内审部门应有明确的审计目标和审计依据来确保审计工作的顺利开展。内审的主要目标应是：维护企业集团利益，严肃集团章程和制度；监督各子公司切实履行受托经济责任，促使其完善内部管理和提高经济效益；确保集团为实施有效管理而掌握各子公司的信息是可依赖及完整的；确保集团的资产被较好地进行管理着；确保集团内部控制系统设计及运行良好等等。内审部门的一切活动都应为完成上述目标而去进行。内审部门需根据公司财务制度及审计目标制定一套

完整的《内审标准手册》，作为指导子公司良好财务运作规范的参考，并以此作为审计的主要工具。再次，内审人员的整体素质亦直接影响到内审的效果。内审人员应具备以下条件：1、较强的财务及审计背景；2、丰富的审计经验和熟练掌握审计技巧；3、能独立处理业务及良好的沟通能力；4、公正、客观；5、熟悉公司业务；6、公司应为内审人员提供足够的培训，提高其业务能力及对最新法规的了解认知。西方跨国企业集团从孕育到发展到繁荣已有一百多年的历史，并业已形成了一套较为完善、科学、稳定的先进企业管理模式，这其中包括了现代化的内审体制。以下通过笔者对百事集团内审体系考查的分析，希望能对我国企业集团的内部审计监控起到一定的借鉴和参考作用。百事集团的内部审计部门是在集团总经理和董事会审计委员会的双重领导下进行工作的，完全独立于其他业务事业部及其财务部门。内部审计部门一切开销入总部账户，其对各子公司的审计报告都将直接抄送集团首席执行官、首席财务官、董事会审计委员会、各相关事业部总裁等高级管理人员。审计报告的结果将直接影响到各子公司及事业部的业绩，较差的评定结果极可能导致撤换该子公司的领导人。因此，无论是事业部还是子公司对内审都极为重视并予以积极配合，内审机构的独立性和权威性都是不容置疑的。百事集团内审部门首先会根据《百事财务政策手册》制定《百事内审标准》并发放至集团总公司和全球各子公司作为定期自查工具。《百事内审标准》是就《百事财务政策手册》中所有重要制度来分类、设计审查事项并以问卷形式反映出来一套风险评估标准。内审部门在对子公司审计过程中会侧重两方面：一是子公司有否完全按《

百事财务政策手册》运作；二是及时查找手册在实际操作中有无漏洞，对其进行不断更新。内审部门对各子公司进行定期审计的结果分为四个等级：良好控制、较高标准控制、基本控制和较低标准控制。子公司若拿到最高等级评定，将可以在四年后再接受内审，第二等级是三年，第三等级是两年，最差等级则需第二年重新接受评定。对评为最差等级的子公司，审计部门及其所属事业部的财务人员会联合进驻协助整改。内审结果需双方同意，若子公司对评定结果有异议的，亦可直接与内审最高管理人员协商，若无法解决仍可向集团提申诉，从而保证审计结果的公正客观性，起到相互牵制的作用。百事集团内审部门进行审计的程序如下：首先，一组内审人员会在审计前一星期内通知子公司将进行内审并告知其内审重点及时间，避免子公司为应付审计提早做准备；内审人员到达公司后先了解公司业务运作再做出审计计划，然后分头进行审计，提出他们发现的问题要求予以答复，若答复不能令人满意，审计人员将把此问题及整改建议列入评定报告，并根据其风险及严重性分为 ABCD 四类。内审组会根据所查出的 ABCD 各类问题数量给出最初评级并将评估报告送交审计总部作最终评审，审计结果将抄送集团最高管理层。整个内审的时间一般为一个月。百事内审人员不但肩负查找子公司问题的重任，还需就所提问题提出整改建议这一作法。它不但可以增强内审人员工作的审慎性和专业性，被审查的子公司还可通过他们获得其他子公司的先进管理经验，从而达到在企业集团内部进行横向交流的良好效应。百事集团有一批素质较高的内审队伍。内审人员绝大部分都是从世界各著名会计师事务所招募进来的，有十分丰富审计经验

和独立工作能力的审计人士。他们进入百事后会接受全面的业务及财务审计政策培训并跟随其他审计小组进行学习。在他们正式接受内审工作后，仍会定期接受集中培训。为增强内审工作的客观公正性，各内审小组会经常有其他区域的同事加入。同时，内审人员若非高级管理人员，其任职期限一般为三年，期满后原则上不可以转入百事集团财务或其他业务部门，从而确保内审人员与被审部门不存在利益关系。内审人员较高的收入报酬可以尽可能杜绝其接受贿赂的可能性，内审纪律规定内审人员不得在审计期间接受被审单位的请客及送礼。由此可见，一支素质高、纪律严的内审队伍对百事集团是何其重要。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