

新理财杂志征订开始了  
最新会计课程开班了!  
2012年财会信报征订  
《税务规划》期刊优惠  
轻松搞定会计职称考试

企业利润筹划、经营活动筹划、成长路径筹划

网址: http://soft.aisino.com 电话: 010-88897666 传真: 010-88897558

2011年注会考试网络速  
中国CFO的梦想课堂  
陪小艾来一次会计长途  
会计继续教育辅导年检  
会计考试保通过只考一

政策法规 RSS

热词:

在这里输入关键字...



搜索

高级搜索

征求意见稿

法规动态

政策解读

过期法规

最新法规

地方法规

中央法规

中华财会网 > 政策法规 > 法规动态 > 正文

## 内控考核: 渗入企业管理的每个环节

2011-07-25 04:48 来源: 中国会计报

阅读: 打印

在一家银行从事企业内部控制工作的小黄最近很忙, 眼下又到了半年报披露的时候, 在半年工作总结之余, 他和部门的其他同事还要讨论并报送下半年的内控工作计划。因为, 企业内控工作的推进及执行情况在它们的绩效考核中将占很大的权重。

将内控纳入KPI考核指标

中国联通广西分公司(下称“广西联通”)财务部总经理杨军曾经作为主要牵头人参与了广西联通内控体系建设工作。

她告诉《中国会计报》记者, 广西联通并没有在公司内部设立专门的内控部门, 而是选择了从各部门抽调人手共同组成内控办公室的方式, 建立了一个挂靠在财务部并由财务部牵头内控建设及推进的机构。其中, 公司管理层如总经理等, 作为该办公室的领导成员, 主持公司内控工作, 内控办公室按照领导部署组织推进各项实质性的内控建设工作。

杨军说, 在有了稳定的组织架构之后, 如何考核企业内控工作的成效就需要科学、严格的制度。

“将内控指标纳入KPI(关键绩效指标法)考核是广西联通开展内控工作后的重大改革。”杨军说。

据了解, KPI考核即通过企业关键业绩指标来进行的考核, 通常是采用与企业经营管理相关的数据指标。广西联通将内控指标纳入KPI考核体系, 促使内控工作与企业经营的联系更为紧密, 也能更好地激励企业持续开展内控工作。

具体来看, 广西联通的内控考核体现在几个层面上。联通公司总部要求各级公司要找出风险并通过流程固化、控制风险。“总公司划定了红线, 下属单位一旦跨越红线则在考核时一票否决, 这项考核内容对各级管理层来说相当严格。”杨军说, 此外, 联通各地分公司、具体业务部门也都有自己的个性化内控考核指标。

这种纳入KPI考核体系的考核主要体现在一些约束性指标上, 如果违反将被扣分。杨军告诉记者, 以前公司内部也有类似的考核方式, 但没有实施这么直接的惩罚措施, “将内控工作的约束性指标写入相关管理条例, 纳入KPI考核体系才能真正让内控考核落地。”“没有这样强制性的约束条例, 是难以将内

### 频道推荐

- 财政部会计司有关负责人就进一步贯彻落实
- 中华人民共和国财政部公告2011年第60号
- 关于全国社会保障基金理事会回拨已转特困
- 关于印发《会计改革与发展“十二五”规划
- 关于继续对邮政企业代办金融业务免征营业
- 关于进一步落实《会计师事务所服务收费管
- 关于明确2010年度特级、一级注册税务师等
- 上市公司业务办理指南第1号——信息披露

### 点击排行榜

### 图片新闻

### 地方法规

- 浙江省经济和信息化委员会浙江省财政厅关
- 成都市经济和信息化委员会关于开展2010年
- 厦门市地方税务局关于2011年度大学生医疗
- 河南省工业和信息化厅关于做好2011年度省
- 厦门市地方税务局转发国家税务总局关于纳
- 厦门市地方税务局转发国家税务总局关于纳
- 厦门市非税收收入管理办法
- 广东省地方税务局关于个人所得税申报缴纳
- 厦门市地方税务局关于补缴地方教育附加的
- 厦门市地方税务局厦门地税网站个税申报系

### 其他

控工作持续推进的。”杨军说。

### 可量化的内控指标

在广西西江集团内审部经理陶珍良看来，任务绩效的考核是内控考核的关键点。

她认为，任务绩效可从定性和定量两方面进行考察。在定性方面，可考核单位内控体系的建设情况，如内控体系是否健全；是否涵盖了企业的各个方面、业务流程和风险点；各个制度之间是否相互衔接，形成管理壁环；内控制度是否具备可操作性、内控体系是否得到有效执行等。

京都天华会计师事务所主管内控项目的合伙人刘东东说，对于这种定性的内控工作，建议参照项目管理，采用项目管理考核的方式。

“同时，力争将能够量化的考核指标量化，运用一些具体指标精确考核。”刘东东建议。

陶珍良与刘东东不谋而合。她认为，在定量方面，可通过在职责中明确内控部门日常监控职能，即设定一些预警指标，如资产负债率、应收账款周转率等。内控部门日常要对这些指标进行监控，避免这些指标超出企业可承受的范围，如果监控指标达到临界点时要向相关部门和人员发出预警。如果这些指标超出企业可承受范围而内控部门没有发出预警时，内控部门则要承担一定的责任和后果。

“由于每个行业经营有各自的特性，每个企业情况千差万别，很难套用一個固定的指标去衡量一家企业如何考核内控部门。如资产负债率，在制造行业超出60%就可能会有风险，但在金融企业高达80%也属正常情况。”陶珍良分析说，“因此不能在各行业、各企业设定通用的考核指标。”在她看来，这也是为什么直到现在还无法形成一套对各行业都能通用的预警指标的原因。“各个企业只有根据自身实际设定一些指标，包括财务、经营、战略等多方面的指标进行考核，才能更有效地防范风险、激励内控员工。”

### 寓激励于考核之中

刘东东说，在内控考核中，企业效率提升与内控效果的关系问题是衡量内控工作的重要标准，但这也恰恰是内控工作的难点所在。

“企业关注效率的提升，但具体谈到内控效果对企业效率的贡献率，这就得经过系统的分析。”刘东东说。

他举例说，在前面提到的定量指标中，如净资产收益率、应收账款周转率这样的结果性考核指标的改善，其与内控效果的关联度到底有多大是需要分析、考察的。因为，除去内控工作所取得的成效，其他的外部因素也可能对此类指标产生影响。因此，内控效果在企业效率提升中所起的作用有待研究。

同时，在内控考核中，除去结果性指标，如内控设计与执行的有效性这类过程指标也值得参考。这就引出了另一个问题，在内控考核中，过程指标与结果性指标的占比多少，企业有必要根据自身情况进行设定。这对企业内控工作有导向性的作用，也直接影响到内控人员的积极性。

“只有将内控工作真正深入企业管理的每个环节，才能体现内控价值与意义。这也更有助于激励员工的积极性。”刘东东说。

通常情况下，考核结果与效益挂钩，才能充分调动人员的积极性。杨军说，由于内控工作的特殊性，大部分企业多采用精神激励的方式，而传统思维下将考核结果与绩效工资、职务晋升、培训机会等挂钩的激励方式也是可行的。

## 相关新闻

## 我要评论

文明上网 理性发言

发表评论

[关于我们](#)

[广告服务](#)

[联系我们](#)

[招聘信息](#)

[网站律师](#)

[网站地图](#)

[合作伙伴](#)

电话: 010-88155800 010-88155700 地址: 北京市海淀区西四环北路146号三层(100142)

Copyright www.e521.com All Rights Reserved

北京未名集团 中华财会网 版权所有  京ICP证010498号