

## 一、内部控制制度的概念

在内部控制制度产生以前,人们在经营管理实践中主要是建立一些内部互相牵制的相关规定。随着社会经济发展和竞争加剧,仅仅局限于简单的牵制规定,已不能满足企业自身发展和所有者对加强企业管理的要求。所有者为使产品适应市场竞争并取得最大利润,总要想方设法降低产品成本和经营管理费用,于是管理人员在各个环节中都会制定一系列控制措施,经过反复改进和实践,将行之有效的管理方法逐步确定下来,最终形成一个包括组织结构、人员分工、业务程序、业务标准、内部审计和提高人员素质等各个方面在内的管理体系,并在实践中发挥出越来越大的组织、制约和调节经济活动的作用。这种较之原来内部牵制规定更加充实、范围更加广泛、效果更加显著的管理体系就是内部控制制度。因此,可以把内控制度简单概括为:企业为实现经营目标,贯彻经营方针和决策,维护财产物资安全完整,保证财务收支真实、合法、效益而制定的一种内部自我协调、制约、检查的控制系统。

## 二、内控制度评审的重点

从审计角度看,企业内控制度一般分为内部会计控制和内部管理控制。内部会计控制主要指对会计记录和会计报表的可靠性和真实性有直接影响的内部控制制度,主要解决提高会计信息质量、保证企业财产的安全与完整问题;内部管理控制主要指对企业经营中的计划、生产、质量、技术、设备、物资、劳动工资、供销等进行的管理控制,主要解决经营决策正确性及有效性,经济活动的经济性和效果性以及为实现经营目标所实施的内部管理工作的控制。内控制度评审的内容很多,当前可重点评审以下内容:

(一)投资。投资直接影响到企业的长远效益与发展,应当审慎决策。投资前应做好科学的可行性研究与效益评价,对只图眼前利益,不顾长远利益的盲目投资,应通过科学的内控制度加以排除,因此,必须建立健全投资的内控制度,遵守科学的投资决策程序,促进加强投资管理,提高投资效果。

(二)资产。主要是固定资产、存货与应收帐款。固定资产在企业资金中所占比例较大,主要评审固定资产业务职责分工制度是否明确,保管、使用、核算等内控制度在各部门之间是否相互配合与制约,控制是否存在漏洞;存货是企业在生产经营中,为生产耗用或销售而储存或持有的各种具有一定实物量的流动资产,其流动性较强,存在形式不定。对存货业务实行科学的分离控制、实物管理控制、收发盘点控制,使控制系统能自动防御不良资产的产生,保证资产的安全完整与流动性;应收帐款是企业在经营活动中由于信用所形成的流动资产,对应收帐款建立完善的内控制度是企业经营中面临的迫在眉睫的重要问题,对应收帐款的控制不科学或不严密,会形成大量的呆滞贷款,使企业资产虚增,导致会计信息失真。

(三)产供销。主要是生产、采购、销售过程的内控制度评审。生产过程的内控制度必须使每个环节和工序相互衔接、协调配合、自动监督检查和校正错弊,保证按时保质保量完成订货量;采购过程的内控制度要保证所购物资的质优价廉,通过招投标采购、比价采购等方式,降低采购成本,特别对采购计划、签订的合同、大宗物资采购实行监督控制显得十分重要和必要。如果这些关键点失控,会出现乱采乱购、假入假出的现象,降低了采购资金使用效益,增加了企业管理成本;销售过程是企业产品转化为货币的过程,是实现盈利的主要环节。销售过程的内控制度应针对影响发货、收款、入帐和容易产生错弊的环节而设置。如销售收入业务,有签订合同、发货票(提货单)、发运、计价并开具发票、登帐并收取货款(挂帐)等控制点。必须认真遵守该项业务核算的相关制度,才能保证企业效益的真实性,维护国家利益。

## 三、内控评审的方法及常见问题

内控制度评审一般要经过初步调查、控制点分析、实质性测试、评价总结等几个阶段来完成。首先对被审单位的内控制度进行初步了解。如会计内控制度、采购控制制度、合同签订及计划审批手续、生产过程的内控制度、销售确认的内控制度等,了解被审单位内控制度存在的环境。其次针对各管理环节存在的控制点进行健全性分析。通过理论与实际的对比,检查各环节的关键点上是否有内控制度,有无制度的余缺。再次依据被审单位已有的内控制度,对其业务进行实质性测试,核对其业务是否遵循既定的内控制度并做出内控制度是否有效的判断。最后对内控制度做出健全性及有效性的

评价并分别归类总结。

在内控制度评审的实践中，我们发现评审内控制度的健全性固然重要，但内控制度的有效性却关系到企业管理者的经营意图能否实现，现实中显得更加重要。在实践中常见的问题主要有以下几方面：

(1)投资的内控制度没有得到科学地执行。虽然在企业内部设有明确的投资决策程序，但为了追求规模效益、短期市场或取得部分贷款，对可行性研究与经济评价前景不十分乐观的项目进行投资，投资收益及投资回收期无人顾及，造成投资的潜在风险。

(2)成本费用管理的内控制度形同虚设。为了追求效益指标的完成，将应该计入当期的成本及费用延期或人为降低。使得成本信息失真。

(3)绩效考核标准缺乏科学性。部门效益评价是企业内部十分敏感的话题，因它与经营者的薪酬直接挂钩，所以，也是目前内控制度评审的难点。如对采购部门考核“贷差”指标(实际成本与计划成本的差异)，而不考核实际采购成本降低率，这样的考核标准使采购部门在与财务部门制定计划价格时，具有在物资品种、结构上操纵计划价格，人为提高“贷差”水平取得较高经济效益的可能性；为促进销售增长，鼓励营销人员的积极性，把营销部门的订货量、销售收入与经济效益挂钩，出发点是好的，但由于缺乏科学的相互制约措施，经济利益既得后，容易出现有效订货量下降、货款回收困难的现象，使企业生产的计划落空、呆滞货款形成；考核货款回收率，不与回收货款中出现的折扣损失结合起来，容易出现货款回收率居高，实际有效可使用资金降低的现象。

#### 四、做好内控制度评审的建议

1、取得领导支持，建立评审机构。建立内控制度评审工作体系，是开展内控制度评审的前提，内审部门的性质决定了其工作必然要依靠各级领导的重视和支持，重视程度越大，支持力度越大，内控制度评审发挥的作用也越大。因此，成立由一把手及相关专家组成的内控制度评审机构，为内审部门有效地开展内控评审提供组织保证。

2、制定科学的评审办法。内控制度评审能否达到预期目的，关键有一套科学、适当的评审办法。从评审原则、程序、内容、方法等方面做出具体规定，使评审工作有章可循，也是我们内审工作需要加强的地方。

3、规定适当的评审内容。可将内部控制系统划分为决策管理系统、制度建设系统、制度执行系统三部分，分别对这三部分进行监督与评审，在内控制度的健全性、符合性、有效性、效益性方面做出评价总结，特别要在有效性上下功夫，找出管理薄弱点，加强控制，进一步提高企业内部管理水平。

4、建立合格的评审队伍。内控制度评审是一项要求高、难度大、内容复杂的全新工作，是对管理者的再管理，必须由高素质、复合型的内审人员来完成。因此，培养一致政治坚定、公正廉洁、业务精通、作风优良的内审队伍是十分重要的任务。应通过培训、自学，尽快培育出一专多能、多专多能的复合型审计人才，才能适应新的内审工作需要。（河南洛阳耐火材料集团公司审计处 唐力群）

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：[xinxibu@263.net](mailto:xinxibu@263.net)

Copyright (C) 2003 . All rights reserved