

# 光明乳业公司的内部控制管理研究

## 摘 要

现在，随着现代化市场经济的发展，市场的竞争日益激烈，我国企业中存在的问题逐渐显露出来，企业若是想持续发展必须做到在适应外部环境变化的同时，确保企业内部资源的合理使用，换句话说就是要做到内外兼修。国家财政部通过的《中华人民共和国会计法》，增强了企业内部会计监督，明确了会计责任，提高了会计信息质量，维护了社会主义市场经济秩序。于是，分析企业监督机制存在问题，进一步健全和完善企业内部控制，成为企业立足于国内乃至国际市场进行竞争的必要前提。

**关键词：**内部控制 光明乳业 信息管理 风险与防范

# Research on the internal control of Bright Dairy Company

## Abstract

Now, with the development of modern market economy, the increasingly fierce market competition, the enterprises in China the problems emerged gradually, if enterprises want to achieve sustainable development must be in adapting to changes in the external environment at the same time, but also to ensure the effective use of internal resources, it is to be done internally and externally. The Ministry of finance has adopted the accounting law of the People's Republic of China, strengthened the accounting supervision within the enterprise, clarified the accounting responsibility, improved the quality of the accounting information and maintained the socialist market economic order. Therefore, it is necessary to analyze the problems existing in the enterprise supervision mechanism, and further improve and perfect the internal control of enterprises to become a prerequisite for enterprises to compete on the basis of domestic and international markets.

**Key words:** internal control, Bright Dairy, information management, risk, prevention

# 目 录

<b>1. 引言</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义与研究方法	2
1.3 国内外对内部控制的研究现状	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	4
<b>2. 概述</b>	<b>5</b>
2.1 组织概念理论	5
2.2 信息管理理论	6
2.3 内控管理理论	7
<b>3. 光明乳业公司的内部控制中存在的问题</b>	<b>9</b>
3.1 光明乳业公司内控的现状	9
3.1.1 责任制和管理分层授权制	10
3.1.2 流程变动	10
3.1.3 财务管理体制	11
3.1.4 会计核算制度和会计政策	11
3.1.5 内部审计机构	12
3.2 存在的问题	13
<b>4. 光明公司面临的机遇和挑战</b>	<b>15</b>
4.1 光明公司面临的机遇	15
4.2 竞争者概况	15
4.3 光明公司面临的机遇	17
<b>5. 光明公司内控管理的风险与防范</b>	<b>19</b>
5.1 内控管理的组织风险	19
5.2 内控管理的认识误区及防范措施	20
5.2.1 内部控制的局限	20
5.2.2 内部控制的创新	20

6. 结论 .....	21
参考文献 .....	22
致 谢 .....	23

# 1. 引言

现在，随着现代化市场经济的发展，市场的竞争日益激烈，企业若是想持续发展必须做到在适应外部环境变化的同时，也要保证内部资源的有效利用，也就是要做到内外兼修。

2002年，安然、世通、安达信等几家美国的上市公司因为会计欺诈的丑闻被曝光，导致了投资者大失所望，大量撤资，以致股市一度低迷。所以在能够解决危机的基础上，美国方面出台了《萨班斯-奥克斯利法案》，该法案的第404条款强调了公司的管理层对于能够建立和维护企业内部控制系统和相应控制程序等负有充分有效的责任，并且对犯有欺诈罪的公司或者个人实施重罚。

我国企业内控的模板和企业内控相匹配引导而制定并且公布的，是在我国企业的公司司账规范、审计规范系统创建而且有一定的成绩执行以后的第二个大型系统工程。增强企业内控的建设，在促进企业全方位参加国际经济竞争，维护经济金融不变和社会民众的正当权柄，提高企业策划解决程度，防备企业危害、促进企业可继续成长和实现发展策略都具有极度重要的定义。

就像一个人得成功基础是自身修养一样，对企业而言，加强内部控制，建立与完善公司的内部控制制度是光明乳业最基础的工作，这就是光明乳业公司能够保存和成长的唯一一个选择。

## 1.1 研究背景

国外证券业务委员会主席哈维·皮特把安达信瓦解、安然倒闭和世界级通讯公司作弊和“9·11”恐怖袭击事故一起称作金融市场遇到的四个大的危害。魏斯评级公司的报告描述，对全数美国7000家上市公司的研究表示，大约1/3的美国上市公司存在改动盈利和亏损报告的事情。

为了整顿上市公司的秩序，重新树立投资者的信心，消除投资者对上市公司财务报表的真实性的怀疑，美国国会、美国证券交易委员会快速反应，在2002年美国才出台了《萨班斯法案》。

自从进入WTO以后，由于经济全球化与日新月异的科学技术和解决需求，当代国内企业面对着一个市场和表里环境不停变革的社会，中国的企业都在面临着经济转轨的历史性时期，创立和完善公司的内部控制制度是当前国企改革

的重头戏。

内部控制的体系建设虽然在两年前的确不怎么有人说起的，但这并不意味着以前是没有内部控制的。回首光明乳业公司的企业管理长河中，可以说其各方面的轨制比较健全的，尤其是光明公司创立之后，制订了很多解决的新措施，开始了绩效审核、实施全面的预算管理、进行财政的汇合管理等内部控制活动，为企业的成长提供了非常好的促进作用。可是从整体上来看，光明乳业集团的办理程度这是仍处在从传统的科学管理向现代管理阶段过渡，其内部控制轨制上缺乏系统控制，有的关键控制点还没有有用的控制；部分轨制间紧密的联系贫乏，系统化贫乏，还没有创设起完整的内控体系。对于正在向团体化、国际化方向成长的光明乳业来说，一定要创设起内控体系。

上海光明乳业集团在2000年进行了股份制的变动，还成功的在上海证券交易所A股市场上市开始买卖。

2016年，公司成品制造业的经营收入到达了180.24亿元，比去年提高了3.14%，根本因素是其他成品的经营收入都比去年提高了14.54%；营业成本为102.48 亿元，同比下3.32%；毛利率是42.48%，比去年提高了3.61%，根本因素是原奶价格比去年低。同时，畜牧业营业收入到达了20.23亿元，比去年提高了19.21%，根本因素是公司联合光明食品公司旗下的优秀畜牧业资源，畜牧业的版图区域不停的扩大；经营本钱到达了19.89亿元，比去年提高了30.80%；毛利率是4.89%，比去年减少了6.78%，根本因素是原奶价钱比去年低。

2016年，光明乳业集团接受委托办理以色列第一食物集体特鲁瓦，两边要在策略、市场、产品、科技等很多角度进行共同成长，努力塑造更加巨大的光明乳业。

## 1.2 研究意义与研究方法

内控是企业生产和谋划活动的自我约束和自我调整一起的内在制度，是企业的重要神经系统中的一个重要位置。企业的规模越大、重要性就越明显。可以如是说，内控制是否健全以及是否实施，都是单位策划成败的关键因素。所以，准确的进行内部控制，同时增强企业的经营管理，稳定财产，加大企业的利润效益，具有十分重要的实际定义。

光明公司实施规范化内控制度时间不是很长，对于内控理论的重点和风险

防范方法等还需要进一步深入的研究。本研究目的在于为光明公司找到实施内部控制的理论依据与正确实施内部控制的方法。

本文从内控的轨制理论成长开始，叙述它的意义、内容与重要作用，再分析现在我国乳制品企业的内部控制的制度之缺陷，最后获得完善内部控制轨制的方法，期望从理论上为企业的策划者带来一些启示。

本文采用理论和实践结合的研究方法，对光明公司内部控制的构造进行了系统研究。第一步，对于和本文研究相关的组织设计理论、信息管理理论、控制理论、风险管理理论等都进行了回顾与分析。第二，在组织平台与信息平台等方面对光明企业内部环境采取分析。最后才提出了内控体系的构造需要防范的风险以及需要避免的认识误区等。

### 1.3 国内外对内部控制的研究现状

#### 1.3.1 国外研究现状

内部控制这个概念的提出距今大约五十多年的历史了。内部控制，其实就是以内部牵制为基石，通过企业的管理人员在企业经营活动中创造，而且通过审计人员的理论总结来逐步完善的自我监督和自我调整体系。在内部控制漫长的产生和成长过程中，大约经历了萌芽期、发展期和成熟期等三个时间段，就是内部控制、内部控制结构和内部控制整体框架等三个阶段。

从1949年美国会计师协会的审计程序委员会在《内部控制：一种协调制度要素及其对管理当局和独立注册会计师的重要性》的报告中，第一次对内部控制进行了定义。内部控制在50年时间一共有三个发展阶段，第一阶段到第二阶段的时间大约40年，而第二阶段到第三阶段仅有5年时间。内部控制能够有这么快的成长速度，除了企业内部管理的自身因素外，政府的大力扶持是关键因素。在美国20世纪70、80年代，政府采取了一系列方案推动内部控制的有效执行。20世纪80年代证券交易管理委员会同样对内部控制产生了某些程度的影响。

“安然”事故发生后，美国国会在2002年7月通过了《萨班斯—奥克斯利法案》，强化了一系列控制措施，例如完全由独立董事组成的审计委员会对财务报告、内部控制查验等。

根据COSO报告，内部控制应理解为：“由管理当局设计，董事会核准，董事会、管理当局和其他员工共同实施的，目的是为了实实现组织目标而提供合

理保证的一个过程”。可以看出，内部控制是为了实现目的的一个过程，它不是目的，内部控制帮忙实现的是多种既彼此区分而又紧密联系和互相重叠的目标；人们实施它却又被它所影响，组织内的所有人员对内控都有负有相应的责任，并且内部控制只能提供合理的保证，而不是绝对的保证。

### 1.3.2 国内研究现状

我国理论和实务界关于内部控制的研究，大多是在二十世纪起初的几年里。应该是因为美国发生的几起大公司的财务丑闻以及基于对公司内部控制的反思而推出相关的律例，因此对于美国财务丑闻的研究探讨和对相关出台政策进行分析的文章络绎不绝。其实这也体现了我国内部控制研究人员的前瞻性，根据国外的经验教训让我们避免这样的错误发生，美国一般在健全法律和制定政策这些方面做得相对来说较好，涉及内部控制的就有COSO报告、SOX法案和ERM，这些都被看作是规范内部控制的最高标准。其实不仅美国，我国也发生了例如“银广厦”、“中航油事件”等事件，根据这些案件，进行了深入的分析也有对于我国如今的内部控制理论和实务的探讨。这些都说明研究不但要具有前沿性，更要具有现实意义。

内部控制大约能够分为理论研究和应用研究。一般有如下几个角度的探讨：  
（1）内部控制的定义的分析。（2）内部控制与公司治理的关系。（3）在应用研究方面，主要是内部控制制度的创立。



## 2. 概述

中国在加入世贸此后，市场渐渐开放，乳制品行业将受到海外公司激烈竞争的冲击。为了要适应市场的监管和新形式下得企业发展的需要，必须建立出一整套现代企业制度，并且在建立健全企业制度的过程中，企业的内部控制制度更显得重要。

下面的相关理论对本次研究有非常重要的引导定义。

### 2.1 组织概念理论

众多的管理学家都为“组织”这个词进行了定义。好比理查德·达夫特在将它描写为：（1）是社会实体；（2）有确定的目标；（3）有尽心设计的构造和和谐的活动型系统；（4）与外部环境相联系。诚然组织的主要因素不是一个构筑，是通过人和她们之间的关系构成的。路易斯将组织界说为：要让大家最大限度的进行有用的工作为目标奋斗，所以确定他的职责、基于他权利并且创设关系的过程。哈罗德和海因茨将组织界说成：“组织”就表示去证实的有目的构成的职务构造或职位构造。

而对于组织概念的解释说明十分得多，本文认为归纳起来大体可从两个角度去理解。

以动态的角度看，便是有目的、有系统去集合起来，然后组织工作，而这种类型的组织就是管理的一种职能，并且能够依据管理幅度的不同原理，划分出有差别的管理层次以及部门，把批示和监督各种活动所必须的权柄赋予给各个层次，各部门的主管职员和规定各个层次与部门之间的互相合营的关系。它的目的是在于通过创立一个使成员之间相互合作、施展他们的才华的优秀环境，以消弭因为工作以及职责等方面而引起的各种冲突，让成员们能够在自己的岗位上为了实现目标而做出相应的贡献。

以静态的角度来看，组织是一种人们有目的组合起来的社会单位，它由两个甚至多个个体构成，在一个持续的基础上使用，是实现相同的目标。根据这个定义，服务公司或者制造工厂是组织，学校、教堂、医院、零售店、军队、警察署、地方、州或者联邦政府机构等也是组织。

## 2.2 信息管理理论

如今，信息毫无疑问十分重要。在大家的日常活动中，每个人时时刻刻都在不停的吸收信息，加工而且操纵信息，都在进行信息交换。

数据则是这些个没有加工的事实或者偏重描写一些固定实情。好比，现在的天气、温度的高低等，这些全是数据。信息被简单的界说成那些在特定的背景下具有特定意义的数据。就像，假设你要选择哪一件衣服的时刻，此时的喜好就是信息，这和你将要做出的选择有关；而一个零件的成本就不是信息。信息同样被认为是通过一种方法加工或者以更具含义的样子供应的数据。比如，在企业中，零件的成本对于一个销售人员来说可能是信息，但是对于一个负责确定月末净利润的会计而言，则可能就只是一组数据。

信息管理包含的是在所有管理实施的过程中，大家聚集、加工以及传递出的信息的一个总称。帮助管理者分析、解决问题以及创造新产品和服务，见图 1.

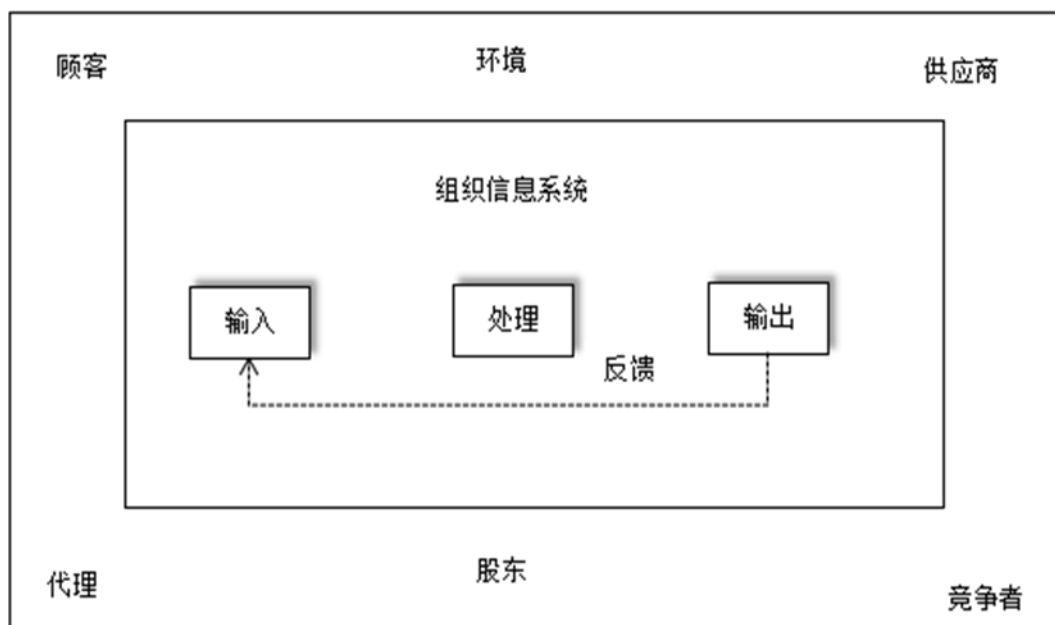


图 1 管理信息系统

信息聚集就是对初始信息的获得。信息传输便是指信息在平行和立体上的交换，信息只有实时并且正确的给予到需要的人的手中就能够体现出信息的价值。信息的加工包含对信息形式的变动和对信息内容的处理。信息存储指的是

对信息进行如保留、存储等程序，以备以后使用。通过发掘被存放的信息，可以从中展示出信息的隐藏性的东西，提高信息的操纵价值。

随着计算机技能、通讯工程的飞速发展以及普及，现如今的世界已经迈入信息时期。企和组织需要的信息处理数目日益庞大，速率要求也日益提高。而为了能够让管理者及时的掌握准确、可靠的信息，并且执行之后能够构成真实的反馈，要求必须建立一个功能齐全和高效的信息管理系统。信息管理系统所采取的是利用电子计算机为核心的技术设备，通过计算机通讯网络收集各类信息终端，通过完善的通讯网，来联结各方面的信息，从而确保急迅、正确、实时的聚集情况并且下达命令。

### 2.3 内控管理理论

内部控制管理因为被企业董事会、管理政府和其他职员所影响，其目的是担保财政报告的准确性、经营的效果、效率以及保证依照法律法则的过程。将从内部控制的定义、特征、作用这三个方面对他的内涵进行论述。

内控管理是企业为了保证其经营管理活动能够正常有序并且合法的运行，而对财务、人、资产、工作流程等方面采取的一系列的活动的。它的特征主要是：

（1）全面性，内部控制是对企业组织的一切业务活动的全面控制，而不是局部性的控制；（2）经常性，内部控制不是阶段性和突击性的工作，它涉及到各种业务的日常作业以及各种管理职能的经常性考核；（3）潜在性，内部控制行为与日常业务和管理活动不是割裂开来的，而是隐藏并且融汇在里面的；（4）关联性，企业的任何内部控制、彼此之间基本是相互联系的，一种控制行为的成功与否都会影响到另外一种控制行为。。企业的内部控制要求保证的是企业资产、财务信息的准确性、真实性、有效性、及时性等；保证企业员工、工作流程、物流的有效管理；建立对企业经营活动的有效监督机制。

随着社会主义市场经济体制的建立，内部控制的作用不断扩展。目前，它在经济管理和监督中主要有以下作用：（1）提高会计信息资料的正确性和可靠性；（2）保证生产和经营活动顺利进行，圆满实现企业的经营目标；（3）保证企业财产的安全、完整；（4）保证企业既定方针的贯彻执行；（5）为内外不审计工作提供良好基础与依据。

当前，我国对内控系统的了解并没有统一。就内部控制的定义而言，参考

目前国内对内部控制理论的研究结果，它的实质就是一种管理控制，是能够有效执行组织策略的必备工具。

良好的内部控制系统可以有效地防止各项资源的浪费以及错误的发生，提高生产、经营和管理的效率，降低企业的成本费用，提高企业的经济效益。联系之前叙述的，在我国企业普及更改策划机制的情况下，创设当世企业制度的新条件下，增强并且补全企业内部控制轨制，有效地施展企业内部控制的能力，在加强企业对市场经济的顺应能力以及存活能力有着重要的作用。

### 3. 光明乳业公司的内部控制中存在的问题

随着市场化经济的发展，加入 WTO 以后经济全球化的趋势，光明公司正在逐步接受世界经济一体化所带来的机遇与挑战。一样的，随着中国对于乳制品行业管理体制的基础性改革，加快了国内乳制品行业的变化节奏，企业的内外部环境可能变得不稳定，今后成长的困难也将更大。光明公司比以往的任何时刻面对的困难与存活压力都变的更加的严峻。因为《证券公司监督管理条例》、《公司法》、《证券法》、《证券公司风险处置条例》等法律法规在上市公司的证券市场方面的监管、上市公司的治理等诸多地方做出了很多新的法则，对于上市公司提出了严格的财务会计内部控制要求，这就直接的推动了内部控制向标准统一管理方法以及法定报告的方向发展。内部控制体系是非常有用的管理方式的一种，已被很多世界级的先进企业采纳并且被他们的实际交易成果，来证实这是一系列科学有用的管理模式。在市场的压力下，光明公司必须加快内控的建设。

#### 3.1 光明乳业公司内控的现状

中国光明乳业公司是我国第一的尖端乳品领导者，也是海内外知名的乳制品生产商。光明乳业集团是由国家资金、群众成本构成的股份制上市公司，从事乳和乳成品的开拓、生产和出售，奶牛的喂养、培育，物流线的配送，营养保健产品的开拓、生产和出售等交易，是现在海内比较大的乳制品出售企业之一。

2000 年，光明乳业有限公司上海总公司完成了股份制的改制，而且在 2002 年成功的于上海证券交易所 A 股市场进行了上市交易。在 03 年，改名成光明乳业股份有限公司。2014 年，光明乳业在华东区域的市场占有率是 22%;此中上海区域达到了 40%，在所有区域的排名中领先。新鲜酸奶在所有市场中的占有率是 25%，占了华东区域的 44%；常温牛奶在所有市场中占有率是 1.2%，占了华东区域的 5.3%，占了上海区域的 15%。2014 年出售业绩第一次打破了两个百亿，到达了 204 亿元。2015 年，光明乳业股份有限公司接受委托管理了以色列的第一食物公司特鲁瓦，两边将在策略、市场、生产、科技等各个方面形成了和谐的局势，来成就更加具有国际化的光明乳业。

光明公司成立以来，制定了很多管理方面的新方法，开始了绩效审核、周全的预算管理、财务汇合管理等一些内部的控制活动，对企业的成长起到了很好的促进作用。然而从整体上来看，光明乳业公司的管理程度现在还处在从传统的科学管理向新颖的管理过渡阶段，其内部控制机制方面还缺少了系统控制，部分关键控制点未能有效的进行控制；对于正在走向集团化、国际化等方向的光明乳业来说，一定要创设起内控体系。

在新时代和条件下，公司内部控制仍然存在着一些不完善、不合理的地方，现状总体概括如下：

### 3.1.1 责任制和管理分层授权制

具有责任制和管理分层授权制，具备一定程式和规模的作业流程，

2012 年光明乳业接连发生了许多质量问题，既对消费者表达了歉意，还创立了质量安全监督小组，并且确定了很多具体的落实方法：健全组织的保障，创立食物安全保障办公室；创立对各个部门一把手的问责制，进行年度考核食物安全的一票否决制度；严格根据中国有关的食物法规，自行检查产品配方、标签、标识，并且创立他查、督查等体系；加大冷链物流配送的系统监督，完全检查每一辆运输车辆、检查仓库是否存在安全隐患，创立日常运营长效监督制度；开展全员食品安全培训。利用这一系列措施，有效的保证食品安全。

在公司的管理方面，严格实行分层授权，见图 2：

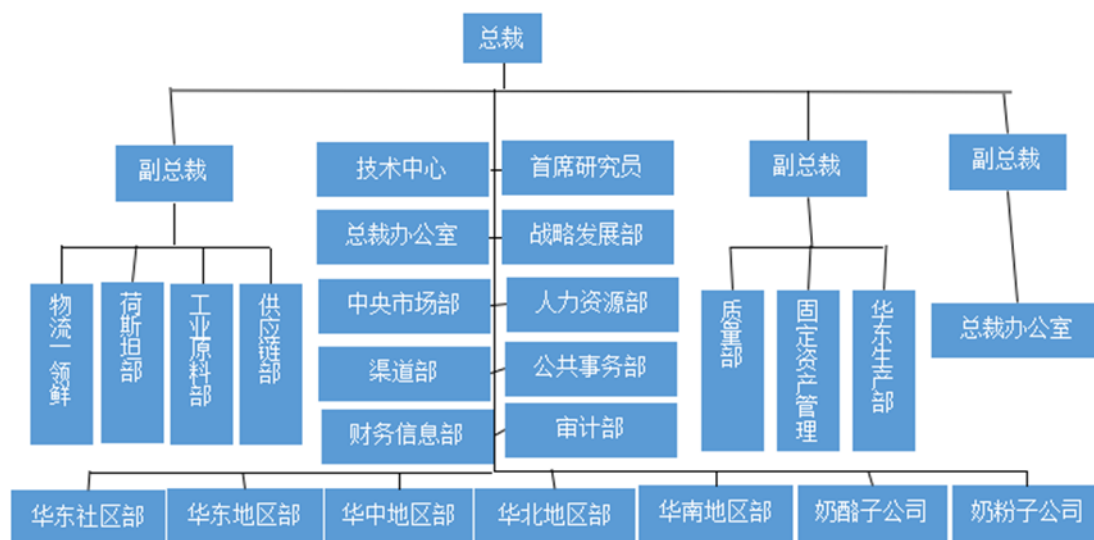


图 2 光明乳业公司职务结构

### 3.1.2 流程变动

但是因为多次乳制品体制的改革，流程变动变得相对频繁。

三鹿奶粉事故发生之后，责骂声处处都有，相信所有人是了解的，此后三鹿奶粉事件引起了天翻地覆的影响和变革，致使我国的奶粉行业到现在还是处于低迷状态。这时，光明乳业推出新产品，原有的产品进行再包装、进行广告宣传、在市场上实行优惠等一切宣传手段等方法首先拜托了三鹿事件的影响。

### 3.1.3 财务管理体制

具有一套比较完善的传统的财政管理制度，在制定收入支出计划、计划的有效执行、业绩的全面考核等方面。然而监控机制、财务预测、决策有些薄弱或还有一些空白点，没有实现全面的财务控制。光明乳业公司作为母公司，下属分公司、事业部、子公司，而除了事业部管理着一些子公司以外，子公司还管理着全资、控股、参股等不同股份程度的子公司。

现在海国内企业，财政预算只是浮于形式，财务管理制度和内部控制制度不完善，导致了企业财务数据的虚假，财政核算不正确，财务舞弊事件多，资金操纵效率低，无内部审计程序，财务管理紊乱等现象。原因如下：

第一点是对资金的管理不严，导致了资金闲置或者是不充足。有些企业的资金运用筹划安排贫乏，过量采办不动产，无法应付经营需要的资金，陷入财务的窘境。

第二点是应收账款周转缓慢，导致本金回收艰难。原因是未能创设严密的赊购策略，有效的督促行为贫乏，应收账款没有及时实现，最终形成坏账。

第三点是存货控制较弱，结果资金板滞。一些小企业所有的月末存货占用资金一般都是超过它的营业额的两倍以上，结果造成了资金凝滞，不好周转。

第四点是看重钱财不看结果，资产损失以及浪费十分严峻。很多企业的领导者管理失职，最后出了问题没有人可以追究，损失了资产。

### 3.1.4 会计核算制度和会计政策

光明公司根据国家财政部颁发的《企业会计准则》等有关律例，着眼于公司实际经营情况，拟定了一系列的会计核算制度。例如适用权责发生制，采用借贷记账法，做到钱账分管，账物分管，手续齐全。财务部在保证企业持续经营的条件下，依照收入实现原则、历史成本原则、划分收益性支出与资本性支

出的原则、重要性原则、审慎性原则、配比原则等基本原则，并保证会计资料的真实与完整。增强和更加规范了财务管理等会计工作，同时也顺应激烈的市场竞争要求，加大了企业效率。

会计政策，是指企业进行会计核算和编制会计报表时所采用的具体原则、方法和程序。只有在对同一经济业务所容许采用的会计处理方法有着多样的选择时，会计政策才被赋予了实际意义，所以会计政策需要选择。企业最终所选择的会计政策，是组成企业会计制度的一个重要方面。

企业主要会计政策包括：①综合性会计政策：合并政策、外币业务、估价政策、租赁、税收、利息、长期工程合同、结帐后事项；②资产项目：存货计价、应收款项、投资、无形资产计价及摊销、固定资产计价及折旧；③负债项目：应付项目、承诺事项、或有事项和退休金；④损益项目：收入确认、修理和更新支出、财产处理损益；⑤其他。研究与开发、费用分配方法、成本计算方法等都是组成企业会计政策的重要因素。

我国企业会计人员一直以来都是按统一会计制度处理会计业务，就算是现在也很少真正理性地去选择相应的会计政策。使得还未实行的《企业会计制度》各个方面的基础工作难以与原有的行业会计制度相适应。光明公司依照国家法则、经济形势、经济政策、企业的经营特点、企业组织形式、会计职员素质等因素进行周全的考虑并选择了合适的会计政策

### 3.1.5 内部审计机构

2016年光明乳业聘任毕马威华振会计师事务所作为公司的内部审计机构，致力于完善企业的内部审计机构。

公司内部审计坚持以内部控制轨制的施行情况审核为立脚点，以经济责任核查、专项工程核查、经营状况核查为关键点，不停拓宽审计范围，加强审计监督力度。公司一年一年的对事业部或者是区域部和大部分的子公司举行轮番审核，对预算施行状况、轨制执行、工程事项、合同、人事、市场和出售等举行稽核。而且还创设了审计事项的后续跟踪轨制，对已然看到的稽核问题的后续改动施行情况开展特定的调查，加强稽核状况的改动力度。另外为了提升核查效率与效果，审计部专门对财政职员开展了培训，其中包括财政部专门报送人员所参与得审计项目得在职训练，然后由财政职员再于系统内部开展自我排



查。公司对发生的经济交易及它衍生出的信息和数据进行审核，不光包含一般对企业采取的按照凭证核查、每一个账目的查对、实际资产的清点、轨制搜查等等，另外包含了由审计职员和每个职能部门的专业职员所形成的审核小组，对工程对的招标与投标、设备的采购等生产策划环节进行执行以后的评估。对在审计过程中出现的特大情况，直接向部门总经理和审计委员会进行报告，并监督改进和完善，审计委员会不定时的向董事会进行报告。

### 3.2 存在的问题

根据上述的情况可以看出光明乳业公司的内部控制还没有达到现代化企业内部控制理论的要求，还存在着一些问题急需解决。这些问题总括起来大致如下：

#### (1) 控制环境不良

控制环境提供的是公司道德观念和整体结构，形成了公司的文化，决定了公司的底子基调，影响企业员工的控制思想，是所有内部控制组成因素的根本。

虽然光明乳业已经建立了摄影现代化企业管理制度的一级法人治理结构，但是由于近年来频繁的变革，2010年光明乳业股份有限公司宣布领导干部任免通知。使得组织架构也随之调整，职责分配体系和不相容的岗位相分离的权责分配体系的建设受到了较大的影响。岗位描述和部门职责也不是很明确。企业的员工素质、管理哲学和管理者的品行等因素也有待提高，企业也还没有完全形成自己的文化。

#### (2) 风险管理落后

众所周知，乳制品企业具有一定的规模效应，只有达到了一定的规模，企业才能够获取利益，实现其可持续发展。在以前的乳制品提供时期，顾客要求主要汇集在奶类饮品上，共同性明显，客户的规模提高也是十分突出的。但是，信息化市场的需求却是十分不均衡的，千差万别，投资的随意性、盲目性比较大，成本投入较大，一旦投入生产，就难以回头。对乳制品企业规模化的开发造成了较高的危害。同时与风险极不顺应的是有效的风险管理机制的贫乏，亦可说成是压根没有。主要体现在风险信息贫乏、落后、分散，风险策略方案的落伍。因为缺少积极有效的风险评估与防范措施，结果是市场只管出台营销政

策，建设只管投资建设，缺少事先的防范以及事后的评估，造成了一些不必要的损失。

### （3）会计控制的核心没有得到充分体现

内部控制涉及到的是企业生产、管理、经营等各个方面，并不仅仅是财务部门的专属事情，所以需要各个部门的相互协作与通力配合。但是现实中因为传统的思维惯性的作用的影响，光明公司重经营、重发展、轻效益的思想的存在，一些人认为内部控制是财务部门自己的事情，财务部门便成了公司的“大出纳”。远远没有达到他应该有的综合管理和协调功能。综合业绩评价、全面预算等一些控制方法也没用得到有效普遍的执行。

### （4）信息化程度较低

经过这么多年的建设，现在光明公司信息化程度还比较高，硬件设备成都也较高，但缺乏综合性的管理信息系统。并且各个部门各自为政，会计电算化系统、业务管理系统、办公系统、网络管理系统等都各成体系。现代意义的管理信息系统并不健全。所以致使企业内部各方面和对外界信息沟通的不畅通、工作效率低易重复，缺少有用的、必需的控制。

### （5）人力资源控制不够

这些年来因为技术骨干的流失、管理人员的业务素质还需提高等一系列的问题一直困扰这光明公司，与此同时，人员老化、冗员较多也是一个令人头痛的问题。公司员工资源控制的薄弱也是一个十分重要的问题。

人员结构不合理，高级管理人才匮乏，人才的选拔与任用没有能够与时俱进，人才的考核与约束机制不够健全，缺乏激励机制，薪酬体系不合理，

所以，光明公司的内部控制还没有达到现代公司内部控制理论的要求，创设并且更改企业的内部控制是非常紧急并且需要的，可能要有针对性的去创设和更改企业内部控制。

## 4. 光明公司面临的机遇和挑战

### 4.1 光明公司面临的机遇

中国的乳制品行业起步稍晚，基础点较低，然而成长快速。尤其是改革开放之后，奶类生产量按照每年都是两位数的增长幅度迅速的增加，远远高于了1%的同期世界平均水平。中国乳制品产量和总产值在之前的10年内平均增长了10倍以上，但与此同时，中国平均奶消费量与发达国家相比，甚至是与世界平均程度相比，差距都还非常的大。

虽然中国乳品的消费在逐步增长，但是现在形成一定规模的消费市场离形成尚有很远路要走。很多中国人还没有喝牛奶、吃乳制品的这种习惯，特别是农村市场还没有完全打开，还有许多的人们因为家庭经济问题的限制无法购买，隐藏的消费群体仍然还是很多的，乳制品行业还有非常大的成长空间。

为了应对竞争日益激烈的乳制品市场，在激烈的竞争中求发展，在发展中求生存，光明公司面临着一个恶性的竞争环境：伊利、蒙牛的异质替代作用日益增强，为了缩小与世界一流乳制品企业的差距，为了在下一轮的全球化市场竞争中取得主动权，为了能够实现可持续发展，光明公司必须立足现在，展望未来，认真的建设好自己的内控系统，稳固企业的管理基础。为光明公司的发展创造良好的软环境，有助于自如的应对国内外市场上各种挑战，梳理中国光明公司在国际资本市场上的良好形象，提高光明的企业知名度，为国外市场的开发奠定良好的根柢。

### 4.2 竞争者概况

回首之前喧嚣的中国乳制品行业，注意点一直是环绕在奶源战、成本战、价格战、圈地战、广告战、口水战等这些方面，但在07年竞争的热点明显已经变成了以产品创新、工艺创新为重点的研发大战。各个乳制品企业推出的新产品每个都看重技术含量，也更加侧重功能性。中国乳业现在已经进入了新一个全新的竞争阶段。针对海内消费观点的慢慢成熟、从“有奶喝”变成“喝好奶”的需求更加强烈，竞争也更上了一个新的程度，从低阶的资金战争变成高端的技术、产品战争；从最开始的广告战争、价格战争转变成了对乳制品行业健康、

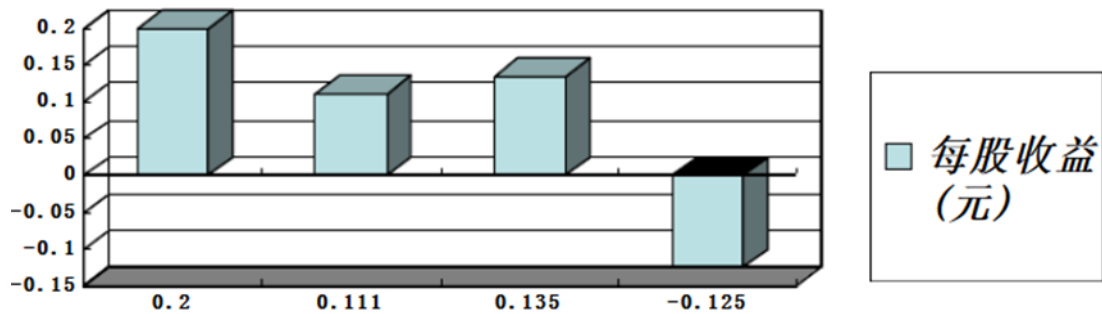
久远成长具有督促作用的差异化竞争。

尤其是去年突然爆发的“三鹿奶粉”事件和蒙牛金牌奶的 OMP 影响让此趋势越发明显，消费者不再把价钱当做第一个考虑的选择成分，反而是把更多的焦点放在营养优质的好奶上，这就让乳制品行业面对了全新的一次机会和挑战。

跟着中国乳业的急速成长，产物的构成发生了非常大的变革，它已经变成了拥有先进的技术装备、产品品种变得更加齐全、开始具有一定规模的当代食品制造业，跟着我国人民生活程度的慢慢提升，乳制品消费市场会不停的增大并变得成熟，中国会成为世界上乳制品消耗最大的隐藏市场。

主要的竞争对手：蒙牛，伊利

蒙牛作为目前国内乳制品产业的三大领军企业之一，有着非常突出的优势。它在内蒙古大草原上建立的奶源源产地，可以说资源优势庞大，虽然 OMP 事



件对它的主要产品特伦苏奶的出售造成了相当大的影响，但是消费者对这个品牌还是没有完全失去信心，蒙牛的未来的成长势头还是不能小看的。

伊利与蒙牛有着类似的故事前提，伊利作为三大领军企业之一，它的实力自然也是非常的雄厚的。

那我们分析一下三家的财务状况（图表数据来源于三家公司财务报告），见图 3：

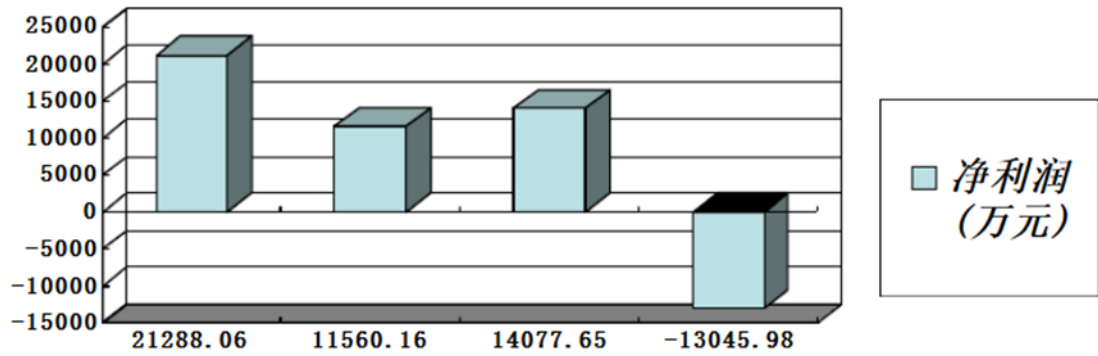


图 3 光明乳业 2007 年底到 2008 年中期数据

光明，蒙牛，伊利经营状况对比表，见图 4

		08 年中期	07 年末期
资产负债率	光明	41.94	40.73
	蒙牛	48.31	47.2
	伊利	57.31	53.73
每股收益	光明	0.135	0.2
	蒙牛	0.41	0.664
	伊利	0.15	-0.04
净利润	光明	14077.65	21288.06
	蒙牛	687801	574108
	伊利	11686.27	-2095
流动比率	光明	1.1565	1.4233
	蒙牛	1.17	1.119
	伊利	0.8738	0.9112
速动比率	光明	0.8750	1.0548
	蒙牛	0.823	0.8581
	伊利	0.5384	0.5697

图 4 光明、蒙牛、伊利公司财务经营状况对比

通过上面的数据我们可以清晰地发现光明乳业的财政情况一直稳定在一个固定的水平上。但是在和蒙牛的竞争中稍稍落后，净利润有点低于蒙牛，但是在这几年，尤其是经过 08 年“毒奶粉”事故和 OMP 风波后，相比较而言光明乳业比另两家公司受的影响要小得多，这让光明乳业趁着这个机会逐渐又追赶了上来，基本保持了鼎足之势。

“新鲜”就是光明的最核心的竞争力。

现在，牛奶已经变成了一般家庭饭桌上不可缺少的食物。市场上数不胜数的乳制品名称也让人看的眼花缭乱，消费者在购买牛奶的时刻，可能更多地是考虑产品是否新鲜以及是否营养保健这些特点。从原本的“有奶喝”转变成现

在的“喝好奶”，光明公司恰是根据广大消费者的需要，不停的改变自身的策略。

不管是充沛优秀的奶源供给和“冷链”工程的创设这些全部是为了塑造这一品牌的重要竞争力而在尽最大的力。“新鲜每一天”是每个光明职员的目标，也是光明公司对所有消费者的诺言。

### 4.3 光明公司面临的机遇

近年来，中国几个大的乳业巨头为了争夺市场，迅速的扩张，在全国各个地方不停的开始吞并以及收购行为，光明也是这样的，近来，在上海以外的地方购并了大约 40 家的企业，迅速扩张急需充足的人力资源、成本资源支持和改变以前的管理制度来顺应新的成长阶段，否则有可能管理失控。光明非常不幸的被说中了，管理上的失误致使光明没有能够实现对部分分公司的有用控制。

第一点是监控体系的失责致使了监测控制系统和没有建立一样。

第二点是分公司内部职员的控制导致管理失控。

光明一个公司的管理层职员都是以前的职员，以前的管理团队对于分公司有着相当大的控制权柄，内部职员的控制情况十分严峻，肯定造成非常高的代办成本，管理失控是无法避免的。

第三点是不合乎常理的绩效审核制度。

若是在如此大的资金压力下，作为小股东(即持有大约 10%的股份的人员)的分公司管理层职员的目的则是在短期内希望个人利益的最大化，极度有可能被逼做出一些不利于公司整个团体利益的策略，因此致使管理的失控，好比在侥幸心理的作用下利用库存回奶开始再生产来减少生产的错误决策致使了成本提高。

第四点是人才贫乏致使光明公司想要扩大控制但是又无法做到。

新老职员之间的矛盾问题严重，这么些年的迅速扩张导致光明公司在人员调整上开始呈现了缺口。所以，人力资源的贫乏通用是子公司不受控制的一个基本因素。

第五点是与被吞并企业中间的文化和利益矛盾致使很难加大管理力度。

光明兼并的企业基本都是那个地方的老的国有企业，在吞并以后的整合时，

非常可能出现和被吞并方的之前的管理层职员和普通职员之间的文化、利益、理念冲突，这种矛盾有时候会变成暴力矛盾，比方，光明总部派到天津的总经理被职员打断了腿。在这样的前提下，光明乳业公司要加大对分公司的控制是非常艰难的。

## 5. 光明公司内控管理的风险与防范

在激烈的市场竞争中，企业面对着各类各式难以预料的危害，风险是随处都有可能的。市场化的程度越高，企业危害的影响也就越普遍，经营活动达不到原本希望的效果，也许破产的危害也存在着。风险指的是未来成果的不确定性，这种结果既包括收益，也包括损失。因为未来的收获或者是损失是很难预计并确定的，所以形成了对风险管理的体系。风险管理也就是为了降低未来结果发生的不确定性，能够以最小的成本来获得最大的保障。

在企业的内部管理里面，人、物、财、技术等生产经营的要素资源能不能够获得合理的分配，信息系统、业务流程能不能顺畅而且可以节约资本、提高效率等已经拟定的管理目标，这些内部管理若是杂乱或者是有缝隙，管理不和谐又或者是执行力度不足亦有一定可能性造成危害。企业面对的风险，都和控制系统无法脱离关系，控制不好可能会加大风险，过度控制同样会加大风险。

### 5.1 . 内控管理的组织风险

通过控制可以降低因为组织环境的不确定所带来的风险。风险指的是某一事项或者是活动对组织产生不利影响的可能性。首当其冲的风险种类主要有过失、延滞、欺诈和冗长。为了达到企业的组织目标，管理者需要平衡好风险与控制的关系。内控的工作就是把风险下沉到领导者可以接受的程度。

光明公司在很多地方创建了华东，华中，华南，华北这些负责区域性职能部门，在组织构造上体现出庞大而分散的特点，因此就奠定了公司内部控制的关键点相对于其他的公司来说，数目更加巨大，维持好风险与控制的难度更大。

平衡不稳会引出下面这些问题，如图 5。为了让风险与控制达到平衡，公司的内部控制在這個時候是增值的、有效的、前置的控制风险。



过渡风险	过度控制
资产、拨款损失	机构臃肿
商业决策低下	生产力降低
符合性差	复杂性增强
频繁调整	运转周期变长
信誉受损	无价值活动增加

图 5 过度控制与过度风险对照表

纠偏措施的运用以及控制标准的掌握要注意适度。标准要确切，不能模棱两可，同时要给执行人员适当的扭转局势的空间。控制不是越紧越好的，要防止过紧，造成僵化，要做到刚柔并济。恰当控制的方法很多种，常用的是临界控制法，即只能对超出临界点的行为采取控制措施，这种方法在降低控制成本的同时，有助于调动组织成员的积极性。

## 5.2 . 内控管理的认识误区及防范措施

企业的内部控制，是在集体组织策划中，采用内部控制的原则、方法、技术，来坚决执行已经拟定的策略。它具有联结性、经常性、隐藏性、周全性等特点。但是在内部控制建设的初期，还会存在一些了解上的误区，只有进行周全的正确的来理解内部控制，才能够施展它的功效。

### 5.2.1 内部控制的局限

不管内部控制的计划以及方法有何等的好，它也只能够确保具体目标的实现，可是也存在它特定的、无法避免的不足之处。主要表现为：

(1) 内部控制是由人来建立的，也要由人来执行。如果内部控制执行控制机能的职员的修养不能适应岗位的需求，那么也会影响内部控制功能的正常施展。

(2) 内部控制通常只对于企业的常规交易活动进行设计。要是企业的内控执行职员玩忽职守又或者是串通舞弊，那么纵然内控设计的再好，也会失败。

(3) 内部控制也有可能因为执行职员的滥用权柄或者是服从于外界的压力而失败。

### 5.2.2 内部控制的创新

建立健全的内部控制，不仅仅要确保企业财政报告的准确性，更要保证企业谋划决策和国家法律法规的贯彻执行以及企业经营活动的成绩。内部动态的

一个控制过程。为了保证企业经营的健康发展，不让内控成为企业成长的障碍而实施内控。

企业所处的市场环境一直在不断的变化，这些会影响企业的经营活动，面对变化不断的经营活动，内部控制也需要适当的调整。只有创新，才能使得企业生产经营充满活力，包括管理创新、制度创新、技术创新，企业只有通过不断的改革与创新，才能够适应不停的变革的市场。新经济条件下，企业的内部控制理论、内部控制制度会不断地完善并且发展，因而企业的内部控制也要发生变化。

创新是企业不断成长的源泉，适时地创立起与时俱进的内部控制制度，帮助企业的经营管理更加的制度化、科学化、民主化。

## 6. 结论

随着这几年来海内乳制品行业的变革，乳制品公司渐渐走向国际资本市场。随之而来的是一系列的用户要求、企业形象、业务拓展、监管要求等多个方面的变化。这些变化不论从主观上还是客观上来说都要求公司强化企业管理，提高企业的效益，培养企业的核心竞争力，全面改善经营和服务，满足国内外的监管要求等，放在企业生存发展的高度上来对待。引入内部控制体系管理的方法和理念，有效达到企业整体管理水平提高以及综合效益优化的境界。

这篇文章以内部控制制度的理论成长为开始，叙述了它的寄义和内容，分析了当前光明集体在内控方面存在的问题来分析它面临的挑战。按照分析乳制品企业的内部控制的特征，根据在内部控制的过程当中，光明公司内部控制体系创建的过程中作了透彻的剖析。阐述了光明公司内控的平台和保障，通过分析内控的风险结果，探讨内部控制体系建设过程中应该注意的风险。

内部控制体系的创设是一个庞大的、系统的工程。由于受时间和篇幅的限制，本文只对光明公司内部控制体系的管理进行了初步的探讨，但愿能够对企业的经营领导者提供一些启示。

## 参考文献

- [1]渣里德·达夫特著. 组织理论与设计精要[M]. 机械工业出版社, 1999.
- [2]约瑟夫·普蒂等著. 管理学精要[M]. 机械工业出版社, 1999.
- [3]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著. 管理学[M]. 经济科学出版社, 1008.
- [4]斯蒂芬·P·罗宾斯著. 组织行为学[M]. 中国人民大学出版社, 2005.
- [5]范玉顺、黄双喜、赵大哲等编著. 企业信息化整体解决方案[M]. 科学出版社, 2005.
- [6]张玉利主编. 管理学[M]. 南开大学出版社, 2005.
- [7]杜美杰编著. 信息系统与会计内部控制[M]. 清华大学出版社, 2004.
- [8]王冲编著. 关键点控制——实现最佳成效的管理方式[M]. 地震出版社, 2004.
- [9]楼德华、傅黎瑛编著. 中小企业内部控制[M]. 上海三联书店, 2005.
- [10]牛成喆著. COSO 框架下的内部控制[M]. 经济科学出版社, 2005.
- [11]杨雄胜. 内部控制理论面临的困境及其出路[A]. 会计研究[C]. 2006.
- [12]熊志海、敖永春. 我国电信产业改革模式探析和思考[J]. 集团经济研究, 2005(17).
- [13]吕蕾. 浅谈内部控制的重要性、局限性及对策[J]. 决策探索, 2006(05).
- [14]陈竟婷. 关于企业内部控制制度的思考[D]. 财政部财政科学研究所, 2010.
- [15]杨雄胜. 内部控制发展问题研究[D]. 东北财经大学, 2004.
- [16]宋明华. 我国上市公司内部控制应用研究[D]. 山西财经大学, 2011.
- [17]陈镜西. 企业集团内部控制研究[D]. 西南财经大学, 2008.
- [18]孙茂华、史保峰. 内部控制是现代企业管理的有效工具[J]. 经济师, 2003(08).
- [19]汤瑾、傅建设. 内部控制影响因素的路径分析[J]. 会计之友, 2009(03).
- [20]肖光红. 企业内部控制基本理论问题研究[D]. 西南财经大学, 2014.
- [21]张广进. 浅谈企业内部管理控制系统的构建[J]. 消费导刊, 2008(04).