

# 太潘公司财务内部控制优化研究

## 中文摘要

企业在经营发展过程中面临着形形色色的风险，为了更好地规避风险，保持健康可持续地发展，企业必须要苦练内功，加强内部管理，而财务内部控制管理又是核心环节。财务内部控制活动与企业的每一项经济业务都紧密相关，其成效影响着企业日常经营业务的方方面面，因此优化企业财务内部控制管理是提升企业经营管理水平的重要途径，并且随着企业面临的内外部环境不断改变，财务内部控制管理也要不断地进行优化提升，以适应企业不断发展的需要。

本论文研究对象太潘科技作为一家售后服务解决方案的提供商，随着内外部环境的变化，其经营压力也在日趋增加。公司在财务内部控制管理方面常常处于被动应付的状态，无法满足经济发展新常态下企业对内部管理的需求。太潘科技财务内部控制管理的问题主要体现在：财务内控环境不完善，财务内控制度体系不健全；财务信息化系统功能不足；监督体系不健全。针对上述问题，结合财务内部控制以及内部控制的相关理论，有针对性地设计出合理有效的优化方案，对太潘科技的财务内控工作进行改革，侧重在改善财务内部控制环境，优化财务内部控制的制度体系，加强财务信息化系统建设，完善财务内部控制监督体系。为了保证设计出的相关优化方案能够得到有效的施行，本论文制定了相关保障措施。

通过对太潘科技财务内部控制改进的优化研究，可以有效促进太潘科技的财务内部控制管理水平的进一步提升，帮助企业杜绝舞弊，减少公司的财务风险，为公司的经营决策提供有效的数据支撑。有助于促进企业优化制度流程体系，提高工作效率，减少浪费，保护公司资产安全，从而帮助企业实现健康可持续发展，也希望对其它类似的企业提供一些借鉴作用。

**关键词：**内部控制，财务内部控制，财务风险

# **RESEARCH ON FINANCIAL INTERNAL CONTROL OPTIMIZATION OF TELEPLAN TECHNOLOGY CO.,LTD**

## **Abstract**

Enterprises face various kinds of risks during operation and development process. In order to avoid risks and keep healthy development, enterprises must enhance internal management, and financial internal control management is important section. Financial internal control management is closely relevant to each business activity, it impacts daily operation and business. Therefore, in order to improve enterprises business management, it request improve financial internal control. With the constantly changing internal and external environment, enterprises have to optimize financial internal control to meet the requirement of continuous development.

This paper takes Teleplan Technology as the research object, which is a provider of after-sales service solutions. With the continues change of internal and external environment, Its financial internal control management cannot meet the requirement of the new normal of economic development, and it is often under passive status. The main problems of Teleplan technology financial internal control are as below: The financial internal control environment is not perfect, The financial internal control system is not perfect; The function of financial information system is insufficient; The internal supervisory system is not perfect. In view of the above problems, combined with the relevant theories of financial internal control, design a targeted optimization scheme, reform the financial internal control management, pay more attention on the optimization of the financial internal control environment and financial internal control process, improve the construction of financial information system, improve the financial internal control supervision. In order to make sure the optimization scheme can be implemented effectively, this paper developed the relevant safeguard measures.

According to the research on the optimization of financial internal control improvement of Teleplan Technology, it help Teleplan technology financial internal control to further improve the management level.

It is helpful to promote enterprises to optimize the process system, help enterprises

to eliminate fraud, reduce the company's financial risk, and provide effective data support for company's business decisions. It is helpful to improve the working process, improve work efficiency, reduce waste, protect the safety of the company's assets, so as to help the enterprise to achieve healthy and sustainable development, and also hope to provide some reference for other similar enterprises.

**Keywords:** Internal control, financial Internal control, financial risk

# 目 录

中文摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与思路.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究思路.....	3
1.2.3 技术路线.....	3
1.3 研究方法.....	5
第二章 相关理论与文献综述.....	6
2.1 财务内部控制理论.....	6
2.2 内部控制理论.....	8
2.3 文献综述.....	10
第三章 太潘科技财务内部控制现状分析.....	13
3.1 太潘科技简介.....	13
3.2 太潘科技财务内部控制基本情况.....	16
3.2.1 财务内部控制环境基本情况.....	16
3.2.2 财务内部控制基本情况.....	19
3.3 太潘科技财务内部控制的问题分析.....	28
3.3.1 财务内部控制环境不完善.....	28
3.3.2 财务内部控制的制度体系不完善.....	28
3.3.3 财务内部控制的信息系统不完善.....	31
3.3.4 财务内部控制的监督体系不完善.....	33

第四章 太潘科技财务内部控制的优化方案 .....	36
4.1 财务内部控制优化的目标和原则.....	36
4.1.1 财务内部控制优化的目标.....	36
4.1.2 财务内部控制优化的基本原则.....	36
4.2 财务内部控制优化的基本思路.....	37
4.3 财务内部控制优化的具体内容.....	38
4.3.1 财务内部控制环境的优化.....	38
4.3.2 财务内部控制制度体系方面的优化.....	39
4.3.3 财务内部控制信息系统的优化.....	43
4.3.4 财务内部控制监督体系的优化.....	45
第五章 太潘科技财务内部控制优化方案实施的保障措施 .....	57
5.1 加强企业文化建设.....	57
5.2 加强财务人员队伍的建设.....	58
5.3 推动管理层对方案的实施.....	59
5.4 健全考核机制.....	60
第六章 研究结论与不足 .....	61
6.1 结论.....	61
6.2 不足.....	61
参考文献.....	63
附录 A 员工对财务内控认知的调查问卷.....	65
附录 B 客户信用评级基本情况表.....	67
附录 C 客户信用等级评定表.....	68
致 谢.....	70
作者简介.....	71

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

#### (1) 宏观背景

随着近年来我国市场经济的高速发展,我国的经济态势已经从高速发展向高质量发展转变<sup>[1]</sup>。市场经济的不断发展,带来微观主体活力的不断增强,企业对市场的参与度越来越高,范围越来越广,程度越来越深,随之带来的市场不确定性因素也在增加。企业只有加强内部管理,苦练内功,才能合理规避经营过程中面临的各种各样的经营风险和财务风险,保持健康可持续地发展。企业内部管理中的核心部分又是财务内部控制管理,为了能够在优胜劣汰的市场环境中生存下来,这就要求企业要建立合理有效的财务内部控制管理体系,并且随着企业内外部环境的不变化,财务内部控制管理体系也要不断地进行优化提升,以适应企业不断发展的需要。

遵守国家法律法规是企业财务内部控制实施的前提,财务内部控制是指对企业内部的财务管理活动实施的一系列控制措施,目的是保护企业资产的完整性,减少企业运营风险,改善企业日常运营效率,提高企业经营管理水平,最终达成企业整体经营目标以及战略目标的实现<sup>[2]</sup>。符合企业内部管理要求的高效的财务内控体系不仅能够帮助企业提升经营管理水平、降低内外部风险、减少舞弊现象,同时能够提升企业财务信息的质量水平,为企业作出科学决策提供财务支撑。这么多年以来的市场实践证明:企业得控则强、企业失控则弱、企业无控则乱。

#### (2) 行业背景

市场竞争越来越激烈,企业之间的竞争也越来越白热化,企业间从过去的售前竞争逐步向售后竞争转移。随着人们消费观念的不断升级,人们越来越关注产品的售后服务水平。售后服务是企业产品进入流通领域的一个重要环节,产品的售后环节是企业需要承担的社会责任,同时也体现出了企业对客户的人文关怀,是企业后续与客户联络沟通的重要桥梁。售后环节的整体服务水平直接影响着产品流通的健康循环,售后环节不仅影响企业的品牌形象,还影响着客户再次购买的行为以及对周围客户消费行为的引导。而一些 OEM 制造商则希望将它的产品售后服务外包给专业的售后公司来操作,如此专职做售后的行业应运而生。

售后服务行业的竞争对手不仅有来自同行的竞争，还有来自一些大型制造业背景的企业的竞争，比如伟创力、富士康等等，这就造成一些中小型的售后服务公司在夹缝中求生存。售后服务行业为了健康发展，就必须提升自身的经营管理水平，改善企业的财务内部控制管理建设。

### 1.1.2 研究意义

有效的财务内部控制是企业生存发展的关键环节，对企业的高效健康运营有着极其重要的意义。本文对太潘科技财务内控的现状及其存在的问题进行深入剖析，挖掘出问题的深层次原因，从而提出适合目前太潘科技发展的财务内部控制改进策略，希望以此为契机，让太潘科技财务内部控制的管理水平得到有效的改善和提升，也希望能为太潘科技的日常经营决策提供有效合理的参考意见，让公司更加健康良性的发展。具体而言，研究意义包括如下几个方面：

第一，通过对太潘科技财务内部控制管理的研究，监督和监测公司的各种日常经营活动，识别出由于财务内部控制管理不善而导致的财务异常和不稳定运营状态，敦促管理层查找危机产生的根源，及时采取科学有效的防范措施，降低企业经营风险，避免财产损失<sup>[2]</sup>。

第二，帮助太潘科技构建更加完善、高效、健康的财务内部控制体系，提升资金链的全面性、系统性和安全性，保护公司资产安全，为太潘科技提供一个较为健康、稳定的经营环境，使发生财务危机的可能性大大降低。

第三，有利于公司整体经营目标和战略目标的实现。设计高效合理的财务内部控制体系，提高对公司日常运营过程中风险的识别和应对能力，对公司的日常运营发展进行有效的监督和指导，是公司完成经营目标和战略目标的支撑和保障。

第四，保证公司财务信息的准确性、及时性以及全面性，使太潘科技的管理层随时掌握公司的经营状况，为管理层在重要决策上提供快速并准确的数据支撑，使企业能够更好地适应不断变化的外部环境。同时也为其它类似企业的财务内部控制优化提供一些借鉴作用。

## 1.2 研究内容与思路

### 1.2.1 研究内容

本论文以太潘科技作为研究对象，研究内容主要包括如下三个部分（与论文的第三、四、五章相对应）：

- (1) 太潘科技财务内部控制现状分析

对公司当前的财务内部控制现状进行分析，从控制体系、制度执行、信息化系统、预算管理、风险管理和监督活动指出财务控制上存在的问题，并找出产生相关问题的原因。

### （2）太潘科技财务内部控制优化方案

本章主要针对太潘科技现阶段财务内部控制中存在的问题和缺陷，结合太潘科技的实际情况，制定出切实可行的改进措施，试图为公司的健康高效运行提供借鉴和指导。

### （3）实现太潘科技财务内部控制优化方案的保障措施

为了财务内部控制改进方案能够得到有效的贯彻执行，提出了切实可行的保障措施。

## 1.2.2 研究思路

本论文遵循着“提出问题，分析问题，解决问题”的研究思路，以太潘科技的财务内部控制优化作为研究课题。首先，从课题背景介绍了当前经济发展的形势和相关的行业面临的风险与挑战，简述了太潘科技在当前的市场经济大环境下所面临的财务内部控制的相关问题，对太潘科技财务内部控制优化研究的必要性作出了合理的解答。然后对相关概念与理论进行总结与梳理，为论文的研究提供出理论依据。

其次，通过调查问卷法了解太潘科技的财务内部控制的基本现状，并通过定性与定量相结合分析法进行层层深入的剖析，揭示其潜藏的问题和缺陷，具体涵盖了控制体系、制度执行、信息化系统、预算管理、风险管理和监督活动各个环节，并找出导致相关问题的根本原因。针对问题和分析结果，根据公司目前的实际运营情况，理论联系实际，从而提出科学的、切实可行的财务内部控制优化方案。为了优化方案能够得到有效的贯彻落实，给出了相应的保障措施。

最后，简明扼要的总结全文，提出不足之处，并且从研究结论中引发启示思考。

## 1.2.3 技术路线

本论文的技术路线如图 1-1 所示。



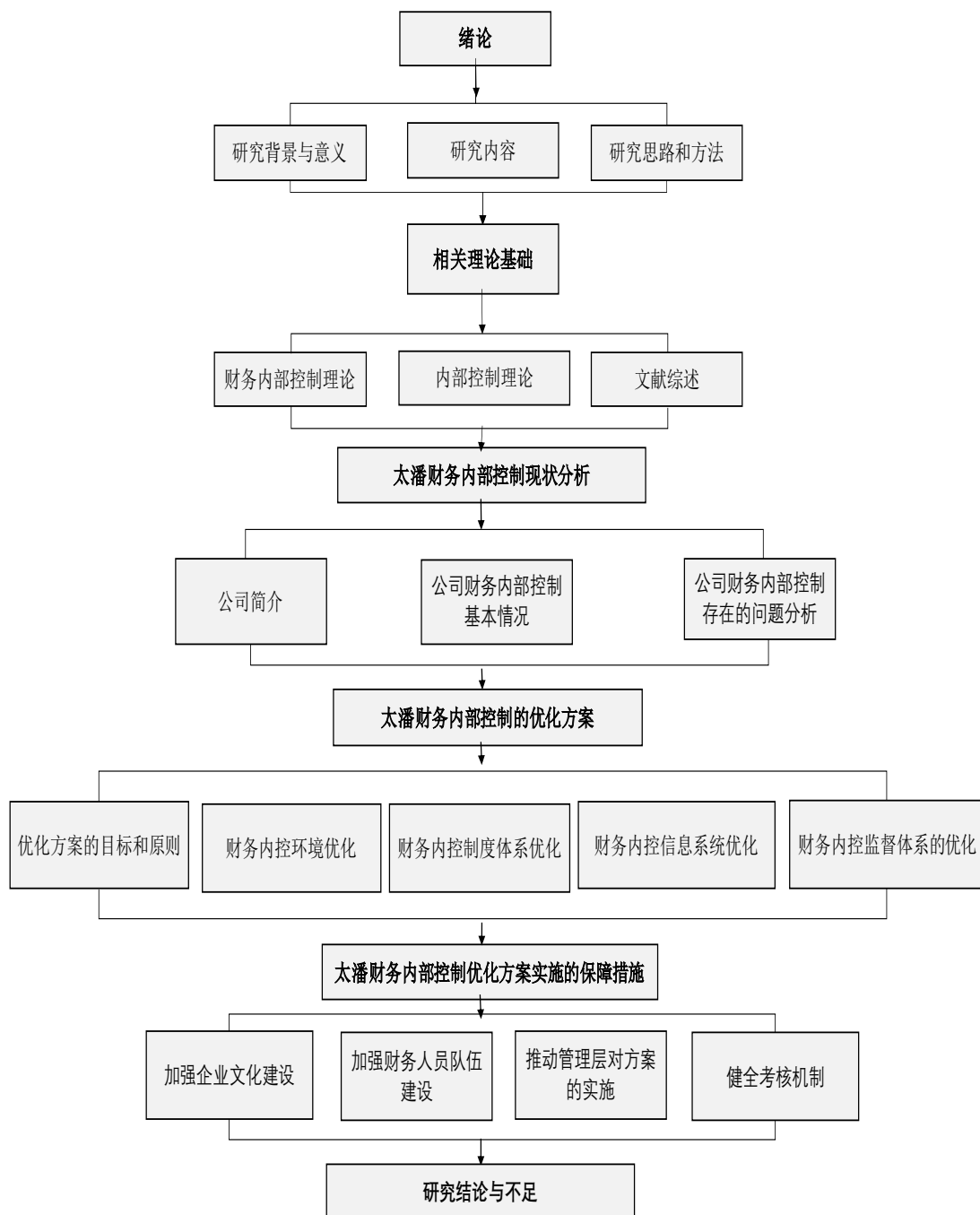


图 1-1 本论文的技术路线图

### 1.3 研究方法

#### (1) 调查问卷法

本论文以太潘科技为研究主体，分析了公司在当前形势下面临的各种各样的财务内部控制的相关问题，进而提出了相应的改进方案，对太潘科技的财务内部控制管理具有现实的指导意义。通过调查问卷的方式以及公开的数据资料获取，了解太潘科技财务内部控制的基本情况，对太潘科技的财务内部控制体系进行综合的分析评价，剖析存在的问题，从而有针对性地提出合理有效的优化方案。

#### (2) 文献研究法

搜集和查阅了大量关于财务内部控制的文献资料、财经期刊以及学术论文等等，综合分析其中先进的观点以及研究成果，在此基础上归纳总结出本论文进行研究的理论基础。

#### (3) 定性与定量结合分析法

定性与定量分析分别研究事物的实质以及表象。在本论文的研究中，对太潘科技财务内部控制体系进行定性分析的同时，又通过使用图表和表格进行分析比较，深化了研究的广度，更加形象具体，更具有说服力。

## 第二章 相关理论与文献综述

### 2.1 财务内部控制理论

#### 2.1.1 财务内部控制的概念

伴随着早期控制理论的发展，控制理论被逐步运用到了企业财务内部控制管理过程中，随着社会经济不断发展，企业在日常经营管理过程中对财务内部控制管理的需求也在不断增加，社会对财务内部控制管理的认识逐步趋于一致，财务内部控制逐步形成了一整套理论系统。

财务内部控制是指在遵守国家相关法律法规以及公司相关规章制度的前提下，对公司的财务活动进行相关约束、监督和改善等的管理活动，保证资产的安全完整性，最终实现公司整体的经营目标和战略目标<sup>[3]</sup>。根据财务内部控制的管理制度，公司的相关管理者需要对日常财务活动进行科学有效的监督约束，并给与必要的指导，保证企业预期财务目标的实现。简而言之，企业的财务内部控制就是对企业的日常财务活动实施的一系列的管控措施。

企业财务内部控制的对象主要是现金和资产，即对现金和资产的管理，使现金和资产实现价值最大化<sup>[4]</sup>。

#### 2.1.2 财务内部控制的内容

##### （1）货币资金控制

资金是一个企业的命脉，资金流一旦破裂，则很有可能导致企业破产，可见资金的重要性。财务内部控制的首要任务就是对货币资金的日常结算进行有效合理的管控，防止相关舞弊行为的产生。将货币资金的使用效率最大化，同时最小化货币资金的使用成本，

##### （2）固定资产控制

固定资产属于企业非流动性资产的组成部分，通常包括企业日常生产经营用到的机器设备，自建的办公厂房等等，固定资产是企业开展日常经营活动的物质基础。固定资产的安全完整是企业能否持续发展的至关重要的条件。企业需要根据当前所持有的固定资产的特性，结合本企业的实际情况，设计出合理的固定资产管理制度体系，确保固定资产的安全性和完整性。

##### （3）存货控制

存货指的是企业持有的用作销售的产成品或者商品、处于企业日常生产过程中的半成品、以及在企业日常生产过程中耗用的材料等。存货管理对企业流动资金的使用效率影响较大。将存货控制在适当范围内，不仅可以减少对资金和场地

的占用，同时也可以降低企业对存货的日常管理成本。

#### （4）应收账款控制

应收账款指的是企业在生产经营过程中因销售产品或者提供劳务应向购买方收取的款项。应收账款是企业在销售产品或者劳务的过程中被购买方所占用的资金。应收账款的周转率对企业的财务状况产生着重大的影响，所以企业必须要做好对应收账款的管控，提升应收账款的周转率，改善企业财务状况，确保企业账面有充足的资金，提高企业的盈利能力。如果对应收账款管控不力，造成逾期账款无法收回，就会给企业带来损失。

#### （5）成本费用控制

在收入稳定的情况下，企业要想提高利润，则需要通过降低营业成本和费用来实现。降本增效一直是企业的工作重点。但是如果成本降低过大，将会影响产品的品质，如若费用降低过多，也会影响到员工的工作积极性，这就要求企业必须要将成本费用控制在一个适当范围内。

### 2.1.3 财务内部控制的方法

财务内部控制方法指的是为了使企业的日常经济活动能够按照既定的规则运行，从而采取的财务上的控制方法<sup>[5]</sup>。合理有效的财务内部控制方法是实现财务内部控制目标的重要支撑。

#### （1）组织规划控制

组织规划控制指的是对企业组织机构的设置、职务分工的设置的有效性合理性进行控制，包括企业法人治理结构的设置和管理部门及其关系的设置。企业组织规划的设置是否科学有效深深地影响着财务内控的过程和结果。因此，企业必须要对组织规划进行科学的设置，不能使权利过分集中到某一个人或者某一部门手中，注重权利的分散管理，形成相互制约、相互平衡、相互监督的管理格局，将控制的功能置入到组织机构中，避免错弊或者舞弊行为的发生。

#### （2）授权审批控制法

授权审批控制法指企业对不同层级的不同职责范围的管理人员授予不同的权限，在权限范围内可以无需请示上级，便可自行处理企业的日常管理事务，提高企业日常运行效率。管理人员在被赋予权力的同时，也需要承担相应的责任，需要为自己的处理行为负责，增强其工作责任感。授权批准分为一般授权和特殊授权。针对企业日常管理中的常规性事务的授权是一般授权，比如财务人员为员工报销的审核。特殊授权是指对偶尔事件或者特殊事项进行的特别授权，比如公司发行债券或股票。

#### （3）信息系统的控制

财务内部控制在实施过程中，需要信息系统对具体的控制行为做相应的记录，因此要求不断强化对信息系统的控制。一方面要加强信息系统的安全控制，防止信息泄露或者被非法攻击，另一方面要不断完善信息系统的功能，减少人为修改的可能性，为企业做决策提供有效的数据支持。

#### （4）预算管理控制

凡事预则立，不预则废。预算管理控制是企业根据预算规定的收入和支出来监督各个部门的经济活动，保证企业的各项资源得到合理的利用，同时也使各部门的支出受到约束和管控。企业施行全面预算管理符合财务内部控制管理的需求，从预算编制、预算的执行、监督、考核等各个方面对预算进行综合全面的管理和控制<sup>[6]</sup>。

#### （5）财产保全控制

财产保全控制指的是为了保护企业财产安全而施行的控制举措。严格限制不相关人员才对企业资产的接触，企业要定期对资产进行盘点，做到账实相符。同时，要对企业资产进行相关的投保，在资产受损后能够得到相应的补偿，减少企业损失。发挥内部审计对财产安全的控制，通过内部审计活动，发现财产控制的薄弱环节，提出有效合理的改善意见。

#### （6）风险防范控制

风险控制是企业为了减少或消灭风险发生的可能性，或者为了减少风险发生时带来的损失而采取的一系列措施和方法。财务内控要求建立完善的风险评估和应对机制，对风险进行有效控制以及妥善处理意外风险发生后的损失，以最小的成本达到最大的安全保障<sup>[7]</sup>。

#### （7）内部审计控制

内部审计控制指的是公司内部审计部门针对财务内部控制管理施行的一系列的控制措施，是对财务内部控制的再控制手段。独立性、权威性和及时性是确保内部审计控制有效施行的关键，如此才能更好地发挥内部审计在改善财务内控管理中的作用。

## 2.2 内部控制理论

内部控制是确保企业内部所有机构和组织正常运转的基础，是一个企业在内部采取的自我调整、约束、规划、评价和控制的一系列方法、手段与措施的总称，其目的是为了遵守法律法规，提升会计信息质量，保证企业资产安全<sup>[8]</sup>。内部控制包括以下五个基本要素：

### （1）内部环境

内部环境在内控五要素中居于首要地位，是企业实行内部控制的基础，是影响内部控制建设的一系列因素的总称。内部环境不仅对其它控制要素的设计和执​​行产生影响，同时还影响着企业战略目标的制定。内部环境主要包含公司的治理结构、公司组织架构的设置、公司的经营风格、管理哲学以及相关人力资源政策等等。

### （2）风险评估

对各种影响公司内部控制目标实现的一系列不确定性因素进行准确及时的识别，并对其进行科学的评价，进而采取应对策略和措施的过程，称为风险评估。风险评估的内容包括目标的设定以及风险的识别、分析、应对等等。

### （3）控制活动

公司管理层识别风险，对风险作出必要的指令，将风险控制在可承受范围内，控制活动则是为了使公司管理层发出的指令得到有效贯彻执行的政策和程序。控制活动贯穿于企业的每一项经济活动中，需要各个部门共同参与施行。

### （4）信息与沟通

对企业日常管理相关的各种信息进行收集处理，将信息在各个部门之间进行顺畅的、及时有效的传递并且应用的过程称作信息与沟通。信息与沟通贯穿于企业的日常运营管理活动的各个环节。包括信息的收集机制以及信息的沟通机制。为了内部控制得到有效的实施，要求企业明确如何收集信息、处理信息以及传递信息，保证信息沟通及时有效。

### （5）内部监督

企业指定内部人员对内部控制的建立、运行情况进行监督检查，并对内部控制施行的有效性进行客观的评价。内部监督是保障内部控制措施得到有效贯彻执行的重要手段<sup>[9]</sup>。企业通过监督活动可以及时准确地捕捉到内部控制措施中的问题和缺陷，进而采取有效的优化措施，健全和改善内部控制体系。监督活动主要包括对内部控制体系整体执行情况的持续性监督，以及针对某些活动进行的专项监督<sup>[10]</sup>。

内部控制五个要素相互影响，共同作用，各要素之间的关系如下：

第一，企业应当培养积极的内部控制环境；

第二，识别和评估日常经营管理活动中所涉及的各种重要风险点；

第三，针对各种风险点设置相应的控制机构；

第四，对上述过程的适当有效性进行监督与评价；

第五，内部信息系统则为整个系统提供方便。

## 2.3 文献综述

企业内部控制是社会不断发展的产物，并且随着企业管理的需要不断丰富和完善起来的。内部控制的起步阶段是内部牵制，内部牵制的基本手段是不相容职务相分离、账目相互核对。

内部控制一词首次出现在 1936 年美国颁布的《独立公共会计师对财务报表的审查》中，并被定义为：为了保护企业资金和财产安全，进而对账簿记录的准确性和全面性进行检查而采取的措施和手段。到了上世纪 60 年代，Menzie P T 在《Finance Control as an Aid to Management》一书中指出了企业内部财务控制的理论基础，提出内部控制的作用是帮助企业管理者在日常的运营管理活动中做出正确的决策<sup>[11]</sup>。

从 20 世纪 80 年代开始，内部控制逐步迈向提高阶段，内部控制的研究重点在向具体内容逐步深化。1988 年美国颁布了 55 号《审计准则公告》，提出内部控制结构理论，并指出内部控制结构包括三个要素：控制环境、会计制度以及控制程序，会计制度是内部控制的基础，而控制环境是内部控制的保障。

内部控制的纲领性文件是《内部控制—整体框架》，也称作 COSO 报告，由美国 COSO 委员会在 1992 年颁布，成为内部控制发展进程的里程碑。COSO 报告将内部控制要素拓展到了五要素理论，包括控制环境、控制活动、风险评估、信息与沟通以及、监控。COSO 报告还指出：企业内部控制贯穿于企业的每一项经济活动，需要企业全体人员共同参与，内部控制是为了实现如下目标而提供合理保证的过程，包括实现企业财务报告的准确可靠性目标、实现日常经营管理活动的合理有效性目标、实现对国家相关法律法规的遵循性目标等等。对内部控制的认识也自此在社会各界逐渐得到统一<sup>[12]</sup>。

2001 年由我国财政部颁布的《内部会计控制规范—基本规范（试行）》，成为了我国内部控制管理最权威的标准，将内部控制定义为：企业为了保护资金和财产安全，提升会计信息的准确可靠性，并确保企业遵守了国家相关法律法规而采取的一系列控制手段和措施。

2004 年《企业风险管理—整合框架》由美国 COSO 委员会颁布，该整合框架对内部控制进行了拓展，指出企业管理者为了达到企业的经营目标和战略目标，从而对企业采取风险管理的需求。内部控制拓展到了八大要素，如图 2-1 所示。

2008 年由我国五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》以五要素为基本框架，与 COSO-IC 框架以及从 COSO-ERM 框架对内控要素的规定有些不同，如图 2-1 所示。该规范认为内部控制是一种管理过程，由企业内部全员包括董事会同时参与施行。达到企业经营管理的目标是内部控制的目的。

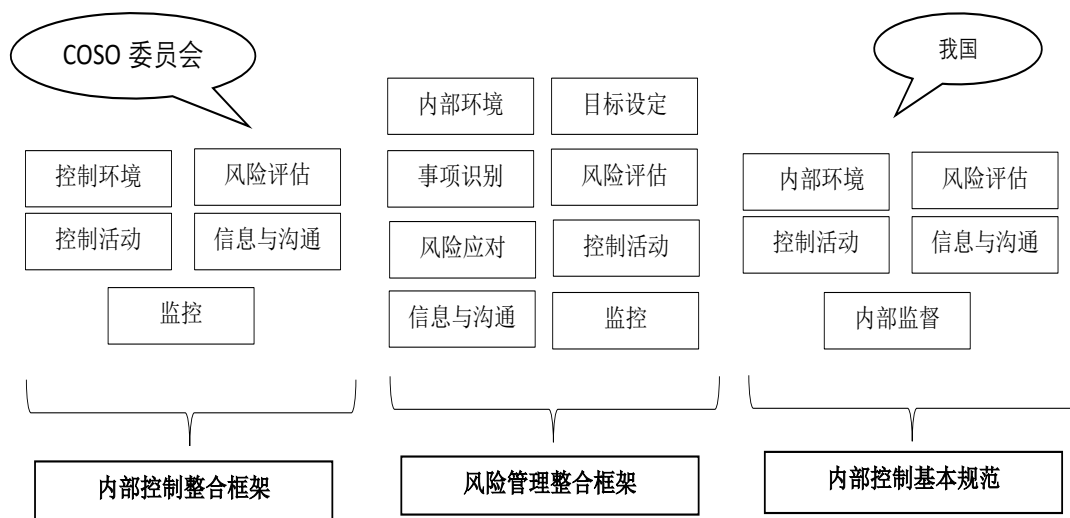


图 2-1 内部控制要素介绍

资料来源：五部委《企业内部控制基本规范》

由会计泰斗杨纪琬、娄尔行等编著的《经济学大词典·会计卷》中，对会计内部控制的定义是：利用会计信息制定经营计划、对经营成果进行考核，并参与企业日常运营管理决策，进而将企业的日常运营活动纳入有效的轨道。

汤谷良在《财务控制新论—兼论现代企业的财务控制的再造》中提出了财务管理核心是财务控制，将分散的财务行为进行有机整合，从而达到实现企业经营目标的行为，通过授权控制、全面预算管理、业绩全面评价体系等方面来对企业实现财务控制。

沈秀荣、吴浙在《集团公司财务管理内容研究》中指出，财务控制是指企业为了达到既定的财务目标而制定的一系列规章制度，有效处理各种相关的财务关系。通过对规章制度的实施，明确相应的管理程序，提升企业的财务管理控制能力。

张双桐在《财务内部控制一般理论研究》中提出了财务内部控制在未来的发展趋势：内部审计控制、发展战略控制、全面预算控制、对外投资控制等等<sup>[13]</sup>。

王庭民在《关于企业会计的财务管理及内控控制探讨》中的研究对象是财务管理和内部控制，作者认为在现代财务会计管理中，只有将财务管理和内部控制相结合，大力加强内部控制管理，才能有效地分析出企业的具体财务状况，从而为企业投资者以及相关管理层在做决策时提供有效的信息来源和数据支撑。

田霞在《如何建立适合本企业的财务内部控制体系》中分析了企业日常运营过程中在财务内部控制管理方面存在的问题，在此基础上给出了建立和实施财务内部控制制度的建议：制定合理的控制制度流程，创建良好的控制环境，加强预算管理控制，建立风险评估和预警机制，加强内部审计控制，实行公正合理的激



励机制等等。

综上所述，企业的内部控制在企业财务内控中起着重要的作用，改善内部控制体系是财务内控研究的重要环节。虽然近年来财务内控受到了空前的关注，但是不论是 COSO 框架还是国内的内部控制准则，都只是对企业内部控制提供了指导。怎样利用内部控制的理论搭建属于太潘科技的财务内部控制体系，防范财务风险，切实提高企业的财务管理水平才是太潘科技当下面临的现实问题。本论文通过对太潘科技存在的各种财务内部控制管理的问题进行分析研究，得出了财务内部控制改进方案，可以为太潘科技提升财务管理水平提供有效的指导，并对其它同类型企业改善财务内部控制提供参考和借鉴。

## 第三章 太潘科技财务内部控制现状分析

本章对太潘科技的业务情况作了简单介绍，围绕着内部控制和财务内部控制相关理论阐述了太潘科技的财务内部控制活动的基本情况，找出财务内部控制管理过程中存在的形形色色的问题，针对问题进行深入分析，剖析出问题产生的根源，为优化方案的提出奠定基础。

### 3.1 太潘科技简介

1983年太潘集团在荷兰的阿姆斯特丹宣告成立，经过15年的发展，1998年太潘集团得以在法兰克福证券交易所成功上市，通过并购和持续的有机发展获得了快速的增长。公司客户遍及全球，包括西部数据，东芝，日立，思科，微软，三星等等。涉及服务的产品有硬盘，电脑，手机，通信基站，网络设备，人工智能产品，远程信息处理系统等。2001年中国正式加入WTO，这标志着我国的产业对外开放政策进入了一个新纪元。二十世纪的第一个十年，正值中国互联网浪潮兴起，国内涌现出一批极其有潜力的互联网公司，像新浪、搜狐、百度等这样的网络公司异军突起，使得企业级硬盘、服务器等网络设备需求激增，此外消费者个人手机、电脑需求也增长迅速，太潘集团管理层深信企业和个人消费者通信存储设备需求的暴增，随之肯定会带来其相关产品维修的巨大需求，太潘集团管理层预测未来中国的通信存储设备市场潜力巨大，硬盘、电脑、手机等通信存储设备的维修必定将是一片蓝海，于是决定在中国成立一家专业的电子产品售后服务公司，给客户提供专业的售后服务解决方案，延长电子产品的使用寿命。随之太潘科技应运而生。

太潘科技成立于2002年末，地址位于中国园林之城，人间天堂苏州，工厂面积近6000平方米。公司经营项目：组装生产、维修、检验检测计算机、通信产品及周边电子产品等，销售公司所生产的产品并提供售后服务。太潘的愿景是致力于成为全球最大的第三方服务解决方案提供商，通过创新的测试、维修和价值恢复解决方案，引领电子循环经济。太潘科技成立之后，依托着集团现有的市场和客户资源，很快先后和西部数据、日立和东芝签订了针对机械硬盘（HDD）的独家售后服务协议，销售额和利润均得到了快速的增长。太潘科技在2011年连续3个季度夺得西部数据供应商评选的第一名，2012年得到了东芝颁发的优秀服务奖。从2012年开始每年都向苏州市政府申请到了离岸外包业务奖励人民币约100万，2015年得到了苏州市政府颁发的离岸外包服务示范企业的证书。太潘科技逐步奠定了电子循环经济行业的领先地位。

然而市场总是风云变幻的，西部数据 CEO 卢克佐的一句玩笑话“机械硬盘是永远无法被固态硬盘取代的”，却成为了机械硬盘的痛。固态硬盘（SSD）也可以称作固态电子盘，其优点是：启动快，能快速写入和读取数据，噪音小，工作适用温度范围更大，体积小，重量轻，并且不会发生机械故障等。缺点是：容量较低，但是成本较高，使用寿命较低，数据一旦损坏不容易修复等等。2010 年固态硬盘市场异军突起，固态硬盘的市场销量持续高涨，2011 年固态硬盘出货量达到 1460 万片，经过两年期间的上市、收购，刺激了固态硬盘市场的发展，2014 年之后，固态硬盘市场彻底爆发，2015 年固态硬盘的销量增至 1.02 亿片，市场增长率高达 700%，于此同时，机械硬盘的市场份额却在不断减少，2015 年销量下降至 4.68 亿片，市场销量下跌了 24%。如图 3-1 所示。

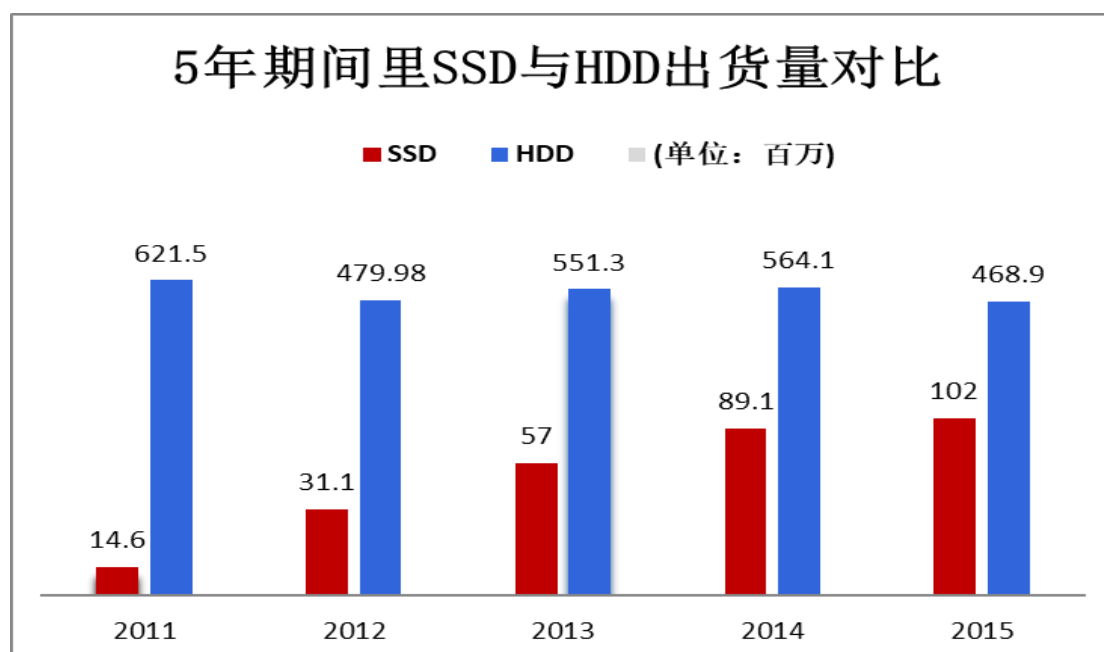


图 3-1 HDD 与 SSD 的出货量比对

资料来源：<http://www.dlnet.com/uploadfile/2016/1031/20161031091619973.png> 企业网

机械硬盘市场开始萎缩，不管是西部数据，日立还是东芝的机械硬盘销量都已经开始明显下滑，同时伴随着机械硬盘的价格越来越低（如图 3-2 所示），客户开始要求太潘科技降低收费。对于太潘科技来说，形成销售收入来源的数量和单价都在下降，售后服务的利润的空间变得越来越小，2015 年太潘苏州的销售额和利润率开始出现下滑。虽然管理层已经意识到太潘科技不能再一味地依赖单一的针对机械硬盘的服务，需要尽快发展新的产品服务，开拓新的市场，也做了各种各样的努力和尝试，但是到目前为止公司的业务并没有太大的起色。

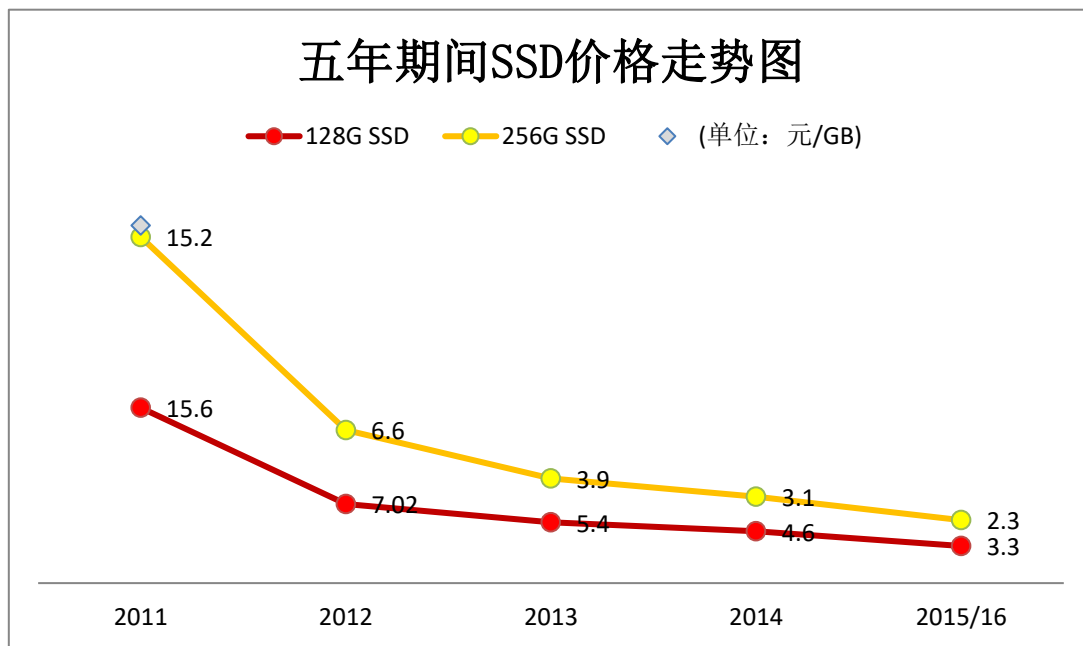


图 3-2 SSD 五年期间的价格走势图

资料来源: <http://www.dlnet.com/uploadfile/2016/1031/20161031091621924.png> 企业网

由于太潘科技目前的产品主要是针对机械硬盘提供售后服务, 在固态硬盘和云存储不断发展壮大的影响下, 机械硬盘的市场销量逐年下滑, 这对太潘的业务造成了很大的冲击。太潘科技的销售收入和机械硬盘的销量下滑呈正相关关系, 如图 3-3 所示:

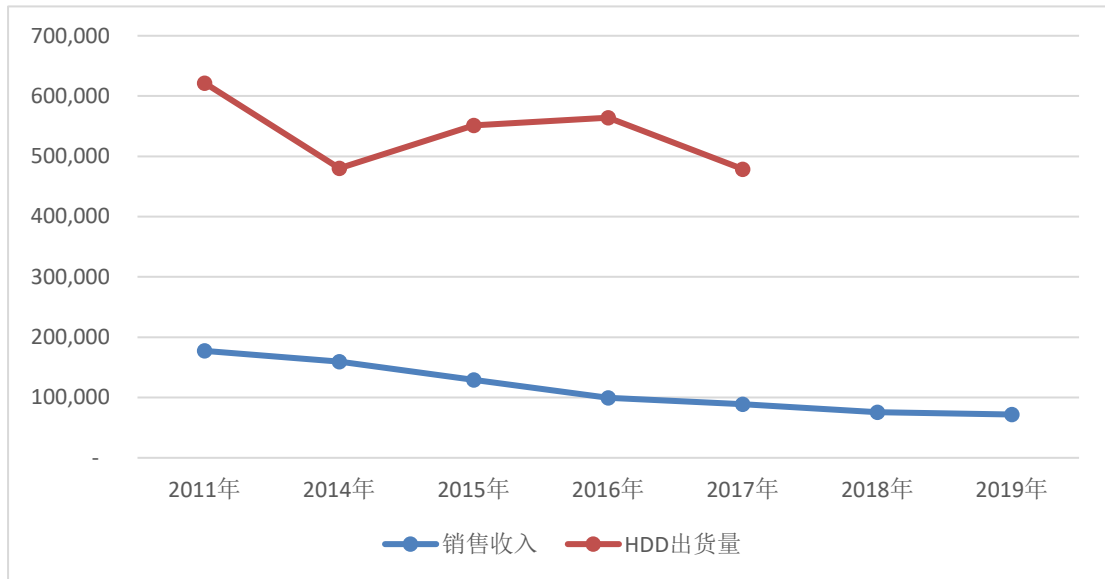


图 3-3 太潘科技销售额与市场上 HDD 出货量趋势图

资料来源：公司内部数据与

<http://www.dlnet.com/uploadfile/2016/1031/20161031091619973.png> 企业网

太潘科技此刻正经历着业绩下滑，利润流失的阵痛阶段，财务内部控制的问题也随之凸显出来，具体表现为：财务内部控制环境不完善；财务内部控制制度体系不健全；财务信息化系统功能不足；监督体系不健全。为了太潘科技能够健康高效，实现可持续性的良性发展，改善财务内部控制成了太潘科技当前面对的最现实同时也是最迫切的问题。

## 3.2 太潘科技财务内部控制基本情况

### 3.2.1 财务内部控制环境基本情况

#### (1) 公司治理结构

太潘科技是太潘亚洲控股公司的全资子公司，太潘科技的法人治理结构是在遵从《公司法》以及相关法规的前提下建立的。太潘科技没有设立股东会，也没有设立监事会，但是设立有一名监事人员。太潘科技设立了董事会，包括了 3 名成员组成。太潘科技设执行董事一名，并兼任总经理，负责公司的日常运营管理工作，执行董事同时担任公司的法定代表人。日常工作事项，根据太潘科技的工作流程分级分层次授权处理，重大事项由管理层集体商议表决，遇到管理层不能统一决策的时候，由总经理作出最终决定，遇到重大事项需要报经总部审核批准。公司的财务负责人实行的是双线工作汇报模式，涉及太潘科技日常业务运营有关

的事项向太潘科技的总经理汇报工作，涉及公司财务管理的向集团总部的首席财务官汇报工作。

## （2）公司组织架构

根据岗位职责，结合太潘苏州公司的实际情况，公司实行的是扁平化管理，设立了生产部、人事部、采购部、财务部等相关职能部门，设立了具体的岗位职责和任职要求。太潘科技未设销售部门，销售业务由集团总部统一安排。财务部设有资金、税务、总账、应收、应付和出纳岗位。出纳岗位由应付会计兼任，年度预算由总账会计兼任。财务部的主要职能是建立健全公司的财务管理规章制度体系，负责公司整体的资金调度管理，税务筹划，准确及时地为管理层提供财务报表和分析报告，负责与外部的政府、工商、税务、银行以及事务所等部门的日常工作沟通安排。财务部门各个岗位各司其职，相互配合，目前没有进行过岗位轮换。财务岗位配置如图 3-4 所示：

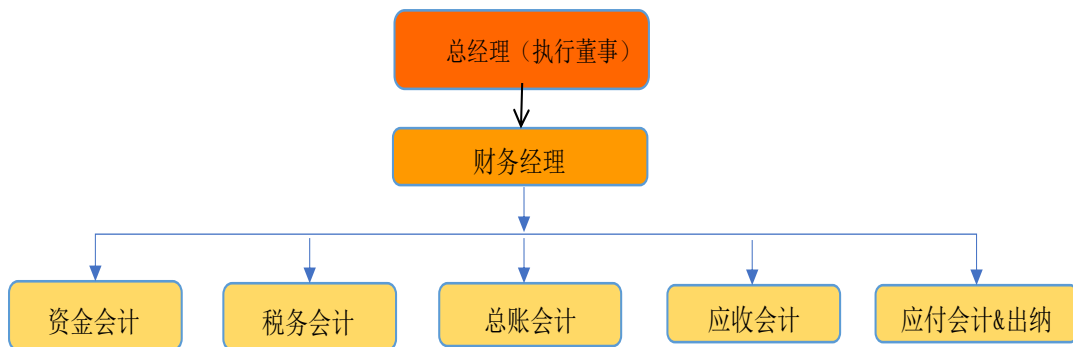


图 3-4 太潘公司财务部组织架构图

资料来源：公司内部信息

财务部各个岗位的主要工作职责如下：

**财务经理：**全面负责太潘科技的日常财务管理工作，保证财务工作的合规性。为公司发展积极调动各项资源，并对资源进行合理分配，和太潘科技的管理层配合制定公司的发展战略。负责指导公司日常营运资金的管理和调度，组织安排公司的日常财务核算工作，搭建高效合理的会计核算体系以及匹配公司战略目标的财务内部控制体系，为公司管理层做决策时提供数据支持，降低公司运营风险。统筹安排太潘科技的税收筹划，降低公司的税务负担。为公司培养高效、专业以及忠诚的财务团队。建立一个公平有效的内部激励机制，保证在太潘科技财务内部形成良性的竞争环境。

资金会计：负责太潘科技日常生产运营所需资金的计划和调度，编制资金计划报表，出具分析报告，并跟踪监督其执行情况。保证公司现金流安全、健康、高效地运作。

税务会计：对公司的各项税费进行计算并负责税务申报，及时关注各项税收政策的变化。在保证合法合规的情况下对太潘科技的税收进行合理筹划，降低公司的税收负担。

总账会计：总账部分主要负责成本核算，准确编制财务报表并出具分析报告。定期组织固定资产盘点工作。处理境内外关联方业务。配合安永审计师事务所做好年度审计工作。同时管理预算工作，主要负责主导每年的预算工作，和各个业务部门配合编制年度预算，监督预算执行情况，并对预算和实际产生的差异进行分析。

应收会计：及时统计销售收入并进行相关账务处理，定期按时准备应收账款账龄分析报表，出具给销售人员，同时提供给相关管理层审阅，跟踪监督销售人员对货款进行及时催收，并提供必要的协助，确保公司货款按时收回，减少坏账风险。

应付会计&出纳：应付会计职责是负责供应商发票的系统录入工作，定期和供应商进行往来账目核对，保证应付账款数据的准确性。出纳职责是负责资金的日常收付工作，按时整理银行回单，整理清楚后交接给相应的会计，由会计及时在 ERP 系统进行账务处理。对公司的现金进行管理，并按时登记现金日记账。

### （3）员工对财务内部控制的认知

太潘科技共有员工 80 人，通过问卷调查得知，财务部对内部控制的认知程度较高，其次是采购部门，再然后是其其他管理层员工对内部控制有一定的认知，但是普通员工对内部控制的认识相对欠缺。原因是太潘集团总部设有内控部门，每两年会对各个子公司进行审计，主要包括财务和采购，而审计的重点是财务。总部荷兰安排两到三名审计人员到苏州进行审计工作，通常需要持续一周时间，期间由苏州财务主导统筹协调安排各个部门配合审计工作的进行，在现场审计工作结束后，集团审计人员会根据现场的实际审计结果出具一份完整的审计报告给到太潘科技的管理层，写明审计过程中发现的问题，问题部门的回应（包括改善方案，完成时间等），由财务部负责跟踪后续各个相关部门的具体改善事宜。由此，财务人员对内部控制认知程度较高，其次是采购部门。由于太潘科技没有设置专门的审计部门，也没有对所有员工进行过相关的主题培训，故而太潘科技的普通员工对内部控制认识不足，普通员工在思想观念上没能对财务内部控制引起足够的重视。

太潘公司工作人员对内部控制的熟悉程度如图 3-5 所示：

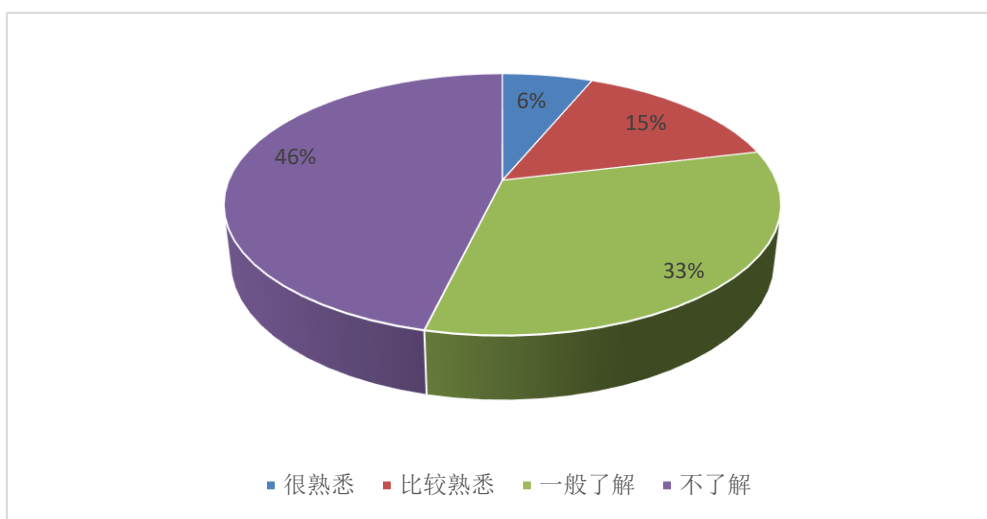


图 3-5 员工对内部控制认知程度结构图

资料来源：公司内部问卷调查结果

### 3.2.2 财务内部控制基本情况

#### （1）财务内部控制制度现状

##### ①资金管理

太潘科技的资金管理制度包括五个方面，如图 3-6 所示。

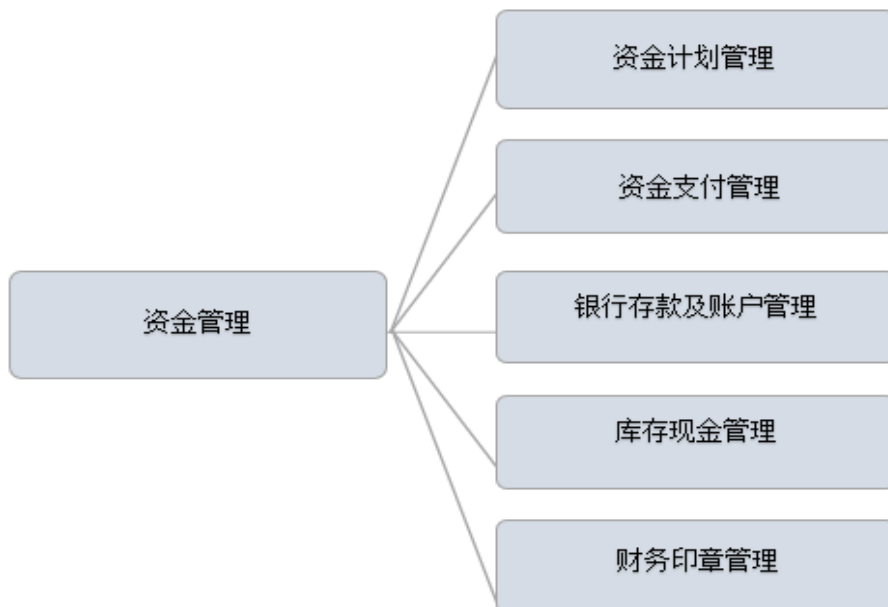


图 3-6 资金管理内容

资料来源：公司内部信息



第一，在资金计划管理方面，太潘科技制定了专门的资金计划报告编制流程，按周对资金的收入和支出进行预测。根据流程规定，各个业务部门每周五提交接下来 14 周的滚动资金收入和支出计划，并对预测数据和实际发生的数据的差异部分进行解释，资金会计进行汇总整理，对不合理的部分和相关业务部门进行协商调整，并对资金运行情况进行分析。资金计划报告在得到太潘科技的财务经理和总经理的批准之后，继续上报到集团总部的资金总监处，进行下一步的审核，在得到集团资金总监的批准之后，由太潘科技财务部按照资金计划报告对资金的日常使用进行统一的安排调度。对于紧急的付款，根据金额大小在得到相应的批准后，方可进行特殊的付款安排。资金计划流程在实施过程中，各部门都能按照要求提交资金收入和支出计划，财务部也能根据要求进行合理的调度安排，按照批准的资金计划报告安排现金支出，对资金使用情况进行了合理有效的管理控制，从而提高了太潘科技营运资金的使用效率，保证公司现金流的健康稳定，合理安排银行借贷，降低资金使用成本。

第二，在资金支付管理方面，太潘科技制定了严格的资金支付的相关审批流程，规定了相关人员的付款授权限额。对于日常经营的资金支出，采用逐级授权的审批支付（如表 3-1 所示），确保资金使用的安全性。

表 3-1 付款授权审批表

付款金额	财务经理	总经理	副总裁	CFO	CEO
小于等于 20 万人民币	★	★			
大于 20 万人民币，小于等于 50 万人民币	★	★	★		
大于 50 万人民币，小于等于 100 万人民币	★	★	★	★	
大于 100 万人民币	★	★	★	★	★

资料来源：公司内部信息

付款申请由各资金使用部门提交，财务部按照各个供应商的账龄按月准备付款申请报告，得到相关批准后，开始安排银行付款，付款流程图如图 3-7 所示，资金支付管理制度在日常管理过程中，得到了比较好的落实执行，各部门都能严格按照流程执行，很好地保护了太潘科技资金的安全性。

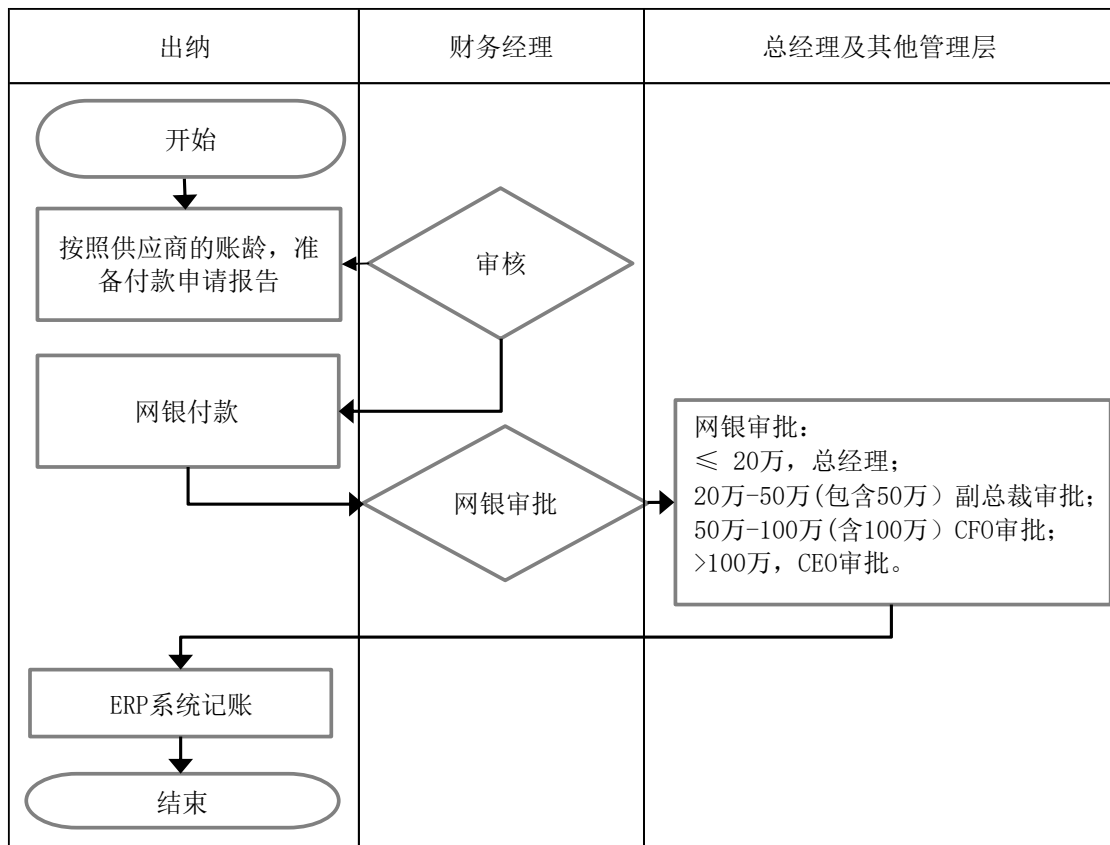


图 3-7 付款流程图

资料来源：公司内部信息

第三，在银行存款及账户管理方面，由出纳负责银行存款的日清月结工作，每天对银行账户的每一笔发生额进行仔细的核对，定期编制银行余额调节表。为了提高日常资金的结算效率，太潘科技的银行账户均已经开设了网银功能，方便日常结算和管理，提高财务部门的银行结算方面的工作效率。网银 U 盾根据审批流程分别由相关人员各自保管并进行网银操作，形成互相牵制的格局，避免出现一个人操作网银付款的全过程的情形，保证资金安全。

第四，在库存现金管理环节，太潘科技不允许申请备用金，对日常收到的现金由出纳统一保管，每月底集中存到公司账户。对于一次性收到的金额较大的现金规定 24 小时内存到公司账户。

第五，在财务印章管理方面，根据太潘科技财务印章管理制度的相关规定，要求财务印章必须分配到不同的人进行保管，避免一个人保管所有印章，做到内部牵制，防范风险。印章使用需要提前申请，并登记在册。严禁将财务印章携带到公司以外的场所使用，并且严禁将财务印章加盖在空白文件上。在实际操作过程中，大家也都能遵照流程认真执行，降低了印章使用过程中的风险。

② 固定资产管理

太潘科技的固定资产包括两个部分：自有固定资产以及客户的固定资产。太潘科技日常生产过程中用到的机器一部分是自己购入，一部分是客户提供（资产的所有者是客户）。所以总的来讲太潘科技是属于轻资产运营。客户资产主要是客户放置在太潘厂区内的机器设备，用于对机械硬盘进行日常的维修检测。

为了保证资产的安全完整性，太潘科技建立了一整套固定资产管理流程，包括资产购入，维护，盘点等管理制度，资产管理责任到人。对于客户的固定资产，也有一套完整的管理流程，包括定期维护盘点，并将盘点报告发给客户，客户每年年中六月底也会安排专人到太潘科技工厂来进行盘点。

太潘科技对于新购入的固定资产管理有着严格的管理规定，需要在专门的CAPEX系统提交需求申请，并提供合理解释，包括但不限于提供投资回报率等数据，首先提交财务经理审核数据的准确性，然后提交太潘科技的总经理审批，最后提交总部审批，在得到总部相关人员批准后方可进行采购。固定资产采购到位后，分配至需求部门，由需求部门负责保管。财务人员为每一个新购入的固定资产编写固定资产卡片，卡片信息包括资产名称、规格型号、购入日期、折旧期限、存放地点、保管部门、保管人等等的相关信息。财务部需要编写一式两份的固定资产卡片，其中一份贴在资产的指定位置，另一份则由财务部作为留底备查。

每年对固定资产安排两次盘点清查，一次在6月份，一次在12月份，由财务部牵头组织盘点工作，将实际盘点数量和账面进行核对，如果发现差异，由保管部门阐释差异原因，在得到相关批准后，财务部门要及时对账面进行相应的处理，保证账实相符。如果是人为因素导致固定资产盘亏，经调查后，将会对事件的相关人员进行追责。

太潘科技每年都会对厂区内的资产购买财产保险，包括自有资产以及客户资产。

### ③ 记账凭证审核

关于原始凭证的审核，太潘科技的内部凭证都有原始编号，对凭证的使用也做了严格的规定。所有编号的原始凭证不能丢弃，全部需要存档，安排专人负责保管，并且安排专门人员对凭证进行不定期的抽查。在外部凭证审核方面，根据太潘科技的凭证查验和复核制度，通过各种官方网站查询外部凭证的真伪，或者直接拿到相关机构确认。

### ④ 采购管理

根据太潘科技的采购流程，采购部门独立负责供应商筛选，签订合同等环节，没有其它部门的参与，只在要求付款的环节才会通知财务部门安排付款事宜。在采购流程中，内控缺失，财务部没有能起到控制、监督的作用。

## ⑤ 存货管理

太潘科技的存货包括两部分，太潘自有的存货以及第三方客户代管的存货。太潘对自有存货管理有完整的制度流程，所有的收货、发货都必须经过财务信息系统操作，定期进行盘点。但是对于第三方客户代管的存货缺乏严格的监管制度流程，没有将第三方客户的代管存货纳入财务信息系统，存货出入库使用的是手工单据，采用 Excel 表格进行登记处理，不仅效率低，而且容易出错，数据缺乏可靠性，日常也没有对第三方代管存货进行定期的盘点，只在客户提出要求时才会安排盘点，给第三方存货带来了较大的风险。

## ⑥ 应收账款管理

企业在销售过程中难免会用到赊销的方式，货款并不能立刻回笼，而需要在未来的某个时刻才能收回货款，这部分价值就称作应收账款。财务部负责将每个月的应收账款的账龄分析报表进行分析整理，提交到销售部门，由销售人员对客户进行催款，财务也会提供必要的协助。如果货款超期两个月仍未收回，将会上报到集团销售总监处理。由于收款没有和销售的绩效挂钩，常常发生客户拖欠货款的情况。对于有风险的货款，计提坏账准备金。对于欠款超过六个月并且客户没有明确支付货款日期的，由财务部发起，采取法律手段追讨货款。

### (2) 财务内部控制的信息系统现状

#### ① 财务信息系统的使用

在对信息系统的应用上，涉及到的系统比较多。太潘公司的财务处理使用的是 IFS 系统（这是一家境外的软件开发商），目前只使用到财务模块，但是不能自动生成月度的资产负债表和利润表。每个月初太潘的财务人员需要先将 IFS 的科目余额表导出，通过 Excel 模板整理计算出每个月的资产负债表和利润表。由于太潘集团是跨国企业，总部在荷兰，所以每个月需要做两套报表(资产负债表和利润表)，一套是根据国内企业会计准则要求做出的本地报表，另一套是根据国际会计准则做出的管理报表。每个月的集团财务会议使用的都是管理报表，集团对本地报表的关注度不高。

采购模块使用的是另外一个专门的采购系统 PO online，这两个系统进行对接，实现存货管理。销售模块没有专门的系统，每个月的销售额通过 Excel 进行数据维护，但是这些 Excel 数据可以在客户的 ERP 系统里进行匹配(主要涉及到的 ERP 系统是 oracle 和 SAP)。太潘公司的主营业务是针对电子产品提供售后服务，根据被提供售后服务的电子产品的数量进行最终的结算。每一个电子产品的序列号都是唯一的，相当于人类的身份证号码。根据客户要求，需要在客户的 ERP 系统里对提供售后服务的电子产品的序列号进行一一录入，由此销售额的计算就

可以根据录入客户系统的产品数量乘以单价进行结算。

薪资结算用到的是 ADP 系统，这个系统用于每个月所有员工的薪资计算，每个员工都有各自的账号，在公司将薪资信息录入完毕后，员工可以登录查看自己的工资明细。

公司还用到一个系统是固定资产的审批系统 CAPEX，集团所有的固定资产采购都需要通过 CAPEX 系统提交固定资产的采购申请，不同类型的固定资产对应不同的审批流程，只有在得到所有审批人的批准后，才能进行下一步的采购动作。

关于员工报销，太潘集团使用的是 SAP Concur 系统，所有子公司员工的报销必须在此系统提交报销申请，上传相关原始凭证，由总部安排的两个人在系统里审核整个集团所有员工的报销。审核完成后相关批准文件下达到各子公司的财务，由各个子公司财务部安排付款。

### ②财务信息系统的维护

各个信息系统的日常管理和维护工作由财务部和 IT 人员兼任，系统发生问题的时候，通常是谁有空谁就去处理，由于不是专业的系统维护人员，也没有经过专业的培训，常常花了大量时间在处理信息系统问题上，最后问题也没有得到彻底解决。

### ③财务信息的传递

太潘科技日常信息传递的主要工具是邮箱，办公室员工都有各自的唯一的企业邮箱，工作上的沟通通过邮箱处理。同时辅以面对面的周会或者月会。车间工人没有邮箱，日常沟通主要以和自己的直属主管进行面谈。此外，太潘科技还在公共区域设立了意见箱，收集公司内外部信息，包括员工的各种意见和建议。公司规定对于员工提出的建议如果被采纳了，公司会给与一定的奖励。但是由于在实际操作中并没有安排专人进行意见箱的管理，也没有在公司内部做相应的宣传工作，所以员工投递意见书的情况很少，同时，公司对于偶尔收到的意见书并没有及时给员工做出相应或者合适的反馈，所以意见箱就变成了一个形象工程。

## （3）财务内部控制的监督体系现状

太潘公司的财务内部控制监督体系现状可以从财务预算控制现状、财务风险控制现状以及内部审计控制现状三方面进行阐述。

### ①财务预算控制现状

太潘科技的年度财务预算考核遵从集团制度要求，太潘集团启动预算程序，召开预算动员大会，下发预算相关要求，包括各个预算模块的提交时间表，所有子公司的预算数据在得到总部批准后开始生效。太潘集团的预算模块包括月度的

利润表，新增固定资产报表，应收应付报表，存货报表。预算开始执行后，每个月还需要提供整年的滚动预测报表，滚动预测报表只包括利润表。此外每个月需要提供现金流量预测表。太潘科技的预算绩效考核每年一次，在次年1月举行，只针对经理及以上的管理层，普通员工不参与预算绩效考核。

公司每年四季度编制下一年度的预算，由集团总部确定各个子公司下一年度的销售收入，由于集团总部对各个子公司的销售情况没有充分的了解，信息不对称，往往会制定出一个虚高或者偏低的年度销售预算目标，无法达到预算和实际偏差控制在10%范围内的目标。

太潘科技编制年度成本费用计划、固定资产采购计划，形成一个完整的预算利润表，同时编制下一年度的存货采购计划，预计的应收应付账款等等。提交集团董事会批准后，再上交股东大会批准后执行。

公司的全面预算管理小组由财务部主导，组员由各个部门安排成员加入。全面预算小组每个月会将实际数据和预算数据作比对，找出差异，要求各相关部门解释差异的原因并给出改善方案。经理级以上的管理层参与年度预算考核，计算年终奖。

对于预算执行过程中出现的预算与实际存在偏差时，相关责任人会做出解释，但是没有后续的解决方案。公司对预算执行过程没有进行有效的监管，降低了预算的重要性和权威性，影响了公司整体经营目标和战略目标的实现。预算一经确定，不能修改，但是每个月会编制滚动预测报表，根据实际情况的变化重新调整数据。年终的预算考核仍然以年度预算为考评标准。公司的预算管理流程图如图3-8所示：

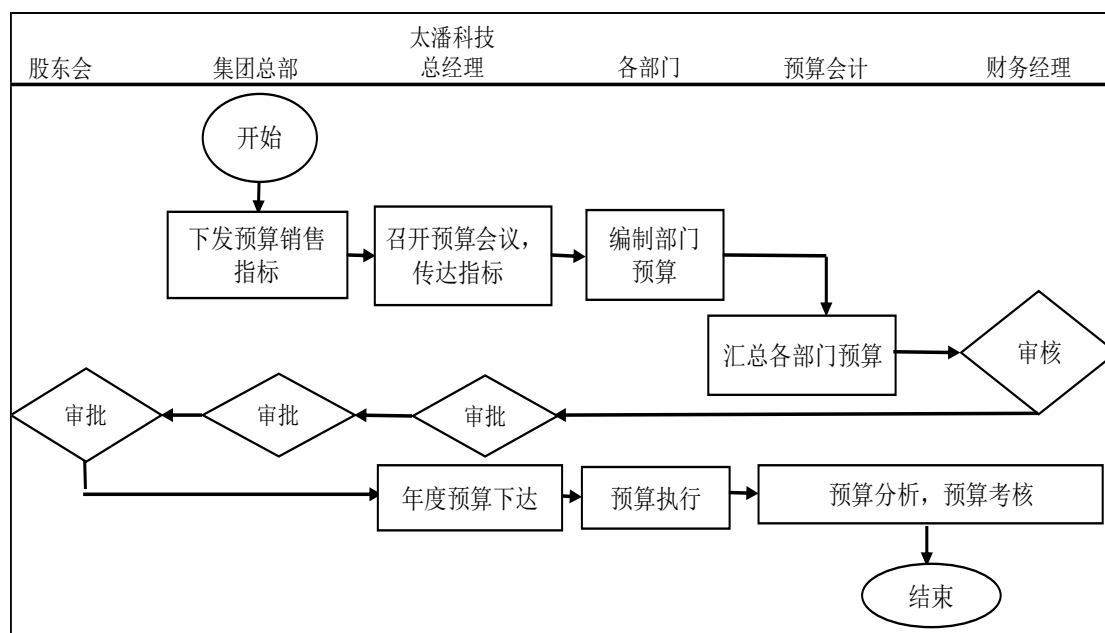


图 3-8 预算流程图

资料来源：公司内部信息

## ②财务风险控制现状

财务风险指的是在资金收集、资金分配和资金收回等财务活动过程中，因为形形色色的无法预料的情况，或者发生的让企业当下无法控制的情形，从而导致的预计收益和企业实际收益之间形成了一个比较大的差异，因为产生的让企业蒙受损失的可能性<sup>[14]</sup>。财务风险受内外部因素的共同影响。影响企业发展的外部不可控因素包括：不断变化的金融政策，与时俱进的法律法规，市场竞争等等，如果企业对预见外部环境改变的能力不足，对外部环境的敏锐度缺乏，适应能力不足，反应滞后，都有可能带来财务风险。而企业内部的财务风险主要来自于企业的偿债风险，企业盈利能力风险、企业营运能力风险、企业可持续发展风险以及企业现金流风险。

根据太潘科技近年来的发展可以看出，公司的风险呈现出了上升的趋势。公司销售收入从 2015 年开始逐年下滑，主要的外部原因是我们服务的产品销量在年年下滑，由于市场上出现了替代产品。内部原因是太潘公司的产品形式单一，依赖于某一个大的项目，没有拓展出新的客户类型，主要客户群没有变化，对大客户 WD 的依赖性过大。这就导致在现有客户销量下滑的情况下，太潘公司没有足够的力量去应对，只能被动接受结果。但是太潘科技并没有设置专职的风险评估部门，没有设立相关的风险评估管理制度体系，也没有设置风险预警体系。对于日常经营业务中可能出现的风险没有进行有效持续的识别和评估，没有量化风险和应对风险的相关能力。风险的工作机制常常处于后知后觉的被动状态。员工

对风险的认识不足，部分员工认为只要不出重大事故就是控制了风险，相关事项只要按照流程得到相关领导的批准就是防范了风险。太潘科技近年来的销售额按照客户分类如图 3-9：

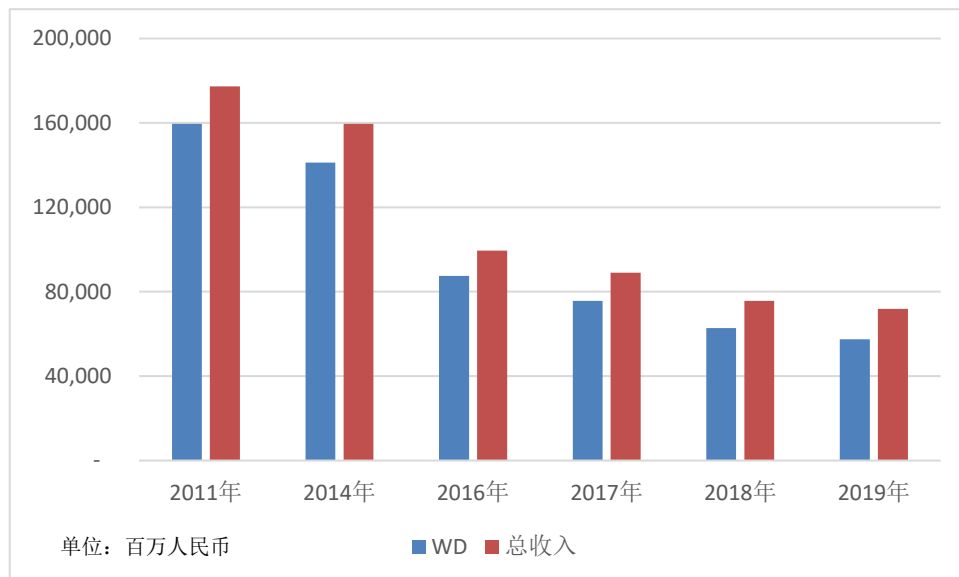


图 3-9 太潘科技收入按照客户分类

资料来源：公司内部信息

### ③内部审计控制现状

太潘集团总部设有内审部门(各子公司不设内审部门)，成员包括内审总监，以及两名内审员，隶属集团首席财务官直接管理。一般是每年对规模较大的子公司进行审计，规模比较小的一般三到五年审计一次。内审工作主要针对子公司的各项经营业务进行审查，主要包括审查内部各项流程制度的遵从以及执行的记录、采购和销售合同以及相关审批记录、报销的审批记录、会计凭证的抽查等等。

太潘科技没有设置专门的内部审计部门，公司也没有专门的部门或者人员负责内部控制监督评价工作，都是由太潘集团总部统一安排内审工作。集团总部设有内审部门，成员只有 3 个人，由于资源有限，针对太潘科技是每两年进行一次内部审计。内审主要针对的内容是财务环节和部分采购环节，包括会计凭证的抽查，会计报表的分析，付款流程的审查，采购订单的审批等等，对于内审抽查不合格的地方，出具审计报告，由各子公司自行改善，由于太潘科技自身没有内审部门，所以改善常常没有成效，治标不治本。老问题可能会持续出现在后续的审计工作中。由于太潘科技没有内审部门对内部控制工作进行日常监管，所以常常会为了应付总部的审计，而突击做一些文件，以备总部的内审人员检查。



### 3.3 太潘科技财务内部控制的问题分析

通过上文对太潘公司财务内部控制现状的分析,可以看出其问题主要集中在如下几个方面:

#### 3.3.1 财务内部控制环境不完善

##### (1) 财务组织架构不规范

根据太潘科技财务部组织架构及日常工作流程,可以看出太潘科技财务部并未设立独立的预算管理岗位,未全面地参与到企业的全面预算管理中,未充分发挥出财务在内部控制管理中的监督职能。在企业的全面预算管理中,从开始预算编制、预算执行、预算考核等环节,都和财务工作紧密相连,需要财务部门的全程参与管理和协调,但是太潘科技财务部并未设置独立预算管理岗位,而是安排总账会计兼任,对参与预算管理的的事前预测、事中监督以及事后考核的要求不高。

太潘科技的财务部未设立专门的出纳岗位,出纳由应付会计兼任,违反了不相容职务分离的原则,也违背了《会计法》的相关规定,给公司的资金安全带来了一定的风险。

##### (2) 缺乏轮岗机制

《会计基础工作规范》中明确规定:企业需要对会计从业人员的工作安排定期轮岗的计划,按部就班进行岗位轮换。国家层面将会计从业人员进行轮岗纳入基础工作规范,充分说明轮岗是必要的,能够提高会计从业人员的综合业务能力,便于工作上的彼此沟通,进一步促进企业会计核算能力的提高。但是太潘科技财务部门并没有按照规定实行定期的岗位轮换制度,违反了该规范的要求,不利于财务工作的创新,也不利于员工的个人成长和职业生涯发展,对员工的工作积极性也造成了一定的影响。

#### 3.3.2 财务内部控制的制度体系不完善

##### (1) 财务流程与采购流程融合不紧密,部门之间缺乏制衡机制

太潘科技的财务控制职能在采购流程中没有得到充分的体现和运用,采购从选择供应商到确定价格到合同的订立,完全由采购部门决定,其它部门的参与缺失,削弱了财务内控的质量和水平<sup>[15]</sup>。由于缺乏相关采购控制程序而导致相关部门之间没有形成制衡机制,这就很有可能造成采购定价不合理,让公司蒙受到不必要的经济损失。根据目前采购和财务各环节的职能分工,财务职能没有参与到采购的前期环节包括采购需求,订立合同等环节,采购流程只在最后要求付款的

环节，才流转至财务部门，如表 3-1 所示：

表 3-1 采购各环节职能分工

环节	采购部	财务部
采购需求	★	
筛选供应商/询价	★	
订立采购合同	★	
运输	★	
验收	★	
货款支付		★

资料来源：公司内部信息

根据目前的管理流程，无法做到对采购流程的实时监控，容易造成物流和资金流和信息流的分离，财务控制功能弱化，无法掌握采购流程中的整体情况，财务风险也无法得到及时反馈。部门之间缺乏制衡机制和相关控制程序，采购部独立负责筛选供应商、订立合同等环节，缺乏监管，很容易导致定价不合理以及产品质量不过关等问题，给公司造成不必要的经济损失。所以，需要对财务内控流程进行梳理和流程再造。

### （2）对代管存货监管不到位

太潘科技对客户放置在厂区内的代管存货缺乏有效的监管，没有引起管理层的足够重视，公司也没有建立起有效的对代管存货的管理制度，没有安排专人对代管存货进行管理，也没有对代管存货进行定期的盘点，无法及时有效地了解到代管存货的状态。对代管存货的管理出现了真空地带，出了问题有时候是互相推诿，有时候给与客户一定的赔偿。

太潘科技没有将代管存货纳入财务信息系统，目前靠手工记账登记代管存货出入库，数据的可靠性和准确性都没有保证。公司也无法及时快捷地查询到存货的动态和相关明细的信息，针对代管存货的管理处于混乱无序的状态。

### （3）应收账款的管理体系不完善

应收账款属于流动资产的重要一环，应收账款规模过大，不利于企业的资金周转，可能诱发系统性风险，应收账款规模过小，不利于企业未来的经营发展。企业必须要控制好应收账款的规模，提升对应收账款的管理水平。

应收账款在账期内能否有效地收回，决定了公司流动资产的运行是否健康有效。一般来讲，应收账款周转率数据越高，则表示资金回笼的速度就越快越及时，

平均账期也就越短，坏账也相对越少，资产流动性越强。反之，则说明资金回笼不及时，平均账期较长，坏账相对较多，影响资产流动性。通过对太潘科技最近3年的应收账款周转率的分析，发现公司的应收账款周转率呈现出逐步下降的趋势，这就提醒太潘科技需要进一步加强对应收账款的管理。太潘应收账款周转率如图3-10所示：

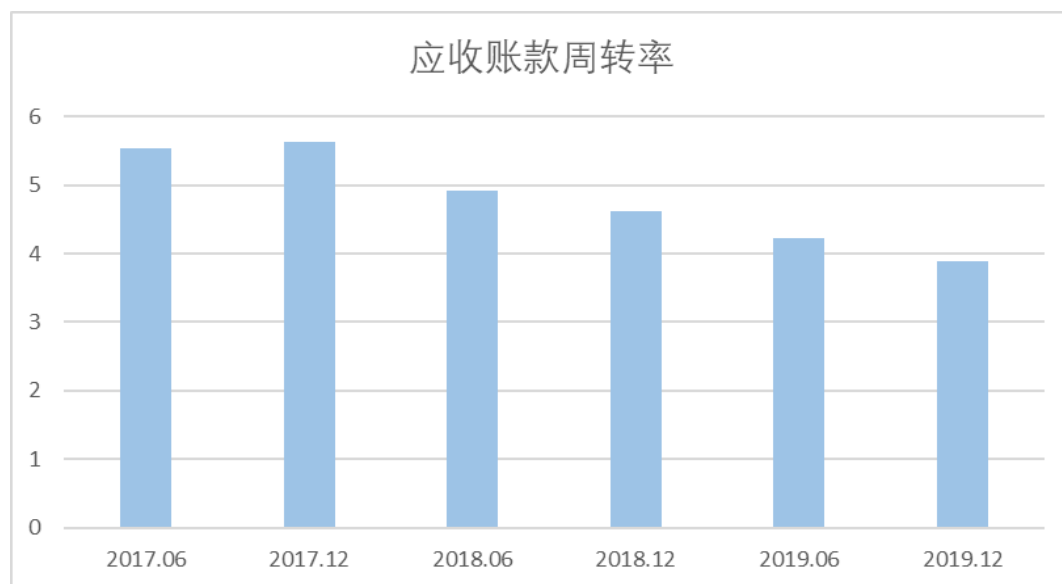


图 3-10 应收账款周转率

资料来源：公司内部信息

太潘科技在销售环节制定了较为有效合理的内部控制措施，包括产品定价、合同签订以及货物出库等控制措施。但是对客户的信用管理缺乏合理有效的控制措施。太潘科技没有授权非销售部门来负责客户的信用体系管理工作，而是由销售部门自己独立完成对客户资料的收集，并对客户进行信用等级评定等事项。日常操作中，销售部门为了完成销售任务，在对客户进行信用等级评定时，常会出现放宽评定标准，给客户的账期比较随意等情况。信用管理的缺失，增加了应收账款坏账的风险，给企业带来了较大的经营风险。太潘科技在控制应收账款风险的环节以销售部为主导，财务部提供协助。销售部门负责签订销售合同，后续货款主要靠财务催收，但是碰到信用较差的客户，财务催款效果不大，这就容易导致应收账款回笼较慢，形成坏账，给公司带来应收账款上的风险，造成公司资金的损失。这一现象的主要原因有：第一、太潘科技没有将应收账款回笼纳入销售人员的绩效考核，公司对销售人员的考核仅针对交付产品、开具发票，账面上形成销售收入，这意味着销售收入越高，销售人员的业绩就越好，对应的提成也就越高。因此，造成销售人员只关注销售收入的增长，而忽略货款回收的状况；第二、客户的信用档案不规范。太潘科技尚未制定出有效的信用政策，也没有设计

出有效的信用评估体系，容易造成客户选择不合适，货款不能及时收回，影响公司的资金流转，给公司的正常运营带来阻碍；第三、应收账款的信用管理机制需要专业性人员负责实施，但是目前太潘科技的销售人员缺乏信用管理的相关专业知识和相关技能，无法对应收账款的风险进行有效合理的管控。

### 3.3.3 财务内部控制的信息系统不完善

健全的信息与沟通系统能够促进企业的良性发展，反之，如果企业的信息与沟通系统不完善，企业内部各部门之间以及企业与外部环境之间不能进行有效的沟通，将会导致企业对内外部环境变化的敏感性下降，影响企业的健康可持续发展。

信息化技术的不断发展，越来越多的企业意识到财务信息化对企业建设的重要性，纷纷开始主动推进企业的财务信息化进程。通过信息化系统的深入推行来改善内部控制，提高企业整体竞争力。财务信息化系统为企业内控管理提供信息和载体，而财务内控管理为信息系统注入内容和功能。

#### (1) 财务信息化系统不统一

信息化是财务内控的技术和手段。当信息化与财务内控的匹配程度达到均衡时，信息化就能大大促进内控目标的实现，反之，则会给内控目标的实现造成阻碍。

太潘苏州公司日常工作中需要用到的软件有 IFS, PO online, CAPEX, Oracle, SAP, Concur。IFS 和 PO Online 之间可以对接数据，其它系统之间互不关联，并且 IFS 财务系统不能自动汇算出财务报表(资产负债表和利润表)，需要大量的人工收集信息加工整理计算出利润表和资产负债表等财务报表，目前的财务信息化系统大大降低了财务人员的日常工作效率，同时还对财务报表数据的准确性和全面性造成影响。可见太潘科技整体信息化水平不高，系统控制能力较弱。日常工作中涉及到的信息系统多种多样，而大部分系统互相之间没有做相应的对接，导致大量的重复的工作需要人工统计复核。公司成立初期就采用了 IFS 财务系统，随着公司的不断发展的需要，又陆续上线了采购系统 Online PO，工资系统 ADP，固定资产审批系统 CAPEX，报销系统 SAP Concur，等等。但是这些系统之间大部分都没有做相应的对接，都需要再通过手工维护到主财务系统 IFS，数据的可追溯性较差。财务信息管理平台较多且分散，各个财务信息管理平台处于各自为政的状态，各个平台的财务信息成了孤岛，无法形成整齐划一的管理体系，很难实现有效统一。

公司的报销系统 SAP Concur 没有对接到财务系统 IFS，报销的审批工作又是由总部指定的两个员工负责。如此太潘科技每个月不仅需要复核 SAP Concur

的数据和 IFS 系统的数据是否一致, 还需要再次复核每一笔报销的真实有效性以及费用发生的必要性。

财务系统 IFS 没有和国内的银行系统做对接, 只能每个月依靠财务人员通过手工录入网上银行系统来付款, 既降低了工作效率, 也影响了准确性。

财务系统 IFS 目前使用的是记账模块和部分报表模块, 可以导出比如应收、应付账款的账龄报销、存货报表等, 但是不能自动汇算出资产负债表和利润表, 每个月财务人员都需要花费大量的时间和精力通过手工计算出资产负债表和利润表, 不仅大大降低了结账效率, 并且也影响了数据的精确性。

表 3-2 列举出了部分可以从财务系统 IFS 直接导出的报表订单, 同时列举出了需要人工统计的报表清单, 可以看出太潘科技的财务人员在日常工作中存在着大量的手工工作。

表 3-2 报表清单比对

IFS 财务系统报表目录清单	手工报表清单
科目余额表	资产负债表
应付(应付)账款余额/账龄表	利润表
存货余额/账龄表	现金流量表
固定资产清单	固定资产变动表
预算表	预算与实际比对表
物料价差表	物料实际成本分析表
.....	.....

资料来源: 公司内部信息

### (2) 财务信息系统的管理和维护不善

太潘科技没有对信息系统的日常运行安排专人进行管理和维护, 一般是在系统发生问题的时候, 找到财务和 IT 人员协助解决。事后亡羊补牢, 明显对信息系统缺乏有效的管理和维护。对每个岗位的系统权限也没有做出具体的规定, 比如采购部门的人员也能访问销售部门的功能模块, 这些都严重阻碍了财务信息系统在财务内部控制中发挥出应有的作用。

### (3) 财务信息沟通系统不畅

太潘公司内部日常工作沟通主要是通过公司邮箱进行信息的传递, 辅以电话沟通, 部门之间面对面的沟通比较少。各个部门常常自己独立处理事情, 并不愿意分享具体信息给到其它部门, 只有在处理过程中碰到问题了, 才会通知到相关部门要求协助。比如, 销售部门谈业务, 合同已经签了, 交到财务部存档的时候却发现客户的价格含税不含税都没有在合同里备注清楚, 付款方式也不符合公司

的政策，最后只能和客户再次沟通确认相关信息，造成了一些不必要的人财物的浪费。如果涉及到外部，也会影响企业形象，降低外部信任度。如果能做到提前沟通，和各部门包括财务部互相配合，通力合作，则可以避免掉大部分的问题。

### 3.3.4 财务内部控制的监督体系不完善

#### (1) 财务预算的编制和执行标准不完善

太潘集团总部在每年的9月份下发预算通知，开启下一年度的预算工作。各子公司提交预算数据经董事会审核通过后形成下一年度的考核目标。通常在每年的12月初完成全部的预算工作。每个月结束后都要对当月实际数据和预算进行比对总结，对差异情况进行分析总结。太潘公司虽然有一整套关于预算的流程和体系，但是在实际执行的过程中任然存在着诸多问题。

#### ① 预算编制过程中存在的问题

根据预算编制的流程，集团总部销售部门确定子公司下一年度的销售收入预算目标，由于集团总部对各个子公司的销售情况没有充分的了解，往往会制定出一个虚高的年度销售预算目标，难以实现。

集团对每一个销售人员的预算有相应的考核，比如每一个销售人员在下一年度的预算里至少要提供500万人民币的销售收入。在这个过程中，销售人员为了使自己的年度预算数字好看，从而更容易被集团总部接受，他们常常在提供新项目预算时并没有实际的业务做支撑，或者在明知道拿到这个业务的机会非常小的情况下也还是会写到下一年度的预算里，只为了能使预算顺利通过。在实际执行的时候，这些承诺的新项目往往不能实现。导致新项目的预算没有了参考意义。销售额实际和预算的差异如图3-11所示：

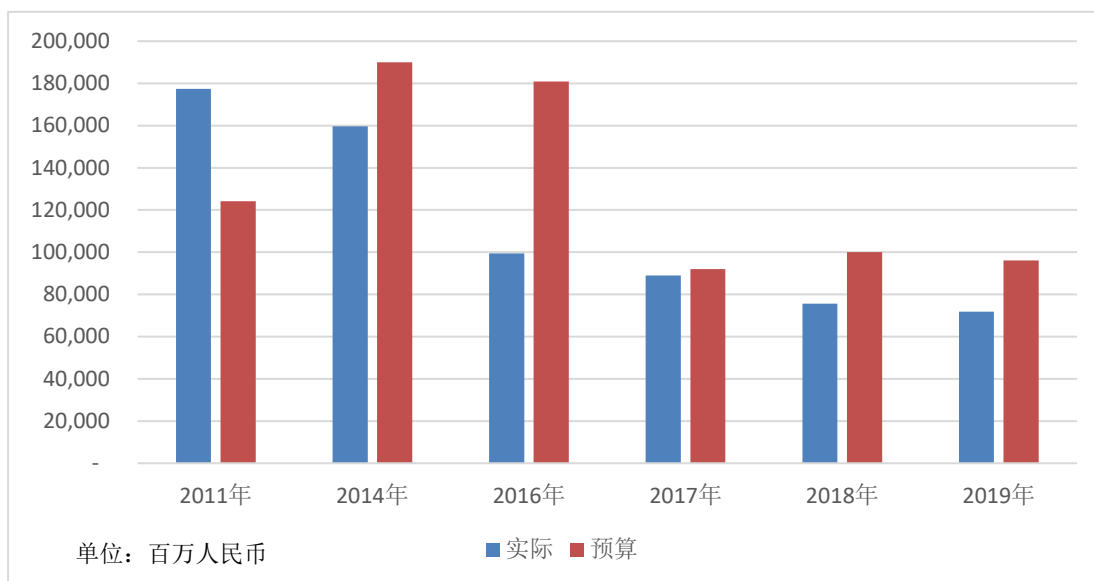


图 3-11 预算和实际销售额差异

资料来源：公司内部数据

### ② 预算执行过程中存在的问题

预算方案确定后，虽然销售额的预算是由集团销售人员提供的，但是最后如果没有拿到项目的话，也要影响到太潘科技的绩效，这种情况下，太潘科技为了达到年度预算的目标，常常通过缩减成本，裁员来达到最终的利润目标。

太潘科技的管理层（经理级别及以上）对整体预算负责，预算完成情况和年终奖金挂钩，但是没有将预算目标和责任分解到各个部门，更没有将目标和责任落实到个人。如果预算完成，则所有管理层人员拿到相同比例的年终奖，反之，则所有管理层人员扣除相同比例的年终奖。其他基层员工不享受年终奖的政策，所以难以避免地造成基层员工漠视的态度。

全面预算管理需要公司全员参与，营造一个人人都有预算目标的工作氛围。由于太潘科技没有将预算层层落实到个人，也没有对基层员工相应的激励机制，基层员工对预算管理缺乏基本的认识，对预算执行过程也缺乏相应的控制意识。由于对基层员工没有相应的预算激励机制，也造成他们的工作缺乏积极性。使得预算执行难度加大，影响年度预算目标的事项。

### ③ 预算绩效考核过程中存在的问题

预算绩效考核是保证预算目标得以实现的一个重要手段。预算绩效考核能够敦促员工积极主动地贯彻落实既定的预算方案，帮助企业及时了解预算执行状况。如果员工在预算执行过程中遇到任何问题，也能够得到及时的反馈，相关责任人

及时处理。从而保证太潘科技的预算目标得以实现。

太潘公司预算绩效考核主要以经营利润和现金流为主要考核指标，忽视了非财务指标的重要性，比如公司的成长性、客户满意度等没有按照一定的权重比例纳入到预算考核体系中。目前的预算绩效考核过分夸大了财务绩效的重要性，造成公司过分重视项目的短期业绩，不利于公司的长远发展。此外预算考评只和经理级别以上人员的薪酬相关联，基层员工对预算执行的参与度不高，影响了他们的工作热情。也弱化了了公司预算体系在员工心理的重要性。

## （2）内部监督不深入

内部审计是独立于企业内部的一种重要的监督手段，对企业财务内部控制管理工作的有效性进行合理的监督和评价，强化企业对财务内部控制措施的执行力度，提升企业财务内部控制管理的水平。

内审部门缺位。在内部审计工作中，太潘科技没有设置自己的审计部门，导致内审的监督评价工作处在真空状态<sup>[16]</sup>。公司的财务内部控制长期处在无人监管的状态。公司的财务内部控制是否有效并没有得到客观的监督评价。虽然太潘集团设立有专门的审计组，审计组成员 3 人，负责整个集团 28 家企业的审计工作，显然人力不足。所以审计组每年的审计工作安排是只针对大型子公司每年进行审计，针对中型子公司是每两年进行一次审计，而针对小型子公司如果在日常工作中没有发现重大问题，一般是不进行审计。审计职能还停留在传统的审计范围，具体的审计工作主要是针对财务审计和内部既有流程体系的合规检查，重点放在凭证票据和付款流程上的稽查，属于事后静态监督，缺乏时效性。审计时间和频率固定，缺少动态即时审计以及后续跟踪程序。被审计的子公司即便平常对流程体系执行得不到位，也可以临时突击补齐相关资料。导致审计组并不能发现企业的真实问题，审计结果没有价值，内部审计成了流于形式的形象工程，没有在财务内部控制活动中起到应有的积极作用。直接导致部分财务内部控制措施形同虚设，没有起到约束和防护的作用，严重削弱了太潘科技发现财务内控问题和进行修正改善的能力。



## 第四章 太潘科技财务内部控制的优化方案

企业发展到一定阶段，面对的内部和外部环境也在随之不断的发生变化，财务内部控制体系也应当做出相应的变革，从而增强对内外部环境的适应能力。根据前述太潘科技财务内部控制的现状，并重点描述了其中突出的问题，为了提高太潘科技财务内部控制的效率，使财务内控的目标和公司的战略目标能更好的融合，本章将根据上述问题结合内部控制和财务内部控制相关理论有针对性地提出优化方案，以期帮助太潘科技的财务内部控制管理水平能够上升到一个新的台阶。

### 4.1 财务内部控制优化的目标和原则

#### 4.1.1 财务内部控制优化的目标

目标是所有行动的方向，明确财务内部控制优化方案的目标是首要任务，如果没有明确的目标，可能导致错误的决策，优化方案也就成了无源之水、无根之木，达不到预期的效果。

内部控制的目标有：第一，保证企业遵守国家相关的法律法规；第二，确保财务信息准确真实可靠；第三，保证企业资产安全完整；第四，提高企业运营效率，实现企业整体的经营目标和战略目标。以内部控制的目标为基础对太潘科技的财务内部控制进行优化方案的设计，确定优化方案的目标如下：

第一，健全财务内部岗位职责分工，夯实财务内部控制的基础。

第二，健全应收账款的相关管理制度，完善客户信用评价体系。

第三，加强业财融合，强化财务对采购流程的监控。

第四，加强财务信息化建设，提升信息化管理水平。

第五，优化监督体系，包括优化预算的编制和执行环节，优化财务风险预警机制，以及优化内部审计<sup>[18]</sup>。

#### 4.1.2 财务内部控制优化的基本原则

##### (1) 合法合规性原则

遵守国家的相关法律法规是太潘科技实施财务内部控制措施的前提条件，在合法合规的前提下，采取合理的措施和手段，帮助提高太潘科技的财务内部控制的管理水平。遵守法律法规是最基本的要求，在设计太潘科技财务内控优化方案时绝对不能越过法律红线。

##### (2) 资产安全性原则

安全性原则指在设计财务内控优化方案时要充分考虑到企业投资方、企业员工以及客户的价值，即企业整体方面的安全性，包括资金和固定资产等方面<sup>[19]</sup>。在设计优化方案时，太潘科技的资产安全性需要放在首位。

### （3）效益型原则

太潘科技是独立的法人，追求利润是其重要的目标。效益型原则指的是在改善财务内部控制管理的过程中，通过对财务内部控制制度的有效执行，降低公司经营风险，帮助公司提高经济效益。

### （4）责权利相结合原则

在设计太潘科技的财务内控优化方案时，在给与相关部门或者责任人一定的管理权限时，同时要求其承担相应的责任，做到权责利结合<sup>[20]</sup>。如此才能充分调动各个部门的工作积极性，帮助企业实现财务内控的目标。

### （5）整体性原则

企业财务内部控制涉及到企业日常运营管理的方方面面，是一项复杂的系统性工程，因此，在设计优化方案时，要将各种优化措施和手段当作一个整体性的系统来考虑，不能顾此失彼。

## 4.2 财务内部控制优化的基本思路

太潘科技财务内部控制优化的前提是以国家相关法律法规为准绳，根据当前公司的具体业务流程，充分利用太潘科技的自身优势，结合行业特点，以及公司当前的人力资源水平，在制定优化方案时要对企业日常运营涉及的资产、资金以及现金流的控制进行重点考量。首先对太潘科技财务内部控制环境进行改善，为其它财务内控的改善夯实基础；接着对生产运营过程中财务内部控制活动进行一系列的优化改善，包括完善应收账款管理和存货的管理，加强业财融合，强化对采购流程的监管；同时完善财务信息化建设，提升太潘科技的信息化水平；最后通过改善监督体系对财务内部控制活动进行全程监控，并将其纳入到绩效考核中。通过各个部门的通力合作，努力创造出个施行财务内部控制体系公平公正的良好氛围，并创建出一支专业高效的财务执行团队，提升企业的综合竞争力。

## 4.3 财务内部控制优化的具体内容

### 4.3.1 财务内部控制环境的优化

#### (1) 优化财务组织架构

在企业的发展过程中，务必要建立起一套适合每个发展阶段的财务组织架构，并随着企业内外部环境变化进行及时的修正，使之成为企业发展过程中的一大助力<sup>[21]</sup>。

根据不相容职务相互分离的原则，太潘科技的出纳岗位不能由应付会计兼任，当务之急是安排专人负责太潘科技的出纳工作，减少财务工作中出错或者舞弊的可能性。不相容职务相互分离的核心内容是内部牵制，要求至少两个人或者两个部门的人同时处理一项经济业务，使其互相监督，形成制约机制<sup>[22]</sup>。同时为了后续改善全面预算管理，应当将预算会计岗位从总账会计岗位中分离出来，单独设置预算会计人员，保证后续改善预算全面管理的方案能够得到有效的贯彻执行，该职位主要负责年度预算以及月度滚动预测报表编制的协调和审核，在跟踪监督预算和月度滚动预测执行的过程中，如有发现问题，要及时反馈到相关部门并跟踪后续处理方案。对预算和实际的差异进行分析和管控，为预算考核提供准确的财务数据的支撑，监督促进预算目标的完成。调整后的财务部组织架构如图 4-1 所示：

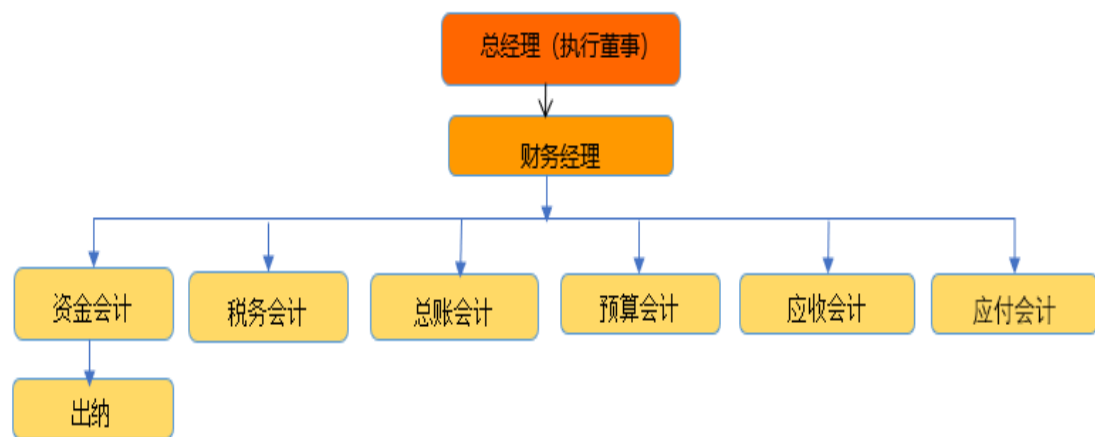


图 4-1 优化后的财务部组织架构图

梳理当前各个财务岗位工作量和工作职责，合理分配财务工作，在提供财务核算功能的基础上，提高财务管理的能力，改善财务部的人才梯队建设，安排当前的财务人员进行内外部学习交流和培训，尽可能地提升其专业技能和职业素养。

#### (2) 实行轮岗制度

在财务内部实行轮岗制度，每隔半年或者一年对所有的岗位进行调换，采用个人自荐申请轮换岗位和公司调配的方式进行岗位轮换，打破了各个岗位之间的隔阂和界限，有利于员工之间进行更协调的团队合作，对员工进行多岗训练，更容易培养出高素质的复合型人才。员工如果在同一个工作岗位上持续工作的时间过于长，容易出现麻木僵化的工作现象，缺乏激情和创新。轮岗制度的施行，可以在让员工在新的岗位上焕发出新的工作热情，有利于带来工作上的创造性，从而不断改进完善财务管理工作。轮岗也是防止舞弊产生的重要手段，新的到岗者会自发地对上一个该岗位人员的工作状况进行必要的复核审查，及时发现差错或者舞弊。轮岗为各个岗位都准备了备用人选，一旦出现紧急的情况，可以有适合的人马上替换。

#### 4.3.2 财务内部控制制度体系方面的优化

对当前的所有相关的流程制度类文件进行梳理，分出哪些是可以使用的，哪些是已经失效的。对于可使用的流程制度类文件作进一步的审核，识别出哪些是需要修改的条款，召集相关人员进行讨论修改，优化现有的流程制度，定稿后，向全体员工发布。同时，公司要对流程制度文件的执行效果进行定期的评价，对于在执行过程中发现的问题，要及时处理，并对流程做进一步的完善和再造，最终设计出创新有效的流程制度体系，提高内控工作质量。

##### （1）加强对采购流程的监管

采购业务是企业日常运营过程中发生频次较高的业务，每一笔采购业务都关系着现金支出，但是公司的采购流程缺乏财务控制。太潘科技需要设计出一个由采购部门和财务部门相互配合、形成牵制格局的采购内控流程体系，对采购流程的每一个环节进行精心的设计，对目前的采购流程进行梳理再造，重新评估每一个风险控制点，减少无效的或者没有意义的控制点，增加新的控制点，提高采购流程的可操作性以及防范错弊的能力，降低企业的日常运营风险。改进后的流程体系如下图 4-2 所示：

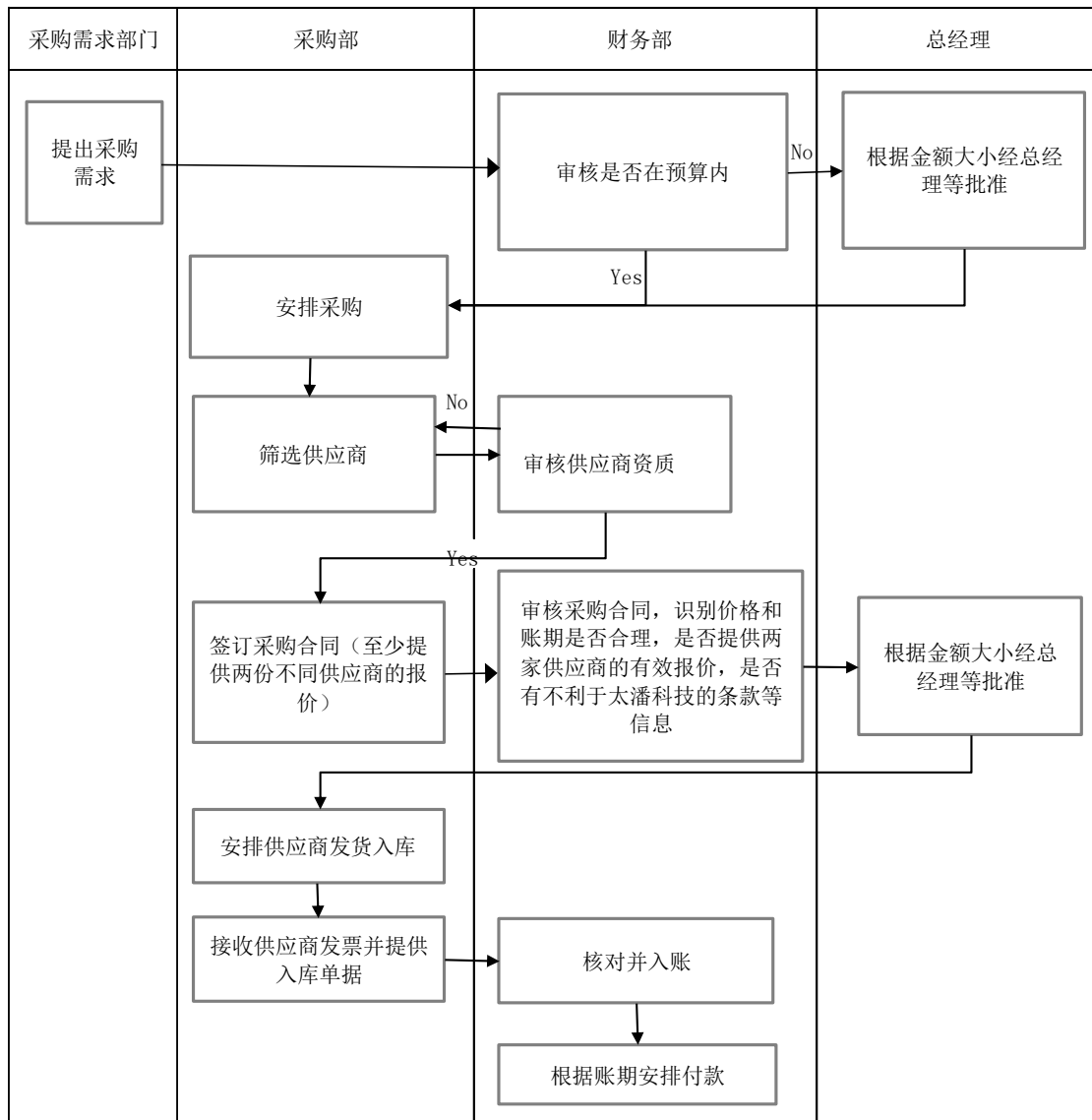


图 4-2 采购业务内控流程体系

财务内控要在采购业务最初开展的时候就要及时切入，参与审核采购需求、筛选供应商、审核供应商资质、审核采购合同等环节。财务部和采购部要树立“大存货”概念，“大存货”不仅包括公司财务账面上的库存商品，还包括公司已经付款但是尚未收到货或者尚未入库的商品，以及公司下了采购订单尚未收货或者入库的商品。采购合同一旦签订，财务部和采购部就要开始关注货物流的相关信息。采购部和财务部需要对货权进行协同管控，双方共同掌握采购合同的相关物流信息，对货物的入库、存储和出库进行协同管控。

#### (2) 加强对代管存货的监管

首先需要将代管存货纳入财务信息系统，对存货实行信息化管理，提高存货相关数据的准确可靠性，提高代管存货数据的透明度，同时也给数据查询带来了

方便。既解放了人力，又提高了员工的工作效率。

其次，制定代管存货管理办法，留出特定区域存放客户的存货，对客户的存货进行独立管理，对不同客户的存货分不同区域放置，指定专人负责管理。对存货的入库、储存、出库必须要在信息系统及时做好相应的登记，保证信息系统数据的准确性，实时掌握代管存货的动态。对代管存货进行定期的盘点，将盘点结果交给相应的客户进行确认。如果有盘亏情况出现，需要对相关责任人进行追责处理。

### （3）完善应收账款管理制度

#### ①设立独立的信用管理部门

太潘科技需要设立一个独立于销售和财务部门之外的信用管理部门，日常工作职责主要包括设计和实施客户信用管理制度体系，对客户进行信用管理，协调销售部、财务部以及客户之间的关系。信用管理部门的员工需要具备专业的信用管理相关的知识和必要技能，同时还应当具备良好的沟通协调能力。

#### ②建立客户授信管理制度

太潘科技需要设计一套科学合理的客户授信管理制度，减少在日常交易过程中的主观的或者非理性的判断，减少逾期账款和坏账的发生率。在制度设计上，首先要确定授信的对象以及授信的额度，其次，加强对授信管理体系执行的监控，最后，遵循事前调查、事中审查、事后跟踪的管理流程开展工作，减少公司的信用风险。在和客户建立合作关系之前，对客户展开资信调查，收集客户资料，建立完整的数据库，对客户的信用水平进行筛选，优先选择信用良好的客户，淘汰信用较差的客户。

第一，建立完善的客户资料数据库，该数据库信息包括客户营业执照信息，开户行信息、公司规模大小、行业影响力、主要经营业务内容、服务的区域、发展潜力、销售渠道、销售业绩、财务状况、政府网站上公开的企业信息等等。

第二，根据对客户的信用调查结果以及和客户往来接触中的表现，对客户进行信用等级的评定。客户信用分类包括四个等级，如表 4-1 所示：

表 4-1 客户信用等级评定标准

信用等级	客户信息
A 级	信誉优等，该等级客户企业规模较大，资金实力较雄厚，给与 2 个月的账期
B 级	信誉良好，该等级客户规模中等，资金状况良好，给与 1 个月的账期
C 级	信誉一般，该等级客户需要收到款安排发货
D 级	信誉较差，部分预付款之后安排生产，发货前结清尾款
E 级	信誉极差，预付全部货款后安排生产

### 第三，评定信用等级的方法和原则

新增客户的初期信用等级一律为 C 级，在合作之后的三个结算周期后，根据期间的货款回笼状况，对客户的信用进行重新评估。对老客户按照评分标准从该公司的销售状况、财务状况以及法律纠纷等方面进行审核评分。

如果客户的信用评分在 90 分以上（包含 90 分），则信用等级为 A 级；

如果客户的信用评分在 80 到 90 分区间（包含 80 分），则信用等级为 B 级；

如果客户的信用评分在 70 到 80 分区间（包含 70 分），则信用等级为 C 级；

如果客户的信用评分在 60 到 70 分区间（包含 60 分），则信用等级为 D 级；

如果客户的信用评分在 60 分以下，则信用等级为 E 级。

对曾经发生过逾期超过半年的客户，直接按信用等级 E 级进行管理。

#### ③实行应收账款监控制度

对应收账款实行监控制度，定期地及时地对货款回笼情况进行检查，对回款状态进行实时监控。货物一旦发出，及时列入应收账款管理，每周更新应收账款账龄报表并提交至销售部门，以便销售部门及时掌握最新的货款回收状态，督促销售人员尽快催缴到期货款。对于逾期货款，必要时可采取仲裁、诉讼等措施进行追讨，以便货款尽快回收。

对于应收账款的催收政策，如下表 4-2 所示：

表 4-2 应收账款催收政策

时间	具体措施
到期前 10 天	发正式邮件提醒客户付款
到期前 3 天	打电话提醒提醒客户付款
逾期第 5 天	第一次发催款通知函，并给客户打电话了解逾期原因
逾期 30 天	第二次发催款通知函，销售人员上门了解逾期原因
逾期 60 天	第三次发催款通知函，销售人员再次上门要求结清货款
逾期 90 天	终止交易，并要求结清货款
逾期 180 天	对客户提起仲裁或法律诉讼

#### ④完善销售激励机制

对销售人员的绩效考核不仅包括市场开拓和销售额，同时还需要将货款及时回收，坏账率纳入考核范围。销售人员的薪资结构包括固定工资和销售提成两大部分，提成的比例和市场开拓、销售额、货款回收和坏账率等指标进行直接挂钩，激励销售人员多多开拓市场，增加销售额，尽快对货款进行催收，减少坏账损失。销售人员在提高自己收入的同时，也给企业带来更多的效益。

### 4.3.3 财务内部控制信息系统的优化

一个企业整体信息化建设的层次往往表现在该企业的财务信息化建设水平上。信息系统让人从重复性的以及手工工作中解放出来，更多的参与到分析决策过程，提高财务管理效率。因此太潘科技也应该积极推进全面、高效融合的财务信息化建设进程。

#### (1) 实施财务信息系统的高效融合

为了使财务信息系统能够更好地为财务内部控制服务，就必须要对现有的财务信息系统进行升级改造，实现财务信息系统的高效融合。短期目标是将现有的正在使用的各个信息平台进行整合对接，打破信息孤岛问题，从而实现各个信息平台数据的互联共享<sup>[23]</sup>。同时深入挖掘各个信息系统的各个功能模块的潜能，让现有的财务信息系统模块的功能得到最大程度地利用，及时全面地掌握公司的日常生产经营状况。有效实现公司资金流、信息流以及物流的融合，提高财务内部控制的管理效益。对 IFS 的财务功能模块进行升级，增加自动生成资产负债表和利润表功能，改善太潘科技财务报表的准确性和及时性，减少手工报表。让财务人员从繁琐的、没有技术含量的、没有附加值的手工劳动中解脱出来，如此财务人员才有更充沛的精力投入到财务管理的工作中来，提升太潘科技的财务内部控



制管理水平。

长期目标是在公司不断发展的基础上,将现有的多个信息平台融合到主系统 IFS 中,比如取消现有的采购功能系统 PO Online,启用 IFS 系统的采购模块,实现 IFS 系统进销存一体化,实现 IFS 的 ERP 功能,帮助公司的财务信息化管理水平再上一个新的台阶。建立通畅的财务信息系统,能够帮助太潘科技全面收集内部各方面的信息,跨部门的信息沟通更加顺畅,能够全面及时地获取各类相关信息,重要信息能够得到及时的汇报与反馈处理。利用信息平台对所有的数据信息进行统一归集管理,达到最大限度地实现资源共享、提高信息和沟通质量的目的。

### (2) 加强对财务信息系统的管理和维护

随着信息系统在企业中的地位越来越重要,要切实发挥好信息系统的作用,必须要加强对信息系统的管理和维护工作。保证信息系统能够满足既定的要求,发挥既定的作用。财务信息系统投入运行后,每天都有大量的信息输入到系统,经过系统的加工处理后,这些信息会被传送到相关部门。这个过程上的任何疏忽,都有可能造成巨大损失。信息系统的管理和维护是为了使系统能够适应公司环境和外界因素的变化,当系统出现故障或者局部功能不合理时,能够及时地进行调整和改善,保证信息系统能够满足各个用户的不同的需求,满足财务内部控制的不断改善的需求,满足企业不断提升的经营管理的需要<sup>[24]</sup>。

为了确保公司财务信息能够真实反映企业的生产运营状况,为公司管理层提供完整可靠的财务信息。公司需要安排专门的工作人员负责财务信息化系统日常运行的管理和维护,建立健全财务信息系统管理的制度体系,做到日常管理精细化。太潘科技的财务信息系统用户涉及比较多,包括各层级和各部门人员,为了便于团队建设的沟通协作,需要允许大家共享一些数据信息。但是为了保证信息数据的安全性,需要设置相应的权限,对不同岗位的人设置不同的功能访问权限,不同岗位的人员只能查看自己权限范围内的数据信息,从而减少信息处理风险的发生。在对信息输入、输出和分析的基础上,公司还要兼顾信息系统的反馈功能,在关键控制点触发提醒和自动生成相关报告发送到相关用户。比如,在筹建重点项目时,每投资一笔款,系统自动生成该项目的完工进度,和预算的工期进行对比,以便管理层及时掌握项目动态,如果出现偏差,可以及时调整。

### (3) 完善财务信息的内部沟通渠道

鼓励员工针对财务内部控制的工作提出意见和建议,可以对某个事项提出建议,也可以对某项制度提出意见。针对这些意见和建议,公司有则改之,无则加勉。对员工的意见和建议进行分析,评估其可操作性。将员工意见和建议的奖励

制度落到实处。将财务信息的内部沟通形式制度化，建立一个有效的工作机制，内容包括意见评审、意见落地和激励机制等。对员工合理化的建议进行落实推进操作，能大大提高广大员工参与企业经营管理的积极性，激发员工的创造力，培养员工的责任感，对于财务内部控制的改善也能起到事半功倍的效果。合理化建议的奖励机制一定要落到实处，这样才能有利于员工沟通渠道的可持续发展，吸引越来越多基层员工的参与。

#### 4.3.4 财务内部控制监督体系的优化

##### (1) 优化财务预算编制和执行标准

预算管理要以企业发展战略为中心，牢牢与发展战略相结合，才能具有生命力，发挥出应有的作用<sup>[25,26]</sup>。太潘科技虽然有自己的预算管理流程，但是在预算的控制执行上还是出现了偏差。

##### ①改进销售预算编制方法

太潘公司的费用类的预算采用自下而上和自上而下相结合的方法，集团董事会和太潘科技经过几轮来回的讨论，最终确定费用类的预算目标。但是销售额预算的编制是采用自上而下的方法，由集团总部直接确定数据，忽视了与太潘科技的沟通，很容易造成一言堂形式的权威型预算。所以建议在销售额预算上也采用自下而上和自上而下相结合的方法<sup>[27]</sup>，由太潘科技预估年度销售额，报集团预算委员会，双方充分讨论沟通后，如果需要修改，则返回修改后再次上报，直到科技和太潘集团预算委员会达成一致，然后提交集团董事会和股东进行最终的审核批准。如此才可以避免因为集团单方面信息不对称而造成预算获批后，子公司却难以执行的问题。只有双方进行充分的沟通，才能制定出一个合理的预算额目标，帮助太潘苏州公司实现全面预算管理的目标。

##### ②分解落实预算指标

对预算指标进行详实具体的分解，否则将有可能导致太潘科技的某些岗位的预算指标缺失，预算执行缺乏必要的依据<sup>[28]</sup>；对预算指标的分解要能够容易匹配到业绩考核制度中，否则可能会导致员工对参与落实执行预算的意愿和认可度不高；预算指标的分解要匹配预算执行人的能力水平，否则预算目标将难以达成。公司对预算指标的分解在详实具体的同时还要具有可操作性，如此才能有助于企业实现最终的预算目标。企业内部要做到“人人有指标”，努力改变“预算只是管理层的事情”的现状，充分调动每一位基层员工的积极性。

第一，经批准的预算一经下达，太潘科技需要召开员工大会将预算向公司内所有员工传达，显示预算的严肃性和权威性。对预算指标进行详实具体的剖析拆解，明确任务到各个部门以及具体的责任人。分解落实的预算指标要有利于太潘

科技整体预算目标的实现，便于公司对员工进行预算考核。还要便于员工执行，分解的指标应当是在其权责范围内的，通过本人努力能够达成的。各个部门和责任人讨论确定如何执行，综合考量影响预算执行的关键因素和环节，对识别出的关键因素和环节加以控制，从而保证预算目标最终得以实现。

第二，对预算执行情况加强监控。每个责任人签核属于自己的预算目标责任书，明确自己的预算责任。预算管理小组要定期按时地对预算执行情况进行跟踪监督，及时通报预算执行状况，并给出分析报告，如若发现差异，及时和相关责任部门或者责任人进行沟通，责令其尽快改善纠正。对于未达标部分，要求相关责任人要做出相应的解释，并且给出整改方案。除了定期按月对相关预算单位的预算执行情况进行监控并提供分析报告，还要对某些重要的预算项目进行不定期的抽查。比如一些大的工程项目，要密切追踪其实施进度，资金使用情况。对于超出预算外的资金使用，要重点检查是否经过相关专门的审批程序，防止越权审批和无效审批等行为的产生。

第三，预算分析总结的过程要科学有效，从而保证分析结果的准确性。预算管理小组对预算执行情况进行分析时，除了要收集相关的财务数据信息，还要收集相关的市场信息，相关的法律法规政策等等，针对不同的情况采取不同的分析手段，全方位反映责任单位和责任人的执行情况以及在不久的未来的发展趋势和发展潜力。

### ③科学设计预算考核评价体系。

公司考核评价体系包括七个部分，评级主体决定评级目标是什么，决定评价客体是哪些人，评价目标确定之后，引出相匹配的评价方法，确定评价指标，评价方法和评价指标确认之后，设计相应的评价标准。对评价客体的考核要依据评价准备，保持客观公正，考核完成后形成评价报告，提交给评价主体审议<sup>[29]</sup>。评价要素之间的关系如图 4-3 所示：

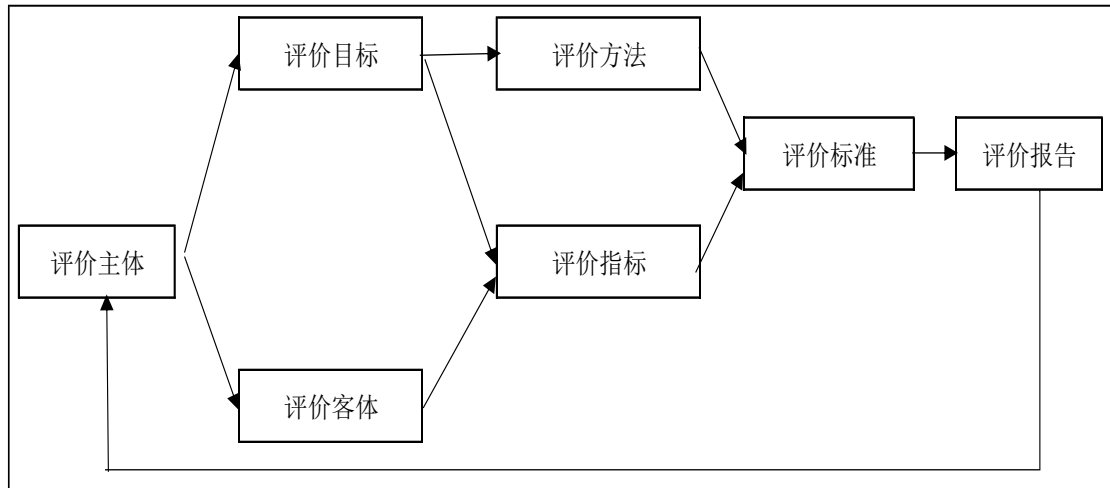


图 4-3 评价要素关系图

资料来源：李秉承. 集团公司财务控制[M]. 大连出版社. 2011(172-177).

太潘科技需要在评价客体、评价方法和评价指标上做出相应的改进，具体改善措施如下：

首先，公司的评价客体从管理层扩大到基层员工。调动广大基层员工的主观能动性，积极参与到公司的财务预算管理工作中，帮助公司达成全面的预算管理目标。当只有管理层对预算负责时，是管理层推动公司在往前发展，稍有懈怠就有可能倒退。而当广大的基层员工都能积极主动地参与到预算管理工作中，能够享受完成经营目标而带来的奖励时，那就是所有员工目标一致地在拉着公司往前发展，企业的全面预算管理目标相对就会更容易实现。

其次，太潘科技在设计考核评价体系时要考虑其可操作性、可控性、公平性、可使用性等条件。设计的评价指标要能够容易让被考核者理解，并且相关数据容易取得。奖惩措施要和责任部门和责任人的工作岗位和薪酬相关联。

最后，避免采用单一的考核评价方法，比如只通过利润率、毛利率或者利润增长率等财务指标来对员工进行考核。建议采用综合业绩评价方法：平衡计分卡，对员工进行全方位的立体考核。平衡计分卡包含两个方面：财务指标以及非财务指标。反映企业过去的财务成效的是财务指标，非财务指标则反映出形成当前财务状况的背后深层次的原因。非财务指标还反映了企业的学习能力和自身可持续发展的能力。对员工进行综合分析时，与财务指标、非财务指标相结合，进行全方位 360 度的立体考核，反映员工的整体绩效完成情况。

## （2）优化财务风险预警机制

企业财务危机的形成并非朝夕之间，都存在着一个潜伏期。如果能在危机萌芽时，企业能够得到预警，从而及时采取措施，扭转颓势，这就需要建立财务预警系统，同时，定期总结风险预警机制的有效性，对存在的问题进行不断的改进

和修订，最终，企业可以通过风险预警的实施结果，制定出合理有效的定性和定量标准。财务风险是导致公司发生危机的重要原因，所以需要导致财务风险的各种因素和可能性进行监测和预防，将风险扼杀在摇篮中<sup>[30]</sup>，做到对财务风险的及时防范，避免财务危机的发生。

### ①财务风险的识别与评估

企业日常运营中影响财务风险的因素多种多样且错综复杂，如果只根据单一的手段来判断财务风险并不可取，所以本论文采取的是定性和定量分析相结合的分析方法。通过对企业财务风险的构成因素、发展状况以及结构等方面采用定性分析法来进行剖析判断，而定量分析指的是对企业财务数据通过数学或者计算机技术等方法来进行综合性地分析，从而向管理层剖析企业即将要面临或者已经面临的各种风险<sup>[31]</sup>。通过分析财务风险的发生概率，以及对企业日常运营管理的影响程度来判断该风险的结构性质，将财务风险分为四个等级：高、显著、中等、低。根据这四个等级标准，将企业的财务风险归纳成如表 4-3 所示：

表 4-3 财务风险结构矩阵

风险发生概率	轻微	较小	中等	较大	危机性
基本肯定	高	高	高	高	高
很有可能	中等	显著	显著	高	高
中等概率	低	中等	显著	高	高
可能性较小	低	低	中等	显著	高
小概率	低	低	中等	显著	显著

对企业日常运营过程中可能会面临的财务风险的识别和评估，应当是一个动态的和连续的过程。日常管理中财务风险的评估结果以及财务风险管理的重点必须进行定期地、科学地调整。企业日常运营中的各类财务风险可以通过一个二维坐标平面图表示，如图 4-4 所示，横轴为财务风险发生的概率，纵轴为财务风险对日常生产运营的影响程度。

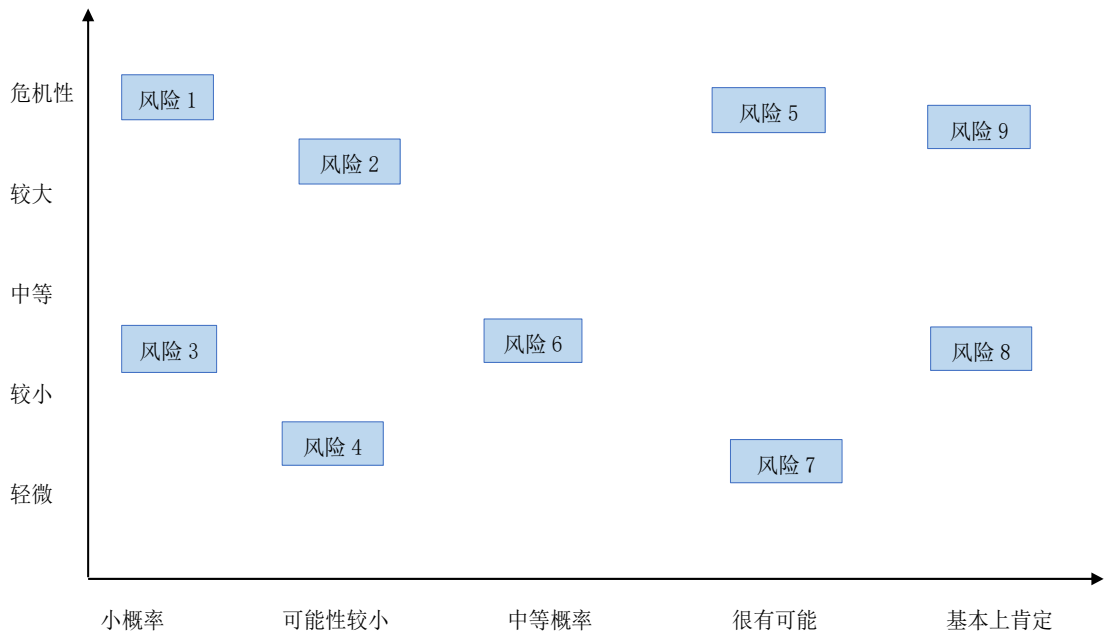


图 4-4 企业财务风险发生概率和影响程度的二维平面图

图中位于左上角的风险 1 和风险 2 虽然发生的概率可能性不大，但是一旦发生此类风险，后果难以预料，所以必须对此类风险进行重点关注，采取合理高效的风险控制管理措施，避免此类风险的发生。图中位于右下角的风险 8 发生的可能性比较肯定，但是影响程度比较轻微，所以并不是企业当前财务风险管理工作的重点项目，但是仍然需要对此类风险进行持续的监控并进行有效地管理，防止其进一步恶化<sup>[32]</sup>。图中位于右上角的风险 9 发生的可能性基本肯定，并且影响程度较大，企业必须对此类风险进行重点管控，采取应急预案，在风险来临时采取合理的措施最小化风险对企业的影响程度。

## ②确定财务风险预警指标

财务风险预警也称财务危机预警，通过对企业的财务活动进行全流程跟踪监控，发现问题，及时预警，避免财务状况的进一步恶化，保护企业利益相关方的权益。财务风险预警系统的灵敏度和发现风险问题的及时性呈现正相关关系，财务风险预警系统的灵敏程度越高，风险问题就越能被及时发现，也就越能及时解决风险问题，从而避免财务危机的发生。高效的财务风险预警机制是公司降低财务风险的关键，公司要想健康可持续地发展，必须要有长远的眼光，注重企业长远利益的发展。对公司当前所面对的机会以及风险，要时刻保持警觉，考虑公司未来的发展。公司财务数据状况的恶化是财务风险的具体表现，将会直接导致公司四个经营能力方面绩效的下滑，即公司的偿债能力、盈利能力、运营能力和成长能力四个方面。因此可以用这四个财务经营绩效的相关指标作为财务预警风

险的评估指标，如表 4-4 所示：

表 4-4 财务预警风险指标

财务风险指标	指标意义
偿债能力 指标	1、流动比率 反映了对于每元流动负债，有多少流动资产为其“抵押”，同时体现了流动负债的清偿能力与流动资产的变现流动能力。 公式：平均流动资产/平均流动负债
	2、资产负债率 资产负债率越小，表明企业偿债能力越强，如果该指标过小也表示对财务杠杆的利用不足。 公式：负债总额/资产总额
营运能力 指标	3、应收账款周转率 反应企业应收账款变现速度的快慢及管理效率的高低，数值越高表明企业回收货款的速度越快，其管理应收款项的能力比较强，坏账率低，资金运转较灵活。 公式：主营业务收入净额/平均应收账款余额
	4、总资产周转率 衡量企业资产投资规模与销售水平之间的配比情况的指标。周转越快，反应企业销售能力越强，资产投资的效益越好。 公式：营业收入/平均资产总额
盈利能力 指标	5、销售净利率 该指标反映每元销售收入带来的净利润是多少，表示销售收入的收益水平。该指标越高，说明企业的获利能力越强。 公式：净利润/销售收入
	6、销售毛利率 该指标表示每元销售收入扣除销售成本后，有多少钱可以用于各项期间费用和形成盈利。销售毛利率是公司销售净利率的基础，没有足够大的毛利率便不能盈利。 公式：（销售收入-销售成本）/销售收入
	7、资产报酬率 资产报酬率越高，表明资产利用效率越高，说明企业在增加收入、节约资金使用等方面取得了良好的效果；该指标越低，说明企业资产利用效率低。 公式：（净利润+利息费用+所得税）/平均资产总额
8、总资产增长率	反映企业本期资产规模的增长情况。此数值越高，表明企业一定时期内资产经营规模扩张的速度越快。 公式：（本期资产总额-上期资产总额）/上期资产总额
成长能力 指标	9、主营业务增长率 衡量公司的产品生命周期，判断公司发展所处的阶段。如果主营业务收入增长率超过10%，说明公司产品处于成长期。如果增长率在5%~10%之间，说明公司产品已进入稳定期，如果该比率低于5%，说明公司产品已进入衰退期。 公式：（本期主营业务收入-上期主营业务收入）/上期主营业务收入
	10、净利润增长率 净利润是公司经营业绩的最终结果，净利润的增长是公司成长性的基本特征，净利润增幅较大，表明公司经营业绩突出，市场竞争能力强。反之净利润增幅小甚至出现负增长也就谈不上具有成长性。 公式：（本期净利润-上期净利润）/上期净利润

通过对太潘科技近三年来的财务数据进行分析，根据表 4-4 的计算公式，可以得出如下结果，如表 4-5 所示：

表 4-5 财务比率分析模型结果

项目	2017	2018	2019
流动比率	2.12	1.94	2.32
应收账款周转率	5.54	4.61	3.89
总资产周转率	0.40	0.51	0.53
资产负债率	0.27	0.28	0.25
销售净利率	0.23	0.14	0.09
销售毛利率	0.69	0.63	0.59
资产报酬率	0.28	0.26	0.22
总资产增长率	0.18	0.13	0.16
主营业务增长率	-0.11	-0.15	-0.05
净利润增长率	-0.41	-0.58	-0.11

根据表 4-5 的分析结果表明，太潘科技的偿债能力较强，且比较稳定，资产负债率低，负债结构良好，资产管理比较好，这也得益于太潘科技的轻资产运营管理。但是在盈利方面，销售净利率、毛利率和资产报酬率在持续下降，原因是销售收入降低，但是各项费用却在持续上涨。由此直接带来了公司成长能力的欠缺，表现在收入和利润增长率都呈现负数状态。通过对以上各类指标数据信息进行处理、分析及反馈，对关键性指标设定预警范围，及时掌握太潘科技公司在日常运营中出现的问题，及时采取措施妥善处理，避免财务危机的发生。根据太潘科技对以上十个财务比率的近三年的统计结果，确定出每一项指标在下一个执行年度的目标值，并制定四级预警机制，每个月由财务部出具财务风险预警指标分析报告，对上月的财务预警数据进行分析总结，对达到预警范围的指标进行重点关注处理。根据表 4-5 的分析结果，公司下一年度的预警指标如表 4-6 所示：



表 4-6 财务风险预警指标

项目	目标值	提醒	蓝色预警	橙色预警	红色预警
流动比率	2.20	$1.98 \leq I < 2.19$	$1.76 \leq I < 1.98$	$1.10 \leq I < 1.76$	$I < 1.10$
应收账款周转率	4.70	$4.00 \leq I < 4.70$	$3.50 \leq I < 4.00$	$3.00 \leq I < 3.50$	$I < 3.00$
总资产周转率	0.30	$0.27 \leq I < 0.29$	$0.24 \leq I < 0.27$	$0.15 \leq I < 0.24$	$I < 0.15$
资产负债率	0.28	$0.29 \leq I < 0.30$	$0.30 \leq I < 0.32$	$0.32 \leq I < 0.35$	$I > 0.35$
销售净利率	0.26	$0.23 \leq I < 0.25$	$0.21 \leq I < 0.23$	$0.13 \leq I < 0.20$	$I < 0.13$
销售毛利率	0.65	$0.59 \leq I < 0.64$	$0.50 \leq I < 0.59$	$0.40 \leq I < 0.50$	$I < 0.50$
资产报酬率	0.24	$0.22 \leq I < 0.23$	$0.19 \leq I < 0.22$	$0.12 \leq I < 0.19$	$I < 0.12$
总资产增长率	0.02	$0.0 \leq I < 0.01$	$-0.01 \leq I < 0.0$	$-0.02 \leq I < -0.01$	$I < -0.02$
主营业务增长率	0.01	$-0.01 \leq I < 0.0$	$-0.02 \leq I < -0.01$	$-0.03 \leq I < -0.02$	$I < -0.03$
净利润增长率	0	$-0.01 \leq I < 0.0$	$-0.02 \leq I < -0.01$	$-0.03 \leq I < -0.02$	$I < -0.03$

对于各类预警类型的相关处理措施如下，如表 4-7 所示：

表 4-7 预警处理办法

预警类型	处理措施
提醒	对相关责任人进行提醒
蓝色预警	下达蓝色预警书面通知，要求相关责任人在一周之内向太潘科技总经理提交分析报告，并给出改善方案；如果蓝色预警连续发生两次，则升级为橙色预警。
橙色预警	下达橙色预警书面通知，要求相关责任人在一周之内同时向集团总部管理层和太潘科技总经理提交分析报告，并给出改善方案。 如果橙色预警连续发生两次，则升级为红色预警。
红色预警	下达红色预警书面通知，要求相关责任人在一周之内同时向集团总部管理层和太潘科技总经理提交分析报告，并给出改善方案，同时进行问责处理。

### ③建立财务危机管理应急预案

建立财务危机管理应急预案，是指对将来可能发生的财务风险提前做好应对方案，在危机真的来临时可以从容应对，妥善处理。有效的财务风险管控体系能够及时预测到财务危机的征兆，预防财务危机的发生或者能够控制其进一步扩大，并且能够避免类似财务危机再度出现。太潘科技在建立了财务风险预警体系后，还需要建立相应的财务危机应急预案，及时有效地应对意外爆发的财务危机，确保公司在第一时间迅速做出反应，对当前财务危机的性质和影响程度进行准确合

理地判断，快速启动应急预案，最小化财务危机的影响和损失。事后及时总结经验教训，避免类似危机再次出现。

财务危机类型虽然不同，但是都可以从可能发生危机的事项着手分析制定出相应的战略战术和处理流程等，并且以书面形式落实下来，作为各部门的行动指南。对不同危机情况采用不同的应急预案和备选方案，还需要进行论证和测试，有条件的情况下可以进行财务危机应急预案的模拟演练，确保应急预案的严谨可靠。

### （3）优化内部审计

#### ①建设独立的内部审计部门

上世纪 30 年代发生了华尔街金融危机，自此引发了内部审计的诞生。而后安然事件、世通事件等财务丑闻的发生，加速了内部审计的发展。揭开内部审计崭新序幕的是 2002 年萨班斯法案的颁布。内部审计是保证企业各部门日常工作标准化和规范化的重要手段之一。内部审计是存在于公司内部，服务于管理部门的一种监督活动，对各类业务和相关控制活动进行独立的评价，判断是否符合既定的程序，对公司的资源是否进行了经济有效地利用。内部审计要遵循基本的审计思想：审计监督只是一种手段，服务企业实现经营战略目标才是目的。

第一，保持独立权威。太潘科技要改善财务内部控制体系，需要设置独立的内部审计部门，内审部门不能隶属于财务部或者其他部门，应直接隶属于太潘科技总经理管理，向总经理直接汇报内审的相关工作。内部审计必须要保持其独立性、权威性<sup>[33]</sup>，这是其监督评价职能得到充分发挥的前提条件。

第二，人员配备。决定内部审计工作是否能有效发挥作用的一个关键因素是内审人员的基本素质。根据太潘苏州现有的企业规模和从成本角度考虑，建议配备 2 名内审人员。内审人员的日常工作需要和形形色色的人打交道，这就要求内审人员不仅要具备专业的业务能力、对各种问题的分析判断能力、还要具备很好的沟通协调能力以及优良的个人职业道德品质，拥有相关的工作经验，能够以公正客观的工作态度来进行日常审计业务<sup>[34]</sup>。坚持审计的原则，维护公司利益。此外，内审人员还需要具备对新事物新观念的接受能力，可以从容应对审计工作中出现的各种新情况、新问题。努力打造出一支专业性高、执行力强的审计队伍。

第三，纳入绩效考核。为了提高内部审计工作的有效性，太潘科技应当将财务内控工作纳入到各个部门的绩效考核体系中。考核内容包括对财务内控目标的完成情况，以及对财务内控制度体系的执行情况。考核过程中，做到赏罚分明。如此一方面可以提高员工对内审工作的重视程度，另一方面可以发挥员工在内部控制工作方面的积极主动性。

## ②完善内部审计管理制度体系

内部审计是对企业的日常运营管理活动、流程制度体系和规章制度等的有效性、合规性、合法性等进行监督评价，一定程度上来说是对其它控制的再控制。如果说内部审计是公司的“免疫系统”，那么健全的审计管理制度体系则是夯实“免疫系统”的基石。如果没有一套行之有效的制度体系的宏观指导，内审工作将会成为无源之水，无本之木。在审计工作的过程中难免就会出现审计不规范，个人主观随意性大，奖惩不分明，后续改善无法落实等等的问题。建立完善的审计管理制度体系是审计管理工作的关键一环，对提高内审部门的监督管理水平至关重要。

### 第一，完善内审制度。

遵循相关的法律法规是内部审计管理制度体系建立的前提条件，《中国内部审计准则》给企业建立相关的内部审计制度体系提供了准则上的依据，太潘公司再结合自己的实际情况制定出合理、合法、有效的企业内部审计管理制度，便于日常内部审计工作的展开。具体的制度体系内容应当包括内部审计的对象和依据、内部审计的范围和内容、内部审计的职责和权限、内部审计的工作程序、建立反馈机制、奖惩规定等等。此外，还需要制定相关细则文件，比如针对采购环节制定采购业务控制评价体系，识别出采购流程中的关键点进行管控；针对销售环节制定销售业务控制评价体系，识别出销售业务的关键点进行管控等等。定期对财务内部控制活动进行评价，及时发现财务内控活动中存在的问题，提示风险等级，和相关部门协调配合，提出合理的整改建议，并跟踪监督整改方案的执行情况，直到问题彻底解决。保障内部审计工作对财务内控体系的监督评价是合理有效的。

### 第二，完善内审工作程序。

首先，制定工作计划。根据集团审计的工作部署，结合太潘苏州的实际情况，在内审制度的引领下，制定年度审计工作计划。在制定计划时需要综合考量审计活动是否符合公司的战略目标，是否囊括了财务内控的相关风险问题，是否属于管理层重点关注的问题等等。同时结合目前的审计资源和审计事项的优先级顺序，来选题立项，合理安排内审工作计划。针对内部控制中的一些薄弱环节，制定专项审计计划。

接着，实施审计计划。根据审计流程设计合理的审计方案，确定审计对象、审计时间、审计范围等等。审计方案和审计通知书需要正式送达被审计部门，使被审计部门了解本次审计的意义和内容，提供必要的准备资料。在现场审计时，如果发现问题，需要和对方进行充分的沟通，了解问题产生的根源，才能给出合理的解决意见和建议，并出具审计报告。审计报告的内容包括被审计对象的财务

内部控制制度体系的执行情况，产生的效果如何，是否存在问题和缺陷。如果存在缺陷，属于高中低哪个级别，对于缺陷属于高级别的要重点关注。然后，跟踪改善措施。审计部门要持续跟踪被审计对象的改善措施的执行情况，确定改善举措的时间结点，敦促被审计部门尽快完成改进措施，防止老问题一再出现。真正做到“一审，二帮，三促进”的宗旨，帮助被审计对象持续不断地提高内控效果。

最后，加强对重点项目的审计。把企业的重大经营项目列为审计重点，对于企业的各项规章制度，不仅要审查制度的执行情况，也要审查制度本身的内容是否合理。善于发现问题，也要善于解决问题，保证发现的问题都能够被完全解决，从而使企业的相关制度流程体系得到不断的改进和完善，提高整体管理水平。针对日常经营管理中的薄弱环节开展专项审计，及时将审计结果提供给管理层，督促其尽快改善，也为企业未来的经营决策提供可以参考的依据。

第三，深化财务的监督职能。

将财务监督和内审监督进行有机结合，相互补充，最大限度地发挥财务内部控制的效力。平时对财务流程进行严格的把关管控，定期对财务人员进行培训，提升其专业技能和执业水平。定期开展自查自纠活动，及时发现不足之处，并尽快改正。财务部门应该积极配合内审部门的工作，从而使财务内部控制活动得以不断的改善和提升，提升财务监督活动的效果。

### ③ 审计职能转型升级到价值创造

目前太潘集团安排的年度审计还停留在财务审计阶段，通过事后监督审查，发现错漏和舞弊行为，减少财务风险，实施多年后，发现对提高企业整体的经营管理水平并无有效的促进改善作用。

太潘科技成立了自己独立的审计部门后，要充分发挥审计部门的效用，将审计范围扩大到企业日常运营的各个方面，不再单纯地只着眼于财务部，也不再只着眼于事后审计，更要关注事前审计和事中控制。贯彻事前评估，事中监控，事后考核的一整套全过程的审计职能。对于公司的重大项目，审计部门要在事前做出评估，项目实施过程中进行有效的监控，项目完成后进行公开考核。

审计部门要创造价值就需要不断提高审计水平，充分了解本行业相关的政策、法律法规，关注宏观环境的变化，关注市场行情变化，为企业做决策时提供有效的意见和建议，防止管理层做出违背相关法律法规，违背市场趋势的决策。审计部门要不断学习提高自身的专业技能，采用先进的审计方法，提高工作效率，降低审计的时间和人力成本，为企业创造价值。审计部门通过对企业各项管理体系实施的监督和评价，找出问题和缺陷，提出合理的改革意见，完善企业内部管理体系，提高企业的经营管理水平。审计部门通过对现有项目的盈利情况、发展潜

力进行考核，对现有资源的配置合理性进行审查等等，寻找到新的经济增长点，从而进一步提高企业的市场竞争力。

## 第五章 太潘科技财务内部控制优化方案实施的保障措施

太潘科技财务内部控制的优化方案要想得到有效的贯彻执行，还需要推行一系列的保障措施来保驾护航。本章将从四个方面来进行保障措施的施行，包括加强企业文化建设、加强财务人员队伍建设、推动管理层对优化方案的实施、以及健全考核机制

### 5.1 加强企业文化建设

企业成长的灵魂力量是企业文化，也被称为“灵魂立法”。合适的企业文化能够持续提升企业的凝聚力、竞争力、创造力等等，是一种激励、规范和引导员工为了实现公司整体目标而努力的精神力量。先进的、积极向上的优秀企业文化能够对各个层级的员工形成引导作用，引导其自觉遵守并执行公司的各项规章制度。所以优秀的企业文化能够为财务内控体系的贯彻执行打牢了地基。企业文化毋庸置疑地成为企业软实力的重要部分。

财务内部控制体系体现到公司各个部门的形式主要是各项相关规章制度的制定和执行，如果公司紧紧依靠绩效考核的奖惩制度来对员工的行为进行约束，虽然一定程度上可以提高员工参与内控体系建设的积极性，但是并不能让员工从内心深处认同这种制度体系建设的必要性和紧迫性。这个时候就需要积极的有效的健康的企业文化来对员工的行为进行充分的引导，从而促使员工从内心产生对财务内控体系建设的认同感，自觉自发地遵守并执行财务内控规章制度的相关政策，并能够主动提出改善意见和建议，打通企业财务内控体系贯彻过程中的员工的心里障碍<sup>[35]</sup>。一个健康的企业文化能够让太潘科技的全体员工拧成一股绳，在思想上达到高度的和统一和谐，激发出员工的工作积极性和创造性，培养出对太潘科技的高度归属感。企业内部控制体系贯彻执行到位，能够帮助企业形成健康的企业文化，而健康的企业文化又能够积极引导员工高效实施财务内控体系建设。一个具有企业独特性，能够充分代表太潘科技形象的企业文化可以帮助企业和全体员工共同成长，为企业财务内部控制体系的改进提供了肥沃的土壤，有效保障了财务内控体系的贯彻落实。

太潘科技的企业文化建设要坚持创新，打造出具有行业特点以及自身品牌形象的企业文化。对员工充分尊重、理解并且足够的信任，充分确立员工在企业的主体地位，以人为本，充分调动出每一位员工的才能，在企业内部形成一种符合太潘科技特色的共同的价值观。在此基础上形成统一的奋斗目标，大家劲往一处

使，使太潘科技成为一个具有强大战斗力的整体。

建议公司制作企业文化手册，对公司的内控文化进行宣导，增强员工对内控文化的认同感，逐步养成在工作中自我约束的习惯，从而形成一个倡导和践行财务内部控制观念的文化氛围。其次是推进内部控制文化建设的制度化，将公司倡导的内控文化价值观转化成为具体的管理制度，成为员工日常的工作行为准则，变成员工的工作习惯，使内控文化建设内化于心、外置于行。

## 5.2 加强财务人员队伍的建设

财务人员是推行财务内部控制体系的核心力量，财务人员的专业能力水平直接影响着内控措施贯彻执行的效果<sup>[36]</sup>。所以为了保证财务内部控制方案的推行质量，必须不断提升财务人员的职业素养水平。

### （1）提高财务人员的风险意识

公司的财务风险涉及到方方面面，任何一个财务环节的出错都可能带来财务风险，给公司带来不可估量的损失，因此必须要求财务人员不断提高自身的财务风险意识。而财务风险意识的提高首先要从财务管理层发起，当财务管理层提高了风险意识后，他们就会主动约束限制基层员工的不合规行为，鼓励其执行公司的财务内部控制相关政策，提高整个内控执行的效果，最大限度地降低公司的财务风险。太潘科技可以通过聘请风险管理方面的专家对公司内的财务管理层进行相关风险管理的培训，并和同行交流学习经验。培养高层财务人员能够及时识别风险、评估风险、抵御风险和解决风险的能力，从而保证高层财务人员在日常的风险事务处理过程中的决策更加科学合理。

管理层在接受相关培训后，针对太潘科技的具体情况对基层财务人员进行培训，对太潘公司的风险进行分析，预测，让基层财务人员意识到到风险的存在，提高基层财务人员对风险的敏感性。通过内部培训，财务管理层的内控管理水平得到了一定的提高，同时也增强了基层人员对财务风险管理工作的认同感。在对基层人员进行培训的同时，要对基层人员明确相关工作职责，将其纳入绩效考核，做到奖惩分明，从而提高基层人员对于风险管理工作的意愿和积极性。

### （2）提高财务人员的能力素养

通过持续的内外外部学习和培训，不断梳理更新太潘科技财务人员关于财务内控的知识体系，提高了财务人员的工作技能和专业素养，适应公司不断发展的内控管理工作的需要。内部财务人员之间定期举行学习交流会，分享各自近阶段学习到的新知识；安排外部培训，通过外部的专家老师帮助财务人员累积经验，减

少走弯路的机会；定期参加同行之间的讲座论坛，了解和学习其他同行公司的先进的财务内部控制管理经验<sup>[37]</sup>。公司应当鼓励财务人员进行学历和技能的再认证，对主动提高学历教育和技能认证的，给予奖励。同时公司应当提高招聘门槛，对新引进的财务人员设置学历和技能等高标准的要求，从学历和经历上寻找技术型、创新型的高水平复合型人才加入到企业中来<sup>[38]</sup>。

财务人员不仅要提升自己的知识体系，还要适时关注财税政策变化，帮助企业及时根据政策作出相应调整，在保证企业合规性的前提下，进行创新管理，不断提升财务内部控制的管理水平。

### 5.3 推动管理层对方案的实施

财务内部控制体系方案的执行要事前、事中、事后一起抓，太潘科技的管理层应当制定财务内控执行计划表，将财务内控目标分为不同的阶段，分阶段制定执行方案，分发到各个部门。各个部门再根据本部门的实际情况，按照公司给出的相应的目标制定匹配本部门情况的，具有可行性的具体的工作任务和相应的完成时间表。由于企业是不断发展的，企业在方案执行过程中，也应当适时地随之做出相应的调整，从而保证财务内控改进方案是与时俱进的，符合公司发展目标的<sup>[39]</sup>。太潘管理层制定的财务内部控制方案在正式颁布前要先进行模拟测试，经过多次的模拟演练测试，对方案进行讨论和修订，最终形成一套完善的方案进行颁布执行。首次颁布的规章制度规定三到六个月的试运行阶段，对试运行期间发生的问题及时反馈处理，讨论优化方案，形成定稿，最终颁布正式版本的执行方案。

太潘科技发布正式财务内部控制方案后，管理层通过内部会议向全体员工进行宣导，表明坚决落实执行的决心，同时对制度流程体系进行讲解和梳理，为员工的执行工作提供必要的指导，帮助员工树立正确的方案执行观念。同时太潘管理层要定期举办互评活动加大对财务内控方案的宣传力度，通过对财务内控方案执行情况进行互评活动，增加员工之间的沟通，互相学习和监督，消除工作中的分歧，不断改善自身对方案的执行质量，进一步深化员工对财务内控体系的理解和认同，便于后续工作的进一步展开。管理层也要定期举办正式会议了解方案落实情况，对出现的问题及时反馈处理意见，鼓励员工提出意见和建议，提高员工对财务内部控制方案的执行力和认同感。



## 5.4 健全考核机制

建立健全有利于发挥员工创造性和积极性的考核机制，处理好人员的问题，是企业在面临各种挑战中赢得胜利的关键，这已经成为了众多企业的共识。太潘科技需要制定出一整套科学的、可行的考核机制，考核机制涉及到公司的各个部门，精确到各个岗位。考核指标的设计方式避免单一化，要将定性和定量方式相结合，考核机制的落实要有具体的量化指标，从而保证考核的客观性、公正性。

对不同的部门制定不同的目标，分配不同的权限，制定不同的操作流程，设定不同的考核指标，以此来进行奖惩安排，实现各个部门之间的相互监督和相互制约，实现约束和激励的有机统一。

公司在制定出整体的绩效考核指标后，将指标分解到各个部门，再由各个部门根据本部门不同岗位的特点制定考核指标。各个部门签订相应的考核责任书。内部监督部门对考核指标执行情况进行日常监督和审查。太潘科技对公司的考核分月度、季度和年度进行。在考核过程中如果发现异常情况，及时和相关部门或者相关人员进行沟通协调，分析原因并给出解决方案，同时责令相关责任人及时进行整改。太潘科技还可以建立考核指标预警系统，当各部门在执行财务内控体系的过程中出现异常时，及时预警提醒相关部门，适时进行调整或者整改。

太潘科技需要建立配套的科学高效的激励机制，做到奖惩分明并且客观公正，从而能够最大限度地激发出员工参与财务内控工作的热情。激励机制要明确规定对达到绩效指标的员工给与奖励，对超额完成绩效指标的员工，按照超额完成比例给与相对应的奖励，对提出合理化意见和建议的员工给与相应的奖励；同时对于考核指标未达成的员工，通报批评并要求其限期整改<sup>[40]</sup>。在有效的激励机制下，太潘公司员工上下一心，财务内控改进的目标也会顺利实现。

## 第六章 研究结论与不足

### 6.1 结论

企业要想在瞬息万变的市场经济环境中取得一席之地，必须要加强财务内部控制工作。本论文以太潘科技财务内部控制优化研究为主题，通过调查问卷法、文献研究法、以及定性与定量相结合的研究方法对太潘科技的财务内部控制的管理情况进行了深入的探讨。梳理了财务内部控制和内部控制的相关理论知识，搜集并整理了相关的文献资料。接着将财务内部控制的理论结合到太潘科技实际的财务内控现状和面临的问题进行调查研究，对大量的数据进行定性与定量的分析，得出太潘科技的财务内部控制存在如下几个问题：财务内部控制环境不完善，财务内部控制流程不健全，财务信息化系统功能不足，内部监督不深入。在此基础上，结合财务内部控制和内部控制的相关理论，提出了具有针对性的切实可行的优化方案，对太潘科技的财务内控工作进行改革，侧重在优化财务内部控制环境，改善财务内部控制的流程制度体系，加强财务信息化系统建设，完善财务监督机制。为了优化方案能够得到有效的贯彻执行，给出了相关保障措施：加强企业文化建设，加强对财务人员队伍的建设，推动管理层对方案的落实执行，健全考核制度。以期减少公司的财务风险，帮助企业健康可持续地发展，也希望对其它类似的企业提供一些借鉴作用。

### 6.2 不足

本文以太潘科技为研究对象，对太潘科技当前的财务内部控制现状进行了细致的剖析，针对性地提出了改善方案，也许存在着一定的主观性。因为个人的工作经历和学术知识水平等方面具有一定的局限性，本文的问题分析和改善方案也许还存在着一定的不足之处，在此恳请各位专家老师提出宝贵意见，本人将会在此份改善方案的基础上，结合老师的建议，做进一步的修正和完善，希望能够给太潘科技的财务内部控制改进工作尽一份力量，同时也希望能够给其它有意愿在财务内控方面做改善的企业提供有价值的参考。财务内部控制对企业来讲，一方面理论性较强，另一方面财务内部控制也是一项操作性很强的工作。企业贯彻执行了有效的财务内部控制政策后，提升财务管理水平的同时，也能促进企业的健康可持续地发展。但是财务内部控制的工作涉及的内容比较广阔，这就要求企业在日常经营过程中，根据内外部的变化，对财务内部控制体系进行持续的调整和

完善，确保财务内部控制体系能够适应企业经营发展不断变化的需求。

## 参考文献

- [1] 王超. 财务管理转型升级助力企业高质量发展[J].中国注册会计师,2021(03):99-100.
- [2] 冀玲钰.企业财务内部控制优化分析[J].商讯,2020(30):72-73.
- [3] 余宏建.创新与加强财务内控之我见[J].纳税,2021,15(03):111-112.
- [4] 韩莉.A 公司财务内部控制体系优化研究[D].西安科技大学,2019.&5
- [5] 王志明.企业财务管理内部控制体系建设的探索[J].中国商论,2020(1):34-36
- [6] 梁秀华.A 公司财务内部控制问题优化研究[D].山东财经大学,2015.
- [7] 娄涛.基于内部控制视角的财务风险管控[J].财会学习,2021(08):41-42.
- [8] 覃晓珍.中小企业财务内部控制存在的问题及对策[J].中国市场,2020(06):143-144.
- [9] 申佳.从内部控制缺陷看瑞幸咖啡财务造假事件[J].老字号品牌营销,2020(10):17-19.
- [10] 魏秋育.加强企业财务内部控制,提高企业财务管理水平[J].财会学习,2021(08):193-194.
- [11] P.T.Menzies.Financial Control as an Aid to Management[J]. Management Decision ,1968(13):54-58.
- [12] COSO,Internal Control-Integrated Framework,1992.
- [13] 张双桐.财务内部控制一般理论研究[J].纳税,2017(14):99.
- [14] 徐莹.强化企业财务内部控制的策略分析[J].中国商论,2020(16):108-109.
- [15] 陈娜娜.中小企业财务内部控制与实践探析[J].纳税,2019,13(30):137.
- [16] 罗宁.中小企业内部控制研究[J].广西质量监督导报,2020(12):215-216.
- [17] 陆品安.浅谈中小企业财务内部控制[J].纳税,2020,14(34):85-86.
- [18] Kwangwuk Oh; Wooseok Choi; Seok Woo Jeong; Jinhan Pae,The effect of different levels of internal control over financial reporting regulation on the quality of accounting information: evidence from Korea , Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics[J],2014,412-442.
- [19] 姜小妹.浅谈企业财务内部控制[J].财会学习,2020(05):296-298.
- [20] 王志梅.企业财务内控制度管理建设分析[J].企业改革与管理,2014(10):208-209.
- [21] 刘根.我国企业财务内部控制存在的问题和对策分析[J].财经界,2013(2):28-29.
- [22] 史利峰.目前我国企业财务内部控制存在的问题和对策分析[J].财会学习,2018(34):254.
- [23] 徐祥庆.财务信息化视角下企业财务内部控制分析[J].财经界,2021(05):137-138.
- [24] 潘霞芳.财务信息化对企业内部控制的影响及对策[J].中国商论,2021(03):132-133.
- [25] 朱世明.现代企业财务内部控制体系建设新论[J].经贸实践,2018(12):115.
- [26] 刘伟超.内控视角下的企业财务管理优化分析[J].财会学习,2020(16):19-20.
- [27] 田中禾,张涛.财务管理-理论与实务[M].兰州大学出版社.2012:134-158
- [28] 段晓玲.经济新常态下企业财务内控现状与对策研究[J].中国商论,2019(20):189-190.
- [29] 李秉承.集团公司财务控制[M].大连出版社.2011:172-177
- [30] 廖欣.深圳凯特利斯特商贸有限公司财务内控改进研究[D].兰州大学,2017.
- [31] 陈曲.企业财务内控精细化模式的构建探讨[J].时代金融,2020(35):99-100+111.
- [32] 张元超.企业财务内部控制体系的构建及对策分析[J].纳税,2020,14(34):141-142.
- [33] 杨淑娥. 企业财务风险管理[M].北京.经济科学出版社.2016.
- [34] 赵洪梅.内部审计在企业财务风险控制及财务管理中的影响研究[J].经济研究导刊,2020(30):75-76.
- [35] 索芳萍.浅谈企业财务内部控制制度设计[J].财会研究,2010(03):37-39.
- [36] 王燕.企业财务内部控制和自我监督约束机制研究[J].财经界,2020(15):190-192.

- [37] 高野.探讨企业财务内控管理制度建设中的难点与解决措施[J].现代经济信息,2018(01):257.138--58
- [38] 王川.企业财务内部控制制度的构建与优化[J].财经界,2021(03):88-89.
- [39] 王志明.企业财务管理内部控制体系建设的路径探索[J].中国商论,2020(1):34-36
- [40] 杨青华.中小企业财务内控管理制度的建立与完善分析[J].中国集体经济,2021(07):138-140.

## 附录 A 员工对财务内控认知的调查问卷

尊敬的各位领导/同事：

您好！感谢您在百忙之中填写此份关于员工对财务内部控制认知的调查问卷，本问卷采用匿名形式填写，请您根据实际感受和看法进行作答。再次感谢您的参与，祝您工作顺利。

您在公司的身份：

- A. 管理层                      B. 基层员工

您属于哪个部门：

- A. 生产部      B. 物流部      C. 采购部      D. 人事部      E. 财务部

1. 您对财务内部控制的了解情况：

- A. 很熟悉      B. 比较熟悉      C. 一般了解      D. 不了解

2. 您对财务内部控制的了解渠道：

- A. 财政部文件      B. 网站      C. 公司培训      D. 其它 \_\_\_\_\_

3. 财务内部控制对企业的重要程度：

- A. 很重要      B. 比较重要      C. 一般重要      D. 不重要

4. 负责财务内部控制的职能部门应当是：

- A. 总经理      B. 财务部      C. 内部审计部门      D. 不清楚

5. 以下哪些是公司财务内部控制的活动（可多选）：

- A. 资金活动      B. 采购业务      C. 资产管理      D. 财务报告

6. 如何评价公司的财务内部控制体系：

- A. 体系健全      B. 体系不健全      C. 有基本的成文制度体系      D. 没有基本的成文制度体系

7. 您觉得公司目前的财务内控体系能够满足管理需求吗？

- A. 能      B. 一般      C. 不能      D. 不清楚

8. 根据您的了解，管理层执行财务内部控制的积极性如何：

- A. 很积极      B. 一般积极      C. 不太积极      D. 很不积极

9. 根据您的了解，基层员工执行财务内部控制的积极性如何：

- A. 很积极      B. 一般积极      C. 不太积极      D. 很不积极

10. 您认为目前公司的财务内部控制体系有哪些需要改善的地方？

---

11. 您在执行财务内部控制体系时有哪些困难的地方？

---

12. 您对如何更好地贯彻落实财务内控体系有哪些建议?

---

## 附录 B 客户信用评级基本情况表

客户信用评级基本情况表

客户名称			法定地址					
贷款证号码			营业执照号码					
设立日期			机构代码					
法定代表人		国籍		财务主管		国籍		
经营范围	主营							
	兼营							
客户类别	按所有制	<input type="checkbox"/> 国有	<input type="checkbox"/> 集体	<input type="checkbox"/> 民营	<input type="checkbox"/> 外商独资	<input type="checkbox"/> 中外合资	<input type="checkbox"/> 其他:	
	按组织形式	<input type="checkbox"/> 有限责任	<input type="checkbox"/> 国有独资	股份有限	<input type="checkbox"/> 上市	<input type="checkbox"/> 未上市	<input type="checkbox"/> 合伙 <input type="checkbox"/> 其他:	
注册资本			实收资本					
主要股东	控股比例		主要股东	控股比例				
关联企业								
企业财务报表类型	<input type="checkbox"/> 审计过		<input type="checkbox"/> 未审计					
客户基本财务数据		2019年	2018年	2017年		2019年	2018年	2017年
	资产总额				负债总额			
	固定资产原值				流动负债			
	固定资产净值				应付账款			
	在建工程				其他应付款			
	无形和递延资产				所有者权益			
	流动资产				实收资本			
	货币资金				销售收入			
	应收票据				销售成本			
	应收账款净值				利润总额			
	存货				净利润			
	长期投资				财务费用			
	经营活动现金净流量							
客户银行信用状况		上年底总额	上月总额		其他应付款	履约状况	备注	
	实际信用余额							
	短期贷款							
	中期贷款							
	长期贷款							
	贴现余额							
	承兑余额							
	保证余额							
一年内到期长期借款								



## 附录 C 客户信用等级评定表

评级企业名称：					
项目	权重 分值	内容及计算公式	分数段及取值	得分	扣分说明
<b>一、定性分析</b>					
品质	3	企业法定代表人和主要管理者遵纪守法、诚实守信情况及其关联人守信情况	好：2分；一般1分；差0分； 对企业的法人代表（包括其配偶）及企业关联方有不良贷款的一概得0分（根据对企业，法定代表人夫妻双方、股东、关联企业征信查询打分）		
经历	3	企业法定代表人或主要管理者从事本行业经营年限	≥3年得2分；≥2年得1分；<2年得0分；		
能力	3	经营管理能力	管理规范，经营稳健，思路清晰2分；一般1分；差0分		
合规	3	合规经营情况	证照齐全且年审得2分； 证照不全或为未年审的不得分；		
<b>二、与银行业务合作情况</b>					
开户情况	5	企业在银行开户情况 (提供开户证明)	已开立基本账户的得5分； 已开立一般账户的得2分；		
中间业务合作情况	5	代发工资（含银行卡发售）、代理财产保险、保险箱服务、代理职工人身险、外汇业务等（提供保险单据等相关证明）	有两项以上（含）中间业务的得5分； 有一项中间业务的得3分； 没有的不得分； (必须提供相应的证明进行打分)		
<b>三、经济实力</b>					
实有净资产 (单位：万元)	8	$X = \text{资产总额} - \text{负债总额} - \text{待处理资产损失}$	生产企业： ≥2000得8分； ≥1000得4分； ≥800得3分； ≥500得2分； ≥200得1分； <200得0分； 流通企业： ≥800得8分； ≥400得4分； ≥300得3分； ≥200得2分； ≥100得1分； <100得0分；		
有形长期资产 (单位：万元)	6	$X = \text{固定资产净值} + \text{在建工程} + \text{长期投资}$	生产企业： ≥3000得4分； ≥2000得3分； ≥1000得2分； ≥500得1分； <500得0分； 流通企业： ≥1000得4分； ≥700得3分； ≥500得2分； ≥300得1分； <300得0分；		
<b>四、偿债能力</b>					
资产负债率（%）	10	$X = (\text{负债总额} / \text{资产总额}) \times 100\%$	(0, 52.54]为10分； (52.54, 54]为2分； (54, 56]为8分； (56, 58]为7分； (58, 60]为6分； (60, 62]为5分； (62, 65]为4分； (65, 68]为3分； (68, 71]为2分； (71, 75]为1分； [75, 100]为0分(备注：行业标准值为52.54)		
流动比率（%）	5	$X = (\text{流动资产} / \text{流动负债}) \times 100\%$	[117.8, +∞) 为5分； [113, 117.8) 为4分； [109, 113) 为3分； [105, 109) 为2分； [100, 105) 为1分； (0, 10) 为0分； {备注行业标准值为117.8}		
速动比率（%）	2	$X = [(\text{流动资产} - \text{存货}) / \text{流动负债}] \times 100\%$	[91.18, +∞) 为2分； [75, 91.18) 为1.5分； [60, 75) 为1分； [50, 60) 为0.5分； (0, 50) 为0分； {备注行业标准值为91.18}		
经营活动 现金净流量	3	X=经审计的上年度现金流量表中经营性活动产生的现金流入净额	≥(全部短期借款+1年内到期的长期借款)得3分； ≥(合作银行短期借款+1年内到期的合作银行长期借款)得2分；≥0得1分；<0得0分； 无现金流量表或未审计的企业得0分；		

## 续表 客户信用等级评定续表

<b>五、经营效益</b>	20			
总资产利润率(%)	5	$X = (\text{利润总额} / \text{资产总额}) \times 100\%$	[9.54, +∞)为5分; [6, 9.54)为3分; [4, 6)为2分; [2, 4)为1分; (-∞, 2)为0分 {备注:行业标准值为9.54}	
销售利润率(%)	5	$X = (\text{销售利润} / \text{销售收入净额}) \times 100\%$	[18.03, +∞)为5分; [13, 18.03)为4分; [8, 13)为3分; [3, 8)为2分; [0, 3)为1分; (-∞, 0)为0分; {备注:行业标准值为18.03}	
利息保障倍数	4	$X = [(\text{利润总额} + \text{财务费用}) / \text{财务费用}]$	[3.15, +∞)为4分; [2.15, 3.15)为3分; [1.15, 2.15)为2分; [1, 1.15)为1分; (0, 1)为0分; {备注:行业标准值为3.15}	
应收账款(票据)周转次数(单位:次/年)	3	$X = \text{销售收入净额} / (\text{应收账款平均余额} + \text{应收票据平均余额})$	[7.97, +∞)为3分; [4, 7.97)为2分; [1, 4)为1分; [0, 1)为0分; {备注:行业标准值为7.97}	
存货周转次数(单位:次/年)	3	$X = \text{产品销售成本} / \text{平均存货成本}$	[6.48, +∞)为3分; [3, 6.48)为2分; [1, 3)为1分; [0, 1)为0分; {备注:行业标准值为6.48}	
<b>六、信誉状况</b>	16			
信贷资产形态	8	五级分类分为正常、关注、次级、可疑、损失贷款;四级分类为正常、逾期、呆滞、呆账贷款	无逾期、呆滞、呆账贷款,且无次级、可疑、损失贷款得8;无呆滞、呆账贷款,且无可疑、损失贷款得5;有呆滞、呆账、可疑、损失贷款之一者得0分;	
贷款付息	8	应付贷款利息余额	无欠息的得8;有欠息行为的不论是否结清均得0;	
<b>七、发展前景</b>	8			
近三年利润情况	3	近三年利润总额增长情况; 其中:亏损企业考察其减亏情况	连续3年增长(或减亏)得2分;连续2年增长(或减亏)得1.5分;3年内有增长(或减亏)得1分;3年内无增长(或减亏)得0分;	
销售增长率(%)	3	$X = [(\text{本年销售收入} - \text{上年销售收入}) / \text{上年销售收入}] \times 100\%$	[10.08, +∞)为2分; [7, 10.08)为1.5分; [4, 7)为1分; [1, 4)为0.5分; [0, 1)为0分; {备注:行业标准值为10.08}	
资本增值率(%)	2	$x = [(\text{期末所有者权益一期初所有者权益}) / \text{期初所有者权益}] \times 100\%$	[5.67, +∞)为2分; (3.67, 5.67)为1.5分; [1.67, 3.67)为1分; [1, 1.67)为0.5分; [0, 1)为0分; {备注:行业标准值为5.67}	
<b>综合评分</b>	100	≥90为A级; ≥80为B级; >70为C级; ≥60为D级; <60为E级		
特别规定		特别加分规定及信用等级调整	一、在其他银行或金融机构上一年度被评为AA级企业的加10分;被评为AA级企业的加5分(提供银行或金融机构评级证明文件原证) 二、上年在银行或其他金融机构有欠息行为的客户,信用等级再下调二级 三、在他行或其他金融机构有不良信誉记录,或被人民银行信贷登记系统\银监会风险预警系统显示为不良信用的企业,信用等级调降为E级 四、提供虚假财务报表的企业,一经认定,信用等级调降为E 五、对提供未审计的财务报表企业评级不得超过C级	
审核小组意见:根据评级得分结果,该企业在我们公司信用等级初评为*级。				
评级负责人签字:				
评级时间:				
公司业务部意见:				
公司信用管理部意见:				
公司总经理意见:				