

内部控制制度在小型企业管理中的应用分析

——某铁工厂内控制度调查分析

王菊萍¹ 尹洁¹ 李玉梅²

(1.西昌学院 四川西昌 615013; 2.四川省彝文学校 四川西昌 615000)

摘要:在当今国际竞争的大潮中,成本领先战略被企业普遍采用的环境下,低成本、高质量、优服务已经成为众多企业竞相追逐的目标,这些目标中低成本是一个基础目标。企业如何才能用低于平均成本的投入取得较高的质量呢?是每一个管理者关心和努力做到的目标。内部控制制度作为一种管理制度,为管理者的日常业务提供了一个有效的管理方法,笔者通过对某铁工厂内控制度调查,分析内部控制制度在小型企业管理的效用。

关键词:内部控制制度;小型企业;管理;运用

中图分类号:F279.23

文献标识码:B

文章编号:1008-4169(2004)02-0076

一、背景

内部控制制度简称内部控制或内控制度,作为一种管理制度,内部控制早就存在于各种组织内部。其思想的萌芽和制度雏形的出现可以追溯到公元前4000年左右。所谓内部控制制度是指企业为了保护财产物资的安全完整,确保会计信息的准确可靠,贯彻管理方针,提高经营效率,以职责分工为基础所设计实施的对企业内部各种经济业务活动进行制约和协调的一种内部管理制度。

在当今国际竞争的大潮中,成本领先战略被企业普遍采用的环境下,低成本、高质量、优服务已经成为众多企业竞相追逐的目标,这些目标中低成本是一个基础目标。企业如何才能用低于平均成本的投入取得较高的质量呢?是每一个管理者关心和努

力做到的目标。内部控制制度为管理者的日常业务提供了一个有效的管理方法,笔者通过对某铁工厂内控制度调查分析,寻找内部控制制度在小型企业管理的效用。

二、某铁工厂的内部控制制度的调查内容

(一)某铁工厂的基本情况

该工厂成立于1996年8月,正式投产时间是97年初,主要产品为钢球,是矿山球磨机的重要零件,最主要的原材料和燃料是钢胚和煤炭。该工厂从正式投产至今经营状况良好,企业管理日趋成熟,近几年基本指标如下表所示:

表1 某铁工厂的基本情况表

单位:千元

指标 年份	资产		职工(单位:人)			收入总额	利润总额	税金总额	
	固定 资产	流动 资产	总数	专业技术人员					
				高级	中级				初级
1996	1145.00	1993.21	70	0	1	1	5413.20	810.00	190.00
1999	1416.16	1982.00	73	0	1	2	5500.00	830.00	200.00
2000	1461.00	8378322	65	1	1	2	9256.00	930.00	258.90
2001	1547.71	10782.00	65	2	2	5	19944.58	987.60	314.25
2002	1933.20	11863.00	66	2	4	3	20531.64	845.21	304.72

从表可知,该厂年利润额、上缴税金总额均连年上升,是一个典型的很有活力的小型兴新企业。

2003年6月下旬笔者曾对该厂材料采购环节和

产品销售环节的业务进行了内部控制制度运用状况的调查,发现了该厂有很多管理上的优点。例如,铁工厂成立之前,投资者就进行了详细的市场调查,调

收稿日期:2004-05-18

查结果表明:①每年在本地的几所大中型企业均要向外采购大量的球磨机钢球;②当时本地只有一家集体企业生产这种产品,但因质量和规模问题,一直不很景气;③生产球磨机钢球的工艺科技含量不很高,对操作工人没有很特殊的技术要求,该产品属于劳动密集型产品;④本地劳动力资源相对富余,很容易招收到所需的劳动力;⑤球磨机钢球使用的原材料均可在本地采购。铁工厂成立之后,又

在外地高薪聘请技术人员一名,主管球磨机钢球生产的关键环节,把好质量关。所以该铁工厂生产的球磨机钢球上市后,表现出明显的价格和质量优势。同时,企业的管理者较重视内部管理制度,建立了较为完善的企业内部控制制度。

(二)原材料采购环节的内控制度调查

笔者对该厂原材料采购环节的内控制度调查结果见表2。

表2 铁工厂原材料采购环节内控制度调查表

调查内容	控制程度		
	是	否	不适用
1、请购原材料是否均按规定的请购方针和程序进行?	✓		
2、是否将请购项目与标准价格相比较?	✓		
3、是否采用存货决策技术,确定适当的现金支出水平以抗存货过多的风险?	✓		
4、是否建立采购控制制度,购进管理当局批准的原材料?	✓		
5、是否建立收货控制制度,准确、及时地验收商品?	✓		
(1)验收人员是否编写收货报告?	✓		
(2)验收人员是否向采购人员、会计人员呈送收货报告或货单?	✓		
(3)验收人员是否通过计数、测量了验证数量,同时尽量地验证其质量?	✓		
(4)是否编制原材料的验收日志,并指明收货报告的号数及日期?	✓		
(5)对于不经过验收部门而直接送交使用部门的原材料,是否直接验证卖主发票	✓		
(6)对于未如帐的原材料,是否依据供应商的发票和发货报告的对比来进行差异控制?	✓		
6、请购部门收货后,是否将其与原始请购单副本相核对,将核对所形成的原始凭证交会计人员以证实实际存在的原材料?	✓		
7、在上午到原材料发票后,是否立即进行帐务处理?	✓		
(1)是否设立原材料明细帐?	✓		
(2)核准、填制发票,设置总分类帐户,编制调节原材料是否由不同的人员担任	✓		
(3)是否定期将应付款明细分类帐户和总分类帐户以及相应的报表相核对?	✓		
8、是否及时地处理现金支出、解除相应会款所反应的债务?	✓		
9、对于退货、预付款、应计负债、其他负债等是否建立了相应的内控制度?		✓	
10、支票是否具有明确的债权人抬头,并开出的支票是否严格限制其流通?	✓		

调查结果表明:第一,尽管该厂实行的是非正式请购制度,但因为该厂购卖的原材料品种较少,产成品仅是不同型号的钢球,从该厂采购史来看基本上没出现盲目请购的情况;同时请购商品在价格、规格、质量上也未出过大的问题。第二,因为采用了较好的收货控制制度,避免了购进的货物数量短缺,质量不符,价格过高等一系列问题。而且就该厂原材料特点而言,购进的货物(原材料)很容易保管,即使入库不及时,也不怕被盗、被晒、被淋不容易被损坏;也排除了在交货后将作废的定单又全部收起来的情况。第三,由于收到原材料后,准确地进行了账务处理,保证各种会计帐户余额的正确性,

为编制公开的财务会计报告提供了正确的数据。并及时进行了严格的付款及记帐控制制度,防止帐户记录出现差错,这样保证了财务会计报告的真实性和公正性。再者对原材料帐户设立了二级帐户,该厂使用的原材料种类较少,一年之中主要原材料采购业务一般来说只有两次或三次。所以,调整帐户及二级帐户分类的工作不很复杂,本厂的会计人员完全能胜任。调查之中,未发现现金、应付帐款及其抵消帐户的舞弊行为。

(三)销售环节的内部控制调查

笔者对该厂产品销售环节的调查结果见表3。

表3 产品销售环节调查表

调 查 内 容	控制程度		
	是	否	不适用
1、销售发票是否按顺序编号?	✓		
2、每份发票是否至少四联?	✓		
3、出纳员在收款时是否同时审核仓库提货单和记帐单并签单?	✓		
4、出纳员收款后是否及时录帐并按时将现金支票送存银行?	✓		
5、仓库发货是否只凭销售部门、出纳部门等签章后的发票提货?	✓		
6、是否建立和实施销售信用管理制度?	✓		
①是否编制信用限额及其分配情况一表,并监督信用限额的使用?		✓	
②是否对赊销商品的退回编制使用备忘录?	✓		
③对不符合既定赊销标准的顾客是否实行现销制?		✓	
7、汇款单在向出纳传递时是否有复核份数与总金额的手续及签字手续?	✓		
8、办理邮购的发货人员是否加设专人并在发货时要复核该款是否收妥?	✓		
9、是否对各种收款凭证、汇款通知单等进行了序时编号?	✓		
10、现金是否及时入帐?	✓		
11、应收帐款是否按赊购客户设置明细帐户?	✓		
12、应收帐款是否根据销售发票、顾客汇款通知单副本等记载顾客明细帐?	✓		
13、每日所收现金是否全数存入银行?	✓		
14、是否对退货商品填制收货报告,并审查顾客退货的原因?	✓		
15、是否编制退货商品备忘录?		✓	
16、是否定期编制顾客退货汇总报告,并送交有关管理当局?	✓		

从上述销售环节的调查结果表明,该厂销售环节的内部控制不如采购环节理想,除了对现金的内部控制比较严格外,其余业务都曾出现过较大的损失。首先是赊销制度不够健全,曾经造成1997年赊销给某铁矿的部分商品无法收到货款。造成损失的另一个原因,是缺乏对某铁矿经营状况的了解,赊销商品的当年该铁矿有1/4左右的职工待岗,已连续亏损,产品销售收入处于萎缩状态,销售局面难以打开。铁工厂1999年共销售价值11.75万元的商品给该铁矿,可是年末只收回6万元的货款。至今还有5.75万元的应收货款,最终只能作为一笔呆帐损失处理,冲减2001年的利润。类似这样的损失在近两年来有增加的趋势。另外,该厂的退货控制制度也不很健全,2000、2001两年都曾发生过退回商品事件,造成企业利润近10万元的巨额损失。

三、管理分析建议

(一)建立健全内部控制制度

建立健全有关的内部控制制度,对于内部控制程度薄弱的环节应加强内控力度,避免因制度不健全而导致的经济损失,增强管理出效益的意识。企

业是一个分工协作的组织,其利润不可能完全由某一个部门创造,企业中的每一个成员都应该有一个子利润目标,并在这个子利润目标下设置成本和产量等控制指标,用这些指标来实现员工的自我控制和管理。同时,为了确保制定的制度被员工所理解、认同、贯彻执行,还需要对管理人员和普通员工进行相关制度内容的培训。

(二)加强客户关系管理工作,健全销售环节的信用制度

加强客户管理工作,健全销售环节上信用制度,尤其要对赊销对象的商业信誉作详细周密的考查,对不符合赊销条件的客户必须采用现销制。小型企业流动资金规模较小,申请贷款难度较大,筹资能力较弱。一旦出现某个大客户占用销货款的情况,将会使企业的整个生产经营陷入困境:要么开工不足或停工停产,要么以牺牲信誉(延付工资或占用上游企业的销货款)来维持经营。因此,销售人员销售产品时,特别需要对新客户进行信用度调查,应该以货款能否安全、迅速回收为根本条件。买卖成交时,一定要签定销售合同(合同条款中应包括这些内容:现金票据付货款打折;延期付货款按银行同期利率加收

资金占用费等等);不要因为怕麻烦,就采用口头协议的方式,不签定正式的销售合同。加强客户管理工作,还应对客户做好货款回款记录。对占用了企业销货款的客户要密切关注其生产经营状况,以便保证企业的货款能以最经济的方式回收。

(三)通过提高服务质量,提升企业形象

做好售后服务工作,特别是产品使用情况的调查工作。很多小型企业因资金、生产规模较小,市场占有率低,其产品的销售分布状况有明显的地域性——企业的大部分产品在本地销售。客户非常了解生产企业的信誉度、产品的质量水平、售后服务工作等情况,因此,一旦企业的信誉度、产品的质量、售后服务出现问题,这些消极信息在客户之间传递很快;同样,高水平的产品质量和售后服务质量的信息也会很快地传递到大部分客户那里!处理好企业与客户的利益关系,加强产品使用情况的调查工作,有利于企业挖掘自身优势,提高产品的竞争能力;改善产品质量和服务质量,进一步扩大销售量,提升企业形象。

(四)以人为本,承担必要的社会责任

进一步改善工人的工作环境,提高环保意识。目前许多小型企业的生产过程中排放的废烟雾的成份结构不明,厂内尚无治污部门和环保部门,与之相关的工作基本未开展。长此以往,必然会影响周边居民的生产和生活,终究会给企业带来灭顶之灾。因为,企业如不注意环境保护,漠视自己对职工和社会责任,那企业就失去了为社会、公众、员工服务的机会,也就丢失了最宝贵的战略资源,对外不可能建立起让公众信赖的企业形象;对内则挖掘不出员工无限的潜力。这样不需要竞争对手,自己就将自己打败了!

总之,在当今的竞争大潮中,小型企业不可能没有自己的一席之地。关键在于小型企业能否脚踏实地,勤于管理,慎于细节;能否将崇高的目标渗透到日常的行为中。

参考文献:

[1]张齐新.审计学[M].西南财经大学出版社,2003.3.

Analysis on the Application of Internal Control System in Small Business Management

Wang Ju-ping, Yin Jie, Li Yumei

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: In today's international competition, the "cost first" strategy is universally adopted by enterprises, thus low cost, high quality and quality service have become the main goals for most enterprises. Among these goals, low cost is a basic target. How to retain quality while keeping costs under average is a goal for which every person in managerial position strives. Internal Control System provides an effective managing mode for the daily work of management. The authors analyze the application of Internal Control System in small businesses based on their investigation into the internal control system of a certain iron plant.

Key Words: Internal Control System; Small Business; Management; Application

(责任编辑:吴建萍)