

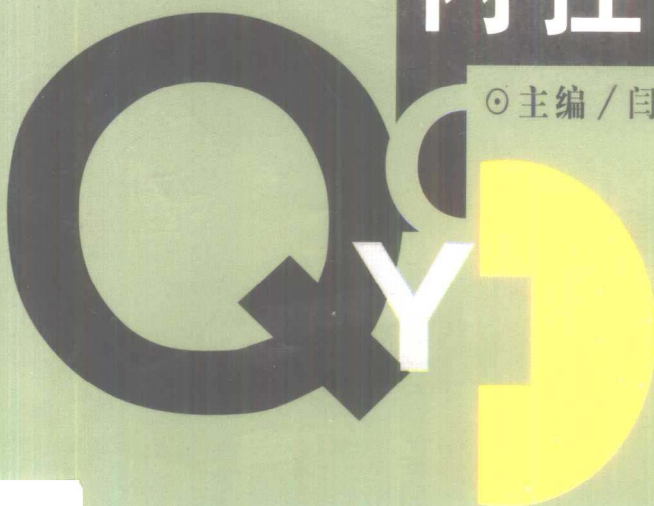


企业内部控制精要丛书

# 企业财务

## 内控精要

◎主编 / 闫培金 王成



是企业心腹之忧，  
是领导驾驭能力，  
是科学管理体制，

内部控制是最重要的先决条件。

中国经济出版社

企业内部控制精要丛书

# 企业财务内控精要

主编：闫培金 王 成  
编著：徐振宇 王 娟  
许敏敏 王 成

中国经济出版社

**责任编辑: 聂无逸**

(e-mail: niewuyi88@sina.com 手机: 13701326619)

---

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业财务内控精要/闫培金、王成主编. - 北京: 中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5122-6

I. 企… II. 闫 III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74098 号

---

**企业财务内控精要**

**闫培金 王成 主编**

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

\*

大 32 开 11.875 印张 270 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5122-6

定价: 25.00 元

## 序 一

经营管理者在企业中要解决的基本问题似乎可归结为两个方面，一是激励问题，二是约束问题。而此两方面的问题均与内部控制有着密不可分的关系。所以，要管理好一个企业，要在激烈的市场竞争中立于不败之地，完善内部控制就成为一个必要条件。

迄今为止，两种基本理论始终影响着内部控制理论和实践的发展，一是现代主流经济学的基本理论，二是现代管理理论。当然，本世纪下半叶以来，系统论、控制论和信息论对企业管理和内部控制问题也有着不可忽视的影响。以现代主流经济学理论为基础的内部控制理论强调数量方法与分析技术的运用——这显然是以财和物的运动规律为基础的——通过对各种物质要素（包括财和物）的组合，以实现利润最大化或成本最小化，即在很大程度上将内部控制归结为数学中纯粹的优化问题。幸运的是，现代经济理论的发展已经突破了经典理论的很大程度忽视人的行为的倾向，如以研究经济中各利益主体间相互作用的博弈论和研究在信息不对称之条件下经济利益主体的行为的委托-代理理论（构成所谓信息经济学之基本内容）在 20 世纪下半叶的异军突起便是突出的例子。以现代管理理论为基础的内部控制理论，主要是把组织行为学（或称组织心理学、管理心理学）理论与内部控制理论结合，强调人的心理、行为和群体、组织对内部控制的各项活动包括人、财、物各方面都会产生直接或间接的影响。显然，内部控制的理论和实践应该实现人、财、物的有机结合。所谓对财和物的管理是指对企业的财力和物力资源进行有效配置的过程，而对人的管理则是利用各种管理方式充分调动人的积极性的

过程。在传统内部控制理论和实践中，往往强调的是对财和物的管理，既没有注意到对人的管理，也没有很好的把人、财、物三大要素有机结合起来。

环境在改变，企业在发展，主管人员必须完善内部控制以完成其责任。过去曾经令人满意的控制技术，今天对许多企业而言可能早已过时，甚至可以这样认为，一旦这种控制技术被书本所反映，即已证明该技术已经过时许久！所以，环境的变动意味着企业必须不断发展其控制系统，否则将不可能有效地控制其资源。虽然我们所学的控制技术可能会经常处于过时的状态之中，然而，一些基本原理和方法却永远重要，并能够用于指导设计更为完善的内部控制系统。因而，对于主管人员而言，掌握这些基本原理和方法是重要的，这套丛书或许在这方面对工商界人士有所帮助。

我始终坚持认为，无论是财的内部控制，还是物的内部控制，其基准点都在于人的内部控制。一方面，一种财或物的内部控制制度和程序，无论它何其完善，也是需要人去执行的，如果主管不花费大量的心思和精力去设法理解和揣测他所领导的下属之喜怒哀乐，将不可能真正调动人的积极性与创造性，“上有政策，下有对策”的现象将不可避免，且会随时发生，管理之绩效自然也就难以达成了！另一方面，控制的目的最终都必然表现在人的行为上。只要人的行为是合规的，对这种合理行为的控制就没有必要；反之，只要人的行为不合规，对不合理行为就必须加以控制。

因而，财和物的控制的方法、程序、制度、机制等在很大程度上可看成是内部控制中技术性的要素，而对人的控制才是内部控制中理念性的要素，它对其他内部控制起着基础作用。作为管理者，一方面要学习技术性的东西，另一方面还必须在实践的摸爬滚打中体会出一些最重要的理念来。所以，真正的内部控制还必须在人的内部控制上下工夫！

纯粹理论是灰色的，只有将它们运用于活生生的企业经营管理实践中去才能使之常青！故理论的意义或许就在于它最终能被运用，否则所谓的理论不仅是灰色的，而且几乎全是废话。作为管理人员，必须应付越来越复杂的情况，故管理方式不能一成不变。放之四海而皆准的管理原则已经落伍了，没有哪个管理原则可以适用于任何情况，因此管理者必须知道在何种情况下运用最合适的管理原则。理论与实务相结合是困难的，故管理者应该在不断的实践中印证理论并超越现有理论，以尽快缩短理论与实务的距离。

谢志华 谨 识

2000年12月

## 序 二

中国企业平均寿命只有 6.5 - 7 岁，民营企业只有 2.9 岁。而列居世界 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。早在 3000 年以前，中国人对企业经营的通常称法是“生意”，第一字是生存，第二字是意义，“生意”便是生存之意义。由此不难发现古人对长寿之道向来是非常重视的。再看一看今天我们企业普遍短寿的现状，的确是需要我们认真思考的，这中间有着什么样的规律可供借鉴？中国企业到底怎么了？

市场成功者的姿态并不是完全相同的，溺水者的样子也并非各有各的不幸。透过我国企业速生速亡的现象考察其内在的因素，我认为中国企业并不缺乏技术和人力的支持，而是一直没有演进生存品质。“练拳不练功，十年一场空”的说法符合企业的实际。中国企业的短命，缘于管理理念与管理技术过于狭隘地建立在经济学的语言与政治学的思维之上，它们仅问利润、酷爱运动，利润数字即使再清楚，也只能说明过去，并不能明示将会导致企业健康恶化的潜在因素；运动让企业成了制造新闻的机器和充斥官僚主义的政治集团。企业的生存品质来源于对环境适应过程中的持续演进，组织生存品质就是内在的管理机制——激励机制、考评体系、规章制度、组织设计等等，而其核心就是内部控制系统，该系统有三个维度——人、财、物。

中国“油门”很足的企业有很多，但真正懂得控制系统的重要性，并且有严密设计的恐怕并不多见。一个制度和机制不完整、不系统的公司，一旦出现问题，与其责怪员工不道德、钻漏洞，何不先问问，是谁给了他诱惑，又是谁给了他机会。

俗话说，千里之堤，溃于蚁穴。完善的内部控制体系，并不

仅是在事后修修补补，更应在事前就建立防范体系，防患于未然。但是，如果内部控制体系仅努力于防范，这又有丧失效率的可能，过多的牵制、职务分离和作业流程可能会带来推诿扯皮、僵硬不化。可以说，在管制的效能和经营的效率之间进行平衡，是建立内部控制体系的最大难点。

欧典在这方面是成功的，从 1999 年 5 月将德国第三代强化复合木地板引入中国，经过短短一年多的时间，欧德公司在全国建立了 700 多家专卖店、成功地把高品质的第三代“欧典”船甲板型强化复合木地板推向 142 个城市。欧德公司的高成长性持续而稳定的，基石就是有适宜的以内部控制为核心的管理机制，由这种机制所衍生的产业战略、品牌运营、市场提升等是扎实的、实战的，并且是有完善的制度做保证的。

该套丛书是在北京工商大学的谢志华、何明珂、胡俞越、潘爱香、张延波等专家教授的顾问和指导下，经反复论证、拟定提纲，由北京致远管理研究中心组织撰写，最后由我对全书进行总纂并定稿。希望本套丛书的出版能够促进广大同仁对内部控制的深度研究和探索，为国内企业管理水平的进一步提高略尽心力。



2000 年 11 月 1 日



## 前 言

财务的内部控制，从表面上看，讲的都是有关公司财务和会计控制制度，实质上，所有内部控制的核心都在于人。问题之根源并不在于物，也不在于财，而在于人。

人是企业最重要的资产。美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾说过：“你可以拿走我的全部资产，但是只要你把我的企业人员留下来给我，五年之内我就能把所有失去的资产赚回来。”而通用汽车公司的成功在很大程度上应归功于斯隆所建立的财务内部控制系统，这一系统对美国经济也产生了极为深远的影响，用美国管理学大师彼得·德鲁克的话来说，这一系统“为美国经济在战后四十年中处于主导地位奠定了基础。”我始终坚持认为，无论是财的内部控制，还是物的内部控制，其基准点都在于人之内部控制。一种财或物的内部控制制度，无论它何其完善，也是需要人去执行的，如果主管不花费大量的心思和精力去设法理解和揣测他所领导的下属之喜怒哀乐，将不可能真正调动人的积极性与创造性，“上有政策，下有对策”的现象将不可避免，且会随时发生，管理之绩效自然也就难以达成了！

财和物的控制制度在很大程度上可看成是内部控制中技术性的要素，而对人的控制才是财务控制中理念性的要素，是更高层次更难领会和掌握的东西。作为管理者，一方面要学技术性的东西，另一方面还必须在实践的摸爬滚打中体会出一些最重要的理念来。所以，真正的内部控制还必须在人这一要素上面下工夫！

市面上有关著述并不少见，遗憾的是，能用来指导实践的似乎并不多见——许多理论或过于简化根本不能适应复杂的现实；或流于抽象和狭隘，提出的都是正确的却又往往是模棱两可的结论；或仅着重讨论财务内控的技巧、原则，仅从某一角度去研究管理人员的使命，使人难以看到财务内部控制问题的全貌。总之，很难找到一种理论能真正适合管理人员所面对的实际情况。更为严重的是，学习了这些理论的学生在离开课堂和老师后，本应迅速投入并尽快适应更为复杂和博大的现实社会中，这时却发现，自己的整个原有体系和思考方法此刻又必须更新。一切刚离开象牙塔而踏入社会的人，似乎都无一例外地必须接受社会对自己意志和性情的残酷磨炼，舍此绝无它法。

理论的意义就在于它被运用，否则所谓的理论不过是废话。为此，作者在陈述财务内部控制制度时，引用了大量的实例，意在理论与实践之紧密结合。

管理者的主要目标是使员工具有足够的技能，获得充分的授权，并能自动自发地为企业完成主要目标。为了创造出这样的工作环境，管理者必须具有各种专业技能、揣摩人的心理的本领和处理人际关系的高超技巧，不过没有什么技能比从错误中学习的能力更为重要。因为，生活成功或企业成功的秘诀，就是没有秘诀！很明显的是，对于企业界人士而言，先得到的是经验，财富才能接踵而至！

为了增加可读性，本书摒弃了通篇术语的写作方式，在保持严肃性和学理性的前提下，力求文字生动活泼，希望能够得到广大读者的认同。

毋庸置疑本书的尚有许多不尽人意的地方，有些地方可能还缺乏更为深入的探讨。但是，“众人皆知”与“众人皆为”显然

并非一回事。作为一名主管，不能仅停留于知道，更重要的在于运用我们所知道的。让我们现在就开始完善组织的内部控制制度，提高组织的运作效率。

徐振宇

## 目 录

序一	谢志华	(1)
序二	闫培金	(5)
前 言		(1)
<b>第一单元：机制先行</b>		(1)
1.1 例外性管理		(3)
1.2 内部控制：源远流长，应运而生		(8)
1.3 财务与会计分家		(10)
1.4 大三足鼎立——所有权、决策权及经营权		(13)
1.5 小三足鼎立——钱、账、物		(16)
1.6 横管到边，纵管到底		(21)
1.7 如何建立财务内控制度		(23)
1.8 内部审计		(29)
1.9 集权化企业的分权化改革及其内部控制问题		(33)
1.10 责任中心各承其责		(38)
1.11 诱发对控制的积极态度		(41)
1.12 内控并非万能		(47)
1.13 小麻雀也须五脏俱全		(48)
1.14 万变不离其宗		(50)
<b>第二单元：预而后立</b>		(52)
2.15 天下未定计先定		(52)
2.16 拼图般的总预算		(59)
2.17 选择不同的预算管理模式的		(63)
2.18 预算制定——稳扎稳打		(68)
2.19 预算要有弹性		(82)

---

2.20	预算制定之后 .....	(89)
2.21	零基预算——暂且“忘记”历史的预算 .....	(95)
2.22	滚动预算 .....	(98)
2.23	资本支出的预算 .....	(100)
<b>第三单元：现金至上</b> .....		<b>(110)</b>
3.24	现金——企业之窗 .....	(110)
3.25	盈利企业也可能破产 .....	(113)
3.26	运用现金预算 .....	(117)
3.27	现金控制总则 .....	(122)
3.28	增强变现能力 .....	(123)
3.29	如何控制现金收入 .....	(124)
3.30	如何控制现金支出 .....	(128)
3.31	公司内部资金结算中心 .....	(131)
3.32	第二现金准备 .....	(139)
<b>第四单元：有去有回</b> .....		<b>(142)</b>
4.33	建立应收账款控制机制 .....	(143)
4.34	信用政策：事前控制 .....	(147)
4.35	货款回收 .....	(155)
4.36	应收账款日常管理 .....	(162)
<b>第五单元：成本制胜</b> .....		<b>(171)</b>
5.37	成本领先 .....	(171)
5.38	有的放矢：作业成本管理 .....	(177)
5.39	目标成本控制 .....	(186)
5.40	对成本进行全程控制 .....	(195)
5.41	用质量促进成本领先 .....	(204)
<b>第六单元：层层设防</b> .....		<b>(215)</b>
6.42	公司失败 .....	(215)
6.43	关键在于风险控制 .....	(218)
6.44	设置危机预警系统 .....	(225)

---

6.45	日常防范：现金是否充足？	(231)
6.46	应急措施：资产能否变现？	(235)
6.47	绝境求生：多种挽救方法	(239)
<b>第七单元：</b>	<b>心中有数</b>	<b>(245)</b>
7.48	企业身处何地？	(245)
7.49	企业的资产流转是否流畅？	(249)
7.50	企业的财务状况是否健康？	(254)
7.51	企业的盈利状况是否令人满意？	(264)
7.52	用 ROE 通观全局	(269)
7.53	正确利用分析工具：比率	(280)
<b>第八单元：</b>	<b>集而又团</b>	<b>(284)</b>
8.54	集团的战略要有控制内核	(284)
8.55	选择适宜的控制模式	(290)
8.56	集权与分权的平衡	(299)
8.57	对子公司投资过程控制	(314)
8.58	子公司筹集过程中的财务控制	(316)
8.59	集团内部股利分配的财务控制	(318)
8.60	集团内部货币资金控制	(320)
8.61	财务总监委派制	(329)
<b>第九单元：</b>	<b>政从正出</b>	<b>(335)</b>
9.62	建立会计过失防范体系	(335)
9.63	过失查找	(339)
9.64	舞弊甄别	(345)
9.65	防范常见的会计舞弊	(354)
<b>后 记</b>		<b>(362)</b>
<b>参考文献</b>		<b>(363)</b>

# 第一单元 机制先行

对一名主管而言，“控制”可能是他最不熟悉，也是他最不喜欢去面对，而又不得不去面对的问题。因为对于一个企业而言，要解决的基本问题可归纳为两个，一是激励问题，一是约束问题，而这两个问题又都与控制有着密不可分的联系。

身为主管，也许经常会问，何谓控制？为何控制？

作为一名主管，或许经常会有这样的感觉，即因为控制不良损失的钱，足够很多新投资的财务需要。曾有人下定论：“没有任何一样事情比管理者对金钱的管理更糟糕。”或许这一切都不是有意造成的结果，而是出于疏忽。

管理，可看成是通过别人来完成事情的活动。因此，在管理过程中只有计划、组织与领导，显然是不够的。人是会犯错误的，即使所有的人都具有良好的意图和动机也不免会或迟或早犯这样或那样的错误；而对于那些习惯于搞机会主义的人而言，更难免其弄虚作假之行为，所以，作为一名主管，如果你想保证取得成果，则“对进行中的或已完成的工作的评估和调整”，也就是所谓的“控制”就成为一项重要工作。

亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“在一个企业中，控制在于检验每一件事情是否同所拟定的计划、发出的指示和确定的原则相符合，旨在发现、纠正和防止重犯缺点和错误。对物，对人，对行动都可以进行控制”。

美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为，控制就是按照计划标准衡量计划的完成情况并纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。在某些情况下，控制可能导致确立

新的目标、提出新计划、改变组织机构、改变人员配备、或在指挥和领导方法上作重大的改变等。他甚至还提出了内部控制多达13项的原则：

- 保证实现计划的目标；
- 控制要针对未来；
- 控制的职责要明确；
- 控制要讲究经济效益；
- 应尽可能采取直接控制方式；
- 控制必须反映计划要求；
- 控制必须有适当的组织来保障；
- 控制必须采用适合具体人员的技术的信息；
- 控制必须有客观的、精确的和适合的标准，用来衡量一个计划方案完成的情况；
- 控制必须抓住关键点；
- 控制必须主要集中于例外情况；
- 控制必须灵活；
- 发现偏差后必须及时采取行动，予以纠正。

内部控制一般有下列几项总体目标：维护财产物资的完整性；保证会计信息的准确性；保证财务活动的合法性；保证经营决策、方针的贯彻执行；保证生产经营活动的经济性、效率性和效果性；保证经营目标的实现。其中，保证经营目标的实现应看作是实施内部控制的根本目标。显而易见的是，控制还必须能够使人们的行为发生改变，否则这种控制就是白费精力。只有当企业中的所有人员由于实行了控制而使其工作做得更好时，才算是真正有成效。

控制的最好基础是计划。无论计划的形式是一项任务说明、长期目标，还是作为经营预算，都为控制提供了基准。一个设计良好的内部控制系统能够帮助和协调决策过程，鼓励组织中的个体采取一致行动。内部控制系统应协调销售和作业量的预测、预



算制订、业绩的计量和评价以及对员工的激励。事实上，对个人活动、行为和选择的明确协调正是内部控制系统的本质特性。

支持内部控制系统的信息通常主要来源于组织中的财务会计系统。但是，财务会计往往过于注重数据处理的技术细节或对外财务报告，或强调遵从法律要求，或防止错弊而很少考虑到对员工的激励、业绩评价或管理决策。例如，大多数财务会计系统不区分固定和变动成本性态，也不注意运用恰当的成本动因，而这两点对管理决策可能是至关重要的。因此，一些组织就设置双重会计系统——一个用于财务报告，一个用于支持管理控制，即财务会计和管理会计的区分。后者以改进组织决策为目的，与财务会计系统的不同之处在于，它侧重于组织的总目标与具体目标、内部管理决策的制定，以及与组织目标相一致的激励措施和业绩评价。

控制可以用不同方法来实施。最基本的是个人检查。个人检查最不利的地方是，管理者会因为只是出于他个人的观察与评估，而使范围受到限制。再者，它可能会使下属觉得被“监视”，或“最后的工作成果不十分受信任”而丧失工作热诚。在快速成长的企业中，创办人往往由于个人的魅力和素质，在初创期凭借有效的督导而促使企业成长，这是我们经常看到的例子。但随着成长到大得令他个人无法督导的程度，如果他不调整原有的管理方法，则企业将面临危机。这样，这名主管就不得不诉诸于另外的控制方式。

## 1.1 例外性管理

一种可行的控制方式即所谓的例外性管理，它是指通过不对劲的事情的报告进行控制——因为所用的方法与所期待的结果都早已决定了；因此，若按照计划行事，就不需要作任何报告。但如果发生重大问题产生，管理者就要小心了。这种方法可以节省很