

——F-Council空中电话会议中心会后报告

如何通过资产负债表强化内部控制管理流程

——来自 Johnson Control的经验分享
2008年9月25日



报告说明

内部控制对于很多企业来讲，是每个月，每个季度都必须去做的工作。而且从国家层面，从政治层面，从企业层面上，对内部控制的管理越来越关注。包括美国的《Sarbanes-Oxley Act》(塞宾斯法案)对企业财务管理的各个方面都提出了具体要求。前不久中国几大部委联合颁布《企业内部控制基本规范》，这被称之为中国的塞宾斯法案。从中可以看出，对于整个内部控制这样一个流程，无论是从国家层面，还是从企业层面都在重新进行一些思考。

本次电话会议主要是从实践层面上探讨如何完善资产负债表来强化内部控制流程。希望能为企业财务管理人员在完善资产负债表方面提供一些可借鉴的经验，从而强化公司的内部控制管理流程，促进企业发展。

本报告将从以下几点进行阐述

第一部分：主讲嘉宾介绍

第二部分：从资产负债表完整性来强化内部控制的流程

——来自Johnson Control的经验分享

- (一) 塞宾斯法案的对公司信息合规性的要求
- (二) 优化内部控制需要坚持的原则
- (三) 资产负债表完整化来强化内部控制的流程

第一部分:主讲嘉宾介绍



Financial Controller of Johnson Control



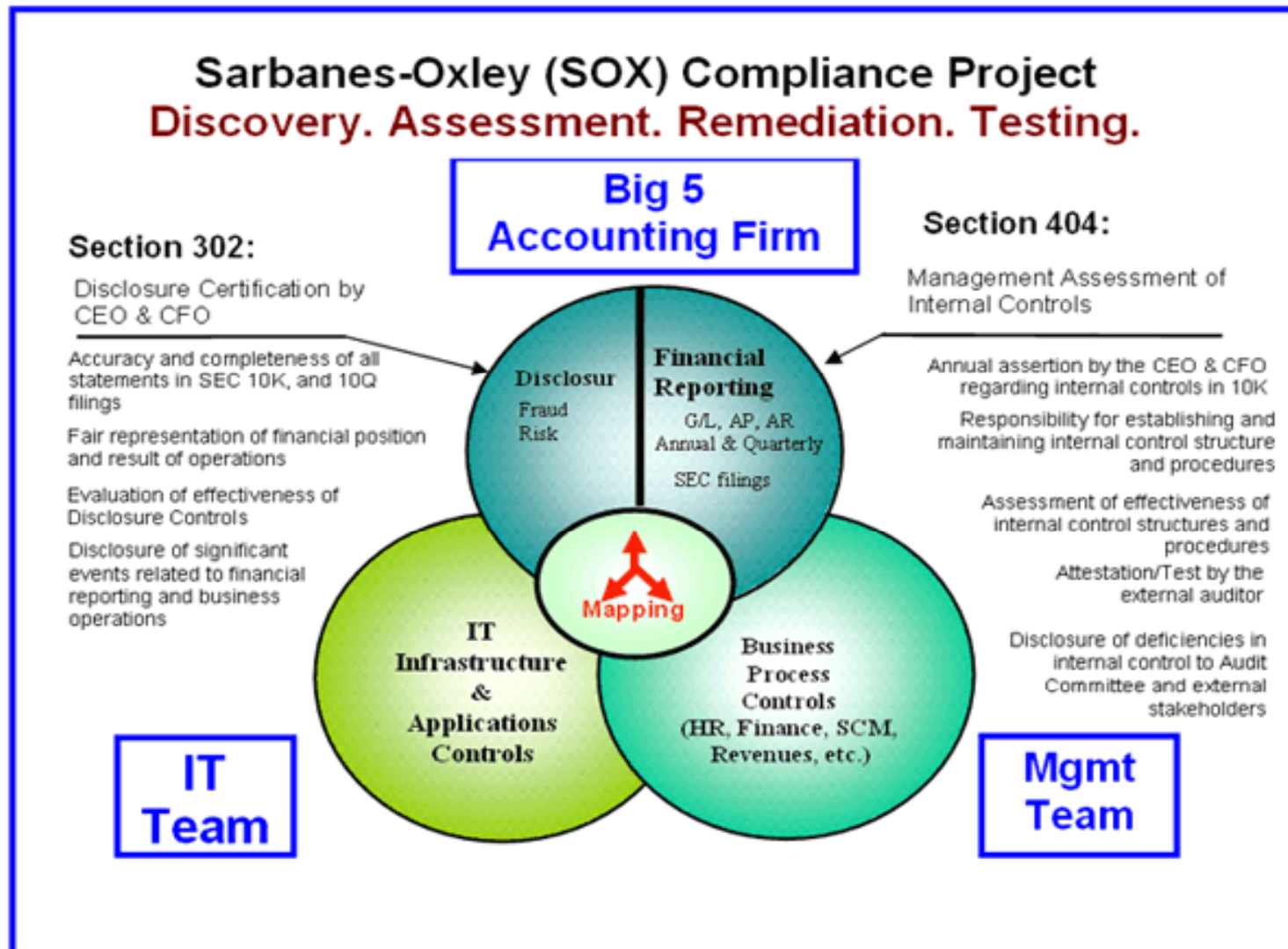
主讲嘉宾来自江森自控公司，业务主要在汽车零部件行业，是一家世界500强的美国公司。嘉宾拥有15年的财务领域从业经验，在2005年的时候加入了这家公司，一直担任Financial controller这个职位到现在。他曾经在西门子，以及康柏都有过财务方面的从业经验。

第二部分：

从资产负债表完整性来强化内部控制的流程

——来自 Johnson Control的
经验分享

(一) 塞宾斯法案对企业各方面都提出了要求：企业在有外部审计的同时，还要建立内部监控机制，并且进行自测。这个法案涉及到企业各个方面，包括成本，运营，质量，也包括生产等。



●塞宾斯法案对公司信息披露的规范：

(1)要求公司在年报和季报中披露所有重大的资产负债表外业务、合同、义务。

(2)为确保财务报告的准确性，向SEC申报的财务报告必须遵循公认会计原则，并应当反映出注册会计师根据公认会计原则以及SEC的法规和信息披露规范所作出的一切重大调整。

●塞宾斯法案对内部控制的规范：

(a)内部控制方面的要求：

(1) 强调公司管理层建立和维护内部控制系统及相应控制程序充分有效的责任；

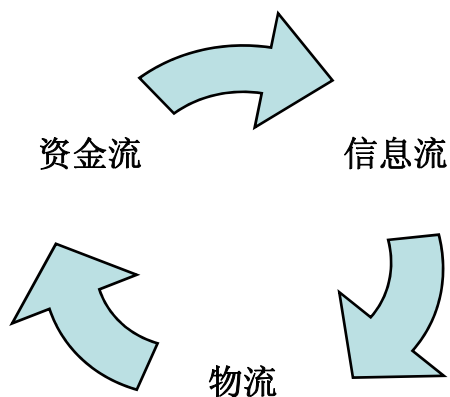
(2) 发行人管理层最近财政年度末对内部控制体系及控制程序有效性的评价；

(b)内部控制评价报告——管理层对内部控制的评价，担任公司年报审计的会计公司应当对其进行测试和评价，并出具评价报告。上述评价和报告应当遵循委员会发布或认可的准则。上述评价过程不应当作为一项单独的业务。



塞宾斯法案要求公司提供全面真实的信息,而资产负债表做为公司信息披露的重要载体,所以,完善资产负债表、优化内部监控体制就显得犹为重要。

(二) 优化内部监控体制的六项基本原则



企业内部的监控，涉及到企业的方方面面，有文本性的，有系统的，有人员的，所以企业三大流向：企业的资金流、信息流、以及物流这几方面的资源和信息都要进行监控和程序化。

- 签字审批程序的建立
- 工作岗位牵制制度
- 文档管理程序建立
- 会计记录和程序的建立
- 实物资产的监管程序建立
- 独立的内部审计制度

从采购到总帐的调整，费用的预提的判断和通过等都要有一套签字和审批的程序，大到100万美金的资产购置，小到一张凭证的审阅和批准等。

出纳不能兼记帐，存货记帐的人员不能深入到实物上一些行为。

根据塞宾斯法案的要求，文档化要描述企业真正的操作，资金流、信息流，物流三个流向。

存货和固定资产实物上是否存在。它的状态是否是按照各部门和公司的要求来存在，是否有损坏的状态。

需要建立独立于盈利以外的一个企业内部第三方的一种监控组织和机构，以及它实施的程序。

（三）资产负债表完整化来强化内部控制的流程

1.明确财务总监的道德准则：



为了达到资产负债表的完整性，以及内控的合规要求，财务总监必须体现出一定的道德标准。财务总监要按照道德准则，按照上市公司的要求，按照本公司的实际交易业务，按照塞宾斯法案的要求来制定公司的报表。

- 财务总监在处理业务交易时，要展示最高级别的道德水准。
- 财务总监每月复核资产负债表和利润表的合理性。这些复核必须要签字和作为证据存档。
- 运营财务总监至少每年做一次资产负债表复核。
- 所有科目必须对账。要显示科目，负责人，要求的频次，必须签字和存档。

2.理解会计对帐工作的重要性

正确有效的对帐工作是一种行之有效的内部控制方法，它对企业会计核算的真实性，准确性和完整性起着很重要的作用，而且可以帮助企业有效避免资产流失。同时，在分工细致的大中型企业里，它可以促进会计人员全面掌握公司会计事项，提高业务能力。

- 资产负债表科目余额确认是对税务机关，政府机构，公司利益单位对财务信息要求的保证
- 及时发现纠正错误，避免错误重复发生
- 发现和防止会计舞弊事件发生
- 减少损失
- 防止账目不确实而带来的损失
- 持续的财务核算程序的优化
- 为决策提供信息



资产负债表复核的目的： 确保明细账和总帐保持一致！

账目余额必须要有充分的文件支持，以确定这些业务活动是真实有效的。对总帐余额正确性的确认，和纠正措施以及其责任到位，是会计对帐工作的基础。

3.科目余额复核要注意以下几点：

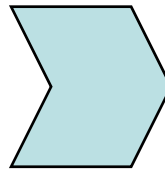
- 所有总帐余额每月对帐确认
- 用表A， 表B 做对帐工作：表格A 和表格B有各自不同的要求。表格A直接是明细帐和总累计对应关系，表格B的对帐工作是要求把总帐的一个总数，按照明细来罗列出来。
- 结账后当月完成
- 核对报告：核对后要存档
- 财务总监要追踪检查

4.资产负债表复核要注意的地方:

- 结账过程中的趋势分析:

资产负债表的审阅过程中, 注重月与月之间的变化, 判断这个科目的具体变化是否隐含着一些不是很正确的工作, 一些不正确的交易行为。

- 利用科目调节表确认科目余额的正确性以及是否需要调整。



5.科目调整

- 如果科目余额不正确, 或者使用错误的科目, 要及时调整。
- 如果调整是显著的, 请通知运营财务总监。
- 调整必须与相应的利润表科目对应。

6.在资产负债表复核时应该注意的其他地方：

- 子系统与总账不一致
- 子系统有长期未清项目
- 系统内资产实物不存在
- 没有充分的支持
- 没有标准的结账清单
- 记账错误
- 存货报告的准确性， 例如负的存货数量， 零标准成本
- 没有要求做存货准备
- 预提支持不足够
- 没有进行准备分析



总结

一.如何确保资产负债表的完整性

需要记住:

1.提供明细: 包括存货明细帐、应收帐款的明细帐、应付帐款的明细帐等等。要有充分的支持性的文件,确定这些业务活动是真实有效的。

例子: 预提100万。这个100万可能有10个10万来组成的,要具体表示这10个10万都是要预提的哪些业务活动项目,这些业务活动的计算表格,以及管理人员对这些表格的解释,支持性的文件,预提的一些电费,有电费报表虽然没有偿付,但要有电费相关的一些字。预提的一些运费,这些运费要有运输公司的确认,有采购部门,采购公司的一些信息等等,确定这些预提是合理有效的等等。

2.复核明细: 确保明细账和总帐保持一致。

3.调整: 错误的科目要及时的调整;财务总监的审阅和审批。

二.记住职业准则

1.财务总监的职责: 要体现最高的道德水准。

2.根据法律要求

附录部分

—————Q&A

Q: 怎么能够更好的识别企业的内部经营风险，识别出来之后，它的管控的方法有哪些？比如说对于采购，对于项目工程，怎么能够识别采购的风险，以及项目工程在施工和管理的过程中的风险，怎么能够更好的管控它？



Q&A



A:这是一个比较共识的问题,处理起来分事先、事中和事后。

关于公司风险的识别,首先对公司所有的流程都要有监控的举证图。通过举证图每一个监控点上所应该具备的要求,先对现有的流程进行自测。举个例子,比如采购,从采购的申请,一直到采购的审批,一直到供应商的管理等等,这些监控点上都有1、2、3、4的监控点。供应商的选择,最起码必须存在几个监控点。

第一,供应商是否是货比三家,是新供应商,还是旧供应商。新供应商是否有三个同等的供应商。

第二,新供应商要列出一个举证图,要符合公司管理层的要求、采购的要求、质量的要求等,这些都要有相应的部门经理来和议,才能够选定新的供应商。

事中:每个月每个工厂的财务经理互相做公司的资产负债表的审阅,对帐工作的审阅。这种交叉的审阅连带还包括每年的接受内审部审计师的审阅等。这个审阅过程应该是对流程、监控、签字权等等诸如此类一些内控的考核和监控。

事后:资产负债表的审阅,这个是循环的。事后的事项通过sarbanes的要求也要做自测。这是非常有必要的,财务部门要有自测的程序,抽取一些样本来进行交叉的审阅。比如说报销事后要有签字等等。审阅,随机的抽查,报销凭证,10-20号来进行抽样,来进行审阅。这种自查工作也都要归档。比如AP会计抽查了AR会计那边某些帐目,就要存档下来做复制,然后放到系统里面来自查等等。除此之外的一些审计师,公司比较独立的内部审计机构等等这些都是做事后的风险识别和风险规避的一些措施。

Q&A

Q: 常规而言一般一个企业它的财务部里面分成会计、财务分析、内部监控这三部分，它们的职能不同，但是企业的资源是有限的，如何在有限的资源之内去平衡好这三方面？





A:财务工作现在一个是作帐，另一个是对帐目的计划、分析、预算等等。另外财务人员的保证整个公司的IT系统的完整和准确，这是直接的工作。但是从另一方面来说，内控这个工作是整个财务总监要起领导的。在整一个公司的资源分配上，从内控上来说财务总监就是老性板。他要保证整个公司资源的合理性，数据的准确性。在财务内部的分工上，有预算和控制部门，有准备作帐的部门等等。那些资源的分配，应该是根据工作的需要，对管理的业务等等的分配。财务总监应该是整个公司总经理的业务合伙人，他的业务合伙人他应该协助总经理保证整个公司一种运营，这种运营是按照公司所既定的一种方向和目标来合理准确的运行。所以从这一点的来说，财务总监和总经理是一样的，可以调动所有的企业资源。

免责声明

关于本出版物

本文件中所含资料及其所含信息乃**China Finance Executive Council**®就某个专题或某些专题而提供的一般性信息，并非对此类专题的详尽表述。故此，这些资料所含信息并不能构成会计、税务、法律、投资、咨询或其他专业建议或服务。读者不应依赖本资料中的任何信息作为可能影响其自身或者其业务决策的唯一基础。

上述资料及其所含信息均按原貌提供，**China Finance Executive Council**®对该等资料或其所含信息不做任何明示或暗示的表述或保证。除前述免责内容外，**China Finance Executive Council**®亦不担保该等资料或其所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。**China Finance Executive Council**®明确表示不提供任何隐含的保证，包括但不限于对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。您需自行承担使用这些资料及其所含信息的风险，并承担因使用这些资料及其所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险。**China Finance Executive Council**®不承担与使用这些资料或其所含信息有关的任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其他赔偿责任，无论是否涉及合同、法定或侵权行为（包括但不限于疏忽行为）。

倘若前述条款的任何部分因任何原因不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

2008 Copyright China Finance Executive Council, All rights reserved

关于China Finance Executive Council (F -Council)

China Finance Executive Council® 秉承“让分享无处不在”的企业使命，希望成为中国企业高层财税管理人员专业经验分享的首选平台。我们的目的是帮助所有会员通过F-Council ®构建的专业立体交互式沟通分享平台，开展企业最佳实践管理经验的分享，以专业互助的方式，低成本解决会员在日常财税管理工作中的难点；帮助各位财税同行的企业降低经营风险、提高运营效率。我们的专业立体交互式沟通分享服务平台涵盖了所有日常企业财税管理的功能，包括财务战略管理、财务队伍建设、企业会计核算、企业财务计划、企业信用管理、企业税务管理、企业内部控制，企业内部审计，公司资金管理，企业成本控制，兼并收购管理等等。我们的会员企业通过F-Council空中电话会议中心®、网站在线专业实战资料专业工具共享以及线下的专业人脉拓展平台，以及与政府官员之间的经验交流活动，拓宽了法规信息资源获取的渠道，提高了日常财税专业管理能力。了解更多关于F-Council ®,请登陆www.fcouncil.com。

如果您需要进一步了解F-Council，欢迎与我们联络：
电子邮件：info@fcouncil.com

陈栋 Stuart Chen
高级产品经理
电话：+ 86 21 62199585
电子邮件：stuartchen@fcouncil.com

程丽嫦 Candy Cheng
助理产品经理
电话：+ 86 21 62198920
电子邮件：candycheng@fcouncil.com

刘琬轩 Sonya Liu
助理产品经理
电话：+86 21 62198908
电子邮件：sonyaliu@fcouncil.com

高翔 Duke Gao
管理培训生
电话：+86 21 62198230
电子邮件：dukegao@fcouncil.com

李彤琼 Letitia Li
管理培训生
电子邮件：letitiali@fcouncil.com