

《企业内部控制的应用与财务风险》

主讲：朱海明老师

【课程背后的故事】

问世间情为何物，真叫人生死相许；问财税何课难讲？企业内部控制排列第一。为何呢？缘自企业内部控制来自西方，不远万里，来到东方，东西双方本质上存在语言，文化，体制差异，既然存在差异，融合就有难度。

不信？请让我一一道来。

在国内，有一种管理，叫平衡化管理，战略平衡，部门平衡，业绩平衡，管理平衡……就是中国的象棋，军士相（护军，护股东与决策层）、车马炮（部门管理，打仗用的中层）、卒（冲锋陷阵，容易成为牺牲），实际上，我们的管理制度，我们的内部控制就是维持公司的稳定，维持一盘和局。

在国内，有一部作品，叫《三国演义》，上面提到了天时、地利、人利。阿瞞家族因天时（挟天子以令诸侯）成就曹魏，因失天时（废天子以自立）而三国归司马；权氏家族因地利坐守江南，因失人和而失吴；老刘因重情义得人和建蜀汉，因失人（连年征战，人困马乏，后期蜀中无上将）而归魏。实际上，企业的平衡管理包括天时、地利、人利等三要素，我们的内部控制就是维持公司经营与业务的实现天时、地利、人和的平衡。

我们把眼光投向西方？

从中西学术文化上看：20多年前，我在《政治经济学》读到土地与地租的论点，作者大概是一位西方的经济学学家，叫亚当·斯密，作者在学说中提到：因为土地有限，不可再生，所以，地价及地租是会永续增长的。当时，我们作为会计学的学子，应该还是比较相信权威学说，特别是教科书的理论，基本上是没人会提异议，否则，可能面临补考的结局。但是呢？该理论经过20多年的验证，特别是近三年，好像不是这么回事了，城市土地贬值，房价折腰，农村土地大量闲置。地价永续增长好像不存在了。为何呢？亚当·斯密生在英国，长在英国，英国地小，而且当时属于农耕社会，人口极速增长，在当时的视角，这个观点是正确的。但是，到了工业时代，信息化时代，及地广人稀的区域，该理论学说的应用就存在局限性。所以，对西方引进财税学术的论点，比如：《企业内部控制基本规范》、《企业内控制度应用指引》等，就要根据企业的实际情况进行引进与实施，而不是生搬硬套，不然，有可能会造成偷鸡不成蚀把米。

从中西政治学上看：20多年前，我在《马列主义》中学到集体主义思想，人类终将实现共产主义。但是，《马列主义》学说的发明者马克思、恩格斯生长于西欧，其理论都有一定的局限性，当年，李德、博古等把西欧的思想生搬硬套用于中国的革命，他们照搬了无产阶级革命至少将在几个主要的资本主义国家同时发生，以城市为中心开展无产阶级革命，给中国的革命造成较大损失。还好，我们的尊敬的毛主席，根据中国的实际情况，优化了《马列主义》，提出《毛泽东思想》，特别是以农村包括城市，原因是中国的当时的实际情况是，资产阶级力基本集中在城市，农村是无产阶级的地盘，是工农的地盘，所以，革命从农村开始是对的。

从中西经济学上看：后来，我又读了改革开放的总设计师邓公的作品《邓小平理论》，邓公提到，我们要建设有中国特色的社会主义，以国有经济的主导的多种经济成份的经济体制。于是，我国的经营经济现在焕发出勃勃生机。出现了个体户，合伙企业，小小民企，四板企业，三板企业，创业板上市公司，主板上市公司，集团公司等民营实体经济；出现在乡村集体经济，县属国企，市属国企，省属国企，中央直属国企等公有制经济体。在企业的财税管理实践中，我国的财税界引进了西方的企业内部控制的理论体系，形

成了《内部控制制度》、《内部控制引用指引》，实际上，通俗一点，就是企业如何建议管理制度，企业的管理制度如何执行，能不能执行，执行的效果如何等。内部控制四个字，只是名字欧美化而已，所以，欧美化的理论只能在某些领域率先执行。于是，在重点国企，外海上市公司，优先执行。再传导到国内上市公司，地方国有企业等。至于未上市的民营企业吗？可能水土不服，没那么容易接受西洋文化，除非老板是留学欧美，或主要客户是欧美的。在民营企业中，往往存在水土不服的风险。

从笔者多年财税工作阅历看，目前，企业内部控制制度执行较好的，一般是央企，省国企，市重点国企，原因嘛？上述的企业，要应付各种各样的审计，而且中审计中，往往附带做内控审计，一旦审计出现问题，就面临各种各样的整改，而国有企业最担心的是被整改。

其实，所谓的内部控制，实际上包括：内部控制制度，俗称企业内部管制制度，从主要决策部门到各级管理部门，从决策规划到具体实施；即使是管制制度，当然要接地气，符合企业的实际情况，但在实行中，往往存在形式化，格式化，同一化的制度。内控控制执行，实际上，管理制度能否执行，同级部门有没有配合，没有配合的情况下，如何解决。同时也包括，制度管理的执行中，有没有达到满意的效果，比如：业务合规化，没有被处罚；战略得到实施，实现理想效果；人员的稳定性强，团队积极向上等。

从企业管理角度，首先要定企业战略，树立目标，于是有了企业战略与公司治理内部控制制度；企业要经营，产品要流通，于是有了企业采购与销售内部控制制度；企业要生产，材料要变成产品，于是有了资产管理、生产管理、研发管理的内部控制制度；企业缺资金或余资金，资金需要流转，实现价值增值，于是有了投资内部控制制度，资金内部控制制度等；要采购重资产，要建房产，于是有了工程管理，固定资产内部控制制度等；公司规模大了，要为其他企业提供担保，于是有了担保内部控制制度。企业日常经营要核算，要监督，于是有了预算管理，合同管理，会计核算与信息披露内部控制制度等。总之，企业的内部控制制度应根据公司的管理需要，覆盖企业的战略、运营、合规、财务等领域。

企业的内部控制与财务管理的关系如何呢？个人觉得内部控制是财务管理的重要组成部分，内部管理不规范，管理没得到认真执行，最终会传导到财务上，造成财务数据也不客观，不完整，不及时，不准确。

【课程收益】

- 从业财融合、专精特新的视角分析与解读内控知识
- 从战略、顶层设计、供产销、预决算、投资融等视角分析内控
- 分析常见的内控漏洞与风险分析

【课程特色】干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】总经理、财务总监、财务经理、财务主管、总裁助理等中高管人员

【课程时间】12小时

【课程大纲】

一.内部制度在国内的现状分析

- 1.内部控制制度；
- 2.内控控制的实施现状；
- 3.内控控制与外部控制的协同；
- 4.内控控制与财务制度的匹配。

二.战略与顶层内控介绍分析

- 1.企业战略常见的问题；
- 2.企业顶层设计常见的问题。

三.供产销的内控介绍分析

(一) 采购与付款

- 1.采购与付款循环的内部控制介绍；
- 2.询价环节常见的案例分析；
- 3.招投标环节常见的案例分析；
- 4.过渡采购案例分析；
- 5.资源浪费的案例分析；
- 6.付款的案例分析。

(二) 生产与研发

- 1.生产环节内部控制分析；
- 2.研发环节内部控制分析。

(三) 销售与收款

- 1.销售与收款的内部控制介绍；
- 2.销售信用常见的案例分析；
- 3.收款环节常见的案例分析。

四.资产管控的内控介绍分析

- 1.固定资产内部控制介绍；
- 2.无形资产内部控制介绍；
- 3.在建工程内部控制介绍。

五.投融资管理的内控介绍分析

- 1.投资环节的内部控制介绍；
- 2.融资环节的内部控制介绍。

六.预决算的内控制度分析

- 1.预算的内部控制分析；
- 2.决算的内部控制分析。