

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.01.070

制造企业财务内部控制存在的问题及应对措施

丁筱筱

(浙江阳光照明电器集团股份有限公司,浙江 绍兴 312300)

摘要:内部控制与风险管理在现代企业中演绎着重要的角色,而财务内部控制作为其中一个重要环节,在一定程度上保证了财务核算的质量,也合理保证了财务报告的真实性,资产管理的安全性及其他经营活动的合法性,从而为增加制造企业的综合竞争能力“添砖加瓦”。作为制造企业管理的重要模块,财务内部控制的重要意义不言而喻。基于此,本文围绕财务内部控制,重点分析了制造企业财务内部控制的现状,提出了一些建议或意见。

关键词:制造企业;财务内部控制;应对措施

内部控制是指一个单位为了持续健康良好发展,各项经营活动能够顺利进行,而采取的一系列围绕内控制度而展开的内部管理方法。其中,财务内部控制作为其重要的组成部分,在保证财务报告真实性、资产管理安全性及其他经营活动合法性上起到非常关键的作用。

与此同时,制造企业的财务内部控制又存在各种问题,所以研究并分析财务内部控制存在的问题,并提出相应的应对措施十分必要。

一、财务内部控制的内容

财务内部控制作为企业内部控制的重要组成部分,其本质是从财务视角出发,通过内部一系列财务管理活动(如销售管理、采购管理、费用管理、资产管理、预算管理)将企业的各项的经营风险控制在合理范围内,为企业健康持续发展保驾护航。良好的财务内部控制是提高企业稳定性,减少经营风险的重要举措。

二、制造企业财务内部控制现状及存在的问题

(一)企业管理层不重视

企业管理层重经营轻管理,一味只抓销售,抓生产,抓质量,觉得财务工作只是一个事后统计工作,并不能给企业带来实质性效益,所以不重视财务管理工作,当然也意识不到财务管理的重要性。虽然建立了内部控制制度,也设置了内部控制岗位、财务管理岗位,但不去主导推动执行内控制度,只会使内部控制流于形式,浮于表面。关键岗位也形同虚设,未起到实质内部管理作用^[1]。

(二)财务人员内控意识薄弱

很多财务人员将自己定位在“核算”岗位,仅会账务处理,而不会或不愿进一步分析业务发生的真实性、合理性,即未将事前指导、事中控制及事后分析思想嵌入实际工作中。财务人员内控意识薄弱主要体现在以下几方面。

第一,销售应收把控不严。不深入业务前端,如不参与调查客户信用情况,仅审核业务部门提供的

相关客户信息。销售合同(订单)毛利率情况评审时,浮于表面,如毛利率不符合公司规定时,仅简单粗略写明“毛利率不符合要求,不能接单”,而不做进一步的分析(实际该销售订单毛利率虽然较低,但是后续业务量很大,在产能不饱和的情况,接单是可行的),导致业务部门错失一个大单子。出货审核不关注客户账期,未对超期款进行把控并跟踪,导致应收超期款金额居高不下。出现质量问题时,只会根据客户投诉情况做简单账务处理,而不去查找分析原因,从而在源头控制、减少质量事故的发生^[2]。

第二,采购应付敷衍了事。不参与三方比价、招投标工作,采购合同评审工作停留在表面,如仅关注此次流程中是否有招投标合同,三方比价结果是否正确,而忽略此次招标的价格是否异常,比平时正常采购价格是否高很多,是否存在串标风险等。不关注采购产品质量问题(会出现同客户产生质量纠纷风险),近期采购量是否合理问题(会出现呆滞库存风险),供应商付款账期、付款方式等问题(会出现现金流提早流出风险)。

第三,费用审核不严格。收到发票,停留在仅审核票据票面信息,如购买方单位、费用名称、票面金额等,金额是否超过预算等层面,而不对费用是否合理、是否真实、是否符合公司报销制度等进行审核。对预算不进行弹性管理,即当业务量未达标时,对应的费用预算不进行合理调整。不比对费用异常项,从而也无法对业务部门进行费用指导,如收入同比下降的情况下,运输费不降反升是否合理等。

第四,资产管理不全面。仅对资产做一些初始计量,制作一些基础的折旧表或摊销表,而不关注资产采购是否合理,账实是否一致,呆滞存货是否正常,闲置资产是否超出正常水平等。对于账上费用化的资产,如模具不进行实物管理,会导致其实物短缺。对报废资产不进行收益跟踪处理,会导致报废资产价值越来越低,甚至产生报废资产被偷卖的风险。

(三)内部审计监督力度较弱

制造企业中,因监管部门无法直接为企业增加经济效益,所以很多企业内部没有设置专属的审计监督机构,甚至没有专门的审计岗位(相关工作由财务部门代理),这意味着企业内部审计缺乏独立性,且很多内部审计人员专业素质不高,只能对企业财务状况进行事后审计,并不能在实际经营活动中及时发现问题(如企业的应收款是否存在超期风险,存货是否存在呆滞消化不良风险等),既无法为企业经营活动提供事前和事中审计,也无法对经营活动中产生的经营风险提供有效帮助。

(四)内部控制信息化水平略低

随着信息化发展,很多企业引进了ERP、网银、办公系统等信息化软件,进行财务账务处理及一些日常业务处理,但是很多管理类报表主要还是靠人为手工控制,加大了错误率,使经营活动存在一定的风险。如ERP中销售单价不是从销售合同评审流程中导入,致使两边单价不一致,存在销售合同评审时业务毛利率为30%,而实际ERP出货后,毛利率仅有28%(因没有系统控制,存在人为修改销售单价,从而达到一己私利的目的)等情况。又如支付供应商货款,还是人为编写排款计划,容易存在人工篡改供应商付款账期,导致货款提早支付等现象产生^[9]。

三、制造企业财务内部控制改进的方案及应对措施

(一)让管理层认识到财务内控的重要性

高层管理人员是企业的决策层,财务内部控制的执行效果与管理者的意识息息相关。只有高层管理人员,对财务内部控制的内容、作用有着充分认知并认可,才能更好地推动财务内部控制的发展。鉴于此,需引进一些外部顾问或聘请一些外部专家,通过丰富的理论知识讲解,引用一些成功或失败的案例,对管理层进行适当的培训或宣导,让其逐步意识到财务管理的重要性。使其后续能积极主动地主导制定健全的财务内部控制制度,围绕内控制度,协调布置好各部门内控管理工作,使内部管理工作贯穿经营活动各环节,从而减少经营风险。设置独立内部审计部门,对各部门内控管理工作进行独立审计并监督,并贯彻绩效考核,从而强化内控执行力度。

(二)提高财务人员内控意识

高质量的财务内部控制是企业发展壮大关键。但再好的制度也要靠人来执行,所以提高财务人员内控意识非常必要。大环境下,财务人员只会做基础的财务核算已经满足不了制造企业的发展需要,所以制造企业需积极培养财务管理人员,通过各种内外部培训等方式,提高财务人员财务管理意识,将“核算会计”向“管理会计”转变。优秀的模仿高于蹩脚的创新,所以为方便快速提高财务管理水平,财

务内部可制定一些关键岗位操作手册,具体指导基本的财务管理工作,从而逐步实现财务管理从无到有,从有到优的转变。关键岗位操作手册举例如下。

第一,严格把控销售应收。深入业务前端,同业务部门做好客户的资信调查工作,共同参与资信评估工作,对客户或经销商的销售能力、实力、信用、经营方式、规模进行考察,从而初步确定潜在客户。销售合同(订单)毛利率评审时,除了单纯评审接单毛利率外,还可以依据毛利率、业务量等情况,将客户进行分类,如一类优质客户(毛利高、订单量大、业务量稳中有升),二类稳定客户(毛利不高,但业务稳定),三类潜力客户(毛利高、短期内业务量不大,但发展趋势明显)及四类劣质客户(毛利率低,业务量小)。将客户分类表提供给市场部门,为其客户维护提供依据。对比同类产品不同客户售价,提供业务接单指导价。当成本上升明显时,建议业务部门提高销售价格。出货审核时,关注客户账期,通过出货流程设置等方法,严格控制超期发货,如有特殊情况,需判断超期发货原因的合理性,必要时,如超期金额大于30万,需有经董事长审批的特殊审批报告后方可发货。编制应收账款账龄表,每月督促业务部门跟客户核对往来款,对应收而未收的货款,及时通知其催收货款,减少超期应收账款的产生。督促业务部门加强企业质量管理,减少与客户的质量纠纷。发生质量事故时,同业务部门一起分析原因,从源头控制或减少质量事故的发生,如是供应商原因引起的质量事故,需要通知相关部门对供应商进行索赔。

第二,谨慎对待采购应付。深入业务前端,与采购部门共同参与供应商的选择和评估,从源头进行风险把控。参与供应商比价及招投标工作,通过比对采购数据库中数据,及时发现异常采购额,减少不必要的损失。制定相关制度,规定一定业务量的供应商(如10万/月)需存质量保证金在公司账户,发生质量问题时,及时通知业务部门对其采取质量扣款等相应措施。无特殊情况,严禁供应商提前发货,一方面是为了减少现金流提前流出,另一方面也是为了防止存货滞留时间过长,导致质量毁损等。督促业务部门跟供应商谈判时,尽可能延长付款账期,并提高承兑支付使用率。当业务部门对某些供应商需提前支付货款时,审核并分析提前付款原因的合理性,并及时按制度规定扣除并收回因提前支付货款需供应商承担的相关利息。严格按照付款条件付款,设置流程,多部门审核,防止多付、重付货款情况的发生。

第三,费用审核更加严格。拿到费用发票,审阅付款资料时,需要根据公司内部管理制度对业务合理性进行审核,查看是否存在超过公司设定报销上

限金额或不符合公司制度的事项。而且要根据税务风险控制制度对取得发票的真实性、合法性进行审核,确保发票金额与附件资料提供金额一致。审核费用报销流程是否符合公司制度规定,如是否经财务总监、总经理等关键人员审批。通过编制费用分析表,检查是否存在异常项,如今年的销售收入较去年有所下降,而对应的运输费是否同比例下降,如不是,查找不同比例下降的原因,且分析其原因是否合理。又如今年的管理后勤人数较去年有所下降,但办公费支出却不降反升,其中又是否存在特殊原因,后续需要有什么样的对策来规避特殊现象的发生等。每月需根据收入预实完成情况,对变动费用进行弹性管理,即假设截至本月底实际收入仅完成预算的80%,则变动费用的预算额度也只能有原预算额度的80%,从而控制费用超支。

第四,资产管理更加全面。参与各类资产合同的审核,参与制定各类资产的会计政策、认定标准和工作流程。参与全面预算中有关折旧、资本性支出等预算。建立闲置资产台账,并及时反馈,为业务部门采购新的固定资产提供意见或建议,如某一设备目前处在闲置状态,但与需要新采购设备功能大同小异,可以建议由设备制造部初步改造,从而达到新设备的功能,从而减少新设备采购支出。根据新设备采购时业务部门提交的绩效报告,跟踪实际产生的绩效,对相应部门进行绩效考核,使其采购设备更加谨慎。产生呆滞库存时,分析呆滞产生的原因包括正常备库、客户原因(如订单取消、变更产品参数等)、自身原因(质量问题,生产事故等),针对不同的情况做不同分析,推动业务部门拿出呆滞消化和处理方案,并跟进方案的实施和落实情况,把公司的库存控制在合理的水平。资产报废后,要跟踪报废资产处置收益,设置流程,如业务部门提交资产报废流程时,需在流程中附上报废资产处置收益报告,根据该报告对资产处置收益进行跟踪。模具管理方面,除了要关注账上模具支出是否合理外,还要关注模具实物管理。因模具在账上是费用化管理,所以资产会计需额外建立模具台账,方便模具实物管理。因一些模具留在公司内部,一些模具在供应商处,所以需每季度或每半年对模具进行一次实物盘点,防止实物流失。

(三)加强内部审计监督力度

设立专属内部审计部门,最大程度保持其自身独立性。通过培训、考核、选拔等方式,提高内部审计人员专业素质,宣导内部审计的重要性和必要性,强化审计力度,内部审计人员工作逐渐从事后审计转向事前和事中审计,确保对企业所有的业务模块和生产环节,都能产生行之有效的控制与审计,使收获收益最大化的同时,保持风险的最低化。

(四)提高内部控制的信息化水平

在现有信息化系统的基础上,通过向信息中心提需求等方式,将现有信息化系统进行优化升级,将相关联信息化系统进行串联,减少人为操作。如将销售合同评审流程与ERP关联,即销售合同评审后,销售单价直接导入ERP系统,防止人为在ERP系统修改销售单价。将供应商相关信息,如付款资料、付款账期等重要信息经流程审核批准后,直接导入ERP系统,ERP系统相关账务处理后,相关付款信息直接导出到付款流程中的排款计划,即由系统自动产生每月需支付的供应商名称及付款金额,防止人为修改。另外,企业提高信息化水平后,也要建立内部授权审批制度,在系统中设置好各层级管理人员及部门的审批权限、程序及责任,使授权工作规范有序进行。

四、结语

综上所述,财务内部控制工作,需要企业各部门之间的配合。通过推进内控制度建设,提高人员内控意识,加强内控审计力度及信息化水平,促进制造企业财务内控向良好、有序的方向发展,从而更好地为企业经营活动保驾护航。

参考文献:

- [1]王革常.制造企业财务内部控制存在的问题及措施[J].中国市场,2019(27):72-73.
- [2]谢霄单.浅析制造企业财务内部控制存在的问题及应对措施[J].现代商业,2019(17):131-132.
- [3]王艳.制造企业财务内部控制存在的问题与应对措施[J].纳税,2020(36):60-61.