

企业内部控制信息化 实现的途径探析

范 瑞

内部控制作为自身发展和外部监管的产物,已经成为现代企业必不可少的管理工具,如何利用日新月异的信息技术固化内部控制、减少控制成本、提高控制效率,受到了企业界的广泛关注。财政部等五部委联合出台的《企业内部控制基本规范》对企业内部控制与信息系统的结合提出了要求:“企业应当运用信息技术加强内部控制,建立与经营管理相适应的信息系统,促进内部控制流程与信息系统的有机结合,实现对业务和事项的自动控制,减少或消除人为操纵因素”。《企业内部控制应用指引第18号——信息系统》又进一步明确了“促进企业有效实施内部控制,提高企业现代化管理水平,减少人为因素”的主旨和各项具体内容。可见,利用信息技术手段实施内部控制,减少人为因素造成的错弊,提高内部控制的执行力和效率,是内部控制信息化(以下简称内控信息化)的目标。笔者现根据日常工作实践就如何落实内控信息化的要求、处理好内部控制与信息技术的关系,作出相关的分析和探索。

一、内控信息化的实现形式和存在的问题

在实现内控信息化的过程中,有相当部分的企业选择了ERP(企业资源计划)系统进行相关的信息处理。这是因为ERP系统立足于有效整合企业资源(包括采购、销售、项目、财务和人员),统一调度、合理配置和管控,可以最大限度地发挥企业能力,提高核心竞争力。在此过程中,每一个模块都有严格的自动控制,例如没有预留(计划)就不能创建采购订单,没有采购订单就不能办理入库,入库立即自动生成财务凭证,等等。但同时ERP系统在满足企业内部控制要求的日常业务审批及专业管理方面,由于系统资源的限制还略显不足,导致修理费维修计划的审批、设备状态管理、一般物资采购供应商的选择、客户信用额度的确定等,仅仅依靠ERP系统是不够的。因此,企业往往还需要诸如办公自动化系统、电子商务系统、客户关系管理系统等与ERP系统进行对接,这些系统也是实现内控信息化的重要组成部分,发挥

着非常重要的作用。

但是,是不是有了这些系统内控信息化就大功告成了呢?答案是否定的。比尔·盖茨曾经说过:“信息化使高效变得更加高效,信息化使低效变得更加低效”,也就是说,信息化高效的前提是企业自身的“高效”。那么,企业自身如何更加“高效”?笔者认为,关键应处理好以下几个问题:

(一) 正确认识信息系统的作用

从管理层角度看,信息化的自动化效应使得管理层大多都很重视信息化建设,但也往往将信息化仅看作一项技术,而忽视信息系统与管理思想的有机融合。从操作层面看,业务不及时录入系统而事后补录,把系统仅当做是一个台账,或者忽视甚至设法回避系统自动控制(例如为了操作方便,互相交换进入系统的用户名和密码)的现象较为常见。这些都严重影响了内控信息化的效果,也毫无疑问影响了系统应用的效果,造成企业资源的浪费,影响了投入产出的比例。

(二) 正确处理标准化问题

标准化是实现信息化的基础,没有标准化就相当于一个现代化的工厂没有统一的零部件,无法进行自动化生产。对于内控信息化来说,标准化的内容一般包括:组织架构、业务流程及相关表单、岗位职责和管理权限、职责分离、各种主数据(一般指ERP系统,包括物料、资产名称)的定义和编号等。实现了这些方面的标准化,也就把握了内控信息化的核心,信息系统上线的标准模板就有了扎实的基础。应该说明的是,标准化的历程是内控信息化难度最大且最需要下功夫的,尤其是对于特大型且拥有众多分(子)公司的集团企业,这需要管理层坚定的决心和操作层充分的精力投入。

(三) 正确处理各种信息系统的关系

如前所述,企业存在着多种信息系统,做好各种信息系统的整合似乎不是内控信息化的问题,但企业可以利用内控信息化的契机,梳理哪些信息系统是必须的、哪些业务审批可以利用其他已有的信息系统加以实现,以及如何形成以ERP系统为核心的管理系统,进一步集中系统控制,改善系

统的设置,最大化地利用系统资源降低企业成本。

二、如何实现内控信息化

根据以上分析,实现高效的内控信息化的思路已经逐渐清晰了。笔者认为,其具体的工作主要有以下几方面:

(一) 进一步建立良好的信息化环境

领导重视且正确认识是信息化得以实现的前提。首先,管理者应将管理思想与信息化有机结合,在提出管理要求伊始就考虑其与所选择的信息系统管理思想是否吻合,且怎样更好地依赖技术手段加以实现,尽可能地减少人为因素的影响。其次,在信息化实现的过程中,应充分重视和支持信息化所带来的管理变革,尽可能改变现状以适应系统,而不是让系统“将就”原状,只有这样,内控信息化才能起到应有的作用。再次,管理者应该带头操作系统并服从系统控制,不随便破坏系统控制的规定。

(二) 利用风险机制,扎实推进标准化工作

风险机制包括对风险的识别、分析、评估和认定。在这个过程中,必须充分调研实际业务,收集业务信息,模拟执行情况,具体而言,应做好以下几方面的标准化工作:

1. 组织架构标准化。笔者认为,企业应结合管理模式(集中管理或分散管理),利用风险机制,对企业采购、销售等核心业务找出较为合理的组织架构,明确各层级的权责划分,这些会直接决定控制的效果,也直接影响业务流程的具体构成路径,是业务流程统一和岗位职责标准化的前提。

2. 业务流程及岗位职责标准化。业务流程标准化需要召集一线管理人员,充分征求意见,利用风险机制分析、优化业务流程,拟定关键控制点,界定各岗位职责和管理权限以及不相容职责的划分标准。这其中,优化流程是最关键的环节,如果考虑不周全,将造成系统上线反复进行,浪费人力物力资源。对于关键控制点,应逐项梳理后记录下哪些能够固化在系统中、哪些不能实现或实现成本较高。对能够固化在系统中的业务流程和控制点,应确定系统标准模板,系统标准模板概括起来,一般由标准业务流程、管理权限、不相容职责配置或参数设定(后台保证业务受控或规范操作的具体值)组成。应说明的是,由于内控信息化是在一定条件、一定范围内的信息化,对于实现系统自动控制成本较高的业务环节,应明确允许系统外控制(如人工稽核等)的措施以提高控制效率。

3. 表单标准化。在优化流程的基础上,由于梳理了业务申请部门(人)、业务审核部门(人)及审批人、不相容部门等控制环节,相关审批表单的标准化也成为可能。

4. ERP系统主数据标准化。客户、供应商、物料等主数据是ERP系统的构成细胞,不实现标准化就无法实现内控信息化,因此必须对这些主数据的定义和编码予以标准化。

(三) 建立利用系统进行持续性监督的机制

利用信息系统进行持续性的监督是实现有效、高效内部监督的重要方式,COSO委员会2009年出版的《内部控制体系监督指南》对利用信息技术持续性监督概括了四种方式,基本上能够反映目前技术条件下的信息化监督方式,具体包括:利于误差管理的工具(记录误差的日志、后续跟进、处理情况分析)、监督应用程序变更的工具(变更认证、沟通、适当评价)、评价系统状况的工具(包括内置参数、可容忍水平、不相容职责分离、管理权限)及评价过程完整性的工具(包括标准及协同、数据加总、文档完整性)。前两项工具主要是对系统日常操作的直接监控,如零售商检查系统信息有无无效的订单标识、零售数据是否全部传输到数据中心处理等,适合于专业管理在日常业务汇总时进行监督;后两项则主要由内部控制部门专门开发检查工具进行监督,具体方法是通过对关键控制点所对应的业务流程、管理权限、不相容职责和参数予以标准化,建立信息系统标准模板,并针对标准模板开发检查工具,通过定期运行检查工具、对比与标准模板的差异,逐步建立持续性监控的机制。

具体而言,通过对ERP系统管理权限进行检查,按照不相容职责标准,检查工具可以指出系统中哪些角色或用户同时拥有不相容事务,系统权限与角色或用户的岗位职责是否吻合;结合风险分级定义各项业务缺陷标准(可以将几个不符合要求的风险定义为一个缺陷标准)并固化在系统中,实现异常业务预警。对于报警的业务,总部可及时追查,如有必要,也可组织有关专家到现场检查。同时,对于确定了利用工具进行监督的系统自动控制业务,可以减少检查的频率,对于系统外手工控制的业务应作为检查重点,进行现场检查,对系统“自动+手工”控制的业务,可以两者结合进行检查。

(四) 建立内控制度管理平台

内控制度管理包括根据内外部环境(市场、法律等)变化及时调整制度,与分(子)公司之间资料(包括国家有关法律法规、内控通知、内控考核信息、企业内控报告)和信息(包括企业实际执行中存在问题建议)的传递,相关业务流程和理论的探讨交流等具体内容,通过利用信息系统建立制度管理平台,可以极大提高办公效率,促进上下一体、公开公平、共同提高的良好制度环境的形成。

(五) 培养内控信息化人才

要实现内控信息化,人才培养也是关键环节之一。可以通过培训等多种方式,培养一大批既懂内控、又懂信息系统,既了解/熟悉应用控制、又了解/熟悉一般控制,既熟悉业务流程、又清楚关键控制的人才。■

(作者单位:中国石化股份有限公司财务部)

责任编辑 张璐怡