



# 基于ERP环境下集团型企业的 内部控制探析

汪路明 ■

近年来,随着企业集团化的发展,传统方式下的企业内部控制已越来越不能满足企业经营管理和决策的需求。笔者认为,把内控方法与信息技术有机地结合起来,站在ERP环境下探索内部控制的特征与机理并根据集团型内部控制模式特征,提出基于ERP环境下集团性企业内部控制实施策略,对保障企业集团持续高效的发展具有一定的现实意义。

## 一、集团型企业内部控制的特点

企业集团存在规模大、组织结构繁杂、多元化经营、跨区域经营等特点,每个企业成员在资产规模、管理水平、产品生产等方面存在诸多不同,这导致企业集团在管控对象、管控内容、管控方法等方面呈现不同的特点。具体表现在以下几个方面:

1. 内部控制对象包括多个独立的法人企业。不同于单个法人企业的内部控制只作用于本企业内部,集团型企业是由多个独立的法人企业组成,各成员企业自负盈亏,独立行使法人的权利和义务。它们是以产权联结为主要纽带,以产品、技术、经济、契约等多种手段组成的母子公司为主体,具有多层次结构的、多法人的经济联合体。在集团型企业的内部控制中,内部控制分为两个层次:一是下属企业对本企业的内部控制;二是集团总部(即母公司)对下属企业的控制,此时各下属企业(多个独立法人)就构成了内部控制的对象。集团型企业成员按照集团中资本的持有关系和协作关系的稳定、紧密程度的不同,可分为全资子公司层次、控股子公司层次以及参股子公司层次等,内部控制的力度也有所差异,一般情况下应是随紧密程度的提高而加大。

2. 内部控制的核心是资本控制。不同于单个企业的内部控制以企业内日常经营业务、会计系统以及经济活动的程序为核心,集团型企业在生产技术、业务联系、市场竞争中是一个相互配套、息息相关的企业群体,集团总部为追求公司整体利益最大化,常常需要将集团的资本集中起来重新配置,因此集团公司内部控制的核心是资本控制,这是支撑企业集团稳定的主要支柱。为了从各成员企业的经营活动中获取包括资本收益在内的有利于集团整体利益、长远发展和组合效益的多种利益,集团总部应采用一些可以统驭各成员企业财务和经营决策的措施,包括集团的预算管理、投资管理、资金管理、资产管理等,实现集团财务的实时监控。

3. 内部控制应该保证五个方面的平衡。一是要平衡集团的成长、利润和企业控制之间的矛盾,通过提高效率、降低成本、改善质量获得持续的竞争优势;二是要平衡当前绩效和长远绩效之间的矛盾,以保持集团的可持续增长;三是要平衡不同利益相关者之间的矛盾,管控的设计要有助于利益相关者及资源的合理流动与配置、专业化分工与协作、提高劳动生产率;四是要平衡发展机会和即定目标之间的矛盾,保证企业不因既得利益而偏离既定的战略方向;五是要平衡不同激励方式之间的矛盾,保证企业有合理的薪酬和有效的发展空间等。

## 二、基于ERP环境下集团型企业内部控制的机理

依托ERP的信息化管理平台,集团型企业可以实时动态地集成相关生产经营和管理的所有信息,建立以集成化管控为主的控制方式来实现对集团组织结构、生产经营和财务状

况的全面控制和管理。因此，基于ERP环境下的内部控制管理的机理就是集成化管理。集成化管理方式具有如下优势：

1. 控制的整体优化性。基于ERP环境下的集成化内控管理是一种整合性的管理创新，它的目标是提高企业集团内控管理系统的整体功能。由于管理系统重视系统内部的信息集成，它能有效地将集团内集成信息贯穿于企业集团管理活动的全局和业务的整个过程，因而可以对各项内控的管理对象和资源要素进行全方位、全范围和全阶段的管理，从而最终促进整个企业集团内控管理活动的效果及效率的提高。

2. 控制方式的实时动态性。在ERP的集成化内控管理中，系统内控的数据处理是动态实时的。无论经济业务在何时何地发生，经过确认和计量后都可以立即存入相应的服务器，这样业务信息就可以实时转化成相关的管理信息，从而实现控制信息的实时收集和处理。管理层可以在最短的时间内获知当前企业的各种管控信息，并据以做出决策，这种决策又可以通过网络及时得到贯彻实施，从而实现实时动态内控管理。

3. 控制关系的协同性。ERP集成的内部控制系统可以对整

个集团的库存、生产、销售、财务等业务进行全面的的管理，不仅实现了对集团内部资源的集成与协同，而且实现了与供应链上其他合作企业的集成与协同，进而可以实现集团内控系统内各环节、各部门的协调和配合，促进内控系统有效程度的提高。

4. 控制平台的开放灵活性。随着管理要素的增多及管理视域的拓展，企业面对的信息量也急剧膨胀，处于快速变化的内外环境之中的ERP集成化内控管理，其自身的运行架构也呈开放状态，因此其运作过程能表现出很强的“随机应变”特性。其控制知识含量的增强、各种技术要素的智能化，均为企业集团内控管理行为的灵活性奠定了基础。

### 三、ERP环境下集团型企业的内部控制模式

在ERP环境下，可以将科学管理、内控规范渗透到企业的各项管理流程和管理软件中去，这也是确保ERP系统有效实施的关键。为满足企业集团信息化环境下内部控制的需求，国内的众多管理软件厂商纷纷推出了基于ERP系统的集团型企业的内部控制管理解决方案，这些软件大都已经建立了一定的风险管理与内部控制体系，以方便企业对风险控制



图1 基于ERP环境下内部控制模式

和内控组织体系、职责分工、相关规范的维护。下面以某软件为例,对集团型企业ERP环境下的内部控制模式进行说明。

如图1所示,该模式的应用架构由IT治理、ERP业务运营(行业应用)、内控管理、风险管理、战略管理、公司治理以及管理驾驶舱七大部分组成。其中,管理驾驶舱通过成熟的PORTAL技术有效集成了各类风险信息,帮助客户实时掌控整个集团企业的战略绩效执行、风险管理现状和有待解决的相关问题;战略管理通过全面预算管理将企业战略规划目标和资源进行对应,实现战略与运营的整合管理;风险管理由风险识别、风险评估、风险监控、风险应对和风险报告组成,实现战略规划目标与风险承受的配比以及风险事项的预警与应对预案的启动管理;公司治理由内部审计、利益人管理和信息披露组成,实现对内控效果的审计和相关重要信息的监控与缺陷、改进事项的披露;内控管理依托于ERP业务运营系统,实现对集团和企业内控活动的事前、事中和事后的全面监管,将内控制度融合于日常业务运作中。

该模式将内控规范与日常业务运作相结合,能协助企业实现实时监控和内控预警,建立集团管控体系以及有效长期的内控审计监督机制,并可持续跟踪改进内控风险管理体系,构成了企业内控与风险管理的全面防护系统。它满足了集团型企业管控发展的八大最新需求,即:(1)从事后管控到真正精细的过程管控;(2)从财务到企业整体资金流的管控;(3)从企业自身业务管控延伸到供应链协同管控;(4)从人力管理到符合新《劳动合同法》的人力资源绩效管控;(5)从企业资产账务管理扩展到实物管控;(6)从单一成本管理到强化信用和价格管控、再到全面的风险管控;(7)从生产型到消费型的增值税转型改革的新体系推行;(8)从只关注业务管理趋势到最新互联网技术的应用准备。

#### 四、ERP环境下集团型企业的内部控制实施策略

根据ERP环境下内部控制模式的设计特点,综合考虑集团型企业内部控制的要素,笔者认为集团型企业内部控制的实施需要从基础信息整合、流程控制和基于财务管理为中心控制等几个方面制定相关的实施策略。

1. 基础信息整合策略。建立统一的基础信息平台,是全面实施ERP系统,保证集团信息流、资金流、物流统一与通畅的基础。基础信息整合就是要以集团的基础信息作为整体管理对象,定义统一的集团基础数据,包括制定统一的会计政策、统一的核算制度、统一的编码规则、统一的会计科目体系和统一的流程等。统一基础信息的整合策略,可以避免由于基础信息不规范而引起的集团与下属企业之间信息传递不准确,导致信息对比分析和处理困难等问题,既适应会计准则财务信息可比性的要求,也便于集团总部对下属企业的财务核算、

预算和资金进行实时监控和对比分析。基础信息的统一还为企业集团的成员单位信息共享提供了支持,从而保证了集团总部对下属企业监控、管理的科学性和有效性。

2. 基于流程的控制策略。ERP环境下,集团型企业的流程设计应以产品为中心,结合企业业务流程和管理控制流程的特点、信息化程度、人员素质、风险类型与大小等进行全盘考虑。在设计中应围绕内控目标,尽可能将跨越不同职能的部门、由不同专业人员完成的工作环节根据流程管理的需要进行整合,将企业的各项活动分为增值活动和非增值活动,尽可能强化增值活动,减少非增值活动,从而保证企业流程控制设计能保障决策点和控制点位于执行点处,与管理人员和业务执行人员的信息使用权和决策管理权相匹配,与切合流程职位的控制信息需求相匹配。在保证流程控制的原则下,以内部控制作为ERP流程优化的规范,建立规范科学的管理体系,确保企业ERP项目建设符合内部控制的要求。对重要流程(如财务、供应链)制定风险控制解决方案,依据内部控制的重要程度,确定业务流程与信息流程的关键控制点,建立控制模型,设定控制参数与控制程序,形成人机结合、业务活动与信息处理结合内部控制系统,以保证在企业经营过程中,信息系统能动态跟踪业务活动信息,自动监控这些活动所产生的数据合规性,并预测发展趋势,实时输出预警信号。

3. 基于以财务管理为中心进行控制的策略。财务管理是企业集团管理的核心,企业集团要实现集团公司整体利益的最大化就必须在财务管理上下功夫。现代企业集团需要的财务管理模式是以战略为导向,通过预算将集团战略落实到日常经营活动中,通过资金管理保持集团“心血管”系统正常运行,并与预算配合监控战略执行,通过会计核算及时反映并监督日常经营管理活动,通过报告系统及时反馈战略执行动态,并与预算对比评估战略执行效果。基于以财务管理为中心的控制策略,就是要重点对财务管理进行控制,统一集团财务核算、资金管理、预算管理、成本管理,实现集团财务的实时监控和科学决策。这一策略是将集团财务系统与现有的业务系统进行数据的无缝连接,将业务生成的数据直接传递到财务系统形成财务数据,这样当经济业务发生时,财务就可以实时跟踪,从根本上缩短信息可靠性的校验周期、信息统计周期以及业务同步的周期,进而提升集团运作效率及集团的风险管理能力。通过集团有效的财务管理与监控,可以减少集团的资金存量,提高资金运作效益,缩短业务对周转资金的占用周期,从而降低集团的总体运营成本,同时也可使由于集团大型化、发展高速化、业务分散化等所带来的经营风险控制在合理范围之内。■

(作者单位:安徽财经大学会计学院)

责任编辑 刘忻