

余额(CC)和赢值指数(CI)。工程项目的投资节省额等于既定工作量下的实际成本支出减去工程概算值(=PV-AC)。赢值指数等于既定工作量下的实际成本除以工程概算值(=PV/AC),赢值指数小于1,表明工程项目有投资节省,反之表明工程项目有投资超支。投资进度测评的主要分析指标是进度指数(PI),进度指数等于既定工作日内的已完工作量除以计划工作量(PP/SP),进度指数小于1,表明工期延后,反之,表明工期提前。

对赢值指数和进度指数的测算有两个关键环节:一是在项目施工过程中开展动态监测;二是在项目竣工结算时进行总体测评,并且工程总投资节省是重要的测评指标。

影响投资控制绩效的因素有很多,概括地说,主要有以下几类:(1)投资估算不足或者错误;(2)受施工条件的限制;(3)大型施工设备的采用;(4)工程组织与协调的问题;(5)合同变更导致工作量发生重大改变;(6)生产技术

术或者关键流程发生改变;(7)安全生产的要求和质量事故的影响;(8)资源的可用性;(9)移民问题以及移民拆迁补偿费;(10)建设资金筹集的问题;(11)通货膨胀的影响;(12)气候和环境等自然条件的约束。

(四)几个值得关注的问题

1. 工程项目成本管理不等于施工成本管理

施工成本管理是对工程项目的建设成本进行归集和分摊的专门会计处理方法,主要内容是基建会计核算,即在1993年分行业会计制度背景下形成的。虽然工程项目的各项成本支出都需要在财务部门进行核算和支付,但是工程项目成本管理本身是一个系统工程,并非只是财务部门的责任,而应由工程管理部、资产管理部、财务会计部、审计部、计划合同部和档案管理部共同参与。在工程项目成本管理体系中,基建会计核算主要起反映职能,但工程项目成本管理本身更加注重动态监测和控制绩效。

2. 工程项目成本管理与工程造价管理是有区别的

按照行业惯例,工程造价管理主要起成本估算的作用,工程项目成本管理主要是对实际支出和工程进度进行动态监测,后者包含有资金控制、资产管理和财务管理等重要内容。相对来说,工程造价管理通常是比较粗略的,工程项目成本管理的原则是精细化和程序化,所以不能用工程造价管理替代工程项目成本管理。

3. 工程项目成本管理的概念体系目前还比较含糊

虽然,目前有学者提出了“全过程造价管理”、“全生命周期造价管理”、“工程项目全面造价管理”等概念,但是,如何针对工程项目的不同层级和不同活动建立科学、动态的工程项目成本管理体系还是很有现实意义的。

(作者单位:中国水利水电第八工程局 北京大学光华管理学院 北京赛迪咨询公司)

责任编辑 刘黎静

浅谈通用电气和百事公司的内部审计对比及启示

周奕彬

(一)通用电气的内部审计经验

1. 标新立异的工作目标。通用电气的内部审计包括两类:一是下属企业财务部门自己的审计,重点审查其自身经营情况和财务活动是否符合总公司的规定;二是总公司一级的审计,最能代表通用电气特色的是其公司审计署的审计。审计署的工作目标是超越账本、深入业务。在检查和改善下属单位的经营

状况,保证投资效果符合公司总体战略目标,以及培养企业管理人才方面,开创了成功的范例。审计人员从查账入手,包括业务流程和有关策略、措施,从中发现经营效果、内部资源的开发利用、产品质量和服务等各个方面有无可改进之处,特别关注风险大利益也大的方面。

2. 两个关键问题。通用电气认为,要做好审计工作,有两个关键问题必须

解决:一是共同接受的会计标准和原则;二是双重报告系统。总公司财务部保存有一套会计标准和原则,每级财务部门的职责就是坚持贯彻这些原则。此外,总公司财务部还提供了一个基本会计结构,有助于各下属企业共同遵守,审计主要监督各下属企业是否遵守这些标准和原则。

3. 内审人员的素质。审计署的人员绝大多数是工作过几年的年轻人,其中大约80%的人有财会方面的学历,15%的人有相关产业知识背景和管理等方面的经验,5%的人从事信息处理。审计署不过多考虑审计人员所学的专业,而注重人的素质和才能,要求每个新人能给审计部门带来新贡献和新思想。

4. 内部审计安排。审计署特别强调

集体配合和协作精神,每个内审人员既属于审计小组小团队,同时又属于与被审计单位并肩工作的大团队。平均每3个月,审计人员便接受一项新使命,每次都是不同的审计对象,不同的组成人员,不同类型的业务问题。在审计工作开始之前,审计小组要做的工作是了解和研究情况,倾听其他有经验成员的想法和建议,在此之后才确定审计的目标。审计小组对整个审计工作负有全权,召开调查会、进行个别谈话、收集情况和资料等活动,都由他们自主安排。实施方案的具体建议一般由审计小组提出。

5. 内部审计理念。审计署的理念是:“任何事物都不可能是完美无缺的,我们的使命就是去改善它们,我们追求完美”。通用电气的内部审计人员担负着帮助决策层和管理层制定战略、改进营销、加强工作效率,最终提高公司整体盈利能力的重任。

(二) 百事公司的内部审计经验

1. 内部审计组织。百事公司的内部审计部门是在集团总经理和董事会审计委员会的双重领导下进行工作的,完全独立于其他业务事业部及其财务部门。内部审计部门一切开销入总部账户,其对各子公司的审计报告都将直接抄送集团首席执行官、首席财务官、董事会审计委员会、各相关事业部总裁等高级管理人员。为增强内审工作的客观公正性,内审小组会经常有其他区域的同事加入。同时,内审人员若非高级管理人员,其任职期限一般为三年,期满后原则上不可以转入百事公司财务或其他业务部门,从而确保内审人员与被审计部门不存在利益关系。

2. 内部审计标准。百事公司内审部门会根据《百事财务政策手册》制定《百事内审标准》,并发放至集团总公司和全球各子公司作为定期自查工具。内审部门在对子公司审计过程中会侧重两方面:一是子公司有否完全按《百事财务政策手册》运作;二是及时查找手册在

实际操作中是否有漏洞,并对其进行不断更新。

3. 内部审计程序。整个内审的时间一般为一个月,内审人员会在审计前一星期内通知子公司,并告知内审重点及时间。内审人员到达公司后,先了解公司业务运作再做出审计计划,然后分头进行审计,提出他们发现的问题要求予以答复,若答复不能令人满意,审计人员将把此问题及整改建议列入评定报告,并根据其风险及严重性分为a、b、c、d四类。内审小组将根据查出的各类问题数量,给出最初评级并将评估报告送交审计总部作最终评审,审计结果将抄送集团最高管理层。

4. 内部审计结果。内审部门对各子公司进行定期审计的结果分为四个等级:良好控制、较高标准控制、基本控制和较低标准控制。子公司如果拿到最高等级评定,将可以在四年后再接受内审,第二等级是三年,第三等级是两年,最差等级则需第二年重新接受评定。对评为最差等级的子公司,审计部门及其所属事业部的财务人员会联合进驻协助整改。内审的结果需经双方同意,若子公司对评定结果有异议的,亦可直接与内审最高管理人员协商,若无法解决可向集团提出申诉,从而保证审计结果的公正、客观。

(三) 内部审计经验的对比及启示

对照国际上对内部审计的最新定位,通用电气和百事公司的内部审计体制各有利弊。通用电气的内部审计更加机动活跃,其审计署作为未来管理人员的培训平台,在为公司这棵参天大树当好“啄木鸟”的同时,让企业未来领袖得以通过审计工作全面了解公司的业务和运营,可谓一举两得。然而其审计工作与未来管理层千丝万缕的联系让人不禁担忧审计署作为相对独立的第三方所应具备的客观公正性是否会受到损害。

相对通用电气的宽容与开放,百事公司则显得谨慎维稳,其内部审计工作

从各方面尽力做到独立与公正。无论其从世界各著名会计师事务所招募人员确保专业性角度,还是内审人员任职期满后原则上不可以转入其他业务部门从而确保无利益相关性,其客观和独立性都值得称道。

进一步分析,两家公司虽然采用形式不尽相同的内审体制却都获得良效,取得成功的秘诀在于他们选择的是最契合自己企业文化的内审模式。在韦尔奇担任通用电气总裁期间,他通过群策群力的方法开放了通用电气的企业文化,使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意,使无边界行为成为公司文化中固有的一部分。百事公司的人才战略,总结起来即“结果高于一切”。公司对员工的要求相对严格甚至苛刻,“要么向上发展,要么向外走人”。它要求员工人尽其力、恪尽职守以达到公司持续增长的目标。在这样一个相对以严谨风格著称的企业管理体系下,尽一切努力保持其审计团队的专业性和独立性,与百事理念更加吻合。

所谓“适合的就是最好的”,正是这两大国际巨头给我国企业的启示所在。企业只有结合自身的企业文化,借鉴国际相对应的成功内审体制,再做出合理的改进,才能达到量体裁衣、事半功倍的效果。譬如一家企业有着包容开放的文化,在内部审计的同时还旨在培养企业未来领袖人才,则不妨借鉴通用电气的案例经验;如若一家公司相对严谨内敛,追求公正严明的处事态度和结果,那么百事公司的内部审计定位值得探究。■

(作者单位:上海财经大学会计学院)

责任编辑 刘黎静

