

# 力帆集团循序渐进的内控建设

■ 叶长春 邓玲

## 1. 寻求内控驱动力

力帆集团是一家以发动机、摩托车和汽车的生产、销售(包括出口)为主业,融科研开发、金融投资于一体的大型民营上市企业。在2007年拟上市之初,公司管理层意识到规范管理、防治风险的重要性,在年度大会上前瞻性地提出了“目标、授权、监督好”的管理理念,与强化企业内部控制的要求不谋而合,内控思想在公司中自上而下激发了驱动力。有了这一驱动力,企业建立内控体系就具备了强有力的后盾,也正是这一构想的提出给企业执行内部控制制度奠定了三位一体的内控框架:达成目标——为什么控制;风险——控制什么;各级组织——谁来

控制,即从发展战略、运营策略、监督体系三个层面构建了企业内部控制的基础。

## 2. 目标明确 长短结合

力帆集团时刻关注内外部形势的变化,审时度势,抓住每个发展机遇,逐步形成并完善了“长期战略方向(5年)、年度经营计划”的战略规划框架。公司长期战略规划时期为5年,同国家五年发展规划一致,这样设定是为了使企业的战略与国家政策相适应,增加战略目标完成的可能性。年度经营计划主要由公司董事会负责制定,根据公司的会计年度将短期战略区间设定为1年。即每年年末通过全面预算方式制定下一年度经营计划。年度经营计划由各事业部根据上一年度实际完

成情况再综合考虑未来业务变化等各方面因素制定,最后汇总由董事会审批。

公司经营层通过年度经营计划制定考核指标,并将考核指标层层分解到各事业部、职能部门,最后落实到每个员工头上,真正做到“人人头上有指标、事事都有责任人”。

随着集团的多元化发展,内部控制的目标和内容也呈现多元化趋势。力帆集团的内控策略是从大处着眼,以确保经营战略目标的实现为根本,在贯彻经营方针战略和提高经营效率的情况下,纠正错误、防止舞弊、保证财产安全、保证会计资料的真实完整等,通过各级目标内在的相关性及联动性来促进实现整体发

严格限定用途,杜绝不合理支出。核算口径采用现金收付制,保证医院能够及时、准确地掌握资金流向,从而保证资金供应。

3. 建立规范、严格的预算执行控制制度。预算一经确定就不能随意变动,以保证预算的权威性,医院的各项活动要严格按照预算要求进行,例外事项要进行单独论证审批。在预算的审批权限上要实行分级授权,明确职责;在支出范围上,要对每项经费设置支出范围,限定用途,杜绝不合理支出;对预算指标额度要科学核定,严格执行;对预算进程要实行月度计划申报,定期分析;规范预算调整流程,强调预算的严肃性和权威性。在预算执行过程中,要定期编制资金预算,实行资金月计划、

周调度的统一管理,及时发现并解决资金周转中的问题,保证医院各项业务正常开展。

4. 建立科学合理的预算评价考核体系。新《医院财务制度》第十六条规定:医院要加强预算执行结果的分析 and 考核,并将预算执行结果、成本控制目标实现情况和业务工作效率等一并作为内部业务综合考核的重要内容。全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖和全程跟踪、控制的系统工程,为了确保预算各项主要指标的全面完成,必须制定严格的预算考核办法,依据各责任部门对预算的执行结果实施绩效考核,考核的目的是增加广大医务工作者的责任感和成就感,调动预算执行者的积极性,只有预算与考核同步实施才有可能起到控

制、约束与激励的目的。

5. 实现医院预算管理信息化。大型综合性医院预算管理涉及的部门多、数据量大、维度多、业务处理频繁,手工编制预算报表存在差错率高、效率低、反应时间滞后、数据不够详尽等问题。通过专业的预算管理信息软件,可以有效地节约时间与人力,提高预算管理的精细化水平。医院的预算管理系统不应仅是手工操作的复制与替代,还应能够满足医院更加多元化的需求,如预算执行进度的实时查询与分析、预算执行过程中的风险预警、预算信息的资源共享、预算系统与其他管理软件的衔接等功能。 ■

(作者单位:北京大学第三医院财务处)

责任编辑 达青

展战略目标。

### 3. 充分授权 责任明确

在完善公司治理、充分授权分工的指引下，力帆集团于2008年年初完善了核决权限分配管理，涉及公司所有业务层面，包括行政办公、人力资源、目标计划、研发、采购、生产、销售、费用报销、资本性支出、投融资、固定资产异动、印章等。核决权限表充分展现了某一项业务的审批流程，决定了流程各环节的职责和各职责在流程中的顺序，同时被授权人角色的权限和责任划分互相牵制。

通过两年的运行，各项业务从申请、审批、决策到执行，均实现了各司其职、各尽其责，同时奖罚分明的责任也能落到实处。更重要的是在推进重大事项、重大决策时不再是老板一句话说了算，而是由董事、经营层集体商议决策并在透明规范的环境中履行职责。

### 4. 内控考评 监督先行

尽管力帆集团在20世纪90年代末就已经成立了审计部，但一直以来审计的重心仍是财务会计审计，且重点仅在资金管理方面。集团公司在2003年发生的一起重大事件中发现资金管理方面存在缺陷，在其他环节也存在诸多问题。因此，在加强各总分公司财务管理的同时，

在集团层面成立了审计中心。审计中心直接对董事会负责，其主要职责从传统的公司内部财务会计审计扩展到对公司经营全过程和经营管理层进行审计监督，独立有效地审计控股子公司，履行对经理层的业绩评价和检查职能。审计形式也从单一的专项审计扩展到公司内部管理审计、绩效审计、离任审计、经济责任审计、专项审计等多种形式。审计中心人员通过现场审计，检查控股子公司的各类管理制度的完善与有效性、企业经营效益以及资产质量、资金状况和潜在风险等，同时还加大了员工、供应商、经销商对于舞弊行为的举报力度。审计中心提出改进建议及处理意见，并以意见书的形式通知被审计单位，制定整改措施，明确需要整改的事项、责任人和完成时间，并定期检查各项整改措施的落实情况。

目前，力帆集团通过两级监督部门：监事会和审计中心，从内外、上下不同角度来达到“监督好”的目标。

### 5. 以信息化牵引内控实施

力帆集团通过大量研究发现，只有将内部控制活动作为各事业部之间的特殊沟通方式，才能通过全集团标准化、信息化手段来将其间的壁垒全部打开。也就是说，管理流程控制活动只有通过信

息化落地，信息化牵引管理提升、内控实施，才能真正建立整体、可控、持续的内控体系。

2010年6月，力帆集团从高层开始推动集团信息化进程，引进信息化高端人才，外聘知名信息咨询团队针对集团运营模式作了详细的调研，制定了与信息管理模式现状、发展规模相适应的信息化蓝图及实施步骤。目前集团公司正迈向信息化道路进程的第一期建设，进入各信息软件商调研对策汇报、核心ERP软件选型决策阶段。

信息化为内控实施提供了重要的平台，企业各子分公司的生产经营现状以BI形式实时展现在管理层面，将大大提高管理效率。通过信息化对流程重新梳理再造，并将目标、授权融入过程控制中，能使公司接受内外部的监督，获得良性发展，促进企业做大做强，提升企业经营管理水平和风险防范能力。

“目标、授权、监督好”的方针在公司已逐步落地，力帆的内控思维已逐渐渗透到各层面、各环节，将为建设“百年力帆”奠定坚实的基础。

（作者单位：力帆实业（集团）股份有限公司）

责任编辑 刘莹

## ● 词条

# 四尺度论

罗伯特·霍尔的四尺度论是指评价企业的业绩需以四个尺度为标准，即质量、作业时间、资源利用和人力资源开发，通过对这四个尺度的改进可以减少竞争风险。其中，质量尺度分为外部质量、内部质量和质量改进程序三种。外部质量是指顾客或企业组织外部的其他人对其产品和服务的评价，它是产品和服务的精髓。具体指标包括：顾客调查情况、服务效率、保修及可靠性等。内部质量代表企业组织的运营质量，包括总产量、生产能力、检验比率以及残品和返工率等。质量改进程序是企业组织采用的确保高水平的内在和外在质量的程序或一系列的公式化的步骤。作业时间是把原材料变为完工产品的时间段，具体包括：工具检修时间、设备维修时间、改变产品和工序设计的时间、项目变更时间、工具设计时间和工具建造时间等。资源利用尺度用以计量特定资源的消耗和与此相关的成本。如直接人工、原材料消耗、时间利用和机器利用情况。前两项指标是制造产品和提供劳务的直接成本，后两项既包括直接成本因素，又包括间接和机会成本因素。人力资源尺度是指企业需要有一定的人力资源储备和能恰当评价和奖励雇员的管理系统。霍尔同时承认，要求企业作出全方位的改变是困难的，企业通常只能在一段时间内取得四个方面的逐渐改进。需要注意的是，任何指标的改进不应以牺牲其他指标为代价，如作业时间的改进不应以降低质量为代价，同样，在质量方面的改进也不应以牺牲资源为代价。