

我为企业设计 内控制度的感悟

■ 李卫兵

凌晨两点，再一次将修改后的公司《ERP内控流程及内控制度》电子稿发送给SAP公司项目执行总监，将《套期保值内控制度》电子稿发送给公司董秘，我初步完成了公司内部控制制度设计中的两大艰巨任务。我作为公司SAP项目经理和公司内部控制制度裁缝，想将自己在本公司缝制内控制度的体会付诸纸上，期望和同行们一同分享。

一、制度缝制的过程

从我担任公司项目经理那一刻起，就深感责任的重大。在本地区内没有任何经验可借鉴的前提下，我只好没日没夜地在网上查找资料、一次次向SAP项目执行总监虚心学习ERP软件、一次次向金融机构了解外汇套期的案例、一次次深入公司各个部门的工作岗位了解企业的风险管控的盲点。也就是在这样的一年内，从不了解SAP和BOOM名词的门外汉到代表公司掌控ERP执行进度，我完成了角色的转变并赢得了赞誉。

1. 如何完成公司ERP管理流程内控制度的设计

以常人眼光看，既然企业花巨资购买了ERP管理软件，软件开发商就必须保证ERP软件的正常运行并产生相应的管理效益，这其实是一个认识的误区。如果你参与过一次ERP试运行或设计，你

就知道ERP是一个管理工具，如何用好这个工具全在于企业自身的条件和管理水平。花几百万买个ERP软件就能直接改善企业的管理，那真就像网上说的一样——“ERP是个传说”。大型公司在启动ERP管理软件前，往往会请一些知名的管理咨询公司先对本公司的管理流程进行优化，我公司所在城市有一家上市公司在启动ERP管理系统前，曾耗资200多万元请了日本的铃木管理咨询公司对其生产进行了流程优化。鉴于这样的情况，我在担任公司项目经理后，并没有急于起草ERP内控制度，而是牵头成立了由SAP公司项目执行总监和公司财务总监、生产主管、销售主管、IT主管、物流主管、产品开发部主管等各部门领导参加的公司ERP工作领导小组。每个部门还指定一位ERP工作联络员，联络员每天将各个部门在运行ERP系统中存在的问题及相应的改进措施上报给我，由我进行问题汇总后再在每周六的ERP工作领导小组会议上商讨解决办法。在担任该领导小组组长期间，我从严要求自己，每天撰写工作日记，在工作日记中详细记录当天发现的问题、领导交代的问题、各个部门联络员反映的问题，碰到当天开会还必须形成书面的会议纪要。200多个工作日后，我手中就有了200多份工作日记、100多份会议纪要。后来开始撰写公司的内控制

度，我就如同作家有了生活素材一样，充分找到了公司各个层面的风险控制点、各个岗位员工的工作习惯，为制度的起草和操作手册的撰写夯实了基础。也就是在该项工作中，我找到了公司成本核算难点所在、提出了ERP生产系统模块暂不上线（放在ERP第二期中启动）的大胆设想。

2. 如何完成套期保值内控制度设计

以ERP系统为核算中心的内控制度虽然涉及企业方方面面，但只要重视人的因素，加强对人的控制，还是能找到控制的关键点。外汇套期保值内控制度涉及人的因素并不多，但涉及的专业因素却很多。在该项业务内控制度设计时，我发现：套期保值业务涉及到公司的国际贸易部、财务部、资金部三个部门，但三个部门平时很少进行工作上的沟通，也没有什么成文的制度；一项套期保值业务运作下来，除了收集到同银行签订的外汇套期保值合约及结汇时的银行水单，很难找到其他有价值的资料。向同行业的其他上市公司取经，对方最多也就是给我们提供一些粗线条的东西，多数是按照《商品期货套期保值业务（深圳证券交易所中小企业信息披露备忘录第25号）》写了一些条条框框。经过反复思考，我认识到套期保值业务作为一种比较复杂的金融衍生工具，目前在企业内部还是一种相当高端的业务，企业现有的操作基本上是在银行的辅导下进行

的,连业务的本质都还没有搞清楚。我认为作为该业务的内部控制制度,首先要让企业的相关人员知道企业开展套期保值业务应该做什么、如何做、谁来做、做得好不好由谁来评价、套期保值业务最后交易结果如何反映。在这样的思路框架下,我为公司设计了一套详细的内控制度,具体包括:①公司外汇套期保值内部控制制度;②公司开展外汇套期保值业务各部门工作职责;③公司外汇套期保值业务流程图;④公司外汇套期保值风险管理制度;⑤公司开展外汇套期保值业务董事会决议;⑥公司远期结汇情况统计表;⑦公司外汇套期保值工作有效性分析报告;⑧公司外汇套期保值年度工作报告;⑨公司外汇套期保值年度工作计划;⑩公司外汇套期保值企业统计信息表;⑪公司外汇套期保值合约工作计划审批表;⑫公司远期外汇套期保值交割情况明细表;⑬公司远期结汇金额与销售合同金额对照表等其他相关制度。在整套内部控制制度中,尤其是在制订各部门工作职责制度时,制订了详细的操作手册并且明确内部审计部门作为公司套期保值的常设监督机构。

设计好这些制度后,我对一些金融专业等方面的知识进行了收集,并对公司相关人员进行了面授,如什么是外汇汇率机制(如何形成)、什么是外汇合约的展期和掉

期、企业出现外汇合约的掉期及展期应该如何进行会计核算、如何开展《企业会计准则》中的套期保值有效性评价、套期保值的主要风险在哪、企业如何防范该风险等,提高了企业套期保值业务岗位操作人员的业务素质。

3. 产品开发投入体系的建设

企业产品和技术创新必须详细核算研发费用。公司在研发核算、研发投入、研发管理体系上并没有形成有机的体系。考虑到这种情况,我向公司董事会建议,应建立一套完整的《研发投入内控管理制度》,具体包括:研发人员岗位责任制、研发领用物资制度、项目立项审批制度、研发费用财务核算制度、研发成果的报告制度、专利申报等制度,为企业研发费用的核算和研发体系正常运转打下了基础。

二、开展内控设计业务的一些体会

1. 内部控制制度设计不能统一格式,要根据企业实际情况量身订做。不同的企业因所有制形式、组织形式、行业特点、经营模式、业务规模、企业文化等方面的不同,对内控的设计也有不同的要求。在设计内控制度时可以借鉴别人的经验,但如果只是简单地照抄,千人一面,设计的内控制度就不能充分体现个性化差异,设计出

来的制度也只能算是充当门面,很难有良好的操作性。

2. 内控说到底还是控制人的行为,防止人的舞弊和错报。而真正成功的内控,是让人感觉不到控制,就像高明的裁缝为人们量体裁衣,穿上身却感觉不到衣服的束缚。只有这样人人才会自觉地按照内控程序控制行为。

3. 我们在开展内控设计时一定要多让企业员工回答“你是谁?你在干什么?干得怎么样?”这三个问题。表面上说这是逻辑思维问题,但却是内控设计的“脊梁”。我们也要清楚自己应该去设计怎样的内控,不是“空对空”地从国外搬来所谓“先进”的内控模式,也不是“地对地”地只关注企业各部门的内控环节,却不能把内控在整个企业里融会贯通。要扎扎实实地了解企业的情况,问清楚每一个控制环节的现状,看明白企业业务运行的每条经络,然后借鉴先进的经验,设计出真正符合企业情况的内控体系。我们也需要对设计好的内控体系进行多次测试、修改使其不断完善。此外,内控设计的成功不代表内控的成功,内控总是需要在运行中才能焕发出真正的活力。■

(作者单位:台州吉利豪达汽车电器有限公司)

责任编辑 李斐然

● 词条

蓝海战略

蓝海战略(Blue Ocean Strategy)是由欧洲工商管理学院的W·钱·金(W. Chan Kim)和莫博涅(Mauborgne)在其合著的《蓝海战略》一书中提出的。蓝海战略认为,聚焦于红海等于接受了商战的限制性因素,即在有限的市场空间里,通过打败竞争对手来获取胜利,却忽视了开创新市场、新需求的可能。而运用蓝海战略,则将视线超越竞争对手而移向买方需求,跨越现有竞争边界,将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序,从而向改变市场结构本身转变。价值创新是蓝海战略的基石。价值创新将创新与效用、价格与成本整合为一体,不是比照现有产业最佳实践去赶超对手,而是改变产业框架重新设定游戏规则;不是瞄准现有市场“高端”或“低端”顾客,而是面向潜在需求的买方大众;不是一味细分市场满足顾客偏好,而是合并细分市场整合需求。构思蓝海的战略布局需要回答四个问题:①哪些被产业认定为理所当然的元素需要剔除;②哪些元素的含量应该被减少到产业标准之下;③哪些元素的含量应该被增加到产业标准之上;④哪些产业从未有过的元素需要创造。蓝海战略有六项原则:重建市场边界;注重全局而非数字;超越现有需求;遵循合理的战略顺序;克服关键组织障碍;将战略执行建成战略的一部分。其中,前四项为战略制定原则,后两项为战略执行原则。