



强化企业内控制度建设中激励机制的思考

■ 许群

随着内部控制规范体系的不断推广和深入实施,我国企业逐渐提高了对内部控制的认识,并积极建设和完善内部控制,管理水平不断提升。但是,内部控制规范体系实施的过程中还存在一些不尽如人意的地方,其中,激励机制缺失是一个非常重要的原因。

(一) 现阶段企业内控制度建设中存在的问题

随着企业管理的要求和内控实践的发展,内部控制经历了内部牵制、内部控制系统和内部控制整体框架等不同的发展阶段。但是,由于受传统的思维定势和经营管理模式的影响,企业在内部控制的认识上存在偏差,内部控制制度的架构基本上停留在内部牵制阶段。许多企业建立了内部控制系统,但是没有形成有效的内部环境,从而导致了内部控制的失效。具体表现为内部控制制度的设计主要强调如何采用授权、批准以及不相容职务的分离去预防和发现错误,而没有对是否严格执行内部控制制度的评价制度,更没有对预防和发现了错误的人员给予奖励的制度。从现阶段企业内部控制制度运行的情况看,不少企业存在对内部控制不够重视、不严格执行的现象,内部控制制度不能发挥其应有的功能,管理松弛、内控弱化、风险频发,资产流失、损失浪费等问题突出,甚至营私舞弊、贪污腐败、会计信息失真等违法违规案件时有发生。

(二) 内部控制失效的原因之一是激励机制的缺失

我国内部控制失效主要是人的因

素,而基于强化理论的观点,激励机制的缺失是最根本的原因之一。强化理论认为,人的行为是由外界环境决定的,外界的强化因素可以塑造行为。如果一个人因为他的某种行为而受到了奖励(正强化),那么他很可能重复这一行为;如果没有人认可这一行为,那么这种行为便不太可能再发生。

当前,很多企业在内部控制制度建设中缺乏人本理念,没有建立有效的激励机制,尤其没有建立定期的内部控制评价与考核制度,不能对企业内部控制制度得到有效遵循并取得成绩的给予奖励,因此无法调动员工执行和完善内部控制制度的积极性与创造性。同时,部分企业由于企业业绩评价体系不健全、激励机制扭曲,导致员工职业道德缺位和管理层的诚信缺失、公信力下降,企业在这样的控制环境中就是拥有一个完美的内部控制框架,其作用也可想而知。

(三) 应强化企业内控制度建设中的激励机制

激励是以人本理论为基础,通过追求管理活动的人性化来实现最佳成效的管理手段。关于激励机制的分析,有不同的理论。维克多·佛隆姆提出了著名的期望理论。该理论将一个人如何决策在一项工作中应投入多大努力的心理过程划分为如下三个阶段:第一阶段,个体会考虑尝试和付出努力是否能带来好的绩效。第二阶段,个体会思考良好的绩效带来组织奖励的可能性有多大。第三阶段,个体会衡量特定奖励对于自身的价值。激励的机理给我们的启示是:管

理者应找准人的真正需要,并将满足人需要的措施与组织目标的实现有效地结合起来。

在内部控制制度建设中,人既是内部控制的主体,也是内部控制的客体。内部控制制度的制定、执行及其完善全部依靠人来完成,人的态度和认识是内部控制健全、有效的关键因素,企业人员的任何认识偏差都有可能导致会计控制功能的失效。因此,需建立健全激励机制,使企业人员都能重视内部控制的执行与完善。

(四) 完善企业内控制度建设中激励机制的思考

激励机制是通过激励主体与激励客体之间各种激励因素的相互作用,为企业实现管理目标提供了有效保障的方式。内部控制制度中加强激励机制作用的直接目的是为了调动人的积极性,而最终目的是为了实现内部控制的目标,谋求企业经济利益和个人利益的一致。完善企业内部控制制度建设中的激励机制应从以下方面入手:首先,依据明确的会计控制目标体系来确定激励的方向;其次,依据会计控制目标体系建立相关的绩效标准,对于达到绩效标准的人员给予相应的奖励;再次,以人的需要为出发点,了解企业领导、会计人员及相关人员的真实需要,不断加强信息沟通,根据他们的个人需要来完善或调整奖励措施。

同时,为了达到更好的激励效果,还必须建立约束机制。激励机制意味着给人以物质和精神上的满足,使之尽其



施工企业 对BT项目管控的思考

冯霞

目前,施工企业对BT项目的管控还处于摸索阶段。有些施工企业因对BT项目管控不力而导致资金链断裂、纠纷不断,给企业带来了无法挽回的损失。基于施工企业对BT项目管控的目标,笔者认为应从以下几方面加强管控:

1. 关注BT项目的合法合规性。在BT项目选择阶段,要重点关注项目的可行性研究报告、立项及项目用地的审批、设计方案的批准、项目运作模式的批复、政府的会议纪要及相关文件、环境评价等,上述任何一项出现问题,都可能导致项目中断,甚至停止,因此必须高度重视。

2. 重视BT项目的计价模式。工程计价模式与投资利润紧密相关,通常分为定额计价模式与工程量清单模式。施工企业应竭力争取对自身有利的工程计价模式。对工期较短、项目招标时征地拆迁及施工设计图已基本完成、工程项目内容单一的BT项目(如道路工程、土地整治工程等),可采取工程量清单模式,这样有利于缩短材料认质核价及预结算审核时间,促进BT工程快速推进。对工期长、项目招标时征地拆迁和施工设计图未完成、工程项目内容复杂、技

术复杂的项目(如桥梁工程等),可采取定额计价模式,有利于降低材料涨价和工程停工窝工等风险。

3. 加强资本金或履约保证金的管控。为确保BT项目的顺利实施,杜绝实力差的施工企业进入,业主一般会设置资金门槛,通常要求施工企业缴纳BT合同金额的10%~30%不等的资本金或履约保证金。为确保这部分资金安全,缩短资金占用时间,减少资金占用额度,施工企业应尽力取得业主的理解与支持,按照以下顺序争取最优条件来实现管控目标:①争取采用银行保函方式代替现金方式以减轻施工企业资金压力。因为银行保函只需向银行缴纳少量的银行保函保证金。②争取变资本金或履约保证金模式为对业主的借款模式,并对借款期限、借款利率、归还时间进行约定,以提高资金收益率及保证资金安全。笔者建议借款期限控制在3年内,利率根据项目预计收益情况,依据中国人民银行同期贷款利率水平进行适当的上浮。一般上浮比例为15%~50%。③争取资本金或履约保证金汇入双方共管账户,由双方共同监章,实行共管。④争取资本金或履约保证金按BT工程进度

同比例退还。⑤争取在BT工程完工时,资本金或履约保证金全额退还完毕。

4. 高度重视征地拆迁问题。在BT工程施工过程中,因业主征地拆迁原因导致工程不能顺利竣工验收是常态,为增强业主对征地拆迁工作的紧迫性及压力,施工企业在合同谈判阶段须未雨绸缪,一般采用以下两种方法来尽可能地减少施工企业的损失:一是在合同中约定如下条款:“因发包人征地、拆迁原因造成承包人工期延长九十天后,发包人可根据承包人的书面申请对已完工部分且达到验收交付使用条件的分部分项工程给以验收并回购。因发包人土地征收、拆迁引起的相关问题由双方协商解决,相关费用由发包人承担。”二是在合同中约定建设期计息。因建设期要计息,业主为减少工程建设成本,对征地、拆迁工作会十分重视,工作力度加大,因而工程进展相对会比较顺利,这为工程按时进入回购期,并顺利实现回购奠定了良好的基础。笔者建议施工企业最好不要采用索赔方式解决因征地拆迁而导致的窝工、停工等损失,可采用业主基本可以接受的签证、变更等其它变通的方式进行补偿。因为在实际操作

能、竭其力,以更好地为企业的利益工作;而约束机制则是运用法律规则、制度、道德等手段抑制个人欲望的膨胀,使之勇于承担责任,并对自己的行为负责。约束不是激励的反对面,建立约束是为了更好地实现激励。企业现行的内

部控制制度本身就是约束机制实现的方式,因此,需加强与完善这种管理制度。道德规范从伦理关系的角度来约束人的行为,也是实现约束功能的重要保障,而通过道德规范实现约束功能的重要途径则是依靠优秀的企业文化。由此可见,

内部控制制度的完善和优秀企业文化的建设同样是强化企业内部控制制度中激励机制建设的重要内容。■

(作者单位:中国地质大学<北京>人文经管学院)

责任编辑 周愈博