

电网公司废旧物资 内控管理现状及风险防范对策

李玲 毛嘉淳 吴昱辰

摘 要：目前我国电网公司废旧物资内控管理中普遍存在企业管理层对废旧物资管理不够、缺乏对废旧物资管理关键环节的监控、废旧物资处置不及时，账务管理不规范、监督力度不够等问题。对此本文指出了废旧物资管理的内部控制关键要素及风险点，利用层次分析法，构建了内部控制风险评价指标体系，并从制度细化落实、加强部门合作、提高执行力等角度提出了完善和落实废旧物资内控管理制度的做法。

关键词：电网公司；废旧物资；内控风险评价体系

一、电网公司废旧物资管理内控现状

笔者通过实地调研，发现我国电网公司废旧物资内控管理中存在以下问题。

1. 企业管理层对废旧物资管理的重视程度有待提升

废旧物资管理是资产管理的终端环节，但公司上下并未充分认识到废旧物资管理的必要性和重要性，重生产建设及采购，轻废旧物资管理。而且在项目可行性研究设计中，一般涉及废旧物资的比例较小，涉及废旧物资的项目未列拆旧清单，重视程度有待提高。

2. 缺乏严格的制度约束，管理机制不健全

废旧物资管理制度不完善，缺乏从资产退役、技术鉴定、价值评估、办理报废手续、回收、资金回收等环节统一规范的操作流程，缺乏废旧物资管理各环节制度的有效衔接，具体责任部门缺少具体应用指南。

3. 缺乏对废旧物资管理关键环节的监控

公司没有通过很好地梳理废旧物资管理流程，查找出管理薄弱环节和关键控制点并进行严格监控。施工合同里未明确拆旧要求及拆旧清单，工程付款与拆旧移交未挂钩；工程决算未能体现物资的实际使用情况。工程实施过程中存在采购滞后，而工程在实际未完工时已完成决算；专业管理部门在执行废旧物资管理过程中存在手续不健全、资料不完备的现象。

4. 废旧物资处置不及时，账务管理不规范，监督力度不够

现有项目中存在物资移交入库不及时、固定资产报废执行难、物资人员业务操作不熟悉等问题。废旧物资的账面资产和实物资产脱节，废旧物资卡片信息失真；ERP系统、PMS系统、财务管控系统以及公司其他业务管理系统在数据共享、同步、跨系统查询等方面协同不足。同时，废旧物资处置方式单一，目前检查发现的废旧物资基本上作为报废处理，很少维修复用或作为备品备件。此外，废旧物资鉴定部门与业务部门重合，未适当引入外部独立评估机构。

二、废旧物资内控管理对策

1. 识别关键内部控制要素及风险点

通过实地调研，笔者发现电网公司废旧物资的内控风险关键点主要包括：(1) 资产退役，重点检查废旧物资报废审批手续是否符合程序；检查是否存在长期未处置的废旧物资；(2) 技术鉴定，重点检查废旧物资报废是否组织进行技术鉴定，以及鉴定手续是否完备；检查是否将可再利用的拆旧物资作为废旧物资进行处理；(3) 移交入库，重点检查涉及废旧物资移交的各类项目移交物资是否完整、准确；检查废旧物资移交入库手续是否完备；(4) 仓储保管，重点检查实际入库废旧物资是否妥善保管；废旧物资账、卡、物信息是否一致；(5) 变卖处置，重点检查废旧物资是否经过评估，评估价值是否公允；检查废旧物资处置是否履行招投标程序，竞价结果是否高于评估价值，是否经过废旧物资处置竞价委员会确认；检查废旧物资回收商是否符合招标资质要求，是否存在不合格回收商入选的情况；(6) 资金回

表1 电网公司废旧物资内部控制风险评价指标体系

一级评价指标	一级指标权重	二级项目	二级指标权重
废旧物资报废审批风险	0.129	公司废旧物资报废申请是否履行审批程序	0.284
		公司是否将可再利用的拆旧物资作为废旧物资进行处理	0.247
		是否存在长期未处置的废旧物资	0.469
废旧物资移交入库风险	0.223	基建、技改工程初设、可研设计中是否涉及拆旧物资	0.208
		废旧物资是否办理移交	0.331
		移交物资是否完整、准确	0.245
		废旧物资移交入库手续是否完备	0.216
废旧物资仓储保管风险	0.165	废旧物资是否专门储存、妥善保管	0.372
		废旧物资仓储保管是否存在外包	0.391
		废旧物资账、卡、物信息是否一致	0.237
废旧物资处置风险	0.247	废旧物资是否经过评估	0.245
		评估价值是否公允	0.162
		废旧物资处置是否履行招投标程序	0.283
		竞价结果是否高于评估价值,是否经过废旧物资处置竞价委员会确认	0.175
		废旧物资回收商是否符合招标资质要求	0.135
废旧物资合同签订与出库风险	0.151	废旧物资销售合同是否履行审批程序,合同签订是否符合公司规定	0.269
		废旧物资出库手续是否完备	0.185
		是否在回收商付款后办理出库	0.245
		废旧物资出库后,账务处理是否及时、准确	0.301
固定资产报废审批与核算风险	0.085	固定资产报废审批手续是否完备	0.206
		已报废资产是否满足报废条件	0.287
		固定资产报废后,账务处理是否及时、准确	0.269
		固定资产卡片及设备卡片相关信息更新是否及时、准确	0.238

收,检查废旧物资销售合同是否履行审批程序,合同签订是否符合公司规定;检查废旧物资出库手续是否完备,是否在回收商付款后办理出库;检查废旧物资出库后,账务处理是否及时、准确;(7)账务处理,重点检查账务处理是否及时准确。

2. 建立电网公司废旧物资内控风险评价体系

通过实地走访调查并依据相关规定,笔者将电网企业固定资产废旧物资管理存在的风险分为报废审批控制风险、移交入库控制风险、仓储保管控制风险、处置控制风险、合同签订与出库控制风险、固定资产报废审批与核算风险六个方面,同时利用层次分析法,构

建了内部控制风险评价指标体系。该指标体系以一级、二级指标层为对象,对每个指标层相对于上一层次中某指标的重要性进行两两指标的比较,并按重要程度赋值,采用专家打分法以百分制来确定具体分值(见表1),从而计算出公司的内部控制风险情况。

3. 完善和落实废旧物资内控管理制度

一是重视健全和完善制度建设。首先,公司上下应充分重视废旧物资管理的必要性。其次,在《国家电网公司废旧物资处置管理办法》的基础上,制定《废旧物资管理实施细则》,将管理办法和实施细则配套使用。同时,加强废旧物资管理等方面的考核力度,建立完善的奖

惩机制并考核到责任部门与岗位,将废旧物资执行情况纳入各基层单位绩效考核,通过适当的考核压力,促使各部门单位改进工作作风,提升管理水平。

二是提升物资处置水平,加强监督检查。应加强对施工方的管理,施工合同里需明确拆旧要求及拆旧清单,工程付款与拆旧移交挂钩,将废旧物资的管理与施工企业的工程、材料价款结算挂钩,工程项目结束后,施工企业未按规定上缴废旧物资的,不予结算工程款;加强对废旧物资管理的监督检查,监察部门应对物资回收的规范性进行核查,审计部门应就废旧物资明细清单和废旧物资台账物资数量的相符性进行审计,物资部门应委托具备相应资质的资产评估机构对拍卖的废旧物资进行价格评估。

三是从细节入手,提高执行力。专业管理部门在执行废旧物资管理过程中需手续健全、资料完备。同时,废旧物资在信息系统里要设定各自的设备编码,只要输入设备编码就能查询到相关资产的信息。

四是打破部门壁垒,增强协同合作。梳理废旧物资报废的相关流程,找出相关流程在各部门的关键控制点,包括资产退役、技术鉴定、价值评估、办理报废手续、资金回收等。要加强项目管理部门、物资管理部门、财务管理部门等部门之间的协同,打破条块分割,实现整体流程的再造和管理。

(作者单位:中央财经大学会计学院)

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 黄显艳.浅谈企业如何加强废旧物资管理的内部控制[J].财经界, 2012, (16).
- [2] 唐均.论供电公司废旧物资管理突出问题及对策[J].会计师, 2014, (12).