

整理和分析,并找出其中的内在联系,总结公众对审计结果需要的特点和规律,为审计机关进行决策提供依据。■

(作者单位:东北财经大学财务与会计研究中心)  
责任编辑 刘黎静

资。在开工之初,施工方预测采购材料等需要资金400万元,可通过向银行贷款200万元,自筹100万元,办理银行承兑汇票100万元使资金得到落实。

第二,利用商业信用,盘活现金。施工企业要争取商业银行最高的信用等级,也就是“AAA”等级,进而取得商业银行高的信用额度。有了这一额度,施工企业在投标时不需要缴纳保证金而只需要办理投标保函;在收到预付款时不需要缴纳预付款保证金而只需要办理预付款保函;履约合同时不需要缴纳履约保证金而只需要办理履约保函。这样可以将有限的现金用到“刀刃”上,加快现金流周转,为企业创造更大的价值。

(五)注重现金流的流速管理。

首先,推行项目模拟法人,建立和完善经营承包责任制度,将应收账款周转率纳入单位负责人主要考核指标,如项目部不能按期收回应收账款,不得对项目经理兑现承包奖;应收账款未清收完毕的单位和工程项目,其单位负责人或项目经理不得调离和免除应收账款的责任。其次,财务部门设立专(兼)职人员负责应收账款的日常管理工作,应收账款确认后,由财务部门及时建立应收账款台账,对超过一定额度的应收账款按项目“一项一档”的原则建立健全欠款档案。对重点外欠款,必须与清收责任人签订责任书,落实清欠责任。最后,建议在企业内部设立独立的催款队伍,并制定奖惩激励制度,按清收难度分为A、B、C、D、E五级,根据其对应的难度系数和清欠金额进行奖惩;对恶意拖欠的单位,采取诉讼或仲裁的方式清收。

(六)建立现金流风险预警体系。

首先,建立现金流风险管理专业机构,由施工企业主要领导和财务、审计、概预算、物资、工程技术等人员组成,定期或不定期地提出现金流风险分析报告,对现金流进行预测。其次,对现金流风险进行定性和定量分析,建立风险预警指标体系。定性分析主要分析国家政策、经济环境、行业企业

## 以价值创造为导向的现金流管理 在施工企业的应用

苏月明 戴国华 ■

(一)严格现金流预算的管理和控制。

在预算编制方法上,采取自下而上、自上而下相结合的方法。首先,在实行全面预算的基础上,重点突出现金流预算编制。年初,施工企业财务目标下达后,各基层单位提出本项目的现金流预算方案,呈报总经理办公会;总经理办公会审查各施工项目的现金流预算草案,进行综合平衡,拟定整个企业的现金流方案;方案再反馈给各单位征求意见。经过自上而下、自下而上的反复修改平衡后,再经公司董事会通过,最终形成正式现金流预算,逐级下达各单位、各部门执行。其次,做好现金流预算的执行和控制。在执行过程中,各项目部通过记录、计量、对比和分析,找出实际与预算的差异数额,分析差异形成的原因,及时向上一级反馈,预算管理部门则采取措施进行调整,保证实际的经济活动尽可能符合预算的要求。

(二)实行现金集中统一管理。

第一,取消施工企业所在地各基层单位、各部门的银行账户,除在外地施工开立专用账户外,统一由成立的企业资金结算中心统收统支,材料采购由物资部门统一办理。物资部门依据各施工单位的施工计划,于月初提出现金使用计划,经主管领导审核,总经理审批后,由财务部门实行分阶段拨款,禁止各单位用现金直接购买物资等。第二,在外施工的各项目部在工

程所在地实行“资金中心专户”、“项目部专户”管理。“资金中心专户”账户用于存放从建设单位收到的工程现金,由企业结算中心负责监控;“项目部专户”账户用于工程项目的日常开支和结算,收到工程现金后,项目部将现金使用计划报送企业资金结算中心,经总会计师审核、总经理审批后,由资金结算中心将现金由“资金中心专户”账户转入“项目部专户”账户,“资金中心专户”账户的现金在保障工程所需资金的情况下,可由资金结算中心统一调剂、灵活使用。

(三)强化物资管理,缩短存货周转期。

首先,物资采购要坚持立足于小库存、优库存、快周转、促施工的原则。其次,强化定额管理,按计划购料,按需要供料,按限额发料,实行物资领料责任制,坚持经济合理,比质比价。最后,把清仓利库,挖掘内部潜力作为经常性工作来抓,物资部门要建立库存动态信息库,随时掌握材料、配件等收、发、存的情况,并将库存动态信息及时反馈给采购人员和施工计划人员,以便物资部门合理安排采购,使物资储备既能保证施工,又能缩短存货周转期。

(四)利用多种支付手段调剂现金余缺,盘活现金流。

第一,利用银行承兑汇票和短期银行贷款相结合的方法调剂现金余缺。如某一施工项目,需要施工单位先垫

内部管理状况等变化情况,采用调查分析等方法;定量分析主要是对现金流的结构、变现能力、偿债能力、获取现金的能力等方面进行分析,采用的方法主要是趋势分析,重点应关注企业的资产负债率、应收账款周转率、净资产收益率、借款总额、现金储备额等

指标。最后,建立现金流分析跟踪制度,及时发现现金流变化趋势,制定相应的应对措施。■

(作者单位:广州市荔湾区成人中等专业学校 中铁大桥局集团有限公司)

责任编辑 崔洁

监事会解决对“董事会——总经理”的控制、监督和激励问题;通过董事会实现对总经理以下执行部门和岗位的控制和激励,以保证董事会决策的贯彻执行。

2、完善内部控制制度的执行机制。在现代企业制度下,所有权与经营权分离,内部控制的执行者是多级委托代理链上的每个个体,上至顶层董事会,下至各基层员工,由于人性的不完美和信息不对称的存在,个体的机会主义行为变得越来越普遍。因此,笔者认为,单凭人的“自律”去执行内部控制,远远不够也不现实,必须借助强有力的“他律”机制。内部控制的“他律”机制同时存在于企业内部和企业外部,只有实行内外有机结合才能奏效。对于内部而言,应切实将监事会对内部控制的监督职能落到实处,同时真正发挥董事会下设的审计委员会对内部控制运行的审查和评价作用;对于外部而言,资本市场的外在压力和健全的法律法规体系的约束是“他律”的必要保障。值得注意的是,无论运用企业内部还是外部的“他律”,都必须坚持权责明确和奖惩结合的原则。

3、建立道德规范和行为操守。内部环境确立了一个组织的基调,影响每个个体的控制意识。人性的不完美是可以通过“道德”来调节的,那些凌驾于内部控制之上或绕过内部控制的人,制度已对他们无能为力;而那些讲道德树正气的人,即便制度有漏洞他们也不会钻制度的空子。英美等国越来越多的公司将道德规范和行为准则的建设直接纳入内部控制的构成内容,督促包括高层管理者在内的每个职员履行企业道德惯例,从而在企业运营中按照较高的道德标准来增强其责任感。实践证明,企业内部控制应当建立在共同的道德规范和行为准则的基础之上,企业中良好的道德风气和行为操守本身具有的意义比有效的内部控制更为深远。■

(作者单位:湖北大学商学院)

责任编辑 刘黎静

## 浅析内部控制的局限性及其对策

杜玉红

### (一)内部控制的局限性

1、内部控制在本质上的固有缺陷。内部控制思想源于委托代理。由于委托人和代理人的利益经常不一致,所以,在委托人看来,代理人会作出非最优决策和出现投机行为;而在代理人看来,委托人约束自身行为的原动力不足。委托——代理是一对矛盾的统一体,它决定了内部控制在本质上有与生俱来的缺憾:内部控制不可能消除一切滥用职权的可能性,而是创造一种为防范滥用职权而投入的成本与滥用职权的累积数额之比呈合理状态的机制。

2、人性的不完美。内部控制受企业的治理当局、管理当局及其他员工的影响,由于人的认知和能力是有限的,人对内部控制的理解决、对经济活动实质的把握及对内部控制的具体执行行为都具有不完全性。人的“有限理性”还使其行为具有不可确定性和不可预知性的一面。因此,组织制定的包括内部控制制度在内的一切管理制度都难免存在这样或那样的缺陷或漏洞,在执行某制度时也会因一时的疏忽大意或过于自信而酿成或大或小的错误。

3、内部控制的控制盲区。为什么会产生内部控制的控制盲区?第一,在内部控制框架中,内部控制制度由经

理层制定并经董事会审批通过,经理层自己制定制度并执行该制度,这本身就违背了内部控制的核心思想——不相容职务相互分离。第二,尽管董事会和经理层的道德规范和行为操守能使他们产生建立内部控制制度的压力,但从理性经济人的角度讲,他们约束自身行为的原动力不足。

### (二)克服内部控制局限性的对策

1、建立公司治理和内部控制相互关联的治理型控制系统。内部控制从内部牵制发展到今天的风险管理框架阶段,控制环境与控制主体的界限已经模糊,萨班斯法案将内部控制责任落实到首席执行官和财务执行官;风险管理框架明确指出董事会对企业的风险管理负监督职责,首席执行官对风险管理负最终责任;我国审计准则委员会发布的《独立审计具体准则第29号——了解被审计单位及其环境并评估重大错报风险(征求意见稿)》中,对内部控制定义为“由治理当局、管理当局和其他人员设计和执行的政策和程序”。由此可以看出,中外对内部控制的认识已上升到“治理控制”的高度。因此,笔者认为,要克服内部控制的局限性,就必须建立公司治理和内部控制相互关联的全方位、分层次的治理型控制系统,即:通过股东大会、