

# 内部报告体系及设计

王玉红 张先治■

内部报告是相对于外部报告而言的,是指在管理控制系统运行中为企业内部的各级管理层以定期或非定期形式提供用于企业沟通、控制、决策以及业绩评价的形式灵活的各种图表和文字资料。要实施有效的内部报告控制,前提是要有完善的内部报告体系。内部报告体系建立的基础是内部利益相关者的相关决策信息需求。相关决策从不同角度可以有不同的分类,如从业务流程角度可分为采购决策、生产决策、销售决策、价格决策、新产品开发决策等;从责任目标角度可分为投资决策、利润决策、成本决策等。各种分类都可以形成相应的内部报告系统。在市场经济体制和现代企业制度下,企业的经营决策应从资本经营决策、资产经营决策、商品经营决策和生产经营决策四个层次进行,并相应形成四种经营责任中心。每一责任中心围绕自身的核心责任目标及其分解建立相应的报告系统。因此,内部报告体系的建立可以此为依据,形成资本经营报告、资产经营报告、商品经营报告和生产经营报告四大报告系统,在四大报告系统中除主表之外,还包括以附表形式反映的主表中主要项目的明细资料,以附注形式表示的主、附表的编制基础及其主要项目数字增减变化的主要原因等。

内部报告控制是指企业通过内部报告的形式规范限制企业各级管理者与员工的行为,以保证管理活动不违背或有利于企业战略目标的实现。内部报告控制的设计主要是指内部报告控制的程序及其内容的设计,通常包括战略目标分解、控制标准制定、内部报告编制、内部报告分析评价和内部

报告激励五个程序。

1、战略目标分解。当组织战略确定后,如何使组织目标及计划得以实现是内部报告控制的基本任务。企业明确的战略目标和具体的战略规划,为内部报告控制目标的确定提供了依据。企业内部报告控制目标确定后,还要进行细化,层层分解,使企业中各责任中心及其各相关职能部门都有自己明确的目标。由此可见,企业的战略目标、战略规划、内部报告控制目标、各责任中心控制目标以及各职能部门控制目标,是一个相互联系、不断细化的有机体系。战略目标分解一般是在上一经营年度末进行,通常由董事会下设战略委员会负责实施。

2、控制标准制定。控制标准是企业内部报告编制的依据,同时也是企业进行内部报告控制、内部报告分析、内部报告评价和内部报告激励的尺度。为了从总体上实现企业战略,根据战略规划确定控制标准是实施内部报告有效控制的重要步骤。企业可以根据内部报告的不同内容、不同的责任中心、不同的职能部门、不同的控制变量、不同的管理要求,制定不同的控制标准。控制标准的制定通常围绕战略目标进行,时间安排在上一经营年度末。并吸收主要部门的主要管理者参加,征求他们的意见,使制定的控制标准更加合理。控制标准制定包括经验标准、行业标准、历史水平、预算标准等。由于预算标准自身的特点,实行全面预算管理的企业可以将其作为制定内部报告控制标准的主要依据。总之,无论什么样的控制标准都应该是客观的、可以核实的。

3、内部报告编制。内部报告编制

是在确定控制标准的基础上,以内部报告为手段,对实际经济运行状况的结果进行确认、计量、记录和报告的过程,是内部报告控制程序的核心步骤。内部报告编制可以根据不同的管理要求按日、周、月、季、半年、年进行,通常是在期末编制。内部报告编制过程实际上是对企业的经营活动信息进行加工整理的过程,并运用控制标准反映实际经济运行情况,针对企业控制过程的执行结果进行信息反馈,以保证控制的有效性。同时,内部报告编制的结果也是企业进行内部报告分析与评价的依据。

4、内部报告分析和评价。内部报告分析是在内部报告将实际经营状况与控制标准进行对比的基础上,评价企业各责任中心的差异及其形成原因,并形成分析报告。内部分析报告以企业各责任中心为主体编制而成,以此确认企业责任中心各职能部门、管理者以及员工的业绩和责任,为内部报告评价提供依据。内部报告评价实际上也是控制业绩的评价,通常侧重于对管理者或控制者业绩的评价。企业各责任中心向管理者提供各责任中心经营业绩水平,并编制评价报告,为内部报告激励提供依据。因此,内部报告分析评价也是内部报告控制程序的核心步骤。

5、内部报告激励。内部报告激励是指根据内部报告评价的结果对内部报告控制系统中的各职能部门、管理者、经营者及员工进行奖惩。企业内部报告激励的基础是以内部报告执行结果为依据进行的业绩评价,它是一个内部报告控制程序的终点。企业通过内部报告激励设计适当的激励模式和创造良好的工作环境,从而规范、引导和激发企业管理者、经营者以及员工的行为,最终目的是保证企业战略目标的实现。内部报告激励一般在考核期结束后进行。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 刘黎静