

宝钢股份的 内部控制

□ 胡响钟

有效的会计监督体系对确保经济活动的顺利进行非常重要,宝钢股份有限公司通过建立完善的内部会计控制机制,对货币资金管理、采购与付款业务、销售与收款业务、工程项目进行规范,逐步形成了一套动态的、完善的会计监督体系,进一步强化了公司内部管理,达到了对经济业务进行全方位监控的目的。

(一)货币资金的内部会计控制

一是对资金实行集中一贯的管理模式,调度权、融资权、运作权高度集中。公司建立了完备、集中、统一的货币资金调度体系,严格执行“收支两条线”管理,对所有二级部门的收款账户进行集中管理、统一调度,对所有用款需求均编制用款计划,统一平衡使用;实行“自动划款”方式,实现二级单位的银行账户“零余额管理”。这样,既加强了资金的内部控制,又最大限度发挥了资金的规模优势,提高了资金的使用效率。二是建立了以现金流量预算为龙头的资金全面预算管理体系。公司编制了规划期现金流量预算、年度现金流量预算、季度滚动现金流量预算、月度可执行现金流量预算、周执行收支计划等。通过对现金流向的监控,使各项经济业务的发生符合公司经营目标的要求;通过对现金流量的监控,保证业务发生量的合理性;通过对现金流速的监控,促使各项活动按计划节点进行,这样有效地控制了各部门的行为结果。三是建立了完善的资金占用监管考评体系。以现金流量预算为基准建立指标考核体系,资金综合管理部门对预算编制部门考核预算精度,对预算执行部门考核完成情况,根据各部门执行预算的实绩,按月、季、半年及年度进行分析,提出相关建议并进行通报,同时根据不同权重纳入公司全面绩效考评体系,决定职能部门的奖惩方案。四是大力推进“全员报支,集中付款”。员工日常报销及公司对外付款业务均分别通过报销人员、业务人员自行编制报支清单,递交财务审核付款,充分体现业务与财务的联动性,大大提高了工作质量与效率。全员报支是宝钢的ESI(企业系统创新)工程的重要推进环节,其最终目的是在公司范围内形成网络化、集约化的费用全员管理新局面,它使财务管理的职能由核算型向管理监控型转变,为实时财务监控打下了良好基础。

(二)采购与付款业务的内部会计控制

宝钢股份对采购与付款业务有一套严格的控制流程,从请购、审批、合同订立、采购、验收到付款的所有环节,都必须通过管理信息系统完成;对采购过程的每一环节,都建立了逐级审批的责任机制,尤其对供应商和采购渠道的选择、采购价格的制定、合同签订等环节,都采取三级以上的审批控制程序;同时还把技术、财会、现场等部门对质量、价格等的评价列为制定采购决策的重要依据。公司还建立了供应商年审制度,推行“竞争采购”。凡具备招标采购条件的大宗物资,都实行招标采购;对暂不具备招标条件的采取“比价、核价”等竞争性采购办法;对通用性较强的物资,还通过网上招标采购。

采购付款结算是采购环节的最后一步,也是资金管理中出现现金流出量最大的环节,其安全性尤其重要。在付款管理中:1、实行严格、全面的采购预算管理。财务部门和业务部门通力配合,参与年度资金计划的制定,编制季度、月、周资金预算,要求做到数据正确、项目清楚。每月定期申报下月及滚动月度用款计划,并在现金流量管理系统中录入月度现金流量预算金额;每周定期申报下周用款计划。2、实行多环节的审核把关。货款结算需要经过发票录入(业务)、移交财务、发票验证、财务审核、报支、会计审核、付款审核、付款等多个环节。经过多个岗位的复合校对,减少资金支付发生错误的机率,降低风险。3、建立高效的网上支付系统。资金的集中一贯管理使得网上银行的运行成为可能。资金管理将报支系统内已经确认需要当天支付的付款信息下载后,批量录入至网上银行系统,复核人员审核上传数据、报支清单及付款凭证,确认无误后传递至金融机构。这样不仅可以减少开单据的差错,而且缩短了与银行之间的交接时间,大大提高了工作效率。4、开展网上对账。借助功能强大的宝钢电子商务平台,实现了与供应商之间的结算信息往来对账功能,不仅提高了公司结算过程的透明度,让供应商实时了解发票结算所处的状态,而且有效提高了对账效率。5、完善的财务监督、反馈。通过定期的财务分析报告,将财务认为在经营活动中需要引起业务部门注意的问题以财务专题报告或经营例会方式反馈,同时将重要业务活动信息

及时纳入财务分析,使财务人员不仅了解财务,而且了解市场。6、采取大发票采购结算,提高业务和财务的工作效率。随着宝钢采购业务规模的不断扩大,结算发票也不断增加,相应占用了大量的发票处理时间。为了提高结算效率,财务部门在采购部门的大力配合下,通过对信息系统和结算制度的改进,在比较广的供应商范围内采取了大票发票集中结算,从而减少了发票数量,节省了发票处理时间。

(三)销售与收款业务的内部会计控制

宝钢股份的销售与收款业务,全部通过信息管理系统完成,对管理的各个环节均实现了在线控制,并建立了定价控制制度、合同评审制度、客户信用授信表等各类管理制度。在销售货款回笼工作中,财务部门坚持以销售收入预算指导货款回笼预算,确保货款100%安全回笼。同时,财务部门建立了从财务审核合同、发货结算、合同余欠款清理到账龄管理的完整体系,从各环节全面加强收款的安全性和及时性:1、合同生效前,必须经过财务审核。销售财务根据销售业务人员提供的合同草约,对该合同进行审核:未与公司签订“见单付款”协议的客户,不能采用赊销方式;无商业承兑汇票政策的合同,不得用商业承兑汇票结算。审核无误后,对赊销方式的合同,直接置财务审核通过标志;对全额预收款方式的合同,根据合同草约的金额,将款项锁定到该合同,置财务审核通过标志。只有财务审核通过的合同才能正式生效并下发生产。2、内销及以产顶进结算中,财务部门根据销售部上抛的三单结齐信息,同时调用销售系统中合同价格、结算方式、贸易方式等信息,按品种、贸易方式、分客户、结算方式生成销货清单,结算信息抛总账并导入金税系统开具大发票,同时打印销货清单,邮寄发票及销货清单。3、外销结算中,财务部门根据销售部上抛的三单结齐信息,同时调用销售系统中合同价格、结算方式等信息,按船批号和外销发票号打印出口监制发票,结算信息抛总账。4、合同生产完毕并发货后,进行货款结算,如果合同为赊销方式,则在赊销期限内进行收款作业,并将款项锁定到合同;如果客户延期付款,则根据延期的天数计算价外贴息;如果合同为全额预收款方式,需对合同超发形成的欠款及时进行补欠处理;如果该客户无自由款可用,则提供合同欠款信息给销售业务人员,由销售业务人员负责催款,只有还清合同欠款后,才能签订新的合同;如果合同欠发,在合同执行完毕后,对该合同的余款转为自由款,自由款可用于其他合同。5、按月编制客户的账龄表,对于账龄在一个月以上的应收账款,分析其账龄是否正常,是否超出赊销期,及时发现潜在的风险,确保货款安全。6、及时跟踪期票的承兑情况。目前商业承兑汇票的出具单位仅限于地区(专业)公司,若发生到期不能承兑,及时与出票单位联系,并与销售业务部门沟通;计息银行承兑汇票不受客户的限制,若发生退票,需及时与客户联系,要求客户换票,否则,通知销售业务部门

控制发货,确保资金和货物的安全。7、与所有往来客户每年至少进行一次往来账的核对,并将对账结果归档,同时规范公司供应商信息体系,对需要更新的供应商信息,在力求及时、准确的同时,更注重监督与审批制度,即通过相关业务人员提出书面申请,责任部门领导审批,财务部门审核等过程管理,确保信息的正确,为对外付款安全提供最有力的保障。8、加强产成品库龄分析,建立《产成品库龄分析表》,按照产品大类和库区对不同库存时间的产品数量进行统计,并在销售部经营例会上发布,对库存时间较长的产品提请相关业务部门注意,避免超期存放导致的质量下降和产品外观陈旧,影响企业声誉和经济效益。

(四)工程项目的内部会计控制

对工程项目,宝钢股份从立项、勘察设计、概预算、招投标、施工过程到竣工验收,有一系列的控制流程和组织分工。如对立项的申请、审查、报批,规定了具体要求;对设计方案和施工进行招标,由综合管理部门组织立项,设计、监理、设备等部门代表参加评标,由各专业管理部门分别跟踪控制工程质量、投资、进度;严格根据合同和公司有关制度支付工程项目的各类款项,追加投资必须经过综合管理部门审查论证;建立工程项目的后评估制度,对项目准备、立项决策、实施直到投产运营的各阶段工作进行回顾,对项目建设全过程的实际情况与预计情况(项目可行性研究报告中的预测)进行比较分析研究,全面总结项目管理的经验、教训,为今后项目管理提供重要信息依据和改进措施等等。公司还专设了重大项目领导机构及工作机构,以强化决策管理机制,确保各类重大工程项目建设前期准备及实施过程的有序、高效运行。

(作者单位:宝钢股份有限公司财务部)

责任编辑 崔洁

·新书架·

《会计史研究》第二卷出版

由中南财经政法大学郭道扬教授所撰《会计史研究》(原名《会计史教程》)共四卷,总计200多万言,先后被列入中华人民共和国教育部普通高校“九五”国家级重点教材与“十五”国家级规划教材,是一部以世界会计史为研究对象的专著性教科书。这部书的第一卷已于1999年出版发行,第二卷为会计法律制度研究专辑,全书50多万言,全面、系统地研究了古今中外会计法律制度及其体系演进的历史过程、历史运行规律及其未来发展的大趋势,内容丰富,史实考证翔实,具有思想性、理论性与务实性强等特点。该书与《会计史研究》第一卷(修订本)于2004年8月由中国财政经济出版社出版发行。

(本刊通讯员)