

的“商誉”体系尚没有建立起来的情况下,可以由事务所直接出面对独立董事的行为加以约束。建立独立董事事务所,有利于独立董事真正发挥独立判断和监督管理的职能,实现独立董事职业化。一方面,独立董事按照董事会《章程》行使职权,对其行为承担相应连带责任;另一方面,通过建立合理的“袍金”制度,对独立董事的行为产生制约作用,包括承担相应的经济赔偿损失和法律责任。这一点也正是建立独立董事事务所的核心目的所在。

(三)独立董事职权的确定。独立董事除应当具有公司法和其他相关法律、法规赋予董事的职权外,上市公司还应当赋予独立董事一些特别职权,包括有权向董事会提议聘用或解聘会计师事务所;向董事会提请召开临时股东大会;提议召开董事会;独立聘请外部审计机构或咨询机构;对董事会提交股东大会讨论的事项,如需要独立财务顾问报告的,独立财务顾问由独立董事聘请;可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权等。当然,独立董事还可以向董事会或股东大会发表公司重大关联交易和认为可能损害中小股东权益的事项等独立意见。这些规定均强化了上市公司董事会的制约机制,能有效地保护中小股东的利益。

(四)对独立董事的激励与约束。独立董事不同于过去的顾问,他不仅有与其他董事一样实实在在的权力,在某些领域还有内部执行董事所没有的职能,如对在企业任职的董事定薪时,就只能由独立董事等外部董事来表决。同时,独立董事也和其他董事一样承担责任,董事会的决议违反了有关法规,表决时投赞成或弃权票的独立董事也免不了法律追究。这种权力的到位和责任的落实当然需激励和约束。薪酬激励是常用的激励方式,也是极具成效的激励方式。薪酬的确定可以有多种方式:可以按实际提供的服务时间进行计酬,可以根据每届任职期确定固定的薪酬,可以按服务时间计酬并提供奖励或期权,也可以固定薪酬并提供奖励或股票期权。但仅有这些是否能确保独立董事尽心尽力地投入这份工作呢?据了解,不少企业也考虑对独立董事实行股票期权等激励措施,让他们与企业的发展有更密切的关系,但与此同时,独立董事的独立公正性势必会受到影响。至于约束,我国的《证券法》、《公司法》中均有对董事会成员的任职资格、工作承诺、责任义务和信息公开等方面的严格规定,如果董事会成员不恪守自己的庄严承诺和郑重履行自己的法定要求,其将为此而承担相应的连带责任。但对独立董事的专门条款却依然不健全或者说没有类似条款存在。因此,有必要在我国的《证券法》、《公司法》中增加有关条款,以此形成对独立董事最根本的和最基础的约束和压力。

(作者单位:青岛海洋大学会计系)  
责任编辑 王教育



□ 潘经民

内部控制制度是现代企业管理的重要手段。不断完善企业内部控制制度,对于防范舞弊,减少损失,提高资本的获利能力具有积极的意义。笔者对内部控制制度的相关问题进行了思考,现成拙作,求教同仁。

### 一、内部控制必须逾越的几个难点

一项好的内控制度,应该达到以下标准。其一,控制触角涉及企业经营的各个环节和各个方面,没有留下控制死角。也即企业的各项经营管理活动均纳入了内部控制范围。其二,事权划分明确具体,具有很强的操作性。也即内控制度作为一种制度要能真正成为企业管理者的行为规范,操作方便。其三,控制程序规范,过程控制受到特别的重视。也即内部控制要形成科学的机制,尤其是要把对经营管理过程的控制放在突出的地位,通过控制,防患于未然。其四,有良好的控制效果,内部控制的功能可得到有效发挥。

从目前企业内控制度实践操作看,实施有效的内部控制,必须研究和解决工作难点,具体地讲,就是解决“四个如何”。

第一,如何把握授权的度。量变到质变,是事物变化的一般规律。在这里“量”上的度起决定作用,当量的变化到了极限时,必然引起质的变化。内控制度的量度界定也就成为实践中的一个难点。企业经营管理是一个复杂的系统工程,保证这个系统的正常运行,合理授权是必然的。对于企业法人代表,既要保证其经营决策的独立性和权威性,又要保证其经济行为的效益性和廉洁性,权力的量度界定是关键一环。当今社会大凡出现重大舞弊经济案件的企业,基本上均

是授权不当引起的,是权力过大,且控制不力的恶果。一个方面,授权无“度”,直接制约内控制度效能的发挥,在巨大的权力面前,政策法律尚且相形见绌,何况一个内控制度,舞弊必然产生;另一方面,对内控制度执行人员的授权也有“度”的学问,对不同的控制环节要有不同授权,才能使内控制度有效运行,不然容易产生新的舞弊土壤。不管哪个环节,在具体授权时,应以既能保证经营决策有效运作,管理制度有效贯彻,又能保证权力制衡得到落实。

第二,如何提高被控对象的受控度。有效的内控制度,是对企业经营的所有环节和从事经营管理活动的所有个人实施全方位控制。这里就存在一个控制与反控制的问题。社会实践告诉我们,控制与反控制的矛盾在任何地区、任何时候都存在,尤其是在中国这个受几千年封建思想影响的国度里,矛盾尤为突出。因为不少企业内控制度形同虚设,舞弊行为时有发生,所以提高被控对象的受控度就必然成为内控制度实施中的难点。一般而言,内部控制的对象是指企业的权力操纵者,是对权利操纵者的权利约束,也是对权利操纵者之间的权利制衡。这种独特的控制对象决定了提高受控度的艰巨性。就笔者的实践而言,提高被控对象的受控度关键有两点:一点是内控制度的科学性,另一点是主要决策者的受控程度。

第三,如何提升规范控制程度。提起内控制度,人们往往想起出纳人员管钱不管账,管支票不管印鉴,管报销不管稽核等。其实内控制度内容极为丰富,涉及到经营管理的所有方面和所有环节。对于一个复杂系统工程的控制,不能靠人治,也不能靠简单的出纳控制、财务管理来实现目的,而是靠一套科学规范的内控制度,用制度来规范管理的行为,让管理者在从事经营管理活动中,知道干什么、怎么干,按照规定的程序来完成工作任务,接受规定的控制管理。这里的重点,是对企业不同的经营管理活动制定出“怎么干”的标准。完成这个任务,要有丰富的知识、超前的意识、广阔的视野和扎实的作风。这无疑又是一个难点。

第四,如何提高控制人员的熟练程度。企业内控制度的中心是财务会计控制,承担内控职责的主要是会计人员。因此,财务会计人员要真正能担当内部控制的重任,更新知识,提高操作能力就显得刻不容缓。如上所述,科学的内控制度,是对企业经营管理各个环节实施有效监控的制度,它大大突破了财务会计的工作范畴,大大超过了财务会计的知识领域,是投资、金融、市场、营销、法律、材料、信息、机械、生产等多方面知识的融合;没有相应的知识支持,内部控制不可能完全到位。同时内部控制主要是做人的工作,矫正人的行为,需要有相应的组织、指挥和协调工作能力,培养大批这样的“全才”,显然需要很长的过程。

## 二、对企业内控制度的理性思考

思考之一:控与被控,需要永远协调的一对矛盾。控是规范,控是约束,控是对舞弊的否定,是对损失的扼制。市场经济条件下的企业需要内部控制,呼唤内部控制,这是主流,这是规律。越是优秀的企业,规范管理越有无形的作用。企业经营好比一湖清水,管理规范好比千里长堤,水从堤转,才能因而得福;如果大堤本身千疮百孔,水就会破堤而出,为祸一方。军中无法,等于自败,企业无规,等于自乱。内部控制对于保护企业意义非同小可。但控制毕竟是对人而言的,是对人行为的约束,对人权利的限制,矛盾永远存在,协调控制与被控制之间的矛盾事关内部制度的成败。什么时候控制与被控制的矛盾协调得好,企业经营就稳定,企业效益增长就快,这是笔者在会计管理实践中总结出来的。协调控与被控的关系,一要把握重点,描准主要目标,有针对性地工作;二要善于抓住战机,善于捕捉企业经营管理中的信息,以事实为先导,力争起到事半功倍的作用;三要把自己主动置于受控制的地位,把握自己的行为;四要根据变化了的情况不断调整内部控制的思路,使内部控制与企业经营变化相适应。

思考之二:控面与控点是值得研究的课题。严谨的内控制度,不仅对企业经营管理的各个方面实行全方位的有效控制,把企业的各项经济活动全面置于经济监控之中,而且得对企业经营管理的重要方面和重要环节实行重点控制。面的控制与点的控制有机结合,内部控制才能发挥良好的效益。那么,在实施企业内部控制时,如何找到控制点,通过点的控制起到牵一发而动全身的作用,是需要认真对待的问题。根据笔者长期实践的体会,企业内部控制的点应该在三个位置上:一是资金。对企业资金筹资、调度、使用、分配等实行严格控制,防止资金进入体外循环。二是成本费用。对企业的各项成本费用支出实施严格的监管,防止出现舞弊行为。三是权力使用。对企业各经营环节经济活动操作者的权力实施有效监控,防止权力滥用,造成经济损失。

思考之三:控制与创新是相依相伴的两种手段。实施内部控制是为了保证企业经营健康发展,绝不能让内部控制成为阻碍企业进步的障碍。在一定的意义上讲,控制是为企业经营导航,控制自身没有资本增值的功能,而保证企业生产经营活力的源泉是技术创新、管理创新、制度创新。只有不断创新,企业才能不断适应市场变化,生产经营才有足够的动力。这就告诉我们,保持企业发展不仅要实施内部控制,更重要的是促进企业创新。有活力的内部控制制度应是推动企业创新的制度,对企业创新工程给予足够的支持,在支持中对创新过程实施控制,防止在企业创新过程中产生舞弊行为,或者打着创新的旗号行舞弊之实。只有把控制和创新两种手段都运用好,企业才会不断发展壮大。

(作者单位:湖北武汉烟草新洲有限公司)

责任编辑 王教育