

# 集权式财务控制体系在 小型泛集团中的应用

翟志华

一些由母子公司、分公司以及办事处等形式组合的小型关联组织，从产权结构上看符合集团企业的定义，但从规模上看，往往尚未达到通常意义的经济联合体，甚至整个组织的规模也只符合中小企业标准，因此称为小型泛集团，其特点是：产业规模尚未达到大型或特大型企业标准，组织结构和产权结构相对简单，因此在资金投入、人才储备及管理体系支持等方面受到很大的局限。同时，由于小型泛集团一般处于快速发展期，在资金的积累和再次开发投入等方面，容易发生现金流短缺等现象。根据小型泛集团管理组织的特点，笔者认为，集权式财务管理体制比较适合小型泛集团进行财务控制，具体做法是：

1、建立健全企业内部控制制度。在各级公司财务、购销等有关部门之间建立严格的内部控制程序和制约措施，并实行重大事项报告制度和集体决策制度；制定严格的资金管理、对外投资、对外担保、预防票据诈骗管理办法等；上收子公司的对外投资权、筹资权、收益分配权及工资奖金分配权；对子公司的资产处置、资金调度、销售结算、提供担保和对外投资等方面，明确决策人员和执行人员以及会计人员、经办人员、保管人员之间的职责权限和工作程序。

2、加强子公司财务负责人的集中管理。对各子公司的财务负责人实行委派制，并在集团范围内进行轮岗，所有子公司、分公司的财务负责人由母公司财务部门集中管理、考核，人事、工资待遇、奖金由公司总部负责。

3、强化内部审计。对子公司开展

财务收支审计，及时了解、分析子公司的经营情况及财务状况，提出整改要求，并报告母公司领导；母公司领导层应根据审计反馈的信息，结合市场经济情况及时调整营销措施。年终时，对子公司全年的经营情况及财务状况进行全面审计和综合考评，根据审计结果出具审计报告，确认各子公司及经营者的经营成果，考核国有资产的保值增值程度，兑现奖罚。对子公司领导干部的离任实行经济责任审计，审查和评价子公司责任主体的经营业绩及经济责任履行情况，从而进一步强化对领导干部的监督和管理。

4、实行全面预算管理制度。根据自身的实际情况及上级下达的经济指标，结合对市场的预测及子公司的特

点、经营规模，预测出适合企业的总目标，并细化给每个子公司的经营管理者，明确各方的责权关系。为了保证预算管理的有效实施，母公司与子公司之间应进行信息反馈，对预算的执行情况进行跟踪监控，不断调整偏差，以确保预算目标的实现。

5、实行财务指标考核及经理层年薪制度。母公司根据子公司的实际情况以及其占用母公司资产的比例，并结合子公司历年的盈利水平，确定合理的投资回报率。子公司所获利润要按照一定的比例上交母公司，作为母公司投入资本的回报。年初与每个子公司的经理签订经济责任承包协议，协议明确规定考核结果与子公司经理的年薪挂钩，签订协议的同时各子公司的经理要上交一定数额的风险抵押金。完成任务的经理可以按照协议规定兑现年薪，并将风险抵押金连同利息一并退还。没有完成任务的经理则不按照协议兑现年薪，同时其上交的风险抵押金也将按其所完成任务的比例予以扣除。

(作者单位：无锡商业职业技术学院)

责任编辑 刘黎静

## 浅谈工程项目成本控制

于国灿

1、增强成本控制意识。加强成本管理，首先要树立强烈的成本控制意识，使降低成本成为每个员工的自觉行为。因此，强化工程项目责任成本控制机制不失为一种好办法。所谓工程项目责任成本控制机制，即以技术预控、成本预控为前提，以成本支出早知道、职工收入早知道为保障，以实现企业增效、职工增收为最终目标，变过去

的事后算账为事前预控，实行全过程监控和责任追究制的项目成本控制方法。凡是属于管理不善，或管理上存在重大责任导致亏损的，应及时调离岗位并追究其责任。

2、项目成本的全方位管理。(1)建立和完善项目成本责任控制体系。即按照“谁负责管理，谁就负责成本控制；谁负责成本控制，谁就承担成本控

制责任”的原则，在项目部建立一个成本控制量化责任体系，以图表形式予以标示，并要求责任明晰，横向到边，纵向到底。(2)规范操作行为，控制好材料成本。加强资金管理，严格控制物资采购；健全规章制度，做好基础工作。(3)合理组织施工，加强质量管理。在安排工期时，要注意处理工期与成本的关系，以保证工期，降低成本。对于油田勘探、开发、建设系统，由于施工项目多，技术难度大，在施工过程中一定要严格按照各类施工的质量标准进行，严格工程设备的规范操作，减少废品率和返工率，杜绝重大工程事故发生，提高工程的施工质量。(4)加强合同管理。一是加强对信息的收集、处理和归档工作，为企业的日常生产经营活动提供可靠资料；二是建立会签、会审制度，完善合同签订程序；三是完善合同验收制度。通过对合同履行及验收，将合同管理作为一项考核指标落实到责任人。

3、项目成本的全过程管理。项目成本管理贯穿于项目施工准备、工程施工和竣工验收的整个过程。(1)施工准备阶段成本控制的主要内容：项目中标后公司应组织有关人员对项目价格组成、项目实施的主客观条件、有利和不利因素进行综合分析，并根据企业规定额确定比较先进、合理的成本控制总体目标；认真研究施工设计图纸的有关内容，在确保工程质量和进度的前提下，从降低成本的角度考虑，制定合理可靠的施工方案；根据业主要求和前期工作进展情况作适当合理的投入，既要保证按期开工，又要避免设备、人工的浪费。(2)工程施工期是成本控制的主要实施阶段，在这个过程中，应注重成本信息的归集整理，准确收集成本费用资料，分析实际成本与预算成本的差异，并及时作出调整。公司的财务、审计部门要充分发挥监督指导职能，必要时进行过程审计，主管部门还应对项目成本控制体系运行是否有效，以及责、权、利落实情况定期进行检查，以督促其提高工作成效。(3)

竣工验收阶段要着重做好工程的扫尾工作。首先，要对材料、设备进行清理和保养，并妥善保管。其次，要对工作量作全面核对，以免造成遗漏；对项目施工过程中的变更情况，要做好会签等工作，并落实专人负责；在竣工验收期还要安排技术人员在规定的时间内准备竣工验收资料等事宜。

#### 4、运用激励机制实施考核奖罚。

对各部门和责任人实施责任成本考核、奖优罚劣，首先必须对项目部设定总的成本控制目标，之后项目部要将分项目标落实到相应的部门，明确责任人和奖罚办法，根据工程的进度等办法进行考核并实施奖罚。■

(作者单位：中原油田绿能高科)

责任编辑 刘黎静

## 会计报表舞弊警戒信号及侦查

马元珍■

### (一)舞弊警戒信号

1、管理舞弊的警戒信号。当某些动机(或压力)、机会和价值观存在时，管理当局就会利用编制欺诈性财务报告来达到特定目的，所以如果被审公司存在着舞弊，注册会计师在执行财务报表审计时，就可以从动机(或压力)、机会和价值观三个方面观察到种种警戒信号：①动机(或压力)方面的警戒信号。经济上的压力以及公司治理结构的某些安排常常促使管理当局萌生舞弊动机。②机会方面的警戒信号。图谋舞弊的管理者必须要寻找到机会才能使其目的达到，而行业或业务的特殊性、公司治理结构方面存在的缺陷以及内部控制的薄弱都给了图谋不轨者以可乘之机。③价值观方面的警戒信号。拥有非诚实价值观的管理者，其舞弊的可能性将大大增加。不诚实的管理当局在价值观方面可能表现出来的警戒信号有以下几种：公司管理当局未能有效地向员工宣扬公司的价值观和道德标准，或向员工灌输了不正确的价值观和道德标准；公司或公司董事、高层管理人员有过违反证券法规或其他法规的不良记录，或因涉

嫌舞弊、违法而曾被起诉；管理当局愿意使用不恰当的手法减少账面利润以逃避纳税；管理当局与注册会计师的关系非常紧张。

2、员工舞弊的警戒信号。也同样可以从动机、机会、价值观三方面进行划分。动机方面的警戒信号表现为：个人财务困难；公司与员工之间产生了严重矛盾。机会方面的警戒信号有：公司经营业务的某些特征会增加资产被盗用的可能性；薄弱的内部控制增加了资产被盗用的可能。价值观方面的警戒信号有：对改进内控、减少资产被盗风险的措施不重视；有迹象表明员工不满公司对待他们的方式或公司的其他行为；员工因贪污公司财产而变得行为古怪、生活奢侈。

### (二)舞弊警戒信号的侦查

既然舞弊警戒信号可以帮助注册会计师在财务报表审计中发现潜在的舞弊，那么对于注册会计师来说，重要的是如何在实施报表审计程序时有效地侦查到警戒信号。笔者认为，通常观察、讨论、检查和询问等审计方式可以帮助审计人员发现舞弊警戒信号。

#### 1、观察。观察可以帮助审计人员