

绿大地内部控制方面 存在的问题及完善

云南省绿大地生物科技股份有限公司(以下简称绿大地)始建于1996年,以绿化工程和苗木销售为主营业务,是云南省最大的特色苗木生产企业。2007年12月21日,该公司在深圳证券交易所上市,成为国内绿化行业首家上市公司,号称园林行业上市第一股,与随后上市的东方园林和棕榈园林并称“园林三剑客”。2011年3月17日,绿大地董事长因涉嫌欺诈发行股票罪被云南省公安局执行逮捕,由此绿大地还面临着投资者民事赔偿的诉讼。4月28日,由中准会计师事务所出具的内部控制鉴证报告指出,绿大地内部控制制度在实施过程中存在重大缺陷,未能在所有重大方面与财务报表保持相关。

为什么曾经风光无限的绿大地落到了今天这般田地?笔者从内部控制五要素即内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督对绿大地一案进行分析,并针对其在内部控制方面存在的问题提出如何完善的建议。

一、绿大地内部控制方面存在的问题

(一)内部环境方面。

内部环境主要包括治理结构、机构设置及权责分配、企业文化、人力资源政策、内部审计等,是内部控制的基础。绿大地在公司治理结构和权责分配、管理者素质和人力资源政策等方面都存在着不同程度的问题。

股东会、董事会、监事会和经理层应分别履行其权力机构职能、决策职能、监督职能和执行董事会决策的经营职能,形成权责分明、协调运转、有效制衡的治理机构。但绿大地自上市以来,董事会成员除被羁押的董事长之外,如今只剩下两个;监事会的换血显得更为彻底,如今已全是新面孔。从权力制衡的情况来看,2009年之前,公司一直未实现董事长和总经理的职务分离;从2010年4月起,董事会秘书一直由董事长兼任;公司的实际控制人——董事长在董事会中处于绝对的主导地位。新上任的董事长表明,在担任公司独立董事期间,他曾多次提出过有关内部控制方面的建议,但受限于公司的决策程序等因素,未能起到作用。

更令人担心的是,公司新聘用的高管有的曾在问题公司当过管理者,有的是理论多于实践经验。不仅高管的素质和稳定性难以保证,公司里中专及以下学历的员工占了62.35%,现有员工的专业教育背景、专业资质和专业结构也难以支撑公司的长远发展。

(二)风险评估方面。

任何经济组织在经营活动中都会面临各种风险,管理层如果能及时识别风险并采取相应的措施则有利于企业的持续经营和竞争力的增强。2010年绿大地的业务结构发生了较重大的变化,公司的业务重心由原来以绿化苗木生产为主、绿化工程设计和施工为辅,调整为在稳定现有苗木生产经营的基础上,大力拓展绿化工程业务。这一经营理念的转变是基于公司对农业行业风险性的评估,因为苗木生产

一般都会受到自然灾害的影响。但这一经营理念的转变似乎来得太迟,对绿大地而言,旱灾于2008年7月就开始了,12月明显加重;严重干旱天气又从2009年下半年持续至2010年一季度,对公司的绿化苗木业务产生了不利影响。虽然公司的绿化工程业务发展较为迅速,在一定程度上抵御了异常天气给公司生产经营带来的不利影响,但绿化工程项目在执行过程中,主要依靠资金来推动订单的增长。由于需要公司大量垫付资金,而客户拖延支付货款或付款能力又欠佳,导致应收账款发生坏账损失的风险加大。

(三)控制活动方面。

控制活动是指有助于确保管理层的指令得以执行的政策和程序。以典型的实物控制活动为例,绿大地确定的内部控制重点是采购与存货管理。可事件爆发的原因正是由于公司存货的增加导致流动资金短缺。绿大地的有关资料显示,2004至2006年存货金额逐年增加,截至2007年6月底,存货金额占流动资金总额的比例达67.74%。存货积压造成了资金流的短缺,加上农产品自身的质量容易受到天气的影响,需要合理计提减值准备,因此公司在2009年亏损达1.51亿元,说明公司没能对存货进行有效的管理和控制。

(四)信息与沟通方面。

企业在生产经营过程中,需要按照一定的方式收集和传达信息,使员工能够准确履行其职责。由于绿大地所处行业的特殊性,实施办公自动化系统管理尚存在一定的难度,造成各管理层、各部门以及员工与管理层之间信息传递不对称,日常数据的汇总统计分析也不够及时和规范,如:绿化工程的变更签证不及时,随意性强;一些涉及特殊原因造成的工程设计变更、市场变化、气候变化、政策因素等影响工程建设;一些零星工程、隐蔽工程,既无设计变更,也不办理现场签证,而是事后补签,或者不办理签证,或是签证之后不及时将相关信息传递到公司财务部,造成工程量难以准确核实,影响了财务结算的准确性。

此外,绿大地上市后三番五次的业绩错报,也让人对其信息与沟通的真实性和有效性产生质疑。2009年10月至2010年4月,绿大地披露的业绩预告和快报曾几度反复,由预告增长过亿元变更为最后亏损1.51亿元,成为“业绩变脸王”。一个连自己的真实业绩究竟是多少都不能确定的公司,很难想象其在实际工作中是如何进行信息与沟通的。

(五)内部监督方面。

绿大地在2010年年度报告中,详细阐述了公司在内部控制方面存在的问题,并提出了诸多整改措施和办法。但纵观绿大地2008年和2009年的年度报告发现,无论是董事会、监事会还是管理层对内部控制的自我评价虽不是100%满意,但大都感觉良好,改进的建议也泛泛而谈,并没有具体指出问题所在或提出实质性的改进建议。由于内部控制制度一经设立,在一定时期内就有一定的持续性和稳定性,可见绿大地在内部控制方面的问题早就存在,只是内部控制的自我评估监督作用甚微。

二、完善内部控制的建议

(一)提高员工素质,改善内部控制环境。

归根结底,内部控制是“人”的问题,因为它既是靠人去设计的,也是靠人去执行的。针对控股股东的不当行为、人员变更和基础管理薄弱的问题,绿大地应加强基础管理,规范会计账务处理和信息披露,并在发展战略、企业文化以及团队建设等方面,做出相应的调整。必须承认,重要职位上的频繁变动,势必会影响公司制度执行的连贯性和有效性,也说明公司没能建立良好的人才储备机制。因此,绿大地的当务之急是建立并完善人力资源储备机制,稳定管理团队与员工队伍,加强企业的向心力和凝聚力,完善培训机制和考核机制,提高经营团队和员工的综合素质,以保障日常生产经营的正常开展。

(二) 配合转型,加强风险应对与控制。

为抵御异常天气给公司生产经营带来的不利影响,减少经营风险,同时适应绿化工程市场的发展需要,分享绿化工程市场广阔的发展空间,绿大地对经营战略进行了调整,尽管有些滞后,但仍属于正确的应对之策。随着绿化工程业务的拓展,资金压力明显增加,但由于短期内通过资本市场直接融资的能力受到限制,因此,公司需要积极拓展融资渠道,通过自身努力盘活现有资产,解决应收账款问题,从内部挖潜解决流动资金不足的问题,以满足工程业务快速发展的需要。

(三) 内外兼修,注重信息与沟通工作。

绿大地应以重视内部控制的新董事长上任为契机,积极改变“业绩变脸王”的不利形象,加强审计委员会领导下的内部审计监督,使内部控制的自我评估落到实处,以确保信息与沟通的准确性与有效性。与此同时,为获取当地政府与相关监管部门的帮助和支持,绿大地需要与当地政府及相关监管部门建立顺畅的沟通渠道,如通过二十四小时热线,随时与相关部门保持沟通,争取省、市政府及金融部门等相关各方督促欠款单位依法按合同付款,并帮助解决可能面临的问题,以尽早恢复正常经营。

(《财务与会计》综合版2011.09)

强化非营利组织内部控制刻不容缓

——基于“故宫系列案”的分析

非营利组织是我国社会发展的重要组成部分,根据《2009年民政事业发展统计报告》,截至2009年年底,全国共有注册登记的社会组织43.1万个,其中民办非企业单位19.0万个。除此之外,还存在着大量未登记注册的非营利组织。笔者认为,内部控制不仅在企业中发挥着防范风险、促进企业持续价值创造的关键作用,在非营利组织中同样也有着不可替代的重要作用。本文以不久前发生的“故宫系列案”为例,分析非营利组织内部控制方面存在的问题,并得出几点启示。

一、案例概况

(一) 故宫失宝。

据有关方面报道,2011年5月8日晚至9日凌晨之间,故宫博物院有窃贼闯入,造成重要文物被盗。5月10日,北

京市公安机关对故宫被盗案发布消息。5月11日,故宫博物院官网微博确认文物被盗,当天上午十点半,故宫博物院就“展品失窃事件”召开新闻发布会。据介绍,故宫博物院丢失的展品系香港两依藏博物馆挂在斋宫临时展出的展品。具体情形是:5月8日深夜故宫保卫处巡逻人员发现一可疑人员,由于该人身上有红色印记,疑是故宫红墙刚蹭,巡逻人员命其原地蹲下,打电话上报,但在打电话时,可疑人逃跑了。此后,虽经仔细查找,但最终没有再次发现该可疑人员。5月9日上午,故宫博物院工作人员在故宫对游客开放之前检查所有开放的展室和院落,并对非开放区做了重点检查。检查中工作人员发现诚肃殿后墙有一个大洞,接着便发现失窃现场十几个展柜中有两个展柜被打开,9件展品被盗。5月11日19时40分,北京市公安机关经过缜密侦查,在丰台区某网吧将犯罪嫌疑人石某抓获归案,由此,故宫博物院斋宫诚肃殿展品被盗案被破获。

(二) 赠旗风波。

5月13日,故宫博物院相关负责人来到北京市公安局赠送锦旗,对市公安局迅速破获故宫博物院展品被盗案表示感谢,谁料只有十字感谢语的锦旗“撼祖国强盛,卫京都泰安”上居然出现了一个错别字。当记者质疑“撼”字应为“捍”时,故宫相关负责人当晚给出了“‘撼’字没错,显得厚重”的解释。此事随后在网上传开,舆论哗然,故宫作为知名文化单位一时间被推上了“风口浪尖”。在民众的质疑声和舆论的强大压力下,三天之后,故宫官方微博发出了“由于我们工作的疏漏,在5月13日向北京市公安局赠送的锦旗上出现错字,谨向公众致歉”的道歉信,“撼”、“捍”之争方得以平息。

(三) 宫中会所。

“故宫失窃”与“锦旗错字”事件发生前后,网上还爆出:“故宫建福宫被改造成了一个全球顶级富豪们独享的私人会所”的消息。故宫作为一个国家级公共文化服务机构,承担着为社会公众提供文化服务的重要职能,故宫应该是为社会公众服务的非营利组织,而决不能是只为少数人或者富人服务的营利性组织。况且,故宫还是中华民族历史和文化的重要象征,从对故宫形象和文化价值的影响来说,开办公所与故宫的非营利组织性质显然格格不入。

从故宫“失窃门”、“错字门”、“会所门”等系列事件的发生来看,面对纷繁复杂、利益诱惑的现代社会,故宫似乎有点迷失了自己,人们不禁要问:故宫到底是怎么了?

二、案例分析

(一) 内部控制制度的“完美”与“缺失”。

根据公安部门对犯罪嫌疑人石某的审讯,石某交代了犯罪的全过程:5月8日上午10时许,石某未购买门票混入故宫,并进入诚肃殿的香港“两依藏珍选粹展”展厅,趁降雨躲在展厅与西配房的夹道直至天黑。晚上8点多,他关闭西配房内供电系统总闸,破坏展厅玻璃和内部展板后进入展厅盗取展品。得手后,石某从诚肃殿上房爬上故宫内墙逃跑。故宫博物院的安全保卫部门曾被誉为“京城第一保卫处”,在公众的心目中,故宫一向是“戒备森严”的,但在真相曝光之后,人们不禁要问“京城第一保卫处”到底在做些什么?