

杭州富特带钢公司

内部控制的实践

屠建清 ■

杭州富特带钢有限公司创建于1998年,专业生产、销售冷轧带钢、高强度带钢及弹簧发条等金属压延产品。年生产能力为冷轧带钢45 000吨、高强度带钢3 600吨和各类发条3 000万只,产品用于机械、汽车零部件、五金工具、工业民用刀具、日用五金等行业。公司下设3个分厂、2个直属车间和6个职能部门。自《企业内部控制基本规范》(以下简称基本规范)发布以来,公司按照基本规范的要求,立足实际,建立了一套行之有效的内部控制体系,在提升企业管理水平、促进企业发展方面发挥了较重要的作用。

一、制定生产经营活动各方面的制度

公司前身为集体所有制企业,员

工头脑里吃“大锅饭”的思想尚未彻底清除,管理制度严重缺失,尤其在财务管理方面,既无财会人员岗位责任制与相互牵制制度,也无货币资金管理、材料消耗考核等相关制度。由此存在一些不可忽视的问题,如员工拖欠公款,25%左右的应收、应付及单位往来款长期未清,采购材料无计划,原材料与产成品积压比较严重等。

针对以上问题,公司根据基本规范的要求,制定了涉及到方方面面的十五个大类的管理制度,即:职工代表大会、股东会、监事会、财务总监等内部监督控制方面的制度;内部会计系统控制方面的制度;仓库管理、工具管理和固定资产管理等财产保护控制方面的制度;财务预算管理、分厂(车间)与部门成本费用考核等成本控制方

面的制度;物资采购与产品销售控制方面的制度;员工工资考核制度、中层以上管理人员考核运营管理办法、一般管理人员考核办法和市场部绩效考核制度等薪酬考核方面的制度;内部表单编报、外部信息传递等信息交汇与沟通方面的制度;技术开发与产品质量管理方面的制度;《员工手册》等规范员工行为方面的制度;文体娱乐、公司小报等企业文化创新方面的制度;项目预算、风险评估与可行性研究方面的制度;“5S”(整理、整顿、清扫、清洁、素养)管理、生产拉动式管理等生产现场管理方面的制度;FT.QMSI—2010质量管理体系;涵盖3个车间和6个职能部门共179项业务工作流程;ERP管理系统等综合性控制方面的制度。

这一系列制度(规章)的全面实施,

划投资;三是工程应招标未招标;四是未签订合同施工;五是环境影响评价及永久性征地报批工作滞后。针对以上问题,指挥部提出如下整改措施:对于无投资计划和无设计批复的项目,要求一律停止,待补办完有关批复手续后再开工;应招标未招标项目要严格控制工程造价,以后开工项目必须严格履行招投标程序;未签订合同施工的项目要立即补签合同,否则停止工程款的支付;对于环境影响评价及永久性征地问题,要求相关项目部加大与地方政府和中央部委的协调力度,尽快取得

批复手续。

(二) 实施专项财务稽核,规范工程成本核算

通过开展专项财务稽核发现:有的单位会计核算调整凭证多,且缺少内部的审批手续,工程项目结算依据不符合指挥部规定,资金申请与实际支付不一致,材料核算不规范;有的单位工程项目进度工作量确认不够及时,办理工作量确认工程项目的发票开具较少,有的银行付款业务不实;有的单位利用虚假银行业务调节银行存款期末余额,设两套账核算会计业务等。针对以

上问题,指挥部及时下达整改通知书,要求项目部按照会计核算的有关规定,严格执行内部控制制度,规范工程项目进度结算和发票开具的流程和手续。同时,要求项目部严明财经纪律,防止利用虚假经济业务调节银行存款,更不允许存在账外账。指挥部通过开展专项财务稽核,规范了工程成本核算,提高了会计信息质量,降低了违规违纪风险。■

(作者单位:中石化川气东送工程指挥部)

责任编辑 刘黎静

实现了从产品订单到原材料购入、从原材料投入生产到产品销售、从资金筹措到货款回笼等生产经营各环节的内部控制,使产品质量和流动资金使用效果得到明显提高。

二、突出会计系统、经济运营分析控制

在会计系统控制方面,公司制定的《内部财务会计制度》明确规定了财务总监、财务部和每名财会人员的工作职责,以及财会工作要求、财产清查制度、成本核算制度、财务分析制度与会计档案管理要求等,每月考核与绩效奖金挂钩。《员工借款与费用报销制度》明确规定了借款管理规定及流程、差旅费报销标准及流程、购买办公用品报销及流程、招待费、培训费、资料费、印刷品等费用报销流程、其他专项支出报销及流程等。《货币资金管理制度》明确规定了现金管理、银行存款管理、票据管理和财务印章管理等。

在经济运营分析控制方面,按月编制公司经济活动分析报告,内容包括:资金运营分析,分析指标包括资产负债率、流动比率、流动资金周转天数、存货周转天数、应收账款周转天数等;各产品(分厂)直接材料、直接工资、制造费用对比及与上年平均对比分析;各分厂(产品)各月成品率对比及与上年平均对比分析;主要产品的各项机物料消耗与当月消耗定额对比分析;各分厂(产品)累计平均售价、平均原材料成本(含损耗)、售价减原材料成本之差,分别与上年平均对比分析;各产品平均单位毛利与上年同期对比分析;累计可控成本费用与上年同期对比分析;当月各分厂机物料消耗分别与上月、上年同期、年度定额对比分析。产品失效成本分析,包括产品缺陷数量、可利用价值和损失等数据对比。累计盈利水平分析,包括销售毛利率、营

业利润率、销售利润率、总资产利润率等。利税分析,包括税负率、待摊费用、预提费用、存货计价、发出商品对当月利润的影响等。

三、强化职代会议事制度、内审制度和财务总监监督职能

长期以来,公司员工之所以制度观念淡薄,制度实施不力,缺乏相互监督、相互制约机制是其主要原因之一。根据基本规范的要求,公司采取了以下措施:

1.《员工手册》等相关企业管理制度须经职代会讨论通过后实施。

2.公司每年对全面质量管理体系进行内审,每两年接受国家质量检验认证中心审查。

3.财务总监行使监督职能:一是对公司项目投资、技术改造的可行性研究实施监督;二是对公司资金的调拨、使用和成本费用的列支实施监督,除了日常监督外,按月对公司账、证进行审查,发现问题时,责成财务部门补办手续或向公司总经理汇报后作出修正;三是对公司生产、基建等各环节用材料,从采购计划的编制、采购付款与发票的审核签字,到材料的入库、出库与保管,都由财务总监全程掌控;四是对市场部的绩效考核以及分厂的工资计算标准与办法由财务总监审核。

4.2010年7月,由财务总监主持,对业务工作流程作了全面修订补充,由原来的179条修订补充为260条。

四、实施定期检查制度

随着公司组织形式的变更和生产经营策略的调整等诸多因素的变化,对公司相关内控制度也加以经常性的检查督促与不断改进,由财务总监组织对公司所有制度、规章的实施情况,以及各分厂材料使用、加工、管理运营情况进行定期专项检查。2010年3月,

检查了各分厂材料使用、加工、管理运营情况;2010年5月,检查了各项制度的实施情况。对检查中发现的问题,及时提出整改措施,并作出会议与书面通报。

五、抓实财务预算与成本费用控制

能否不断提高经济效益关系到公司的生存与发展,因此,必须把内控重点放在充分体现成本效益的原则上。而建立内部经济责任制并实行层层考核,是实现这一目标的有效手段之一。基于此,公司对3个分厂和2个直属车间的原、辅材料消耗,以及公司管理费用、营业费用、财务费用共328个指标,横向切块到班组、个人,纵向分解到季、月、旬,并实行层层考核。具体做法是:

1.年度财务预算分解到各分厂、各车间、各部门直至个人,实现指标分级包干,并按月进行层层考核。

2.每月由财务总监编制公司生产经营状况反映表,列示各项考核指标的当月实际、累计实际、上年同期累计实际、年度计划,以及计划完成率、比计划增减、比上年同期增减等。考核指标包括各产品产量、单位成本及其料工费明细、销量、销售收入、平均单位售价等。

3.按月考核主要产品折合标准产量的单位制造成本,考核项目包括辅助材料消耗、原材料损耗、工资、电力、折旧等。成本高低与绩效工资挂钩。

4.按月考核物料消耗,原、辅料消耗直接考核到操作工,奖、罚当月兑现。

5.生产一线员工工资考核办法为:一是以保质保量完成劳动定额得到基本工资;二是以节能降耗调节工资;三是以出工率、劳动纪律和劳动现场“5S”状况加减工资。

6.公司行政干部和管理人员绩

效考核办法：公司综合指标由产品产量、产品质量、产品退货率和安全事故组成。考核工资计算公式：中层正职以上干部=(个人工作指标考核+公司综合指标考核)×中层正职以上干部评议(最高120分,最低80分)×公司当月考核毛利完成率×考核工资。中层副职、正副主任科员=(个人工作指标考核+相关的公司综合指标考核)×正职以上干部当月平均考核分×公司当月考核毛利完成率×考核工资。管理及服务人员=公司综合指标考核(其中加、扣均除以2)×2×公司当月考核毛利完成率×考核工资。

7. 市场部绩效考核办法：(1) 产品销售。基本奖：确定月考核基准销量为1 500吨,当月销量达到1 500吨(含1 500吨)以上给予奖励,奖励标准为：1 500~2 000吨以内每吨5元,2 000~2 500吨以内每吨10元,2 500~3 000吨以内每吨15元,3 000吨以上每

吨20元。毛利奖：计奖前扣除基础差价,其中：产品原材料属杭钢的50#非硬态钢每吨900元,50#硬态钢每吨650元,65Mn等特带钢每吨1 000元,40Mn、45Mn及普带钢每吨600元,60Si2Mn、SK5、50CrVA、35CrMo等每吨2 000元。产品原材料属其他钢厂当月销量大于100吨时,其进价与杭钢有较大差价的,以该材料实际进价为依据扣除相应基础差价；当月销量不足100吨时,视同杭钢材料。只进行酸洗后销售的产成品,基础差价为300元。扣除基础差价后的毛利(净差价)按0.8%计奖。开发新客户奖：从开发新客户实现销售月份算起3个月内,按当月销量每吨20元奖励。(2) 对外加工业务：按当月对外加工收入的3%计奖。(3) 经销原材料溢价：当月购入的原材料出售后实现的售价大于购价之差,按10%计奖。(4) 应收账款：允许月末应收账款(含发出商品)余额占当月产品销售收入

的25%(即占用7天半)为考核基准率,个别特殊客户经总经理批准,允许月末应收账款(含发出商品)余额占当月产品销售收入的100%(即占用30天)为考核基准率。月末应收账款余额低于或高于按考核基准率计算的总额,均按其差额的4%进行奖、罚。(5) 库存产成品：正常产成品库存允许占当月销量的20%,低于20%部分按当月平均售价(含税)的4%奖励,反之,高于20%部分按当月平均售价(含税)的4%扣罚。但因产品质量等原因而退货所形成的积压产品不予扣罚。(6) 销售(处理)积压产品：初始界定超过2个月的产成品为积压产品,积压产品按正常价格销售的,在以上产品销售计奖基础上另行加奖每吨30元。降价处理积压产品,不享受以上产品销售计奖,只按每吨30元计奖。公司改制利用、销售给关联企业和按废料销售渠道处理的积压产品,一律不予奖励。

(作者单位：杭州富特带钢有限公司)

责任编辑 刘黎静

● 启事

关于中国注册会计师协会非执业会员登记入会紧急公告的提示

2010年1月12日,中注协印发了《中国注册会计师协会非执业会员登记办法》(会协[2009]51号,以下简称《办法》),并于2010年1月1日起正式施行。目前,非执业会员登记入会工作正在进行中。

在历年通过注册会计师全国统一考试全科合格的人员中,尚有部分人员未登记入会。为了进一步巩固注册会计师全国统一考试成果,避免未及时登记入会而导致考试成绩失效,中注协特提请已取得全科考试合格证书尚未登记入会的考生,执业会员停止执业或被撤销、注销注册的人员,尽快办理登记入会手续。为使会员管理制度平稳过渡,取得注册会计师全国统一考试全科考试合格证书超过5年或执业会员停止执业或被撤销、注销注册超过5年,且愿意加入注册会计师协会并接受非执业会员继续教育的人员,应在2010年12月31日前办理登记入会手续;2011年1月1日后办理登记入会手续的,按照《办法》规定,需经过相关测试。详情可登录中注协网站<http://www.cicpa.org.cn>查询。

另外,中注协自2009年8月1日开始非执业会员换证工作,目前尚有部分非执业会员由于相关信息不全或不准确,未能及时换证,也请各位非执业会员配合做好此次换证工作。

中注协非执业会员入会登记、换证以及继续教育等服务工作,由各地地方注协具体负责,请相关人员尽快与所在地地方注协联系。

中国注册会计师协会