

某集团内部控制体系建设

【项目背景】

某集团于 2003 年 5 月在国外证券交易所挂牌上市。某集团公司经过多年的发展，积累了丰富的企业管理经验，并取得了长足的发展。但随着某集团的海外上市，原来那些脱胎于前苏联计划经济模式下的内部控制制度，越来越难以适应以企业效益最大化为目标的企业发展需求，甚至在一定程度上限制了公司的进一步发展。

【核心问题】

- 1、公司管理层过于复杂，高层领导权限划分不清晰，存在越权及干预等情形；
- 2、各二级单位重视自身的利益而忽视公司的整体利益；
- 3、在制度的制订方面，存在职责不明确、随意性较大等问题，没有形成一个完整的内部控制制度体系。

【解决方案】

遵从《萨班斯-奥克斯利法案》和 COSO 框架，某集团的业务特点，本着“结合实际、易于操作、设计有效、满足披露”的原则，根据上市地监管机构的要求，从 COSO 框架的控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督等五个要素出发，华彩项目组设计了某集团内部控制系统实施方案，制定了某集团风险数据库，梳理了某集团内部主要业务流程，对关键业务流程进行风险分析，找出风险点和控制缺口，补充、修订相应制度，重点关注与对外披露财务信息密切相关的流程、关键控制和重要业务单位，实现对风险的有效控制，满足外部审计和对外披露的基本要求。

1、制定了某集团风险数据库

我们系统辨识集团企业面临的风险，将辨识出的风险进行定性和定量的分析，评价风险对集团目标的影响，明确集团核心风险，并制定某集团风险数据库，集团层面的核心风险主要是战略风险、政策风险、信用风险、运营风险、财务风险、法律风险、投资风险、财务报告与管控风险，子公司层面的核心风险主要是市场风险、运营风险、财务风险、法律风险、信用风险等。

2、梳理了某集团内部主要管控与业务流程

我们系统梳理了集团层面的战略投资管控流程、财务管控流程、经营计划管控流程、人员委派管控流程等，业务单位层面的主要业务流程，关键业务流程进行风险分析，找出风险点和控制缺口。

3、补充、修订相应制度

为公司个性化设计了内部控制制度手册，协助公司进行内部控制制度管理与内部控制操作，在其中详细规定公司的组织机构岗位、内部控制方法、内部控制基础工作、授权体系，并对战略规划、运营各环节的内部控制、资金内部控制、全面预算、内部审计、投资内部控制、子公司（企业）内部控制等方面从内部概述、组织架构及岗位职责、授权体系与管理制度等方面对各条线的内部控制进行详细规定。

【实施效果】

华彩项目组在项目期间与某集团管理层、各部门及二级单位负责人、骨干员工等进行多次沟通和培训，并组织全公司所有中层以上管理人员的全员培训、财务部门专项培训等多次培训工作，使所有员工能够理解和认识到内部控制的必要性和重要性，积极参与到内部控制体系建设工作中来，并于 2007 年 1 月以无例外事项的优异表现通过了外部审计。

【客户评价】

内部控制体系不仅让集团公司符合上市监管要求，也让集团公司的内部管理水平与企业形象得到不断提升。

东阿阿胶集团财务管控咨询案

【项目背景】

随着东阿阿胶集团的日趋“集团化”，不断整合产业链，拥有越来越多的产业链分、子公司、关联企业、合作企业对于公司管理者来说成为管理的重点和难点：如果都采用所谓的“操作管控”，则总部的精力被高度占用和分散，企业的快速发展受到明显制约，如果缺乏有效管控，则整个产业链的运营风险会显著提升，产业链整合效益被极大损耗。

这个“两难悖论”如何破解是东阿阿胶集团未来发展商业模式能否取得预期成功的关键。如何解决对的财务控制力问题已经成为一个普遍而迫切的现实问题。

通过分析，我们认为东阿阿胶集团目前遇到的大多数管理问题，归根结底最本质的根源是母子公司管控体系的缺失。事实证明，“就事论事”式的解决方案只能给企业系统带来更大的混乱与复杂。所以，华彩将从企业系统全景出发，首先为东阿阿胶集团构筑一套完备的母子公司管控平台，理顺母子之间的管控条线。同时，通过财务集中管理体系建立，真正解决集团财务控制力的问题。

【项目内容】

- 1、以财务管控为核心集团管控诊断。
 - 1) 财务管控体系诊断
 - 2) 集团战略计划、组织运作与人力资源管理诊断
 - 3) 核心公司财务管理与内部控制诊断
- 2、集团管控模式梳理
 - 1) 集团管控模式分析及建议
 - 2) 集团总部组织架构调整建议
 - 3) 集团母子公司管控界面划分
- 3、财务组织体系设计。
 - 1) 集团财务战略定位分析
 - 2) 集团财务管控界面划分
 - 3) 集团财务组织体系设计
- 4、财务管控子模块设计
 - 1) 集团资金管理体系设计
 - 2) 集团投融资管理体系设计
 - 3) 集团财务报告与财务分析体系设计
- 5、对下属经营单位的财务管理方案设计。
 - 1) 养殖基地财务管理方案
 - 2) 营销业务单元财务管理方案
- 6、财务制度与流程梳理。

【项目成果及评价】

1、与东阿阿胶集团及其下分、子公司的管控界面划分，总部组织结构优化，并以权责界面划分表格的形式固化。既充分调动各分、子公司的积极性，又保障了集团整合、协同、管控和监督的权利和执行力；

2、与东阿阿胶集团正在进行财务软件系统一起构建了完善财务制度管理体系、财务组织与人员管理体系、资金管理体系、会计核算与合并报表体系、管理会计与财务分析管理体系、投资管理体系等，建立整套的财务集中管理体系。

3、建立了一套基于管控模式、财务战略定位与权责划分的财务管控运行机制，与日常财务管理实践紧密结合，用系统财务流程和制度、以及流程管理软件与财务软件系统保障固化实施。

某集团财务内控体系建设

【项目背景】

某集团，集建筑、纺织、贸易、服务等多种经营为一体的大型企业集团，总资产10多亿元，2005年营业额超过10亿元。希望能够通过建立完善财务内控体系，保证财务管理系统的正常运作、保证资产安全。

【核心问题】

- 1、公司管理层过于复杂，财权划分不清晰，存在越权及干预等情形；
- 2、各二级单位重视自身财务资源获取，而忽视公司的整体资源协调；
- 3、会计政策不统一，资金收支与固定资产盘点等财务内控存在不足；
- 4、在财务管理制度，存在职责不明确、随意性较大等问题，没有形成一个完整的制度体系。

【解决方案】

遵从财务与会计内部控制基本规范与各业务具体规范，根据集团公司的业务对财务的个性化要求，华彩项目组设计了适应某集团管控与业务经营特征的财务内部控制系统实施方案，制定了某集团的财务风险数据库，梳理了某集团主要财务流程，对关键财务管理流程进行风险分析，找出风险点和控制缺口，补充、修订相应制度，重点关注与会计审核、财务信息、资金收支、固定资产管理等密切相关的流程与关键控制点，实现对财务风险的有效控制。

1、制定了某集团财务风险数据库

我们系统辨识集团企业面临的风险，将辨识出的风险进行定性和定量的分析，评价风险对集团目标的影响，明确集团核心风险，并制定某集团财务风险数据库，集团层面的核心风险主要是金融政策风险、信用风险、资金调动风险、财务法律风险、投资风险、财务合规性与财务管控风险，子公司层面的核心风险主要是融资分析、会计核算风险、信息风险等。

2、梳理了某集团内部主要财务管控与业务流程

我们系统梳理了集团层面的合并报表流程、财务分析流程、人员委派管控流程、预算编制与调整流程、资金管理流程等，业务单位层面的主要会计核算、财务分析、预算编制与调整、资金收支流程、产供销的核心业务流程，关键财务与财务相关的核心业务流程进行风险分析，找出风险点和控制缺口。

3、补充、修订相应制度

为公司个性化设计了内部控制制度手册，协助公司进行内部控制制度管理与内部控制操作，在其中详细规定公司的组织机构岗位、内部控制方法、内部控制基础工作、授权体系，并对战略规划、运营各环节的内部控制、资金内部控制、全面预算、内部审计、投资内部控制、子公司（企业）内部控制等方面从内部概述、组织架构及岗位职责、授权体系与管理制度等方面对各条线的内部控制进行详细规定。并个性化详细设计七个基本财务会计控制制度：统一可靠的凭证制度、完整的簿记制度、严格的核对制度、统一的会计政策和会计程序、科学一致的预算制度、定期的资产盘点制度、适时适用的监督考核制度。

【实施效果】

华彩项目组在项目期间与某集团管理层、财务部门及二级单位负责人级财务负责人等进行多次沟通和培训，并组织全公司财务部门专项培训等多次培训工作，使所有员工能够理解和认识到财务内部控制的必要性和重要性，积极参与到内部控制体系建设工作中来。

【客户评价】

财务内控体系让集团公司财务管理水平得到较大提升，财务信息质量有较大提高。