

摘要

随着经济的迅速发展以及全球化进程的不断深化，很多公司为了更好的发展和扩张市场份额，成立很多分子公司，为了降低越来越高的人力成本以及更好的掌握分支机构的财务运营情况，许多公司成立了财务共享中心。

近几年来，国内外发生了一系列上市公司财务欺诈、造假案件，造成了很严重的后果，内部控制作为公司运营中控制风险的重要手段，很多大公司越来越重视内部控制，希望通过加强内部控制来减少公司运营风险。

内部控制是指在一定的环境下，公司为了提高经营效率，充分有效的获取和使用各种资源，达到既定的管理目的，而在公司内部实施的各种制约和调节的组织、计划、程序和方法。内部控制可以合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

本文通过对 S 公司财务共享中心的报销流程、应付账款流程、信用控制流程、固定资产流程以及存货流程的梳理，结合相关理论知识，找到其各个流程中的一些风险点，并从事前防范、事中控制以及事后监督三个方面给出了一些加强 S 公司财务共享中心内部控制措施，最后说明了几项 S 公司内部控制的保障措施，包括企业文化建设、信息技术支持、优化组织架构、优化流程以及关注员工职业发展渠道。希望能对 S 公司财务共享中心加强内部控制的问题进行研究，也可以对其他类似的大型企业共享中心的内部控制工作有借鉴作用。

关键词：

财务共享中心； 内部控制； 风险管理

Abstract

With the rapid development of economy and the deepening of globalization, many enterprises have set up many subsidiary companies in order to better develop and occupy the market share. In order to reduce the increasing labor costs and better grasp the financial operation of the branches, many companies have set up financial share service centers.

In recent years, there have been a series of financial fraud and fraud cases of listed companies worldwide, which have caused very serious consequences. Internal control is an important means of controlling risks in the company's operation. Many large companies pay more attention to internal control, hoping to reduce the company's operating risks by strengthening internal control.

Internal control refers to the organization, plan, procedure and method of various constraints and adjustments implemented within the company in order to improve operating efficiency, fully and effectively obtain and use various resources and achieve established management purposes under a certain environment. Internal control can reasonably ensure the legal and compliance of enterprise operation and management, asset safety, financial reports and related information is true and complete, improve the efficiency and effect of operation, and promote the realization of the development strategy of enterprises.

By describing the process of reimbursement ,accounts payable, credit control, fixed assets and inventory in the financial Share service center of S company , combined with relevant theoretical knowledge, this article try to find its risks in each process, and is engaged in the beforehand prevention, control and supervision afterwards before three aspects gives some internal control measures how to strengthen internal control in finance share service center of S company, finally illustrates several measures of internal control in S company including enterprise culture construction, information technology support, optimize organizational structure, optimizing the process and pay attention to employee career development channels. It is hoped that we can strengthen internal control of S company financial share service center. It is also hoped it be used as a

reference for the internal control work of other similar shared service centers in large-scale enterprise.

Key words:

Financial Share Center; Internal control; Risk management

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.3 国内外相关文献综述	2
1.3.1 国外文献综述	2
1.3.2 国内文献综述	4
1.3.3 文献述评	5
1.4 研究内容和研究方法	5
1.4.1 研究内容	5
1.4.2 研究方法	6
第 2 章 相关概念与理论	7
2.1 财务共享中心相关概念	7
2.1.1 财务共享中心概念的起源	7
2.1.2 财务共享中心的定义	7
2.1.3 财务共享中心的相关研究	8
2.2 内部控制的相关理论	9
2.2.1 国外对内部控制的研究	9
2.2.2 国内对内部控制的研究	9
2.2.3 风险识别的主要方法	10
2.2.4 风险评估的主要方法	11
2.3 流程再造	12
2.3.1 流程再造理论的起源及定义	12
2.3.2 流程再造在财务共享中心的应用	13
第 3 章 S 公司财务共享中心内部控制现状研究	14
3.1 S 公司情况简介	14

3.2	S 公司财务共享中心简介.....	14
3.2.1	S 公司财务共享中心成立的过程.....	14
3.2.2	S 公司财务共享中心的基本框架.....	15
3.2.3	S 公司财务共享中心的功能和职责.....	16
3.2.4	S 公司财务共享中心运行现状.....	17
3.3	S 公司财务共享中心内部控制的目标和现状.....	18
3.3.1	S 公司财务共享中心内部控制的目标.....	18
3.3.2	S 公司财务共享中心内部控制的现状.....	19
3.4	S 公司财务共享中心内部控制的问题及成因分析.....	20
3.4.1	报销流程中的问题.....	20
3.4.2	应付账款流程中的问题.....	21
3.4.3	应收帐款流程中的问题.....	23
3.4.4	与服务对象的信息沟通.....	24
3.4.5	员工职业发展需求的增加.....	25
第 4 章	S 公司财务共享中心内部控制优化.....	26
4.1	S 公司财务共享中心内部控制优化的原则目标和风险评估过程.....	26
4.1.1	S 公司财务共享中心内部控制优化的原则.....	26
4.1.2	S 公司财务共享中心内部控制优化的目标.....	26
4.1.3	S 公司财务共享中心风险评估过程.....	27
4.2	S 公司财务共享中心流程梳理.....	27
4.2.1	S 公司财务共享中心报销流程梳理.....	27
4.2.2	S 公司财务共享中心应付账款流程梳理.....	28
4.2.3	S 公司财务共享中心信用管理流程梳理.....	30
4.2.4	S 公司财务共享中心固定资产流程梳理.....	33
4.2.5	S 公司财务共享中心存货流程梳理.....	35
4.3	S 公司财务共享中心风险识别与度量.....	37

4.3.1	报销流程的风险识别与度量	37
4.3.2	应付账款流程的风险识别与度量	38
4.3.3	信用管理流程的风险识别与度量	39
4.3.4	固定资产流程的风险识别与度量	40
4.3.5	存货流程的风险识别与度量	41
4.4	S 公司财务共享中心内部控制措施	41
4.4.1	强调事前防范	41
4.4.2	重视事中控制	42
4.4.3	加强事后监督	43
第 5 章	S 公司财务共享中心内部控制的相关保障措施	46
5.1	企业文化建设	46
5.2	信息技术支持	46
5.3	持续优化组织架构.....	47
5.4	持续优化流程	47
5.5	关注员工职业发展渠道.....	47
第 6 章	结论与展望.....	49
6.1	结论.....	49
6.2	展望.....	49
参考文献	50
致谢	53

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

随着经济的迅速发展以及全球化进程的不断深化,许多企业为了更好的发展及占领更大的市场份额,不断扩张,其分公司子公司越来越多,而财务部门作为重要的支持部门,在每个分支机构也是需要的。但是如果各个分支机构都配备了相应的财务人员,势必人力成本越来越高,而每个分支机构的财务工作又很多是一致的,一方面为了减低越来越高的人力成本,另一方面也为了更好的了解分支机构的财务情况以及运营情况,越来越多的企业欲成立或者已经自行成立了财务共享中心。

财务共享可以是一个公司或者一个部门,它主要是实现了会计核算和资金往来等交易功能的集中处理,就叫做财务共享中心。财务共享中心可以优化财务资源、提高财务工作效率,进而达到降低财务成本以及增强企业竞争力的目的。当前,世界 500 强很多企业都已经运用了财务共享这种模式,四大会计师事务所安永的研究表明,建立财务共享中心的企业的财务运营成本平均比其他没有建立财务共享中心的企业降低了 30%。

从上世纪 80 年代福特公司在美国成立第一家财务共享中心以来,其他的世界 500 强也纷纷效仿,在世界各地成立自己的财务共享中心。在中国的外资企业自然成了第一批在中国“吃螃蟹的人”,从 ACCA 官网上我们得知,IBM 是第一家在中国成立财务共享中心的外资企业,他在 1995 年就成立了财务共享中心。随后,通用电气、埃森哲等大型外企也逐渐成立自己的在华财务共享中心,而国内企业里,中兴通讯是第一家成立财务共享中心的中国企业,他早在 2005 年就已经成立了财务共享中心,随后,海尔、华为、蒙牛等一批大型国有和民营企业也逐渐成立了财务共享中心。

近年来,国内外大量的上市公司为了一些不可告人的目的制造了许多财务造假案件,比如国外著名的安然事件、世通公司财务欺诈案,国内也有獐子岛、银广厦、杭萧钢构等事件。2020 年初发生的浑水公司揭露小蓝杯瑞幸咖啡的财务数据造假事件,让中国企业给国外投资者造成了很不好的印象,这也给很多中国企业尤其是上市企业都敲了警钟。

财务共享中心成立开始是想要节约成本和提高效率，经过几年或者十几年的运营，我们能看到很多企业最开始是达到了目的，但是随着社会经济和科学技术的迅速发展，市场竞争日益激烈，自然对财务共享中心也提出了更高的要求。于是，如何在进一步优化流程的过程中，进一步加强内部控制，变成了各个财务共享中心的一项重要工作。

1.2 研究目的与意义

目前，国外欧美等地区的财务共享服务经过几十年的发展，已经到了一个较成熟的阶段，而我国由于经济和历史的原因，对财务共享服务理论研究相比较国外就比较慢，现在我国对财务共享理论进行的研究大多集中在它的产生原因、发展经历以及能够给企业带来的成绩与效益等，还没有到一个实践运用的阶段，处于研究的初级阶段。很多人知道财务共享服务的管理模式后，对实施财务共享所能带来的利益与优势也表示很大的认同，却不是很清楚如何建立一个适用于自己公司发展的财务共享中心，大多都是复制其他跨国企业的经验，也比较少地能认识到实际应用发展中有可能存在的一些风险问题。

S 公司作为一个已经成立 7 年多财务共享中心的大型制造公司，在行业内也处于领先地位。前期成立财务共享中心的福利已经慢慢弱化，想要更有竞争力的服务公司，更进一步提高效率，势必就要进行进一步的流程优化，而其总部在 2015 年的上市，也对财务报表信息充分准确性提出了更高的要求，那么如何在流程优化的同时加强内部控制，对 S 公司财务共享中心的发展提出了一个不小的难题。

本文通过对 S 公司财务共享中心的各个流程进行分析梳理，结合相关理论知识，希望能对 S 公司在优化流程的同时加强内部控制的问题进行研究，同时也希望可以对其他类似大型企业共享中心的内部控制工作有借鉴作用。

1.3 国内外相关文献综述

1.3.1 国外文献综述

西方最早是从上个世纪 80 年代后期开始的共享服务研究，Hirschfield(1996)提出，共享服务中心就是整合散落在一个组织内的行政、管

理、经营等行为，实现地域或组织上的统一，从而可以实现为组织提供更高效率的服务的目的。Moller 与 Hammer 则都在 21 世纪初指出虽然最早的共享活动一般是源自于财务部门，但实际上不应该局限在财务部门，还可以包括信息技术、人力资源、采购、物流等部门共享。

Denburgh(2000)指出当企业一旦开始运行共享服务后，就可以开始进行灵活的重组，因为在共享情况下，即使不纳入新员工，也可以保证公司健康地经营运行。Jackson(2001)提出，财务共享服务就是将分散的财务部门的资源进行整合，如人员、技术、组织等，将需规模化的财务业务统一处理，积累知识、改革技术、改善服务质量、节约成本。Gospel(2010)通过对美国保洁公司和联合利华公司的共享服务模式的研究，发现财务共享中心是一个有标准流程且规范运作的组织，可以更迅速有效地处理公司日常财务工作，与其他外包服务并不相同。

Owens(2013)认为，公司建立共享服务中心的目的已经由提高工作效率上升到更高的层面，它的目的已经不仅仅只想要更有效率地完成财务工作，而在帮助其公司完成公司战略的高度上了。Ron Gill(2015)强调，财务共享服务旨在收集公司的各种有效资源，并通过分析流程、整合技术和人员来集中进行财务活动，同时为其他部门和单位提供更低的成本和更优质的服务，为公司战略目标的实现提供有力的支持，最终实现公司的盈利目标。Robert Marciniak(2016)指出，如果公司采用财务分享模式，可以减少很多财务工作中不必要的重复工作，从而进一步提高企业的工作绩效，从而增加财务工作的价值。

哈罗德(1999)认为一个公司的风险管理不仅仅是一种经济管理方法，而且能有效帮助公司实现最大效益，是一个非常必要的管理手段，风险管理可以识别、分析和控制各种风险点，确保企业健康运行。Philip J. Candreva(2006)发现仅仅设置内部控制的控制点是远远不够的，更重要的是对内部控制进行监督和评价。Randal E(2008)指出由于 SOX 法案，审计人员将更多更密切的关注给予了内部控制风险，这是从法律层面上体现了内部控制的重要性。

2004 年 9 月，《企业风险管理——整合框架》(COSO-ERM)由美国 COSO 委员会正式颁布，它从三个新的方面提出了四大目标、八大要素和四大层面，这些要素涉及到企业风险和流程管理，并指出这些要素是相互关联与制约的，贯穿于整个企业的风险管理活动中，还指出进行风险管理不仅可以更好地保证企业目标的

实现，还可以为财务信息等是否真实提供合理可靠的保证。而 2017 新版 COSO-ERM 则涵盖五大要素、二十条原则，相应的适用范围更加广泛。

1.3.2 国内文献综述

相比国外对财务共享服务模式的研究，我国的研究开始比较晚，但是由于得到国家和企业的重视发展比较迅速，2003 年中兴通讯就率先提出了关于“集中”的概念并在 2006 年在中国深圳建立国内首个财务共享中心。很多学者认为，财务共享其实就是实行财务管理流程标准化，以实现财务信息的共享，这要求公司的信息技术必须要十分发达，可以说信息技术是影响共享效果的一个重要因素。

陈虎(2009)出版的《财务共享服务》一书中论述了财务共享这种模式的优势，强调了规范的流程可以提高企业的竞争力，他是国内研究财务共享的第一个学者。陈虎在这本书中也对财务共享所需要的一些系统和信息技术进行了说明，也阐述了网上报销、银企互联以及 ERP 系统等可以在财务共享中心进行运用，可以说在当下是一个十分先进的理念了。秦正余(2013)强调财务共享是现代一种全新的财管模式，具有信息集中化和标准化等特点。张丽丽和申玲(2016)通过研究财务共享模式的案例和原理，认为财务共享中心取消了传统的职能单一的部门，是一种创新型的管理模式，它一般是在改善流程的同时重视风险管控，使财务工作成为一个更标准更集中的工作，进而提高公司整体的效率，并实现企业的发展目标。张媛媛(2016)认为财务共享能否在一个企业成功实施并且良好运行，管理层的支持是关键，只有得到公司最高管理层的大力支持，才可以找到适合自己公司发展的管理模式。

关于内部控制的理论，杨清香(2010)认为内部控制的概念框架由七个理论要素构成，它们之间的关系是：内部控制的本质是逻辑起点；在内部控制环境下，内部控制的主体运用内部控制方法，按照内部控制标准，对内部控制对象采取行动，达到控制目标。曹荣恩(2012)强调了内部控制制度的重要性，它是公司管理活动的基础，也是公司治理的重要组成部分，是绝对不能忽略的。林小飞、王清刚(2010)在《内部控制与风险管理：理论、实践与案例》中，通过对我国上市公司内部控制和风险管理现状的分析，用理论和实践相结合的方式阐述了内部控制的目标及其各要素的内容和联系。

1.3.3 文献述评

财务共享中心的建立是为了更好的管控以及服务集团公司，从而可以更好地实现公司的战略目标，内部控制是为了控制并减少风险，能够帮助公司得到最大的经济效益，两者的目标方向都是一致的。随着信息技术的不断发展，财务共享中心的内外部环境的不不断变化，企业运营的风险也不断增加，加强内部控制对财务共享中心的良好运营和公司的发展有很重要的作用。

从国内外对财务共享中心和内部控制的研究，我们可以看到，对于内控控制的研究已经相对比较成熟，已经有了较为成熟的理论体系。而财务共享中心由于是比较新的事物，现在还比较多的集中在流程改善、提高效率阶段，而对加强其内部控制的研究相对较少。因此本文将从财务共享中心的角度出发，研究如何优化大型企业的财务共享中心的内部控制，期望可以给这类企业的实际工作提供一定的借鉴。

1.4 研究内容和研究方法

1.4.1 研究内容

本文一共计划分六个部分来对 S 公司财务共享中心内部控制优化问题来进行探讨。

第一部分：绪论。阐述本文的研究背景，研究目的和意义，也对国内外的相关文献做了一下阐明，并说明了本文的研究内容和研究方法

第二部分：相关概念与理论。主要对本文所出现的理论知识以及相关概念进行叙述说明，这也是本文后面部分提出解决思路的理论依据。

第三部分：通过对 S 公司、S 公司财务共享中心以及其内部控制情况的介绍，对其内部控制的现状进行分析，找到存在的一些问题并作出原因分析

第四部分：通过对 S 公司共享中心的内部流程的梳理，提出 S 公司财务共享中心风险点，对其进行识别和度量，并给出一些内部控制的措施建议。

第五部分：阐述内部控制的相关保障措施，主要有企业文化建设、加强技术支持、进一步优化组织架构以及流程、关注员工职业发展渠道。

第六部分：结论与展望。总结全文，对本文整体思路做个最终的梳理，并且得出本文的结论，也对其他相关领域的进一步研究作出展望。

1.4.2 研究方法

(1) 文献分析法

本文通过收集和研读国内外的相关文献著作，在理解相关理论知识之后，梳理 S 公司财务共享中心的实际流程，通过风险识别找到其风险点，分析得到相应的防范措施。

(2) 案例分析法

本文通过学习查阅国内外的一些案例，结合理论进行相关分析，得到可借鉴的经验，然后再以 S 公司财务共享中心的内部控制的实际情况为例，进行分析并给出加强内部控制的建议。

(3) 归纳分析法

本文通过结合相关理论和公司实际情况及现有资料进行分析，充分利用用于指导作者的研究工作。

第 2 章 相关概念与理论

2.1 财务共享中心相关概念

2.1.1 财务共享中心概念的起源

在 21 世纪，“共享”是个十分时髦的词汇，共享单车、共享充电宝、共享雨伞…现在能够随处可见。其实，共享不是新的词汇，早在我国明朝时期就被冯梦龙在《东周列国志》中提出，而财务共享概念最早也在上实际 80 年代被美国福特运用，而后其他一些大型的集团公司也开始建立财务共享中心。

财务共享服务中心成立的背景主要是随着全球化经济的发展，一些大型企业的规模越来越大，已经慢慢不局限于在一个地区或者一个国家发展，逐渐往世界其他国家或地区布局发展，而散布在世界各地的分支机构给企业的发展造成了新的难题，首先，每一个分支机构都拥有自己的包括会计核算在内的服务职能部门，成本和费用很大。其次，随着公司业务不断发展，公司的组织架构越来越复杂，总部的一个指令下来，往往可能到不了最下面那一层或者不能及时到达，更有甚者可能到达的下面层级的指令已经被错误解读了，这就导致了整个集团的执行力大大下降，对公司的发展极为不利。最后形成了各个分支机构各自为政，总部也难以进行监管的情况，更是出现了很多子公司的舞弊不合规事件，总部却毫不知情的情况，这对于公司运营的风险是非常大的。随着这些问题越来越严重，财务共享的模式就开始启用。

2.1.2 财务共享中心的定义

财务共享服务中心模式（Financial Share Service Center）是从上世纪 80 年代从国外开始的一种新的财务管理模式。Robert Gunn 在 1993 年首次提出了共享这一词汇，指出共享服务的主要核心是实现一个组织内通过分享人力资源与技术资源等，提升企业的管理效率。这种模式通过结合各种科学信息技术，将不同领域的财务业务如资金管理、会计核算整合到一个中心，在更好服务客户的同时，提高工作效率降低成本，从而使财务工作处理更加专业及标准化。国际财务共享服务管理协会（IFSS）对其的定义为：“财务共享服务是以财务处理业务流

程化为基础，依托信息技术，以规范流程为目的，降低运营成本，提升流程效率，优化组织结构，并以市场化的视角为内外部客户提供专业化生产式服务的管理模式。

根据共享中心的发展阶段，Quinn 的著作《公司的金矿-共享式服务》将财务共享服务分为四个模式，分别是基本模式、市场模式、高级市场模式及独立经营模式，这四种经营模式各有各的特点和优劣，各个公司可以根据自己公司的实际情况加以选择。

表 2.1 四种模式的特点和差异

	基本模式	市场模式	高级市场模式	独立经营模式
具体服务	日常基础处理工作，收取费用抵补成本	提供专业咨询，收取费用抵补成本	为客户选择供应商，可向外部客户提供服务	独立的经营实体
模式特点	立足于规模经济	将控制职能与服务相分离	市场定价	利润稳定
目的	降低成本，统一流程	降低成本，提高质量	向客户推荐高效的服务商	通过服务赚取利润
模式类型	托管式服务	自愿式服务	自愿式服务	自愿式服务

内容来源：Quinn B 著《公司的金矿-共享式服务》

2.1.3 财务共享中心的相关研究

吴一平在 2014 年指出，规模经济理论是财务共享服务中心建设和发展一个重要推动因素。将职能相似或相近的部门整合成一个组织，可以让企业可以很好的跟踪来进行定量或定性分析各种工作流程，大幅减少企业耗费的资源，从而可以大大提升企业的竞争力。另外，张庆龙在 2017 年也提出财务共享中心成立后，能带来诸如知识聚焦效应、集中效应、规模效应等几个方面的积极效应。整合业务和财务信息，使得集团总部可以随时取得并分析子分公司的经营结果。

2016 年，张艳、时广军通过长时间的研究与分析，并且参考了许多其他国家关于财务共享中心的案例，认为大家的研究不应该只停留在财务共享的基本理论上，而更应该放在研究财务共享中心的信息技术更新、风险管理、增加客户满意度、人才发展等管理方面，这对我国国内企业创建财务共享中心提供了更多的现实意义。

2.2 内部控制的相关理论

2.2.1 国外对内部控制的研究

1972年，美国审计准则委员会（ASB）颁布的《审计准则公告》，给出了迄今为止对内部控制较为经典的定义：“内部控制是在一定的环境下，单位为了提高经营效率、充分有效地获得和使用各种资源，达到既定管理目标，而在单位内部实施的各种制约和调节的组织、计划、程序和方法。

1992年，美国 COSO 委员会发布了《内部控制—整体框架》，在目前来看，这一内部控制评价标准是在全球范围内受学者的认可度最高、实际适用性最高并且最为广泛应用的标准。整体框架不仅在全球范围内比较早的提出，而且具有很好的总结性和一定的前瞻性，这一框架相当具有权威性，因为它针对各类企业的各种不同情况都提出了意见和建议。COSO 报告指出：内部控制会受到包括高中级管理层以及普通员工等所有利益相关者的影响，而内部控制规则的制定是有多重目的，包括提高财务报告的可依赖程度以及保障企业经营遵循法律法规、避免合规风险等，是一个整体的整合系统。2017年，最新的 COSO 报告发布，将《企业风险管理——与战略和绩效相协调》框架修订为《企业风险管理——与战略和绩效相整合》框架，明确指出了企业风险管理与企业战略、绩效管理密不可分的整体理念。最新框架表明，不能仅仅依靠内部控制去约束董事会、监事会、和高层管理人员，原因是经营管理层就是管理的代理人，会有可能出现内部控制对外蒙蔽内情的情况，就会有可能会给委托人创造新的风险。

国际上，内部控制理论主要历经了五大阶段，第一阶段：20世纪40年代前，主要原理是内部牵制，主要表现为账实核对、岗位分离，这其实就是内部控制的初级形态；第二阶段：40到70年代，内部控制制度阶段，已经包含了岗位职责、组织结构等诸多要素的内部控制系统开始形成；第三阶段：70到90年代，内部控制结构阶段，提出了需要搭建控制环境来构建内部控制结构；第四阶段：90年代，即整合框架阶段；第五阶段：2004年后，即为风险管理框架阶段，内部控制由相关联的各大要素构成，且覆盖公司管理的各个方面。

2.2.2 国内对内部控制的研究

国内对于内部控制的研究起步比较晚，1996年12月财政部发布的《独立审

计准则第 9 号——内部控制和审计风险》标志着我国现代内部控制建设的开始，这是我国现代第一个关于内部控制的行政规定。到 2008 年，财政部、证监会、审计署、保监会、银监会五部门联合发布了《企业内部控制基本规范》，规定从 2009 年 7 月 1 日起率先在上市公司范围内施行。2 年后五部委又联合发布了《企业内部控制配套指引》，标志着中国企业内部控制规范体系已基本建成。

根据财会[2008]7 号《企业内部控制基本规范》，内部控制包括五大目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

内部控制的五要素，包括内部控制环境，风险评估，控制活动，信息与沟通和内部监督制度。具体如下：

内部环境：内部环境是公司进行内部控制的基础，一般包括内审、治理结构、机构设置及权责分配、人力资源政策、企业文化等在内的内控环境产生的影响企业常规经营管理行为的组织和政策。

风险评估：风险评估要求及时确定风险点，用系统的分析方法来确有关风险，并采用合理的策略来应对风险。

控制活动：控制活动是公司根据风险评估的结论，要将风险降低到一定程度而采用的相关措施。

信息与沟通：信息与沟通是公司需要及时全面地收集、传递与内部控制相关的信息，并且采取一些措施来确保这些信息在企业内外能够得到有效的沟通。

内部监督：内部监督是各公司在实施内部控制活动后进行的检查，用来确定内部控制系统是否有效，需要公司及时改进发现的问题，这种检查是需要定期多次进行。

2.2.3 风险识别的主要方法

风险识别是风险管理的第一步，就是通过查看各种现有文件和风险事件记录，根据工作者的认识和经验的论述，或者通过与专家的了解，在寻找潜在的风险的同时找到对应的规律，从而进一步找到规避此风险的方法。由于风险是一直变化的，风险识别工作需要一直持续的进行。目前，普遍应用的风险识别的具体方法包括以下三种。

(1) 生产流程分析法

生产流程分析法又名流程图法。需要工作人员分解流程的每一步，并画出流程图，然后对流程的各个阶段和步骤进行调研来确定风险点。

（2）风险专家调查法

工作人员在梳理公司将要面临的风险后，并依照一定的标准如直接间接区分或财务非财务区分等进行分类后，给到专家评估，以辨别风险区域以及程度高低。

（3）分解分析法

分解法是将一个大的系统分解成各种小要素，通过分析每个小要素来找到潜在风险及判定未来损失。其中，失误树分析法就是其中一种，它是通过画图的形式梳理风险事件的事前情况，解析后找到事故产生的具体原因，总结出产生风险的问题点从而找到相关措施加以防范。

在实际工作中，由于风险的多样性和复杂性，在识别企业风险的过程中不可能使用单一方式，需要使用各种方式，以便作出最准确的风险识别。本文中，风险识别主要采用生产流程分析法和风险专家调查法相结合的方法，来识别出各个流程中的主要风险因素。

2.2.4 风险评估的主要方法

风险评估，即出现风险事件后，针对风险事件导致的人们财产、生命以及生活等领域产生影响与损失展开量化评估的工作。主要内容有定义风险本身和定义风险影响程度。

（1）基于经验知识的分析方法

基于经验知识的分析方法又名经验方法。当公司使用此种方法时，仅需要收集各类信息和知识而不需要耗费大规模精力与资源来识别公司风险并提供建议，也可以同时结合最佳案例进行比对分析，发掘现在的不足并确定采取措施，从而来削减或控制风险。

（2）定量分析

定量分析方法的主要内容：通过赋予数值或者是货币金额给构成风险的要素与潜在损失水平的方法来评估风险，当全部度量风险要素都被赋值后就可以直观地得出风险评估的结果了，模糊综合评价法是其中的一个主要运用。

（3）定性分析

目前，定性分析是指在分析人员依据自己的主观感受与经验对各要素判断区

分高低程度，一般情况下可用“高”、“中”、“低”三级标准进行表示。定性分析主要包括五项操作方法，既涵盖小组讨论、检查列表和人员访谈法，也包含有德尔菲法以及问卷调查法。与定量分析相比，定性分析更为便捷，但因容易受到实施者本人主观判断出现误差。定量分析更为准确，计算过程更为简洁，不过需要实施者有很高的能力或者很丰富的经验。公司或者分析人员可以根据实际情况，确定最终的定性或定量分析方法。

2.3 流程再造

2.3.1 流程再造理论的起源及定义

公司刚刚成立的时候，往往都是集中力量在发展生产、发现顾客需求上，而随着市场逐步成熟到了供大于求的阶段，企业就会通过严格控制成本费用来获得市场占有率的优势并保有利润，规模经济就可以帮助企业实现此目标。而当原材料、人工等成本的价格基本固定之后，成本控制到了另一个瓶颈之后，公司就会开始关注业务流程改善，以期再次提高效率、降低成本。

业务流程再造理论最早由美国学者迈克哈默（Michael Hamer）和詹姆士钱皮（James Champy）在 20 世纪 90 年代提出并被广泛运用，流程再造是一项企业活动，它打破了以前按职能部门为核心的管理模式，是通过运用先进的信息化技术和管理理念从根本上重新分析和设计公司流程并进行相关的公司变更，可以使公司绩效稳定增长并进一步实现公司相应的战略规划。公司重新设计的要点是重新规划对公司运营至关重要的业务流程，以改善其运营效果，目的是在成本，质量，外部服务和运营效率方面进行很大的改进，达到企业的整体效益最优，而不是某个业务单元的部分或者局部最优。其具体思想有，我们需要改变一贯的工作方法和思维，在做好业务管理以及流程等方面的分析后，去除其中重复不合理的环节，并对相关流程进行重新设计。随着经济的迅速发展，信息化程度日益加强，企业内外部情况不断变化，这就更需要企业通过流程再造不断的持续优化，以便适应经济社会的发展，所以流程再造是一个持续不断的流程，一次流程再造的结束意味新的流程再造的开始。

2.3.2 流程再造在财务共享中心的应用

财务流程再造是构建财务共享服务中心最重要的环节，这要求企业通过分析财务流程中的问题，研究出优化方法并实施来提升工作效率。其主要做法是将企业各个业务单元中不具有附加值、重复性的工作内容从各自分、子公司的财务体系中剥离出来，集中整合到一个服务中心中进行处理，而剩余其他的具有附加值或不重复的财务工作仍保留在分、子公司中。

流程再造实现的目标是降低成本、提高产品质量和工作效率，它的最终目的是提高企业运营效率，其关键在于重新规划企业某些经营核心环节。这样既让集团总部对各分、子公司的掌控力度有很大的提升，也可以实现资源优化配置，让有能力的财务人员有更多时间和精力去完成附加值更高的业务。具体地说，企业财务共享中心一般来说会将能够标准化处理的应收应付、资金管理、费用报销、存货及固定资产管理和总账业务等重复性业务集中起来统一处理，实现了分散的财务工作模式向集中化财务工作模式的转变。这样不仅可以大大提高了集团企业财务处理的效率，并且由于数据的集中，集团管理层可以实时掌握集团整体情况，因为财务数字是最直接能反应公司的经营情况的，财务共享中心强大的数据分析处理能力也可以帮助集团实现整体财务运行效率的提高，及时发现公司运营中的问题。这样的财务共享中心可以帮助企业更快实现整体的公司管理战略目标并取得最大利润。

第 3 章 S 公司财务共享中心内部控制现状研究

3.1 S 公司情况简介

S 集团成立于 1946 年，是全球领先的汽车和工业领域的供应商，其投资组合包括发动机、变速器、底盘以及滚动轴承和滑动轴承的精密部件和系统，并为大量工业应用提供解决方案。S 集团的具有创新和可持续的技术领域已经在电动移动、数字化和工业 4.0 领域做出了决定性的贡献。这家科技公司在 2019 年创造了大约 144 亿欧元的销售额，拥有 84,000 多名员工，是世界上最大的家族企业之一，在全球 50 多个国家约 170 个地点，拥有遍布全球的生产工厂、研发中心和销售公司。2019 年 S 集团在德国申请将近 2400 项专利，是德国第二大最具创新力的公司。

S 公司大中华区作为 S 集团的包括欧洲区、美洲区、亚太区在内的四大分区之一，从 1995 年开始在中国成立第一个工厂开始，现在已经在中国 9 个城市（包括香港台湾）共成立 14 家子公司。其他三大分区是欧洲、美洲和亚太，之前大中华区是属于亚太区的，但是从 2007 年开始，由于经营业绩表现越来越好，于是从亚太区独立出来，成立大中华区。2019 年，整个大中华区的销售额达到 27 亿多欧元，占整个集团业务的 19%，是四大分区中很重要的一个区域。S 公司有汽车、工业、售后三个事业部，在中国一共有 1 万多名员工。

3.2 S 公司财务共享中心简介

3.2.1 S 公司财务共享中心成立的过程

S 公司大中华区自 2007 年开始从亚太区独立出来，由于业绩的发展，在中国范围内成立了越来越多的子公司，这些子公司分布于中国的不同省市，每个子公司都有自己的财务会计核算中心，财务管理成本和费用很大。由于这些会计人员都不在一个地方办公，总部的一些指令推行的效果就往往不怎么好，总公司的指令在子公司的执行力大打折扣，也就增加了总公司的管理难度。另外，各个子公司分别核算，大家各自为政，很多核算方式或者方法都不一致，工作流程也是不一样的，这也大大增加了公司的管理成本。最后，各个分支机构各自为政，总

部也难以进行监管，集团的政策在下放到各个不同的分子公司时无法保证能够得到有效落实。对于分子公司的员工而言，由于当地环境和人际关系会对其造成不可避免的影响，当集团政策与分子公司决策产生分歧时，员工们更倾向于分子公司的决策，这导致集团的许多财务管理以及风险管理政策始终浮于表面，没有得到真正的落实。于是出现了一些子公司的舞弊不合规事件，总部却毫不知情的情况，这对于公司运营的风险是非常大的。

在这样的情况下，2011年11月份，财务共享最先被S公司大中华区提了出来，由于财务工作的特殊性质，基本上公司所有的运营业务和记录都会被记录在财务系统中，那么，财务一旦首先实现共享，不仅可以解决财务的人力成本，也可以很大程度上规范公司的各个流程，而且也可以从后端的财务对前端的业务流程进行内部控制，可以控制公司管理的很大部分的风险。

2012年8月份，大中华区财务共享中心项目被批准，公司成立项目组，开始组建财务共享中心。截止到2013年9月份，将所有在外地公司会计部门的帐务都接手过来，包括人员、工作内容一起转移到财务共享中心，在这个时间点，都还只是物理上的变化，还没有开始对流程和工作方式进行改变。然后，从当年10月份开始进行流程优化，陆续上线OCR等系统，并开始梳理和整合各个子流程，逐渐统一了所有公司的财务会计操作流程。

从2014年开始，S公司财务共享中心除了上线OCR发票扫描系统，使发票自动过账率达到60%以后，大大提高了入账效率，降低了财务成本。另外，在2019年开始，通过上线机器人系统，可以自动抓取财务数据进行匹配过账，也可以通过机器人自动批准工作审批流，让机器人可以帮忙处理那种重复机械的工作，而员工可以有时间去关注那些疑难的或者有问题的单据。

3.2.2 S公司财务共享中心的基本框架

整个S公司大中华财务部共有5个部门组成：税务、FSSC、资金及保险部、财务控制、香港及台湾财务部，其中财务共享中心（FSSC）是其中一个最大的部门，人数占整个财务部的一半。S公司财务共享中心又按照业务类型，分成8个子部门，分别是：关务合规部、关联交易及付款组、应付账款组、信用控制及应收账款组、固定资产组、存货组、总帐及报销组、风险管理及内部控制。具体组织架构如图3.1

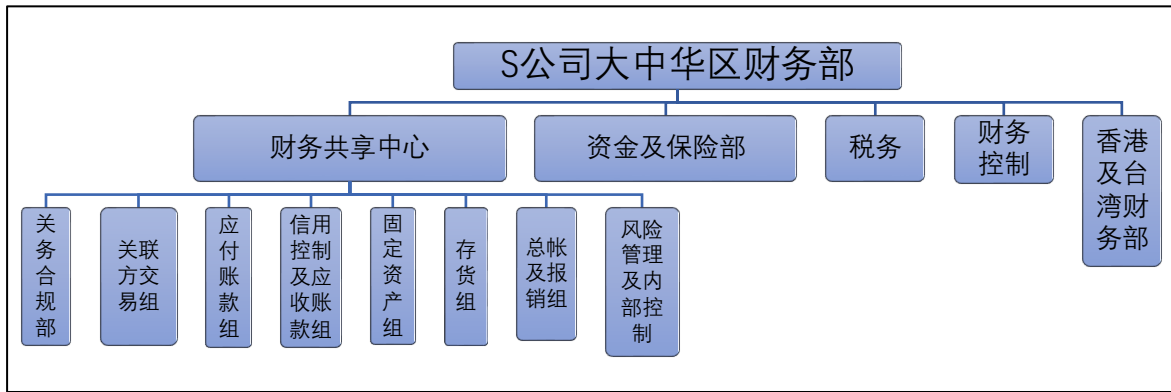


图 3.1 S 公司大中华区财务部组织架构图

3.2.3 S 公司财务共享中心的功能和职责

S 公司使用 SAP ERP 系统，所有的业务和财务数据都储存在 SAP 中，财务部门通过前端维护每个部门的属性来定义费用属性，比如说，将 A 部门定义为管理部门，那么记录到 A 部门的所有费用将定义为管理费用，同样，B 部门被定义为销售部门，那么 B 部门的所有费用被定义为销售费用。另外，销售成本的核算也是自动根据物料主数据中的数据自动进行，X 物料在设置的时候，已经将成本计算方法（标准成本或是移动平均价格）都维护在物料主数据中，并在 SAP 中设置好公司产成品所需要的物料清单及所需数量，那么在产品制造出来和出货的时候就自动算出产成品的成本。所以，S 公司财务共享中心在组织架构的设置上，并没有传统会计部门费用会计及成本核算会计，只有根据业务流程设计的部门。

从上一章节的 S 公司大中华区财务部组织架构图我们可以看出，财务共享服务中心是以工作主要工作内容为导向，设置对应的职位进行日常工作，业务处理及控制，主要做的是会计核算、财务报告和内部控制的工作，对整个公司业务进行财务会计支持服务。每个小组都有明确的工作职责范围以及标准流程规范，大家各司其职并相互配合，让财务共享中心的工作得以顺利开展。S 公司财务共享中心的各个子部门的工作职责请参考下表 3.1:

表 3.1 各个子部门工作职责

部门	工作职责
关务合规部	根据海关相关政策制定和监管公司进出口业务并提供咨询服务
关联方交易组	关联公司应收和应付账款入账、对账
应付账款组	第三方供应商应付账款的入账及付款
信用管理及应收账款组	第三方客户信用管理以及应收账款的入账
固定资产组	固定资产的入账、报废、盘点等管理、结帐
存货组	存货的入账、报废、盘点等管理、结帐
总帐及报销组	公司财务报表的出具；员工报销单处理
风险管理及内部控制	对公司的主要风险管理；内部控制系统的监管

3.2.4 S 公司财务共享中心运行现状

S 公司从 2012 年开始成立财务共享中心，刚开始先是物理位置整合，把分散在各地的会计人员整合到一个工作地点，然后通过一系列的架构调整和流程优化，提高了工作效率，也提升了对整个 S 集团大中华区十几家公司的服务水平。

从 2013 年到 2018 年，S 公司大中华区总的销售额从 12.7 亿欧元增长到 24.6 亿欧元（如图 3.2），基本上是增长了一倍，职工人数也由 2013 年的 8000 多人增长到近 13000 人（如图 3.3），销售额的增加和总人数的增加，对应的也是 S 公司大中华区整体业务量的增加，财务共享中心的工作量自然也随之大量增加。但是，整个财务共享中心的工作工作人员，仅仅从 40 人增加到了 48 人，只有增长了 20%，相比起整个公司员工 62.5% 的增长率，增长比例可以说是非常少了。财务部门通过成立共享中心，整合所有的资源、优化相关流程来实现了业务量大量增加的情况下而工作人员少许增加的现状。

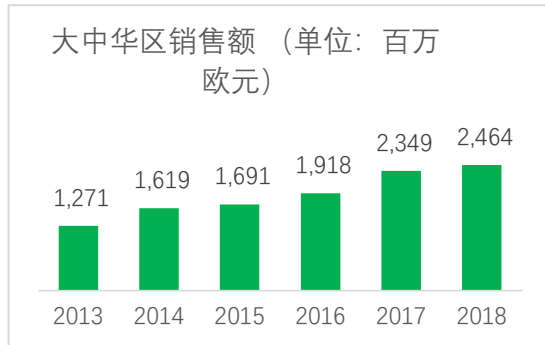


图 3.2 S 公司大中华区历年销售额

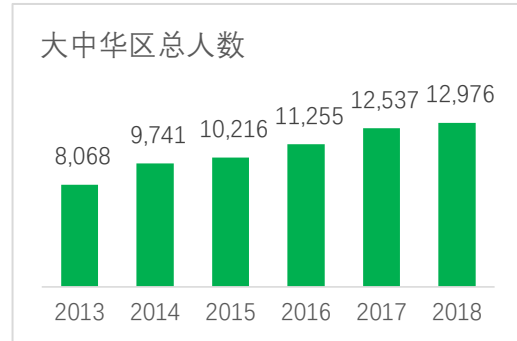


图 3.3 S 公司大中华区历年总人数

根据 S 公司财务共享中心提供的具体服务和特点来看, S 公司财务共享中心属于基本模式, 它的主要职能是日常基础工作的处理, 主要是采用规模经济的方式来降低成本, 统一流程以及提高工作效率。

S 公司财务共享中心的服务对象为 S 公司内部, 主要为集团内其他公司、分支机构和部门提供财务服务。它的工作内容在会计核算的基础上, 又增加了部分的会计信息分析、风险防范和内部控制, 这样既可以降低财务运营的成本, 提高财务工作效率, 又可以加强集团的整体管控能力, 增强集团风险防范能力。关联交易及付款组、应付账款组、信用管理和应收账款组、固定资产组、存货组、总帐及报销组的工作内容具有高重复性, S 公司财务共享中心将其整合起来, 改善流程, 进行标准化作业, 主要负责公司的会计处理和核算工作, 使得公司的日常业务可以正常运行, 从而降低财务工作的运营成本。与此同时, S 公司财务共享服务的运行也是对 S 公司财务工作流程的一种优化, 它使得集团财务核算工作更加规范化和标准化, 这样共享财务人员长时间进行标准化的操作有助于积累经验, 发挥学习曲线效应, 提高会计工作的处理效率和工作质量。而其他两个部门关务合规部和风险管理及内部控制组主要对公司内部主要流程风险的把控监督, 以实现对集团公司的实时监控, 增强集团的整体管控能力, 有效的提高集团的风险防范能力。

3.3 S 公司财务共享中心内部控制的目标和现状

3.3.1 S 公司财务共享中心内部控制的目标

S 公司财务共享中心内部控制的管理层面的目标有: 财务报告内容准确, 无遗漏; 应披露的重大事项已与管理层及时沟通; 交易信息完整报告, 过程符合一

般公认会计准则以及交易所的要求；资产的存在性与会计记录完整比较；资产安全得到保障。

S 公司财务共享中心内部控制的业务流程层面的目标有：有效的授权；完整性；准确性、表达与批量的正确分类；对资产与业务记录的访问限制得到保证；管理层有与财务报告相关的内部控制有效性自我评价；通过外部审计的“内部控制”审计。

从 S 公司财务共享中心内部控制管理层面的目标和业务流程层面的目标，我们不难看出，这和《企业内部控制基本规范》中列明的内部控制的五大目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略保持了高度一致，并有更强的可执行性。

3.3.2 S 公司财务共享中心内部控制的现状

S 公司对于风险合规管理涉及到的部门有三个：合规部、风险管理部门以及内部控制系统，合规部主要审核一些欺诈或者受贿行为，风险管理部门主要是防止管理战略上的风险，如原材料价格上升、项目选择等，而内部控制系统主要是监管运营和流程方面的风险。从 S 公司财务共享中心的组织架构中我们看出，风险管理和内部控制系统都是属于财务共享中心的工作范畴，而合规部则是直属总经理管理。因为风险管理和内部控制系统更和财务报表准确性相关，而合规则主要审核员工的诚信、合规行为。

S 公司从 2010 年建立内部控制系统，主要分四个步骤，详见图 3.4。第一个步骤：界定范围，选择相关需要审核的子公司并定义标准的控制流程，详细阐述控制对象以及最低的控制要求；第二个步骤：在日常工作中，具体实施内部控制要点，并做好文档存储；第三个步骤：内部控制自我评估，包括 TOD（内部控制设计）和 TOE（内部控制有效性测试），从而找到内部控制中的薄弱点并制定出修正措施。第四个步骤：年度内部控制报告，内部控制部门在各个部门完成自我评估和度量后，汇总每个流程的内部控制状态，向子公司负责的 CEO、CFO 以及总部执行委员会汇报最终结果。

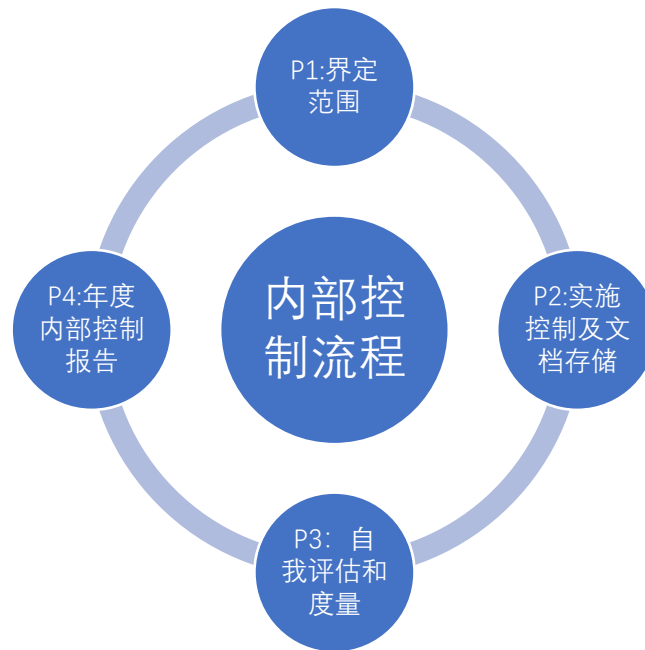


图 3.4 S 公司内部控制流程

虽然每年 S 公司都是进行内部控制评估，但是由于基本都是内部自我评估，缺乏专业性和监督性，慢慢的有点流于形式，而且随着公司业务不断发展以及信息技术的不断进步，出现了很多在以前内部控制系统建立之初没有预见到的风险，而由于内部控制的标准流程没有及时更新，而使得有些风险无法被识别。尤其是在财务共享中心建立之后，很多以前的流程和操作手册被推翻重新编制，如果内部控制流程不及时随之更新加强，那么公司的内部控制的目标将无法完成。

3.4 S 公司财务共享中心内部控制的问题及成因分析

3.4.1 报销流程中的问题

一开始，S 公司财务共享中心的报销工作是这样的，每个员工需要填写纸质的报销单，请上级领导签字之后，通过快递或内部邮箱传递到共享中心报销组，由负责报销的会计进行审核，如果没有问题的单据，手工录入到 ERP 中，如果单据不符合规定，则再由快递或者内部邮箱返还员工处进行修改，并请上级领导再次审批后再走流程，这样，往往一个流程下来，一个月都无法报销下来，员工和领导的抱怨都很大。而报销组人员的工作量也是十分巨大，往往被手工的工作和来回的退单占据了大量的工作时间。报销组人员一共有 4 人，往往到了下半年忙季的时候，还需要招聘一名实习生来帮助。

而这样的报销流程，报销人员基本只可以在同一份报销单中查看一些发票内容和说明等，而如果想再多维度检查或者想做一段时间内的合规检查，十分困难，因为都是通过手工入账的，凭证摘要无法写的特别准确和完整，更加无法涵盖一张报销单的所有信息，那么，想要后续检查，就必须再去找原始凭证，一张张报销单去找，这种合规检查让人痛苦不番，巨大的工作量也导致了无法实现。因为公司比较大，员工比较多，而一旦一个员工发现多报销一些或者报销一些不应该报销的费用财务或者内审也查不出来，那么后果可想而知，势必会导致内控处于失控状态。长此以往，后果不堪设想。

S 公司有统一的差旅政策和普通费用报销手册，规定了一系列可报销的范围和不可报销的项目，对于这些规定，每个人的理解可能会有偏差，大家对于某些费用是否能够报销总会有一些不一样的看法。另外由于经济的发展和公司业务的发展，总会遇到一些特殊的情况或者有新的费用需要报销，而往往这些费用也没有在政策中列明可以报销。这对于财务共享中心的报销人员的工作也增加了很多的挑战。

3.4.2 应付账款流程中的问题

成立财务共享中心前，每家子公司都有自己的应付账款会计，各自进行手工录入发票，并支付货款的工作，成立财务共享中心之后，开始逐渐整合并标准化发票入账流程，2013 年上了 OCR 自动扫描发票系统，用图片抓取发票的主要信息，识别率为 50%左右，自动化入账率大概在 15%左右，有如下一些问题：

(1) 2019 年 11 月 27 日召开的国务院常务会议中，明确提出了“2020 年底前实现按增值税专用发票电子化”电子专票正式来到了纳税人面前。而电子发票可重复打印的性质，使公司必须加强对这一部分的风险控制。随着电子发票的日益普及，公司对电子发票的查重需求日益增长，而靠 OCR 和人工审核显然无法完成这个任务。

(2) 识别率和自动入账率太低，虽然和之前的全部手工入账相比，OCR 已经帮助公司实现了零到一的突破，大大提高了员工的工作效率，但是由于日益增长的公司业务使发票数量呈指数级上升，而同时公司出于费用控制的目的，对人头控制也日益严格，这就出现了一个矛盾，发票的数量越来越大，但是人头又不能新增。就 S 公司来说，预计大中华区到 2024 年的销售额要比 2019 年增加 100%，

但是财务部的人头不能增加一人，这就倒逼部门必须进行大刀阔斧的改革，否则将无法完成任务。

(3) 发票抵扣的识别和时效要求越来越高，拿到进项税发票之后，对于一家公司来说，自然是越早入账，越早抵扣越好，这样可以减少当期应交税金，在当今现金为王的经济环境中，尤为重要。最传统的验证进项税的方法是远程认证和上门认证，远程认证是由纳税人自行扫描、识别专用发票抵扣联票面信息，生成电子数据，通过网络传输至税务机关，由税务机关完成解密和认证，并将认证结果信息返回纳税人的认证方式，公司工作人员把每一张抵扣联取下来一份份去扫描机扫描进税务系统，进行比对。上门认证是指纳税人每个月带着所有的增值税专用发票抵扣联等资料，到税务机关申报征收窗口或者自助办税机（ARM 机）进行认证的方式。近几年，税务系统进行改革，公司已经可以采取勾选认证的方法，是指符合条件的纳税人通过特定的网址，查询升级版增值税开票系统开具给自己的增值税发票信息，然后通过勾选和确认的形式完成发票认证。勾选认证的方式对于纳税人来说简单便捷且不需要增加额外成本。而这种认证方式就会要求公司在对应付账款的入账时要准确抓取相关必要信息，这对于公司共享中心的入账工作也提出了更高的要求。

应付账款会计，从字面意思我们可以知道，这些会计人员主要负责应付账款的入账、请款以及支付，公司对供应商的管理以及公司内部流程的管理要求也越来越高。

首先，供应商的资质和持续经营的能力，是公司最为看重的，如果供应商缺乏专业的资质，或者已经出现一些情况，比如财务状况不好，环评出现问题等，会导致后续经营出现问题，那么，对于客户来说，就是隐性的风险，如何提前规避或者发现这些问题，对财务共享中心提出了新的要求。

其次，随着互联网的不断发展，很多公司都采用网上办公的模式，很多事情都是由一个电话或者一封邮件来解决，这就让一些骗子找到了漏洞，由于某些原因，供应商有的时候会更改公司名字或者修改银行账号，很多会通过邮件的方式通知它的客户，而客户在收到邮件之后，就会更改自己在系统的记录，然后下次付款的时候就会支付到新的账户中。2019年，S集团美国公司出现了这样一个案例，这家子公司邮件收到一家供应商的通知，从某月某日开始，公司银行账号将

变为另外一个账号，邮件的格式非常正式，邮件的发送人正确，财务人员根据这封邮件就在系统中修改了，然后在付款日的那天，接到供应商的电话通知，他们的网络被黑客黑了，到处在给他们的客户发送修改银行账号的邮件，希望我们不要支付到新的银行账号中，那天正好是公司的付款日，而且公司的付款指令已经发出去了，手忙脚乱联系银行，终于在最后一步拦截了这笔付款。由于技术的不断革新，骗子的手段也是不断出新，让人防不胜防，如何控制此类风险，也是共享中心亟需解决的问题。

3.4.3 应收帐款流程中的问题

应收账款作为一家公司的现金流的最主要来源，对一家公司的运营是十分重要的。对客户的信用控制管理，本身就是内部控制的一项重要内容，很多公司对此都很重视。如何评判一家客户的资质，定多少信用额度，都是需要有很严格的制度流程来指导的。S公司经过多年的运营，也有一些信控方面的经验做法，在2017年，发布了信用管理指导书，规定了信用管理的基本原则，各部门的职责分工，以及如何给客户做信用分级，把每一种信用分级适用的情况做了明细的定义，这让信控管理有了一个指导性文件。不过如何监控实施信控管理指导书的实际成果，如果真正落实信控管理指导书的每一项要求，这就非常的考验我们的工作人员了。主要原因有以下几点：

(1) 虽然我们根据信控指导书给每家客户定好风险等级，给出相应的信用额度之后，在实务中还是经常会有特殊情况需要临时增加额度，每次增加额度，除了需要相应人员的审批，还要会计人员在系统中手工释放订单，往往这样的事情每天都有几笔乃至几十笔，由于本身就是由于十分着急或者紧急审批的单子，所以每次都是十分着急的找到会计人员们需要立即处理，这就大大增加了审批人员和会计人员的工作量，甚至下班期间或者节假日期间，也会需要大家随时处理，这就很大程度的降低了员工的工作效率和对工作的满意度。

(2) 一开始，在创建客户的时候，一般公司会对其财务状况和运营情况做个评估，确认是否可以开展业务，但是一旦开展，期间对客户的经营情况可能就不会那么关注了，但是这往往就会导致很大的风险。近年来，由于国内和国际的竞争日益加剧，经济进入衰退期，一些公司出现经营困难甚至破产，这些信息往往一开始的时候大家是难以察觉的，然后等到新闻爆料或者发现款项收预期很久

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/217042140046006055>