

# 从财务内控视角浅谈上海烟草 商业有限公司法人治理机制

姚 骏 [上海烟草(集团)公司 法律法规处]

张 全 [上海烟草(集团)公司 投资管理处]

---

**【摘要】** 法人治理结构实质上是公司的权力职权制衡问题,主要是明确股东会、董事会、监事会、经理层的职责,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司运行机制。本文选择从财务内控为切入点,对上海烟草商业有限公司法人治理机制进行探讨,提出了建立与完善预算管理体制、财务经理报告制度、资金与会计信息的内控、内部审计等举措来加强有限公司法人治理机制。

**【关键词】** 法人治理结构 烟草商业有限公司 财务内控

---

## 1. 问题的提出

上海烟草(集团)公司(以下简称(集团)公司)自1993年成立以来,先后与上海市各区县的商业集团或供销社一起将原来各区县的糖业烟酒公司组建成为21个烟草糖酒有限公司。经过十年的发展,商业有限公司整体效益明显提高,并初步建立了法人治理结构。目前,全国烟草行业商业公司的出资人都为中央国有独资,而由中央国有企业和地方国有企业共同出资组建的有限责任公司也仅上海,是全国烟草行业内一个独有的商业体制。然而,随着近些年来一些深层次的矛盾逐渐凸现,使公司缺乏有效的约束机制,为此,(集团)公司提出的目标是以弥补和消除现有烟草商业体制的不足和弊病,更大程度地发挥出有限责任公司这种商业体制的优越性,建立健全和完善烟草商业有限公司法人治理结构。

## 2. 本文的研究目的

法人治理结构实质上是公司的权力职权制衡问题,主要是明确股东会、董事会、监事会、经理层的职责,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司运行机制,而财务内控是一个建立在财务信息进行分析的基础上,为企业经营决策提供有效支持的管理制度,在公司治理中扮演信息提供者和监督管理的重要角色,是所有对经营者进行控制的主要工具。会计信息披露是资本市场进行监管的一项重要措施,是解决会计信息需求者与提供者之间信息不对称的重要机制,财务内控是法人治理机制中非常重要的一个环节,是所有对经营层进行约束和控制的重要途径,完善的法人治理结构对会计信息披露和财务内控制度有积极作用,而完善的企业财

务内控制度则对法人治理结构意义重大。

而本文选择从财务内控为切入点进行探讨,其出发点在于:一是有限公司是上海烟草(集团)公司与各区县的商业集团或供销社投资方的集合,也是一个利益共同体。公司的利益相关者,例如股东、债权人、员工,对公司投入专用资产,如果公司存在经营风险,则利益相关者投入的资产处于风险状态。由于利益相关者多处于“外部人”地位,需要建立和完善法人治理机制,而保证完善的法人治理机制需要健全的财务内控制度。二是从一般经济体制的运行格局看,决策机制、信息机制及激励约束机制是一套密不可分的整体,公司治理即指一套以特定目标为导向的决策及激励约束机制安排,而会计信息系统则是企业信息系统中最为完整、正式的系统,信息质量高低直接影响着治理的效率。三是现代公司制环境下,与会计信息的决策有用及受托责任目标相联系,人们将会计信息的基本角色定位于计价角色与管理责任角色,计价角色在于推测和计量企业的价值,而经营管理责任角色在于衡量经理对企业价值的贡献,会计信息的角色为此目标提供了最为贴切的视角。

### 3. 提出基于法人治理结构的财务内部控制观

完善的公司治理结构是会计信息能够真实、完整、及时、有效的进行披露的有效机制,可以在很大程度上保证会计信息的真实性、及时性和一贯性,为众多的信息使用者提供有用的会计信息。烟草商业有限公司的会计信息披露,本身就是对其管理行为的一种监督,因而可以制约其不规范的财务行为,例如不良融资行为、粉饰财务报告等,从而对法人治理结构的完善有重要的促进作用。

(集团)公司提出强化管人、管事、管资产,进一步完善法人治理结构,这是有限公司在决策、激励、监督约束方面的制度、原则,涉及利益相关者之间在权利与责任方面的分配、制衡以及效率经营与科学决策。财务内部控制与公司治理不能割裂,需将会计控制纳入到公司治理路径之中,在公司治理结构、治理机制建立过程中,设计和明确会计组织结构及运行机制,基于公司治理研究财务内部控制具有重要意义。公司治理机制有效,这是保证公司资金安全、资产完整、保证会计信息真实、及时、完整的基本条件,建立健全法人治理结构才能保证内部控制有效,才能保证不同层次会计控制目标的一致性、促进科学决策和效率经营;只有从源头实施会计控制,达到各利益主体之间关系的协调与制衡,才能维护各利益主体的正当权益,最终实现公司价值最大化。

内部会计控制是公司治理的重要组成部分,是为了提高会计信息质量,保护资产的安全、完整,确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行等而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。为了促进各单位内部会计控制建设,加强内部会计管理,维护市场经济秩序,财政部于2001年开始陆续颁布了《内部会计控制规范》。但笔者认为,内部会计控制不是手册、文件和制度的简单组合,就其实质而言,它是内部会计制度的有机组成部分,是为了确保公司合法合规经营、控制财务舞弊、提高经营效率和效果的一种合约安排。有效的会计控制应当能够维护所有利益相关者的合法权益,而不是维护某一类或少数利益相关者的权益。

针对上海烟草商业有限公司的法人治理主体,是需要在公司治理中加以明确的。笔者认为,烟草商业有限公司由于是两权分离的公司体制,法人治理中的财务内控有两个层次:

一是投资主体或董事会对经营者(主要领导)的监控,通过制定绩效目标,对经营者激励、监任,促使经营者努力经营、做出最优决策。通过会计资料评价,投资主体或董事会就可以对一个公司的财务状况、经营成果和现金流量等情况有清晰的了解,进而对经营者进行分析与评价。比如,可以利用会计信息考核与评估净资产是否保值与增值,是否有浪费性的投资,资产是否丢失、毁损或不合理占用,是否存在虚假或违规交易,使公司的正当利益受损等等。但是这种评价是基于对会计信息真实的反映上的,投资者是需要借助外部公允的评价体系(会计师

事物所或资产评估事务所)对企业经营情况进行准确和公允的评价。

二是经营者(主要领导)对公司经营活动和财务活动监控,解决经营者的经营管理能力问题,目的是实施有效管理并实现绩效目标。要对经营管理活动的各方面情况进行及时了解和有效控制,运用内部会计控制系统是必不可少的。如单位在购货、生产、销售、支出、损益形成处理以及筹资投资等环节的内部会计控制,实际上就是以经营者为主体所实施的行为。经营者对生产经营活动进行监督是通过委托会计人员实现的。内部会计控制可以通过保证会计资料的真实性,保证公司财产的安全完整,最终保证经营者经营管理目标的实现。在这一层次,会计人员实施的监督是最基础性的,也是最重要的。

#### 4. 构建有限公司法人治理结构的财务内控体系的几点思考

##### 4.1 建立有限公司财务内控的目标

确定上海烟草商业有限公司财务内控的目标,必须结合企业总体管理要求进行,必须从整体出发来分析。我们建立财务内控制度是为商业有限公司的总体的生产经营和管理要求服务,企业的根本利益和财务管理目标是财务内控制度的出发点和归宿。财务内控制度建立的目的是为了顺利开展财务会计工作,实现财务会计控制,并最终实现企业的总目标。企业的财务内控制度应到达的基本目标可以归纳为以下几个方面:

①建立和完善符合现代管理要求的内部财务组织结构,形成科学的决策机制、执行机制和监督机制,确保单位经营管理目标的实现。

②建立行之有效的风险控制系统,强化风险管理,确保单位各项业务活动的健康运行。

③堵塞漏洞,消除隐患,防止并及时发现和纠正各种欺诈舞弊行为,保护单位财产的安全完整。

④规范单位会计行为,保证会计资料真实、完整,提高会计信息质量,保证财务会计监督的及时性和准确性。

⑤确保国家有关法律法规和单位内部规章制度的贯彻执行。

##### 4.2 商业有限公司财务预算管理制度建立及完善

对于一个集团来说,财务预算是分层级的。决策层制定整个集团的预算,并管理到子公司,而子公司又有其财务预算系统,一是执行决策层的财务预算要求,二是对本单位及下层企业又进行财务预算的建立与实施,这样环环相扣,层层建立财务预算管理和实施,达到整个集团的财务预算调控目的。

总的来讲,在商业有限公司推行以市场为导向的全面预算管理制度较符合目前的管理形式。但随着财务管理体制的改变和财务管理的进一步完善,该制度在原有的预算模式上仍需进行改进。

###### 1 预算管理体制有待完善

(1)在有限公司推行全面预算管理,预算管理层次以董事会为核心,形成预算决策层、预算控制层、预算执行层的自上而下的全面预算管理的三层四级组织架构。

预算决策层由有限公司董事会与公司内部全面预算决策机构组成:

①董事会是有限公司全面预算管理工作的最高决策机构,有限公司关于全面预算管理的一切重要议案均应在董事会审议决策后,由总经理负责实施;

②公司内部全面预算决策机构是有限公司全面预算管理工作的日常决策机构,主要负责全面预算管理实施过程中的日常决策,其具体组织形式是以总经理为负责人、财务与其他相关部门参加的预算管理委员会。

(2)预算控制层以有限公司财务部门为主构成,各相关部门应指定专门人员参加,其中财务部门是全面预算管理的主管部门和监控机构,对总经理直接负责。

(3) 预算执行层包括所有发生货币与非货币性收入与支出的预算责任部门(单位),是全面预算管理的执行机构,负责业务范围内各预算项目的直接管理与控制。

通过明确各层次相应的职责,使得全面预算体制更完备,也使得职责更加分明。

### 2 预算的内容应予以加强

在预算的内容上,应在注重财务收支、利润等预算基础上,扩大资金的预算,加大资金的营运和考核力度,落实“以资金管理为重心”的目标。

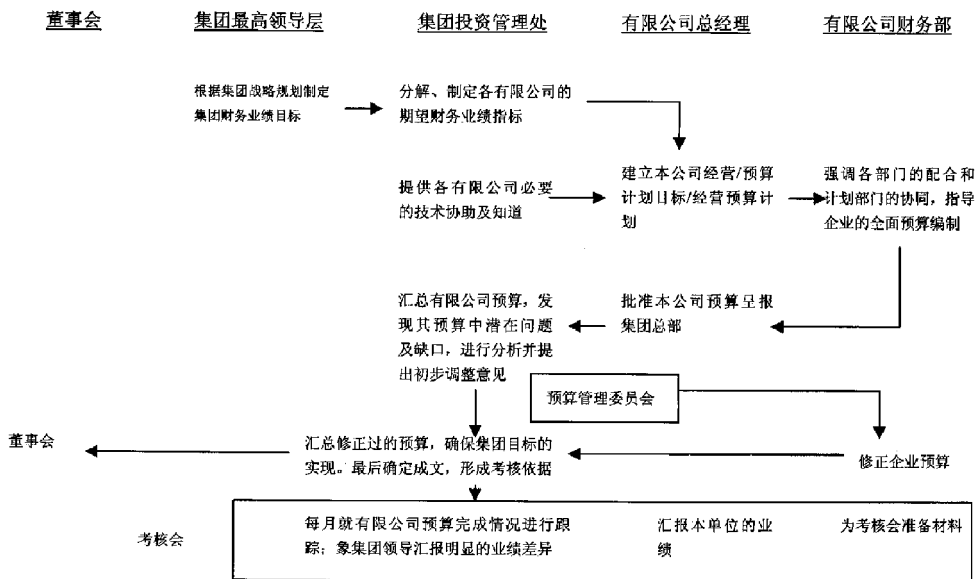
### 3 财务预算的规划应当完备

全面预算管理不仅由财务负责,更应强调各部门的配合和计划部门的协同,即财务计划的统一。全面预算管理必须有长期预算和短期预算,一个企业要根据其发展规划制定其五年(或更长)的长期财务预算,把战略规划落实到预算上来,并指导企业的行动。同时,企业的短期预算也要具有层次性如月度财务预算的跟踪、季度的调整等。

### 4 严格预算的执行与考核

有限公司要强调预算的严肃性,严格执行董事会下达的各项预算,严禁越权调整预算、预算串项及超预算实施等情况的发生。凡属计划外的项目和支出按照有关财务收支审批制度执行,为保证各级预算的实现,各单位应将财务预算指标层层分解落实,并与经济责任制挂钩。各单位应按月度季度对财务预算执行情况进行分析对存在的问题积极采取措施,保证指标实现,并将季度分析情况书面报送集团公司投资管理处。

在各单位预算执行情况进行分析的基础上进行财务预算的考核,考核办法经预算委员会制定,董事会批准后执行,实施对各单位人员的奖惩,对各单位工资总额等的控制。



### 4.3 建立有限公司财务经理报告制度

按照深化国有企业改革、建立现代企业制度要求,为健全企业法人治理结构,强化董事会、监事会对企业财务活动的控制和监督,掌握企业的经营和财务状况,规范企业的财务理和会计核算,为企业的经营决策和制订年度财预决算方案提供依据,我们提出财务经理报告制度。即有限公司财务经理应每季度向董事会报送一次财务工作报告,财务工作报告应该包括如下一些内容:

(1) 该季度公司经营情况分析,卷烟销售、非烟销售、毛利、费用成本和利润等主要经营指标的分析;

- (2)公司资产、负债和所有者权益变动情况分析和原因分析；
- (3)资产遭受重大损失情况及原因分析；
- (4)涉及投融资与资产处置的重要合同的订立、变更、终止及实际执行情况；
- (5)公司现金流情况分析；
- (6)公司大额采购合同执行和履约情况分析；
- (7)公司主要客户回款和应收账款分析；
- (8)公司短期投资和长期投资情况；
- (9)公司银行借款还本付息情况；
- (10)重大行政处罚；
- (11)地方相关财经政策法规的变化、调整情况；

通过以上财务经理报告体系并组织有关领导、业务主管和财务人员定期或不定期地根据会计核算所提供的信息资料与预算相比较,进行定量和定性的分析,找出所存在的问题和原因,从而确定改进方案使集团有效地监控有限公司的经营状况,采集集团经营决策所需要的信息,为集团战略决策提供支持。

#### 4.4 构建资金流、信息流为主线的财务内控两防线

现代会计控制主要是对资金流和信息流的控制。资金构成了企业生产经营的要素,是企业生产经营不可或缺的重要条件,而企业作为一个有着既定目标且可控的系统,必须要有一条贯穿始终的“线”使之连接起来,这条“线”就是伴随着资金在企业生产经营活动中的运作而产生的会计信息。笔者在此章中重点就企业会计控制就是以控制资金流、信息流为主的财务内控进行探讨。

##### 1. 建立基于有限公司法人治理结构的资金流的财务内控

资金是现代企业的“血液”,资金能否在企业集团内部有效运转,是检验企业内部管理是否科学的标准之一。为了实施公司财务战略,需要对资金运营集中控制,这是会计控制的主流。资金监控是会计控制的关键性环节,良好的资金监控能有效降低企业生产成本、减少资源耗费,从而使经营者利益最大化。构建有限公司法人治理结构的资金流的财务内控应作如下考虑:

一是应当将资本性支出决策权、预算审批权、资金调度权等在股东会与董事会之间、董事会与经理层之间进行配置,形成不同的权利边界,从而保证决策的科学性和资金的安全性。

烟草商业有限公司以董事会为核心的法人治理结构,需要保证董事会的会计控制力,保证对公司经营活动和财务活动实施有效控制。董事会所属的财务委员会(投资管理处)的主要职能是研究财务战略、作为董事会财务决策和财务评价的支持性组织,战略性财务决策职能、评价职能与执行职能分离。

董事会对资金调拨、利润分配等重大决策直接控制,就重大决策财务事项进行审批;有限公司设立财务总监,具体负责整个集团的财务政策、计划、控制,各有限公司财务部及时向董事会或常设机构(集团投资管理处)报告财务状况,接受协调、指导。

二是要加强薪酬和消费性资金的管理。目前有限公司已全部实行工效挂钩,其发生工资性项目的支出应当一律在“应付工资”中列支。

三要切实加强工商企业银行账户的管理,工商企业开设银行账户必须得到董事会的审批。一经审批,企业一律不得擅自新开银行账户。凡不经过审批,擅自开设银行账户的,要按照规定进行严肃处理。

四是要继续加强对证券投资、委托理财等业务检查监督。根据国家局的要求确保的对外投资、担保、拆借资金、投资理财“四严禁”。对系统内担保也要从严掌握。要掌握现有有限公司目前仍然有效的担保情况,采取积极措施,化解风险,防止或有损失。

##### 2 建立基于有限公司法人治理结构的信息流的财务内控

对信息流的会计控制,主要是指对会计信息质量的控制。会计信息质量影响着企业在管理、控制企业活动时制定适当决策的能力。公司治理与会计信息系统是个有机的统一体,良好的公司治理可以促进会计信息质量的提高,而高质量的会计信息又可进一步完善法人治理结构,因此,强调提高财务会计信息质量更具可实现性。

就目前完善商业有限公司法人治理结构,实现管人、管事、管资产的有机统一,应该大大加强会计系统特别是财务会计系统在公司治理中的作用,向投资主体提供真实、可靠的财务会计信息,以利于监督主体对经理人的监督,从而有效降低经理人对投资主体的损害,保护投资主体的经济利益。

集团公司近几年来加大信息化的投入,搭建布局合理、管理有序的基础设施平台,重点建设中的财务集成系统,涵盖了会计核算、资产管理、全面预算管理、合同管理等多个子系统,已经在(集团)公司总部、上海卷烟厂、上海烟草储运公司、高扬国际烟草有限公司、北京卷烟厂、天津卷烟厂等范围试点,探索和尝试实现集团内部的财务数据集中式管理,做到集团公司对核心企业会计信息的即时查询,严格集团内部会计信息监管制度。

为此,笔者认为目前有限公司所使用的U8用友核算系统完全可以由(集团)公司所建设的财务集成系统替代,基于(集团)公司财务系统专用HPRP7410,8CPU,16G内存的一流硬件环境并不需要各有限公司投入更多的硬件设备,各区县有限公司也已实现了与(集团)公司的网络互联,为实现网络化管理创造的条件,而目前所需要的就是加强对商业有限公司财会人员的软件应用培训能力的提升。

通过建立集团化会计信息网络,达到现金流量、资产负债、经营损益等经营运行信息以及产权抵押、银行开户等重大会计事项均在会计信息网络上一览无遗,为投资主体实现动态实时的监控提供依据,推动公司治理与会计控制良性互动进程,实现公司各利益主体之间的协调与制衡以及科学决策、效率经营。从而可以董事会从形式化转变为实质性控制,形成董事会监控经理层的格局,提高决策效率和监控能力。通过信息披露能够使公司治理主体和利益相关者获得必要的信息,可以实现集团财务内控的相对集中化,提高信息传递速度,进一步提高集团的决策速度和对外响应速度。

#### 4.5 建立与完善有限公司的内审长效机制,强化内部审计力度

虽然内部审计独立于财务机构,但从广义上讲应在财务内控制度体系的范畴之内。内部审计是实行财务监督的重要手段,它能指出企业在财务控制环节中的各项问题,并能对财务内控制度进行评价和建议。因此,加强各项内部审计至关重要。内部审计机构依法对企业的财务收支和经济效益进行内部审计监督,必然成为法人治理结构中对资产监督的主要机构之一。烟草内部审计工作要贯彻“全面审计,突出重点”的方针,以企业的管理、效益和发展为目标,以国有资产监管的范围为重点领域,以财务收支审计为基础,以内控制度评审为主线,以经济责任审计为重点,建立由财务收支审计、经济责任审计、固定资产投资审计,预算管理审计、内控制度评审、物资采购审计、效益审计和后续审计所组成的审计监督体系,积极探索法人治理机制下资产监管的新途径。

为此,根据国家局提出的烟草行业加强内部管理监督的要求,有限公司应根据公司的实际情况设立专门的内审机构或内审岗位。内部审计要转变观念,监管和服务并重,眼光向内,充分发挥内部审计及时性、连续性、针对性和预防性特点,通过审计监督将企业存在的问题消灭在萌芽状态,达到通过审计发现问题、揭示隐患、优化管理、提高效益、促进发展的目的。同时,为了保证内审的独立性,有限公司内审机构或内审岗位人员应直接向总经理负责;为提高有限公司的内审工作水平,董事会也将委托监事对有限公司的内审工作进行指导与检查。

综上,上海烟草商业有限公司应当以《会计法》、具体会计准则和其他有关法律制度为依据,以企业的生产经营特点和管理要求为基础,以会计核算和会计监督为中心,针对财务会计工作和管理中的各个环节,制定便于操作和监督检查的财务内部控制体系,从而规范有限公司

内部管理,有效防范经营风险,保护企业财产的安全和完整,保证国家政策、法律、法规制度的贯彻执行,并成为企业内控体系有机的组成部分。

#### 参考文献

- (1)冯建、伍中信等企业内部财务制度设计与选择中国商业出版社 1988 年版
- (2)闫培金、王成 企业财务内控精要 中国经济出版社 2002 年版

#### 【点评】

文章的选题紧扣集团加强有限公司内部监管的重大课题,从财务内控这一核心要素切入有限公司法人治理结构的建设,抓住了问题的要害,并且结合烟草行业实际,从预算管理、财务报告、资金信息内控与内审长效机制四个方面进行了系统论述,体现了思考的全面性与系统性,具有较强的可操作性。

( 财务审计专业评审组 )