



第一章 财务管理概述

n 主要内容

- 财务管理的目标
- 财务管理对公司发展的重要意义
- 部门经理在财务管理方面的责任
- 财务管理在摩托罗拉公司中的作用

n 学完本章您将能够

- 明确财务管理的目标
- 理解财务管理对公司的重要意义
- 明确财务管理的关键环节
- 了解财务管理在摩托罗拉公司中的作用



财务管理的目标

n 财务管理的总目标

- 公司价值最大化

n 财务管理的具体目标

- 资本获利增值目标：权益资本保值增值
- 销售持续增长目标：市场份额及销售增长率
- 资产流动目标：资产质量及运营效率
- 财务风险规避目标：资本结构及债务期限结构



财务管理对公司发展的重要意义

- n 财务管理直接关系到公司的价值
- n 财务管理是公司管理中非常重要的一环
- n 财务管理水平低会引发危机甚至破产



部门经理在财务管理方面的责任

- n 协助企业总经理完成企业财务目标
- n 在企业总目标指导下编制并实施本部门预算
- n 改进作业流程、控制成本费用、提高部门业绩
- n 优化操作程序、提高流动资金周转速度
- n 为企业财务预测、决策提供准确资料
- n 搞好本部门财务控制工作



财务管理的关键环节

- n 财务内部控制
- n 营运资本管理
- n 投资管理
- n 融资与资本结构管理
- n 收益分配管理
- n 财务状况分析



财务管理在摩托罗拉公司中的作用

n 收集和报告财务信息

- 符合法律和法规的要求
- 符合摩托罗拉管理层的要求

n 协助管理层控制风险

- 内部控制



本章小结

n 本章我们主要介绍了:

- 财务管理的目标
- 财务管理的关键环节
- 财务管理对公司发展的意义
- 财务管理在摩托罗拉公司中的作用



第二章 财务报表与财务分析

n 主要内容

- 第一节 财务报表
- 第二节 以净资产收益率为核心的财务分析与控制
- 第三节 摩托罗拉财务控制的特点

n 学完本章您将能够：

- 读解几个主要的财务报表
- 掌握几个财务分析的基本方法
- 了解以净资产收益率为核心的财务综合分析与控制



第一节 财务报表

- n 财务报表的类型
- n 财务报表的结构
- n 财务报表的功能
- n 财务报表的作用



企业财务报表之一：资产负债表

n 功能

- 提供企业在某一特定时点所拥有的全部资产、负债和所有者权益（自有资本）的存量及其结构

n 关系

$$\text{负债} + \text{所有者权益} = \text{资产}$$

n 作用

- 有助于管理者了解某一时点上各类资产和负债的规模、结构及其数量对应关系，明确个人和企业受托责任及义务，作出基于优化结构、降低风险和提高运营效率的判断和决策

资产负债表的结构

资 产	负债及所有者权益
流动资产	流动负债
长期投资	长期负债
固定资产	负债合计
在建工程	实收资本 / 股本
无形资产和其他资产	未分配利润
资产总计	负债和所有者权益总计

资产负债表反映的财务管理内容

资 产	财务管理（投资）	负债及所有者权益	财务管理（融资）
现 金	现金管理	短期借款	银行信用
短期投资	证券评价	应付帐款	商业信用
应收帐款	应收帐款管理	长期负债	负债融资（资本结构）
长期投资	证券评价	实收资本 / 股本	权益融资（资本结构）
固定资产	投资管理	未分配利润	股利分配（留存收益）



企业财务报表之二：损益表（利润表）

n 功能

- 提供企业在某一特定期间内所实现的利润或发生亏损数量

n 关系

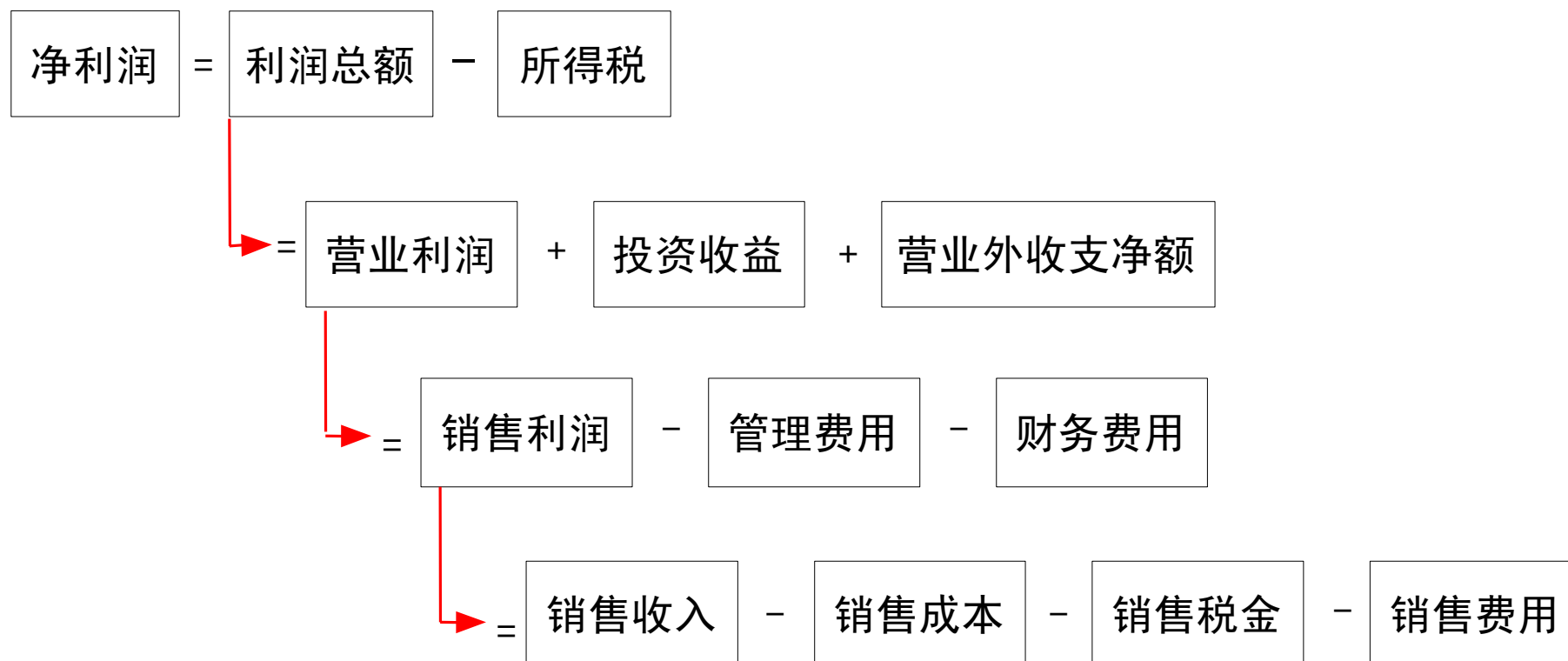
当期确认的收入及收益－当期确认的成本及费用
＝当期损益(具体计算关系见后)

n 作用

- 有助于管理者了解本期取得的收入和发生的产品成本、各项期间费用及税金（不含增值税），了解盈利总水平和各项利润来源及其结构，把握经营策略



税后净利润的计算





损益表的结构

项 目	
一、 主营业务收入	
减：主营业务成本	
营业税金及附加	
二、 主营业务利润	
加：其他业务利润	
期间费用	
三、 营业利润	
加：投资收益	
营业外收支净额	
四、 利润总额	
减：所得税	
五、 净利润	



损益表反映的财务管理内容

项 目	财务管理
销售收入	销售规模及市场风险
减： 变动成本	
固定成本 （付现部分）	经营杠杆
固定成本 （非付现部分）	
息税前利润	经营风险
减： 费用化利息	财务杠杆
税前利润	
投资收益	资本运营
减： 所得税	税务规划
税后利润	股东收益和风险



企业财务报表之三：现金流量表

n 功能

- 提供企业在某一特定期间内有关现金及现金等价物的流入和流出的信息

n 关系

现金流入 – 现金流出 = 现金持有量的变化

n 作用

- 有助于管理者了解净收益质量、取得和运用现金的能力、支付债务本息和股利的能力和预测未来现金流量



现金流量表结构

项 目	金 额
一、经营活动产生的现金流量	
经营活动现金流入	
经营活动现金流出	
经营活动产生的现金流量 净额	
二、投资活动产生的现金流量	
投资活动现金流入	
投资活动现金流出	
投资活动产生的现金流量 净额	
三、筹资活动产生的现金流量	
融资活动现金流入	
融资活动现金流出	
筹资活动产生的现金流量 净额	
四、汇率变动对现金的影响	
五、现金及现金等价物净增加额	



现金流量表反映的财务管理内容

项 目	财 务 管 理
一、经营现金净流量	1 . 经营 活动产生的现金流量 营业现金及其盈余产生能力：可用于支持经营性流动资产的规模、偿还债务本息和支持长期投资的内源融资
二、投资现金净流量	2 . 投资 活动产生的现金流量 投资于实物资产、权益性及债权性虚拟资产和这类投资的本金与收益的回收。如为负值意味着需要内外源融资
三、筹资现金净流量	3 . 筹资 活动产生的现金流量 外源融资能力：吸收投资、发行股票，分配利润、支付股利、偿付债务本息、返还股本或投资。
四、汇率对现金的影响	
五、现金净增加额	



企业财务报表之四：利润分配表

n 功能

- 提供企业在会计年度内利润分配情况和年度末未分配利润的情况

n 关系

本期利润 + 期初未分配利润

– 分配利润 – 转增权益 = 期末未分配利润

n 作用

- 有助于管理者了解执行利润（股利）分配政策和权益资本结构调整的结果，并预计给投资者带来的可能影响



利润分配表的结构

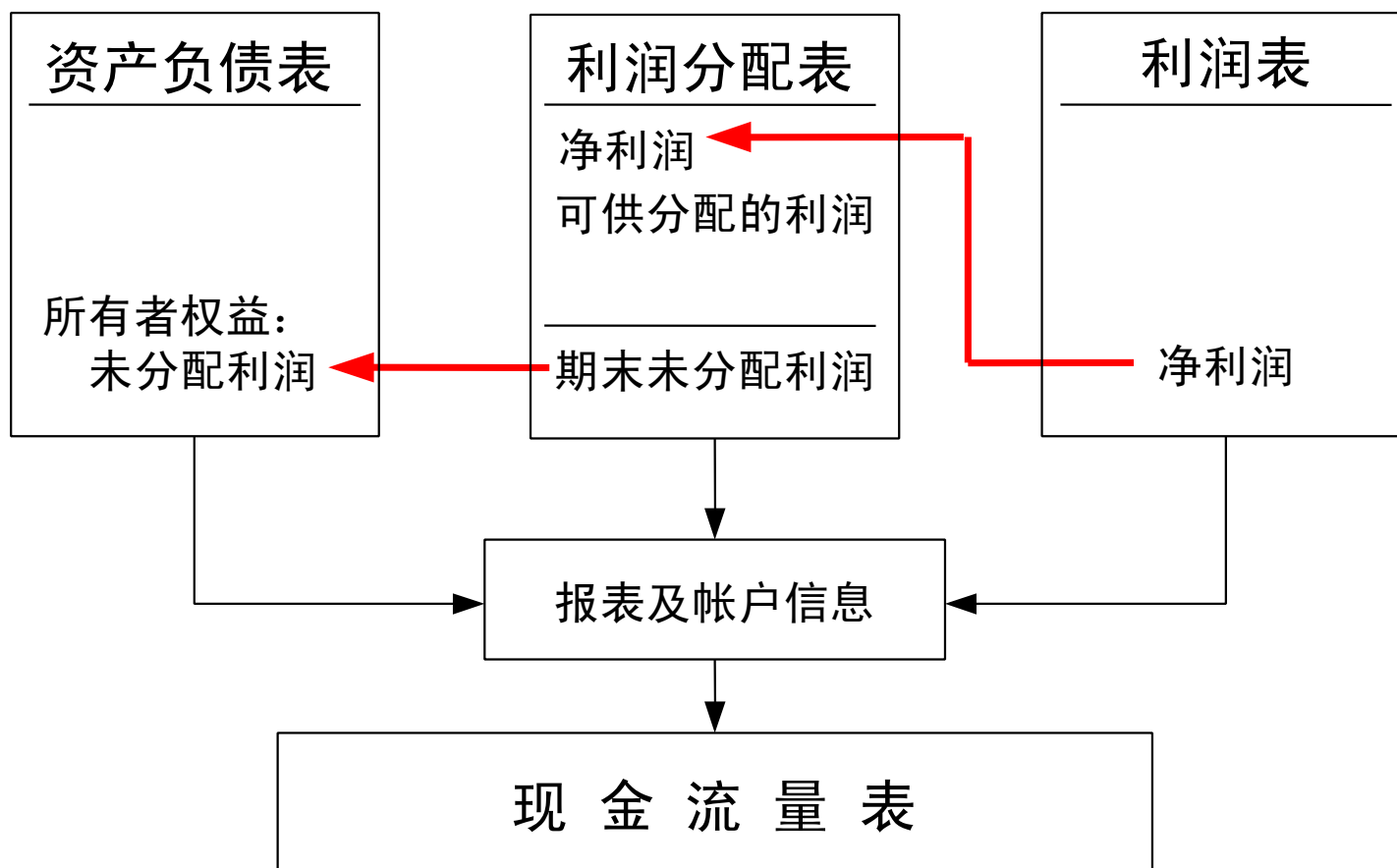
项 目	
一、净利润	
加：年初未分配利润	
盈余公积转入	
二、可供分配的利润	
减：提取法定盈余公积	
提取法定公益金	
三、可供股东分配的利润	
减：应付优先股股利	
提取任意盈余公积金	
应付普通股股利	
转作股本的普通股股利	
四、未分配利润	



利润分配表所反映的财务管理内容

项 目	财务管理
一、净利润加年初未分配利润	剩余索取权
加：盈余公积转入	弥补亏损
二、可供分配的利润	
减：分配利润 / 股利	股利政策
转增权益	企业积累
三、未分配利润	期末剩余索取权

财务报表之间的勾稽关系





第二节 以净资产收益率为核心的 财务分析与控制

- n 财务分析的基本方法
- n 净资产收益率是财务综合分析与控制的核心
- n 如何以净资产收益率为核心进行财务分析
- n 净资产收益率分析法与预算管理的关系



财务分析的基本方法

n 比例分析法

- 增长比例分析：分析企业经营成果在若干年内的增长情况
- 结构比例分析：分析某一种会计报表中各项目的构成是否合理

n 比率分析法

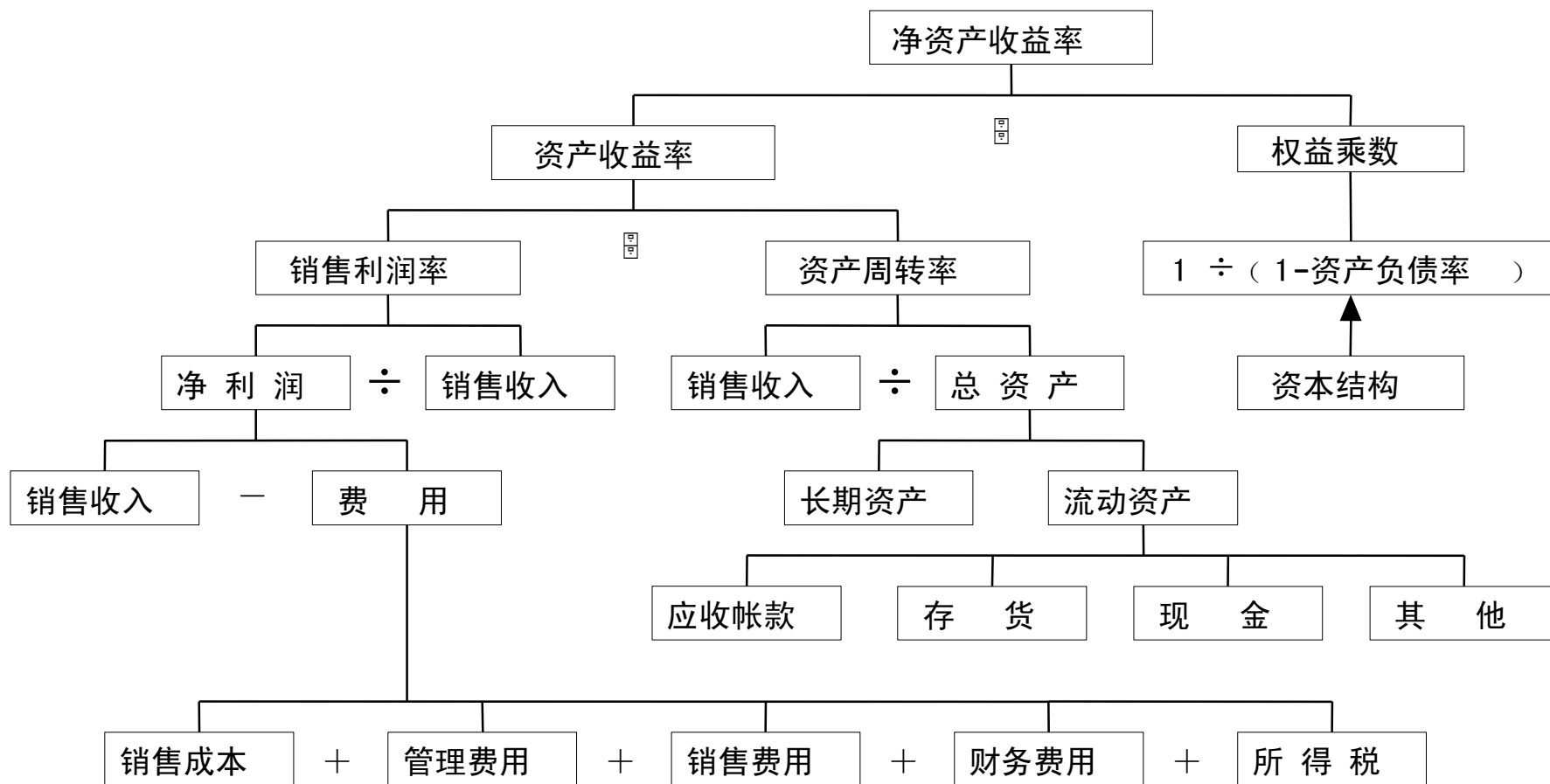
- 偿债能力比率
- 资产效率比率
- 盈利能力比率



净资产收益率是财务综合分析与控制的核心

- n 净资产收益率反映了公司的综合盈利能力，具有横向可比性
- n 基于长期价值的公司成长能力取决于净资产收益率的状况
- n 净资产收益率可以作为控制与评价公司综合业绩的标准，确定了企业综合业绩及其与其他财务指标的内在联系和控制依据
- n 经分解后的有关的标准便于理解，明确了企业各个部门的相关责任和义务

净资产收益率分解图（DuPont 图）





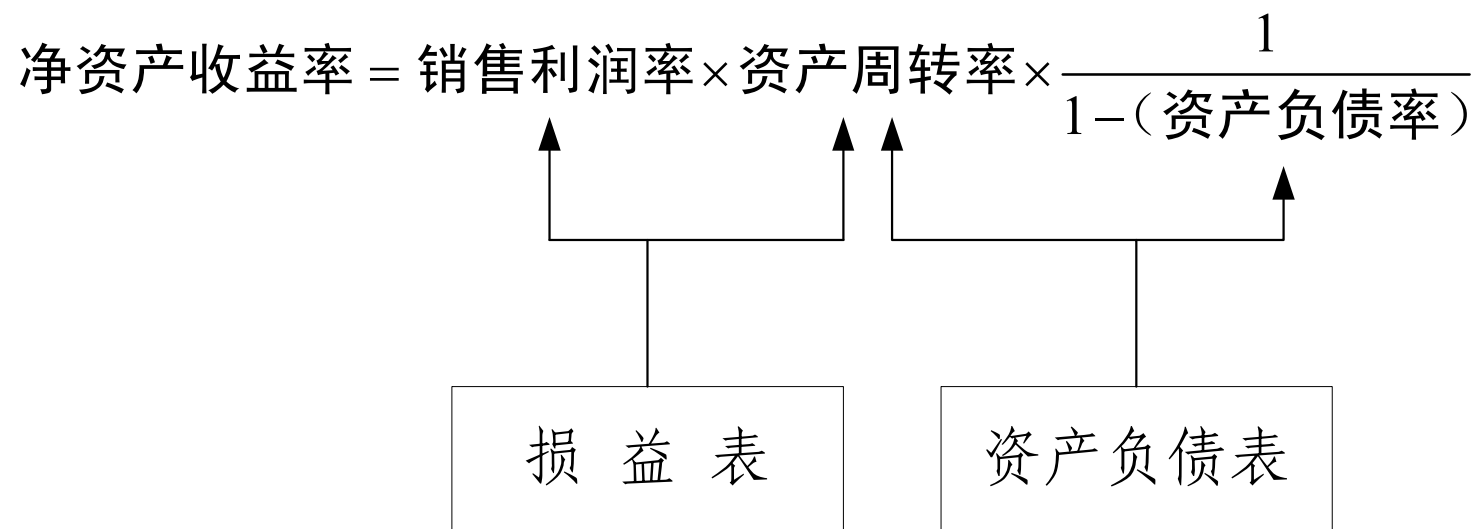
分解净资产收益率

$$\begin{aligned}\text{净资产收益率} &= \frac{\text{税后净利润}}{\text{平均净资产}} \\ &= \frac{\text{税后利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{资产总额}} \times \frac{\text{资产总额}}{\text{权益总额}} \\ &= \text{销售利润率} \times \text{资产周转率} \times \text{权益乘数}\end{aligned}$$

可分解为

$$= \text{销售利润率} \times \text{资产周转率} \times \frac{1}{1 - (\text{资产负债率})}$$

净资产收益率的信息来源





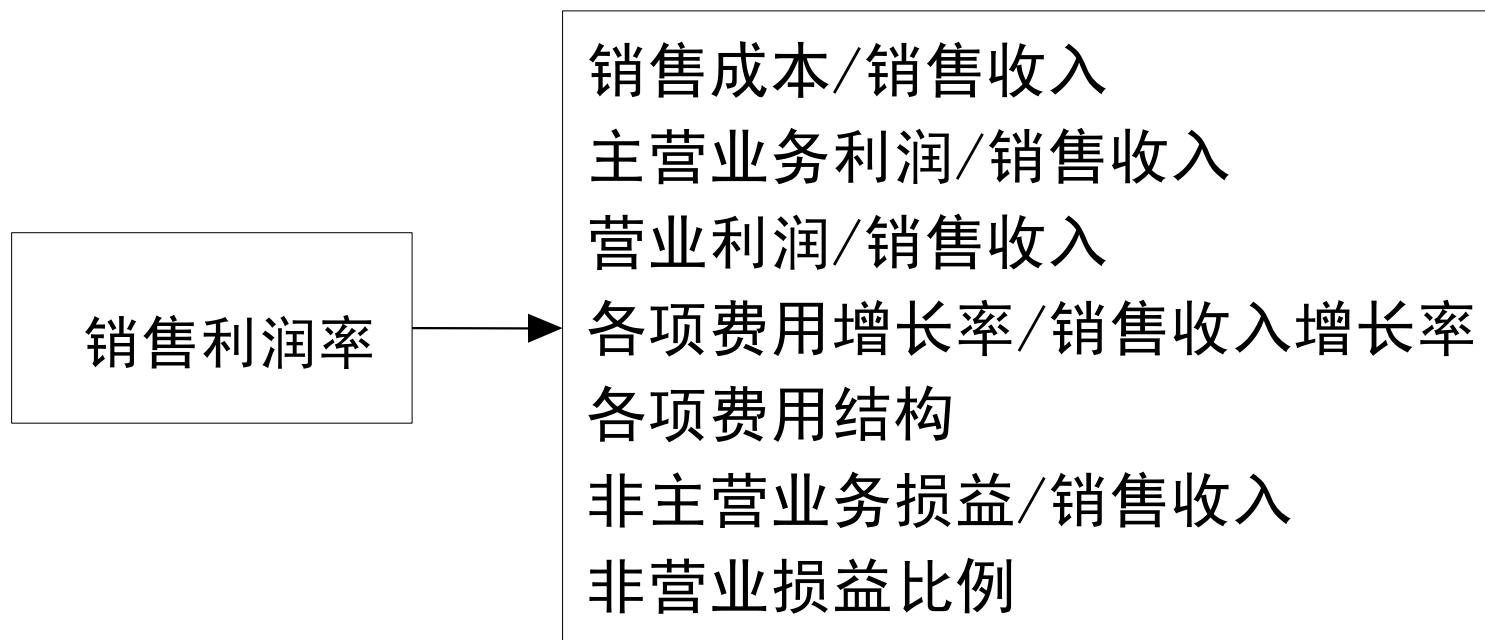
分析经营活动盈利水平：分解销售利润率

可以提出如下问题：

1. 企业的主营业务利润是否与奉行的竞争策略相一致
2. 企业的主营业务利润是否发生了变化？是竞争的原因,还是投入成本变化的原因
3. 企业的营业利润是否发生了变化？对各种费用的管理是否存在问题？



分解销售利润率



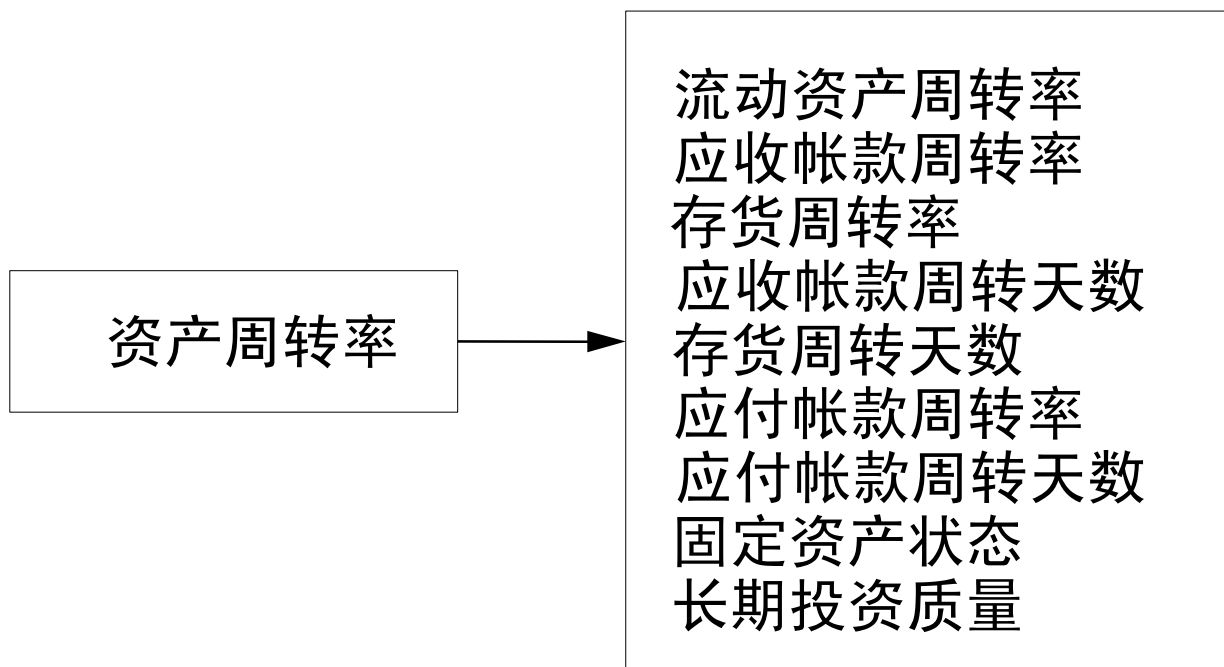


分析资产投资效率水平：分析资产周转率

可以提出如下问题：

1. 企业是否能对存货实施有效管理？是否运用现代化的生产技术？是否有良好的客户和后勤管理系统？存货变化的原因是什么？
2. 企业信贷政策管理如何？这种信贷政策是否符合本企业的市场策略？
3. 企业是否利用商业信用？是否在很大的程度上利用商业信用以及其隐性成本是多少？
4. 企业在固定资产方面的投资是否符合本企业的竞争策略？是否及时调整固定资产的存量？

分解资产周转率





净资产收益率分析法与预算管理的关系

- n 在竞争性市场环境中，企业实现目标净资产收益率的途径是：实现预计的销售收入、提高投资效益和资产的运营效率、控制成本和费用支出及财务风险
- n 分解净资产收益率即是将企业综合业绩指标（在收入、各项成本及费用、各项资产周转率、投资等层面上）分解为各项业务及隶属各个业务部门的具体效绩指标，实现了预计净资产收益率与预算管理的衔接，把对净资产收益率的预算与控制转化为相互关联的各个单项预算与控制



第三节 摩托罗拉公司财务控制特点

- n 净资产收益率是财务控制的核心
- n 如何以净资产收益率为核心控制风险



以净资产收益率为核心的财务分析与控制

- n 每年都要制定一个5年计划
- n 每年按月份准备年度预算
- n 每月应该进行业务检查
- n 每季度或每年最后一个季度都要对下三个月进行预测



5年计划的决定因素

- n 依照战略性业务单位--部门或公司所制定的战略
- n RONA（净资产收益率）的目标
 - 销售机会（市场总规模；市场份额）
 - 设备生产能力的需要（厂房及设备）
 - 可以利用的资金
- n 技术路径图需加以更新（改进不合理的工作环节和程序）
- n 引进新产品的目标需要加以确定



每年按月份准备年度预算

- n 公司级管理人员与部门乃至分部门、战略性业务单位共同确定净资产收益率的预算
- n RONA（净资产收益率）目标随后推动着下面各项预算
 - 销售和利润预算
 - 资本支出预算
 - 库存预算
 - 其他流动资金预算
- n 销售和利润预算随后推动下面各项的计划
 - 产品销售组合和平均销售价格
 - 生产成本和降低成本目标
 - 部门业务开支预算
 - 每个部门及其损益表和资产负债表上的明细支出预算, 均有一位经理来控制本部门的预算



每月应该进行业务检查

- n 将实际结果与预算作比较
- n 报告前一期的业务发展趋势
- n 对与预算不一致的情况和发展趋势作出解释
- n 做好纠正计划



案 例 一

- n 案例内容：长虹公司财务报表分析
- n 背景材料： 见附录一
- n 练习目的：认识财务报表；了解财务报表的分析
- n 法问题讨论：
- n 测度企业综合财务状况的核心指标是什么？为什么？
- n 试用小组讨论分析的结果说明公司的财务概况。



本章小结

n 本章我们主要介绍了

- 四种基本财务报表
- 财务分析的基本方法
- 以净资产收益率为核心的财务综合分析与控制
- 摩托罗拉财务控制的特点



第三章 预算管理 with 成本控制

n 主要内容

- 第一节 预算管理概述
- 第二节 编制预算
- 第三节 成本控制概述
- 第四节 作业成本法

n 学完本章您能够：

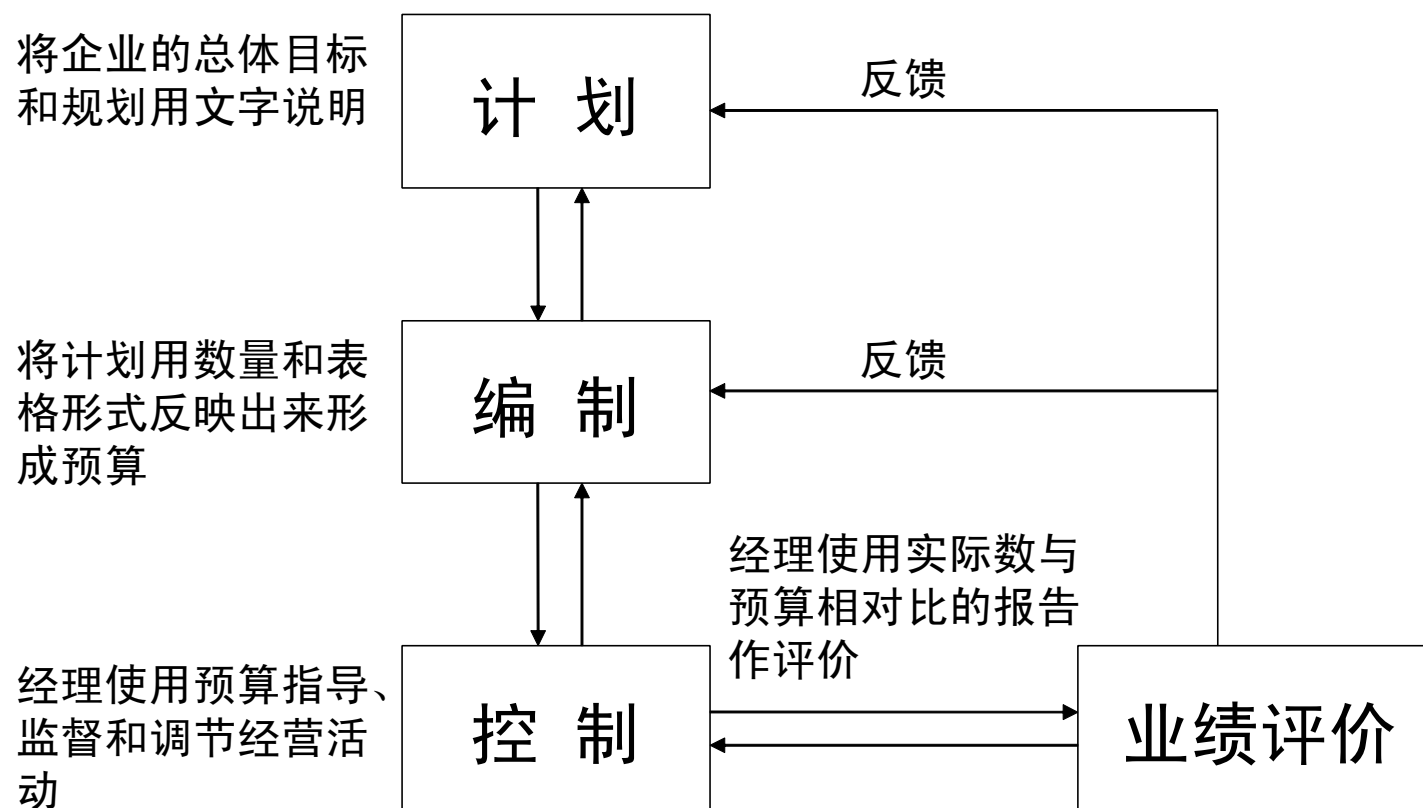
- 熟悉预算管理过程
- 掌握预算编制的程序、方法
- 了解成本控制的新观念
- 掌握作业成本法的应用



第一节 预算管理概述

- n 预算管理过程
- n 全面预算的内容
- n 全面预算体系
- n 预算管理的优缺点

预算管理过程





全面预算的内容

n 业务预算

- 与企业日常业务直接相关的具有实质性基本活动的预算。

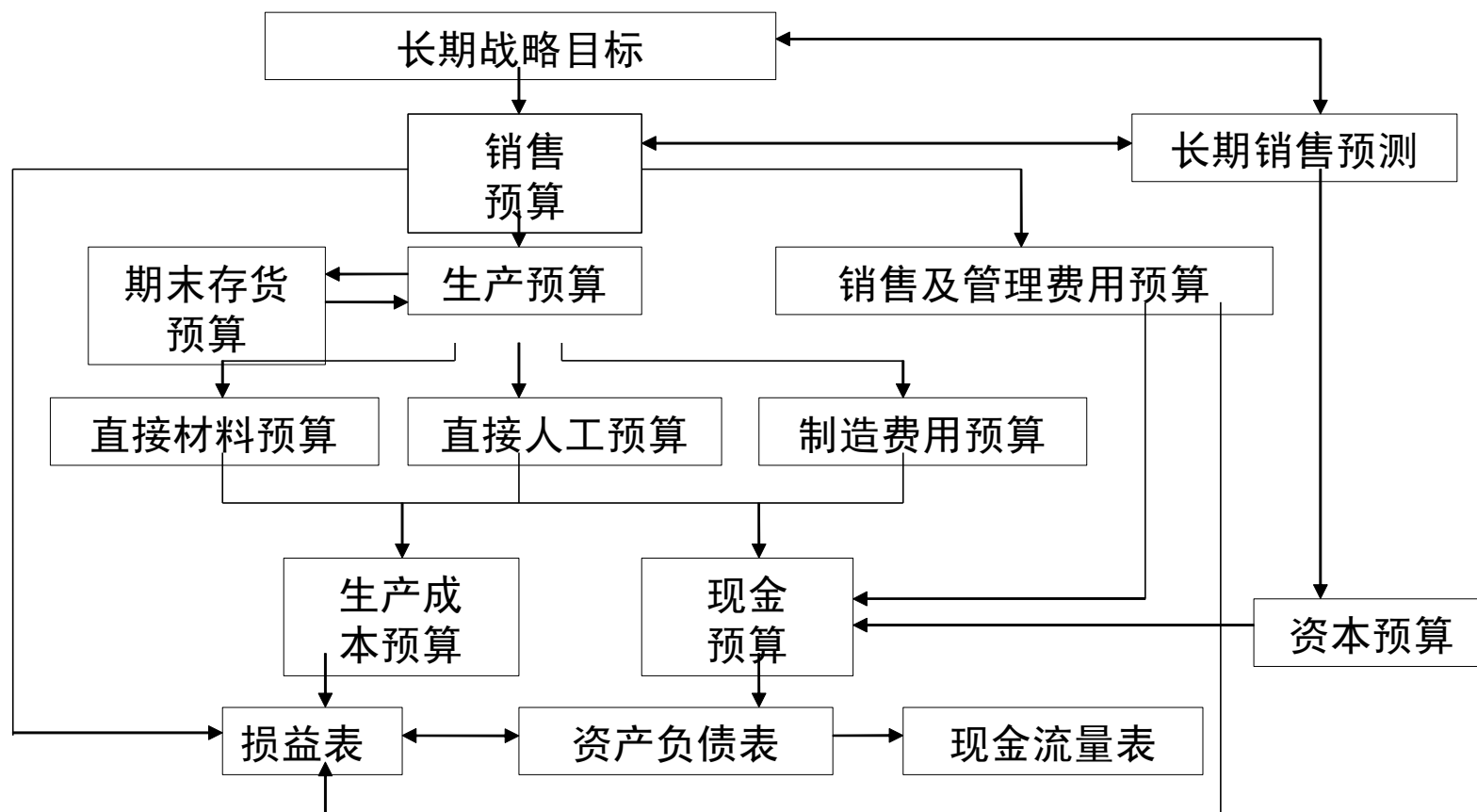
n 资本支出预算

- 企业不经常发生的、一次性业务的预算，亦称专门决策预算。

n 财务预算

- 反映企业预算期内预计财务状况和经营成果，以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。

全面预算体系





销售预测

n 应考虑以下因素：

- 企业历史销售量；
- 未完成的订单；
- 预算期内企业的产品定价策略；
- 预算期内企业的营销计划；
- 企业的市场份额；
- 企业所处行业的经济环境。包括对全行业的同类产品的销售预计，以及行业内部的竞争态势；
- 宏观经济环境。包括利率水平以及对可支配收入和国民生产总值、就业率和物价水平的预测。



预算管理的优点

- n 驱动企业目标的确定与计划的编制
- n 提供了业绩评价标准
- n 有助于控制企业日常经营活动
- n 有助于协调企业的资源与项目
- n 有助于组织内部信息沟通与协调
- n 是坚持不懈地降低成本的重要工具



预算管理的缺点

- n 预算应起框架作用，但管理者不能认识到形势的变化应该调整预算
- n 编制预算很费时间
- n 预算可能限制企业革新，因为没有资金为那些未预见到的机会作准备
- n 管理者可能将目标定得过低，以便超过目标
- n 预算可能会惩罚那些目标定得很高，但功亏一篑的管理者



第二节 编制预算

- n 预算的编制程序
- n 预算的编制方法
- n 弹性预算
- n 预算的编制实例



预算的编程序

1. 最高领导机构根据长期计划，提出企业预算期总目标，并下达计划指标；
2. 最基层组织草拟预算，使预算较为可行，切合实际；
3. 各部门汇总部门预算，初步协调本部门预算，编制业务预算；
4. 预算委员会审查、平衡预算，汇总出企业的总预算；
5. 最高行政机构审议、批准，并上报董事会；
6. 将批准后的预算下达给各部门执行。

注：请参见附录二。



预算的编制方法

- n 固定预算与弹性预算
- n 增量预算与零基预算
- n 定期预算与滚动预算



弹性预算的特点

- n 按一系列业务量水平编制
- n 以成本习性分析为前提
- n 预算可持续使用较长时间不必每月修改
- n 可用来编制弹性费用（指制造费用、销售和管理费用）预算和弹性利润预算



弹性费用预算的编制

- n 选择业务量计量单位，可选择机时、人工工时、生产量。
- n 确定业务量范围，通常在正常生产能力的70%至110%之间。
- n 按成本习性分析各项费用并确定它们和业务量之间的关系。
- n 计算各项费用并编制预算表（见下页）。



泰和公司制造费用弹性预算

预算机时： 50000

预算产量： 25000 件

单位： 元

制造费用	单位变动成本 (元/每机时)	机 时			
		30000	40000	50000	60000
变动成本：					
人工	0.8	24000	32000	40000	48000
润滑剂	0.3	9000	12000	15000	18000
电费	0.4	12000	16000	20000	24000
变动成本合计	1.5	45000	60000	75000	90000
固定成本：					
折旧		100000	100000	100000	100000
管理人员工资		160000	160000	160000	160000
保险		40000	40000	40000	40000
固定成本合计		300000	300000	300000	300000
制造费用总额		345000	360000	375000	390000



预算编制实例及练习

预算编制实例：材料见附录三

n 目的：

- 了解预算编制顺序
- 熟悉各预算之间的关系
- 了解预算表中的数据来源

练习：编制企业预计损益表：材料见附录四

n 要求：

- 填补表中所缺数据



摩托罗拉公司某部门的每月预算报告

项目	年度 预算	年度至 今预算	本年 实际	本季度 至今	本季 度实际	本月 预算	本月 实际
每周工资							
实际假期工资							
每周加班费							
每周奖励工资							
每周专业服务转帐							
工资总额							
非生产性材料运费							
外出服务其他费用							
外出设备维修							
员工汽车津贴							
公司交通费用							
碰撞损失费							
销售和使用税金							
特殊非资本设备							
劳动保护设施							
生产工具和小配件润滑清							
洗用品							
硬件							
供电							
管道和泵类器材供应							
化学溶剂							
机械零件							
外部维修							
开支和费用总数							
假期延后工资							
工资税							
集体保险							
福利费用总数							
总计							



第三节 成本控制概述

- n 成本控制的原则
- n 成本控制的方法
- n 成本控制的观念
- n 美、日降低成本模式比较



成本控制的原则

- n 全面控制的原则
- n 讲求效益的原则
- n 因地制宜的原则
- n 目标管理的原则
- n 责权利相结合的原则
- n 例外管理的原则



成本控制的方法

- n 标准成本控制
- n 弹性预算控制
- n 目标成本控制
- n 责任成本控制
- n 以作业为基础的成本控制

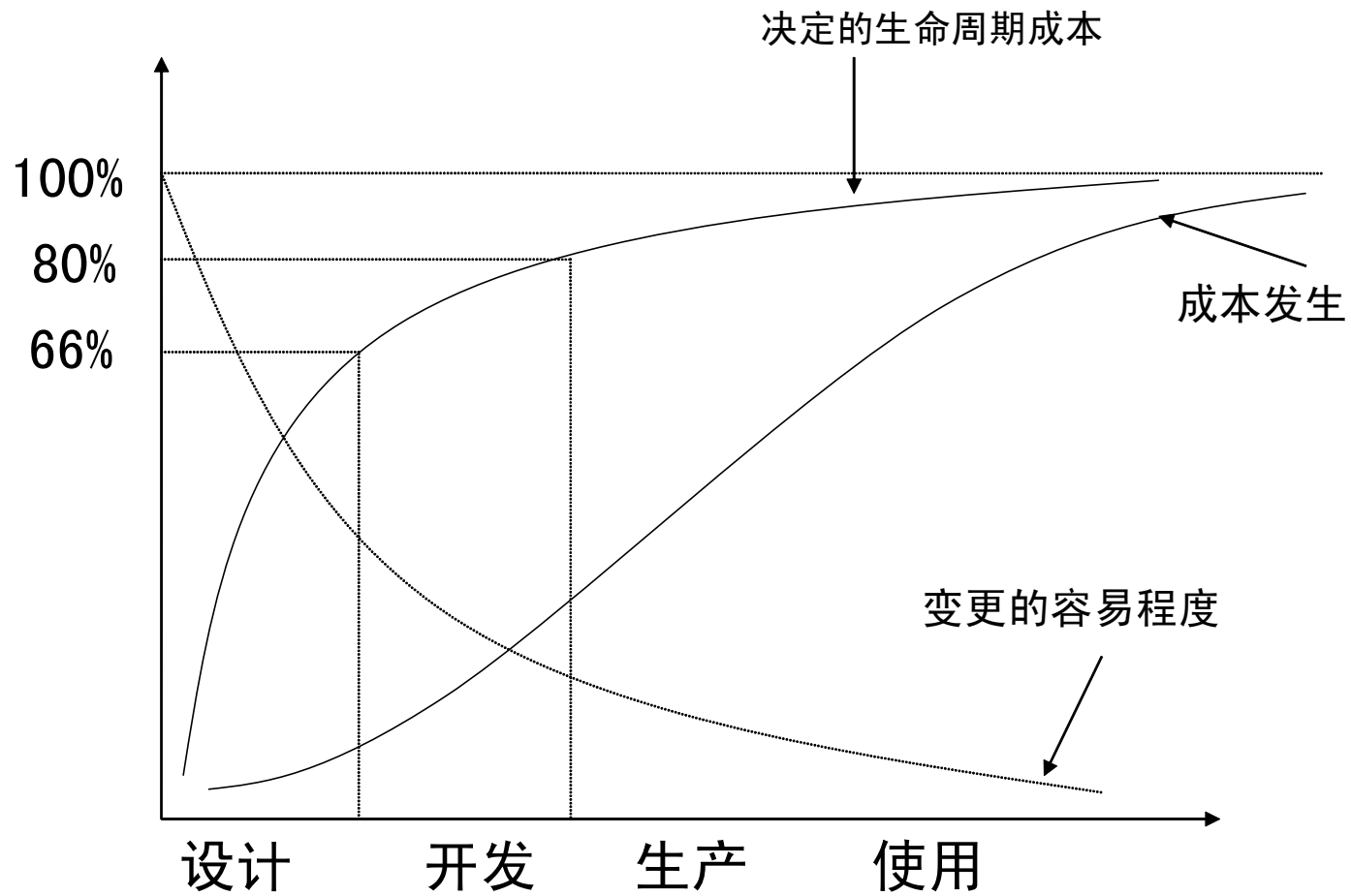


成本控制的新观念

- n 把成本标准作为主动指标，要意识到：
 - 浪费的时间是被消耗的资源，在所有决策中应计入其成本
 - 节省下来的时间的价值
 - 预防发生问题的价值
- n 采用业务系统方法进行成本控制
- n 树立全生命周期思想

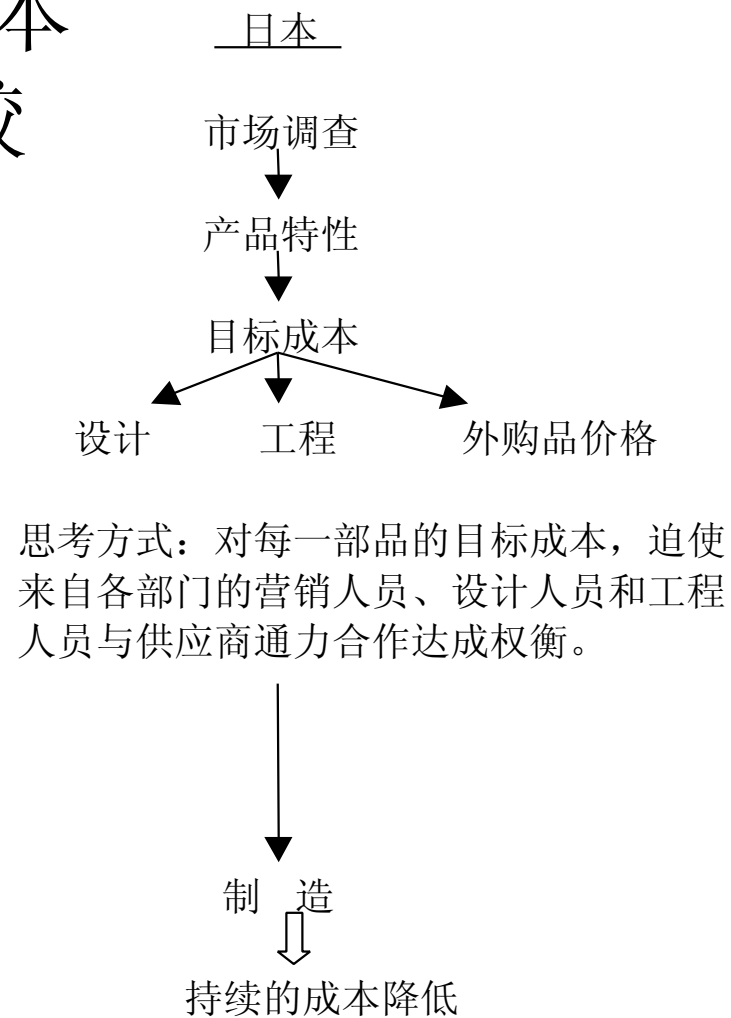
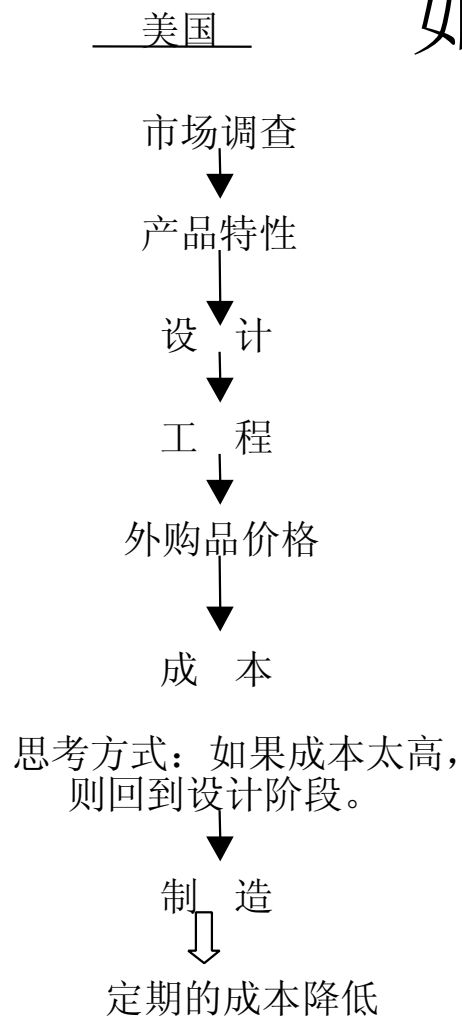


生命周期成本的决定、发生和变更的容易程度





如何保持低成本 ——美日比较



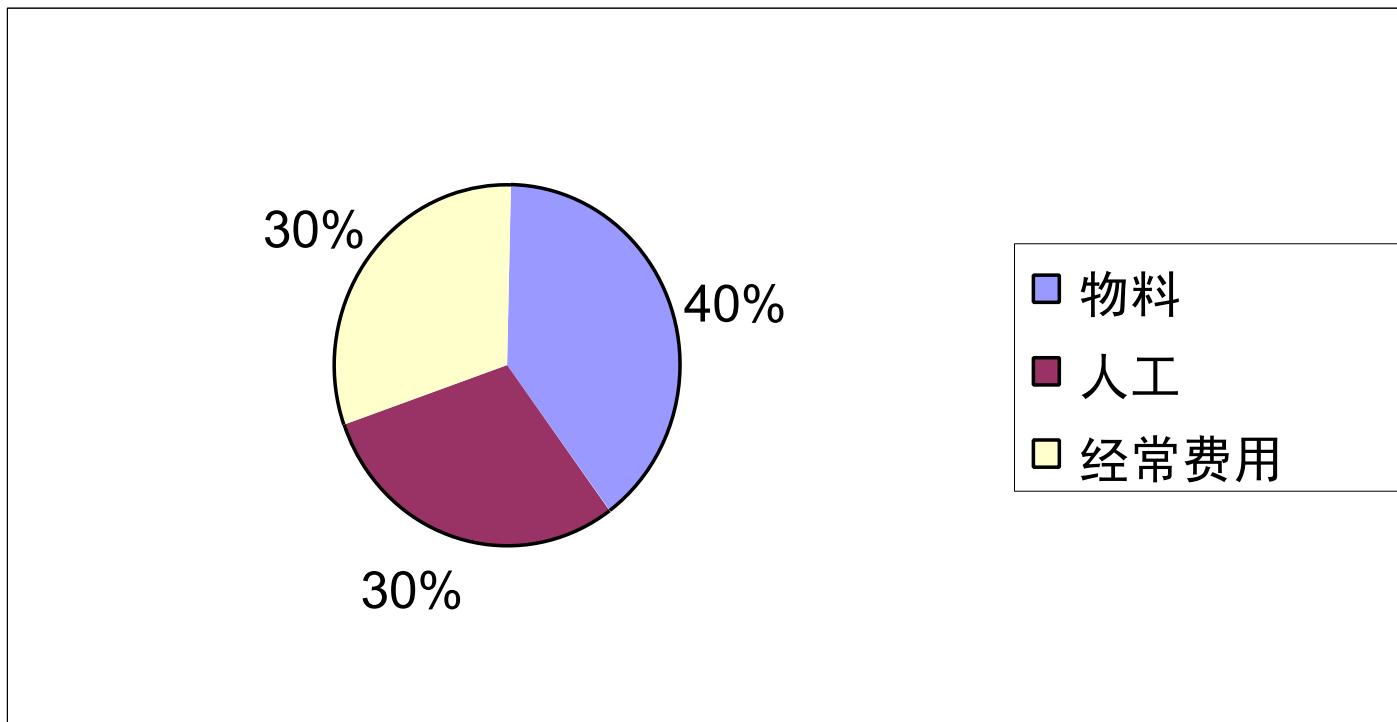


第四节 作业成本法 (Activity-based Costing)

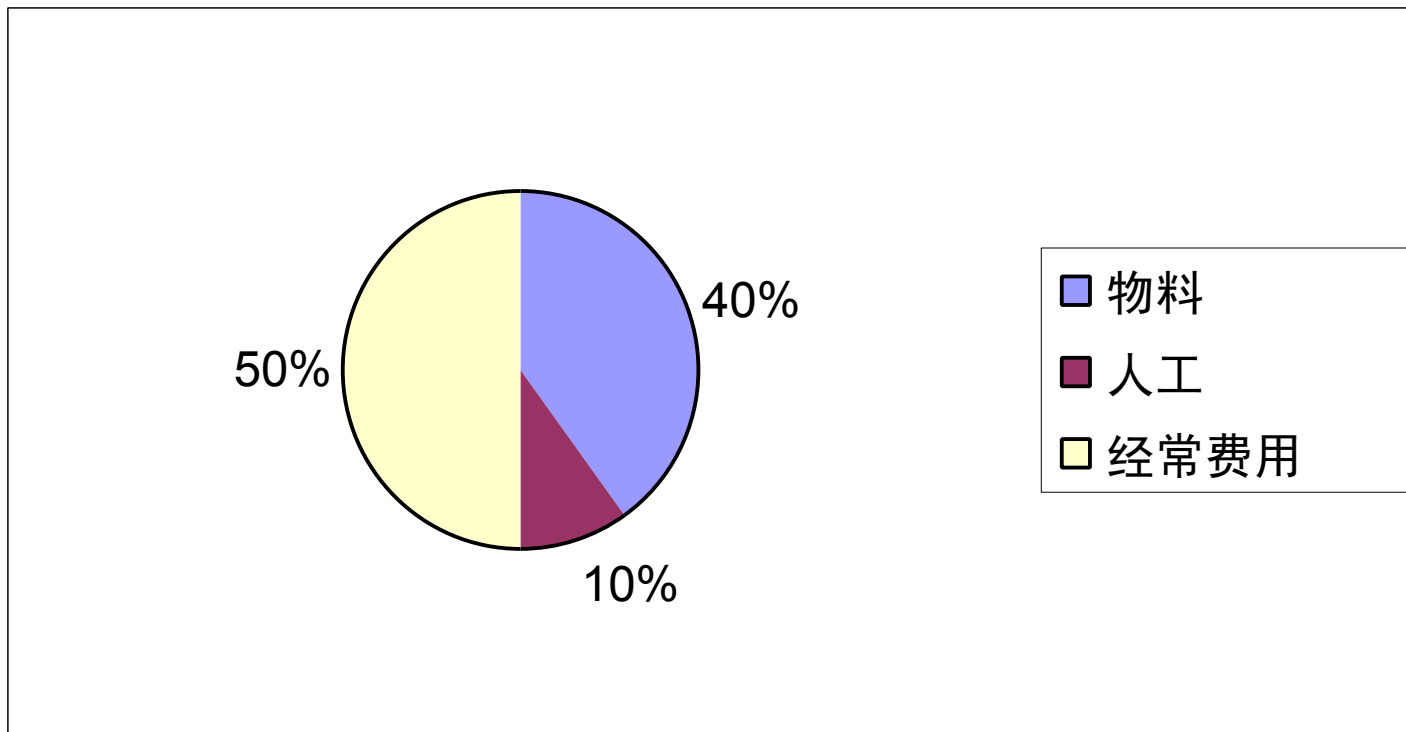
- n 作业成本法的产生及基本原理
- n 作业成本控制程序
- n 作业成本法的优点
- n 实施作业成本法的注意事项



1980年以前的成本结构



现代成本结构



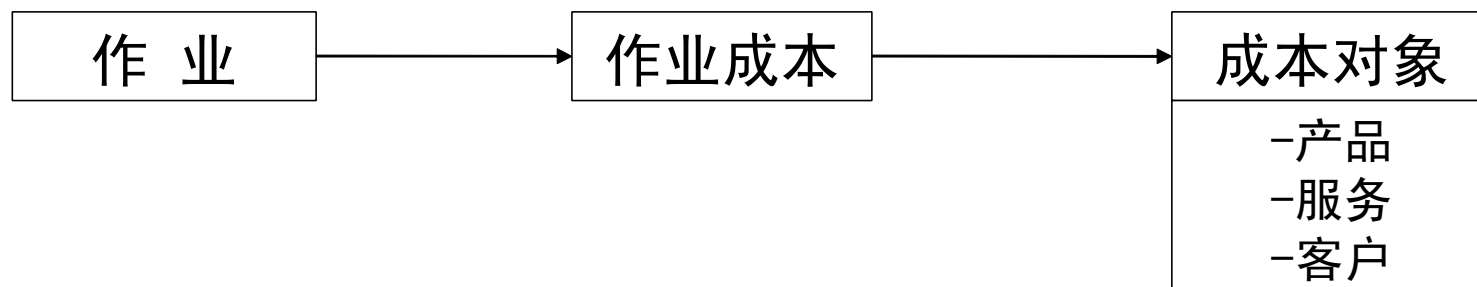


我们怎样知道当前的成本计算系统是误导？

- n 竞标结果不明确
（例如竞争对手的大批量产品似乎定价过低）
- n 很难解释产品系列的利润幅度
- n 生产线经理不相信财务系统所提供的产品成本
- n 销售额增加，但利润降低
- n 产品系列多样化
- n 直接人工在总成本中比重较小

作业成本法的基本原理

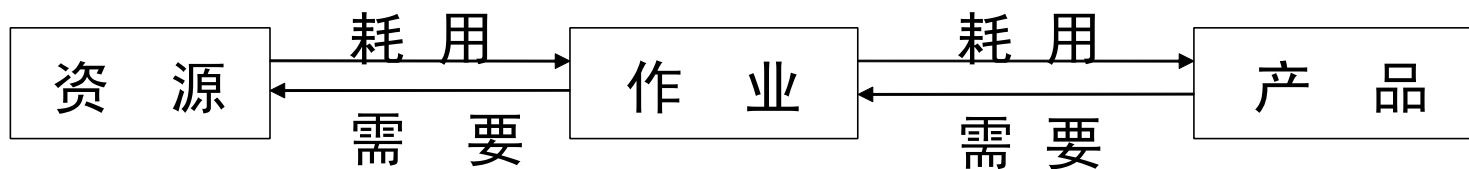
作业成本法是以各项作业为基本的成本对象，进行成本核算和控制的方法。其原理是：





以作业为基础的成本观

- n 作业消耗资源
- n 产品消耗作业





成本层次与成本动因

n 成本动因:

- 即导致成本发生的因素, 是间接成本分配的基础

n 成本层次与成本动因

1. 单位产出成本-----生产或发货的数量
2. 批数成本-----设备调试或服务次数
3. 产品维持成本-----设计或工艺变化次数
4. 企业运行成本-----管理需要量



成本动因

成本

驱动因素

成本驱动因素就是任何招致成本的事件或活动

品的数量	组装人工	所制造的产
	机器设置人工	生产线运行次数
	物料搬运人工	产品中零件的数目
		运送原料的

成本动因举例

职能部门	成本动因
研究开发	计划的数量、计划所费工时、技术复杂性
产品设计	产品数量、产品零部件数量、设计的时间
生产	产量、工序数、技术变化指令次数、人工工时
销售	广告次数、销售员的人数、销售额
配送	产品的数目、顾客的数目、产品的重量
顾客服务	电话次数、产品数目、服务时间
策略与管理	董事会成员数、政府新条例数目、契约订立的法定工作时间



经常费用分配率的计算步骤

- n 选择成本驱动因素并估计数量
- n 估计经常费用（预算的数量）
- n 计算分配率

$$\text{分配率} = \text{经常费用预算数} / \text{预算的驱动因素数量}$$

注：经常费用通常指制造费用、销售费用和管理费用。



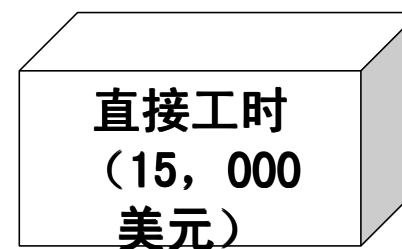
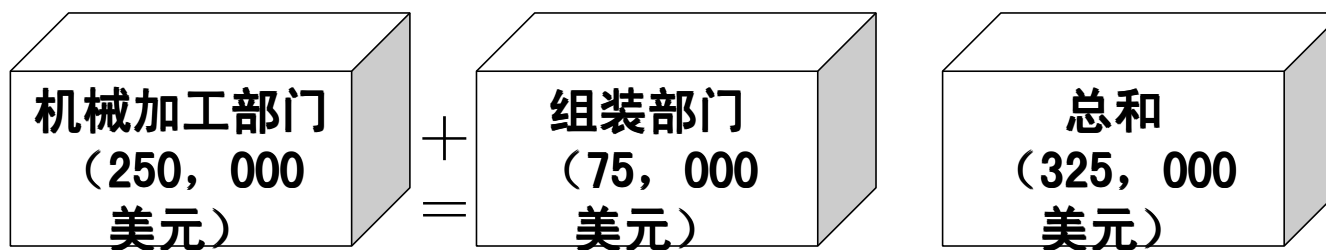
分摊经常费用的方法

- n 全厂范围内的费率
- n 部门范围内的费率
- n (ABC) 作业费率



全厂范围内的经常费用费率

每个工厂采用同一个费率



21.67美元/工
时

部门范围内的经常费用费率

每个部门采用同一个费率

机械加工部门
(250, 000
美元)

组装部门
(75, 000
美元)

机时
(25, 000
美元)

间接工时
(10, 000
美元)

10. 00美元/机时
工时

7. 50美元/直接

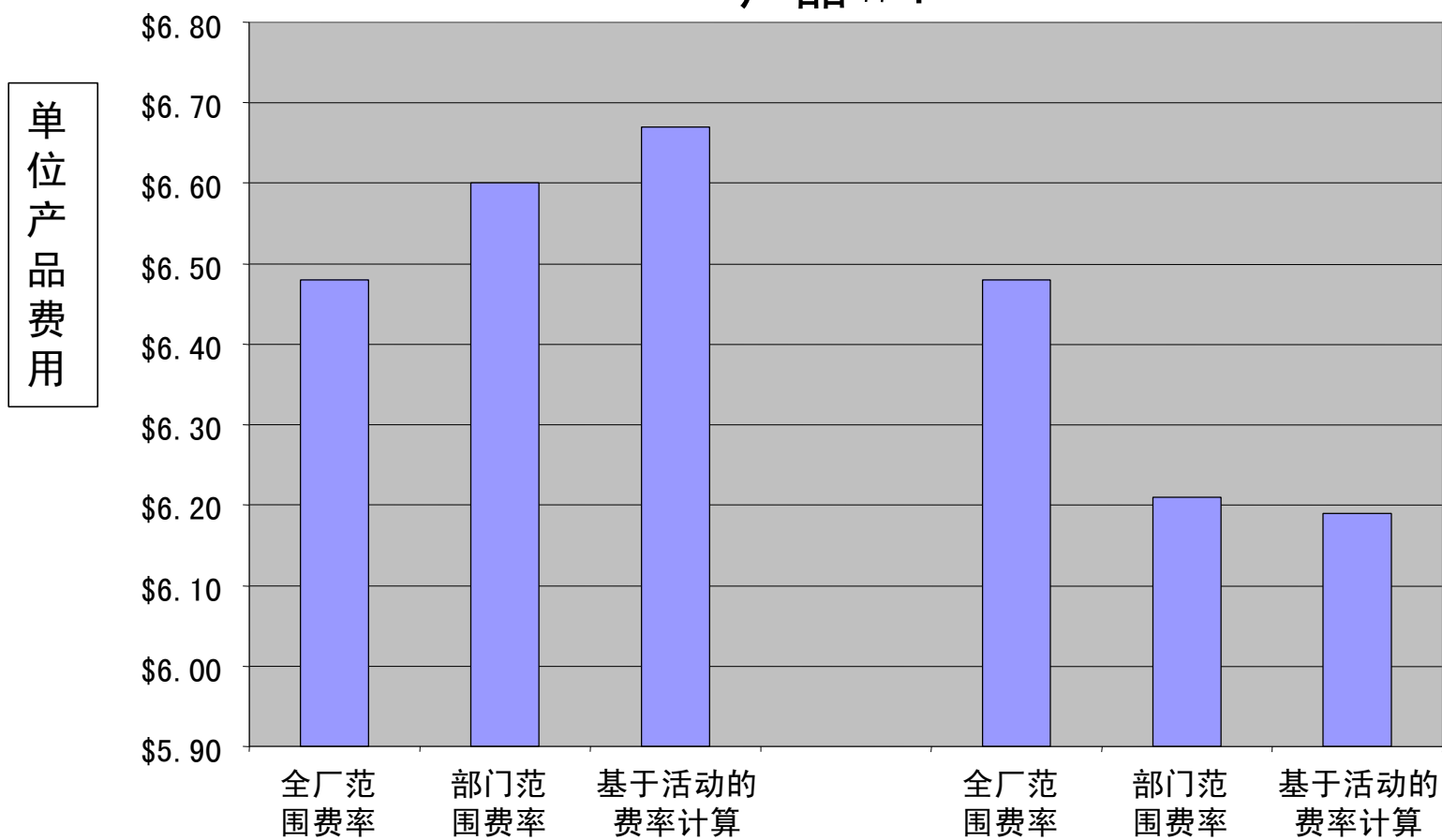


基于作业活动的费率计算

工程支持 (250, 000 美元)	检验 (40, 000 美元)	物料搬运 (25, 000 美元)	机器设备 (10, 000 美元)
工程小时 800	检验次数 1, 000	物料重量 2000, 000 磅	设置次数 100
312. 50美元/工时 美元/设置	40. 00美元/检验	0. 125美元/磅	100. 00

经常费用对比

产品 # 1





练 习

n 练习目的:

- 传统方法和ABC法在经常费用分配方面的对比
- 作业活动及成本驱动因素的确定

n 资料: 见附录五



作业成本控制程序

- n 确立业务过程模型
- n 进行作业分析
- n 以作业为基础计算产品成本
- n 建立业绩计量与评价体系



确立业务过程模型

- n 揭示企业内部主要业务的运行模式，将相互连贯的分过程用流程图的方式表示出来，并将分过程进一步分解为各个作业，对作业作出明确的定义。

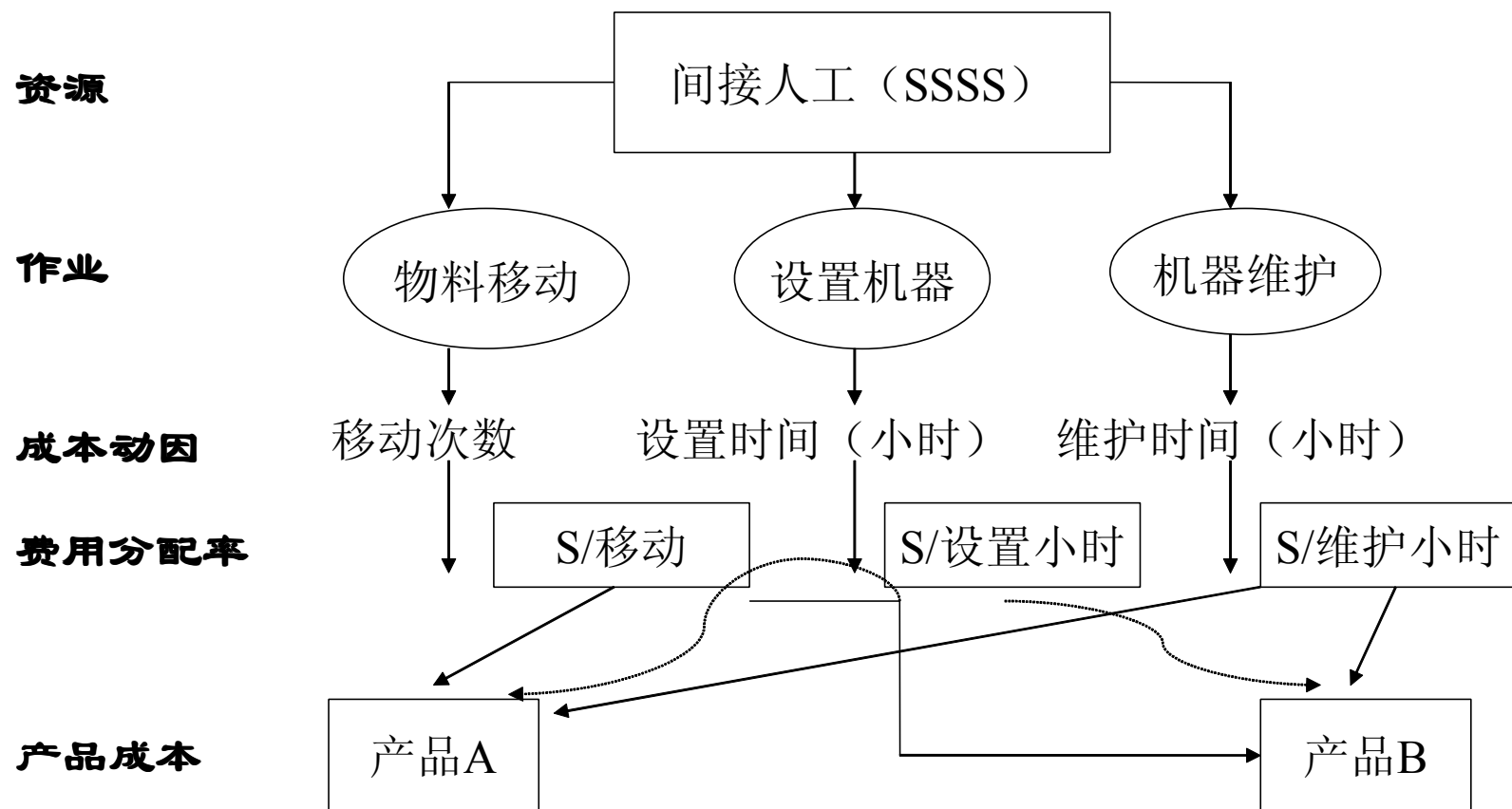


作业分析

n 明确识别和定义作业

- 识别不必要的作业
- 识别资源被浪费的作业
- 分析重要作业
- 与同业最优进行作业比较
- 分析作业间联系

ABC: 从资源到作业





以作业为基础的成本计算步骤

- n 确定成本对象
- n 确定直接成本
- n 确定作业领域
- n 确定成本动因
- n 计算费用分配比率
- n 计算产品成本



案例二

- n 案例内容：ABC法在制造业的应用
- n 背景材料：见附录六
- n 练习目的：掌握ABC法下的成本计算步骤
- n 问题讨论：
 - 1. A产品的成本为什么低于B产品？
 - 2. ABC法的优点与缺陷？



作业成本法的优点

- n 能准确反映产品成本
- n 能准确反映不同批次、产品或客户等对资源的耗费情况
- n 提供了降低成本的机会和目标
- n 易划清责任，有助于业绩评价
- n 间接成本分配基础较合理



实施作业成本法应注意的事项

- n 应成立跨职能小组来实施
- n 尽可能收集准确的数据以确定直接成本
- n 明确产品对间接资源的需要情况
- n 特别注意传统核算方法难以涉及的资源
- n 可采取观察、测量或谈话的方式，集体协作以确定成本
- n 根据新技术、市场等因素的变化随时调整



本章小结

本章我们主要介绍了：

- n 预算管理的过程
- n 编制预算的方法
- n 成本控制的新观念
- n 作业成本法的内涵



第四章 摩托罗拉内部控制体系

■主要内容:

- 内部控制的目标
- 内部控制的主要分类
- 财务控制的主要手段
- 摩托罗拉内部控制体系的构成
- 摩托罗拉内部控制的主要标准范畴和作用

■学完本章后您将能够:

- 描述内部控制的目标和主要分类
- 了解财务控制的主要手段
- 说出摩托罗拉内部控制的主要标准范畴和作用



内部控制的定义

- n 内部控制是企业的一种内部制度安排；
- n 内部控制是一种过程和实践，是精心设计的协调机制和激励机制；
- n 内部控制旨在优化程序，对企业资源保护、经营和财务信息的可靠性提供合理的、而非绝对的保证；
- n 内部控制有助于恰当贯彻管理指令；
- n 内部控制为绩效考核提供依据；
- n 内部控制的标准必须与法律和企业的道德标准相吻。



内部控制的主要目标 and 作用

- n 预防：避免发生不良的事情
- n 审察：检查和纠正已发生的不良事情
- n 引导：引导或鼓励良好的商业行为

控制公司经营过程中风险的发生

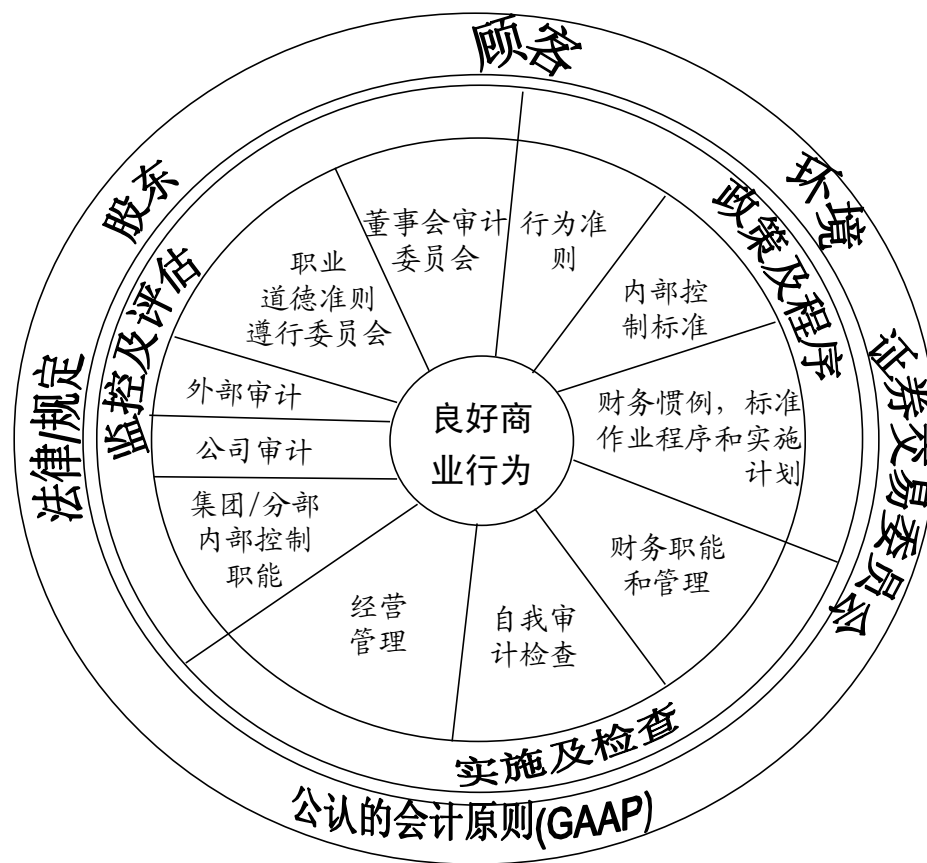


内部控制的具体目标 and 作用

- n 确保公司外部义务的履行，并为公司提供适应外部环境变化的途径
- n 限制失误的积累，维持资产的经管责任，保护公司财产
- n 确保财务记录的可靠性，为公司决策提供依据
- n 促使公司降低成本，实现公司的盈利目标



摩托罗拉的内部控制体系





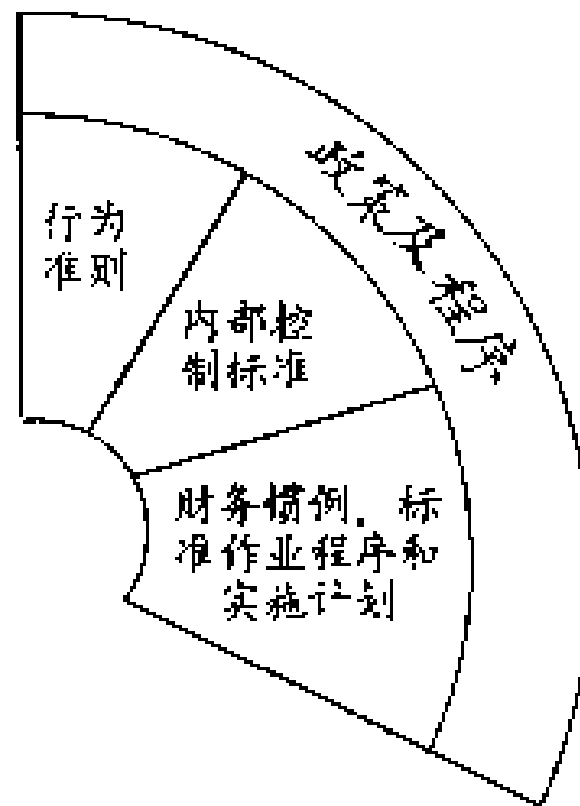
摩托罗拉内部控制体系的构成

- n 政策与程序
- n 实施与检查
- n 监控与评估

政策与程序

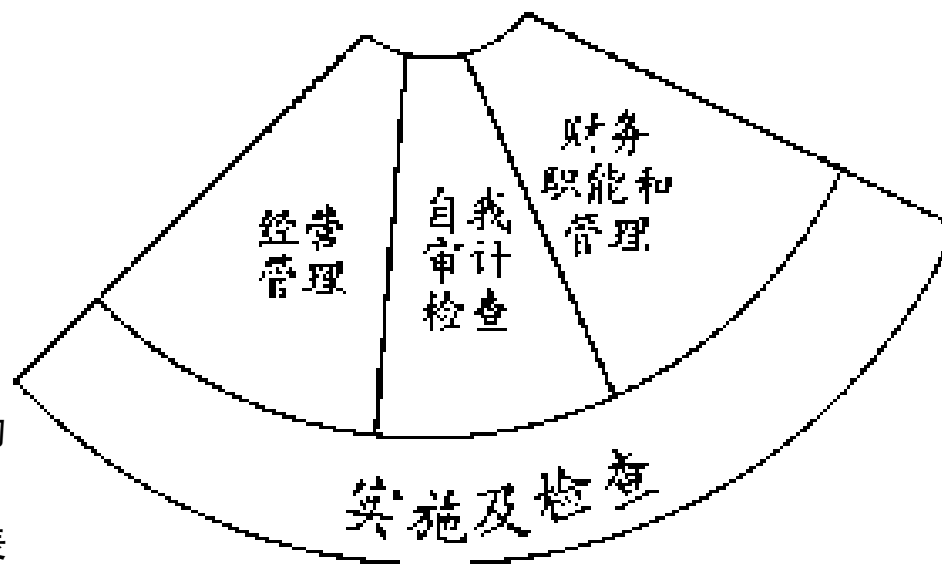
n 政策与程序包括：

- 行为标准：摩托罗拉公司为其员工建立了行为准则
- 内部控制标准：摩托罗拉公司有自己完整的内部控制标准，这是保证公司正常运作的关键，也是各个具体部门制定自己政策的主要依据
- 财务惯例和标准作业程序：这是为贯彻内部控制标准所建立的具体指导。每个部门的惯例和程序也许有很大的不同



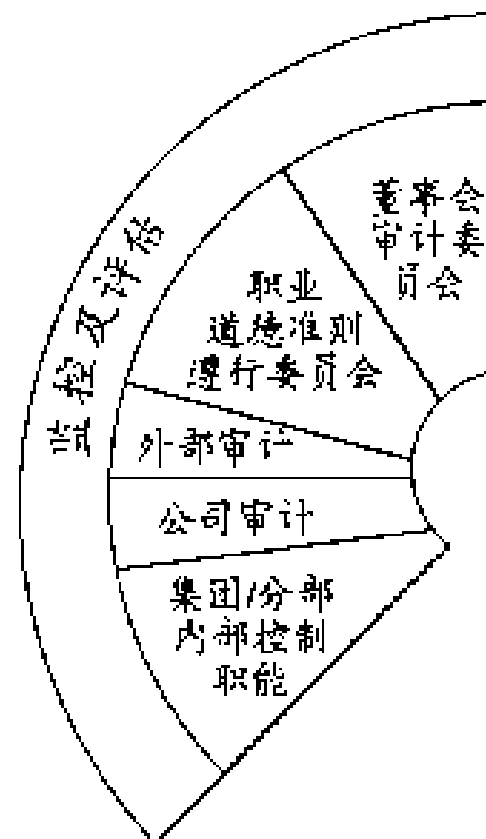
实施与检查

- n 业务部门对实现目标，落实政策，确保控制负有主要的责任
- n 财务部门有以下双重责任：
 - 辅助完成公司的目标；
 - 贯彻公司要求履行的必要程序
- n 业务部门和财务部门要形成一个团队，共同完成以下工作：
 - 宣传内部控制的重要意义
 - 提出内部控制不够充分，并需要改进的问题
 - 提出鼓励和奖励在内部控制制度方面表现杰出的人员



监控与评估

- n 职业道德准则遵行委员会
 - 负责调查违反行为准则的情况。该组织包括董事长、财务总监和公司首席法律顾问
- n 外部审计
 - 负责检查和确认本公司财务报表的合理性
- n 公司审计
 - 对公司内部各部门的财务执行情况进行审计
- n 集团/分部内部控制职能
 - 负责内部控制情况的监督





内部控制标准范畴

- n 一般控制
- n 收入周期
- n 采购控制
- n 工资周期
- n 制造周期
- n 融资周期

- n 政府规定
- n 杂项周期
- n 防损周期
- n 财务报告周期
- n 电子数据处理周期

注：其目的是为公司各职能部门提供可遵循的规范。



良好的内部控制标准的作用

- n 有助于消除瓶颈，消除臃肿，消除没有价值增值的步骤，预防资源的损失，包括：
 - 固定资产的损失
 - 存货的损失
 - 现金的损失
 - 专有信息的损失
- n 有助于确保遵守现行的法律和规章



不良的内部控制的危害/风险

- n 固定资产的损失
- n 存货的损失
- n 现金的损失
- n 专有信息的损失



内部控制标准练习

n 场景 1

一位新任总经理被指定负责销售公司的工作。接任新职时，他发现有很多积压了好几年的未处理问题。这位总经理在仔细查阅了积压的定单档案之后，发现几乎所有这些定货单都没有提供购买定单或其它形式的顾客购买承诺证明。根据这些定货单，向销售和管理人员支付了大量佣金，其中有很多在这位总经理看来都是必须取消的。



内部控制标准练习

n 场景 2

简·霍普金斯在应付帐款处工作。由于她在该处工作多年，她根据工作量的大小和其他人员短缺的情况而兼任许多不同的工作。简一个工作日的任务经常是这样的：往A/P系统输入发票以便付款，印制支票和往卖主数据里添加新卖主或更换卖主。



内部控制标准练习

n 场景 3

鲍勃·威廉斯在总帐会计处工作。他的职责包括对总分类帐现金帐户与银行结单进行核对。一位同事已经去休假，鲍勃从下周起将接替那个人的工作：开立帐户，背书和将顾客付款记入应收帐款。



本章小结

n 本章我们主要介绍了：

- 内部控制的目标
- 内部控制的主要分类
- 财务控制的主要手段
- 摩托罗拉内部控制体系的构成
- 摩托罗拉内部控制的主要标准范畴和作用