



第七讲 购销及投融资业务内部控制

703 投资业务内部控制

王清刚

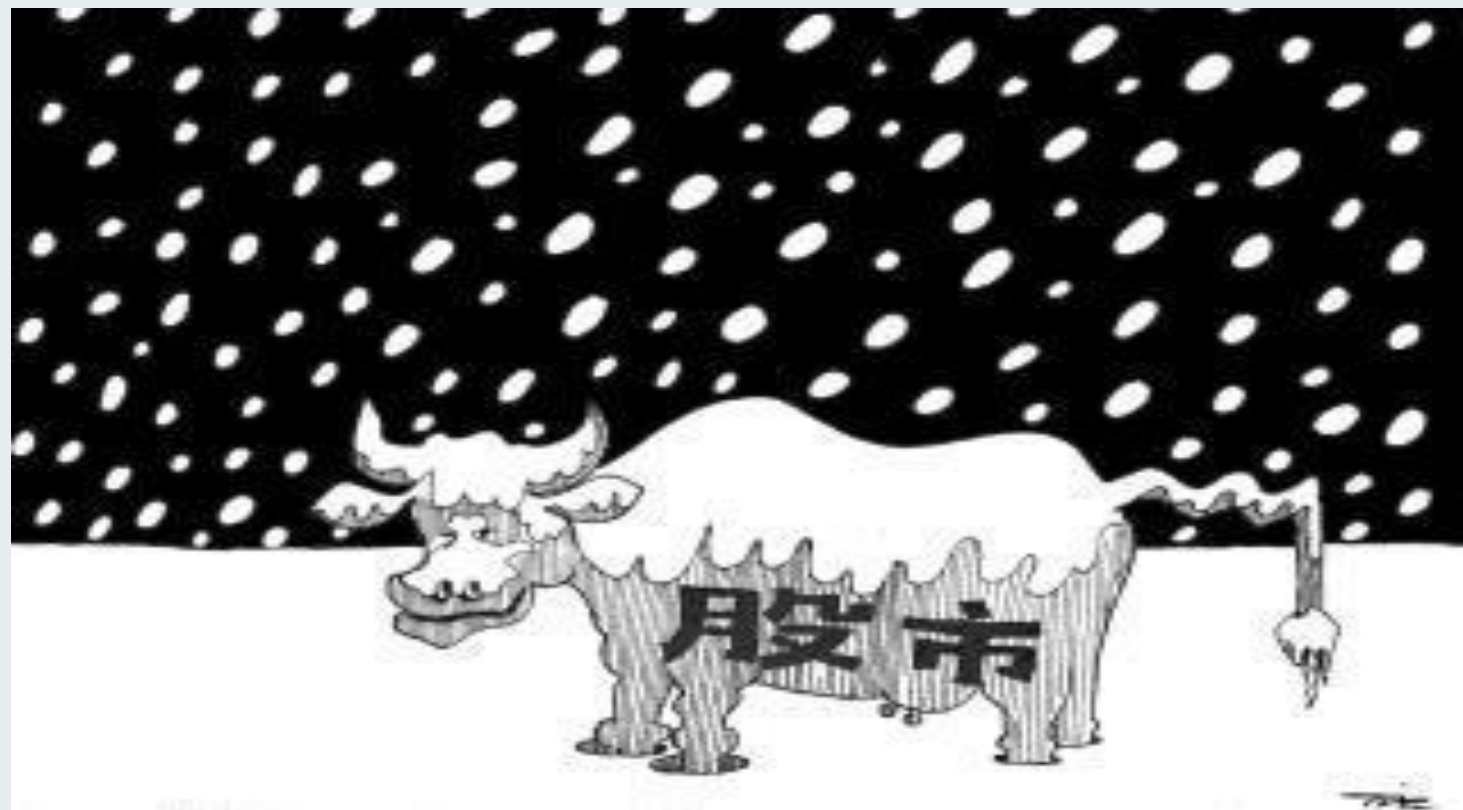
中南财经政法大学会计学院

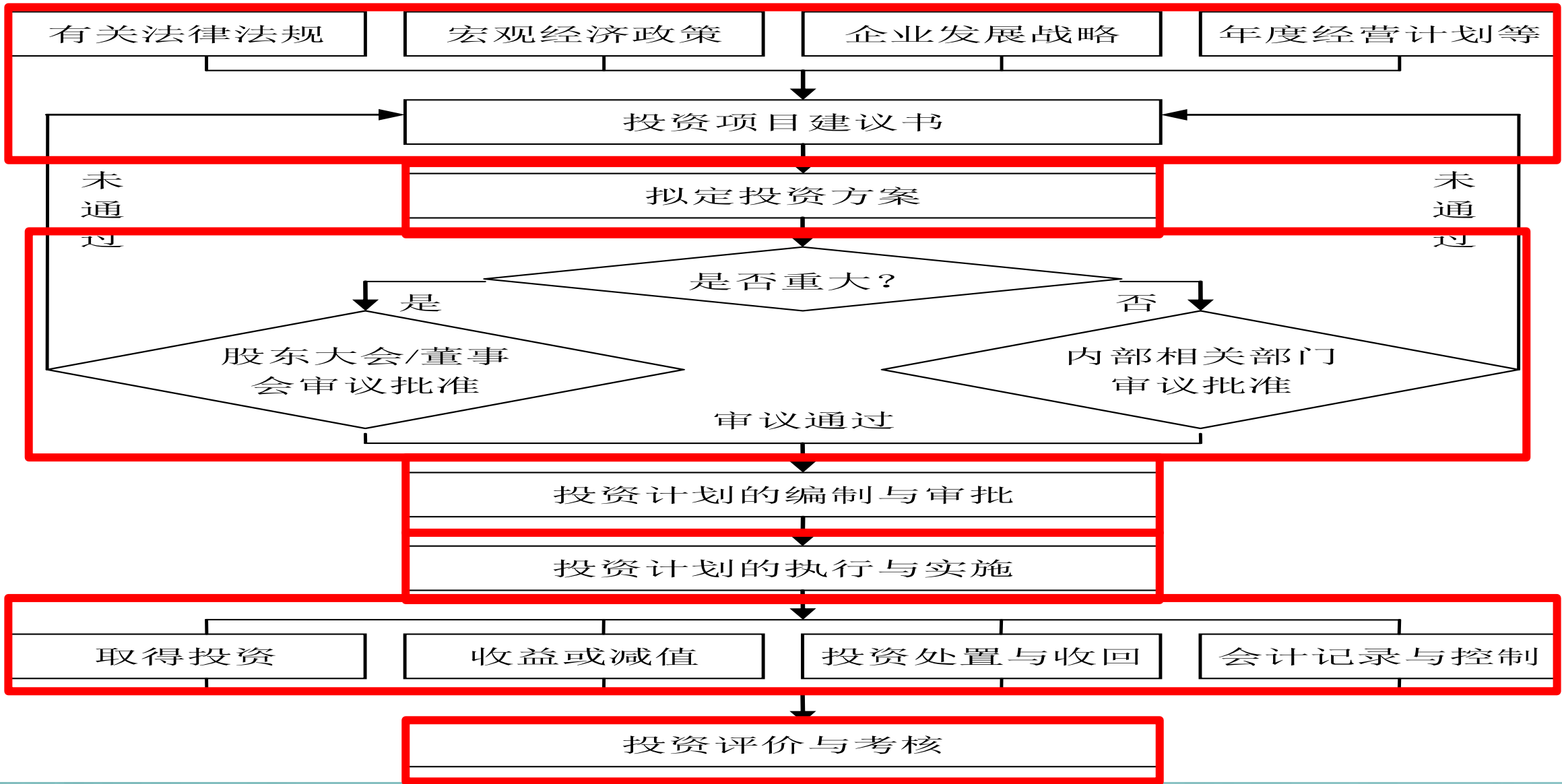
Email : kjxywqg1125@126.com

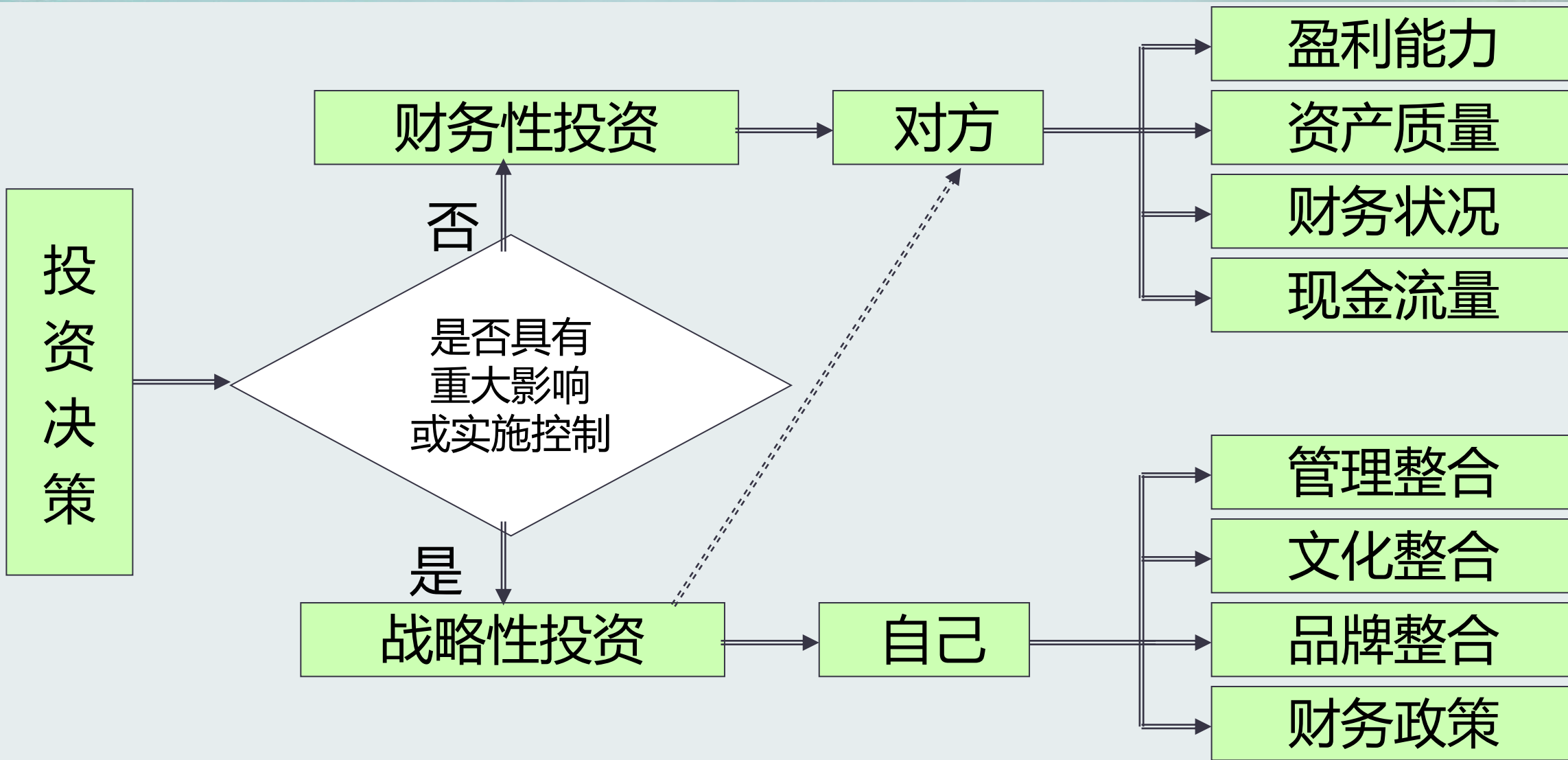


投资业务流程

- 拟定投资方案
- 可行性论证
- 投资方案决策
- 投资计划编制与审批
- 投资计划实施
- 投资持有期的控制
- 投资项目的到期处置









投资业务常见风险

- 盲目投资，投资效益差
- 截留投资收益，形成账外资金
- 证券投资“黑箱”操作，亏损企业负担，赢利截留或私分
- 投资证券保管不善，账实不符
- 截留投资处置收入，形成账外资产
- 投资会计处理错误，调节利润





● 关键控制点

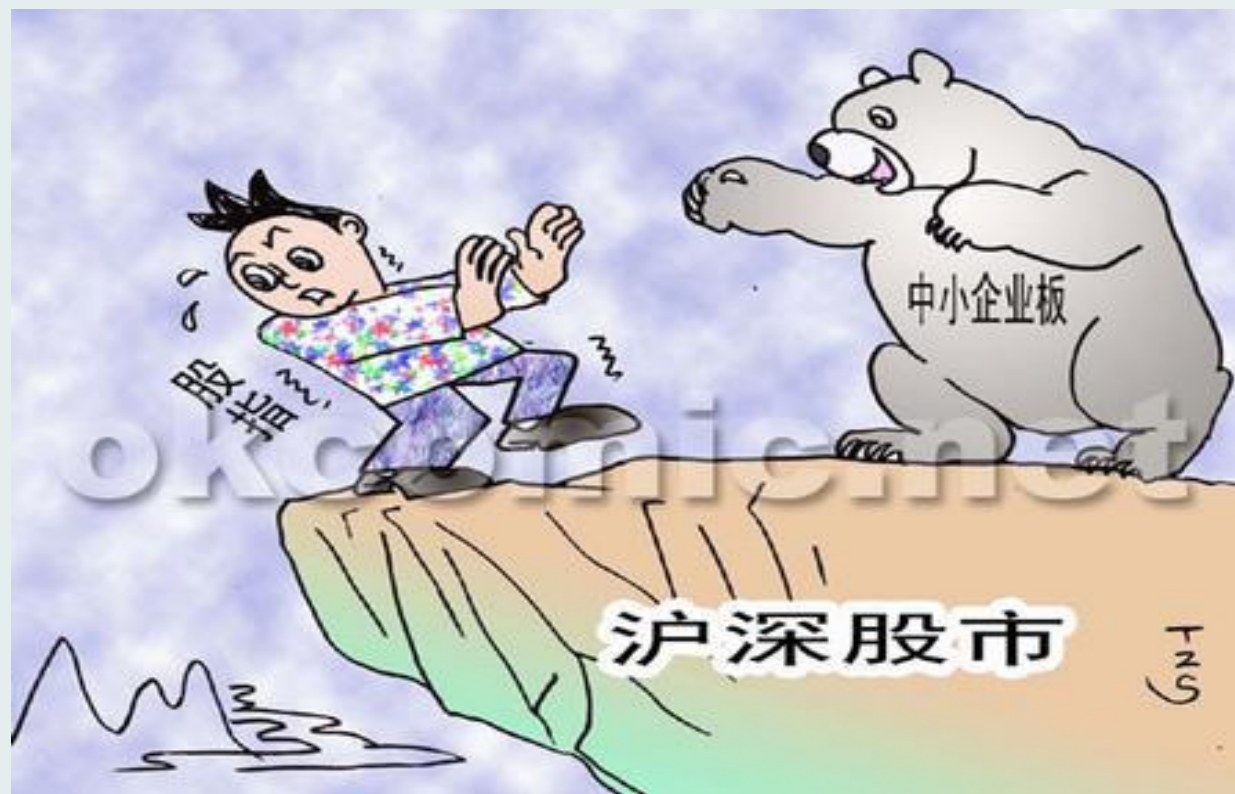
- 投资循环的职务分离
- 投资方案控制
- 投资资产保全控制
- 投资效益实现控制
- 投资处置控制
- 投资的会计系统控制





投资业务控制中的不相容职务

- 投资方案编制及可行性研究与投资项目评估
- 投资审批与投资执行
- 投资处置的申请、执行与审批
- 投资绩效评估与投资执行
- 投资执行与会计记录
- 投资执行与有价值证券保管
- 会计记录与有价值证券保管





投资方案

- 根据投资规划，安排资金投放结构，选定投资项目，关注收益和风险
 - 突出主业，谨慎投资股票或衍生金融产品
 - 境外投资还应考虑政治、经济、法律、市场等因素的影响。
- 严控并购风险，关注并购对象的隐性债务、承诺事项、可持续发展能力、员工状况、与本企业治理层及管理层关联关系





投资方案

- 可行性研究：投资目标、规模、方式、资金来源、风险与收益等
- 根据需要，可委托有资质的专业机构
- 决策审批：重点审查可行性、资金能力、是否符合产业政策及相关法规，是否符合投资战略目标和规划、投入资金能否按时收回、预期收益能否实现，以及投资和并购风险是否可控等
 - 重大项目，应实行集体决策或联签
 - 需经有关管理部门批准的，应履行报批程序
 - 投资方案发生重大变更的，应重新走程序



实施投资

- 应根据经批准投资方案，签订投资合同，明确出资时间、金额、方式、双方权利义务和违约责任等，认真履约
- 指定专门机构或人员对投资项目跟踪管理，及时收集相关资料，定期组织投资效益分析，关注被投资方财务状况、经营成果、现金流量及投资合同履行情况，发现异常情况，时报告并妥善处理



投资项目的会计系统控制

- 合理确定投资会计政策，建立管理台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等
- 被投资方出现财务状况恶化、市价大幅下跌等情形的，应遵循准则，合理计提减值准备、确认减值损失



投资收回和处置

- 明确收回、转让、核销等决策和审批程序
- 合理确定转让价格，报经批准
- 核销应取得不能收回投资的法律文书和相关证明文件
- 到期无法收回的投资，应追究责任





案例：A公司对外投资业务的设计和运行

● 资料：

- 财务部负责投资预算的编制与审批，投资部负责对外投资的可行性论证及风险评估，总经理负责所有投资处置的批准；投资部高级业务员张三为对外投资业务的全权谈判代表，谈判结束后可直接签署并实施合同
- 2013年A公司发生如下业务：张三在某科研院工作的朋友极力怂恿下，游说总经理，建议进入据说利润率极高的某电子行业。总经理认为可行，派张三与科研院谈判并当即签订合作投资协议，A公司以货币资金9000万元出资，科研院以高技术出资，分别占51%和49%的比例。投资半年后发现该行业竞争十分激烈，投资风险极大。于是总经理当机立断，决定将全部股份转让给另一个公司，该项投资净亏损5000万元。

● 要求：

- 分析说明A公司投资业务的内部控制在设计和运行方面是否存在缺陷，并给出完善意见



案例参考答案

- 在岗位设置中违背了不相容岗位分离的原则。投资预算编制与审批，分析论证与评估都是不相容岗位，应分设，不能由同一部门兼管
- 总经理负责所有投资处置批准，违背了分级授权审批和重大事项由领导班子或董事会集体决策的要求
- 张三单独进行业务谈判不符合相互牵制原理，应至少有两人参与谈判过程
- 谈判结束后应经过有权决定的机构或审批人批准才能签署合同并予以实施。
- 对于重大投资项目，一般要编制投资建设书，对投资项目进行分析论证、可行性研究、项目评估、集体决策。该企业作出投资决策并没有经过上述程序，因此投资失误是在所难免的。
- 总经理当机立断决定转让投资，违背集体决策的要求，既增加了可能的决策风险，又不容易使决策者对决策行为承担责任



衍生品投资失败案例

- 2009年3月25日，中信泰富公布2008年度业绩，净利润亏损126.62亿元，其中澳元外汇合约亏损146.32亿元
- 平安增持富通集团股票，亏157亿，中铝公司140亿美元投资力拓，浮亏80亿元
- 东航航油套期保值2008年度公允价值损失约62亿元、南航收益628万美元、国航亏损31亿元、上海航空亏损9800万元



某航空公司关于航油套保的内部控制问题

- 董事会及经理层在航油套保交易前，未进行衍生品投资的敏感性分析
- 套保交易在流程设计上，未设立相对独立的交易申请、风险控制、结算核算、业务操作等部门，而是以人员分离代替独立部门设置
- 操作员不是经验丰富的专业人士，对复杂的结构型交易无法掌握，定价模型只有国外投行有，交易双方地位和信息不对称



某航空公司关于航油套保的内部控制问题

- 负责具体交易的前台交易员只有1人，中台风险审核人员只有2人，没有专职衍生品市场研究员。三人负责公司所有原油期货、利率掉期、外汇远期、人民币无风险利率套利等交易的建议、风险审核和具体交易。该三人在进入公司从事衍生品交易前，没有相关业务的从业资格和经验。而是进入该公司后接受的内部培训。计算浮动盈亏工作高价聘请境外中介机构办理
- 权利义务不对等，随意突破授权而无监管
- 缺少外部监督，从未接受过集团公司或股份公司审计部门的检查



非主业投资失败案例

- 2008年度对27户中央企业的审计抽查，有19户先后动用205亿元投资经营各类宾馆酒店达340家，但大多数投资项目是长期经营亏损的。
- 某电力投资集团公司，2008年末长期股权投资账户余额为66.85亿元，控制和参股企业181家
 - 历年无收益的有85家
 - 2008年度无收益的119家
 - 投资收益率仅为0.66%
- 做大VS做强VS做垮





子公司层级过多 股权关系过于复杂的管理困惑

- 某企业集团所属子公司级次多达11级，产权管理架构极为复杂，既加大了对子公司的管理成本和控制难度，也不利于提高集团的控制力
- 2009年末集团长期股权投资多达339家，投资金额155亿元，有48家处于非正常经营状态。已计提减值准备30亿元。集团内，大多数被控制企业经营不理想

