

Inventory Management Control Optimization Analysis on the Problems and Countermeasures of Beiyinmei's Internal Control from the Audit Perspective

Xiaoyan Zhou[#], Ying Li, Xiaoxue Xu, Junhua Yang

Xijing University

Abstract

Internal control plays an increasingly important role in the management of listed companies. Good internal control can help enterprises identify problems in the business process in a timely manner and prevent risks. The failure of internal control will bring a lot of risks and problems to enterprises. This article takes Beiyinmei Co., Ltd. as an example to analyze its internal control. After analysis, it was found that the company had problems such as unreasonable internal environment settings, unobstructed information, and lack of specific management systems. In response to these issues, this article proposes countermeasures such as improving the internal environment, enhancing information communication, and improving the comprehensive quality of financial personnel. It is hoped that these measures can improve the internal control system of Beiyinmei Company and promote its healthy and long-term development.

Keywords: Listed Company; Internal Control; Information and Communication

审计视角下贝因美公司内部控制存在问题及对策 分析

周小燕, 李盈, 许晓雪, 杨均华

西京学院

摘要: 内部控制在上市公司的管理中发挥着越来越重要的作用。良好的内部控制可以帮助企业及时发现经营过程中存在的问题, 防范风险。而内部控制失效则会给企业带来大量风险和问题。本文以贝因美股份有限公司为例, 对其内部控制进行了分析。经分析发现该公司存在内部环境设置不合理、信息不畅通、缺乏具体管理制度等问题。针对这些问题, 本文提出了完善内部环境、增强信息沟通、提升财务人员综合素质等对策。希望通过这些对策可以完善贝因美公司的内部控制制度, 促进其健康长久的发展。

关键词: 上市公司; 内部控制; 信息与沟通

引言

随着社会生活水平的提高, 人们越来越重视生活质量, 尤其注重食品的健康和安全。贝因美问世于 1992 年, 经过七年的经营, 发展为股份性质的民营企业, 2011 年 4 月 12 日贝因美在深交所上市。在激烈的竞争环境中, 贝因美坚持食品安全放在第一位, 迅速把产业做大做强, 成为行业龙头。但好景不长, 由于公司内部控制出现问题, 2016 年与 2017 年连续亏损, 股价暴跌, 同时也被实施退市风险警告。因此, 本文以贝因美公司为例, 探究内部控制失效存在的问题并提出对应的解决对策, 从而推进其更好地发展。

1 内部控制相关概念

1.1 内部控制

内部控制是指在经济活动中单位内部采取一系列方法、手续、措施从而加强自我调整、约束、规划、评价和控制^[1]。这连续的举措最终旨在达成预定的业务标准，不断提升管理水平，节省不必要的管理成本。

1.2 内部控制的要素

COSO 内部控制框架认为，内部控制的五要素组成了内部控制系统，分别为内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五要素^[2]。

1.2.1 内部环境

内部环境这一要求是其他要素实现其功能的地基，离开内部环境的构建与调整，往往难以更好地发挥其他要素的作用，最便捷地完成目标。内部环境的范围极为广泛，从企业文化建设到董事会的综合素质都包括在内。其中也囊括结构组织、相关规整制度等因素。而在影响内部环境的所有因素中董事会的水平将对内部环境的高低产生因果性影响。换言之，董事会的管理水平越高，则经营控制能力越强。另外监事会也会产生重要影响，监事会对董事会起一个监管、调控的作用，企业经营过程中监事会必不可少，监管与控制是预防违规事件的最有效手段，监事会的存在可以避免公司内部发生舞弊造假等违法事件，影响企业未来长远的走向与发展空间。

1.2.2 风险评估

它包含对未来可能的风险的预测，能够准确在危险来临前识别其中暗藏的风险，通过提前预警为后续更好地应对或者规避风险争取更多的时间，以便给出更具针对性和高效的战略对策。风险是每个经营机构都必然要迎面直面的问题之一。其中的评估内容如目标、具体情况根据不同企业而发生改变。

1.2.3 控制活动

控制活动是指在明确风险的具体影响后为了应对其所进行的一系列的操作与措施，通过提前活动降低风险对企业的影响，控制活动需要因地制宜，具有复杂性。

1.2.4 信息与沟通

信息与沟通是指公司根据相关流程按时、按点的将所需信息收集与整理起来，然后在要求时限之前将信息传达给需要的部门与岗位，保证信息的透明性和及时性。

1.2.5 内部监督

内部监督是企业自查和自检的重要手段与环节，通过检查内部控制的流程或实际操作，明确内部控制的有效性和质量高低，发掘潜在的不足，以便及时修正填补。

2 案例分析

2.1 贝因美财务状况

贝因美初创于 1992 年，于 2011 年在深交所上市。公司上市后好景不长，近年来，贝因美的净利润多处于亏损状态，2016 年亏损 7.72 亿元，2017 年亏损 10.57 亿，2019 年亏损 0.95 亿元，2020 年亏损 3.31 亿元。由于连年亏损，贝因美还被给予了退市风险警示。好在 2018 年净利润转亏为盈，退市风险警示才得以撤销。这毫无疑问说明贝因美公司经营过程中存在严重问题。

2.2 贝因美内部控制存在问题

2.2.1 内部环境不善

根据贝因美公告整理得到表 1，发现贝因美公司在 2014 年开始到 2017 年董事会开会次数逐渐减少，从 2018 年贝因美被证监会发出退市警告后，董事会开会次数开始大幅上升，几乎每月至少开一次。这样的幅度变化显示出贝因美在 2014 年至 2017 年的董事会勤勉度不如 2018 年和 2019 年，2018 年和 2019 年开会次数比 2016 年和 2017 年增加了将近一倍。有关学者表示，董事会开会次数越多，说明董事会勤勉度越好，公司整体效果也越好，从而可以提高内部控制的有效性。而贝因美公司被退市风险警示后才大幅度增加了董事会次数，次数增加说明公司开始重视内部控制，从而也证明了在此之前内部控制环境确实存在问题。

表 1 贝因美公司 2014 年-2019 年董事会召开次数

年份（年）	2014	2015	2016	2017	2018	2019
董事会召开次数（次）	12	10	8	8	15	16

2.2.2 对外信息沟通不顺畅

贝因美公司的管理层人员过于乐观，预计净亏损值总是小于真实值。根据企业公告发现，贝因美公司成立以来有多次出现业绩预告不准确。如表 2，从 2013 年到 2020 年经历了 10 次“变脸”，预算不严谨，多次发布业绩预告修正公告，体现了该公司的内部控制出现问题，对信息披露不重视。

从表 3 看，2016 年出现业绩预告修正次数最多，与 2017 年相比，两年净利润连续负值，高频率的预告修正导致贝因美公司被相关部门警告。虽然贝因美公司有完善的预算编制制度，但是各部门对预算编制信息积极性不强，数据的真实性降低。

表 2 贝因美公司 2013 年-2020 年业绩预告修正次数

年份（年）	2013	2014	2015	2016	2017	2020
修正次数（次）	1	1	2	3	2	1

表 3 贝因美公司 2016 年与 2017 年业绩报告情况

预告报告期	修正情况
2016 年半年度	预计净利润扭亏为盈 7000 万元—10000 万元修正为 21000 万元—23000 万元
2016 年第三季度	预计净利润亏损 29000 万元—32000 万元修正为亏损 39000 万元—42000 万元
2016 年度	预计净利润亏损 38000 万元—41000 万元修正为亏损 75000 万元—80000 万元
2017 年半年度	预计净利润同比扭转为盈 2000 万元—5000 万元修正为亏损 35000 万元—38000 万元
2017 年度	预计净利润亏损 35000 万元—50000 万元修正为亏损 80000 万元—100000 万元

2.2.3 应收账款催收不力

贝因美公司在对公司应收账款的监管方面极为放松，导致公司资金流动出现问题。为了扩大产品销售，市场占有率，改变了销售政策，实行赊销方式来销售产品^[3]。虽然这对公司的库存商品的销售大大增强，但是应收账款回款不及时，甚至出现坏账。

表 4 贝因美公司 2017-2021 年主要财务指标

财务指标/年份	2017	2018	2019	2020	2021
---------	------	------	------	------	------

应收账款（亿元）	8.08	7.31	7.81	6.43	7.42
流动资产（亿元）	24.53	25.13	22.97	20.80	21.83
应收账款/流动资产（%）	32.94	29.09	34.00	30.91	33.99
应收账款周转率（%）	2.70	3.24	3.67	3.73	3.51

从表 4 显示，贝因美公司 2017-2021 年应收账款波动较大。其与流动资产的比率分别为 32.94%、29.09%、34.00%、30.91%、33.99%。按照通常的规定与经验，应收账款的占比应当低于三分之一，如果在财务报表上发现这一数据超过 0.3，可以认为该公司处于资金流动困难的状态中。按照这一原则进行分析，可以认为贝因美公司回收应收账款上存在问题。这一问题的出现与贝因美公司提高授信额度的举措不无关系。大量的应收账款容易导致坏账，2017 年的贝因美公司的已计提应收账款坏账准备高达 3 亿元。高额的坏账准备严重损害了企业的经济利益，也说明了公司内部控制不佳。另外，应收账款周转率能够有效反应一个公司对应收账款的回收力度，这一数据越高说明每一次应收账款的回转时间越短，表示资金回流速度越快^[4]。因此，贝因美应积极制定合理、有效的应收账款管理制度和内部控制制度，加快应收账款回收速度，避免形成坏账。

2.2.4 管理不规范，人员失职

公告显示，2017 年 9 月，贝因美控股子公司杭州宏盛裕恒实业有限公司在 2017 年 9 月支付给库尔勒明辉商贸有限公司等 16 家单位款项的合计数为 7163 万元，错划到贝因美总公司账上，相关交易并没有实质发生，但是贝因美会计却将这笔“其他应付款”错误记错“预收款项”。虽然最终做了改正，但一定程度上说明贝因美公司财务人员存在很大失职，相关管理人员没有及时做出反应，从而导致了错账的发生。

2.3 贝因美内部控制存在问题原因分析

2.3.1 公司治理结构混乱

通过贝因美年度报告发现，其管理层更换频繁，尤其是 2011-2014 年，高管频繁离职。短短几年，公司董事长都换了数位，公司高层的频繁更换严重影响了企业的发展。每位领导都有其工作特点和治理思想，所以不同领导带领下的公司组织架构、管理制度、人员配备等是有着明显区别的。频繁的更换领导严重影响了公司上下级思想和行为的统一性。很多情况下，管理层的处事风格和治理办法刚刚得到完善，员工刚刚适应，企业就进行了新的更换，导致公司整体经营思想严重不统一，人心不齐，制度不明，治理结构十分混乱。

2.3.2 管理层缺乏专业胜任能力

管理层决定着企业的发展方向和发展战略。贝因美的管理层人员不仅更换频繁，而且管理层之间经常存在利益关系，这就导致管理层的决策存在重大偏差，与实际经营状况不符。除此之外，管理层的专业能力与公司发展水平不相符，无法为企业做出正确的发展决策。通过查看贝因美更换管理人员的履历背景来看，其过去的从业经历与贝因美实际情况有一定差距，这就导致管理人员无法迅速的融入到企业的发展之中。管理层缺乏专业胜任能力就容易给企业生产经营带来一定问题，贝因美多次的业绩更正也正说明了这一点。

2.3.3 内部审计部门缺乏独立性

贝因美的审计主要是通过总公司审计部门来进行的，但其子公司分布在全国各地，数量多，范围不定，管理起来有一定的困难性。而贝因美公司并没有意识到问题的严重性，很多子公司中都没有专门的审

计部门，很多是临时组成的审计小组，无法对公司持续发展提供合理的监督和保证。审计多浮于表面，没有深入审计，导致企业内控失效。

3 贝因美内部控制问题解决措施

3.1 完善内部环境

内部环境其中包含有董事会、监事会、企业文化、人力资源等。董事会又是企业内部控制的核心，内部环境是否有效，很大程度上与董事会有着千丝万缕的关系。董事会应当多次开展会议，应加强勤勉度。同时也需要各部门各组织的配合，提高员工的责任感。董事会开会次数多，就会在会议上相互讨论，及时发现企业内部存在的问题，调整对策，加强企业管理。董事会的成员应当清楚意识到自身所具有的职能，充分履行自己的任务，不仅监督高管的行为，也需要及时把握内部环境的未来发展走向。而对于高层管理人员来说，也要不断提高自身素质，管理者的素质影响企业的发展。此外对全公司上下进行培训，塑造适合自身的企业文化氛围，营造良好的工作环境，激发员工对公司的热爱。

3.2 增强信息沟通，加强预算严谨性

信息的沟通环节与流程需要专门规划与设计，从而使得信息沟通效率不断提高。根据公司内部实际情况设置传达机制，增快信息的流动性，提高信息的透明度，重视事前分析，准确把握项目或销售的变化情况，与市场接轨。这对企业外部信息沟通也起着良好的作用，使投资者乐意相信本企业，对企业有信心，而不是高频率的信息修正。企业要全面加强预算管理，实施到企业各部门、各岗位当中，使预算管理有效性增强，就会减少失误。要结合企业自身的发展，不要盲目自信乐观，要做出合理客观的预测结果。加强预算考核制度，做出奖惩分明，而不只是在公告中做出多次修改就敷衍了事。

3.3 增强绩效考核的有效性

贝因美公司的绩效考核与激励制度并不完善，它只是形同虚设的存在。应当真正地把绩效考核与员工的薪酬相挂钩，这样才能体现出绩效考核的有效性。企业应当制定多级薪酬分配，根据员工付出的贡献不同对应的薪酬也不同。薪酬也可以根据企业的净利润情况，实施激励政策，这样就会激励员工不断努力，从而为企业创造财富。

3.4 完善应收账款管理制度

企业应收账款回款不力，说明公司对客户的信用低估，应当分层对不同客户实施客户信用额度，而不是全部提高客户信用额度。公司一开始与客户实行赊销制度，为应收账款的回款做准备，例如采用现金折扣等方式鼓励客户早日结清账款。另外公司在培训会计与财务管理人员时，贝因美公司应当重视对应收账款催收的意识，重视对财务人员的培训，构建符合自身发展实际的激励制度。将责任细化到个体身上，明确每个人在财务管理中的位置于任务

3.5 提升财务人员综合素养

财务管理主要还是需要人进行管理，所以在一定程度上，财务人员的综合素养也影响着一个企业的财务管理水平。财务人员的工作能力影响着财务管理的质量，财务人员应当加强理论学习。对于单位的会计人员来说，就应该加强学习会计理论，不至于出现记错会计科目的现象。单位应当定期加强学习理论，培训财务人员，利用好网络资源，学习会计方面的知识，进行定期的考核。其次，公司在用人方面上，应当注重面试者的专业能力，不要雇佣一些非专业人士，这样可以源头上提升财务人员的综合素养。

4 结语

当今社会处于一个经济飞速增长的阶段，内部控制和财务管理是企业管理中扮演着重要的角色，企业实施内部控制越好，企业就会越得益。本文分析了贝因美公司在内部控制方面出现的问题及原因，并提出相应的解决对策，希望未来贝因美公司发展的越来越好。

参考文献

- [1] 杨美蓉,吴力佳.贝因美公司应收账款风险控制研究[J].农村经济与科技,2019,30(7):157-159.
- [2] 李成方.基于 Z-Score 模型的贝因美公司财务风险研究[D].宁夏大学,2019.
- [3] 吴越华.“贝因美”奶粉 STP 营销战略研究[D].华东交通大学,2018,9(20):50-51.
- [4] 柯火英.中小企业应收账款管理的问题与对策[J].投资与创业,2019,(7):176-177.