

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.068

企业内部控制存在的问题及对策研究

黎 瑜

(中国石化销售股份有限公司广西梧州石油分公司,广西 梧州 543002)

摘 要:随着企业不断加快发展,面临的风险会日益增加,必须做好各方面的管理工作,建立一套统一、完善、规范的企业内部控制制度,才能够及时发现企业管理工作中的缺陷,使企业面临的风险不断降低,逐步提高企业内部管理水平。但是,很多企业内部控制体系还存在诸多不完善之处,容易引发企业管理风险,因此,企业需要加强内部控制体系的构建与完善。本文主要分析企业内部控制实施过程中常见的一些问题,并提出相关应对策略,探讨如何完善企业内部控制体系。

关键词:内部控制;风险管理;内部监督;绩效考评

建立内部控制规章制度是企业经济发展的必要管理手段,是使单位内部各项业务活动有效沟通、互相制约的措施和规范。目前我国市场经济不断加速发展,企业内外部环境日趋复杂多变,国际国内市场竞争加剧,为了增强自身的竞争能力,需不断改善内部管理。建立健全企业内部控制规范体系,能有效防范化解企业面临的各种风险,不断提高企业内部管理水平,促使我国企业高质量发展。本文主要针对企业内部控制实施过程中存在的一些问题,分析探讨如何完善企业内部控制体系。

一、企业内部控制概述及加强内部控制的必要性

(一)内部控制概述

内部控制是企业组织为了提高管理水平,防范各类风险隐患,在经济活动中建立的一种内部相互制约、自我调节的规范,保证会计信息真实可靠、员工行为规范、财物安全完整,确保既定经营方针的有效执行,达到提高经营效率的目的。内部控制从上世纪的简单内部牵制,跟随市场经济的发展,经历了不断的演变完善,到现在的内部控制与风险管理相结合的现代化管理模式,其最主要作用就是帮助企业实现提质增效。

(二)企业内部控制的必要性

1. 保证企业合法合规经营

在企业的生产经营过程,要想达到长远发展的既定目标,就必须守法经营和合规管理,实行内部控制管理,可以制定完善处理各类业务的规范措施,形成有效约束机制,保证各类业务操作有章可循、有据可查,防止和纠正各种违法违规行为,是企业规范经营的重要手段。

2. 保证企业财物安全完整

企业的财产物资是开展正常经营活动的基础,内部控制可以对企业涉及资金资产的各项业务活动实施控制,将资产物料的采购、计量、入库、保管、记账等各个环节进行过程监督和制约,实行不相容职务分离、稽核监督、风险预警等措施,在一定程度上能防止错误、舞弊行为的出现,有效阻止资产浪费、

毁损,从而确保企业财物的安全完整。^[1]

3. 保证企业会计信息质量

真实可靠的会计信息是企业做出经营决策的判断依据,而有效实施的内部控制体系,可以使会计信息采集、归类、记录、汇总的及时和可靠性得到充分保证,从而把企业财务状况、生产经营活动的实际情况真实地反映出来,促使企业信誉度提高,获得社会公众信任,也能为企业增加投资机会。同时也能及时发现各种错误,并及时采取应对措施纠正,保证企业会计信息质量真实准确,为企业评价经营业绩、预测未来、投融资决策提供依据。

4. 促进企业实现长远发展

企业为实现战略目标而高速发展的过程中总是会伴随着风险,如何对各类风险进行防范和控制是企业的重要课题,内部控制就像是企业内部管理的中央处理器,通过内部牵制等措施相互制衡,使各部门密切配合,不断发现企业经营管理中的薄弱环节并加以控制调整,有效减少企业各类风险的发生,或将风险影响防范于未然。同时,通过严密的监督与审查,再配合合理的奖惩考核制度,能带动员工干事创业的激情和潜能,促进整个企业经营效率的提高,从而使企业顺利地到达既定的经营目标,最终实现长远发展。^[2]

二、企业内部控制的现状及存在的问题

(一)内部控制环境不健全

目前大多数企业,特别是国有大中型企业都已经将内部控制纳入管理体系中,但不是总能有效的实施,最大程度发挥其应有的作用。究其原因,主要是企业内部整体内控管理意识薄弱,管理层重视不够,没有专门设立的部门去做内控风控管理,现有的内控管理工作也主要是财务人员兼任,特别是在企业的分支机构、基层一线,风控意识更为淡薄,提及内部控制就认为是企业财务的工作,财务负责把账管好就行,而事实是,实施内控不仅是财务一个部门的事情,只有财务去执行内控制度,其他职能部门不参与和不配合实施,相关信息得不到有效传递沟通,

就会形成信息孤岛,财务部门将无法去把控风险,也不能形成完整的内部控制体系。^[3]

(二)风险管理意识不到位

目前我国大多数企业还没有建立起完善的风险管理体系,防范风险和化解隐患的能力不强。另外,有的企业经营过程中风控意识不强,对重大决策、重要生产经营活动在法律层面的研判审核把关不严,对经常性的经营活动缺乏风险敏感度。如部分企业着重于经营效益,只要经营部门实现经营目标就行,为了跑量对客户的信用评估标准降低,极易造成资金回笼风险;部分企业为了快速扩张,对市场环境风险不充分研判就盲目开展项目,极易造成投资风险;另外很多企业没有完善的权限管理制度,企业内部工作岗位没有做到职务分离,或者是为应付上级检查设置了分离岗位,而实际上为了方便工作,经常会交由一人同时完成审批、复核、收支、记账或者采购、验收、保管、发货的工作,极易因监管不到位发生舞弊行为。

(三)评价和监督有待加强

有些企业审计监督机制不健全,职能效用不明显,很多企业虽然都已设立了审计部门,但是没有真正发挥评价、监督内部风险控制管理体系的职能作用。特别是分支机构较多的企业,总部审计人员配备有限往往无法进行经常性的全面审查,对企业日常管理过程也没能做到持续性的监督评价,分支机构由于没有专业的审计监督人员,对企业日常管理也无法做到有效的监督与评价。基层部门疲于应付日常工作,对于内控设计的测试自评工作往往也是流于形式,走走过场,没能真正发现企业存在的问题,待专项审计检查发现已然形成风险或造成损失。

(四)绩效考评机制不完善

由于对内控重视不够,多数企业没有建立和实施内控方面的绩效考评制度。没有考评机制一是不能充分调动员工防范风险的工作积极性;二是由于没有利益牵制,不能使员工意识到加强风控的必要性;三是不能促使员工自发形成对风险行为和错误行为的抵制意识;四是监督评价成效不能及时得到考核反映,导致企业各级部门对内部评价监督活动不够重视。

三、改善企业内部控制的对策

(一)完善内部控制环境

第一,建立完善的组织架构。提升管理层对内控管理的重视度,设立专门的内控风控管理部门,组织和协调公司内部控制日常事务,监督落实各类风险的控制防范。合理设置企业内部机构职责范围和权限层级,形成职权分离、相互制衡的工作机制,在企业内部设置专职审查部门,并落实人员配备和维护审查工作的独立性。

第二,完善人力资源管理。首先,规范人力资源

引进培养制度,组织经常性的业务技能和职业素养培训,营造关心员工成长的氛围,完善工会职能使员工的合法权益得到保障,建立长效的约束和激励机制,实行公正严格的考核评价。其次,重视员工队伍稳定,提供公平发展机会,尊重各层级人才,将优秀老员工长期工作积累下的丰富经验、实用技能和道德素养作为企业的宝贵财富,通过老带新得以传承。最后,加强风险岗位管理,落实高风险岗位、重点关键岗位人员的监督管理,实行定期轮岗制度,使员工岗位持续流动降低职务风险,并全面提升业务素质。^[4]

第三,重视企业文化建设。培育打造本企业的文化规范、行为标准,管理层以身垂范,引导员工共同树立积极向上、团结奋进、协作共赢、诚实守信、担当作为的价值观,增强员工对企业的使命感、对社会的责任感。日常将内控风控理念融入生产经营的各类业务培训,加强企业员工对内控的认识和理解深度,提升全员内控风控意识,促使员工存戒惧、守底线,自觉规范行为。

第四,及时更新企业规章制度。企业应跟随业务类型、国家行业标准、会计准则、政策法规的变化,以及内部管理要求的持续深化,不断优化调整内部制度、财务制度、工作流程、岗位职责等,使规章制度与管理要求、市场形势发展相适应。

第五,加强信息系统开发与维护。企业应重视信息技术研发,结合企业经营特点运用信息技术持续更新开发内部信息管理系统,如优化资金监管系统,与业务营销、经营管理支出数据集成,实时监控资金流入流出,有效防范资金风险;优化资产管理系统,物料资产的申购、选商、验收、入库、领用、转资、调拨、核销等全部环节均要求通过系统完成,并作为清查盘点依据,确保物资安全防止舞弊损失;利用信息共享平台将各类系统数据集成,达到资源共享,确保企业会计信息及时完整,并实施动态监控,减少人为操纵风险,也能使内部信息的沟通传递及时通畅,帮助企业提升内控管理效率。

第六,完善全面预算控制体系建设。企业管理层应当重视预算管理工作,让企业各部门、员工自觉参与到预算管理工作来,将以往所有预算工作均由财务部门全程包办转变为对预算执行过程的监督。实行归口负责制,将收入、成本、费用、能耗等所有预算指标的管理责任分解到各个职能部门,自上而下参与编制与实施预算,根据经营情况科学设置预算目标,并且控制和分析预算指标,调动职能部门的积极性,充分体现预算管理的全面性。实行由财务部门牵头进行的经营预算协调例会制度,定期分析研究市场变化和政策信息,对比预算的实际执行情况,出现偏差及时分析原因,根据实际需求动态更新预算指标,不断优化预算方案,进一步发挥全面预算对经营管理的指导作用。实际工作中可将预算指

标完成情况纳入公司绩效考核,充分体现责、权、利的统一,创造出“重预算、强管理、严考核、创效益”的氛围。

(二)强化风险管理意识

第一,树立风险管理理念。从企业的管理层到普通员工都应当树立起风险管理意识,在企业的生产经营过程中融入风险管理理念,贯穿于业务层面、管理层面、信息传递、环保与安全等各个方面,并通过企业领导层的带头表率、相关的职务培训及完善的规章制度来实现。

第二,落实监督检查长效机制。通过推进完善“微腐败”惩治和预防长效机制,对企业基层薄弱环节、重点管理领域、业务关键环节做细做实监督检查,对违规问题实行追责任制,形成长期有效的风险管控局面,有效防范资金、资产等业务风险,堵塞管理漏洞,防止企业“微腐败”行为的发生,对违规现象起到震慑作用。

第三,落实风险管理责任。通过制定岗位说明书、内部审批权限指引、业务操作规范等梳理明确企业各岗位职责范围和权限层级,完善细化各业务流程的风险清单,严格落实不相容岗位监督要求,对高风险业务加强管控,对高风险岗位、关键岗位落实监督管理,持续从源头上抓好风险防控。制定明确企业风险管控目标,完善应对方案和应急预案,及时化解和消除风险隐患,避免风险事件的发生。

第四,加强风险动态评估及监控。密切关注市场环境、关键业务指标变化,制定风险监测识别与评估制度,及时预警和提示风险。结合内外部环境变化,定期排查企业生产经营环节中可能会存在的风险和安全隐患,特别要关注环境变化后产生的新风险,及时收集内外部风险损失事件、内控管理缺陷以及各类检查发现的问题,分析成因,举一反三,避免问题重复发生。

(三)加强内部评价监督

第一,加强企业内部审计监督。制定完善审查监督制度,建立和健全内部监督机构,配备专业的审计监察人员,通过经常性的职业道德教育、业务能力更新提高培训,提升监察人员的业务素质。落实企业日常管理的持续性监督审查,自上而下重视内控测试自评工作,企业的分支机构也应当配备少数专兼职的监察人员,组织基层的日常经营管理审查活动,定期反馈审查监督结果,及时披露和纠正企业存在的问题。

第二,落实企业内部控制的定期评价。由于内外部环境的发展变化,原有内控制度可能会与现实不相适用,或者出现新的风险漏洞,如不及时评测,可能会让内部控制失去效力。对内控体系的不断评价优化是确保内部控制制度在企业持续有效执行的重要途径,同时有利于企业管理层及时掌握内部控

制还可能存在的漏洞,为内部控制体系的改进完善提供建议,从而帮助企业防范控制各类经营风险。

第三,强化财务部门在内部评价监督的关键作用。作为企业生产经营风险的重要防线,应持续发挥财务稽核监督作用,严格按照规章制度审核业务单据,规范各类业务操作流程,堵塞漏洞,降低经营风险。同时需加强财务队伍素质建设,对财务人员进行经常性、针对性、系统性的培训,全面提升业务素质,提高审查综合能力。通过财务共享或财务外包将操作性工作分离,释放出财务人员投入到企业运营监督、风险管控上,熟悉了解基层一线业务操作流程,深入查找经营管理存在问题及财务管理的薄弱环节,将财务管理与企业经营管理相融合。

(四)制定绩效考评机制

第一,建立和实施内控绩效考评制度,对企业内部各责任单位、部门员工的实施内控执行情况进行定期检查考核,形成客观的评价结论,纳入绩效管理,建立明确的责权利奖惩制度,将考评的结果作为员工绩效薪酬的确定标准,以及存档作为今后职务发展、岗位调动等的依据。

第二,科学设置绩效考评体系,设立可操作性强、有针对性的企业绩效考核评价目标,应当制定能让员工通过努力可以达到的目标,使考核工作更科学、更合理,从而激发全员内控实施工作的积极性,提高企业的整体工作效率。

第三,实行监督评价考核通报制,将审查评价结果及时反馈公布,并及时与部门、员工考核挂勾,使企业各层级重视内部控制,自觉维护规章制度的严肃性,逐步形成对风险行为和错误行为的自我抵制意识。

四、结语

本文通过分析企业内控环境、风险管理、内部监督、考核评价等方面存在的一些问题及成因,有针对性地提出了相关对策建议,通过研究分析,进一步体现了内部控制的重要性。当前,建立健全内部控制体系已经成为企业经营管理工作的重要组成部分,企业各层级都应当高度重视内部控制体系建设,促进企业内部管理的合规完善,最大限度减少经营管理风险,保障企业实现高效、长期、持续的发展。

参考文献:

- [1]仲菲.我国企业财务内部控制存在的问题和对策分析[J].商讯,2021(27):55-57.
- [2]刘小玲.企业内部控制存在的问题及对策探究[J].中国市场,2021(32):155-156.
- [3]杨衍磊.企业财务管理内部控制制度的问题及对策[J].现代企业,2021(11):168-169.
- [4]张亦宁,顾全根.企业内部控制中的问题及对策[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(11):185-187.