

# 煤炭勘察设计企业内部控制体系建设

刘丽鹏

(四川省恒升煤炭科技开发有限公司,四川 成都 610091)

**摘要:**随着新能源产业的出现,煤炭市场需求下降,价格走低,煤炭勘察设计企业的利润收益不断降低,同时公司内外部环境的变化显著,经营风险大。此现状下,煤炭勘察设计企业如何建设内部控制体系,确保内部控制体系建设的有效性和持续性,成为必要而又迫切解决的问题。

**关键词:**煤炭勘察设计;企业;内部控制;体系

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.034

## 1 引言

煤炭勘察设计单位是煤炭行业上游企业,随着我国经济改革工作不断深化,煤炭行业出现产能过剩、发展中不确定性因素较多,传统煤炭勘察设计业务行业趋势的影响,首当其冲,业务萎缩、低迷,急需转型。内部控制是由公司治理层、管理层和全体员工共同实施的、旨在合理保证实现企业目标的一系列控制活动,良好的内部控制可以帮助企业对内部各个经营环节进行科学管理、防范风险,因而煤炭勘察设计企业加强内部控制体系建设势在必行。

## 2 煤炭勘察设计企业内部控制体系建设存在的问题

(1)面临产业一体化转型风险。为提高企业市场竞争力,增强企业抗击打能力,需要按“后向一体化”的战略思路进行战略变革,企业将面临的业务范围越来越广,经济活动越来越复杂,经营风险越来越大。

(2)预算基础薄弱、控制机制缺乏。目前我国煤炭勘察设计企业对内部控制的重视程度不够,先期产业的粗放发展模式,井喷式的业务订单堆积消化,使许多企业忙于完成业务,而疏于预算管控、成本管控,运营效率较低,大多数企业还停留在制度化管控的初级阶段<sup>[1]</sup>。

(3)缺乏有效的内部审计监督管理机制。我国的煤炭勘察设计企业大多没有独立的内部审计部门,缺乏必要的约束机制。或有设立内部审计部门的企业,内部审计工作流于形式,未能真正尽到内部监督的职责,无法及时发现和防范各类经营风险。

## 3 煤炭勘察设计企业内部控制工作的优化策略

### 3.1 建立健全全面预算管理,强化预算考核,夯实内部控制基础

煤炭勘察设计企业首先应建立健全全面预算管理制度,建立基本的内部控制体系,发挥预算管理的作用,以预算管控企业的各生产环节,以顺利实现企业的经营目标。

根据煤炭勘察设计企业运营特点,预算可分为部门预算、项目预算、市场预算三部分:

(1)部门预算:应重视部门预算的审核工作,提高部门预算的适应性、准确性,真正发挥预算管控功能,合理推行零基预算法、增量预算法、滚动预算法等预算方法,年前形成部门预算。

(2)项目预算:应在企业投标前就成立跨部门团队,按预测的市场竞争价格,以目标成本法进行项目成本预算,中标后按预算数据进行成本管控,落实各阶段各部门、人员的成本管控责任,按工程进度,分期预计收入与成本情况,年前形成项目预算。

(3)市场部门应按上级战略规划所定企业绩效目标,合理预计市场收入、所需资源情况,以目标成本法进行预期项目预算,并考虑未来市场变化,保持适当弹性,年底前形成下年度市场预算。

(4)预算管理办公室汇总各部门、各项目组、市场预算,经审核沟通,形成具有可操作性的最终预算方案,并下发各项目组、各部门执行。年度中及期末按下发预算方案进行业绩考核,按预算执行情况,分析差异形成原因,强化预算考核,寻因究果,加强对经营过程

的事前与事中控制,为公司的良好运行及战略目标的实现起到关键控制作用<sup>[2]</sup>。

### 3.2 梳理企业内部价值链,重视关键内部控制点

通过梳理煤炭勘察设计企业的价值链,会发现设计勘察等基础性生产性活动与人力资源管理、采购活动等支持性活动,在价值链构成中,占有重要地位,煤炭勘察设计企业要建立自己的核心竞争力,就应抓住其中的关键控制点,可采取以下措施加强管控。

(1)重视人工成本控制,加强人力资源建设。煤炭勘察设计行业工资绩效性人工支出占企业总成本 50% 上下,对企业成本控制与经营成败影响着决定性作用,是企业形成成本竞争优势,培育核心竞争力的关键控制点。无论采用“成本领先”的竞争战略还是“差异化”的竞争战略,企业都应当建立“以人为本”、“重视职业后续教育”的企业文化,通过人力资源建设打造内部控制体系有效运行的基础性条件。

(2)建立完善的物资采购制度,加强企业采购成本管控。煤炭勘察设计行业的物资采购主要分为两类:项目生产物资采购、企业生产管理所需固定资产、低质易耗品等采购。其中:勘察项目所需物资、固定资产的价值较高,在成本构成中占比较重,其采购工作尤其需要重视。

企业应首先建立完善的物资采购制度,在采购供应商的建档、询价、比选、商务谈判、招标工作及采购人员分工、采购流程、资金审批及支付、物资验收、供应商准入管理方面做出详细的规定。注意录用忠诚诚实的采购人员参与采购工作,严格执行采购制度、流程、审批的规定,对“三重一大”事项,采取集体决策政策。以制度保障、人选保障、管理保障,加强对物资采购活动的内部控制,力争做到对采购活动:正确认识、制度保障、程序合理、执行有效<sup>[3]</sup>。

(3)加强对企业关键项目质量管理,增强内控力度。煤炭勘察设计企业的项目质量是企业的生命,关系着矿山工人的生产、生命安全,企业可采取以下措施,加强对项目的质量管理和成本核算工作,增强内控力度。

①健全各项质量控制制度,实行项目全面质量管理,重视质量的内部控制工作。煤炭勘察设计企业应当健全健全企业的项目质量控制制度,对勘察、设计文件的审批流程、适用的技术规范、设计图纸的标准化、系列化、通用化做出相关规定。建立严格的审核制度,实行多级审核:项目负责人审核、技术负责人审核、总工程师(或技术委员会)审核,使提供的图纸、产品符合国家法律法规和设计标准。设计项目应明确各个环节的设计责任,要求设计人员对勘察、设计、施工、竣工投产的全过程其负责的相关设计工作负责,对设计文件存在的问题及时修正、解决。根据行业特征及需要,导入 ISO9000 国际质量保证体系,促进企业质量管理工作与国际标准接轨。

②重视已经完成项目的质量回访,不断总结经验,防弊补漏。煤炭勘察设计企业应当定期对企业刚完成的项目及企业有代表性、重

点勘察设计项目进行回访,建立设计质量事故档案,记录总结勘察设计等工作的成功、失败经验,有价值的分享到企业知识交流群,以改进工作,提高以后项目的设计质量,取得客户信赖。

### 3.3 建立战略联盟,实施产业一体化转型

煤炭勘察设计企业在自身资源不足的情况下,应与相关企业建立战略联盟,实施产业后向一体化转型,从勘察设计环节向煤矿工程承包、设备购置、煤矿建设等产业延伸,应充分考虑整合工程施工企业的资源,通过战略联盟或合资公司等方式,形成总承包的管理模式,使得公司更加符合勘察设计产业发展环境需求,达到互利共赢的局面,确保公司自身内部控制体系的发展可和整个行业的产能控制体系特征相同步,为管理层勘察设计产业发展战略制定和重大决策奠定坚实基础。

### 3.4 构建和完善内部审计监督机制,加强内部控制评价

煤炭勘察设计企业应设置独立的内部审计部门,理顺内部审计的管理关系,制定相应的内部审计制度及相关流程,充分发挥内部审计的监督职能,加强对企业经营生产的事中、事后监督。在制度方面,煤炭勘察设计企业可借鉴同行业的丰富经验,根据公司自身的经营特征,探索出一条符合公司市场定位和发展需要的工作标准,再拟订符合实际的内部审计监督管理方案,促进企业持续改进内部控制制度,做好风险管控,将企业风险控制在可承受的范围内,助力企业改善管理、提高绩效,帮助组织实现战略目标。

3.5 建立科学适用的绩效考核制度,通过绩效管理提升内部控制水平

此外,煤炭勘察设计企业应建立健全企业员工的绩效考核制度,根据各部门工作人员的工作性质,设立考核指标,结合公司的业务特性和经营实际,定期检查和考核员工的业务绩效,在公平公正

公开的角度,对各部门的绩效工作进行客观评价。

各勘察设计项目组应根据项目确定的市场竞争价格和预期利润,确定企业的目标成本,制定科学规范的项目技术经济承包责任制及项目结算管理制度。一项目一预算一结算,严格控制项目费用开支,定期分析项目收入成本配比情况,加强对项目成本的事中控制,杜绝项目承包过程中出现成本倒挂现象和舞弊行为。

## 4 结束语

由于煤炭产业作为我国社会经济发展的重要产业之一,在我国经济结构中发挥着不可忽视的战略地位,因此煤炭勘察设计企业需要不断紧紧围绕内部控制体系,从内部控制环境、风险评价、控制活动、信息沟通和内部监督五大方面进行改进,提升煤炭勘察设计公司内部控制工作执行质量。

## 参考文献

- [1]陈彬.勘察设计单位内部控制存在的问题与对策[J].中国集体经济,2016(07):124-125.
- [2]程善双.勘察设计单位内部控制存在的问题与对策分析[J].时代经贸,2018(33):65-66.
- [3]韩东岐,路博达.黑龙江省煤炭企业内部控制研究[J].合作经济与科技,2020(17):134-135.

作者简介:刘丽鹏(1974,01-),女,汉族,重庆人,中级会计师,四川省恒升煤炭科技开发有限公司审计主管,毕业于国家开放大学会计学专业,大学本科文化,学士学位,研究方向为企业财务会计管理与内部审计。