

关于中外合资企业内控制度自我评价的实践与思考

沈海溟, 奚惠龙

(上海浦东威立雅自来水有限公司, 上海 200000)

摘要:本文首先从企业内控制度评价的意义阐述了健全有效的内部控制评价对预防舞弊事件发生的重要性,完善的评价机制有助于有效防范风险,保证企业正常经营;其次围绕浦威公司根据相继出台的《财务报告》《工程收入》《资金管理》《水费收入》《采购管理》《人事与薪酬管理》等八个内控制度,开展日常工作取得的成效进行阐述,具体通过制定方案、组织实施、结果运用等三个环节组织开展内控制度自我评价工作;再次从企业内部控制评价工作存在的问题入手提出了解决措施;最后从探索内控制度评价的有效途径、合资公司各职能部门的作用发挥、注重人力资源的管理和控制等三个方面研提了对合资企业加强内部控制评价的建议。

关键词:内控制度;评价机制;风险管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.065

上海浦东威立雅自来水有限公司(以下简称浦威公司)是上海城投水务(集团)有限公司下属产供销一体的核心企业之一,是中国第一家集制水、输配、服务为一体的中外合资供水企业。

浦威公司纪检组织作为合资公司党内监督的专责机构,近年来,秉持浦威公司党委明确的“企业领导体制和管理机制发生变化,但在合资企业中实践党的根本宗旨,贯彻党的路线方针政策不变;企业工作目标、工作要求、工作环境发生变化,但企业党组织发挥政治核心作用,起好保证监督作用的任务不变;企业党组织参与决策、管理模式,内设机构、人员配备等发生变化,但衡量企业党组织的工作标准不变”等“三个变与三个不变”的原则,围绕合资公司中心工作,积极探索内控制度的自我评价工作,推动内控制度在合资公司的落实与执行,促进了合资公司内部控制体系持续有效的运行。

1 企业内控制度评价的意义

1.1 内部控制评价机制是检验企业内部控制建设情况的客观需求

企业内部控制制度的建立完善与否是现代企业管理水平的标志之一,是保证企业正常经营的基础,内部控制的好坏直接关系到企业的经营成败。因此如何衡量、检验内部控制有效性,建立健全一套客观、公正、全方位的评价机制至关重要。通过积极的评价工作可以及时发现企业内部控制缺陷,提出和实施改进方案,从而减少工作失误,确保内部控制有效运行。特别是对大型合资公司来说,内部控制管理水平和战略目标实现要求对企业的内部控制工作的有效性进行系统评价。

1.2 内部控制评价是改善企业内部控制执行效果的重要方式

企业的内部控制制度必须要与企业的内控环境协调统一,避免出现由于内部控制与内控环境之间的不适应所造成内部控制执行效果差的现象。企业所面临的市场环境在不断发生变化,而企业的内控环境同样也在变化,如企业战略调整、人力资源水平变化、组织结构调整或业务流程重组等情况,这些内外部环境变化都将影响到企业内部控制实施效果。而内部控制评价就是要通过评价内控工作的有效性,及时发现影响内控执行的不利因素,通过采取措施加以修正或改进,确保实现内部控制制度在企业内控环境中的有效性。

2 近年来浦威公司实践做法

自2005年起,浦威公司萨班斯-奥克斯利内部控制文件《财务报告》、《工程收入》、《资金管理》等相继出台,并经公司董事会批准予以下发实施。随着公司薪酬结构调整、采购业务集中以及相关业

务流程改变等情况,公司分别于2013年、2015年、2020年对内部控制文件进行了集中修订。目前,浦威公司共制定有《水费收入》《采购管理》《人事与薪酬管理》等八个内控制度文件。

浦威公司内控制度自我评价工作由纪检部门牵头实施,主要围绕上述八个制度文件,通过制定方案、组织实施、结果运用等三个环节组织开展,形成评价结论,出具评价报告。

2.1 合理制定自我评价实施方案

(1)确定评价范围。每年末,公司纪检组织在谋划下一年度工作计划时,同步谋划确定下一年内控制度自我评价范围。根据公司的资产安全完整、公司财务报告及相关信息真实可靠、经营效率和效果提升以及促进公司发展战略实现等内部控制目标,结合公司内部廉洁风险排查及问题线索处置情况,将涉及廉洁风险高、问题反映集中的内控制度优先列为评价主体。

(2)明确评价重点。区别于常规外部审计机构对内控文件执行情况的符合性审计,在制定内控制度评价方案时,结合合资公司运行实际和公司内部工作环境,侧重于从“权力运行监督”的角度出发,将研究分析公司经营管理过程中的高风险领域和重要业务环节等作为评价重点,如:项目变更是否履行相应的审批程序、合同履行情况是否实施有效监控、岗位责任制是否健全并得到落实等环节。

(3)综合形成方案。根据合资公司内部评价和管理工作要求,在评价范围和评价重点明确的基础上,进一步明确工作目标、评价时间、评价范围、工作任务、人员分工、进度安排等基本要素,制定形成科学合理的自我评价实施方案。

2.2 严密组织自我评价工作开展

浦威公司纪检组织十分重视内控制度评价的组织实施,在实际工作中,主要从以下三个方面展开评价工作。

(1)组建评价工作组。公司挑选具备相对独立性、业务胜任能力和职业道德素养强的人员组成评价工作组,并安排工作组系统学习相应的文件与流程。通过学习,使相关人员进一步明确工作目标、熟悉内控流程,找准评价工作切入点。

(2)确定评价样本和要点。根据评价工作目标,由评价工作组牵头,组织公司下属管网所、客服中心、业务受理中心、采购中心等相关基层单位和职能部门召开专题会议,详细讨论分析内控制度涉及流程各业务环节风险点,并根据排查出的重要业务风险点,合理选择评价所需样本。

(3)开展现场检查测试和评价。评价工作组根据确定的重要业

务环节,逐项编制管理流程风险控制一览表,列明相关风险点、控制措施、职能部门和关注重点等主要内容。运用实地查验、穿行测试、个别访谈等方法,充分收集被评价内控制度设计和运行是否有效的证据,研究分析内部控制缺陷,并依据评价方案,结合评价过程中发现的问题逐项进行研判,作出初步评价。

2.3 重视核查结果应用

在获得评价结果反馈后,浦威公司纪检组织再次牵头召开专题会议,客观分析评价情况,并形成相关意见措施,积极用好评价结果,为下一步内控制度的完善提供有效依据。

(1)为问题整改提供依据。根据评价反馈结果,促使相关部门认清问题,拿出对策,通过对相关内容进行跟踪与完善,进一步增强工作的针对性和实效性。自开展评价工作以来,公司纪检组织已向有关职能部门提出了加强询价环节管理、加强审批流程管理、完善供应商考评体系等优化建议,并取得积极的效果。

(2)为内控制度的修订完善提供支撑。近年来,内控制度自我评价结果及优化建议为公司陆续修订完善《采购管理》、《财务报告管理》、《工程收入》等内控文件提供了有力支撑,使公司内控制度随着公司业务流程的改变、业务拓展进行同步更新完善,使其更具针对性、操作性和时效性。

(3)为研判风险点提供参考。内控评价作为公司内控制度管理的重要环节,是防范公司风险行之有效的一种手段。围绕内控评价情况,公司纪检组织牵头对公司采购管理、资金管理、审批权限等风险较大环节进行有效评估,并结合公司每年的重点工作,分析研判下年度的业务风险点,制定相关预防措施。

3 存在的问题与分析

从实践情况看,浦威公司内控制度自我评价工作弥补了领导在专业知识和能力方面的不足,在协助领导做出决策发挥了重要作用。但仍有个别问题有待于完善,直接或者间接的影响了公司的健康发展。

3.1 公司内部控制评价中存在的主要问题

(1)内部控制评价工作还缺乏系统性。尽管浦威公司已经实施内部控制评价工作,并取得了一定的成效,但由于公司内部控制评价工作尚处于起步阶段,公司各评价工作组设计的内部控制评价具体标准不一,而相关法规规定中又缺失统一标准,因此,通过内部控制评价各自评价一个公司内部控制实施的好坏,却缺失一个统一的衡量标准或统一系统评价指标体系,以实现公司内部控制评价目标。

(2)内部控制评价发现问题整改不够彻底。公司领导层充分重视内部控制评价工作的重要性,但公司各级思想认识还存在差距,没有从持续改进优化公司内部控制角度出发,抓紧抓实评价发现问题整改工作,对制定的措施未能严格落实,导致问题整改不够彻底,致使问题反复发生,影响了内控制度运行质效。

3.2 完善企业内部控制评价的对策分析

(1)建立完善公司内部控制评价制度。浦威公司应探索建立并形成一套系统、完善的内部控制评价机制和工作标准,以实现内部控制有效性评价工作的真正意义,同时也有利于进一步加强评价工作组对内部控制评价工作的开展。对所设计的评价指标与内部控制评价目标统一起来,确保指标能够对需要评价的重点业务环节、重点流程或高风险业务的有效性评价。在制定指标时考虑企业的组织

结构及管理层次,并以企业战略目标为根本,逐级分解考核评价。

(2)不断优化内部控制评价机制。基于企业内部控制持续改进的角度考虑,有必要对企业的内部控制评价工作和整改落实监管结合起来,从而激励公司各级更加关注并不断完善企业的内部控制机制,提高公司内部控制评价有效性,确保内部控制结果的客观性,有效促进企业内部控制评价工作的规范和发展。

4 关于内控制度自我评价的几点思考

近年来的实践经验证明,实施内控制度自我评价有利于领导层更系统地把握公司内控制度运行情况,有效履行监督职能,为公司内控制度有效运行提供良好的运行环境。在后续的工作中,要进一步发挥好内控制度自我评价工作的作用。

(1)积极探索内控制度评价的有效途径。认真研究分析合资公司面临的新情况新问题,将合资公司党风廉政建设工作与公司内部控制评价工作有机结合,探索寻求更为有效的内部评价方式。

(2)注重合资公司各职能部门的作用发挥。推动各职能部门加强对分管专业、领域涉及内控制度的自我评价,同时,在公司纪检组织的协调下,密切各职能部门之间的沟通协作,整合部门合作资源,形成自我评价工作合力,推动合资公司内控制度自我评价工作有效落实。

(3)坚持以人为本,注重人力资源的管理和控制。在合资公司党委的领导下,协同公司各基层单位、职能部门积极推进公司党风廉政文化建设工作,提升公司员工整体素养,推动员工加强对各项具体工作的贯彻落实和执行力度,确保各项内控制度落地见效,促进公司持续健康发展。

5 结束语

科学合理的内部控制评价机制有利于规范企业内部控制工作的有效运行。从内部控制运行情况来看,内部控制评价工作属于内控制度系统的关键环节,对于企业内部控制制度的实施效果起到监督和保障作用,确保内部控制制度持续改善并有效执行。因此,本文从企业内部控制评价工作的作用及战略意义出发,分析当前企业特别是合资公司内部控制评价工作所面临的问题,并据此提出如何完善内部控制评价工作的对策,从构建内部控制评价机制的角度系统说明评价指标选择的标准,以确保内部控制评价体系的合理性,从而为企业内部控制制度持续有效提供保障。

参考文献

- [1]企业内部控制制度评价问题及对策[J].财会通讯,2020.
- [2]基于管理视角的企业内部控制评价系统模式[J].会计研究,2019.
- [3]企业内部控制配套指引,2010.