

振威展览公司加强内部控制建设研究

刘 苹

(北京振威展览有限公司,北京 100101)

摘 要:伴随着中国步入工业化中后期,服务业将得到空前的发展,中国展览业已经迎来发展的黄金时代。作为中国本土的展览公司,“一带一路”的国家战略实施,让振威展览更加坚定“走出去”的路线。展览行业属于时代发展的行业,公司在经营管理过程中需要投入大量的资金和人才,这就更需要在管理上下功夫,切实运用管理工具、整合企业资源、优化各项流程、严控经营风险、努力提高企业经营效益。

关键词:会展行业;内部控制建设;内控实施;企业财务管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.05.269

随着社会竞争的日益激烈,企业要在激烈的市场竞争中谋求自身发展,就必须加强企业内部管理,防止企业内部滋生营私舞弊的现象,建立合理有效的自我审查、制约、调整机制,促进企业发展。振威公司在目前的市场形势下,根据公司总体发展战略,修订和完善了内部控制各项管理制度,从管理层面和业务层面双管齐下,围绕控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通、监督五要素,对各业务层面全面加强管理。

1 振威展览公司在内部控制建设方面存在的问题

(1)突发事件概率发生对展会行业的影响。由于受到影响,导致外部环境冲击线下会展行业,出现了会展业无法开展线下经营的现象。

(2)销售政策不合理,未实现预期销售任务。由于未充分市场调研,对内外部环境变化缺乏足够的重视,对竞争对手及行业状况未认真分析,导致销售政策不符合市场规律,招展业务拓展缓慢,未达到预期销售目标。

(3)资金调度不合理,运营不畅通。振威展览财务资金由各子公司自行调配,由于未进行科学管理及项目资金使用情况分析,一度出现各项目财务虚报资金计划的情况,资金整体使用效率低下。

(4)信息采集的种类和内容不全面。会展行业每天都会出现不同的信息,企业需要花费大量人力物力去分类和筛选,即使这样,采集回来的信息种类、内容也非常有限,甚至有可能错误,因此对企业参展时所起的作用受到了限制,无法为企业带来更多的效益。

(5)预算脱离实际,预算规划不科学。由于会展是一个比较特殊的行业,每次展会的筹备时间长,但举办时间相对来说都较短,因此在筹备初期风险症状往往表现得不太明显,但随着展会筹备工作的不断进行,开展时间的临近,成本费用临时变化较大,导致超预算情况的发生,使预算未能得到有效控制。

(6)应收账款管理不善,坏账风险增加。因未建立客户信用等级划分,自办展览项目未制定收款计划或仅收部分客户参展费就参加展会。而政府展览项目因项目的特殊性,回款周期相对较长,导致后续追踪回款难度增加,坏账风险可能性加大。

(7)各部门间信息不对称,工作效率低。部门与部门之间缺乏有效沟通,导致信息传递不及时,信息甄别与筛查滞后,影响工作效率的提高。

2 振威展览公司内部控制的总体设计

2.1 应用内部控制的目标

根据公司总体发展战略,建立健全内部控制制度及内部审计制度,保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。

2.2 应用内部控制的总体思路

为加强内部控制与内部审计,充分调动员工积极性,集团总部成立总经理绩效考核小组,建立各子公司总经理负责制,签订各项目目标责任书,对各项目的绩效管理全面落实,由各子公司总经理将目标责任书逐级分解,落实到各相关部门及各岗位员工。

2.3 内部控制的内容

企业内部控制主要包括下列要素:

(1)内部环境。内部环境是企业实施内部控制的基础,一般包括治理结构、机构设置及职权与责任的分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

(2)风险评估。风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险,合理确定风险应对策略。

(3)控制活动。控制活动是企业根据风险评估结果,采取相应的控制措施,将风险控制在可承受范围之内。

(4)信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业外部之间进行有效沟通。

(5)内部监督。内部监督是企业对内部控制整体框架及其运行情况的跟踪、监测,评价内部控制的有效性,发现内部控制缺陷,应当及时加以改进。

2.4 内部控制的创新

为实现内部控制的目标,达到内控的预期效果。振威公司长期举办线下展会累积了各种资源,面临激烈多变的市场环境,企业的发展还必须不断的更新理念,利用已有的各种资源,萌芽出“线上”展览的理念。

振威公司组织“线上”展览、会议论坛,以参展商和专业观众的信息资源为依托。其中,专业观众尤其是买家信息最为关键,在此主办方才能在管理层次、管理方法、管理体制上进行改革与创新,并从中获得经济收益。

3 振威展览公司内部控制的应用过程

3.1 振威公司变革前后组织架构变化

(1)北京振威展览有限公司变革前组织架构情况:实行各项目部职能部门制,各项目部下设各责任中心。

(2)实行内控管理制度后,以振威集团公司为核心,取消子公司及控股公司的成本中心,将公司的品牌宣传中心、客服中心、运营中心、综合中心、信息中心合并统一运营管理,极大地降低了各子公司运营成本。打破了各自为政的现象,精细核算每个展会项目的利润和成本。

3.2 参与部门和人员

振威集团在实施了内部管理制度后,按照全员参与的原则,各子公司所有部门和人员都参与其中。运营中心作为内部管理运营主体,负责组织及流程的制定、修改;负责解决并协调展会期间遇到的各种问题;负责各责任中心的资料收集、统计和分析;负责总结会议的主持、会议决议的跟进和反馈;负责各责任中心报表、各项通知的上传和下达;协助人力资源部门对各项目的利润进行绩效考核。

3.3 信息化条件部署

(1)为加强内部控制信息化建设,提高企业竞争力,振威公司总经理高度重视,多次组织召开管理会议,会议要求各责任中心、高管人员积极参与,建言献策,最终形成了信息化具体部署方案,并报董事会审批通过。

(2)实施内控是一个管理分析的过程,每个部门都必须根据实

际情况进行分析,保证分析尽可能涉及经营过程的各个环节,分析结果汇总到运营中心,由运营中心对各部门基础信息再进行分析整合,并做出分析总结。

(3)在运营管理信息化方面,增加OA办公系统、HR系统、ERP软件等提高管理效率,经过信息化管理的升级,有效提高了各项目的经营效益,实现各项目利润最大化。

3.4 内部控制管理的主要实施过程

(1)为保证内部控制顺利进行,振威公司运营中心重视提高突发事件应对能力的日常学习和培训,建立了应急管理机制。在2020年,运营中心通过经营分析,充分了解外部环境变化,结合集团内部信息资源,及时调整经营理念,将公司的线下展览转型为线上展览,使集团运营得以持续发展。

(2)按各中心业务板块特点,在项目立项、预算编制、招展、宣传推介、观众组织、现场运营等阶段进行细分,有针对性的编制各阶段具体业务流程及控制制度。

(3)对于集团资金池中整体资金筹划方面,结合集团下属各子公司实际情况,展会排期的不同,建立集团统一管理的资金池,统筹调配资金的运作,使其资金使用效率最大化。

(4)在预算控制方面,结合各展会项目的销售回款、成本费用支付加强管控。建立严格的预算考核制度,各项目按年制定预算,按月上报预算执行情况,从财务分析常用指标、预算使用情况等方面进行定量和定性分析,将预算控制落到实处,确实达到预算控制的效果。

(5)对于应收账款回款方面,建立期内应收账款的管理,逾期应收账款管理,运营中心建立回款制度与销售奖金提成挂钩,加强培训回款催收技巧等,大大加快了应收账款回款速度。

(6)有效的利用互联网与信息化管理,将各环节审批流程及权限管理网络化,全部实行线上审批。对合同管理、日常经营管理网络化,从而极大地提高工作效率。

(7)建立各责任中心绩效考核激励计划,按月考核、按季兑现,考核周期按展会项目进度进行,完成后建立团队提成奖金等。有效激励了员工,激发了潜能,大大提高了员工工作积极性。

(8)加强企业文化建设,加强企业经营管理理念、经营目标的宣传,树立企业价值观,增强员工对公司价值的认同感及归属感。制定合理的人才选拔、培训与员工晋升制度,制定科学的内部薪酬制度,促进了员工与企业的共同发展。

4 振威展览公司加强内部控制建设取得成效

4.1 应用内部控制管理公司经营业绩前后情况对比

2019年振威公司加强风险管理和内部控制之后,经过不断努力创新,其中海洋动力展:成本费用节约15.57万元。

2019年北京振威营业收入13082.27万元,较2018年增长3323.71万元,2019年实现营业利润4248.00万元,较2018年增长1242.14万元。一定程度上反应了内控优化的结果。(以上数据来自集团子公司北京振威展览有限公司数据)

4.2 对解决单位管理问题情况的评价

实施风险管理和内部控制后,公司内部管理取得了很大成效。使员工充分了解自己所处的工作环境,增强了员工的主人翁意识,让员工充分理解只有加强管理、开拓创新,公司才能良性发展,并充分调动了员工的潜力与积极性。公司内部权责分配明确,各部门之间加强沟通协作,工作效率大大加强。

4.3 对支持单位制定和落实战略的评价

振威公司作为民营展览公司,坚信严格执行内控制度,建立良好的服务理念,了解行业环境、保证服务质量、更好维护老客户、吸引新客户、企业切实可行的风险管理和内控制度可以为公司实现总体战略目标提供良好的保证。

4.4 对提升单位管理决策有用性的评价

实施内部控制制度,让各责任中心发挥更大的作用,充分了解每个展会服务项目的实际情况,精准营销、精准定位,为公司管理层

提供有效而可行的信息决策。

4.5 对提高单位绩效管理水平的的评价

内部控制是公司治理的重要组成部分,围绕着内部控制的五要素,从整体层面和业务管理层面的控制制度落地执行到各责任中心及个人,内控的执行有利于提高绩效考核水平,整体提高企业的经营管理水平。

5 振威展览公司加强内部控制建设的经验总结

5.1 实施内部控制管理的基本应用条件

实施内部控制首先要取得管理层的高度重视,管理层要具有诚实的品德、良好的风险防范能力和应变能力,在授权审批环节、不相容岗位分离方面做好职责划分,防止员工窜通和欺诈。公司应根据情况的变化及时做出调整和改进内部控制制度,以适应新的变化。

5.2 内部控制管理成功应用的关键因素

一个好的内部控制管理,不仅需要一个好的公司治理环境,还需要公司其他管理制度的有效实施,例如,良好的信息共享平台、有效的绩效激励方案、可执行的预算管理制度、有效的内部审计与评价等。

5.3 内部控制应用效果的思考

在市场经济条件下,企业内控管理的加强,防控风险,稳定可持续发展,内控的效果显著,更加深刻地向企业认识到内部控制的重要性。经济越是发展,管理就越需要被加强,对于企业内部控制也更需要被加强。

5.4 内部控制管理在应用中的优缺点

企业一定时期制定的内部控制制度,有利于调动员工积极性,激发员工潜能,提高工作效率。但制定过程工作量比较大,需要众多部门及时配合沟通。环境条件发生变化时,如不及时调整,会产生相应的问题,制约企业的发展。

5.5 对发展和完善内部控制管理的建议

内部控制管理是企业的一项长期工作,在实施过程中需要不断深化、细化、完善相关制度体系。企业决策层要积极推广内部控制的管理与创新,首先建议公司最高层高瞻远瞩。各级管理层要加强学习,与时俱进,同时要大力发展企业文化建设,让员工有一种获得感和认同感。只有这样,内控才能为企业发展起到不可替代的作用。

5.6 对推广内部控制管理制度的建议

内部控制是公司治理的重要组成部分,是公司全面发展的重要基石,内部控制与内部审计的有效结合对控制企业风险起到了很好的防范作用。内部控制制度是现代企业重要的管理工具,好的内控制度可以提高企业的经营效益和效率、监控经营风险,并降低经营成本、调动员工积极性、实现企业利益最大化。许多企业要想生存和发展,就要有一套行之有效的管控措施。振威公司在发展过程中,经过不断摸索,变被动为主动,经过近一年多的努力,展会项目各阶段管理情况、结算回款、成本费用、预算管理、资金筹划都与前两年相比,取得了一定成效。

内部控制是贯穿企业决策、执行、监督的全过程,对企业经营目标的实现提供了保证,各企业在建立内控时要权衡成本效益原则,遵循全面性、重要性、适应性、制衡性等原则,从企业整体利益出发,建立符合本企业内控制度。

参考文献

- [1]曹丁蓉.浅谈企业如何加强内部控制体系建设——以甘肃机场集团为例[J].中外企业家,2020(15):14.
- [2]郭怀安.分析如何有效加强国有企业内部控制体系建设[J].财会学习,2019(30):244+246.