

新常态下高速运营管理企业财务内部控制探讨

徐瑛莲

(成都高速运营管理有限公司,四川 成都 610000)

摘要:企业的内部控制系统一旦出现问题,对企业的后果是致命的,在愈发复杂的经济背景下,由于内部控制存在的缺陷更容易引发企业的财务风险。财务风险贯穿于企业生存发展的全过程,但是由于高速运营管理企业自身的内控机制不完善,加上国外经济形势恶化,国内经济环境不容乐观,企业的财务风险也被放大。在此背景下,财务内部控制问题就成了高速运营管理企业所面临的主要问题。

本文针对高速运营管理企业在新常态下的财务内部控制问题进行研究,并提出了财务内部控制的策略,以期为企业提供参考。

关键词:新常态;高速运营管理企业;内部控制

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.019

1 高速运营管理企业财务内部控制的主要问题

1.1 公司治理结构不完善

我国高速运营管理企业普遍存在着治理结构方面的问题。由于治理结构不健全,容易导致财务风险的发生,主要体现在以下几个方面:

第一,现代企业制度采用董事会、管理层、监事会的权力制衡机制,能够对权力进行合理的配置与有效的监督。但是大部分的高速运营管理企业财务权利过于集中,财务的执行权和决策权都集中在一把手手中,容易导致国有资产的流失和财务风险的加剧。企业没有建立起完善的财务监控体系,导致资金管理混乱、财务信息失真。股东大会成为一个形式,无法形成对董事会及经理层的制约。监事会更是形同虚设,不具备独立权,监事会人员大部分是由上级直接任命,导致监事会缺乏权威性,这也导致治理结构方面出现弊端。

第二,任命机制存在较大的问题。目前大部分高速运营管理企业的任命机制采用行政任命的模式,这种任命模式使得企业缺乏市场化机制。特别是当前高速运营管理企业普遍缺乏有效的激励约束机制,没有建立完善的绩效考评体系,使得经营者的业绩难以得到有效的考核,经营者的利益和企业的利益不一致,委托代理的问题进一步加重。

1.2 风险控制机制不健全

目前大部分高速运营管理企业的风险管理机制不完善,主要体现在以下几个方面:

第一,企业缺乏风险防范意识,无论是企业的管理层还是基层员工,都没有对经营过程中的风险引起足够重视,即便存在风险也会抱着企业属于国有,财政支持是强大后盾的思想,容易轻视对风险的防范,没有按照现代的企业治理结构建立风险管理机制。

第二,企业没有建立有效的风险管控与风险识别系统,在风险发生之后也没有完善的处理机制。同时企业内部没有组建专门负责风险管理的机构,没有明确不同成员的风险管理责任,导致很多规章制度无法得到落实,在风险控制和执行环节容易出现各类问题。

第三,内部控制体系薄弱。企业的内部审计和内部监督工作都不完善,内部控制停留在对各项制度的汇编方面,缺乏对内部控制的有效管理。

1.3 内部控制执行效果较差

目前大部分高速运营管理企业的内部控制缺乏标准化与流程

化的系统,在管理过程中存在随意性,很多企业认为领导提出的口号就是内部控制,导致内部控制执行效果较差。同时,存在有些会计信息失真,企业决策不科学的问题。企业忽视了对风险信息的收集,同时对各类经营风险、财务风险也缺乏足够的认识,导致内部控制执行效果差^[4]。

1.4 监管不力

目前大部分高速运营管理企业的监管不力,主要是由于财务治理和风险监督方面存在问题,更根本的原因是企业的体制存在问题。很多员工从进入企业开始,就缺乏相互监督的理念,认为企业的风险监控应由相关部门负责,与自身无关。同时企业也没有建立有效的激励约束机制,使得员工对于监督缺乏积极性,员工的目标和企业的目标相背离,久而久之企业文化受到腐蚀,内部控制失效。

2 高速运营管理企业财务内部控制完善对策

2.1 完善公司治理

目前高速运营管理企业内部控制存在较大问题的根本原因,是企业的治理结构不完善。对此有必要进行以下方面的改进:

第一,优化资本结构。高速运营管理企业要推行现代化的企业制度,坚持推进股份制改革,以现代企业制度为核心,形成多个大股东相互制约的模式。可以通过引进战略投资者、股权转让等方式,还可以通过鼓励民间资本参与的方式促进股权多元化。同时企业也可以借鉴员工持股的模式,给企业的管理者一定的期权激励和股权激励,让企业员工的利益和企业的目标相一致,避免道德风险的产生。另一方面,债务融资具有刚性约束的作用,企业在融资过程中采用债务融资的方式,债权人会对企业进行约束。但是目前大部分高速运营管理企业具有国资背景,与银行一直维持良好的关系,能够较为容易获得银行贷款,受到的约束较少,对此有必要强化银行的约束,构建新的银企关系来监督企业的发展。

第二,强化股东大会、董事会、监事会的职能,避免三会职能严重缺失的问题,避免权力过于集中的现象,建立现代化的企业结构。股东大会要具备投票权,对于重大事项要由股东大会投票通过。高速运营管理企业普遍存在着独立董事缺失的问题,对此董事会要增加独立董事的人数,并对董事会的管理办法加以明确,限制董事长的权利。董事长要由董事会选出,不得采用行政任命的方式,并对董事长的权利进行有效监督,制约其权力。大部分高速运营管理企业监事会职能空缺,没有发挥应有的监督作用。监事会要改变监督缺

位的问题,监事会成员必须独立于股东和董事会,独立于企业管理层。监事会成员要通过基层选举的方式任命,只有实现监事会成员独立性的提高,才能实现对权力的制衡。同时管理层要受到董事会和监事会的监督,避免管理层权力过大的现象,通过建立有效的监督机制,实现治理结构的完善。

2.2 构建标准化的财务内控体系

第一,要完善高速运营管理企业的财务内部控制环境。首先,要完善董事会职能,发挥董事会的领导性作用,从而建立起良好的内部控制文化。通过企业文化提高全体员工对于财务风险的认识,主动改善个人素质和职业操守。其次,要构建良好的组织架构,确保各岗位职能分工的合理性,为内部控制的开展提供良好的环境支持^[2]。

第二,要健全内部控制制度。构建完善的内部控制制度,必须分析高速运营管理企业内部及外部的各类风险,在识别财务风险的基础上采用合理的策略避免各类风险的产生。建立完善的风险识别系统,并根据风险评估科学的制定内部控制规范,认真分析各类可能发生的财务风险,并针对风险的发生概率及发生可能性制定可操作的流程,以此完善内部控制体系。

第三,严格按照内部控制程序开展工作。建立内部控制标准后,需严格按照内部控制的标准开展各项内部控制活动。企业的各项管理流程都必须严格按照内部控制标准,结合可能产生的风险制定有效的应对策略,并综合运用预算控制、操作风险控制、授权审批控制、财务审计控制等措施,达到对各类事项与业务的有效控制^[3]。

第四,完善对内部控制的监督与评价。内部控制的监督与评价是大部分高速运营管理企业内部控制管理的薄弱环节,也是内部控制制度有效执行的关键所在,要通过有效的监督与评价发现内部控制在执行过程中可能存在的不足,并针对不足的情况向管理层汇报,以完善内部控制方案。

2.3 强化内控制度的建设和执行

高速运营管理企业要认识到内控制度方面存在的各类问题,强化内部控制制度的建设和执行。例如为确保资金的安全,要建立预算控制、存款控制、现金控制,以及明确不相容的职务相分离。要确保采购和付款环节得到有效的控制,对采购和付款活动进行合理的规划,避免供应商选择失误而造成的各类财务损失,也避免因售后环节的不严谨造成的风险。企业在采购过程中要加强对合同的管理,通过预算制度控制各项采购工作,对于重大采购要采用公开招标的方式,防止内部人员产生道德风险的问题。对于重大资本运营和投资活动,必须经过董事会反复讨论之后,提交股东大会审议方可执行,要严格控制资产负债率,建立投资的审批制度,控制资金的流向,并对各项资金合理使用与合理规划,确保资金以低成本高效率的方式得到运用。最后,企业为了确保各项内部控制得到有效的执行,要建立高度信息化的系统,通过风险预警系统、风险评估系统、财务管理系统,将企业各类业务流程都纳入系统当中进行管理,随时提取企业的内部控制运行状况信息,确保内部控制制度得到有效执行。

2.4 完善考核模式,强化监管

高速运营管理企业的业绩考核对于降低企业的财务风险而言至关重要。如果企业的领导者带领企业没有实现良好的盈利,同时还导致企业文化的丧失与盈利的下降,那么就应该对领导者进行问责与审查。通过科学的考核模式实现优胜劣汰,这也是内部控制有

效方式之一。在企业的管理过程中,要改革业绩考核模式,从而实现

对监管的优化。
第一,要制定合理的激励制度,改变原有的单一薪酬激励方式,建立多元化的激励体系,将薪酬和业绩相挂钩容易导致企业经营者的短视效应,因此要将短期激励和长期激励相结合,可以对经营者予以一定的股票期权激励。

第二,完善企业的业绩指标考核。企业要选择有效的考核指标反映企业的财务状况,并参照其他先进企业的经验选择合适的指标计算方法,确保考核指标能够满足企业的实际需求。

第三,要让员工参与到监管过程中。为了强化企业的监督,提高内控制度的有效性,要鼓励员工对财务舞弊等行为进行举报,让员工参与到内部控制管理过程中。当员工举报的问题查实之后,要予以员工一定的奖励,从而实现企业风险的降低。

结束语

在新时期,我国经济发展转型的压力增大,高速运营管理企业的管理水平对高速公路的运营水平有着重要的影响。在新常态背景下有必要加强对高速运营管理企业内部控制的建设。但是日前高速运营管理企业的内部控制还存在一定的问题,这也导致了企业的经济效率低下,并且可能由此产生一系列问题。对此新常态背景下完善高速运营管理企业的内部控制,对于提升高速公路的运营管理质量有着重要的意义。

参考文献

- [1]王颖.企业内部控制与财务风险管理分析[J].中小企业管理与科技,2020,(12).
- [2]冉倩.我国企业内控管理制度的建立与完善[J].中国市场,2020,(12).
- [3]郭银梅.企业内部控制制度的构建浅析[J].中国市场,2020,(12).