

# 向管理要效益——企业内控建设的困顿与思考

赵晓燕<sup>1</sup>, 罗伟<sup>2</sup>

(1、洛阳双瑞特种装备有限公司, 河南 洛阳 471000; 2、四川省绵阳市中心医院, 四川 绵阳 621000)

**摘要:** 本文通过分析当前企业面临的挑战, 指出在监管环境趋于严格、商业环境更加严峻、利润空间锐减的情况下, 公司如何借助管理的提升来减少可能的浪费, 从分毫之间争取利益, 提升增长质量。本文在对公司内控建设现状充分认知的基础上, 提出公司内控建设的方向, 以及内控如何切入业务, 如何实现各管理体系的融合等, 以达到管理与业务的协同, 堵住可能的漏洞, 进而带来成本的降低与利润的提升, 实现向管理要效益的目的。

**关键词:** 内控; 管理; 效益

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.149

## 1 现阶段企业面临的挑战及内控建设的必要性

据统计, 2018 年有 52 家上市公司被出具否定意见内控审计报告, 创历史之最, 2020 年沪深两市 1,923 家 A 股上市公司中有 44 家公司 2019 年内部控制审计报告被出具“否定意见”占比 2.29%, 而且从近 3 年情况看, 有 5 家连续 3 年被出具“否定意见”内部控制审计报告, 24 家为近 3 年内新增。从以上数据可以看出, 目前国家对上市公司的内控要求越来越高, 内控审计的呈现高压态势, 内部控制对于企业来说不再是可有可无的了。这种高压态势的形成主要有以下几方面的原因: 一是监管机构对企业内控建设要求的越来越严格了, 这是法制化的必然; 二是企业的商业环境越来越糟糕了, 市场竞争加剧, 利润空间被挤压。当经济状况好的时候, 企业可以只关注速度和增长, 更多的获得订单, 正如小米创始人雷军所言“站在风口上, 猪都能飞起来”, 但是当经济不景气时, 企业就需要提升增长质量、练好内功了, 而内控的本质就是风险管理, 是企业修炼内功的关键。

当前企业的发展面临着客户需求多元化、利润空间被压缩、融资难、员工激励等多方面的挑战, 任何单一的竞争能力如生产、销售、技术、资金等已经不足以维持一个企业的长久发展, 经常会发现企业营业额在增长, 但是企业能赚的钱却越来越少, 到底企业的利润到哪里去了? 如何通过管理效率的提升来提高企业的经营业绩? 而且当企业进入微利时代, 就迫切需要从每一个业务环节去抓利润, 通过管理水平提升来降低风险、减少浪费、优化资源配置并最终提升效益。

那企业的管理就不能再满足对制度和流程的机械照搬, 不能在止步于简单从数字上判断合理性和进行监控, 而是要与业务紧密结合, 让管理融入业务, 而内控就是很好的管理切入业务的工具, 通过企业内控体系的构建与推进, 可以助力企业的高质量发展。

## 2 内控的内涵

根据 COSO 2013 版新框架对内部控制的定义, 内部控制是一个过程, 该过程受到企业董事会、管理层和其他人员的影响, 目的是为企业的运营目标、报告目标、合规目标的实现提供合理保证。也就是说, 内控是镶嵌在业务中的规章和流程, 业务在哪儿, 风险在哪儿, 内控就应该在哪儿。内控的关键是业务, 而并不是内控本身, 一个以风险为导向的内控手册的建立和更新只是把业务系统化了而已, 所以做内控就是做业务, 内控这一管理工具可以有效的促进企业业务的发展。

## 3 内控建设的现状及困顿

日前在国内, 绝大多数企业的内控变成了天天画业务流程图, 为了内控而内控, 业务部门也常常以内控影响工作效率而弱化或逾越控制, 或者很多企业的内控手册不切合业务实际, 组织很多部门编写的内控手册也只是将制度流水账似的写到手册里, 没有考虑如何精简业务流程, 打通各业务部门之间的沟通壁垒, 所以做出的内控手册往往被束之高阁, 无人问津, 更有的认为内控的终点就是编写内控手册, 内控手册编写完成, 内控工作就大功告成。

但必须要明确的是, 天天画业务流程图不是做内控, 效率也不能成为逾越内控的借口, 而且内控本身是没有终点的, 它永远是一个过程, 并且内控的关键是业务, 而并不是内控本身, 所以企业内控因时因地因人而异, 企业要充分利用内控向管理要效益。

2004 年中航油在新加坡折戟沉沙, 因为参与期货交易而陷入破产境界, 其总经理陈久霖亦锒铛入狱。事务所出具的巨额亏损调查报告显示, 中航油新加坡公司问题的根源是其内部控制缺陷。但其实该公司的内控制度是相当完善的, 其内控手册是国际四大会计师事务所之一的安永受中航油总部的委托而设计的, 对其中的期货交易尤其做出了严格规定。但在实际治理中相关规定并没有被执行, 内部控制制度威力荡然无存, 最终给企业带来了致命危害。

## 4 利用内控向管理要效益的方式与方法

那如何强化企业的内控体系建设, 真正实现管理带来效益的目的? 本文认为应该从以下几个方面入手:

### 4.1 将内控嵌入业务

对于企业来说, 上 CRM、上供应链、上信息系统, 目的其实并不是为了内控, 而是业务本身的需求。以企业的销售业务流程为例, 首先要识别销售各业务环节的风险点, 各类检查中发现, 企业在客户管理方面存在以下问题: 第一, 客户资源信息分散, 多数都掌握在业务员手中, 公司并没有完全的掌握全部的客户资源信息, 缺乏统一的系统管理。第二, 业务员离职或变岗时, 会带走客户或一旦资料交接不清楚, 就会导致客户欠款信息长期无人跟踪和维护。

其次, 针对以上风险点, 设计相应的流程, 并在流程基础上建立管理制度与标准。流程就如同为业务修建的高速公路, 让业务知道该怎么做才最高效最便捷, 管理制度是高速公路的边界, 让业务了解什么该做什么不该做。

最后, 有针对性的上线信息系统, 让信息系统能真正为业务所用, 提高业务处理的效率。例如针对企业在客户关系管理方面存在的资源分散, 缺乏统一管控, 容易出现某一客户无人问津的情况, 可以设计和上线客户信息管理系统, 详细录入客户信息并进行跟进与

维护,如果对于某个客户超过6个月无人维护,那该客户就会自动从销售人员的手机端脱离进入客户“公海池”,其他销售人员就可以申请跟进,那相应的绩效也要归入新接手业务员,而且可以利用移动互联网加强对员工的控制,比如营销人员在手机端填写客户拜访记录、填写工作报告等,有效的CRM可以避免销售管理上的混乱、无序、主观和不忠诚,实现产销协同,助力成本的降低与利润的提升。

根据调查显示,成功设计销售业务内控流程,高效管理客户信息的企业可以使得客户满意度增加20%,销售和服务的成本降低20%,销售周期减少1/3,每个销售人员的销售额增加50%,企业利润可以增加20%,这就是通过内控管理提升企业效益的最好表现。

#### 4.2 效率与效果的均衡

2003年发生的令人震惊的卞中案,国家自然科学基金委员会的普通会计卞中利用退汇重拨和伪造进账单等手段,导演了一出“大戏”,贪污和挪用资金2亿元。案件发生的一个很重要原因是关键岗位缺乏牵制,企业内控流于形式。可以发现,在公司的业务执行中,很多时候员工都有倾向为了效率而去规避制度与流程,比如用章管理,无论怎么设计流程,依然有员工站在自己工作便捷性角度认为流程繁杂,但站在公司角度如果再简化那就会面临失控的风险。用章是这样,其他关键流程在执行中也同样存在此类问题,但内控就是要告诉员工不能随心所欲,关键业务执行有牵制、有监督。建立科学的相互牵制的控制框架对企业来说很重要,如果部门之间牵制非常有效,虽然短期来看企业决策效率会相对低,这些磋商的机制、相互限制的机制,可以降低内部决策失误、权力极端倾斜等问题,所以它实际上却是最高效的一种机制。

#### 4.3 建立有效的内控机制

有效的内控机制的建立前期首先需要经过以下三步:

第一步,将所处经营环境进行彻底分析,熟知各个控制点。在分析的时候,注意要将公司可能面临的风险具体化,比如不能是简单点出经营风险、财务风险,而且要将风险点划分到若干个相对独立的业务循环中,最后再将每个循环必须涵盖的控制点清楚列示。

比如在采购环节,必须控制的点是:下订单的人和签收货物的人岗位分离、哪些采购必须得3个以上的供应商报价、客户的基础维护权限如何区分、检验不合格的原辅材料和合格品仓库的位置在系统和实物上如何区分、标准单价预测机制是什么等。

第二步,制定相应的标准业务流程(SOP)。这一步要注意保证将每一个业务循环划分成各个岗位职责,一切业务必须有相应可行的标准业务流程,而这套标准业务流必须涵盖所有的控制点,这需要很有经验的员工经过充分调研实现。最后所有标准业务流必须配以流程图,做一个简要的介绍,让员工在使用过程中方便检索,并且要为后续方便获得证据证明员工确实是遵守了。

第三步,建立管理标准。将标准化的业务流程以制度的方式固定下来,明确流程的边界,划定好责任部门,制定好奖惩机制。管理标准一定要契合公司业务发展实际,不能简单的拼凑与照搬。

第四步,在管理标准之下建立管理细则,确定清晰的书面工作职责和工作描述。将岗位职责落实到人,让员工清楚了解自己的工作职责、工作重点、业务风险,尤其是了解该岗位与上下游业务流程的接口,避免盲目行事,同时员工要清晰与自己相关的控制点,在整个过程中上级领导要能够给予适当的指导或更改,避免员工无意识

的不执行或执行错误。

#### 4.4 精简体系,实现各类体系的融合

在现代企业中,各类管理体系繁多,除了内控体系外,还有质量体系、保密体系、环境体系、安全体系等等,各类体系在实际执行中对业务的评价与考核会有部分重合。多种类的管理体系必然会影响部分工作效率,那如何精简体系,实现各类体系的整合和融会贯通就是一个重要的课题。企业可以考虑以某个关键的业务流程为试点,例如采购业务,将质量、保密、环境、安全等体系融入内控体系,形成大内控体系,即不仅要关注采购过程的价格确定、招投标规范性、合同签订、结算、供方等,也要关注采购物资的质量、供方的环保合规性、对交期的影响、运输途中的安全性等问题,涉及到军品的还要关注整个过程中的保密问题。这个过程需要多部门的联动与配合,打破制度、流程、体系壁垒对于提高业务的流动性和效率有很大作用。如果试点成功,可以进一步扩大到销售业务、生产管理、资金管理、预算管理等各重要流程。

#### 5 结论

正如西西弗斯永不休止的推大石头一样,内控本身也是没有终点的,它永远只是一个过程,只要企业的外部环境在变化,内部的业务模式在变化,企业内控就不会停止改变。企业通过内控体系的构建和落地来防范业务风险,用有效管理来堵住经营过程中可能的漏洞,避免损失,方可实现企业高质量发展和效益的提升。管理虽然不直接创造效益的,但借助于内控实现对企业的全面风险的管控,可间接企业规模的扩大、业务的拓展和利润的增加,这才是管理真正的价值所在。

#### 参考文献

- [1]方红星,陈作华.高质量内部控制能有效应对特质风险和系统风险吗? [J].会计研究,2015(04):70-77
- [2]戴璐.装备制造业企业内部控制建设的重点难点分析[J].中国总会计师,2019(10):132-133

作者简介:赵晓燕(1988-),女,汉族,河南济源人,毕业于西南财经大学,硕士学历,任职于洛阳双瑞特种装备有限公司,研究方向:企业财务管理、内部控制、审计。

罗伟(1975-),男,汉族,四川乐至人,毕业于西南财经大学,本科学历,任职于绵阳市中心医院。研究方向:医院财务管理、运营管理。