

论如何从财务风险防控角度构建企业内控体系 ——以 SC 公司为例

贾绍影

(航天长屏科技有限公司,北京 100192)

摘要:当前我国经济发展迅速,此种背景下市场竞争也更加激烈。企业要想能够在激烈的环境中站稳脚跟,就需要加强内部控制工作。企业在运营过程中会面临各类风险,这其中以财务风险对企业经济的影响最大。基于此,本文首先阐述了财务风险防控以及内部控制的内涵,在此基础上结合 SC 公司的实际案例探讨了影响企业内控工作质量的主要问题,最后从财务风险防控的角度探讨 SC 公司如何打造更加高效的内控体系,旨在规范企业管理,加强财务风险防控,对企业的长远发展起到助力作用,希望能为同行者提供些许参考借鉴之用。

关键词:财务风险;内部控制;考核制度;财务预警

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.069

1 引言

内控工作的目的就是规范企业运营,推动企业经济效益的提升。从实际来看,很多企业在构建内控体系时,常忽略财务风险的防控。所构建的内控体系中的财务风险管理制度,主要是在出现财务风险问题后再进行补救,属于典型的事后管理,即便后续处理得当,也仍然造成了不小的财务损失。财务风险管理应当是在内控体系中,从事前、事中、事后多角度入手,及早发现财务风险的苗头,并加以处理,才能最大降低企业的损失,更加有效地发挥内控工作的作用。

2 财务风险防控及企业内控

2.1 企业财务风险防范

财务风险即企业在经营过程可能会面临到的,各项能够干扰企业财务管理目标落实、影响财务资金安全、增加成本投入、减少经济效益的各类问题。财务风险会影响企业的正常运营,在企业的各项运营活动都可能受到影响,要想达到预期的财务管理目标和经济利润,有效控制财务风险是关键。因此,企业应当充分重视风险防控工作,防控包括预防和控制,因此不能只是事后管控,预防也非常重要。

2.2 企业内控管理

企业的内控管理和财务风险防控有着共同的目标,都是围绕企业发展、落实财务目标、增加企业经济利益为核心,且都需要持续开展,落实在企业运营的全过程。基于这些共通点,使两者的有机融合提供了充分前提。从财务风险防控的角度构建内控体系,就是要突出内控的财务风险防控职能,从事前、事中、事后全过程入手,站在风险防控的角度制定制度、管理办法。未雨绸缪将地企业各运营环节的财务风险发生几率,当出现财务风险问题时也有超前的管理预案手段,使损失降至最低,保障企业的资金安全,推动财务目标的有效实现。

3 企业内部控制面临的主要问题

3.1 公司基本情况概况

SC 公司是在 2003 年成立于我国广东省,是主营医疗器械设备的研发、制造、销售等业务的高新技术企业,经近二十年来的研发生产经验,目前 SC 公司能够制造近八十种医疗设备,并获得包括 ISO9001 质量认证、ISO14001 环保认证等国际性资格认证。自公司成立以来多次在国内外医疗机构的医疗设备采购活动中中标。企业入行之初,我国医疗设备领域尚处空白,自成

立起就受到国家及地方的重视,实现了多年稳定增长的态势,尤其是在 2008 年-2017 年期间,得益于经济飞速发展和国家提倡发展医疗设备行业的东风,实现了利润连年攀升的喜人成绩。但随着行业越做越大,众多医疗设备企业纷纷成立,竞争越来越大,行业内部竞争严重,此种背景下,企业依然采用重生产、轻管理的模式,导致 2018 年利润明显下滑。对此,SC 企业为了能在激烈的市场环境中脱颖而出,决定重构内控模式,经过改革后在 2019 年见到成果,盈利明显恢复。在对以往 SZ 企业内控工作进行分析,发现几乎没有针对防控财务风险的内容,导致运营过程中时常有增加成本、减少利润的问题发生,影响了企业效益,主要表现在以下几个方面:

3.2 企业内控体系缺少财务风险防控的作用

企业出现财务风险问题的重要原因,就是由于财务风险管控工作不到位,并没有发挥出实际的作用。在企业内控体系中,应当针对财务风险进行及早识别,并对可能出现的风险问题制定管控对策。但在以往 SZ 企业的内控体系中,并没有针对防控财务风险制定预警与管控制度,导致埋下了财务风险隐患。

3.3 风险防控工作缺乏细则难以有效落实

虽然 SC 企业以往也意识到了内部控制工作及风险防控的重要性,并建立了企业内控体系,也在内控体系中加入了一些风险防控的内容。但都比较宏观的,缺乏细则性的风险防控方案,导致内控中的风险防控工作只流于形式,停留在纸面上,难以落实到实际。

3.4 财务监督管理不严

在落实财务内控工作的阶段,应当促进财务监督管理工作重心,使得各项工作能顺利进行。在不断强化财务监督管理力度的同时,强调对资金使用情况、流转等进行有效控制。但一直以来,SC 企业都缺乏科学化的监督管理策略,监督管理不严格,导致出现舞弊、挪用资金等问题,进而引发大量资金流失的风险,对企业的发展与运营活动产生较大影响。企业应针对企业重大的项目决策,应该设立严格的审批权限,层层把关,把风险降到最低。另外企业应定期排查私设“小金库”,杜绝企业资产流失。

4 基于财务风险防控角度的企业内控体系构建策略

针对以上问题,SC 企业决定进行工作改革,并从以下几个方面入手,突出财务风险防控职能,重构企业内控体系。

4.1 强化财务风险管控意识

为有效构建基于财务风险防控角度的企业内控体系,SC 企业内控工作小组首先对领导层提出建议,提出加强财务风险防控的重要意义,及对改善企业发展困局的积极作用。在取得领导层的认同与支持下,重构内控体系,并组织针对强化财务风险防控的全体倡议会议,旨在使各级人员意识到财务风险防控的重要性,并认识到这不仅是财务部门一己之责,而是需要各部门各级人员的通力配合。

4.2 从财务风险角度建立全面预算管理机制

预算是财务管理的源头缓解,因此无论是财务风险防控,还是企业内控都不能遗漏预算管理这一环节。引入全面预算管理,提高预算工作的全面性、约束力,对企业的资金进行合理分配。此外,财务风险在早期会以实际支出超出了预算为表现,因此在预算执行阶段加强管理,有助于及早识别财务风险问题。对此企业首从以下方面入手:(1)首先,每年年初结合企业的发展战略、生产规划,来编制预算。以往的预算编制主要针对生产、销售等环节。但随着行业竞争日趋激烈,为了不被市场淘汰,还应每年划出一部分预算用作研发,防止被市场淘汰的风险。(2)在预算编制完成后,进行细化分解,根据各部门的工作内容、权责,把预算分解给各部门,在按照季度、月等再进一步分解。(3)在预算执行阶段。要求企业各部门定期将部门的实际支出情况上报,再由预算管理人员将实际支出和各部门的预算编制进行核对,如果有哪个部门的实际支出超出预算,就要找到该部门,由预算人员、该部门负责人、财务管理部门负责人共同分析成因,这个成因就有可能是导致更大财务风险的导火索。因此需要针对成因进行立即整改,跟踪整改效果,使该部门的实际支出尽快控制在预算范围内。(4)将各部门定期的核对情况,纳入到绩效考核中。对于超支的部门要给予处罚,有效控制支出的部门给予奖励。奖惩分明,激发人员积极性。

4.3 构建财务风险预警机制,加强应收账款管理

企业产生财务风险,最核心的影响因素就是财务人员没有正确的处理财务风险因素,不利于提升企业的综合实力。基于此,财务人员要关注如何做好财务风险控制工作,并且对企业的后续战略发展计划进行分析,逐步优化风险预警机制,财务人员应协助做好运营规划,强化落实严格的风险管控,确保各项回款及时,以及实际支出控制在预算的框架内。

针对应收账款,企业应该制定销售信用政策并及时落实,严格把关客户授信额度确定环节,客户年度授信额度至少应由销售部门主管领导审定。合同会签过程中,财务部门把关授信额度使用情况,法务人员应核查客户是否为黑名单企业,市场部门应明确收款期限及绩效挂钩措施。从业务源头加强管控意识,提高经营业务收入的质量;建立完善黑名单制度,降低相关业务风险。企业应该建立完善了供应商评审体制:采用分级管理、各负其责原则,对具体的供应商资格、评审程序、评审方法等做出明确的规定,将合格供应商纳入供应商管理体系,实施“三方比价、招标采购、按质论价”的物资采购原则,在权衡质量、价格、交货时间、售后服务、资信、客户群等因素的基础上进行综合评估,并与供应商进一步议定最终价格。企业应从业务源头出发,在“产供销”和“进销存”各个环节明确其管理责任,形成业务部门、财务部门等相互协同配合的良好工作局面,合力推动内控管理工作,若在此过程中发生了风险问题,则要进行及时的预警,搭建完善的风险预警机制,确保全过程监督工作顺利进行,创设良好的工作环境,形成大众良好的财务风险防范意识,以内控管理与

风险防控工作融资作为首要管理目标。

4.4 优化内部治理结构,健全考核制度

在一定时期内,做好全面的考核工作,例如:企业应明确确定清收“两金”(指应收账款及存货)的责任人,落实清收时限,定期汇报清收情况。并将两金的清收制度落实到绩效考核体系中。企业应定期全面盘点企业资产,针对不良资产,企业应及时作出处理意见。尤其针对以往遗留的问题,更应及时化解,严格执行。企业采用量化评比、考核的方式,细化员工的工作职责,还要确保工作成果考核到位,融入到绩效考核的过程中。此外,企业建设完善的内部控制制度,需要更加关注如何培养员工的专业素养,还需要实现企业发展目标、员工发展目标互相融合,以便于有效激发员工主观能动性。针对于表现突出的部门、员工,给予其相应的福利待遇,还需要完善激励考核激励机制。与此同时,促进员工培训工作顺利开展,为员工提供良好的晋升发展渠道。结合岗位的核心职能特点,确保全方位管理工作到位,确保经济预算编制的科学性与合理性。如果出现了风险问题,则需要提出一系列的补救策略,还需要授权审计体系,规避产生重要岗位职能重叠的风险问题。对于相关人员来说,需结合行业的发展特点、企业运营情况等,编制完善的审计方案、计划等,还需要将方案反馈给领导层,加强内部审计部门的管控力度。做好经营活动的严格审计工作。最后,企业要直观的发挥出财务监督的作用,深化岗位不相容分离机制,实现关键岗位员工的定期轮岗,进而避免工作人员出现贪污舞弊的问题。

4.5 利用信息化技术,促进财务信息共享与交流

为加强内控效率,需要各部门加强信息互动,管理部门也能够及时掌握各部门的动态信息,获取准确、及时的财务信息数据。对此,企业引入了 ERP 系统,借助这一信息化平台,打造信息化共享机制。在 ERP 系统中构建信息共享模块,各部门都可以登录其中,实现信息的互联互通。以信息化平台建设为核心,实现信息的快速沟通,并且梳理业务活动流程,发挥信息传递速度较快的优点,为财务分析防控及企业内控提供有力的信息技术支撑。

5 结束语

综上,当前市场竞争激烈,企业为在市场中站稳脚跟,就应当形成良好的内控管理意识,还需要从全局性的角度,确保财务风险防控工作到位。企业应当充分了解内部控制存在的问题,并提出合理的内控措施,所构建的内控体系应当突出财务风险防控职能,减少财务风险问题,为企业创造更高的经济价值,推动企业发展。

参考文献

- [1]王秋蓉.基于财务风险管理的企业内控体系构建[J].中国乡镇企业会计,2021(07):134-135.
- [2]姜丽华.财务风险管理视角下企业内控的构建[J].财富生活,2021(12):88-89.
- [3]郑浩.基于财务风险管理的企业内控体系建设[J].现代商业,2021(12):184-186.