

# 国有能源企业内部控制制度建设存在的问题与对策

屈超

(神华北电胜利能源有限公司, 内蒙古 锡林浩特 026000)

**摘要:**发展经济与能源推动息息相关,随着新时期的到来,我国经济处于高速发展状态,能源企业在经济发展中起到的促进作用越来越明显。但就目前而言,我国能源企业在发展过程中依旧存在着某些问题,最为突出的表现即是内部控制制度建设上仍有所欠缺。本文在分析企业内部控制相关概念的基础上,详细阐述能源企业强化内部控制的必要性,进一步分析能源企业内部控制的现状以及制度建设存在的问题,从而提出相应的解决策略。保障能源企业发展,促进我国经济不断进步。

**关键词:**国有能源企业;内部控制;制度建设;问题与策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.133

随着新时期的到来,我国经济处于高速发展状态,人们日常的生产生活都与能源的供给有着密切的关系,而且社会发展对能源的需求量与日俱增。全球能源的需求量远高于供应量,随着航天航空、军事以及交通等行业的不断发展,能源缺口将会不断扩大。在这样的时代背景中,市场竞争就会变得日益激烈,能源行业将会受到巨大压力。党的十九届四中全会审议通过的《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》指出,坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化,是全党的一项重大战略任务。一个成熟并且具有良好发展前景的企业,通常情况下都有着完善的内部管控制度。因此,建设符合企业发展的内部控制制度体系是非常有必要的,科学完善的现代企业制度能够在企业的发展中发挥重要性作用。企业只有建设完善的内部制度,才能够在日益激烈的市场竞争中保持核心竞争力并获得相应的地位<sup>①</sup>。

## 1 能源企业的内部控制相关概念

能源企业的内部控制概念从本质上来说,指的是以管理制度的专业化为基础,将监督的有效性以及风险防范作为企业管理目标,在创建使用多个层面的控制流程体系用来阐述能源企业核心控制点,将企业日常的生产管理活动、经营业务的全过程流程化的反映出来,形成了一系列的管理规范。企业内部控制制度的建设是对企业全面管理的一个核心构成部分。能源企业对内部进行管控的目的在于通过制定相应的制度政策、保障措施,来维护企业日常生产经营活动的稳定,进而使企业获得一定的经济效益,提升市场竞争力,促进企业更好的发展<sup>②</sup>。

## 2 强化能源企业内部控制的意义

新时期背景下,国内经济高速发展,不断深化了市场经济的体制改革,随之出现了许多大型能源企业,这些企业的发展速度极快,绝大多数的能源企业都在不断的扩展自身的生产规模以及经营管理业务,还有一部分中央级别的大

型能源企业完成了跨行业、跨区域的集团规模化管理及生产经营。为了使企业能够得到健康发展,并为未来的长期可持续发展奠定坚实基础,能源企业就需要对其管理工作进一步强化。就目前而言,国内外能源产业的市场竞争变得越来越激烈、残酷,在此背景下国内的能源企业在管理工作层面将会面对一定的挑战。能源企业在进行管理工作时的重要环节即是对企业内部展开合理管控,制定相应的制度是能源企业在进行内部管理活动中不可或缺的关键组成部分。就目前而言,能源企业内部管控现状未能达到预期,制度建设尚未完善。依据这些不符合预期的能源企业内部管控情况,强化企业的内部控制变得越来越重要及迫切,对企业内部进行文化管控成了时代所需。具体来说,强化能源企业内部控制的意义主要在于以下两个方面<sup>③</sup>。

第一,对能源企业强化内部管控,可以有效促进企业的日常生产经营管理更为规范,提升了防范风险的水平。从能源企业日常生产经营管理活动的角度来看,不论是战略还是战术决策都应具有缜密的规划与研究,不仅如此,还需要详细分析可能存在的风险隐患以及其他方面的影响因素,从而采取可应对的手段。而采取一定的制度去强化企业内部管控,一方面可以使很多潜在经营风险隐患被有效的规避、防范,一方面还可以不断的完善企业内部管控的政策,促进企业更好的发展。能源企业以企业战略目标为核心的生产经营、管理活动能够更加规范,将企业的业务流程、管理制度两者之间有机融合。防范企业风险更为有效。

第二,对能源企业强化内部管控,可以有效促进企业提升经营成效以及顺利展开企业日常生产经营业务。通过强化能源企业的内部控制,一方面可以促进企业经营成效得以提升,另一方面还可以使企业内部分工合作更为合理、控制更为便捷。有利于企业内部核心部门、关键工作人员实现规划好的预期目标,有利于能源企业在日常的生产经营管理活动中及时发掘潜在的风险,最后帮助能源企业完成经营管理目标,从而提升企业的经济效益,保障企业日常生产

营流程顺利进行,促进企业的可持续发展<sup>4</sup>。

### 3 国有能源企业内部控制建设制度存在的问题

#### 3.1 良好的内部控制环境有所缺乏

能源企业具有非常多的生产运营环节,一般来说包括了原材料勘探、采购、加工和对外销售等环节。由于环节较为繁杂,所以不可避免的会牵扯较多的职能部门、生产单位以及非常多的工作人员,这些员工的工种有所不同,人员的素养水平有高有低。若不能形成良好的内控管理环境和文化,企业的内部管理控制所指定的制度效力就会减弱,无法对企业全体员工和管理层人员产生有效地监督、制约作用,甚至在一定程度上会对企业经营的整体生产以及管理过程产生不利影响,严重影响企业有序开展经营活动。企业员工对内部控制管理的认识有所欠缺。由于企业拥有很多不同层级、不同岗位的员工,下到普通工作人员如文职人员、矿工等,上到能源企业的高层管理人员,他们所接受的教育程度不一,不同人的综合素养水平层次不齐,内部控制相关的理念无法全面且广泛地建立、推行。甚至还存在某些管理层不重视内部控制的情况,导致基层人员对内部控制的理解不够透彻,基层人员对内部控制工作的重视程度也会逐渐降低。有时候企业的基层人员会按照自身习惯去处理日常业务,使用习惯性的固有管理制度、运行业务的模式。在处理业务时,按照企业设置的权限以及相应的业务流程对他们来说存在困难。能源企业的内部控制就会变得形式化,原来所具有的刚性和严肃性就会削弱,很难构建良好的企业内部控制环境,不利于企业长期发展。

#### 3.2 能源企业内部缺乏控制意识

就目前而言,有很大一部分能源企业过分追求企业的经济效益,而对企业管理存在忽视的问题。在日常开展的经济活动过程中,把追求更多的经济利益当做企业核心目标,对企业内部管理的重视程度越来越低。特别是能源企业高层管理人员缺乏清晰了解企业内部控制的相关制度,无法看见该制度会给企业带来长期效益,从内部控制管理层面的角度来看,高层领导缺乏一定的关注度,监督、检查相关的执行工作做的并不好<sup>5</sup>。

#### 3.3 能源企业内部控制制度体系建设有所欠缺

很大一部分的能源企业存在管理制度不够健全这个问题,企业内部控制相关制度的缺乏导致企业在日常生产经营活动中无法将每一个环节都处理好。就目前来看,国际主流认为完善的企业内部管理相关制度应制定审批权限、管理资金、采购以及管理现金收付的系统化流程、管理合同、管理成本效益和固定资产等多方面制度。但是,有很多的能源企业尚未健全相关的内部管理制度,有的制度在制定时缺乏一定的科学依据,对制度的执行、评估未进行科学监督、评估,这就导致了能源企业内部控制的相关管理人员在实际管理企业时缺乏管理凭据或不能及时发现执行制度存在的问题,在一定程度上会对企业的生产运营产生阻碍作用,进而影响企业价值创造和履行社会责任,甚至会导致国

有资产的流失,国家将会面临巨大财产损失<sup>6</sup>。

#### 3.4 企业内部控制的信息传递以及信息沟通效率较低

能源企业在内部传递控制信息时,通常情况下是自上而下进行的,企业内部沟通牵扯到多个层次、多个主体,沟通难度较大,无法有效保障信息的真实度以及时效性。目前来看,我国的能源企业都存在内部控制管理缺乏有效的工具、手段这一问题,大部分企业都大力开发建设内部控制信息系统,但是信息化系统的智能化、集约化、相关联化程度还不够高,尽管多数甚至全部业务流程都实现信息化流转和办理,但未形成高效集中的先进控制系统,所以无法使内部控制相关制度高效实施运行。

#### 3.5 企业内部控制风险管理的机制有所欠缺

能源企业具有特殊的行业属性,在建设初期需要投入大量的资金,具有较长的价值链周期,存在许多的不稳定因素。所以,和其他的传统企业相比较,能源企业具有更多的风险隐患。与此同时,我国处于高速发展状态,社会对能源的需求量与日俱增。即使我国存在丰富的能源资源,但因为粗放的发展模式我国依旧存在资源浪费严重问题。我国能源企业发展起步较晚,未能拥有较强的根基。在面对国际复杂市场竞争时,我国能源企业需要不断的完善健全内部管理控制体系,以此作为竞争的保障。现阶段我国部分能源企业仍存在内控体系不完善的问题,与企业风险有关的制度建设滞后性问题仍旧存在。当企业面临风险问题时,无法有效识别存在的风险隐患,进而导致决策上出现失误,加重企业的损失<sup>7</sup>。

#### 3.6 能源企业在进行内部管控时缺乏全面的外部监督

能源企业在开展内部控制工作时,需要有规范化的法律法规、政策来引导,不仅如此,还需要一定的社会监管。就目前而言,从我国能源企业实际发展状况的角度来看,国家未对内部控制层面出台确切的法律法规。与此同时,在该工作开展的监督、管理层面主要是让政府和社会展开监管活动,但由于两者之间所实施的监管标准并不相同,在实际操作中容易出现冲突矛盾,并不能够收获较好的外部监督、管理成效。

### 4 关于加强能源企业内部控制制度建设的策略

#### 4.1 加强对企业内部人员的管控,不断优化内部控制环境

能源企业内部控制环境是企业展开控制的基础,而控制环境的优劣和企业内控相关制度的贯彻落实有着直接的关系。若能源企业内部控制有效性降低,则会产生一定的经营风险和财务风险。内部控制的主体是人,所以应加强对企业内部人员的管控,从而不断优化内部控制环境。第一,对企业内部人员开展建设伦理道德规范,为形成良好企业文化环境奠定坚实基础。第二,高层管理人员需要积极转变其传统的思想观念,提升自身素养,重视起企业内部的制度建设。第三,对企业内部控制制度加以宣传,对有关工作人员予以培训,进一步优化内控的环境。

#### 4.2 提升能源企业内部建设有关人员的管理制度意识

为了加强能源企业的内部控制成效、促进企业经营水平的提升,就需要在实践中进一步强化内控意识。严格要求高层管理人员到基层员工,全部工作人员从上到下,形成并保持好统一认知。定时参加企业内部控制开展的培训活动,从而形成良好的企业内控环境氛围,内控意识的科学性更强,特别是企业有关内部控制的部门真正重视起内部控制管理工作,从而提升企业解决问题的效率。

#### 4.3 创建以过程控制、法务前置、合规管理的风险管理相关体系

将过程控制看做关键所在,始终坚守问题、目标、基层导向,统筹规划进行具有一定周期、节点以及日常性的质量评价工作、督查督办工作和纠错工作。将相应的制度体系不断完善,不合理的制度及时优化,针对问题的分析、解决及后续的评价任务制定好一系列的制度,做到解决一件事的同时能够对这一类事有效处理并制定相应机制。将法务前置看做保障,极力创造以“经营、风险以及法律”为核心的三种思维意识,在企业运行的全部过程开始前、企业制度设计过程中、企业开始日常经营管理时超前融入法律工作,有效降低企业的各类风险。将企业内部控制、制度体系建设与合规管理相融合,搭建更加有效、更加实用的现代企业管控体系。

#### 4.4 企业内部控制形成监督闭环的体系

为了最大程度上发挥内控的功效,离不开完善的监督体系。能源企业在具体工作中应积极落实管理制度及各项工作规范,不能让内部控制停留在形式上。健全企业内部控制的岗位责任制,明确分工管理,清晰每个人的权利与责任,有效降低工作重复率,在根本上促进企业管理效率的提升。与此同时,实施相应的监督考核制度,对企业从事内部控制工作的人员进行考核,对他们展开进一步的培训,督促有关人员处理好自己的本职工作,从而在企业内部控制上形成监督闭环体系,进一步提升企业内部管控水平。

#### 4.5 对企业内部控制工作实际取得的效果予以考核奖惩

无论是哪一种制度的形成都是为了能够有效实施,检验制度好坏的有效方式,需要看该制度最后取得的成效。因此企业需要不断的优化考核、监督方式,能源企业需要重点对内部人员展开全面监督。且能够依据各部门的实际执行情况,确定具有科学性的绩效考核相关指标,实施经济奖励机制,对考核结果优秀的成员进行经济奖励,并鼓励继续努力、再创佳绩。针对实际执行成果较差的部门,需要企业高层领导和组织人事部门根据问题展开深入分析,明确其存在的不足,分析有待改进的问题,针对这些问题提出相应的优化方案。

#### 4.6 不断优化企业应对风险的能力

与传统企业相比,能源企业具有更广阔的发展空间。与此同时,无法避免的将会遇到更多风险问题,如果不能采取

有效应对手段,对企业来说将会造成严重损失。尤其是某些企业存在发展经验不足等问题,无法正确认识风险管控,进而导致风险识别、分析风险以及应对风险的能力有所欠缺。所以企业需要树立科学性较强的管控风险意识,并依据风险因素存在的严重程度来制定相应的预警体系,以保证在实际面临风险问题时,能够依据风险出现的可能和严重性采取有效应对措施,化解风险的隐患,从而有效降低企业的损失。

### 5 结束语

总而言之,为了使能源企业能够稳定且长期发展,完成预期设定的目标,就应把企业内部控制置于中心地位。但是,相较于国际能源企业来说我国企业发展的时间较短,能源企业自身具有一定的行业特色,在对其展开内部控制过程中不可避免的会出现系列问题。从目前来看,问题主要表现为企业缺乏良好的内部控制环境、未能有效实施内部控制机制、风险管理相应的机制尚未完善、未健全现代管理制度体系、企业内部控制信息的传递和沟通效率有所降低以及缺乏全面的外部监督。针对上述存在的问题,本文加以详细分析。之后提出了相应的措施,即是加强对企业内部人员管控,不断优化内部控制环境,提升能源企业内部建设有关人员的管理制度意识,创建以过程控制、法务前置、合规管理的风险管理体系,企业内部控制形成闭环监督体系,对企业内控工作取得的实际成效予以监督考核以及不断优化企业应对风险的能力。完善能源企业的内部控制制度,从而有效提升能源企业的经济、社会效益,完成企业战略发展目标,全面提升企业治理能力治理体系现代化水平。

#### 参考文献

- [1]袁敏霞.加强国有企业内部控制制度建设的思考[J].现代经济信息,2019(25):22+25.
- [2]杨斌.国有企业混合所有制改革过程中内部控制制度存在问题及建议[J].现代经济信息,2019(33):43-44.
- [3]卞启华.浅谈国有企业内部控制存在的问题及对策[J].中国总会计师,2019(8):52-54.
- [4]张蕾.新能源企业内部控制优化对策研究[J].财讯,2021(3):91-92.
- [5]张清波.完善能源企业预算管理与内部控制的对策探析[J].财会学习,2021(17):68-70.
- [6]于佳琦.新能源企业内部控制体系建设[J].文渊(小学版),2019(8):439.
- [7]蓝一洋.国有企业内部控制制度建设路径研究[J].经济与社会发展研究,2021(4):169.

**作者简介:**屈超(1986,3-),女,汉,籍贯:内蒙古鄂尔多斯市准格尔旗,经济师,助理政工师,研究方向:企业管理、工商管理。