

浅谈零售行业内部控制与风险管理

李 想

(上海宝天服饰有限公司,上海 200072)

摘 要:零售行业是我国经济社会发展的晴雨表,同时也是近年来发展最快、最有生气的行业之一。自改革开放以来,中国经济社会结构的转型以及企业国际化的逐步深入导致国内市场环境日益复杂,企业之间竞争日益加剧,随之面临的是愈来愈多的风险。本文主要介绍了国内零售企业的内控制度及风险管理的相互关系、国内零售企业内部控制和风险管理存在的问题、内控视角下加强企业风险管理的措施建议等相关问题一一论述。

关键词:零售行业;内部控制;风险管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.115

1 零售行业的内控制度与风险管理的关系

零售是指企业把商品直接卖给顾客而最终消费的产品销售行为,通常涉及卖场、大型超市等,其业务特征为商品成交密集,但一般成交金额较小,且受节日影响明显,经营趋向集中控制和连锁运营等。一九九二年,美国反舞弊性财务报告委员会(又称 COSO 委员会)出版了 COSO 报告《内控的整体框架》,这被认为是有关企业内部控制的里程碑式的文件。根据其阐述,零售企业内控可理解为:零售企业为了实现发展战略和各项目标,由管理层与所有雇员联合进行的总体、全过程的内部控制活动,是在企业内形成的人力资源、财务、营运管理等统一管理体系,是对企业经营、财务、人力等内部管理过程的标准化管理。风险管理是指企业对生产运营、经营财务等内部管理流程中出现风险的辨识、防范与管控。内部控制和风险管理是相互促进的,并具有密不可分的联系。通过风险管理,可以为企业内部控制管理工作确定面临的重大风险,并根据这种风险形成健全的企业内部控制管理体系,进而提高企业内部控制管理的效率。企业内控系统也可以通过强化内部风险管控,并设定合理的风险管控举措,从而提升企业风险管理的效率。企业内控制度和风险管理都是现代企业经营不可或缺的关键工作,两者在改善企业运营状况、减少公司内部管理成本和提升风险防范能力等方面都是一体二面的关系。

2 国内零售企业内部控制和风险管理存在的问题

2.1 内部风险控制环境不够完善

公司内控环境直接决定了公司内部控制制度实施的有效性,主要涵盖了职业道德、价值观、胜任力、管理层的理念与经营风格、内部组织机构以及权责分配、内部人才政策以及经营管理等方面。内部控制环境影响企业策略与目标的制订,是公司进行风险管理的根基,为其他内在管理要求提供了约束,同时还影响员工对公司内部管理目标的理解与态度。当下,部分零售企业的内部控制环境仍不够完善,内部控制意识与风险管理还没有真正实施,

通过仔细观察也不难发现:部分零售企业未设有董事会、监事会和内部稽核组织,管理架构设置也不够科学;部分零售企业管理者在把握好内部管控意识和公司风险管理之间的相互关联等问题上,存在理解偏差,将内部管控意识与发展目标和绩效管理对立开来;部分零售企业管理者特别是中小企业中,内部管控意识较为薄弱,并不能得到全员关注;部分零售企业把内部控制单纯地理解为企业各项制度的建立、装订、整理,自以为已经做好了整章编制方面的内部控制工作,就相当于建立了企业内控工作制度;部分零售企业管理者及员工不严格执行内部控制制度,使企业内部管理和风险管理的工作流于形式。

2.2 内部控制风险管理机制不够健全

内部控制在执行过程中,受多种因素影响,其中一个主要原因是公司内部控制管理机制的不健全。零售企业如果没有完善的内控与风险管理体系,会造成战略决策失误,管控漏洞,增加公司风险等各类问题的出现,使公司遭受巨大的损失。目前,零售企业所面临的内部控制管理体系问题主要有:部分零售企业由于受到了市场经济发展的巨大影响,一切都以效益为先,而忽视了企业内部控制管理体系的建立;部分零售企业没有设置内部控制风险管理部门,也没有建立的内控风险监控评价机制;部分零售企业虽然设置了风险管理部门,但缺乏相应的内控风险辨识与警示制度;部分零售企业所建立的内部风险管控机制可执行性不强,缺乏定期汇报机制;部分零售企业并没有从自己实际出发,而是盲目借用了其他公司的管理发展成功经验,起不到相应的管理效应;部分零售公司各部门、单元在面临困难甚至发生重大工作失误时,因为职责不清,不但问题无法迅速解决还有可能导致了更大的部门利益纠纷;部分零售公司的内部管理制度,仅仅关注内部会计制度,但却忽视了内部业务的管理,并未延伸至产品和技术等各个部门、物流管理的风险把控。

2.3 缺乏高素质的管理人才

在国际竞争如此激烈的信息时代,高素质人员是公

司内部运营管理必不可少的关键组成部分。高层次人才的缺失会使公司的各方面策略、方针在执行过程中受挫,最终使公司无法紧跟现代潮流步伐,固步自封。国内零售企业,尤其是中小型企业,普遍存在高素质人才短缺的问题,而且一些管理人员本身的业务素质也不高,大部分是从营销岗转换到管理岗的,对现代科学的运营管理理论和方法缺乏,基本上都是按照自己以往传统的管理经验来运营管理现在企业,例如考勤、审批、员工调动等常规管理工作,因此,最终导致企业内控管理工作效率低下。现代企业内部控制与风险管理对员工的能力要求较高,需要熟悉企业方方面面,有良好团队管控能力,同时还必须掌握专门的内部控制与风险管理专业知识,才能够建立健全规范的风险管理体系,真正执行企业风险管理制度。

2.4 信息化建设水平较为滞后

科技的进步推动着企业办公设备和信息技术的不断更新换代的同时,企业经营过程中又会产生大量丰富复杂的信息和数据,零售企业组织中的不同层次都需要及时获取信息,用以鉴别、评价和应对风险,因此,零售企业构建有效的信息交流机制对于内部控制管理工作有着举足轻重的影响。从实践运用的过程中,不难看到:部分零售企业将信息化管理技术更多的运用到了营销服务中,对内部控制和风险管理等工作的信息化建设还不够重视,处于滞后的管理模式;部分零售企业内部在上下级主管之间、部门之间、管理人员之间的沟通缺乏顺畅,各自为营,没有协同意识,导致公司内部信息无法进行高效交流,无形之中加大了内耗和经营风险,严重影响了公司内部管控效率与风险管理的能力。

2.5 缺乏有效的监督和约束

部分零售企业虽然在运营过程中设置了内控和风险管理方面的相关管理制度,却没有设置必要的内部监控与约束制度,使得内控和风险管理体系在实施的过程中越来越走样,而不能充分发挥出其应有的功能。不仅如此,长此以往,一旦外界环境或内在条件改变,企业运营的所有风险都将变成一个导火索,给公司运营造成经济损失与危害。企业风险管理的监督与约束是指企业应当对其经营运作及风险管理等方面问题进行评价,并提出对应的风险管理意见及应对措施,重大的问题还必须汇报至高层管理者和股东。然而,目前零售行业的主要问题是:部分零售企业监督与约束机制不够健全,从而直接影响了内控制度有效贯彻;部分零售行业内部稽核、检查机制由于缺乏处置问题权,从而导致部分问题被长期积压;部分零售企业的稽核、监察机关并没有发挥查错防漏、纠正违法、加强监督、防控风险的功能;部分零售企业由于规模较小,监督机制的设置流于形式,并不能开展实际的监督工作。

3 内控视角下加强企业风险管理的措施建议

3.1 优化企业内部风险控制环境

3.1.1 设置合理的组织机构

内部控制组织架构的设置,应当使风险管理的基本目标渗透到整个公司的所有运营管理环节中,并遵循公司内部制度设计的有关准则,以形成职能清晰、协调顺畅的组织架构,变革过去金字塔式、自上而下管理的组织架构形式,使之逐步过渡为扁平化、网络式、民主化的新机构形式。最高管理人员应当对公司内部管理的设置与执行负责,各管理机构将分别承担公司各层级的管理职责,部门之间应彼此监督、互相牵制。企业还可利用章程规定的条款和完善的激励约束制度,来保证公司组织职能的有效执行。就零售行业本身特点而言,资产流动性大,资金周转速度快,而大多数的工作流程都是从合作和项目管理为基础,员工管理工作更加灵活多变,所以项目式的组织架构更适用于零售公司,下一层级还可以设置数据管理、信用管理、单证管理、内部审核等专门岗位,并进行不相容岗位的划分,以科学划分各部门的职能范围,确定各职能间相互配合、互相约束。

3.1.2 增强管理层的内控意识

要形成一个符合企业基本准则规定的良好内控体系,需要得到管理层的认可,同时,管理层需要对内控体系及有效执行全权负责,因此,管理层的内控意识非常重要。只有管理层重视内控环节,员工才会自上而下地做到在工作中注意内控细节。公司管理者应当受到新科技、新观念的陶冶,改变传统的管理观念,定期接受综合素养和专业能力的培训,主动掌握新技能,提升专业素养,以增强企业管理的知识水平和操作技能能力。企业还可以在招聘时吸纳专业素养高的员工,以建立高水平的企业管理人才队伍,使公司内控管理更加有效。

3.1.3 建立良好的企业文化

优秀的企业文化建设有助于促进公司沉浸在健康积极的管理气氛中,克服内部控制管理中的缺陷,形成科学合理的内部激励约束制度,从而将遵纪守法、执行企业内控制度变成员工的自觉行为;深入开展对员工的思想道德教育,培养员工良好的职业道德,具体可以包括举办文化知识竞答活动;建立微信、微博的公众平台宣传企业文化;增加企业文化培训课程等。

3.1.4 加强考核和激励机制

人力资源部门应该设计出更加合理的考核机制,并量化考核标准,例如设定打分制的考评表,并对员工与领导进行双向考核,使岗位竞争更加公平,员工工作更有动力。企业员工对付出与收益的衡量就如同公司对成本和利润的衡量一般,激励机制能够调动人员参加内部控制与风险管理的积极性,形成良性的内控与风险管理循环。

3.2 构建完善企业内部控制体系

有效的内部管理包含四层意思:无时不控,即贯彻于服务运行的自始至终;无处不控,即与服务的发展空间和

增长速度一致,甚至超前,以反映内部控制优先的管理思路;无不控制,即上至公司管理层,下至每个职工,唯有贯彻内部管理才是至高无尚的;无事不控制,即小行业要控,大事务更要控,任何企业经营管理工作实践活动无不在其范围内执行,而不是以特例与“个案”对待。企业应当严格按照法律法规、内部管控理论和风险管理理念,贯彻全面性、重要性、控制性和适应性等基本原则,结合企业的实际状况,积极引进新科技、新观念,逐步建立健全的内部风险管控系统。内部控制制度系统应当涵盖单位全部的生产经营活动环节,同时企业可考虑按照价值链作业方式,把公司产品运营区分为管理、开发、人力、制造、营销等基础环节,根据各个环节找出重要的风险控制点,设计科学合理的业务流程,根据不同业务流程建立并执行内部管控管理体系。零售行业在实务中应当遵循科学化、技术规范、系统性的特点,建立健全公司财务预算决算制度,完善公司统一规范的财务管理体系。除此之外,在企业日常运营过程中,随着规模扩大,管理层级别的变动,从单个门店转型为连锁店,从单个地区部门的组织架构向跨区连锁部门制组织架构的提升;条形码技术及其POS系统的应用;开票信息系统、企业账务处理的变化等,所有这些环节,都要求企业内部控制系统的适应和跟进。

3.3 培养员工的职业道德和胜任能力

员工是公司生产经营活动的主要执行者,也是企业有效进行内部控制管理的关键因素,对内部控制管理有着维护与保障作用,决定了公司内部控制管理的方向和效果及控制目标的实现。因此,员工具备与所在职业领域所要求的专业知识和技能,良好的职业道德,能够防止舞弊事件的出现,也能够确保企业生产活动和经营管理的顺利完成。企业应当做好员工的思想教育工作,让诚实守信等基本道德成为公司员工的行为准则,使员工积极主动为实现企业经营目标而服务。

3.4 完善零售企业的管理信息系统

零售企业的信息系统是企业内部控制环境建设的重要方面,建立一个通畅高效的信息传递渠道,可以为内部控制职能的发挥提供信息保障,使企业内部控制制度能够得以落实。在运营过程中,零售企业可以利用信息系统把企业经营信息与财务信息整合起来,进行交叉管理,以保证内部信息畅通,从而加强对经营信息的有效管理,还可以通过对外部市场信息、客户信息、竞争对手信息等的理解与把握,以及与各方人员的交流,促进公司及时发现和避免风险、抓住机遇,进行良好的战略发展。

实务中,零售企业可以通过建设内部信息系统,通过扫描产品的商品代码,可以采集到每个门店、物流配送中心的各种数据,以及每天交易的相关购销存等信息,可以即时监测营销情况、物流配送情况,从而实现零售企业的内部控制数据闭环。

实务中,零售企业还可以应用ERP软件,进行成本核

算分析,根据企业实际状况,决策采购事项,在产品形成的全过程中,按照成本核算规范,进行动态化成本费用控制,一旦出现成本费用超支的情形,企业可以及时进行调节和改进。网络信息化的时代,计算信息软件与管理系统快速迭代,零售企业应从实际需要出发,探索有利于企业发展的信息化管理系统和应用软件的采用,如ERP信息系统,会计核算系统,OA办公软件系统或钉钉办公软件等,还可以利用大数据分析,进行企业内部控制和风险管理。

3.5 建立内部控制监督与评价机制

对内部控制系统的监督和评价是保证内部管控体系得以高效实施的关键,有助于管理层准确认识内部控制面临的问题,促进内部控制不断完善,从而有助于管理各项风险。内部控制监督和评价制度的建设主要分为内外两个方面:

(1)设置权威独立的内部审计部门。内部审计工作对于企业内部控制非常重要,内部审计工作做得好企业风险管理将事半功倍。内部审计组织应当挑选综合能力强、专业素养高的内部成员,且其组织设置应当和其他职能部门严格隔离起来。内部审计应当对企业经营活动及其财务收支情况是否合理加以检查,为企业管理者提供详实有力的决策依据,同时不局限于财务报告审计,应当对企业内部控制系统实施全方位的监督与评价。

(2)提高外部监督和评价。内部审计主要对单位领导负责,存在固有局限,可能会造成某些管理问题在权限限制下被掩饰,不利于公司内部管理的提高。首先,企业应当健全内部控制信息公开机制,让其受到政府部门、社会各界的全面监督;再次,企业可以利用第三方审核能力,定期委托会计师事务所对公司内部控制设计与实施状况进行审核与评估,并提交评估报告,实现监管的职责。

4 结束语

当前,我国正处在社会主义经济体制转换的关键时期,机会与风险共存、挑战与竞争同在,面对瞬息万变的市场环境,零售行业在经营过程中会面临各种各样的风险。零售企业内部控制必须在深刻理解内部控制和风险管理内涵基础上,在遵循企业内部控制一般原则的同时,有针对性的解决零售企业的实务应用问题,达成内部控制和风险管理目标,使得企业能更加稳定持续发展,利于市场不败之地。

作者简介:李想(1980,11-),女,汉族,籍贯:上海市,学历:硕士,现有职称:中级会计,研究方向:公司战略,公司治理和财务管理。