

基于内部控制的企业财务风险管控探讨

肖茂颖

(成都蓝风(集团)股份有限公司,四川 成都 610032)

摘要:当前形势下,全球经济都在迅速发展,国家之间的竞争也在加剧,同时国外独特的经济形势也会对国内众多大型、中小型企业造成一定的影响,所以国内各企业间的竞争更加激烈。这些企业在探索持续发展之路期间,也会面临着众多风险,并且随着企业规模的大幅度扩张,越来越多企业家也开始意识到了经营风险,也会更加重视各种风险。在影响企业稳定发展的众多风险中,财务风险是占据核心地位的。国内诸多企业也开始探索在内部控制体系基础上防范财务风险,但是由于我国一些企业在财务风险管理方面实战经验不足,所以依旧存在着很多不足。本文主要分析基于企业内部控制基础,对其存在的财务风险问题进行探究,并提出了相应的解决措施,希望可以为企业解决财务风险管理问题。

关键词:财务风险管控;内部控制;财务管理;企业管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.125

1 引言

在当前中国发展模式转型面临着与国外先进技术脱钩、“双碳”目标、劳动力减少、收入分配差距扩大等诸多挑战,国内企业受突发事件影响,市场需求不足亦是普遍的问题,同时原材料、劳动成本等上涨压力增大。在此背景下,企业必须通过新技术创新和新产品创新,来进一步重振市场。

面对着如此复杂多变的市场环境,企业在迎来应对转型新机遇的同时也会面临着各种新的挑战和风险。随着我国国内经济的稳步发展,国内大型、中小型企业也都迎来了快速发展阶段,然而在越来越多利益的趋势下,使得一些企业管理者忽略了内部财务风险管理,过分追逐更高利润。近年来爆出的各种知名大企业纷纷面临破产,究其本质都是在面临突发财务风险时,无法做出正确的应对措施,进而陷入破产旋涡。所以,企业在不断获得发展机遇的同时也要更加重视财务风险管理和防范,便于应对各种内外部风险。

2 基于内部控制的企业财务风险管理问题探讨

2.1 内部控制环境、监督缺乏引起的财务风险管理问题

内部控制环境是企业实施内部控制活动基础,也可以从侧面决定企业员工的风险管理意识,内部控制环境一般包含的内容有管理人员的素质、管理方式、企业治理架构、企业文化、激励措施等。企业由于内部控制环境、监督管理引发的财务风险管控主要体现在领导及员工考核机制方面和人力资源管理制度缺陷方面。在考核机制方面,企业对高层管理人员的激励方式仅仅体现在薪资方面,无法多角度、多方面地激励管理人员的潜力,会使管理人员过分注重短期经营利益,忽略企业中长期战略规划,存在一定的投资风险和经济风险。

2.2 内部控制活动缺乏引起的应收账款管理问题

企业应收账款方面存在问题主要是因为内部控制环节存在缺陷,销售部门并没有对客户的企业信用度、行业口碑进行合理风险评估,导致应收账款回收难度大;对新合作的客户性质识别不清楚,格式合同,合同签订走形式,内容模糊,缺乏事后追款的法律凭据。

对于应收账款的回收工作也没有落实到具体员工,只追求销售订单量的目标的完成。没用设定回款的任务,给予业务员授信放款的权利,没有赋予收款的责任。客户也习惯性长期占用企业的资金,客户认为这些货都是赊销来,企业垫资的,没花自己的钱,反而影响了客户销售的积极性。缺乏对员工应收账款管理进行绩效考核,导致员工不在意应收账款回收情况,从而给企业造成严重的运营资金风险。

表 1 H 企业应收账款周转率、周转天数统计表(单位:亿元)

年份	应收账款	经营收入	周转率	周转天数
2019年	26.4	20.7	1.27	31.8
2018年	25.1	19.8	1.26	31.5
2017年	23.3	19.1	1.22	31.2
2016年	21.2	18.8	1.13	32.3
2015年	19.2	18.6	1.03	28.3

从表 1 中数据可以看出该企业最近五年的应收账款周转率相对比较平稳,但是同行业龙头企业的周转率在 7 左右,所以该企业还有很大提升空间。而应收账款周转天数从 2015 年以来基本没有较大变化,由此可见,企业经营者并没有在意应收账款指标引起的财务问题,也没有采取相应的改善措施。

2.3 内部控制活动缺乏引起的预算风险管理问题

首先,企业缺乏完善的预算管理制体系,企业管理者并没有认识到预算管理工作的落实对企业发展的重要

性,就会忽略预算管理制度体系的建设;其次,有制度体系,却无法落实。现代化企业为了实现更好的经营管理,一般都会建立相应的预算管理制度体系,但是仅仅有预算管理制度体系,并没有落实,形同虚设,就会导致各项业务活动成本和资金使用都处于失控状态,对企业来说也会增加财务管理风险;再次,内控不严谨,导致预算编制环节没有按照制度流程进行,存在严重不规范的情况,以至于后期实际执行情况与预算差异太大;最后,预算管理缺乏合理管控和考核机制,无法对员工形成一定的激励作用参与预算工作^[1]。

2.4 内部控制缺乏引起生产过程消耗和库存管理问题

因为内部控制的管理不当,会导致产品生产无法与市场需求相匹配,也无法实现零库存管理。内部控制和存货管理制度的缺失都会造成企业内部存货管理混乱,各部门职责划分不清晰,内部审计部门也没有发挥其监督管理作用,导致企业内部存货方面存在着漏洞。企业存货是重要的一部分流动资产,占企业总资产比例约为30%,少数企业存货储备占比竟然高达50%-60%,这就占据了企业大部分流动资金,也降低了企业资金周转速率。

另外,因为内部控制的不当,对市场需求调研不严谨,后期无法科学合理的把控生产环节各种物资采购,对生产所需的物资采购也没有制定完善的计划,容易造成突击采购大量物资或者采购量过多,最后原材料过剩,失效报废,不仅占据大量流动资金,影响企业项目的正常运行以及高效的资金管理^[2]。而且给企业造成一定经济上损失。

生产消耗定额管理粗放,为应付考核定额指标,人为少投料,放大定额损耗率,造成原材料消耗未真实反映,造成原材料偷盗、挪用、产品不达标、原材料库存盘盈盘亏等管理混乱的局面。

2.5 内控风险评估、信息与沟通缺乏引起的市场风险管理问题

缺乏风险评估机制。企业缺乏健全的风险识别系统,就无法应对外部风险、政策变化产生的风险。当外部风险来临时,没有任何预测,也无法在短时间内采取有效措施应对,把企业风险降到最低。

企业内部缺乏良好的信息和沟通机制。在企业内部,整个业务交易活动是一个完整的整体,中间任一环节出现问题,都会给企业带来潜在的财务风险。如果企业内部财务部门与业务部门之前缺乏一定的沟通交流,在实际销售环节中,同一客户出现了长期未还款的情况下,但是业务部门并没有与财务部门及时反馈,导致财务部门不知情,也没有采取应对措施,业务部门持续与其合作,最终应收账款金额会越来越多,给企业带来极大的财务风险。

另外,应收账款长期收回困难的主要问题在于与客

户之间的沟通交流太少,不了解客户不还款的真正原因,对客户近年来的业务经营状况也不甚了解^[3],不相容职务岗位没有相分离,可能造成业务员和客户在应收账款管理方面出现问题。

3 增强企业财务风险防范水平的措施

3.1 加强企业内部控制的环境

首先,对企业高级管理人员要给予更多激励方式,仅仅依靠薪酬奖励会让管理人员过分关注企业短期盈利情况,忽略中长期战略目标的发展。比如股权激励政策,可以把企业的长期利益与管理人员个人利益相结合,这样薪酬激励和股权激励相融合,可以鼓励管理人员在做决策时站在企业的长远角度考虑,而不仅仅局限于眼前利益,有助于提高企业投资决策准确性,降低各种经营风险。

其次,加强人力资源部门管理,完善人力管理政策。从招聘环节就要选择与岗位匹配度高的人员,在员工入职后还要进行专业上岗培训,确保员工能够胜任岗位职责,再上岗。人力资源部门还要定期开展人才培养计划,针对不同岗位人员设置不同的培训内容,帮助企业储备优秀人才。也可以制定相应的学历奖励、证书奖励,鼓励员工自觉深造、考证,提高个人专业技能,为企业发展做贡献。

3.2 完善企业应收账款管理风险机制

首先,加强对销售产品的赊账管理,依据客户信用等级制定完善的《客户信控管理制度》,对于不同信用等级的客户要选择不同的赊销额度、还账方式,签订授信合同,采用面签并签订过程影像视频备档,并有等额的抵押物做担保,银行保函或者房产他权证两种方式是目前最佳的选择。销售客户经理每月都要重新核对应收账款额度、信息,每季度签回应收账款对账函,与客户保持沟通,对账,并把长期账款、大额账款详细情况上报领导。

其次,对大额赊销客户、长期赊销而又没有等值抵押物的客户安排专门的人员监管,适当把握沟通交流频率,时刻关注客户企业的实际经营状况,盈利情况,既要增加企业销售额,也要维系好与客户之间的关系,避免因频繁催账导致大客户流失。

再次,财务收集所有客户的信息,保留客户联系方式,与业务一起监控货款的安全性,不相容职务岗位相分离。最后,制定精确的应收账款管理绩效考核机制。可以设置双重指标考核,既考核销售部门,也考核财务部门,在两个部门相互配合的基础上最大化降低应收账款额度,减少应收账款风险。

3.3 健全企业预算管理机制

首先,企业要成立独立的预算管理委员会,全权负责企业全面预算管理。预算统筹、管理工作,督促预算管理流程在各部门切实落实。

其次,企业预算管理委员会要把企业整体的预算管

理目标进一步分解,划分至各职能部门,实现精细化预算管理,并进行各部门预算执行情况的追踪管理。预算委员会每个季度都要对企业实际预算执行情况进行分析,并根据市场变动、外部经营环境、内部管理环境等各方面信息合理调整预算,确保最终业务经营目标与预算相差较小。关于预算管理方式,不同的业务活动项目可以采用不同的方式,比如滚动预算、零基预算、固定预算、弹性预算等。

最后,预算执行后,预算委员会还要对年度预算情况进行汇总,并上报上级领导,由财务部门辅助领导完成各部门、个人预算指标考核,以此来提高企业员工参与预算管理的积极性,提升企业内部控制能力,也可以降低企业经营财务风险^[4]。

重大或新领域项目预算,实施部门提出项目方案,财务进行费用利润预算,经过预算委员会评估达成一致签署,方能实施,并阶段性追踪项目沿预算方向调整策略,保证整个项目预算达成。

3.4 建立财务风险预警机制

为了应对市场变化引起的各种外部风险,企业要做到随机应变,及时采取相应措施抵御外来风险,所以,企业要建立完善的财务风险预警机制,同时加强存货管理,确保企业内部重要信息的及时、准确传递,减少存货资金占用,进而减少企业财务风险。

财务风险预警机制的建立首先要从财务风险识别方面着手,构建精准的数据分析系统,智能化收集财务数据信息;其次,要准确判断各风险指标对企业财务造成的影响,并重点追踪高风险点交易事项;最后,要制定合理的风险应对机制,对于各种财务风险点的发生,都要制定相应的应对预案,尽可能减少对企业造成的影响。

存货管理制度的完善首先要健全制度体系,清晰划分各部门职责,依据不相容职务岗位相分离的原则安排存货相关岗位,比如采购人员和库管人员不能由同一人兼任,出入库记录岗位与存取货审批岗位不能兼任等等。还要保障各岗位人员具备与岗位相匹配的专业业务能力,在存货管理工作中认真履行各自职责,切实发挥各自作用;其次,企业物资采购要严格按照按需采购的原则,依据所用物资的轻重缓急程度,一一审查、批准,要从源头上做到成本控制,降低存货资金占用量;最后,要安排专门的内部控制管理人员,主要负责监督管理企业存货全部流程是否按照制度执行,根据企业内部实际存货管理情况不断完善存货管理制度^[5]。

生产消耗定额管理,定额消耗指标制定要合理,作为考核在一定范围为合格,生产实际消耗进入成本,真实反映造成原材料消耗,每月抽查盘点,年终全面盘点,核对库存数量与会计账务保持一致。库房自盘,财务监盘,不相容职务岗位相分离,实现生产管理制度化。

3.5 构建有效的信息传递机制

一方面要发挥企业内部审计部门的作用,制定舞弊机制。企业可以根据实际业务经营情况制定相应的举报机制和举报人保护制度,并及时传达至全体员工。允许所有员工匿名举报企业内部各种舞弊行为,举报形式可以是邮件、短信、信封等,然后审计人员要对其举报内容的真实性加以查验,确保真实可靠的情况下,对相应责任人加以处罚。

为了避免审计人员与其他各部门人员相互包庇,审计部门人员也要定期轮岗;另一方面建立有效的信息传递和沟通机制。企业信息传递与沟通分为内部和外部两个板块,在内部既可以横向沟通,也可以纵向沟通。横向是指各部门间相互沟通,实现信息的共享,提高工作效率;纵向是与上下级沟通,实现高效的上传下达。外部沟通可以通过建立互联网渠道,实现与外部各机构、组织的沟通交流,加强企业与政府机构、第三方审计机构、供应商、客户、用户等的沟通,帮助企业及时发现经营管理过程中存在的问题^[6]。

4 结束语

财务风险管理对于每个企业的经营发展来说都是必不可少的。在我国,近年来,由于国内经济形势持续变好,各种大型、中小企业都在迅速发展,多数企业家都会把利益最大化定为最终实现目标,所以在企业发展成长过程中,各种财务风险管理问题就需要迫切解决。针对本文中提到的内部控制下企业财务风险管理过程中存在的各种风险问题,本文也相应提出了增强企业风险防范水平的措施,具体有加强企业内部控制的环境、完善企业应收账款管理机制、健全企业预算管理机制、建立财务风险预警机制、构建有效的信息传递机制。希望这些措施可以切实解决企业财务风险管理问题,也为其他企业提供一定的参考价值。

参考文献

- [1]王卓楠.内部控制在企业财务风险管理中的运用[J].中国管理信息化,2020,23(02):10-11.
- [2]吴勇.基于内部控制的企业财务风险管理[J].财会学习,2019(27):22+24.
- [3]刘嘉颖.内部控制视角下对企业财务风险管理——以C公司为例[J].区域治理,2019(38):142-144.
- [4]方芳.浅析企业财务风险管理与内部控制的关系[J].中国管理信息化,2019,22(16):20-21.
- [5]李忠华.内部控制视角下对企业财务风险管理的研究[J].商场现代化,2019(08):158-159.
- [6]倪美娜.浅谈内部控制视角下对企业财务风险管理的研究[J].金融经济,2019(04):209-210.

作者简介:肖茂颖(1972-),女,汉,四川成都人,本科,中级会计师,研究方向:企业管理、内部控制、财务风险。