

新形势下集团公司内部控制管理优化研究

魏巍

(中央储备粮西安直属库有限公司,陕西 西安 710043)

摘要:在经济全球化的大趋势下,内部控制在公司中的地位至关重要,许多大型公司将内部控制作为核心的管理理念。中国作为最大的发展中国家,拥有无数的公司,但是管理水平良莠不齐。尤其是集团公司,要想在新形势下拥有一席之地,必须贯彻落实内部控制。本文通过分析集团公司内部控制管理的现状,指出新形势下集团公司内部控制的问题所在,并提出相应的优化策略,以促进集团公司进一步发展,对集团公司的管理具有高度的参考意义。

关键词:集团公司;内部控制管理;优化策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.076

1 引言

在当今形势下,集团公司的经营活动随时面临挑战,此时,内部控制管理符合集团公司的发展需要,能够有效降低公司内部风险。内部越受控公司会越强大,如果公司对内部控制减弱,公司发展就会减弱,内部控制始终是公司管理的重要一环,在公司经营活动中贯穿始终。对于集团公司而言,内部控制制度是能够减少由外因导致的经营风险的有效办法。然而,当前内部控制制度并不完善,集团公司仍将面临许多问题,必须不断对内部控制管理进行优化,使其逐渐适应瞬息万变的发展环境,推动集团公司的健康发展。

2 集团公司内部控制管理的概念和意义

2.1 集团公司内部控制管理的概念

集团公司是指一些公司基于相同目的联合起来组成的大型团体,通常拥有很大规模的资产。内部控制是集团在既定的发展目标前提下,以提高经营效率为目的,在公司内部实施一系列的管理措施。集团公司自成立开始,在生产经营过程中都会设置形形色色的目标,日常的产、供、销等经营活动都会设置相应的绩效,为实现这些目标,集团公司将从组织、人员、流程、基础设施等方面进行相应的安排,并借助内部控制将这些安排进行具体落实。集团公司内部控制的目的是实现公司各项经营管理的目标,而与其相关的一个概念是风险。风险是影响目标实现的潜在因素,内部控制主要控制的就是这些风险因素。通过内部控制去规避、降低风险因素发生的可能性,以及风险所带来的影响或后果。因此,内部控制不但要明白公司的经营目标,还要搞清楚影响目标实现的风险,这样才能有针对性的设计合适的内部控制,而缺乏目标和风险指引的内部控制没有灵魂。

2.2 集团公司内部控制管理的意义

经济全球化使得经济迅猛发展,新形势下的集团公司将面临更多的风险和挑战,集团公司要想在新形势下占据一席之地,必须强化内部管理,不断革新管理制度,落实健全的内部控制管理。稳定流畅的内部控制体系,可以规范行为,降低风险,让集团公司的运转受控,能够更好地在保障公司的资产安全方面作用。内部控制不但能有效的减少集团公司的风险,还可以提高公司的竞争力,加速集团公司的运转,促进运营管理的稳定。完善的内部控制体系可以用制度替代人,使公司的日常运营能自动运转起来,让公司的员工做事有规矩可循,有规律可抓,有分工可设,减少不必要的内耗。内部控制管理可以保障集团公司的管理通顺,使公司的生产经营安全且合法合规,从而快速提高公司的效率,增加集团公司的经济效益,更加快速促进公司目标的实现,集团公司中的众多分公司之间可以有效联系,共同向集团公司的总目标迈进。因此,建立健全的内部控制管理体系对增强集团公司的经济效益具有深远意义。

3 集团公司内部控制管理现状

早在18世纪,西方国家就开始出现内部控制这一概念,直到20世纪中期,内部控制管理才实现大范围的推广。内部控制管理可分为四个阶段。第一个阶段,集团公司的内部控制主要应用于查出错误以及防止舞弊;第二阶段,由于经济危机的影响,集团公司将发展重点放在加强对公司的控制上,使得控制理论在这一阶段实现了蓬勃发展;第三阶段,加深了对内部控制的探究,内部控制理论体系得到进一步完善;第四阶段提出了内部控制的整体框架,这意味着内部控制理论得到了进一步完善。20世纪末我国才真正开始实施内部控制。在我国政府的积

极推动下,集团公司的内部控制逐渐从理论走向实际,但是我国的部分集团公司虽然寿命长,工作效率却较低,内部控制的实施结果并不理想。集团公司内部控制制度没有完善的体系,公司上下对内部控制管理没有正确的认识,领导者忽视内部控制的重要性。当前我国的集团公司内部控制管理现状形势严峻,一些公司已经逐渐认识到了内部控制管理的重要性,但在很多方面仍有待优化。

4 集团公司内部控制管理中存在的问题

4.1 内部控制管理无法有效落实

由于市场竞争愈发激烈,导致诸多集团公司意识到内部控制管理对公司发展的促进作用,许多集团公司开始正视公司内部控制管理的意义,通过建立健全的内部控制体系,加强内部控制。但是部分集团公司在实际情况中管理不到位,集团公司的员工素质良莠不齐,内部控制管理无法有效落实。一部分集团公司负责人虽然通过各种培训渠道,在国内外名校商科或相关学科进行了深造,并获得相应学历学位,但个人的经历、素质,个体的认知、风险决策等尚有很大提升空间,这导致集团公司负责人个人对公司内部的认知和治理有偏差甚至根本不重视,公司内部控制管理不受重视,或者只将其视为维持集团公司存在的基本条件,未将其上升至公司长远发展的战略高度,公司裹足不前,难以做大做强,甚至倒退,创业维艰,出现战果却极易危在朝夕、毁于一旦。此外,有些集团公司的管理理念仍旧落后,不重视内部控制,只关注于利益。集团公司是否重视内部控制,不应该是因为外部提出要求、进行考核才有所行动,而是应该将其视为集团公司长期发展的战略目标,并配套战术性措施。只有内部控制管理能够深入人心,公司员工素质得到真正提高,才能真正对内部控制抛开顾虑,内部控制管理才能得到应有的重视。

4.2 内部控制管理不力

部分集团公司的领导对公司内部控制管理不够重视,这使得内部控制无法真正发挥其作用。集团公司没有健全的内部控制监督体系,且公司对内控制度宣贯欠缺,对内部控制认识不到位,不能充分落实公司内部控制管理工作,公司内部控制管理失力。由于缺少坚实的制度规范,集团公司的内部控制管理制度浮于表面,沦为一种形式主义。此外,集团公司的员工对内部控制管理缺乏积极性,导致集团公司内部控制管理的效率很低。这些都严重影响了集团公司内部控制管理的实施效果。

4.3 缺乏风险评估机制

有些集团公司实施内部控制管理时缺乏风险评估机制,对风险评估的管理不够充分,使得公司无法规避风险,在面临挑战时无法对集团公司内部进行有效控制。甚至在核算公司的财务状况时因集团公司对内部的控制不到位,没有清晰的认知,导致集团公司无法整体把握财务状况。在集团公司进行投资时,因为缺少科学的风险评估机制,对风险的管控不当导致错误的决策,最终产生了严重的后果。

4.4 信息沟通渠道不畅

我国的集团公司规模很大,各分公司通常单独进行管理,这使得集团公司的不同层级难以进行信息共享,分公司之间沟通渠道不畅。集团公司内部信息传递迟钝,这将会影响公司对战略目标的制定,限制我国集团公司内部控制的发展。因为没有统一的规范,各分公司间信息难以实现共享,有效信息不能及时沟通,很容易形成信息孤岛,影响内部控制的有效运行。因此,各行业必须建立统一的规范,加强集团公司内部信息的沟通,以免产生不必要的资源浪费。

4.5 缺乏健全的监督机制

为了保证集团公司内部控制管理的有效落实,公司必须加强监督机制。然而有些集团在内部监督上存在的问题非常严峻,在内部控制管理方面缺乏健全的监督机制,审计工作形式化问题突出,集团公司审计的最终结果存疑。集团公司内部控制管理缺乏考核机制或者考核不到位,将会严重影响集团公司内部控制管理的有效实施。

5 集团公司内部控制管理的优化策略

5.1 贯彻落实集团公司内部控制管理

完善集团公司内部控制环境。依据当前公司发展状况,在集团公司内部建立控制管理制度,加强内部审计工作。集团公司管理者需要转变其对内部控制管理的认知,正视公司内部控制管理的重要作用。按照政府要求,即使有一定的困难,也必须将集团公司内部控制管理真正落到实处。无论是企业家,还是政府工作人员,如果不能真正执行内部控制管理,必然会带来不可预估的影响。内因对事物发展其决定性作用,集团公司领导者外联的基础是内治,“内治”上去了,“内控”自然不在话下,集团公司也才能做大做强。同时应高度重视公司内部治理,从集团公司的治理机构、决策机制、人员调配、业务人才培养等方面下功夫,提升集团公司员工的素质和审计人员的基础专业技能。集团公司中的审计人员作为公司的监督者,

其能力的高低至关重要。应该加强对审计人员的培养,加强其对专业知识的学习,提高个人素质,完善集团公司内部的审计工作,使工作效率得到提高,对集团公司内部控制贯彻落实。

5.2 建立相对完善的内部控制管理体系

为了保证客观性,集团公司内部控制管理应当由公司的负责人直接领导。及时向负责人报告集团公司内部控制的执行情况,严格实施集团公司的全面预算管理,落实财务部门在预算管理中的重要作用,构建完善的内部控制管理体系。同时,政府要立足我国国情来完善内部控制管理相关的政策,不断完善集团公司内部控制制度,使其具有科学性和合理性,对集团公司实施内部控制管理进行评估,便于及时的发现审计风险,降低决策的错误率。在建立内部控制管理体系时,必须保证内部控制做到全覆盖,能够突出建设重点,还可以随着环境变化而不断改善,而不会对集团公司的发展造成约束。

5.3 建立风险评估机制,加强全面预算控制

集团公司需结合自身特点,建立适合自身的风险评估机制,使得集团公司能够识别公司存在的风险,并且在面临挑战时能够对内部进行有效控制。认真的分析集团公司存在的问题,便于集团公司有效应对风险挑战,降低集团公司的经营风险,从而使管理水平得到提高。另外,由于集团公司在不同阶段会面临不同的风险,集团公司评估风险时必须对这一情况重视起来。集团公司需要加强对全面预算的控制。这种控制模式通过把集团公司的信息、资金和业务整合起来进行合理分配,然后进行有效的战略评估,通过合理配置资源促进各部门共同协作,以使集团公司实现稳步发展。全面预算管理能够推动集团公司的发展,使集团公司经营模式更加成熟,在集团公司对内的控制中处于核心地位。集团公司越来越注重加强全面预算管理,以提高集团公司的竞争力。

5.4 加强信息共享系统的建设

在 21 世纪,信息化建设的作用突出。集团公司在进行决策时必须事先进行信息交流,才能做出正确的决策。由于集团公司规模很大,必须加强信息共享系统的建设,使其能够实现全覆盖,支持集团公司上下全体员工进行充分交流,畅通沟通渠道。建设共享系统可以加速传递集团公司内部信息,远程监控集团公司的各项业务,为集团公司决策提供及时的信息,促进集团公司管理的发展。

5.5 强化内部审计控制和监察职能

审计监督开展在集团公司的日常工作中具有至关重

要的意义,能够使集团公司内部控制的成效更为明显,同时也能够帮助集团公司达成战略目标,因此,为了保证集团公司能够顺利完成内部控制工作,需要持续不断地深化内部审计管理工作。在真正开展工作的过程中,集团公司需要保证内部审计部门工作可以正常推进、独立开展。因此,可以组建一个单独的审计委员会,来实时监控公司内部控制的动态,一旦发现危急状况,及时上报并解决。同时还需要科学、合理地监管集团公司内部控制的状况以及对评估体系,帮助审计工作正常开展,持续不断地增强审计工作人员的能力,保证审计工作的质量。另外,管理人员可以借助科学化的方案来控制内部审计工作,帮助集团公司实现生产经营的最终目的,使集团公司内部原有的运营形式朝着更加科学、稳定的方向不断发展并增加其实际价值,针对实际经营管理过程中存在的不足与漏洞进行进一步梳理,以便达到良好的管理效果。

6 结束语

集团公司内部控制有利于促进公司的健康发展。由于我国的内部控制开始的较晚,目前仍存在许多问题,但只要积极的寻求解决办法,就能够逐步实现集团公司内部的全面控制。时代在进步,技术在进步,管理也在进步,且竞争越来越激烈,不实施精益管理和内部控制的集团公司难以在市场存活。因此要与时俱进,推进集团公司实现内部控制管理。

参考文献

- [1]郑小荣,王美英.内部控制法制化的理论依据、法率特征与实践影响[J].当代财经,2020(04).
- [2]李丹,邹勇强.内部控制体系建设下的内部审计发展道路[J].管理与财富,2020(1):19-20.
- [3]李宇立.内部控制缺陷识别与认定的技术路线—基于管理层视角的分析[J].中南财经政法大学学报,2021(3):113-119.
- [4]贾体俊.浅谈企业集团内部控制[J].内蒙古科技与经济,2020(02).

作者简介:魏巍(1974-),女,汉,籍贯:河南省汝州市,学历:本科,财务科长,会计师、审计师。