

地方国有企业内部控制问题及对策分析

陈晓琳

(江西省赣州市审计局审计技术保障中心,江西 赣州 341000)

摘要:内部控制直接关系到企业能否维持长久的经营发展状态,而对于广大地方国企来说也是如此,但现今部分地方国企存在一些内控问题,以至于内控作用并未得到很好的发挥,对企业发展不利。故本文主要探讨地方国企内部控制现存问题与其解决对策,便于今后更好地开展各项内控工作。

关键词:地方;国有企业;内部控制;问题;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.35.133

1 引言

地方国企现阶段开展内部控制实践工作当中,容易产生各种问题,不但无法保证内控作用的有效发挥,而且还直接威胁着企业今后更好地发展。因而,结合地方国企内部控制实际,总结分析地方国企内部控制现存问题,并提出有效性的解决对策较为必要。

2 简述内部控制

内部控制,即企业日常各项经营活动当中,为实现高效率生产、达到经营目标,规避企业经营管理及财务各层面风险,单位内部所制定的以分工负责为基础的企业内部管理制度^[1]。针对广大国企,有效的内部控制对筹集资金、投资及运营管理各层面都起到较为重要的作用。针对地方国企而言,积极落实内控工作对企业实现健康发展可起到积极促进作用。地方国企持续落实好内控工作,能够通过各项制度或措施的有效执行,强化内部的沟通交流和监督管理,促使全员均具备着较强的内控意识,企业总体管理能力可得到有效增强,这对企业今后实现健康发展而言,所起到的促进作用往往是不言而喻的。同时,内控也属于地方国企长久经营及管理的一种必然选择。可以说,通过内控各项工作的有效落实,能够对企业内部各项管理机制或体系逐步优化、改进,帮助企业创造更加有益于自身经营及发展的内部环境。因此地方国企持续有效地落实内控工作,现实意义显著。

3 问题现状

3.1 缺乏有效的内外部监督

内审科负责不定期地组织内审人员或是第三方的机构人员开展内部审计各项工作,第三方专业机构则接受相关企业委托,在发表相关审计意见过程当中,易受企业本身立场所影响。内审部门因自身的工作立场因素,难以更为全面反映出真实情况。部分干部员工并未充分认识到实施内部控制各项监督工作重要性,对内控理论层面知识认识不足,往往认为内控属于纪检审计部所负责工作,未认识到其自身有着一定监督权利。现阶段,社会公众重点关注大型国企审计报告和对外报表,对于地方的

小型国企来说监督约束较少。一些地方小型国企的内控制度自出台过后,并未从实质意义上执行至企业具体工作当中,也并未结合具体需求予以更新,尤其是监管部门在要求整改相关事项过程当中,缺乏对制度的深思及自查,无法利用数据实施科学有效的决策。

3.2 内控人员配置不到位

财务科室,其日常需花费大量时间开展财务报销、审批及分析各项工作,无多余人员负责独立开展内控工作。工作人员结合上级部门所下发文件精神等布置相关工作,未接受内控系统长期专业培训,财务科室相关人员对其余部门工作内容及其性质并不了解,无法以企业战略高度上提出更为精准可靠的内控建议^[2]。

3.3 缺乏完善的流程管理

因部分工程行业相对特殊,市场价格呈较大波动,以至于工程量具体金额与项目合同、预算金额有较大差距。施工过程中由于原始设计缺乏实操性,涉及设计变更,以至于增加成本情况时有发生。还出现过因赶工期致使并未依照着程序开展招投标相关工作,直接赶工将项目完成,致使施工管理呈较大难度系数,不可控变化因素较多,更是增加了流程管理实施难度。

3.4 内控制度建设不够完善

因一些企业对内控制度层面建设缺乏充足的认识,制度建设灵活性匮乏,未能结合市场经济总体发展和企业总体环境变化做出相应调整,内控制度总体建设缺乏完善性。一些企业认为内控是建立完善规章制度,建立制度即内控完善,实则确立各项规章制度仅属于内部控制完善化制度建设其中一个环节。个别企业认为内控制度层面建设工作属于财务部或审计部的工作范畴,其余部门或是人员无此方面工作责任,而实际上内控制度完善化建设属于董事会、经理层及各部门全员均需参与的一项重点工作。个别企业现有内控制度大部分均是照搬其余企业的格式模板及制度流程,现有内控制度固化,并未与企业自身的发展需求结合,不仅完善性匮乏,且内控各项工作执行效率相对较低、各项流程烦琐,但因内控制度

建设和执行过程当中缺少相应评价机制,以至于企业很难及时发现、采集整理及改进内控制度具体执行过程所潜在弊端或是问题,更很难清楚且全面地了解内控制度能否更好地将其有效性发挥出来,无法与实际相结合,及时修正对企业发展产生制约因素的一些薄弱环节,致使内控制度总体建设缺乏完善性。

4 解决对策

4.1 强化内外部监督

企业的监事会、执行董事相互间应当平等独立,并起到互相监督的作用。监事会负责监督企业各种重大的决策事项,对于执行董事相关决议有着质询权及监督权,监事会还有着一定调查权。企业的监事会负责监督董事和相关管理人员,对其各种违法及违纪行为均有进行制止的权利。监事会有财务监督权,且能够直接查阅相关财务资料,内部人员若是发现某些财务数据异常或是高管存在着不良行为等,则可直接将这些具体情况举报给企业的监事会。同时,监事会还享有保障企业员工代表大会这一权力。所派驻的纪检组,则需变更成外部监督独立部门。在一定程度上,所派驻的纪检组作为履行纪检及监察职能重要机构,应当受当地市纪委及市监委所领导,并协助配合当地市纪委及市监委相关职能部门,将自身各项职责履行好,其有着独立监督各项职能,若发现企业在经营管理层面有违规情况,则立刻向当地市纪委做出相应报告,便于达到强化内外部监督的目的。

4.2 优化内控人员配置

为确保地方国有企业可高效开展内控工作,解决好现存内控问题,则就务必要优化内控人员配置。因一些企业的内控工作仍处初期阶段,还需专业人员将初始化各项工作完成,对财务会计工作负担起到一定缓解作用,分配好全体人员工作岗位及其职责。结合具体情况,强化对内控岗位相关人员专业培训,全面了解和掌握企业内部的整体情况,还有我国所出台内控各项规章制度与其配套方针等^①。强化领导层针对内控各项工作总体重视度,应当逐步认识到企业开展内控工作并不是为应付检查,而应当真正结合各企业具体情况,以管理优化或改善为根本目的,把内控工作放置于企业战略高度,且内部员工均全面提高对于内控认识度,确保实现全员参与,将内控工作总体执行力有效提升。在具体执行过程当中,需结合岗位属性与各企业的具体情况,做好调整处理。

4.3 逐步完善流程管理

各企业若想充分处理好现存内控不足或问题,则务必要逐步完善流程管理,也就是要对部门职责及业务管理相关流程予以逐步完善,确保所有项目均可落实到个人,且需将终身责任制有效确立起来,待项目完工,若出现问题或是追踪项目工程后期事宜,均要求责任人承担各项责任。同时,合理设定各项指标,对各项工程的建设成果予以严格考评,流程走完的工程项目,其即便已交

付使用,仍并未属于真正意义上的完工,交付使用过后项目资料需及时做好归档及资产移交各项工作^②;各企业应当重视预算管理的全面性,防止无预算便先执行、形式化预算管理等各种问题出现。工程项目正式启动前期,务必对所投入物力、人力总体可行性实施细致全面的分析,聘请专业人员负责研究项目设计图,并编制概算。项目过程,需做好预算执行各项监督工作,对于会对预算执行产生影响的各种行为,务必要及时做好纠正处理工作,那么,因客观因素必须要实施设计或施工变更的,务必聘请相关专业人员结合修改情况,实施工程预算的更新处理。待工程结束,需对于预算总体执行率实施严格考核分析,将其当成是项目评价的一项重要依据或是参考。

4.4 不断完善内控制度建设

伴随经营环境持续变化,各企业内控环境和实际应当有效衔接,对内控制度实施持续地完善建设,如此才可确保内控真实作用得到更好的发挥。对此,各企业实施内控制度具体建设工作期间,务必要先笃实这一层面的思想认识,积极落实相关培训活动,确立内控制度独立建设团队,确保各企业内部全员均高度重视完善化内控制度建设各项工作,并持续加深及扩大对于内控环境层面理解认识,把社会责任、道德及价值观、企业文化等,均经人资各项措施、各企业内部的组织架构和权责配置等融入各企业总体发展的战略目标及经营风险当中。同时,对各企业的内控流程予以合理简化,确保内控工作更具效率性,也就是务必要与各企业的内外部整个环境变化相结合,注重顶层设计优化,改进及优化企业现有的发展流程,确保各企业的内控工作更具灵活性、实用性,确保内控真实作用可得到更好的发挥^③。此外,对于各企业来说,内控制度得以有效实施根本保障便是内控考核专项机制,这就决定了内控考核专项机制的逐步完善之重要性。通过逐步完善化内控制度建设,有效监督各企业各项经营活动,实时分析各企业内控实践工作当中所潜在的各项风险因素,以此方便各企业积极落实各项措施来处理这些问题,将负面风险因素所造成影响降低。内控考核专项机制确立期间,各企业需注重执行和评价有效结合,可以网格化为主要方式,对各项岗位职责及任务内容予以明确,并以穿行测试手段,分析样本量,结合所采集及记录的业务流程当中各控制节点、被执行具体情况,对内控工作实施有效性的评估。还可聘请相关专业团队,与各企业具体经营情况结合,有针对性地落实内控制度各项评价工作,便于判断分析所建设的内控制度健全与否,设计执行有效与否等,为各企业提出可行性指导意见,便于各企业今后更好地完善或优化内控制度,并为积极开展后期各项内控工作奠定基础。

4.5 其他合理建议

4.5.1 注重企业内部组织架构的合理优化

因地方国企总体规模不同,其内部的组织架构也必

然存在着差异性,且因组织架构对于内控工作而言,也有着关键作用。故若想更好地改善企业的内部控制,重视企业内部组织架构的合理优化较为关键,实践中,应谨防各重要岗位人员有兼职重叠相关问题产生,一些地方国企总体规模上虽相对较小,但所需设岗位及履行职责均务必要做到全面。对企业内部组织架构予以重塑期间,应设执行董事,其职责范围主要包含着决定企业总体经营计划及相关投资实施方案,年度的财务方案制定,企业分立、合并、解散、形式变更等方案的制定,内部管理各机构设置决定,聘任及解聘经理各项事项决定,结合经理提名来决定聘任、解聘副总、财务部主要负责人与其报酬情况相关事项,管理制度的制定及执行监管,还包含着企业章程当中所规定其余各项职权等^[4]。企业的总经理应当对执行董事负责,并主持企业日常各项工作,组建内控独立部门,安排专人负责开展内控各项工作,外聘内控专家任长期顾问,负责定期组织开展内控各项培训,便于及时更新相关知识内容。内审科室应当从原有财务审计部脱离出来,归为企业的内控部门相应管理范畴,将内部审计纳入内控制度重要部分,内部部门应设内控科,并单独开展内控各项工作,如此便可实现对企业内部组织架构的重塑,便于企业今后更好地开展内控各项工作。

4.5.2 注重风控工作的有效强化

对于地方国企而言,在日常运营整个过程当中,若想达到内控工作良好成效,则就务必要注重风控工作的有效强化,详细对策如下:第一,注重风控意识的有效笃实。针对地方国企而言,内部控制实践中,只有有效落实风控工作,才能够营造更为安全稳定的企业内部运营环境。对此,风控意识的有效笃实较为重要,这就需地方国企能够定期面向全员开展风控宣传及教育活动,普及相关的专业知识,不仅实现全员风控意识的逐步笃实,且能够促使全员风控素养及能力可以得到不断强化,要求地方国企无论是管理者,还是普通员工,均应当具备较强的风控意识,在遇到企业内部各种风险隐患或是问题的情况下,才能够临危不惧,谨慎对待或者处理各种风险,将风险所致不利影响范围缩小,为企业更好地安排部署各项内控工作创造良好条件。第二,地方国企应当注重对企业风险的正确识别,能够正视风险。在一定程度上,内控、风控其最为根本目的,便是确保地方国企能够实现持久经营及发展。只有正视各种风险,予以正确识别并且接收、应对、规避或者转移这些风险,才能够为企业更好地发展奠定基础,为企业更好地达到内控成效奠定基础。第三,善于运用多种风控手段。地方国企不但要笃实风控意识、实现对风险的正确识别,还应当善于运用多种风控手段,如此才能够更好地达到有效风控的目的,为企业实现高效化的内控提供基础保障。对此,地方国企均应当与自身情况结合,将重大风险各项事宜与其管控措施合理编制出来,要自下而上地形成企业重大的风险事项综合报告,并且积

极运用多种信息技术手段或是方式方法,采集汇总更多信息资料,为风控工作提供信息支持,如此才能够更为客观有效地去识别分析、评价及管控各种风险,确保地方国企的风控工作真正落实到位,确保地方国企达到内控良好成效。

5 结束语

综上所述,结合对于地方国企现存内控问题与其解决对策所开展综合分析可了解到,因一些企业缺乏有效的内外部监督、内控人员配置不到位、缺乏完善的流程管理、内控制度建设不够完善等这些问题的存在,致使企业无法有效地发挥其内控作用。那么,只有结合实际,强化内外部监督、优化内控人员配置、逐步完善流程管理、不断完善内控制度建设、注重企业内部组织架构的合理优化、注重风控工作的有效强化等各项措施的逐步落实,才可有效解决现存内控问题,确保企业高效开展内控工作,为其今后稳健发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1]叶赵勇.国有企业内部控制存在的问题及对策研究[J].当代会计,2021,23(18):216-217.
- [2]王爱冬.国有企业内部控制存在的问题与对策研究[J].经营者,2020,19(02):111-112.
- [3]李新敏,刘琳.国有企业内部控制问题及对策研究[J].广西质量监督导报,2020,19(17):243-244.
- [4]王斌.国有企业内部控制存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2021,33(10):210-211.
- [5]张倩.国有企业内部控制存在的问题及应对措施探讨[J].商业 2.0(经济管理),2021,16(10):255-256.
- [6]蒋立萍.我国国有企业内部控制体系实施过程中的问题及对策研究[J].市场周刊·理论版,2021,29(18):249-250.
- [7]周红梅.国有企业内部控制存在的问题与对策研究[J].大众投资指南,2020,44(19):202-203.

作者简介:陈晓琳(1974-),女,汉族,籍贯:江西省赣州市,管理学硕士,会计中级职称,研究方向:国有企业内部控制、国有企业审计监督。