

制造企业内部控制管理与风险防范

张 萍

(中车长春轨道客车股份有限公司,吉林 长春 130000)

摘要:在新的经济形势下,企业面对日益多变,竞争愈加激烈的市场经济环境,需要通过一些风险防范与控制措施,以减少其风险,提高企业本身的竞争力。而近年来,不少企业因为缺少对内部控制的管理,导致企业遭受了一定的经济损失。由此可见,在风险防范中,内部控制是关键的一环,其价值会在企业的长期经营发展中日益凸显。本文分析研究了国内企业内部控制存在的问题,并提出了相关对策与建议,最后以某制造企业作为实际案例,论述了基于风险管理的企业内部控制在企业管理中的过程,对其存在的问题进行了详细分析,为内部控制提供了一个切实可行的解决方案。

关键词:内部控制;风险防范;问题;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.36.148

市场经济的快速发展,既给企业带来了机遇,也给企业带来了挑战。企业在不确定的市场因素时,需要提高防范风险的能力,以稳定自己在市场中的地位。而近些年,一些企业过于关注外部环境的风险,而疏于提高自身内部控制的管理能力,从而导致出现内部控制缺陷。内部控制缺陷给这些企业带来了损失和发展的阻碍,导致会计信息失真,企业资产的流失,增加了潜在亏损,费用支出失控以及违法违纪的现象发生。

1 企业内部控制存在的问题

长期以来,我国企业的现行管理制度,不光是中小型企业,还有许多大型国有企业,还存在着一些不规范的地方,有些管理层不够重视内部控制管理。调查显示,对财务风险影响最大的就是企业内部控制。正是这些问题的存在,才会出现财政收支管理混乱,资金使用不受控制等多种现象,一些企业甚至出现了资金案件,造成了恶劣的社会影响。我国企业内部控制存在的问题主要体现在以下几个方面。

1.1 企业内部控制理念较为薄弱

国内企业部分管理者对内部控制的建设不够重视,缺乏经验,自身管理素质不高,认为其对整个公司经营产生不了太大帮助。在日常经营中,缺乏正确的内部控制发展理念,存在认识误区。过度追求单一死板的框架,执行时又过于宽泛,不遵循既定的规则程序,使得内部控制形同虚设。目前,一些企业没有意识到战略目标的重要性,停留在“不违反法律法规,保证会计信息的真实性,完整性和资产安全”的层面。目标界定水平层次低的话,容易将企业内部控制体系的设计和执实施局限在一定程度上。也有些工作人员弄虚作假,无视制度的存在,这样就造成更大范围的经营风险。内部控制人员专业水平较低,无法掌握现代化企业的经营理念,思想落后,内控制度的质量也较低。

1.2 内部控制活动流于形式

一些公司的部门划分存在严重的冗余情况,由于过细的权责分工,造成了资源的浪费,管理难度日益加大,整体工作效率大大降低。比如,应该被批准的项目不进行审批,不遵循既定的程序等。诸如此类的现象正是导致内部控制形如虚设的根源,企业管理者对内控活动的管理逐渐淡化,管理决策越来越随意,进而影响了企业的经营效率,恶化了企业的控制环境,产生了极大的消极影响。

1.3 各部门信息传递不流畅

目前,一些企业在市场竞争中对市场信息的获取并不敏感。存在着信息渠道不清、沟通不流畅、信息资源管理不完善等各种问题。导致信息传递不合时宜,信息服务质量不高,企业内部交流问题也是层出不穷。而且由于各种商业竞争、工资薪金方面的竞争导致部门间信息共享程度也很低。管理层忽略沟通的重要性,员工没有充分认识到其自身在信息沟通方面的职责和权利。比如在某些特殊的情况下,不积极主动沟通,不知道自己如何进行处理等。在信息管理过程中,企业无法区分信息的真伪,无法去其糟粕然后取其精华。不同部门之间的信息资源难以共享,造成岗位冗余。

1.4 内部审计监督不力

从内部监督的角度来看,个别上市公司内部审计制度存在缺陷,缺乏独立性与权威性。虽然一些企业建立了专门的内部控制审计机构,但是由于缺乏独立性,没有形成标准化、法治化和定期化的审计流程。审计部门的独立性就相对弱化了。国内部分公司内部法人治理体系结构不够健全,缺少职能,监事会无法发挥其应有的独立监督作用。重人情而轻规则,内部审计人员的发展水平不够均衡,企业内部审计的作用无法充分地发挥。各种监督只能呈现出交叉的现象,缺少统一的规范标准,难以形成监督合力。

2 企业内部控制的对策与建议

由于一些企业对风险管理的意识不够,主动性不强。企业内部控制经营业务中存在诸多问题。因此,本部分在上述分析内部控制存在问题及成因的基础上,从风险管理的角度研究如何协助经营者建立有效的风险管理机制,发挥其积极作用。确保内部控制的有效适应性和实际可执行性。

2.1 加强风险导向

风险评估是企业内部控制的重要组成部分。企业应该继续构建以风险为导向的内部控制体系,完善风险信息管理,全面应用风险信息,并将其落实到各个方面,以确保及时识别、及时评估和控制防范技术风险。要做到健全并完善风险管理体系,第一,建立有效风险预警机制,制定与企业生产经营相关的风险目标。第二,建立风险应对机制。根据金融风险发生的可能性和对发展的不同影响程度,对识别出来的风险管理数据进行分析,分类和排序。我们应该优先确定风险控制的重点,然后快速预警机制可以帮助企业识别出隐藏风险。评价体系可以明确风险危害程度,风险应对机制可以让企业在面临风险能及时应对,防止风险进一步损害企业利益。

2.2 建立良好的控制活动

企业管理者应该建立良好的控制活动,以确保管理者能够有效地采取应对各个风险的控制措施,并将这些控制活动积极地落实到整个企业的各个部门及各级活动中。其应包括:员工业绩的分析与评估,各个部门自我的复核,控制信息的流通处理,不相容岗位的划分与归属,控制职责的划分与归属。单位的业务管理流程大致可以划分成:授权、签署、核准、执行及记录五个步骤,每一个环节都是需要公司内部有相对比较独立的工作人员或部门来实施或者执行,从而能够使公司内部做到不相容职务之间的分离,才能让公司内部风险控制的作用得到积极的发挥。

2.3 建立良好的信息沟通渠道

内部控制管理目标实现的重要保障就是良好的信息沟通渠道。对外,企业理应有有效利用已有的渠道和解决方案,及时收集和准确处理对业务有用的信息,实现相关部门间的资源共享。在保证信息安全的基础上,对内部信息来源要进行明确的标注,保证自上而下、自下而上以及同级之间的信息传递,应明确规定每个成员在过程当中的权利和责任,如果有违反内部控制中特定问题和特殊事项的,应该及时地反馈给相关部门和有关个人。

2.4 强化内部审计监督的作用

实施内部控制监督与评价,应当确保内部控制有效实施,一旦发现问题,及时纠正。完善内部控制制度,能有效降低企业在经济运营中的风险,更好地保障资产完整性与财产安全性。需要进行内部控制与自我评价:第一,建立一个独立和权威的内部审计部门,从而具备执行审

计决策和审计结论的能力。第二,完善外部监督与评价,让独立的第三方参与,保证企业内部监督与评价的客观性。通过局外人的角度,更能看出一些不易被察觉的内部管理控制问题。

2.5 建立对内部环境的风险评估机制

建立风险评估机制是企业进行风险防范与控制的一个重要措施。近年来,一些企业重视风险防范与控制,然而,主要是对外部环境的防范,内部环境往往不为企业所重视。而造成企业内部控制失效的重要原因,恰恰是对内部环境的风险评估机制不够完善。因此,企业应当建立持续,公平的对内部环境的风险评估机制,并提升机制内部人员的职业道德修养,确定其独立于管理层,进行多方面的风险评估,增强评估的力度,有效地扼制风险的发生,提高企业的管理水平。

3 某制造企业内部控制的案例分析

3.1 A公司现状

在公司运营初期,某些员工管理仓库比较混乱,所以积压了一堆货物,还丢失很多库存产品。一些重要岗位缺乏员工而导致项目停滞不前,财务部门也没有很好地控制成本而导致企业经营危机,所以公司管理者也逐渐意识到内部控制管理的重要性。

(1)公司内控环境现状:在组织结构和权责分配上,基本实现了岗位不相容,部门间相互监督的状态。由于企业刚成立时候的组织结构,层级比较多,人员受控制的地方多,内控管理机构的责任和义务不能明确,导致系统的日常运作无法达到高效率的水平。

(2)公司风险评估防范分析:公司具备一定的风险防范与辨识能力,也有自己制定的较为完整的决策程序。经营风险和财务风险都有较完善的制度,只是在大型风险项目和一些风险无法预测的问题上面还是缺乏创新能力。

(3)公司信息沟通现状分析:企业信息量大,传播信息的方式也非常多,这些都有极大地可能导致信息的失真。工作人员不能既快速又准确地了解到他们需要的信息。除了财务部门已经建立的会计电算化系统之外,其他部门还没有先进的信息沟通系统,沟通方式也很落后。

3.2 A公司内控管理存在问题

本部分在之前有关内部控制管理的概念和分析成果的基础上,根据内部控制管理体系的主要构成要素,分析阐述了公司基于风险管理的内部控制管理中存在的问题及成因,主要表现在以下几点:

3.2.1 内控制度建设相对滞后,内控环境不够理想

A公司的组织结构与大多数的企业存在的问题类似,有些方面的要求还没有完全达到。由于公司成立时的组织结构,层次比较多,内部控制机构的职责和义务不能明确界定,专职的内部控制监督员缺乏一定的管理基础,实践经验不够,没有明确他们的责任和义务,没法保证制度的有效运行。

领导层也意识到这种弊端会产生消极影响。所以他们纷纷聘请了专业的咨询管理公司对管理人员进行培训,相继建立了符合公司现状的管理制度,大力推行科学管理。但也会因为一些高管盲目地看待经济发展的速度,导致公司各部门之间沟通不强,一些任务分配、年度评估报告、发展规划等文件的内涵做不到有效的传达。

3.2.2 风险评估不够完善,内控监管权责不清晰

由于公司仍处于加速成长期,虽然公司已初步建立了内部控制制度,董事会在风险应对方面也形成了较为完善的决策流程,具备了一定的风险防范和识别能力。但是现如今A公司最大的问题还是在于公司的经营策略仍在摇摆不定中,董事会对以往的专业化经营或多元化经营存在分歧,达不到统一战线。内部控制制度不完善,较多风险无法预测。人力资源相对紧张,缺乏专职内控人员。容易权责不分离,也容易徇私舞弊。初步设立的内部控制管理体系,也因为人员配置上的问题,发挥不了作用,形同虚设。

3.3 A公司内部控制应用解决对策

经以上分析,可以看到A公司在风险管理和内部控制方面还存在很多问题,有很多需要改进的地方。需要进一步完善以风险管理为基础的内部控制管理制度,实施有效的策略和措施,加快内部控制活动管理的进程。本部分主要是针对出现的问题,根据上文总结的策略,提出了一系列A公司内部控制的解决方案。

3.3.1 学习先进内控管理方法,改善内部控制环境

公司必须加速制定战略经营目标,提出公司多元化发展的方向,进一步降低主营业务的经营风险,同时,根据公司战略目标,将其分解为全局目标和具体目标,眼光放长远,求真务实。根据现代企业管理理论,优化公司组织结构,提高公司经营业务治理水平,谋求企业价值最大化。

3.3.2 建立风险评估机制,明确员工权责关系

首先,公司应建立专门的风险评估和应对服务,专门针对具体问题具体分析,以便更好地理清责任。风险管理服务应根据业务战略及风险管理目标,尽可能理清并明确风险,建立明确的风险要素识别和控制手段,将风险管理职责落实到具体的有关部门和个人,最终实现整个公司的风险管理目标。其次,合理地利用公司信息沟通交流的平台,尽快地收集和存储到有利的信息,通过大数据分析,风险识别,彻底消除一切可能的风险。最后,需要专业人员对风险进行全面评估,确定风险水平和应对策略,形成基于风险管理的内部控制知识基础。

3.3.3 完善企业信息系统,建立“双重”内部监督体系

比如,可以建立董事会与监事会双重领导的内部控制审计工作机构,拓展内部审计领域,从财务扩展到运营,同时加强审计工作的沟通和交流,与外部审计密切配合。公司在年度绩效考核的同时,要对各个管理层内部控

制进行考核,确保管理者能够按照内部控制的需要开展工作。以及对员工的内部控制绩效也要进行考核,相应的绩效考核机制要与奖金和薪酬相挂钩,使内部控制能够定期、有规律地进行。

从公司层面来看,通过自觉引入竞争机制,建立学习型组织,鼓励员工借鉴外部优秀的管理经验,结合公司的实际情况,理论加上实践,从而形成公司独特的管理特色。提高董事会的集体决策能力,加强企业决策中的控制活动,避免公司战略目标偏离业务或出现不利于公司发展的状况。依据公司不同发展阶段和业务拓展方面适当地调整公司组织架构,建立适合公司发展的组织体系。建立独立的审计机构,建立欺诈防控机制,形成系统的监督氛围。

4 结束语

本文结合案例企业的实际情况,从案例企业的内部控制管理现状着手,对其产生内部控制管理缺陷的缘由进行深入剖析,从而提出解决内部控制管理不足的方法。企业在实际应用当中,更是需要做到高层重视,全员参与。围绕目标,确定应对风险的策略,制定好具体措施并实施到位。同时也希望通过对内部控制的更多研究,引起各方的重视,为建立健全良好的内部控制体系共同努力。

参考文献

- [1]莫冬燕,杨真真,徐浩然.企业生命周期、媒体关注与内部控制有效性[J].财经问题研究,2018(01):108-115.
- [2]邓楠.上市公司内部控制审计与融资成本的关联性分析[J].统计与决策,2017(09):186-188.
- [3]权小锋,徐星美.风险投资、内部控制与审计定价[J].财经研究,2017,43(06):132-144.
- [4]李永强.基于受托责任的内部控制研究[J].中国管理信息化,2010(01):40-43.
- [5]章奇.中国跨境交叉上市企业内部控制有效性实证研究[J].经济体制改革,2017(06):104-110.

作者简介:张萍(1989-),女,汉族,吉林榆树人,本科,中级工程师,研究方向:内部控制管理。