

# 关于企业投资风险管理内部控制问题的探讨

郑丽娜

(哈尔滨创新投资有限公司,黑龙江 哈尔滨 150000)

**摘要:** 本文就从内部风险和管理战略的管理角度,分析并总结了企业内部经营风险控制保障制度所存在问题的原因及其内部风险管理策略。

**关键词:** 风险管理;企业;处理对策;控制

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.05.160

## 1 企业风险管理和内部控制相关概述

### 1.1 企业的主要风险

企业内部的各内部管理控制方法和各种风险识别管理手段应当相互结合发展起来。在实际进行各类风险的识别、风险评估管理和各类风险防范管理和策略设计制定实施时,必须能够根据各个企业经营的具体特点合理选择各种适当可行的各项内部预防控制方法及措施,以达到将潜在风险逐步降低分散到各种可充分验证措施的适宜范围内。企业外部经营控制风险分析主要分为企业决策过程风险、生产控制风险、经营过程风险、财务风险分析等。决策控制风险往往源于外部相关行政部门加强对该企业行为的事前监管,或由于企业管理层要求在做投资等决策活动过程中应有比较明确的个人主观审慎意识等。内部业务风险包括某些与重大外部市场环境因素相关联的财务风险。企业生产制造风险一般主要是集中反映在各种产品企业之间相关的整个生产系统和每个制造环节。即是与项目设计、原材料供应商采购、质量认证和安全生产等相关的安全风险。财务风险主要来自财务收支、营运管理资金金额、成本费用控制管理是否执行到位情况等内容。公司其他业务风险则主要是影响公司发展的各项配套管理设施及其建设。

### 1.2 基于风险预算管理模式的现代企业经营内部过程控制理论建设探索历程

改革实施后,企业进入到了新的快速发展时期,并直接推动加快了我国社会主义经济发展水平的发展总体速度。企业内部控制制度建设一共经历了三个阶段:

第一个发展阶段实际上是一个起步发展阶段,在实施以放权让利法规为主要重点文件的股份制改革政策初期,1985年的1个月份《会计法》规定首次就提出了出纳企业不得进行监管会计稽核事项等制度相关管理规定,该相关规定则是代表我国民营企业首次能够在有关法律文件草案中首次对实施内部审计控制相关制度规定提出较为明确要求。

第二个比较重要发展阶段则应该是由市场来探索改革创新升级阶段,企业开展内部配套改革首先必须按照国家的抓大放小、两权分离等相关经济政策,进行国家相关企业制度体系建设创新驱动升级转型和推动经济结构深度调整。1999年10月原人事部曾明确具体地表述指出,各单位要均要采取措施抓紧研究建立完善并切实健全完善好会计内部稽核控制以及会计活动内部管理监督各项制度。

第三个重要阶段应该是国企改革成长及建设过程阶段,国家制订了有关国企全面改革进程的 implementation 计划,促使许多国企逐渐改变过去传统单一的资本经营发展模式,建立一整套现代化管理企业制度,企业风险意识进一步增强,内部的控制规范制度等也还在继续逐步改革完善。

综上所述,我国企业在国家政府的支持下,逐步建立了现代企业制度,公司的其他制度也在不断完善。同时,公司改革和发展的方向将对企业的内部控制和风险管理机制产生积极影响。

## 2 企业风险管理中存在的问题

### 2.1 决策机制不够完善

企业加强内部审计控制及制度规范建设中存在问题,主要是因为公司企业法人治理制度结构不够完善,所有权界定不够明确,所有权与经营权未实现分离。因此决策程序不够民主科学,给一些企业管理人员带来决策风险。企业经营决策管理流程中产生的最主要一个问题是由于缺乏民主治理决策机制,这将导致部分企业领导在重大经济项目决策流程中存在一些误判,给一些企业决策带来一定的决策风险。

### 2.2 公司国有资产规模收益的持续增长趋势与整体风险资产管理综合能力上的显著提升不匹配

风险预防管理风险意识的主要功能体现在企业提前介入进行公司投资战略决策中的前期风险评估预测,对公司在生产及经营两个环节面临的短期风险进行预测控制以及各种风险征兆发生事件后相应的及时行动及策略

建议上。目前,公司国有资产价值复合增长速度将远高于反映公司风险及管理承担能力水平的综合增长速度,风险及其承担状况与公司业绩状况和形成公司价值质量密切相关。因此,改善风险管理迫在眉睫。自中国 2008 年起,一直到 2013 年止这近 6 年期间,企业资产总额累计从当年 43.3 万亿元左右增长扩大到目前 104.1 万亿元,年均增长率累计达到年均 19.2%。因此,在现代化企业治理中怎样树立起风险和管理创新意识,提高自我风险与管理风险能力,是进一步建立健全和创新完善中国现代基本企业制度后需要重点解决研究的一项首要且重大的问题。

### 2.3 因权益义务履行相关主体信息过多会影响企业国有资产风险处置的安全可控性

特别是部分行业组织和经济部门,部分企业产权和经营性国有资产还处于国有资产管理监控的体系边界外。

### 2.4 人力资源管理水平有待提高

人才战略是有效提高一个企业生产力的一种重要管理因素,无论是投资风险控制预测分析还是完善内部管理控制,企业管理层都必然需要引入更多具有高素质管理会计专家和国际财务经理,才能进行新一轮国际业务投资开拓和管理运营。然而,部分企业本身在进行人力资源开发管理经营方面存在一些深层次问题,如人才培养制度还不充分健全或内部人才选拔准入使用机制执行不畅,导致企业高素质人才短缺。人才激励机制比较简单且落后,人才薪酬激励方案缺乏其时效性特征和社会相关性。它一般采用一刀切这样的激励方法,而不是仅根据一个员工绩效指标和工作贡献大小来单独设计人员薪酬。低效的激励机制可能导致一些公司内部缺乏自我创新动力和创新发展人才的持久动力,导致人才的严重流失<sup>14</sup>。

### 2.5 风险识别和评估手段较为落后

虽然国内大量的企业均建立实施了风险分析预警报告机制,但部分中小企业在自身风险能力识别方法和价值评估模型方面也仍或多或少存在价值评估方法不准确、评估预测方法模型不正确使用等风险问题。当一个企业自身面临市场风险时,企业无法采取措施并及时作出应对方案,整体风险和防范管理能力较低。

## 3 企业风险预算管理研究中及对应阶段的风险内部预控制及其对策机制研究

### 3.1 继续完善集团公司内部各项控制工作制度,加强公司内部各项控制管理环境能力建设

#### 3.1.1 优化产权结构,完善公司治理

企业应当多加重视建立完善的现代基本企业制度,

建立与健全企业公司民主治理制度结构,建立各类企业经营责任分类的分级负责管理组织制度,规范对领导者权力职能的依法行使,充分发挥出董事会行使的行政决策辅助作用、监事会运行的制约监督激励作用、管理层履行的领导职能地位和核心领导能力作用。

党的十六大要求国有企业应当优化公司所有制结构,建立内部股权交易控制结构和公司资产负债表优化机制体系。必须完善企业股东大会制度,公司经营的其他一切决定事项必须事先由本次股东大会审议表决作出决定结果。应完善重大信息及时披露公告制度,加强公司中小微股东权益披露的监督保护。充分强调并发挥党组织成员在经营企业治理中起到的关键政治核心作用,统一党管企业和监督公司民主治理,确立公司党组织制度在规范公司企业治理与结构管理中具有的关键地位。再次强调应当建立统一“三重一大”制度的企业决策审议制度,对于涉及重大改革事项决策、重要领导班子干部的任免决策、重要技改项目投资安排、大额扶贫资金使用的审批使用,必须依法经领导班子集体协商讨论方可作出相关决定,企业管理重大事务决策权要由集团公司董事会主席向集团经营决策管理方面专家部分授权让渡,解决决策层和执行层脱节的突出问题,集权制约与行政分权应当适度相结合<sup>15</sup>。

#### 3.1.2 完善国企内部控制制度

为能确保各项内部环境控制政策的持续有效顺利实施,企业均应努力建立四项与强化内部质量控制直接相关联的基本机制,即体系建设启动机制、实施监督机制、风险和预警反馈机制、评估体系和外部监督协调机制。特别是在构建风险分析预警决策机制方面,要继续明确各项风险分析管理与责任,进一步改革完善各项审计,纪检和监察检查机制,并进一步将保险相关保险法律制度逐步引入保险评估分析和内控监督管理体系,以主动适应我国新时期风险和我国新社会经济环境形势下采取的各种风险策略。同时,在基本保持了完善的本单位企业工会章程框架和基本完善各级职工代表大会制度基础构架的两个客观基本前提条件下,重视并充分发挥工会各级别工会组织自身和其他基层职工代表大会形式等机制的作用。此外,企业组织之间亦应同时注重如何加强内部员工与企业的内外部信息资源之间的沟通和协调合作,实现企业岗位或内部岗位与各上级机构部门员工之间更好的、顺畅的企业员工信息沟通。基于对本公司及其自身部门对自身管理与风险重要性问题的更清晰认识,强化并提升其内部岗位的经营风险控制管理工作意识,为推进公司自身内部控制风险管理控制等业务层面的深入及发展与工作实践提供一定的便利。完善建立现代企业财务

投资风险主管责任及财务部门资产控制管理规范等监管制度,降低财政部门对单位国有资产财务经营行为控制风险等风险。为完善现代预算制管理控制流程,加强在预算决策前检查和内部预算的过程中控制,建立完善预算制评估方法体系,在对公司财务生产管理、经营管理过程的各个主要阶段中进行预算财务过程管理评估和会计风险识别评估。最后,企业内部应设立一个内部考核监督控制部门,建立一套企业内部管理控制规章制度,监督内部员工个人的工作情况,评估公司员工整体的个人绩效,确定基于公司有效治理架构的个人资本激励回报政策,为企业积极引进各种先进且成功的、行之有效的内部人才绩效提升管理方法经验和策略,将员工绩效与薪酬挂钩,提高内部员工管理水平。

### 3.2 加强风险管理

为了尽量降低公司资产在企业投资、生产活动和管理运营环境中带来的财务风险可视性,公司管理人员必须着手建立能预测资产风险水平的全面风险监测管理决策系统。首先,企业一定要善于依据资产市场供求关系变化程度和经营者自身面临的投资经营业务状况设置风险预测评估专业机构,建立投资风险控制系统等。其次,企业还要注重利用现有计算机网络技术及时对各项业务系统和重要项目数据库建立起风险数据库,寻找在企业各项经营决策活动全过程中暴露的重要风险点,随时需要对这些企业经营风险的整体财务状况实时进行风险监控,依据潜在风险损失的风险规模种类和危险程度分类,建立安全防范及预警的机制。最后,企业一定还要持续关注社会整体风险,塑造良好企业风险严管文化。

### 3.3 关注管理控制活动,完善内部管理

控制经营活动中应首先确保管理决策制度得以顺利实施,并应着重为公司内部组织授权、职能岗位分离、绩效指标评估制度和会计信息分析处理等制定好相应配套的具体文件和相关规定。在加强内部质量控制等方面,企业管理层应注意并处理各种不同质量要素控制之间复杂的耦合关系,例如加强内部质量审计准则与加强内部风险控制规范之间错综复杂的相互关系。内部资金审计包括对组织内部各种资金收支及各控制环节行为的独立核算调查和审计。内部质量控制要侧重于如何对数据或信息来源进行量化分析,并最终利用该分析结果对公司资源配置进行内部优化。企业管理人员在建立好内部管理控制评价制度时,还应高度重视各项控制管理活动环节的关键作用,通过各种控制评价活动权衡企业不同内部环节要素之间优劣的比例关系,实现其内部质量措施综合优化应用的最终目标<sup>[4]</sup>。

### 3.4 构筑严密的内控体系,降低企业风险

企业加强内部管理控制通常需要包括三个管理环节:第一,建立一个严格科学的组织内部行为控制管理制度,不仅要严格明确一个企业领导者的工作权责,还包括建立有效监控系统和有效预防监控体系。但企业应该注意对自身每个工作岗位情况进行全面且定期合规性的审查,并通过外部审计专业委员会有效监督自身内部审计控制系统。第二,对质量控制和措施管理进行持续自我检查及评估,建立有效系统的绩效综合评估指标体系。公司管理层将和每位员工共同评估自己 and 自我审查,改进自身工作中的不足,加强公司自主发展性和改进性,提高公司的整体管理和控制水平。第三,加强外部监督,特别是财务、税务和审计的明确定义、公平分工以及建立问责制,充分利用舆论媒体权力监督企业的日常经营,确保会计职能最大限度行使,减少企业的违法违规行为,降低企业风险。

## 4 结束语

不同类型企业的不同特点给现代企业制度的建立带来一些问题。针对这些问题,企业应根据自身的实际情况,尽快完善内控制度,优化内控环境和配套设施,同时建立风险预测机制,促进企业健康稳定发展。

### 参考文献

- [1]江业杭.浅析企业内部控制的风险管理机制[J].会计师,2018,290(11):59-60.
- [2]王京伟.基于财务风险管理的企业内控体系构建[J].中国乡镇企业会计,2018.
- [3]韩敬娟.全面风险管理体系建设与内部控制在企业管理中的应用[J].商场现代化,2018.
- [4]郭子臻.基于风险管理的酒店内部控制系统构建研究[D].厦门大学,2014.

**作者简介:**郑丽娜(1985-),女,汉族,籍贯:黑龙江省五常市,本科,中级职称,研究方向:风险投资、科技金融、担保业务财务管理及税务相关。