

简述企业内部控制业务流程的控制点

易 娜

(四川省宜宾五粮液集团有限公司,四川 宜宾 644000)

摘 要:内部控制是企业管理的重要内容,直接影响企业的经营效益和长远发展,是衡量企业治理能力的指标之一。针对企业内部控制业务进行探究,从企业内部控制概述、内部控制业务流程分析、内部控制业务存在的问题、内部控制业务流程的关键控制点4个方面进行阐述,为企业内控工作提供新思路。

关键词:企业;内部控制;业务流程;关键控制点

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.043

内控制度是现代化企业管理的产物,也是在企业内部建立的、促使各项业务活动相互联系与制约的措施、方法和规程。新的经济背景下,企业内控业务涉及的内容越来越多,业务流程是否科学合理,关键控制点是否明确,直接影响内控业务的执行效果。对此,企业必须对内控业务进行科学规划,明确业务内容、优化业务流程,及时发现并采用有效解决措施,为内控业务开展提供理论支持,进而实现预期目标。以下结合实践,探讨了企业内控业务流程及关键控制点。

1 企业内部控制概述

1.1 内部控制的基本目标

1.1.1 实现经营目标

内部控制体系是由相关政策、制度和程序组成,它的设计与执行是为了实现经营方针和目标。内部控制渗透在企业经营活动的各方面、各环节,只要有经营活动存在,就需要对应的内部控制工作。

1.1.2 制定科学决策

企业的健康发展离不开决策和战略,能指引企业的未来发展方向,为经营管理提供指导。在内部控制工作中,能保证财务会计与经营信息的完整性、真实性,通过各种形式的报表反映出企业的运行情况,以便做出科学的判断和决策。

1.1.3 防止资产流失

企业的资产类型丰富,主要有现金、存款、股票、债券、商品、产品等。在内部控制工作中,需要定期对资产进行盘点清查,确保账实相符,保护各项资产的安全性、完整性,防止出现资产流失现象。

1.2 内部控制遵循的原则

1.2.1 规范性

企业内部控制中,规范性原则具有基础性和广义性,适用于多个方面,如生产管理、财务控制、业务经营等。遵循规范性原则,能对各方面工作提供指导,实现和谐统一的目标。实务操作中,规范开展内部控制工作,内控业务流程与管理标准要求相吻合,既能创设出良好的内部环

境氛围,又能弥补企业管理中的短板,提高内控成果。

1.2.2 制衡性

企业内部控制体系中,组织机构、业务流程、权责分配等方面要相互制约、相互监督,同时考虑到运营效率。实务操作中,保证内部控制工作的制衡性,要求一项工作的完成,要经过至少两个岗位和环节,且不具有隶属关系;对内部控制工作进行监督的机构或个人,要保证工作开展的独立性、权威性。

1.2.3 适应性

企业内部控制工作要满足企业的实际发展需求,和经营规模、业务开展、竞争情况、风险防范等相适应,并随着企业发展变化而动态调整。实务操作中,内部控制要树立前瞻性眼光,通过评估内控体系发现存在的问题,并采取有效措施予以补救。

1.2.4 成本效益

企业内部控制工作的开展要投入一定的人力、物力资源,产生一定成本。遵循成本效益原则,就是分析投入和产出,从企业的整体利益出发,以适当成本实现有效控制。实务操作中,要求合理配置内控资源,达到内控目标的前提下,尽量降低成本。

2 企业内部控制业务流程分析

2.1 信息资源管理流程

2.1.1 管理模式与需求

对信息资源进行管理,首先要明确归口管理部门,即综合管理部门。严格按照管理规定开展工作,对内外部信息资源定期梳理,获取具有高价值的信息内容,并制定完善的信息目录。其次要分工协作,每一级业务部门均要明确职责分工,既要在部门之间梳理共享信息,又要和业务部门梳理外部信息,挖掘信息的潜在价值,提高信息利用率。

2.1.2 信息需求审批

这里的信息需求,主要是外部信息和共享信息,归口管理部门应对这些信息进行汇总,分别编制外购信息目录、共享信息目录,将成果及时反馈给各部门。各部

门对外购信息进行核对,对部门之间的共享信息进行确认,无误后即可向归口管理部门提出申请,等待审核与批准。

2.1.3 信息分级

信息分级的目的是保证信息的安全性。各部门应以信息分级制度和保密规定为依据,对部门内部信息进行分析,划分为一般信息、工作秘密信息、商业秘密信息、国家秘密信息等。对不同层级的信息,确定相应的共享程度,编制涉密信息目录,经负责人签字确认后,上报信息资源部门进行备案。

2.1.4 信息授权

企业门户这个平台主要负责信息资源的管理,包括信息资源的接入、整合、授权等管理内容。在这方面,综合管理部门与信息管理部门应进行协作,对不同信息资源进行授权管理,提高信息的安全程度。具体到各个部门,应根据岗位工作职责,编制员工信息授权列表,经审核确认后实现信息搜索功能。当工作人员的岗位出现变动,员工信息授权列表也要随之更新,两者保持一致。

2.1.5 检查评估

信息管理部门在工作中需不定期开展检查活动,及时发现存在的问题和不足,提出合理化的整改意见和建议。另外,信息管理成果的评估也是一项重要工作,实现评估的常态化,才能促进信息管理水平持续提升。

2.2 绩效管理流程

2.2.1 制定考核办法

绩效考核办法的制定应结合企业的经营现状和战略目标,以绩效管理部门为主导、其他部门进行辅助,制定绩效管理方法、考核方法。一般来说,绩效考核办法中应包括:适用范围、职责分工、考评指标、考核程序、评价标准等。

2.2.2 建立考核体系

以绩效考核办法为核心,组建绩效考核小组,明确考核方案、完善考核指标,形成绩效考核管理体系。在这个过程中,应重点加强部署工作,对考核指标有正确的认识理解,掌握必要技巧和注意事项,为考核工作的实施打下基础。

2.2.3 下达考核指标

有了绩效考核管理体系后,上级部门要向下级部门下达考核指标,初步设置年度考核目标。在这个过程中,管理部门应结合自身实际,编制年度绩效考核目标方案,由考核领导小组审议后,提交给经理办公室进行审定。同时,还要编制绩效考核责任方案书,在日常工作中逐层落实,降低年度考核目标的实现难度。

2.2.4 评定考核结果

针对部门考核指标的完成情况、异常指标进行分析,获得全面的绩效考核结果,提出针对性的评价意见。由考核领导小组审议后,提交给经理办公室进行审定,最后将

考核结果反馈给各个部门。

2.2.5 考核结果应用

充分应用考核结果,实现查缺补漏、质量提升是绩效考核工作的终极目标。

在这个过程中要设置合理的奖惩机制,对于考核结果优异的人员,进行精神表扬、物质奖励,激发人员的主观能动性;对于连续两次考核结果不达标的人员,采用批评、扣除奖金、罚款等措施,发挥出绩效考核的震慑力。

3 企业内部控制业务存在的问题

为适应经济社会和市场环境的变革,企业构建现代化治理体系,在经营管理中重视内部控制工作,内控业务有序开展。即便如此,部分企业的内部控制业务依然存在一些问题,主要体现在预算管理、内控流程、内控执行、内控监督等方面,具体介绍如下。

3.1 预算管理问题

预算管理对企业发展具有重要作用,能为内部控制工作奠定坚实基础。企业采用的预算管理方法不科学,主要原因包括:(1)因宣传工作不到位,部分人员对预算管理工作的认识不足,缺乏预算管理意识,导致预算工作不规范,不满足标准化要求。(2)企业在发展中存在重经营、轻管理的现象,预算制度本身不健全,没有结合企业的实际发展需求,也没有根据市场环境改变进行调整,也会阻碍预算工作开展,影响预算管理和内部控制效果。

3.2 内控流程问题

科学可行的内控流程能提高内控工作效率。企业是由多个部门组成的综合体,要想实现高效管理,必须和各个部门之间加强沟通,获得他们的配合支持。一些企业的内控流程存在问题,主要表现在两个方面:(1)内控工作中,对于部门、岗位的基本职责划分不清晰,没有严格按照规范标准执行,造成资源和资金浪费,降低了内部控制质量。(2)部门之间的沟通互动少,产生信息孤岛和部门壁垒,内控工作需要的信息传输不及时,无法实现信息共享,影响内控工作流程。

3.3 内控执行问题

内控执行力度不强,是比较常见的一个问题,分析原因包括:(1)在基层员工面前,管理层并未发挥出表率作用,甚至思想观念和工作作风不端正,不重视内控工作,相应的管控政策、措施没有落实到位。(2)企业文化是企业的软实力,企业文化建设不到位,对企业的未来发展目标缺少认同。即使有完善的内控制度,但在后期执行时不深入、不全面,也会影响内控效果。(3)内控工作还离不开专业队伍,因缺少专业人才、人员素质不足,无法提供充足的智力支持。一旦工作中出现突发状况,无法及时有效处理,也会影响内控执行质量。

3.4 内控监督问题

企业运营管理中,需要接受内部监督和外部监督。其中,内部监督主体是企业内的监管机构,例如内审部门;

外部监督主体是政府部门、社会组织和民众。完善的监督机制,科学的监督方法,是保证内控监督质量的必要条件。企业在内控监督上存在的问题有:(1)外部监督方面,虽然积极配合审计机构的工作任务,但提供的会计信息有瑕疵,影响实际监督成果。(2)内部监督方面,企业虽然设立了专门的内审机构,但审计人员配置不当,例如由财务人员兼任、由高管人员担任,也会影响内审监督效果。(3)监督工作的开展缺乏独立性,尤其受到人情世故和上级领导的干扰,不仅影响审计结果的真实性,还可能威胁企业的经营发展。

4 企业内部控制业务流程的关键控制点

4.1 确定目标

确定合理的内控目标,是内控业务流程的第一个关键控制点。企业由多个相互关联的部门组成,制定内控目标要综合各方面因素,包括总体目标、阶段性目标。第一,总体目标为内控工作的实施指明了方向,是内控业务流程有序开展和指导。设置总体目标时,要和企业的战略发展目标相结合,和市场环境相吻合,紧随经济社会的发展变化。第二,阶段性目标具有周期性,一般是月度目标、季度目标、年度目标。设置阶段性目标,要和生产经营现状相结合,通过一个个阶段性目标的实现,最终实现总体目标。

4.2 构建框架

构建内控管理框架与设定的内控目标相适应,是内控业务流程的第二个关键控制点。完善可行的内控管理框架,能从扁平化管理转变为立体化管理,从粗放型管理转变为精细化管理,为内控业务实施打下基础。第一,企业建立内控管理框架,应树立前瞻性眼光,推动企业的转型发展。考虑到不同企业的内部管理要求也不同,应对内控业务强度进行适当调整,提高内控灵活性。第二,在满足内控管理的前提下,不断优化内控管理框架,准确控制企业的发展方向,强化内控业务的设计与执行,确保内控标准落到实处。

4.3 制定措施

制定完善的内控业务流程措施,促使内控工作和企业发展保持同步是内控业务流程的第三个关键控制点。第一,根据企业内控工作的总体目标,对内控业务开展情况进行评估,优化配置各种内控资源,完善组织结构、提升人员素质,并对内控业务进行监督。第二,将内控业务产生的成本纳入财务管理范畴,实现内控工作与财务工作的相互约束。具体操作中,规范开展内控业务,从不同角度看待内控管理中存在的问题,灵活选择内控管理措施,提高内控业务产生的利益。

4.4 信息建设

加快信息系统建设,实现内控管理的信息化,是内控业务流程的第四个关键控制点。第一,对行业信息、产品信息、销售信息进行整合,深入挖掘信息背后的价值,将

分析结果反馈给业务部门,结合部门实际情况予以改进。第二,不同部门之间加强沟通互动,尤其是内控部门和财务部门之间、财务部门和业务部门之间,建立协作机制,实现信息资源的共享,消除部门壁垒。

4.5 完善机制

完善内控机制,为内控工作提供保障,是内控业务流程的第五个关键控制点。第一,内控机制的框架,主要分为信息层、企业层、业务层三大块。其中,企业层细分为组织架构、人力资源、部门职责、文化建设等内容,业务层细分为资金、研发、销售等内容。第二,树立风险意识,对内控业务中的风险进行识别评估,常见如资金风险、制度风险、产品风险等。梳理内控业务流程,将内部、外部监督结合起来,切实提升人员的风险防范意识。第三,不断完善内控制度,制定内控评价报告,对风险隐患进行预测和防范,降低风险发生率,最大程度上减轻对企业造成的危害和影响。

4.6 文化建设

注重企业文化建设是内控业务流程的第六个关键控制点。文化对人具有潜移默化、深远持久的影响,通过企业文化建设,能增强员工的归属感、认同感,对企业管理、内控业务提供支持配合。如此,既能提高内控业务效率,又能树立良好的企业形象,实现双赢效果。

5 结束语

综上所述,内部控制有助于企业实现经营目标,制定科学决策,防止资产流失。文章梳理了企业内部控制业务流程,针对目前存在的问题,指出内控业务流程的6个关键控制点,分别是确定目标、构建框架、制定措施、信息建设、完善机制和文化建设。希望为企业内控管理工作提供借鉴,促进企业高质量发展。

参考文献

- [1]刘妍,闫闰.财务共享模式下企业内部控制应用问题研究[J].商业会计,2021(1):65-67.
- [2]Chang S I, Chang L M, Liao J C. Risk Factors of Enterprise Internal Control under the Internet of Things Governance: A Qualitative Research Approach[J]. Information & Management, 2020,57(6):103335.
- [3]刘全林.企业内控专项审计工作流程及案例解析[J].企业改革与管理,2020(9):173-174.
- [4]冯玉洁.ERP系统环境下企业内部控制研究[J].现代商业,2019(33):144-145.
- [5]田丽怡.物联网环境下Z建筑企业内部控制优化研究[D].西安:西安石油大学,2020.
- [6]谭柯.生物制品企业内部控制中五金件采购管理与存货管理的业务流程[J].现代营销(信息版),2019(8):137.

作者简介:易娜(1988-),女,汉族,四川宜宾人,本科,中级会计师,研究方向:财务内部控制。