

企业内部控制制度设计与运行刍议

陈吉龙

(科捷智能装备有限公司, 山东 青岛 266111)

摘要: 在企业的发展过程中, 内部控制是至关重要的管理环节和内容之一, 是直接关系到企业运行效率和风险控制的重要着眼点。由此, 内部控制已经逐步成为了当下企业发展完善过程中的必要优化提升内容之一, 是贯彻现代企业管理理念的重要体现。企业也需要通过内部控制的制度设计和运行优化, 来切实的实现相应的经营管理提升, 促进企业的健康稳定发展。

关键词: 企业; 内部控制; 设计与运行

0 引言

内部控制对于企业的发展来说是极其重要的, 是直接关系到企业经营管理效果和风险控制效益的重要着眼点, 也是企业应该着力优化提升的管理活动的重要方面。但是就目前的实际情况看, 我国众多企业的内部控制整体还处于不高水平, 在某些领域和方面还存在一些明显的问题和不足, 这就导致了众多的企业在内部控制方面并没有达到预期的效果。当然, 这种现象的背后既有主观因素的影响, 也有客观因素的影响。科学有效的内部控制是现代企业管理理念的重要组成部分, 也是当下企业实现转型升级的核心要素, 特别是在当下我国经济形势错综复杂, 企业所面临的内外部环境面临着重要的变化。在此情况下, 企业做好内部控制是十分必要的。我们将从内部控制的制度设计出发, 探究内控运行的优化提升。

1 当下企业内部控制设计和运行的现状及问题

1.1 企业内部控制设计目标不够清晰, 针对性不强

对于当下众多企业来说, 其内部控制存在的首要问题便是相关的目标不够清晰, 进而导致了具体的内部控制举措的针对性不强。在目前的实际情况中, 一些企业的内部控制目标设置方式主要偏向于定性化的描述, 缺乏可以用来考核和评价的可操作性的标准, 量化程度不足。同时, 一些企业的内部控制目标设定总是呈现出过高或者过低的不良现象, 这对于后续的具体措施执行落实都存在负面的影响。在内控目标不够清晰和量化的基础上, 相应的内部控制具体措施也难言能够很好的契合公司的具体情况, 在最终的实际效果发挥方面也会导致大打折扣^[1]。

1.2 企业内部控制设计细化程度不足, 缺乏相应的机制设计

企业的内部控制是一项较为综合和复杂的工作, 其往往需要综合包括管理、运营、财务、资产等多个方面的知识和技能, 具有较高的技术门槛。但是就目前的实际情况看, 我国众多企业都不在内部控制具体措施设计细化程度相对不足的问题, 并且众多的内控措施也缺乏有效的科学的机制进行规范和统领, 导致企业的内部控制体系化不强的问题较为突出。值得一提的是, 在一些企业的实务中, 其虽然已经设计了相对清晰且细化的内控措施, 但是最终内控效果仍然不足, 究其原因主要是措施的匹配度不高, 忽略了企业具体的经营管理情况以及相关的内部控制目标, 一味地照搬套用带来的效果也会达不到预期。

1.3 企业内部控制执行力度不强, 实际运行效率和效果不佳

对于制度来说, 除了初始的设计环节, 执行环节也是至关重要的, 是直接影响到制度发挥的实际效果的重要因素。对于企业的内部控制来说也是如此。但是就目前的实际情况看, 我国一些企业虽然已经建立起了相应的内部控制制度体系, 但是由于在执行力度上相对不强, 以至于相关制度并没有发挥出预期效果。执行力度的相对不足主要体现在两个方面: 一是执行的覆盖面有限, 即是企业可能并没有对全部环节都纳入到内部控制中, 存在主观和客观的遗漏和疏忽; 二是执行的深度不够, 仅仅是表面上进行跟踪分析, 也是难以达到预期内控效果的^[2]。

2 企业优化提升内部控制设计和运行的措施建议

2.1 企业应该切实明确内控目标, 提升内控针对性

企业进行内部控制设计和运行方面的优化提升, 首要的是要对内部控制的目标进行更加详细、科学、全面的制定。一个好的内部控制目标, 一般具有可操作性强、目标难度适中且具有“踮脚”期望、细节的可量化程度较高等等。具体来说, 企业要制定出具有上述特点的目标, 可以从以下方面来着手: 一是要对于企业自身的各方面具体情况进行全面的掌握, 并且需要回溯最近几年的情况, 梳理和分析其中的共性和变化, 明晰企业发展的本质规律和基本逻辑, 再结合企业当下的战略目标, 分解至内部控制方面, 以期能够制定出一系列切实契合企业具体情况的内部控制目标。二是要不断提升内部控制具体措施针对性, 在上述措施的基础上, 积极关注行业发展趋势以及内外部发展环境的变化, 在内控目标设定方面建立相应的有条件的动态调整机制, 以期能够使得目标与现实情况更加适应。动态调整一定是有条件的, 否则将可能会混淆主观因素和客观因素带来的调整意图, 也就降低了企业内部控制目标动态调整的预期效果, 助长了“完不成也无妨, 调整目标就好了”的懈怠氛围, 这对于企业整体的积极氛围都将带来很大的不利影响。

2.2 企业应该完善执行内控机制, 提升内控细化程度

上文已经提及, 一些企业的内部控制执行机制还相对不健全, 整体的执行流程缺失导致了内控的精细化程度不够, 进而直接影响到最终的控制效果。鉴于此, 我们建议企业应该着力做好企业内部控制的机制建设, 提升内控的细化程度。具体来说, 企业可以从以下两个方面着手: 一是在内控流程梳理的基础上, 对于相关主要流程进行适当的固化, 以

此来保障基本的执行效率和效果。要结合内控目标的设定、内控范围的覆盖,以此为基础做好执行机制的完善,着眼于内控地位的提升以及宏观把控能力的提升,适时的将内控机制固化在企业的战略中。二是要做好相应的细化工作。执行机制的效果体现一定是基于控制措施本身,因此需要不断的在实践中总结反思,针对企业的具体风险点和变化点,做好针对性的措施部署,而不是广泛无目的的进行内部控制。控制措施的细化过程需要与目标相一致,以目标为导向的内控措施细化才是正确的优化方向^[3]。

2.3 企业应该强化内控执行力度,提升内控运行效率和效果

企业优化提升内部控制设计和运行,执行力度的强化也是重要的内容之一。没有强有力的执行,再好的制度机制和理念,也终究难以发挥出预期的理想效果,也难以达到预期的运行效率。具体来说,企业可以从以下两个方面着手:一是要强化内部控制的执行力度,可以从明确责任主体、强化考核监督等具体方面着手,但同时也应该着力提升内部控制整体的地位,这一点在上文已有详细分析,这里不再赘述。二是要着力提升内控执行的深度。从深度的一般含义讲,企业的内部控制不应该仅仅停留在整理表格层面,而是应该深入到企业经营和管理的各个环节中去,对这些环节中的风险点进行针对性的设计,以此来提升内控效果。值得一提的是,信息化的建设和运用在当下企业的内控中也是必不可少

的。内控的信息化主要解决了信息和数据的高效准确汇聚问题,有利于促进企业内部控制的动态化建设,而不是传统的营业周期中期末才来进行例行检查,更加有利于企业管理者实时掌握企业风险控制现状,对已发生或将要发生的风险进行有针对性的布置和控制,以最大程度的降低风险损失。

3 结论

在企业的内部控制中,内部控制的设计和运行是其整个内控工作的重要组成部分,也是影响企业内控效果的重要方面。因此,做好内部控制的设计和运行工作,对于企业优化提升内部控制效果至关重要。在此方面,企业应该着力从目标设计、机制设计、强化执行力度等三大方面出发,以目标促进机制建设,以机制指导执行强化,以执行强化促进目标实现,形成完整科学的良性循环,环环相扣的放大执行优化效果。企业应该结合自身具体情况,切实采取一系列的具体举措,通过强有力的执行和细化的实施,切实的在实践中不断完善内部控制的设计和运行,促进企业内部控制更上新台阶。

参考文献

- [1] 师继收.企业会计内部控制存在的风险及对策刍议[J].时代金融,2017(32):237+245.
- [2] 肖寒.关于企业会计的财务管理及内部控制探讨[J].首席财务官,2019(21):88-89.
- [3] 孙本兰.刍议内部控制制度的构建和完善[J].全国商情(经济理论研究),2015(9):92-93.

(上接第167页)

2.3 优化企业内部控制的执行细节和流程

第一,对于企业内部控制制度的执行环节要加以优化,确保执行力度到位,确保各个部门以及全体员工都能够对内部控制的工作要求予以严格的贯彻和执行,同时搭配以及时准确客观公正的监督体系,对于执行力度欠缺的部门或者是员工予以追责。第二,从人力资源管理角度出发,培养和招聘能够符合企业岗位需要的员工,要求其能够自觉主动的配合内部控制机制的执行,借助于定期的专业化培训,努力提升员工的业务水准和工作质量,确保其能够适应信息化时代企业的全面发展要求^[3]。

2.4 建立完善的内部监督评价机制,确保内部控制设计的执行到位

近年来越来越多的企业充分意识到在自身的生产经营活动之中,想要确保永续化发展,必须依赖于内部控制体系的管控作用。然而受到多重因素的影响,最终的落实效果欠佳,时间一长,内部控制工作就形成了表面化、形式化的状态,更加不利于企业的正常运转。究其根本,出现这一原因的问题就是即便企业设计了合理的内部控制制度并且予以落实,但是缺乏完善的内部监督评价机制。因此必须要设计相应的监督措施,以健全整个内部控制体系,使其能够有针对性的挖掘内部控制工作中的疏漏之处,并且出具合理的解决对策。特别是针对一些规模实力比较大的企业而言,还可以加入舆论监督以及群众监督的方式。举例来说,某大型上市

公司的监督评价体系中,主要是依靠审计部门的工作来发挥监督职责,建立独立的审计监督组织,保证其权威性,招聘或者内部培养合格的监督人员,尽量避免外部因素对于内部控制监督评价体系的影响,帮助企业深挖错误,完善生产销售管理各个环节,并且能够及时的反馈信息,达到群策群力的目的,促进企业的长久发展。除此以外,该企业还推行了绩效考核机制,包括责任制以及奖励措施。对于为企业的发展作出杰出贡献的员工,及时表扬并且给予物质奖励或者精神奖励,推动其工作积极性;对于那些损害企业利益的员工也要采取一定的惩罚机制,保证内部控制制度的权威性。

3 结论

综上所述,设计科学合理的企业内部控制机制是保障企业健康长久发展的有效措施,但是大多数企业在设计内部控制机制的过程中,仍然会存在一定的问题,因此可以通过国家层面健全法律法规政策,并且企业自身设计完善的内部控制管理制度,优化企业内部控制的细节和流程,建立完善的内部监督评价机制,确保内部控制设计的执行到位,真正的推动企业的永续化发展进程。

参考文献

- [1] 曹思奇.风险管理视角下中小企业内部控制构建的思考[J].商业经济,2018(2):16-17+33.
- [2] 刘娇华.浅谈企业内部控制的有效性及其评价方法[J].首席财务官,2019(18):39-40.
- [3] 王萌.信息化条件对企业内部控制的思考[J].全国商情,2016(32):100-101.