

关于国有企业内部控制制度管理的思考

徐明杰

(哪吒港航智慧科技(上海)有限公司, 上海 200433)

摘要: 国有企业是推动我国经济发展的重要动力。多年来, 国有企业改革正在不断深化, 在实现国有资本增值保值的同时, 企业自身也参与到市场竞争中, 面临着市场竞争加剧所带来的压力, 对此要想保持优势与市场地位, 在组织管理上则应做出一定改变。随着我国对内部控制的理论研究不断深入, 国有企业加强内控体系建设对推进改革至关重要, 不仅要以《企业内部控制基本规范》为准, 结合实际建立适宜的内控制度, 而且要更加关注制度的执行与落实情况, 这样才能确保内控的作用充分发挥, 促使内控有效性不断提升。新形势下, 内部控制在企业运行与发展中的价值更加突出, 越来越多的国有企业已经将持续完善内控体系建设提上日程, 以内控为根本, 为企业各项经济活动的开展提供坚实保障。本文将从内控相关理论入手, 阐述内控概念、内控制度的作用, 立足于企业实际, 分析其建立内控制度所面临的问题, 包括内控意识薄弱、风险评估与控制不及时等, 并重点从多个方面提出相应策略, 希望可以为企业落实内控制度、提升内控有效性提供借鉴与参考。

关键词: 国有企业; 内部控制; 内控制度

中图分类号: F27

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2023.02.026

0 引言

新常态背景下, 国有企业的发展也步入了新阶段。在国企顺应改革、加强现代化管理建设的过程中, 内部控制的作用与价值十分明显, 现已作为一种重要运行机制, 受到重点关注与广泛应用。内控制度的建立有利于维护企业资产安全、完整, 有利于促进财务智能化转型, 目前大多数企业正在全面提升内控建设与执行能力。然而在各种因素的影响下, 企业内部控制仍存在不少的问题, 这些问题对内控制度作用的发挥造成阻碍, 对此企业必须从实际出发, 以解决问题为根本目的, 采取针有对性的措施, 促使内控管理水平得以提升。

1 国有企业内部控制相关理论概述

1.1 内部控制含义

内部控制是一种现代管理方法, 是制度规范、行为准则, 主体为企业全体人员, 上至管理层, 下至基层员工。简单来说, 内部控制是企业以保护资产安全完整、保证企业经营管理活动顺利推进等为目的, 而采取的一系列措施。深入分析内部控制的含义, 可知内控是企业发展壮大的保障以及现实要求, 更是激励员工创新的推动力, 其随着环境变化以及企业的业务扩张而不断完善。在大环境下, 内控理论研究不断深入, 关于内控方面的政策文件也在不断充实, 为我国各大企业以内控为核心、提升经营管理水平指明方向。

1.2 国有企业建设与执行内控制度的作用

内控制度是企业运行与管理的基础, 对国有企业而言亦是如此。建设与执行内控制度是新时期国有企业各项工作顺利推进并且实现良性发展的内在要求, 其重要作用体现在: 第一, 有利于维护国有资产的安全与完整。企业通过制定严谨的内控制度, 以制度为规范, 对企业内部人员的各种行为进行约束, 使他们能够按照规章制度的要求开展工作, 进一步实现对企业资产的维护, 避免大量国有资产的流失, 促进资产保值增值。第二, 有利于促进财务职能转型。内部控制以财务管理为核心, 企业通过构建内控体系完善内控制度, 既可以规范企业员工的行为, 又可以使以会计核算、记账报账为中心的财务会计工作模式发生转变, 促进财务职能的转型, 更好地为战略决策服务。第三, 有利于提高企业风险抵御能力。风险无处不在, 国企建设内控制度并予以执行, 能够以制度为支撑在企业内部形成相互监督、相互制约的机制, 更加突出各部门之间的配合与协调, 充分发挥协同效应, 实现对企业经营活动的全面监管, 促使企业风险抵御能力不断增强。

2 国有企业内部控制制度建立中的问题分析

2.1 内控意识淡薄, 建立内控制度的基础薄弱

尽管近几年针对企业内部控制, 有关部门已经多次下达政策文件, 但是仍有一部分国有企业依然存在

内控意识淡薄这一问题，整体来看企业缺少良好的内控环境，建立内控制度的基础较为薄弱，显然不利于提升内控有效性。受到传统管理理念的影响，目前国有企业部分员工对内控的认知有偏差：一是没有充分了解内控实施的作用以及必要性，缺乏系统性思考；二是片面认为内控由财务人员负责即可，缺少参与主动性，甚至一定程度上还会抵触内控管理工作；三是从企业层面分析，关于内部控制的宣传工作不到位，培训活动少之又少，根本不能实现全员重视、协调配合，制约着内控制度的建立与实施^[1]。

2.2 内控管理机制不健全，企业控制活动开展不规范

建立健全内控管理机制是企业各项活动顺利开展的基本前提，然而实际上由于企业对内控的重视不足，目前国有企业的内控管理机制存在明显不足与缺陷，无法起到实际的约束、监督、规范等作用，制度极易流于形式。如有的国有企业对不同岗位职责划分不明确，职务交叉，对于某些问题无人担责、相互推诿，导致相关人员的责任意识缺失，不利于提高工作效率与质量。还有的企业针对重点领域的内控制度建立与执行不佳，例如预算控制活动方面，缺少更具针对性的预算编制管理制度、预算审批制度、预算执行监管制度等，常会导致预算编制不科学、预算执行效力偏低，无法将内部控制的作用体现出来。

2.3 缺少及时的风险评估与控制，风险防控能力较低

与一般中小型企业相比，国有企业具有一定资源优势、竞争优势，这也就导致了企业自身对风险的关注度不高，尚未形成人人重视并参与风险防范的机制^[2]。据调查了解可知，部分国有企业的重心放在生产、研发等业务层面，并没有基于内部控制建立相应的风险评估与控制机制。一是对风险相关信息的收集不全面，风险识别不及时、不准确；二是风险评估不合理，未能考虑多重因素，对风险的定位有误，也没有根据风险的特征与类型采取有针对性的防范措施；三是风险防控过于滞后，一般只是在风险发生且造成损失之后，才采取事后措施，这种情况下风险带来的影响无法根除，与内控下的风险化解相悖。

2.4 内控制度管理监督与评价不到位，监督机制弱化

针对内控制度管理展开有力的监督与客观的评价，是确保内控制度全面执行并落实的一大前提。部分国有企业对内控制度的建立、执行等缺少监督以及评价，监督机制弱化，尽管为了加大监督力度，设立了内部审计部门，但却存在形式化严重的问题，内审监督职能无法落实，难以及时发现内控方面的一系列问题，

可能还会形成一定的内控风险。同时，企业外部监督缺位，没有形成内外监督合力，关于内控制度的整改不及时，很难识别来自内部或者外部的风险隐患，最终因监督不力，导致内控制度执行不到位，阻碍企业经营目标的实现。

2.5 信息沟通不畅，业财一体化建设不足

目前国有企业的业财一体化建设不足，业务与财务、管理层与基层之间都存在明显的沟通障碍，部门各自为政，关键信息无法实现快速传递与共享，导致上级决策不能得到基层员工的支持，基层员工的意见不能传达至管理层。尤其是业财之间的沟通壁垒越来越明显，这样一来必然会影响到工作完成效率，还会出现更多的推卸责任、矛盾冲突现象，使得内控制度不能得到进一步落实。

3 新形势下国有企业落实内控制度、提升内控有效性的策略

3.1 强化内控意识，营造良好的内部环境

首先，强化企业全员的内控意识。国有企业可组织内控相关的宣传指导活动，覆盖企业领导层到基层员工，通过发放学习指引手册、开展专家讲座等形式，使企业员工可更快掌握内控方面的新知识、新方法，加深对内部控制制度的了解，将制度认知落实到具体工作中，促使工作效率与质量得以提升。其次，注重企业内控管理人员综合素养与专业能力的提升。不单单局限于简单的内控理论知识，而是延伸至风险管理、业财融合、管理会计、审计监督等，为优秀人才提供更多的学习机会，如外派学习等，使他们能够通过不断学习来提升自我，成为员工群体中的典范，为企业构建完善的内控体系而贡献力量。最后，塑造良好的企业文化。将内控与企业文化相结合，以文化作用于内控制度的建立，提升内控到战略高度，化解层级之间、员工之间的矛盾，最终促使内控效果的提升^[3]。

3.2 建立健全内控管理机制，规范企业的各项控制活动

第一，企业从自身实际出发，建立与企业发展要求相符的内控制度，包括职务分离制度、费用报销控制制度等，更要延伸到企业的业务层面，涉及企业的项目管理、研发管理等，设置补贴制度、请假制度、采购保管制度、合同管理制度等。第二，聚焦重点领域，在明确划分岗位职责、梳理管控要点与流程的基础上，建立更具针对性的制度，并且强化制度的执行，以企业预算控制活动为例，对此设置全面预算管理制度，形成制度文件，其中明确指出预算期间、各部门预算管理职责以及权限、预算的具体内容、预算的编制与审批、预算

追加调整程序等,要求企业各部门参与其中、积极配合,严格按照文件规定来推进预算相关工作,以确保预算控制活动的圆满完成。第三,聚焦重要岗位,如研发、项目、投资、招投标、销售等,结合不同的运行体系与岗位需求,增强制度的适配性以及可行性,落实一系列管理手段,保证对重要岗位的管控有效。

3.3 建立风险评估与控制机制,提升企业风险防控能力

一是组织宣传与培训活动,增强员工的风险意识,加深他们对风险防范的重视,实现人人关注、人人参与。二是全方位收集风险管理相关的信息,在此过程中可充分利用信息技术,侧重点放在企业战略风险、运营风险、财务风险等,整合信息,找准风险点,作为风险评估的参考依据。三是建立风险评估机制,由专业风控人员负责此项工作,识别风险之后,运用专业知识进行量化描述,将定性与定量分析相结合,考虑各种影响因素,设置统一的评价标准,对风险发生可能性、风险严重程度等进行综合评估,提高风险评估的准确性以及效率性,必要时还可寻求第三方专业机构的指导与帮助。四是建立风险控制与防范机制,结合风险的类别拟定风险应对方案,首先,确定目标,夯实组织以及人员保障;其次,平衡各项要求,确保风险控制手段的落实有助于实现效益最大化,与此同时企业还可采取风险转移的方式,降低风险影响程度以及风险带来的经济损失。五是建立风险管理监督机制,针对风险问题加强监管,掌握风险监督的运行效果,第一时间对风险问题采取措施,实现防患于未然^[4]。

3.4 注重内控制度管理的监督与评价,体现监督的作用

一是企业需要设立内审部门,增强审计监督的权威性与独立性,由专业审计人员定期或不定期核查内控制度的实施情况,形成汇总报告,找出内部控制存在的缺陷与不足,从审计角度提出整改意见,并且督促各部门的后续整改,以保证审计监督落到实处。二是强化外部监督,接受财政、税务部门以及社会公众对企业内部体系的监督与评价,改进企业的内部控制。三是企业还应当注意整个过程的审计监督与评价,杜绝出现为完成任务而审计的情况,尽可能实现监督常态化,将对内部控制的监管贯穿于日常,保证整个过程的完整

性与严密性。

3.5 加强业财一体化建设,确保信息沟通顺畅

在信息技术高速发展的今天,各种先进信息技术的出现,为国有企业加强内部信息沟通提供了有利条件。新形势下,国有企业应当利用信息技术,促进业财一体化系统的建设,为信息沟通搭建桥梁,以防再次出现“信息孤岛”,全面提升内控效果,具体做法如下。第一,贯彻业财融合的理念,由财务部门主动向企业项目部、研发部等业务层面靠拢,实现财务职能的转型与升级,进而为推进业财一体化建设打牢基础。第二,加大内控方面的信息化建设力度,搭建业财一体化信息平台,促进部门之间的协作与交流,将财务系统与其他系统相对接,如预算管理系统、成本管理系统、生产管理系统等,实现系统之间的互通互联,保证整个信息化管理系统的完整性与全面性。第三,规范内控信息披露,满足企业管理者、决策者以及外部投资者的需要,明确披露手段与内容,设置开放型平台,严格规范获取权限,一定程度上引入内部风险管理举措,以防出现恶意窃取数据、篡改数据等行为,而造成严重经济损失。

4 结语

总而言之,当前经济发展形势下我国国有企业建设内控制度显然成为实现稳定运行与长远发展的必然举措。因此,企业必须立足于企业实际分析问题。通过采取营造内控环境、建立内控管理制度、建立风险评估与控制机制、注重内控制度管理的监督与评价等措施,实现对内控体系的不断优化,确保企业内控制度落实于具体工作中,将制度的作用最大化发挥,同时提升工作效率与完成质量,从而进一步推动企业的可持续发展。

参考文献

- [1] 李文凤.关于完善国有企业财务内部控制制度的探讨[J].中国产经,2021(01):143-144.
- [2] 汪友宏.国有企业内控管理存在的问题与改进措施[J].中国市场,2020(33):78-79.
- [3] 刘凤丽.关于小型国企内控制度建设与执行的思考与分析[J].财会学习,2020(32):191-192.
- [4] 寇春梅.提升国有企业内控制度的执行力思考[J].商讯,2019(36):110-111.