

浅议企业内部控制中的问题及优化对策

焦楠楠

(山西兰花科技创业股份有限公司财务部)

摘 要:近年来,随着我国经济体制改革的不断深入实施,我国经济发生了变化,特别是最近两年来受新冠疫情的影响,全球经济发展走势低迷,这对我国的各行业带来了一定的影响。面对激烈的竞争环境,企业的各种风险具有复杂性、不确定性等特征。内部控制的实施正好帮助企业实现经营目标,作为一种有效的管理工具,内部控制已经成为企业高度关注的一项重要管理手段。纵观我国企业实施内部控制建设的进程目前仍处于探索阶段,从规范制度的制定、实际操作水平等方面来看与欧美等经济发达国家企业在这方面的差距不容小觑。因此,本文将就企业内部控制实施中存在的问题进行剖析,结合本人的实际工作经验提出有效优化企业内部控制的对策,旨在为促进我国企业内部控制的顺利实施、确保企业的可持续发展提供有价值的借鉴。

关键词:企业;内部控制;问题;优化对策

一、引言

近年来发生在国内外企业由于内部控制不完善而导致的经营失败案例比比皆是,中国亚细亚公司的经营失败、美国世通公司的破产均是由于失效的内部控制与管理、在财务报表上出现舞弊等原因而引发的企业重大经济损失,严重的还导致企业出现了破产重组。内部控制对于企业而言是一项具有较强的综合性的复杂性工程,内部控制囊括了企业产业链的各个环节。我国经济目前已经从过去的高速

增长转为高质量发展,在国家利好政策的扶持下我国企业发展速度较快,越来越多的经营项目使得企业潜在的风险不断增加,特别是在企业的扩张时期风险点更是层出不穷。缺乏健全而完善的内部控制制度,很容易使企业在管理中出现漏洞。因此,在企业内部构建科学而完善的内部控制制度和体系具有十分重要的意义,它能够对企业的财产安全做到有效保护,能够确保企业会计信息的真实性,能够全面提升企业经营管理水平,能够帮助企业有效而合理的规避、预防风险的发生,还能够帮助企业实现战略

发展目标和规划。正是基于此,本文对企业内部控制中存在的实际问题进行深入分析,并提出了相应的优化策略,为帮助其他企业构建一个高效而健全的内部控制体系提供有价值的参考。

二、企业内部控制中存在的问题

(一)内部控制环境方面存在的问题

对于我国企业而言,财务内部控制建设还存在一定的局限性,这也成为阻碍企业进一步全面发展的瓶颈问题。在财务内部控制体系的构建方面还存在诸多问题,有的企业在内部控制环境方面还存在一定的缺陷,缺乏完整而科学的治理结构和内部组织架构,在人力资源管理方面的问题也不容忽视。首先,企业治理结构和部门人员在配置上缺乏合理性。例如:从整体上看A企业的治理结构较为健全,但是从细节上来讲,管理层的人员配置缺乏合理性。例如:A企业的董事会成员与管理层的成员出现了高度重合的现象。该企业的多名董事主要是由总经理和副总经理来兼任,这在很大程度上使得该企业出现了权力高度集中的问题,虽然这样有利于董事会的决策能够更好的得到贯彻、执行、落实到位,然而这种模式下根本无法充分体现出董事会对管理层的监督职权作用,缺乏对管理层决策的监督与制约机制,管理层与董事会的相互独立性并未得到充分体现,该企业的治理结构很可能会出现失效的现象。其次,企业的管理层对内部控制的重要性缺乏应有的重视。例如:A企业的管理层并未对内部控制引起足够的重视,企业内部上上下下的关注点主要集中在项目的承接、产品的销售等方面,只看重眼前的经济利益,对内部控制的建设疲于应付、形同虚设。第三,缺乏有效而科学的员工激励机制。例如:A企业目前采取的薪酬方式是固定年薪加年底绩效奖金的机制,对于每个岗位并没有设立有针

对性的员工激励机制,员工在工作中失去了积极性,员工的个人价值并未得到最大程度的发挥。最后,缺少完善的内控管理制度。为确保内部控制制度建设和执行发挥自身作用和能效,建议以高效、完善的管理制度提供支撑,实现权责利目标,将各项工作落实于个人层面,促使相关职责更具明晰化,一经产生相关责任可直接确定于个人。如A企业制定内控管理制度过程中,并未有机结合企业实际状况,导致其制度适用性较低,无法发挥自身约束作用,影响内控制度作用的发挥和呈现。

(二)缺乏科学而完善的风险评估机制

风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险,合理确定风险应对策略,是实施内部控制的重要环节。有些企业的相关人员虽然对于可能出现的风险点实施了持续的监控,具备一定的风险敏感度和风险防范意识,对于风险能够进行识别。但是从整体上看,该企业在风险评估方面距离较高水平还存在一定的差距,特别是在风险评估方法的选择上还存在一定的主观性,并未充分运用定性与定量相结合的风险评估手段。例如:A企业内部并未构建专门的风险管理部门。A企业在内部控制体系建设中存在的一个重大缺憾就是无法及时对发生的风险进行有效的把控和采取准确的应对措施,如果成立了专门的风险管理部门,大风险发生后,企业能够在第一时间采取相应的措施,并且随着企业风险管理体系的不断完善提前做好风险应急预案。再例如:A企业的员工也缺乏风险管理意识,该企业的员工对风险内部控制毫无概念,并未树立正确而科学的风险防范意识,未能及时把控在业务流程中可能出现的关键风险点。

(三)控制活动执行不到位

作为企业内部控制体系建设中的核心内容,控制活动的执行力度与执行状况不容小觑。大部分企业通过授权审批控制、绩效考核控制、不相容职务分

离控制、预算控制、企业运营流程的控制实现了对该企业的全过程动态化管控,这些控制活动基本涵盖了该企业所有的业务流程和业务环节。然而从整体上看有的企业在运营流程控制方面的效果并不尽如人意,预算控制水平一般。例如:A企业在材料采购管理方面还缺乏完善性和科学性;A企业在材料采购管理方面尚未搭建科学而完整的材料采购制度,并未建立完善的供应商管理档案,更未对供应商的信用等级进行评价,这不利于该企业充分了解市场的动态。再例如:A企业预算管理和控制也缺乏规范性,该企业并未真正落实好预算管理工作,也没有根据预算的精准分析对产生的成本进行有效控制,从而使得该企业年初预算与年底实际发生额之间存在较大偏差,这使得该企业从整体上对资金进行管控出现了困难。

(四)内部控制信息化水平较低

内部控制始终作为企业各项行为规范化、资金效率提升的重要举措,应对其加以重视,尤其是互联网不断普及,各类先进技术的使用,为企业工作效率及质量提升做支撑。为凸显内部控制自身职能和作用,建议积极选取信息化技术,搭建完善的内控信息化平台,确保各项活动全方位融入该信息平台内,对各项活动高质量的实施做支撑,从原有事后反馈控制逐步转变为全过程把控,以强化内部控制自身作用和能效。诚然,A企业现下发展过程中,因资金、技术等干扰和局限,导致内控信息化水平较低,无法引入先进的数字化技术,搭建高效、完善的内控信息化平台,将相关信息融入其中,实现内部资源信息共享,导致人员或部门间信息传输时效性难以保证,内部控制约束和监督能效无法发挥,影响其自身作用的凸显。值得一提的是,内控信息化平台构建过程中,带来多方面优势的同时,也埋下部分安全隐患,若信息发生泄露产生严重的损失,应对其加以重视,后续建议选取多元化的安全防护技术,确保信息可

靠性及完整性。

(五)信息与沟通方面还存在问题

通过调查发现目前有的企业员工在进行内外部沟通时还存在被动的局面。例如:在内部沟通方面主要是以企业的管理层自上而下的命令为主,作为员工只能够被动的接受管理层的命令,基层员工无法将自己的意见反馈给企业的管理层。在各部门员工之间沟通方面也存在不足,各部门当有合作时,才需要进行交流与私下交流,这已经成为该企业的主要沟通交流方式。然而这种私下交流很可能受到主观因素的影响,当出现合作任务时再进行交流根本无法保证信息能够及时得到传递,各部门之间也缺乏了解,从而影响了合作的顺利完成。再例如:A企业在外外部沟通方面企业的市场研发中心与外界沟通较多,但是并未及时建立供应商档案和客户档案。

(六)缺乏完善的内部监督

内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查,评价内部控制的有效性,对于发现的内部控制缺陷,及时加以改进,是实施内部控制的重要保证。有的企业虽然在职能部门下面设立了独立的审计部门,但是由于受到企业管理层的影响审计部门的绝对独立性无法得到保障。另外,有的企业并未设立具体的内部监督制度,只是简单的由企业管理层对企业的日常生产经营活动、员工等进行监督,监督机制缺乏完善性。例如:A企业虽然结合自身的实际状况建立了较为严格的绩效考核制度,但执行效果差强人意,甚至在员工中出现了不同的工作业绩数量和工作效率所得到的薪酬待遇相差无几的问题。

(七)内部控制人员综合素养有待提升

内部控制建设和执行均需多个人员和部门参与,相互间做好协调、沟通,形成合力全方位保证内控作用的发挥。内部控制人员自身专业素养是否提升,直接关乎整个内控实施成效,应对其加以重视,

当下内控人员素养有待提升关键因素是培训执行不到位,对整个培训过程未做好全方位监督,培训结果未及时做好绩效考核,并未与人员薪酬、晋升挂钩,无法确保人员高度重视培训活动,难以全身心参与整个培训活动中,影响整个内控工作落地效果。此外,内控管理人员自身招聘和选拔过程中,因对人员综合实力并未高度重视,导致引入人员实践技能、信息素养有待提升,影响整个内控落地执行力。例如,A企业内部控制管理人员专业素养有待提升,培训计划和内容缺少适用性,致使人员对培训重视度较低,无法提升自身专业素养。

三、优化企业内部控制问题的有效对策

(一)完善内部控制环境

首先,尽快完善公司的治理结构。对于任何企业而言建立健全完善的组织结构是保障内部控制体系有效运行的基石。因此,企业必须结合自身的实际状况建立健全组织架构图,进一步明确各个部门的权责。例如:A企业应设立企业监事会,在确保监事会独立性的同时保证监督的有效进行;在董事会下面设立独立的内部审计委员会。其次,加强员工对内部控制重要性的认识。内部控制体系的实施离不开内部环境做保障,要想充分发挥内部控制体系的有效性作用就必须要求企业从上至下高度关注内部控制的重要性。例如:A企业可以全面提升管理层对内部控制的认识,要求管理层树立正确的风险意识,从根本上了解风险带来的危害,并采取积极的应对措施,将风险意识植入到企业管理中,形成常态化管理。再例如:全面提升所有员工的内部控制意识,A企业可以对员工加强企业文化方面的培训,重点进行员工内控意识的培养,让每一名员工深入了解内部控制体系在企业战略发展中的重要性,这对促进企业的高效运转极为有利。第三,尽快完善企

业的人力资源政策。例如:A企业应尽快完善人才选拔机制,A企业应结合实际经营管理的需求制定出科学的招聘岗位和名额,充分借助网络平台将企业的招聘信息及时发布在各大招聘网站,为选拔高技能、高水平人才奠定基础。最后,健全内控管理制度。完善、高效的内控管理制度,为内控各项活动开展和实施做支撑,确保各项工作高质量落地,实现权责利制度执行,将不同职责落于个人层面,产生各类问题有助于及时确定相关责任人,发挥内控制度约束和监督作用。如A企业构建完善的内控管理制度,为每个人员行为做为导向,确保不同工作开展规范化,促使内控制度能效的发挥。

(二)加强对企业的风险管理

在现代化的企业管理中,企业必须树立科学的风险管理理念,从而提升企业的风险控制意识,增强企业内控能力。例如:A企业可以在内部增设风险管理委员会,使企业内部全体员工高度重视风险管理工作,并将风险管理的思想深深植入每一名员工心中,这对企业内部控制体系的顺利实施极为有利。再例如:A企业应不断建立健全风险防范机制,在风险防范系统中能够及时应对企业日常经营活动中潜在的风险;在风险识别系统中能够对企业内外环境进行实时、动态化监控,对可能存在的风险进行有效识别;在风险控制系统中出现的风险能够及时进行有效控制与规避,使企业损失降到最低点。

(三)加大内部控制活动的执行力度

企业应对重要业务进行特别监管,这主要是由于这些重要业务将对企业的盈利状况产生直接影响。因此,企业必须加大对关键业务流程的管控。例如:加强企业采购环节的内部控制,A企业购置的原材料品质直接决定着产品的整体质量,因此,A企业必须重视在采购环节中对供应商的选择,一定要遴选出具有较高信用等级的供应商,同时还必须提前制定好科学而详细的采购计划。再例如:A企业

应不断完善全面预算管理机制的构建。全面预算管理主要立足于企业的未来发展目标,并且以企业财务部门作为主要的实施主体,通过货币计量的方式,对企业在未来发展中的各项财务指标数据进行科学合理的分配。因此,A企业应在内部加大全面预算管理的实施力度,使预算覆盖到企业生产经营的方方面面。

(四)构建内控信息化平台

信息时代背景下,内控制度为凸显和展示自身能效和作用,有必要选取多元化的数字技术,建立完善、高效化内控信息化平台,将内控相关信息融入平台内,促使各部门实现高质量的衔接,信息资源共享,各项信息传输更具高效性,将内控制度相关活动引入整个平台内,实现全过程监督和管理,为发挥内控作用提供强有力的支持。如A企业给予专项资金支持,引入先进的数字化技术,搭建完善的内控信息化管理平台,促使各部门和人员沟通、交流更具畅通性,保证各项工作开展更具可靠性,获取较佳的工作效果。信息化内控平台构建过程中,面临各类风险,A企业引入先进的安全防护技术,如智能防火墙、身份认证技术等,实现多方面防护,减少内部信息泄露风险,强化内控制度作用。

(五)完善企业内部与外部信息沟通

企业应加强与各部门之间的交流和沟通,可以在企业内部制定各部门定期交流与沟通的制度,通过定期沟通可以让员工将工作中遇到的问题和出现的错误及时做出反馈,并且针对这些问题积极探讨有效的解决和应对措施。例如:A企业应结合自身的实际状况和客户的状况建立完善的客户档案,详细整理并记录客户的信息,加大与客户的联系力度,让每一名客户全面的了解企业的产品设计水准和产品质量,使客户增强对企业的认可度。再例如:A企业应充分借助现代信息技术,尽快完善内部信息系统^[6]。

(六)加强企业内部监督

企业应增设内部审计委员会,以此为基础加强内部监督,内部审计委员会由董事会直接设立,一定要确保审计委员会的独立性和权威性,为实现内部控制的有效监督奠定基础。另外,企业还必须建立内部控制评价机制。内部控制评价的开展与实施主要是由企业的董事会、监事会、管理层以及财务部门共同完成,对于得出的评定结果要及时出具规范性的企业内部控制评价报告,从而进一步优化内部控制体系的构建。

(七)培育和发展内控制度管理人才

内部控制并非是单一部门或人员的工作,需全体人员给予配合和支持,培育和发展内控制度管理人才,为内控制度全方位实施做支撑,获取较佳的效果。一方面,建议重视培训工作,强化培训执行力,对整个培训工作高质量实施做支撑,按照人员自身薄弱点制定完善的培训计划和内容,并对全过程培训进行监督,针对培训结构及时与人员薪酬、晋升做好挂钩,倒逼人员高度重视培训工作,持续性提升人员自身专业素养。另一方面,提高人员准入门槛,建议结合内控制度建设和执行的客观要求,不断引入高质量的内控管理人员,为相关工作开展提供人才支持,以获取较佳的效果。例如,A企业制定完善的培训方案,并对整个培训活动高质量实施做好监督工作,明晰其薄弱点,有的放矢进行应对和强化,以便于获取较佳的效果。及时引入岗位胜任力模型,综合性分析人员自身整体实力,确保引入人员与岗位契合度,为后续内控制度作用发挥提供指导。

四、结语

在企业内部控制制度制定及完善过程中,应充分考虑到内部控制关键点,明确具体的岗位职责和业务流程,利用内部岗位分工而产生的相互制约关

系,加强风险管理,从而形成一系列具有内控效能的制度、方法和流程,并予以规范化和系统化。同时,为保障制度的顺利落地实施,除了积极组织公司员工参加制度内容学习外,还应注重落实对财务制度实施的监督管理,对于不匹配的制度内容及时进行修改或删除,逐步在企业内部建立科学的财会管理机制,使得企业的财务、经营等风险得到有效控制。企业内部控制体系的构建是一个完整的动态化的体系,对于现代企业而言,应针对在企业内部控制管理中存在的问题,结合实际情况从内部控制着手,加强企业的风险防范意识,完善信息沟通途径,加强内部控制和监督,为保证企业的可持续发展奠定坚实的基础。

参考文献:

- [1]苑春平.建筑施工企业财务内部控制中存在的问题及其对策[J].时代金融,2020(11):84-85.
- [2]张荷霞.企业内部控制目标与效率问题的探讨[J].当代会计,2019(03):30-31.
- [3]余思明,唐建新,孙辉东.管理层业绩目标、内部控制有效性与财务舞弊[J].预测,2020(03):27-29.
- [4]陆茵茵.企业会计内部控制存在的问题与规范财务管理措施探究[J].纳税,2019(5):77-79.
- [5]毛松英.基于制造业企业的内部控制管理分析[J].中国市场,2019(08):126-127.
- [6]邓进娥.国有企业建立健全内部控制体系过程中的问题及优化对策分析[J].财经界,2021(14):2.
- [7]田洁,陈瑶.中小企业内部控制问题及优化对策探析——基于太原市中小企业的问卷调查[J].商业会计,2020(10):4.

(上接第35页)

作为催化剂,可催化 CO_2 与轻质烷烃发生耦合反应,同时促进了芳烃的生成,产物中芳烃选择性高达80%。在特定条件下,约3/4的 CO_2 转化为可用作化工原料的一氧化碳产物,进一步研究证实约1/4已转化的 CO_2 的碳原子直接进入了芳烃产物。相关成果发表在中国催化专业刊物——《催化学报》上。

CO_2 是最稳定的化学分子,将 CO_2 作为原料高效转化为大宗化学品一直是巨大挑战。芳烃是有机化工中重要的基础原料,可以广泛用于合成树脂、纤维、染料、医药、香料等,目前主要通过石脑油催化重整等石化路线进行生产,存在原料和目标产品之间碳氢不平衡的问题。引入 CO_2 与富氢的烷烃耦合调控其反应的碳氢平衡,提高目标产物选择性,同时将 CO_2 转化为有用的化工原料或产品,以实现 CO_2 资源化利用,对传统芳烃生产技术具有变革性意义。

本工作中,团队以HZSM-5分子筛为催化剂,对比研究了正丁烷、正戊烷和正己烷在氮气和 CO_2 气氛中的转化反应,并详细研究了分子筛酸性,反应温

度、压力、 CO_2 加入量等条件对耦合反应的影响。结果表明, CO_2 的引入可大幅促进芳烃的生成,同时甲烷和乙烷等小分子烷烃的生成受到抑制。

对反应后的催化剂进行分析,发现了大量甲基取代的内酯和甲基取代的环烯酮等含氧物种。通过同位素标记实验和一系列验证实验,证实这些含氧中间体由 CO_2 与烃类耦合转化生成,提出并证明了耦合反应发生的途径,即 CO_2 与碳正离子反应得到环内酯,环内酯进一步转化为甲基环烯酮,甲基环烯酮转化为芳烃产物。进一步采用密度泛函理论计算了耦合反应机理各步骤的能垒,验证了耦合反应机理的可行性。

这项成果最大的亮点是证实了 CO_2 与烷烃耦合反应不仅可以将其转化为一氧化碳,更重要的是部分 CO_2 的碳原子可以直接进入芳烃产物,促进芳烃的生成并提高产物中芳烃的选择性,为 CO_2 大规模资源化利用提供了一条有效的途径,具有广阔的应用前景。