

# 内部控制视角下制造型企业风险管控优化研究

■ 刘大莹

(西安阿尔斯通永济电气设备有限公司, 陕西 西安, 710016)

## 一、引言

近年来,企业风险管控在制造型企业发展中的重要性日益逐渐凸显,而有效的内部控制可以全面提升企业内部风险管控的水平 and 效率。在此背景下,对制造型企业来说,建立健全的内部控制体系是提升企业内部风险管控水平和效率的关键。通过放大企业内部管理优势、提升企业风险管控水平、完善企业内部控制体系来形成企业的核心竞争力,是企业实现战略目标的必经之路。目前,制造型企业的风险管控仍存在意识、制度、流程、沟通及监控等方面的问题,亟待采取有效措施解决。

2015年国务院印发《中国制造2025》,这给中国制造型企业勾画了发展蓝图,明确了中国从制造业大国向制造业强国迈进的着力点。制造业是国民经济的主体,是立国之本。打造高端制造型企业,离不开高质量的企业风险管控。在国际国内竞争加剧和外部环境复杂变换的背景下,作为企业科学增长增值保驾护航的重要保障,风险管控显得愈发重要。风险管控工作能助力企业战略目标实现,为企业的科技进步和创新提供支持。因此,本文先阐述内部控制与风险管控的概念,再结合制造行业的风险管理特点,从意识、制度、流程、创新支持、沟通和信息系统这五个方面入手分析制造行业的现状和面对的挑战,最后从深化意识、加强制度、完善流程、优化创新支持、增进沟通这五个方面入手提出优化策略。本研究希望为相关行业提供一定的理论借鉴,以期强化制造型企业的风险管控工作,充分发挥内部控制的管控作用。

## 二、风险管控的概念和必要性

### (一)企业风险管控和内部控制的概念

在复杂多变的全球风险环境下,了解企业风险之间的内在关联性,并采取动态策略进行风险管控,是企业开展风险管控活动的重要任务。风险管控是一项贯穿于企业生产经营活动、投资活动及筹资活动全过程的管理活动。对可能存在的风险因素进行有效评估识别,及时采取有效措施进行防范应对,能减少风险给企业造成的损失,保证企业的经济效益,实现企业可持续发展目的。

内部控制是在一定的环境下,单位为了提高经营效率,以及充分有效地使用各种资源来达到既定管理目标,而在单位内部实施的各种制约和调节的组织、计划、程序和方法。内部控制需要在特定的背景下进行,提升运营管理效能,优化资源配置,制订配套的制度规范体系、管理措施及工作流程。

### (二)内部控制在风险管控中的作用

风险是指企业在运营管理过程中暴露的、可能对企业稳定发展产生不利影响的可能性,由风险因素、风险事故及风险损失等要素构成。内部控制作为企业管理的一项重要工具,能帮助企业科学规避风险发生。建立健全内部控制制度需要企业强化对风险管控的科学认识,了解企业执行风险管控活动的手段,使内部控制设立与风险管控目的趋于一致。

## 三、制造型企业风险管控的现状与挑战

从现阶段制造型企业内部控制与风险管控的现状来看,仍存在较多问题亟待解决,具体表现如下。

### (一)风险管控的观念偏弱

相较于其他行业而言,制造型企业面临的内外部环境更加复杂,行业内外竞争压力大、竞争激烈,这预示着企业会面临更大的经营风险。制造型企业的内部控制对风险管控具有十分重要的意义,因此,管理层对内控制度重要性的正确认知及完善风险机制的建立,是实现高效内部控制的重要手段,有助于风险管控战略目标的实现。

部分制造型企业的风险管控观念偏弱,无法立足企业的发展实际建立健全风险评估体系,也难以科学应对外部风险,加上内部人员的风险防范意识不足,因此在遇到问题时无法及时处理,易导致风险系数不断增加,扩大企业损失。如果管理层对内控制度不重视,则不仅会影响企业内部控制整体氛围,还会大幅削弱风险管控的作用。

### (二)制度和结构不健全

企业内部控制制度的不健全,会影响企业内部控制工作的顺利开展,而组织结构的不完善,则会阻碍风险管控相关流程的价值发挥。从现阶段企

业内部控制风险管理水平来看,部分企业的内部控制制度和组织结构仍需加强,否则内部控制和风险管理难以真正发挥作用。部分企业虽然了解建设制度、机构及监督机制的重要性,并制订了一系列规章制度,但在实际应用过程中却流于形式,无法充分发挥内控制度对企业风险的监督制约作用。

### (三) 流程和项目层面的内控工作尚未覆盖风险管理

制造型企业实施内控管理的目的在于对企业经营活动、投资活动及筹资活动的各个环节进行全方位、多主体的科学管控。但是,现阶段,企业内部控制执行流程和项目层面的内控形式较为单一,缺乏针对性,因此在实际操作中无法根据企业风险实际情况进行有效应对,风险评估程序流程难以得到完善与优化。风险评估程序不完善,就不能帮助企业识别、评估、防范风险,而应对措施与实际风险管理需求不匹配,则会影响企业的可持续发展,对企业稳定运行造成阻碍。

### (四) 对创新驱动的支持不足

制造业创新体系的完善、高端装备制造业和生产性服务业的发展、信息化与工业化融合程度的加强,对企业内部控制与风险管控工作提出了更高要求。企业风险管控需结合科技发展趋势,根据企业未来的创新发展方向进行风险动态管理,同时做好自主研发、国际合作开发等工作的事前、事中及事后风险识别和控制,帮助企业实现战略目标。内部控制和 risk 管控均受企业创新目标驱动,如果不明确各部门在创新活动中对内部控制和风险管理负有的责任,就会导致创新驱动的支持不足,进而对内部控制和 risk 管控造成不利影响。

### (五) 信息共享相对滞后

畅通的信息共享是企业内部控制工作开展的必要条件。现阶段,制造型企业的整体信息建设体系尚不完善,配套机制有待健全。内部控制和 risk 管控是一个动态的过程,因此,内部控制和 risk 管控应与企业各个层级人员的经营管理过程结合起来,提升管控的针对性和有效性。不过,从现状来看,制造型企业内部沟通不足,信息共享相对滞后,一旦发生信息不对称的情况,会影响企业的正确判断,使决策脱离实际。内部各部门的信息共享不及时、沟通交流不畅,会阻碍内控管理的有效衔接,降低整体工作效率,埋下风险隐患。特别是在信息化时代下,如果不能实时共享资源信息,不仅会增加信息传递风险,还会对企业的经营发展产

生不利影响。

## 三、内部控制视角下制造型企业风险管控改进和优化措施

### (一) 在实施内控的过程中切实树立风险管控意识

制造型企业的经营管理工作较为复杂,涉及的内容较多,因此不可避免地会遇到各种风险隐患。其间,要想保证内控工作的全面开展,推动内控目标的切实达成,就必须从上至下地树立全员风险管控意识。领导层和基层员工应将长短期 SWOT 分析、日常 risk 管控、企业应急计划、预算和三年计划等工作与内部控制紧密结合起来,加强每一位员工的“风险无处不在”理念。管理层应客观认识当前日益复杂多变的市场环境给企业发展带来的冲击,强化对市场趋势的科学研判,不断完善企业战略规划。

### (二) 强化风险管理和内部控制制度建设

强化 risk 管控和内部控制制度需要不断完善相关制度和流程,并科学识别影响企业可持续发展的风险动因。企业应按照不同属性对 risk 进行源头追踪,基于全面 risk 管控要求,系统地收集和整合内外部市场信息,洞悉 risk 因素,及时识别企业 risk 并加以应对,为企业战略目标的实现奠定基础。同时,企业应进一步规范内控管理制度,完善自身的管理制度体系,在明确各部门分工的同时,细化不同岗位的职责归属,保障各项制度的切实落地,使企业管理目标得以充分实现。当下,不论是基于竞争激烈的市场环境需求,还是基于企业核心竞争优势的有效培育,强化 risk 管理和内部控制制度建设已成为企业运营管理的重点内容。

### (三) 在流程和项目实施层面贯彻有效的管理制度

制造型企业应时刻关注行业的整体发展情况,结合本企业实际,积极完善内部业务操作的授权管理,保证企业各项交易在管理层的授权范围内开展。在流程层面,制造型企业应进一步贯彻权责的独立性,科学制订成本管控、资产管理及生产运营等各个环节的流程规范,严格规避一人多岗的交叉问题,防止徇私舞弊 risk。同时,应加强流程层面的项目 risk 管理,为项目实施创造安全环境,降低项目成本,稳定项目效益,保证项目质量,使项目始终处于良好的受控状态。

在流程上,制造型企业应确保项目 risk 管理过程的科学分析,基于市场相关信息的科学收集与整合来明确不同 risk 可能产生的影响,然后采取有针对性的应对策略进行解决。

#### (四) 加强创新驱动的风险管控支持

第一, 现阶段, 创新驱动已被国家摆在制造业发展全局的核心位置, 跨领域、跨行业的协同创新也得到了国家的鼓励。但是, 当前部分制造型企业并未给予创新驱动足够的重视。在高端制造型企业运作中, 技术开发通常源于产品创新及关键技术突破, 只有不断优化及改进现有技术, 才能切实解决产品存在的技术问题。因此, 制造型企业要想加强创新驱动的风险管控支持, 必须建立一个有利于创新的企业制度环境, 并积极完善与创新活动配套的风险管控制度和内部控制制度。如此, 既能帮助企业突破重点领域的关键共性技术, 又能最大化创新活动的效益。

第二, 对问题进行可行性论证时, 采取科学的风险分析和风险评估制度十分关键。在初步需求分析、交付技术分析、行业内技术竞争分析、现有相关文献检索分析等分析方法中选出最佳的分析办法, 可最大化地降低技术开发过程中存在的不确定性和经济风险、法律风险, 这也是创新活动实现和风险管理开展的核心。

第三, 技术开发和创新是一个相对漫长的过程。在开发过程中, 如果国内外市场出现了同类或类似技术, 或者当现实产品配套产业发生变化, 该技术没有开发必要时, 制造型企业通常需采取有效措施解决。重大关键技术的开发立足于技术原理, 从技术开发到技术成果的应用落地, 在此期间存在太多的不确定性, 因此, 制造型企业必须在创新活动中实时关注各方情况, 高效利用风险管控和内部控制制度, 妥善解决技术项目成功、退出及冻结过程中遇到的各种问题, 促进制造型企业的创新发展。

#### (五) 健全信息沟通机制

内部控制制度在企业内部通常被理解成管理层用来约束员工工作行为的制度, 这样的理解过于片面。约束人的行为只是企业为降低风险而采取的手段, 内部控制的对象主要是风险而不是人。风险管控框架下的内部控制既能体现内部控制从上至下的执行规则, 又能体现战略层面的风险评估要素。因此, 无论是内部控制的建设、设计、运行, 还是独立检查、评价, 都应落实风险分析、风险导向, 从而保证内部控制和风险管控的目的—致。

制造型企业应提高员工在内控管理和风险管理过程中的沟通协作能力, 健全信息沟通机制, 严格落实“从上至下”控制基础和“从下到上”风险

基础的执行模式。建立健全信息沟通机制, 需从以下方面着手。第一, 企业应立足自己的实际经营状况, 系统把握各个经营管理环节的基本特点, 不断完善各项业务的操作流程, 让信息能在各个部门之间自由传递。同时, 企业应按照规范要求, 及时优化内控管理存在的冗余环节, 保证信息流通的时效性, 全面提升管理效率。第二, 企业应尽快构建全面统一的内控信息管理体系, 为信息的实时共享奠定基础。同时, 通过强化生产运营与经营管理的协调统一, 畅通多渠道信息共享, 为企业内部各项决策的科学制订提供可靠、详细的数据支撑。第三, 企业应依托互联网、大数据等先进技术, 科学整合风险识别与分析、风险管控、风险防范预警等工作, 提升它们与信息管理的契合度。同时, 通过信息管理系统对企业财务和业务数据信息进行有效收集与处理, 明确风险类别, 科学计算风险等级, 制订有针对性的应对方案。

#### 四、结语

进入 21 世纪后, 制造型企业国内外竞争不断加剧, 国家对制造业科技创新提出了更高期望。完善的风险管控和有效的内部控制, 能预测、识别及实时控制企业的各类风险, 实现精细化管理, 为企业的成本控制和科技创新提供助力。基于内部控制视角, 企业经营者和管理者应根据战略目标科学认识风险管理的内容和作用, 并结合现存问题采取有针对性的应对措施, 充分发挥风险管控在企业发展中的积极作用。企业管理者应结合实际情况, 在内部控制的设计和 implementation 过程中深化意识、强化制度、完善流程、增进沟通, 以更好地发挥风险管理职能, 推进企业健康、可持续发展。

【作者简介】刘大莹(1977—), 女, 陕西汉中, 硕士研究生, 会计师, 西安阿尔斯通永济电气设备有限公司, 研究方向为企业风险。