

企业内部控制存在的问题及对策

■ 朱红蝶

(绛县农业农村局, 山西 运城, 044000)

一、引言

《企业内部控制基础规范》对我国企业内部控制基础设施进行了理论创新,但是,不同的领域仍要将内部控制进行水平细分。本文在研究公司内部控制一般基础理论的前提下,以建筑行业作为细分行业,将内部控制基础知识与市场具体情况开展融合,明确提出合乎建筑公司发展特性的内部控制优化方法。

本文以利益相关者理论和委托代理理论为基础,并选择以某集团为例,从内部制度意识、企业文化、权责分配、沟通管理四个方面进行分析,并找出某集团内部控制存在的内部制度意识薄弱、企业文化建设不到位、权责分配不合理、信息沟通不畅通等问题。针对这些问题,分析产生问题的原因为管理层不重视内部控制的建设、企业文化建设认识不足、不明确权责分离制度、忽视信息沟通的重要性。最后针对某集团内部控制存在的问题,提出以下几点对策,以期完善某企业内部控制制度、加强企业文化建设、落实权责分离制度、整合内部控制沟通系统的对策。

二、内部控制相关理论概述

(一)内部控制的含义

内部控制主要是指公司股东大会、高级职员和其他员工为确保实现公司总体目标而组织的活动。根据国家相关法律法规的要求,内部控制的理念是保证公司财务会计报告和管理数据等信息内容的准确性和稳定性,以提高公司资产的安全性、可靠性和一致性,从而提高和加强公司的经营效益和社会效益。

(二)内部控制的构成要素

内部控制包括五个基本要素,即内部控制环境、控制活动、风险评估、内部监督、信息与沟通。内部控制环境主要体现在执行情况和具体执行的过程中。控制活动旨在遵守操作人员和管理人员的指示,使各项工作正常运行。风险评估可以及时评估影响公司经营的各种不确定要素。内部监督用于评估公司内部控制有效性的过程。控制活动是为确保操作人员和管理人员的指示得到遵守和正常运行而

设计的程序,涉及整个公司的各个层级。企业通过信息得沟通,能将各种信息及时分发到企业的各个部门。

(三)内部控制的相关理论

1. 利益相关者理论

1984年,美国著名专家学者弗里曼、克拉克森等人首次发表了《基本利益相关者理论》。根据他们的基本理论,公司和管理层应建立合理有效的内部控制体系,并充分考虑各方的共同利益和合理权益。控股股东、小公司股东和全体员工都是公司内部直接利益相关者,公司的发展离不开各利益相关者的投入。为了更好地服务不同个体的多样化利益,每个人都需要在合理有效的规章制度下受到控制和约束。因此,某集团有限公司的管理层在建立合理有效的内控体系时,要考虑多方的共同利益,要使建立的内控体系能够维护各方的利益。

2. 委托代理理论

如今,所有权与经营权分离在现代中国企业的财务管理中越来越盛行。1933年,美国著名商业经济学家伯利和梅恩斯积极倡导委托代理理论,提出所有权和经营权应当分离。业务用户和内部管理人员的要求通常存在显著差异,往往需要适当、严格的内部控制规范,即需要严格的公司内部控制制度。随着某公司的发展壮大,公司的投资者越来越多,这些投资者作为股东无法全程参与公司的生产经营,因此,就需要通过市场选聘的方式将管理权授予公司管理层,这就形成了委托代理结构。

三、某集团内部控制现状分析

(一)内部制度意识现状

某有限公司在创立之初,对公司的内部控制管理工作缺乏高度重视,欠缺新型的现代管理理念。公司管理层认为如果整体利润没有受到影响,那么内部控制管理工作就可以忽略。该有限公司不断完善业务流程总数,却缺乏对内部控制管理与风险性流程的优化,这会导致公司的社会经济发展受到限制。

(二)精神文化现状

公司文化是生产运营中不可缺少的元素,它围

绕并影响企业的未来发展。公司精神文化必须按照公司的经营理念,传达公司文化所蕴含的精髓。在此基础上,结合公司的发展形成企业特有的文化元素,经过公司上下长期磨合而形成的习惯文化理念思。某有限公司的内部控制制度过于形式化,没有结合公司的实际情况;如果没有建立良好的规章制度文化,公司员工团队的凝聚力就会被削弱。公司不加强精神文化的核心理念,就无法赢得人心,更无法使员工以积极的心态付诸行动。

员工的精神状态直接和工作成果挂钩。而某有限公司的高级管理人员难以为员工营造浓厚的企业文化和充满活力的团队氛围,这使得员工时常感到精神匮乏,导致工作效率能以得到提高。

四、某集团内部控制存在的问题及原因分析

(一)某集团内部控制存在的问题

1. 内部制度意识薄弱

公司要想有效实施内部控制制度,就要加深自身对内部控制的认识程度,提高员工工作的积极性和参与度。某次调查结果显示,对公司内部控制制度建立健全管理层重视度高的占24%,一般的占46%,公司高管对内部控制根本不重视的占30%,这主要是管理层对公司的会计业务和金融监管准则缺乏了解,对会计准则政策理解不够深入。如果财务部门对会计业务了解不充分,对财务法规政策掌握不到位,加之公司对销售业绩评定、奖罚制度不健全,就容易在工作执行中出现问题。

2. 文化建设环节不到位

企业文化不仅是组织运营环境的重要组成部分,还是内部控制其他要素的组成部分。从员工调查中可以看出,某公司管理层的企业文化理念不具体,没有对公司文化进行切实建设,这导致员工集体意识缺失,凝聚力不足,公司文化无法为员工提供指导或动力来帮助他们实现总体目标。即使一个公司表面上拥有完善的企业文化,并为其运营系统制定了规则,其在业务流程中也会不断涌错误,企业若是只拘泥形式,则无法贯彻精神和行为准则。

3. 权责分配不合理

权利和义务分配是某有限公司设立的主要制度,职位的权限和责任越大,相应的权利和所需的权力就越大。权责分配能有效预防财务上的舞弊,使管理者的权力受到约束。会计职能并没有独立于生产制造核心与运营中心,无法准确地确保财务管理纪录水平。经研究分析,某有限责任公司权利义务分配不明,一人肩负多个不相容的职位虽然可以

降低成本,但也会导致徇私舞弊的现象出现。

4. 信息沟通受阻碍

某有限公司是一家以生产为导向的公司,因为信息交流包括对重大安全事件的信息资源管理,所以公司要确保内部信息交流畅通无阻。如果公司管理层与工作人员之间缺乏沟通,就会导致公司管理人员不能正确处理工作当中遇到的问题,公司内部各部门之间沟通交流的方式方法,也在某种程度上影响信息的正常传递,从而影响管理层的经营决策。

(二)某集团内部控制存在的问题的原因分析

1. 管理层不重视内部控制的建设

管理层、董事会、股东会对公司内部控制不重视,主要体现在三个方面。公司管理层不重视内部规章制度与企业战略,而是看重公司短期的盈利能力。公司的许多资金主要用于产品开发、产品生产等方面,未重视公司管理方面,各项内控制度没有得到具体落实,内部信息传递缓慢,进而导致效率不高。加之员工素质较低,理解能力和逻辑思维能力较差,不能进行有效沟通,进而导致双方理解偏差,给公司带来经济损失。

总之,管理层的内控意识薄弱,职工专业素养偏低,则会导致内部控制制度执行不到位,今后需要进一步加强对内部控制的建设,确保相关者的利益最大化。

2. 文化建设认识不足

公司文化对公司的发展起着重要作用。某有限公司的高层管理者权力过大,就导致其公司易形成“一言堂”的局面。公司的核心理念和精神如果不能普遍在公司上下贯彻落实,公司文化就只能停留在表面,无法对公司产生深入影响。公司文化建设被忽视,就容易导致公司战略管理出现问题,从而影响公司的效率和正常运营。如果公司文化太局限,过度滞留在内容界面上,员工对公司就可能失去信心。另外,公司领导层本身对文化的重视程度不高,可能导致员工对公司的文化运作和流程缺乏深入了解,不能形成标准规范,导致员工整体思维变得松懈,这在本质上是对不明确文化建设的认识不充分。

3. 权责分离制度不明确

权利和义务分配不均是各公司普遍存在的问题,尤其是不同工作部门的分配不均。为了节省成本某有限责任公司将不兼容岗位相分离,这是由于公司对内部控制概念重视不够,权责分离不明确,

导致内部控制的核心理念无法落实。权和责分离的管理方案实际上已经制订,但操作上模棱两可,缺乏确定性和严谨性,这使得权责分离流于形式。

4. 忽略信息沟通的有效性

员工之间缺乏良性沟通,公司管理层与单位员工之间缺乏有效的沟通,就会导致员工业务流程存在诸多问题,不利于企业营造积极向上的工作氛围。其中既有管理者自身的原因,也有外在的原因。管理者碍于身份问题不愿与员工交流,或是与员工接触的机会较少,这无疑不利于加强其与员工的联系。

相关部门之间的沟通系统不完善,整个信息传递过程被推迟,目的也不明确。实践工作证明,对信息沟通工作不重视,将会使公司的经营效率低下,加之高层管理者没有起到示范作用,也没有发挥足够的领导才能,这使得企业之间的沟通和交流变得更加困难,极大程度上加剧了信息阻塞,进而引发更严重的问题。

五、某集团内部控制存在问题的对策

(一)完善某集团内部控制制度

1. 加强内部控制制度体系建设

某有限公司虽然短期的利润情况较好,但是仍然需要加强内部控制工作。在实际工作中,必须将内部监督和内部控制有机结合起来,对公司存在的制度缺陷加以改进,通过加强控制和协调工作,使公司的发展符合长期战略的目标。目前的市场形势下,企业管理者需要在理性的判断下去分析如何加强对内部控制的资金投入,把规章制度贯彻落实在每一个环节,用通俗的语言去描述其深奥的含义,确保每一位职工都能了解某有限公司的规章制度。员工问题就是公司问题,针对公司的库存、质量问题、售后服务问题,要履行各职能部门的职责,有效对接工作,确保分工明确。

2. 提高管理层对内部控制的重视

某有限公司高级高管的文化素养各有差异,随着其对内部控制重视程度的不断提高,提高高层的文化素养成为重中之重,提高对内控的认知水平,还需要聘用高学历、高素质的人才,为本公司注入新的从生命力,使公司焕发新的生机。

同时,公司要加强对员工的职业道德培训和文化建设,努力建设和完善内部控制制度,并及时汇总和报告全体员工的学习成果。

3. 加强内部控制的监督作用

逐渐强化对某有限公司高级高管的监管效能。

公司应鼓励员工积极投资参与内部控制体系的建设工作,教育职工坚持抵制假公济私、诈骗等不安全行为;引导员工始终站在正义的一方,积极采取引导员有效的奖惩措施。如果出现问题,管理者必须正面解决问题并进行直接处置。

(二)加强内部文化建设

公司要鼓励广大职工响应自身设计风格,积极倡导适合自身发展的文化,规范和正确引导员工行为,要将文化理念深入人心。公司愿景反映公司的未来发展方向,这就要求公司的员工知悉公司的愿景目标,在经营管理理念上与公司目标保持一致。

公司在经营活动中,需要引入符合公司特点的文化,确保公司文化建设融入战略发展规划。公司要还加强学习和发展,适时完善文化,不仅要提高员工的专业能力,还要以内在文化素养与内在素质为标准要求员工不断完善自我。

(三)贯彻落实权责分离制度

按照内控制度的要求,业务经办和会计不能是同一个人,否则容易出现舞弊行为。这是内控的不相容职务分离原则的要求,只有互相监督才可以确保公司各项活动的正常开展。公司根据这种措施能有效地防止高层及领导干部的不合理行为。公司只有重视权责分离这一规章制度,才能让各层级彼此之间配合默契,实现公司利润最大化,这对某有限公司而言十分必要。

六、结语

在市场经济条件下,由于各个公司之间的竞争日趋激烈,公司发展必须以战略目标为导向,高度重视公司内部控制制度的建设,并结合实际工作,在公司预算、资产、在建工程、收入、费用等方面,不断树立风险意识。公司需要在实际工作中发现风险、识别风险,分析风险,并制订出相应的风险防范措施,切实化解公司面临的各项风险,从而确保其长期发展符合战略目标和企业愿景,进一步提高公司经营效率,为公司的可持续发展奠定扎实的基础。

【作者简介】朱红蝶(1976—),女,山西运城人,本科,中级会计师,绛县农业农村局,研究方向为事业单位财务会计。