

关于企业内部控制体系建设的思考

■ 王 琼

(北京创奇视界科技有限公司, 北京, 100080)

在经济新常态发展背景下,高新技术企业面临的经营环境愈发复杂,机遇与挑战并存,从现代企业管理理论的角度出发,内部控制是企业管理与控制类活动开展的重要基础,其体系建设更是提升企业综合管理能力的动态过程。基于此,为使高新技术企业更好适应当前市场发展环境,实现可持续发展,本文对企业内部控制建设进行研究,探讨建设内控体系的价值意义,从监督管理、风险管理、人才培养等方面思考企业内部控制体系完善建设的有效路径,以期对相关工作的提供有效参考建议。

一、企业内部控制内涵

所谓内部控制,主要是指围绕经济项目或活动的所得效益进行全面检查,依据财务报告判断其合法性、合规性和真实性,在此过程中需要以收益上升为目标根据检查结果对企业控制管理体系进行调整,从而逐渐形成一套符合企业实际情况以及满足其发展需求的体系。尤其在政策、体系制度缺陷等不可预知的风险中,通过内部控制对其加以识别、评估和把控,能够有效规避或减弱各类风险,因此内部控制是企业管理的核心内容,对增强其基础化管理效果具有极强现实意义。

二、探讨企业建设内部控制体系的价值意义

对于高新技术企业而言,内部控制体系所发挥的价值主要体现在管理方面,在现代化管理需求下,这对此类企业的长远发展具有重要意义。具体如下:

第一,有效优化企业管理结构。在建设、完善企业内部控制体系时,往往会结合业绩评估方式,同时增强有关内控的宣传与执行力度,在该情况下,存在不足、风险隐患的管理环节将暴露至管理人员眼下,经过科学合理的调整能够有效提升高科技企业管理结构合理水平。与此同时,内部控制活动带来的结果反馈将使内部管理结构处于持续化完善状态,进而达到企业管理优化和调整的目的。

第二,促进高效率型管理企业的形成。内部控制体系的搭建意味着企业业绩综合评价体系的完善和高效率组织结构的建设,这些均发挥着管理科学化推动作用。健全的内部控制体系的搭建与实施,

要求全方位考核方式的落实,在该情况下,企业管理目标、方式均更为具体和现代化,这能够进一步提升高新技术企业内部管理效率,服务企业发展目标实现。

第三,提升内控实际效率。现代化企业作为管理人、挖掘人的企业,尤其是高新技术企业,知识型人才对企业发展来说十分重要,通过科学建设内部控制体系,能够帮助管理人员、领导者掌握组织体系功能性质,以此为基础面向部门、员工制定差异化的管理控制准则,激发员工工作积极性,增加其价值创造,同时还能够达到效率型的内控目标,促进企业经营发展战略目标尽快实现。

三、基于高新技术企业思考完善企业内部控制体系建设的有效路径

(一)明确内部控制体系建设主次

知识经济下,高新技术企业内部控制体系建设不能盲目、机械地开展,尤其是在体系从无到有,相关建设性资源、经验相对有限的情况下,因而在内部控制体系建设伊始,应明确该体系建设的基本方向与侧重,分清建设主次,一方面确保内部控制体系建设方向正确,另一方面为后续建设、管理工作提供良好环境。

在内部控制体系具体搭建过程中,可以从财务角度出发,将其作为内部控制体系建设核心,这是因为明确的建设主次下能够节约内部控制体系搭建资源,同时通过财务管理、报表内容、工作流程梳理提升内控体系建设效率,而且将财务管理作为一项核心管理,能够增强财务层面内部控制的可行性。在实践工作中,可以依托于全面预算管理法控制资金资源分配、经营活动开展控制,增强各项经济活动的科学合理性,提高资金资源利用率,同时实现财务管理全面性、内部控制体系全面性的搭建目标。在坚持财务层面的内部控制作为企业内部控制体系建设核心后,高新技术产业还要注重良好工作环境的营造,对于企业经营发展而言,稳定的内部、外部环境直接影响到内部控制体系建设质量、效率,因而在明确体系建设主次的前提下,对外企业还应结合自身实际发展与工作情况综合分析、总

结产业发展模式、软件开发行业状态、现行的国家政策等，从而为企业经营规划和体系内容调整提供准确的外部信息；对内则要强化企业全体员工的内控体系建设与风险管理意识，梳理部门、岗位职责，不影响工作状态的情况下确保企业内部员工能够共同参与体系建设相关事项。需要注意的是，要注重精细化管控理念的落实，做好职能分工，进一步优化内部控制体系建设环境，同时增强全体员工的责任意识，提升内容体系建设效率、质量。

（二）制定完善的内部控制监督管理制度

作为促进我国经济快速发展的新兴经济力量，高新技术企业在推动社会主义市场经济中发挥着战略性先导作用，内部控制是确保其资产安全完整，促进其经营合法、各类风险防范的重要保障。监督管理包括企业管理、业务决策、产品研发、产品生产等内容环节，为避免监督重点集中于企业业务方面，缺乏健全的系统性风险监督，在内部控制体系建设过程中，应制定完善的内部控制监督管理制度，一方面面向企业各项工作落实更加专业、全面的监督，另一方面为内部控制体系运转提供保障。围绕高新技术企业制定内控监督管理制度时，可以从以下几个方面入手，分别是：

首先，设立独立内部审计部门，以此增强内部控制监督力度。为从根本上提升内部控制监督管理水平，在条件允许情况下高新技术企业可以直接设立独立性较高的内部审计部门，该部门由企业最高管理层领导。通过这一举措，可以将最高管理层纳入内部控制管理体系范围，并在专业人员或部门的定期、不定期监督管理下，实现企业内部控制工作与预算管理工作的动态追踪。除此之外，为增强内部控制监督管理的前瞻性，还应加强事前管理、事中控制与事后监督力度，通过全过程管理监督的方式完善内部控制体系，确保内部审计职能的充分发挥。

其次，立足于企业实际情况采取部分工作委托给第三方的监督方式。行之有效的内部控制监督管理制度必然与企业实际相匹配，但是在内部控制体系建设过程中，企业也处于经验借鉴、体系完善摸索阶段，所以高新技术企业可以立足于自身实际情况，将内部控制部分的评价工作、审计工作委托给审计事务所，依托于第三方的专业能力监督财务报表、软件开发等各项费用。相对而言，第三方出具的审计报告具有更高专业水准，通过查看报告能够帮助企业及时发现经营管理问题，并在较短时

间内采取相关措施加以改进。

最后，制定针对内部控制有效性的评价标准。内部控制监督管理评价标准直接影响到最终结果的科学合理性，因而高新技术企业可以根据内外部环境和行业平均水平制定符合企业实际的内部控制有效性评价标准，从而更好地监督企业部门内部控制工作。比如，以 PDCA 原则为基础完善内部控制工作，将内部控制有效性评价控制在一年一次，充分发挥评价结果的反馈与导向作用，有针对性弥补内控体系与企业管理工作中的不足，同时积累更多体系建设、完善经验，通过这一监督举措，内控体系可调整空间扩大，系列难点性因素与问题对内部控制体系建设的负面影响也可以得到一定程度遏制。或是借鉴华为公司的内部控制监督机制，华为作为高新技术产业的领头羊，其内部建立了较为完善的监督体系，主要依靠委员会、监事会的设置实现部门间的相互监督，有助于管理层权力的相互制约，同时面向内部员工建立健全的投诉、调查等机制，确保内部违规行为的及时发现。其独立设置的内部审计部门也会开展全面的监督审核工作，并将结果提交至审计委员会和高层，帮助企业内部控制体系的进一步完善。

（三）落实精细化内控体系与风险管理机制

高新技术企业组织结构特征相对简单，多数企业起步时规模较小，主要以大包大揽的结构经营发展，但是随着企业规模的逐渐扩大，市场经济发展变化要求企业立足于实际情况明确内控体系建设目标，完善该体系与风险管理的组织架构，做到权责分工明确，推动企业的长远发展。仍以华为公司为例，华为的组织结构较为完整，在管理层以及岗位职能划分上也较为清晰，并在经济全球化的影响下和自身规模扩大的需求下及时对组织结构进行调整，即 2003 年的产品线结构、2007 年片区部改革等，逐渐打造出全方位的矩阵式结构，整体灵活性上升的同时，也更利于公司应对外部环境的发展变化与信息数据的采集，高效应对各类风险的同时市场份额也有效扩大。

结合现有高新技术企业内部控制精细化与风险管理经验，一是明确组织体系，梳理企业部门具体职责与潜在风险，以此为基础做好规划。对于企业上下员工应制定完善的职责分配体系，或是利用现有责任机制加以调整，将企业所有职工的岗位职责与内部控制工作相结合，逐渐改正大包大揽式发展模式，防止问题责任互相推诿等情况，降低管理层

次,省去不必要的中间环节,完善内控体系的同时提升工作效率。二是完善企业内部控制流程,制定体系制度前面向内外部环境开展全面调研工作,合理借鉴现有经验,重视客观数据的分析和实际情况的结合创新,确保建设、完善的内部控制体系与风险管理制度贴合企业实际,保证后续各项管控工作落实实效性。在优化内部控制、风险管理流程时,应坚持精细化管理理念,依托于清晰的管控流程促使各部门认真遵守体系机制,减少不必要的内部损失,优化内控质量。

(四)培养、引进内部控制体系建设人才

建设内部控制体系时,高新技术企业应正确认识到前置性工作内容,即培养、引进专业化、高端人才,依托于领导层的统筹与指导,凭借人才能力的发挥完善内部控制体系建设。以长春市某软件开发企业为例,在市场经济体制改革深化、知识经济高速发展的大环境下,该企业于2016年有意识的培养专业化人才,主要采取组织管理的方法完善内部控制体系建设,小组由企业内管理层人员抽调组成,通过定期参与体系建设提高了体系建设队伍专业性,并在2016~2018年时间里将全面预算管理纳入至体系当中,有效增强了企业内部控制体系建设主动性优势。为此,在建设高新技术企业内部控制体系时,应充分发挥人力资源管理职能的作用,具体措施如下。

第一,改进现有人力资源管理制度。对于高新技术企业而言,专业技术人才是其长远发展的基础,内部控制体系建设过程中应尊重人才,坚持人本理念,为其提供良好工作环境,使其感受到企业对自身的重视。同时,拓展专业培训空间,通过定期性的培训工作更新、深化人才专业知识理论与技术,并举办专业知识交流活动,打造知识共享发展格局,激发现有技术人员灵感的同时,提高其工作积极性。第二,落实健全的软件等技术研发绩效管理制度。确保薪酬与贡献的对等性,依托于研发业绩确保、监督工作人员的工作质量,推动研发工作的顺利进行。比如华为公司,在内部控制活动中优化薪酬设置,即基本工资与奖金、补助、福利、加班费、股票期权相结合的薪酬体系,定期评估员工专业能力、贡献度、积极性等,有效激励员工,完善内部控制体系中有关控制活动的内容。除此之外,高新技术企业还应明确员工退出条件及程序,其中,有关于核心研究人员的劳务合同签订,应明确离职移交程序、竞业限制年限以及保密义务,完善内部

控制系统有关人才风险控制相关内容。

(五)构建内控与风险管理信息系统

自从经济进入常态化阶段后,企业纷纷开展信息化建设工作,力图通过不断提高的信息化建设水平及时获得行业信息,应对企业内外部环境发展,其中包括内部控制体系的信息化建设与完善。具体要求为:在结合企业内外部环境的前提下制定现代化内部控制体系,从而迎接新的调整,实现企业内控体系在技术方法方面的建设转型。基于上述分析,企业应充分发挥信息系统优化强化风险评估,依托于信息共享增强体系工作的完整性。首先,成立企业发展各类风险信息数据采集部门,逐渐构建立足于内部控制体系的风险反馈机制,增强内控效率,动态化管控当前市场环境和技术发展,依托于定期与不定期相结合的检查工作增强企业上下风险意识,并对其在内控方面产生的影响加以评估,及时实施内控建议。其次,基于信息系统实现数据共享,以企业规划、要求为基准强化部门沟通,为保证系统使用顺畅,及时更换基础设施,做好系统更新迭代工作,重视数据安全问题,避免研发数据丢失。最后,围绕研发等核心工作建立评估体系,及时识别隐藏风险,从而依托于完善的信息沟通渠道内控制IT部门搜索、处理各类信息,提高企业决策速度与科学合理性。为有效降低信息不对称现象带来的不良后果,可以在企业内部构建直接反馈渠道,通过全体员工线上交流大会的举行实现问题的及时反馈,进一步优化内控体系与管理。

四、结论

新时期下高新技术企业发展环境愈发复杂,为实现可持续发展目标,应重视内部控制体系建设,在明确的建设主次下,落实健全的内部控制监督管理制度、精细化风险管理等机制,发挥财务管理的职能作用,同时加强人才培养,并利用信息系统优势完善内控体系,从而推动企业长远、健康发展。

【作者简介】王琼(1984—),女,内蒙古巴彦淖尔人,本科,中级会计师,北京创奇视界科技有限公司,研究方向为财务管理。