

# 企业内控文化是健全内控体系的关键

刘显清



2006年7月15日，旨在推行我国企业内部控制建设提供政策咨询的中国企业内部控制标准委员会正式成立，内部控制建设在我国受到了前所未有的重视。内部控制在美国、英国等经济发达国家，管理界称其为企业的免疫系统，会计界视其为财务报表的保证机制，审计界则将内部控制评价作

为财务审计的基本方式和管理审计的重要内容。在我国，《会计法》明确规定各单位必须建立健全内部会计控制制度，财政部颁发的《内部会计控制规范(试行)》和中国证监会发布的《公开发行证券公司信息披露编报规则》，都对企业建立健全内部控制制度作出了明确规定。国务院国资委新近颁布的《中央企业全面风险管理指引》和《中央企业总会计师工作职责管理暂行办法》，也从内部控制体系建设和人员职责管理等方面做出了重要规定。由此可见，企业内部控制建设已在不同层面全面铺开。中国企业内部控制标准委员会的成立，将进一步推进我国企业内部控制制度建设。笔者认为，企业内部控制体系不论怎么建设，要达到预期效果，关键在于建立并形成一种内控文化。

企业从一定意义上讲，是一个由不同契约关系联系在一起的集合体。这个集合体由出资者、经营管理者、执行者及利益相关者组成。在市场经济条件下，这一群体具备“经济人”的特征，即对自身利益的最大追求。为了能够取得群体利益上的一致或基本一致，需要相互之间有一个对自身利益无限追求的抑制，企业内部控制体系无疑就是能够保证利益一致情况下的制度安排。但不同情况下的制度安排或多或少

款、担保、承兑、租赁、发股、发债等的授权、执行、记录等。(7)投资循环。包括：投资、决策、执行、保管、记录等。(8)研发循环。包括：研发的决策、执行记录、文件保管等。(9)人事管理循环。包括：招聘、辞退、退休、薪酬管理、人力资源开发、考勤考绩等。在所有业务循环中要按照控制目标、控制点、控制措施来制定内部作业标准，并将实施内控和推进企业流程再造相结合。

**5、切实改善企业内部控制环境，自觉提高风险确认和评估能力。**改善内部控制环境，要狠抓组织文化认同，加强全体人员风险防范意识，结合市场变化适时调整内控重点。要定位企业风险管理的理念和风险偏好的选择，倡导诚信、守法、敬业、奉献的价值观。要关注员工要求，关注质量体系建设，搞好安全保卫工作，健全内控组织机构，加强员工

培训等。要自觉进行风险确认分析，客观科学地评估风险，要制定风险确认评估的程序和办法，前瞻性地防范风险。

**6、着力抓好内控制度执行力，改进控制质量，加强信息沟通。**解决内控制度执行力的问题，关键是要教育培训、明确职责。要充分利用信息技术手段，提高信息准确度和共享范围，加强信息沟通，做到事前预防、即时控制。内部控制的质量好坏标志着企业管理水平的高低，蕴涵着企业竞争力的大小。企业要提高效率和效益、创造更大价值，不仅要开拓市场、创新技术，而且应在内控方面下足功夫，才能确保竞争优势。因此，加强内部控制标准体系建设必将是强化企业管理，促进经济健康发展的永恒命题。

(作者系西安航空发动机(集团)有限公司总会计师)

责任编辑 林燕

会有缺陷,这就需要群体之间能够形成一种内部控制上的共识和价值取向,即内控文化。内控文化就是指内控实施群体在长期内控实践活动中,逐步形成并被共同认可、遵循,带有价值取向、道德作风、思想意识、行为方式及其具体化的物质实体等因素的总和。内控文化能够把内控参与者与要实现的目标紧密地联系在一起,使每个成员产生归属感和团队感,在增强成员自律意识和自我保护意识方面显示出凝聚作用。内控文化要注重研究人的因素,提倡“以人为本”,培养科学的业绩观和工作作风,形成群体道德规范和行为准则,实现外部约束和自我约束的和谐统一。内控文化的形成能使内控参与者具有共同的价值观念,对事物和问题的认识趋于一致,增强相互协作,使内控管理的各项工作和活动更加协调有序。优秀的内控文化还能向社会展示卓越的内控理念和管理能力,能够树立信誉、扩大影响、赢得信赖,并形成巨大的无形资产,有利于各项业务的开拓和发展。具体来说,就是要建立出资者的内控文化、经营管理者的内控文化、执行者的内控文化。

### 出资者的内控文化

这种内控文化首先应保证出资的真实性。出资到位是新《公司法》规定公司得以成立的基本条件,但在我国上市公司中就出现了西藏圣地、活力28、ST网点、港澳实业、闽福发、琼华侨等股东出资不实问题,在社会上产生了不良的影响。其次董事会、监事会的人选要合理。新《公司法》对董事会、监事会都有明确的规定,但如何选择董事和监事是由出资者来确定的,董事、监事作为出资者的代理人,其基本职责就是维护出资者的利益,但由于出资者之间利益上的矛盾,特别是当大出资者和小出资者之间的利益不一致,追求出资者的利益最大化可能就变为追求大股东的利益最大化。这就需要在董事会、监事会的人选确定上避免“大股东控制”现象的发生,选择一种兼顾各方利益相互平衡的董事会、监事会人员构成,便于互相监督。

### 经营管理者的内控文化

企业的运行、成长和发展离不开企业经营管理者,就如同同一台机器的运转离不开操纵者一样。为保证企业的正常运行,企业经营管理者需借助于内部控制,对企业进行有效控制,协调生产经营管理各部门的工作,保护企业财产的安全,确保企业经营目标的实现。内部控制的建立和有效实施,关键在于企业经营管理者,在于企业经营管理者内控文化。作为经营管理者,一是要树立自觉的控制意识。内部控制的成败取决于企业员工的控制意识和行为,而经营管理者内部控制的自觉意识和行为又是关键。经营管理者滥用职权、逾越控制,就会使内部控制形同虚设。二是要健全重大经济业

务事项的决策程序。企业对外投资、借款、担保、资产处置、资金调度及其他重要经济业务事项,必须经过大量调查,专家论证,形成可行性报告,经职工代表大会表决实施。要建立对决策程序的监督机制,防止主观控制,对决策失误者要追究责任。三是要善于协调控制与被控制的关系。“没有规矩,不成方圆。”控制是对人的行为的规范和对人的权力的限制,是对舞弊的否定和对损失的遏制。控制与被控制是一对矛盾,控制与被控制的矛盾协调好了,企业经营就稳定,企业效益增长就快。四是要根据环境的变化和管理理论的发展,不断完善和发展内控制度。五是要善于利用外部审计了解内部控制中存在的问题,促进企业会计工作的改进,提高会计信息质量;通过外部审计还能监督制度执行者的行为,有效防范风险,保护投资者的利益。

### 执行者的内控文化

企业是一个由高层领导、中层主管、基层员工组成的多层次结构的组织,各层次的人员都在一定程度上扮演着执行者的角色。内部控制作为企业的基本管理制度需要企业内部各执行者的坚决执行,需要一种执行者的内控文化即执行力文化。建立执行力文化,第一要建立科学合理的监督考核机制。通过不定期的考核与检查,杜绝执行者为应付定期考核和检查而采取的投机行为,防止执行过程的“虎头蛇尾”。采用公平、公正、合理的考核制度,就是要让大家在心理上能够善意地接受,而不是潜意识地抵制。第二要建立合理的激励与约束机制。有效的激励与约束可调动执行者的积极性,减少甚至消除执行者在内控制度执行中的消极方面。对于严格执行内控制度的给予精神或物质奖励,对违规执行或执行不力的给予必要处分或处罚,使执行者在获得报酬和授权的同时,又受到制度和程序的限制。第三要建立科学的内部控制培训体系,提升企业整体的执行素质。企业的运作能力就是执行者执行工作的能力(知识、技能、品格、心态、能力),要提高执行者的执行能力,就要让每一个执行者都有培训的机会,明确自己在执行中的角色定位,熟悉内部控制的方方面面,通过培训找出执行过程中的不合理行为。

内部控制作为企业一种自我调节、自我制约的内在机制,不仅要加强内部控制标准体系的建设和实施,还要注意营造和培育内部控制文化建设。如果不能解决人的思想问题,不能基于企业实际建立一套被普遍接受的内控文化,内部控制体系的根基就不会牢固。只有在企业的投资者、经营管理者和执行者中形成内控文化,才能让有形的制度变为无形的文化,全面提高企业核心竞争力,促进企业健康发展。■

(作者系北京矿冶研究总院总会会计师)

责任编辑 林 燕