

浅谈完善企业 内控制度

□ 章树新

内部控制是现代企业管理的一项重要内容。它是企业为了提高生产经营管理工作质量,检查各项经济运行资料的真实性正确性可靠性,促进生产经营管理各部门协调工作,保证国家方针政策的执行,保护企业财产安全完整,达到预定的经营目标而建立的一种对企业生产经营、财务和财产管理等所进行的控制活动,是企业内部管理制度的重要组成部分。本文试就如何完善企业内部控制、加强企业经营管理谈几点意见。

1、构筑严密的企业内控体系。企业内部控制体系,具体应包括三个相对独立的控制层次:第一个层次是建立以防为主的监控防线,即在企业一线供产销全过程中建立相互制约的制度。第二个层次是建立以堵为主的监控防线,即在会计部门常规性的会计核算基础上,对其各个岗位、各项业务进行日常性和周期性核查。可在会计部门内设立一个专岗,配备责任心强工作能力全面的人员担任此职(中小企业也可由财务部门负责人兼任),并纳入程序化、规范化管理,将监督的结果定期反馈给有关负责人。第三个层次是建立以查为主的监督防线,即以现有的稽核、审计、纪检监察部门为基础,成立一个直接归董事会管理并独立于审计对象的审计委员会。审计委员会通过内部常规稽核、离任审计、落实举报、监督审查企业的会计报表等手段,对会计部门实施内部控制。以上三个层次内部控制体系构筑的“防、堵、查”递进式监督控制,对于及时发现问题,防范和化解企业经营风险和会计风险,将具有重要作用。

2、强化对内部控制制度实施情况的检查与考核,并建立有效的激励机制。为了保证企业内部控制制度能有效地发挥作用,企业必须定期对内部控制制度的执行情况进行检查与考核,看企业内部控制制度是否得到有效遵循,执行

中有什么问题,估计可能产生或已经造成什么后果。对于严格执行内部控制制度的,给予精神鼓励和物质奖励;对于违规违章的,给予必要的处分或经济处罚,甚至与职务升降挂钩。只有做到压力与动力相结合,才能最终达到内部控制的目的。

3、深化产权制度改革,建立健全现代企业制度。内部控制能否真正成为管理者的内在需求,是企业内部控制制度是否流于形式的关键。只有通过产权制度改革,建立现代企业制度,使企业领导人的切身利益与企业兴衰息息相关,企业领导者才会有动力去实施内部控制制度,企业内部控制制度才能真正发挥其应有的作用。

4、加强对内部控制行为主体“人”的控制,把内部控制工作落到实处。企业内部控制失效,经营风险、会计风险的产生,其责任主要是行为主体者,即企业领导及有关业务经办人员。只有上下一致,及时沟通,随时把握相关人员的思想动机和行为,才能把内部控制工作做好。具体讲,除领导本身应以身作则起表率作用外,还应做好以下几点工作:第一,要及时掌握企业内部控制关键岗位上人员的思想行为状况,如内部购销人员、会计人员等违法违纪必然有其动机,因此企业领导及部门负责人要定期对关键重点岗位人员的思想和行为进行分析,着重了解他们是否有赌博、炒股、经商、与社会劣迹人员往来和追求超常消费等情况,掌握可能使有关人员犯罪的外因,以便采取措施加以防范和控制。第二,对关键岗位人员进行职业道德教育和业务培训,从正反两方面加强对他们的法纪政纪、反腐倡廉的教育,增强他们的自我约束能力,自觉执行各项法律法规,遵守财经纪律,做到奉公守法、廉洁自律;同时还要加强对他们的继续教育,以提高其工作能力,减少在业务处理中的技术错误。

5、建立良好的信息沟通系统,提高企业内部控制效果。良好的信息沟通系统可以为企业管理者提供内容全面、及时、正确的信息,使他们及时掌握企业整体营运状况,并在有关部门和人员之间进行有效沟通,如目前大中型企业的会计核算基本上脱离了手工操作的账务处理过程,许多企业内部控制的很大一部分也实现了计算机化,这既节省时间提高了工作效率,又减少了人为因素对内部控制效果的影响。因此要特别注意开发与引进先进的企业财务与管理软件,逐步建立高质量的内部控制信息沟通系统,提高企业内部控制效果。(作者单位:胜利石油管理局审计处)

责任编辑 王教育

本刊讯:中国成本研究会于11月中旬在北京举办“集团公司整合中的财务结算体系”高级研讨会。

垂询电话:010-68034659

电邮:Fangw@em.tsinghua.edu.cn。