

内部控制机制应覆盖企业高管

■ 刘宝锁 蔡桂荣

2006年,某集团下属某县级公司突然接到该县某房地产开发公司的正式通知,限该公司两周内搬出办公楼,并出示了该楼的房产证和土地使用证,在场的公司领导和员工都不敢相信,多年来一直属于公司的财产怎么突然变成别人的,上级公司也不清楚此事。后经纪检监察部门调查得知,该公司经理私自将公司的办公楼及35亩土地的使用权以500万元的价格转让给了某房地产开发公司,并办理了过户手续。该公司的内部控制出了什么问题?经理何以能一手遮天?

一、该企业内部控制存在的问题

1. 内部控制制度虽很健全,但却无效。该公司为经营多年的国有企业,公司的各项规章制度虽然健全和规范,但在经理巨大的权力面前却并没有发挥应有的作用。如该公司经理长期占用国有资产供自己使用,高峰时借款达100万元;不通过集体研究和履行招投标手续,私自将下属加油站改造工程承包给某施工队并捞取个人利益。

2. 内部控制措施部分失效。《企业内部控制基本规范》(简称规范)第二十八条指出:“控制措施一般包括:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。”该公司下设业务科、财务室、油库(加油站)等部门,分别履行成品油的采购与销售、资金的管理、成品油的储存管理等职能,这三个重要部门既相互独立,又相互制约,体现了不相容职务分离控制要求;在国家规定的价格之外销售成

品油、赊销成品油必须由公司经理签字,体现了授权审批控制要求;财务室内部严格遵守账款分离原则,按国家会计制度进行核算,会计人员持证上岗,均体现了会计系统控制要求。但该公司却没有做到对成品油库(加油站)的定期盘点和账实核对,违反了财产保护控制要求,而该公司经理则越过业务部门和财务部门直接指挥油库白条出库、账外售油,并且还私自保管售油款285万元。

3. 内部管理混乱、风气不正。规范第十七条指出:“企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准。”但该公司却将“顺手”、“听话”作为选聘员工的标准,将坚持原则的职工调离重要岗位,将经理的亲信安插到重要部门和岗位,为突破企业内部控制扫清障碍。如2002年上级公司返还给该公司的个体加油站加盟金16000元,这笔款本应由财务人员领取后返还给个体加油站,但该公司经理却从上级公司领取后据为己有。

4. 内部审计未能发挥作用。规范第十五条指出:“内部审计机构应当结合内部审计监督,对内部控制的有效性进行监督检查。”该公司的上级公司虽每年都对其进行经济责任审计,但多年来并没有发现其存在的白条出库、账外售油、私设小金库等违法违规问题,因而助长了犯罪分子的侥幸心理,致使问题越来越严重,给国家造成巨大损失并造成很坏的社会影响,这与内审机构没有发挥应有的监督制约作用不无关系。

二、完善对企业高管内部控制的对策

1. 形成权责明晰又相互制衡的管理机制。一是应严格划分股东会、董事会、监事会及经理层的职责权利,建立规范的公司治理结构和议事规则,形成科学合理的职责分工和制衡机制,完善奖励制度和过错追究机制,将企业高管置于有效的监督控制之下。二是上级公司应向分支机构派驻财务总监,并赋予财务总监资金计划、资金使用、资金管理 etc 日常财务管理和监督职责,而且重大事项应实行公司主要管理者和财务总监联签制,以避免公司被“内部人”控制。三是企业高管应定期轮岗,这样不仅能够激发其工作热情,鼓励其创造性地开展工作,而且还能发现企业内部控制中存在的问题,以及高管本身存在的违法违纪问题。

2. 加强企业内部审计工作。企业应严格执行《国有企业及控股企业领导人员任期经济责任审计暂行规定》,加强对主要管理人员的经济责任审计,督促其正确履行职责,保护国有资产的安全、完整和保值、增值,及时发现企业存在的各种问题,做到未雨绸缪、防患于未然。

3. 建立适合企业特点的投诉举报制度和举报人保护制度。企业职工对企业的真实状况最知情,对企业高管的道德水准、管理水平最有发言权,因此应畅通职工的意愿表达通道,建立适合企业特点的投诉举报制度和举报人保护制度,从而有效地监督和制约企业的主要领导。

(作者单位:廊坊开发区管委会
廊坊开发区检察院)
责任编辑 陈利花