



对大型国企建立和执行内控制度的几点建议

李耿钰

目前,我国很多大型国企对内控的重要性认识依然不足,内控制度的建立还停留在“口号”上,已经建立内控制度的企业又往往存在执行不力的问题。笔者拟就大型国企内控制度的建立和执行谈谈自己的看法。

1. 内控制度的建立和执行要强调整体性。首先,要争取最高管理层的支持,只要最高管理层认同内控并以身作则,才能达到上行下效、事半功倍的目的。为此,财务人员应先整理出一套硬性考核指标,再分解到各个会计要素,分析其相互制衡关系,依据现有数据,倒算出内控重点指标,形成量化分解方案,明确控制关键点和关键人物,经过解读的硬性指标会更易取得最高管理层的支持,从而增强最终的实施效果。其次要注重整体实施效果。有效的内控是对企业经营管理的所有环节、个人实施全方位控制。应顺应事物发展的必然规律,运用专业手段,制定、执行刚性和弹性兼备的内控制度。同时,应注意内控结果与个人利益的适当结合以增强参与者的积极性;通过提高内控制度的整体实施效果以增强员工对企业的使命感和

归属感,使内控制度可持续发展。再次,要按业务循环的整体流程设置内控点,并在各环节上设立相互制约的岗位,避免按内容设置岗位造成的缺漏与重复问题。这就必须结合技术和人文两方面因素,从战略的高度统筹规划,依据《企业内部控制基本规范》和业务闭环,纵横比较,因地制宜地制定个性化方案。

2. 内控制度建设要建立联动机制。一些大型国企的政策依赖性强,自主经营能力弱,发展战略欠完善。但面对国际化的竞争,国企又必须及时应对市场的变化,这就要求企业的内控制度调整必须采用联动方式,可根据某个因素的变化,对相关业务环节和事务做出相应的调整。如滚动预算制度可量化分析变动对各环节的影响程度,从而降低、转移、分散和承担风险,最优地调整经营策略。

3. 内控制度建设需遵循成本效益原则。制度不宜过严,否则易造成工作摩擦和员工间的不信任;也不能过于重视负反馈或出现激励不当现象,导致偏离控制目标,反而不经济。对于不易出纰漏的环节,应采取类似印花税“轻税重罚”的方式;对易生歧义、要明确标

准及责任,从制度上严格监控,缩小执行偏差。企业还需及时、恰当地评估内控制度的缺陷,量化执行效果,将执行效果好的制度固定下来并广泛推行。

4. 内控制度建设中应遵循权责明确、监督到位的原则。权力分配的原则是既要保证决策者的独立性和权威性,又要保证其行为的效益性和廉洁性。所以还需要对授权加以监督,充分发挥监事会、董事会、审计部的作用。可借鉴国外先进的内控经验,如采用CSA引导会议法重新授权以保证权责分明。另外,还可采用工作轮换的方式提高舞弊成本,从而减少舞弊。

5. 集成研发IT系统配合内控建设。大型国企尤应加强对IT系统的研发,将经营、管理、财务、信息技术综合运用,为联动机制和量化分析等内控建设提供快速反应的技术支撑,实现对业务和事项的自动控制,保证信息安全,提高工作效率。比如对数据库加密、合理分配数据输入、修改、审核权限等,以确保信息安全。

(作者单位:中国远洋运输(集团)总公司)

责任编辑 王贵一

计价和按定价的高端价格计价;若电视媒体法人单位内跨部门使用自有版权节目,可按对外销售定价的80%定价,计入节目使用部门的内部成本及节目制作部门的内部收入。若自有版权节目对外全部销售,则作为节目制作部门的收入。

4. 建立节目资产增值和保值考核制度。建立该制度的目的是对积极使用节目自有资源、使节目资源再生的节目制作人予以奖励,对滥用节目资源的节目制作

人予以惩罚。

5. 与媒资系统共同构建节目资产综合管理系统。在原有财务核算系统与媒资管理系统进行有效对接,开发节目资产综合管理决策系统,实现节目的财务战略管理。

6. 对节目内容和成本进行管理。也就是对从节目生产到节目入库、节目播出、节目销售整条产业链进行管理。对已购买的节目和各节目制作部门的节目

不管是半成品还是成品都要统一进行编码,并按节目编码在计算机上储存。这种对节目各类有效信息如节目名称、节目价格、节目长度、节目播出次数、各次播出的收视率的录入,为节目的多次使用提供了条件。同时建立库存节目价格管理机制可以实现对节目成本的考核和节目管理的全面考核。

(作者单位:广东南方电视台财务科)

责任编辑 陈利花