

国有企业内部控制存在的问题及对策

生宗阳

(郑州航空港区航程置业有限公司 河南 郑州 451162)

摘要:近年来,对国有企业的内部控制成为了日益关心的问题之一。在中国市场体制下,国企主宰了经济发展的主导位置,而国企业的发展壮大也对中国经济的蓬勃发展起了至关重要的因素。所以,关于如何在当前社会主义市场经济体系全面深化改革的背景下,重新进一步发展起国企的地位,关于公司的内部控制也发挥了关键的作用。但是,由于当前国企的内部控制管理上一直面临着一些问题。因此,本文将重点讨论当前国有企业内部控制面临的问题和措施,以供参考。

关键词:企业;内控;管理

引言:从世界各国经济社会发展的基本历程出发,企业在世界经济社会发展的各个阶段,充分发挥了不同的经济社会功能,在社会主义国民经济中处于了不同的地位。在改革开放之前,我国国有企业,始终是国家重点扶植和鼓励的主要对象,有的公司更是由政府职能部门逐步转变而来。但改革开放以后,由于国内外竞争的越来越强大,对于如何让企业在强大的国内外市场竞争中立于不败之地,完善企业内部控制管理是一种执行有效的措施,也是目前国有企业面临的一项考验。

一、企业内部控制的组成要素

(一) 内部监督机制与流程的建立

国有企业的内部监督主要是指对权力的授予和管理,更具体地是指国有企业在管理经营业绩的过程中必须通过授权活动,以确保权利权责清晰。而国有企业中不同层级的管理者,对上司是被授予的权力客体,对下属管理者则又是实行管理监督的权力市场主体。内部监督通常是和外部监管相应的,外部监管主要通过司法机关或者审计部门对权力实施严格监控,以避免权力滥用的现象产生。而内部监督则主要是指企业在内部形成有效监管体制和健全的内部审核流程。

(二) 内部环境及文化氛围的形成

国有企业内部管理的建立与健全,更主要的应从公司的基本组织架构出发考虑,其主要内容是:明确了公司的各个部门的形式,确定公司各机构的管理职责与管理关系,及其内部责任权限的界定。另外,公司内部环境的建设,也涉及公司文化的形成和培养,优秀的公司文化氛围也是国有企业内部环境建设的重要部分。

(三) 职工素质控制

国有企业员工素质管理主要是指公司在录用、培训和招聘工作的流程中对员工相关素养加以管理。招聘工作是最能保证国有企业员工相应素养的重要环节。企业的人才录用工作应当本着公开、平等、公正的原则,直接面对全社会人才展开招聘工作,以避免任人唯亲、走后门等情况的发生。而且,企业的人事管理机构与政府人才主管部门之间应当互相配合、共同协调,对企业所需要的应聘人才开展了笔试、面试等多轮次淘汰筛选工作,以确保对所录用人才的综合素质、业务水平、相关能力等有关状况作出全面的评价,保证所应聘人才达到职位需要。另外,企业还要注重建设健全的岗位晋升与奖励激励机制。

(四) 预算控制

预算管理在公司内部管理中也是一项重要的方面。国有企业的各个部门应当按照预算批准的要求,一旦完不成计划,要接受一定的惩罚。同时,公司也需要设置预算管理系统,而预算管理系统的构成也应该由预算编制、预算实施、预算绩效等组成。而预算管理的具体内容也应该包括了公司运营活动的整个流程,既涉及资本获取、资源供应、商品制造、市场营销、融资、管理等诸多方面,也可能在某个方面进行或具体实行成本管理^[1]。

(五) 风险控制

国企的财务风险,按产生的因素大致可分成运营性投资风险和财务管理性投资风险二主要方面。财务风险是指公司因经营问题而给公司利润方面造成的不确定性。而财政经营则是指由于举债而给公司在财务管理领域方面造成的不群定性。在中国原有的计划体制下,国企风险与财政风险体现的并不突出,所以。过去国企常常缺少风险意识教育。但在新市场经济格局的今天,国企常常又需要风基督学校,这就必须提高国企的风险意识。

二、国有企业内部控制存在的问题

(一) 管理者的内部控制能力薄弱

尽管公司的内部控制建设是以所有人员为主导,但管理人员对公司内部控制工作的关注程度,对整个内控管理工作的开展有着十分重要的影响。国有企业的管理人员通常是由政府部门招聘和任用,部分管理人员对公司运营没有进一步认识,对内部控制的关注程度不高。随着市场经济的进一步发展,内部控制对公司运营管理的影响日益巨大,但部分管理人员依旧是重发展、轻内控,觉得公司的运营绩效和内部控制没关系,从而忽略了内部控制建立的必要性,没有提高内部控制工作的主动性和自觉性。另外,因为管理人员的内控意识淡漠,员工经常忽略内控职责,导致公司的内部管控体系不能得以有效实施,在内部控制管理实际操作流程中缺少有效保障,导致内控管理工作流于形式。

(二) 企业的内部规章制度不完善

企业的内部控制功能,是为促进公司在管理各个环节内部互相协同、彼此约束,从而提升公司的整体运行质量。企业内控管理工作的正常发展,就离不开健全完备的企业内部管控体系,在内控中的过程评价、管理活动和监督评估等方面,如果任何一个阶段的体系不健全、不符合企业实际需要,都会直接影响整个企业内控项目实施的效果。但目前,由于一些国有企业的内部管控体系无法适应现实需要,又或者内控制度的规定较为抽象,而导致企业内控管理工作不能正常高效开展,甚至即便实施也将面临着不少阻力。一些国有企业在设置内部控制体系时,仅仅追求企业的最大效益与目标,而没有充分考虑企业的实际状况,或者实行拿来主义,复制了其他公司的有关规章制度,而不能与公司实际运作状况相结合。这样的内部控制体系,将无法识别公司的经营风险等事项并提供合理的处理方法。

(三) 企业内控监督评价机制不完善

对企业内控制度落实状况的监督评价,是企业整个内部控制行为的重要环节,也是企业提高内控管理工作有效性的关键措施。而监督评价体系是不是科学,检查工作能否落到企业实处,也直接关系到企业内控管理工作的有效进行。不过,目前中国国有企业内部普遍存在着内控管理工作监督评价制度不健全的问题。一些国有企业的内部审计机关直接隶属于公司管理层进行领导管理,与企业具体监管评价对象之间存在着千丝万缕的关系,它对企业监管评估的独立性形成负面影响,也降低了企业监管能力。同时一些国有企业由于缺少专门的内部审计师,导致企业内控管理工作的具体监管评估结果并没有专业性。另外,由政府部

门和社会监督主导的外部监管,受信息不对称、存在利益关联等各种因素影响,使得其对公司内部管理运行的外部监管作用无法起到最大作用^[2]。

(四) 忽视了企业文化在企业内部管理中的影响

公司文化是指一种企业内部环境的基调和气氛,它包含一个企业的中心价值,经营思想,人的精神,还有企业主体的人生观等。公司文化具有强烈的凝聚力和感召力,对企业每一个人员的价值观念会产生重要的作用。优秀的公司文化会为公司员工带来浓厚的团队归属感,从而凝聚到一起,为共同的目标而努力。但是,国有企业一般不重视公司文化的培育,这也削弱了公司员工的总体团队归属感,从而大大降低了企业的运作质量。

(五) 内控人员的素质低

内部控制是由公司中不同层次人士共同完成的,从公司主管到各岗位内部主管,甚至每一位普通员工都对公司的内部管理负有责任。但是,因为我国国有企业管理层对于公司管理人才的认识还不高,再加上由于企业教育模式并不注重于对公司内部管理人才意识的培训,从而导致了当前公司内控人员一直处在严重短缺状况。同时,也由于国有企业管理层一直未能建立健全的内控人员选拔和奖励制度,而是一直沿着老国有企业干部职务任免方式和制度,由上级人事机关直接进行任免,这样不但削弱了管理人员的工作积极性,更会出现了贡献和回报不对等的现象,从而导致了优秀管理和技能人才的严重缺乏^[3]。

(六) 企业风险意识不强

作为国有企业往往存在着先天的优越性,而这些优越感主要来自政府的有关扶持政策,国有企业通常要比较中小型的私营公司具备更多的经济发展有利条件,也具有市场竞争性,这就导致了国有企业更易于忽视社会主义市场经济发展环境的改变。而随着社会主义市场经济的全面深化改革,对市场经济的利益争夺也日益加剧,企业风险日益增加,而风险管理意识也将贯彻于整个公司的内部控制。但是,当前一些国有企业的思想与观点还停留在计划型经济发展时代,并未建立风险意识体系,更没有风险管理机制。公司对风险意识的提升,不但要把保证每一个经营环节、运营细节的有效管理,更要提升到战略的高度,在宏观的视角上整体掌握了不同经营环节的关系,以及相互的影响。

三、国有企业内部控制问题的解决方法

(一) 完善了公司治理结构,进一步加强董事会的作用

公司治理结构是对内管理产生效果的制度依据和保证。公司治理结构不完善,对内管理必为一纸空文,流于形态。管理层是企业内部控制的核心,其职责为企业总经理提出博弈的则。只有在股东具备知识、能力和智慧,并能够实施正确的控制后,方可适承担其监控、指导和监管的重任。从而充分明确了股东在内部控制结构中的重要位置。股东是内部控制的最高层,具有最大的权利,负责制定企业的经营决定对内部控制的形成、健全与高效进行管理。

(二) 完善人才政策,员工实施竞聘上岗制

企业的人才政策直接关系到公司如何吸引忠诚、胜任的员工以实现企业目标,也直接影响到企业内部控制的效果。完善的人才政策对于培育员工的忠诚度和凝聚力,提升的整体素质,以及良好地落实并运行企业的内部控制大有裨益。也因此,在企业内部形成了以民主、公平、竞争、择优上岗为准则的干部选择激励机制,并建立了各种干部招聘机制,一方面提升了企业干部队伍的综合素养,另一方面又激活了企业组织活力。

(三) 形成科学的考评奖励激励机制

企业内部控制活动中面临的一个薄弱环节是考评奖励激励

机制不完善、合理。为确保内部控制体系能高效执行,并使其不断发展完善,企业必须经常对内部控制体系的实施状况进行检验和考评,将绩效和工资直接挂钩,并以此来监督内部控制体系的有效实施,同时强化企业对实施效果的监控,以便不断修正或调整相关管理环节与举措,从而促进企业内部控制体系更加合理高效。

(四) 创建健全的企业文化

所谓的公司社会主义文化,是指在特定的社会重大文化背景下,通过公司领导班子的长期宣传和员工长期实践而产生的带有本公司特点的,被全公司成员所广泛遵循并实行的价值理念、服务态度、行为、道德等的总和,这也就是公司的社会主义意识形态。公司文化建设的内在实质上是人为中心,以人文力量引导为主要手段,以调动员工的自发行动为目的的一套管理思维和管理方式。公司文化建设是公司内部控制要素中的关键部分,用某种无形的人文力量产生了各种行动准则、价值理念和规范,因而使公司的员工们有了工作归属感,并聚集了积极性和创新能力。

(五) 加强企业内部控制的监督机制

完善的内部控制离不开合理的监控评估体系,所以国有企业若要切实起到内部控制的预防风险效果,就需要完善对内部控制的监督。首先,国有企业需设置一个独立的内部审计机构,以保证其内部审计报告的客观公正,而不能跑过场、跑方式性的监督。其次,企业需完善公司内部控制工作人员的配备,以保证有专职人员开展对公司内部控制活动的监察检查,同时专职人员还需要掌握法律、金融、财会、企业管理等方面的专业知识,了解公司内部经营运作中的各个环节,才能在辨识经营风险、考核绩效等方面给出更科学的判断和意见,以便于切实提高对内部控制活动实施状况的监控评估工作的实效性。最后,除了内部监督审计,还必须完善外部监督机制,提高信息传输的准确性和顺畅度,以完善国有企业的内部控制管理,以避免国有资产损失,从而利用内外部监督机制确保了企业内部控制管理的有效实施。

(六) 建立健全风险管理系统

在市场经济中,企业管理者不可避免的会面临着各类经营风险,所以为了防范或规避经营风险,企业管理者就应该制定经营风险评估制度。为更好的健全内部控制机制,公司必须按照国家有关规定,响应国家有关号召,把风险管理融入到公司管理实际之中。

结语:总而言之,内部控制才是国有企业的根本与灵魂,如此才能提升公司经营管理实力。为真正充分发挥内部控制的功能,国有企业应增强内控能力,并根据公司内控管理工作中出现的新情况与问题,不断完善公司内部规章制度,强化人才培养,进一步完善公司内控机制,严格约束员工行为,以保证公司内控任务得以完成,从而提高公司的整体盈利水平。

参考文献

- [1]贺萍.国有企业内部控制监督体系的构建与完善[J].质量与市场,2022(07):118-120.
- [2]安红娥.国有企业内部控制及风险管理问题探讨[J].现代商贸工业,2022,43(07):105-106.
- [3]王景军.强化企业内部控制对国有企业资产管理的作用分析[J].经营管理者,2022(03):64-65.
- [4]郭霄宇.国有企业内部控制优化探讨[J].商业观察,2022(06):85-88.
- [5]俞海平.浅析国有企业内部控制存在的问题及改进措施[J].财经界,2022(06):32-34.DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2022.06.019.