

制造企业内部控制问题及优化研究

王莹

(咸阳职业技术学院, 陕西 西咸新区 712046)

摘要: 本文对我国制造企业内部控制现状进行了分析和研究, 窥探出内部控制所存在的问题, 对产生内部控制系列问题的原因进行了分析, 结合制造企业自身的特征和内部控制理论, 从多维度对优化制造企业内部控制提出建议。

关键词: 制造企业; 内部控制; 控制流程; 优化措施

中图分类号: F406

文献标识码: A

文章编号: 94047-(2019)01-017-05

1 制造企业内部控制的内涵和内容

制造企业内部控制是指: 从制造企业的角度出发, 给出了这种控制的主体, 并认为其相应的控制客体就是系列的生产经营活动, 为提高制造企业的核心竞争能力, 制定的一系列控制关系的制度、流程安排。

企业是由多个职能部门组成的, 某一个部门经营业绩再出色, 也很难带动企业实现价值最大化这

一目标。这就需要对企业各个部门进行综合性的管理, 充分发挥各部门的效用, 使企业各项业务都能在企业里顺利进行。制度和流程是企业内部控制的基础, 按照管理制度化、制度流程化、流程信息化的路径, 逐步推进企业内部控制建设。在制造企业内部管理中, 要应对企业经营管理的重要方面和重要环节实施全方位的控制, 必须明确控制的关键点, 以关键项目流程为控制内容, 具体可分为管理层面与业务层面的内控, 如图1所示:

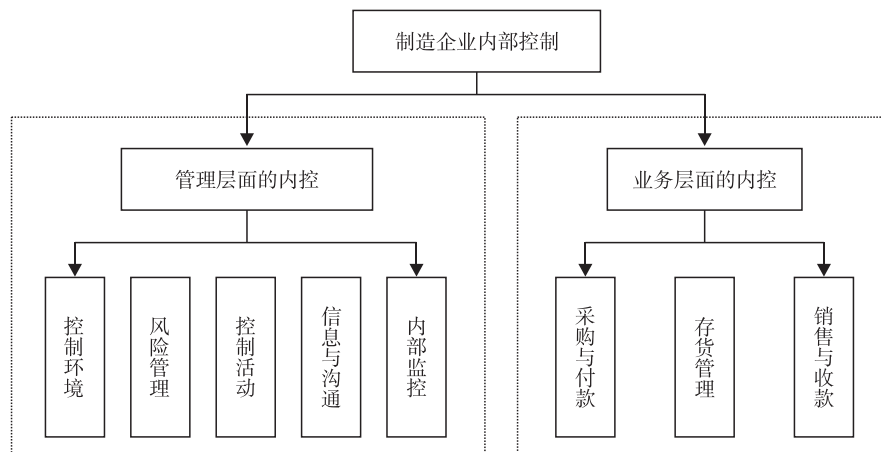


图1 制造企业内部控制研究的内容

2 我国制造企业内部控制存在的问题

调查结果显示, 我国目前95%以上的上市制造企业, 85%以上的国有制造企业, 80%以上的大型制造企业都建立了完善的内部控制体系和合理的内

控制制度, 并有效执行, 使企业管理更规范, 为其创造更多价值。而20%左右的已建立内部控制的大型制造企业, 54%的未上市制造企业、45%的民营制造企业、50%的中小制造企业也建立了内部控制, 但因各种因素的影响还存在诸多问题, 未能有效提

高企业管理水平和经济效益。

2.1 控制环境不理想

a 制造企业治理结构与组织结构不完善。2018年以来,大部分制造企业已经开始改善自己的治理结构,比如建立企业股东会、董事会、监事会等,但是仍然不断出现各种各样的治理结构问题,例如陕西华骏机械制造有限责任公司,专业从事各种汽车零部件生产加工销售,2018年调研时,发现该公司市场销售部职能不明确,未将市场开发列入职责范围内,只注重分销商管理,忽略了客户资源和市场管理等职能,导致失去了很多客户资源。同时,该公司未将不相容职务其进行分离,如仓库管理部门没有从生产部门分离出来,原材料保管与生产领用同属一个部门等,易产生舞弊行为,影响了企业内部控制的有效执行和企业的健康发展。

b 没有建立有效的员工激励政策。制造企业的每位员工在业务环节中是否按照内部控制的要求执行,执行内控制度的好坏,企业没有奖惩制度,不能有效激发员工积极参与内部控制过程,达不到内部控制的预期效果。

c 没有形成核心竞争力的企业文化。大部分制造企业没有形成自己的企业文化,不能通过软制度约束、管理员工,单凭经验实施管理。

2.2 风险管理不完善

风险管理就是找出企业业务活动中存在的潜在风险点,对其实施有效的控制,将风险控制在合理的范围。目前许多制造企业在生产经营过程中,不重视对风险的管理,尚未建立风险评估机制,即使已经建立风险评估机制的企业,仍然存在评估机制不健全的问题。2018年调研时,发现该企业没有建立风险评估机制,在采购业务中没有及时分析掌握供应商信誉降低,供应的原材料质量可能变差的风险,从而导致该企业购买的原材料价格高质量差,产品质量受到严重影响。

2.3 控制活动不全面

目前,70%的制造企业存在控制活动不全面的现象,比如缺少预算控制,甚至有些企业没有在关键不相容岗位的分离控制或财产保全控制,不仅给企业带来很大的管理漏洞和风险,而且降低了内部控制的执行效果。授权审批在很多制造企业里设计不合理,没有审批流程,大多数情况下通过非正式

的临时指令进行授权审批,很难达到理想的控制效果,由此可见,我国制造企业内部控制方面存在着控制活动设计不健全的问题。调研的50家制造企业数据显示:企业控制活动主要集中在授权审批控制的占78%,预算控制仅占30%。

2.4 信息与沟通不畅通

信息与沟通作为内部控制的要素之一,可以将其视为制造企业的神经系统。很多制造企业管理层级较多,信息与沟通极其不流畅,使得信息在传递时失真,无法实现供应链上各个业务环节信息的快速、准确、全面传输。从横向看,制造企业的各个部门之间孤立,多信息资源难以共享,因此严重制约着内部控制效果的发挥,严重阻碍了我国制造企业的快速发展。调研的50家制造企业数据显示:大部分制造企业不重视信息化建设,信息传递效率较低,部门之间的沟通与协调极不顺畅,部门之间的矛盾多发,内耗现象较多,生产经营效益受到较大影响。

2.5 内部监督机制不健全

在制造企业内部控制诸多环节中,监督是一个极其重要的环节,存在于企业管理的各个层面。要保证制造企业内部控制有效执行并不断适应环境的变化,必须设立独立的主管机构,如内部审计部门,对企业内部经营状况进行监督,及时向各个部门反馈内部控制缺陷信息,协调各部门从整体利益出发更好的配合协作。通过调研发现,80%的制造企业没有建立独立的内部审计机构,企业内部控制监督难以实现。虽然有些制造企业组建了内部审计机构,但因内部审计人员由管理层负责,失去自身的独立性,容易产生舞弊行为,难以有效发挥内部审计的监督作用。

3 我国制造企业内部控制存在问题的原因分析

3.1 管理层对内控不够重视

企业管理层对营造良好的内控环境发挥着重要作用,且主要受管理者自身的教育程度和专业素养的影响。大部分制造企业的管理者只重视市场经济效益,看重产量销量,忽视了有效地内控管理为企业创造的价值和节省的成本。多数制造企业经营时间长,随着经济的发展和市场环境的变化,企业发展对管理层的管理能力和管理素质提出了更高要

求,原有的管理理念、业务知识、法律意识、管理方法、工作态度等已经不能适应快速变化的市场节奏,管理层普遍不重视内部控制业务知识培训,不能深入学习国家颁布的内部控制相关的政策法规,对内部控制认识、实施不到位,日常管理粗放,权责不清,内部控制盲区较多。

3.2 风险意识比较淡薄

随着经济全球化的发展,我国制造企业面临的国内外市场环境更为复杂,内外部不确定因素增多,风险不断加大,如果企业能够对各种风险进行准确预测和防范,实现生产活动事前控制,可以减少风险成本,提高经济效益。但是,大部分制造企业管理层风险意识淡薄,并未建立完善的风险管理体系,当各类风险出现时,才采取措施进行补救,掩盖了内部控制的真正作用。制造企业要实现健康持续发展,必须树立全员风险意识。防范风险是制造企业内部控制的重要部分,也是健全内部控制机制的内在动力。

3.3 内控制度不健全

目前,我国制造企业的内部控制制度,总体上未能彰显企业特点,残缺不全、重叠杂乱。一是不正式。我国虽然出台了一系列关于内控的法律法规,但尚未专门颁布结合制造企业特点,可供制造企业参考的内部控制法律法规和制度规范。二是不合理。有的制造企业在没有开展充分的调查、论证的情况下,草率出台相关内部控制制度,内控制度的严谨性、规范性、合理性等严重不足,在实施过程中衍生出现新的管理问题,致使内控制度无法有效执行。三是不全面。大部分制造企业的内部控制制度集中在管理层面,并没有针对企业经营的各个业务环节制订出具体、详细的标准化流程及实施细则,顾此失彼现象严重。四是不系统。许多制造企业制定了很多内控制度,但较为分散,没有形成系统,在企业经营管理过程中出现了制度标准缺失,对企业的内部控制体系运行效果产生了影响。五是无制度。部分制造企业因为规模不大,没有制定内部控制制度,致使新的业务无章可循,并对内控制度的实施造成影响。

3.4 员工执行力度不强

管理层不重视内部控制制度建设,对员工没有进行内控知识培训、宣传、引导,基层业务人员对

出台的内部控制制度理解和认识不到位,在执行中有抵触心理,导致内部控制失效,内控制度的作用无法有效发挥。

3.5 信息化建设落后

制造企业的管理层级相对较多,这就需要各种信息在企业内高效、真实、广泛地传递,使管理者、基层员工能够及时掌握业务制度和流程,严格按照流程执行任务。大部分制造企业现代化的信息传递手段落后,基本还是局限在传统的信息沟通方式上,信息传递不及时,范围窄,没有引入ERP企业资源计划等现代化信息系统,没有打造便于信息传递和沟通的平台。

4 我国制造企业内部控制优化的建议

4.1 创建诚信内控环境

2015年以来我国经济发展进入新常态,增长速度逐渐缓慢,从高速增长转为中速发展;经济结构优化升级,从要素驱动、投资驱动转为创新驱动,这为我国制造企业改善和创新内部控制环境提供了契机。结合制造企业内部控制的特点,需要从以下几方面着手:

a 提高管理层对内控的重视

实际上,内控环境就是制造企业内部控制的一种氛围。员工的行为直接反映管理人员的内控意识,管理层对内部控制的重视程度直接影响企业员工对内控制度的执行力度和执行效果。所以,强化制造企业管理层的内控意识,建设良好的内控环境,企业内部控制的作用才能最大限度的发挥出来。

b 健全企业组织架构

企业的组织架构包括治理结构和内部机构两个层面,它是内部控制制度得以顺利实施的基础和前提,对内控制度的实施具有促进作用,组织架构不合理会使内部控制环境处于不合理状态。因而对制造企业而言,健全和优化内部机构势在必行[35]。首先,必须充分认识企业现阶段的发展状况,遵照国家有关法律法规,明确公司各级管理人员的权利和义务,充分保障责权对等,促使企业内部控制有效运行。其次,结合制造企业的实际和特点,合理规划各部门和各岗位的工作权限和职责范围,使每个部门每位员工“各司其职、各负其责”,确保内部控制有效运行。

c 增强人力资源管理

制造企业内部控制与企业的生产、经营有密切的关系,涉及到企业管理过程中的各个环节,与全体员工密切相关,应该“人人参与、人人有责”。首先,提高管理层的综合素质,领导重视内部控制、带头执行内部控制,保证内部控制有效执行。其次,制造企业内部控制的主要参与者是基层员工,因此,企业要定期对员工进行内控知识培训,大力提高员工的业务技能和内部控制知识水平,提高员工积极参与内部控制的自觉性、主动性。再次,内部控制制度制定和实施的主体是人,因此要科学合理的制定并落实人力资源招聘机制、人力资源考核机制、人力资源培训机制、人力资源薪酬管理机制,促进权责利的有机统一和制造企业内部控制的有效执行。

d 加强企业文化建设

企业文化对企业的影响是多方面的,尤其对企业员工的思维与行为会产生较大影响。企业的规章制度与企业文化有一定的相关性,为内部控制营造出了良好氛围,也为内控制度的实施提供了支撑。制造企业应该确立稳中求进的理念,树立“以企业发展为中心”的核心价值观,提升员工的安全感和归属感,充分保障员工结构稳定性。为管理层提供培训和学习的机会,不断提高管理能力,实现企业发展和员工进步的双赢目标。

4.2 优化制造企业内部控风险

随着我国经济进入新常态,制造企业面临的的风险也是越来越多,将风险防范理念融入企业内控工作,采取有效的风险防控措施,可以预防和纠正内部控制中出现的问题,提高企业风险防御能力,促进企业持续稳定地发展。优化制造企业内部控风险的方法具体如下:

a 建立风险文化,强化风险意识

为了提高制造企业的风险防范意识,可聘请相关专家对企业领导和员工进行风险文化知识培训,并将风险文化融入企业文化,提高企业风险识别和管理能力。

b 采用合适的风险工具,合理的进行风险管理

结合制造企业自身实际,选择恰当的风险管理工具,比如,可以借助风险检查列表识别风险,也可以借助风险矩阵进行风险评估等。

c 制定完善的风险应对措施

分析制造企业内外部面临的风险,制定风险分级管理策略。在制定风险应对策略过程中,不仅要考虑企业当前风险承受能力,同时还要考虑企业重要业务可承受的风险水平。要依托成本效益原则,选择最佳的风险应对策略,从而有效地控制企业风险。

4.3 优化制造企业内部控活动

控制活动是制造企业内部控制的一部分,对预防错误及舞弊行为具有积极作用。制造企业应充分考虑企业规模、业务特点与所处的环境,将内部控制活动重点放在关键业务和高风险环节,加大控制力度,绝不允许出现均衡控制的局面,科学设计内部控制活动,提高控制活动的执行力。

4.4 优化制造企业内部控信息沟通

在企业内部控制的各个环节中,信息与沟通始终存在,可以帮助企业更好地完成内控制度的设计、运行、监督等工作。此外,借助信息传递与沟通,可以帮助企业更好地完成与外部的沟通。有效的信息沟通有利于协同工作和分享信息。优化制造企业的信息流,加快企业生产信息传递,实施ERP系统已势在必行。可以从以下3个方面优化:

a 建立顺畅的沟通渠道

建立会议制度,对原有的信息沟通渠道进行改进,扩展和丰富信息沟通渠道,使企业员工之间、管理层之间、员工与管理层之间都能够及时有效的沟通,为不同部门之间的协调一致打下良好的基础。

b 构建统一的信息处理平台

对企业经营管理中各项数据进行汇总,保障企业各项经营管理信息在内部各级之间得到及时的传递,实现管理数据共享,可以有效地规避数据冗余问题出现,提高企业数据处理效率,提高内部控制效率。企业应该综合利用信息处理平台进行安全控制、科学管理,高效完成各项管理工作。也可建设信息化办公系统,提高企业办公效率。

c 建立反馈机制

沟通具有双向性,单向沟通不具备任何价值。为了使沟通更有效,应该建立相应的反馈机制,实现不同级别人员的高效沟通,从而使企业沟通机制更加顺畅。

4.5 优化制造企业内部控监督

在制造企业内部控制的过程中,内控监督必不可少。构建完善的监督机制,可以帮助企业及时发现内部控制中出现的缺陷,保障内部控制有效运行。在内部控制自我完善的过程中,内部审计扮演者极其重要的角色,必须进一步完善内部审计监督机制。

a 加强内部审计的认识

部分制造企业对内部审计认识不足,不能充分认识内部审计的作用。因而制造企业的管理者应该充分认识内部审计的意义和作用,认真实施内部审计相关工作,在强化管理基础上,提高服务质量。

b 加强内部审计队伍建设

内审工作者应该具备扎实的专业素养以及高尚的职业道德,管理层和决策层要严格保证内部审计人员的独立性,让他们最大限度的发挥纠错防弊的职能,确保内部审计工作的质量。

c 设立内部审计部门

大型制造企业可以在条件成熟时设立独立的内部审计部门。从成本角度考虑,一些小企业设置内审部门有难度,但可以明确相应的责任人来实施内部审计。内审部门的设立是内部控制得以有效实施的必要保障,制造企业的领导应重视内部审计机构的独立性,赋予内审部门对企业日常经营活动进行独立审计职权,及时、准确掌握企业经营过程中内部控制的缺陷和问题,为查处内部控制错误与舞弊行为提供支持。

参考文献

- [1]张毅.新形势下制造业内部控制体系的构建与完善[J].现代经济信息,2018(15).
[2]谢超君.刍议制造企业内部控制存在的问题及对策[J].经济师,2018(04).

[责任编辑:王军利]

The Analysis of the Inner Control Problems and Optimizing of the Manufacturing Firm

WANG Ying

(Xianyang Vocational & Technical College, Xianyang, Shaanxi 712046)

Abstract: In recent years, in and out of China, from big to small enterprises, operating management problems exist in different firms especially in manufacturing firms. The problems are from different aspects, but the most distinguishing problem is the inner control deficiency in the firms, which has a negative effect on the firm healthy development. Therefore, it is imperative to optimizing the inner control. As the advancing of "Made in China 2025", our country fully promotes manufacturing power strategy, especially promotes entity economy. Manufacturing firm is the main body in entity economy, playing an important role in national economy. The healthy and constant development of which makes significant influence in the economy development and society progress. This paper analyzes the current situation of the manufacturing firm in China, proposing the problem, analyzing the problem. At last, combing the characteristics and inner control theory, the overall optimizing suggestions are proposed from five aspects.

Key words: manufacturing firm, inner control, controlling process, optimizing measure.