

企业内部控制失效的原因及完善措施

李 荣

(横店集团控股有限公司 浙江东阳 322118)

【摘要】 内部控制是否有效直接关系到一个企业的兴衰成败。目前,大多数企业的内部控制不同程度地存在一些问题,影响了企业的健康发展。因此,探讨内部控制失效的原因并完善相应的措施十分必要。本文首先分析了企业内部控制失效的表现、内部控制失效的原因及可能产生的问题,然后提出完善企业内部控制的措施。

【关键词】 内部控制 失效 风险评估 信息沟通

内部控制是指企业为了保证业务活动的有效进行,保护资产的安全和完整,防止错误与舞弊,保证会计资料的真实、合法、完整而制定的政策与程序,是经济社会发展到一定阶段的产物,是现代企业管理的重要手段。

为了加强和规范企业内部控制,提高企业经营管理水平和风险防范能力,促进企业可持续发展,维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益,根据国家有关法律法规,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定了《企业内部控制基本规范》。2010年财政部又会同前述政府主管部门发布了《企业内部控制规范指引》。这就为企业规范内部控制制度提供了有力依据。内部控制贯穿于企业经营管理活动的各个方面,可以说,内部控制关乎企业存亡。因此,完善企业内部控制,对于保护企业资产安全完整、保证会计记录准确可靠、提高经营效率、保护投资者合法权益等,都具有非常重要的意义。

一、企业内部控制失效的表现

从企业近几年发生的涉及会计违法违规案件和各有相关部门对企业审计检查的结果看,企业内部控制失效主要表现在以下几个方面:

(一)会计信息失真

近年来,有些企业由于会计工作秩序混乱、核算不实而造成的信息失真现象较为严重。如:有的企业由于财产物资内控管理薄弱,物资购销制度松弛,存货采购、验收、保管、运输、付款等职责未严格分离,存货的发出未按规定手续办理,也未及时与会计记录相核对,对多年来的毁损、报废、短缺、积压、滞销等不作处理,致使巨额潜亏隐藏在库存中;重要空白凭证保管使用制度、会计人员分工中的“内部牵制”原则等得不到真正的落实;会计凭证的填制缺乏合理有效的原始凭证支持;人为捏造会计事实、篡改会计数据、设置账外账、乱挤乱摊成本、瞒报或虚报

收入和利润;资产、债务不实等等。

(二)内部控制制度设计不合理,发挥不了应有作用

有些企业虽然也建立了相关的内部会计控制制度,但从总体上来看,仍缺乏科学性和合理性,如:厂长(经理)缴纳的经营风险保证金数额只是象征性的,对他们来说无法构成压力,企业经营者可能为了利用职权侵吞资产或大肆挥霍,经营者就不会重视内控的建设,甚至有意忽略或阻挠,反而加重了企业制度的不健全,形成恶性循环。制度设计不全面,没有针对企业经营的各个环节、各个部门制订出相应的规章制度,有些股份公司的治理结构不合理,“内部人控制”现象严重,监事会形同虚设,各职能部门之间,各岗位之间缺乏必要的监督,导致各职能部门自成体系,各自为政,偏重于事后控制等等。

(三)执行与监督不力,导致违法违规违纪行为时常发生

员工执行内部会计控制制度的自觉性和警觉性较差,有的企业主管财务的领导、业务经办人员、财会人员利用内控不严的漏洞大量收受贿赂、贪污公款,挪用、盗窃资金,或与企业外部不法商人相勾结,利用虚假发票,套取企业资金,给国家财产造成严重损失。

二、企业内部控制失效的原因

(一)企业管理层对内部控制认识不足、意识淡薄

一些企业管理层由于对内部控制的重要性认识不足,对内部控制在企业经营管理中所起的作用了解不够,故对建立内部控制没有引起足够的重视。还有一些企业对内部控制只是停留“写在纸上、贴在墙上”的表面文章上,而不是制定切实可行的内部控制。即便是制定了内部控制,也不能得到很好地落实执行。

(二)职能部门人员素质较低

这主要表现在两个方面:一是管理人员素质较低。不少企业的管理人员未受过正规的专业教育,企业亦未对

其进行专门培训,于是出现这样的状况:一方面,这样低素质的管理者因能力所限而无法真正有效地对企业进行管理;另一方面,企业面临管理人员的道德风险和逆向选择,素质较低的管理者可能出于自身目标而背离企业的利益。二是财会人员业务素质不高。一些企业的财会人员的业务素质不高,加上近几年会计准则、制度变动较大,财会机构不能胜任企业的会计核算及财务管理工作,也就无法满足企业完善内部控制的要求。

(三)没有发挥企业文化对内部控制的作用

企业文化是企业在长期经营活动中逐渐形成的,有着共同价值观、共同的理想,并有共同的行为准则、共同的价值取向的一种亚文化体系。企业文化能使企业形成一种利益共同体。企业员工在企业经营活动中很自然地用共同行为准则来约束自我的行为,并以此调节人与人之间的关系,排除企业发展中一些人为的阻碍和摩擦,建立起一种和谐的内部关系。

而企业文化往往同企业的经营理念、管理风格融合地一起,因此,企业文化对企业营造有利的控制环境起着非常重要的作用。然而,有些企业特别是中小企业的管理层并没有认识到企业文化在企业经营管理中的重要作用,在建设企业文化上缺乏有效的措施,没有充分发挥企业文化建设对营造企业控制环境的作用。

(四)风险意识淡薄

由于社会经济环境的变化,企业间竞争日趋激烈,企业的经营管理会面临来自各方面的风险,如投资风险、筹资风险、开拓市场的风险等等。然而,许多企业管理层的风险意识并没有提到应有的高度,许多企业没有设置风险管理机制,企业抗风险能力低下。如德隆集团,在7年的时间里急剧扩张,利用各种融资方式进行一系列的资本运作,通过资产并购投资了177家企业。在一片牛市的呼声中,由于央行的一纸规定,使原本紧张的现金链最终断裂,引发了多米诺骨牌效应,顷刻间轰然倒塌。

(五)缺乏严密的内部控制体系

有效的内部控制依赖于包括授权和批准、职责划分、恰当的安全措施、独立的检查和评价等在内的控制政策及程序及其有效执行。目前,许多企业缺乏科学、实用、有效的控制政策及程序。

(六)外部监督乏力

外部监督包括政府监督(如财政、审计、税务、证券监管等部门的监督)和社会监督(如注册会计师、社会舆论等的监督)在内的企业外部监督体系。但其监督效果却不尽如人意。主要原因有以下三个方面:

1. 各种监督的功能交叉、标准不一,再加上分散管理、缺乏横向信息沟通,未能形成有效的监督合力。

2. 各种监督没有按照设定的目标进行,有的甚至以

平衡预算和创收为目的,监督弱化问题严重。

3. 不规范的执业环境和不正当的业务竞争,既给企业增加了压力,又给监管增加了难度,加之对注册会计师监督不力,使得应有的作用没有完全发挥出来。

三、企业内部控制失效可能产生的问题

有效的企业内部控制,能在产品销售、材料采购、存货仓储以及投资筹资等生产经营过程中通过营造良好的控制环境、建立有效的会计系统和控制程序等途径,控制企业财务风险和经营风险。而一旦企业内部控制失效,企业就可能产生一系列的问题,主要表现在以下几方面:

(一)投资风险加大

由于缺乏集体决策、授权审批、岗位分工等控制措施,投资时不测算风险报酬,不分析现金流量;筹资时不考虑资本成本,不分析财务风险。势必加大投资风险,“投资时满腔热情,结果是颗粒无收”的现象屡见不鲜。

(二)内部管理制度缺失

对董事、高级管理人员及其他相关人员无有效约束监督机制,部分管理人员挥霍浪费,有的甚至收受回扣、中饱私囊,费用支出失控。董事、高级管理人员损害企业及投资人利益的不法行为时常发生。

(三)成本控制不严

内部控制失效在成本控制方面的表现是没有合理的考核制度和奖惩制度,职责不清、奖罚不明。由此造成产品成本只升不降,产品缺乏竞争力。

四、完善企业内部控制的措施

基于上面对企业内部控制失效的原因及可能产生的问题所进行的分析,我们得到了一些启示,因此下面就如何完善现代企业的内部控制提几点建议。

(一)不断创新改变传统的经营管理方式

管理层的经营风格及管理方式,包括管理阶层对待经营风险的态度和控制经营风险的方法、对法律法规的反应、对企业管理的重视程度等。所有这些都深深地影响着内部控制的成效。根据内部控制的原理,要保证内部控制的有效运行,企业的任何人员都不能超越内部控制的约束,企业的任何管理行为都应按照内部控制的规范程序予以实施。因此,内部控制的制定、执行都离不开管理层的态度,离不开他们的经营理念及管理方式。只有管理当局从思想上重视内部控制,才能制定有效的政策、措施和程序等内部控制并予以贯彻执行。管理层还应摒弃传统的管理理念和思维方式,树立不断创新的理念,通过人才创新,带动制度创新、管理创新、方法创新,从而与时俱进地、灵活地提高内部控制功效。

(二)加强人力资源的开发,提高企业员工素质

对于作为经济运行的微观基础的企业而言,人力资源数量和质量,企业员工所具有的忠诚度、向心力和创造

力,是企业兴旺发达的源泉所在。因此,如何充分调动企业员工的积极性、主动性和创造性,发挥每个人的潜能,已成为企业管理的重要一环。人力资源开发应包括:

1. 保持畅通的人力资源招聘渠道,保证招聘到适合企业发展的各类人才。
2. 定期对员工进行培训,以提高其业务素质。
3. 完善考核评价制度,定期对职工业绩进行考核和评价,做到奖罚分明。
4. 制定薪酬及晋升制度,增强职工凝聚力。

(三)创建学习型企业,加强企业文化的建设

企业文化在企业经营管理中的重要性,使其不可避免地影响着企业的内部控制。只有建立在良好的企业文化基础上的内部控制,才能成为人们的行为规范,才能很好地解决因制度失灵而产生的种种问题。因此,企业管理层应充分发挥企业文化的作用,重视对企业文化的培养和塑造,制定和实施企业文化战略,建立一种长期、健康的企业文化,营造一种良好的控制环境。

创建学习型企业,是企业文化建设的一种有效手段。学习型企业是指通过培养弥漫于整个企业的学习氛围,充分发挥人的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、柔性的、符合人性的持续发展的企业。它体现了以人为本的思想,符合提高人自身素质的要求。全员学习、团队学习、全程学习的学习型企业环境,可以使员工不断地掌握新知识、增强业务技能,全面提高各方面素质,从而为从根本上加强内部控制奠定精神基础。

(四)建立风险评估系统,进行全面的风险管理

对一家持续经营的企业而言,面临日益复杂的外部环境特别是市场环境、日趋激烈的企业竞争,确切地说由于战略风险、经营风险、财务风险、信息风险、环境与法律风险等多种风险的存在,因此加强风险管理十分必要。内部控制的动力正源于风险防范的必要环节,如果企业能够及时发现这些风险并采取科学的措施予以管理,就有可能规避风险,减少损失。因此,企业必须树立风险意识,针对各个风险控制点,建立有效的风险管理系统,通过风险预警、风险识别、风险评估、风险报告等措施,对企业面临的各种风险进行全面防范和控制。

(五)加强组织建设,构筑严密的企业内部控制体系

企业内部控制体系是一个完整的闭环系统,具体应包括三个相对独立的控制层次:

第一个层次是在企业产品销售、材料采购、存货仓储以及投资筹资等全过程中融入相互牵制、相互制约的制度,建立以“防”为主的监控防线。有关人员从事业务时,必须明确业务处理权限和应承担的责任。对一般业务或直接接触客户的业务,均须经过授权,重要业务要实行集体授权,禁止一个人独立处理业务的全过程。

第二个层次是设立事后监督,即在会计部门常规性会计核算的基础上,对其各个岗位、各项业务进行日常性和周期性的核查,建立以“堵”为主的监控防线。事后监督可以在会计部门内设立一个具有相应职务的专业岗位,配备责任心、工作能力都较强的人员担任此职,并纳入程序化、规范化管理,将核查的过程和结果定期直接反馈给财务部门的负责人和企业主管领导。

第三个层次是实行内部审计控制。这是内部控制的一种特殊形式,它是一个企业内部经济活动和管理制度是否合规、合理和有效的独立评价机构,在某种意义上讲是对其他内部控制的再控制。内部审计在企业应保持相对独立性,应独立于其他经营管理部门,最好成立一个直接归董事会管理并独立于被审计部门的审计委员会。审计委员会通过内部常规稽核、专项审计等手段,对会计部门实施内部控制,建立有效的以“查”为主的监督防线。以上三个层次的内部控制体系,对企业发生的经济业务进行“防、堵、查”递进式的监督控制,对于及时发现问题、防范和化解企业经营风险将具有重要的作用。

(六)强化外部监督,督促企业不断完善内部控制制度

财政、税务、审计等部门要合理分工,建立岗位责任制,并注意加强彼此间的信息交流,定期互通情报,形成有效的监督合力;应加强对企业内部控制的了解、检查与监督,加大执法力度,强化控制的刚性和监督的威慑力。有关部门必须切实抓好对注册会计师职业质量的监管,使注册会计师的社会监督职责到位;鼓励与支持广播电视、报刊等新闻媒体对企业(特别是上市公司)违法违纪行为曝光,以充分发挥舆论监督的作用。

(七)建立良好的信息反馈沟通系统,着力提高企业内部控制水平

一个好的信息和沟通系统可以使企业及时掌握营运状况,提供内容全面、及时、正确的信息,并在有关部门和人员之间进行沟通。企业应正视目前自身内部控制存在的问题和薄弱环节并分析其原因,通过改变思想观念、提高人员素质、加强风险管理、建立长效机制等各种途径完善本企业的内部控制,让内部控制在企业经营管理中真正发挥其应有的作用。

主要参考文献

1. 中国注册会计师协会. 审计. 北京:经济科学出版社,2012
2. 李寿喜,王沈.上市公司会计内部控制缺陷影响因素研究.财会月刊,2013;22
3. 周志勇.企业内部控制失效的原因与应对措施浅析.现代商业,2009;18
4. 张忠艳.企业内部会计控制存在的问题及对策.时代金融,2012;1