

# 改进企业内部控制 防范企业经营风险

张志友

(中国石化胜利油田分公司胜利采油厂 山东东营 257052)

**【摘要】** 油田企业要提高经济效益、防范经营风险,就必须建立和完善一套行之有效的内部控制体系。本文就如何强化企业内部控制管理、降低企业经营风险进行了探讨。

**【关键词】** 油田企业 内部控制 经营风险 经济效益

《内部控制——综合框架》是由 COSO 于 1992 年 9 月发布的,是至今对内部控制最为全面的描述,包括控制环境、风险评估、控制活动、信息情报传递、检查和评估五个部分。良好的内部控制要达到以下目的:保护资产的安全完整;保证会计记录正确可靠;及时提供可靠的财务信息,以满足企业管理人员和外部利益相关者决策需要;保证增加盈利和减少不必要的开支;避免或减少因错误和不正规的行为所造成的损失;保证授权职责明确并被认真履行;保证管理当局履行法律责任;降低审计费用等。

## 一、油田企业内部控制体系不完善的原因

油田企业属高投入、高风险行业,具有资金占用多、资产存量高、露天作业且作业面分散的特点,这些特性使油田企业内部控制的风险加大。长期以来,一些油田企业财务管理混乱,资产效益不高,损失和浪费现象严重,降低了经济效益,加大了经营风险,其重要原因之一便是内部控制体系的不完善,表现于诸多方面:①内部控制环境弱化,企业上下对内部控制的重要性认识不足,忽视制度建设,管理者片面追求产量指标,忽视质量指标,经营决策缺乏充分论证。②内部控制体系设计不合理,影响了效率的提高,加大了经营风险。③内部控制执行不力、制度流于形式。一些油田企业尽管制定了不少内部控制制度,但在如何执行制度、判断和报告制度执行情况、矫正制度执行的偏差等方面流于形式。④会计信息失真严重,影响管理决策。由于不少部门基于局部利益而存在人为调节因素,现有的会计信息不能如实反映企业生产管理情况,严重影响了预算管理和经营决策。造成油田企业内部控制体系不完善的原因主要是:

1. 油田企业在计划经济体制下形成的陋习难改,内部控制不被重视。①经济体制改革后,理论上要求政企分开,但在实践中执行并不彻底:一方面,以各种形式改头换面但仍然存在的主管部门,基于权力和利益的双重考虑,仍对企业进行行政干预,客观上企业并无真正的理财自主权。另一方面,油田企业主观上还保留着吃“大锅饭”的意念,企业干好干坏一个样,加强内部控制的动力不足。②企业管理者往往由主管部门任命,而非民主选举,任命干部往往重政治表现而轻业务能

力。企业管理者对企业内部控制系统建立健全负有主要责任,管理者的素质和内在的激励因素自然成为决定企业内部控制水平的重要因素。

2. 监督机制弱化,内部控制失效者压力不大。①包括财政、税务、银行、审计等在内的社会监督机构,工作中各行其是,未能形成综合监督的合力,对企业的威慑力不够。②对审计的监督职能未予以充分重视,审计未形成规范化、法制化和经常化。③对查出问题的处罚,重人情而轻规定,执法的刚性不足。

3. 教育落后,内部控制执行者素质普遍不高。①内部控制执行者在业务上专业水平较低,其开拓性、创新性不强。②承包经营、租赁等经营形式,股份制企业约束机制不到位等,极易导致经营者的短期行为。③教育基金没有足够来源,使得员工的教育培训得不到保障,员工素质得不到提高,导致企业效益滑坡,形成恶性循环。④只重视思想品德、制度宣传的软性教育,而忽视对道德败坏、践踏法律者的硬性规定处罚教育,普遍存在有法不依、违法不究的问题。⑤管理措施不力,对管理者、会计人员、内部审计人员缺乏职业化系统管理,内部激励机制不够完善。

4. 企业治理结构不科学,不能有效地实现相互牵制。当前油田企业虽已进行了公司制改革,但仍未脱离国有企业的管理模式,形备而实不至。油田二级单位以下的管理实体更是难以找到改制前后的区别。不论是我国还是外国,国有企业的经营效率普遍低下,这是因为作为所有者主体的国家对如何实现其所有权职能尚未形成有效的管理制度。即使实行了公司制改革,也由于国有股一股独大、国有股权缺位而难以使股东大会真正发挥出应有的作用来。许多国有企业改制后,董事会决策机制不健全,重大决策往往由董事长一人决定,董事应声附和,徒有虚名;总经理的工作受到多方掣肘,无法统一指挥生产经营;监事会成员多听命于董事长,不能形成有效的监督与制约,形同虚设。这些问题在改制后的油田企业中仍然存在。

5. 企业文化气氛不浓,凝聚力不强。油田企业一般规模都较大、管理层次多,没有一种强有力的企业文化影响、指导、

规范企业员工行为,难免各自为政,优先考虑局部利益。油田企业现行内部控制管理体系还不健全,存在不少漏洞:经营上各单位争项目、争投资、争预算,不能竭尽全力挖潜增效;人员管理上还没有形成良好的竞争氛围,存在任人唯亲问题,无法做到“贤者上、庸者下、平者让”;监督部门面对问题也经常视若无睹,不愿挺身而出,而是明哲保身,报喜不报忧。

## 二、完善内部控制体系,防范经营风险

油田企业要想降低经营风险,实现可持续发展,应当强化内部控制管理,走低成本发展之路。

1. 健全企业法人治理结构。油田企业的工作性质决定了要实行金字塔式的多级管理,在每一级都应设立决策、经营、监督性质相对独立的权力机构。油田企业的这些决策机构类似于公司治理结构中的股东会、董事会,经营机构类似于经理人员,监督机构类似于监事会。在这种比较完善的公司治理环境中,整个组织是在一个既定的规则下运作,不允许经营者随心所欲,内部控制制度能得到严格执行,内部控制系统能真正发挥作用,提高企业的经营效率。

2. 营造重视内部控制的氛围。要有效地实施内部控制,应旗帜鲜明地制定内部控制制度,走出所谓内部控制是对职工实行“管、卡、压”及“限制领导权力”的误区。要形成内部控制是防范错误、提高企业经营管理和决策能力的重要手段的意识,并认识到只有搞好内部控制、提升油田企业效益、促进油田企业的可持续发展才能真正使个人长期受益于企业。只有全员接纳并重视内部控制,对内部控制工作不断革新,使内部控制机制与内部激励机制相得益彰,才能推动油田企业健康发展。

3. 构筑严密的内部控制体系。油田企业应当建立三个相对独立的控制层次:①在“供、产、销”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。对一般业务要经过复核,重要业务实行双签制,禁止一个人独立处理业务全过程。②设立事后监督机制,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。③以现有的稽核、审计、纪委会部门为基础,成立一个相对独立的审计部门,直接服务于最高管理当局或上一级管理机关。以上三个层次构筑的内部控制体系对油田企业发生的经济业务进行“防、堵、查”递进式的监督控制,这对于及时发现、处理问题,防范和化解企业经营风险具有重要意义。

4. 强化前馈管理,防患于未然。油田企业的资金投入规模一般较大,这要求:一方面要加强资金投入过程中的防护性控制,减少资金、资产的浪费和损失;另一方面必须强化前馈管理,积极利用既有的工作经验和新的科技成果,进行充分的项目论证,制定出科学的方案,减少资金投入规模和风险。一些油田企业的管理现状表明,油田企业不少新项目、新工艺、新措施要么成效不大、质量不高,成为无效、低效资产,要么成为“钓鱼工程”,工程项目收尾后,所投入的资金远远高于预算,造成不可挽回的损失。前馈控制在实际工作中起着愈来愈重要的作用,因为这些技改项目、投资项目方案的优化对投资

成本和日后的运行管理成本的高低起着决定性的作用。进行前馈控制管理可以防患于未然,避免出现大的偏差,从源头上控制风险。

5. 加强员工素质管理。在激烈的市场竞争中,油田企业经营环境日益复杂,其变化难以预测,难以从历史经验中找到应对之策。加上油田企业规模较大,地域跨度大,管理层次及人员较多,仅仅依靠高层管理者的决策与监督难以应对日趋激烈的市场竞争。因此,未来的内部控制应着眼于增强员工的应变能力、学习能力、职业道德理念。油田企业应加强企业文化建设,创建学习型组织,提高员工综合素质,辅以一个约束、监督与激励员工的机制,使员工具有自我完善和自我提高的动力和压力,寓个人成长于企业发展之中,避免损公肥私,实现双赢。

6. 实行信息化管理。互联网的普及促进了信息的交流与沟通,有利于企业内部控制效率和质量的提高。同时,网络拉近了空间的距离,对油田企业的管理控制提供了一个新的机遇。不论是获取、共享信息,还是利用信息,都需要资讯与沟通系统作为载体。油田企业的资讯与沟通系统已粗具规模,充分利用网络这个平台,可以实现信息在各层次、各部门之间的迅速传递和交流,便于管理者、监督部门能够更加及时、准确地了解油田企业的经济信息,掌握生产管理存在的偏差,发现内部控制存在的问题,及时进行纠正处理。当前油田企业大力推行财务核算一套账管理,有利于在一定程度上避免会计信息失真。

7. 掌握内部控制的艺术。内部控制既是一门科学,有规可循,也是一门艺术,考验着油田企业的管理决策者,这需要油田企业管理人员凭借丰富的经验、高超的艺术,来解决内部控制管理中的难点问题,主要在于:第一,要正确把握授权的度。经营管理是一项复杂的系统工程,保证这个系统的正常运行,合理授权是必需的。对于管理决策者,既要保证其经营决策的独立性和权威性,又要保证其经济行为的效益性和廉洁性,权力的度量界定是关键。这需要管理决策者根据油田企业所处的环境状况进行具体分析。第二,要把握好质量与效率的关系。内部控制制度越规范、越细致,内部控制的质量就越好。但相应的内部控制的成本也就越高。只有内部控制引起的收益大于控制成本时控制才是有益的。由于减少的风险与获取的收益不易测算,如何衡量控制总收益也成为一难题,需要做出判断。

在风云变幻的市场竞争中,企业的经营风险是客观存在的,但在经营管理的过程中坚持以人为本,通过完善内部控制体系、健全法人治理结构可以达到堵塞漏洞、降低消耗、防范风险、促进管理、提高效益的目的。

### 主要参考文献

1. 刘文娟.企业内部控制制度设计原则.合作经济与科技,2008;2
2. 李晓,孙庆峰.石油企业内部控制制度审计的特点与对策.山东社会科学,2004;5
3. 鞠雯.谈企业内部控制.合作经济与科技,2008;2