

如何持续加强企业内部控制

乔粉霞

(山西兰花机械制造有限公司)

摘 要:内部控制是保障企业内部各环节规范、有序、高效运作的有机体系,能规范企业管理、防范企业风险、促进企业可持续发展。持续加强企业内部控制,以期更好地发挥内部控制的重要作用。

关键词:内部控制;持续加强

按照股份公司《关于开展内控“读原著、学原文、悟原理”活动提高风险意识、强化内控素质的通知》的文件安排,我公司通过对全体管理人员集中培训、在单位微信群发布《内控基础知识学习资料》让全员共享学习、组织全员内控知识考试答题等方式对内部控制体系基本框架、内控基础知识、风险管理基本原则、内部控制流程设计等知识进行了全员学习、宣传和巩固。借此机会,我本人也对一个规范、三个指引重新进行了一次全面、系统的巩固学习,结合多年内控工作的实践经验、亲身感受和体会,心灵深处又一次受到深刻教育,深深意识到国家推行内部控制的深远意义和重要作用。

1 内部控制的重要意义

内部控制是保障企业内部各个环节规范、有序、高效运作的有机体系,目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。建立有效的内部控制体系,有利于规范企业行为,提高企业的自我免疫功能,降低管理成本,提升管理效率,增强企业竞争能力、盈利能力和抵御市场风险的能力。搞好内控体系建设,不仅是落实国家财政部等五部委颁布的内控规范要求,更是规范企业管理、

防范企业风险、促进企业健康、可持续发展的必经之路。目前集团集团化管控管理、契约化管理持续深入推进,我单位作为集团契约化试点单位,目标明确,任务艰巨,要想圆满实现经营目标,就必须持续动态健全完善权责明确、科学规范、运转高效的内控体系,时刻树立底线思维,充分发挥内控为企业经营发展保驾护航的作用。

2 内部控制存在的问题

通过近九年的内控体系运行,我公司内控工作基本实现了规范化、常态化、制度化,达到了全覆盖。但运行过程中仍存在一些问題,不同程度影响着内控管理由合规型向管理型迈进的步伐。

(1)重视程度不够。由于企业是市场经济的实体,企业的发展重点集中于安全生产、市场开拓、生产效率、资金管控等方面,而内部控制在短期内无法看到其发挥的直接实际作用,造成内控管理没有得到充分的关注和重视,较长时间内一直处于满足上级及监管部门的要求,向管理型、效益型迈进步伐缓慢。

(2)执行力度不够。虽然内控目前已形成了较好的事前有流程、事中有控制、事后有考核的良性闭合循环,但在一些环节仍不同程度存在执行力度不够、甚至执行力度削弱的现象,导致有些环节内控工作仍停留在形式阶段。

(3)监督力度不够。监督审计人员的理论水平、业务技能素质距离体系要求、监管要求仍有差距;企业内部控制的规范及标准存在笼统、不够严谨、细化;意识不强,“下不为例”、“过得去”“姑息迁就”等行为自我放纵,无形中削弱了制度的权威性、严肃性。

3 持续加强企业内部控制的应对策略

(1)提高企业整体对内部控制的认知程度,持续强化整体内控意识。内部控制能否落实到位与企业内部管理环境有着密切联系,对于企业总体建设目标也具有很深的影响作用,所以企业管理人员需要始终积极投身内部控制环境建设,从公司的治理结构、机构设置、权责分配、企业文化、直到公司的战略目标、发展规划及经营目标、管理制度和办法等,通过会议、培训、企业微信等平台,让员工充分认识、了解内控,从而有效提高员工对于企业内部控制建设的认知程度,端正自己的态度,主动投入到内部控制建设中,培养、形成自觉执行、推动内控的良好行为习惯。另外,还要加强内部信息控制,注重企业内部信息的共享性和实时性,避免出现内部信息流通滞后的现象。

(2)系统化完善,持续提升全员执行力。首先,科学设置机构,合理授权分配。结合企业业务特点和内部控制要求设置科学制衡的职能机构,并进行合理的权限分配,明确各部门及岗位的职责、权限、任务、工作标准及工作效果,避免推诿扯皮,责权不清的现象。其次,制定科学严密的工作流程,实现所有业务流程化管理。流程化管理,是提高管理效率和效果的一种模式。任何业务都必须有个流程,谁去做,做什么,怎么做,程序步骤清晰、明确,无论哪个环节发生问题,都能马上进行追溯、查找原因、优化整改并提升改进。再次,严格考核奖惩,完善激励机制。结合岗位职责、工作标准及要求、工作效果、定量定性等因素,建立科学合理的考核制度,并与员工的工资薪金、岗位晋升等相关联,充分发挥员工的主观能动性和工作积极性。最后,适时动态管理改善,持续确保体系效力。结合企业经营发展变化,及时跟进、督导检查、随时评估、随时改善,及时补齐体系的弱项和短板,确保内控

(下转 31 页)

区的水平投影面积, m^2 ; α 为煤层倾角, 取 8° , 即 $\cos 8^\circ \approx 1$ 。

据估算, 井田内 3 号煤层采空区积水 29 处, 积水面积约为 $593472m^2$, 积水量约 $1426706m^3$ 。井田内 15 号煤层未开采过, 不存在采空区积水。

2) 周边矿井老窑水对煤层开采的影响。井田周边矿井分布较多, 其中 3 座矿井均开采 3 号煤层, 存在采空区, 但远离该矿 3 号煤层剩余资源区, 故对该矿 3 号煤层开采安全威胁小。但采空区中存在的积水对未来 15 号煤层开采构成水患威胁, 生产过程中要重视采空区积水的动态监测, 确保生产安全。

3.2 充水通道

3.2.1 构造对煤层开采的影响

井田内构造简单, 目前未发现断层及陷落柱存在, 井田主要以宽缓的向背斜为主, 在向斜轴部利于地下水的富集和运移。

3.2.2 煤层顶底板破坏形成的通道

采煤引起的沉降变形在垂向上表现为覆岩移动及其影响高度和波及范围。垂向变形一般可分为冒落带、导水裂隙带和弯曲带, 导水裂隙

带的高度对井田充水影响最大。根据计算, 开采 3 号煤层形成的导水裂隙带最大高度为 $64.74m$, 大于煤层埋深, 形成的导水裂隙带可直到地表沟通大气降水或地表水; 开采 15 号煤层形成的导水裂隙带最大高度为 $57.22m$, 理论上导水裂隙带不会沟通两煤层间的水力联系, 但实际的导水裂隙带更大。生产中应注意观测上三带的变化情况, 并总结适合该矿的经验公式, 更好地指导矿井安全生产。

3.2.3 未封堵和封堵不良的钻孔

本井田内钻孔数量近 30 个, 结合矿井生产过程中实际揭露情况, 尚未发现存在封闭不良的钻孔。

4 矿井水文地质类型划分

依据 2012 年 4 月北京市地质矿产勘查开发总公司为该矿编制的《山西兰花集团芦河煤业有限公司矿井水文地质类型划分报告》, 井田内 3 号煤层开采时矿井水文地质类型为中等, 15 号煤层矿井水文地质类型为复杂。

(上接第 51 页) 持久服务生产经营。

(3) 改进监督检查方式方法, 促进体系有序高效运转。首先, 要配置充分人员, 并持续提升业务技能素质。其次, 细化延伸监督检查标准, 既要关注日常及年度评价样本的符合性和有效性, 还要向业务纵深拓展, 发现深层次的问题和不足, 尽量避免因标准笼统、不清晰而造成体系存在的缺陷和不足没有被发现, 留下风险隐患。再次, 创新监督检查方式方法, 检查过程中, 要和业务部门充分沟通, 明确指出发现的问题、产生的风险, 整改应对措施, 既要挖掘业务部门搞好内控的主观能动性, 又要充分发挥内

控管理部门的管理者、推动者和引导者的作用, 共同携手, 推动内控合规有序高效运行。最后, 做好内控检查的时间和频次安排, 避免出现内控执行力被淡化、弱化的情形。

总之, 内部控制是推动企业持续、健康、稳步发展的有机体系, 是一个动态管理、持续完善、改进、提升的过程。为此, 就必须从基本面抓起, 增强全员自律意识, 强化按规章制度办事的观念, 树立制度面前人人平等理念, 坚持业务与内控相融合, 合规与效率相并重, 充分发挥内控在企业发展中的重要作用。

二〇一九年十一月二十五日