

煤矿内部控制现状与思考

杨旭芳

(山西兰花科技创业股份有限公司伯方煤矿分公司)

摘 要:内部控制实质上是一种管理体系,它的产生源于企业管理的需要,其目标和实现目标的手段都要服从企业目标。完整的内部控制体系和完善的内控制度,是约束和规范企业经营行为准则,是防范风险的重要保障。

关键词:内控;现状;不足;建议

一、实施内部控制的必要性

一是有利于我矿建立现代企业制度,完善法人治理结构,实现经营机制的转换,加强管理,提高经营业绩,改善财务状况。

二是有助于贯彻我国有关法律法规,遵循国内外资本市场监管需求,提高会计信息及管理信息质量。

三是有利于我矿参与竞争,规避和降低各类风险。随着市场竞争日趋激烈、信息技术的高速发展以及全球经济一体化的进程加速,所面临的风险也逐渐加大。建立健全有效的内控制度,是防范风险、提高经营管理效率和效果的必然要求。

实施内部控制可以及时发现和纠正各种错弊及

不法行为,有利于保证资产安全、完整,保证经营成果与财务状况真实、可靠,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。

二、我矿内控现状

1、我矿内控工作取得的成绩

2011年8月我矿正式启动内部控制管理体系,在推行内控管理期间,我矿稳步实施、循序渐进,形成了以三项建设为切入点的内控管理。

(1)以业务流程为基础实施内控管理。在股份公司《煤炭行业内部控制流程文件》的基础上,结合我矿实际情况,梳理了我矿的业务流程,并印制发行了我矿《内部控制流程文件》。实现了以业务流程为基础实施的内控管理。从风险控制的角度系统地将

企业管理模式具体化,流程化,成功处理内部控制与业务发展、内部控制与现行制度、内部控制与风险管理、内部控制与管理提升方面的关系。现我矿逐步扩大内控覆盖范围在原有业务流程的基础上,新增业务流程6个,在日常的检查过程中不断优化各业务流程,使流程与制度相符,实际执行与流程相符。

(2)以制度建设为切入点实施内控管理。内控制度内容极为丰富,涉及到企业经营管理的各个方面和所有环节。内控执行要想有效必须有与流程对应的制度来做保障,用制度来规范管理的行为,在我矿现行制度的基础上,修订规章制度90条,其中原来的制度有39条,新增制度51条。制度修订后基本涵盖了我矿的各个经营管理环节。通过对流程的建设、优化及制度的修订,对我矿内控体系的运行起到了积极的作用,有效地促进了内部控制管理工作。

(3)以管理提升为目的实施内控管理。审计科紧紧围绕总公司提出的“严、细、实”要求,做实、做强内控工作。首先继续加强培训、宣传力度,确保内部控制更有效执行。通过培训,不但使全体人员在思想上认识到内部控制和风险管理工作的的重要性;还要让“搞好内控与风险防范是每一位员工的责任”的理念深入人心并融入到企业文化中去,做到人人讲内控,人人懂内控,人人执行内控,以保证内控工作有效执行;其次提高内控的执行力度,通过月度检查及评价,提高内控的执行力度,并对我矿内控考核细则进行修订,逐月进行监督考核,将考核结果与工资挂钩,通过该项措施,使全矿规章制度的约束力、执行力和员工的遵章意识得到明显提升,为提高执行力奠定坚实基础;再次创新了内控管理模式,提升了执行效率,利用信息化平台,创建内控逐月报表软件,要求各部门5号前在内部办公平台上报送上月内控运行情况、存在的问题、缺陷整改情况、对内控工作

的管理建议,这样可以各部门先自查内控运行情况,有问题可以提前发现,同时也有助于审计科及时对其运行情况实行动态管理,使内控工作被动管理局面大大改善,提升了执行效率。最后按要求对风险进行评估,确定风险等级及关键控制点,我们对识别出的风险,及时汇报相关领导,调整风险应对策略,选择合适的风险应对策略,实现对风险的有效控制。

2、我矿内控工作存在的不足

我矿内控运行三年来虽然取得了一定成绩,但还存在不足,主要表现为以下几方面:

(1)还未形成系统的内部控制企业文化

企业内部控制是一个内涵非常宽泛、连续不断的过程,几乎覆盖了企业周转运营的各个方面,但我矿很多员工还未对其认同,很多员工错误地认为自己是进行内部控制的“局外人”,这些认识的存在就必然会降低企业各级管理者进行内部控制的积极性,从而影响控制的效果。

(2)内控主要是强调执行力,我矿执行力还有待提高

在企业的策略和现实之间,有一道难以察觉的鸿沟,让企业目标往往难以实现,要想使企业跨越鸿沟,实现目标,执行力是必要的。现虽然通过一系列措施执行力有所提高,但还存在一些执行力不强的现象,如领导强调的工作执行力较强,领导不强调的工作执行力较差,“一把手”工程执行力较强,其他工作执行力较差等现象。

(3)内控管理还停留在合规阶段,应向管理型内控迈进

我矿现在的内控管理仅仅停留在业务流程检查、评价方面,只是规范了业务流程的程序,仅仅符合证监会等五部委要求实施企业内部控制的要求,但还未真正提供有效的管理性建议,缺乏对公司层

面的评价工作,下一步工作目标是增加公司层面的评价,真正发现管理中存在的漏洞,逐步使内控管理向管理型内控迈进。

(4) 风险意识还有待提高

市场经济条件下,经济日益全球化,竞争越来越激烈,企业经营风险不断提高,而我矿的企业风险意识并不强,对于经营环境的变化、应用新技术、开发新产品等企业风险估计不足,缺乏有效的风险评估机制和科学合理的风险预警机制,对关键控制点可能还存在的重大风险缺乏充分考虑等。

三、搞好内控工作的几点建议及措施

针对我矿内控存在的不足,应从以下几方面提高:

1、加强宣传与培训,形成我矿企业内部文化

强化内部控制过程的全员参与,企业应做好全员内部控制意识的宣传,对全体员工进行内部控制的专项培训,营造一个良好的企业文化,企业要创造一个良好的内部控制系统,必须确保每位职工都能清楚的知道到矿赋予自己的权力与责任,参与到我矿的内部控制当中来,为实现我矿的总目标,而认真履行自己的职责,为内部控制的实施提供思想基础。

2、提高我矿的执行力,主要应从以下几方面来实现:

(1) 建立科学、规范的管理制度

科学、规范的管理制度,是企业内部的法规,是企业全体员工共同遵守的规则,用制度来规范日常管理的行为,让每位员工在从事经营管理活动中,知道该干什么、怎么干,按照规定的程序来完成工作任务,接受规定的控制管理。

(2) 建立合理的管理规则

管理的真谛首先在“理”,其次才是“管”。管理者的主要职责就是建立一个合理的管理规则,能让每个员工按照游戏规则自我管理。制订有可操作性

的工作标准,只有企业内每个员工都明确自己的岗位,才不会产生推诿、扯皮等不良现象,工作标准是员工的行为指南和考核依据。

(3) 强化执行

就是强制性的去干、去做。思想对头了,价值观统一了,又明确了目标,还有系统的方案可以去操作,如果不干,一切为零。要建立检查体系,通过目标责任书、月度绩效考核表等工具行使监督职能。要求员工按照既定的流程和标准去做好工作中的每一项细节工作。

(4) 严格考核

要体现公开、公正、公平的“三公”原则。考核制度、激励制度是规范行为,激励战斗力的有效手段。

3、创新内控管理形式,使内控管理更全面,真正发挥内控管理职能

在业务层面评价的基础上,逐步增加公司层面评价工作,如增加对各部门不相容职务及管理缺陷的评价,进行调查、统计,对评价资料进行分析,根据分析情况发现管理存在的漏洞,为决策者提供服务,真正发挥内控管理职能。

4、提高风险意识,不断提高风险管控能力

为了防范和及早发现各种风险,避免和减少可能遭受的损失,在保证我矿稳定、健康、快速发展的同时,应提高风险意识,首先,应建立高效的风险管理机制,以风险管理为核心,严格控制经营风险;其次,应运用新技术、新方法对风险进行预测,对可能面临的各种风险进行控制和管理。做到对风险及早预测,并及时做出应急机制,定期和不定期对风险进行评估,风险评估是识别和分析妨碍实现经营管理目标的困难因素的活动,对风险的分析评估构成风险管理决策的基础。通过以上措施,找出我矿所面临的风险点,并采取恰当的方法降低风险。