

加强内控、防风险、促合规——国有企业内部控制现状及运行策略分析

黄莉

重庆建工渝远建筑装饰有限公司

DOI:10.12238/ej.v4i2.665

[摘要] 2019年国务院国资委101号文提出,国有企业要建立以风险管理为导向、以内控体系为核心、以合规管理为基础,建设风险、内控、合规相互融合的“三位一体”内控体系,实现“强内控、防风险、促合规”的管控目标。这就对国有企业管理提升和制度完善提出了更加严苛的要求和方向。作者结合国有企业的内部控制现状,分析内控体系建设的必要性和紧迫性,提出推进内控体系有效运行的策略建议。

[关键词] 国有企业; 内控体系; 风险管理; 合规管理

中图分类号: F03 文献标识码: A

Strengthening Internal Control, Preventing Risks, and Promoting Compliance -- The Analysis of Internal Control Status and Operation Strategy of State-owned Enterprises

Li Huang

Chongqing Jiangong Yuyuan Architectural Decoration Co., Ltd

[Abstract] In 2019, No. 101 of the State Council SASAC proposed that state-owned enterprises should establish a "trinity" internal control system integrating risk, internal control, and compliance which is risk management oriented, internal control system centered, and compliance management based, so as to achieve the control goal of "strengthening internal control, preventing risks and promoting compliance". And it puts forward more stringent requirements and directions for the improvement of management and system of state-owned enterprises. Based on the current situation of internal control of state-owned enterprises, the author analyzes the necessity and urgency of internal control system construction, and puts forward strategic suggestions to promote the effective operation of internal control system.

[Key words] state-owned enterprises; internal control system; risk management; compliance management

内控体系是国有企业的“免疫系统”,具有“强基固本”作用。构建周密完善的内控体系是现代国有企业制度的基本特征和内在要求,其目标是防范风险、确保国有企业资产安全和依法合规经营。内控越严,风险越小,收益越大。不能出现前面营销抓订单“披襟斩棘”,后面项目管理“跑冒滴漏”,不断重复昨天的故事。国有企业要“活下来、过得好”就必须强管理、抓内控。

简单说,风险管理一是“做正确的事”,内部控制一是“正确的做事”,

合规管理一是“不做错事”,三者使命相同、方法相近、各有侧重、互为补充。应将风险管理、合规管理与内控有效结合。有人认为,强调内控会束缚手脚、制约发展。其实内控与发展并不矛盾,二者是辩证统一、相辅相成的关系。做好内控是为了提前发现并诊治发展中的“出血点”和“病灶”,促进国有企业健康运行、更好发展。当然也不能为了内控而内控,而应结合实际分类别、分层次、分阶段实施,对症下药、精准实施、逐步到位。

1 国有企业内部控制现状分析

国有企业在我国社会主义市场经济中处于核心地位,党的十九大报告对国有企业深化改革及发展方向做了重大决策部署,指出要将国有企业培育成为具有国际竞争力的一流企业。为加快建立与世界一流企业相适应、相匹配的内部管控机制,推动国有企业高质量发展,推进国企治理体系和治理能力现代化建设,国务院国资委于2019年出台了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》(国资发监督规〔2019〕

101号),从国资国企监管的角度,以内部控制建设和监督为抓手,将推动中央企业、国有企业内部控制制度建立完善和保障内部控制制度有效执行作为国资国企践行推动国家治理能力体系和治理能力现代化的一个重要手段。当前,国企改革已进入关键时期,防风险、抓改革、促发展,成为国有企业当期乃至长期的重点工作。党的十八大以来,随着国资监管力度的不断加大,倒逼国有企业重新审视自身内控管理、风险防控及合规管理的漏洞,对“三重一大”集体决策事项更加细化,党委会、董事会、总经理办公会议事规则、议事范围、议事程序更加明确,“定位清晰、权责对等、运转有效、制衡有效”的法人治理结构不断形成,从一定程度上促进了国有企业管理人员内控意识的不断增强。

同时,内控体系管控按国资监管要求要嵌入业务制度、业务管理流程,对权力相对集中、资金相对密集的重点领域和重要岗位明确职责权限和审批流程,实施重点管控,管理组织架构、内控机制和制度体系的建立不断科学完善。但在国企改革的大背景下,国有企业内控体系建设和运行仍然存在诸多问题亟待解决。如内控体系未随着市场的变化及时更新完善,对标行业先进龙头企业还存在差距;制度流程体系建立后的执行效果同内控体系要求还存在差距;专业内控人员的配备不足,人员专业化水平有欠缺等。

2 推进内控体系有效运行策略研究

2.1 强化风险防控意识

人的意识到位、主观能动到位是自觉行动并行之有效的关键。要坚持底线思维,抓好各类风险的监测预警、识别评估和研判处置。从风险管理视角确定国有企业内部控制的核心流程,从营销阶段的标前策划、成本测算、合同评审,到生产阶段的质量安全、劳务分包、材

料采购、资金支付、结算收款等重点环节,通过严格决策程序、规范工作流程、做好风险控制,坚决守住不发生重大风险的底线。随着市场形势的变化,还要持续加强政策制度的宣贯解读,严格按照行业主管部门的要求,以新的标准做好国有企业重点风险管控,确保国有企业健康运营。

2.2 充分发挥内外审计规范运营和管控风险的作用

近年来,党和国家加大了对国有企业的定期巡视、各类审计和检查,促进国企的规范运营,防止国有资产流失和廉洁风险发生。国有企业应以这种专项“体检”为契机,加强巡视和审计发现问题的整改,下决心解决历史遗留问题,根除沉疴痼疾,通过完善机制、规范运行,及时跟进并适应内外审计更新更高更严的要求。

2.3 推进法律管理与经营管理深度融合

市场经济风险的核心是法律风险。近年来国有企业诉讼案件多发、风险大、涉及金额多,上级主管部门加大了对诉讼资金的管理和对诉讼引发损失的追责力度,国有企业要高度重视法律风险,做好源头防范。要突出抓好规章制度、经济合同、重大决策的法律审核把关和双签职责,切实加强案件管理和法律服务,依法维护公司合法权益。要注重合同条款约定和证据支撑,资料管理是生产管理的重要环节,应进一步加强和细化。要通过开展“以案四说”法律纠纷典型案例宣讲,从案件中倒查自身生产管理漏洞,提出有针对性的整改措施、防范要点,把案件损失和影响降到最小。要以案为鉴,举一反三,防止类似情况再次发生,建立健全长效机制,标本兼治,堵塞漏洞,防微杜渐,防范化解国有企业运营风险管理。

2.4 健全合规管理制度

合规管理是一个“外规内化”的过程。首先,按照《公司章程》和现代企业

管理的要求,依法治企、依规治企;其次,抓好公司制度的刚性执行。制度体现管理层意志,要以制度执行为出发点,推进合规管理全面覆盖、有效运行。要强化实质管理,比如签字要对内容风险认真把控,否则只能免掉职业风险,但不一定能真正控制风险。

2.5 以考核手段强化内控执行效果

要将风险防控成效与部门和员工的考核奖惩密切挂钩。同时加大违规投资经营、风险防范不力、造成重大损失影响的责任追究力度,充分发挥警示惩戒作用,以追责促合规。

2.6 加速信息化手段应用

加强信息化建设,加快建立与国有企业管理相适应的信息化管控系统,促进信息系统与内部控制流程的有机结合,提高内部控制的完整性、合理性和有效性,提高公司治理水平,提高监审效率,以信息化手段实现对内控执行与评价的固化,推进国有企业高质量发展。

3 结束语

总之,内控是整体性、全员性的管理,要完善新时代国有企业的内控体系建设,防范经营风险,促进合规管理,就需要从多方入手,从顶层管理人员到基层普通员工,都要转变观念,形成人人有责,人人勤勉尽责的良好国有企业生态。同时,内部控制是个过程,需要定期评价、不断改进优化,充分发挥内控体系对国有企业风险防控、高质量发展的重要保障。

[参考文献]

- [1] 闰佳.推进加强内控制度提升企业管理水平[J].商场现代化,2019(5):113-114.
- [2] 覃小登.国有企业内部控制现状和未来发展[J].金融经济,2011(24):140-141.
- [3] 谢志华.内部控制、公司治理、风险管理:关系与整合[J].会计研究,2007(10):37-45+95.
- [4] 赵俊林.国有企业内部控制现状与对策[J].北方经济,2006(04):42-43.