

# 以强化内控职能促进公司持续发展

■ 马文奎

西北销售公司已进行了五年多时间的内控体系建设，取得了显著的成绩，几年来在公司内部不断的开展内控活动宣传，不断的完善工作流程，完成关键控制点的风险控制描述和制定了有效的措施，取得了较为显著的成果。但是，在外部机构进行内控测试时，分公司总是或多或少的有例外事项的出现，影响正常的外部内控测试工作的顺利通过，查其原因多为主观因素造成的，原来习惯式的错误和控制风险的制度落实不到位，控制效果不佳。要全面强化推进内控建设工作，必须加强内控宣贯工作，使每位领导和员工深刻理解内控建设的重大意义。

## 一、管理层重视、全员配合是做好内控工作的保障

内部控制是以实现公司发展战略为目标，提高经济效益为中心，防范和控制经营风险为目的，规范公司各种业务流程为内容而建立的一整套责任体系。因此内部控制要求既能强化基础管理工作，又能提升经济效益，是一项宏大的系统工程。但内部控制受制于成本效益原则，内部控制的实施不是短期效

益，从短期来看是增加了成本，而从长期来看保证了公司效益的实现。西北公司领导这几年非常重视内控工作的建设，分公司领导和员工积极参与内控工作，在公司系统内定期或不定期的组织内控小组进行自我测试，发现问题及时整改，多次组织内控自测工作总结会议，讨论内控整改工作存在的问题，严格执行西北公司的《内控奖惩办法》，落实整改责任制。分公司领导进行现场办公，监督指导工作，一边梳理，一边整改，协调有关部门从源头上解决问题。例如对公司普遍关注的专项用户实行的“先款后货”的双盖章制度的执行情况的了解，货款及时结算回笼等问题，分公司领导多次召集业务、财务、驻厂办和综合办公室等部门协调研究解决办法，逐一突破难点，许多疑难问题化难为易，最终全部问题得到彻底解决，内部控制效果最终取决于管理层。

## 二、领会内控实质，全员转变观念是做好内控工作的坚实基础

公司的内控建设工作虽然已经开展五年了，因为人员的变化，每

个领导和员工对内控的认识程度不同，相应对内控工作的重视程度也存在较大的差异，内控工作的结果主要是通过财务工作来体现，一般人都认为内控工作建设主要是财务人员的工作，与自己工作关系不大，简单的把内控工作认为是按各项工作流程完善各种工作手续，只是保留工作痕迹，没有领会内控的精神实质，无法把内控工作提高到更高的层次认识。随着现代企业的发展，企业要适应市场经济而保持持续发展，必须加强领导和员工对风险防范的意识，提高风险识别能力，高度重视和认识风险控制在企业发展过程的重要性。对于企业风险控制这一新课题，人人都需要一个认识过程，接受过程，需要有一个不断学习、持续实践的过程。随着内控工作的不断完善和建设，公司内部测试和外部的测试不断督导和系统培训，原有流程的不断理顺及优化，遗留问题的不断解决，其产生的效果逐步体现出来，人们的观念也就开始逐渐转变，认识逐步到位。如对专项用户资料的整理，建立定期的货款往来签认和油品购销核对，加强了合同的管理，建立了合同履行台账等工作，工作逐步

理顺,解决了原来容易出现互相推卸责任的老大难,做到了分工明确,责任清晰。对于大多数人来说,内控工作虽然加大了工作量,但因为切实解决了实质性的问题,提高了管理水平,所以从长远计议,员工可以轻装上阵,提高工作效率。这样通过转变观念,提高认识,内控工作不断克服一个又一个的困难,跨越一个又一个的台阶。

### 三、加强内部控制管理的文化建设

公司内部控制管理要求员工遵守公司规定的员工行为规范和道德准则,内部控制管理文化建设就是通过调动每位员工的积极性、主动性和创造性,通过约束每一位员工的工作行为来达到业务发展与内部控制的目的,如要求员工按规定的操作流程操作,杜绝自选动作。因此,要公司内部树立全员内部控制意识,进一步提高管理人员和员工对于内部控制建设的重要性、迫切性的认识,通过对员工定期进行内部控制培训,将内部控制管理观念、

行为规范由管理层负责宣传贯彻落实到具体岗位,由此促进公司内部控制制度的完善及落实。

### 四、优化内控流程,控制风险是强化内控职能的终极目标

#### 1. 内控工作以企业防范风险和 控制风险为目的,为公司经营发展 服务的

内控是控制整个经营活动中可能发生的风险,防止在经营过程中出现信息失真和不切实际的财务报告。内控不是束缚经营的,而是为经营发展提供服务的,只有把内控制度落实到位,提高公司的执行力,才能为公司的经营提供更加良好的服务。

#### 2. 内控工作具有强制性,是外 部给企业增加的压力

《萨班斯法案》是一部保护投资者的法律,具有强制性。因此要求任何在美国上市的公司都必须严格执行。不论管理者是否情愿,也不管企业管理水平高低,都必须无条件提供经过外部审计师进行评估的管理层内控报告,来保证财务报告

的真实性。

#### 3. 内控工作没有现成的模板, 不能照搬照抄

这就要求我们随着公司环境,业务等等变化不断改进工作流程,提高识别风险能力,制定相应风险控制制度。内部控制是紧紧围绕影响公司经营效益提升及财务报告真实性的重要举措,注重研究探讨问题产生的原因并寻求解决办法。因此做内控是为了控制风险,不能搞形式主义,应该根据本公司的业务流程的具体情况制定风险控制措施,把复杂问题通过科学的方法简单化,使工作流程制度化。

从公司长期发展考虑,把内控工作作为是公司长期而艰巨的工作任务来做,需要广大干部和全体员工长期不懈地努力,通过内部审计机制,不断改进和完善建立起风险防范的长效机制,保证公司各项经营活动健康、持续和稳定发展。

[作者单位]中国石油西北销售公司  
[责任编辑]方广江

## 老总每天必看的四个财务数据

### 一、现金流量

现金是企业的血液。现金流是老总首先要关注的财务数据,企业财务必须每天及时向老总更新现金账目,老总根据现金流情况安排现金支出。

### 二、应收账款

应收账款是企业现金流的重要来源,是老总应重点关注的对象。

### 三、应付账款

应付征款是企业诚信度的重要指标,是企业和供应商关系的具体写照。老总应根据企业资金状况和供应商的关系,进行应付账款清还的核准、审批工作。

### 四、当日利润

当日利润指标是企业健康发展的重要标志。对当日利润测算方法有多种,基本方法是按企业年度目标测算出

每日利润指标,在测算出企业日盈亏平衡点,每日实际盈利超过每日利润指标,完成了日计划。按当日作为核算单位,能及时了解公司的盈利情况,发现公司盈利方面存在的规律和问题,及时调整盈利指标,发现每一阶段、每一产品的盈利中存在问题,加以解决,确保盈利指标的实现。

(摘自《世界经理人》)