

数字化手段完善单位内控体系建设实施路径

唐 红

重庆市涪陵实验中学学校, 中国·重庆 408000

【摘 要】传统的单位内控管理大多采用线下纸质流转、人工现场核查的方式进行, 流程分散、权责不清、业务轨迹留痕不全, 容易造成资金支付、采购服务等重要环节的漏洞。本文以钉钉数字化办公平台落地内控改造为实践样本, 从传统内控存在的短板、数字化内控整体架构的搭建、分业务数字化落地路径、长效数字化内控保障机制四个方面进行论述, 涵盖采购申报、线上比价、分级审批、支付核验全流程, 给出标准化的数字化内控建设实施路径, 给其他单位利用数字化工具完善内控体系给予操作参照。

【关键词】数字化工具; 单位内控; 流程再造; 资金支付闭环管理

引言

现代单位内部业务规模不断增大, 采购服务、资金支付、资产控制等业务事项的数量不断增加, 线下纸质审批模式存在着审批滞后、权责不清、业务过程无法全程追溯等管理缺陷, 传统的手工内控检查方式很难对所有的业务风险点进行检查。数字化办公平台具有线上留痕、分级权限控制、流程自动流转、电子签章固化记录等特点, 可以对核心业务流程进行标准化的重新设计。本文以单位依托钉钉平台重构采购申报、服务商比价、资金支付审核全闭环流程完整的实践过程为依托, 梳理出传统内控管理的不足, 建立数字化内控的整体框架, 细化各个业务数字化改造的实施方法, 形成可持续运行的数字化内控长效管理机制。

1 传统模式下单位内控体系运行存在的核心短板

1.1 采购与资金支付流程线下流转存在管控漏洞

原有的采购和服务申报全部使用纸质单据线下传递, 业务部门手工填写纸质申请单后逐层线下递交审批, 审批人员不能同步看到完整的配套佐证材料, 审批意见依靠手写标注容易出现信息缺失。服务商邀约、报价比价环节没有统一的线上平台, 比价记录大多分散在零散的纸质单据中单独保存, 时间久了就会丢失, 不能很好地保留比价过程的依据。资金报销支付阶段纸质单据集中到财务岗位统一核验, 前置审批环节存在的资料缺失、流程越级等问题无法提前拦截, 全部风险集中在财务末尾审核, 前置管控力度不足, 纸质单据流转过程中权责划分没有固化记录, 出现流程问题之后很难找到对应的岗位责任。

1.2 业务权责划分模糊, 全流程追溯缺乏有效载体

线下内控运行模式下各个岗位的审批权责都是依靠书面制度的文字来规定的, 缺少了业务流程中的刚性权限约束, 部分事项存在越级审批、简化审批步骤的现象, 制度的要求不能在业务办理过程中强制执行。采购申报、比价、支付等环节的办理记录分散在不同的业务科室中, 没有形成一个统一的载体来整合全流程的业务信息, 后续内控核查时需要跨科室调取多份纸质材料, 核查效率低。业务办理过程中没有实时操作留痕, 只依靠最后的纸质签字确认, 中间环节经办人员的操作行为不能被完整地保存下来, 一旦发生资金、采购类风险事项, 很难还原出完整的业务办理过程, 内控事后核查缺少完整的可追溯依据^[1]。

1.3 内控风险识别依靠人工复盘, 前置预警能力不足

传统的内控风险控制方式大多采用事后定期的人工检查的方式, 只能在业务全部办结之后再集中进行一次复查, 对于采购报价异常、审批过程缺少、资料不齐全等问题, 不能在业务办理过程中及时拦截。财务资金支付环节缺少前置校验机制, 不合规申请单据流转至财务岗位才会被退回, 造成业务流程重复返工, 占用各个岗位大量的办公精力。资产、采购、资金等各类业务数据彼此独立存放, 不能进行统一的数据汇总分析, 管理人员很难用量化数据来识别出高频的风险事项, 风险控制一直处于被动的处置状态, 不能依靠数据进行事前预判和过程动态管控。

2 数字化手段完善单位内控体系的整体建设架构

2.1 依托数字化办公平台搭建统一内控业务流转底座

以钉钉数字化办公平台为内控体系数字化改造的主要载体, 打通业务申报、分级审批、线上比价、电子签章、财

务核验等各类功能模块,统一承担起采购、服务、资金支付全链条业务线上流转的需求。搭建平台分级权限体系,根据业务经办、部门负责人、职能管理科室、财务审核岗位设置不同的操作权限,不同岗位只能查看本岗位所管辖范围内的业务单据,从系统上固定各岗位的审批权责。平台自带统一电子档案存储模块,所有线上提交的材料、审批意见、比价记录、电子签章文件都会自动上传到统一的数字化业务档案库中,取代了以前分散存放纸质单据的做法,给内控全流程追溯赋予了一个共同的存储载体^[2]。

2.2 围绕资金管控核心再造线上线下结合闭环流程

以资金支付审核闭环再造为数字化内控改造的核心主线,重新塑造采购服务事项的全流程运行逻辑,创建起线上流程前置管控、线下核验收尾的双层业务闭环。线上环节包含业务申请发起、逐级线上审批、服务商线上邀约报价比价、电子签章确认全部前置流程,线下只保留履约实物、票据原始凭证核验和最终纸质报销签字环节,线上流程未完成全部审批和比价环节的事项,不能进入线下报销核验环节,依靠系统设置刚性阻断机制杜绝流程简化操作。线上所有的操作步骤都会留下操作时间、操作人员、操作内容的完整记录,线下纸质核验记录同步拍照上传到平台绑定对应的业务单据上,线上线下两种记录互相联系起来,形成完整的资金业务管控闭环。

2.3 搭建数字化内控风险识别与动态监测数据模块

依靠平台所汇聚的全流程业务数据来创建内控风险动态监测模块,自动生成采购申报金额、服务商报价差额、审批流程时长、资料完整性等各方面的数据,设定统一的风险判定标准,对报价差距过大、缺少审批环节、缺少佐证材料等风险情况发出即时提醒给相关负责人。模块根据月度自动汇总采购、资金支付类高频风险事项,生成数字化内控风险分析台账,直观体现高频风险发生环节及对应业务类型,为内控制度改进、流程调整提供量化的数据支持。监测模块和业务流转模块实时联动,高风险事项自动停止流程流转,待岗位人员完成风险处置后才能继续推进业务办理,把风险从事后核查变成过程前置拦截。

3 数字化手段完善单位内控体系分场景落地实施路径

3.1 采购服务事项线上标准化申报与分级线上审批落地

依靠钉钉数字化办公平台开展采购和服务事项全线上发起申报,各个业务部门经办人员登录平台线上填写事项

申请表单,并上传项目需求说明、预算依据、前期调研材料等全部佐证电子附件,表单内置标准化填报规范,系统自动拦截缺少关键信息的申请单据,杜绝基础资料填报疏漏。申请单据提交之后,根据岗位权责自动推送到相应层级的负责人进行线上审批,各级负责人在平台内查看完整的申请附件后填写线上审批意见,完成电子签章确认,审批意见和签章自动绑定到对应的业务单据上存档,不能随意删除修改。审批流程设置不可跳过的层级节点,未完成上一级审批的单据不能流转到下一岗位,依靠系统刚性约束来落实分级审批内控制度,明确各个层级岗位的审批责任边界^[3]。

3.2 线上定向邀约服务商与标准化线上比价流程搭建

业务申请经过全部线上审批流程之后,由管理科室在钉钉平台上定向通知入围的合规服务商,平台内置标准的线上报价表单,服务商登录专用端口填写报价金额、服务内容、履约周期等关键信息,所有报价数据会自动汇总到统一的比价页面上,经办人员可以清楚地比较多家服务商的报价和方案。全部线上报价记录、服务商提交的电子材料自动同步到业务电子档案中,比价结束后管理人员线上确认最优承接单位并留存线上确认记录,比价全过程没有纸质单据产生,实现了采购比价环节数字化留痕管理。线上比价记录同前端业务申请单据自动关联绑定,之后内控核查时可以一键调取整个业务全流程线上资料,完整再现比价决策全过程。

3.3 线上流程闭环与线下核验结合完善资金支付审核管控

采购服务事项线上审批、线上比价全部流程办结并留存完整数字化记录后,方可进入线下履约核验和报销环节,经办人员携带履约完成的实物凭证、正规票据到财务岗位进行线下实物和票据核验,完成线下纸质报销签字手续。财务岗位核对线上平台留存的全部审批比价电子记录和线下纸质票据信息,两者完全一致后才能办理资金支付手续,线上流程中缺少部分、线上记录与线下票据信息不符的直接退回,防止不合规资金支付行为的发生。线上全流程留痕管理使采购服务每一个操作步骤都可以被查询、追溯,线上前置管控和线下实物核验形成双重管控屏障,弥补了传统线下流程前置管控薄弱的不足,依靠数字化流程刚性约束来推进资金支付审核更加规范透明,从而达成财务工作精细化、标准化管理的目的。

4 数字化内控体系长效稳定运行配套保障优化机制

4.1 分层开展各岗位数字化内控操作常态化培训机制

根据不同的岗位业务职责划分分层数字操作培训内容,对业务经办人员进行采购服务线上申报、附件材料上传、线上单据修改基本操作的培训,明确线上申报资料标准化填报要求;对各级审批负责人进行线上审批流程操作、电子签章规范、审批意见标准化填写要点的培训,增强分级审批权责意识;对财务、管理科室人员进行线上比价后台管理、业务电子档案调取、风险监测台账查看专项培训。每月开展一次数字化内控流程实操复盘活动,就平台操作高频问题展开集中讲解,创建起专职的数字化内控联络岗,即时回应各个岗位流程操作上的疑问,并且把技术改良的需求及时反馈给技术部门,从而不断加强全体人员对数字化内控流程的操作规范性^[4]。

4.2 数字化平台功能持续迭代与内控制度动态适配机制

构建起平台功能更新同内控体系同步改善的运作机制,按照单位业务扩展需求以及内部控制规范的调整情况,及时对钉钉平台的功能结构、流程模式作出改变。对新增的采购服务类别进行线上申请工具的创建和上线,并且对审批节点及权限分配规则做进一步的梳理,使其符合目前最新的内部控制责任划分标准。定期对线上操作中出现的各种风险进行全面的评价,依靠加强异常监控预警能力、完善操作规程、使用智能价格对比分析、实行电子档案管理途径来大幅度提升在数字化环境下实施监管的能力。同步更新书面内控手册,把数字化场景中的分级授权、全程透明记录等新型管理模式纳入制度范畴,实现线上线下管控标准的一致性,给信息化时代内控体系建设提供可靠的支撑。

4.3 数字化内控运行成效定期评估与闭环优化机制

创建多层次、多维度的数字化内控评价体系,重视流程标准化的程度,风险预警的效果,业务追踪的速度,资金管控的合规度等重要的指标。每月底利用平台获取到的全部流程业务数据展开量化剖析,着重评判线上文件是否完备,程序出现返工几率高低,风险察觉的任务完成状况怎么样,支付审批准确程度如何这些主要指标,创建月度

内控运作报表。本报告从信息系统架构漏洞、职能权限分配不均衡、潜在决策偏差等几个方面入手,给出相应的技术升级建议、岗位职责调整方案和员工培训计划,从而达到持续改进的目的。对实时监测结果加以优化,并依照反馈的信息及时更新内控模型和操作规程,从而创建起问题被察觉、具体之处得到精确判定并进而实现闭环的过程体系。每季度进行一次跨部门内控综合评审,联合业务、财务、管理科室对平台运行数据展开交叉核查,比较季度之间风险处置效率的变化情况,就发现的流程卡点、预警滞后等流程卡点问题创建专项整改清单,并且限定整改完成的时间节点,整改完成后再次录入平台观测指标并完成二次校验,从而保证评估结果真正地落实到内控体系改进措施上^[5]。

结束语

依托钉钉数字化办公平台再造采购服务和资金支付线上线闭环流程,可以从流程前置控制、全流程留痕追溯、动态风险监控等多方面弥补传统线下内控管理的各种漏洞,依靠系统刚性约束厘清各个岗位的审批权责,提高资金支付、采购事项管控的透明度和标准化程度。单位要不断加强分层数字操作培训工作,推进平台功能的更新和内控制度的同步更新,并依靠常态化成效评价机制来不断提升数字化内控运行模式,充分发挥出数字化工具对于风险前置拦截和业务全程追踪的作用,使单位内控体系长久规范运转。

参考文献:

- [1] 李泽民, 乔如妤. 省级电网企业新型营销数字化内控体系建设[J]. 企业管理, 2023, (S1): 70-71.
- [2] 孙明芬. 数字化转型背景下实现国有企业内部控制管理路径[J]. 财讯, 2023, (12): 176-178.
- [3] 林璐. 数字化转型背景下电力企业数据合规营销内控体系研究[J]. 价格理论与实践, 2023, (1): 194-198.
- [4] 李楠, 刘凡. 事业单位人力资源数字化管理研究[J]. 商业文化, 2022, (7): 74-75.
- [5] 高小红. 数字化背景下行政事业单位内控建设分析[J]. 行政事业资产与财务, 2019, (22): 45-46.