

基于风险管理的国有企业内部控制体系研究

—以 T 公司为例

宋志玮

北京印刷学院经济管理学院, 中国·北京 102600

【摘要】当前,我国正处于“十四五”规划推进关键一年,是疫情防控常态化的一年,也是国企改革三年行动的收官之年。作为国民经济发展的中坚力量,国有企业尤其是电力企业经营风险大幅提升。内控体系发挥着固本强基效应,不断强化和改善内控管理体系,才能更好地提升国有企业防范风险的能力。风险管理是减少公司风险的最主要渠道,是现代化公司管理的最有效手段,而国有发电公司内部管控的效果将直接关系到公司总体风险水平,从而影响国有企业的高质量发展与资产保值增值。基于这一视角,以 T 公司为例,分析风险管理视角下国有企业内部控制监督体系执行中存在的问题,并在完善国有企业内部控制监督体系方面提出建议。

【关键词】发电企业;内部控制;风险管理;优化研究

Research on the Internal Control System of State-owned Enterprises Based on Risk Management

—Taking T Company as an Example

Song Zhiwei

School of Economics and Management, Beijing Institute of Graphic Design, China? Beijing 102600

[Abstract]At present, my country is in a critical year for the advancement of the "14th Five-Year Plan", a year for the normalization of epidemic prevention and control, and the final year for the three-year reform of state-owned enterprises. As the backbone of national economic development, state-owned enterprises, especially power enterprises, have greatly increased their operational risks. The internal control system exerts the effect of strengthening the foundation and strengthening the foundation, and continuously strengthening and improving the internal control management system can better enhance the ability of state-owned enterprises to prevent risks. Risk management is the most important channel to reduce company risks and the most effective means of modernized company management. The effect of internal management and control of state-owned power generation companies will be directly related to the overall risk level of the company, thus affecting the high-quality development of state-owned enterprises and the preservation and appreciation of assets. Based on this perspective, taking T company as an example, it analyzes the problems existing in the implementation of the internal control and supervision system of state-owned enterprises from the perspective of risk management, and puts forward suggestions on improving the internal control and supervision system of state-owned enterprises.

[Key words]power generation enterprise; internal control; risk management; optimization research

1 引言

作为煤炭消耗的主力军,发电企业改革也面临着空前考验,国有发电企业势必要迎接挑战,变革传统管理模式,强化科学内部控制体系的构建和督查,保障企业提质增效,满足可持续发展要求。本文以发电企业 T 公司为例,从实践出发,分析 T 公司内部控制存在的问题,探索国有企业内部控制体系优化、增强治理能效的有效举措。

T 公司于 1994 年成立,是一家中外合资的国有电力企业。主要经营火电、水电、风电、光伏发电业务,还涉及煤炭、循环经济等领域。T 公司践行“双碳”目标要求,以实现绿色低碳转型为发展方向。为了提高 T 公司风险管理能力和经营水平,促进健康发展,建立和实施内部控制体系。体系遵循全面性、适应性、成本效益等原则,包括风险评估、控制活动、内部监督、考核与责任追究等部分。同时注重预防和惩处,明确反舞弊重点领域、环节,采取不相容职务分离、会计系统、财产保护、监督评价审计和绩效考评等控制。伴随外部环境、疫情等不确定性因素的增强,原有的内控体系难以全面防范公司承受的各项风险,有待进一步改进和完善。

2 国有企业内部控制及风险管理的内涵与重要性

2.1 内部控制及风险管理内涵

全面风险管理是以总体经营目标为前提,在管理的各个节点中实施基本流程,以形成完善的全面经营风险管理制度,为实现全

面经营风险管理的总目标,进行合理规范的管理流程。内控体系是在风险导向思维下,针对财务、投资、工程、计划营销、燃料、采购、物资管理、内部审计等业务及管理,建立整套监督管理机制和控制制度。其目的在于通过内部调控措施,加强管控风险的功效,实现各部门工作流程无缝对接,助力国有企业经济发展新格局。内部控制重点在于站在防范角度来减小企业内部控制所面临的各类风险,更注重运营与财务;而全面风险管理则侧重于运用前瞻性角度来处理企业内外部的各类风险,更加注重于战略。^[1]

2.2 内部控制及风险管理的重要作用

一方面,内部控制可以保证国有企业的正常经营,能够有效地监督和控制企业的经营活动,降低企业经营风险和漏洞的概率,保障国有资产的完整性和安全。另一方面,作为企业管理的关键环节,可以借助内部控制方式,对企业的运营风险进行有效监测和评估。这将使国有企业能够有效地抵御风险,尽量规避它们在经济发展的新环境中遇到的风险。火电企业是企业能源宏观调控的主要力量,大部分是国有企业,其管理模式仍受传统管理理念的制约,因此,有必要将公司的内部控制与风险管理相结合,选择适当内控措施,进行风险识别及评估,将风险降至可控范围。在国有企业的日常管理中实行内部控制和风险管理,对企业运营指标和财务指标进行综合性分析,可以为国有企业管理阶层制定重大决策时提供相应参考意见,帮助企业辨别重大运营风险,并制定有效的防范措施,以维护企业长

期稳定发展。^[2]

3 T 公司风险管理与内部控制体系现状

3.1 内部审计机构独立性欠缺

T 发电公司合规部下设证券资本处、董事会事务处、产权管理处、法律事务处、内控与审计处。审计部门未实现较高层次的相对独立,难以开展本部门同级内设机构管理事项、上级部门管理业务的审计监督,削弱了审计职能和风险管理第三道防线应发挥的作用。内部审计机构缺乏独立性减少了应有管制,特别是在高级官员难以全面地控制和检查活动方面,未能发挥内部审计应有作用。国有企业应当最大化发挥内审的监督效果,并对内控实施动态分析,确定内部审计人员的责任,加强内部审计人员的培训。

3.2 价值重大资产管理缺乏监督

发电企业在经营过程中必须投入大量的设备和资产,且价值巨大,必须保证其使用效率。《T 公司固定资产管理办法》中规定:“要保证资产安全完整和正常运行,防止资产损失。固定资产使用保管人员应在离职前,完成固定资产移交工作”。而在实际执行中,T 公司办公室为该固定资产的保管职能部门,已离职员工在离职前管理房屋,离职后无人对房屋进行管理,截至年底仍未获取房产证,导致其中原值将近 1500 万元的房产无人知晓其状态及使用情况。监控价值重大资产和设备管理机制的缺失可能会影响公司的利益,影响内部控制系统的有效性。

3.3 内部控制监督体系可执行性差

建立内部控制和监督体系时,没有与其他国有发电企业的经营环境、经营范围、市场情况、竞争和承担风险的能力等结合起来,在不断地变化中也没有做实际调整,在执行过程中可能与公司现状不匹配,未达到预期目标,执行力较弱,很难实现监督的意义。T 公司部分员工对企业内部控制了解不够深入和积极,在内部控制的工作往往是被动地进行监督,主动的作为意识不强,甚至敷衍推诿。虽已建立起内部控制机制,但也不能有效地加以运用,对内控作用效果有一定的影响。

3.4 全面风险管理机制不健全

T 公司在全面风险管理方面较弱,首先是风险管理的覆盖面不足,T 集团目前风险管理的重点是法律和合规、财务和能源安全,市场意识、战略等重大风险不够深入。在违法、财务、安全之外问题上,T 公司没有明确的风险控制点,也没有覆盖所有环节的风险预防和控制管理。在风险治理实践中,缺乏风险预警和监测评估,单凭内部审计和风险管理监控功能的防范和控制管理。

4 基于风险管理 T 公司内控体系优化建议

4.1 完善内部监督,健全风险防控体系

利用“三道防线”做好预防、现场控制和事后监控。风险控制第一道防线属于各有关职能部门和业务单位,主要是确定过程中的风险点,包括大额投资、资产管理和财务管理等,识别并制定控制措施。第二道防线由风险管理职能部门和董事会下设的风险管理机构负责,执行风险控制策略,对风险控制目标做好分解和更新,定期对控制点检查,以确保第一道防线的有效性,并进行考评和奖惩。第三条防线由内部审计部门和董事会下设的审计机构负责,监督和审查业务风险管理的合规性,评估风险管理系统的有效性,监督和指导问题整改。通过制度化、流程化、信息化持续优化完善风控体系。

4.2 创新评价监督方法,增强可执行性

内部监督和控制体系必须不断更新,以动态适应未来发展,保持内控的良性循环。内控评价的内容主要包括内控体系建设及执行情况、缺陷整改情况等。建设情况评价主要包括:组织体系建设情况,各项机制建立健全情况等。执行情况评价主要包括:各项管理工作制度、内控手册执行情况、信息系统运行等。缺陷整改情况评价主要包括:缺陷整改进度和效果、长效机制建立情况。评价主管部门应及时就内部控制缺陷

提出整改建议,明确主要问题、改进建议、负责部门和完成时限,督促审查整改情况。责任部门应当对照缺陷清单逐项开展整改排查,总结整改情况,报上级内控管理部门,确保内控体系持续有效。不断提高内部控制监督结果的权威性,更加科学地评价国有企业内部控制运行情况。监督过程和结果要公开透明,内控执行情况的信息必须实时传达给企业各管理层级和业务部门。

4.3 加强关键风险控制,提高风险应对能力

风险并非单一固定的,可能发生在任何业务工作中。要通过建章立制,确定风险防控及应急处置,加大管理层的重视度,风险预测情况要及时向管理层汇报。此外,还需要指出,日常业务活动及财务活动中要建立预警,及时挖掘盲点和风险根源,将风险防控的措施融入整个业务流程规范,不仅要重视安全生产中的风险,还要建立和完善业务流程,将防控措施纳入业务规范。在众多风险中识别关键风险点,也就是重要的风险即对公司生产经营产生直接影响的风险。关键控制是指实现对管控目标最有影响的一个或多个、能预防或消除风险的影响或将其减少到可接受风险水平的控制措施。通常,涉及职责分离、系统与数据的接触限制、物理安全、授权审批、关键单据文档及非常规操作的审批、变更控制的措施都是关键控制。

4.4 科学设定目标,确定风险可能性

设定的目标应在充分研判风险的基础上,与风险管理理念保持一致,既要分析宏观经济形势、国内外法律法规变化,又要分析内部资源及核心竞争力等因素。在制定目标之后,还应进一步确定受内外部风险因素影响后,何种程度的偏离是可接受的,以及实现目标所需的资金、人员、技术等资源,合理匹配目标与现有资源储备及未来获取能力。目标设定和分解完成后,还应跟踪目标的执行情况,确定、评估风险,及时采取适当的风险应对措施。根据风险概率和对目标的影响程度进行评估,参考风险发生可能性标准,如表 1,确定风险发生的可能程度。将不同类别的风险进行对比,明确对各项风险的管理优先次序,确定关注重点和优先控制的重大和重要风险。针对识别的每项风险,确定风险的概率和影响及风险等级。

表 1 风险发生可能性评估标准

分值		5	4	3	2	1
定性方法	可能性	高/基本确定	较高/很可能	中/有可能	较低/不太可能	低/极小可能
定量方法	一定时期内发生概率	>90%	70%~90%	30%~70%	10%~30%	<10%

5 结语

综上所述,经济新常态下高质量发展进程中,发电企业机遇与风险并存,内外部环境及风险管理都更加复杂多变。在把握国资委监管要求的内部控制建设上,要将管理层和董事会作为责任主体,也需要国资委监督内部控制的建设情况,对重大缺陷加大考核和责任追究力度。同时还需革新管理理念,优化业务流程,梳理和重建管理机制,依靠先进管理理念、信息化管理手段,提高监督机制的执行力。内部控制的监督与制衡还能够约束管理层的机会主义行为,激励管理层勤勉尽职工作,防范管理层舞弊和风险,提高公司治理水平。尤其是当前疫情突发的背景下,及时地构建预警机制,落实内控体系,能够提高风险管理质量,实现国有发电企业高质量可持续发展,完善风险视角下内部控制工作,推动建设成为世界一流能源企业。

参考文献:

- [1] 刘帅. 基于风险控制的企业内控体系建设与创新研究[J]. 商业 2.0 (经济管理), 2021(5): 1.
 - [2] 宋达丽. 基于风险控制的企业内控体系建设及创新探讨[J]. 今日财富, 2020(09): 196-197.
- 作者简介: 宋志玮(1997.11-)女,汉族,河南新乡人,北京印刷学院经济管理学院,21 级在读研究生,硕士学位,专业:会计,研究方向:财务管理、企业内部控制与审计实务。