

企业内部控制引入阿米巴经营模式的探讨

——以 H 军工后勤保障企业为案例

吴孟阳¹ 陈吉鑫² 唐诗尧²

(1. 成都航研工程技术服务有限公司, 四川 成都 610000;

2. 四川水利职业技术学院, 四川 成都 611230)

摘要: 社会经济面向高质量发展转变, 企业之间竞争激烈, 科学管理模式对一个企业长远发展至关重要。H 企业想要继续实现国企的保值增长, 促进健康持续发展, 必须制定一套适合自身的内部控制体系。本文通过内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和监督这五个方面, 分析了 H 企业内部控制现状, 提出引入阿米巴经营模式, 结合全面预算、信息化共享中心、绩效管理 and 风险控制进行探讨, 从而提高企业内部控制的有效性, 促进企业高质量、健康可持续发展, 为 H 公司经营管理的内部控制提供新思路。

关键词: 高质量发展; 内部控制; 阿米巴经营

中国共产党第十九次全国代表大会提出, 我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段, 必须坚持质量第一、效率优先, 全面推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革, 努力实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展。H 公司作为某军工行业的后勤保障单位, 以高质量发展战略进一步推动企业健康、可持续发展。要实现企业高质量发展, 内部控制至关重要, 同时内部控制在企业是否发挥作用受多种因素影响。

随着信息化、大数据和智能化的迭代, 企业将面临新的、更大的挑战。我国在 2008 年颁布《企业内部控制规范》以及配套指引, 指导企业在新环境下不断探寻内控运行新模式。

美国的 ERM 风险管理框架提出了八要素的内部控制理论, 而我国根据实际情况制定了五要素, 即内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督。从成本效益原则出发, 五要素足够帮助企业提高内部控制管理活动。然而, 提高企业内部控制的运行质量是值得研究的问题。

稻盛和夫提出的阿米巴经营管理模式, 其根本目的是实现全员参与企业经营活动, 激励员工的责任感。内部控制管理的核心, 是对“人”的管理。王海兵教授较早提出了人本内部控制, 他认为“人本内部控制把‘人’作为管理活动的核心和组织最重要的资源, 把组织全体成员作为内部控制的主体和客体, 并服务于企业内外利益相关者, 达到双赢、企业和谐发展的目的。”

本文梳理了 H 公司的内部控制存在的问题, 将引入阿米巴经营模式, 在原本各个细分组织中, 加强全员的经营意识、全员参与风险的管理意识。此外, 作者认为建立阿米巴经营哲学和管理者的人格魅力是引入阿米巴经营模式的前提条件。基于 H 企业内部控制的现状, 从企业组织架构、全面预算、信息化共享中心、绩效管理与风险控制等几方面探讨引入阿米巴经营模式, 实现高效的业财融合与风险控制, 实现资金的有效使用和管理的安全性, 提升企业的内控质量, 进而实现企业的高质量、可持续稳定发展。

一、H 公司内部控制分析

(一) 公司情况

H 公司是隶属某军工单位的全资公司, 性质为国企。公司主要承担该军工单位以及其他军工单位、国企等多地跨区的技术服务和后勤保障工作, 目前已发展成为集工程技术服务、物业服务

等多元化综合性服务供应商, 员工近 900 人。公司设总经理 1 人兼党委书记, 全面主持公司行政和党建工作, 组织实施董事会决议和工作计划, 主持总经理办公会、支委会。

(二) 内部控制现状分析

1. 公司内部环境。H 公司受上级单位绝对控股, 其经营定位为后勤保障, H 公司的发展不能完全体现现代化企业以市场为导向的基本特点。H 公司的经营范围广、行业跨度大, 人力资源缺乏, 尤其在管理、监督岗位上的人员配置不足, 在人才资源激励机制方面表现不佳。

虽然信息化的广泛应用, H 公司在 2021 年下半年投入的信息化办公系统, 信息化减少了时间上的浪费, 同样也减少了人与人之间的交流。员工文化、管理层的能力参差不齐, 大量业务审批可以简便操作完成, 从而在审批环节忽视审批资料的合规性, 有所欠缺。老员工甚至不太重视企业的内部控制信息化, 因此这样的内控环境很复杂、难度大, 人为因素导致的问题可能性增大。

H 公司在各个业务环境投入信息化系统的使用, 缺乏相互关联度, 比如“业务—财务—税务”一体化这样的共享中心。目前存在大量单据的审核需要用 excel 进行手工原始单据的稽核, 基础、烦琐的工作导致有效劳动力的浪费, 同时存在原始单据造假的可能性。

2. 风险评估意识淡薄。由于 H 公司性质是国企, 绝大部分业务稳定, 收入稳定, 完全能达到实现国企保值增长的目的。H 公司对安全生产、保密工作、廉政等风险意识较强, 但个别管理部门风险评估意识薄弱, 会直接影响企业的控制活动。

缺少招投标流程制度, 对内、对外的监管难度增大, 对项目的实施和质量验收难度增大。其中: 固定合同模板没有定期做修订, 在合同审批环节没有财务人员参与, 容易导致项目的执行与签订的合同内容不符, 引发风险。

3. 公司的控制活动缺乏有效运行。H 公司业务多元化, 并结合上级单位下发的各项制度, 管理层设计了适用于本公司的相应的制度规范和控制方法, 以此来降低风险, 保证业务活动的正常开展, 从而实现内部控制目标。包括组织层级中的机构和岗位设置, 也包括业务层级中的各个管理流程。

H 公司在控制活动实施方面缺少有效运行和评价, 不利于企业健康的可持续发展。在事项运行的过程中, 缺少事前、事中、事后的全面监控, 部门之间未能相互监督、相互制约。H 公司的资管着重交由财务部监管, 其监管受到局限, 同时也将风险集中于财务部一个部门, 很容易出现监管不到位导致的公司利益受到损害。

4. 缺少信息的传递与内外沟通。一方面, H 公司重视制度的制定, 但是忽略了制度的宣讲和执行闭环, 容易导致缺少信息的传递, 有制度却不能有效落地, 甚至公然违背制度的现象也时有发生。同时, 各个部门协同和沟通交流不足, 会直接影响企业运作效率, 增加沟通成本。另一方面, 部分管理者管理能力不足, 缺乏统筹、组织和协调, 容易导致团队成员获得的信息不及时、

不对称,从而影响团队的凝聚力,也会影响团队成员的工作积极性。

5. 内部监督机制不健全。内部监督也是对内部控制质量进行评价的过程,是最终结果的反馈。H公司的内部监督机制不健全,尤其是在监督机制的设置和执行方面,缺少审计机构的设置,导致无法发挥审计的独立性优势,容易隐藏经营活动风险。其次,在用人提拔方面,缺少监督的执行形式,甚至制度的执行不到位。最后,财务预算方面缺乏预算的执行和监督,导致无法实现预警功能,放大了财务风险。因此,部门间缺少制衡,发生问题后容易相互推卸,最终是公司利益、形象受损。

二、引入阿米巴经营模式的运行路径

(一) H公司的阿米巴组织架构

将阿米巴组织架构引入H公司,原组织结构不改变,具体划分为:1. 一级阿米巴,包括财务部、综管部、采购部、安全质量部等机关单位,主要制定战略、制度和下一级阿米巴各项业务的协同处理;2. 二级阿米巴,包括各业务部门,对自己的业务项目负主要责任;3. 三级阿米巴,将业务项目细分至任务执行,各司其职。除此之外,信息化系统、OA办公将贯穿于整个公司经营活动中,不仅提供智能化技术支撑平台,也为各个层级的阿米巴提供信息沟通与交流,同时确定每个阿米巴相应的职责和权限。

(二) 阿米巴经营模式下的全面预算

引入阿米巴全面预算,将调动每一个阿米巴参与预算制定,能更好地了解企业战略目标,并结合自己负责的项目业务做第二年的规划,实现公司整体统一性,便于资源的合理分配,更好地完成经营目标。

具体操作为:公司新的战略方向、目标下发给一级阿米巴,一级阿米巴再细分二级、三级,使各级获得相应层级目标要求并完成项目经营活动的预算编制。通过统筹到分散,实现了全员参与、全过程的控制,也便于日后预算执行过程中目标的一致性,以及全员对风险控制意识。

引入阿米巴全面预算的特点如下:1. 各层级阿米巴的参与实现经营预算最优化;2. 用共同的目标调动员工的积极性,发挥财务部在项目执行过程中预警反馈作用并确保有效性;3. 全面预算是内部控制中预防性的控制方法之一,严格监管不仅实现成本控制,还能实现开支合理化,有效治理违反财务管理制度的行为。

(三) 阿米巴经营模式下的信息化共享中心

近几年,H公司花大量财力投入信息化建设,各层级阿米巴在业务活动控制过程中得到有效提升。

阿米巴信息化共享中心特点:1. 经营活动保持与企业目标一致,资源便于合理分配;2. 各环节岗位职责明确,每个流程环节清晰化、透明化,便于及时发现问题,便于找对人解决问题,保持信息对称性;3. 充分调动全员积极性,互相监督工作,以及工作的实施进度;4. 信息化的稽核减少人工稽核的失误,提高业务处理的效率和正确率。

(四) 阿米巴绩效管理

引入阿米巴经营模式下的绩效管理,更加注重对“人”的评价。传统绩效评价关注业务结果给企业带来的经济效益,而阿米巴增加了对员工的成长性,以及员工给企业创造价值的能力的关注。比如:员工服务质量、团队意识、专业技术技能、学习能力、价值观等,更加综合的考核指标纳入绩效管理,充分激发员工的潜在能力。

(五) 阿米巴风险控制

阿米巴风险控制的作用:由于阿米巴划分的经营单位很小,人数也很少,任何一项细分业务出现了变动,就会被放大。例如:虚开发票报销事件,单个事件涉及金额在整个公司的账目上并不

显眼,但发生于组织细分的项目中,一旦有人作弊,立刻会出现数据异常。

以耗材制作费报销为例,阿米巴风险具体控制为:三级阿米巴在业务宣传中各自产生的耗材制作费用的报销,通过信息化系统将原始单据提交第一步流程,由二级各对应业务阿米巴权限的审核业务实际发生的真实性,再由一级阿米巴归口部门对接耗材制作供应商,审核被提供的原始单据,最后一步提交财务部,财务部根据预算情况、完成报销审核的最后环节。全过程全员参与风险管理,风险对应的任务被层层细分,分配给每一层级阿米巴,同时部门间交叉监督,及时反馈风险信息达到风险可控。

三、引入阿米巴经营模式的前提条件

引入阿米巴经营模式的的企业内部控制,本质是控制活动以“人”为中心,人既是内部控制的客体也是主体,企业未来的发展管理趋势更是人本管理,而管理者的人格魅力和建立阿米巴经营哲学是引入阿米巴经营的前提条件。

(一) 建立阿米巴经营哲学

稻盛哲学强调“以心为本的经营”“玻璃般透明的经营”“动机至善、私心了无”等内容,在他的阿米巴经营哲学里,承认虽然是利己的,但是人也是利他的。在各个阿米巴组织之间,每一个阿米巴组织成员,在为各自的阿米巴业绩考虑时,如果缺乏为企业整体着想的利他之心,阿米巴经营的引入将困难重重,难以为继。

这要求企业引入阿米巴经营模式时,需要在企业内部贯彻“作为人,何谓正确”这种高层次的哲学,才能将“以人为本”的内部控制透彻地融合并服务于企业的经营管理之上。

(二) 管理者的人格魅力

管理者在企业日常经营活动中扮演着重要的角色,通常具备令员工敬佩的管理者,在企业的管理控制活动中事半功倍。若企业的管理者忽视自己的员工,对自己的员工没有感情,甚至欺辱压榨,这样下去企业是否能留住人才?假若管理者刚正不阿、有魄力、为人谦逊,这样的管理者,一言一行都可能会成为员工的榜样。因此,管理者必须具备为员工谋取幸福、为企业创造价值和财富、为社会做出重大贡献的信念和追求。这也是阿米巴之道对管理者的要求,不仅是对业务的经营管理,更是对人的领导。在这样模式下的内部控制,管理者首先是以身作则,发挥自身领导魅力去感染员工,不仅满足员工的低层次需求,更需要高层次去尊重他们,从而实现“聚焦客户、崇尚荣誉、共创共享”。

四、结语

通过对H公司内部控制现状的分析,探讨阿米巴经营模式下的全面预算、信息化共享中心、绩效管理和风险控制,可以优化企业经营的内部环境,完善控制活动的流程化管理,健全对应流程的监督机制,减少优秀人才的流失。此外,引入阿米巴经营模式将避免原来不透明化带来的问题隐藏、责任推卸,员工思想散漫、目标不统一、意识惰性引发的风险隐患,从而更好地提升企业内部控制的质量、运行效率,最终实现企业的高质量、可持续发展。

参考文献:

- [1] 周海燕. 企业内部控制环境及企业风险管理分析 [J]. 质量与市场, 2022 (6): 94-96.
- [2] 孙德芝, 高静涵. 基于阿米巴管理模式的企业内部控制——以X公司为案例 [J]. 山西财经大学学报, 2022, 44 (S2): 28-30.
- [3] 王海兵. 以人为本的内部控制机制探讨 [J]. 中国注册会计师, 2011 (3): 89-92.
- [4] 王海兵, 董倩, 杨斌. 企业内部控制审计信息化风险与应对策略研究 [J]. 会计之友, 2015 (9): 57-61.