

雪峰科技内部控制管理的分析

◆张义丹

(重庆理工大学)

摘要: 切实有效的内部控制是提高企业战略执行力、防范重大财务风险以及经营风险、提升企业价值、增强竞争力的保障。对于民爆行业,内部控制更是企业发展中十分重要的一环,本文以上市公司雪峰科技为案例,对其内部控制管理进行分析,总结了该企业内部控制体系的特点和值得借鉴的地方,并指出其存在的问题,同时提出相关解决方案和途径,以期为企业建立和完善内部控制体系提供实践方面的参考和经验。

关键词: 内部控制; 风险管理; 民爆行业

一、案例简介

(一) 公司情况概述

新疆雪峰科技(集团)股份有限公司(以下简称雪峰科技),于2015年5月在上海证券交易所挂牌上市。它是集民爆器材研发、生产、销售、运输及爆破服务一体化的企业集团。公司具有从事自营民爆产品出口业务资质,部分产品及生产线出口中亚地区及周边国家,是疆内最大的民爆生产企业,也是国内民爆行业一体化产业链较全的企业集团之一。

(二) 民爆行业特征

雪峰科技所处的民爆行业,是一个特殊的行业,是一个安全风险极高的行业,但是通过案例了解,雪峰科技并未体现出很好的安全管理意识,两度违反安全管理制度,其中包括违规出借危险化学品道路运输资质,员工未持从业证上岗工作及擅自销毁未使用完的火工品。

二、内部控制分析

(一) 内部控制含义

内部控制是指企业为了保护资产的安全、完整性,提高信息质量,确保有关法律法规和规章制度及企业经营管理方针政策的贯彻执行,避免或降低各种风险,提高经营管理效率,实现企业经营目标而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。

(二) 影响公司内部控制因素及缺陷

雪峰科技上市三年两度被出具内部控制非标准审计报告暴露了民爆行业存在的种种问题,同时也可以看出雪峰科技的内部控制存在着缺陷,并没有有效的实施,其产生的不良的经济后果。

1. 控制环境

控制环境提供企业纪律与架构,塑造企业文化,并影响企业员工的控制意识,是所有其它内部控制组成要素的基础。所以内部环境是企业建立与实施有效控制的基础。上层的治理和基层的管理在内部控制中都有很重要的作用。内部控制的运行需要全员的参与、合作和监督。要先从高管开始,实现自上而下的推进和实施。

2. 风险评估

风险评估就是分析和辨认实现所定目标可能发生的风险。也是建立与实施有效控制的重要环节。

(1) 国家把安全列为民爆行业的重中之重,相继出台了多种法律法规对民爆物品进行管理,包括其生产、销售、运输,以及与之相关的后续服务。

(2) 公司明明知道燕然这个爆破员工文化修养水平不高,不服从公司管制,还对他进行了录用,甚至将安全要求很多的爆破工作交由他来做。

3. 控制活动

控制活动是确保管理阶层的指令得以执行的程序及政策。有助于保证采取必要措施来管理风险以实现企业目标。周副总身兼副总经理、财务总监和董事会秘书等职位,不能很好地体现不相容职责相互分离、相互制衡的原则。这些都会导致董事会不能有效的监控重大资金拆借行为,导致了重要岗位的内部监督和制衡机制存在着很大的问题。

4. 信息的沟通与交流

信息与沟通系统是围绕在控制活动周围的,它们使企业内部的员工能取得在执行、管理和控制企业经营过程所需的信息,并交换这些信息,对出错的业务采取纠正措施。而雪峰科技公司显然是没有做到这一点。

5. 监控

监控是由适当的人员,在适当及时的基础下,评估控制的设计和运作情况的过程。内部监控可以保证内部控制制度持续有效的运作。不论是经营层或是其他控制人员,只要发现内部控制的缺陷,都应当及时地向适当的管理层报告,并使其到果断处理。

(三) 公司内部控制优化

针对公司“拆借资金、挂靠车辆、员工无证上岗并销毁未使用完的火工品”这三起事件,雪峰科技分别对其进行了内部控制优化。具体表现在以下方面:

1. 财务内部控制缺陷优化

对于拆借资金,雪峰科技首先建立健全了内部问责制度,责任与权利对等,问责与绩效考核挂钩,基于客观、公平、公正的原则,制定公司内部问责制度,对职责划分、问责范围、考核机制做出详细规定。其次,进一步优化了公司的治理结构,规范“三会”运作,按照上市公司治理准则规定决策层以及经营层人员岗位、职责分离,关键岗位不能交叉任职,不相容岗位不能兼任,从而建立有效的制衡机制。

2. 非财务内部控制缺陷优化

对于挂靠车辆,雪峰科技组建了内部控制缺陷整改小组,完善运输业务、安全业务的管理和监督,提升规范化管理水平;在整改计划上:(1)对经营运输车辆进行全面的排查,将存在挂靠的运输车辆转出恒基公司。(2)加强运输安全管理和监督。一是层层签订安全责任书,落实安全主体责任,坚决杜绝任何形式的挂靠车辆从事危险品道路运输;二是坚持早抓早小,定期开展运输安全业务排查、安全风险防范工作,确保发现隐患并进行及时整改。

三、对策及建议

1. 不断加强领导及基层员工对内部控制的认识

对于公司而言,公司高层对内部控制还是有一定认识,只是没有很好的将此理念贯彻成较为完善的内部控制体系,希望仅仅单纯依靠一些相对孤立的规章制度就形成有效地内部管理。所以,笔者认为对员工的教育和培训不应局限在岗前培训、换岗培训等基础业务知识培训上,而应该由上至下灌输内部控制的理念。

2. 积极引入风险管理

案例中,雪峰科技做到事后弥补,而不是事前预防、事中控制。公司也不例外,公司整体缺乏风险意识,领导层对风险的认识比较片面,员工更加不重视风险概念。而现代企业内部控制是以全面风险管理为导向的内部控制,控的就是风险。所以,首先要在公司内部建设风险文化,强化全员风险防范意识,一方面可以借助培训机制聘请相关领域的专家对管理层和员工进行风险管理知识方面的培训;另一方面,高层管理人员必须时刻保持清醒头脑,审慎看待公司可能存在的风险,并加强全员沟通,及时了解公司动态。

3. 完善控制活动将控制执行效果纳入绩效考评体系

公司目在现有条件下的控制措施多多少少涉及了不相容职务分离控制、会计系统控制、绩效考评控制等这些控制,只是深度有所欠缺。鉴于对风险认识的片面,未来还需在风险管理的基础上,完善相应的控制活动。

4. 优化信息平台、丰富沟通渠道

信息沟通是贯穿内部控制体系的重要纽带,公司应该继续完善其业务信息平台,向全员开放,为公司经营管理活动提供及时、相关、正确、完整的数据报告,为员工了解公司实情表达诉求提供平台,以期提高公司的管理能力,实现管理信息化目标。

参考文献:

- [1]肖光红. 企业内部控制基本理论问题研究[D]. 西南财经大学, 2014.
- [2]吴寿元. 企业内部控制审计研究[D]. 财政部财政科学研究所, 2012.

作者简介: 张义丹(1995-),女,汉族,重庆市人,研究生,单位:重庆理工大学会计专业,研究方向:会计。