

企业经济管理风险内控方法分析

于双平

北京京能地质工程公司

DOI:10.12238/ej.v4i1.650

[摘要] 在现代化企业经济管理工作中,常见风险有:“筹资风险”、“投资风险”、“经营风险”等。针对这些风险,企业通常会采取强有力的内控方法,降低风险发生概率,减少风险带来的各种不良影响。本文主要围绕“企业经济管理风险类型”、“企业经济管理风险内控中存在的问题”、“企业经济管理风险内控方法分析”、“加强企业经济管理风险内控的策略”这几个方面展开论述,希望对企业经济管理风险内控方法,进行反思和调整,实现“科学防范风险,高效化解风险”目标,助力现代化企业健康运营、稳定发展。

[关键词] 企业建设; 经济管理; 风险内控; 方法分析

中图分类号: D922.294 **文献标识码:** A

进入新时期,我国现代化企业所处的市场环境日趋复杂,这其中既有无商机,也有重重挑战。基于市场大环境,在企业经济管理工作中,或多或少都会面临一些风险。处理企业经济管理风险,是企业健康发展的基础。为了科学防范企业经济管理中的各种风险,众多企业开始积极研究内控方法。在这个过程中,“风险内控意识薄弱”、“制度建设不合理”、“内控人员能力有待提高”等,仍然是非常突出的问题,仍然是困扰企业健康发展的难题。如何提高防风险意识?如何促进制度建设合理化?如何加强内控人员综合能力……这些都是现代化企业要进行长远战略部署的内容。

1 企业经济管理风险类型

1.1 筹资风险

企业发展过程中,离不开外部力量的支持,“筹资”就是一种支持。目前,企业筹资主要体现在这些方面:(1)调整生产结构,扩大生产规模,拓展生产领域;(2)加大产品研发,进行产品升级,提高产品质量;(3)引进新技术、购买新设备、技术研发与维护;(4)进行市场营销、加强广告宣传、建立品牌形象;(5)录用优秀人才、培养优秀人才、管理人才队伍。虽然企业有筹资需求,但并不是每一次筹资都能成功。比如说,企业发展

到一定阶段后,必须要改革生产方式。这个时候,企业需要通过筹资来引进新技术、新设备。如果企业筹资的过程中,银行设置较高门槛,无法在短时间内发放款项,企业很可能面临“技术引进难”、“设备引进难”问题。技术和设备的问题不解决,企业生产方式就无法变革。长此以往,企业就会失去竞争力,面临被市场淘汰的风险。

1.2 投资风险

企业健康运营的过程中,不仅要筹资,还要学会科学投资。“投资有风险”,这是商场很普遍的一个概念。如何降低投资风险?这是现代化企业要慎重规划的问题。一般来说,企业投资风险主要表现在:(1)没有流动资金。比如说,有些企业投资一个重要项目后,花费大量流动资金,本来预计短时间内可以回本,结果事与愿违。在这种情况下,企业其它方面的运营,可能由于资金链断裂,被迫中止;(2)没有任何回报。举例来说,有些企业投资项目时,由于市场调研不足,或者,市场突然出现巨大变动,迟迟没有打开市场,项目基本上没有任何回报。这个时候,企业很可能面临各种经济风险,比如说,“资金链断裂”、“运营困难”、“拖欠借款”等。

1.3 经营风险

企业在经营过程中不可能总是一帆风顺,面临着复杂多变的风险,概括来说,分为外部风险和内部风险。外部风险主要体现在政治、经济、社会、科技、生态、法律以及行业内现有企业数量、新进入者的门槛、替代品等方面。内部风险主要反映在产品的价值链产出过程中,从原材料的供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务以及企业内部管理、技术开发、核心竞争力等方面。比如:受中美两国政治因素的影响,今年3月份新疆棉企出现大规模的外贸退单;4G、5G技术和智能手机的应用,改变了人们购物的方式,对线下零售生意形成巨大的冲击;近些年出现的“算你狠”、“逗你玩”、“姜你军”、“葱击波”、“糖高宗”等现象,从某一方面反映出价值链产出过程的风险。这些风险因素,不同程度给企业造成经营过程中的困难,有些甚至毁灭性的打击。

2 企业经济管理风险内控中存在的问题

2.1 风险内控意识薄弱

对企业经济管理风险内控工作不重视,相关工作人员内控意识极其薄弱,这是阻碍企业内控工作进步的重要因素。具体来说,一方面,不重视风险内控。从战略规划上,有些企业只重视生产、销售

环节,对风险内控方面的投入非常少。在经费不足、人力不足、物资不足的情况下,企业风险内控工作很难进步;另一方面,风险内控质量差。开展企业经济管理风险内控工作时,有些企业不缺制度、不缺人员、不缺方法,但缺少“执行力”。在执行力不到位的情况下,风险内控工作很容易沦为“形式主义”,既耗时、耗资金,又没有成效。这样的风险内控管理,属于质量不过关的管理,需要进一步提升。

2.2 制度建设不合理

紧抓企业经济管理风险内控工作,需要完善的制度体系。但在实际情况中,有些企业在制度建设方面非常落后。具体来说,一方面,缺乏规章制度。进行风险内控管理时,有些企业还是存在“特殊化”、“形式化”、“官僚化”作风,没有形成制度化管理模式。这样的内控管理,达不到企业内控工作最终目标;另一方面,缺乏监督机制。企业内控工作之所以很难取得进步,与监督机制有很大关系。目前,部分企业缺乏专门的“经济管理风险内控监督机制”,内控人员处于一种完全“无压力”状态,对工作的责任感不强。监督不是目的,发现问题才是目的,督促工作人员进步才是目的。这一点,需要引起企业高度重视。

2.3 内控人员能力有待提高

当前,企业经济管理风险内控人员在能力方面的缺陷,主要表现在:第一,学习能力不足。企业内控工作不能停滞不前,要通过技术、理念等,不断进行优化。在这个过程中,有些内控人员学习能力较差,不愿意主动走出落后的工作模式,也不愿意主动学习新理念、新技术;第二,创新能力不足。企业内控工作包含多方面事宜,工作人员可能会遇到一些突发情况。这个时候,具备创新能力的工作人员可以灵活应对。而缺乏创新能力的工作人员,很可能陷入“僵持状态”,不知道如何处理突发情况。总体来说,“学习能力”和“创新能力”都是内控人员要高度重视的能力。

工作中遇到过这样一家有着七十多年历史的国有企业,是某集团公司的三

级子公司,按照要求每年进行一次内部控制自我评价工作。主要目的通过内控评价查找、分析公司内控设计与执行过程中存在的缺陷,有针对性的督促整改落实,及时堵塞管理漏洞,防范各种经营风险,从而促进内控体系的不断完善和有效运行。评价的内容涵盖了公司所有的职能部门和经营业务,形成了上千条的评价细则。可就是这样一个设计精美、组织有力的自我评价工作,由于子公司主管领导没有高度重视,交由主管部门组织落实,主管部门下发评价表格至各部门和业务单元进行自评,各部门及业务单元机械式的按照表格画对勾,评价结果是该公司零缺陷,除去评价细则中未发生的事项及不适用的事项,几近百分之百满分。在上级集团公司的质疑下,又退回进行重新评价,要求找到存在的缺陷。再次传导至相各部门及业务单元时,变成了“必须有缺陷存在,不能是满分”的要求,一些自评人员随便找了一两项无关紧要的事项,有意评为缺陷,草率的完成了所谓的“自评”工作。这种敷衍的“完成工作”在我们当中不是个例,有我们的基层管理工作人员因循守旧,不愿意学习新的事物,不愿意开拓新的管理方式的原因,也有我们的监督机制没有有效发挥作用,使管制制度流于形式,更主要的原因还在于我们的风险内控意识薄弱,尤其是企业的领导层,这对一个企业来说是最大的风险。

3 企业经济管理风险内控方法分析

3.1 提高防风险意识

一方面,从思想上重视风险内控。进行总体战略规划时,企业要统筹好生产、销售、内控各个环节的关系,做到协调发展。在进行运营计划时,要将内控风险计划与生产计划、营销计划、财务计划放在同等地位,尤其在经费分配上,企业要进行“经济管理风险内控预算”,保证内控人员有充足的流动资金,可以顺利开展各项内控工作;另一方面,从执行力上抓风险内控质量。推行企业经济管理风险内控工作时,企业不仅要重视“制度”、“人员”、“方法”等问题,

还要紧抓执行力。比如说,企业可以成立“经济管理风险内控跟进制度”,以“每日会议”、“每日报表”等形式,及时跟进各项风险内控工作,确保风险内控工作不拖延、不滞后,第一时间防范有可能发生的风险。

3.2 制度建设合理化

从制度建设出发,企业可以进行一些科学调整:一方面,健全规章制度。开展企业经济管理风险内控工作之前,企业要进行一些准备。这其中,“制度建设”就是准备工作之一。针对企业风险内控各个环节具体工作内容,企业要制定相对应的规章制度,逐步形成“企业经济管理风险内控制度体系”,严格杜绝“官僚化作风”、“形式化作风”、“特殊化作风”;另一方面,制定监督机制。为了保证内控工作按时、按量完成,企业可以制定“经济管理风险内控监督机制”,带给工作人员适度压力。这样一来,工作人员会更加主动,主动学习、主动进步,处理好风险内控工作中容易被忽略的细节。

3.3 关注内控人员综合能力

关注企业内控人员综合能力,可以从这些方面展开:第一,加强学习能力。企业可以定期安排一些交流类活动,比如说,“企业与企业之间的内控管理交流”、“企业与学校之间的内控管理交流”、“企业各个部门之间的内控管理交流”等。通过广泛交流,企业内控人员可以打开视野、打开思维,意识到“终身学习”的重要性。而且,在交流过程中,可以实现“知识共享”,进一步丰富内控人员知识储备;第二,培养创新能力。针对企业内控管理工作中出现的各种技术问题、理念问题,企业可以组织专业化培训。比如说,“企业经济管理内控方法培训”、“企业经济管理内控技术培训”、“企业经济管理内控人员培训”、“企业经济管理内控理念培训”、“企业经济管理内控创新培训”等,鼓励内控人员在“技术”、“方法”、“理念”上进行合理创新,展现个人创新能力,分享特色化创新方案。

4 加强企业经济管理风险内控的策略

4.1 把握管理尺度

在部分企业经济管理工作中存在另一种现象,内控方法本身并没有什么问题,但相关工作人员没有把握好内控管理尺度。具体来说,一方面,领导权力过大。部分企业领导权力过大,将内控工作处理成“一言堂”格局。这样的内控管理,只能体现领导一个人的思想,很容易脱离各个部门实际需求,不利于内控方法的优化;另一方面,部门权力过大。在处理内控工作时,有些部门不汇报、不反馈,没有意识到内控工作对企业整体运营的影响。即使内控工作出现一些严重问题,也会刻意隐瞒。长此以往,企业领导处于一种“不知情”状态,完全不了解企业真实的内控管理情况。结果就会像滚雪球一样,累积的问题越来越多。无论是“领导权力过大”,还是“部门权力过大”,都是不合理现象,企业要把握好领导内控范围,以及各个部门内控范围。

4.2 重视人员激励

做好企业经济管理风险内控工作,并不是一件容易的事情。企业需要有一套吸引员工的激励机制,给相关工作人员更多动力。具体来说,一方面,制定风控人员激励机制。企业风险内控工作的落实,主要还是依靠各部门风控人员。企业可以制定“风险内控工作激励机制”,专门激励在风险内控工作中表现突出的人员,让付出更多、实践更多、贡献更多的工作人员,得到应有的认可;另一方面,制定其他人员激励机制。做好企业内控工作,不仅需要风控人员的努力,还需要

全员参与、全员配合。基于此,企业可以制定“整体内控工作激励机制”,重点表扬风控人员以外的工作人员。尤其是那些“敢于提建议”、“敢于创新”的工作人员,企业要认真思考他们提出的建议、方案,不断优化企业风险内控工作。

4.3 切勿一味模仿

由于每个企业的内部情况不一样,采取的内控方法也不一样。当前,复制、模仿内控方法的现象,仍然很普遍。具体来说,第一,盲目复制。有些企业规划“内控方法”、“内控制度”、“内控活动”时,从不进行独立思考,直接“照搬照抄”、“强行模仿”。适用于其它企业的内控方法,未必适用于每一家企业。这样的内控管理,执行起来非常有难度,最终效果也不一定很好;第二,缺乏特色。有些企业开展内控工作时,并没有“复制”、“抄袭”,但陷入其它误区。比如说,有些企业已经成立多年,拥有强大的企业文化,这是企业的一种特色。但制定内控方法时,企业并没有充分发挥这种“文化特色”,只是采取很表面化、没有任何思想的方法进行内控管理。这样的内控管理,也很难产生理想效果。

5 结语

综上所述,科学处理企业经济管理中的各种风险,不仅直接关系到企业经济效益,还将深刻影响企业整体运营。为了更好地避免企业经济管理风险带来的各种意外伤害,相关工作人员要提前做好“企业经济管理风险内控战略部署”。在战略部署过程中,除了“提高防风险意

识”、“制度建设合理化”、“关注内控人员综合能力”等重要措施,企业还要特别注意这些内容:(1)把握内控管理尺度;(2)重视内控人员激励政策;(3)切勿一味模仿其它企业内控方法。把握好这些注意事项后,企业内控方法才能发挥实际效力,企业相关经济管理工作才能顺利进行。

[参考文献]

- [1]王宜坤.新常态下制造业资金管理风险因素与内控措施研究[J].现代经济信息,2017(24):238.
- [2]许雅霜.强化企业财务管理内部控制要点的思考[J].财经界(学术版),2019(16):189.
- [3]刘红梅.中小型制造业企业内控管理与财务风险防范[J].企业改革与管理,2019(15):164+167.
- [4]李玲.高新技术企业财务内控体系的构建策略[J].企业改革与管理,2019(14):182-183.
- [5]赵艳.企业财务管理内控体制的建设与风险防范[J].纳税,2019(9):78-79.
- [6]陈世嫔.国有企业财务管理内控体系的建设与风险防范策略研究[J].中国经贸,2018(6):162-163.
- [7]熊正毅.企业财务管理内控体制构建与应对风险的措施[J].中外企业家,2017(27):112-114.
- [8]刘明传,谷福云.集团企业财务风险管理体系构建研究[J].会计之友,2017(15):80-82.