

# 煤矿企业内部控制现状及管理建议

杨旭芳

(山西兰花科技创业股份有限公司伯方煤矿分公司)

**摘 要:**内部控制实质上是一种管理体系,它的产生源于企业管理的需要,其目标和实现目标的手段都要服从企业目标。完整的内部控制体系和完善的内控制度,是约束和规范企业经营管理行为的准则,是防范风险的重要保障。

**关键词:**煤矿企业;内控;现状;不足;建议

## 一、实施内部控制的必要性

一是有利于煤矿企业建立现代企业制度,完善法人治理结构,实现经营机制的转换,加强管理,提高经营业绩,改善财务状况。

二是有助于贯彻我国有关法律法规,遵循国内外资本市场监管需求,提高会计信息及管理信息质量。

三是有利于煤矿企业参与竞争,规避和降低各类风险。随着市场竞争日趋激烈、信息技术的高速发展以及全球经济一体化的进程加速,所面临的风险也逐渐加大。建立健全有效的内控制度,是防范

风险、提高经营管理效率和效果的必然要求。

实施内部控制可以及时发现和纠正各种错弊及不法行为,有利于保证资产安全、完整,保证经营成果与财务状况真实、可靠,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。

山西兰花科创伯方煤矿分公司内部控制发展情况为例,阐述煤矿企业内部控制取得的成绩、不足及建议。

## 二、煤矿企业内控现状

### 1、内控工作取得的成绩

2011年8月伯方煤矿正式启动内部控制管理体系,在推行内控管理期间,该矿稳步实施、循序渐进,

形成了以三项建设为切入点的内控管理。

(1)以业务流程为基础实施内控管理。在股份公司《煤炭行业内部控制流程文件》的基础上,结合该矿实际情况,梳理了相关的业务流程,并印制发行了《内部控制流程文件》。实现了以业务流程为基础实施的内控管理。从风险控制的角度系统地将企业管理模式具体化,流程化,成功处理内部控制与业务发展、内部控制与现行制度、内部控制与风险管理、内部控制与管理提升方面的关系。现该矿逐步扩大内控覆盖范围在原有业务流程的基础上,新增业务流程6个,在日常的检查过程中不断优化各业务流程,使流程与制度相符,实际执行与流程相符。

(2)以制度建设为切入点实施内控管理。内控制度内容极为丰富,涉及到企业经营管理的所有方面和所有环节。内控执行要想有效必须有与流程对应的制度来做保障,用制度来规范管理的行为,在现行制度的基础上,修订规章制度90条,其中原来的制度有39条,新增制度51条。制度修订后基本涵盖了煤矿的各个经营管理环节。通过对流程的建设、优化及制度的修订,对该矿内控体系的运行起到了积极的作用,有效地促进了内部控制管理工作。

(3)以管理提升为目的实施内控管理。伯方煤矿审计科紧紧围绕总公司提出的“严、细、实”要求,做实、做强内控工作。首先继续加强培训、宣传力度,确保内部控制更有效执行。通过培训,不但使全体人员在思想上认识到内部控制和风险管理工作的重要性;还要让“搞好内控与风险防范是每一位员工的责任”的理念深入人心并融入到企业文化中去,做到人人讲内控,人人懂内控,人人执行内控,以保证内控工作有效执行;其次提高内控的执行力度,通过月度检查及评价,提高内控的执行力度,并对内控考核

细则进行修订,逐月进行监督考核,将考核结果与工资挂钩,通过该项措施,使该矿规章制度的约束力、执行力和员工的遵章意识得到明显提升,为提高执行力奠定坚实基础;再次创新了内控管理模式,提升了执行效率,利用信息化平台,创建内控逐月报表软件,要求各部门5号前在内部办公平台上报送上月内控运行情况、存在的问题、缺陷整改情况、对内控工作的管理建议,这样可以让各部门先自查内控运行情况,有问题可以提前发现,同时也有助于审计科及时对其运行情况实行动态管理,使内控工作被动管理局面大大改善,提升了执行效率。最后按要求的对风险进行评估,确定风险等级及关键控制点,对识别出的风险,及时汇报相关领导,调整风险应对策略,选择合适的风险应对策略,实现对风险的有效控制。

## 2、内控工作存在的不足

伯方煤矿内控运行几年来虽然取得了一定成绩,但还存在不足,主要表现为以下几方面:

### (1)还未形成系统的内部控制企业文化

企业内部控制是一个内涵非常宽泛、连续不断的过程,几乎覆盖了企业周转运营的各个方面,但很多员工还未对其认同,很多员工错误地认为自己是进行内部控制的“局外人”,这些认识的存在就必然会降低企业各级管理者进行内部控制的积极性,从而影响控制的效果。

### (2)内控主要是强调执行力,执行力还有待提高

在企业的策略和现实之间,有一道难以察觉的鸿沟,让企业目标往往难以实现,要想使企业跨越鸿沟,实现目标,执行力是必要的。现虽然通过一系列措施执行力有所提高,但还存在一些执行力不强的现象,如领导强调的工作执行力较强,领导不强调的

工作执行力较差,“一把手”工程执行力较强,其他工作执行力较差等现象。

(3)内控管理还停留在合规阶段,应向管理型内控迈进

伯方煤矿现在的内控管理仅仅停留在业务流程检查、评价方面,只是规范了业务流程的程序,仅仅符合证监会等五部委要求实施企业内部控制的要求,但还未真正提供有效的管理性建议,缺乏对公司层面的评价工作,下一步工作目标是增加公司层面的评价,真正发现管理中存在的漏洞,逐步使内控管理向管理型内控迈进。

(4)风险意识还有待提高

市场经济条件下,经济日益全球化,竞争越来越激烈,企业经营风险不断提高,而我矿的企业风险意识并不强,对于经营环境的变化、应用新技术、开发新产品等企业风险估计不足,缺乏有效的风险评估机制和科学合理的风险预警机制,对关键控制点可能还存在的重大风险缺乏充分考虑等。

### 三、搞好内控工作的几点建议及措施

针对煤矿企业内控存在的不足,应从以下几方面提高:

#### 1、加强宣传与培训,形成企业内部文化

强化内部控制过程的全员参与,企业应做好全员内部控制意识的宣传,对全体员工进行内部控制的专项培训,营造一个良好的企业文化,企业要创造一个良好的内部控制系统,必须确保每位职工都能清楚的知道到矿赋予自己的权力与责任,参与到企业的内部控制当中来,为实现企业的总目标,而认真履行自己的职责,为内部控制的实施提供思想基础。

2、提高企业的执行力,主要应从以下几方面来实现:

(1)建立健全合理的管理制度

建立健全合理的管理制度,这是搞好内控的关键。管理制度内容应尽可能完善和丰富,涉及到企业经营管理的各个方面和所有环节。对于一个复杂系统工程的控制,不能靠人治,而是靠一套科学规范的内控制度,用制度来规范日常管理的行为,让每位员工在从事经营管理活动中,知道该干什么、怎么干,按照规定的程序来完成工作任务,接受规定的控制管理。

(2)清晰界定内部各科室的职责和权限

内部机构设计不科学,权责分配不合理,可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮、运行效率低下。应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则,综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素,合理设置内部职能机构,明确各机构的职责权限,形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制,保障内部机构设置的合理性和运行的高效性等。

(3)做好内控的关键在于要有出色执行力的人才

人是企业的决定因素,企业的成功是靠出色执行力的人才来保证,如果没有出色的人才,即使企业有再好发展战略,再好的体制机制,再合理的内控管理制度,也是挂在口边的伟大口号,永远不能实现。只有在内控建设和运行中发现人才、培养人才,使人尽其能,才能搞好企业内控,让企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(4)要合理使用激励手段

如果内部控制缺乏必要的激励手段,完全采取合约的强制性,就会导致抵触情绪的滋生,不能快乐工作,影响内部控制制度的实施。(下转第48页)

### 3.4 企业专业环保人员的环境教育与培训

专业人员环境教育与培训是企业环境教育与培训的特殊层次。目的旨在,企业从专业的角度实施环境保护,为企业环境保护工作提供专业的、科学的指导。以上层次环境教育与培训的进行,都需在环境保护专业人员的指导下开展。因而,对他们进行常态化的环境保护专业知识更新、充实,是环保工作得以进行的前提条件。

专业环境保护人员指:各类环境监测、环境质量评价、环境保护管理及环境保护研究等工作从业人员,他们必须系统熟练掌握有关环保的专业知识,熟练掌握各类环境标准及国家和地方的环保方针政策、法律和法规,才能更好的完成企业专业的环境保护工作。

具体办法是:系统接受专业机构的环保知识教

育与培训;参与各种环保专项培训、各种环保学术研讨会;通过各类学术期刊、报刊杂志等学习了解国内外先进的环保管理与技术、环保设备、以及环保标准等等。

总之,环境保护是我国的一项基本国策,是一项利在当代、功在千秋的宏伟事业,是我国进行经济社会可持续发展的重要保障。因此,企业环境教育与培训工作,既是企业改变自身信誉与形象的权利,也是企业保障人与自然和谐发展、经济社会与环境和諧发展的责任与义务,是促进生态文明建设的领路人。企业针对自身的生产经营实际情况,合理架构企业环境教育培训内容和方法层次,环境保护工作就一定能够获得长足的发展,自然环境质量就一定能够得到更好保护与改善。

(上接第34页)所以应建立内部控制制度实施效果的反馈机制,奖励那些提出合理建议、发现内部控制弊端、严格执行内控的人员。

#### 3、创新内控管理形式,使内控管理更全面,真正发挥内控管理职能

在业务层面评价的基础上,逐步增加公司层面评价工作,如增加对各部门不相容职务及管理缺陷的评价,进行调查、统计,对评价资料进行分析,根据分析情况发现管理存在的漏洞,为决策者提供服务,真正发挥内控管理职能。

#### 4、提高风险意识,不断提高风险管控能力

为了防范和及早发现各种风险,避免和减少可能遭受的损失,在保证企业稳定、健康、快速发展的同时,应提高风险意识,首先,应建立

高效的风险管理机制,以风险管理为核心,严格控制经营风险;其次,应运用新技术、新方法对风险进行预测,对可能面临的各种风险进行控制和管理。做到对风险及早预测,并及时做出应急机制,定期和不定期对风险进行评估,风险评估是识别和分析妨碍实现经营管理目标的困难因素的活动,对风险的分析评估构成风险管理决策的基础。通过以上措施,找出企业所面临的风险点,并采取恰当的方法降低风险。

#### 四、结语

综上所述,煤矿企业的内部控制具有重要意义,需要引起企业的重视,建立起严格的内部控制制度,加强监督和管理,切实发挥出相关制度的作用,进而促进企业发展。