



基于 COSO 框架的现代企业内部控制优化研究

王俊婷

普华永道会计师事务所 广东 深圳 518000

【摘要】 随着市场经济变化,企业不断改革并顺利适应市场变化,积极融入新时代已经成为必然发展趋势。因此,企业内部控制的重要性也越来越明显。内控是现代企业管理工作中的重要内容,对企业合理防范风险,增强竞争力具有重要作用。本文通过了解 COSO 内控框架、明确其设计的基本原则,并基于 COSO 五要素对企业内控工作中存在的不足进行梳理,然后提出对应的优化措施,以期为企业优化内控提供一定的参考。

【关键词】 COSO 框架;企业;内部控制

【中图分类号】 F275

【文献标识码】 A

【文章编号】 1003-6709(2024)07-0058-04

在 COSO 框架下,确保内控有效是企业强化经营管理的重要保障。企业完善内控管理,有助于合理管理风险,提升企业的价值。但实际上,由于我国对内控的研究起步较晚,大部分企业在内控实施过程中还存在不足,导致内控无法发挥该有的作用,影响企业健康发展。因此,企业应当从整体出发,基于 COSO 框架五要素,充分分析内控存在的缺陷,并结合实际情况不断进行优化,以全面增强内控的有效性。

1 COSO 框架下的内部控制

1992 年, COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission) 委员会发布了《内部控制——整合框架》,将其作为内控的指导性文件,简称 COSO 报告。COSO 框架下的内部控制应当包括环境、风险等多项要素。

其一,控制环境。控制环境是顺利开展所有工作的基础,包括企业诚信及道德价值观、组织架构优化及责权分配、引进培养并留用专业人才、完善的绩效激励机制等。同时,董事会必须独立于管理层以履行监督职责,控制环境对整个内控产生着深远的影响。

其二,风险评估。所有企业在经营过程中都面临着内外风险,其通过加强风险评估并采用有针对性的措施,可以减少风险损失。企业需要基于战略规划明确经营、财务等目标,然后对风险承受能力做出准确判断。企业在风险识别过程中及时发现风险问题,并对风险危害水平进行判断,从而采取有效的应对措施。

其三,控制活动。企业通过加强风险评估及时识别风险,控制活动就是企业应对风险的一系列控制措施,其必须覆盖企业所有层级^[1]。

其四,信息沟通。在企业的内控工作中,领导不仅要担负控制责任,推动实现目标,还要在企业内部形成良好的沟通渠道,加强对外交流。

其五,监督活动。企业对内控活动进行全面的监督,分析其是否具备可行性、高效性及全面性,并针对监督结果出具完整的书面报告。

2 内控框架设计原则

2.1 授权控制原则

企业在完善内控制度时要做到岗位职责分明,并根据不同的岗位职责和人员需求,及时赋予该岗位相应的职责和权限,确保责权对等。

2.2 相互制约原则

内控管理要求企业各部门之间不能完全独立运作,业务的顺利开展需要多个部门的共同协作。同时,在开展实际业务中,各部门在相互协作时也要实现相互制约。

2.3 成本效益原则

企业经营管理的最终目标是实现经济效益最大化。因此,企业在内控管理工作中要加强成本控制,确保成本不超过效益^[2]。

2.4 整体结构原则

内控是一项全面覆盖企业所有部门和业务活动的管理工作,并非针对某一个部门或者业务开展。因此,企业的内控要包括所有业务活动和业务部门。

3 现代企业内控管理存在的问题

3.1 企业管理环境较弱

控制环境较弱对于企业内控工作的落实会造成较大影

作者简介:王俊婷(1993.10—),女,汉族,海南屯昌人,大学本科学历,注册会计师,研究方向为内部控制。

响。部分企业的管理层在长期发展过程中将业绩和利润作为企业管理的重点,忽视了内控的重要性,导致一些企业员工对于内控重视程度不足,在面临外部环境变化时很难及时做出应对。同时,企业缺乏对员工的培训,员工的内控意识薄弱,缺乏良好的内控能力。此外,控制环境弱跟企业组织结构不完善也具有重要关系。当前,我国部分企业并没有设置相应的审计或监察部门,相关审计或监察工作主要由财务部门代理执行,从而导致内控机制存在明显的缺陷,落实内控制度受到阻碍,无法充分发挥作用。在实际开展业务的过程中,若企业内部缺少审计部门的监督监管,则业务开展缺乏约束力,员工具体的执行工作就得不到保障和规范,不利于企业的健康发展。

3.2 风险评估体系不够完善

企业在经营管理过程中会面临来自内外不同的风险。在实际管理过程中,部分企业不重视风险管理,缺乏相应的风险评估机制,导致在面临风险时无法采取有效的应对措施,给自身带来一定的损失。部分企业管理者缺乏完善的风险管理意识,甚至认为出现问题时能够第一时间解决即可,风险评估没有存在的必要,这使企业无法顺利开展风险管理工作。同时,一些企业并没有建立相应的风险管理部门,在具体管理过程中,各部门无法及时发现存在的问题和制定相应的解决方案。由于没有认识到风险评估的重要性,各部门在开展业务活动中也不会专门进行风险识别和评估,对风险因素缺乏了解,也不掌握风险的发生概率,这对企业运营造成严重威胁。

3.3 内控活动不健全

一些企业在开展内控工作时,其具体的业务控制活动不健全,导致无法顺利落实内控工作。尽管有些企业已经在所有业务流程中做到控制管理手段的全面覆盖,但其内部存在不相容岗位由同一人兼任的情况,这很容易引发风险。此外,部分企业存在员工岗位职责模糊的问题,员工没有很好地承担本岗位的工作和职责,这很容易导致其在工作中互相推诿^[3]。一些企业缺乏完善的层级审批制度,其在制定年度计划时会采用按级审批的方式,在内部进行逐级的汇报和审批,但在日常工作中却经常存在越级管理的情况,导致控制活动流于形式,影响内控工作的真正落实。

3.4 缺乏有效的层级信息沟通

保障内控有效,企业才能按时采集、整理和传递各项信息。但实际上,很多企业的内控工作并不完善,缺乏有效的信息沟通方式和渠道。在信息化背景下,企业各部门基本上都加强了信息化管理,拥有各自的信息系统,但各部门在实际工作中没有从企业整体出发,独立性较强,部门之间信息无法顺利传递。随着企业不断发展,业务逐渐增多,企业必须建立完

善的信息管理系统,为所有工作的顺利开展提供基础。但当前许多企业的系统之间缺乏有效集成,无法将信息在企业中实现高效传递。此外,信息技术的大力发展使信息系统在企业管理过程中的作用越来越重要,很多企业也已经引进了信息系统,以有效提升企业的工作效率。但由于当前信息系统不完善且更新不及时、员工信息化能力不足等因素,企业的信息化管理水平不高,使信息难以在企业中迅速传递。

3.5 监督和约束机制不足

监督管理是内控工作中的重要环节,也是企业增强内控科学性的重要保障。当前,部分企业缺乏完善的监督机制,主要是缺乏独立的审计监督部门,无法对企业整体的运营情况进行全面监督,也就不能及时掌握具体的财务信息,导致企业容易出现一些账款不明的问题,影响企业发展^[4]。一些企业将审计工作交给财务人员负责,财务人员对于内部稽查、风险审计等工作了解不足,就无法对企业的内控活动进行合理的监督和审计。

4 基于 COSO 框架的现代企业内控优化措施

4.1 设置内控机构,完善治理架构

首先,企业应当加深对内控的认识,积极改变思想观念,加强对管理层的培训,使其明确内控的重要性,不断更新和完善管理层理念。同时,企业应当加强对内控的宣传,加大对员工的培训力度,使其正确认识内控,确保内控制度目标可以在各部门和员工身上逐层分解,在企业内部形成良好的内控意识。

其次,在完善内控环境的过程中,企业要科学设置内控组织架构,完善董事会、监事会和管理层架构,并对其职责和权限进行明确划分。企业还要设置内控职能部门和监督部门,确保内控实施到位,加强内控管理。

再次,企业要健全企业治理架构,结合实际构建合理的职责分工机制,在内部形成互相制约的运行机制,确保董事会负责决策、监事会负责监督,各司其职又互相制衡。此外,企业内部各管理层级之间的权责分配也要科学合理,避免管理层和决策层之间职能交叉。企业合理划分管理任务,可以确保内控工作得到充分执行。

最后,企业应加强企业文化建设。良好的企业文化能够对董事会、管理层及基层员工都产生积极的影响,确保各岗位成员不断落实职责,从而将企业战略和个人发展目标连接起来,促使所有人员都能实现自我约束和管理。

4.2 加强风险管理机制建设

企业要保持稳定健康发展,就要做好风险管理工作。因此,建立健全的风险管理机制是企业强化内控的必然措施。

首先,企业必须增强整体的风险管理意识,并在实际工作



中落实风险防控工作,以方便实施风险管理。企业要设置专门的风险管理部门,明确风险管理岗位职责,促使员工落实责任。同时,企业要加强员工的培训,使其快速具备较强的风险识别能力,能够及时发现内外潜在风险,并采取有效的应对措施,防止风险的影响进一步扩大。

其次,企业必须加强风险评估管理,对风险做到准确评估,保证将风险控制在自身能够承受的范围内。例如,S企业通过从整体出发,发现当前面临的风险主要是技术风险、管理风险、制度风险及市场竞争等风险,通过对识别出来的风险进行分析和研究,明确产生风险的原因,为加强风险防范提供基础,确保内控制度的落实^[5]。

最后,企业必须完善风险预防方案,在准确识别风险后制定相应的风险预防方案。企业在制定风险防范方案时,要结合实际情况和具体问题,制定相应的防范机制,确保防范机制能够在风险发生前准确启动,有效降低风险的发生概率,确保企业健康发展。

4.3 优化企业的控制活动

企业要将内控活动全面覆盖到整个的运营过程,及时识别内控风险点,促使流程规范,从而有效增强整个团队的管理能力,保证内控工作顺利落实。具体来说,企业首先要对各岗位人员提出明确的要求,充分了解日常的经营活动,并根据活动性质合理划分岗位职责及权限。企业尤其要划分与内部各项重大决策和活动相关人员的权限和职责,促使各部门和各岗位人员在开展业务过程中做到各尽其责。其次,为确保内控保障工作清晰明了,企业领导人员应当根据各自的层级制定绩效指标,明确各个岗位的基本职责,并且按照岗位划分职责,使各部门全面增强协作力,在经营管理活动中做到互相协调和配合,进而不断提升企业效益。各部门主管应当提高创新能力,积极了解企业的内控情况,掌握员工管理的具体方式,结合职能划分要求实现对所有员工的管理,充分发挥管理职责。管理层应当根据相应的管理流程,完善当前的管理方式,确保管理活动顺利开展。最后,企业应对具体的业务工作进行细化,领导人员应当积极参与员工的日常管理工作,充分了解其实际情况,并优化员工的管理制度,确保内控工作能够覆盖对所有人员的管理,促使控制活动与企业实际更加相符。同时,企业应加强绩效管理,根据员工具体需求及岗位要求制定完善的绩效考核机制,开展公平公正的考核工作,积极监督员工的工作情况,并不断根据工作变化对绩效管理进行优化。

4.4 加强信息沟通系统建设

准确及时的信息沟通是企业快速掌握运营情况和有效防范风险的重要基础,因此,企业应当根据实际情况和发展需求

构建完善的信息沟通机制,在内控中加大信息化管理的力度,以便为企业发展带来更真实和准确的信息。一方面,企业应当建立完善的沟通管理机制,针对信息管理制定相应的程序,确保信息收集、传递和处理等工作都能及时进行,为内控的有效实施打下坚实的基础。同时,企业各部门之间应当加强联系,构建相应的信息沟通交流机制,定期针对业务情况进行沟通^[6]。另一方面,企业应构建与管理情况相符的信息沟通平台,通过打造统一的信息沟通平台,实现信息的高效沟通,增强信息交互能力。具体来说,企业应当打造良好的信息化管理环境,确保信息系统安全、可靠,能够满足企业的信息沟通需求。企业通过构建统一的信息化办公系统,能够实现各项办公数据的实时共享,有效减少信息流转环节,提高信息传递效率,确保内部信息能够在各层级之间顺利传递,提高企业信息化管理质量。

4.5 完善内部监督机制

首先,加大内部监督力度。企业应当从整体出发,成立独立的内部审计部门,并引进专业的审计人员,明确划分其审计监督职责,确保审计人员可以对不同的部门和人员进行全面监督,为内控的顺利落实提供基础。需要注意的是,审计人员应当具有一定的独立性和权威性,确保审计工作不受其他人员的影响,保障审计结果的公平公正。

其次,完善内部审计机制。企业应确保审计监督工作由审计部门完成。若是审计部门人员不足或受到其他因素的影响,导致审计监督职能无法发挥,企业可以从外部引进第三方审计机构进行审计监督。同时,企业要完善问责制度,针对审计发现的问题,应当严格问责,做到有责必究。

最后,构建健全的内控评价机制。企业要通过健全的内控评价体系实现自我评价,及时发现内控实施过程的不足并做好整改工作,以实现对内控工作的长期监督管理。此外,企业需要制定完善的考核机制,结合内控执行情况对各部门和人员进行考核,并落实配套的奖惩机制,以奖励内控实施效果好的部门和人员,同时对内控实施不足的部门和人员进行一定处罚,从而促使不断完善内控工作。

5 结束语

综上所述,企业基于 COSO 框架加强内控管理要从整体出发,掌握自身的实际管理情况和财务状况,逐步分析经营管理工作中的不足,并从控制环境、风险防范、控制活动、信息沟通及监督管理等多个方面进行优化,促使内控与企业实际相符,从而充分发挥内控的作用,及时防范企业风险,确保企业维持健康运营。

(下转第 63 页)

态优化。

3.3 规范预算绩效反馈与结果运用

石油企业要建立完善的预算绩效管理反馈机制,灵活选择报告形式,创新内容输出方式,加强对资金流动动态情况的关注,将有关信息传达给各个部门和不同岗位。这样不但可以鞭策管理人员及时纠正预算执行偏差,还可以激励工作人员提高自身的绩效。企业要组织各个部门开展反馈结果说明活动,帮助工作人员梳理绩效较低的原因,并以解决预算执行中的问题和提升预算绩效管理水平为目标,对有关人员进行专项培训,使企业员工端正态度、提高能力、加强协作,促进企业整体预算绩效管理水平的提高^[5]。同时,石油企业要将绩效评估结果分为不合格、合格、良好、优秀四种类型,为结果应用奠定基础。企业要在各个部门的监督下及时公开预算绩效管理结果,全面梳理资金控制、项目管理、预算调整的着力点,科学调整预算绩效管理策略,形成责任清单,加大问责力度,及时结合预算绩效管理短板制定出有针对性的整治措施,在内部形成规范权威的预算绩效管理氛围,制定奖惩分明的管理机制,为企业预算绩效管理水平的提高提供助力。

3.4 推进预算绩效管理信息化建设

为了保证预算绩效管理工作的顺利推进,石油企业要在各个部门之间建立顺畅的信息沟通渠道,加强彼此的沟通交流。企业需要高度重视信息化建设工作,根据自身的发展需求打造信息化和智能化的管理平台,进而开展高质量的预算绩效管理工作,为预算绩效管理质量和效率的提升奠定基础。

一方面,石油企业需要整合现有信息化系统,打通数据流通渠道,以实现绩效管理系统和预算管理系统的准确对接。管理人员要结合预算绩效管理的实际需求有效串联具体业务环节,建立高效率的数据采集和分析系统,助力预算编制、执行和考核等工作的开展,减少企业运营的风险,利用管理平台对预算绩效管理进行实时的动态监控,并及时进行反馈。

另一方面,石油企业应重视先进技术的引入,如大数据、云计算、人工智能等,对企业运营管理过程中形成的各类数据信息进行全面的收集和科学分析。这包括行业数据、绩效数

据、经济数据等,并对其中隐藏的价值进行深入挖掘,建立业绩分析模型,为企业各类决策的制定提供依据。同时,企业要科学设置共性和个性指标,根据自身实际情况完善预算绩效考评指标体系,并对结果进行横向和纵向比较,为预算管理体系的优化奠定基础。此外,石油企业要对各类数据信息进行筛选和分析,建立标签进行分类处理,全面收集各个部门提交的预算绩效管理相关经验,利用大数据技术对预算管理各个环节存在的问题和隐患进行梳理,组织有关人员进行动态跟踪和全面监控,有效对接重点环节,制定出有针对性的防范和控制措施,为预算绩效管理工作的稳步推进提供助力,为绩效结果的应用奠定基础。

4 结语

预算绩效管理是提高预算管理水平的有效手段,也是保证预算编制、预算执行、预算绩效考核工作规范性和系统性的重要措施。面对日趋复杂的内外部环境,石油企业要树立正确的预算绩效管理意识,持续优化预算绩效管理机制,加强预算绩效评价工作,规范绩效反馈和结果的应用,不断推进预算绩效管理信息化建设,从而提高预算绩效管理的效率和质量,为企业全面预算管理体系的完善提供助力。

参考文献

- [1] 王耀亭. 供应链管理理念的国有石油企业供应商绩效管理策略研究 [J]. 石化技术, 2023, 30(2): 223-225.
- [2] 邹艳. 关于地方银行全面预算绩效管理问题及对策研究 [J]. 市场周刊, 2021(14): 78-79.
- [3] 孙燕群. 房地产企业加强全面预算管理及绩效评价工作的对策探讨 [J]. 企业改革与管理, 2022(11): 148-150.
- [4] 贺建虹. 浅谈企业加强全面预算管理与绩效评价的措施 [J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2023(5): 57-59.
- [5] 梁爱梨. 油田基层企业基于对标管理的绩效考核体系研究 [J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2022(6): 49-51.

(上接第60页)

参考文献

- [1] 布艳会. 基于 COSO 框架的上市石油企业内部控制体系分析 [J]. 财会学习, 2023(8): 167-169.
- [2] 张洪宇. 基于 COSO 框架下的企业内部控制体系优化研究 [J]. 大众文摘, 2023(9): 130-132.
- [3] 王方圆, 顾全根. 基于 COSO 框架体系的企业内部控

制优化探讨 [J]. 现代营销(经营版), 2020(7): 166-167.

- [4] 胡海兵. 基于 COSO 框架的企业内部控制体系研究 [J]. 中国市场, 2021(25): 199-200.
- [5] 孙其苓, 张馨. 基于 COSO 框架的内部控制有效性分析及优化策略 [J]. 财会学习, 2023(18): 164-166.
- [6] 禹治. 《COSO 框架下企业内部控制体系的构建》[J]. 中国储运, 2022(7): 183-185.