

内部控制及风险管理与公司治理的关系

王肖伟

(黄山华泰建设投资有限公司, 安徽 休宁 245411)

【摘要】内部控制是公司管理的重要手段, 风险管理是公司管理的重要方法, 有效地开展内部控制是风险管理实现的有力保障, 公司治理结构作为企业的内部环境, 必然对公司风险管理和内部控制产生影响。本文结合某集团对深交所 2022 年 8 月 30 日对该公司发出的额外复牌指引要求(其中包括), 以及该公司进行独立的内部监控检讨的回应公告及 2022 年年报的相关内容, 分析内部控制及风险管理与公司治理的关系, 研讨如何提高公司内部控制和风险管理水平, 为公司治理和健康发展创造良好环境条件。

【关键词】内部控制; 风险管理; 公司治理

《企业内部控制基本规范》第三条对内部控制的定义是由公司董事会、监事会、经理层与全体员工实施的, 旨在实现控制目标的过程。内部环境是开展内部控制的基础, 一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计机制、人力资源政策、企业文化等。公司内部控制水平及效果, 将会对内部环境产生影响, 而内部环境变化及内部控制管理不足, 将影响公司治理和经营发展, 甚至诱发一系列风险隐患, 公司内部控制水平和风险防范能力的提升, 又需要不断调整和优化公司治理。由此可见, 内部控制及风险管理与公司治理之间关系密切。

一、内部控制及风险管理与公司治理相关概述

(一) 内部控制

内部控制是现代公司管理、自我调节和监督控制的一种有效手段, 包括环境控制、授权批准控制、公司组织结构控制、财务控制(会计记录控制、资产保护控制、预算控制)、人力资源控制(员工素质控制、员工关系管理、绩效管理和绩效考核、激励惩罚)、风险控制等方面的内容, 其主要目的是通过有效的监督控制, 及时发现和调整公司生产经营中的问题, 规避各种不规范行为, 防范各种风险和优化公司治理, 为可持续发展提供良好环境条件。

(二) 风险管理

风险管理是现代公司管理的一种重要方法, 随着内外部环境的不不断变化, 以及公司业务和经营的不不断调整、产品创新等, 其生产经营和内部管理工作中可能存在各种风险问题, 而风险管理要求采取合理措施及管控手段, 将风险发生概率及可能造成的不良影响

降至最低, 一定程度上地降低公司决策错误几率, 相对提高公司的附加价值和利润空间。做好公司风险管理工作, 要求有效识别和评估风险, 即确定哪些因素和风险可能会对公司生产经营产生影响, 对不确定性程度、造成损失程度等进行量化, 对风险的采取分级管理; 要求加大风险预警和控制, 包括制定切实可行的应急方案、优化公司治理和内部环境、加强公司内部控制、有效转移风险等, 最大化降低风险发生概率、缩小损失程度。

(三) 公司治理

广义上来讲, 公司治理是研究企业权力安排的一门科学; 从狭义上来讲, 公司治理主要指的是居于企业所有权层次, 研究如何授权给职业经理人, 并对其履行职务行为进行监督。现代公司治理需要遵循一定原则, 包括诚实、信任、正直、开放、表现导向、责任感及可靠性、互相尊重等, 确保公司治理有效。推进公司的可持续健康发展, 要求不断优化公司结构、强化公司治理、加强公司内部控制和风险管理。从某种程度上而言, 内部控制及风险管理与公司治理三者之间是密不可分的, 其实质是相同的, 目的是一致的。

二、某公司内部控制及风险管理与公司治理分析

(一) 公司治理方面

现阶段, 公司生产和经营发展将面临更广阔的市场和复杂多变的内外部环境, 以及来自多方面的挑战和压力, 对内部控制、风险管理、公司治理提出了更高要求, 各公司也逐渐加大这些方面的力度, 以期不断改进和优化公司治理结构和提高治理能力水平、加强内部控制和风险管理, 为可持续发展和高质量发展

创造有利环境和条件。通过对某集团 2023 年 8 月 21 日发布的公告的分析,可以看到该公司在内部控制、风险管理、公司治理实施了多项举措,相关工作取得了一定成效,但也存在一些缺陷和不足,尤其是内部控制环境中治理结构、人力资源政策等方面存在缺陷和不足,推进公司持续发展,需对此不断改进,采取合理整改措施。

1. 公司治理结构方面。《规范》第十一条规定,根据国家有关法律法规和公司章程,企业应当建立规范的公司治理结构和议事规则,明确董事会、监事会和管理层在决策、执行、监督等方面的职责权限。根据该集团 2022 年年报企业管治报告中阐述,公司设置有董事会、审核委员会、薪酬委员会、提名委员会,并制定了相关的董事会议事规则、委员会的职权范围及任职要求,对董事会及管理层的职责做了详细的划分,董事会对风险管理及内部控制系统负责,并有责任检讨系统的有效性。管理层负责设立并维护有效的风险管理和内部监控系统,及向董事会提供有关系统有效性的确认。根据财务咨询机构建议制定了董事提名政策,列明了董事的甄选准则及提名程序,以便于规范该公司委任额外董事、替补董事及重选董事时有关提名及甄别董事的方法及程序。

2. 人力资源政策方面。企业应建立可持续发展的人力资源政策,企业应加强员工法律法规的培训,建立利益冲突申报制度以规范员工、管理层及董事的道德行为流程,不断提升员工职业素养。公告称该集团有为董事会成员提供一些遵守上市规则要求的课程,但未组织子公司的董事及关键管理层进行相关的培训,应定期给子公司董事及关键管理层安排一些上市规则及通用的法律法规要求的培训课程,从而增加公司管理层及相关人员对上市规则一级通用的法律法规的认知,并保留相关的培训记录。公告称该集团应建立利益冲突申报制度以规范员工、管理层及董事的道德行为流程,并应要求董事每年定期最少一次,及董事、员工与利益冲突情况发生时进行利益冲突申报以报送至集团。另外,亦可将相关利益冲突申报程序加入《员工手册》内,当新员工入职时签收《员工手册》确认其知悉公司的利益冲突申报流程。同时,该集团应建立关联人士及关联交易清单以识别相关人士,并定期更新关联交易清单,以便财务部及时处理及披露。

（二）内部控制管理方面

控制活动作为内部控制的要素之一,公司在执行内部控制中,结合风险应对策略和内部控制目标,采取必要措施和积极手段,尽可能保障公司生产经营中的各种风险可控可防,包括加强公司现阶段和未来一段时间内的运营分析及调整、加强预算控制和调整等。

1. 预算控制。预算控制贯穿于企业整个经营活动周期,通过编制和审定预算,下达预算指标和落实责任人,授权预算执行,改进预算措施。根据该集团 2023 年 8 月 21 日公告的内部控制缺陷及整改措施分析,该集团的资金中心会讨论预计未来一个月的新增融资及按揭下款的情况,同时有编制资金支付计划,但未有流动资金管理制度书面政策,在整改措施回应中,对预算控制做了详细的措施,如编制和审定预算,预算指标的下达和责任人的落实,预算执行的授权,制定《年度现金流预测汇总表》,并报集团执行总裁审阅后,提交至董事会审议决策。预算执行过程的监控,预算差异的分析和调整,预算业绩的考核和奖惩,资金中心定期将对年度现金流预测表及实际执行数据做比较,并进行差异分析,分析结果将上部至执行总裁审阅后,提交董事会审议决策。

2. 运营控制分析。运营控制分析是对企业各项经营活动进行单独、全面的分析,从而了解企业经营的成果,为不断地优化经营措施提供有力的依据。企业应当建立详细的经营分析制度,综合运用各种内外信息,运用科学的分析方法,对运营情况进行分析,及时发现问题,并做出相应的整改措施。该商业集团在内部控制活动中,针对新租户的评估流程未进行规范,未制定政策与程序来规范新租户的评估流程,在招募新租户时对新租户的进行背景审查,评估新租户的承租能力。商业集团进行了相应的整改措施,建立商业履约能力核查要求,规定所有承租均需要提供商务资料,核查承租主体的履约能力,并将核查记录作为招商立项流程附件,提交总部审核。针对商业集团未建立用于记录追收欠款进度及情况台账的内控问题,商业集团建立包含客户欠费金额,租金催缴函发送记录及沟通记录等内容的欠费租金台账。

（三）风险管理方面

面对形势下公司生产和经营可能存在的各种问题和风险,根据该集团 2022 年年报对内部控制报告中指出,该集团根据于经营环境的变化,从风险偏好

以及经营活动性质出发，建立相对应的风险管理体系。该集团为完善风险管理系统架构，根据集团最新组织架构，在集团层面持续完善风险管理体系架构，指引各个板块风险评估工作的开展以及持续的风险监控活动，通过明确及重申风险管理组织架构，以审核委员会为决策层，业务板块总裁领导小组和各板块管理层为具体执行层，并进行风险管理职责划分，明确风险管理直接管理责任和风险资讯报告路线。集团采用与其策略、财务、运营、合规及重大环境、社会和治理（ESG）事项相关之风险的风险管理系统。该系统包括四个阶段：第一阶段，识别自身风险、业务目标及可影响达成目标之风险阶段；第二阶段，分析风险之可能性及影响并根据此评估风险组合；第三阶段，考虑风险承担范围及确保与董事会之有效通讯；第四阶段，持续监控剩余风险。

三、提升内部控制及风险管理与公司治理的对策和建议

推进现代公司的可持续健康发展和高质量发展，需要处理好内部控制及风险管理与公司治理三者的关系，并采取积极手段和多样化措施，持续提升内部控制水平、风险管理水平和公司治理水平。

在公司治理方面，需要继续完善公司组织构建，并确保各层级和部门人员明确自身的职责和工作事项，建立与公司相适应的规章制度和管理体系，以及加强内控管理，使各层级和部门的职责履行好；加强公司人力资源管理，包括人员选拔、聘用、考核、培训、激励等，打造专业化的人才队伍；坚持以问题为导向，对公司治理和发展中的问题不断改进和优化；在公司内部建立多渠道长效沟通机制，确保各层级和部门的良好沟通协作，以及信息数据的共享利用等。

在公司内部控制管理方面，公司需要继续完善内部控制制度机制，对以往采用的制度体系、组织构架等改进和优化，确保与现阶段公司实际情况相适应；要监督内部控制制度的落实，优化内部控制环境；要明确现阶段及未来一段时间内公司内部控制的目標，以战略发展目标实现为核心、以规避公司风险为导向、以优化公司治理和推进可持续发展为目的，对内部控制目标科学确定，并不断细化和规范落实，从而使公司内部控制取得更理想效果，控制管理目标更好实现。此外，公司还需要促使内部控制工作贯穿于公司决策、执行、监督的方方面面，以及实施动态化的控制管理，确保在公司的生产经营中能够及时发

现和处理存在的各种问题，及时堵塞内控管理漏洞，规避各种风险弊端。

在公司风险管理方面，首先要建立统一的风险管理理念，形成对风险一致的观念和认知，从而决定在日常经营活动中如何发现和考虑风险；其次对风险管理组织架构要有明确的制定，并明确各自职责，确保企业风险管理责任逐级落实；最后，建立健全能够涵盖风险管理主要环节的风险管理制度体系，实现风险信息共享的风险管理信息系统。企业还应当通过制定程序使各项目标与企业的使命相协调，并且确保所选择的具体目标及其所面临的风险在企业愿意承受的风险水平的范围内，风险目标应根据企业内外部环境变化做相应的调整。做好风险识别工作，并在风险识别后，根据潜在风险对企业经营目标的影响程度进行详细分析，同时应当建立良好的风险信息沟通和报告。企业在日常风险管理过程中还应建立完善的整改措施，检查是否存在内部控制缺陷，风险管理评价是否有效定期对风险管理制度、工具方法和风险管理目标的实现情况进行评价，形成评价结论并出具评价报告，根据报告中的不足和问题，对风险管理持续改进。

四、结束语

随着经济社会的不断发展，公司制企业也与时代不断的进步，现代公司制在股权、经营权方面越来越复杂化、分散化。内部控制是公司管理的重要手段，风险管理是公司管理的重要方法，有效的开展内部控制是风险管理实现的有力保障，是提升企业管理水平和实现发展目标的重要方法。公司治理结构作为企业的内部环境，必然对公司风险管理和内部控制产生影响，薄弱的治理结构将直接导致风险管理和内部控制减弱。相反，内部控制和风险管理的加强也有利于公司治理结构及内部环境的优化。通过该集团 2022 年年报对自身风险管理及内部控制缺陷的整改及自我评价，相信在新的内外部环境变化的情况下，能够更好地处理风险管理及内部控制与公司治理之间的关系，在公司生产经营中能够通过更高水平的内部控制、更高效的风险管理和优越的内部治理，帮助其做大、做强、做优。

参考文献：

- [1] 企业内部控制基本规范.2009 年 7 月.
- [2] 崔艳平.内部控制制度与审计[J].现代经济信息, 2011 年 11 月.