

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.07.007

H集团公司内部控制体系建设的实践与体会

□ 合肥燃气集团有限公司(230075) 马伟丽

摘要: 为进一步提高经营管理水平,有效防范经营运行风险,2012年,H集团公司着手内部控制体系建设。在集团公司领导层的高度重视以及全体员工积极参与下,经过一年多的时间,H集团公司内部控制体系建设顺利完成。本文介绍了H集团公司内部控制体系建设的经验与做法,希望能为其他企业在贯彻实施《企业内部控制基本规范》中提供帮助和借鉴。

关键词: 燃内部控制体系 建设 实践 体会

2008年和2010年财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委先后颁布了《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》,二者共同构建了我国内部控制规范体系,标志着我国企业内部控制规范化工作跨入新的发展阶段,同时也表明国家对内部控制建设的高度重视。为了进一步加强和完善企业内部控制管理机制,提升经营管理水平,推动公司持

续健康发展,2012年H集团在合肥市国资委重点监管企业中率先引进、执行内部控制体系建设。

1 背景介绍

(1) H集团公司基本情况

H集团公司,成立于1982年,是集天然气储配与

的合理报价。

3 结语

对于城市燃气工程投资控制我们应该从目前将大多数精力用在中期施工的投资控制的方法中抽出;因为采取这种投资控制方法都是被动的应急控制措施,它不但费时费力,而且也不是最有效的控制方法。

城市燃气工程的前期主要从现场踏勘开始再到勘察设计最后到清单招投标及合同确定为止。对于工程前期的每一步我们应该认真详细做好各项控制措施;只有通过这样的主动预控才是工程最终实现投资目标最有效的方法。

参考文献

- 1 陈建林,张文洁. 燃气建设项目设计阶段的造价控制控制探讨[J]. 城市燃气, 2011; 7
- 2 诸亮. 浅谈燃气工程实施阶段的造价控制[J]. 城市燃气, 2013; 2
- 3 王坤. 市政燃气工程全过程造价控制[J]. 科技咨询, 2013; 36
- 4 刘伊生. 建设工程造价管理[M]. 中国计划出版社, 2013
- 5 张霞. 试论措施日期工程全过程造价控制的有效措施[J]. 河南科技, 2013; 8
- 6 钱伟平. 浅析建设工程造价控制措施[J]. 山西建筑, 2008; 2

销售、燃气设计、管道安装、燃气器具制造于一体的市属国有独资大型企业，内设14个职能部门，下辖8个分公司和5个全资子公司。在“团结、敬业、开拓、创新”企业精神的指引下，始终坚持“让用户用放心气、办放心事”的服务宗旨，赢得了广大用户的普遍赞誉。经过30多年的迅猛发展，目前已拥有总资产40亿元，员工1 500多名，燃气民用户突破110万户，工业、公建和商业用户已逾4 200户，燃气管网建成3 400多km。

（2）H集团公司内部控制现状

H集团公司一直本着“内控优先”原则持续不断地完善与改进内部控制。陆续出台了资金集中管控、全面预算管理、报销审批权限设定、招投标管理、内部审计等一系列内部控制措施，截止2011年底已建立企业管理标准219条、技术标准103条以及相对完善的岗位说明书及岗位操作手册，并根据实际情况及工作需要及时修订或出台新的管理规定。2010年以来通过与财务EAS系统，办公OA系统等信息系统的结合，实现了内部流程的自动控制，强化了内部控制的刚性。近年来，H集团在流程设立和制度建设方面取得了显著成绩，但仍然存在着一些管理干部风险敏感度不高，部分员工风险意识淡薄的问题。为促进公司各项业务的稳定健康发展，切实防范和化解经营风险，确保国有资产保值增值，2012年，H集团公司全面启动内部控制体系建设。

2 H集团公司内部控制制度建设实践

第一阶段：项目筹备与启动（2012年4月~5月）

（1）制定内部控制总体方案。在项目筹备前期，通过调研、意见征询、领导班子集体讨论决策等多种方式确定了内部控制体系建设的总体方案与实施范围，结合公司当前实际情况决定聘请外部专业管理咨询机构，通过利用中介机构的专业知识指引协助公司建立一套适合自身发展和经营管理需要的内部控制体系。

（2）成立内部控制领导小组。为更好地开展内部控制体系建设，树立全员参与、上下联动的内部控制意识，成立了以集团公司董事长为组长、分管经理为副组长、部门负责人为成员的内部控制体系建设领导小组，具体组织协调全公司内部控制体系的建立实

施；领导小组下设办公室，负责内部控制体系建设日常事务工作；并在各单位、部门设立了兼职的内部控制专员，负责本单位、本部门的内部控制体系建设、实施和评价。

（3）发布内部控制实施方案。内部控制办公室及时出台了《关于集团公司内部控制体系建设实施方案》，从指导思想、工作目标、领导小组、工作步骤、工作要求等方面对内部控制体系建设工作进行布置。并牵头组织召开了内部控制体系建设动员大会，动员全体员工积极参与内部控制体系建设工作，并组织相关人员参加内部控制基本规范培训，提高公司员工对内部控制工作的理解与重视。

第二阶段：流程梳理和制度设计阶段（2012年5月~8月）

（1）组织对公司的章程、组织架构、现有的管理制度、岗位职责说明等文件进行收集和整理。

（2）了解现有内部控制制度的执行情况、相应的管理需求，同时对主要的业务流程进行梳理。

内部控制建设小组通过现场访谈、观察、文件检查等方式对公司10个职能处室、8个业务单位、2个独立核算单位的各个岗位的具体职责进行了解和确认，结合公司现有的岗位职责进行内部控制差异分析，同时了解其管理需要。

根据对公司主要业务流程的梳理结果，结合集团公司业务特点与经营现状，遵循内部控制重要性原则，内部控制建设小组按照内部控制指引要求将H集团公司内部控制体系划分为控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五要素，并将控制活动细分为19项业务：①货币资金管理②筹资管理③投资管理④采购管理⑤生产安全⑥销售管理⑦存货管理⑧固定资产管理⑨无形资产管理⑩工程项目⑪成本核算⑫财务报告⑬全面预算管理⑭合同管理⑮人力资源管理⑯担保管理⑰审计监督⑱招投标管理⑲信息系统。

（3）风险评估，编制风险控制文档

围绕上述19项主要业务，结合集团公司的业务及经营情况，利用风险评估理论与方法，内部控制建设小组梳理出220个关键风险控制点。

针对风险控制目标参照公司现有的内部控制制度，设计对应的控制措施，编制风险控制文档，将业务流

程、风险描述、控制目标、控制措施、控制实施证据、规章制度索引等文件有机地联系在一起；另外，对于重要或流程复杂的业务事项绘制了流程图；对公司现有管理制度中不适合或者缺失的相关控制进行补充。

(4) 编制内部控制手册初稿。根据《企业内部控制基本规范》及其配套应用指引要求，对以上阶段形成的成果进行汇总整理，经过多次向集团各部门、各单位征求意见、反复修改，完成内部控制手册初稿编制工作。

第三阶段：内部控制试运行及正式颁布（2012年9月~2013年3月）

(1) 内部控制试运行。

为保证内部控制制度的完善性、适应性和可操作性，《内部控制手册》初稿编制完成后开展了为期3个月的试运行。在试运行阶段中，要求各单位、部门组织全体员工认真学习《内部控制手册》初稿，根据职责和业务范围找到对应的风险文档，比照现行的工作方式和流程，找出与之不同之处加以整改，并对企业相关标准制度进行修改和完善补充。

(2) 内部控制有效性测试。

经过3个月的试运行后，内部控制小组组织人员对《内部控制手册》有效性进行测试，主要通过询问、观察、检查、重新执行等方式获取测试样本，广泛收集公司内部控制设计和运行是否有效的证据，针对测试情况出具自我评价报告。

(3) 根据内部控制手册试运行以及有效性测试情况，结合各单位、部门反馈的意见和建议，内部控制小组对《内部控制手册》初稿再次进行修订、完善，最终完成了内部控制手册定稿。经过内部控制领导小组的审议批准，H集团公司《内部控制手册》于2013年3月正式发布实施。

3 内部控制体系建设的体会

经过探索与实践，H集团公司已经初步建立起一套与自身发展和经营管理需要、覆盖公司主要业务流程的内部控制体系，不仅实现了内部控制与经营管理的有效融合，提高了经营效率和效果，促进了企业各项发展和经营目标的顺利实现，更重要的是通过内部控制体系建设，全体员工风险意识得到显著提高，逐

渐营造出浓厚的风险文化氛围。基于H集团公司内部控制体系建设的实践，关于企业内部控制体系建设我们有以下体会以供大家参考：

(1) 加大培训宣传，提高员工对内部控制认识

内部控制体系建设是一个新的课题，要想得到广大员工的认同和支持，必须加强内部控制相关知识的培训、宣传和引导，加深大家对内部控制的了解和掌握，提高对内部控制体系建设必要性和重要性的认识，增强各级管理人员受控意识，这些是做好内部控制执行工作、发挥内部控制功效的重要前提。

(2) 理论联系实际，注重内部控制实施效果

内部控制体系建设应该在《企业内部控制基本规范》及其配套指引等理论的指引下，从企业自身实际出发，根据自身企业规模、经营范围、发展阶段、业务特点、战略目标等有针对性地开展，切忌盲从或生搬硬套，只有与企业自身相适应、相匹配的内部控制体系才能真正为企业的健康发展提供有力保障。

(3) 加强监督检查，确保内部控制执行质量

内部审计既是内部控制体系的一个重要组成部分，同时也是实现内部控制目标的一个重要手段。为了保证内部控制体系设计和执行的有效性，企业应专门成立或利用现有的审计部门负责对内部控制体系的建立、执行和评价情况进行监督检查，及时发现内部控制体系的薄弱环节，并分析原因和影响，找到改进的措施和方法，才能保证内部控制体系的运行质量和效果。

4 结束语

内部控制体系建设和实施是一项长期而艰巨的系统工程，今后，H集团公司将继续在内部控制评价、考核和管理信息技术应用等方面进一步探索和创新，为公司的健康稳定发展保驾护航。

参考文献

- 1 财政部，证监会，审计署，银监会，保监会. 企业内部控制基本规范[S]. 2008
- 2 财政部，证监会，审计署，银监会，保监会. 企业内部控制配套指引[S]. 2010