

# Research on the Causes and Countermeasures of Internal Control Failure in Dairy Industry under the Background of Epidemic Situation

Sen Song

Department of Financial Management, Zhejiang Changzheng Vocational and Technical College, Hangzhou, Zhejiang, 310023, China

## Abstract

At the present stage, people's living standards and requirements are more and more high, more and more attention to food safety issues, especially, the food safety issue in the dairy industry has been paid more attention. During the epidemic, how to improve the internal control of the dairy industry and strengthen the food safety and effective management has become an important issue for dairy enterprises. However, China's internal control theory started later than other countries, and its development is not perfect enough. In order to make our country's enterprises conform to the development of the country and society, we must pay attention to the internal control system.

## Keywords

accounting control; management control; countermeasures

## 疫情背景下乳制品行业内部控制失效动因及对策研究

宋森

浙江长征职业技术学院财务管理系, 中国·浙江 杭州 310023

## 摘要

现阶段, 人们对生活水平和要求越来越高, 也越来越重视食品安全问题, 尤其是乳制品行业食品安全问题得到重视。在疫情期间乳制品行业如何提升企业内部控制, 加强食品安全有效管理, 成为乳制品企业一个重要的问题。然而, 中国内部控制理论相较其他国家起步的较晚, 发展的也不够完善。为了使中国的企业顺应国家及社会的发展, 就要对内部控制制度引起注意。

## 关键词

会计控制; 管理控制; 对策

## 1 引言

随着改革的深入和中国经济的迅猛发展, 企业发展水平得到了显著地提高。很多企业为了能有一席之地, 就想寻找上市的道路。社会经济的不断发展给企业提供了庞大的发展空间, 企业内控是为了保证业务的有效进行和资产的安全与完善, 在生产力发展、企业经营方式改变及制度变迁的大环境下, 有助于企业提高本身管理程度。同时, 加强风险防御能力、维护社会公众利益, 最终使企业达到创造价值的目的。

中国的乳制品企业需要加强对内部控制的管理, 也体现中国乳品企业内部控制建设体系的不完善, 说明应该加快完善内部控制建设的过程。企业内控制度的五个要素包含内部

环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督。针对这五个过程的防范与管理, 使企业更加完善内部控制, 更加符合企业的发展。

## 2 内部部控制的定义与目标

### 2.1 内部控制的定义

内部控制是指一个单位的各级管理层, 为了保护其经济资源的安全、完整, 确保经济和会计信息的正确可靠, 协调经济行为, 控制经济活动, 利用单位内部分工而产生的相互制约, 相互联系的关系, 形成一系列具有控制职能的方法、措施、程序, 并予以规范化, 系统化, 使之成为一个严密的、较为完整的体系。

## 2.2 内部控制的目标

建立健全内部控制是被审计单位的会计责任。相关内部控制一般应当实现以下目标:

- (1) 保证业务活动按照适当的授权进行。
- (2) 保证所有交易和事项以正确的金额在恰当的会计期间及时记录于适当的账户,使会计报表的编制符合会计准则的相关要求。
- (3) 保证对资产和记录的接触、处理均经过适当的授权。
- (4) 保证账面资产与实存资产定期核对相符。

## 3 内部控制失效主要表现

要想实现企业价值最大化的目标,就要建设内部控制制度,加强和优化企业内部控制制度。企业内部控制制度的重要性显而易见,不仅对生产经营有重大影响,还关系到企业能否在市场上立足与发展,想要在竞争激烈的社会环境中闯出一片天,就要针对企业的特点分析内部控制失效的原因,对症下药,逐步完善内部控制失效带来的问题。

一般企业存在以下问题:(1) 会计信息失真,造成账实不符;(2) 企业风险预估不准确,没有建立一个良好的风险防范机制;(3) 没有对企业有一个充分的了解,缺少适应企业的一套内部控制制度;(4) 企业没有建立员工甄别制度,员工业务水平低。

企业根据自身的风险偏好和风险承受能力,建立了一套风险评估机制,用来识别和应对可能遇到的经营风险、财务风险和環境风险等。通过让全部的职能部门联结起来,制定当年所要达到的经营目标、资产目标、报告目标和合规目标,保证这些目标可以与企业的自身情况一致。内部控制的目标是企业风险评估的起点,只有确定目标才可为企业布置战略。将企业目标明确地传达给每一位员工,落实到实际工作,使公司得以全方位发展。

企业在风险评估的过程中也出现了一些问题,如每个部门都用了同一套评估体系,没有将不同的部门分开核算。企业应该对生产部门进行数量考核,对技术部门进行研发产品数考核,对销售部门进行销售业绩考核等。内部风险的识别固然重要,企业也应该注重外部风险的预防,将风险的控制避免在萌生期,防止风险范围的扩大。

## 4 乳制品行业控制活动现状及存在问题

企业主要的经营活动都有必须的内控程序和政策,管理层在经营预算、利润和业绩上有较清晰的目标,实现企业预算管理的系统化。同时,企业积极地加以监控,强化了对预算执行情况的实时控制,从而使企业价值得以提升。每个员工虽然都有自己所处的岗位,但企业对职位不相容分离控制和财产保护控制有一定的缺陷。存在员工既当询价员又当采购员的情况,也存在员工是由于亲信而进入到企业工作的情况,这就影响了企业的提拔制度,妨碍了员工的积极性。在财产保护方面,出现有些员工工作缺乏主观能动性,临近下班时间不能及时把现金存入银行,违反现金管理内控制度<sup>[1]</sup>。

### 4.1 信息与沟通现状

及时有效的信息沟通对企业的发展有着举足轻重的地位,乳制品行业为向管理层提供各类业绩报告、建立强大的信息沟通体质,信息沟通人员能在工作中恪尽职守,坚守自己的本职工作。企业对于不恰当和可疑的行为建立了有效的沟通渠道,鼓励员工举报徇私舞弊的行为。企业还设置了督查小组,负责群众反映企业的真实情况,且实行举报人人身安全保护制度,让更多的员工参与进来。企业建立的信息系统通过利用外部的渠道信息和内部生成的数据,向制定决策和管理风险提供信息<sup>[2]</sup>。而沟通是连接外部和内部的桥梁,充沛的内部沟通可以让员工履行职责,并且与外部的供应商、客户等建立有效沟通,使管理者对各种变化能采取适当的行动,保证信息的及时性。

### 4.2 内部监督现状

一方面,企业应采取定期和不定期相结合的方式评估各项内部控制,同时建立各种约束和管理机制,使相关人员在正常工作表现中获得有效运作内部控制的证据。另一方面,通过外部沟通的内部控制制度指出了产生的信息或存在的问题。我们的管理层重点关注内控各职能部门和监管部门的报告和建议,并及时采取各种措施纠正偏离内部控制的问题。企业在专项监督和内部审计方面,成立了财务部内部审计部,定期审查财务和对相关信息披露的监督。

### 4.3 企业内部环境存在的问题

一个企业的战略规划奠定了企业整体的基调,企业的员工对战略设置的态度关乎着员工的群众向心力,只有一个适应企业和员工共同发展的战略规划,才可以使员工积极地投

人大工作中。企业的发展战略代表了企业发展的未来方向和前景,也反映了企业能否找准定位,赢得市场。从上图可以看出,乳制品行业的战略设置存在不合理的现象,只有少数人是同意目前的企业战略。可能有一部分员工不熟悉目前的企业战略发展,也可能存在员工对企业未来的发展前景不关心,只是拘泥于眼前<sup>[3]</sup>。造成这样的情况是企业的宣传力度不到位,导致员工不清晰企业以后将会往哪个方向发展。由于大家对工作只是有一种应付的态度,认为只要把工作完成就好了,并不关心企业的能存在多久,缺少对企业的感情。不管是哪种情况,都对企业未来的发展是不利的。久而久之,员工的向心力无法凝聚在一起,甚至会危机企业的生存。

社会责任是企业立足于社会的诚信之本,一个企业没有好的信誉就不会有生存的空间。近年来,社会责任越来越成为关注的焦点。乳制品行业的员工对企业是否重视自己的安全问题是比较在意的,而且从统计的结果来看,乳制品行业对员工的人身安全是重视的,但大部分人持一般的态度,没有达到满意的效果。可能是企业只在制度上体现重视员工的人身安全,而没有落实到实际工作中。结果说明,企业只有保护生产人员的安全和保护产品的安全,员工才会更加关注一个公司,员工真正关心的的安全问题才能得以解决。

#### 4.4 风险评估存在的问题

作为一个乳制品企业,关乎人们的身体健康,食品质量是最重要的。不能像几年前的三鹿奶粉事件,衰败只是一夜之间的事情。乳制品行业的员工都能认识到自己所处的岗位存在一定的风险,说明大家的风险意识比较清晰,能较好的提早认知风险,但是对存在的风险不能采取有效的措施,一大部分都无法较好地抵御风险<sup>[4]</sup>。

#### 4.5 控制活动存在的问题

授权制度对于企业每一个业务都有监督和规范作用,审批制度可以实行正常功能,对公司的业务起到了非常重要的作用,更重要的是可以保障企业的资产安全。合理的审批制度让员工都能严谨地完成工作,也对企业的财务有了保障,防止资金对外流出。但是职权分离制度不够好,经过进一步了解,发现主要岗位的员工存在不应相容的职位却由同一个人担任的情况,从而导致了一人独揽的情况。乳制品行业的财务部门,会计和出纳存在亲信的情况。而在采购的过程中,询价员也充当了采购员,这都违背了不相容职位分离的初衷。这些情况不仅是对财务工作的不严谨态度,也使会计工作失

去了它原本的意义。

#### 4.6 企业信息与沟通存在的问题

信息和沟通的重要性作用在内部控制的各个方面,员工给企业高层传达的信息应该及时准确,领导者对员工传递的信息也应该正确完善。这样可以使领导随时做出正确的决策,也有利于员工时刻保持一种工作的状态,这些都直接影响了企业管理的有效性。

对乳制品行业的问卷调查统计调查结果进行分析,发现员工在工作中遇到问题都可以及时得到上报,这是企业信息可靠化的表现,说明企业比较重视信息的反应和员工之间的交流。现在的企业一般都是通过电脑传递信息,实现无纸化办公,增加了每个员工之间交流的速度与质量。但是自上而下的沟通迅捷快速,自下而上反应问题就比较困难<sup>[5]</sup>。

但是企业在员工可以举报违法行为这一块的统计结果不乐观,员工不敢在工作中检举不好的事情,其根本原因在举报的过程中怕被打击和报复,也存在员工是走关系进的企业,其他没有后台的员工不敢得罪的情况。不管是哪种情况,都会造成企业徇私舞弊的不良现象,应该及时找寻解决的办法,杜绝这些现象的发生。

### 5 乳制品行业内部控制失效的对策及建议

要想有效地解决乳制品行业内部控制失效的问题,必须从多方面分析解决。最重要的是结合乳制品行业的自身特点,在内部控制五要素的基础上,结合问卷结果找出应对内部控制失效的对策和建议。

#### 5.1 改善企业环境

针对乳制品行业在生产发展过程中并遇到的种种问题,对企业的组织结构稍作改变,有效解决内部控制中的结构缺陷。

如图1所示,在董事会下设风险委员会、预算委员会和战略委员会。在财务中心下设资产管理部、结算管理部。将销售部门细分化,增加调度室和仓储室。在生产部门下设备保障部和检测中心<sup>[6]</sup>。除了在企业结构方面有所调整,更应该注重监事会备选人员的人品,而不是过分地追求监事会人员的专业技术。企业的监事应该由外部人员担任,而不是由企业的董事会担任,这样会导致企业管理人员独裁的现象,企业对各方面的人员都应该谨慎挑选。

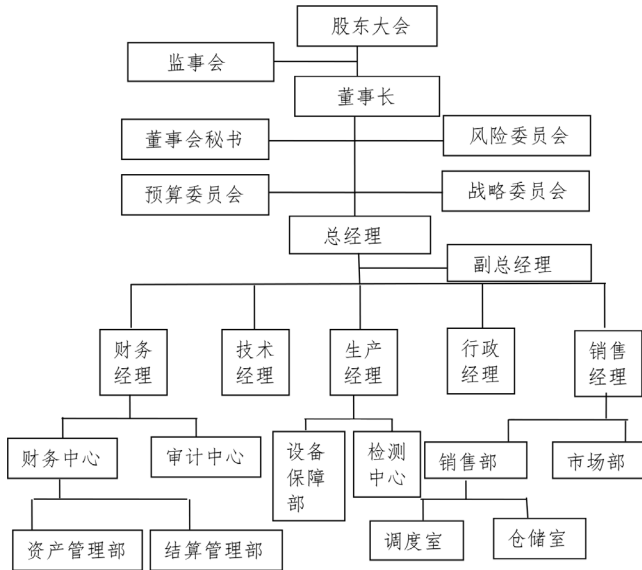


图1 股份制公司内部控制结构

企业应该实行轮岗制度。企业的每个员工都不应该是独立的个体，相互之间应该是有联系的。实行轮岗制度可以让员工充分了解企业的现状，增加人员的流动性，更好的找寻适合自己的岗位，有助于企业健康发展。实行轮岗制，由于增加了各个部门之间的协同办事能力，因此可以调动人员的积极性，加快员工的工作效率，培养了员工多方面能力。

提高审计部门的地位。一个企业的审计部门对内部控制是否有效有着重要的作用，作为一个大型企业，审计部门应直接设在董事会之下，而不是任命于财务部门。这样才可以使企业的事务尽可能都报备于审计部门，保证企业内部审计的有效性和公正性，使企业的各个部门都能在管理和监督下有效实行工作，是企业健康发展。

### 5.2 优化企业战略

由于乳制品行业在在战略实施方面存在些许问题，应该做出相应改正措施。

企业应该组建一支战略研究团队，这样才能让企业在发展的道路上有一个明朗的目标，不会盲目从众，企业的未来发展才有专门的人出谋划策。要建设一支发展战略团队，需要有专门的技术研究人员，不仅专业知识要过硬，还得符合企业的实际发展情况，不能凭空瞎想而萌生出不切实际的想法，这样对企业的发展是没有实际价值的<sup>[7]</sup>。

公司的战略要根据社会的变化而变化，战略就应该与时俱进，不能固守成规，否则就会被时代所抛弃。战略的制定还应该民主化，企业是大家的企业，那么战略也应该由每个

员工一起参与制定，不能只由公司领导和战略小组制定。只有发挥民主作用，才可以让每个员工有主人的姿态，企业才有凝聚力和活力。这样既能充分调动了员工的积极性，也能使战略被更多的员工所接受，更有利于企业战略的实施，提高战略指定的透明度，为企业未来的发展打好夯实的基础。

### 5.3 强化人力资源制度

乳制品行业在人力资源方面的主要问题是员工的学历整体偏低和晋升机制的不合理。

对于企业现有的低学历员工，应该设置专门的培训机制，加强员工的专业知识水平。首先，要把培训当做一种制度，成为企业必需的一项工作。对于不同专业水平层次和年龄层次的员工，应该分别对待，实施不同的培训制度，并且将培训的结果与年底的考核进行挂钩，使员工能充满干劲，认真对待培训课程。其次，企业应该加强员工的忠诚度，防止员工跳槽。最后，对于给员工培训的讲师，应该从企业内部选取。将一部分工作精英组成讲师小组，给新入职的员工和学历比较低的员工培训。这样可以防止出现外聘专家讲解大道理的现象，还可以有针对性地讲解，具体情况具体分析，建立企业的人才库。

针对晋升机制的不合理，企业在选拔人才和招聘新员工时应该遵循公平公正的原则。企业可以从外部高薪聘请人才，也可以从内部优秀员工中提拔，而不是一味的则亲录取。对于聘请新的员工，企业可以从高校毕业生中选取，根据不同的岗位找寻不同点的员工，如财务岗位要求仔细耐心的员工，销售岗位要求口才好的员工，为企业注入新鲜的血液。

### 5.4 强化风险评估机制

针对乳制品行业在风险评价方面存在的问题，企业应该建立一个风险团队，来应对企业会面临的风险<sup>[8]</sup>。

企业建立一个风险团队，首先队员应该是具备风险相关方面的专家，还要在企业基层员工中选取一部分人。这样不仅在专业知识面前过硬，也可以结合企业基层管理的具体情况，在风险发生时能及时解决。一旦有问题发生时，基层员工可以结合平时工作中的经验，根据自己的分析判断目前遇到的风险。也可以预测企业未来面临风险的可能性，制定相应的预防政策，将可能发生的风险降到最低。

企业如果不可以通过风险团队来解决风险预估和防范的问题，那么企业应该多建立一些属于自己的专属牧场，来制造原材料。其中，对于能通过一系列手段来解决的问题，可



以使用风险转移的方法进行。而对于不能解决的问题,则需要通过上述所说的建立牧场的方法解决,从根源做到扼杀风险的问题,是企业能更好得应对风险。

### 5.5 优化控制活动

对于企业在审批制度和部分不相容职务未分离存在的问题,应该强化审批制度和减少不相容职位未分离的状况。

健全授权审批制度,授权的时限则要根据能力的高低来决定授权的时间长短。在授权之前细致地分析每次任务的难易程度,将职位授予最合适的人选,不浪费任何一个职位。授权审批制度要求每个岗位都得到落实,层层把关,生产产品的就在相应的职位工作,销售奶粉的员工就在销售岗位上落实,避免发生经营风险。

针对少部分不相容职位的现象,企业应该做出具体调整。出纳人员不能同时兼任稽核、会计档案保管、债权债务登记的工作,不同岗位的员工要相互制约,各司其职,防范风险。

### 5.6 建立信息沟通机制

针对乳制品行业在信息沟通方面存在的问题,企业要在自上而下的信息传递机制方面有所增强,还应该整顿反舞弊机制,加强举报舞弊行为的力度。

企业各个级别之间的沟通能及时顺利进行,首先要提高企业信息的传递效率。企业可以使用通过将强部门之间的交流和专门委派一些员工来收集企业信息的对策。加强企业各部门之间的交流,可以定期举办部门活动,利用员工的下班时间或者双休日空闲时间举办非正式活动,提高各部门的凝聚力,培养不同部门员工之间的感情。经常这样沟通可以发现员工在平时工作中的不足,防止信息传播错误,增加信息的可靠性。多沟通可以使员工站在不同的角度看待问题,促进员工之间的相互理解,避免不必要的误会产生,这也是促进信息真实性的一种表现。

对于委派部分员工收集信息,可以使企业及时了解企业外部的一些信息,如国家政策、行业信息和竞争企业的情况。而对于收集企业内部信息,也可以让企业领导及时了解员工的各种信息,关注企业的最新动态。

企业还应该建立反舞弊制度,保护检举人。员工只有在自身安全得到保护的前提下,才会敢于对企业的违法行为和对企业不利的行为及时提出。企业应该在内部设立检举人,但要做好保密措施,才会消除检举人的困惑和担心<sup>[9]</sup>。

### 5.7 完善企业内外监督

企业监督力度不强的问题,需要提升内部审计的地位和加强对管理层的监督。要提高审计人员的素质,审计人员的选择要具有丰富的经验和专业的知识的员工,这样才能及时解决企业存在的问题。还要提高审计部门的地位,可以保证形式和实质上的独立,更好的发挥审计的权利,保证审计的公平公正,不走形式主义。

加强内外部门的监督就需要企业设施一定的监督机构,保证监督能有效进行。审计部门直接受董事会的领导,可以在出现问题时,减少企业高层对问题的干扰,这样问题可以得到相应的反馈。

### 参考文献

- [1] 刘增伟. 企业内部控制与风险应对研究 [D]. 青岛: 中国海洋大学, 2017.
- [2] 张晓红, 朱明侠, 王皓. 内部控制、制度环境与企业创新 [J]. 中国流通经济, 2017(05):87-95.
- [3] 李妙娟. 会计内部控制问题探讨 [J]. 经济研究导刊, 2017, (15):74-75.
- [4] 付竞楠. 企业内部控制与企业文化 [J]. 中国商论, 2017(04):104-105.
- [5] 庄桂丽, 孙灵花. 企业加强内部控制建设研究 [J]. 中国商论, 2017(20):95-96.
- [6] 唐晓宇. 基于会计信息化环境下的企业内部控制 [J]. 中国商论, 2017(16):97-98.
- [7] 周士群. 企业会计内部控制基本对策的思考 [J]. 中国商论, 2017(04):93-94.
- [8] 王文阁. 企业财务内部控制问题思考 [J]. 中国商论, 2017(17): 103-104.
- [9] 张海梅, 江敏. 中国上市公司内部控制评价的现状及对策——基于 2015 年深市主板市场上市公司的分析 [J]. 中国商论, 2016(36): 93-95.