

基于公司治理视角的国企基层单位内控体系的构建和应用

郭珈宁

三门峡市城区烟草专卖局(分公司)

DOI:10.32629/pe.v4i2.20000

[摘要] 良好的内部控制是完善企业管理的重要保证,企业实现经营和管理目标的关键在于建立一套科学高效的内部控制体系。本文通过对国企基层经营单位企业管理现状进行分析,旨在通过搭建流程管理机制、案例指导机制、绩效考核机制和督查督办机制,进一步健全内控体系,优化管理流程,强化管理手段,持续提升工作效率和工作质量,推动企业管理质效向纵深发展。

[关键词] 企业管理; 内控体系; 流程管理; 案例指导; 督查督办; 绩效考核

中图分类号: F279.23 **文献标识码:** A

Construction and Application of Internal Control System in Grassroots Units of State-Owned Enterprises from the Perspective of Corporate Governance

Jianing Guo

Urban Tobacco Monopoly Bureau (Branch)

[Abstract] A sound internal control system is an important guarantee for improving corporate management, and the key to achieving operational and management objectives lies in establishing a scientific and efficient internal control system. This paper analyzes the current management status of grassroots business units in state-owned enterprises, aiming to further strengthen the internal control system by establishing a process management mechanism, a case-based guidance mechanism, a performance appraisal mechanism, and a supervision and follow-up mechanism. It seeks to optimize management processes, enhance management methods, continuously improve work efficiency and quality, and promote the in-depth advancement of corporate management quality and effectiveness.

[Key words] Enterprise Management; Internal Control System; Process Management; Case Guidance; Supervision and Follow-up; performance evaluation

1 引言

企业管理问题关系到企业发展前景,是企业发展与成长的重点。内部控制是国有企业内部管理的内核,管理体系不完善,企业的内部管控体系就不能发挥保驾护航的功能。本文立足公司治理的视角,从基层单位企业管理的现状及存在的问题出发,从流程管理、案例指导机制的搭建,到过程管控的督查督办机制的实施,再到绩效考核机制的运用,探索构建基层单位内控体系,进一步提升企业管理的质效。

2 基层单位企业管理中存在的问题

2.1 内部机构岗位权责分配不明确

三项制度改革后,基层单位部门合并、人员岗位合并,部门内部尤其是机关部门一人多岗现象较为明显,因此造成工作职责划分不明晰,同时带来人员变动,工作交接不顺畅等问题。部门人员对岗位工作的流程、标准不熟悉,工作上手慢,工作任务理解不到位,执行不到位,容易出现错误。同时由于岗位出现了权责分配不

明确的问题,也在一定程度上影响到了企业员工的积极性。

2.2 重点工作任务推进不到位

对于上级下发的重点工作任务、本级安排的重点工作,有些需要各部门共同完成,导致各相关部门在任务分工、责任落实等方面存在混淆和模糊,出现推诿扯皮现象。同时,由于缺乏健全的督查督办制度和规范,导致无法准确把握工作进展和实际情况,从而影响任务的明确性和有效性,出现工作流程不畅、程序不规范、执行不力等问题。执行部门缺乏任务目标,出现工作拖延,不能高效、高质量的完成任务。

2.3 考核激励机制不健全

基层单位未建立起与个人岗位工作挂钩的绩效考核体系,各部门依照上级考核标准,对考核奖惩在部门人员进行二次分配,考核形式不明确,考核体系缺乏合理性,导致绩效考核缺乏公平性和明确性,使考核可有可无,丧失了绩效考核的意义和作用,无法起到激励和检验工作人员工作水准的作用。

3 基层单位内控体系的构建与应用

建立健全内部控制体系有利于基层单位工作的顺利开展,本文基于公司治理的角度,建立“职责流程+正反案例+督查督办+绩效考核”四项机制,推动基层单位在贯彻落实上级要求,推动生产经营的过程中,明确“干什么”“怎么干”“干的怎么样”等问题,以充分发挥内部控制职能,有效促进企业的经营管理,实现持续健康发展。

3.1 建立流程管理机制

聚焦三项制度改革后“一人多岗、一岗多责”的现状,对各岗位工作职责、任职资格与工作流程进行梳理优化。

3.1.1 理清岗位工作职责

本着“实用性贯标、本土化管理”的原则,发动每一个岗位、每一位员工亲自动脑、动心、动手参与流程管理,通过梳理、整合、优化现有岗位资源,建立《岗位说明书》,明确各个岗位的工作职责,做到“谁做谁写、写我所做、做我所写”,确保每一个岗位和每一位员工都能明确:干什么、谁来干、什么时候干、在哪里干、为什么干、如何干。

3.1.2 明确岗位工作内容

深入学习贯彻标准化理念,在上级相关制度和标准的基础上,结合县级局工作规范管理重点和难点,运用标准化工具梳理各岗位工作内容,制作《岗位工作内容清单表》,明确各个重点工作内容、工作环节、工作节点、责任岗位、工作要点、时间标准等,对特殊岗位、行业要求持证上岗或有明确要求的,注明从事该工作岗位的资格条件(如从业证书、资格要求等)。

3.1.3 细化岗位工作流程

按照“程序规定、流程简明、放管有度”的要求,规范工作办事和岗位作业流程,绘制《岗位工作流程图》,系统梳理出各个岗位工作流程、各个工作环节并明确界定各环节的重点作业内容、规范操作程序和关键工作要求。

3.2 建立案例指导机制

以常态化形式推进案例工作的推进、调度、分析研判,收集、挖掘和培育典型案例,既能使员工通过正面成功案例规范作业流程标准,促进员工之间的知识共享;又能借助反面典型案例规避岗位风险,提高解决问题效率,做到以案镜鉴、以案促改、以案提质、以案增效。

3.2.1 组织案例指导培训

组织各部门开展案例指导工作专题培训,明确案例指导工作机制建立的必要性、重要性,对案例的产生规则、案例的制式内容、案例的框架格式等进行集中培训,切实把全员参与案例指导机制建立的过程,转化成为对管理本质、岗位要素、工作表现等形式的认知和实践过程,确保案例指导机制建立有序、实施规范、运行顺畅、取得实效。

3.2.2 编写典型案例提纲

提纲的内容包括案例类型、案例难度、典型事件原型,同时要明确案例的产生规则、语言标准、内容格式等。合格的案例不仅要有充实的正文部分,还应当具有简练的案例题目、明晰的

案例目标、鲜明的案例主题,以及期望从中获得的成功经验积累或失败经验教训;此外可添加附录、简洁表达观点的图表,以及辅助理解的参考资料等。

3.2.3 形成正反案例清单

按照“谁行使、谁整理”的原则,对各岗位员工在日常工作中遇到的突发情况、处理手段、经验启示以及该业务环节“不得”“不准”“禁止”“严禁”等禁止性工作风险等情况进行记录,对典型案例撰写编制并形成正、反面案例清单。案例的内容主要是在日常工作中经常面临的某类问题,在学习案例后能将案例中的经验教训深化演绎,举一反三地应用到类似的实际工作当中去,产生一定的帮助和指导,从而为开展日常工作、解决问题提供借鉴。

3.2.4 建立典型案例库

通过“自下而上、层层审核、逐级把关”的方式,采取“一对一现场指导、层层互动沟通、逐级分解流程、反复推敲诊断”等手段,对案例的真实性、典型性、完整性、连贯性进行质量评估,经过审核的案例由相关人员进行统一整理,根据内容涉及的工作范畴予以分类,并且按照时间、类别等信息对案例进行编码,定期更新保持案例时效性。

3.3 建立督查督办机制

坚持科学分类、精准施策,根据工作轻重缓急、性质特点,探索建立日常工作、重点工作、紧急性工作“三张清单”,通过定期开展联合监督检查、下发考核通报、争先进位榜公示等方式对各类清单内容完成情况进行督导检查,任务完成的及时销号,推动形成“监督检查+分析研判+督导整改+验收销号”的工作闭环,有效解决各项决策部署落实到位、制度执行不力等问题。

3.3.1 日常性工作督查督办

每月初由各部门提报本月工作计划,对上级安排有明确工作时限的日常性工作设定工作完成标准及完成时限,形成日常工作督查督办清单;对需要各部门协同报送的事项,由归口部门设定完成标准及完成时限,并提报需求,形成临时工作督查督办清单;根据每月各部门制定的考核细则,形成考核完成情况督查督办清单。综合管理办公室督查督办人员对三类清单进行实时跟踪督办。

3.3.2 紧急性工作督查督办

对上级安排的需要各部门协同配合的有明确完成时限的紧急上报的事项,由归口部门设定完成标准,并提报需求,形成紧急性工作督查督办清单,由管理部门进行实时跟踪督办。

3.3.3 重点工作督查督办

结合各阶段重点工作任务、本单位有明确要求及完成时限的事项、年度工作报告中分解的重点工作、专题活动明确的事项等,由管理部门汇总梳理,设定完成标准及完成时限,形成重点工作督查督办清单,并进行跟踪督办。

3.4 建立绩效考核机制

3.4.1 建立部门绩效考核机制

聚焦市、县、部门“三个层级”,围绕重点考核、专项考核、日常考核“三大类别”,建立“三级三类”绩效考核评价体系。市、县层级考核分为年度考核、季度考核、月度考核等方式,部门层级考核主要以月度为周期,对各部门进行绩效考核。按照绩效考核管理归口责任要求,考核方式、评价标准和结果运用由相对应归口部门负责设定。部门考核由考核管理部门负责,依据年度工作重点、上级单位工作业绩考核要求等,选取相应评价指标,修订考核评价办法,对所属指标和所属部门实施考核评价,考核评价由各职能部门对考核结果负责。

3.4.2 建立全员绩效考核机制

员工考核由所在部门归口管理,由其所在相关职能部门对考核结果负责。聚焦部门日常工作、月度重点工作,由员工个人提报,部门审核评价,设定个人月度绩效考核清单,由部门负责人根据工作完成情况进行打分评价,个人最终得分由部门得分及个人得分加权汇总形成,建立面向个人的“结果+流程+胜任素质”的考核体系,每月对个人考核得分情况进行公示,并将考核结果作为绩效工资兑现和职业发展的依据,切实提升员工工作的积极性。

4 结语

综上所述,正确处理公司治理与内部控制的关系,是提升现代企业管理水平的一项重要课题,对基层经营单位实现高质量发展具有重要意义。当前,从公司治理视角审视企业内部控制工作,可以发现仍存在一些問題。通过构建合理有效的内部控制体系,实现做什么、如何做、做出成果的管理闭环,实现基层单位企业管理水平的不断提升,从而推动企业的健康稳定发展。

[参考文献]

[1]薛天闻.公司治理视角下的企业内部控制环境建设[J].现代审计与会计,2023(1):23-24.

[2]张蓓.公司治理视角下企业内部控制环境建设路径的研究[J].科学与财富,2023(12):117-119.

[3]李方姝.现代企业激励机制与绩效考核探析[J].人力资源,2024(16):104-106.

作者简介:

郭珈宁(1991--),女,汉族,河南平顶山人,硕士研究生,助理政工师,主要从事企业内部管理方面的研究工作。