

企业内部控制现状与改善对策分析

——以汽车 4S 店为例

曹宇

(成都路特斯汽车服务有限公司, 成都 610041)

[摘要] 随着我国经济的快速发展及人民群众物质需求的日益增长, 汽车行业市场近年来越来越繁荣, 其自身的发展也越来越好, 取得了很不错的收益。然而, 汽车行业在快速发展的同时也暴露出其内部控制运行过程中的一些问题, 如管理人员对内部控制认识不足、内部控制体系不完善、业财融合制度不完善等, 这些问题将会对汽车行业内部的运营与管理产生极大的影响, 不利于汽车行业的高效发展。在如今企业间的竞争愈发激烈的形势下, 内部控制管理便是汽车行业保持长期稳定发展的重要手段。行业内部控制能够有效确保企业经营管理的合理性、资产的安全性、财务报告相关信息的真实性和完整性, 同时还可以提高内部的经营效率, 以促进汽车行业实现战略目标。如今部分汽车行业经销商在经营过程中重视发展, 忽视管理, 对内部风险的控制意识薄弱, 相关的风险控制管理体系也不完善, 导致风险因素不断增多, 给行业的稳定发展带来一定危机。因此, 为规避以上风险, 提升汽车行业内部控制的管理水平, 必须结合实际发展情况对潜在风险问题进行有针对性的分析处理, 建立完善的管理体系, 加强内部间的交流监管力度, 促使汽车行业健康发展。本文以汽车 4S 店为例, 说明其内部控制存在的问题, 并结合实际提出相应的对策, 促进汽车企业健康发展。

[关键词] 内部控制; 汽车 4S 店; 改善对策

引言

汽车 4S 店是指在汽车领域的一种具有“四位一体”的经营模式的汽车销售企业, 其模式主要有汽车销售、零件销售、业务反馈、售后服务 4 个部分。现阶段的汽车企业发展很快, 市场环境因素也对汽车 4S 店的内部控制体系提出了更高的要求。要加快内部控制体系的建设, 首先就要改进和完善汽车 4S 店的内部控制制度。在完善 4S 店的内控体系的基础上, 还要建立科学的内控机制, 明确内部各部门岗位的职责, 促进汽车 4S 店获得更高的收益, 从而使其在同行业中更具竞争优势, 进一步降低经营管理风险, 这对汽车企业的总体发展具有重要意义。

一、企业内部控制阐述

企业内部控制是指以专业管理体系为出发点, 对内部控制中的潜在风险进行防范, 同时进行有效监督, 全面建设全过程控制管理体系, 对其中的重要控制点进行分析, 以流程形式直观表达出生产经营工作过程的一种管理标准。企业合理实施内部控制, 能够保障自身经营合理、资产安全、内部管理、监管效果等, 从而促进企业实现可持续发展战略。在如今的大市场环境下, 内部控制制度是企业生产经营活动进行自我调节和管理的重要机制, 在汽车企业的运营管理系统中起着非常重要的作用。其重要性随着企业本身的规模而改变, 规模越大, 就越重要。在很大程度上, 企业内部控制实施的效果可以决定其总体的管理水平。

二、汽车 4S 店实施内部控制的重要性

(一) 有利于提升内部财务管理工作的效率

汽车企业通过建立合理的内部控制体系, 可以通过编制现金流预算并加强对资金流的监管, 从而高效地实现对内部资金的管理。在编制现金流预算时, 可以在很大程度上为业务部门在资金管理上提供有效的参考, 也有利于管理人员通过对现金流的掌握有效地了解内部的业务流程和具体的财务情况, 从而提升财务管理的整体效率。

(二) 有利于增加汽车 4S 店的市场竞争力

随着汽车行业的不断发展, 汽车 4S 店的整体规模也在不断扩大, 其内部的管理人员需要更加注重内部建设, 在完善的内部管理下使自身的竞争力得到大幅提高。内部控制还可以有效监督汽车 4S 店的各项经营活动, 汽车 4S 店也可以在其指导下稳步发展, 在激烈的市场竞争中取得优势, 最终在市场中脱颖而出。

(三) 有利于提高汽车 4S 店的经营管理效率

对于企业来说, 内部控制可以提升其经营管理水平。加强内控制度能使企业依据现阶段的市场环境调节运营模式, 从而提升运营效率, 加强员工对自身岗位职责的认识, 从而提高业务执行能力。监管和绩效考评的实施能够真正体现工作情况, 而有效的奖罚制度能够激发员工的工作热情和积极性, 进而推动企业整体的运行效率, 使企业节约开支, 减少投入成本, 有利于进一步提升经营管理效率。

三、汽车 4S 店内部控制现状存在的问题

(一) 管理人员的内部控制意识不够

在汽车 4S 店的运营管理中, 管理人员对内部控制的认识不足, 将关注重心都放在了销售方面, 有夸大经济效益的嫌疑。如果管理人员没有意识到内部控制对汽车 4S 店未来发展的重要性, 势必导致汽车 4S 店内部的控制管理体系出现问题。而部分汽车 4S 店的内控制度运用不到位、执行能力较弱的很大原因就在于管理人员的不重视, 没有将其列在行程上, 从而造成一系列财务管理的问题。除此之外, 在许多 4S 店中, 内部控制机制的建设执行力不足, 导致运行效果不及预期, 现如今的内部控制机制对这些汽车 4S 店很难发挥自身价值。并且部分汽车 4S 店的管理人员觉得内部控制属于财务部的工作范围, 其他部门发挥不了太大的作用, 这将会造成汽车 4S 店的财务管理体系繁杂错乱, 很难对其进行高效管理。

(二) 汽车 4S 店内部控制体系有待完善

传统的内部控制机制早已无法满足新时代汽车 4S 店的管理需求。市场从卖家到买家, 考评机制从业绩考核指导机制转变为合作交流机制。传统管理人员的思维方式和内控管理模式无法最大限度地释放人力, 不利于企业价值最大化的形成。在现阶段, 尽管在我国汽车 4S 店的业务实际操作过程中早已形成了一套操作安全的管理制度和控制措施, 这在一定程度上保障了企业的一切生产运营, 但这种规章制度仅是对实际的控制活动和要求, 并未覆盖所有部门和员工的工作范围。因而, 即便有内控制度, 也很难覆盖企业各部门和工作人员、全部业务和业务阶段。此外, 部分企业更重视业绩和财务收益指标, 以业务发展为总体目标, 在很大程度上忽略了对风险的控制。

(三) 汽车 4S 店内部控制的风险防范意识欠缺

在市场经济体制飞速发展的今天, 企业不断面临越来越多的风险和考验。要想在白热化的行业竞争中占有一席之地, 必要的风险控制意识是必备手段。风险预测和防范的实施可以有效建立风险管理系统和内控制度, 能够有效地减少企业的运营风险。但是, 伴随着近些年汽车行业业务流程的迅速发展, 有些汽车行业的管理人员慢慢缺失风险危机意识, 自认为只需要管理人员就能推动企业向前发展, 这将导致风险防范体制缺失。随着企业业务流程的持续发展, 传统的内控制度模式早已无法满足汽车行业的发展, 如果管理人员的风险控制观念缺失, 必定会给汽车行业的发展带来非常严重的负面影响。

(四) 汽车 4S 店内部控制的监督机制不完善

目前, 部分汽车 4S 店的监督机制并不完善, 甚至沦为“面子工程”, 也没有设立对应的内部审计监管机构。因而, 内部审计工作无法系统化地运作。而外部的监管主要是指政府部门的监管和社会各部门的监管, 在税收、财务、会计师事务所等领域也有相应的监管。但是, 监管机构对企业的具体情况并不明确, 从而导致内控制度中的风险很难察觉。这使得企业的监督机制被大大削弱, 监管的实效性得不到保证, 企业内控制度里的各种问题得不到及时处理。如果相关管理人员缺乏监督意识, 或者没有第三方的专业监管机构, 那将很难发挥出监督机制的作用。

四、改善汽车 4S 店内部控制问题的对策

(一) 强化管理人员对内部控制的意识

在经济快速发展的新时代, 汽车行业发展非常迅速, 也收获了很大的市场。同时, 越来越多汽车 4S 店的管理人员都意识到内部控制对于企业发展的重要性, 但只意识到而没有采取行动就没有执行力, 采取的行动还要具备合理性。目前, 大多数 4S 店的情况是管理人员缺乏对内部控制的全面认识, 缺乏理论联系实践的经验。

因此, 在新形势下, 汽车 4S 店要想快速向前发展, 管理人员就必须对内部控制的理念有一个基本的了解, 这就要求各部门应依据自身发展的具体情况, 正确引导管理人员提高内部控制观念。在整个内部控制活动中, 管理人员是行为主体, 因此就必须开拓创新、与时俱进, 同时还要不断提升自身的财务核算能力, 扩大信息的获取渠道, 从而提高内部控制的管理效率和质量。与此同时, 管理人员还要营造良好的内部控制实施环境, 并善于将信息化技术运用于内部控制体系中, 搭建科学规范的绩效考评制度, 加强对店内日常的销售、项目投资、购置行为的控制和管理, 从而为后期的内控制度提供方向。

(二) 建立健全汽车 4S 店的内部控制体系

完善的内部控制体系对于汽车 4S 店的综合发展有着指导性的意义, 可以促进其快速发展, 为其提供坚实的基础。4S 店要建立完善的内部控制体系, 就要将生产经营情况嵌入内部控制中, 通过分析, 梳理控制流程的组织架构模式, 确保企业的决定权、执行权和监管权相互独立。不兼容的职位应当相互分开设置。例如, 在某汽车 4S 店的内部运营中, 禁止一人管理企业资金的全业务流程, 空白支票应由专职人员妥善保管。在企业作出重大决策、发生重大事件、出现重要人事调整及巨额资金交易时, 相关人员应按标准

的管理权限和程序流程,推行管理决策审核或委员会签规章制度。同时,要依据业务流程的发展情况,根据内部控制制度的可操作性,及时优化传统的规章制度,将内部控制贯彻落实到对应的员工绩效考核中,进而更有效地执行内部控制。

此外,在内部控制实施的过程中,还要优化各类经营活动,因为在进行内部控制管理改善前的经营活动时,就会获得较好的内部评价,这也可以使汽车 4S 店在循环系统优化中体现出更高的实用价值。在销售环节中,需要在所有步骤中都落实内部控制体系,在控制过程中不断优化整个过程,使优化前的活动再次变成内部控制的目标,在优化循环大系统中再次提升汽车 4S 店的自身价值,从而提高汽车行业在市场中的竞争优势。

(三) 加强完善汽车 4S 店内部控制的风险防范意识和措施

风险管理和控制对于汽车 4S 店的内部控制来说意义重大,健全的风险防控体制必须由专业人员管理。通常来说,风险管理工作主要由总经理完成,对于相关管理人员来说不仅需要一定的危机意识,并且还要掌握汽车 4S 店经营的各个领域。不同的评价等级适用于不同的运行环节,同时还要根据业务的重要性和涉及的资金金额,对市场的销售、购置、项目投资、财务、信誉等领域进行评估,明确风险管理的重点所在。所有的风险管理人员都应该了解风险管理的范畴,以防止管理系统出现漏洞。同时也要对汽车 4S 店的所有的管理部门进行风险控制和调研,找到重点环节,最大限度地降低资金浪费。

此外,汽车 4S 店内部还要做好动态风险评估,管理人员要依据相关数据创建风险数据库,结合企业内的数据信息完善风险评定,使之呈现动态性,从而最大限度地规避风险。当取得最优评价结果时,落实防止不利影响的对策是一种有效的应对方法。最后,要通过数据分析对比,整理各部门内部的风险值,管理人员要实施有效的措施来规避风险,从而避免资金浪费。

(四) 完善汽车 4S 店内部控制的监督机制

必要的监督机制为汽车 4S 店的健康发展提供了前进的动力,可以督促 4S 店内部各部门的业务工作、财务工作、销售工作、内部控制等环节有序进行,也能在很大程度上避免不必要的风险。然而,当前很多汽车企业内缺乏完善的监督机制,导致内部各业务执行力不足,并出现各种风险。

因此,要避免这种情况,就必须建立健全完善的内部控制监督制度。

首先,汽车 4S 店管理人员应成立内部审计委员会和内部审计单位,并使其可以顺利运作,从而建立一整套与企业自身发展情况相符的审计流程,并将税务审计、风险评价、绩效考核、资源分配列入审计环节。

其次,应招聘专业技能扎实和具有熟练业务工作经验的审计人员加入汽车企业内部审计团队,提升内部审计的品质,从而使得内部审计的自觉性更强。

最后,还要重视与内部控制审计结论相对应的绩效考核,使内部控制与员工的自身利益联系起来,这在某种程度上也能对相关人员重视内控制度的实行起到监督作用,进而实现企业的战略发展目标。

例如,某汽车公司在销售业绩经历了大起大落之后,通过深入分析,得出缺乏监督机制的结论,此后对内部控制的监督机制进行完善并加大实施力度,最终实现销售业绩重回巅峰,因此完善的监督机制对于企业来说至关重要,汽车 4S 店甚至整个行业都要贯彻落实。

结 语

综上所述,在市场经济体制不断发展且竞争异常激烈的当下,汽车 4S 店及整个行业都要加强内部控制的建设,对整个企业内部的管理起到一个约束、规范的作用。企业内的各个部门、管理人员、员工都要加强对内部控制的重视,并加以贯彻落实。汽车行业内部还要懂得根据发展情况,结合自身未来发展需求,不断创新优化,制定科学、合理的内部控制策略,并建立风险防范体系,最大化地减少潜在风险对企业内部工作的损害,从而有效降低风险,提升企业的收益,共同促进汽车企业实现可持续发展。

参考文献:

- [1] 包巧香. 汽车 4S 店内部控制存在的问题及对策探讨 [J]. 商业观察, 2021 (36): 68-70.
- [2] 朱江陵. 大数据时代企业内部控制现状及对策探析 [J]. 企业改革与管理, 2021 (15): 55-56.
- [3] 项洁洁. 企业内部控制制度的建立与完善——以汽车 4S 店为例 [J]. 中国集体经济, 2021 (15): 65-66.
- [4] 董建文. 企业内部控制现状及改善对策 [J]. 企业改革与管理, 2020 (19): 31-32.
- [5] 李梅. 汽车 4S 店企业内部控制管理重点探析 [J]. 时代金融, 2020 (17): 47-48.