

大庆油田有限责任公司内部控制现状调查及完善建议^①

会计学院 王凡林

大庆油田有限责任公司,是中国石油天然气公司的重要骨干企业,主要从事石油天然气勘探开发、工程技术服务、装备制造、化工生产、生产保障、矿区服务、多种经营等业务。截至2011年年末,公司共有下属二级单位52个,资产总额2072亿元,固定资产原值2644亿元、净值1196亿元

一、企业内控的总体评价

面对复杂多变的国内外环境,大庆石油坚持“战略扩张与战略管控并举”,通过以下做法较好地将公司总体风险控制在合理水平。

第一,公司自上而下,包括董事会、管理层及相关参与成员树立了较强的风险意识和内控意识。

第二,公司建立了较为科学合理的治理结构和管理组织,为内控体系功能的发挥打下良好基础。

第三,营造了和谐合理的控制环境,包括人力资源政策、企业文化、管理哲学、领导操守和道德约束等内容。

第四,公司各企业加强了各项制度建设,不断强化各级各层基础管理工作。基础管理是内控能真正落实的要件,二者相辅相成、彼此配合,内控体系是大脑,而基础工作是四肢,缺一不可。

第五,公司十分重视重大风险的早期识别和预警,特别是资金风险、对外投资风险、对外结算风险、大额采购风险、大额赊销风险、融资租赁风险等。

第六,公司从公司管理和业务处理两个层面进行了有效的内控制度设计和运行,其中公司层面的控制是目标和导向,业务层面的控制是落实,二者是双位一体、彼此配合的关系。

第七,公司建立了覆盖主要方面的信息收集机制、风险评估机制、舆情监督机制、

^① 2012年7月22日至7月28日,首都经济贸易大学校工会组织青年教师奔赴大庆油田有限责任公司进行社会实践,其中的课题之一是了解大型能源企业的内控现状,并提出思考和建议。文中所述即为社会实践的相关内容,请批评指正。

信息报告与披露制度等,有效地完成内控运行的信息与沟通。

第八,公司针对资金管理、担保管理、招投标管理、小金库管理、套保管理等制定了相应的内控制度,使得相关风险被控制在可接受程度之内。

第九,公司在运行内控制度的同时,注意动态的评价和完善,使其处于持续性和环境适应性之中。构建内控系统后,要不断维护和调整,使其始终处于最灵敏的最佳状态之中。

总之,公司存在风险管理和控制的良好基础,并在实施过程中进行了许多有益的实践活动,取得了良好的效果。

二、内控方面存在的不足

通过跟大庆石油管理层进行座谈以及生产现场的参观,我们也注意到公司在实施内控过程中的一些需要解决和完善之处。

第一,对于某些全资控制、直接控制、间接控制的下属企业的管控模式需要更完善的合理设计,强化总部的管理和控制,明确内部控制的责任范围,主要包括清晰的职责划分、授权体系和监督网络,比如,审批、审核、报备、自主等权利和责任的各种情况的明确界定。

第二,某些风险主要关注产业链的内部环节,对延伸出公司的产业链环节的风险,也应注意相关信息的收集、风险的识别与评价、内控制度的设计与执行。比如,涉及材料的采购、技术合作、产权交易、投资合作等事项,在一个较长的产业链中,大家都是风险共同体,局部风险有可能迅速扩大到有关企业,必须对延伸出本企业直接管辖领域的风险因素进行关注。

第三,个别下属单位关于内控的建设和运行效果的水平和进度差异较大,容易出现“木桶效应”,为了克服影响全局的“短板”出现,应从公司的高度,统一规划和推进内控体系的建设。

第四,具体到相关业务,存在如下需要关注的方面:

一是部分公司管理链条太长,总部对业务的决策运行监控还不到位,这样最直接的风险是不能及时监控,不能及时响应市场,也不能控制风险。

二是下属个别单位的风险管理工作起步慢,单位间的风险管理基础、机制保证、执行力等还不均衡,这需要统一认识、统一规划、集中行动、制定约束里程碑等。

三是下属个别单位管理体系的决策、执行、监控和评价考核等环节的衔接还需进一步加强,还需要对相容和不相容职责作出进一步明确,包括流程设计的原则,即适当分工、适当授权、相互牵制、降低风险。

四是个别单位信息化建设方面存在基础不够牢固和对经营管理支持力度不够的问题。原因是内部控制不是在内部进行控制,而是全方位、全覆盖地控制,讲究人人在

控制、人人被控制。内控的关键是风险的信息和控制的速度,只有借助信息技术,在管理信息系统中布控风险点,嵌入控制措施,实现机控和人控的结合,才能设计和运行好一个内控系统。

三、建议与措施

针对上述问题,本文建议采取如下措施进行完善。

(一)建立风险管理机构,明确相关职责

公司风险管控和信息总部负责组织、协调和实施公司全面风险管理工作,对二级经营单位的全面风险管理工作进行监督评价;其他职能部门依据职责承担相应的风险管理工作。各级经营单位领导班子是本单位全面风险管理的责任主体,领导本单位的全面风险管理工作。其主要负责人是第一责任人;主管全面风险管理工作的负责人协助主要负责人组织协调和综合管理本单位的全面风险管理工作,对本单位全面风险管理工作负综合管理领导责任;其他负责人对主管范围内的风险管理工作负直接领导责任。二级和重要三、四级经营单位应设立风险管理部门。因单位规模、组织结构等原因未设立风险管理部门的,应确定承担风险管理工作的责任部门。风险管理部门和承担风险管理工作的责任部门应根据本单位实际需要配备相应的专职风险管理人员。各级经营单位的风险管理部门和承担风险管理工作的责任部门是本单位全面风险管理工作的组织协调部门,其主要职责包括:组织制定全面风险管理工作规章制度和流程,组织开展风险识别和评估工作,确定本单位的重大和重要风险,制定和落实重大风险管理解决方案,组织重大决策的专项风险评估工作,组织风险监控预警和风险信息披露报告工作,组织开展风险损失调查及全面风险管理报告编报工作,组织开展全面风险管理宣传和培训工作,指导、监督和评价所属单位的全面风险管理工作。

(二)风险识别与评估

各级经营单位应持续关注并收集战略规划、市场运营、财务管理、人力资源管理、法律事务、内部审计、纪检监察等方面以及产品研发、加工制造、采购、销售、存储、物流、质量、环保、安全生产等环节的风险信息和案例,建立风险资料库。各级经营单位应动态识别和评估本单位经营管理活动中的风险和风险事项,每年至少组织一次全面风险识别和评估工作,确定风险管控重点。当经营环境发生重大变化时,各级经营单位应及时对可能造成的影响进行评估。各级经营单位在组织开展全面风险评估前,应参照公司颁布的风险评估标准,结合本单位的经营状况和管理要求,确定风险发生可能性和影响程度等评估标准。全面风险识别评估工作由风险管理部门组织,相关职能部门和业务部门共同参加。全面风险评估采取定性和定量相结合的方式进行,对照评估标准确定本单位的重大和重要风险。全面风险评估结果应经本单位主要领导审核,报上级单位备案。对全面风险识别中新增的风险和风险事件,各级经营单位必须明确

风险管理责任主体和岗位职责,逐级汇总上报公司,经审定后统一纳入公司风险分类框架。

(三) 风险监控与预警

各级经营单位应建立风险监控预警制度,确定监控范围和内容,设立监控指标和预警区间。经营单位应重点监控本单位和下属经营单位的下列风险:现金流风险,存货和应收账款风险,重大投资风险,大型承包工程项目实施风险,大宗商品市场风险,大额债务人或承租人信用风险,重要客户、供应商和合作伙伴的经营风险,证券投资、金融衍生品交易及利率、汇率风险,质量、安全生产和环保风险,社会舆情和社会稳定风险,其他有重大影响的风险。各级经营单位应将风险监控指标分解落实到具体操作环节和岗位,对风险进行持续监控。当内外部经营环境、政策法规等发生重大变化时,应密切跟踪研究,及时进行预警。各级经营单位应建立风险管理工作协同调度机制,定期组织风险管理和运营、财务、审计、法律等相关部门召开联席会议,进行风险会商,对异常情况及时预警和调度。公司视情况参与二级经营单位的风险调度工作。各级经营单位应搜集内外部风险案例,分析风险事件原因,查找风险易发的关键环节,汲取教训,及时发布风险警示。各级经营单位应充分利用重大风险监控系统等信息化手段监控风险。

(四) 风险应对

各级经营单位应针对风险评估结果进行风险动因分析,结合实际及时调整经营策略,采取风险承担、规避、转移、利用、控制等策略积极应对。各级经营单位应组织落实公司重大风险管理解决方案。风险管理解决方案应重点分析本单位经营管理活动的关键流程,确定关键环节、控制点和监控指标,制订应对措施。各级经营单位应按风险管理解决方案完善内部控制,优化管理制度和业务流程,明确管理职责和管理要求,将管理措施落实到流程环节和操作岗位。各级经营单位应建立重大突发事件快速响应机制,制订应急预案,加强演练。二级经营单位的风险管理解决方案和突发事件应急预案,应报公司备案。各级经营单位应定期对所属单位落实重大风险管理解决方案情况进行检查和总结。

(五) 风险披露与报告

各级经营单位应及时向上级单位披露报告重大风险事项和重要风险信息。二级经营单位应通过经营信息采集平台向公司有关主管部门及时披露报告下列内容:重大投资项目、大型建筑和工程承包项目、大宗商品贸易、大额物流分销、重大租赁项目、证券及衍生品交易等业务风险的重大变化或趋势;对于紧急突发事件,各级经营单位可以采用快捷方式越级报告,但应及时通过经营信息采集平台补充相关材料。各级经营单位对披露报告的重大风险事项和风险信息,应持续跟踪,对出现的新情况及时补充报告。二级经营单位应按公司要求总结风险管理工作,梳理重大风险状况,评估重大

风险,收集风险损失情况,制订风险管理工作计划,向公司提交全面风险管理工作报告。二级经营单位可以根据情况,组织三、四级重点经营单位编报全面风险管理工作报告。各级经营单位应建立风险信息披露报告和信息共享机制,明确信息披露与报告的内容、范围、程序、时效和方式,随时掌握重大风险事项和重要风险信息。各级经营单位应针对需要披露和报告的内容,逐项落实责任,保证披露报告的内容真实、完整、及时。各级经营单位不得延报、瞒报、谎报重大风险事项和重要风险信息,应对所披露和报告的内容负责。

(六)风险管理评价与改进

二级经营单位的全面风险管理体系建设、重大风险管理、重大风险损失事件及整改工作等,是全面风险管理工作评价的重要内容,评价结果纳入公司年度绩效考核。二级经营单位应做好风险管理自评工作,并根据需要对三、四级重点经营单位进行评价。各级经营单位应组织开展风险管理的宣传和教育,培育风险管理文化,提高全员风险防范意识。

各级经营单位应建立风险管理奖惩机制,对及时识别、报告并有效应对风险,避免重大损失的单位和个人给予表彰和奖励;对违反风险管理制度的单位和个人,视情节按公司有关规定追究责任。