

探析国有粮食储备企业内部控制的问题与对策

南通金穗仓储经营有限公司 张乃峰

摘要：粮食安全是“国之大者”，“洪范八政，食为政首”。粮食安全历来与国计民生息息相关，是立国之本，也是生存之基。从国家战略储备层面来看，粮食储备也是非常重要的内容，要想确保粮食收储工作顺利进行并实现预期发展目标，国有粮食储备企业有必要从内部控制层入手，通过加大内部控制力度，发挥内部控制的实际作用。但结合现状来看，企业内部控制效果还需要进一步强化，执行过程中暴露出一些问题，对企业的健康运行和发展产生了负面影响。鉴于此，本文首先阐述了国有粮食储备企业内部控制的特点及重要性，其次分析了内部控制现状，并就其中的问题展开分析，最后提出了相应的解决对策，仅供参考。

关键词：粮食储备；企业；内部控制

DOI：10.12433/zgkjztz.20241437

“仓廩实，天下安”，粮食是人类赖以生存的基础，自古以来，粮食都备受重视。若粮食储备不充足或粮食安全得不到保障，就无法增进民生福祉，整个国家也会陷入困境。国有粮食储备企业的主要职能是保证粮食市场价格稳定，根据市场实际需求调配粮食，储备粮食物资以备突发事件、战争、自然灾害等，在发挥社会职能的过程中，内部控制是国有粮食储备企业日常管理的重要措施。但是，随着国家经济的快速发展，社会形势发生了变化，国有粮食储备企业内部控制方面的不足也逐渐显现，制约企业运行的同时，也不利于推动国民经济发展。因此，企业内部控制值得探究。

一、国有粮食储备企业内部控制的特点和重要性

国有粮食储备企业与其他企业相比存在显著差异，在内部控制方面，也表现出了一定的特殊性。一方面，行业政策对内部控制影响较大，内部控制目标的政策性极强；另一方面，国有粮食储备企业内部控制不仅要根据自身的实际情况，而且要严格执行政府部门的要求和规定。

国有粮食储备企业内部控制极其关键。随着经济发展速度加快，国内粮食市场也获得了一定的成效，且市场化进程明显加快，国有粮食储备企业也面临着更多挑战，经营管理过程中的风险事件不

断增加。在这样的情形下，企业要想维持高质量发展，必须加强内部控制，完善内部控制管理体系。具体来说，其内部控制的重要性的主要体现在三个方面：

首先，有利于提高企业的运作水平。经营管理必须在国家政策的指导下进行，通过严格执行国家政策，企业的经营管理工作可以更高效率地开展，进而使提升整体的运作水平。

其次，有利于提高企业的管理质量。加强内部控制要求完善内控体系，而内控体系需要从多个层面入手改进，比如手续审批、组织架构、制作流程等，有利于科学分配各部门的职能，促使各部门人员明确自己的工作目标等，共同提高管理质量。

最后，有效防范经营风险。企业的经营管理受市场政策竞争等多种因素影响，加强内部控制可以助力企业全面评估不同层面的影响因素，制定科学合理的决策，比如融资决策、投资决策、资源配置决策等，进而加强风险防范，提高经济效益及社会效益。

二、国有粮食储备企业内部控制中现存的问题

（一）内控环境有待优化

虽然企业内部控制已经执行了很长时间，但内控环境依然有待优化。一方面，自改革开放政策制定并实施后，企业为了紧跟时代发展，顺应时代需求，制定了各种各样的内控制度，但因为实战经验不够丰富，再加上受市场环境波动等因素的影响，许多企业的现行制度不够科学、灵活。部分企业侧重于增加经济效益，而忽略了内控制度，导致内控制度的效用得不到体现；另一方面，在内控制度不完善的情况下，经营管理工作中也存在许多问题，且通常是在问题发生后才想办法解决，缺少事前预估和风险防范，容易增加额外的成本支出，影响企业的正常运营。

（二）风险评估意识薄弱

风险评估意识薄弱也是许多企业内部控制方面的短板之一，尤其是在储粮管理方面。部分企业的单仓容量储存过量，和设计容量相比，储存量超出标准，再加上受空仓验收不达标等因素影响，储备的粮食数量不符合要求，质量也难以满足收储条

件，这均会增加粮食安全隐患。此外，企业的风险评估手段不合理、风险预测技术比较落后，如：决策时依然使用传统的方式，部分领导人员和管理层制定决策环节依赖自身直觉和主观经验，容易造成内控失效，导致企业经济损失。

（三）内控活动不够规范

为了使粮食储备效率更高，增强资源配置效果，部分企业采取下放采购权的方法：先将粮食收购回来，再后补决策程序。然而，该方式在实际执行过程中也暴露出各种弊端，一方面，出现多头采购的情况，容易造成采购缺少约束力或决策不公开，也可能导致监督不力，进而引发贪污腐败等一系列问题；另一方面，部分企业通常在事后审批预算支出，且审批过程不合理，或缺乏专门的审批部门和人员，造成内控活动缺少规范性，无法得到顺利且有效的执行。

（四）内控监督管理不到位

内控监督管理不到位也是影响内部控制效果的重要原因。有的企业在执行内部监督工作时，没有建立专门的内部审计组织，要求财务部门人员兼职，而财务人员的审计知识匮乏，无法发挥审计的专业作用，导致监督管理不到位。此外，部分财务人员虽然也能通过监督发现问题，但由于实践经验有限，无法在第一时间有效处理，难以给出建设性意见或改正措施，给企业埋下了隐患。

（五）内控专业人才不足

专业人才是保证内控效果达标的前提，但人才不足却是许多国有粮食储备企业亟需解决的问题。一些企业为了保证内控效果，设立内控委员会，并设置专门的岗位，但并没有落实专人专岗的原则，许多人员都是从其他岗位抽调而来，缺少专业的内控人才，实际效果可想而知。国有粮食储备企业成立的时间普遍较早，发展时间较长，有些企业依然沿用传统的管理方法，人员结构薄弱之处较多，人才招聘力度不足，导致专业人才匮乏。此外，企业有关人才培养方面的工作也没有做到位，这也是造成人才不足且人员能力低下的重要原因。

三、国有粮食储备企业加强内部控制的对策

（一）优化内部环境

企业要想实现内部控制目标，首先应优化内部控制环境。第一，企业应根据自身的实际发展情况，结合战略目标，建设更完善的内部控制体系，通过执行该体系，全面有效地控制各项业务。同时，对现有的内部组织架构进行调整，结合业务的实际特征，优化岗位设置，科学分配各个岗位的工作职责、工作目标等，并尽可能做到专人专岗，同

时落实不相容岗位分离制，使内部治理结构更加完善，组织体系更加健全。

第二，在日常经营管理过程中，对于大额业务、关键事项决策等各项重大事务，必须提前制定相关流程，并严格限制各岗位人员的权限，最大程度地实现各层级人员间相互制衡又相互协调的目标。

第三，强化全员内控制意识。高层管理人员和领导者应正确认识内部控制工作的意义，深入了解内部控制的价值和作用，并大力宣传内部控制工作，将内部控制和现代管理理念相结合，使员工形成内部控制思想，增强风险意识、社会责任感及职业道德感，杜绝不合理行为。

第四，为了提高工作人员的内部控制积极性，企业还应建立绩效考核机制，并做到奖惩分明，将机制的激励作用发挥出来，使全员形成团队协作精神及竞争意识。

第五，将近年来粮食购销领域的专项巡视巡察整改成果落实落细，并贯彻“两分离、四分开”的工作管理要求，在属地政府的统筹安排下，政策性收储企业和经营性企业应分离管理、分开经营。

以国有粮食储备企业A为例，2023年上半年，该企业建立了内部控制制度，明确划分了会计相关人员的职责，形成了相互制衡机制，实现了程序化、规范化管理。在资金管控方面，严格落实费用开支审批流程，大额资金使用、银行贷款、重大项目投资均执行“三重一大”决策制度。2023年上半年，顺利完成1万吨小麦轮换出库货款回笼管理工作，并及时调动资金按期归还了银行贷款。日常工作中，该企业坚持把资金安全放在首位，把提高资金的使用效能放在突出位置，并及时清理往来款项，杜绝坏账损失。

（二）强化风险评估

风险评估是内部控制工作中不可或缺的重要环节，企业必须做好风险评估工作。第一，评估筹资风险。筹资是企业经营管理中比较常见的一环，且该环节风险发生率较高。因此，企业应加强风险评估，评估内容包括筹资结构、财务结构、筹资偿还计划、成本等，尽量降低风险的发生率。第二，内部经营决策风险。企业应规范参加决策人员的范围，并以事前的市场调研为依据，综合评判决策的可行性、科学性。第三，评估信用风险。企业要规避信用风险，可以搭建客户信用评价体系，全面了解和把控客户的真实情况。第四，评估合同风险。企业应仔细阅读合同中的全部条款，并做好严格的审批工作，必要时可从外部聘请律师，防范合同风

险，减少损失。

（三）加强内控监督

任何企业加强内部控制都离不开内控监督，国有粮食储备企业也如是。首先，应在内部成立专门的内控监督部门，并设定内控监督制度。保证内部监督贯穿于日常经营管理的每一个环节，充分发挥内部审计的作用，成立专门的审计部门，并确保其独立性，体现其优势，切实增强内部监督效果。

其次，日常监督和专项监督相结合。日常监督应落实于经营管理的各个环节，由专门的人员及时发现日常内控工作中的不足，并总结、概括和整理，反馈给高层管理人员，再由管理者提出可行的决策。在专项监督方面，企业应针对薄弱环节进行监管，以储备粮轮换内控为例，可通过专项监督的方式确保轮入粮食的数量达标，且质量符合要求。

最后，针对内部控制政策的制定及实施情况，企业有必要进行全面记录，并及时总结经验教训，以为后续开展类似工作提供参考。

（四）推进信息化建设

在当今社会，各行各业的发展均离不开信息技术。国有粮食储备企业也应紧跟时代的发展脚步，加快信息化建设，将信息技术和内部控制有效结合，通过发挥信息技术的优势，使粮食储备管理模式更加标准化、数字化、智能化。如：多地区要求用信息技术建立粮食出入库系统、粮食收购系统、存储监控系统等，不但实现了精细化科学管理粮食储备，也有利于及时发现储备中的短板，提升储备管理效益。此外，企业还存在一些零散经营性资产，常规管理耗费人力和时间，因此，可以通过建设资产信息化管理平台，提高资产运营透明度，简化资产管理流程，实现资产管理的科学化、高效化。例如企业 A 在 2023 年上半年，财务部门在集团的统一部署下，使用浪潮财务软件系统，进一步提高了会计人员的工作效率，规范了财务核算体系，确保了财务管理和会计制度的落实。

（五）配备专业的内控人员

工作人员直接影响甚至决定着内控工作效率。也就是说，企业针对内部控制配备专业人才极其关键。首先，应转变传统的人员管理模式和思想，坚持先进的管理理念，应用新型管理策略。以人员

招聘为例，企业成立专门的招聘小组，引入专业的招聘人员，并保证整个过程公开、公正，确保人才符合内部控制要求。其次，加强人员培训，制定合理的培训方案，优化培训体系，通过定期培训，提高工作人员的专业技能，增强其综合实力，为确保内控工作的高效执行提供人才保障。以 A 企业为例，为了提高人员能力素质，其采取小班化、常态化培训相结合的方式，以春训、夏练、秋比、冬提为主轴线，创造性地结合“二十四节气”，定期举办能力素质提升专题培训活动，加快培养懂储备管理、懂市场经营、懂技术革新的干部职工。通过开展业务讲堂、技能比武、参观学习、交流研讨等活动，持续强化人才的理论武装、专业学习和素养提升。同时，大力弘扬企业家精神，强化企业文化建设，挖掘提炼企业精神内涵、核心理念，激发员工的积极性、认同度、归属感，增强员工的凝聚力和向心力。

四、结语

综上所述，国有粮食储备企业在保障国家粮食安全方面扮演着至关重要的角色，经过长期的摸索及实践，企业内部控制建设取得了一定的效果。但是，在各方面因素的影响下，内部控制工作依然存在许多问题，如缺少良好的内控环境、内部控制活动不够规范、风险评估意识较为薄弱、监督管理不到位、信息化水平低下等，不利于推动企业发展。本文通过分析提出了相应的建议，包括优化内控环境、强化风险评估、加大内控监督力度、推动信息化建设以及培养优秀人员，希望相关企业从中获得启发，为实现高质量发展目标保驾护航。

参考文献：

- [1]郑文俊.国有粮食储备企业内部控制的问题及解决策略探析[J].商业2.0,2023(9):40-42.
- [2]沙洁.国有粮食储备企业内部控制问题与对策探究[J].现代面粉工业,2023,37(1):40-43.
- [3]姜勇.国有粮食储备企业内部控制的问题与对策[J].粮食科技与经济,2020,45(7):46-47
- [4]陈春霞.国有粮食收储企业内部控制问题及对策分析[J].财经界,2020(6):35-36.
- [5]翟慎瀛.试析国有粮食储备企业内部控制问题[J].中国农业会计,2020(1):44-46.