

# 集团公司内部控制制度设计研究

颜 铄

(江苏明月软件技术有限公司杭州分公司,浙江 杭州 310000)

**摘要:**随着市场经济的确立,我国一些企业发展速度与其核心竞争力都得到了质的飞跃。自改革开放以来,我国许多企业都及时确立了内部控制制度,建立了内部控制体系。内部控制对于集团公司的正向提升作用日益凸显,不仅能够帮助集团公司的风险控制防范能力得到提升,还有助于提高集团公司内部控制制度执行能力的阈值。然而,从管理层的角度来看,仍有一部分集团公司内部控制制度的建立与实施还存在一些瑕疵。本文通过对集团现行内部控制制度的一些不足进行梳理与探析,并针对如何解决这些问题进行研究,进而使集团公司的稳健发展得到保障。

**关键词:**集团公司;内部控制制度;设计研究

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.065**

## 1 引言

在如今全球经济多样化的新常态下,我国内部控制制度也在不断进行完善与发展,处于这一经济环境中,集团公司要提高自身竞争力,就应顺应时代趋势,对其内部控制制度进行深度的完善与强化。自我国关于内部控制的官方文件发布以来,许多集团公司迅速组织开展了内部控制的建设活动,然而在这一过程中,内在控制在集团内部暴露的问题也越来越多,集团公司的内部控制效果不能得以充分发挥,其内部管理职能也很难有效进行,于是内部控制制度的设计与执行也就成为了许多集团公司的重要难题。

## 2 内部控制制度的意义

一是有助于会计信息更加真实和准确。在进行会计信息的收集、归纳、记录以及汇总的各个环节中,内部控制制度的执行能有效提高集团公司运营数据的真实性,并对此过程中的纰漏进行查漏补缺,从而大大提高了会计信息的客观性与有效性。

二是对集团公司的潜在风险进行防范。对于大多数集团公司而言,能够及时察觉并避免风险的发生对整个集团的发展是非常重要的,作为企业管理的关键要素,内部控制制度的合理设计与有效执行是能够对集团公司潜在风险进行纠察与防范的主要手段。

三是提升企业集团的运营效率。在集团公司进行内部管理工作时,有效的内部控制制度能将集团的业务经营、数据统计以及会计财务等方式进行统合,从而加强集团各部门之间的联系,提高工作人员的主观能动性,促进集团公司内部的和谐发展。

## 3 集团公司内部控制制度的问题

### 3.1 内部控制制度认知的问题

由于一些集团公司的内部控制度还处于起步阶段,公司内部员工对于内部控制制度的了解还相对空白,对内部控制制度对于集团发展而言重要意义的理解还不能充分认知。很多工作人员将内部控制制度的设计当做形式化的工作,更遑论对内部控制制度的有力执行。由于以上因素,内部控制制度在设计之初更多是为了应付检查与完善制度形式,往往是对其它企业制度经验的生搬硬套,再加之执行人员的不重视,使得内部控制制度沦为“一纸空谈”<sup>[1]</sup>。

### 3.2 内部控制制度建设缺乏系统性

我国现阶段的大多数集团公司对于自身的日常运转与管理都制定了相应的制度与规则,然而这些规则大多以单独的部门为单位,因此有些规定在内容上不能形成完整的体系,更不能与公司整体的内部控制制度进行有效衔接,有些部门的规章制度甚至与公司整体内部控制制度相冲突,给公司的管理造成了不便。有些集团在建立内部控制制度时,只是简单地将各个部门各自的规章制度进行杂糅,对于各个规章之间的联系与矛盾不能辩证地将其进行融合,这就导致了一些集团的内部控制制度不能落实到其日常运营业

务中的所有环节与工作基层,从而使内部控制制度的系统性大打折扣。

### 3.3 从集团公司管理层看内部控制

集团公司管理层的问题,主要体现在两个方面:

一方面,是集团公司管理层内部控制人才资源的匮乏。我国关于企业管理学科方面的知识构架初具雏形,很多管理制度正处于发展初期,一些集团公司的人才晋升与选拔机制并不完善,再加之大多数集团公司都将重点放在基层技术型员工的培养上,忽略了对管理人才的提拔与培养,就造成了管理型人才资源匮乏的现象。

另一方面,则是集团公司的监督管理。一些集团公司由于其构架庞杂,监管队伍执行力不高,对于各公司各部门的监督管理并不能尽如人意,这就导致了一些集团的监督管理人员对于公司各部门的决策与计划不能进行有效监督,对于企业日常运行过程中是否存在违法行为不能及时认知,对于各个岗位员工工作不能进行综合性的考察与评定,从而造成了内部控制制度在集团内部无法顺利落实。

### 3.4 内部控制制度现代化较为落后

在我国基础会计设施不断进行现代化的大趋势下,一些集团公司的管理方式与设备越来越无法与其实际发展需求相匹配。内部控制制度的设计与健全本身就是一项极其繁杂的工作,在落实的过程中更是需要一些信息化、现代化的硬件基础手段的支持。以目前我国一些集团公司的发展情形来看,内部管理的现代化仍跟不上时代步伐,更遑论将其与先进的内部控制制度的全面落实相挂钩<sup>[2]</sup>。故而,集团公司内部控制现代化较为滞后,成为其内部控制制度健全道路上的一大阻碍。

### 3.5 内部控制制度较为空泛

对于内部控制的经验而言,无论是国内还是国外,更多的研究人员都倾向于将内部控制制度的结构框架构建与其知识理论相结合进行研究,在设计过程中往往忽略了制度的内在细节以及实际应用。然而,大多数集团公司需要的并非形式化的、空洞的知识框架,而是实用的、具体的内部控制制度。理论的权威性与具体实践之间的矛盾使得集团公司对于内部控制的结构掌握不清,从而造成了内部控制制度愈加空泛的现象。

## 4 优化内部控制制度的对策

### 4.1 优化员工对于内部控制的认知

内部控制制度在集团公司的顺利落实,离不开集团公司中任何一位工作人员的理解与支持。上至集团公司的管理层,下至基层员工,每个岗位的员工都要对内部控制制度对于集团的重要意义进行充分地了解,要清晰认识到内部控制不仅对集团的未来发展有着重大影响,更是与其个人的切身利益相挂钩。集团对于单位员工应定期举行培训活动,一边深化员工对内部控制制度的理解和掌握。此

外,在公司日常的运营中,应当对财务工作人员进行持续性的培训,并对内部管理的各个环节进行及时梳理。

#### 4.2 完善内部控制体系

想要早日完内部控制制度的建设,集团公司就应尽快将完善内部控制体系提上日程。在进行内部控制制度的设计时,制度的制定人员应将各个部门的规章制度进行归纳与梳理,不仅要照顾到各部门的特殊情形,还应结合集团的总体运营情况与实际管理状况对其进行修缮与汇总,构建一个全面的制度体系框架。对于与公司制度相悖的个别部门的规章,应对其进行折衷考虑,以具体情况为基准对其进行修改,以便管理人员在执行内部控制制度时有章可循<sup>[3]</sup>。

另外,对于各部门不同规章制度,集团在设计内部控制制度时应将不同规则之间的联系与矛盾进行辩证地统一,打破各个部门之间的制度隔阂,让全体员工都参与到内部控制的工作中来,为内部控制制度在集团内的全面落实奠定基础,从而提升内部控制制度的系统性。

#### 4.3 优化集团公司管理层

优化集团公司的管理层,应由以下两方面入手:

一方面,要从公司管理层内部控制的人才培养入手。集团公司对于人才的晋升以及选拔机制不仅要做到公开与透明,同时还要兼顾到公平与公正,从主观上提升管理人才自我培养的积极性和能动性,并在实践工作中不断总结经验知识,积极扩充管理制度知识框架。此外,集团公司在进行基层技术型人才培养的同时,也应将管理人才的提拔与培养纳入重点范围,积极扩充管理人才资源储蓄池。

另一方面,集团公司对于监督管理也应重视起来。对于集团庞杂的结构体系,公司可以将监督管理工作分派至各层;在公司日常的监督管理工作中,监管人员应主动明确自身职责,对于事故责任要追溯到岗,积极提升自身的监管执行力度,以便对各部门的决策与计划及时有效地进行监督管理,并且对于公司在日常运作过程中的潜在风险及违法行为及时予以纠正,对于各岗位员工的工作进行综合考量与评测,以此来推进内部控制制度在集团公司内部的全面落实。

#### 4.4 全面落实内部控制现代化

处于新经济常态下,集团公司应顺应现代化的大趋势,积极解决内部控制现代化滞后的问题,对其自身的管理方法以及管理设备进行及时更新,以便能够满足其在发展过程中的实际管理需要,并为内部控制制度的建立健全扫清障碍。此外,集团公司还应积极建

立完善的现代化信息基础设施,对于内部控制制度设计工作中的一些杂难问题提供硬件技术上的支持,提高内部控制制度的建立速度,加快内部控制制度在集团内部全面落实的步伐,从而保障集团公司内部控制的工作效率与质量<sup>[4]</sup>。

#### 4.5 充实内部控制制度

集团公司在对内部控制制度的内容进行充实与扩张的过程中,应当吸取其它企业的相关经验教训,对内部控制制度的框架予以详细的理论填充,并结合我国国情,对集团公司的实际经营状况以及管理需要进行深入分析并不断进行调整,在此基础上设计出符合集团公司实际需求的内部控制制度。除此之外,在完成内部控制制度的设计工作后,集团公司还应组织集团公司内部的全体工作人员对其进行综合评定并积极提出建议,在此基础上对内部控制制度进行反复修改与优化。集团公司在对内部控制制度进行理论研究与实际制定时,应辩证统一地看待二者之间的矛盾,使内部控制制度在二者矛盾的发展中得到不断完善。

### 5 结束语

在内部控制制度建设道路中,集团公司对于其内部的控制制度仍需进行深度强化,不断培养新的内部控制人才,及时落实内部控制现代化。对此,集团公司在进行内部控制制度设计时,应主动深化其对于内部控制制度的认知与理解,不断在实践工作中吸取教训并总结经验与心得,结合其日常经营情况设计出与其自身相匹配的内部控制制度,积极优化其内部控制体系框架,从而使得集团公司在新经济常态下得以平稳运行和良性发展。

#### 参考文献

- [1]俞德俊,王玲,杨雯.集团公司内部控制制度建设与实施研究[J].商场现代化,2018(10):58-59.
- [2]关键.集团公司内部控制存在的问题及对策研究[J].中国民商,2019(03):70+109.
- [3]要婷.企业集团财务公司内部控制制度建设存在问题与改进[J].财会学习,2019(29):234-235.
- [4]葛晨.浅析内部控制制度在企业管理中的应用[J].经济研究导刊,2020(15):4-5.