

# 关于企业内部控制管理的研究

高琦

(中国汽车工业进出口有限公司,北京 100083)

**摘要:**随着国家经济的不断完善,企业竞争越来越强烈,要想企业持续稳健发展下去,企业必须对内部控制管理奠定良好的基础。企业应该结合自身实际情况,综合分析企业现有的状况,加强对企业的内部管理,不断对企业的内控管理进行有效改进。企业做好内部控制管理工作,能够促进企业各类经营活动有效发展,将企业面对的各类风险降到最低,提高企业综合竞争力和市场价值。但企业内部控制管理工作还存在不足之处,难以体现内部控制管理的重要性,基于此,本文着重对企业内控管理工作进行研究。

**关键词:**企业;内部控制;管理;措施

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.36.160

内部控制管理理论源于西方资本主义国家,在相关理论的研究上,我国还较为滞后,导致了一些大型企业在内部控制不规范的运营过程中产生重大的损失,因此,我国相关部门对企业内部控制制度的改革也越来越完善和严格,不断推动企业建立内部控制体系,提高对内部控制管理的重视程度。因为,企业的内部控制体系如果缺失则会造成企业生产经营风险,对于一些大型的国有企业,严重时会导致国有资产的流失,这些风险都是企业内部控制体系的缺陷造成的。科学的内部控制体系可以有效识别风险,做好风险的预警防范,为企业提供复杂环境下的风险抵抗能力,维护企业的持续稳定发展。

## 1 企业加强内部控制管理工作的必要性

首先,加强内部控制管理工作可以优化内控体系。通过加强内部控制管理工作,可以完善各种规章制度,促进企业合法合规发展各类业务,加快实现高质量发展。

其次,加强内部控制管理工作能够有效防范企业风险。通过加强企业内部控制管理,制定相关的预防风险措施,对企业的风险变动制定相应的防范决策,有效做好企业风险的预防,可以避免发生系统性和规模性的经营风险,能够有效提高企业预防风险的能力。

再次,加强内部控制管理工作能够强化重要岗位的权限管理。加强内部控制管理工作,不断按企业自身情况完善管理规定,强化对各环节设置权限管控,主要加强采购、营销、投资决策、货币资金活动管控和工程业务管控等,各部门岗位职责权限的管控和审批流程的权限,研究制定与决议审批、决议审批与执行、执行管理与监管核查等不同岗位的权限分离。确保各项经营活动可以规范有序开展,避免因个人道德问题出现隐患,也可以对工作失误及时发现和纠正,防范了企业不必要的损失。

最后,能够提高企业的整体管理水平。通过加强企业

内部控制,可以提升企业人员的素质水平和管理能力,对企业业务活动运行情况可以有效根据市场指标变化对货品价格进行调控,有效分析企业业务活动变化,提高对发展形势的预测能力,同时可以融合内控管理制度、监督机制,发现问题并及时处理,整体提高企业的专业水平和工作能力。

## 2 企业内部控制管理中存在的主要问题

### 2.1 内控环境基础较为薄弱,管理层内部控制意识淡薄,不相容职务未分离

企业在内部控制体系的实施中,受到企业内部基础环境的影响。很多企业管理层没有意识到内部控制的重要性,没有对其内部管理制度制定出详细、严格的内控制度。在岗位的设置中对岗位职责模糊不清,内部控制的体系和制度还不够完善。即使有相应的内部控制体系也会缺乏制约与牵制制度,缺乏相应的监督考核机制。

企业的管理层及治理层是企业经营的核心。特别是在工业企业中,它把握着企业经营发展的方向以及企业采购、生产、销售等环节的决策实施。目前企业的管理层在企业经营的过程中往往将精力放在了生产和对客户的交付之上,缺乏高度的内控意识,没有认识到内部控制的重要性,因此也无法将内部控制的管理落实到每个部门的日常工作中。

企业只有对组织架构和岗位的职责明确后,才能使不相容岗位和职务之间相互分离、相互制约、相互监督,这样才能形成长期有效的制衡机制。实际上,现在一些企业内部岗位责任制还不够明确。因此,在岗位上就可能会形成舞弊行为,不能很好地起到相互监督的作用。企业的敏感岗位未能实行轮岗制,员工在同一岗位的工作年限越长,越会很熟悉内部控制存在的漏洞,实施舞弊的可能性越大。

## 2.2 内部控制环境不佳

一是企业的组织架构设置不足。一些企业对于管理层赋予的权力过大,且缺少对管理层的严格监督,导致一些管理者会过多插手企业的日常经营业务,出现管理层舞弊和专权的情况。另外,部分企业的内部审计部门设置形同虚设,不具备审计工作所应有的独立性和专业胜任能力。二是一些企业的人力资源建设不够到位。企业对员工的专业技能和内部培训不够,没有重视对企业员工专业能力和创新能力的培养,而是过多关注员工的资质,企业员工的自我学习意识也不强,对待培训的态度不积极主动。三是一些企业的文化建设缺失。企业没有在内部针对员工诚信、职业道德等方面进行培养,相关的纪律操守等也没有纳入员工的绩效考核中去。

## 2.3 风险评估不到位

一是企业的风险意识不足。很多企业内部员工对风险防范的概念和内容掌握不够,对自身岗位的风险点和控制点不够明确,导致对业务活动的风险控制不规范。二是风险预防措施没有得到实施。一些企业虽然要求开展风险评估,但是风险评估方案没有得到落实和执行,导致企业无法对潜在的风险进行防范,只有风险来临时,才被动制定风险防范方案,加大企业的风险和损失。

## 2.4 企业内控管理缺乏高素质的管理人才

企业内部控制规范的有效实施需要具有丰富专业知识和累积深厚工作经验的高素质人才,因为只有高素质的专业人才才能分析各种复杂的经营业务,才能有效解决问题和预防风险。但一些企业往往缺乏高素质的专门人才,只能让财务人员或审计人员参与内控管理,但他们一般不具备全面的管理技能,管理水平也不够全面,没有内部控制管理相关经验,只能处理一些与他们实际相关工作上的问题,不能全面分析和解决相关企业内部的风险和隐患,实现不了企业各项业务活动的战略发展。

## 2.5 企业内控管理执行力不足

企业的执行力会影响到企业制度执行的情况,企业制度制定得再好,执行力不到位的话也只是纸上谈兵,会给孩子带来严重的影响。例如,企业财务人员对工作不够严谨,对应收账款没有及时汇总和汇报,让账面长期挂着甚至变成坏账,会直接影响企业的资金情况并导致利润减少,为企业带来巨大的损失。还有的企业对业务发生的成本费用不及时上报,或存在虚假情况,如果不及时发现杜绝隐患,会让企业的经营利益遭受严重的损失,阻碍企业发展。

## 3 企业加强财务内控管理制度建设的对策

### 3.1 推进风险识别分析,防范风险

企业应加强对风险的识别,对风险因素、风险事件进

行识别,将风险降到最低,减少造成企业经济损失的可能性。分析促使或引起风险事件发生以及风险事件发生时致使损失扩大的因素,定量评估风险影响程度,对风险的影响程度进行控制和预防。

另外,企业对各种风险要加强管理。风险管理要各部门相互融合,相互制衡。财务风险要注意加强资金与现金流的风险,防止资金链断裂。市场风险要注意加强客户、供应商的信用风险管理,防止应收款项逾期收不到,或者收到低劣商品影响企业服务的质量。运营风险要注意人为因素、内部流程风险,防止企业个别人员素质低劣发生舞弊行为,或专业知识水平不够导致工作失误,使企业遭受重大损失,还要防止审批流程中的漏洞。注意法律风险的政策变动情况,以及合同的执行和违约情况的风险,提高企业的合法合规性,防止出现违法违规行为,提高企业预防风险的能力,防止企业遭受不必要的损失风险。

### 3.2 完善内部控制管理制度

首先,要制定企业各项内控管理活动的相关文件。为了保障公司各项运营管理活动有效开展,要按业务模块进行定义,如企业在运营管理、投资管理、人力资源管理等业务模块的制度文件。还要制定具体业务环节进行规范、细化操作的规则、实施细则等,如投资评估实施手册、员工招聘操作细则等。

其次,企业要加强内控制度的管理,明确管理制度制定的目的、相关定义、责任单位、管理方式,确定相关部门、相关岗位、相关工作内容、管理方法、相关标准。并对相关问题进行监督和沟通,实际应用要落实责任主体,进行处罚和奖励。

最后,企业为了加强对资金和资产的管理,防范化解资金、财务风险,应做到以下几点:

第一,职责划分。明确岗位和职务哪些是不能同一个人操作,明确各个部门和各个岗位之间的职责权限,使岗位和职务之间明确分开职责与权限,可以做到互相监管、互相约束,形成良好的权衡机制。如不相容的部门要分开分工,出纳与会计工作要分开,仓管工作与盘点人员工作要分开,内审部与经营管理部门要分开,风险管理部与其他经营管理部门要分开等。经办权与记录权、检查权、批准权、评判权分开,批准权与检查权、受益权分开等。

第二,会计系统严谨控制。要依法设置会计机构,建立岗位责任制,科学分工,相互监督和制约。要规范设置账户,正确记录各财务账簿,按照财务要求编制出具财务报告资料。

第三,企业要制定财产管理制度,对周转库存、安全库存、多余库存加强管理。缩短制造周期、运输、安装和交付时间。预测准确、及时,使订单平稳。按时交货,资料合

格。提高决策能力,管理最小订单量。亲自盘点,账到物和物到账结合,注意账账、账卡差异。资料档案管理要确定归档时间,借阅需明确归还时间。

第四,企业要对财务岗位进行轮岗制度。这样可以杜绝岗位出现舞弊现象,也可以使财务人员对各岗位的工作熟悉,从而提高工作效率。

### 3.3 利用信息管理技术控制对企业的经营管理进行分析

在企业中,配合 ERP 线上团队做好调研工作,满足沟通需求。根据企业的组织架构维护好部门费用性质、工作中心,产品工程部根据 IE 测试好的生产定额、良率、工作站维护好工艺路线,项目部根据研发阶段确定的生产流程维护好 BOM 表等,开发出有针对性且符合企业实际生产流程的系统。在 ERP 实施的过程中不能两套系统并行,而是要专注于一套系统的实施。系统的各个操作端口的人员及时准确地将生产数据反应在 ERP 系统中,财务部利用真实有效的 ERP 数据进行经营管理分析,以便于发现管理中存在的问题,给经营者的管理决策提供支撑。对于本期发生的材料费用,将本期实际耗用与标准耗用对比分析其超耗原因,总结节约经验。将材料占产值比与本年其他期别对比,以检验材料耗用改善的效果。对于本期发生的人工费用,分析其员工的生产效率,分析工艺流程的合理性,优化产品生产流程,减少人员浪费环节。对于分析制造费用、管理费用、销售费用、财务费用等,在日常工作中应该着重审核开支的合理性、合法性和真实性以及这些费用是否符合开支范围和开支标准。因此,企业当前首要的目标是实现企业内部管理与 ERP 整合,实现资源充分有效利用、运作效率提高、成本的降低和准时交货承诺的保证等多方面的管理需求。所以,企业要规范化、规模化、国际化,引入 ERP 管理是必然的。ERP 的应用可以使得复杂的业务流变得更为简单化、可视化、流程化,可以增加企业员工的工作效率,便于对企业的各种经营数据做统计分析。

### 3.4 加强存货的管理,加快存货的周转速度,增强资金利用率

企业在存货管理中可以根据存货价值的等级来采用存货 ABC 分类管理,采用 JIT(准时生产系统)方法来管理,可以追求一种完美的无库存生产系统,通过平衡原材料的采购成本与仓储成本,采用经济订货批量方法来管理。企业需要加强存货周转次数,减少周转天数,使存货处于健康的状态。充分利用 ERP 信息系统对库存的数量、质量、价值实时监控,自动产生预警信息,提醒管理层及时处理不合理的库存。根据生产需求准确计算材料的安全库存,合理确定存货采购日期和数量,确保存货处于最

佳库存状态。车间严格审核领料单,仓库管理员及时准确记录存货的进销存,每日盘点仓库库存,做到日清月结。财务部门或者生管部门(PMC)定期或者不定期对库存进行抽盘,及时发现存货短缺盈余情况并查清原因上报管理层。结合企业的生产订单,对生产的计划加强监控,以避免延迟交货日期,同时也避免计划失误导致产品生产而无销路,最后造成库存积压呆滞、资金占用不合理等现象。

### 3.5 规范信息和沟通系统

一是健全统计分析体系。在现代化信息技术发展的基础上,企业的信息已经呈现指数增长的趋势,为了保证数据统计和传递的可靠性和正确性,企业需要建立统计分析体系,优化财务数据信息处理的速度和效率,为管理者的战略决策打好基础。二是加强信息系统监管。企业可以建设财务共享服务中心,利用现代大数据、区块链等信息技术来对内部控制体系进行系统化,及时发现内部控制中的异常现象和交易,并且可以高效监测内部控制运行效果。

## 4 结束语

在竞争激烈的市场中,要使企业更好的发展,内控管理是企业必须执行的环节。企业管理者要重视内部控制的作用,制定企业自身情况的内部控制制度,还要不断加强执行内部管理目标,按企业发展的情况不断调整企业的决策,需要企业各管理人员有较高的内控管理水平,各个部门也要参与内控管理,互相沟通、互相协助,保障信息数据的及时性和准确性,同时要建立健全内控监督评价机制,来保证内控管理的执行力,从而促进企业的健康持续发展。

### 参考文献

- [1]陈成.分析企业内控管理制度建设中的难点及对策[J].财经界,2021(02):95-96.
- [2]赵倩.企业内控管理制度建设中的难点和解决措施研究[J].商讯,2020(28):54-55.
- [3]毕兴华.企业内控管理制度建设研究[J].当代会计,2020(10):32-33.
- [4]付国华.企业内控管理制度建设研究[J].财经界,2020(08):142-143.
- [5]王平.企业内控管理制度建设中的难点和解决措施研究[J].纳税,2019(33):255+258.

作者简介:高琦(1968-),男,汉族,天津人,本科,研究方向:企业管理。