

# 关于如何加强国有企业内部控制的思考

张焱

(中车物流有限公司,北京 100070)

**摘要:**国有企业经过多年的改革发展,对风险管控能力日益增强,但仍有部分国有企业的内部控制制度不够完善、内控管理水平不够成熟,制约了企业持续、稳定、健康的发展。本文将国有企业内部控制存在的问题分成主观和客观两大类,并以此为出发点,从人员提升、绩效考评、制度建立、信息沟通、信息化建设五方面探讨了国有企业内部控制体系完善的措施。希望通过本文的研究,能帮助提高国有企业内部控制水平,提升防范化解风险的能力,实现国有企业的合规经营和高质量发展。

**关键词:**国有企业;内部控制;风险

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.03.154

## 1 引言

内部控制是发现问题和提前防范风险的重要手段。一些国有企业通过兼并、重组使集团规模壮大,或者集团下属公司的业务突飞猛进发展,但企业内部控制跟不上发展的节奏,出现了内部控制缺失或者不能有效贯彻的问题。

## 2 国有企业内部控制存在的问题

### 2.1 企业人员的主观问题

较完善的内部控制制度没有得到贯彻落实,或者内部控制制度失效,往往都是企业相关人员的问题,具体原因包括风险意识不够、责任心不强、能力不足、积极性不高、主人翁意识不强等。如果内部控制岗位人员不能克服这些困难,就会违背实现国有资产得以保值增值的初心。

#### 2.1.1 管理人员的自我保护和畏难情绪

有些内部控制节点岗位人员怕担责,人为增加不必要的内部控制环节。

轮岗制度有可能促使管理者在控制制度的顶层设计层面较为保守,不能大刀阔斧地进行整改。比如,像财务软件这类牵一发而动全身的管理系统已不适用,但一些管理者因走稳健路线,没有魄力进行更改。或者虽然深知其弊端,但因推行阻力较大、投入大、见效慢,而且考虑后期轮岗因素,也就不了了之。抑或者为了短期业绩,仓促上马没有经过认真调研的项目,虽然表面上是管理系统已升级,但是实行效果不佳,达不到预期的管理的目标。

内部控制从来都不是自己管自己,而是一环扣一环的制约。因此,当一些好的建议从基层涌现的时候,一些管理人员由于考虑到涉及面广,实施阻力等因素,不重视对后续整改和提升工作的落实,没有把监督检查和企业的建章立制工作相互结合起来,监督与管理脱节,影响了监督效果的提高<sup>[1]</sup>。

#### 2.1.2 员工的精力不足

内部控制关键岗位人员工作较多,有时无暇考虑将

业务精细化和流程优化,更容易忙中出错。比如,风险控制第一道防线的业务岗位的工作量比较大,但仍使用落后信息系统来补充各种手工资料,只优先对紧急的事项做出应对,而忽略了重要问题的上报和反思。财务人员的基本职能是核算和监督,当核算工作占据主导地位时,监督工作的力度自然会相应降低,机械审批或复核的可能性增大,导致内部控制能力降低。

#### 2.1.3 内部控制管理能力不强

部分企业的管理层和员工风险意识不强,对内部控制的作用和实施方法了解不够,没有将内部控制点与自身履职紧密结合,导致内部控制执行不到位,或者因自身专业水平不足导致内部控制管理能力不强。比如,对涉及多个部门一起探讨的新业务评审过程,没有细化到财务核算是否合规、收款方式是否合理、数据流是否可控、是否需要业务人员做手工台账去配合现有系统去管控,没有列出相关风险点让风险控制部门备案,以供检查之需。业务开展之后,没有定期评价预期经济效益和风险管控是否得到落实。

#### 2.1.4 工作不积极和责任心不强

一些风险控制节点人员工作不积极,责任心不强,审核工作流于形式,使内部控制制度形同虚设。对审核未通过的事项没有记录,没有考评,不利于建立以风险意识为主的企业文化。在一些常规事项的审批上,对原有的审批流程存在路径依赖,缺乏改进和精简流程的突破和创新思维<sup>[2]</sup>。工作不注重思考,机械照搬上级或其他公司管理办法,并不能指导本企业的实际工作。

## 2.2 系统问题

### 2.2.1 内部控制制度过时

内部控制制度如果设计不合理或者过时,便不能适应企业发展需要。一些企业为了减少投资成本或者对未来发展预判不足,选用低配置的信息化系统,导致信息化水平不高。比如,在某类业务的核算上,财务部门的账务

系统不能达到精细化核算时,需要业务人员提供日常记录数据,由于业务人员素质参差不齐,使得财务分析取得的数据准确性受限,最后导致在分析结果上打折扣。同样,内部审计人员抽样检查时,也不能从系统中获得直接和全面的数据,加大内部审计工作的难度。

### 2.2.2 绩效考评机制不够科学

部分国有企业对关键岗位没有建立科学有效的业绩考核评价体系和薪酬监管制度,没有把企业的发展与人才队伍建设相结合,还有的岗位工作与薪酬不匹配,打击了努力工作的人员的积极性和创造性。

### 2.2.3 信息流和信息化系统有待完善

部分国有企业的内部信息、数据传输质量和效率较低,信息化程度不足、信息通道不畅。如果企业风险应急处理能力较差,当风险发生时,仍沿用传统的层层上报的机制进行处理,会导致风险应对不及时,企业损失进一步扩大<sup>[9]</sup>。

## 3 加强国有企业内部控制的对策和建议

企业如果没有建立完整的内部控制和监督机制,就不能准确识别出经营管理活动中的风险点,从而不能及时对风险进行全面有效的事前预警和防范。国有企业应根据自身的实际状况,制定和落实相关的内部控制制度,保障企业自身持续、稳定、健康的发展。

### 3.1 人员提升方面

一是定期开展所属企业内控理念、专业知识、流程的业务培训和工作交流,全面提升员工风险意识,建立具有风险意识的企业文化<sup>[4]</sup>,从而提高管理层和基层员工对内部控制工作的积极性与自觉性,明确自身的内控职责,了解内部控制工作对自身、部门和企业发展的作用,树立全员参与、全员重视的内控理念。

二是建设具有风险意识的企业文化,以关键岗位人员的思想建设和激励机制建设为重点,促进员工之间的沟通交流,以关键岗位人员的模范作用来带动其他岗位进步,形成良性的岗位流动机制。

三是人力资源的质量过关过硬。专业的事情让专业的人来做,把住招聘源头,加强培训,后续教育,优化其知识结构和职业技能,使内部控制的各个节点有具备相应管控技能的专业人才与之匹配。

四是需要建立培训机制,增加培训机会,奖励培训导师,鼓励优秀工作者的专业经验分享。比如,在信息系统不够成熟、需要数据加工和分析时,熟练使用数据查找与引用函数、数据透视表等技能可以使工作事半功倍。

五是人力资源的数量科学合理。人力资源管理部门需要有一定的权威性,不受组织层面影响,科学地评估各个岗位人员数量与分工是否合理。降低因人员配置不均衡导致的风险管理第一道防线,即业务部门的风险。保证内部控制关键岗位人员数量的科学性,重视不相容岗位分离,保证以财务部门和风险控制部门为代表的风险管

理第二道防线人员充足。

六是注意保持风险管理第三道防线,即内部审计的独立性。内部审计与风险管理、内部控制互不相同,有联系又有分工,内部审计需单独行使监督职能。

### 3.2 绩效考评方面

内控评价是全员行为,公司应将内部控制建设纳入到绩效考核中,并设计相应的奖惩机制,调动人员积极性和强化管理责任感,突出制度的震慑性,对失效控制点落实责任追究。比如,将内部控制执行情况纳入到绩效考评中,针对各岗位涉及的风险点设置相应的管控达标分值。在日常工作中记录各岗位的扣分和加分情况,作为考核依据,有利于将全员的管理意识从“要我管控”上升到“我要管控”。

员工的考核需要制度化公开化。比如,单位要选先进个人,应该根据人力资源部门对各岗位平时工作的评分从高到低选取。如果没有形成合理和相对公开的绩效考核评分系统,便不能有效激励员工。建议企业公开内部控制的考核结果,可以给个人提供单位的最优得分和个人得分、个人在单位的排名,知悉差距,知晓上升空间,产生拼搏动力。

绩效考评时要特别关注轮岗情况。对企业长期发展有基石性作用的项目,建立长效的后期评价机制。虽然岗位轮换,但对曾经克服困难、大刀阔斧为企业发展做出贡献的人员,要追加奖励。对虽取得短期成绩但给企业造成长期损失的,要追究责任。真正做到以是否有利于公司的长远发展为标准来设计绩效考评制度。

### 3.3 制度建立方面

首先,建立风险管理的长效机制不是一朝一夕的,国有企业应严格遵守国家的政策和规定,建立健全内部控制制度,从严明财经纪律入手,关注重点岗位的风险管控,重视财务部门的监督作用,加强内控管理部门的监督作用。

其次,企业通过集团审计、部门自查、公司内部审计发现经营风险及内部控制缺陷,增强关键岗位人员的风险意识,合并国家审计等外部检查发现的问题,一并建立问题整改清单,根据整改的风险控制点对原有的制度进行新增、完善或者废除,使企业的制度适合企业的发展,业务流程合法合规。

再次,通过对标世界一流企业找差距,剥开经营指标差距的表象,深挖管理差距,开拓管理思路,了解具体管理细节,再结合企业内部发展实际状况,建立起具有较强实用性的国有企业内部控制机制。比如,华为公司的绩效考评管理制度能激励员工努力工作,信息传送和处理机制可以汇集员工的思维火花,而这些看起来不起眼的火花,也许正是中高层管理者平时关注不到的,是有效的风险控制点或是提高管理效率的锦囊妙计。

最后,国有企业可以聘请外部机构或者专家辅助企

业建立健全现有的内部控制体系,这里强调外部的辅助功能,原因是外部力量对企业的了解程度不足,不能长期驻守在企业发挥作用,企业一定要发挥自身的主观能动性,在外部力量的协助下,建立起适合企业自身的内部控制体系。与外部力量协作的过程也是不断学习、提升自身管理水平的过程。随着企业的发展变化,定期对现有内部控制体系做与时俱进的完善,始终保持内部控制体系的有效运行,为国有企业的可持续发展保驾护航。

### 3.4 信息沟通方面

首先,疏通信息传递的渠道,提高信息传递的效率。保证沟通的通道在三个层面上畅通,才能发现问题,及时防范:一是自下而上,从底层员工上传到中高层管理者,或者信息从下属企业汇报到上级企业。二是中高层管理者之间对信息的交流和分析,得出对风险事件的预判,根据三重一大要求,决定是否要向董事会汇报。三是自上而下的信息传递和信息接收。特别关注作为风险管理第一道防线的基层员工的建议,设立申诉电话,建立直通车投诉渠道,汇总并将接收到的问题和建议分类,建立销号制度,做到反馈及时,落实到位,可追查、可调阅,作为后期绩效考核的依据。

其次,制定适用本企业的管理办法。推行易理解、可读性好、易操作的管理办法。比如,责任部门在转发管理文件前,应自身细读三到五遍,把管理要求读懂、读透,甚至应画上重点,明细各部门分工,在转发该文件原版的同时,下发“易读版”或者阅读指引,明确重点,节省信息使用者的时间就是节省管理成本。

最后,集团公司通过信息传递为下级企业的内控管理提供支持。比如,集团公司公开风险控制部门的人员构成,包括各岗位人员主要工作内容,方便下属企业对应岗位人员对接。鼓励集团层面内部控制岗位相关人员与下级公司对应岗位人员结成“对子”,形成帮扶和学习模式,有利于下级公司内部控制管理部门的组建和能力提升。

### 3.5 信息化建设方面

信息化建设要有从零开始的思维和勇气,在信息化建设上加大资金投入力度,将企业内部控制节点嵌入到信息化平台,设置风险信息自动预警功能,最大限度地使用技术手段代替人为控制,从而达到控制留痕,降低舞弊风险。通过信息化系统提高监督的有效性。通过信息系统分析企业的各管理环节是否科学有效,并帮助企业的管理层及时发现内部监督中存在的问题,针对问题予以改进<sup>⑤</sup>。

国有企业的信息化不应该仅拘泥于本企业的信息化建设,应该与其他国有企业联合起来,共同推动整个经济体的信息化建设,提高效率并降低风险。比如,银行对企业申请开具银行承兑汇票的现行规定是,申请企业在采购发票原件上面签注:此发票已申请开票,然后将复印件盖章发给银行。当申请企业涉及数量较多的发票时,将

同时给银行和企业工作人员带来较大工作量。这一操作对银行的风险是,采购发票开出后,发票开具方可以申请红票冲回,即如果一项业务重新开具了发票,银行是不知晓的。而银行使用的这种通过签注来避免发票重复使用的办法,完全可以通过与税务局的电子发票平台服务的协同得以实施。假设已经存在这种金融机构缴纳小额费用可使用的税务局外接查询平台的协同系统,企业需要开银行承兑汇票时,先提供一批电子发票的号码清单给银行,银行通过粘贴发票号码到“查重模块”,此查重功能与税务系统相关联,一方面,查询出此批发票真伪、作废及冲销情况和是否申请过银承记录;另一方面,可通过上传本批所查发票号码,对本批发票进行开票锁定,进行电子签注。依靠大数据和信息系统,大大提高企业和银行的工作效率。

## 4 结束语

从合规经营和长远发展角度考虑,企业需要建立并且持续完善符合自身实际情况的内部控制体系。国有企业只有形成良好的内控文化,让全体成员了解内控,主动做好内控,人员德才配位,考评公平公开,制度与时俱进,信息高效传送,系统支持到位,才能在市场经济中抓住机遇,规避风险,保持稳健发展。

### 参考文献

- [1]韩璟.国有企业内部控制存在的问题及对策[J].商业观察,2021(33):90-93.
- [2]陈亦新.“放管服”背景下国有企业内部控制优化[J].中国集体经济,2022(03):58-59.
- [3]程素芳.国有企业内部控制存在的主要问题和完善措施研究[J].内蒙古财经大学学报,2021(06):117-119.
- [4]熊美欣.浅议加强国有企业内部控制的有效方法[J].现代商业,2021(26):79-81.
- [5]郭霄宇.国有企业内部控制优化探讨[J].商业观察,2022(06):85-88.

作者简介:张焱(1979-),女,汉族,吉林四平人,本科,会计师,研究方向:内控管理。