

# 民营企业内部控制存在的问题及优化策略

谢秀梅

(江苏赛拉弗光伏系统有限公司,江苏 常州 213101)

**摘要:**民营企业在国家经济发展中扮演着关键角色,属于我国经济不可或缺的组成部分。改革开放之后,我国的基本经济制度为以公有制为主体、多种所有制共同发展。在这样的发展背景下,民营经济获得了巨大的发展动力以及活力,民营企业规模以及数量持续扩大和增多。为缓解民营企业行业竞争力,应当从企业内部入手,对民营企业内部控制工作进行改善。以民营企业内部控制存在的问题及优化策略作为研究对象,对民营企业优化内部控制的重要价值进行简单介绍,然后从基础环境、控制制度、风险管理以及人才团队等方面分析了民营企业内部控制存在的主要问题,在这一基础上提出相应的优化策略,期望可以为民营企业进一步提高内部控制水平,实现可持续健康发展提供理论参考。

**关键词:**民营企业;内部控制;现状;优化

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.037

内部控制属于民营企业经营活动中的重要管理手段,对于企业生产经营效率的提升以及企业经营活动的良好开展均具有关键性影响,利用良好的内部控制工作可以不断完善企业的内控管理体系,保障民营企业在激烈的市场竞争中可以站稳脚跟。民营企业对于国家经济运转具有关键性的影响,而内部控制则关系到民营企业的经济运转。现阶段,民营企业实际运营过程存在诸多问题,其中最为显著的问题便是对内部控制的不够重视,导致难以大力度有效落实实际的内部控制工作,对于企业的各项行为也无法进行有力的约束,对于管理效率的提升也产生了明显的负面影响。民营企业为国家经济增长所做出的贡献不容忽视,其在市场中的地位也不断攀升。但是,大部分民营企业的内部控制都存在一定的问題亟待改善。

## 1 民营企业优化内部控制的重要价值

民营企业内部控制的主要目标为:通过相关控制活动促进企业实现战略目标,其主要组成部分包括企业的内部环境、风险评估、控制措施、信息沟通和监督检查等,这五部分被公认为企业内部控制不可缺少的五要素,因此民营企业的内部控制工作也应当围绕这几项要素展开,将这几项要素渗透以及覆盖到企业的各个方面。首先,内部控制不仅需要渗透至企业的各项业务活动,还需要分析以及检验各项业务,确保企业各项业务开展可以达到预期效果。现阶段,很多民营企业已经开始对内部控制制度引起重视,在实际工作中内部控制在不同的管理程序上都有分布,其存在明显的全面性、潜在性以及关联性的特点。民营企业内部控制关系到企业的全部环节以及业务,并不是一项阶段性以及短期性的控制行为。其次,内部控制不仅涉及民营企业的财务,还牵扯到企业人

力和制度等方面,同时还会全面分析总结内部控制的有效性,以便可以进行持续优化和改良。民营企业内部控制基本上不会明显地表现在企业运行中,其与企业日常管理活动一般呈现出共同体现的状态,因此想要明确分割内部控制和日常管理活动并不现实。一般情况下,民营企业所有业务的开展基本上都潜藏着控制意识及行为。最后,民营企业内部控制和内部制度、准则之间的关联性十分明显,当某一项控制行为发生相应的变动之后,其他的控制行为将会发生增强或者削弱的情况。

内部控制属于民营企业进行自我调节以及约束的基本机制,主要承担着调节以及平衡的任务。在民营企业不断发展过程中,其规模也持续扩大,内部控制在规模较大的企业中可以取得更加明显的效果。在市场竞争激烈程度日益提升的背景下,内部控制与民营企业的可持续发展之间的关联变得越来越紧密。首先,民营企业提升内部控制的有效性可以为财务质量提供保障,应用有效的内部控制可以规范企业各项财务工作,从整体水平上提升会计信息的真实性和准确性,确保相关工作人员可以标准化地开展会计数据整理、分析和汇总等工作,全面提升企业生产经营活动的透明程度,在暴露其中所存在问题的基础上进行具有针对性的改进。民营企业经营过程需要面对来自各方面的风险,主要包括财务风险、税务风险、法律风险等,任何一方面的风险攻击都有可能造成企业发展停滞不前,而强化内部控制可以对企业各方面的风险攻击进行大幅度的削弱。民营企业的内部控制工作可以发挥“中枢神经”的作用,尽快感知和反应民营企业可能面对的风险,有效把控企业经营中的风险薄弱环节,为企业的经济效益提供强有力的保障。其次,对民营企业内部控制进行强化还有助于国家方针政策的贯彻落实。

民营企业想要实现持续经营,其各项业务活动需要依据国家政策要求,利用健全完善的内部控制可以全面地监督管控企业内外经济活动,同时还可以对不同流转环节进行严格的把控,依据国家政策以及法律法规等对企业业务进行及时调整。

## 2 民营企业内部控制存在的主要问题

### 2.1 民营企业内部控制基础环境方面的问题

民营企业已经成为我国经济发展的中流砥柱,但是大部分民营企业都存在一股独大或者家族经营的情况,企业控制权和所有权高度集中,因此在进行岗位设置时基本上以业务需求为主,很少从内部控制的层面进行考虑。大部分民营企业都具有健全的组织,但是其组织结构也都比较简单,虽然很多民营企业都设置了审计部门,但是却难以对其应有作用进行充分发挥,导致审计部门形同虚设。在很多民营企业中还存在不同部门权责比较模糊的问题,因此难以明确追究责任主体,在落实职务分离机制时也存在一定的难度。另外,大部分民营企业的人力资源管理部的综合能力都较差,无法科学地考核内部审计人员的岗位胜任能力,难以良好地把控企业内部控制岗位,严重降低了内部控制工作的执行力。在众多民营企业中还存在治理机制不健全的问题,主要表现为选拔和考核机制完善度欠缺,也不具备成熟的培训体系。还有部分民营企业为了节约成本,并不会严格组建各个部门构建完善的治理架构,普遍存在一人身兼数职的情况,不利于民营企业的治理。

### 2.2 民营企业内部控制制度方面的问题

经过阶段性的发展,绝大多数的民营企业都构建了内部控制管理制度,但是在实际工作中很少有企业可以充分发挥内部控制制度的应有作用。出现这一问题的主要原因为,大部分民营企业在文化下沉方面都存在不足。以资产评估公司为例,其主要的业务包括不同类型的单项资产评估、企业整体资产评估以及企业改制信息咨询服务等,很少会关注内部控制这类主要起管理辅助作用的业务,也很少上升到企业文化层面。另外,民营企业新老员工交替比较普遍,更增加了企业文化渗透的难度,大部分员工对于企业的认同感以及理解度也相对较低,导致内部控制并没有落到实处。还有部分民营企业存在信息堵塞的问题,主要表现在公司上下级沟通过程,受到工作任务以及个人理解的影响,难以统一进行内部控制交流。在这种环境中,民营企业及时完成了内部控制制度的构建,但是却无法通过制度产生真正的内部控制效益,其约束引导作用只停留在理论层面,无法落在实处。

### 2.3 民营企业内部风险管理方面的问题

民营企业发展过程面对大量的风险,但是却很少有民营企业会建立科学合理的风险管理机制,同样对企业

落实内部控制产生了制约作用。比如,资产评估企业在进行业务处理时,受到《资产评估法》的影响,未来资本市场的监管力度变得越来越严格,资产评估企业需要面对更高的要求。现阶段,资产评估行业的发展速度极快,而内部风险管理却存在一定的滞后性,部分评估企业甚至会出现低价恶意竞标的情况,不注重风险管理,增多了民营企业发展的安全隐患。很多民营企业都没有针对风险管理设置对应的职能岗位,再加上个人能力以及信息渠道狭窄等因素的负面影响,都对项目风险识别产生了严重的制约作用。

### 2.4 民营企业内部控制人才方面的问题

民营企业一般都具有规模小以及人员少等特点,虽然有少数的民营企业具有良好的发展势态,但是绝大多数的民营企业基本都处于初级发展阶段。民营企业内部控制之所以难以取得良好的控制效果,主要是因为缺少内控管理高端人才。民营企业普遍存在业务发展和从业人力资源无法匹配的问题,独自承担业务建设具有较高的难度,还有部分人员连基本的职业道德操守都不具备。大部分民营企业所设计的人力资源管理制度都缺乏合理性,很多企业只是片面地关注人员的综合能力,但是不重视其后续成长空间,工作人员无法得到完善的培训,也难以获得科学公平的晋升渠道,因此很难建立企业内部人才循环管理机制。

## 3 民营企业内部控制优化策略

### 3.1 注重民营企业内部控制环境基础的改善

首先,民营企业应当对自身组织架构职能进行建立健全,对职能体系完善度进行持续提升。譬如,民营企业可以结合自身实际发展情况,在董事会下设立总经理管理业务、财务、行政以及技术等不同的部门,重视监事会以及审计部的设立。考虑到民营企业今后上市时需要接受券商督查,因此还需要设置董事会秘书负责信息披露等工作。民营企业落实审计部门应有职责,应当注重严格的规章制度的制定,以此来梳理内部控制的整体流程。其次,还应当在企业内部形成内部控制文化,依据业务活动基础设置内部控制流程,将内部控制理念渗透到企业的业务活动、资金活动以及风险评估活动中,确保全体职工都可以了解内部控制,并且积极配合内部控制活动的开展。为了增强民营企业全体职工对于内部控制的认知,民营企业应当善于利用人文关怀、薪酬激励等方式,对不必要的重复劳动最大限度地避免,为职工认知内部控制文化提供引导作用。

### 3.2 注重民营企业内部控制的动态化管理

民营企业内部管理层次感的形成离不开明确的企业战略目标以及战略规划,此外还应当注重企业文化的形成,以及企业文化正确性以及指导作用的提升,以此来引

导企业整体树立正确的价值观,为内部控制管理质量的提升奠定良好基础。民营企业应当先对自身所处的行业环境进行分析,主要可以通过外部监管机构、市场客户以及舆论影响等对行业形势进行动态化的分析和实时掌握。同时,以行业形势为大框架对内控环境进行定义,为企业全周期战略规划的内部控制动态化管理的实现提供推动作用。民营企业要注重提升自身治理结构的权责清晰度,应当构建具有多层次的内控管理体系,利用管理机制、业务处理流程以及监督渠道等进行外力约束。民营企业还应当对强化诚信建设给予更多的重视,通过交流汇报以及印发手册等方式,对企业的上下沟通进行加强,确保企业内所有部门以及职工可以朝着共同的目标努力,做到与企业共同成长,以此来促进民营企业行业影响力的持续提升。

### 3.3 注重民营企业风险导向型内部控制的构建

现阶段,我国的经济处于中高速发展状态,民营企业发展受到经济下行压力的影响,会面对更多的内外风险,因此民营企业应当对全过程风险管理进行进一步的强化。首先,民营企业应当结合自身实际经营状况,分析企业所处的外部经济市场环境,对合理的风险预警指标进行明确。民营企业应当结合政策要求,对战略目标以及业务开展可能面对的风险因素进行科学全面的预测,利用有效监控对风险负面影响进行有效控制。其次,民营企业在对风险绩效评估体系进行构建时,应当注重内部审计以及纪检监察作用的全面发挥,对业务关键风险的控制情况进行定期或者不定期检验,可以对风险档位进行合理的划分,科学排序风险优先防范。最后,民营企业还应当完成企业风险信息库的构建,以便可以依据风险特性及时选择对应的风险应对策略,以此来降低风险对于企业发展的负面影响。为了进一步提升风险防范质量,还应当及时总结风险防范经验。

### 3.4 注重民营企业内部控制高质量人才队伍的组建

人才属于民营企业内部控制工作的主要承担者,同时也是企业发展的重要前提。为了全面改善民营企业内部控制的一系列问题,民营企业应当对人力资源建设进行强化。民营企业应当注重人力资源管理水平的提高,既要高度重视内部控制专业人员的招聘,还需要结合自身内部控制需求提升招聘选择的针对性。为了增强职工与内部控制岗位的适配性,还应当在分析岗位需求差异的基础上对岗位进行调整。民营企业在进行绩效考核时应当坚持以人为本的原则,有效结合职工发展道路以及企业战略发展目标。在开展业务管理的过程中,民营企业应当对业务性质进行明确,主要需要对业务的操作难度进行分析,然后为不同岗位设置相应的能力匹配的人才,使其可以在自己适合的岗位得到操练。民营企业还应当有

效改进现有的薪酬体系,主要是对绩效体系进行梳理,同时还需要重视隐形薪酬(团建以及带薪休假等)作用的发挥,促进企业全体人员向心力以及凝聚力的提升,保证企业可以获得长久的创造力以及活跃度。

### 3.5 注重民营企业内部控制活动流程的强化

首先,应当全面提升企业各个部门控制活动相互协同水平,确保不同部门可以相互配合形成协同作战能力。以企业采购部、生产部、销售部为例,应当做到采购部负责供应商询价比价,以生产部计划为依据进行提前采购,销售部需要为采购部提供消费者信息等参考资料,同时还需要负责产品销售。民营企业内部不同部门相互协调控制活动,对于企业整体运营会产生不容忽视的影响。其次,还应当明确企业采购计划、供应商选择、采购合同签订以及执行采购等审批权限,以企业经营业务和审批要求为依据梳理再造业务流程。最后,应当将激励制度渗透至内部控制当中,以此来充分调动内部控制人员的积极性,使其可以保持积极主动的工作态度严格落实相关工作。

## 4 结束语

综上所述,民营企业已经逐渐成为社会经济不可或缺的组成部分,对其内部控制进行强化主要是为了促进民营企业为社会创造更大的经济效益。民营企业在与现代经济市场进行连接时,内部控制发挥着重要作用,其对于企业的内部管理质量具有决定性的影响。面对民营企业内部控制中内部控制基础环境、制度、风险管理以及人才等方面的问题,应当注重民营企业内部控制环境基础的改善、内部控制的动态化管理、风险导向型内部控制的构建、内部控制高质量人才队伍的组建以及内部控制活动流程的强化,为民营企业获得长足发展提供保障。

### 参考文献

- [1]徐剑莉.民营中小企业财务内部控制现状问题探析[J].质量与市场,2022(12):94-96.
- [2]李波玲.中小民营企业财务内部控制存在的问题与对策研究[J].质量与市场,2022(11):106-108.
- [3]展小瑞.民营企业内部控制效率提升路径研究[J].商场现代化,2022(8):126-128.
- [4]马宁,薛冀峰.大数据背景下对民营企业加强内部控制的探究[J].当代金融家,2022(4):136-137.
- [5]谷铁锋.关于中小民营企业财务内控制度的建立与完善分析[J].全国流通经济,2022(10):79-81.

**作者简介:**谢秀梅(1981-),女,汉族,江苏常州人,大专,会计师,研究方向:民营企业财务管理。