

# 国有企业内部控制管理问题研究

■ 张卫敏

(陕西空港新城创新投资有限公司, 陕西 西安, 461000)

## 一、引言

国有企业是国民经济发展的中坚力量,在市场经济发展和经济变革过程中,国有企业要想实现自身的快速发展,必须推进内部控制制度变革,积极适应市场经济的发展变化。本文主要对当前国有企业存在的问题进行深入探讨,同时剖析其成因,制定解决对策,进而推进我国国有企业健康、有序的发展。

选择合适的方式进行内部管理,其目的是在企业内形成自律的过程或手段,建立规划、评估与控制的体系,以此保证企业的稳定运作。国有企业的运营效果会直接影响我国经济发展及国家经济地位,因此政府非常重视其运营的标准化,而制定和执行企业治理准则,已成为推进国企进步的重要措施。首先,国有企业要建立一套完整的内控制度和体系,从而进一步改善企业财务状况。其次,国有企业应积极实行内控制度,以此使财务会计工作更加规范化,降低国有企业出现财务和会计资料造假概率,维护国有资产的安全性和完整性。最后,国有企业应加强对风险的预防和控制,着力提高抵御环境变化的能力,从而确保企业运营的稳定性和高效性。

## 二、国有企业内部控制的必要性

### (一)有效防范企业的运营风险

国企经营发展面临的风险种类日益增多,若企业的内部监控制度不健全,则容易导致企业的各类资本使用效益降低,出现账实不符等问题,进而引发一系列风险,对于企业的经济效益及社会效益产生不利影响。而一个完善的内部监控系统,可以根据企业的经营特征和特定的实施过程对风险进行准确预测和分析,从而达到预防和降低潜在风险的目的。

### (二)确保国有资产的完善性

在经营决策前,国企通常会制订科学的经营计划,但是,在执行计划时,易受到多种外部因素的影响,从而导致计划与现状衔接不紧密,无法有效发挥运营规划的导向作用,并对国家财产的完整性产生不利影响。加强内部管理体系,既能提高职工

的工作质量,又能提高企业的资产经营能力,从而有效控制资产的储存和清查,进一步为企业资产完善做出有利贡献。

### (三)提升企业核心竞争力

当前,我国大部分国有企业都实行了全面财务管理,并积极开展内部审计活动,例如对成本与收益进行控制,对资金使用进行控制等。但是,由于缺少一套与现代企业运作相匹配的全面、系统且完善的内部控制规则和控制系统,因此市场竞争力不佳。国有企业要想在竞争中脱颖而出,必须建立一套适应整个生产过程的内部控制体系,积极弥补管理缺陷,打破管理桎梏,提升企业核心竞争力。

## 三、国有企业内部控制管理中存在的问题

当前,我国大部分国有企业已逐渐形成契合自身实际情况的内控体系,并通过完善的内控制度,有效提升内部财务水平,改善企业运营状况。不过,要注意的是,部分国有企业的内控管理尚不成熟,仍存在问题,因此导致整体管理效果不佳。

### (一)环境建设相对比较滞后

建立健全外部环境,能为国有企业的内部控制提供有力保证。站在环境角度分析,问题主要体现在以下方面。第一,我国部分国有企业的内部控制管理水平较低,包括财务管理、风险管理等方面。内部控制管理是由许多工作内容组成,如费用控制、经营控制等,具有很强的综合性,但因为一些国有企业对其的认识不够透彻,往往过分注重个别层面的问题,所以影响了其整体控制效果。第二,企业内控缺少应有的适应性。我国内控体系结构基本上是根据国内的内控标准来构建的,主要表现为较多的条条框框和大量的文字描写。同时,一些国有企业在吸收国外内控管理经验的过程中未深入了解其成功的多种因素,忽略了自己的实际情况,进而导致看似完善的内控管理体系在实际运行时效果不佳。第三,缺乏有效的内控管理机制。当前,我国一些国有企业的内控管理仍存在问题未得到有效解决,因为内部控制运行权力受到制约,且缺少必要的机构和制度保证,所以难以高效

地控制企业的各项工作环节,进而影响企业的工作效率。

## (二)活动开展限制因素较多

如何有效进行内部控制,是当前国有企业管理工作需要思考的主要问题。具体来说,第一,由于企业内部控制体系和外部环境的不和谐,因此导致企业内部控制难以充分实施。究其原因,企业在制订内部控制制度和措施时,未正确处理企业经营与内部管理环境之间的关系,也未将其与经营活动相结合,因此在管理工作中,易产生偏差和冲突,从而影响其实施效果。第二,内部控制实施主体的质量制约着其实施的有效性。国有企业管理者掌握着企业的内部控制流程,当他们给下属下达指令时,如果将工作重心放在错误地方,就可能导致企业内部控制发生偏离,进而发生管理混乱。就国有企业管理者而言,如果其自身的学识有限,无法切实了解企业内部控制的内涵,也不能有效掌握内部控制的方法,则当企业面临内部控制问题时,就会采取经验主义的做法,进而使内部控制流于形式,无法充分发挥其作用。第三,缺乏有效的内部控制传递和交流渠道。信息和通信是企业管理的一项重要内容,但是我国的个别国有企业尚未建立完善的信息网络,具体如下。首先,各个部门之间缺乏有效联系渠道,因此导致不同部门间的信息传递闭塞,无法及时进行内部控制沟通;其次,由于各级之间的信息传递效率低,反馈时间过长,导致上级很难及时了解 and 引导下属的内部控制行为,从而使内部控制的规范化程度下降;最后,一些国有企业的信息化技术水平无法切实满足内部控制需求,这是造成企业内部信息交流不畅的主要原因。财务管理、业务部门与管理部門联系通畅,不仅能让内部控制管理部门及时得到所需信息,还能让所有员工清楚了解所处管理岗位的职责,进而保证工作的有效性。

## (三)内部控制制度相对不健全

我国的市场经济竞争十分激烈,为提升企业的竞争力,国企纷纷建立相关的内部控制制度。但是,由于内部控制制度建立需要结合企业自身的行业限制、人员配置等诸多因素,因此容易出现各种问题。当前,国企的内部控制制度无法充分发挥其作用,仍存在适应性不强,操作性不足,普适性较弱等情况。并且,个别国企管理层的管理理念较为守旧,对内控制度的认识不够全面,未正确意识到内控制度的重要作用,因此导致企业从上至下缺乏

严格的约束和规范。时间一长,不仅财务秩序会变得混乱,舞弊现象也会频繁出现。

## (四)监督处罚与评价改进不到位

目前,部分国企的内控部门存在内部控制检查力度不足、范围较窄及深度不够等问题。并且,由于个别国企管理层的内部控制意识缺乏,因此它们并未匹配独立监管内控部门的监管部门。如此,便出现了无人监督内控部门,以及内控部门自我监管的局面。当利益冲突的两个部门被合并为一个部门时,容易因利益诱惑或员工自身思想道德建设不足而出现舞弊的情况。同时,因为监督处罚力度不足,评价改进不到位,所以舞弊现象难以从根本上杜绝,内部控制效果不理想。因此,如何强化监督处罚力度,优化评价改进,已成为企业内部控制的重点所在。如果监督处罚和评价改进不到位,只会限制内部控制管理工作开展,使内控水平难以提升。

## 四、国有企业内部控制管理的优化建议

### (一)重视内控环境建设,保障内控管理实施

建立完善的内控制度是国有企业开展内部控制的第一步,一方面,管理者要树立正确的内部控制观念,并将内部控制当作企业经营管理的一个重要步骤和一个必要措施,充分发挥其激励作用。同时,管理者应正确界定内部控制制度的科学性,在系统层面上构建内控网络化管理架构,全面了解企业管理的各个环节,深刻认识内控制度的必要性,进而建立全面的内控体系。另一方面,管理者应积极推动内部控制体系的优化,不仅要推动内部控制体系的健全,还要确保内部控制体系的科学性和柔性,针对特殊情况采取特殊的处理方案,避免过于冷硬刻板。同时,管理者要重视内部控制的本质,着力精简理论体系的条条框框,并结合实际增添具体准则,从而增强其可操作性。另外,管理者还需对内部控制体系进行适当调整,更好地适应企业发展和运营状况,及时分析和完善内部控制体系,确保内部控制体系与企业管理环境相适应。

### (二)规范内部控制执行,提高内控执行效率

第一,确保内控制度的全面完整和有效落实。上层管理部门应与内部控制管理部门相互沟通协作,充分了解内控部门提出的方案细节,保证方案的可行性。同时,管理者也需保证内控制度的正确性和科学性,并根据企业的内控管理实践过程,制订相应的内控任务目标,充分吸纳各种不同的建议,强化内控制度运行配合。第二,确保内控制度

执行者按照流程开展工作。员工是企业的核心，企业必须坚持“以人为本”的理念，从员工的管理质量入手，规范企业内控工作。对企业的内控主管，管理者应与其进行内控战略的深入交流，以此帮助其正确理解认识内控实施的关键所在，提高内控执行效率。并且，企业管理者和内控主管应对企业内部情况有足够的了解，积极承担本职位应承担的责任，科学管理员工，全方位传递企业实施内部控制管理制度的态度和决心。另外，还需积极与员工沟通交流，减少员工的抵触情绪和其他负面情绪。第三，强化内部沟通交流机制，确保企业的有效运作。企业应积极利用信息化技术平台构建内部联系系统，为不同部门、不同层级人员提供沟通平台，从而增强内部控制信息传递的有效性。强化内部信息传递和沟通效率，能为企业内控制度有效实行创造必要条件。同时，可以适当采取匿名建议等措施，如此，一方面能使员工放心地提出自己的意见和想法，另一方面有利于企业管理者准确把握员工的思想动态，推出更有助于企业发展的政策建议。

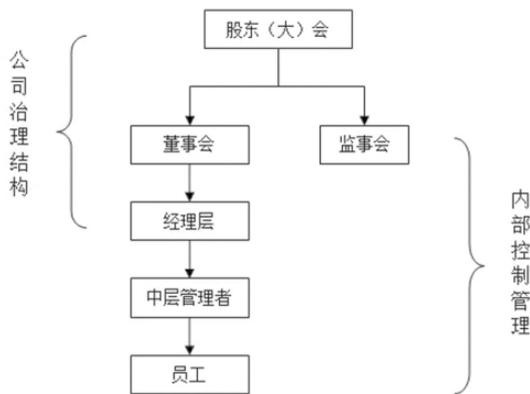


图1 企业内部控制管理

### (三) 加强内控制度建设与内控思想培训

目前，面对内控制度建设中存在的问题，可从以下方面着手解决。第一，企业应积极完善内控制度，以制度约束相关人员的行为。同时，应根据企业内部各个部门的职能区别和外部环境的发展变化，不断完善、补充制度内容，使之更加合理，更具有可执行性。第二，制度执行的有效性不仅仅取决于良好的规章制度，还与管理者的理解与支持息息相关。因此，国有企业的管理者应积极加强内控制度的认知培训和制度管理理念宣传，以身作则，将内控制度落实到实处，保证内控制度的顺利执行。随着内控制度的广泛推广，从各管理层到一线员工都应参与内控思想建设的培训，全面了解内控

制度的优势，从内心出发真正认可内控制度。

### (四) 强化内控监督与惩处模式，管理评价持续改进

第一，加强对内部控制部门的监督，树立内控部门人员的责任意识。并且为保证内部监管部门的独立性，严禁监察人同时担任企业其它职位，以此避免监管疏忽，降低监管效能。第二，强化企业的内部监管职能与奖惩措施。即要求企业在年初制定年度监管计划，并向内部监管部门递交相关的文件，然后由该部门对企业的内部控制绩效进行定期复查，以便提高日常监管质量。通过内控监督，可提升各部门的工作效率，减少违法违规的现象。同时，还应采取科学的奖惩措施，对规范严谨的部门给予奖励，对疏忽大意的部门采取相应处罚。第三，注重对内控效果的评估和持续改善。在经营过程中，应以持续改善为导向，在经营结束前，对内部控制的成效进行评估，并与业绩考核结果相联系，及时发现内部控制存在的缺陷，采取切实有效的内部控制对策进行处理，从而推动企业内部控制工作的持续完善。

### 五、结语

国有企业作为国家经济的重要组成部分之一，要想获得更好的发展，就必须加强对自身内部控制管理。为提高国有企业的核心竞争力，更好地实现企业经营管理目的，管理者必须对企业内部控制进行持续探索与改革。同时，还需根据国有企业实际情况，科学借鉴外国企业的内控管理经验，不断完善我国的内控机制，进而形成具有自身特色的、有效的内控经营模式，确保国有企业的规范、稳健、高效发展。

【作者简介】张卫敏(1990—)，男，河南舞阳人，本科，会计师、审计师，陕西空港新城创新投资有限公司，研究方向为内部控制。