

企业内控管理制度的研究

李海元（中国石油塔里木油田塔西南公司，新疆 喀什 844804）

摘要：内控管理制度的不完善是我国大部分企业在现阶段发展过程中较为凸显的问题，不利于企业的规范化运作，对企业提升整体管理水平有着较大的消极影响。为了推进企业发展，企业不断尝试调整内控管理制度，但实际取得的效果却不甚理想。所以，加强对内控管理制度的研究力度、贯彻落实内控管理制度是企业获取更大化经济效益以及提高企业资源利用率的重要保障。

关键词：企业；内控管理制度；完善

0 引言

企业财务管理工作关系到企业的经营效益和发展速度，是企业管理工作中的重中之重。通过企业内部建立的财务管理控制制度，能够保障企业经营的合理合法，有效提高企业资产的安全，同时，还能够对企业资金利用进行科学规划，降低资源浪费，提高企业财务管理效率，为企业带来更大的利润空间。

通常情况下，企业财务内控制度的建立是为了规范财务工作的行为，但是在实际应用过程中，由于不同的因素干扰，制度的实施情况并不乐观，甚至由于内控制度存在漏洞，致使企业资产存在巨大的风险。因此，健全完善财务内控制度相关工作，是当前经济形势下企业财务管理工作的重点内容。

企业财务内控制度的建立与完善，对企业最大的作用在于保障企业财务工作的安全高效开展。内控制度不但是保障财务部门正常运转的制度基础，也是约束财务人员行为、提升财务人员素质的有效方法。例如，通过良好的内控制度，企业在资金调动上会更加安全，企业采购、销售、投资等环节通过内控体系的监督，能够杜绝管理干部和员工的腐败行为，避免企业受到经济损失。在内控制度的监督下，能够确保企业财务资源的合理利用，促进企业发展战略的实现，这对企业发展有着非常重要的意义。

1 企业财务内控制度建立与完善的作用

1.1 为企业加强风险识别提供制度保障

内控管理制度贯穿企业生产经营全过程，有利于企业全方位收集生产经营过程中存在的各类信息，分析影响企业发展的各类风险因素，有效规避因防范风险管理不当而造成的经济损失。企业通过识别生产经营过程中存在的风险，及时根据内外部发展环境的变化针对性的调整和优化发展战略，助力企业实现可持续发展。

1.2 助力企业实现既定发展战略

企业建立健全内控管理制度最根本的目的是助力企业实现既定发展战略，内控是实现企业发展现状和长远利益有机结合的重要手段，能够保证企业在整体经营发展中实现稳定长远发展以及获取最大化的经营利益。同时，内控管理制度有利于企业建立健全信息披露机制，

为企业塑造良好社会形象发挥着重要作用。

1.3 助力企业提升会计信息质量

会计信息质量不仅对管理人员决策的科学性、精准性和可操作性有着重要影响，更是对企业会计核算的法规性要求，必须确保企业经营信息通过会计保证真实、全面呈现。企业通过建立健全内控管理制度，有利于提升企业信息数据获取的及时性和准确性，有利于企业确保经营管理活动的合法合规性，有效规避违规风险。

2 企业内控管理制度存在的主要问题

2.1 内控管理环境有待进一步优化

2.1.1 内控组织架构不完善

设置合理完善的内控组织架构是企业建立健全内控管理体系的重要基础。目前，我国大部分企业设立的内控管理组织架构有待进一步优化与完善，部门与部门之间、员工与员工之间存在职能权责划分不明确，极易滋生职权交叉、权利重复等问题，进而阻碍企业发展战略的实现与达成。

2.1.2 人资管理机制不健全

随着企业深化改革进程的快速推进，长期以来存在的人资问题得到了一定解决，但仍旧存在着诸多问题，如冗余、综合素养与岗位需求匹配度不高、聘用与离职机制的不完善。人资管理效率低下容易滋生行业竞争限制纠纷以及降低企业经营效率，甚至是出现商业机密泄露等重大问题。

2.1.3 采购业务风险控制不到位

部分企业由于制定的采购计划安排不合理性，无法满足市场需求的快速变动，导致企业内部出现大量的存货积压问题，进而加大企业资金周转难度，产生存货贬值、生产停滞问题。四是销售业务风险控制不到位。企业在销售业务环节面临着较多风险，销售策略的科学合理性不足、市场预测的精准性有待提升、销售渠道狭窄、客户需求变动等都对企业商品销售造成较大影响，降低企业应收账款管理水平，甚至是出现公款私用等行为，企业利润受到一定损失，不利于企业实现长效发展。

2.2 内控管理制度不完善

越来越多的企业意识到建立健全内控管理制度对企业完善内部管理制度、提升整体管理水平的重要性。目

前, 少部分企业仍旧未建立完善的内控管理制度, 不利于企业公司治理活动的全面开展。究其根本, 主要是企业尤其是国有企业建立内控管理制度的时间较短, 且企业深化改革进程仍在持续性推进中, 企业受传统固有管理思维和模式的影响较大, 企业还需要较长时间用以不断建立和完善内控管理制度。

2.3 内控管理制度执行力度较为薄弱

内控管理制度执行力高低直接影响着内控管理制度在国有企业内部作用的最大化发挥, 而造成企业内控管理制度执行力度薄弱最根本的因素为以下两点内容: 一是配套机制的缺失。部分企业在落实内控管理制度中尚未建立必要的配套机制, 如奖惩机制, 导致内控管理制度的监督机制、考评机制不完善, 内控管理制度实施效果较为低下; 二是认知的局限性。部分企业管理人员和职工由于对内控管理认知的局限性, 导致其在内控管理制度执行过程中通常采取消极被动参与的态度, 只注重自身工作的完成。

2.4 内控管理制度评估与监督存在问题

一方面, 部分企业尚未在内部就内控管理制度制定科学化的评价指标, 以及明确界定评价范围, 模糊化的内控评价指标加大了企业评价结果的量化难度, 不利于企业及时根据内外部环境变化、自身行业特点等多方面内容设计评价指标; 另一方面, 部分企业在内控管理制度评价的后续整改工作中存在较多问题, 局限于简单的追踪, 并没有针对性的提出建设性建议, 阻碍着企业改善经营管理现状。

3 企业建立健全内控管理制度的有效举措

3.1 优化内控管理环境

3.1.1 构建完善的内控组织架构

企业需要在内部科学制定内控制度组织架构图, 严格按照架构图相关规定梳理各部门、各岗位的工作流程, 并以电子文档、纸质版任一形式下达至各部门, 保证企业全体职工明确自身承担的权责范围。

3.1.2 建立健全人资管理机制

企业应建立健全关键岗位人员引进机制和推出机制, 保证引进人员不论是从价值观层面, 还是从社会责任意识层面都与企业自身文化相匹配, 为企业工作的全面开展夯实人才基础, 确保人才推出严格遵循行业规范和劳动合同对转岗后仍不能胜任岗位的职工按规定和流程接触劳动合同。此外, 企业还需要建立约束机制, 不断完善内部业绩考核指标体系, 激发职工工作的积极性; 落实轮岗制度, 促使单位全体职工全面提升。

3.1.3 加强采购业务风险控制

企业应完善采购业务相关管理制度, 统筹安排采购计划, 梳理和优化采购付款业务审批程序, 采购部门填写上交付款申请单, 由部门管理者签字后上报至财务部门, 财务部门进行审批与核对。同时, 企业应定期追踪大额长期预付款, 保证一旦出现异常情况可以及时展开

整改策略以降低企业经营风险。

3.1.4 加强销售业务风险控制

随着市场经济体制的不断完善, 以及企业深化改革进程的不断推进, 目前企业发展所处的内外部环境都在不断发生变化, 企业需要不断根据市场变动针对性的调整既有销售规划, 以降低业务失败的可能性。同时, 企业应完善销售业务相关管理制度, 可以通过实施客户管理, 全面收集客户信资状况, 提前制定相关风险防控措施。此外, 企业在实施应收账款管理中应遵循新会计制度的相关要求, 严格审查各类商业票据的真实性与合法性。

3.2 调整和完善内控管理制度

企业需要紧密结合时代发展趋势, 以自身实际现状为基础, 进一步建立健全内控管理制度, 不断加强完善企业各项基础管理工作, 以企业实际经营类型和范围、经营规模、企业特征等为依据, 明确制定相对应的管理机制、科学化的管理目标与细则等内容, 保证企业内控工作的全面开展与推进。企业需要不断加强内控管理制度与其他管理制度的联系, 为企业构建完善的内控管理体系夯实基础。

3.3 增强内控管理制度执行力度

探寻如何增强内控管理制度执行力度是现阶段企业实现内控管理制度、全面深化落实亟需解决的重点问题。一方面, 企业需要在内部建立健全相关配套机制, 如监督机制、绩效考评机制; 另一方面, 企业管理人员和企业职工需要持续性深入学习内控管理制度, 并构建相应的激励机制, 将职工个人绩效与内控管理制度的全面落实紧密连接, 确保单位职工积极参与内控管理制度落实工作, 进而实现内控管理制度执行力度加大目标。

3.4 优化和解决内控管理制度评估与监督问题

内控管理制度的监督水平与企业落实内控管理制度的实际效果之间有着较大关系, 企业需要注重不断完善和优化内控管理制度的监督层面, 提升监督水平。一方面, 企业需要在内部设置标准化的、科学性的内控管理制度的评价体系, 全面评估内控管理制度, 如信息沟通层面、风险防控层面, 不断提升评价体系的全面性。企业需要明确评价标准并界定评价范围, 以提升评价标准和评价范围的精准性和科学性; 另一方面, 企业应不断提高内控监督制度、监督考评机制与整改策略的配合度, 并留出企业未来调整和修订内控管理制度的空间, 为后续调整工作的全面开展提供保障。

4 企业财务内控机制的应用

4.1 企业内部应提升内控意识, 科学设定财务岗位

企业在增强内部控制的进程中, 应从以下几个方面提升内控意识: ①管理层应该重视起来, 应该从自身增强管控意识, 做好示范带头作用, 并加强财务内控知识的学习, 身体力行, 用实际行动加强企业的擦物内控建设, 使得内控能够和企业的每一步经营活动融合; 在企

业形成一个良好的氛围,企业的每一位人员都能够参与到建设财务内控机制中来;②除上述外,还应在日常经营管理中运用财务内控思维,构建和员工关系密切的奖惩机制,鼓励他们自觉参与到财务内控的建设,使内控理念融入到每一个员工的心中,形成强大的认知力;③根据企业的实际情况,合理高效的设置财务岗位,在不能根据财务模块来设置岗位的情形下,不应该分离不相容的职务,出纳和会计分开,付款和授权分开,审核和制单分开等,保障每一个岗位都能发挥出其价值。

4.2 规范完善内部监督体系,保障内部审计的独立性

主要做到以下几点:①构建完善的内部监督管理体系,一方面能够实现互相促进、互相监督、相互牵制和平衡的岗位设置,在设置岗位时,不能一味降低人工成本和岗位成本,最好能够简化流程、合理分工,并按照高效精简的原则,调整好组织岗位和工作结构;②不断加强内部审计职能,发挥好审计的作用,同时还应提升审计部门的独立性,在内审部门的构建中,还应当设立专门的审计部门,应当提升审计部门的业务能力,改变过往财务人员控制内审的情况,发挥好内部审计职能的作用,保障其公平公正公开,提升审计结果的质量水平;③在实施预算管理的进程中,还应举好改革的旗帜,严格执行会计机制,遵守相关法律,规范组织,精心运作,在实际工作中,应落实好预算管理工作,从而提升财务工作的规范性能。

4.3 加强财务内控制度建设

财务内部控制建设应与企业内控制度相结合,首先应构建财务内控机制框架,从企业的每一步经营流程中进行梳理汇总,把握好财务内控的风险控制点,结合企业风险管理现状制定具体的措施,确定一个具有权威性的独立部门执行财务内控制度,并定期举行评价,这样才能够降低相关财务风险,最后在实践中优化完善实际情况,使财务内控不断地服务企业内控的发展,发挥好风险保障作用。

4.4 提升财务人员的综合素养

主要从以下几点来完成:①外引优秀的财务人员,企业应该根据企业的实际现状,并结合企业未来发展规划,提升其人力资源水平,规划好人才建设,应多从外界引入优秀的财务人员,为企业的发展垫下坚实的基础,注入新的动力和新鲜血液;②做好财务人员的培训工作。应当增强责任意识,树立诚信的教育培训理念,挖掘每一位财务人员的发展潜力,提升其专业素养和职业水平,更应注重其道德素质,做到德才兼备,还应按照财务内控的发展要求,重新组合企业内部财务人员,为内控建设提供强大的人力支撑;③完善财务人员的激励与薪酬体系。要不断地改进财务人员的薪酬机制,发扬好公平公正的原则,按照事先的目标确定绩效考核标准,充分提升财务人员的积极性,让他们能够发挥出自身的价值,最终提升他们的综合素质,并体现出制度的优越

性。

4.5 加强财务内控信息化建设

在现阶段,企业信息化建设水平比较低,有的企业由于规模比较小,资金周转紧张等客观因素,不能有效建立信息化水平,因此当务之急是加强财务内控信息化建设;①把财务内控信息化建设与企业内控相结合,有效发挥财务内控的核心职能作用,运用信息化方法,将他们有效融合,为企业提供高效率的财务信息;②条件比较好的企业还应当将其与ERP信息相结合,运用整体思维和发展的思维,提升整体的信息化水平,最终提升企业的经济效益。

4.6 实行全面预算管理,提升全员参与的力度

企业应该按照自身的经营目标和实际需要,编制全面预算,并构建可考核和执行的预算体系。在编制预算时,要动员全体预算人员参与进来,采用多种方法,密切联系企业的实际情况,制定预算的目标,最后根据总目标进行分解,在分解时,要落实到每一处细小的细节,让每一位人员都能察觉预算的存在,并能够运用规范约束自己。在上述过程中,还应优化和调整预算管理的模式,提升企业财务内控的效率和质量。

5 结束语

综上所述,企业财务内控管理制度是当前市场环境下,企业提升自身发展速度,加强市场竞争能力的必然选择。通过建立完善的监管机制,能够帮助企业规范自身的财务工作,形成科学的监管体系,预防企业可能存在的风险,为企业的发展提供可靠的内部基础。

参考文献:

- [1] 冉倩琦.我国企业内控管理制度的建立与完善[J].中国市场,2020(36):82-83.
- [2] 张丽.企业内控管理制度的建立与完善分析——以制造业企业为例[J].中国市场,2020(32):92-93.
- [3] 华敏.中小型企业内控管理制度的建立与完善[J].中国市场,2020(30):73-74.
- [4] 王成玥.国有企业内控管理制度的建立与完善分析[J].现代商业,2020(24):135-136.
- [5] 李健.探析中小企业内控管理制度的问题与对策[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(06):1-2.
- [6] 江梅.企业内控管理制度的建立与完善分析[J].现代商业,2020(03):127-128.
- [7] 周英战.中小企业内控管理制度的建立与完善分析[J].纳税,2019,13(34):267+270.
- [8] 张建英.中小企业内控管理制度的建立与完善分析[J].中国集体经济,2019(27):31-32.
- [9] 陈妙环.企业内控管理制度的建立与完善分析[J].中国市场,2019(06):88-89.

作者简介:

李海元(1981-),男,汉族,辽宁北票人,经济师,主要从事企业经营管理及法律管理工作。