

# 企业内部控制相关问题探析

王 英

(中国石油集团工程设计有限责任公司西南分公司, 四川 成都 610017)

**摘 要:** 内部控制在企业发展过程中担负着极其重要的角色, 是企业经营活动中强化内部监督, 进行自我调节和自我约束的内在机制, 对于企业防范经营风险, 提升管理水平, 实现经营目标具有重要的意义。从内部控制概念的理解出发, 探讨了内部控制与公司治理的关系, 反思我国企业内部控制目前存在的问题, 提出如何完善我国企业内部控制的建议。

**关键词:** 内部控制; 问题; 建议

**文章编号:** 1006-5539(2010)04-0062-03

**文献标识码:** A

## 1 内部控制概述

内部控制是指企业为了实现经营目标, 保护资源安全完整, 保证会计信息真实, 保证各部门经济活动协调有效运转而形成的内部自我调节和控制的系统<sup>[1]</sup>。目前国际最完善的内部控制理论认为: 内部控制的基本要素由内部环境、目标制定、事项识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通以及监督八大要素构成。内部控制制度是企业内部为了保证内部控制目标的实现, 而制定和实施的各种政策和程序, 它是企业实施内部控制的制度保证。

## 2 内部控制与公司治理的关系

内部治理与内部控制的关系是密不可分的, 完善的公司治理机构是促使内部控制有效运行, 保证内部控制功能发挥的前提和基础, 是实行内部控制的制度环境; 而内部控制在公司治理结构中担当的是内部管理监控系统的角色, 有利于企业受托者实现经营管理目标, 完成受托责任。在委托代理关系的前提下, 代理关系虽然可以降低经营成本, 但同时会产生代理成本, 这就要求企业建立健全完善的公司治理结构, 保障所有者权益, 降低代理成本, 实现企业目标; 内部控制作为系统的内部制约机制, 包括

所有者对经营者的控制和经营者对生产各环节的控制, 其产生的基础也是所有者与高层管理者之间以及高层管理者与普通管理者和员工的代理问题, 内部控制的最终目的也是降低代理成本, 提高企业的经营效率, 实现企业的目标, 二者的目标是统一的。完善的公司治理有利于内部控制制度的建立和执行, 健全的内部控制机制也将促进公司治理的完善和现代企业制度的建立。

## 3 我国企业内部控制存在的问题

长期以来, 由于种种原因, 内部控制制度的重要性得不到充分认识, 企业更多重视的是经济效益和社会效益, 而忽视了对内部控制的建设。当前, 我国企业内部控制方面存在的问题主要有以下几个方面:

### 3.1 法人治理结构不完善

内部控制制度的建设及有效运行, 有赖于企业内部良好的公司治理结构。但从目前情况看, 我国公司治理结构并不完善, 公司治理结构的不健全主要体现在企业内部机构责权配比不紧密, 职责分工不够清晰, 以及相应的激励约束不到位<sup>[2]</sup>。我国企业法人治理结构尚不规范, 股权结构不合理, 存在“一股独大”现象, 没有形成从股东大会、董事会、监

收稿日期: 2010-01-08

作者简介: 王 英 (1959-), 女, 四川成都人, 会计师, 从事财会管理工作。

事会、经理层到职能部门的优化制衡机制。股东大会、监事会作用有限,甚至形同虚设,严重影响互相监督、制约的体制。权力的过分集中使得公司的决策随意性加强,极易造成决策失误、舞弊和道德风险等问题。

### 3.2 企业制定内部控制制度缺陷

企业制定内部控制制度只是为了应付上级部门的检查,授权审批权限和责任不明确、不具体,可操作性不强。各职能部门和个人的权责划分不清、业务流程模糊,使业务流程的可操作性不强,并且一旦出现问题,很难追究或断定具体的责任人。内控内容不规范表现在:<sup>a</sup>实物财产管理的岗位责任制不规范;<sup>b</sup>对外投资决策机制和程序不规范;<sup>c</sup>工程项目决策程序不规范;<sup>d</sup>筹资活动不规范,不能科学合理的确定筹资规模、结构、方式;<sup>e</sup>采购与付款业务的机构和岗位设置控制程序不完善;<sup>f</sup>成本费用基础工作不规范,造假现象严重。

### 3.3 企业风险管理制度不完善或形同虚设

长期以来,我国企业对内部控制制度普遍认识不足,缺乏实质性的风险管理,没有建立专门的机构对企业面临的风险进行识别、评估和有效的管理。企业风险评估及预测的手段缺乏,对市场风险没有充分认识,只凭管理者的感觉盲目决策,盲目地扩大企业规模,随意担保等,造成内部失控,给企业带来重大损失的例子不胜枚举。即使有些企业建立了风险管理体制,但并未有效执行。“审计风暴”披露的一系列重大恶性案件,以及中航油巨额亏损等事件均表明,我国企业的风险管理机制缺位,已建立的风险管理制度形同虚设。

### 3.4 内部审计监督机构不健全,独立性不够

内部审计是内部控制的一种特殊形式,它是一个企业内部经济活动和管理制度是否合规、合理和有效的独立评价机构,在某种意义上讲是对其他内部控制的再控制。虽然大部分企业及上市公司成立了内部审计机构,但仍存在很多问题。许多企业内部审计部门形同虚设,不具有进行监控所必需的权力,内部审计人员的素质参差不齐,有些企业的内部审计监督人员甚至根本不具备最基本的财务会计常识,致使企业的内部审计流于形式,大多数时候只是走走过场,不能发挥其应有的作用<sup>[3]</sup>。即使有的企

业内部审计部门人员素质较高,也有一定的职权,但由于大部分内审部门都是在总经理或分管财务副总经理等的领导之下,独立性不强,其监督力度也大大受到限制,尤其对高级管理人员的舞弊行为常常是无能为力。

## 4 加强企业内部控制的建议

### 4.1 完善法人治理结构

健全的公司治理是企业目标得以实现的保证,内部控制和公司治理都统一于企业目标的实现。公司治理实行决策、执行、监督分权制衡制度,股东大会、董事会、监事会和经理层之间应合理配置权限,明确各自职责,形成有效的激励、监督和制衡机制。基于制衡原则,董事会中设立独立董事,建立财务委员会作为投资中心的核心组织,实施财务战略管理,并对财务负责人实施制衡,提高财务决策科学性;建立的审计委员会要与经营者独立,同时要确立审计委员会与内部审计之间的信息沟通与制约关系,内部审计向董事会负责,代表治理机关进行审计,促进内部控制有效运行。

### 4.2 建立健全内部控制制度,完善内部控制机制

健全的企业内部控制制度应包括以下内容:完整的岗位责任制,明确划分各个部门的职责权限,杜绝高层管理人员交叉任职,交叉任职主要体现在董事长和总经理为一人,董事会和总经理班子人员重叠的现象;完善的财务管理制度,包括货币资金、结算资金、印章管理、存货、固定资产、合同管理、票据管理、单证收付管理、档案管理、财务报告编制等方面的管理制度;健全的信息披露制度。明确的业务分工和完整的作业程序,推行职务不相容制度。

建立科学、严密的内部控制,还应把握好以下几点:<sup>a</sup>用好关键人,如负责人和财会部门负责人;<sup>b</sup>把握关键部位,如审批、资金调度、交接手续等;<sup>c</sup>管好关键物件,如发票、银行票据、印鉴等;<sup>d</sup>控制关键工作岗位,如现金、银行出纳、采购、存货等;<sup>e</sup>控制好关键流程环节,如货币资金收付流程、采购与入库流程、销售与发货控制流程等。严格权力由完全集权向适度分权发展,分权是有限度的,超过限度的必须由董事长或者总经理直接审批,这样才能有效地防止企业在分权的同时失控。

### 4.3 构建全面的风险管理体系

企业可以考虑建立风险防范系统和风险应急系统。风险防范系统以财务风险防范为核心,通过对企业财务报表及相关经营资料的分析,利用及时的财务数据和相应的数据化管理方式,将企业面临的风险预先告知企业经营者和相关利益团体,并分析企业发生财务危机的原因和财务运营体系隐藏的问题,以提早采取防范措施进行预警性反危机,将其控制在无害水平。风险应急系统则主要是应对突发事件,由于危机发生之前没有预警,因此,组织事先建立合适的危机处理方法是重要的。如保持快速的通讯能力,以便能够尽可能快地把事态通知给那些需要参与危机处理的人;尽可能快地确定哪些人需要参与应对行动;掌握尽可能多的相关事实;努力对事态作依次初步评估;尽可能沉着理性地应对事态等。

### 4.4 发挥内部审计机构的作用

内部审计机构是强化内部控制制度的一项基本措施。内部审计的有效性与其权限、人员的资格以及可使用的资源紧密相关。为保证内部审计作用的发挥,首先,要使其得到管理当局的支持,以授予内

审机构足够的权限,保证对重大疑点拥有相关的审查权力。当内审人员报告的信息显示公司必须采取某些行动时,管理层必须及时对此做出反应。其次,要保持和提高内审人员的素质,注重对其进行内部控制知识和相关审计、会计知识的培训,以使其具有最新的知识结构,胜任岗位的要求。再次,要在机构设置上提高其独立性。将内部审计人员从会计、财务人员中分离出来,直接对董事会负责,保证内部审计的独立性。内部审计只有处于恰当的组织地位,才能有效的实施工作,保证发挥监督作用,保证内部审计的权限不受影响。这样才能真正发挥内审人员的作用,监督和保护企业的资产、财产安全,监督企业朝着合理、合法的良性方面发展,以杜绝企业管理部门负责人滥用职权所造成的内部控制制度形同虚设的情况。

#### 参考文献:

- [1] 张杏娟. 新会计准则下完善企业内部控制探析[J]. 中国农业会计, 2009 (8).
- [2] 李瑞科. 企业内部控制存在的问题与对策[J]. 产业与科技论坛, 2009 8(8).
- [3] 陆丽瑶. 试论内部控制体系框架的建立和完善[J]. 企业论坛, 2009 (7).