

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.073

# 企业内部控制存在的问题及对策研究

## ——以Y企业为例

张 笛

(北京航天宏锋科技有限公司,北京 100000)

**摘 要:**近年来,我国社会主义市场经济制度得到快速发展,随着我国经济由高速发展转向高质量发展,企业在经营过程中越来越追求管理效益。中小企业在发展进程中将面临更多的机会和风险。目前我国大型企业在管理过程中基本都建立了适合自身特点的内部控制体系,但中小企业因受企业规模限制,一般企业治理结构较为单一,且对内部控制的重视程度不够。而内部控制发展是现代企业经济创新的一个重要工具,在防止风险、减少不必要的损失和提高企业利润方面非常有效。因此,在当今相互竞争较为激烈的经济环境中,中小企业必须继续发展和改进其内部控制制度。鉴于此,本文以Y企业为例,采用文献研究法、案例分析法进行分析,同时,在归纳国内外相关研究综述的基础上,介绍内部控制管理的相关概念,同时对Y企业现阶段内部控制出现的问题展开详细综述,并围绕完善关键业务活动控制流程,加强信息与沟通等方面针对性提出Y企业优化内部控制的相关建议,以期对相关行业提供参考借鉴。

**关键词:**企业;内部控制;管理;对策

对于中小型企业来说,内部控制成熟度越高,和市场经济的步调越一致,企业才能在保证生产率的基础上提高利润率。建立内部控制可以有效地保护公司的经济管理,提高公司的盈利能力,实现其战略目标,同时能够最大程度地保护其财产安全。由此可见,内部控制是公司发展的前提,也是一切工作顺利进行的基础,只有着力做好公司内部控制工作才能保证公司的发展。因此,深入分析公司内部控制方面的问题以及问题出现的原因,并针对性地提出改进策略,对改善公司内部控制问题,帮助企业能够更好地发展具有重要意义。<sup>[1]</sup>

### 一、企业内部控制的概念及原则

#### (一)内部控制

经营效率与效果的实现、财务报告的可靠性和遵循法律法规。我国2008年颁布的《企业内部控制基本规范》借鉴了COSO报告对内部控制的定义,将其定义为“由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程”,并将内部控制的目标确定为:保障发展战略的顺利实施、保证经营管理合法合规、保障财务报告及有关信息的真实性和完整性、保证资金安全、提升企业经营效率和效果。

#### (二)内部控制原则

##### 1.全面性原则

在企业各项经营管理活动中,内部控制活动最突出的特点是全面性,它覆盖了企业经营活动的方方面面。全面性一方面是说内部控制活动需要企业上至管理层,下至基层员工共同参与实施,另一方面是说内部控制的实施是贯穿企业经营活动的全过程,包括从决策、执行到监督的各个管理环节,不能留下内部控制的盲区。

##### 2.重要性原则

企业内部控制的实施在遵循全面性原则的情况下,也要抓住“主要矛盾”和“主要方面”,对经营活动中的关键环节、关键岗位以及容易出现问题的业务事项,需要重点关注和防范,采取更加有效的控制手段,降低企业的运营风险。

##### 3.制衡性原则

企业内部控制实施的目的之一是在兼顾运营效率的前提下,通过设置不相容的机构、岗位和人员,在治理结构、权责分配和业务流程等方面形成相互约束的关系,使企业管理达到一种平衡状态,从而保障企业健康平稳地运行。

##### 4.适应性原则

内部控制的建立与实施不是千篇一律、一成不变的,企业应当结合企业自身发展的实际情况,建立适合企业发展实际的内部控制体系,并随着企业发展阶段、内外部环境的变化而适时调整内部控制措施。

##### 5.成本效益原则

实现利润最大化是企业经营所追求的终极目标,所以内部控制的实施需要考虑成本费用因素,将内控控制在可承受范围之内,达到内控成本与效益的平衡,通俗地讲就是付出最少的成本,得到最好的收益。

### 二、Y企业内部控制的现状

#### (一)Y企业基本现状

Y公司是一家主要从事纸制品、纸巾生产、销售的公司,主导产品为卫生纸等纸制品。近年来,我们坚持“市场导向、自主创新、重大突破、行业领先”的科技发展战略,加大研发投入,努力突破阻碍公司发展的关键技术,在竞争中取得一流地位。我们专注于售前、售中和售后的完善和专业服务,赢得了客户的信任和赞誉。在此过程中,我们通过专注于技术创新、质量管理和不断提高服务水平,取得了积极的经营业绩。我们致力于公共利益和社会责任,履行我们的社区参与,努力“积极回馈社区给予我们的一切”。<sup>[2]</sup>

#### (二)Y企业内部控制环境现状

##### 1.创设了内部控制制度

随着公司近年来的发展,Y企业的管理层已经建立了自己的内部控制体系。例如:职责划分,预算控制,损害分析系统,成本和支出预算系统等,以及严格遵守该系统。每位员工

还积极遵守各种内部控制法规,并且相对重要的经济活动(例如采购,销售和成本)也由总经理严格控制。生产类型的采购由生产部门与质量检验部门和仓库部门合作签署。但是,该公司的内部控制系统尚不完善,可能带有裙带关系,在某些情况下,没有遵循内部控制系统管理。

## 2. 财务部门分工明确

Y企业已在财务部门设置了财务团队。成员是独立的,每个成员都有自己的任务,明确的分工和对财务信息的一定敏感性。他可以正确地了解最新的财务信息并以讨论的形式共享这些信息。但是,财务组中的某些人不应出现在财务组中,例如尚未获得任何会计资格的员工,几乎是通过人际关系进入会计团队的。此外,公司对培训会计师没有给予足够的重视。

### (三) Y企业内部监督现状

内部控制不是静态的,而是随着公司的发展而发展起来的。内部控制的有效发展需要品质监视。为了降低成本,Y企业没有建立内部审计服务,无视内部审计的重要性,没有定期评估内部控制的有效性。目前Y企业会计人员的专业水平普遍较低,内部控制意识淡薄。许多财务部门高级管理者连会计从业资格都没有。此外,内部监察是提高Y企业控制力和经济效率的自我要求,是内部控制的重要组成部分。但是,Y企业都没有设置独立的监察部门,也没有安排专人负责监察工作。

## 三、Y企业内部控制存在的问题

### (一) 内部控制体系不完善

通过对Y公司的相关情况调查了解,发现当前Y企业的内部控制体系尚不完善,具体表现在缺少健全的内部控制管理制度,以及相应的内部控制标准及规范等,导致部门进行内部控制的过程中,无法可依,甚至整个部门呈现粗放式管理状态,内部控制管理工作与企业财务管理脱节。企业财务制度存在局限性,导致内部控制管理无法贯穿于全部生产销售过程,企业各个部门出现各自为政的情况比较普遍,甚至各部门采取独立核算的方式,加大了Y企业战略内部控制的难度。加之实际管理工作不够规范,内部控制人员缺乏及时有效的信息反馈。而内部控制较为完善的企业,其对于企业内部控制方法应当与企业项目经营及战略发展目标相一致,采取什么样的经营模式采取什么样的内部控制,对应相应的核算方式。如果企业中各个部门各自为政,对企业的相关生产状况了解不够深入,对岗位内容也不了解,就容易产生内部控制制度内容不详、核算不准、不规范等问题,从而影响核算工作实施的科学性与合理性。<sup>[3]</sup>

### (二) 内部控制观念落后

当前很多企业面对复杂竞争环境及市场形势下,大多将公司发展战略投向提升核心竞争力,加快生产销售,提高业务转化量,而对于内部管理及内部控制存在一定的忽视,重视程度远没有大企业高。以Y公司为例,在实际的内部控制过程中,并未充分按照企业财务管理的实际需要开展工作,仅仅是单一记录投入产出,忽略了诸多间接成本费用的核算,内部控制并未引起公司管理层的高度重视。Y公司在企业创立之初做的产品畅销周围省份,分为产品类型属于国家重点扶持项

目,因此得到不少支持力度,诸多税费都是减免的,因此前期投入相对较低,产品的热销也带来较大的企业利润率,然而,因为规模较小,初期阶段内部控制几乎由创始人自己执行,没有聘请专业的会计核算人员。尽管后期招聘了相应岗位的工作人员,但是项目核算方法相对落后,究其原因还是对内部控制的重视程度不够,因前期忽略内部控制导致后期大量亏空的现象不计其数。

### (三) 相关工作人员素质低

财务人员综合素质与内部控制效率挂钩,专业化的人才能够给公司带来核心竞争力,同时为企业内部控制工作带来高效性与科学性,确保内部控制结果的准确无误。当前企业大多推行内部控制战略,越来越多高素质人才加入到内部控制队伍中,但是企业因缺少足够的竞争力,在市场人才把握上存在明显的劣势,优质人才往往会求职于大企业,企业所招聘的人才综合素质往往参差不齐,这一点直接涉及公司内部控制的内部管理。例如,Y公司在计算产品和折旧费用时,由于成本会计不了解这对整个内部控制的影响,只是按照向下分配成本的想法,导致产品成本不能反映现实。其次,当内部控制要求将原材料成本分配给产品定额时,产品曾经被标准化,并由车间技术人员、财务人员和车间经理批准,但此后这种情况没有改变,当有一两种新产品时,集团内部通常由统计人员直接批准,和以前一样,不必向车间经理报告。其结果是,这些没有专业知识的统计人员根据类似的产品使用相同的比率,而内部控制人员在使用这些比率时没有意识到对成本会计的影响,当他们发现由于比率的错误而导致成本数字的错误时,就无法找出问题的真正原因。<sup>[4]</sup>

## 四、完善企业内部控制的对策建议

### (一) 建立健全内部控制制度

对于Y公司的内部控制制度,企业应因时制宜并结合工作的需要,加强对企业成本制度的制定、更新和完善。要完善公司内部控制管理制度,明确公司内部控制的方法、内容和工作程序,逐步指导和监督公司各部门落实内部控制要求,保障内部控制管理工作的顺利、正确实施。同时,企业在执行内控管理制度时,要加强制度和规定的落实,确保制度和规定的内容在企业各部门的内控和内控环节中得到充分体现,明确各职能部门在内控管理中的职责和地位,发挥内控管理对提高企业经济效益的实际作用。

### (二) 强化内部控制理念

强化内部控制理念重点在于找准问题的根源,加强企业管理层对内部控制的重视程度。Y公司应当充分提高自身认知程度,相比较国企、央企、大型企业,其并没有显著的资源优势,无论是资金投入还是其他优势,都不及大企业更完备。因此,企业更应当认识到成本决策、内部控制等一系列科学管理措施的重要性。战略内部控制是企业发展的必然路径,也是当前市场经济及竞争环境所带来的必然结果,无论任何企业都离不开高效科学的内部控制。对此,应当从高层着手,加强内部控制意识,扩大内部控制范围,创新内部控制方式,进一步将内部控制与公司业务同部署、同落实,将内部控制工作与绩效考核紧密挂钩,完善内部控制机制、考核制度等,同时不断丰富内部控制方法,提高核算管理水平。另外,应当进一步

提高准入门槛,培养更高质量的核算人才。<sup>[5]</sup>

### (三)提升相关管理人员的内部控制意识

Y公司应当注重财务人才的引进,只有加强人才战略,才能够降低成本。具体表现在招聘环节,企业缺少完善的招聘制度,容易造成大量高素质财务人才的流失,对于一些重要的财务管理岗位,不注重人员综合素质和专业技能的考量,直接招聘进来坐岗。有的会计人员尽管专业对等,但是缺少实践经验与综合能力,公司对这类人员的管理不够严苛,缺少系统的岗前培训,导致管理者综合素质较低,财务内部控制技术水平较差,难以为公司节省成本开支,甚至影响内部控制工作水平。因此,Y公司应当注重财务人员的专业能力培训,引进后的人才不仅要具备全面的理论知识,更应当具有完善的实践经验,同时对公司内部的整体文化与会计核算流程有足够的了解,掌握基本的知识技能、专业守则、工作规范、管理制度等,确保会计核算所依据的模式和流程具有固定性。<sup>[6]</sup>

### 五、结语

在市场竞争日趋激烈的当下,Y企业只有做好财务管理及内部控制工作才能提高核心竞争力。随着现代高新技术在生产中的广泛应用,计算机化、自动化和信息化程度的明显提高,加之全面质量管理体系的引入,这对企业成本的计量产生了很大影响;加强内部控制已成为现代企业管理的核心内容。然而,中国企业的内部控制现状并不乐观,需要改进和完善。内部控制是企业内部控制的一个重要组成部分,对整个企业

(上接第186页)

资产所在地、保管人信息等完善的资产盘点报表。

加强公立医院固定资产信息化建设,实时监控固定资产使用状态、新旧程度及保修、维修情况,随时评估该固定资产的质量情况及对该固定资产现金流投入情况,及时针对不同问题进行绩效考核、责任追踪,必要时联系厂家追究产品质量责任等问题,防止不良资产沉积在公立医院。

### (七)落实资产管理责任,建立绩效考核评价体系

首先,公立医院领导、各科室主任、护士长要高度重视固定资产绩效管理考核工作的重要性。其次,要求明确固定资产管理岗位的人员设置,制定固定资产管理岗位职责,科室设置固定资产管理专员。每年、每季度根据固定资产账实相符情况、固定资产使用效果进行部门考核,部门主任是第一责任人。对使用、保管不善造成固定资产损失或丢失,落实责任人,纳入医院绩效管理考核,进行经济处罚,同时不允许参加评优评先、职称晋升、行政提拔任命等。在对固定资产采购、核算入账、处置报批、固定资产信息化建设等内容设置具体的绩效指标,防止出现固定资产闲置、使用率低、核算不及时账实不符、违规处置等情况的发生,导致医院固定资产信息失真。

公立医院党委应根据固定资产管理绩效考核结果,综合评价党员干部的工作能力与工作业绩,促进不断提高履职尽责的能力水平。

### (八)完善追责机制,加强监督检查

公立医院纪检、审计部门应建立资产损失追责机制。根据每年的固定资产管理情况报告、固定资产清查盘点报告及工作中因使用、保管不善造成的固定资产丢失、损坏等情况,

的内部控制有着非常大的影响。完善内部控制制度,构建良好的内部控制体系,重视内部控制的发展理念,是企业可持续发展的重要内容。当前,中小企业在发展进程中将面临更多的机会和风险。而内部控制发展是现代企业经济创新的一个重要工具,在防止风险、减少不必要的损失和提高企业利润方面非常有效。在进行内部控制工作的过程中,要建立健全的管理体系和制度,将所有的措施落地执行,并将实施情况及时反馈,相关部门及时监督,不断完善,这样才能确保Y企业内部控制工作落到实处,使之更好地促进企业的发展。

### 参考文献

- [1]许巧珍.行政事业单位固定资产管理问题研究[J].行政事业资产与财务,2021(02):10-11.
- [2]廖芬芳.基层医疗卫生机构全面预算管理问题研究[J].行政事业资产与财务,2021(02):40-41.
- [3]孙成春.浅谈县级文化事业单位建设项目风险管理[J].行政事业资产与财务,2021(02):44-45.
- [4]朱虹.加强我国政府部门内部控制有效性的路径探讨[J].行政事业资产与财务,2021(02):56-59.
- [5]龙佳.行政事业单位财务内控制度存在的问题及对策[J].行政事业资产与财务,2021(02):60-61.
- [6]杨仕梅.医院内部控制存在的问题及对策分析[J].行政事业资产与财务,2021(02):62-63.

进行责任认定,有责任人应承担相应的责任。公立医院纪检部门应强化日常监督检查,对管理不到位的部门及个人进行通报批评,对违规违纪行为,医院纪检部门应提早介入,诫勉谈话,及时挽回不必要的损失,避免触及法律的红线。

### 四、结语

总之,固定资产管理是国有资产管理的一部分,作为公立医院的管理人员,应把使用好、保护好国有资产放在重要的位置上,也是严肃财经纪律的具体要求。固定资产管理一定要建立在信息化的基础上,运用现代化信息技术助力公立医院可持续、高质量发展,提升公立医院管理水平。

### 参考文献

- [1]彭懿.公立医院固定资产管理存在的问题及改进[J].中国乡镇企业会计,2021(04):126-127.
- [2]黄盈.公立医院固定资产管理难点及对策[J].行政事业资产与财务,2021(08):12-13.
- [3]赵江华.公立医院固定资产管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021(04):108-109.
- [4]孔爱民,于嘉圣.浅议医院资产管理[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(03):27-28.
- [5]宁艳红.我国公立医院固定资产管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021(05):110-111.