

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.061

# 集团企业内部控制存在的问题及应对策略

井改花

(新疆杜氏建设集团有限公司,新疆 乌鲁木齐 830000)

**摘要:**随着我国社会和经济的快速发展,涌现出了越来越多的集团企业,在新的经济发展形势下,其面临的生存压力与挑战不断加大,并且外部经济环境日益复杂多变,也对集团企业的运营与管理提出了更高要求,需要充分发挥内部控制的实际作用,全面梳理和优化日常运营与管理的各项流程,为集团企业的长远发展保驾护航。所以本文以此为切入点,分析了集团企业在新经济发展环境下开展内部控制所需要遵循的基本原则,并探讨了在具体内控过程中所存在的实际问题,结合自身的思考提出了集团企业内部控制建设的优化策略,希望能帮助集团企业切实有效地解决内控过程中所存在的问题,发挥其应有的实际作用,助力集团企业实现长远发展。

**关键词:**集团企业;内部控制;原则;问题;对策

改革开放至今,我国经济和社会得到了快速发展,在日益繁荣的经济背后,集团企业所面临的竞争和压力不断加大,因此在追求经济利益的过程中,也必须要高度重视可持续发展,只有如此才能长期保持发展优势,在日益激烈的市场竞争环境中站稳脚跟,实现战略目标。因此必须要对内部控制予以高度重视,以此来有效提升企业的竞争力,增强企业内部的凝聚力与向心力,充分激发和调动全体员工朝着共同的目标而努力。科学合理的内控制度可以帮助集团企业实现对各项生产、运营和管理活动的规范化、流程化与制度化管理,有助于集团企业进一步扩大规模,实现战略目标。<sup>[1]</sup>

## 一、集团企业内部控制过程中遵循的原则

### (一)数据系统化原则

对集团企业而言,由于其发展规模比较大,内部的管理层级和架构繁琐复杂,所以在集团企业内部信息和数据的传递显得更为重要。可是现阶段在一些集团企业内部信息和数据流通不顺畅,交流不及时的现象经常出现,所以在新的形势下,集团企业必须要对数据的系统化管理建设予以高度重视,它可以推动集团企业内部信息和数据的有效共享与流通,并且防止在此过程中数据出现遗漏、扭曲或者滞后等一系列问题,可以帮助集团企业实现对数据的高效管理,形成监督与牵制的内部控制制度和体系,可以促使集团企业母公司和下属各个分公司之间形成紧密联系。因此,在集团企业的内部控制过程中,必须要严格遵循数据系统化原则,从而切实有效的提升信息和数据传递与共享的效率和水平,实现集团总体目标的统一,从而形成协同效应,实现对各项信息和数据的高效管理,为集团企业的长远发展打牢数据基础。<sup>[2]</sup>

### (二)风险判别与避免原则

在日益复杂多变的市场环境下,集团企业必须

要严格遵循风险判别与避免原则,需要加快制定并完善风险控制系统,在最大程度上增强风险的可预见性,并对其予以有效的判断和科学的评估,也需要集团企业内部各分支部门以及全体员工强化风险防范意识,在集团企业的日常运营和管理过程中,对运营风险、财务风险等内部风险予以高度重视,并对其形成制度化的管理和防控,只有如此才能真正达到风险判别与避免的目的。<sup>[3]</sup>

### (三)高效性原则

集团企业的内部控制与管理是一项综合性和系统性的工作,并且所需要耗费的时间比较长,包含了内部各个运营管理系统项目,需要各级管理机构和部门持续努力,从而实现对集团企业经营指标的全面监督和管控,切实有效的增强对集团职工的高效管理,落实薪酬分配制度,推动其向系统化和智能化方向发展,在此基础上进一步增强集团企业内部控制的整体效果,只有如此才能在竞争日益激烈的市场环境下,切实有效的为集团企业的长远发展提供强大助力。<sup>[4]</sup>

## 二、集团企业内部控制过程中存在的问题

### (一)缺乏健全和完善的内部控制体系

集团企业的发展和壮大是一个漫长且持续的过程,在发展初期管理人员更加需要重视对经验的总结和积累,要对集团企业日常运营和管理过程中存在的问题予以全面和详细的分析思考,结合集团运营管理的具体情况,拟定出一套行之有效的内控管理制度和办法。此外,也需要对其他成功案例加以有效的学习、吸收和借鉴,并结合自身的具体情况加以优化和创新,以前瞻性的视角来推动集团企业实现长远发展。可是目前依旧有一些集团企业在内部控制与管理过程中存在着体系不健全的问题,主要原因就在于一些集团企业内部权利过于集中,一般情况下集团管理者给予部门管理人员的权限比较

低,这就导致部门管理人员在具体操作当中,由于权限不够而没有办法对一些突发问题加以及时有效的处理,也难以在第一时间内做出科学合理的决策,进而导致出现权责失衡现象。另外,由于集团企业内部层级架构比较复杂烦琐,基本上大部分工作都需要逐层逐级往上报,在此过程中就会耗费很多时间,并且程序比较复杂烦琐,也消耗了相关人员的大量精力。另外集团企业内部过于严格的控制,束缚了其改革和创新能力,这也导致其内控制度比较传统滞后,难以适应集团企业内外部环境的变化和发展。所以在新的发展环境下,集团企业必须拟定出一套切实有效的与时俱进的内控制度,为内部控制工作的高效开展打下坚实的制度基础。<sup>[5]</sup>

### (二)缺乏对内控工作的全面监督

目前一些集团企业在具体的内部控制过程中,对其缺乏有效和全面的监督,比如在一些集团企业制定了内控制度之后,并没有将其予以认真地贯彻和落实,其结果的有效性和全面性也没有得到足够保障,因此难以发挥内控体系应有的实际作用,内控制度流于表面,没有任何实际的意义,难以为内控工作的有效开展提供指引。另外,在一些集团企业内部也缺乏具备必要技能和实践经验的监督与管理人员,甚至会在出现问题的时候,存在刻意隐瞒或者谎报现象,为集团企业的长远发展埋下了不小的隐患。也正是因为有一些集团企业内部缺乏健全和完善的内控监督机制,导致监督工作者在实际操作过程中面临着不小的阻力,比如在集团财务监督过程中,没有形成一套切实可行的考核机制以及规范的财务内审办法,难以有效发挥财务机构的监督作用,所以加快构建并完善集团企业内部监督机制和内部控制体系,才能在日益复杂多变的市场环境下为集团企业的长远发展保驾护航。<sup>[6]</sup>

### (三)缺乏强烈的风险防控意识

通常情况下,对集团企业来说其规模较大,因此具备一定的资金能力和科技实力,也会在设置战略目标的时候放远眼光,这就拉长了战略目标的时间。对于不少集团管理人员来说,其主要的侧重点还是在于提升集团企业的生产运营效率和提升经济效益等方面,在此过程中,并没有对内部控制过程中的风险予以高度重视。所谓的内控风险主要指的是集团企业在日常运营和管理过程中,由于内外部环境的变化以及法规、政策的改变而产生的一些风险。并没有对风险控制形成正确和全面的认识,其管理的侧重点依旧集中在生产运营效率 and 水平的提升方面,过于依赖自身的资金和科技实力。另外则是一些管理者实际的风险管控能力和水平比较欠缺,难以实现对风险的有效防范,企业管理者没有提前做好风险防范策略,当风险到来的时候往往手足无

措,难以有效化解和防范风险,也无法将风险带来的影响和损失降到最低。所以需要集团企业领导者与管理者对风险防范工作予以高度重视,并将其变成常态化的工作加以认真贯彻执行。<sup>[7]</sup>

## 三、集团企业内部控制现存问题的应对策略

### (一)加快构建并不断优化和完善集团企业内控制度

在竞争日益激烈的市场环境下,集团企业要想实现长远发展,在其运营和管理过程中,必须要加快构建并不断优化和完善内控制度,并将其予以有效的贯彻执行,才能发挥其应有的实际作用。所以需要集团领导与管理者对内控工作形成正确和全面的认识,必须要要有强烈的内控意识。由于内控工作具有全面性、综合性和系统性的特点,并不是某一个人或者某一个部门能够完成的,需要集团企业内部上下一心,通力合作,所以要加大对内控工作重要性的宣传力度,全面强化运营管理人员的内控意识,并给予其相应的内控权限,只有如此才能有效减少在内控制度执行过程中面临的阻力。作为集团企业运营与管理过程中的重要内容,内控制度体系贯穿于企业集团运营与管理的各个流程,所以必须要对此予以足够重视,并对其内控流程予以不断梳理和优化,匹配与之相对应的奖惩机制,做到奖罚分明,对于在内控过程中表现优异的部门或员工要予以及时的奖励,从而起到鞭策落后、表彰先进的作用,也有助于对企业员工的日常行为加以有效约束和规范。另外,科学完善的内控制度和体系,可以帮助集团企业对内部控制环境加以优化和完善,从而为内控工作的有效开展营造良好的内部环境。要全面提升内控工作者的专业技能和综合素质,只有如此才能有效贯彻落实内控制度的相关要求,防止集团内部出现运营管理的混乱和纪律上的模糊,因此需要加快引进和培养高素质的复合型内控人才,并对其加大教育和培训力度,只有如此才能有效提升其内控的实际操作能力。在内控人才选拔过程中适当提升门槛,以此来招聘高技能的内控人才,为内控制度的有效贯彻落实打下人才基础,从而在竞争日益激烈、愈加复杂多变的市场环境下,切实有效的提升综合实力与竞争力,而不能盲目扩大规模,必须要站在可持续发展的高度来审视现阶段运营管理的实际情况。因此健全完善的内控制度体系,可以帮助集团企业切实有效的解决在运营管理过程中存在的问题,并对各项运营管理活动予以有效的更新、优化和调整,为集团企业的长远发展提供强大助力。<sup>[8-9]</sup>

### (二)加快制定并不断优化内控监督机制

集团企业要想最大程度上发挥内部控制工作的实际价值,就必须不断优化和完善内控制度,使其符合集团现阶段运营管理的状况。与此同时,

在内控执行过程中,必须要对其予以不断监督,只有如此才能对具体的内控工作提供有益指导。监督的目的并非只是对工作中出现错误的行为进行处罚,而是为了有效约束员工的日常工作行为,加强员工的自我检讨与提高,防止在后续工作中出现类似的问题,以此来有效推动内控工作的高效开展。通过与之相对应的惩奖机制,可以帮助集团企业内部员工提高在工作当中的自觉性和积极性,使其有更多的热情投入到工作中去。我们知道,对集团企业的长远发展而言,奖励激励机制是必不可少的,并且也与职位晋升有密切的联系,它不仅可以满足员工的物质需求,同时也能为其提供晋升通道。因此,也许要将监督机制和奖励激励机制予以有效结合,只有如此才能充分发挥对基层员工的激励作用,增强集团企业内部的向心力和凝聚力,形成合力推动集团朝着良性方向发展。另外,高质量的监督管理机制可以有效增强员工的集体意识和责任感,为内控工作的高效开展贡献自己的力量。<sup>[10]</sup>

### (三)全面强化风险控制和预警机制建设

在日益复杂多变的市场环境下,集团企业面临着不小的风险和挑战,所以必须要对风险管理和控制予以高度重视,全面强化风险管控意识。在运营管理过程中,需要对风险控制和预警机制建设予以高度重视,评价风险,并将结果予以公布,帮助全体职工及时获得风险预警,从而提前拟定好风险应对策略。要将风险控制上升到战略高度,将其变成常态化的工作,在集团内部形成良好的沟通与交流环境,必要的时候可以聘用专门的风险评价团队来对集团的运营管理和内控风险予以全面评价,并且制定出一套风险防范策略。结合集团运营管理的具体状况和外部环境对其予以梳理和优化,并加以认真贯彻执行,只有如此才能实现战略目标,将风险带来的影响和损失降到最低。

### 四、结语

综上所述,在新的经济发展环境下,集团企业在运营和管理过程中面临着不小的风险和挑战,因此更加需要对内部控制予以高度重视,充分发挥其实际作用。只有这样才能在竞争激烈、愈加复杂多变的市场环境下,提升集团企业的运营和管理能力。因此要对内部控制的相关要求和办法加以认真贯彻执行,对内控体制机制予以不断梳理和优化,匹配与之相对应的监督机制,强化风险管控意识,加强预警机制建设,只有这样才能为内部控制工作的有效开展营造良好的内部环境,减少在内控执行过程中的阻力,为集团企业的可持续发展保驾护航。

### 参考文献:

[1]顾璇.分析国有集团与子公司财务内控管理的难点与对策[J].质量与市场,2021(24):25-27+30.

[2]田迪.论企业财务共享模式下的内部控制[J].中国总会计师,2021(12):95-97.

[3]池玉凤.浅谈内部控制对集团企业的重要性[J].行政事业资产与财务,2021(22):62-63.

[4]黄泽文.集团企业内部审计模式应用的问题及对策分析[J].中国集体经济,2021(36):56-57.

[5]吴国栋.探讨如何完善集团企业的财务内部控制管理制度[J].中国集体经济,2021(36):117-118.

[6]赖兴恺.大型集团子公司管控的内部控制探究[J].财会学习,2021(33):187-189.

[7]徐琼芳.浅谈贸易企业内部控制问题[J].中国集体经济,2021(14):2.

[8]张琼.企业内部控制的现状问题[J].中国民营,2021(6):2.

[9]陈泓.关于国有企业财务内部控制的探讨[J].中国乡镇企业会计,2021(2):2.

[10]陈丽华.高新技术企业研发环节内部控制的优化[D].江西财经大学,2020.