

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.021

# A集团公司财务内部控制问题与应对策略

王芳

(上海添玺实业有限公司,上海 201800)

**摘要:**对于集团公司来说,内部控制是实现企业价值最大化的基础保障,也是决定集团公司的发展方向。企业财务内部控制是构成企业组织框架的重要组成部分,是明确和规范协调企业各部门各岗位的责任和工作要领,以达到提高企业财务运行的有效性、确保数据的真实性及保护企业资金安全性等目的。本文将通过A集团公司为引线简单介绍企业财务内部控制缺失后造成的重大后果,并指出当前环境下企业财务内部控制所存在的问题以及改进对策,以期为企业财务管理及负责人有所帮助。

**关键词:**集团公司;内部控制;财务监管

企业财务内部控制是否有效是企业资源有效配置以及规范化、合理化运营的关键。A集团公司财务内部控制体系的构建主要是企业财务部门、预算部门以及管理部门等相关职能部门。小股东通过公司高管查看报表,查阅材料等方式对企业整体的经营状况进行了解和分析,通过财务分析来了解企业经营风险。现如今,有效的财务内部控制,既能增加企业资金的高回报率,又能对企业的财务和业务流程进行更有效的监管,防止资金在运营中出现舞弊行为。相反,像A集团公司财务内部控制缺失,资金运行和业务相互掺杂,无内审部门监督,容易造成资金混乱,重复支付,虚假发票频现,使公司的资产大量流失,最终影响公司的正常运行。因此,企业建立有效的财务内部控制,是企业能否在这激烈的环境中生存,能否实现企业价值最大化的关键。

## 一、企业财务内部控制相关理论概述

### (一)内部控制的概念

内部控制是由全体员工共同参与,各部门各司其职,严格执行层层审批,监督,最终实现企业目标的一系列过程。COSO认为内部控制是由企业高层以及其他员工共同实施的,为实现高效率运行、财务报告的可靠、法律法规的遵循性等目标提供合理合规的过程;美国会计监管委员会认为内部控制是指在企业各部门的负责人的监督下设计的一套流程,并经企业的股东会,董事会和管理层批准生效;在我国,财政部门定义内部控制是由企业董事会、经理层和全体员工一起参与的、旨在实现基本目标的一系列流程。<sup>[1]</sup>

### (二)企业财务内部控制的意义

随着企业财务内部控制的不断发展和探究,越来越多的企业意识到建立有效的内部控制是当前企业稳步前进发展,创造企业价值最大化的一项紧迫任务。

第一,有效的内部控制能提升企业运营的效率。

一家企业如果要取得企业价值最大化,只靠一个职能部门统筹安排,其他部门配合而不参与,那是绝对实现不了企业的目标,只有全体员工参与,层层提交各部门的现状和发展前景,市场走势,管理层才能做出有效又有利于企业发展的方针。因此有效的财务内部控制既可以整合企业内部资源的合理配置,做到优质项目多倾斜,落后项目止损淘汰,又能起到对员工不相容职务分离,做到职务之间相互牵制和监督,从而减少因不相容职务由一人担任,造成严重的错误或舞弊行为的发生。

第二,有效的内部控制能更有利于业财融合的发展,实业企业的目标。现今越来越多的学者和财务人员提出业财融合的概念,认为业财融合是未来企业发展的趋势,也对财务人员的素质和专业性提出了更高的要求。大家都知道财务部门是一个企业的关键部门,它连接着企业管理和经营各个环节。传统的财务部门只负责数据的汇总和对数据的分析,这些说直白点就是对事后的统计,而对公司的事前管理和事中管理都起不到作用,因此才有企业业财融合这个概念。业财融合是指让财务人员走出办公室,去业务部门学习,了解整个公司的业务运行,做到事前的预测、事中的跟进和事后的反馈总结。所以有效的财务内部控制可以给业财融合提供一个良好的环境,从而使企业各个部门之间、人员之间更透明、更紧密、绩效考核更全面、权力和责任更分明,进而促进企业经营管理水平的提高,增强自身的市场竞争力,最终实现企业财务目标。<sup>[2]</sup>

第三,有效的内部控制能降低企业的经营风险,促进社会的稳定。首先,现代社会是法治社会,法律面前人人平等。企业是在众多法律法规的条文下应运而生,企业需要遵守法律法规才能生存,而内部控制的作用就是为企业遵守法律法规保驾护航。目前社会出现很多因不熟悉法律而虚开发票,购买增值税专票,伪造发票等,最终被高额行政处罚或面临刑

事处罚。对于这些风险,有效的内部控制就能很好地规避,比如外聘法律顾问,公司的法务部门定期更新培训法律法规等。其次,财务部门都是涉及资金的往来,每天面对着金钱的诱惑,再加上对公司内部流程的熟悉,一旦遇到机会就会伸手,走上经济犯罪的道路。据目前不完全统计,大部分经济犯罪都与财务部门有关系,不是财务人员挪用公款,就是财务人员与他人勾结,虚开发票,隐瞒收入和多报销及开假发票等,这导致企业资金的大量流出及资金链断裂,最终影响企业的正常经营,严重的企业破产,大量的员工下岗,影响社会的稳定。所以有效的内部控制是减少经济犯罪,降低企业经营风险的关键手段,也是满足市场环境的客观需求。

### (三)对内部控制的误读

第一,内部控制只是书面制度。内控对于大部分员工来说就是制度,而企业喜欢制定制度和流程是有原因的:首先,制度能清晰体现操作流程、要求和符合目标的结果;其次,制度可以实现作业的标准化,消除不同的人因观点和能力的不足导致的差异;再次,制度和流程是通过企业多年经验所得出,既提高了经营管理的效率,又能保证企业向最终目标发展,实现企业的战略目标。虽然制度是企业不可或缺的,但制度绝不是内控,内控是因,制度是果,制度会随内控变化而变化,制度只是内控的一种表现手法,内控需要全员参与,根据战略和环境的变换而变化,不是一成不变的。<sup>[3]</sup>

第二,内部控制只是出资者和管理者的工作。内控的目标是:合理保证企业资金安全、财务报表数据的真实完整、企业经营合规合法,从而提高企业整体效率,最终实现企业的战略目标。而这个目标恰是出资者和管理者真正关心和需要完成的。实际上,内控是全员的,自上而下的,通过设计组织框架,设定绩效考核目标,设置各个关键点来实现控制。内控最终是否有效,与高级管理层是否重视和是否以身作则很有关系,如果管理层不重视,把内控当成摆设,那企业的内控形同虚设,最终导致管理混乱,资金流失。

## 二、集团公司财务内部控制问题案例分析

### (一)A集团公司简介

A集团公司成立于2012年,是一家互联网技术领域内的技术开发,技术咨询,技术转让等服务的公司,其开发了一款“社区生活网”,是业主生活综合服务平台,以业主的“吃、穿、住、行”为切入点,构建以社区物业管理为基础的社区服务体系。A集团有多个控股子公司,其中有一个B物业管理有限公司,成立于1998年,旗下有十多家分公司、子公司,遍布全国各地,是一家有名的物业公司。2015年国家大力发展B2B平台,A集团为顺应时代的发展,开发了一

款互联网金融平台并注册成立了一家新的控股子公司C金融公司。A集团自成立以来,依靠子公司B物业管理公司的快速发展,年收入和利润稳步增长,并向资本市场靠近。

### (二)A集团公司内部控制的现状

A集团公司目前仍在执行小公司的管理模式,没有完善的组织架构,只有虚设的董事会,股东会,没有监事会,以至于缺失了财务监管。对于公司信息的传递和沟通,A集团公司都是大股东兼董事长一言堂,高级管理人员附和,而信息从来只有自上而下,没有自下而上的信息反馈渠道。子公司基层员工与他人串通舞弊,弄虚作假,乱报销,没有监管机制和反馈渠道,信息自下而上无法上达到母公司,发现问题而无法传达,舞弊乱象丛生。这种严重缺失内控的管理模式,随着A集团的扩大,子公司B物业管理公司的快速发展,内部矛盾,舞弊现象层出不穷,小股东在不知道的情况下,A集团已经被掏空,负债累累,最终只能出售旗下子公司B物业管理公司股权以渡过破产的难关。<sup>[4]</sup>

### (三)A集团公司财务内部控制存在的问题

第一,财务内控制度和流程缺乏整体性和系统性。很多企业的内控都是在发展中建立的,而且都是以“救火式”的方式在实行内控,哪里出问题就哪里写个制度和流程,从来都是事后管理,而没有事前风险管理,这样的内控不管从哪个方面看都是缺乏系统性和整体性。A集团作为母公司,旗下子公司众多,为了提高效率,应对各种随机事件,各个子公司财务有子公司总经理全权负责,一定金额以下无需经过母公司审批核准,年终汇报业绩。母公司财务不知道子公司的财务真实状况,从而失去了对子公司财务的监管,对于事后发现舞弊现象,有子公司找出问题,母公司统一制定财务制度和流程,但这种流程往往模糊不清,或不适用所有子公司。

第二,高级管理层对内部控制不重视或支持力度弱。良好的内部控制环境是实施有效的财务内部控制的基础,而高级管理层是建立内部控制环境的首要负责人。A集团大股东兼董事长是一名60后的管理人员,其思想和管理模式依然停在传统的思维模式,只要把管理人员关系处理好,留住管理人员,把公司的业绩做起来就可以,而那些制度既费时间又费精力,严重影响企业的效率,还不利于企业的团结。因此,A集团的所有管理层都不按照公司财务制度,财务报销都是先斩后奏,即使是假发票,虚开发票都得照常报销,搞得财务人员有苦难言,流动性很大。

第三,信息传递和沟通失效。信息传递是指企业内部各职能部门之间通过文件报告的形式传递企业各职能部门运营管理的过程。内部信息对于企业

而言就如人的耳朵和眼睛,通过对其分析来提取有用的信息,从而做出准确的判断和决定。尤其现今这个瞬息万变的互联网信息时代,信息的有效传递是企业必不可少的资产。A集团公司信息传递沟通失效的具体表现:首先,内部报告系统仅限于财务报告,且是被人为修改后的财务报告,关于公司的业务进展,业务规模,业务情况都是空白的;其次,内部信息传递阻塞,不及时,子公司里小道消息满天飞,而正式的报告还未上传给母公司,一些消息不该知道的人知道了,该知道的人不知道,造成信息不对称,严重影响公司的正常运行;再次,信息传递经过多个部门多个人,导致保密信息在传递时发生泄密。

第四,缺少完善的财务监管制度。A集团财务监管存在以下问题:首先,筹资方式风险很大。A集团首先采取的融资方式是内部融资,内部融资不足情况下,采取股权融资,而股权融资的风险和收益成正比,弄不好就会失去控股权,换主人,这对公司长远来说是有很大的风险;其次,财务信息失真严重。每个子公司,分公司会根据自身的利益做出一些虚假的财务数据,这会导致母公司得到的信息水分很大,做出错误的决策。

#### (四)A集团公司财务内部控制问题的改善策略

第一,建立有效的财务内部控制流程。企业可以将制度层级管理,细化流程,让职能部门和分子公司自己撰写流程,做到自己的制度自己遵守。A集团应建立制度和流程:首先,母公司绘制清晰的分层管理图和总的业务流程图,让每位员工能清晰认识自己的职务职责,遇事通过什么流程来解决,找哪个部门,哪个领导,需要遵守什么制度等;其次,有各个子分公司负责人自我编制制度和详细流程图,再递交给母公司,有母公司审核确认并补充,这样既能保证制度的完整性和系统性,又能让各个子公司按照制度执行,自己遵守制度理所当然。<sup>[5]</sup>

第二,有效实施财务内部控制制度。企业首先需要明确业务的负责人和设计流程的负责人,并把内控的设计和执行的有效性纳入绩效考核中。这有助于防止舞弊的发生。A集团大股东兼董事长首先需要转变传统的思想,以身作则向员工传递公司的文化,核心价值观,制度规章及道德行为。只有董事长持之以恒,每天坚持遵守,中层干部才会全情投入,基层员工才会认真负责。也只有企业内部上下一心,自上而下贯彻落实制度和流程,企业才能走得更远,才能实现企业的核心战略。

第三,建立有效的信息传递通道。当企业规模大到不能轻易了解企业内部的大小事务时,建立有效的信息传递通道是企业第一要务。我们应当根据企业的发展战略和绩效考核,建立能全面反映企业生产经营的各种内外部信息系统。A集团需要收集

与财务数据相关的报告,与运营相关的报告,与投融资相关的报告。还需要制定一个严密的内部报告流程,利用互联网信息技术,实现共享和集成,并把内部报告纳入企业的网络平台里,形成科学的强大的内部报告网络体系。

第四,加强财务监管。首先,建立财务监管体系。将筹资、投资、营运资金组建成一整套相互关联,相互制衡的流程和管理体系。其次,提高财务信息真实性。通过业财融合,让财务人员深入了解企业的业务,从根本上解决财务数据失真的情况。再次,提高财务人员的职业道德和专业胜任能力。通过定期组织财务人员的后续培训教育,可以现场培训,也可以远程教育,既能增加专业能力,也能提高员工的个人素养。

#### 三、结语

内控存在的前提是企业的存在和发展,内控围绕企业战略目标这个方针,不断适应企业的变化。若要企业在这复杂多样的经商环境中安然无恙,脱颖而出,唯有因势而谋,顺势而为,协调好各方利益,助企业顺利变革。因此内控既要站在战略层面角度,又要站在运营角度,更要充分了解各职能部门和管理人员的立场,这样才能做好内控,做活内控。

#### 参考文献:

- [1]郭学民.企业财务内部控制存在的问题及对策[J].投资与合作,2020(12):90-91.
- [2]张颖超.企业财务内部控制存在的问题及对策探索[J].全国流通经济,2021(20):67-69.
- [3]石嘉文.中小企业财务内部控制存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2020(23):156-157.
- [4]陈志怀.中小企业财务内部控制存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2021(20):180-181.
- [5]周化雪.企业财务内部控制存在的问题及对策探讨[J].投资与创业,2022(19):140-142.