

# Reinforce the Internal Control of Enterprise and Improve the Efficiency of Enterprise Management

Hua GUO

Accounting Branch School of Jilin Business, Changchun, China, 130062

Email: llkkggh@sina.com

**Abstract:** The failure of enterprise internal control system has become one of the most important reasons for the frequently occurring of enterprise criminal cases like financial fraudulence, tax evasion and etc, Therefore, study of enterprise internal control system has get more and more focus and has gradually become one of the most important component part of the modern enterprise management. So it is of great significance to study the internal control system of enterprises. The article analyzes the invalidation reasons of inner controlling of Chinese and foreign enterprises through controlling environment, controlling activities, information and communication, risk consciousness, supervisory mechanism and other aspects and provides advices on improving inner controlling environment, controlling activities, coordination and communication, risk assessment and supervisory mechanism and on strengthening inner controlling of the enterprises.

**Keywords:** Internal Control System; Control Environment; Failure of Internal Control System; Risk Awareness

## 强化企业内部控制 提高企业管理效率

郭 华

吉林工商学院, 长春, 中国, 130062

Email: llkkggh@sina.com

**摘 要:** 财务造假、偷税漏税、侵吞公司财产等违法犯罪案件的屡屡发生, 一个重要的原因是内部控制失灵。由此人们越来越清楚地认识到企业内部控制的重要性, 逐渐把企业内部控制作为现代企业管理的重要组成部分。因而研究企业内部控制的问题显得尤为重要。本文从控制环境、控制活动、信息与沟通、风险意识和监督机制等方面对中外企业内部控制失效的原因进行了分析, 并提出了完善内部控制环境、改善控制活动、加强协调与沟通、完善风险评估和监督机制等强化企业内部控制的对策建议。

**关键词:** 内部控制; 控制环境; 内部控制失效; 风险意识

### 1 引言

内部控制制度是现代化企业在对经济活动进行管理时所采用的一种管理手段, 是企业有效的管理体系中不可缺少的一个组成部分, 是衡量现代企业管理的重要标志, 得控则强、失控则弱、无控则乱。任何企业, 尽管规模大小不一, 企业性质特点不同, 都应根据自己的情况建立必要的内部控制制度。

### 2 内部控制要素

内部控制是为了确保法律、法规以及经营方针、政策的贯彻落实, 保护财产的安全和完整, 保证会计

信息和其他相关信息的真实、完整, 控制各种风险, 促进企业改善经营管理、提高经济效益的一系列方法、程序和制度的总称。控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和监督是实现内部控制的有效性的五大要素。

控制环境是影响、制约企业内部控制建立与执行的各种内部因素的总称。控制环境设定了企业的内部控制基调, 影响员工对内部控制的认识和态度, 是内部控制的所有要素的基础, 对企业的经营活动等存在着广泛的影响, 决定了企业内部控制的其他因素和控制目标的实现。

风险评估是管理层在每一个目标中，建立识别、分析和控制相关风险的控制机制，以便了解和控制自身所面临的风险。这一环节是 COSO 内部控制整体框架的独特之处。通过对经营目标的风险预测分析和评价，对未来执行过程中可能的出现风险、危害等提早防范，降低损失。

控制活动是确保管理层的指令得到贯彻执行的必要措施，是企业实现其经营目标的重要组成部分，贯穿于整个企业的所有层级和所有职能之中。包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制等。

信息与沟通，是指及时、准确、完整地收集与企业经营管理相关的各种信息，并使这些信息以适当的方式在企业有关层级之间进行及时传递、有效沟通和正确应用的过程。信息和沟通是相互联系的，信息是沟通的对象和内容；而沟通是信息传递的手段。它是整个内部控制系统的生命线，为管理层监督各项活动和在必要时采取纠正措施提供了保证。

监督的实质是随时对内部控制构成要素的设计和运行有效性进行监督检查与评估，形成书面报告并作出相应处理，以保证内部控制体系在一定时期内保持其有效性的过程。监督贯穿于经营活动之中，具有独立性。监督可以是内部审计，也可以是内部控制自我评估。前者的实施人是独立的职能部门，而后者是由管理部门和员工完成的。内部审计的目的是就控制系统的风险和操作情况向管理层提供独立保证并帮助管理层有效地履行责任。它是控制系统的监督机制。员工是生产经营活动的管理者，也是内部控制机制的实施者，受控制者。他们的主动实施和按照控制要求去做，并时时对自己的行动做出评价，对异常做出限制和调整，这是最重要的监督。

内部控制五要素之间相互关联，贯穿于企业管理过程。“控制环境”设定了企业的内部控制基调，是内部控制的所有要素的基础；“风险评估”是内部控制的重要环节，风险评估的目的就在于为选择控制措施提供依据；“控制活动”是内部控制的具体方式，是实现内部控制目标的关键要素；“信息与沟通”围绕在控制活动周围，是实施内部控制的主要条件；“监督”是内部控制的重要保证。

### 3 企业内部控制失效的原因

企业内部控制机制是企业业务运作严格遵守国家

有关法律法规和行业监管规则，守法经营、规范运作的保证，也是企业防范和化解经营风险、资产的安全完整、所有者权益不断增长的保障。企业内部控制的不力、失效给现代企业经营管理造成极大危害，主要原因如下。

#### 3.1 内部控制环境不佳

加强内部控制环境的建设是现代企业管理、治理和内部会计控制的需要，同时要注重控制环境体系中管理者素质提高也是企业内部控制的需要。

2011年2月刚过完春节不久，江西省财政局经济建设股股长李华波，转移所侵吞的9400万元巨额公款举家外逃。他私刻的公章竟然越过7个资金管理环节，这绝对不是完善制度的结果，尤其是在事件出现后，财政局、信用社都互相推卸责任，这都直接导致“小科长卷巨款潜逃”这一严重事件的发生。各部门在开展工作中，应注重以制度管人、以制度管事，避免出现“熟人熟事”，让心存杂念者钻空子。

在李华波事件中，上上下下与这份钱财转移有关的任何人都有不可推卸的责任，这就要求有一套完善的管理机制，并且要付诸实践。形成一个良好的内部控制环境，加强职业道德建设，并且在制度设计中需要考虑“人性”的因素，人性中的“善”与“恶”是兼而有之的，作为管理者和制度设计者要深入的对人本性本质进行思考，这样有助于提高监管的强度。

#### 3.2 控制活动不当

目前有些企业尚未认识到内部控制的意义。许多企业未制订完善的、成文的内控制度。企业内部会计控制制度建设不完善，给企业带来了很大危害。如令大多数企业备感伤脑筋的应收账款居高不下或难以追回，不必要的支出费用不能控制。投资决策失误等等，损失惨重。有的企业则根本未建立相关的内部会计控制机制，没有约束机制。如企业经营观念陈旧，管理基础薄弱，管理水平低下，会计账目不实，采购和销售环节“暗箱操作”等问题仍然相当严重。有的领导只看重资源成本，在岗位设计上尽可能地减少人员，一人多岗情况较为普遍，一些不相容职务没有进行适当分离。缺乏相互制衡的机制，导致内部控制失灵。

#### 3.3 信息渠道不畅、应急措施不完善

当今社会是一个信息化的社会，信息的不对称性成为一个非常严重的问题。在信息科技高速发展的今

天,如果不能及时获得对自己有用的信息随时都会有被淘汰的危险。

华尔街上赫赫有名的投资银行雷曼兄弟在经历了158年的风雨后,在美国金融风暴愈演愈烈之时申请破产保护,这一事件对全球金融市场的影响是长远而深刻的。导致这一事件的发生有整个市场基本层面的变化和不确定而导致的系统性原因,也有雷曼公司自身问题带来的特殊风险。雷曼近年来发展过快过热,自身的资本充足率不够而导致杠杆率太高,所持的问题资产太多,以及公司的管理层没有能够抓住机会很好地对应危机等。

从雷曼兄弟公司破产这一事件我们可以看出,首先在资金运营内部控制中严谨的流程设计与审批权限的划分十分重要,不但考虑正常情况下应采取的流程,还应该考虑某些特殊情况出现时要采取的措施,否则会违背内控的精髓进而导致内部控制失败;其次收支审批点作为关键控制点,必须考虑到例外情况;第三就是应该时刻注意最新的信息,通过信息进行合理的分析,避免因信息不对称而产生的损失。

### 3.4 风险意识不强、监督机制不完善

识别和分析影响目标实现的风险,来确定降低和管理此类风险的依据是内部控制的一个重要环节。

石家庄三鹿集团股份有限公司曾经是中国食品工业百强、中国企业500强、农业产业化国家重点龙头企业,也是河北省、石家庄市重点支持的企业集团。2006年6月15日,三鹿集团与全球最大的乳制品制造商之一新西兰恒天然集团的合资公司正式运营,标志着三鹿向着“瞄准国际领先水平、跻身世界先进行列”的目标迈出了关键一步。但正是这样优秀而且发展前途一片光明的企业集团在2008年发生了毒奶粉事件。2008年9月三鹿集团生产的婴幼儿奶粉中被查出含有化工原料三聚氰胺,导致中国各地多名服食毒奶粉的婴儿患上结石,但三鹿公司之前却对产品存在质量问题的实情进行隐瞒,事件曝光之后震惊整个中国社会。这场毒奶粉事件并不是三鹿第一次陷入奶粉危机,早在2004年阜阳毒奶粉事件爆发后,三鹿品牌就被列入媒体公布的不合格奶粉和伪劣奶粉的黑名单,后来经过三鹿的公关,事件得到平息。

从三鹿毒奶粉这一事件中可以看出利益驱动是添加假蛋白、引发此次重大事故的根源,有关人员对规则的漠视是导致事故发生的直接原因,监管不力和官员推卸责任是事故发生的温床和催化剂,责任追究的

不力也是致使此事发生的重要因素之一,以上这种种原因都是由于内部控制监督机制的不完善,风险意识不强导致的。

2004年发生的中航油事件,导致国家数亿元的资产损失,这起事件是由于企业内控系统没有真正发挥作用而引起的。事件的发生不是企业没有相应的内控制度或是制度不严密,而是在实际执行过程中,管理层从未对内控制度的落实情况进行定期和不定期的检查,董事会、监事会也未起到监督作用,使得制度形同虚设,公司的经营决策成了“一言堂”,同时由于内控制度的固化,给不法分子造成了可乘之机,诱发了员工的犯罪行为<sup>[1]</sup>。

## 4 加强企业内部控制的对策建议

### 4.1 完善内部控制环境

企业内部控制制度的完善与否,直接关系到企业能否发展和生存的问题。控制环境是内部控制的关键,是其他四个要素的保护伞,如果没有一个有效的控制环境,其他四个要素无论质量如何,都不可能形成有效的内部控制。因此企业内部控制环境是现代企业管理最关键、最基本的一种管理方式,

#### 4.1.1 加强董事会建设,发挥监事会的作用

企业董事会应该全面负责企业内部控制制度的制定、完善和实施,并借鉴世界上其他各国的内部控制规范的要求,公司董事会至少每年对内部控制系统的有效性进行一次审查,向股东报告内部控制的有效性并在年报中发布内部控制声明,提升内部控制规范的普遍性和强制性<sup>[2]</sup>。

监事会作为治理结构中的一环,给人的印象是必不可少,实际工作中却往往成了“摆设”,没有发挥应有的作用。要发挥监事会的作用,在监事会成员中引入利益相关者,虚心倾听监事会的“声音”,确保企业各项活动符合其风险偏好,不超出其风险容忍度的范围,真正发挥监事会的监督和效果评价作用。

#### 4.1.2 合理授权,明确责任

授权的目的在于使企业内部的人力资源在其所在岗位上能够发挥最大的作用,同时授权虽然可以通过岗位设置、职位区别来规范,使授权有可以遵循的基础,更重要的是授权可以明确责任,而不是在发生事情时只是一味的推诿。

#### 4.1.3 建立有效的舞弊汇报和监督机制

通过严格的检查监督机制及时发现舞弊行为，可以将损失降到最小程度。其中内部审计是对舞弊的检察监督的一个主要措施。对于已经发现的舞弊行为应该及时严厉的进行处理，这样可以起到威慑作用。因此企业应该对舞弊行为建立完善的汇报监管和处理的机构，并对员工进行宣传教育，使其充分了解到舞弊行为所带来的严重后果。

## 4.2 改善控制活动

按照现代管理学的理论，人类的管理活动是一种有目的活动，控制活动则是管理活动的重要组成部分，控制是为了确保组织目标以及为此而拟定的计划能够得到实现。控制的目的是为了防止或者避免因浪费、管理不当等因素而遭致损失，或者根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，配合组织完成任务，使企业各项作业有条不紊，且更经济有效地运行，以促进企业各项经济目标的顺利实现。

### 4.2.1 建立严密、科学的内部财务管理控制制度

许多企业订立的内部会计控制制度形同虚设。企业内部人控制现象严重。在日常工作中，一些企业的管理者对内部控制特别是内部会计控制缺乏认识，内部会计控制制度对领导基本上不起约束作用，不相容职务相分离的原则不能较好的贯彻执行。因此，要建立严密、科学的内部财务管理控制制度。将经济业务执行、审核、审批分离，执行文件合同会签制度，执行岗位与记录岗位分离，印章章分开保管等等。加强财务稽核工作，对稽核人员进行培训，重点学习财务稽核制度与相关内控知识，以强化财务对资金、资产、投资和费用的监管职能。

### 4.2.2 强化财务预算控制与责任控制

预算控制与责任控制是现代企业会计控制的主要方式。企业通过预算，将经营目标细分到各部门、各个岗位以及个人等责任主体，将目标作为各受控单位的约束条件，从而保证预算目标的实现。预算编制能够协调各个部门之间的组织与工作关系，便于企业进行控制，同时也提供了考评的依据。责任控制也是现代企业加强内部控制、提高竞争力的有效控制方式，是实现企业战略管理的一种重要手段。

### 4.2.3 加强内部审计与外部监督

发挥内部审计的作用，通过内部专项审计、离任审计、经营效益审计等手段，对有关业务和会计部门实施内部控制，建立以“查”为主的事后控制。通过

对发生的经济业务和会计核算业务进行“防、堵、查”的监督机制，及时发现问题，防范和化解企业经营风险和财务风险<sup>[3]</sup>。

相对于内部审计，外部监督也是很重要的，主要来自债权人、股东、政府部门等，他们通过股东大会、董事会、财政、税务和证券监管等来实现目标。首先提升非管理层人员担任董事的比例，吸收相关技术型、管理型专业人才进入董事会和监事会，以提高决策和监督水平，尽量避免董事长与总理由一人担任；其次提高独立董事、独立监事的比例，并且要提高公司重大经营战略调整时中小股东的投票权，从而更有效地发挥中小股东的决策和监督作用；再次要强化证监会及其派出机构、交易所等对公司的监管，强化对上市公司的信息披露要求。

## 4.3 加强各部门之间的协调与沟通

一个优良的信息系统有助于提高内部控制的效果和效率。信息系统在处理企业内部所产生的信息的同时也处理与外部的环境、事项及活动等有关的信息；一个良好的信息沟通系统不仅要有向下的沟通渠道，还应有横向的、向上的以及对外界的信息沟通渠道；一个良好的信息系统能确保组织中每个人均清楚的知道其所承担的特定职务<sup>[4]</sup>。因此，企业应加强会计系统及其他方面的信息沟通体系的建设。在一个企业里设有若干部门岗位，如生产部、销售部、财务部等等，市场导向要求企业所有部门都承担起收集市场情报、传播市场信息、满足市场需求的责任，但是在绩效管理、薪酬体系的条件下各部门很容易从自身利益出发，这样就很难避免在企业内部产生矛盾，所以必须加强企业内部各部门之间的沟通与协调。同时要协调管理好管理者与员工的关系，增进彼此的信任与理解，以增加企业的凝聚力和吸引力。这样企业内部才能够团结一致，取得更好更高的收益。

## 4.4 完善风险评估和监督机制

企业要在激烈竞争中处于不败地位，必须强化企业的风险意识。提高企业的风险管理水平。风险评估是将企业可能面临的所有风险量化处理。并依据可能对企业产生的影响排序。从而有助于企业确定其关键风险领域，并做好相关风险预防和管理的工作。

企业的目标与所面临的风险之间有一定的关联。为了对风险进行评估必须先确立企业目标，目标一经确立，必须识别和评估为实现目标而面临的风险，并

且该评估应构成决定如何管理该风险的基础<sup>[5]</sup>。风险评估是一个具有前瞻性的过程，对各类风险水平进行评估的最佳时机是在制定年度计划或定期计划的过程中，应在所有层面以及企业的所有活动中实施这样的风险评估程序。

监督机制也是实现企业目标不可或缺的一部分。企业虽然已经建立了一套完善的内部控制系统，但仍需要有一个监督机构来监察督导内部控制的顺利进行。通过监督评价，对内部控制进行更有效的实施和改进，以此来实现内部控制的最终目标。

## References (参考文献)

- [1] Zhang Wenxin. Primary discussion about the problems and counter-measures in company internal control system [J]. Contemporary Economics, 2009, 10: 80(Ch).  
张文新. 浅谈企业内部控制存在的问题及对策[J]. 当代经济, 2009, 10: 80.
- [2] Dai Wentao. Study about perfecting the internal control of companies in our country [J]. Learned Journal of Bohai University, 2010, 32(2): 101-108(Ch).  
戴文涛. 完善我国企业内部控制的思考[J]. 渤海大学学报, 2010, 32(2): 101-108.
- [3] Chu Yiqun. Measures of improving the company internal control system [J]. Herald of Enterprise, 2011, 12(2): 54-56(Ch).  
储依群. 完善企业内部控制措施[J]. 企业导报, 2011, 12(2): 54-56.
- [4] Research Group of Accounting and Finance Research Collage of Nanjing University. The discussion about actual mode of the china company internal control appreciation system based on the case study of 112 companies [J]. Accounting Research, 2010, 6: 51-61(Ch).  
南京大学会计与财务研究院课题组. 论中国企业内部控制评价制度的现实模式——基于 112 个企业案例的研究[J]. 会计研究, 2010, 6: 51-61.
- [5] Li Guiping. Company internal control risk identification and precaution in post-crisis time [J]. Management Observer, 2009, 29(35): 64(Ch).  
李桂萍. 后危机时代企业内部控制风险的识别和防范[J]. 管理观察, 2009, 29(35): 64.