

内部控制制度在国企管理中的作用

谭博文

中国石化集团招标有限公司郑州分公司, 河南 郑州 450018

[摘要] 国有企业作为国家经济的重要支柱, 承担着巨大的经济和社会责任。长期以来由于管理体制的局限和内外环境的不确定性, 国有企业在经营管理中面临着诸多挑战, 如效率低下、风险管控不足以及资产安全问题等。为了应对这些挑战, 国有企业需要建立健全的内部控制制度, 通过规范管理、强化监督和提升人员素质, 实现经营效率的提升、风险的有效防范以及资产的全面保障。因此, 深入研究和分析内部控制在国有企业中的实施情况及其效果, 对于推动企业管理现代化、提升竞争力具有重要意义。

[关键词] 内部控制制度; 国企管理; 作用

DOI: 10.33142/mem.v5i4.13311

中图分类号: F275

文献标识码: A

Role of Internal Control System in State-owned Enterprise Management

TAN Bowen

Zhengzhou Branch of Sinopec Group Tendering Co., Ltd., Zhengzhou, He'nan, 450018, China

Abstract: As an important pillar of the national economy, state-owned enterprises bear enormous economic and social responsibilities. For a long time, due to the limitations of the management system and the uncertainty of the internal and external environment, state-owned enterprises have faced many challenges in their operation and management, such as low efficiency, insufficient risk control, and asset security issues. In order to cope with these challenges, state-owned enterprises need to establish a sound internal control system, improve operational efficiency, effectively prevent risks, and comprehensively safeguard assets through standardized management, strengthened supervision, and improved personnel quality. Therefore, in-depth research and analysis of the implementation and effectiveness of internal control in state-owned enterprises are of great significance for promoting modernization of enterprise management and enhancing competitiveness.

Keywords: internal control system; state-owned enterprise management; role

引言

内部控制制度作为管理和监督企业运作的重要机制, 对于国有企业的发展至关重要。随着市场竞争的加剧和经营环境的复杂化, 有效的内部控制不仅能提升企业运营效率和风险管理能力, 还能保障资产安全、促进企业可持续发展。探讨内部控制制度在国有企业管理中的关键作用及其应用现状, 分析其在提高经营效率、防范经营风险和保障资产安全方面的具体实施策略和挑战, 以期为进一步优化和强化国有企业内部控制体系提供理论支持和实践指导。

1 内部控制制度概述

内部控制制度是组织为有效管理和监督运营活动而设立的一系列政策、程序和措施。核心目标在于确保企业目标的实现, 同时预防和检测潜在的错误或不当行为。这种制度不仅仅是关于财务报告的准确性和合规性, 也涉及到资源有效利用、风险管理以及运营效率的提升。内部控制制度的实施通常包括明确的责任分工、制定适当的控制政策和程序, 以及持续的监督和评估机制。通过这些措施, 企业能够更好地管理其内部和外部环境带来的各种风险, 并确保所有的运营活动都在法律法规的框架内进行, 从而增强企业的整体管理效能和经营可持续性。

2 内部控制制度在国企管理中的作用

2.1 提高经营效率

在国企管理中, 内部控制制度通过多方面的优化和规范, 显著提高了经营效率。首先, 通过明确的流程和规范的操作程序, 内部控制确保了资源的有效配置和管理, 这意味着在企业内部每一个环节和步骤都被设计和执行以最大化效率, 从而避免了资源的浪费和不必要的时间消耗。例如, 企业可以通过制定清晰的审批流程和操作指南, 确保决策能够快速落地, 减少审批和执行的时间成本。其次, 内部控制制度的系统化管理方法有助于确保各部门和职能之间的高效协调与配合。通过明确的职责分工和协作机制, 内部控制能够促进信息和资源的顺畅流动, 避免因信息不对称或沟通不畅造成的协调困难。这种高效协作模式不仅减少了内部冗余和重复工作, 还能够提升决策的一致性和准确性, 进而支持企业在快速变化的市场中迅速响应和调整策略。另外, 内部控制制度对信息和数据的及时性和准确性有着重要保障作用^[1]。通过建立有效的数据采集、处理和报告机制, 企业能够及时获取和分析关键信息, 从而为决策提供科学依据。这种数据驱动的管理方式不仅提高了决策的科学性和准确性, 还有助于企业预测市场变

化和风险，做出更为明智的战略选择。

2.2 防范经营风险

在国企管理中，内部控制制度扮演着关键角色，特别是在防范经营风险方面。首先，内部控制通过建立和执行有效的措施，系统性地识别、评估和管理各类潜在风险，这包括制定明确的风险管理政策和程序，确保风险管理过程的全面覆盖和有效性。通过设立风险评估和监测机制，企业能够及时发现和分析潜在风险，包括市场风险、信用风险、操作风险等，从而提前采取必要的措施以减轻或消除风险带来的负面影响。其次，完善的内部审计程序是内部控制中防范经营风险的重要组成部分。内部审计部门通过独立、客观的审计活动，评估和监督内部控制制度的实施情况和效果。他们检查企业运营中的潜在弱点和漏洞，提出改进建议并跟踪执行情况，确保风险管理措施得以及时调整和优化。此外，强化的监督和反馈机制也是有效防范经营风险的关键。企业需建立起严格的监督体系，包括监督责任的明确分配、监督程序的严谨执行以及监督结果的及时反馈和处理。管理层和各级领导通过定期的风险报告和会议，有效监控和管理风险状况，及时制定和调整应对策略，确保企业在复杂多变的市场环境中保持稳定和可持续的发展。

2.3 保障资产安全

在国有企业管理中，内部控制制度的另一个重要作用是保障资产安全，这包括对企业资产的有效管理和保护，确保不受到盗窃、滥用或损坏。通过建立严格的资产管理制度和控制措施，企业可以有效监控资产的流动和使用情况，避免资源浪费和不当使用。此外，内部控制制度还涉及确立适当的审批程序和权限管控机制，以防止未经授权的资产使用或转移，进一步加强了资产安全管理的有效性和可靠性。这些措施不仅有助于提升企业资产管理的效率和透明度，还能有效减少企业面临的潜在损失和风险，为企业持续稳健的运营提供坚实保障。

2.4 促进企业经营进步

内部控制制度在国企管理中的另一个关键作用是促进企业经营进步。通过规范和强化内部控制措施，国有企业能够更有效地监督和管理各项业务活动，及时发现问题并进行纠正和改进。这种系统化的管理方式不仅有助于提高工作效率和资源利用率，还能推动组织内部创新和优化流程。内部控制制度通过提供清晰的责任分工、制定有效的绩效评估标准以及实施有效的监督和反馈机制，激励和引导员工积极参与和推动企业发展。这种持续的改进和优化过程不仅能够增强企业的竞争力和市场适应能力，还有助于企业在变化多样的经济环境中持续健康发展，为长远发展奠定坚实基础。

3 当前企业在实施内部控制制度过程中存在的问题

3.1 制度设计缺乏灵活性

在当前企业实施内部控制制度的过程中，一个普遍存

在的问题是制度设计缺乏灵活性。许多企业在建立内部控制制度时，可能过于刻板地套用标准化的模板或指南，而未能根据企业具体的运营特点和环境进行充分定制化的设计。这种缺乏灵活性的设计可能导致制度难以适应企业内部的实际情况和快速变化的外部环境。例如，过于僵化的制度设计可能限制了员工在特定情况下的灵活应对能力，或者阻碍了企业在竞争激烈的市场中迅速调整策略和应对新兴风险的能力。因此，制度设计缺乏灵活性不仅影响了内部控制的实际效果，也可能阻碍企业在动态变化的商业环境中的敏捷性和创新能力。

3.2 内控体系和绩效管理的不足

在当前企业实施内部控制制度的过程中，普遍存在的问题之一是内控体系和绩效管理的不足。内控体系的不足可能表现在制度设计不够完备或者执行不到位，导致企业难以有效监控和管理各项业务活动。缺乏有效的内控体系可能使得企业在风险识别、评估和应对方面存在漏洞，增加了经营活动受到内部和外部风险影响的风险。此外，绩效管理的不足也是一个关键问题，即企业在设定和执行绩效评估标准时存在不足。如果企业没有建立有效的绩效评估体系，可能会导致员工工作目标不清晰，绩效评估不公正或不客观，从而影响员工的工作积极性和整体业绩。内控体系和绩效管理的不足会影响企业内部控制制度的有效性和执行力，可能导致管理效率低下、风险控制不到位以及企业整体绩效水平的下降。

3.3 内部控制人员的专业能力不足

在当前企业实施内部控制制度的过程中，一个显著的问题是内部控制人员的专业能力不足。这意味着企业内部控制团队或相关职能部门的人员可能缺乏足够的专业知识、技能和经验来有效地执行和管理内部控制制度，这种不足可能表现为对内部控制框架理解不深、操作技能不熟练或无法及时应对新兴的管理挑战和风险。由于内部控制涉及到复杂的管理和监督机制，专业能力不足可能导致制度执行不到位、风险管理不完善，甚至是错误的决策和操作^[2]。此外，缺乏专业能力的人员可能无法有效地与各级管理层和业务部门进行沟通和协作，进一步影响到内部控制制度在企业中的实施和效果^[3]。因此，内部控制人员的专业能力不足不仅影响了内部控制制度的运行效率和效果，还可能对企业整体的治理和风险管理带来负面影响，限制了企业在复杂竞争环境中的灵活性和应变能力。

4 增强内部控制制度在企业管理中应用的措施

4.1 完善内控体系与制度

要增强内部控制制度在企业管理中的应用，关键在于完善内控体系与制度。这包括确保内部控制体系与企业的实际经营需求和风险特征相匹配，从而提升其有效性和适应性。首先，企业可以通过系统性地审视和分析现有的内控体系，评估其在风险管理、资源优化和信息披露等方面

的覆盖度和实施效果。其次，针对评估结果，可以制定具体的改进计划，包括优化内控政策、完善程序和流程，以及引入先进的技术和工具支持。此外，应确保内部控制制度的设计与实施是持续性和动态性的，能够随着企业运营环境和外部市场变化进行调整和更新。通过这些措施，企业能够建立起更为健全和有效的内部控制制度，以支持企业的长期发展和稳健经营。

4.2 强化监督与管理机制

要强化监督与管理机制以增强内部控制制度在企业中的应用，关键在于建立有效的监督体系和管理机制。首先，企业需要确立明确的监督责任和权限分配，明确各级管理人员在内部控制实施和执行过程中的职责和角色，这包括制定和推行详细的监督计划和程序，确保内部控制制度的全面覆盖和有效执行。其次，强化监督与管理机制还需建立健全的内部审计制度。内部审计部门或功能应具备独立性、客观性和专业性，负责定期或不定期对内部控制制度的有效性进行审查和评估，发现问题并提出改进建议。此外，有效的监督与管理机制还包括建立有效的报告和沟通机制。各级管理人员和内部控制相关人员应建立起开放和透明的沟通渠道，及时共享信息和反馈，确保内部控制制度的实施过程中能够快速响应和调整。最后，持续改进和学习也是强化监督与管理机制的关键。企业应建立学习型组织的文化，定期进行内部控制制度的培训和教育，提升管理人员和员工对内部控制的理解和应用能力，推动内部控制制度与企业战略目标的紧密结合。

4.3 提升专业能力与团队建设

要提升专业能力与团队建设以增强内部控制制度在企业中的应用，需要采取一系列有效措施。首先，企业应通过制定和实施全面的培训计划，为内部控制人员提供必要的专业知识和技能培训，这包括内部控制制度的原理与实践、风险管理技术、法律法规等相关领域的培训，以确保他们能够深入理解和有效执行内部控制任务。其次，为了提升专业能力，企业可以考虑引进外部顾问或专家，特别是在内部控制领域具有丰富经验和专业知识的顾问，为团队提供指导和支持。通过与专业顾问的合作，内部控制团队可以借鉴最佳实践，改进内部控制制度的设计和实施方式。此外，团队建设也是提升专业能力的重要一环，企业应建立一个合作和协作的团队文化，鼓励知识共享和经验交流。定期组织团队会议、研讨会或工作坊，让团队成员有机会分享各自的见解和实践经验，从而不断提升整体的专业水平和团队凝聚力。最后，为了确保专业能力的提升能够持续和深化，企业还应该建立有效的绩效评估和

激励机制，通过明确的绩效标准和评估体系，激励内部控制人员积极学习和发展，推动其在专业能力和职业发展方面的持续进步。

4.4 确保制度执行与评估

确保内部控制制度的执行与评估是企业管理中的重要环节。首先，企业需要建立明确的执行责任和流程，确保内部控制制度的各项政策、程序和控制措施能够有效地落实到位，这包括明确责任人员和部门、制定详细的操作规范和标准操作程序(SOP)，并定期进行执行情况的监督和检查。其次，为了有效评估内部控制制度的实施效果，企业应建立科学合理的评估体系。评估应涵盖内部控制制度的各个方面，包括风险管理、资源利用效率、信息披露和合规性等。评估过程需要定期进行，利用合适的评估方法和工具收集和分析数据，评估内部控制的有效性和运行状况。此外，企业还应采取措施确保评估的客观性和独立性，可以考虑内部审计部门或第三方专业机构参与评估过程，以提高评估结果的可信度和说服力。评估结果应及时反馈给相关部门和管理层，形成改进内部控制制度的具体措施和行动计划。最后，为了确保制度执行与评估的有效性和持续性，企业应将其纳入到日常管理和运营的常规流程中。持续性地监督和改进内部控制制度，不断优化和提升其适应性和有效性，是企业实现长期稳健发展和持续改进的关键保障。

5 结语

内部控制制度在国有企业管理中扮演着不可或缺的角色，通过提高经营效率、防范经营风险和保障资产安全，内部控制不仅优化了企业运营管理的效能，还有效增强了企业在市场竞争中的抗风险能力和长期发展的可持续性。面对内部控制制度实施过程中的挑战和问题，如制度设计的灵活性不足、内控体系的完善以及人员专业能力的提升，企业需要进一步完善管理机制、加强人才培养，并持续优化内部控制体系。只有如此，才能确保内部控制制度在企业管理中发挥更加有效和持久的作用，为企业的稳健发展提供坚实支撑。

【参考文献】

- [1]陆惠娟. 关于内部控制制度在企业管理中的应用探讨[J]. 市场观察, 2020(12): 65.
- [2]葛晨. 浅析内部控制制度在企业管理中的应用[J]. 经济研究导刊, 2020(15): 4-5.
- [3]庄甦, 刘晓宇. 内部控制在企业全面风险管理中的作用[J]. 企业改革与管理, 2020(1): 30-31.

作者简介: 谭博文, 当前就职单位: 中国石化集团招标有限公司郑州分公司, 职称级别: 高级经济师。