

## 企业管理中内部控制不利的原因和对策分析

文/党燕

### 一、内部控制的基本内涵

众所周知，企业管理是对企业生产经营活动进行计划，组织，指挥，协调和控制等一系列管理活动的总称。是企业生产经营活动中各项管理工作的总称。而内部控制则是指企业为了保证业务活动的有效进行，保护资产的安全和完整，防止，发现，纠正错误与舞弊，保证会计资料的真实，合法，完整而制订和实施的政策与程序。

内部控制制度是企业管理现代化的必然产物。广义地讲，一个企业内部控制是指企业内部的管理控制系统，包括为保证企业正常经营所采取的一系列必要的管理措施。内部控制职能不仅包括企业最高管理层用来授权与指挥进行购货，销售，生产等经营活动的各种方式，方法，也包括核算，审核，分析各种信息资料及报告的程序和步骤，还包括为对企业经济活动进行综合计划，控制和评价而制定或设置的各项规章制度。

### 二、内部控制不利形成的原因

1、企业管理当局不愿意设立适当的内部控制制度或不能遵守建立的内部控制制度。首先，一些小型企业因为各种原因觉得严格的内部控制制度会增加成本，其次，一些大中型企业虽然建立了内部控制制度，但在实际执行中总是可有可无，不予重视。

2、企业的组织结构不合理。（1）企业计划，协调和控制经营活动的整体框架不合理。（2）组织单位的形式和性质不清，相关的管理职能和报告关系不明。（3）每个组织单位内部没有划分责任，制定权限。

3、上级管理部门监督不力。许多企业（特别是国企）的上级部门只是注重了企业硬性的经济指标，对企业的内部组织结构不重视，对管理中存在的问题不闻不问。

4、企业的授权和分配责任的方法不当。许多企业的内部控制意识淡薄，没有规范的规章制度，即使有规章制度，或是没有严格执行，或因时过境迁，无法执行。

5、管理控制方法使用不当。如：（一）对经营计划预算，预测及利润计划没有制定或制定的不合理。（二）对实际业绩与计划目标进行了比较，但没有找出差异形成的原因。（三）会计核算系统缓慢，不能真实反映企业的实际状况。

6、企业人事政策失误。企业的员工胜任本职工作能力及工作态度在很大程度上取决于企业的待遇和业绩考评。如果评价系统存在“不干不错，少干少错，多干多错”的现象。多劳不能多得，这样问题被掩盖成为必然。

### 三、解决内部控制不利的对策

1、企业应树立正确的经营思想和能适应企业内外环境变化，推动企业发展的经营战略。企业如果没有远大的发展目标，也就不会对建立内部控制制度感兴趣。反之，为了企业发展就会建立完善的企业内部控制制度，并严格执行，以适应国内国际的市场变化，在市场竞争中处于不败之地。

2、建立一整套符合本企业特点，保证营销活动高效率运行的组织机构，形式和管理制度，完善企业的自我约束机制，推动企业内部各项改革。优化企业管理的组织形式和管理制度。一是组织机构设置上的优化，根据具体情况采取多种模式，及时调整不合时宜的机构，使之保持高度灵活性和有效性。二是组织结构配置上的优化，把企业内工作职务的专业化，部门的划分以及直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务优化组合，开发有效的协调手段和管理方法技巧。三是管理制度上的优化。建立健全各项规章制度，管理细则，强化竞争意识，效益观念和经营开拓职能。

3、强化企业内部监督机制，如设立企业内部审计人员进行独立审计或是请注册会计师审计。所谓“当局者迷，旁观者清”，借用外力搞好内部控制。

4、建立合理的交易授权和责任划分，确保交易顺利进行。保证交易是管理人员在其授权范围内授权才产生的。这就是经常所说的“各司其职，各负其责”。通过合理的责任划分，使每一个人的工作能自动地相互检查另一个人或更多人的工作。预防和及时发现执行所分配的职责时所产生的错误或舞弊行为。

5、健全原始记录，加强会计、统计工作，提高核算质量，在有效的会计核算下，通过财务管理的手段，反映企业的经济活动的成果。如果公司的会计系统能为每笔交易提供一个完整的“审计轨迹”或“交易轨迹”，说明单位的内部控制机制是富有成效的。

6、提高职工和企业的素质，树立企业良好的形象。衡量企业素质的高低，主要包括人员的素

质，物质技术设备的素质和经营管理的素质。提高职工的管理意识，知识素养和文化素养，进而提高整个企业的素质，使企业具有活力，是每个企业生存和发展必须面临的问题。

内部控制机制贯穿企业管理的全过程，搞好企业的管理，必须加强内部控制。内部控制机制的成败既取决于人，又和控制制度有关系。只有高素质的人员，而没有合理的控制制度，只能减少企业的管理失误；同样，只有合理的控制制度，而没有高素质的人员，也不能避免企业管理的失败，对企业的发展不利。为了使企业在国内国际市场竞争中处于不败之地，就必须把企业的管理和内部控制制度有机的结合起来（作者单位：秦皇岛港务集团有限公司杂货港务分公司）

#### 相关链接

提高员工绩效的压力干预策略  
企业危机管理浅论  
薪酬与绩效考核的信息化管理  
基于情景规划的企业危机管理  
从冲突中获益——合作性冲突管理  
以低保制度创新缓解公共财政压力  
组织行为学在现代企业管理中的应用  
不确定环境下企业技术创新的投融资问题  
企业管理中内部控制不利的原因和对策分析  
基于目标绩效管理的现代企业分配制度研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心