



热门文章

- 用多元线性
- 间借贷利率
- 何加强会计
- 如何处理银行
- 国外汇储备
- 章
- 章
- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment biography discover

[2009年12月]对国有企业完善内部控制制度的思考

【字体：大 中 小】

作者：[胡 权] 来源：[本站] 浏览：

我国加入WTO后，中国企业面临的挑战越来越严峻。经济现实迫切要求我国国有企业早日建立内部控制，提高企业内部控制的效率和效果。

COSO报告提出的内部控制整体框架理论为内部控制制度的构建提供思路，因此，国有企业应制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控五个方面着手构建国有企业内部控制框架一、重视内部环境

控制环境不仅影响企业内部控制的贯彻和执行，也影响企业经营目标、整体战略目标的实现我国大多数国有企业并不是没有内部控制制度，而主要在于内部环境的不完善。如企业治理董事会、监事会、经理层之间没有形成相互制衡的制约机制，内部人控制现象较为突出，进制制度形同虚设。因此，国有企业应该加强对内部环境的重视。只有拥有良好的内部控制环保证具体内部控制措施的实施，才能真正建立起有效的企业内部控制体系。

(一) 加强董事会建设

现代企业法人治理结构要求经营权与所有权分离。因此，加强企业内部控制建设，首先要加的建设，应对现有董事会结构进行调整完善，充分发挥其监督、制衡和决策作用。企业的董经理也应该分别由不同人员担任，企业相应地增加外部董事人数，特别是一定数量的具有能力的董事。对于大型的国有企业，董事会可以设立审计、薪酬和提名委员会等若干独立委时，应增加监事会对企业业务的监督权，特别是对重大的经营活动（如企业兼并、合营、衍生品交易等）的监督权。明确监事会成员应具备一定的学历及相关工作经验，对企业经营情况明确监事会成员的职责范围。

(二) 塑造企业文化

企业文化是影响企业成员的思维方法和行为方式，现一种无形的力量。在企业成长的过程中作用往往被人们所忽视。但由于文化本身所具有的特性（无形性，软约束性，相对稳定性和性），因此企业文化始终以其独有的方式影响着企业。它具有一种很强的凝聚力，可以促进展，甚至可以帮助企业摆脱困境。由此可见，企业文化在也不可避免的影响着企业的内部控在培养自身文化时，应保持一种健康的文化氛围，使企业文化与企业战略目标趋于一致。

在企业文化的建设中要充分尊重员工的主体地位及员工的积极性、主动性和创造性，加强员政治、规章制度的学习和岗位技能培训，强化员工的市场竞争意识和管理创新意识，发挥先示范和引领作用，让员工们直观地感受到企业文化的重要意义，从而自觉约束自己，形成广行为规范。要提倡团队精神，发挥团队力量，强调团队的价值，发挥员工的主人翁精神和创

(三) 健全组织结构与权责分配体系

企业经营的目的在于实现其整体目标。企业组织结构建设的好坏直接影响到企业的经营成果。构建组织结构的一个重要方面，在于界定关键区域的权责以及建立适当的沟通管道。良必须以执行工作计划为使命，并具有清晰的职位“层次顺序”，流畅的“意见沟通”管道。“协调”与“合作”体系。但是，组织的结构只是给企业的经营运作与控制提供了一个合理真正进行这些工作的主要还是企业员工。因此，企业组织设立的一项重要任务就是权责分配

(四) 重视人力资源政策及实务

良好的人力资源政策，有助于企业员工的综合素质的提高，对贯彻执行企业内部控制制度有助。因此，为了保证企业人力资源的稳定，企业应该建立相应的激励约束机制，使员工的利的利益紧密的联系在一起，这样有助于核心人员行为长期化。从根源上消除其阻挠内部控制机。具体地说，企业应将工资与效益挂钩、奖励业绩卓著者、淘汰业绩不佳者、对遵守企业以鼓励、对违反企业纪律者予以惩罚。同时应加强员工业绩考评及晋升等政策和程序的合理使经营者和员工自觉地去遵守企业纪律，自觉地去完成任务以实现企业的经营目标，降低内本。

(五) 推动企业内部控制的创新

加强企业内部控制，是企业最基础性的工作，也是企业能够生存和发展的保证。这就要求企制必须有所创新和发展。

1. 企业内部控制的观念创新。在计划经济时代，我国国有企业内部控制存在很多缺陷，许多部控制与内部监督等同起来，这种认识不符合现代企业的要求。在市场经济条件下，国有企全方位、宽领域的控制观念。内部控制作为企业整个管理控制系统的主要组成部分，它是一个更宽泛的概念，除了与会计相关的控制，如货币资金、实物资产、投资、工程项目、筹资、担保、销售与收款、采购与付款等硬控制外，还包括人员品行及价值观、员工能力培养、管理哲学、人事政策等软控制。企业要实施有效的内部控制，就必须打破传统企业内部控制的狭隘性，从企业整体的角度来考虑内部控制问题、定义和设计内部控制体系，将内部控制由局部的会计控制、财务控制扩展到整个企业治理权控制、企业资源和运营控制，真正构建完整的企业内部控制体系。

2. 企业内部控制的制度创新。内部控制制度是社会经济发展到一定阶段的产物，是现代企业管理的重要手段。由于内部控制是一种动态行为，它在企业中的作用受到主观因素和外部环境的影响，因此要充分发挥内部控制现代企业制度中的作用，就必须不断地对内部控制制度进行创新，使之不断完善和规范，真正符合企业的实际发展需要。随着企业管理工作的不断加强，原有的内部控制制度在具体实施过程中，暴露了一些突出问题，如体系不够完善、内容不够完备、监督不够得力、可操作性不强等。企业内部控制制度的创新，应在充分考虑企业的性质、规模、生产工艺过程、管理模式等内容的的基础上，结合企现代企业制度的要求，建立一套行之有效的内部控制制度，使内部控制制度更规范，更具现实意义。

二、建立和完善风险评估系统

当今社会经济环境的风云变化，企业间竞争越来越激烈，企业经营风险不断提高，其内部控制的机制也将受到影响。受计划经济的影响，国有企业在风险意识淡薄，很多国有企业仅仅从某项业务、某个部门的角度考虑风险。随着社会经济的不断发展，很多企业开始意识到应加强企业的全面风险管理。有效的风险管理系统应通过风险预警、风险识别、风险评估、风险分析、风险报告等措施，对可能发生的各种风险进行全面的防范和控制。企业进行风险控制应设立专门的风险管理部门和配备专门的风

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment biography discover

险管理人员，并赋予该部门相当的权利，负责对企业进行全面的风险控制，风险管理部门直接对董事会负责。通过对风险程度的评估，确认影响工作目标的主要风险，以便采取有效的控制措施，保证目标的实现，并及时将评估成果通报给各业务部门，以提高其适应环境变化的能力。

在风险评估技术方面，企业管理者该将定性和定量技术结合起来，运用一系列的风险评估的方法、技术、程序等对企业的风险进行全面的分析，判断企业所受的风险性质与程度，以便董事会和管理人员充分认识和评价企业所面临的风险，及时采取措施控制和化解风险。

三、设立良好的控制活动

因为内部控制许多方式是体现在业务层面上的，所以，控制活动在实务中的应用，重点是要加强企业业务程序的内部控制，从业务程序中入手设计内部控制有利于加速提高企业内部控制整体水准。

首先，构造企业的业务循环，在业务循环模型构造的基础上，分析该业务在运行中可能出现的错误和舞弊。其次，确定内部控制关键控制点，关键控制点是对整个业务活动具有至关重要影响的业务环节。掌握关键控制点可以有效减少循环中控制活动风险的产生，如采购中的验收和采购审批、销售与收款业务中的定价与收款等；最后，设置内部控制文本，以流程图或调查表的形式描述内部控制。

对国有企业可以采取了财务总监委派制。财务总监一般由产权部门选派，通过一定程序进入企业董事会，其工资、奖金与所在单位分离，以保证其实行会计监督的独立性。财务总监承担监督国有资产营运、重大投资决策以及审查会计报表等职责，对重大财务收支和经济活动实行与总经理联签制度，使得代表不同利益集团的控制主体存在相互制衡。事实证明，授予财务总监必要的职权，使之拥有相对于经理层的必要独立性，能对企业内部控制的有效性产生很好的作用。

四、优化信息与沟通体系

企业的信息系统不仅是企业控制环境建设的一个重要方面，同时也是企业内部控制的一项要素。因此，国有企业应建立统一的管理信息系统。要建设良好的集团化、网络化、一体化的管理信息系统。

具体应做到：（1）要按照集中、统一、开放、真实的原则设计和建设信息控制系统，实现信息的及时反馈、传递与监控；（2）为从源头上减少管理偏差或错误，规避企业经营风险，企业应将企业内部控制思想和标准固化在软件程序之中，实现控制标准与业务处理控制的一体化；（3）要高度重视内部控制信息的时效性，一方面管理信息系统要能够按照内部控制系统的需要识别使用者的信息需求，最大程度地做到企业内部控制信息的实时传递，使企业的每一名员工能够清楚地了解企业的内部控制制度，明确其所承担的责任，并及时取得和交换在执行任务、管理和控制企业经营过程中所需的信息，从而提高企业内部控制的效率和效果，另一方面，要建立健全外部信息收集与传递机制，全面及时地收集政府机关、客户、竞争对手以及其他利益相关者的信息，并及时准确地传递给企业决策层；（4）要有助于控制标准的建立和修正以及及时传达关于控制活动成效和改进建议方面的信息。

五、加强对企业内部控制的监督

（一）充分发挥内部审计的作用

内部审计是一项独立、客观的保证和咨询活动，其目的在于增加价值和改进组织的经营，它通过系统化、规范化的方法，评价和改进风险管理、控制和管理过程的效果，帮助组织实现其目标。对于国有企业而言，内部审计的作用不仅是监督企业的内部控制的执行，还应该帮助组织进行“软控制”环境的营造，成为内部控制过程设计的顾问。目前大部分国有企业都成立了内部审计机构，但许多企业的内部审计部门甚至形同虚设，内部审计人员的素质参差不齐，不能发挥其应有的作用。因此，我国国有企业内部审计建设急需加强。首先，为更好地对内部控制进行评价，企业要从地位上保证内部审计的充分独立性。企业可设立审计委员会，增强内部审计的权威性和独立性。审计委员会隶属于董事会，受董事会的直接领导，与企业经理层相对独立，使董事会对内部审计所反映的问题和提出的建议能及时采取措施，真正发挥在内部控制构建中的核心作用。其次，拓宽内部审计领域，在做好财务审计工作的同时，广泛开展离任审计、管理审计和效益审计。再次，要提高内部审计人员的综合素质。建立对内审人员的培训和考核机制，定期对审计人员实行培训和专业考核，使内审人员能及时学习和掌握最新的审计技术和方法，面对审计过程中可能出现的各种复杂问题，对症下药，提高内审工作的效率，同时应重视内部审计人员职业道德建设，增强内部审计人员的责任意识，提倡保持和发扬坚守原则、勤勉敬业和锐意进取的精神。

（二）控制自我评估

借鉴国外“控制自我评估(CSA, control self appraisal)”制度，企业不定期或定期地对自己的内部控制系统进行评估，评估内部控制的有效性及其实施的效率效果，以期顺利地实现内部控制的目标。CSA的基本特征是：关注业务的过程和控制的成效；由管理部门和职员共同进行；用结构化的方法开展评估活动。设计CSA的目的是使企业管理人员了解现有内部控制存有的缺陷以及可能导致的后果，进而采取措施改进内部控制制度。

（三）建立多元主体构成的牵制系统

ERM框架中所提出，外部机构对企业内控具有一定的鉴定作用。国有企业的内部控制应由董事会全面负责，管理层负责其具体有效的执行，CPA对内控进行再评价，这样就达到了多元牵制来实现控制的目的。

鉴于当前我国国有企业内部控制现状，实现国有企业内部控制的完善不可能是一蹴而就，企业内部控制完善措施应分步骤设计和进行，在条件和能力达到许可程度，逐步完善国有企业内部控制制度。同时，国家应给企业塑造一种重视、开发和研究内部控制的宏观环境，给国有企业的内部控制建设提供一个框架和参考依据。此外，外界也可以给企业管理者以适当的压力和动力，让其自觉提高和完善企业的内部控制。

参考文献：

- 【1】 财政部（财会[2008]7号） 企业内部控制基本规范 2009年7月1日实施
 - 【2】 审计署令（第4号） 审计署关于内部审计工作的规定 2004年5月1日施行
 - 【3】 中国内部审计学会编译 内部审计实务标准(2001年修) [M] 北京：中国时代经济出版社 2002
 - 【4】 张先治 内部管理控制论 [M] 北京：中国财政经济出版社 2004
- （作者单位：江苏中烟工业公司淮阴卷烟厂）

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

[XML](#) [RSS 2.0](#)



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: [经典风格](#)

云南省昆明市正义路69号金融大厦