

# 分析民营企业内部控制存在的问题与解决方案

杨妃妃

(浙江瀚轹自动化设备股份有限公司, 浙江 湖州 313200)

**摘要:** 随着我国社会经济的快速发展, 私营企业在我国国民经济所占比例明显升高, 成为我国经济持续发展的关键力量。第一, 私营企业的规模体量扩大, 带动了我国国民经济的进步发展, 促进市场竞争和市场管理制度的完善, 刺激各个行业生产水平和管理水平的提升, 并且降低了国内消费市场压力, 使得国内消费者拥有更多选择和较好的消费体验; 第二, 私营企业在发展过程中也为社会提供了大量的工作岗位, 在很大程度上缓解了社会就业压力, 为社会发展创造了大量经济价值, 但是随着私营企业数量的不断增多, 企业之间的竞争日益加剧, 再加上国内政策环境变化频繁, 使得私营企业的生存环境每况愈下, 为此私营企业必须从自身入手, 不断提高自身管理水平, 以应对当前环境的存在的各类风险, 因此“内部控制”逐渐受到各大私营企业的重视, 开始将其引入自身管理系统之中。本文从私营企业的特点、内部控制理论与发展、私营企业内部控制存在的问题以及优化私营企业内部控制的具体措施四个角度, 对本文论题进行分析阐述, 希望能为私营企业开展内部控制工作提供一些参考建议。

**关键词:** 私营企业; 内部控制; 优化策略

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.44.059

到目前为止, 随着我国改革开放政策的持续实施, 我国私营企业在这一发展浪潮中获得良好发展, 成为我国国民经济提升和维持经济平稳发展的重要推动力量, 目前我国私营企业已经占到企业总体数量的百分之九十左右。私营企业的庞大数量也意味着企业吸收了百分之八十的就业人员, 为此为止私营企业稳定、健康发展成为重要研究课题。但是就目前我国私营企业管理现状来看, 众多私营企业仍然存在着内控机制发展不足的问题, 为此需要采取有效措施来改善这一情况。

## 一、私营企业的特点

私营企业近几年发展速度迅速, 在为市场经济发展注入新鲜活力的同时, 也对市场经济秩序稳定带来了一定负面影响, 当前私营企业存在以下几个特点。

第一, 私营企业的员工个人素养未能跟上企业发展速度, 为此需要不断为企业员工提供培训活动, 帮助员工尽可能适应当前工作环境, 提升员工个人能力和职业思想道德, 促进企业整体性发展。比如一些企业会计人员不了解当前最新的企业会计准则, 在进行会计核算时就有可能造成数据核算错误或者不合规范, 其背后本质原因在于企业缺乏相应管理制度, 未明确会计人员的工作性质, 无形中增加了管理成本。

第二, 私营企业普遍规模一般, 内部资源相对有限, 因而为了节省运营成本, 私营企业有可能出现一人身兼多职的情况, 使得员工身上背负着巨大的工作负担, 一方面工作效率相对较低, 另一方面也无法保障工作质量, 最终对企业健康稳定发展带来十分明显的负面影响。

第三, 私营企业信息管理还存在一定问题, 由于私营企业缺乏信息化管理意识, 会计数据信息常常由人工核算完成, 并且企业内部信息化建设工作相对滞后, 使得私营企业的数据信息透明度不足, 外部投资者很难全面了解私营企业的真实管理

状况, 因此在投资决策方面处于风险考虑的影响, 会在投资活动中存在顾虑心理。

第四, 私营企业各部门员工职责范围不明确也是一个重要问题, 由于我国私营企业的管理制度还不够完善, 再加上一些私营企业没有明确自身定位, 使得私营企业的管理水平还需要进一步提升。此外, 由于管理层人数较少, 企业在进行战略决策时速度过快, 缺乏完善的保障体系, 很有可能为企业带来决策风险。

## 二、内部控制理论与发展

### (一) 系统与内控理论

根据系统论观点, 在内部控制研究工作中, 将企业内部环境视为首要影响因素, 并强调内部控制五要素之间的深层联系, 从而构建起内部控制理论的基本体系, 通过内部控制五要素的相互作用来达到最终的管理目标<sup>[1]</sup>。

### (二) 利益相关与内控理论

利益相关理论是指企业管理者为了确保个体之间的利益平衡而采取的管理策略, 需要建立科学的颞部控制体系, 将所有个体的利益制约在一个合理的范围之内, 维持企业内部的稳定运转。

### (三) 委托代理与内控理论

委托代理理论视角下的内部控制主要具备两点作用。第一, 经营者拥有企业管理权, 通过合法合理的管理措施来达到企业盈利目的; 第二, 规范企业经营管理的日常工作行为, 防止管理人员做出违背企业利益的行为, 通过授予和制约达到对企业管理权限的动态平衡。

### (四) 内控理论发展

内控理论雏形为内部牵制, 通过牵制来降低管理风险, 随着时代发展和管理需求的变化, 内部控制环境被添加到内控理

论当中，内部控制涉及的要素逐渐增多，完善为目前内部控制五要素。

### 三、当前民营企业内部控制存在的问题

#### （一）内控环境基础薄弱

如前所述，内控环境是内部控制开展的基础前提，该部分牵扯到企业内部结构调整职权、职责分配以及人力资源管理等工作，为了企业管理工作有序进行，就需要构建良好内部控制环境。目前一些民营企业内部控制环境薄弱，具体体现在以下几个方面：第一，管理层内部控制意识相对薄弱。一些民营企业管理人员没有充分认识到内部控制工作在企业管理工作中的重要作用，通常过于依赖过去创业过程中所获得的经验完成管理工作，因而忽视了内部控制工作，在其管理观念中，企业利益是依靠过去成功经验获得的，一旦加强内部控制工作，就会造成自身权力约束，不利于管理工作进行<sup>[2]</sup>；第二，一些企业组织机构和职责范围不够合理。目前，一些民营企业存在权力过分集中的问题，对于企业内部的组织机构的构建工作不够重视，企业员工的组织分工完全由核心高层决定，由于高层不一定了解实际情况，使得分工、责任和权力划分出现混乱，便出现了上文提及的一人身兼数职的情况，给企业的内部监管工作带来较大困难，有可能出现责任推诿，落实不到位等情况；第三，人力资源陷入困境。企业人才是企业运转的血液和动力，企业发展离不开优秀人才的支持，但是由于部分民营企业由于内控管理工作不到位，导致人才空缺或者过剩的问题，并且一些民营企业也不重视员工能力培训，比如故意削减人员培训经费，造成培训活动流于表面形式。

#### （二）风险评估意识淡薄

与集团企业相比，民营企业存在更多管理风险，但是很多民营企业的风险评估意识相对淡薄，对应的保障措施没有做到位，一旦企业遭遇风险就会造成较大经济损失。目前企业风险管理工作存在以下几点问题：第一，一些民营企业风险管理思想不够先进。由于部分民营企业内部控制体系不健全，因此企业管理人员普遍对风险管理工作理解不到位，在进行市场竞争工作时，存在过于依赖经验或者存在投机心理，并没有站在风险管控的角度来看待分析问题，风险防范意识不足；第二，多数民营企业并没有建立完善而风险评估机制，企业在遭遇风险时，无法根据现有条件判断当前发生风险的类型和危害级别，因而采取的应对措施时常不够合理，降低了企业抗风险能力；第三，民营企业风险管理机制不健全。一些民营企业在风险管控工作中，依然选择依靠经验来管理风险，没有提前制定好各类风险的应对机制，给企业的安全稳定发展带来了极大隐患。

#### （三）内部控制活动不合规范

控制活动是企业内部控制工作取得成效的核心，但是目前国内部分民营企业的内部控制活动还存在较多漏洞，具体体现在三个方面：第一，一些民营企业在确认内部控制活动范

围时，没有从全局角度出发，而是侧重于企业生产的某个环节或者部门当中，控制活动并没有在各个环节发挥引导的作用；第二，不能相容的岗位没有实现分离。一些民营企业由于人力资源管理工作不到位以及资源的限制，造成一名员工身兼多个无法兼容的岗位，企业管理权力和责任关系较为混乱，很容易导致弄虚作假的现象发生；第三，授权控制程序过于简略。民营企业还普遍存在正式授权制度缺失的情况，重要审批权力往往集中在企业核心高层中，工作对接环节程序极为烦琐，无形中极大降低了工作效率，也为决策工作埋下了较大隐患。

#### （四）信息沟通不到位

随着企业内部控制工作的不断进行，企业部门员工之间协调配合需要建立在良好的沟通交流基础之上，而良好的信息沟通也是评价内控管理水平的重要标准，但是目前一些民营企业存在信息沟通不到位的情况，具体体现在这两个方面：第一，一些民营企业存在权力责任纵向倾斜的情况，高层只关注下级管理工作，而忽视了同级之间的沟通交流，并且下级对上级的反馈这机制也不完善，这一沟通机制不仅不利于企业高层制定科学合理的决策，而企业也会使得企业各个部门处于孤立状态；第二，信息化建设薄弱。目前随着国内信息技术的不断成熟，众多民营企业已经开始着手构建信息化管理系统，但是由于对信息系统与内部控制之间的深层联系缺乏正确认识，使得构建的信息系统功能并不符合实际工作需求，企业资源价值没有得到充分发挥。

#### （五）监督力度不足

内部控制体系能否在企业内部顺利实施，还需要有力的保障措施，企业内部监督工作发挥这一重要作用，目前一些民营企业存在内部监督力度不足的情况，主要体现以下几个方面：第一，内部监管不完善。内部审计是企业内部控制工作的重要环节，也是企业保障日常经营管理秩序的重要环节，但是一些民营企业盲目为了节省资源，将审计部门与财务部门合并，或者直接由财务部门全权负责内部审计工作，一方面财务人员不一定具备审计能力，另一方面将审核权和监督权集于一个部门，给企业内部发生财务舞弊等违法违规行为的发生提供了机会；第二，外部监督不力。除了内部监督工作之外，许多民营企业还会通过外部监督机构完成监督工作，该机构负责对企业内部制度和执行进行监督检查，但是一些民营企业将监督工作完全交付外部机构，也不为审计机构提供必要的信息数据支持，外部审计工作形同虚设。

### 四、优化民营企业内部控制的具体措施

#### （一）优化内控环境基础

民营企业优化内部控制环境需要做好以下几点：第一，完善组织机构。民营企业在构建组织机构时，需要实事求是，结合自身实际状况，按照不同管理需求划分管理层次，不要过于追求企业内部职能部门的期权，应当在自身资源实力的基础上，

构建一个合理、高效的管理体系,确保各个部门工作权责分明,推动各项工作有序顺利进行。与此同时,为了加强各个部门之间协调配合,企业管理层需要设立对应的管理职能部门,负责制约平衡各个工作岗位,防止部分管理人员滥用职权,破坏工作秩序;第二,构建企业文化。企业文化是管理制度和员工行为方式的核心源头,企业发展必然基于自身企业文化,因此内部控制工作的进行,也需要企业将内部控制理念融入企业文化建设工作当中,使企业员工对内部控制理念高度认同,并将其应用到实际管理和执行工作当中,为内部控制工作开展提供良好的氛围;第三,制定良好的资源策略。民营企业需要重视人力资源管理工作,通过人才储备和人才培养来促进企业发展壮大。首先,企业在选择人才过程中,要遵循人才适宜原则,即人才能力需要和岗位高度匹配,确保人才能力素养在岗位中充分发挥,保障企业稳定运转的同时,提高企业资源使用效率;其次,企业需要加强人才培养,外界引入人才只能满足企业短期人才需求,并不是长远之计,只有建立健全完善的人才培养机制才能为企业不断培养大量优秀人才,企业管理层需要在人才培养方面投入足够资源,包括时间和金钱,根据企业人才需求,不断对人才培养机制完善<sup>[1]</sup>。

### (二) 健全风险预警机制

目前国内市场经济发展迅速,民营企业面临的风险因素也在不断最佳,为此企业需要健全风险预警机制。第一,依然从企业文化入手,建立企业风险管理文化,加强风险管理意识,使企业管理层和基层员工认识到风险的危害性和风险管控的重要性;第二,完善风险预警机制。风险预警需要与企业的信息系统相结合,企业借助信息技术收集海量风险数据信息,将其整理分类之后收入企业风险数据库,通过强大的分析整合能力生成科学合理的风险预警数据模型,并制定对应合理的应对措施,极大提高企业风险管控能力;第三,明确风险管理责任。民营企业还需要构建相关风险管控部门,专门负责风险管控和应对工作,企业管理层要给予该部门成员一定的管理权限,同样需要明确部门成员的责任范围,促进风险管控工作常态化和高效化。

### (三) 提升控制活动执行力

控制活动是企业内部控制机制的重要组成部分,提升企业控制活动执行力需要做好以下几点工作:第一,明确岗位职责,建立不相容岗位分离制度。民营企业应当提前对所有不相容岗位进行登记,从而进一步确认各岗位的具体权限,使每一位工作人员在合理的权限范畴之内开展工作;第二,建立会计控制系统和财务保护机制,民营企业需要依照我国最新企业会计主责,构建会计控制和财务保护机制,保障会计数据信息安全,完善会计处理流程;第三,建立全面预算管理制度,借助预算管理工具合理配置企业内部资源,将所有工作统一到预算系统下完成,促进企业管理工作整体统一;第四,建立绩效考核制度。民营企业需要定期对自身运营管理状况进行分析考核,通

过预算分析及时发现经营管理过程中存在的实际问题,通过合理的奖惩措施来推动工作进展。

### (四) 推进企业信息化建设

良好的信息化建设是企业沟通交流的基本保障,在当前时代背景下,民营企业必须建立完善的信息管理系统,以满足企业内部控制工作的信息沟通需求,为部门之间协调合作创造客观条件。第一,民营企业在引进信息系统之前,需要做好调研准备工作,了解企业内部控制工作中信息系统的的功能,从而确认引进系统的硬件配置和软件内容,将资源价值发挥最大;第二,民营企业需要在过程中加强自身能力素养,学习掌握信息系统的操作方法和工作原理,能够熟练操作信息系统完成各类工作内容;第三,建立良好的沟通反馈机制,确保所有信息在完成传输之后,及时获得工作反馈,充分挖掘数据信息背后的潜在价值。

### (五) 完善审计监督机制

民营企业完善审计监督机制需要从两个方面着手进行:第一,强化内部监督。内部监督主要是企业各个部门的工作岗位进行审计监督,迅速掌握各部门工作进展和工作反馈,在此过程中企业高层领导要确保审计部门的独立性和权威性,避免其他成员恶意干涉审计工作开展,保证审计结果的客观性和准确性;第二,强化外部监督,民营企业需要重视与外部审计机构的合作,在制度和规范上达成共识,在审计工作协调配合,共同遵守职业道德,帮助民营企业迅速发展内部控制工作中存在的不足之处。

## 五、结束语

综上所述,内部控制工作开展对于民营企业提高自身管理水平有着十分重要的作用,为此民营企业应当对内部控制工作开展引起高度重视。笔者认为,民营企业可从以下从优化内部环境、构建风险评估机制、加强控制活动、完善信息沟通以及健全内部监督机制等五个方面提升企业内部控制管理水平。目前,民营企业内部控制尚处于初级阶段,因此还需要不断在实践中探索和学习,过程中也可向其他企业借鉴经验,从而促进自身内部控制工作的不断完善,为企业健康稳定发展提供保障。

### 参考文献:

- [1] 张小强. 企业内部控制存在的问题及对策探讨[J]. 中国商论, 2020(16): 101-102.
- [2] 徐亚琼. “互联网+”背景下企业内部控制存在的问题及对策[J]. 中外企业家, 2020(08): 118-119.
- [3] 魏晓桃. 中小企业内部控制存在的问题及对策探[J]. 消费导刊, 2020(30): 173.

作者简介: 杨妃妃(1978-), 女, 浙江新昌人, 中级会计师, 浙江瀚磁自动化设备股份有限公司, 从事财务管理分析研究。