

# 浅谈国有企业优化内部控制的措施

张楠楠

(山西兰花集团财务处)

**摘 要:**新时期,为促使国有企业继续发挥持久竞争力优势,实现做强做优目标,提升国资价值,应注重以科学的管理机制为依托,使内部控制成为一种科学有效的管理工具,以《内部控制配套指引》为导向,健全国有企业内部控制管理体系。一方面可以梳理重塑组织体系,强化机制约束力;另一方面可以通过规划、控制、监督等手段为国企经营目标实现助力,提升企业管理水平和风险防范能力。本文主要围绕国有企业内部控制展开,分析优化内控体系的有效对策。

**关键词:**国有企业;优化;内部控制

## 0 引言

伴随着市场体系的不断健全,市场竞争压力不断加剧,这对于国有企业的发展也带来了一定冲击,加之复杂多变的市场环境和内部管理环境,都对国有企业管理水平提出了更高的要求,要求企业发挥内部管理驱动作用,以管理促效益,以保证国有企业长效发展。国有企业加强内部控制,一方面可以提升管控效能,发挥内控体系的刚性约束作用;另一方面能够增强风险防控能力,为管理赋能,因此国有企业应重视优化内部控制。

## 1 国有企业加强内部控制的现实意义

国有企业加强内部控制的现实意义主要体现在

以下方面:

第一,提升企业管理水平的需要。市场具有趋利化特点,伴随着企业间的竞争进入新阶段,竞争焦点也由产品、质量向人才、文化、管理模式等要素方面转变。同时,市场、资金、人员的规模的扩大也使得企业管理环境变得更加复杂,为实现内部管理与外部市场协调同步、提升管理效果,国有企业应加强内部控制。完善的内部控制体系可以对组织架构、业务流程、人力资源配置等进行优化设计,保障管理目标实现。

第二,增强风险防范能力。风险防范是内部控制的功能要素之一,国有企业要确保发展目标、盈利目标的实现,既要注重把控市场,又要强化风险管控。国有企业加强内部控制,不仅可以识别业务环节和财务环节的关键风险点,精准地制定风险防范

方案,以规避风险;还可以健全内部制衡监督机制,分离不相容岗位,防范会计造假、财务舞弊等事项,夯实内部管理基础,促使企业稳健发展<sup>[1]</sup>。

## 2 国有企业优化内部控制的有效策略

### (一)优化内控环境

内控环境奠定了企业内部控制的基调。在组织架构方面,国有企业在管理模式上去行政化,可以建立具有制衡监督约束力的组织体系,实现决策、执行、监督一体化,确保董事会、监事会、经理层各司其职,以发挥职能效用。国有企业应依据《内部控制基本规范》对组织架构进行优化设计,对岗位职能进行重新界定,对权限授予进行细化,同时明确归口管理部门责任,以增强组织架构体系的刚性。国有企业可以成立评估小组,定期梳理和完善内控体系,评估其运行有效性,确保组织架构不断健全完善,与企业的发展相匹配;在岗位职责设置方面,企业应编制岗位说明书,岗位设置以国有企业的发展规划为导向,职责划分要体现监督制衡思想,对于关键岗位则要采取轮岗制度<sup>[2]</sup>;文化建设方面,国有企业加强内部控制需要调动全员参与,因此国有企业可以编制《国有企业内部控制手册》,并加大宣传力度,可以将内控思想和企业文化相融合,以提升员工的职业价值观和责任感,确保其在内部控制实施中积极配合,从而确保内控的有效性。

### (二)搭建完善的风险管控体系

为进一步加强我公司债务风险管理、切实防范和化解公司的债务风险,建立债务风险应急处置机制,公司成立了债务风险管理领导小组,当公司出现债务风险事件时,该领导小组承担债务风险事件组织、协调、指挥等应急应对工作。为此公司专门制定《资金监控管理办法》,并设置“资金风控会计岗位”,对公司资金监控实行事前控制,定期汇总统计公司及其

子公司的资金及贷款情况,并将汇总结果上报给债务风险管理领导小组,确保有足够的流动资金用于偿还借款、债券等各类有息债务。当偿债资金出现风险时,及时向债务风险管理领导小组发出风险预警,提前筹划应对预案,确保所有借款按时偿还,不出现逾期等违约情况,保证公司资金链安全。

内部控制要求国有企业要注重风险识别和防范,以增强风险抵御能力。国有企业可以借助大数据分析技术、人工智能技术、云计算技术等,依托先进技术搭建智能化、科学化的风险管理系统来实现目标。系统主要容纳四大模块,分别为风险监测系统、风险分析系统、风险判定系统和风险预警系统,同时还包含风险数据库。四大系统模块主要发挥风险识别功能,风险数据库主要根据风险等级、风险危害程度、风险类型等分析制定风险防范方案,其中风险数据库主要收集国有企业在历史时期的经营过程中面临的各类风险,包含了多项可供选择的风险防范预案。为确保国有企业风险识别和管控的精准性和科学性,可以制定量化的风险评估标准和风险分析模型,在风险识别和分析过程中,精准判定风险关键点,划定风险类型,如“高风险、中风险、低风险”。通过风险分级,国有企业可以将重点放在高风险事项上,以免给企业带来损失。此外,国有企业可以采取线上和线下相结合的方式进行风险管控,即先由线上系统进行风险筛查评估,再由归口部门负责针对性整改,以避免同类风险再发生,提升风险管控的有效性。

### (三)以预算为导向,强化收支管控

国有企业加强内部控制要发挥预算的规划、协调、控制作用,以促使企业资金的安全、高效流转。国有企业要细化职责权限,明确预算委、预算办、预算责任主体的职能,确保在实施全面预算管理过程中能够统筹协调,发挥合力作用,保障预算管理有效实施。为确保预算的精准性,在编制预算时,国有企

业要基于《预算法》分析企业实际情况,以“量入为出、收支平衡”为基本原则来开展预算编制,确保预算为资金收支活动提供合适的参照。在编制收入预算时,对于不确定性因素,应及时排除在外,对于支出预算,要求先保证基本支出,再合理安排其他项目支出,确保预算支出既有侧重点,又能尽可能地向高效益项目倾斜。国有企业重视以预算为导向,应做好统筹规划,全面地评估分析年度资金收支情况,充分考虑年度资金供给。此外,为增强预算刚性约束,在预算下达执行后,要避免随意调整,如遇特殊情况需要追加预算,也应执行严格的追加审批程序,以确保追加预算的可行性和科学性。

#### (四)构建具有制衡性的内控机制

国有企业应注重搭建完善的内控体系。第一,健全制衡制度,国有企业应注重在全业务链条中嵌入内控制衡制度,建立以防为主的监控防线;企业的业务人员,要根据业务内容合理授权,授权过程中要体现分权制衡思想,以避免权力过于集中,约束监督不足,出现徇私舞弊等现象。除此之外,针对一般业务,要定期复核;对于关键业务,应采取双签制,即至少由两人以上负责,以强化监督。第二,注重监督管控,为确保监督的全面性和实时性,国有企业可在财会部设立监督岗,定期通过编制报告来反馈监督结果。与此同时,企业还应基于会计核算,对不同岗位、业务进行全面审查,及时发现不足,并制定改进方案。第三,国有企业应从董事会层面出发,建立具有独立性的审委会,主要开展常规稽查和会计报表审查等工作,以强化会计管控。

#### (五)搭建内控评价体系

加强内控体系设计和运行有效性评价,可以不断完善和优化内控体系。在内部控制评价方面,指标设置较为关键,国有企业可以从以下三方面维度出发设计指标,内控体系设计方面,如内控决策机制建设、职能机构设立和人员配备、决策程序和风控文

化、内控体系建设、内部沟通报告机制、内控信息上报和披露、内控信息化、内控评价与考核机制、内控责任追究机制等指标;内控运行方面,如企业层面专项评价开展情况、业务层面开展情况、内控有效性评价完成情况、缺陷整改完成情况等指标;内控运行效果方面,如内控工作计划完成情况、闭环管理效果、重大缺陷发生数量及影响金额、重大缺陷隐瞒不报、盈利能力、资产质量、经营增长、经营效率、内控审计报告意见等方面。国有企业从内控设计、运行和运行效果三方面出发设计指标体系,实现对企业内部控制进行全面的评价,可以使评价结果更加精准、全面,同时还可以为企业优化内控体系,弥补和堵塞内控漏洞提供指导。

### 3 结语

综上所述,在改革开放的推动下,国企改革取得重大突破,运行质量和运行效益显著提升,现如今已经成为具有核心竞争力的骨干型企业,不管是在国际市场还是国内市场都发挥着至关重要的作用。国有企业是国民经济的主体,为提升集团化管控水平,防范和规避企业经营中存在的各类风险,识别管理漏洞,增强企业竞争力,应重视优化和完善内控机制。现如今,内部控制实施是否有效,已成为衡量企业管理水平、治理能力、可持续发展的重要指标,因此国有企业应注重以内部控制为助力,加快推动现代化管理建设。

#### 参考文献:

- [1]魏敏伊,罗丽萍,李达.国有控股混合所有制企业内部控制的研究[J].中国市场,2019(15):73-74.
- [2]张泽华.关于如何加强国有企业内部控制的思考[J].环球市场,2019,(001):90-91,99.