

企业财务管理内部控制问题分析

本文选取 H 制造公司作为案例，从内部控制整合框架角度出发对公司的内部控制情况进行调查研究分析，发现该企业在风险管理和控制活动方面不够完善，在信息交流中缺乏有效沟通，在内部监控方面也有所欠缺。针对上述情况，结合企业实际，对问题成因进行剖析并提出改进对策：优化组织结构，强化企业文化建设与人力资源管理；提升全员风险意识，健全风险评估体系，完善供应商管理流程；规范固定资产管理和应收账款等控制环节；加强企业内部信息传递与沟通机制。在组织架构、人员配备、技术手段及资金投入等四个层面予以支撑，加强内控理念与实践水平，保证内部控制体系高效运转。

一、研究背景

面对全球科技发展、产业革命，智能化技术渗透应用给公司的发展带来挑战。近些年，我国政府对制造业的转型升级非常重视，如何适应时代发展的需要并实现高质量发展成为关注焦点。但是，制造业的迭代升级以及企业的转型升级存在着很多风险因素，内部控制在企业经营中发挥着越来越重要的作用。因此，公司建立健全内部控制制度并加以实施，在提升公司竞争能力和防范经营风险的同时，也促进国民经济的发展和社会的进步。

二、相关概念及理论

（一）内部控制的定义

根据《企业内部控制基本规范》，内部控制是围绕单位各个层次、各个方面、各个环节的一种控制活动，是为了实现单位的既定目标而采取的有效方式和措施。它是由全体员工共同参与并贯穿企业管理始终，是一个动态循环的过程，通过自我调节、业绩评价等相关联的方法、程序以及措施来实现。对企业的生产经营及经营管理行为进行有效地监督约束。

（二）内部控制的特点

一是完整性，在企业的发展中，内部控制的完整性至关重要，渗透到企业生产经营的各个层次及各个环节，实现全覆盖的效果；二是重要性，在企业的生产经营中，能够对那些高风险的区域进行准确把握，并采取积极风险应对措施，保证企业发展与管理稳步前进；三是灵活性，内控并不是一个固定的框架，而是具备一定的变化特征；四是制约性，企业内部的部门之间以及机构之间都赋予不同权力，不同职能权力之间存在制约关系及监督作用，相互制约相互监督保障授权合法合规及经营正当性；五是成本与效益平衡，公司建立并执行内控体系要考虑成本效益原则。

三、H 公司内部控制状况分析

（一）H 公司基本情况

H 公司位于天津市，是一家 2004 年成立的知名国有企业，现已发展成集中高端紧固件研发、制造和检测为一体的高新技术领军企业。公司有职工 2000 余人，资产总额达 21 亿元。在管理上，H 公司全面实现计算机化管理，现代化管理方式覆盖产业管理全环节，既提高了运营效率和管理水平，也带来了更大竞争优势。

（二）H 公司内部控制状况

1. 内部环境方面

H 公司内部组织机构划分清晰，每个部分都具有不同的职能分工。在上层管理架构中包括了董事长、总经理以及副总经理、总会计师等高级管理人员，在其岗位上能够给企业以专业的帮助和支持；另外还设有办公室、发展计划部等 10 个职能部门，主要承担整个公司的具体工作运行。

2. 风险评估体系及主要面对的风险

良好的风险评价体系可以帮助公司发现、判断以及处理存在的风险。H 公司作为一家制造业公司，公司的重心是研发生产和产品销售，公司领导层对经营结果和短期效益更加关注，在公司内部设有独立的风险审计部来制定和优化风险管理相关流程，而且严格实施内部控制。

战略风险：一是市场环境演变、消费者偏好变化带来的战略风险，比如企业会根据产品及服务在市场的反映及消费者的接受程度及时调整市场战略；二是竞争态势升级带来的竞争压力，如行业中的挑战者、新兴市场的崛起，先进技术革新均会对企业的战略造成影响，带来战略风险。

操作风险：一是生产过程风险，高精尖端的精密紧固件在制造过程中对产品质量和技

术要求很高，比如机器出现异常情况、人为操作不当、原材料的质量把控不严等，均可能导致产品不合格或引发安全事故；二是质量管理的风险，质量管理要求建立健全有效的质量管理机制并且严格执行，否则易发生质量变异及不合格品现象；三是设备维护隐患，相关生产设备若缺乏有效地养护和维修，会影响产品质量和生产效率；四是采购风险，采购包括供应商的选择、采购行为、运输过程以及存货管理，在采购过程中可能遇到交期不准、物料不合格或者缺料等情况，会打乱生产安排，甚至导致停产。

财务风险：一是应收账款管理的坏账风险，应收账款管理失效会导致企业现金流短缺，影响经营现金流的灵活性，应收账款坏账增加影响公司利润；二是存货管理不当造成库存积压，库存积压一方面会占用企业经营资金，另一方面，随着市场变化可能导致库存价值贬值，增加企业的财务风险。

合规风险：H 公司在生产运营中若未严格遵守法律法规或行业标准，可能面临行政处罚或声誉受损。

3. 控制活动方面

H 公司目前已经制定了相关文件和制度，用于规范公司经营管理，提升运营效率。针对不同的风险因素，公司建立了《H 公司国有资产管理制

度》《H 公司生产设备管理制度》等制度。公司的各个部门均有合理的设定分工，科学划分职责权限等，有明确的不相容职务分离制度，相互制衡机制。

4. 信息与沟通方面

企业的等待时间是无形的成本投入，建立高效的信息与沟通机制对企业的长期发展至关重要。H 公司目前已经建立了 ERP 系统和 OA 系统，以便进一步提升公司的信息管理水平

5. 内部监督方面

企业可借助内部监督检查、评估和督促内部控制各环节，确保有效实施与持续改进。一方面，设立监事会制度，监督董事会和管理层决策与行为的合法性、合规性，监督内控执行效果并定期评估；另一方面，H 公司在风险审计部门设审计岗位负责日常监督。但 H 公司未建立完善的内部监督反馈机制，监督和评估内控执行情况的能力有限，内部监督人员工作积极性不高，给内部监督工作带来挑战。

（三）H 公司内部存在的问题

1. 内部控制环境不佳

H 制造公司从组织机构上来看，存在内部控制体系责任主体不明确、部门设置不合理的问题。公司没有单独成立内部控制部门，而是把内控经理放在了财务部下面，这极大地影响了内部控制部门的独立性与监督的有效性，容易造成内控制度建立以及实施的责任主体不明的情况；另外，公司并没有设立单独的采购部门，物资采购任务由各科室自行完成，在采购管理上存在分散化管理、量小分散、无法实现集约化采购的特点，导致议价权不足。“自用自买”，没有监督审核，易造成过量采购、预算外支出或者资源闲置等问题。

2. 风险评估不规范

H 公司已经成立了专门的风险审计部门并制定了配套的风险管理制度，在一定程度上为企业开展风险管理奠定了基础。但从更深层次来看，H 公司的风险管理仍处于相对初级的发展阶段，主要依赖制度层面的刚性约束，对潜在风险缺乏持续性的评估、分析与过程控制机制，致使企业风险管理在整体性和系统性方面仍显不足。

3. 控制活动存在问题

H 公司的应收账款管理工作不够规范。在 H 公司，应收账款的相关工作由财务部与人力资源部共同负责，但两个部门之间的职责划分以及权力分配没有明确的规定。因权责不清导致应收账款管理工作推诿拖沓，大大降低了应收账款回款的效率，控制活动与制度无法得到有效落实和执行。

4. 信息与沟通不顺畅

对于 H 公司而言，当前存在着信息不对称的问题，在日常工作开展过程中各部门往往仅关注自身业务范畴，缺少相互交流互动，导致部门之间的信息共享不足、传递滞后，从而影响到企业职工的工作效率，甚至还会对企业工作造成不良影响。

四、H 公司内部控制优化对策

（一）完善内部环境

H 公司应完善公司组织结构，增设独立采购部门，负责公司采购工作，以实现采购流程规范化、合规化与透明化，精准控制成本，避免过度采购与浪费。设立内控部门，专注于构建和监督内部控制政策、程序和流程，保障公司业务合规性，加强风险控制。

内控部门与财务部门脱离，可避免因独立性不足导致的监督失效和风险评估不足等问题，确保内控部门独立性。

（二）规范风险评估工作

对 H 公司而言，较高的成本压力及快速变化的市场需求对其生产经营管理带来多种风险，具体应对可参考以下建议：在风险管理上，应针对 H 公司建立健全风险管理制度及程序，明确管理目标、原则及手段等内容；成立专门的风险管理小组，明确小组成员责任分工，确保内控措施落实到位。另外，风险管理应是全员参与，要认清自己在风险管理中的位置，实现互相帮助、互相制约的工作机制，提高风险管理的效果和效率。

（三）加强控制活动

明确职责划分，加强业财融合，各部门应加强沟通协作，从经营管理的全环节进行风险控制。例如：为优化应收账款管理，明确财务部负责核算、记录、分析和报告；人力资源部负责收集客户信用信息，保障应收账款管理流程有效运作；另设应收账款管理部门，对应收账款进行全过程实时监控，及时分析应收账款坏账率，对客户信用进行评级，优先与信用良好的客户合作。

（四）建立多元化信息沟通渠道

针对 H 制造公司信息沟通管理中存在的问题，提出完善信息沟通管理的措施，在企业内建立正式会议、非正式交谈、员工团建等多种信息沟通方式，畅通上下级之间的信息沟通途径。积极采纳职工意见、倾听职工呼声、解决职工难题，让领导能听到一线的声音。企业可以设立意见箱或者建立专用信箱来收集职工的意见和建议，保证职工畅所欲言。

（五）规范内部监督

完善内控监督保证体系。H 公司以制定详细全面的责任清单的方式来明确企业内部各个层级之间的职责，让企业的各个部门以及不同职位都明白自己的职责所在，提高企业的办事效率。另外，明确的职责也能加强内部监督的有效性

与严肃性。问责机制能将问题产生的根源及责任人一查到底，而应急处理机制可以做到迅速控制事态发展，避免问题恶化、扩散。

（作者：韩燕 单位：昌吉回族自治州第二中学）