

# The Key Points of Internal Control of State-owned Enterprises Under the Guidance of Risk Management

Weilin Fan

Kunming Airport Investment Development Group Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 650211, China

## Abstract

Internal control is a crucial part of enterprise management. For state-owned enterprises, establishing sound and effective internal control mode is an important task in the management of state-owned enterprises. By optimizing and improving internal controls, soes can improve their management level, enhance their risk prevention capabilities, and provide strong support for sustainable development and market competition.

## Keywords

risk management; state-owned enterprises; internal control

## 风险管理导向下的国企内部控制要点思考

范伟琳

昆明空港投资开发集团有限公司，中国·云南昆明 650211

## 摘要

内部控制是企业管理中至关重要的一环。对于国企而言，建立健全有效的企业内部控制模式是国企管理中的重要任务。通过优化和改进内部控制，国企能够提升管理水平、增强风险防范能力，为可持续发展和市场竞争提供有力支持。

## 关键词

风险管理；国企；内部控制

## 1 引言

国有企业在建立健全的内部控制体系方面面临着重要的挑战和机遇。为了提升内部控制的有效性，国有企业需要在多个层面采取积极的行动。通过优化组织架构、加强信息化建设、培训人员和加强监督评估。国有企业可以提升内部控制的水平，有效管理风险，保障企业的可持续发展和国家经济的稳定运行。

## 2 内部控制与风险管理的联系和区别分析

### 2.1 关联性

内部控制和风险管理在国有企业的可持续发展中扮演着不可或缺的角色。这两者的目的都是确保企业能够有效地实现经营目标，并在合规、稳健的基础上保持正常运营。为了实现这一目标，各级企业成员都需要积极参与和承担责任。内部控制和风险管理的实施范围应涵盖企业经营管理的

各个方面。不论是领导层还是基层员工，在实施过程中都需要发挥积极作用，共同努力。这意味着需要建立一种文化，使得内部控制和风险管理成为企业日常管理的一部分。投入适当的管理资源，帮助内部控制和风险控制机制正常运转，从而在危机发生时能够以常态化方式进行有效应对。因此，内部控制和风险管理都是国有企业良性运行的关键步骤。为了达到最佳效果，企业需要根据自身发展情况和经营目标不断优化和改善这两者的实施。只有不断完善内部控制和风险管理体制，国有企业才能在市场竞争中取得长期的竞争优势，实现可持续发展的目标<sup>[1]</sup>。

### 2.2 差异性

国有企业的内部控制和风险管理是保障企业健康发展的关键要素。内部控制和风险管理在具体实施过程中体现出一定的差异和独特性。风险管理的范畴更为广泛，涵盖了企业所有方面的风险，并需要在企业精细化管理的基础上不断进行优化和完善。这包括考量文化、利益关系、风险承受程度以及应对策略等多个因素。同时，现代信息技术和大数据技术在风险管理中的应用需求也更高，以帮助企业更精准地识别、分析、评估风险，并制定相应的应对措施。与风险管理相比，内部控制更注重对工作过程的实际操控。它以优化

【作者简介】范伟琳（1993-），女，中国云南昆明人，硕士，中级会计师，从事财务报表分析、预算管理、内部控制等研究。

工作流程、提高业务能力为目标，通过规章制度和方针政策的制定和执行，确保企业在日常运作的各个环节中建立起良好的内部控制机制。内部控制与企业的规章制度相结合，使企业的工作过程更加规范化，从而有效地管理和控制风险。需要明确的是，内部控制和风险管理在国有企业中都具有重要性和独特特点。风险管理侧重于前端信息的识别、分析、评估，并强调对企业目标实现的各种风险因素进行有效管控。而内部控制更加注重实践过程中工作的实际操作和流程的完善。两者相辅相成，相互支撑，都是确保企业健康发展和应对外部变化的重要工具<sup>[2]</sup>。

### 3 国企基于风险管理的内部控制建设存在的问题

#### 3.1 缺乏全局性的风险管理意识

国有企业在面对风险管理方面仍然面临一系列挑战和存在认知不足的问题。一方面，过去的做法将风险管理与内部控制划分为独立的领域，或将其简单地视为内部控制的一部分，这种方式已经不能满足当前的管理需求。另一方面，国有企业在企业风险全员承担意识方面存在认知不足的问题。由于国有企业在层级清晰、责权明确的管理体系中成长起来，接受和融入国际上的先进管理思想需要一个适应过程。因此，在国有企业的管理实践中，很多管理人员包括高层管理者都将风险管理视为公司财务等相关部门的职责，这种观念是非常狭隘的。

#### 3.2 缺乏系统性的风险管理与内部控制体系

在当前的国有企业中，基于风险管理的内部控制建设面临着缺乏系统性的挑战。尽管国企普遍意识到风险管理的重要性，但在实际操作中，存在着一些问题。

首先，国有企业在风险管理与内部控制的融合方面尚未形成统一且系统的体系。过去，风险管理往往被视为内部控制的一部分，缺乏全面的战略思考和综合管理。这导致风险管理的实施过程中可能出现零散、分散的问题，无法形成整体有效的内控体系。其次，国有企业在风险管理与内部控制意识培养方面存在不足。由于历史原因和管理体制的限制，有些企业仍缺乏全员参与的全局风险管理意识。最后，国有企业在风险管理工具和技术应用方面还存在一定的欠缺。随着科技的不断进步，风险管理领域涌现出许多先进的工具和技术，如风险评估模型、数据分析技术等。然而，国有企业在应用这些工具和技术方面仍面临一定的挑战。可能是由于资源和技术能力限制，或是对这些新技术的认知不足，导致国有企业在风险管理的工具与技术应用方面相对滞后<sup>[3]</sup>。

#### 3.3 内部控制建设流于形式

尽管国有企业普遍意识到内部控制的重要性，但在实际操作中，存在一些问题。首先，在一些国有企业中，内部控制建设流于程序和文档化，缺乏实质性的执行和监督。

企业过于注重内部控制制度和规范的制定，而忽视了内部控制的实际运行和执行情况。这使得内部控制成了一种形式主义，没有真正起到预防和管理风险的作用。其次，国有企业在内部控制建设中存在对内部控制要素关联性的缺乏认识。内部控制是由控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及监督检查五个要素构成的综合体系。再次，一些企业在内部控制建设中更注重某些要素的落实，而忽视了要素之间的关联性。这导致企业内部控制体系的完整性受到了影响，无法形成协同效应。最后，缺乏有效的监督和评估机制也是导致内部控制建设流于形式的一个因素。一些国有企业在内部控制建设后缺乏有效的跟踪和监督机制，导致内部控制的执行和效果无法得到及时评估和改进。缺乏自我审查和外部审计的有效机制，可能导致潜在风险得不到及时发现和防范。

#### 3.4 信息化建设水平较低

在当前数字化快速发展的时代，信息系统的作用对于企业内部控制变得至关重要。然而，最基本的信息和数据安全并没有得到充分的保障，这使得企业面临潜在的风险。在这个数字化时代，企业的核心资产往往以电子形式存在，如客户数据、财务数据和商业机密等，这些重要信息没有得到妥善保护，企业将面临调查、数据泄露以及声誉损失等风险。此外，人员权限管理在国有企业中常常需要临时申请以应对快速变化的业务需求。这种临时性的权限安排可能导致权限的滥用或误用，从而使得企业暴露于潜在的内部风险之中。这种传统的审批方式不仅增加了操作繁琐的流程步骤，还会导致信息泄露、审批延误和业务效率低下等问题。

## 4 风险管理视角下国企内部控制建设的建议

### 4.1 加强企业风险管理文化建设

为了加强国有企业对风险管理的意识，并改善内部控制环境，需要着重关注以下几个关键方面：首先，国有企业的管理层必须改变将风险管理视为短期专项检查的思维方式，真正认识到全局风险管理的重要性。同时，董事会应肩负起职责，使得全面风险管理工作落到实处。其次，开展风险培训也是必要的。通过向业务部门员工提供针对性的风险培训，可以增强他们对风险管理的认知和理解，并增强其风险意识和内控素养。这有助于业务部门员工更好地理解风险管理要求，并主动参与风险管理工作，与风险管理职能部门形成紧密的合作关系。同时，风险管理职能部门应与业务部门共同参与和推动企业的全局风险管理。通过定期召开跨部门会议或工作坊，可以促进不同部门之间的合作与交流，共同思考和解决风险管理中的挑战和问题。最后，制定一份全面的《内部控制手册》是确保内部控制体系有效运行的关键一步。该手册应包含明晰的指引和评价标准，以保证企业建立以风险管理为导向的内部控制体系。编写《内部控制手册》时，国有企业应结合自身实际情况，充分考虑企业特点和业

务需求，精心设计和规范企业的内部控制环境，确保相关控制措施得以有效实施和监督。

#### 4.2 明晰风险管理与内控建设责任主体

为了确保企业风险管理与内控建设的有效实施，国有企业应当采取一系列重要措施。一方面，明确董事会作为最高负责机构，将风险管理与内控建设纳入企业的战略层面。这意味着在制定企业战略和目标的过程中，必须全面考虑风险管理和内部控制的需求。通过将 these 事项纳入战略规划中，国有企业可以确保相关体系的健全建立，并逐步下沉至各个管理层级，包括子公司，在实现合理授权的同时进行有效的风险管控。另一方面，国有企业应将风险管控为导向的内部控制内容融入部门建设中。各业务部门应增强风险意识，意识到内控建设不仅是合规部门的责任，而是每个业务部门都应承担的责任。业务部门应在日常经营管理中建立自身条线的风险预警机制，并积极参与相关内部控制的设计和落实。通过明确业务经营中的关键控制点和关键风险点，了解风险事件和内控缺陷的评价标准，业务部门可以有效完成定期的自评工作，并为整个企业的风险管理与内控建设发挥积极作用。

通过明确董事会的职责、在企业战略层面下沉风险管理与内控建设，规范责权架构，以及将以风险管控为导向的内部控制内容融入部门建设，国有企业可以提升整体风险管理水平，确保企业的长期稳健发展<sup>[4]</sup>。

#### 4.3 完善风险管理与内部控制制度体系

在国有企业的内部控制建设中，结合风险管理视角，可以通过以下方式确保良好的风险管理与内部控制制度体系：第一，国企应制定明确的风险管理策略，明确企业风险承受能力、管理目标和方法，并确保与企业战略一致。第二，建立有效的风险识别和评估机制，采用系统化方法和工具全面评估各类风险，并定期更新风险地图和引入风险指标和监控体系。第三，确立内部控制政策和程序，明确业务流程，制定内部控制制度并规范岗位职责和权限，以确保风险管理与内部控制的紧密结合。第四，加强内部控制的培训和意识提升，让员工了解内部控制的重要性和风险管理的方法和工具。第五，建立有效的监控与追踪机制，包括内部审计、定期自评和审查，以及建立风险和内部控制的监控指标和仪表

板。第六，建立持续改进机制，定期评估内部控制效果，并根据评估结果进行修订和更新，改善流程和机制的效率和效果，并引入新的风险管理工具和技术。综上所述，通过这些措施，国企可以全面完善其风险管理与内部控制制度体系，提高风险管理水平，保护企业利益，并实现可持续发展。

#### 4.4 提高信息化建设水平

国有企业需要加强信息安全意识教育，制定和实施严格的数据保护措施，确保信息和数据的机密性、完整性和可用性，例如加强网络安全防护、建立访问控制机制、加密敏感数据等。此外，企业应该推动权限管理的规范化和自动化，建立灵活的权限申请和审批流程，以便更好地适应不断变化的业务需求。同时，对于财务或印章流程的审批，引入线上审批系统，实现数字化审批流程，并将审批记录和审批结果存储在安全的数据库中，从而提高审批的效率和可靠性。关于建立集成化的数据信息平台，国有企业需要进行相关技术的研究与投入。这可能涉及数据集成、应用接口开发、大数据分析、人工智能等方面的技术应用。同时，也需要加强数据管理和信息安全的措施，确保数据的准确性、完整性和保密性。通过建立集成化的数据信息平台，国有企业能够更好地识别和预测风险，并采取相应措施进行应对和监督<sup>[5]</sup>。

### 5 结语

国企内部控制建设是国企长期稳定发展的基石，确保企业在复杂多变的市场环境中有效运营和管理。在风险管理的框架下，国企可以采取一系列措施来加强内部控制建设，有效降低企业风险，为持续稳定发展创造有力保障。

#### 参考文献

- [1] 彭齐武.风险管理导向下的国有企业集团投资业务内部控制分析与研究[J].天津经济,2022(8):6.
- [2] 贾立伟.风险管理导向下提升国有企业内部控制有效性的对策思考[J].中国民商,2021(1):70+76.
- [3] 卢敏莺.风险管理视角下国有企业内部控制研究——以K公司为例[J].财会学习,2022(5):149-151.
- [4] 李显歆.风险管理导向下企业内部控制策略研究[J].市场周刊·理论版,2021(53):43-44.
- [5] 刘丹.基于风险导向下的企业财务内部控制研究[J].全国流通经济,2021(9):3.