

# Problems and Improvement Suggestions of Internal Control Management in State-owned Enterprises

Ying Duan

Kunming National High-tech Industrial Development Zone State-owned Assets Management Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 650500, China

## Abstract

State-owned enterprises due to the scale of production, extensive business projects, make the internal operation is very complicated, and often due to this complexity, and management loopholes and deficiencies, and then produce risks. In order to further improve the management quality of state-owned enterprises, it is necessary to constantly summarize the development status of state-owned enterprises, reflect on management problems, and formulate corresponding solutions according to the problems, and build a solid risk prevention wall. Internal control management is an auxiliary management means, which can play a good role in supervision and control on the basis of the existing management system of state-owned enterprises. Internal control management can play a good role in sorting out, optimizing, evaluating and controlling the whole process of production and operation of state-owned enterprises. Therefore, state-owned enterprises should attach great importance to the role of internal control management, and better improve the management level of state-owned enterprises by giving full play to the supervision and restraint role of the internal control system. This paper analyzes the problems existing in the internal control management of state-owned enterprises, and puts forward corresponding improvement suggestions based on specific problems, in order to provide relevant reference and inspiration for the improvement of the management level of state-owned enterprises.

## Keywords

state-owned enterprises; internal control management; existing problems; suggestions for improvement

---

## 国有企业内控管理存在的问题与改进建议

段莹

昆明国家高新技术产业开发区国有资产经营管理有限公司，中国·云南 昆明 650500

### 摘要

国有企业由于生产规模，业务项目的广泛性，使得内部运营十分复杂，而往往会由于这种复杂性，而导致管理上的漏洞与不足，进而产生风险。为了进一步提升国有企业的管理质量，就需要不断地总结国有企业的发展现状，反思管理问题，并根据问题来制定相应的解决对策，筑牢风险防范墙。内控管理是一种辅助管理手段，能够在国有企业现有管理体系基础之上再起到很好的监督与控制作用，内控管理能够对国有企业生产经营的全过程起到很好的梳理、优化、评价与控制作用。因此，国有企业要高度重视内控管理作用的发挥，通过充分发挥内控体系的监督作用，约束作用来更好地提升国有企业管理水平。论文针对国有企业内控管理存在的问题进行分析，并结合具体的问题来提出相应的改进建议，以期为国有企业管理水平的提升提供相关借鉴与启示。

### 关键词

国有企业；内控管理；存在问题；改进建议

---

## 1 引言

国有企业的高质量发展、可持续发展是建立在诸多基础之上的，尤其要重视对风险隐患的排查与解决，建立起有效的监督与管理机制，以对国有企业生产经营中的各项操作进行监督与评价，为国有企业的生产规模扩大，业务拓展创造一个良好的环境。从当前国有企业生产经营的现状与成果来看，企业发展所暴露出来的一些问题，说明了内控管理的作用还没能够充分地发挥出来，在体系建设与执行落实以及

成果总结等方面离预期目标还存在着一定的距离。基于此，这就需要实事求是，深入了解问题的根源与成因所在，并结合具体问题，来提出相应的解决对策，强化内控管理作用发挥。通过建立起完善的内控体系来加强对国有企业生产经营活动的全方位监督，规范好国有企业各项资金、资产、资源的利用与流动，把好管理关口，杜绝风险与资源浪费，为国有企业的生产、经营、管理、服务创造有利条件。

## 2 国有企业内控管理存在的问题

### 2.1 内控管理建设意识不足

内部管理要在国有企业管理中发挥出积极作用，就需要完善的内控管理体系与方法的支持，而前提是要对内控管

---

【作者简介】段莹（1990-），女，彝族，中国云南弥勒人，本科，中级会计，从事内控、资金等研究。

理的有效性有高度的认可，并能够制定一套行之有效的制度来保障体系的落地与执行。要有内控管理体系实施的环境与基础，当前国有企业在内控管理上的不足体现在多个方法，其中与内控管理的环境建设不到位不无关系，由于不注重内部管理，使得国有企业的内控管理更多地流于表现形式，却没能得到有效的实施<sup>[1]</sup>。虽然从客观上来说，国有企业已经建设了一套相关的规章制度，但对于内控管理的具体内容却未在体系与机制中进行了详细的说明，没有建立起一套行之有效的内部控制环境，导致很多职工对内控管理体系在生产经营活动中的具体运营了解不足，落实不足。无法有效地对国有企业的运营进行有效的管理。国有企业的管理体系与执行，更倾向于关注国有企业的运营，这样的状况导致国有企业缺少了对内控管理实施的策略与计划。内控管理更倾向于管理的模式上，如计划管理、授权审批、报表的编制、综合预算，实物保障等，主要工作是纠正错误，采取各种手段保证企业保障工作日程运行，这明显与现代化企业的应变能力、创新能力不符。

## 2.2 内控管理信息交流通道不流畅

基于国有企业生产经营活动的特殊性与复杂性，内控管理要形成积极的作用，就必须对国有企业生产经营活动的开展与进展有更详细的了解，能够第一时间掌握生产经营的动态，结合动态与开展质量来进行有效评估，落实相关的监督与管理质量。这就意味着，需要有效的沟通交流平台，来加强各项信息、数据的沟通与交流。但从当前国有企业的管理现状来看，在国有企业庞大的结构框架之下，有着诸多的部门和岗位。各系统自成一体，但信息系统集成度低，信息传递不对称，信息与沟通渠道不通畅，影响了部门之间的交流沟通效率。而内控管理在具体工作的开展过程中，所涉及的部门多，在垂直沟通中，部门上下级之间存在着一种多层次的委托、代理关系，这使得内控管理部门以及顶层管理者无法及时、准确地了解企业内部的生产经营状况。企业内部人员之间的交流不畅，沟通效率低，信息获取不同步，从而阻碍了企业对生产经营活动的有效管理。这就意味着，企业的信息数据无法实现高效利用难以整合，没有形成集成化的信息系统平台，也就影响了内控管理质量与目标的达成<sup>[2]</sup>。

## 3 国有企业内控管理问题的应对建议

### 3.1 提升认知，建设内部管理实施环境

基于当前国有企业生产经营现状，为了进一步提升国有企业的核心竞争力。就需要重新认识并重视内控管理，更要为内控管理的全面落实与执行创造良好条件。内部管理虽然是一种辅助性管理手段，并不是原有管理基础之上的简单重复，而是作用的强化。尤其是监督与控制作用是其他管理体系所不能比拟的。内控管理可以对国有企业的资源分配、使用与利用过程的合理性、有效性进行全面监督，优化细节，完善不足，从而最大化地发挥出资源的作用，为国有企业的

成本控制、效益提升、风险防范与控制创造良好条件。

所以，要结合国有企业内控管理的现状，制定针对性的内控管理实施策略，为内控管理的执行与实施创造良好环境。一方面，要设立科学的组织架构，将内控管理部门形成完全独立的部门，但又能够实现矩阵管理的效果，选择各部门有经验、有能力、有责任心的骨干成员来组建起内控管理班子，这样能够保障在内控监督与控制时，能够更充分地了解各部门的管理流程与运行要求，使得监督与控制更细化到位，为内部控制的实施创造良好条件。另一方面，要由上而下，由点及面地加强宣传，强化认知，营造氛围，创造条件，让内部控制机制得以完善，制度得以执行。这样才能够对整个经营管理过程形成有效监督，精准监督，及时发现漏洞与不足，在早期阶段进行干预和处理，避免问题扩大化对企业的生产经营活动的有效开展产生不利影响。

### 3.2 制定科学的内控管理体系

在国有企业生产经营活动的开展中，不仅类别多，而且内容复杂，涉及面广，专业性强。而且各种项目活动交叉重叠的现象十分突出，大量的技术、工艺、资源纷繁复杂，极易发生风险，滋生腐败，这是国有企业管理的重点与难点所在，也是内控管理体系执行的目的所在。

为了充分发挥出内控管理的有效性，就需要结合企业实现来完善内控管理体系，明确内控管理标准，确保内控管理落实到位，并发挥作用，主要从两个方面着手。一方面，完善公司内部控制考核制度，强调责任管理，强化管理人员的职责，将内控管理纳入绩效考评体系建设中，建立完善的管理体系，并将有关内控管理的各种工作程序标准化，将具体的管理要求落实到个人身上。例如，将内控管理职责进行分工，对管理职责进行细化，并通过建立绩效考评制度，强化管理人员的责任心与主动性。另一方面，要强化关键环节的风险评估与控制，建立完善的内部控制制度进行事前控制、事中监督、事后评估，只有体系的完善性，能够覆盖到财务管理，资源、材料使用管理的全过程中，才能够形成多角度、全方位控制的大格局，充分地发挥对国有企业信息管理，资源管理、技术管理，投资管理的监督性作用，以制度来加强管理过程的监督<sup>[3]</sup>。

### 3.3 构建综合一体化平台强化信息反馈

在国有企业内控管理的实施过程中，信息的共享、交流与反馈是至关重要的，只有根据大量的信息与数据，才能够对企业的生产经营状态有更及时，更全面的了解，并且根据信息与数据来分析企业生产经营中潜藏的问题与隐患以及根据信息的交流与反馈来制定行之有效的管理措施，针对具体问题，来执行管理策略，防范管理风险。所以，要重视信息交流反馈平台的构建与应用，持续优化内部管理效果。在打通各部门联络的同时，促进各部门的沟通和交流。一方面，运用信息化建设的方法，对已有在用的各业务系统展开系统的整合，构建出一个统一对接的一体化工作平台，涵盖

了生产、工程、采购、财务、预算、人力资源、售后服务等信息系统的功能，通过平台，能够实现以国有企业生产经营所涉及的相关资源、资产、项目等相关业务部门之间信息系统的互传，从而实现多部门的系统共用、信息共享。另一方面，要对国有企业的内部沟通机制进行改进，在内控管理执行部门之间以及上下部门之间，构建起一条行之有效的内部交流沟通渠道。当前，国有企业各部门之间的沟通与交流渠道与方法上，还较为传统，信息较为滞后，不仅没有有效的效果，还不能有效地传递信息。因此，要以内部网络建设为基础，构建起信息高效、多向传输渠道，在每日待办事项处进行提醒，并设定完结期限，从而提高各部门之间的协作和沟通能力，进一步强化内控管理作用。

### 3.4 对内控管理成果进行评价与转化应用

国有企业的内控管理，不仅仅需要对国有企业的生产经营过程进行全面的监督，并综合监督情况进行相应的管理控制。同时，还要发挥评价与转化作用，来完善国有企业的相关体系，优化各项流程，总之有效的经验与方法，并运用于后续的生产经营活动中来，切实提升国有企业的整体生产经营管理水平<sup>[4]</sup>。所以说，内控管理体系的建设与实施只是过程，而目的则是要利用在内部控制机制实施过程中所发现的问题，进行及时的纠正与改善。这也就意味着，不仅要将内控管理落实到企业生产经营，发展决策的全过程，同时也要及时对内控管理的效果进行及时的总结与评价。总结与评价除了结合内控管理的要求来实施之外，还要通过内部审计的配合，对国有企业的经营管理效果进行总结。通过组织和督促各部门及时对内部控制工作中所暴露出来的问题进行深入分析，对相关部门相关责任人进行问责，并将内部控制工作中发现的问题全面落实纠正与整改；同时要严格落实整改考核问责，对查出问题整改不到位或未及时整改的单位及其企业负责人进行严格问责，自上而下提高对内部控制的重视程度。将内部控制中所取得的先进经验、有效的成果进

行总结，并深入推广，让内部控制机制的作用更充分地发挥出来，为国有企业的进一步发展，提供有效的参考依据<sup>[5]</sup>。

## 4 结语

综上所述，在国有企业生产经营活动的开展过程中，由于生产经营的特殊性以及市场变化的复杂性影响，必然导致过程中存在着潜在的风险与隐患问题，无论是风险还是隐患，都无一例外地会影响国有企业的生存与可持续发展目标的实现。基于此，就需要运用精细化的理念与管理手段来不断提升企业的管理水平。内控管理体系的全面落实，内控机制的有效实施，是构筑起国有企业风险防范墙，强化企业管理质量的重要手段。内控管理作用于国有企业生产经营流程与环节的方方面面，而内控管理的问题也暴露出这些细节与环节中的落实不到位，应用不彻底。所以，要保障国有企业在激烈的市场竞争形势中获得更好的发展，充分发挥出内控管理的监督与控制作用，就需要从现实出发，从国有企业的发展需求出发。在完善管理体系的同时，也要推进内控管理的执行与落实。通过分析内控管理中存在的问题，完善内控管理体系，加强信息反馈与交流，落实队伍建设，加强内控机制转化等多方面着手，来进一步增强企业的管理能力，更好地满足新形势下企业高质量发展的管理要求。

## 参考文献

- [1] 吴晓婕.国有企业混合所有制改革下企业内控管理和风险防范措施[J].全国流通经济,2022(22):79-81.
- [2] 杨忠.国有企业管理在国有企业内控中的常见问题及改进措施[J].商业文化,2022(9):52-53.
- [3] 于婧慈.国有企业内控管理及企业财务风险防范措施研究[J].财会学习,2021(26):10-12.
- [4] 王炎.关于加强国有企业内控管理的思考[J].中国集体经济,2021(11):50-51.
- [5] 汪友宏.国有企业内控管理存在的问题与改进措施[J].中国市场,2020(33):78-79.