

# 浅谈国企内部控制存在的问题及对策 ——以清江石化为例

张阳

淮安清江石油化工有限公司 江苏淮安 223002

DOI: 10.12238/cj.v1i11.5676

【摘要】淮安清江石油化工有限公司（以下简称公司）成立于1958年，是以原油加工为基础，以精细油品、精细化工和各种系列低硫低芳烃特种溶剂油为特色的石油化工企业。期间经历了一系列改革，由于其自身的特点，在内部控制建设过程中突显了一些不同的特点。本文分析了企业内部控制建设存在的问题，并提出了对应的策略。

【关键词】内部控制 问题 对策

Problems and countermeasures of internal control in state-owned enterprises

——Take Qingjiang Petrochemical as an example

Zhang Yang

Huai'an Qingjiang Petrochemical Co., Ltd. Jiangsu Huai'an 223002

Abstract: Huai'an Qingjiang Petrochemical Co., Ltd. (hereinafter referred to as the Company), founded in 1958, is a petrochemical enterprise based on crude oil processing and characterized by fine oil products, fine chemicals and various series of low sulfur and low aromatic special solvent oils. During this period, it experienced a series of reforms, and due to its own characteristics, it highlighted some different characteristics in the process of internal control construction. This paper analyzes the problems in the construction of enterprise internal control, and puts forward corresponding strategies.

Key words: countermeasures for internal control problems

引言：为深入贯彻落实习近平总书记关于防范化解重大风险的重要指示精神和党中央国务院推动高质量发展决策部署，充分发挥内部控制（以下简称内控）体系强基固本作用，实现“强内控、防风险、促合规”管控目标，形成全面、全员、全过程、全体系的风险防控机制，增强竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，守住不发生系统性风险底线，持续提升内控制度执行有效性，夯实筑牢依法依规管理基础，近年来，总部先后下发了《内控制度执行有效性提升行动方案》，《关于加强内部控制体系建设与监督工作

的实施意见》、《关于贯彻落实“防范化解重大风险攻坚战”的工作意见》等一系列文件，公司对集团公司的行动方案逐项分析，结合公司实际分解落实，持续提升公司内控制度执行力。

## 一、国有企业增强内部控制执行力的必要性

在市场经济的发展过程中，国有企业扮演着十分重要的角色，在我国经济中有着重要地位。内部控制是否能够发挥出作用，就要看其执行力度。尽管国家对于国有企业内部控制颁布一系列指引、政策，但是实际上在运作过程中仍然是国有企业自身内部进行落

实,缺乏监督的环境下,在内部控制执行力度上是有所欠缺的。所以加强国有企业内部控制执行力不仅是让内部控制发挥出效用,同时也能够提升运营管理效率,为财务管理、会计信息等数据真实性提供保障,降低国有企业的财务风险。因此加强内部控制执行力是国有企业发展过程中必须要重视的工作。

## 二、公司内控风控总体推进情况

内部控制,是指由公司董事会、监事会、经理层和全体员工实施的,旨在实现控制目标的过程。其目标是合理保证公司经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进公司实现发展战略。

根据集团公司内控管理要求,2006年公司组织制订了《清江石化内控手册实施细则》,建立起内控体系,以后每年都按总部要求修订内控手册,按规定组织开展季度穿行测试和年度综合检查,2022年组织各部门对公司的重大重要风险进行了全面评估。经过10多年来内控风控管理工作的不断推进,有效规避了一些重大重要风险,提高了依法依规治理水平,增强了全员内控风控意识。

## 三、公司内部控制制度建设存在的主要问题

(一)内部控制重视不足,风险意识淡薄。当前,公司内部控制机制还不够健全完善,对内部控制的重要性认识不足,员工业务能力参差不齐,缺乏风险防控的意识。内控意识的不足直接会反映在工作执行力度上,这也是内控力度欠缺的根本性原因,由于管理层没有意识到内部控制是企业竞争力的重要内容,导致内部控制执行力缺乏监控。当面临风险时,公司缺乏有效的应对措施,只能被动地承担风险带来的不利后果。

(二)法人治理结构虚置。当前,企业要想建立完善的现代内控制度,需要具备规范标准的企业法人治理结构,企业组织架构职能健全,等级应明确,这些组织机构之间必须相互制衡监督,管理层内部应当成立专门的审计监督委员会、风险评估委员会等等,但是目前公司存在权力高度集中的现状,管理层的监督委员会其实并没有发挥真正的作用,缺乏完善的责任分工和相互制衡的制度体系建设,并没有起到相互

监督的作用,公司内部控制还是以高级管理层的实质控制为主,这是当前公司内部控制制度存在的一大问题。

(三)内部控制体系不够科学。公司虽建立了内部控制制度,但由于制度的设计缺乏科学性、适用性和针对性,导致内部控制没有发挥出应有的风险防范作用。如简单照搬总部手册原话,没有结合公司实际进行细化、完善,导致制度的可操作性不强;控制重点不突出,对重要业务事项和高风险领域关注不够;控制流程不科学,在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面没有形成相互制约、相互监督的内控体系;控制方式不灵活,不能与企业风险水平相适应,不能随情况的变化及时调整内控体系;没有充分考虑实施成本与预期效益的关系,导致一些措施无法有效实施或根本不能实施。

(四)内控基础还需加强。公司内部控制运行以来,尽管这些年来内控管理和风险防范工作得到了有效提升,但是在内控管理与风险管控的执行力与效果方面还存在一些问题。如,有些部门的主要领导对内控工作重视不够,选择性的执行内控;对风险管理存在误区,风险意识淡薄,风险评估不到位;在内控测试工作中,控制点测试人出于某些原因,不愿意暴露问题;测试人受工作能力所限,测试不能发现问题;内控测试重点不突出,平均用力情况比较普遍;抽样记录填写不规范、不完整等。

(五)内部监督缺乏。企业内部控制是一个过程,要确保内部控制制度切实执行且执行的效果良好,整个内部控制的过程需实施必要的监督,并通过监督活动加以修正。完善的内部监督制度是内部控制有效运行的必备条件。当前,公司的内部控制流程设计及运行监督性不够强,内部控制是否执行、执行是否有效,内部监督无法进行有效评价,因不能提供有价值的内控效果反馈意见,影响了内部控制制度的修订和完善。同时,内部监督机构缺乏独立性,不能完全独立于内部控制执行部门之外,难以对公司的业务活动流程进行全面的监督,无法对公司经营做出客观评价。

## 四、风险管理视角下完善公司内控制度建设的建议

### （一）提高内控认识，强化风险意识。

首先，要加强主要领导在内部控制方面的培训与相关知识的学习，既能使其掌握关于内部控制的基础知识，同时也能提高其对内部控制制度进行监督和完善的认识，进而提高其对内部控制的充分认识以及创建内部控制环境的必要性。其次，要注重对员工进行培训，强化风险意识，形成主动的风险管理环境，对风险的处置要做到可防、可控、可化解。此外，企业要充分认识内部控制的重要性，树立全面、全员、全过程控制的理念，不断建设和完善以风险管理为主线的内部控制机制，以实现企业的持续健康发展。

### （二）完善内部控制环境。

首先建立公司各部门之间的相互制衡机制，将各部门的权责予以明晰。如董事会负责内部控制的建立健全和有效实施；监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督；总经理班子负责组织领导公司内部控制的日常运行。其次，公司还应建设自己的企业文化，形成企业内部一种强烈的向心力，保证企业内部控制制度的实施，让所有员工能达成共识，并把自己的社会价值和企业的社会价值统一起来，形成一种责任感和使命感，保证公司的各项目标顺利实现。此外，完善企业的内部控制环境，还要制订有效的人力资源政策。公司员工的职业道德素质、专业技术水平以及员工的工作能力是保证企业内部控制制度有效运行的必要条件。同时，还应建立其人才的激励措施，对积极参与企业内部控制的员工予以精神和物质上的奖励，以提高员工参与内部控制的积极性。

### （三）不断优化内部控制体系。

内部控制体系直接影响着内部控制执行的力度，这就需要公司能够在内控执行的过程中对其整个体系进行优化，让内控执行更加的深入。首先在编制公司内控手册时，在不降低总部要求的基础上，结合公司实际进行细化、完善，增强手册的可操作性和实用性。其次，建立与实施内部控制，应充分考虑公司面临的各种风险，并根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制，

重点关注重要业务事项和高风险领域，建立风险预警机制、评估机制和控制机制。

### （四）加强内部监督，完善内控体系。

首先公司应充分发挥内部监督的作用，对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，督促相关部门及时加以改进。由于高层管理人员难以对公司各项业务活动的执行亲自进行监督，因此，建立内部监督系统和机制显得尤为必要。其次，公司没有足够的条件建立单独的内审机构，更要提高财务审计方面的监督。此外，也要充分发挥其他机构以及监管部门对公司的监督作用，对监督检查中发现的问题，公司要给予足够的关注并及时解决，并针对问题修订和完善内部控制体系，规范内部控制机制，促进内部控制制度建设。

## 五、结论

健全的内部控制是公司符合现代企业管理要求的重要标志。内部控制是一个动态的过程，建立符合公司实际的内部控制制度，是促进公司在激烈的市场竞争中把握发展机会，利于不败之地的关键。近年来，公司也不断重视并改进内部控制，加强内控培训。虽然如此，但是与先进企业相比，公司的内部控制仍然相对落后，仍然存在诸多问题有待改进。思想是行动的先导，这就要求公司各层级人员提高对内控重要性的认识，充分运用现代化技术，多措并举，促使公司内控水平再上一个台阶。

### 【参考文献】

- [1]《管理观察》，晏紫英，国有企业内控制度执行力的提升策略探讨
- [2]《内部控制》2010年第36期，王振中，内部控制与风险管理
- [3]《金山企业管理》2019年第4期，陆张永，持续提升公司内控制度执行力的思考
- [4]《商讯》，于兰，风险管理视角下国有企业内控制度建设研究

作者简介：张阳，淮安清江石油化工有限公司，综合管理部企管员。