

民营企业常见内部控制问题研究

——以A公司为例

叶安静

成都市巨能阳光能源有限公司，中国·四川 成都 610051

【摘要】本文以民营能源行业A公司为研究对象，聚焦其内部控制问题及优化对策。A公司历经从S省区域性燃气企业到集团化运营、再向北方市场拓展的发展历程，业务扩张伴随组织结构复杂化，渐显内控体系适配性不足问题。通过案例分析法梳理其管理实践，发现存在治理和决策结构缺陷、人力资源管理不足、风险评估机制滞后、缺乏监督机制等缺陷，根源在于快速扩张中内控体系建设滞后于业务发展。本文结合A公司行业特性，提出完善治理结构与绩效考核体系，健全风险管理与清单，优化控制活动制度与执行，畅通信息沟通渠道，设立独立监督部门等对策，研究旨在为同类企业强化内部控制、提升管理效能提供参考。

【关键词】治理结构；权责分离；内部监督

引言

内部控制是企业抵御风险、保障运营合规的核心机制，尤其对能源行业具有特殊意义。燃气企业涉及高危设施运营、民生保障及严格监管，其内部控制不仅关乎资金安全与经营效率，更直接影响公共安全与社会稳定。有效的内控体系能通过流程规范规避管网维护疏漏、气源调度失误等风险，同时满足环保、安全等强制性监管要求。

一、A公司内部控制问题

(一) 控制环境方面

1. 治理和决策结构缺陷。一是董事会与监事会职能虚化。公司实际控制人同时担任董事长和总经理职务，董事会其他成员及监事会成员均由公司高管（如副总经理、财务负责人）兼任。这种人员配置导致董事会难以有效履行对管理层的考核监督职责，监事会亦无法发挥对董事会的独立监督作用。二是决策机构权责边界模糊。由于治理机构成员高度重叠（总经理办公会、董事会、股东会决策主体趋同），重大事项决策过程缺乏制衡机制，既影响决策的专业性，也削弱了治理效能。

2. 绩效考核机制问题突出。一是指标设计粗放，激励导向失衡。子公司考核指标繁杂，超额利润奖、费用节约奖等单项奖励泛滥，且未经专业论证与合理性测算，年终考核结果亦缺乏相关部门验证，数据真实性存疑。二是短期激励与长期发展矛盾显著突出。单项奖励叠加使得子公司过度关注短期指标，如某子公司为获取“费用节约奖”压缩设备维护支出，虽短期优化费用指标，却推高设备故障率，增加长期运营成本，形成“短利长损”悖论。三是考

核流程随意，制度权威性受损。子公司个别奖励指标未达标可申请“特别奖”，削弱考核刚性，结果调整无明确规则，高层主观干预导致奖惩尺度不一，引发公平性质疑，损害制度公信力。

3. 人才梯队建设存在明显短板。一是员工职业发展道路不畅。公司尚未建立系统化、透明化的晋升机制，员工职业成长路径模糊，导致人才内生动力不足。二是管理层年龄结构失衡。高管团队老龄化问题突出，部分核心岗位由超龄人员长期任职，既制约管理活力，又阻碍年轻骨干的成长空间。三是青年人才激励失效。

(二) 风险评估方面

1. 风险管理制度不健全。一是风险分类粗放，仅简单划分为战略风险、财务风险等大类，缺乏具体风险情景的细致描述，难以精准定位管理依据。二是核心要素缺失。未明确规定风险识别、评估及应对的具体执行步骤和标准，实际操作缺乏指导。三是目标导向模糊。缺乏明确的风险管理目标及战略导向性文件，导致风险管理与整体战略脱节。

2. 未建立风险管理清单。公司缺乏系统风险管理工具，如未梳理并记录风险类型、风险源、等级及应对措施等关键信息，导致风险信息支持不足。

3. 风险管理环节缺失与效能不足。公司未系统执行风险识别、评估、应对等关键流程，且未开展风险监测、报告及员工培训等辅助活动。而公司风险管理缺位进一步削弱员工风险意识，导致整体风险管理能力持续弱化。

(三) 控制活动方面

1. 核心管理制度缺失。一是未建立授权审批制度，日常

经营活动中的权责划分模糊不清，经营决策环节出现“多人签字审批、无人承担责任”的权责脱节现象。二是资产管理、应收账款管理、对外投资等基础管理制度缺失，核心业务流程缺乏规范指引。

2. 制度执行刚性不足，人工干预凌驾于制度约束之上情况突出。其中以《预算管理制度》的执行偏差最为典型。制度规定公司应于每年11月启动次年年度预算编制及考核指标设定工作，每月28日前完成次月资金计划编制与审批，预算外资金支出需履行额外审批程序。但实际执行过程中，尽管每年11月按时启动了次年预算编制工作，但关键指标通常要次年8月才能确定；资金计划管理更是流于形式，每月均有大量未经预算备案的计划外资金支出申请上报，制度约束效力被严重弱化。

3. 制度执行留痕不足，责任追究机制失效。由于公司未部署OA办公自动化信息系统，日常管理沟通依赖电话沟通、纸质签字、微信群聊等非标准化方式，缺乏信息系统对业务流程的刚性管控。这种传统管理模式导致制度执行过程中的关键节点缺乏可追溯的电子记录，形成“执行无痕迹、过程无证据”的管理盲区。一旦出现经营问题或风险事件，因缺乏完整的执行轨迹与责任界定依据，极易造成责任划分模糊、追责困难的局面。

（四）信息与沟通方面

1. 汇报与决策机制缺位。公司未建立科学的分级决策与汇报机制，致使越级汇报频发且问题突出。因缺乏授权审批制度，子公司自行判断需集团审批事项时，常直接跳过中间管理层级，径直上报董事长审批。这种不合理模式使管理层级形同虚设，削弱中间管理的职能与管控作用，还导致本应专注战略决策的董事长被迫分散精力处理日常经营事项。

2. 监督反馈渠道不畅。公司未建立规范的投诉举报机制，员工合理意见反馈与违规问题上报缺乏明确便捷的途径。在处理已收举报时，既无标准化处理流程指导，也缺乏高效处置机制，导致事件处理的规范性与效率双低，内部潜在的风险和问题难以通过有效渠道被及时发现和解决。

（五）内部监督方面

公司未设立专门的内部监督职能部门，导致日常运营中缺乏独立专业机构牵头识别、收集与反馈内部控制缺陷。作为典型重资产企业，A公司在重大资产投资决策、工程建设项目建设审核等核心环节，现行由工程建设部门负责人全权主导审核流程，形成“既当运动员又当裁判员”的管

理模式。这种模式使关键业务缺乏有效横向监督与纵向制衡，易因个人主观偏差或利益关联引发内部控制风险，难以保障公司资产安全与经营合规。

二、A公司内部控制缺陷优化建议

（一）控制环境优化建议

1. 完善治理和决策结构。

（1）规范高管任职机制。一是分离实际控制人与总经理职责。实际控制人应聚焦战略决策，不再兼任总经理，改由董事会通过市场化招聘选聘专业经理人，确保经营管理的独立性与专业性。二是减少高管与董事职务重叠数量，聘请外部独立董事。明确财务负责人等专业岗位高管不得兼任董事，避免决策权与执行权混淆，防范内部人控制风险。三是强化财务负责人独立监督职能，明确财务负责人由董事会直接聘任，对董事会负责，确保财务信息透明化，防范资金滥用风险。

（2）强化董事会专业职能。一是设立专业委员会并引入独立董事。在董事会下设战略、审计、薪酬与考核等专业委员会，由外部独立董事担任召集人，提升决策的科学性与独立性。二是优化监督职能。根据《新公司法》取消监事会的规定，将监督职责移交审计委员会，由其负责财务审计、内控评估及合规监督，形成更高效的监督体系。

（3）法律合规与动态调整。衔接《新公司法》要求，同步修订公司章程，明确审计委员会替代监事会的法律依据，并定期评估治理结构有效性，适应法规变化。

2. 健全绩效考核体系。一是精简子公司考核指标，由人力资源部联合财务部、运营部开展指标科学性论证，增加战略导向型指标权重，强化长期发展激励。二是规范考核调整机制，取消“特别奖”补发制度，建立明确的例外事项审批规则，确保奖惩公平透明。

3. 加强人才梯队建设。构建系统化晋升通道，明确各岗位晋升标准与路径；实施管理层年轻化计划，通过轮岗、培训等方式培养年轻骨干，优化核心岗位年龄结构；建立青年人才专项激励机制，拓宽职业发展空间，激发创新活力。

（二）风险评估优化建议

1. 健全风险管理制度。一是细化风险分类，在战略、财务等大类下拆解具体情景，如将战略风险细化为北方市场拓展中的政策适配风险，财务风险明确为跨区域资金调度风险等。二是制定风险识别、评估、应对的标准化流程，明确各环节责任部门（如风控部牵头识别、财务部参与评估）及操作标准（如采用定量与定性结合的评估方法）。

三是锚定战略目标，将风险管理要求嵌入企业发展规划，确保与业务扩张节奏匹配。

2. 构建动态风险管理清单：由内控审计部牵头，经营层、各部门及子公司协同参与，结合燃气行业特性细化风险分类，公司风险偏好及承受度，制定风险评价标准与应对措施，形成清单。清单需随公司发展阶段、目标变化及时调整，确保风险管控与战略动态适配。

（三）控制活动优化建议

管理制度与流程标准化是保障内部控制落地的核心支撑。标准化不仅能统一各层级管理语言，减少操作偏差，更能通过明确权责边界与流程节点，为合规运营与高效决策提供刚性支撑，有效规避因制度模糊、流程随意导致的管控漏洞。因此，A公司应完善关键制度与标准化管控体系。第一，结合风险管理目标梳理管控事项，依据发展战略制定授权审批制度及权限指引表，明确各部门、层级权责边界。第二，健全资产管理、应收账款管理等核心制度，为管控流程提供制度支撑。第三，同步制定标准化管控流程及配套表单，规范操作节点。第四，部署OA信息系统实现业务流程线上化，确保制度执行全程留痕，为责任追溯与考核提供数据依据。同时，将内部控制执行效果纳入绩效考核，通过量化风险指标完成度、制度合规率等评价维度，强化各层级对风险管控的重视程度，倒逼全员提升内控执行效能。

（四）信息与沟通优化建议

1. 建立分级汇报机制。结合管理制度和流程标准化工作的开展，制定公司汇报机制。要求子公司需集团审批事项先经对应业务部门初审，再报分管领导复核，最终由董事长审批重大事项，确保中间管理层发挥审核把关作用。推行“战略-经营”权责分离，董事长聚焦战略决策，日常经营审批由总经理及分管领导负责，减少高层精力分散。

2. 畅通监督反馈渠道。一是搭建规范化反馈平台，开通线上举报系统及专人对接渠道，明确员工意见、违规问题的提交路径与处理时效（如3个工作日内响应）。二是制定《举报处理流程规范》，明确业务部门、风控部、审计委的协同职责，对举报事项实行“登记-核查-处置-反馈”闭环管理，留存书面记录。三是建立保密与激励机制，保护举报人信息，对有效举报给予奖励，提升员工参与监督的积极性，确保风险隐患及时暴露。

（五）内部监督优化建议

内部监督作为内部控制体系的重要环节，既是核验制度执行成效、及时修补漏洞的关键抓手，更是护航企业战略落地、抵御系统性风险的核心防线，为内控机制的持续高效运转筑牢刚性约束。A公司可通过搭建内部审计部门健全监督体系。第一，明确内部审计部门定位，由董事会下设的审计委员会直接管辖并对其负责，以此保障机构运作的独立性。第二，选择具备专业资质的人员专职从事内部工作，确保团队拥有扎实的专业胜任能力。第三，制定内部监督管理制度，清晰界定监督范畴、岗位职责、操作流程及报告路径，实现规范化运作。第四，深化内部审计成果应用，构建问题整改闭环机制，通过跟踪督办提升监督整改的实际效力。

三、结语

A公司在内控各环节存在的治理结构虚化、考核机制失衡、风险管控薄弱等问题，制约了其可持续发展。本文针对控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通及内部监督五大领域的缺陷，提出了权责分离、制度完善、流程规范等优化建议。通过完善治理决策结构、健全绩效考核与人才机制，强化风险识别与管控能力，优化制度执行与信息沟通流程，建立独立监督体系，可系统性提升公司内控效能。这些措施的落地实施，将有助于解决A公司当前权责不清、执行不力等问题，筑牢管理根基，为公司战略落地与健康发展提供坚实保障。

参考文献：

- [1] 赖福鑫. 企业内部控制中内部审计的作用及挑战探究 [J]. 商场现代化, 2024, (4): 83-85.
- [2] 王婉婷. 运用“六位一体”协同机制强化企业内审整改的探究 [J]. 财会学习, 2024, (08): 119-121.
- [3] 张林, 王琳. 中小型国有企业内部控制环境的缺陷及完善 [J]. 商业经济, 2015, (9): 67-68, 136.