

# 内部控制对企业管理的影响

李兰兰

南昌大学经济管理学院 江西 南昌 330200

**【摘要】**市场环境变化促使企业不断改善自身管理结构,通过内部控制的方式强化管理流程,促使每个业务管理环节均在规范管理范围之内。本文研究内部控制对企业管理的影响,先分析企业管理过程中内部控制所提出的管理要求,然后明确内部控制在企业管理方面所产生的作用。分析企业管理在结合内部控制情况下存在的具体问题,并给出针对性的应对措施,期望能够改善企业管理现状,有效提升企业管理效率,突出内部控制效果。

**【关键词】**内部控制;企业管理;影响

## 引言

企业通过对自身内部管理体系充足的方式开展内部控制,利用该种管理方式重新构建企业资产管理保障,确保企业会计信息真实有效,帮助企业规避经营风险,促使企业的资源得到更好的优化配置。内部控制的出现突出其所具备的控制综合性,不仅对企业的人员、文件等因素进行控制,还能够对企业的业务环节进行规范。在内部控制条件下进行企业管理,能够促使企业管理行为规范,管理制度落实更彻底,管理的效果也更明显。

## 1 内部控制对企业管理的要求

新经济发展形式下,企业所应对的竞争局面越来越积累,在将内部控制引入企业管理工作中以后,其需要迎合内部控制所提出的要求。

首先,企业需要对自身现有的管理制度进行完善。如今企业处于市场经济体制下,虽然发展的时间均比较短,但企业在规模、实力等方面都有较大差异,且一些企业处于成熟阶段,一些企业则处于起步阶段。中小型企业是行业当中数量众多的企业,其所构建的组织结构并不完善,筛选的管理层以及领导层都存在较多不规范的情况。在该种情况下,中小企业呈现出了内部管理混乱的情况,虽然一些企业已经设置了监事会,但公司重大事件决定依然是老板的一言堂,其能够直接决定公司的运营发展<sup>[1]</sup>。也就是说,公司的领导者缺乏有效的监督和制衡,一旦领导者的决策出现失误,则会限制企业的发展。内部控制工作是建立在企业管理制度的基础之上的,其能够适应当前经济发展形式,根据外界环境的变化对企业内部组织结构进行调整,从而使企业具备参与市场竞争的实力。

其次,作为企业的管理层,其需要转变自身的思想

对内部控制体系建设表示支持,并且鼓励建设内部控制制度。企业需要为内部控制营造较好的氛围,管理层对该种管理体系建设表示足够的支持,在管理层重视内部控制的情况下,内部控制工作才能够顺利实施并落实到具体的职能部门当中<sup>[2]</sup>。企业可以根据内部控制的建设要求来制定具体的管理制度,确保该制度建设符合企业生存和发展的需求。在管理制度对企业的内部经营行为进行约束情况下,企业的内部管理环境得到改善,其落实的内部控制工作更彻底,内部控制的效果也会因此而凸显出来。

然后,企业需要依据发展需求制定确切的战略目标。企业发展需要有一个明确的前提,如此其才能够根据该前提来落实各项经营发展策略,并以此作为企业最大价值化的主要动力。企业的战略目标是其运营发展的核心内容,如果企业的目标不够明确,那么即便是开展多项运营活动,也很难找准企业的价值定位。而内部控制制度实施过程中也同样要以企业战略作为依据,并将战略目标纳入到内部控制系统当中,如此才能够保障内部控制符合企业发展需求。

最后,企业需要根据内部控制要求对自身的组织结构进行充足。内部控制条件下,企业需要迎合内部控制体系构建的基本要求,重新组建对应的组织结构。企业现存的组织结构状态通常比不适应内部控制,而为了改善该种情况,重新调整组织结构,并且改变员工对组织结构的依赖性,规避员工对内部控制所产生的抵触情绪<sup>[3]</sup>。

## 2 内部控制对企业管理的作用

内部控制管理在各个行业突出管理效果以后,国家在政策方面鼓励企业开展内部控制,在法律上予以肯定。

期望企业能够根据自身的特点来重新调整管理制度,从而制定出符合企业业务需求的内部控制制度。可以说,内部控制的出现对企业现有的管理产生明显影响。

内部控制在企业管理当中发挥作用最先影响到的就是管理人员。在开展内部控制工作期间,作为企业的管理人员其需要重新明确自身的职责和权利。如果管理人员不了解自身的职责,那么即便是构建了比较完善的内部控制体系,其也无法发挥出应有的控制效果。企业需要将内部控制作为自身管理当中的重要组成部分,并且对管理人员提出要求,促使其遵从企业管理的规章制度认真落实内部控制工作<sup>[4]</sup>。

内部控制也会对企业的职务相容产生影响。原本企业所采用的组织管理结构中很多职能部门的职务不存在相容性,职业划分不够清楚。但在开展内部控制工作时,需要重新调节管理人员的职务情况,并且将一些不相容的职务分离出来,重新改善该种特性,将一些有关工作融合在一起,避免出现职务太过自由的情况,形成职务之间的相互制约关系。

内部控制也会对企业的员工素质产生影响。在开展内部控制工作期间,企业意识到现有的管理人员其所具备的管理理念和管理知识已经无法迎合企业的发展需求,更加不适应岗位状态,会对企业的内部控制工作落实产生影响。而为了改变该种情况,企业必然会重新调动岗位职员,并且选择合适的职员来承担相应的责任。一些在能力和技巧上都达不到岗位要求的工作人员将会被企业替换掉,此时企业的人员素质会整体提升。

内部控制促使企业的成本效益显著提升。对于企业来讲,其所开展的控制工作越复杂,其需要承担的控制成本也会越高,甚至会对企业的正常运营活动产生限制。为此,企业开展内部控制工作率先解决的就是控制成本和效果的比例问题。如果一项业务因为控制成本花费比项目失误所造成的损失更高,那就没有设置诸多控制环节。

### 3 内部控制条件下企业管理存在的问题

当前情况下,虽然一些企业也开始沿用内部控制方式进行企业管理,但并不是所有的企业都能够充分挖掘出内部控制的潜力,其在应用内部控制方面还存在诸多问题。

#### 3.1 思想观念转变不及时

企业在落实内部控制体系过程中,因为并不了解内部控制的内涵,因此其所开展的工作主要局限在控制制度建设以及控制结构调整阶段。一些企业甚至认为所谓的内部控制工作就是在管理过程中设置对应的监督机构,开展企业各个职能部门的监督管理。而实际上,企

业的该种思想观念并不完全,与内部控制工作对企业的要求也存在矛盾。企业只是将内部控制看做是一个独立的职能部门而没有将该种思想和管理制度落实到生产环节、销售环节、经营环节以及管理环节当中,其自然也无法充分发挥出内部控制的战略管理效果。

#### 3.2 机构设置不合理

企业当前的内部组织结构设置和分工都主要是沿用了传统管理模式,其在各个部门分工期间秉承着岗位责任制度,并且注重对员工素质控制。但在机构设置方面,因为内部控制工作的特殊性,其与传统管理模式机构设置不存在兼容性。当前企业在机构设置方面呈现出复杂和臃肿的特点,且并没有设置关于职能部门制衡的相关机构。在该种情况下,即便引入了内部控制体系,也缺乏配合机制和机构,导致内部控制所推崇的治理结构不够完善,无法满足企业现代管理需求<sup>[5]</sup>。如今,很多大型企业已经开始设置董事会以及监事会等机构,且为了保持企业决策的科学性,还聘用了专门的经理团队。但在实际工作过程中,董事会的作用和经理团队的作用存在明显重复性,且董事会所具备的监督管理权力也因此弱化。

#### 3.3 企业文化不匹配

企业所构建的文化价值观需要蕴含着企业特有的管理风格和管理哲学,该种情况能够将企业的员工思想整合在一起,促使员工能够形成和企业发展统一的思想,员工所制定的职业规划能够和企业的运营发展利益吻合。而在该种情况下,企业员工能够在自身工作岗位上充分发挥出自身的潜能。但目前企业的文化建设主要呈现出企业的运营管理,但却没有将企业的发展规划融入文化建设当中。导致企业员工受到的文化影响并不深。而内部控制要求企业文化能够充分反映出内部控制成效,且秉承着规范运作和守法经营的思想。企业现有的文化和内部控制的要求不匹配,企业文化自然会对内部控制落实产生限制。

### 4 内部控制条件下企业管理问题的应对策略

鉴于上述情况,为了让内部控制推动企业管理水平提升,提升企业的核心竞争力,企业需要调整自身现有的管理状态,为内部控制体系的落实和执行营造良好的管理环境。

#### 4.1 保持管理观念推陈出新

企业为了充分凸显出内部控制的效果,可以在落实内部控制体系过程中先调整企业的管理环境,也就是营造出更适合内部控制制度落实的企业文化。将内部控制的思想融入到企业文化当中,促使企业对内部控制的

概念理解更加深刻,也能够充分意识到内部控制对于企业管理的重要性,促使企业在实际开展内部控制期间能够约束员工的思想,其能够自觉控制工作行为。对于企业来讲,其所具备的内部控制环境关系到其他的内部控制要素是否能够充分发挥出内部控制效果,也是内部控制体系建设的基础内容。因此,调整企业的内部控制环境,并定时革新管理人员的管理理念,以创新思想对企业的管理制度进行调整,促使企业的管理策略符合企业运营需求。具体来讲,企业可以定期为管理人员开展培训工作,按照管理人员所处的工作岗位以及职业技能需求情况,按照月或者是季度的方式为其他工培训机会,不同的岗位展开不同的岗位培训,促使管理人员的管理能力提升,其也能够吸收更多先进的管理理念,能够将自身的专业能力运用到工作当中,充分发挥出自身的工作价值,推动内部控制体系的发展。

#### 4.2 优化企业管理资源配置

企业根据《公司法》的要求设置自身的管理结构,并且以管理结构作为资本运作的载体,开展资产经营工作。而企业所具备的法人治理结构则是企业成立的重要标志,也是企业领导决策的标志。企业现有的组织结构是建立在放权管理的基础之上的,除了领导人对企业的运营发展进行决策以外,其他的经营活动开展均是由特定的工作岗位管理人员来开展管理的,在该种自主经营和放权管理结合的情况下,企业的管理体制得以运作,与此同时,企业的领导者和出资人均能充分行使自己的职能,并在国家法律规定的范围内获取更多的利益,促使企业处于健康运作状态。而在将内部控制引入到企业管理当中以后,企业需要建立新的管理体制,同样需要遵从《公司法》的要求,设置董事会、股东会等组织机构,并且重新规范总经理的工作管理制度,严格按照具体的议事规则来完成公司运营决策,不同的组织结构所承担的责任以及具备的权利都不同,呈现出真正意义上权责分明的状态。企业的管理机构在该种情况下受到变动,其在人员配置和资源配置方面都受到调整,呈现出现代企业管理制度高效且有序的状态。而在择优生产要素应用的情况下,企业的生产环节质量得到优化,企业内部的人才也能够物尽其用,真正意义上实现迎合市场发展需求。

#### 4.3 重视内部控制体系建设

在开展内部控制方面需要调整企业领导者以及基层

员工的思想,重视内部控制体系的落实。在实际控制过程中,管理层和基层员工处于分离状态,采取动态管理的方式。在对职员进行招聘或者是选举的时候可以通过自荐、选派等方式竞争上岗。而要想获得更好的工作岗位,职工需要不断的夯实自身的专业知识基础,并且提升自身在工作岗位方面的实践能力,以择优上岗的方式为职工的职业发展营造公平的环境。企业要定期对职工进行考核,将绩效考核制度融入到内部控制体系当中,考核所采用的指标也均与合同承诺相关,确保企业的人力资源都属于受控状态。企业需要重视对自身的内部控制制度落实,并且针对性的设置监督管理机制,配合内部控制人员开展内部控制工作。在内部控制体系建设期间,需要确保其不仅仅局限于会计部门,而是要融入到企业的生产、销售、运营以及管理等诸多环节。在该种情况下,企业的管理流程得到优化和简化,各个部门的管理效率提升,员工的工作行为也受到约束,工作态度端正的情况下,其积极参与到内部控制当中。各个部门形成相互制约关系,企业的管理实力自然也会因此增强。

#### 5 结束语

综上所述,内部控制能够优化企业的组织结构,促使企业的管理效果被在各个业务活动当中凸显出来。在落实大量内部控制制度并督促各个部门执行的情况下,企业的职能部门能够认识到内部控制的重要性,并积极主动参与到内部控制当中,贯彻执行内部控制制度。企业还会针对内部控制开展监督工作,在监督工作的约束下,企业各个部门的工作均处于被约束的范围之内,企业的工作人员也能够端正自身的工作态度。

#### 【参考文献】

- [1] 陈伟杰. 内控对企业管理信息化的影响构建[J]. 中国商论, 2019, 780(05):121-122.
- [2] 古铃. 会计信息化对企业内部控制的影响及对策[J]. 企业改革与管理, 2018, 000(011):157-157.
- [3] 兰飞飞. 会计信息化对企业内部控制的影响与对策[J]. 财经界(学术版), 2018, No.480(11):72-73.
- [4] 孙蕙翀. 会计信息化对企业内部控制审计的影响及对策分析[J]. 财讯, 2019, 000(014):30-30.
- [5] 刘劭钊. 信息化对企业内部控制的影响与优化策略[J]. 消费导刊, 2018, 000(023):233.