# 企业内控评价工作总结(实用17篇)

来源：网络 作者：青苔石径 更新时间：2025-03-29

*企业内控评价工作总结1今年以来，在有关监管部门和我行领导的正确领导下，内控合规部结合我行实际，紧密围绕“加强合规建设，提升管控能力”这一目标，坚持“违规就是风险，安全就是效益”的风险理念，在案防安保、完善制度、事后监督等方面开展工作，切实加...*

**企业内控评价工作总结1**

今年以来，在有关监管部门和我行领导的正确领导下，内控合规部结合我行实际，紧密围绕“加强合规建设，提升管控能力”这一目标，坚持“违规就是风险，安全就是效益”的风险理念，在案防安保、完善制度、事后监督等方面开展工作，切实加强合规风险管理，推动合规文化建设，保障我行依法、合规、稳健经营，促进了全行各项工作的顺利开展。现将一年来的工作总结如下：

一、主要工作完成情况

(一)提高认识，重视案防安保工作

鉴于我行员工都没有银行工作经验，案件安保防控思想、认识、观念、意识不深刻、不到位的问题，内控合规部把案防工作作为工作中的重中之重。

一是把案防工作真正作为“一把手”工程，杜绝案防工作流于形式;

二是层层签订案防安保目标责任书;

三是定期组织全行员工学习监管部门下发的案件情况通报、案件风险提示和案例通报;

四是对重点机构、重点风险类型、重点人员进行风险排查;

五是督促各部门制定和完善安全防范制度，采取有效措施，督促制度的落实和执行。

同时，加强案防案保工作有效性、连续性和规范性等方面的考核，促进了案防安保工作的顺利开展。

(二)明确目标，促进合规文化建设

一是进一步建立健全管理体制。面对我行成立不到一年，各方面工作都没有自己的企业文化和企业精神，要坚持内控建设，建立健全各项规章制度。

二是责任落实到人，职责分工明确，形成科学有效的合规管理机制。不断提高全员的思想认识，加强领导组织，形成一级抓一级，层层抓落实的工作格局。同时，稽核队伍从实际出发，每个部门派驻风险管控员，坚持做到具体问题具体分析，发现问题及时整改，建立长效运行机制。

三是创建合规风险防范环境，强化员工合规意识培养。紧密联系实际，从基本岗位职责入手，由员工自己定制度，自已查风险，让员工把合规文化作为一种提升自己能力的服务措施，让每一位员工真正了解合规的意义、内容、方法和步骤，通过自身的不断学习的锻炼，实现真正的合规。

(三)创新方法，加强事后监督

重点监督特殊业务，对于事后监督人员，认真监督基层网点的每一笔业务，围绕上级及银监局风险排查方案等精神。

一是对重要空白凭证、大额授权、挂失、冲账、抹账等方面，加大力度监督，将风险隐患降到最低。

二是创新工作方法，理清工作思路，事后监督取得了明显成效。

三是认真按照领导要求，监督工作中的每个细节，及时处理和反映工作中的问题，及时纠正工作中的差错，防范风险事故的发生，保证网点工作的正常运 行。

(四)内外结合，完善财务审计

我行刚刚成立，内控合规部针对财务制度不完善，组织合规部对各项财务进行审计。

一是组织对去年财务进行全面审计，针对审计出的疑问，交由各部门负责人进行说明。

二是外聘专业审计人员对我行-年度经营情况进行专业审计，保证我行财务工作的合法、公正。

三是对存在风险的部门进行定期和不定期的抽查相关存档文件、资料等，将风险降至最低。

二、工作中存在的不足

(一)案防基础簿弱，力量不足

我行员工对案防工作从思想、认识上不到位，对案防工作只是开会听听，在开展各项工作中对案防工作不够重视，促使案防工作不能有效开展。

一是除内控合规部驻各部门风控员，各部(室)没有案防专职人员，对案防工作开展不到位。

二是对工作中发现的问题，缺乏有效的整改手段。各部(室)平时对案防工作开展不多，员工对案防工作不能深刻认识，促使问题隐患难于发现和根治。

(二)事后监督不够专业，需进一步完善制度

一是作为新银行、新员工，没有工作经验， 在一些工作的处理和业务的操作上存在一定的欠缺，存在一定的盲目性。

二是存在事后监督制度不完善，工作要求不明确，还处在摸着石头过河的初级阶段。

(三)合规意识不强，需加强学习

一是认为合规文化建设是外部监管部门要求做的事情，在推进中缺乏主动性和积极性，因此在合规文化建设工作存在一定程度上的走过场、应付了事的情况;

二是认为合规文化建设是上级部门的事情，上下传导不畅;

三是认为合规文化建设是合规部门(岗位)的事情，合规理念和合规意识未能渗透到每个部门、每个岗位、每位员工。

三、工作计划

一是督促各部门尽快将相关制度文件进行完善，从而使我行的安全风险降至最低;

二是积极进行案防文件的教育学习，提高员工自身对案防风险的认识，逐步将风险观念植根于每个员工心里，争取做到零风险。

**企业内控评价工作总结2**

xxxx酒股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的规定和其他内部控制监管要求(以下简称企业内部控制规范体系)，结合本公司(以下简称公司)内部控制制度和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，我们对公司月31日(内部控制评价报告基准日)的内部控制有效性进行了评价。

一. 重要声明

按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目标是合理保证经营管理合法合规、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，促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性，故仅能为实现上述目标提供合理保证。此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二. 内部控制评价结论

1. 公司于内部控制评价报告基准日，是否存在财务报告内部控制重大缺陷否

2. 财务报告内部控制评价结论根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日，不存在财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

3. 是否发现非财务报告内部控制重大缺陷根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定情况，于内部控制评价报告基准日，公司未发现非财务报告内部控制重大缺陷。

4. 自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间影响内部控制有效性评价结论的因素自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

5. 内部控制审计意见是否与公司对财务报告内部控制有效性的评价结论一致

6. 内部控制审计报告对非财务报告内部控制重大缺陷的披露是否与公司内部控制评价报告披露一致

三. 内部控制评价工作情况

(一). 内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。

1. 纳入评价范围的主要单位包括：xxxx酒股份有限公司、xxxx酒销售有限公司、xxxx集团财务有限公司、xxxx酱香酒营销有限公司、xxxx酒进出口有限责任公司、贵州赖茅酒业有限公司、xxxx酒个性化定制营销有限公司。

2. 纳入评价范围的单位占比：

指标 占比(%)

纳入评价范围单位的资产总额占公司合并财务报表资产总额之比

纳入评价范围单位的营业收入合计占公司合并财务报表营业收入

总额之比

3. 纳入评价范围的主要业务和事项包括:

战略管理、公司治理、人力资源管理、财务管理、综合管理、开发与创新、采购管理、

生产管理、设备与基础设施、SHE 管理、营销服务、信息系统管理、评价与改进、重大投资

决策项目、重大工程建设项目以及大额度资金运作事项等。

4. 重点关注的高风险领域主要包括：

设备与基础设施、营销服务、采购管理、财务管理。

5. 上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的主要方面，是否存在重大遗漏否

6. 是否存在法定豁免否

7. 其他说明事项无

(二). 内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据企业内部控制规范体系及《中央企业全面风险管理指引》(\_)及公司制度汇编、企业内部控制手册、企业内部控制评价手册、质量管理体系，组织开展内部控制评价工作。

1. 内部控制缺陷具体认定标准是否与以前年度存在调整公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致。

2. 财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

指标名称 重大缺陷定量标准 重要缺陷定量标准 一般缺陷定量标准营业收入潜在 营业收入的 ≤潜 营业收入的 ≤潜 潜 在 错报 %时或出现一般缺陷，对该单位进行通报批评，其行政正职要向公司内控建设委员会做出书面检查;发现例外事项占实际抽取样本总量的比例>%时或出现重要缺陷，直接追究该单位行政正职的内控责任。

通过上述措施，全公司规章制度的约束力和员工的责任意识得到了明显提升。现在，每办一件事，上至总经理，下至普通员工都要先判定是否符合规章制度、符合内控要求;每处理一项业务，都要确定是否有风险，如何控制风险，严格依照内控流程操作。公司范围内已经形成了层层讲执行、事事讲程序的良好局面。

三、加强流程设计，管理制度和管理程序进一步科学化、规范化、标准化

流程设计是本，是源头，流程设计有效，是执行有力的前提和基础。油田公司的流程设计基本上达到了有效的目的，但仍有一小部分流程还存在着冗余控制，描述繁琐，基层单位难以操作等问题。针对这种情况，油田公司实行了流程负责人制和流程审核制。进一步强化流程主管领导对本部门流程设计的责任，确保流程\_门流程设计的严肃性和权威性。油田公司成立了个内控流程审核专业小组，成员全部来自执行单位和相关部门人员，以确保流程设计能够实现简洁、有效、适用、可控。通过流程设计的优化和管理制度的.梳理，初步实现了各项管理工作的制度化、程序化、规范化。

促进了管理职能的明晰。油田公司无形资产管理，在内控体系运行之前，一直处于无部门管理的“真空地带”，而内控体系则要求有无形资产的风险控制，为了保证这部分的关键控制落实到部门，在公司领导的协调下，明确了资产管理中心为无形资产的管理部门，对无形资产的取得、摊销、减值准备、处置负责，从而解决了公司长期以来无形资产处于“管理真空”局面。资产管理中心在接受了这一管理职能之后，经过研究，制定了《油田公司无形资产管理办法》，使油田公司无形资产管理有了统一的规范和业务流程。

增强了抵御经营风险的能力。一些控制最终反映结果是在财务部门，但控制活动却是发生在上游业务部门，对于这样的控制，公司内控管理部组织召开了由机关所有职能处室参加的内控协调会，将每一个控制点逐一说明，需要哪个部门在哪个时点配合完成，明确了各部门的控制责任，保证了所有关键控制都有部门负责，增强了公司抵御经营风险的能力。

提高了管理工作效率。在内控测试和审计中，由于合同滞后引发了一系列例外事项的产生，为了最大限度地减少例外事项的发生，油田公司针对合同审批、签约环节过多，控制链过长的现象，进行了改进，出台了《油田公司改进合同管理实施细则》和《油田公司规范突发性、生产急需项目合同管理的补充规定》，此举不仅减少了例外事项的发生，而且为一些属于油田特殊性的突发性及生产急需项目提供了制度支持。两个文件的发布，使公司合同审查、审批、签约业务流程进一步简化，提高了管理工作效率，减轻了基层负担。

推动了管理制度的规范化。管理制度在内控体系运行中起着重要的支持作用，合理、完善的管理制度是体系正常运行的重要保障。通过内控测试和审计，发现了油田公司一些规章制度存在着冲突和模糊的地方，一些控制缺乏制度支持，目前，按照公司领导的要求，油田公司正在进行制度梳理和规范工作。

四、加强控制环境建设，内控文化已经成为企业文化一个新的组成部分

控制环境建设是内控体系的基础，是有效实现内部控制的保障，直接影响着公司内部控制的贯彻执行。一年来，公司在控制环境建设上，对广大员工进行了“立足主战场、唱响主旋律、把握主动权”，“努力实现”、“硬稳定、快发展”十一五发展战略目标和年工作目标的教育和宣传，让全体员工对公司目前发展目标和面临的困难有一个清醒的认识和理解。大力推行高管和员工职业道德规范，加强民主监督，强化监督约束机制，建立反舞弊情况通报制度等。在油田公司每年一度的岗位责任制大检查中，加入控制环境的考核内容。

通过多种形式的宣传、教育，目前，油田公司已经初步形成了一种工作有目标，行动有准则、前行有动力的内控环境，尤其是公司各级主要领导以身作则、率先垂范，不符合内控要求的事坚决不办;特殊事情处理，要作好纪要，保留证据，自觉按规章办事，依程序履行，领导的示范作用极大地推动了油田公司内控文化的形成。

一年来，通过内控体系的贯彻执行，油田公司广大干部员工的内控意识已深入人心，公司上下已初步形成为事事讲体系、讲程序;人人讲风险、讲控制、处处抓测试、抓改进的工作氛围和文化氛围，为公司企业文化又注入了一项新的内容，增添了一个新的亮点。

**企业内控评价工作总结4**

1、通过内部审计，加强内部管理。全年公司共开展审计项目16个，提出审计意见28条，均得到了有效的整改和反馈，促进了公司内部控制在上一个新的台阶。

2、通过内部审计，规范资金使用。全年公司开展4个货币资金审计项目，进一步规范了公司资金的使用，保障的公司货币资金的安全运作，确保公司财务部、经营管理部等大部分单位都能严格按照国家财务制度、财经纪律及xx集团内部财务管理的要求开展工作。

3、通过内部审计，加强党风廉政建设。通过内审工作的开展，对内部审计查出的问题，相关单位均按要求及时进行整改，公司内部的会计核算质量得到了提高，内部财务管理工作更加规范，公司领导人员廉洁从业。四、不足之处

1)、审计人员的专业素质还不能满足工作需要，需待进一步提高。

2)、对过程审计的力度还不够。需要加强过程审计的力度。

3)、还需要再加强审计调查的力度，保证审计的公正性和客观性。下一年工作要点下一年主要从以下几个方面开展工作：

一、按季度开展货币资金审计。

二、开展存货审计。(半年一次

三、开展工程建设审计。

**企业内控评价工作总结5**

近日，大理州全面部署行政事业单位内部控制基础性评价工作。评价工作坚持全面性、重要性、问题导向及适应性四大原则。评价指标分为单位层面指标及业务层面指导两大体系。单位层面指标主要涉及单位内部控制建设启动情况、单位主要负责人承担内部控制建立与实施责任情况、对权力运行的制约情况、内部控制制度完备情况、不相容岗位与职责分离控制情况、内部控制管理信息系统功能覆盖情况6个方面。业务层面指标主要涉及预算业务管理控制情况、收支业务管理控制情况、政府采购业务管理控制情况、资产管理控制情况、建设项目管理控制情况、合同管理控制情况6个方面。

通过开展内部控制基础性评价工作，一方面使各单位在内部控制建设过程中做到有的放矢、心中有数，围绕重点工作开展内部控制体系建设；另一方面旨在发现单位现有内部控制基础的不足之处和薄弱环节，通过“以评促建”，推动各单位如期完成内部控制建立与实施工作。

**企业内控评价工作总结6**

一是强化风险管理，研究建立风险识别及预警防范体系

研究建立以风险管理为核心和导向的内控管理，企业应从加强关键环节、重点领域的业务管理入手，强化对招投标管理、信用管理、对外投资、分包管理、资产产权处置等生产经营管理过程中高危地带的监控，并加强风险分析和定期评估，避免重大风险和实质缺陷的发生。结合\_全面风险管理指引的要求，逐步研究建立风险管理事件库。企业要按照统一的格式和要求，定期开展风险分析和评估，对已发生的事件或潜在的重大风险及重要风险进行分析，制定应对、解决或改良措施，按要求纳入风险事件库的管理，并按季度上报总部汇总更新，逐步推进内控管理与全面风险管理的有机融合，进一步提升风险的防范和抵御能力。风险管理事件库统一的格式和要求由总部制定下达，并负责汇总建立集团公司总体的信息库，定期进行分析。

二是开展外部项目调研督导，加强外部项目监管

根据近两年的检查和了解，总体感觉企业外部项目内控管理比较薄弱，考虑外部项目管理的现状，企业要加强对外部项目内控管理的支持和督导。一是加强外部项目管理人员内控培训学习，采取集中培训和现场培训相结合的方式，提高内控管理意识。二是加强外部项目的督导调研，了解外部项目内控执行的难点和阻力，制定切实可行的应对措施，强化对外部项目的支持，提升外部项目的内控执行力。三是加强对国际项目的监管和指导，研究国际市场的特点，有针对性探索和完善国际项目内控管理制度。今年总部拟组织对外部项目相对较为集中的地方，开展外部项目专项调研和检查，以促进提高外部项目的内控管理水平。

三是建立内控管理定期通报机制，定期内控管理动态（简报）

为解企业内控工作开展情况，定期总结管理经验，剖析执行中出现的案例，建立相互学习交流的平台，各企业要建立定期简报制度，通过总结本企业内控管理、风险管理经验或剖析执行中出现的问题与案例，以内控管理动态（简报）的形式下发所属单位，同时将每期内控动态（简报）每月25日前向总部进行报送。原则上规模较大的企业每月报送，其他企业按季度报送。总部依据企业的内控动态（简报），对各企业总结的先进经验和典型案例进行总结提炼和选编，以总部内控动态（简报）的形式定期下发企业，供所属企业进行学习和参考。

四是继续强化基础资料规范工作，推进内控管理要件的表单化工作

集团公司要分步推进实施制度全面信息化工作，将所有制度按照“制度流程化、流程表单化、表单电脑化”的要求进行信息化，该工作也与内控制度表格化联系紧密。企业要规范内控管理要件，结合企业管理实际，整理汇总企业成熟的要件资料，并结合内控制度要求对没有的要件进行制定和完善，对所有内控要件资料力求以表单的形式体现出来，形成本企业的内控管理要件，并于7月底前上报总部。总部借鉴各企业的管理要件格式，完善制定出统一的管理要件格式，形成系统的管理要件表单，为制度信息化奠定基础。

五是调整优化检查考核思路，提高内控检查质量

企业要继续加强内控检查评价，优化和创新检查思路，选拔、培养和选用经验丰富、责任心强的内控检查人员，完善专业队伍人才库建设。企业在做好内控重点流程测试及自查工作的同时，加强外部项目的检查评价工作，延伸检查范围和深度，提高检查频率，结合审计、稽核、效能监察等形式开展专项和复合检查工作。检查中重点控制风险点和关键环节的抽查样本，切实提高内控检查的质量和效果，并落实“严考核、硬兑现”机制，企业检查评价工作应在10月中旬底前完成，11月15日前将自查报告报总部备案。为了进一步提高内控检查的深度，延伸检查范围，总部也将研究优化内控检查的思路和方法。

六是继续加强宣传培训，通过多种形式扩大内控影响力

企业要抓好内控环境建设，扩大内控影响力，提升全员内控管理意识，坚持对内控宣传培训工作常抓不懈，并开展多种形式的宣贯方式。一是坚持业务流程讲解与案例相结合，引用国内外企业的典型案例，通过案例分析来加深对内控流程的理解。二是要加强企业间相互学习交流，内控培训可以聘请兄弟企业的内控专家进行交流讲课，也可组团到管理好的企业去现场学习。三是鼓励内控管理骨干参加有关权威机构或高校举办的培训班，了解内控新观点和新思路，加强理论知识学习。四是开展内控知识竞赛，丰富宣贯形式，强化对流程的学习和理解。五是开展内控论文征集和评比活动，提升内控理论学习和研究水平等。

七是开展专题研究，研究做好与内控相关的专项管理工作

为了更好地做好内控相关工作，配合解决好今年重点工作中的难点，确保内控工作深入并顺利开展，总部计划采取实践推进与课题研究相结合方式，选定部分重点课题，指导企业开展研究工作，以推进专项工作顺利开展。各企业要成立课题研究小组，指定相关人员，结合实际工作开展情况，对相关工作进行研究，在企业内开展优秀课题评选活动，并向总部提交推荐优秀研究成果。具体研究围绕以下课题开展：内控风险识别及预警防范体系的构建；内控“一体化”管理存在的问题及应对措施；内控管理与业务监督管理的关系；新形势下内控管理如何实现可持续发展；内控检查评价方法及考核方案的优化思路；内控管理信息化的实现途径及探索等。原则上规模较大的企业应选择多个课题开展研究。公务员之家

八是做好内控日常管理和运行工作，狠抓内控制度的贯彻落实

内控制度贯彻落实的好坏决定内控管理水平的高低，为了进一步确保内控制度贯彻执行，企业要结合管理实际，继续做好日常管理和运行工作。一是跟踪抓好内控检查出问题的整改落实工作，开展检查回头看及复查工作，防止类似问题再次发生。二是做好年度内控工作计划的安排布置，结合企业实际和总部要求，有针对性地开展内控管理工作。三是抓好内控实施细则的完善，规范权限的细化和转授权机制。四是抓好内控制度的贯彻执行，切实提高内控执行力和自觉性。五是做好内控管理定期总结和汇报工作，并分别在6月中旬及12月中旬前将内控管理总结上报总部。

关于城乡人口户籍制度改革的实施办法

区政府各部门，各街道办事处、镇人民政府，各经济板块，有关单位： 为推动南岸区统筹城乡改革取得实质性突破，加快城镇化、工业化、城乡一体化进程，促进城乡资源要素的有序流动，实现城乡经济社会协调发展……

科技局自主创新应对金融危机工作措施

为充分发挥科技创新在扩内需、调结构、保增长中的重要作用，进一步增强自主创新能力，促进经济平稳较快发展，制定以下措施。 一、争取50项以上国、省科技计划项目 准确把握国家扩大内需的历史……

文教局领导先进性最新整顿措施

在党员先进性教育活动中，通过广泛征求各方面的意见和建议，找出了文教局领导班子存在的突出问题，综合起来有十五条共六个方面，经过认真分析研究,提出了针对性的整改措施。 一、存 在 的 突 出 问……

**企业内控评价工作总结7**

浅议证券公司内部控制制度

内部控制结构包括三个部分：

（一）控制环境。所谓控制环境是指对建立、加强或削弱特定政策和程序效率发生影响的各种因素，具体包括：管理者的思想和经营作风；企业组织结构；董事会及其所属委员会，特别是审计委员会发挥的职能；确定职权和责任的方法；管理者监控和检查工作时所用的控制方法，包括经营计划、预算、预测、利润计划、责任会计和内部审计；人事工作方针及其执行；影响本企业业务的各种外部关系等。

（二）会计系统。会计系统规定各项经济业务的鉴定、分析、归类、登记和编报的方法，明确各项资产和负债的经营管理责任。健全的会计系统应实现下列目标：鉴定和登记一切合法的经济业务；对各项经济业务按时进行适当分类，作为编制财务报表的依据；将各项经济业务按适当的货币价值计价，以便列入财务报表；确定经济业务发生的日期，以便按照会计期间进行记录；在财务报表中恰当地表述经济业务以及对有关内容进行揭示。

（三）控制程序。控制程序指管理当局所制订的用以保证达到一定目的的方针和程序。包括下列内容：经济业务和经济活动的批准权；明确各个人员的职责分工，防止有关人员对正常业务图谋不轨和隐藏错弊，职责分工包括指派不同人员分别承担批准业务、记录业务和财产保管的职责；凭证和账单的设置和使用，应保证业务和活动得到正确的记载；对财产及其记录的接触和使用要有保护措施；对已登记的业务及其计价要进行复核。

二、证券公司内部控制存在的问题

由于内部控制设计本身存在的局限性和证券公司内部各种因素的影响，证券公司的内部控制往往存在很多问题，主要表现为：

（一）法人治理结构不完善。

虽然证券公司已经建立了由股东大会、董事会、监事会以及经理层构成的法人治理结构，但在实际工作中各个管理层的职责划分并不很明确，所以也很难严格按照《公司法》、《证券法》等有关法规进行运作。

（二）资金和业务控制的问题。

目前我国的证券公司大部分都缺乏中长期资金的来源和渠道，从而导致其在经营决策上的短期行为，无法根据自身长期发展的需要设计投资经营的战略。由于自有资金的严重不足，特别是流动资金的`不足，生存与发展的压力迫使其开始参与各类违反证券市场规定的业务，例如挪用客户保证金、大量变相拆入资金、变相吸收各种公司存款、非法套出银行信贷资金等违规行为。特别是近几年来一级市场包赚不赔的现状，使许多没有证券自营资格的经纪证券公司利用各种形式和手段违法经营自营业务。由于内部控制制度的执行不力和设计不足，造成资金和业务管理的混乱。

（三）公司内部行使控制职能的管理人员滥用职权、蓄意营私舞弊、恶意串通等行为，会使相关内控制度失去作用。例如营业部的会计人员和电脑部人员相互串通，非法修改证券交易系统数据，在其控制的若干保证金账号上空添资金，从而挪用资金用于个人股票买卖，从中牟利，然后再以凭空减少资金的方式将挪用的资金填回，以隐瞒其挪用资金的行为；或者与其他企业合作，利用非法资金炒股等。内部控制作为企业管理的一个重要组成部分，它理所当然要按照管理人员的意图运行，执行出了问题，内部控制也就失去了控制效能；而且，处于不相容职务的人员相互串通，失去了相互制

[1] [2] [3]

**企业内控评价工作总结8**

前几年，我们公司建立了工人岗位责任制和干部职务责任制，对于克服职责不清和无人负责的现象，起到了较好的作用。但是，没有明确每项工作要干到什么程度，达到什么标准。导致衡量没有尺度，考核没有依据，往往是责任制写在纸上贴在墙上，执行不执行一个样。工人们反映，这样的责任制好像“橡皮尺子”可长可短，不好衡量，容易流于形式。事实说明，生产水平越高，越要落实责任制，把基础工作搞扎实。

一、制定岗位考核标准我们对全佘司劳动管理和岗位责任制的现状进行调查，摸清情况，然后根据各厂赶超国内外先进水平的目标和多快好省的要求，制定了工人的岗位考核标准和干部的办事细则，要求做到“全、细、严”。所谓“全”，就是工人的标准要有七项内容，即：产量、质量消耗指标；技术操作标准；事故控制标准；设备维护标准；文明生产标准；限额领料金额和劳动纪律规定。干部办事细则必须达到四个方面，即：分管的指标必须完成；分管的基础工作必须健全；专业分析必须及时、准确；业务工作必须取得成绩。所谓“细”，就是按工人岗位确定标准，。每个岗位都要订出几条标准；每一个干部都要把所承担的·业务，一项一项地订出办事程序、协作关系、时限与完成程度。所谓“严”，就是制定岗位标准与办事细则，不能迁就现状，而是要按照创水平、攀高峰的要求来制定。不仅要有“定向”的要求，而且要有明确的数量、质量、时间的要求，要能够据以考核。

二、严格按标准进行考核制定出考核标准后，我们坚持从严考核，用一套定额、计量、原始记录和统计，精确地计算出每个岗位的生产效果，科学地分析每项技术操作，使各项经济活动和生产技术操作规格化、标准化、最佳化。各厂矿对工人普遍实行了班统计、El公布、周分析、月总结的制度；各干部按人建立考核手册，按日登记办事细则完成情况，按周由上一级领导签字记分，按月用百分制进行计算。这样使考核的过程，变成技术分析的过程、班组经济核算的过程、竞赛评比过程。有了这套考核办法，既可以有节奏地组织生产，又做到了好坏分明，1功过有别，为实行奖惩和升级提供了可靠依据。

三、根据考核结果实行奖惩在严格考核的基础上，我们把考核同奖惩紧密结合起朱，做到赏罚分明。

我们在发放利润提成奖金时，根据在赶超先进水平，实现优质、低耗方面是否有成绩，在降低成本、完成订货合同、实现内部利润等方面经济效果是否显著，在企业管理的基础工作上是否扎实等三方面，为每个厂矿评定分数，按得分多少，把厂矿分为贡献突出单位、成绩较好单位、完成任务单位、工作较差单位四类，并分别按四种标准领取奖金。各厂矿在把奖金分配到人时，还要根据平时考核，按贡献大小、能力高低、劳动态度三方面，对每个职工评定分数，按分计奖。工人们说：过去发桨，不是“一人一汤”，就是领导印象。现在是奖多奖少看贡献，贡献大小有考核，有赏有罚心里明。过去有事大家“推着转\"，现在人人抢着干，出满勤、干满。点的越来越多了，泡病假、混日子的越来越少。

实践证明，制定岗位考核标准，严格按标准进行考核和根据考核结果实行奖惩三位一体，是落实岗位责任制，把企业各项管理基础工作进一步扎根基层的行之有效的办法。

**企业内控评价工作总结9**

20-年，公司按照工程公司(20-)1-号关于印发《集团公司内部控制操作细则》的统一部署，开始正式运行与国际接轨的内部控制体系。近三年来，本公司在内控体系的贯彻上，突出“执行”二字，重在“狠”、“严”上下功夫，不仅经受住了多轮次的上级单位的审计和测试的考验，有效地实现了防范风险的目的，而且推动了公司各项管理的规范化、制度化、标准化、程序化，促进了公司管理水平的提升。主要体现在以下几个方面：

一、强化内控执行，按程序办事的规矩日渐形成

“没有规矩，不成方圆”，企业管理实质就是制度管理。本公司依据内控要求，结合自身管理存在着有章不循、执行力较差的现象，进行了对照检查，找出了差距和不足。为此，公司采取了一系列措施，以确保内控体系执行有力。

加强培训，注重宣传，确保手册相关内容人人掌握。学习、掌握好内控手册的相关内容，是执行好这套体系的前提和基础。公司在内控手册发布后，结合各部门、各单位不同层次的培训需求，于20-年6月全公司范围内举行了一次20-版《内部控制操作细则》的视频培训会议，使员工了解了20-版比20-版内控手册的新增内容。通过培训，各级管理人员理解和掌握了内部控制的管理方法和相关要求，全体员工明晰了职业道德规范及行为准则和公司发展目标，为内控体系的有效执行奠定了扎实的基础。

健全内控工作网络，确保组织机构落实。公司成立了内部控制办公室和内控制度检查评价工作领导小组，设兼职科级职6人和成员共12人，内控工作由项目管理转向日常管理，进一步加强了内控工作组织领导和机构落实。

狠抓落实，层层负责，确保流程控制实现硬着陆。为了使内部控制真正落到实处，公司将内控责任层层分解，狠抓执行。在领导责任上，内控工作是公司年经营工作的重中之重，是一把手工程，各单位主要领导对内控工作的重视不要仅停留在口头上，而且要落实在行动上，定期对内控的各流程进行前面或者有针对性测试检查，并有计划地对各项目部进行专项或内控流程的检查。并且指出哪个单位在内控上出现问题，追究哪个单位的领导责任。这样，公司上至总经理、主管领导，下至各部门、各单位领导都把内控执行放在重要议事日程，出现问题有人协调，有人负责。

在组织落实上，公司内控办公室组织编制了公司《某公司内控制度实施细则》，切实把内控体系的执行落到实处。内控检评组，对于内控执行、测试过程及时跟踪，及时反馈，严格履行督促、检查的职责，严把执行关，发现问题及时上报，及时解决，保证所有内控流程都有令必行，有据必依。

二、严考核硬兑现，确保控制到位，执行有力

确保内控的有效执行，取决于两个方面，一是思想是否重视，责任是否落实。二是监督是否到位、措施是否有力。

通过上述措施，全公司规章制度的约束力和员工的责任意识得到了明显提升。现在，每办一件事，上至总经理，下至普通员工都要先判定是否符合规章制度、符合内控要求。每处理一项业务，都要确定是否有风险，如何控制风险，严格依照内控流程操作。公司范围内已经形成了层层讲执行、事事讲程序的良好局面。

三、管理制度和管理程序进一步科学化、规范化、标准化

一些控制最终反映结果是在财务部门，但控制活动却是发生在上游业务部门，对于这样的控制，公司内控办组织召开了由机关所有职能处室参加的内控协调会，将每一个控制点逐一说明，需要哪个部门在哪个时点配合完成，明确了各部门的控制责任，保证了所有关键控制都有部门负责，增强了公司抵御经营风险的能力。

推动了管理制度的规范化。管理制度在内控体系运行中起着重要的支持作用，合理、完善的管理制度是体系正常运行的重要保障。通过内控测试和审计，发现了本公司一些规章制度存在执行力度不够的地方，一些控制缺乏制度支持，目前，按照公司领导的要求，正在进行制度梳理和规范工作，计划在明年修改本公司的《内控制度实施细则》。

四、加强控制环境建设，内控文化已经成为企业文化一个新的组成部分

控制环境建设是内控体系的基础，是有效实现内部控制的保障，直接影响着公司内部控制的贯彻执行。通过多种形式的宣传、教育，目前，公司已经初步形成了一种工作有目标，行动有准则、前行有动力的内控环境，尤其是公司各级主要领导以身作则、率先垂范，不符合内控要求的事坚决不办。特殊事情处理，要作好纪要，保留证据，自觉按规章办事，依程序履行，领导的示范作用极大地推动了公司内控文化的形成。

**企业内控评价工作总结10**

20xx年以来，结合个人金融业务特点，我部着重在相关业务品种的业务流程整合，相关制度建设，业务和政策学习等地方加强了管理，并召开了主任办公会和部门全体会议，就相关内控工作做出了部署。现将我部近期内控工作报告如下：

>一、业务。

我部对信用卡业务开展了检查，客户档案，密码信封，库存及成品的帐实相符。

>二、加强了内控合规建设。

对内控合规员开展了调整和落实，根据个人金融部现实情况，规定副主任牵头，xx等几位同志为个人金融部的内控合规员。并计划部门内每季度召开一次案件形势分析会，强化全辖风险及自身风险的认识。此外规定合规员在每季度的案件形势分析会上提出建设性意见，在会议上评估。

>三、强调业务学习和规章制度学习的重要性。

每月至少部署2天时间开展部门全体员工集中学习业务知识，政策法规和规章制度，营造良好的学习氛围。加强对员工的思想教育工作，培养员工正确的人生观，价值观和道德观。

>四、对外围系统的柜员开展全面清理。

因近期全辖业务人员变动较大，为加强内控，我部对全辖信用卡系统和零售信贷系统的操作和管理柜员及时开展了清理和更新，并将清理和更新情况登记备案。近日，工商银行临沂分行为进一步提升全行的内控管理水平，保持各项业务的健康持续发展，采取三项措施，强化全行的内控管理工作。

1、加强内控精细规范化管理。

在认真总结经验，查找工作不足和内控管理漏洞的基础上，由内控合规部牵头制定了《临沂分行加强内控精细规范管理的实施方案》，并在全行进行实施。方案要求全行内控管理工作必须从基础工作做起，并严格按照上级行的内控管理，操作规范标准，细化控制管理环节，规范监督检查程序，完善内控管理中发现问题的整改，处罚措施，力求做好内控管理的每一项工作，实现科学管理目标。依此方案各专业部室结合自身实际也制定了内控精细规范管理的工作计划。

2、加大对市行部室内控管理考核挂钩的力度。

为了强化市行部室落实内控管理职责，从今年起，把上级行及外部监管部门的各类检查发现的问题及整改情况，以倒扣分方式计入各部室经营绩效考评得分。考核时，根据发现问题的性质严重程度将问题分为一般问题，较严重问题，严重问题，重大违规问题四个层次及检查发现问题整改率进行考核，按项目分别统计，累计扣分。

3、加大对信贷业务，银行卡业务，电子银行等重点业务的检查力度。

进一步规范操作程序，特别是力求信贷业务管理工作有一个新的突破，全面扭转管理粗放的被动局面，提高风险防控能力，并实现全年无案件，无事故的总体目标，确保信贷业务和其他各项业务全面，健康，稳定，持续发展。

**企业内控评价工作总结11**

我于20xx年x月8号正式来公司报道，从成立和筹建企管部，并负责公司行政人事等企业管理工作，到现在已经两个多月了，这里要感谢公司领导和各位同事对我本人的关心和帮助。现将我20xx年度的工作情况总结如下：

>一、行政后勤

（一）办公室管理

1、日常文书处理

办公室涉及到方方面面，其中重要的一项是文件处理和文书写作。作为办公室常规性工作，公司通知、证明、申请、报告等各种文件起草、打印和下发工作。以及其他部门需要协助的文件、表格及数据方面的工作等。

新世纪商网数十万篇文秘资料免费下载。

2、办公用品管理

目前，公司办公室各项办公用品，办公固定资产用品，均已登记备案管理，随时做到有据可查。

3、资料汇编搜集工作

为了更好的做好公司宣传工作，平时就必须做好资料整理、素材搜集等准备工作。在这一方面，主要注重平日资料的搜集和积累工作，并在电脑中建立了比较系统的电子文档和卷宗，按部门、按日期，分类别做了系统条理的贮存，平日主要搜集的资料包括：公司重大事件、公司下发文件、各种通报、先进事迹、突发事件处理案例等。在公司原有制度的基础上，配合生产部和财务部完善了《劳保用品领用制度》、《工伤处理流程》，《仓库管理制度》等。

3、突发事件处理

做行政后勤工作，有很多事情都存在滞后性，就是事情发生了，然后再处理，这就不可避免不定时的处理一些突发事件，到目前为止，企管部两个多月已处理了30余件突发事件。例如员工集体辞职事件，崔四洲等打架斗殴事件，均以在最短时间内得以较圆满解决，最大程度降低了各方面的不良影响，为公司减少了不必要的经济损失。

（二）门卫管理

企管部成立以来，我们就着手建立了门卫管理规定制度，由于一些突发事件处理存在诸多问题，经过多方调查核实及谈判，20xx年x月x日引进西湖保安服务公司，为公司保卫、治安、消防、出勤等各方面提供了有力保障。明年准备健全和加强公司内部的安全，并使各项规章制度完善落实，保安服务人员一切步入正轨，并切实履行职责，使保安作用得到充分发挥。

（三）食堂管理

食堂管理一直是个头痛的问题，尤其卫生状况令人担忧，工人多次反映菜价不明析，菜品质量差，服务态度差等诸多问题，再加上车间工人时有反映茶水没送或送水不及时，夜宵质量差等，针对这种情况，目前我们委托上海展豪餐饮公司于20xx年x月底对员工食堂进行托管管理，尽量让公司员工吃得放心，工作安心。

（四）后勤卫生

目前，车间卫生有区域划分，并由各班组负责，再加上专人监督，卫生尚可，其他区域如宿舍，澡堂，办公楼等均由企管部管理专人管理，专人负责，并进行监督检查。

>二、人事管理

（一）考勤管理

为严肃劳动纪律，加强考勤管理，企管部20xx年x月制定了《出勤管理制度》，在初期为了提高了出勤管理的效果，采取了早晚签到，临时抽查等多种手段来提高员工的`工作效率，有效保证出勤率。在全公司上下协助下狠抓按时上下班时间，规范考勤制度，严格考勤责任的落实。另外还加强了对请假制度管理，对不履行请假手续擅自离岗者，坚决予以查实并做出处理。这样既维护了考勤制度的严肃性，又从另一方面激励了在岗员工工作积极性，进而大大改善了公司的工作作风和精神面貌。

明年准备要真正解决的是员工和企业考勤对抗的现状问题。努力让企业员工明白，考勤的目的不是为了罚款扣钱，真正的目的是为了提高员工的工作效率，提高企业的经济效益，为员工创造更加有前景的发展空间。罚款扣钱不是目的，只是一种手段，更重要的是激励，让员工心中明白激励的成分要比罚款的成分高，有句话这样说的：“效率是激励出来，好员工是表扬出来的。”

（二）制度管理

企管部成立后，建立了《人力资源管理制度》，对人员管理、人事流程、规章制度的建立与执行工作上作了细则，为公司日常的管理工作创造了便利的条件，也使各项人事工作更加规范化。

（三）档案管理

人事助理到位后，马上着手整理全公司员工人事档案，并及时对新进员工档案材料收集、整理、归档，同时协助各部门做好调职和提拔等档案资料信息的保管。规范了各部门的人员档案，严格审查了全体员工档案，对资料不齐全的一律补齐，认真做好入职离职考核等各种档案常规管理工作，目前，包括工资、奖金、津帖、补助和其它福利的调整和核定工作的记录，人事、工资的报表统计工作，出勤档案管理等均已初具雏形。

（四）人员招聘与配置

在人员招聘上，从实际出发，采取一系列切实措施。因为公司行业的特殊性，在招聘生产操作工上企管部在两个月的时间内5次到人流量大的市场贴招聘广告50余张；在其它要求较高岗位上，企管部进行网上招聘。通过这些办法招揽、吸引人才，并卓有成效。有针对性、合理地招聘一批员工，截至目前为止，网上报名400余名，直接到工厂报名的70余人，然后通知参加面试的129人，通过面试并办理入职手续员工39人。

当然，目前招聘也存在很多问题，例如，网络招聘对生产操作工效果并不十分明显，而且在春节期间流动性特别大，也特别不稳定，针对这种情况，怎样保证工人的不流失，是重中之重。企管部准备采取以下方法：

1、对于表现优秀，有愿望稳定的员工采取签定劳动合同。

2、发动本厂员工利用春节期间宣传公司，介绍同乡入厂，录取后再给予员工宣传费100元/每人。

3、对于员工春节后返回厂里及录用的员工，只要工作至一年，中途不离职，不违法乱纪的，公司给予报销路费。此费用于20xx年春节时给予报销。

4、春节前去人才劳务市场，了解劳动力情况，如有可能，尽量录取一些备用操作工。

5、春节后两周内随时参加人才交流会，劳务市场。

6、春节后一月内，随时到各附近乡镇张贴张工广告。

（五）绩效考核

公司的工资待遇问题，一直在公司矛盾的焦点，为了保证公司的正常生产经营，也为了充分调动员工的积极性和自觉性，公司建立了《班组绩效考核试行方案》，并在20xx年x月的工资中试行此方案。但我个人认为，绩效管理没有取得成效。绩效管理的目的是促进工作目标的完成，提高工作效率，促进生产，让公司获取更大的经济效益。绩效管理的核心是绩效考核，绩效考核结果用来对员工进行奖惩，因此员工很自然的对绩效考核产生抵触情绪。绩效考核信息收集困难、绩效考核结果使用不合理等，对员工的宣传解释工作仓促，员工抵触情绪强烈，许多员工应付填写绩效表格。

其实推行绩效管理对公司内部来讲，它相当于一次管理变革，绩效管理的有效实施各部门都很重要：企管部的主要工作是组织和领导，各级直线部门才是推进绩效管理的主力，高层领导对绩效管理的支持更是绩效管理取得成效的关键。在绩效管理中，企管部门的主要职责是组织和管理职能，具体的考核指标设计、考核结果评价等工作由各个直线领导负责。

只有这样制定的考核指标设计、考核结果评价才真正体现实际的情况明年应加大力度对员工的宣传解释，让每个员工明白，绩效管理的目的是帮助员工更好的完成本职工作，是为了员工更好的发展；要让优秀员工明白，只要干得好，就会获得优秀评价，绩效工资就会高，职业发展前景会更好。

**企业内控评价工作总结12**

20xx年就快结束，回首20xx年的工作，有硕果累累的喜悦，有与同事协同攻关的艰辛，也有遇到困难和挫折时惆怅，时光过得飞快，不知不觉中，充满希望的20xx年就伴随着新年伊始即将临近。可以说，20xx年是公司推进行业改革、拓展市场、持续发展的关键年。现就本年度重要工作情况总结如下：

>一、虚心学习，努力工作，圆满完成任务

1、在20xx年里，我自觉加强学习，虚心求教释惑，不断理清工作思路，总结工作方法，一方面，干中学、学中干，不断掌握方法积累经验。我注重以工作任务为牵引，依托工作岗位学习提高，通过观察、摸索、查阅资料和实践锻炼，较快地完成任务。另一方面，问书本、问同事，不断丰富知识掌握技巧。在各级领导和同事的帮助指导下，不断进步，逐渐摸清了工作中的基本情况，找到了切入点，把握住了工作重点和难点。

2、20xx年工程维修主要有：在卫生间后墙贴瓷砖，天花修补，二栋宿舍走廊护栏及宿舍阳台护栏的维修，还有各类大小维修已达几千件之多！

3、爱岗敬业、扎实工作、不怕困难、勇挑重担，热情服务，在本职岗位上发挥出应有的作用

>二、心系本职工作，认真履行职责，突出工作重点，落实管理目标责任制。

1、20xx年上半年，公司已制定了完善的规程及考勤制度。20xx年下半年，行政部组织召开了年的工作安排布置会议年底实行工作目标完成情况考评，将考评结果列入各部门管理人员的年终绩效。在工作目标落实过程中宿舍管理完善工作制度，有力地促进了管理水平的整体提升。

2、对清洁工每周不定期检查评分，对好的奖励，差的处罚。

3、做好固定资产管理工作要求负责宿舍固定资产管理。对固定资产的监督、管理、维修和使用维护。

4、加强组织领导，切实落实消防工作责任制，为全面贯彻落实“预防为主、防消结合”的方针，公司消防安全工作在上级领导下，建立了消防安全检查制度，从而推动消防安全各项工作有效的开展。

>三、主要经验和收获

在安防工作这两年来，完成了一些工作，取得了一定成绩，总结起来有以下几个方面的经验和收获：

1、只有摆正自己的位置，下功夫熟悉基本业务，才能更好适应工作岗位。

2、只有主动融入集体，处理好各方面的关系，才能在新的环境中保持好的工作状态。

3、只有坚持原则落实制度，认真统计盘点，才能履行好用品的申购与领用。

4、只有树立服务意识，加强沟通协调，才能把分内的工作做好。

5、要加强与员工的交流，要与员工做好沟通，解决员工工作上的情绪问题，要与员工进行思想交流。

>四、加强检查，及时整改，在工作中正确认识自己

1、开展常规检查。把安全教育工作作为重点检查内容之一。冬季公司对电线和宿舍区进行防火安全检查。

2、经过这样紧张有序的一年，我感觉自己工作技能上了一个新台阶，做每一项工作都有了明确的计划和步骤，行动有了方向，工作有了目标，心中真正有了底！基本做到了忙而不乱，紧而不散，条理清楚，事事分明，从根本上摆脱了刚参加工作时只顾埋头苦干，不知总结经验的现象。就这样，我从无限繁忙中走进这一年，又从无限轻松中走出这一年，还有，在工作的同时，我还明白了为人处事的道理，也明白了，一个良好的心态、一份对工作的热诚及其相形之下的责任心是如何重要

3、总结下来：在这一年的工作中接触到了许多新事物、产生了许多新问题，也学习到了许多新知识、新经验，使自己在思想认识和工作能力上有了新的提高和进一步的完善。在日常的工作中，我时刻要求自己从实际出发，坚持高标准、严要求，力求做到业务素质和道德素质双提高。

>五、存在的不足

总的来看，还存在不足的地方，还存在一些亟待我们解决的问题，主要表现在以下几个方面：

1、对新的东西学习不够，工作上往往凭经验办事，凭以往的工作套路处理问题，表现出工作上的大胆创新不够。

2、本部有个别员工，骄傲情绪较高，工作上我行我素，自已为是，公司的制度公开不遵守，在同事之间挑拨是非，嘲讽，冷语，这些情况不利于同事之间的团结，要从思想上加以教育或处罚，为企业创造良好的工作环境和形象。

3、宿舍偷盗事件的发生，虽然我们做了不少工作，门窗加固，与其公司及员工宣传提高自我防范意识，但这还不能解决根本问题，后来引起上级领导的重视，现在工业园已安装了高清视频监控系统，这样就能更好的预防被盗事件的发生。

>六、下步的打算

针对20xx年工作中存在的不足，为了做好新一年的工作，突出做好以下几个方面：

1、积极搞好与员工的协调，进一步理顺关系；

2、加强管理知识的学习提高，创新工作方法，提高工作效益；

3、加强基础工作建设，强化管理的创新实践，促进管理水平的提升。

在今后的工作中要不断创新，及时与员工进行沟通，向广大员工宣传公司管理的相关规定，提高员工们的安全意识，同时在安全管理方面要严格要求自己，为广大公司员工做好模范带头作用。在明年的工作中，我会继续努力，多向领导汇报自己在工作中的思想和感受，及时纠正和弥补自身的不足和缺陷。我们的工作要团结才有力量，要合作才会成功，才能把我们的工作推向前进！我相信：在上级的正确领导下，xxx的明天更美好！

**企业内控评价工作总结13**

鉴于此，本论文重点针对国有企业集团人力资源管控模式展开分析和研究，分别对国有企业集团人力资源管控模式的影响因素以及路径选择展开研究。

一、影响因素分析

事物的发展变化是内外因共同作用的结果，国有企业集团人力资源管控模式的选择同样是多种因素构成的。所以国有企业集团要想选择适合自己的人力资源管控模式，必须重视对影响因素的分析和把握。下面笔者就重点针对人力资源管控模式的影响因素展开分析：

（一）企业规模

企业规模的大小决定着国有企业集团人力资源管控的具体形式，集团总部的管理范围、管控幅度以及管控的策略手段。在一个企业成立之初，很多运作机制不够成熟和完善，管理上多采取集权式的人力资源管理形式。随着一个企业的不断成熟成长，人员数量、部门架构、业务范围都会较企业成立之初有很大的改变，传统的管理形式已经不能够满足现代企业发展的需要，如果继续沿用传统的管理形式，必然会影响企业的发展，影响企业的控制力和协调力。如果企业集团总部掌握所有事情的决策权，就会降低工作的效率，而且总部对子公司业务的不熟悉也会影响决策质量，对市场的竞争十分不利。

（二）产业机构

目前国有企业集团的产业结构形态十分复杂，有单一的业务、无关多元化业务和有关多元化业务三种。无关多元化的管控形式是企业内部业务独立性强最终导致的，无关多元化的国有企业集团应该在人力资源管控上采用分权管理，每一个业务部门管理自己的事务，而不是由集团总部统一决定，这样有助于提高工作效率。而有的国有企业集团业务是相关的、有联系的，相似却不完全一样，在这种情况下，企业总部对分部有方向性的掌控，但是面对具体的事情还需要具体的实施，因此可以采用集权和分权混合的管控模式。而针对那些单一业务的企业集团，总部和分公司的业务一致，为了提高工作效率，就可以采用集权形式的管理方式。

（三）宏观环境

宏观环境是影响企业集团的重要外因，宏观环境是否稳定，对企业集团的管控方式同样有很大的影响。如果一个国有企业集团整个外部环境都是稳定的，集团总部对分公司的业务结构十分熟悉，下属企业在比较稳定的宏观环境中，那么集团总部就完全可以采用集权式的人力资源管控形式。相反，如果企业的宏观环境变动性比较大，需要下属企业根据具体情况做临时的决策，那么总部就应该采取分权的管理形式，给下属企业足够的自由去做出对企业更有利的决策。

（四）发展战略

国有企业集团的总体发展规划和战略指引着企业最终的发展方向，决定着公司的业务范围和企业内部的资源配置，同样也决定着企业内部的人力资源管控模式。例如国有企业集团采取聚焦型的战略计划，那么在人力资源管控形式上就适用监管型的企业人力资源管控形式；如果企业集团采用的战略是成本优先，那么就需要采用直管型的企业人力资源管理形式，严格控制子公司的行为以及成本。

（五）管控模式

国有企业集团的管控模式对企业人力资源的管控模式选择影响重大。国有企业集团的管控模式有三种：第一，战略型管控，战略型管控是集团总部统一战略，对分公司提出战略规划，进行监管，因此，战略型管控的企业管理形式应该选择监管型的人力资源管控模式；第二，企业集团实行的财务型的管控模式，财务型的管控模式重点是财务的联结，因此适合于顾问型的人力资源管控模式；第三，企业操作型的管控模式，这种企业管理形式和直管型的人力资源管控模式相统一对照。

（六）管理人员素质

除了上述的几种因素之外，管理人员的素质与人力资源的管控模式也紧密相关。只有国有企业集团的人力资源管理者专业素质强、综合素质高，才能够很好地管控分公司的人力资源管理机构，给予下属机构正确的指导和及时的帮助。如果在直管型的国有企业集团内部，集团总部没有一支综合素质高、管理能力强的队伍作为指导，只会影响集团的工作效率，影响企业的决策和执行。如果分公司缺乏相关的高素质人力资源队伍对总部的政策难以执行，导致很多工作不能及时展开和完成，面对复杂的环境也难以及时地分析并做出果断的决策。所以国有企业集团的人力资源管理队伍的整体素质十分重要。

二、国有企业集团人力资源管控模式路径的探索

（一）人力资源的战略性管控

人力资源战略性规划作为国有企业集团发展战略的重要组成部分，对企业的发展作用重大。成功的人力资源战略管控能够提高国有企业集团的工作效率，降低国有企业集团的人力成本，同时还能够形成国有企业集团内部的人才竞争优势，指导企业的整体管控。因此人力资源的管控是企业战略形成实施的重要前提，也是一个国有企业集团战略形成的保障和基础。对国有企业集团实行人力资源战略管控有利于提高企业的人力资源管理质量和管理水平，指导企业人力资源的合理配置，从而面对复杂多变的市场环境。

国有企业集团要想实行战略性管控：第一，需要完成的是在集团内部设置战略管理委员会，加强对企业内部的人力资源管理，一旦企业发生重要的事情，战略管理委员会可以积极地进行研究探讨，并对事情做出积极的战略应对策划，从而提高集团应对突发状况和复杂环境的适应性，更好地为国有企业集团的发展服务；第二，要想提高人力资源的战略性管控，集团对人力资源进行战略规划的分类管理也十分必要。如对人力资源需求的规划，保证企业内部人才总量呈稳步增长的态势，使企业的人才结构逐步实现改善。重视企业内部员工的培养优化和引进，同时对于集团新进员工展开全面的人才培训，如对企业的经营理念、企业文化、规章制度、产品简介等做详细的培训，同时还要开发新的课程，强化内部员工的培训。

（二）人力资源薪酬激励的管控

人力资源的薪酬管控是集团对下属公司一个十分重要的管控方式。国有企业集团对下属公司制定明确的薪酬标准并对下属公司所有的员工的薪酬标准加以审核确认。人力资源的薪酬管控有三个路径：第一，对下属公司岗位工资的控制。国有企业集团在每年年底对下属公司的各个岗位进行薪酬调查，制定出薪酬工资的标准指导，下属公司以这个指导来制定人员的工资；第二，月度的预算。国有企业集团公司的人力资源对下属公司上个月完成的任务量进行综合考虑，进而制定下个月的工资总额，然后交由集团财务进行审核，并对工资做一个详细的预算；第三，下属公司在每个月的月底，把自己公司完成的销售额、完成的利润以及下个月份的工资总额计划报备给集团的人力资源部门进行深刻，审核之后交由集团的财务部门，进行控制性的发放。

同时，在国有集团人力资源实行薪酬激励管控的同时，应该确保集团薪资在一个合理的水平上达到控制人力成本的目的。对于国有集团内部的任职员工，集团每年年底都应该对员工进行调查和考核，并对其薪资做一个整体的评估和调整。对于国有企业集团内部的骨干人员，应该确保他们能够获得较有竞争力的薪水。同时结合国有企业集团下属公司的实际情况，设置合理的、个性的福利方案，如婚丧嫁娶、住房、交通等一定的津贴，从而激发员工的凝聚力和向心力。对于市场销售的员工，应该根据销售员的贡献大小、销售的价格和销售额度区别对待。对于优秀的销售员发放考核奖金，进而激励他们的工作激情。对于企业的一般工作人员，根据工作的难度和工作量来衡量工作的绩效。对于国有企业的管理人员，把公司的整体经营目标逐层分解，与部门、员工个人的工作目标有机结合，进而促进公司目标的实现。

**企业内控评价工作总结14**

在企业管理中风险防控和内部控制是两大工具，二者都经历了各自的创新理论体系和发展实物操作过程，有效实施内控制度的基本前提是风险防控技术，而风险防控脱离了内控制度作为支持势必流于表面形式。内控制度对企业经营生产、市场营销、财务管理形成的内外部风险从五个方面实施评估，控制风险主要针对风险防控点建立科学的内控制度；利用识别风险和构建风险预警制度、沟通信息渠道等指导全体人员形成防控风险意识，并且在实际管理中成功应用，得以整体防控风险，有效提高了内控制度管理水平，协调风险防控与内控制度，为实现企业战略目标提供了重要保证，二者形成了融为一体的紧密关系。

二、施工企业风险防控和内控制度科学措施

(一)市场、低价中标风险防控和内控制度

第一，构建预测项目成本评估机制。当前施工行业竞争激烈，低价中标属于必然结果，这样对控制企业成本带来了极大的挑战。因此，应当构建预测评估项目成本制度，加强预测与测算投标阶段成本，科学明确投标报价；对成本要素合理分析，按照项目的不同类型，采用报价不同的方法，防止由于不真实的投标成本控制形成废标、或者中标后污损合同等风险。第二，加强管控目标成本。项目中标之后，按照施工图纸、合同、中标通知书等资料制定项目施工预算控制金额，明确相关利益、项目目标成本。在管理目标成本时，应当确定项目的经营方法。第三，加强管控实际成本。低价中标促使企业缩小了盈利空间。因此，必须加强管理成本，构建跨职能队伍，利用价值研究法，分包目标成本嵌入项目成本、采购材料成本、优化设计施工组织对各个环节中的风险有效控制。

(二)结算、回款风险防控和内控制度

通过分析施工企业项目结算可知，很多项目竣工之后，在合同约定时间内工程结算无法实行，造成无法及时锁定项目效益，在规定期限内无法回收工程款，施工企业形成了极大的结算回款风险。主要成因是形成的市场风险，产生了不公平的合约，在合同中无法明确相关结算事宜；项目履约管理产生问题，无法符合结算条件等。施工企业应当构建完善的合同管理机制，认真实行合同评审；构建有效的管理制度，为履约合同结算提供便利条件。

(三)项目索赔风险防控和内控制度

加强管理合同，对合同文本积极规范，在施工合同中对索赔方式、程序、时间等相关事宜进行了明确，确保合法以及充分进行索赔。构建评审合同机制，缔约中通过有关部门人员评审合同，评审达标后，才能签订合同。加强管理项目的履约，构建有关的内控制度。将施工中收集的各种证据程序积极固化，汇总有关的控制流程，在收集证据中促使企业产生强制机制，尤其是施工中的关键证据。

(四)财务风险防控和内控制度

其他风险集中表现为财务风险，施工企业重要资产为流动资产，存货与应收账款是流动资产，体现在施工企业财务报表中，在总资产中存货和应收账款所占比例较大，资产流动缓慢，具有极高的资产负债率。因此，施工企业应对流动资产加强流动性降低资金占用率，资金管理中对各业务部门加强联动，避免各个经营步骤可能对回收工程款造成的影响；企业在签约环境进行招投标时，重视调查客户的资信度，对支付资金实力积极评估，充分思考企业财务情况，判断企业承受资金能力，在企业资金流许可的情况下，发展业务，从根本上降低财务风险；在合同履约过程中加强管理，严格落实各项合同款项，确保合同质量，积极处理工程事项变更问题，获得书面材料；在工程竣工环节按照合同规定，准确提供竣工材料，对各项工程竣工问题实施跟踪，组织专人认真负责，采取科学方法，监督业主尽快结算。

(五)构建内控系统

从施工企业各个方面积极评估企业的经营生产、市场营销、管理财务等产生的内外部风险，将风险管理作为导向，明确企业管控重点，在对已知风险管理总结的前提下，不断完善企业内控制度，健全企业管理措施，对企业各项业务规范管理。

(六)加强内部监督

组成内部控制的内容是内部审计，内审部门应当对企业风险和内控机制科学评价，针对风险和内控管理中存在的问题，提出完善建议，提高管理企业水平，产生审计的增值服务。因此，对风险导向审计适当引入，转变传统审计方式，提高内审人员的工作水平；把审计中心转移至评估风险，在审计中，风险导向是对被审计单位有效分析与评估，按照其结果对审计重点有效确定，按照审计内容对其资源实施分配，提出合理化审计意见。

三、结束语

**企业内控评价工作总结15**

公司内部控制管理建议书

本人进入XXXX公司已有半年, 针对公司目前内部管理的现状，个人认为，综合起来，需要改善和打造的在于三大方面：品质、执行力、凝聚力。作为企业生存之根本的品质，应包括工程、产品和服务的质量。

部门沟通不畅、脱节以及工作和布置的任务偏差、不能按时完成、工作效率不高，在于执行力不强，究其原因在于标准、监督以及责任心的问题;工作中的积极性与责任心在于企业凝聚力的打造，即人心的凝聚问题。

以上种种，需要规范公司的管理制度，明确工作标准，优化工作流程，再辅以贴心的企业文化凝聚人心，打造高效率的团队。执行并持续改善公司的内部管理，应该是制度化的硬性管理和人性化的柔性政策相结合，约束和激励双管齐下，解决人心的问题。

鉴于此，对于内部管理改善，初步构想及建议如下：

一、 当务之急，是设立综合管理部。

负责公司内部管理工作，包括如下内容：规范办公室日常管理工作、监督工程部施工质量、工程进度控制管理、促进设计部做出最佳的设计方案、加强对采购部日常工作规范、进一步优选合适的`供应商以及激发技术部员工工作积极性。

二、 加强执行力和凝聚力。

执行力和部门沟通不畅首先是公司的管理团队和执行团队(即各部门主管)的问题，要使员工有凝聚力需要先从部门主管开始。如果各个部门主管以及公司管理层都无法凝聚成一支有战斗力的队伍，整个公司的执行力只能是空谈。

三、 整顿各部门的工作范围、工作制度以及各部门之间的工作流程。

对主管责任、权利清晰定义，对各岗位工作职责明确定位，对各部门之间的分工协作清晰界定。如果工作流程及规章制度不清晰流畅、不严谨，便会出现各自推诿责任的弊病，任务布置下去没有效果，还是不可能有执行力和凝聚力。当然工作制度及工作流程理顺了以后，需要老总大力推动，奖罚分明。

四、 建设有效的绩效考核制度及薪酬制度。

要由过去的“用人管人”向“用制度管人”进行转变;从“以人为本”向以“执行为本”转变，从“以岗位为本”向以“目标为本”转变;从“以职能导向”向“以流程导向”转变，两者兼容。实行统一的制度和纪律来约束全体成员的行为，才能形成客观公正的管理机制和良好的组织秩序。

五、 进一步加强企业文化建设。

它的管理作用主要是通过精神引导弥补管理制度的不足，是一种柔性的因素。培养企业的共同价值观，逐渐通过价值观形成对员工的行为规范，形成企业较强的凝聚力，最终对企业绩效发挥作用，并成为企业可持续发展的源动力。

**企业内控评价工作总结16**

一、20-年工作总结

(一)内部控制

1、召开年度内控工作会议。安排部署20-年内控工作，提出建立内控例会机制，为各个部门提供内部沟通交流平台，发挥内控部门沟通协调作用。

2、开展《20-版内控手册》识别、培训。对我厂内控流程及实施证据适用性进行全面梳理确认，对内控流程及相对应的实施证据进行识别、培训，确保内控体系管理完整、准确、有效，形成“内控流程梳理确认表”和“实施证据表单识别表”，共识别适用流程5-个(包括新增流程30个)，统一证据表单126个。

3、每季度召开内控季度例会。全年共计召开内控例会3次，利用季度例会对每季度内控工作进行总结通报，对各类测试中发现的问题进行分析梳理，根据实际业务需要，邀请专业部门进行专项业务讲解。20-年财务科进行了“预提费用”相关流程的讲解，对物资供应站上报的关于物资暂估、无计划等方面的34个问题，经过与财务、钻井等业务部门及基层单位的一一对接核实，在会上做了专门回复，属于暂估的问题，按要求提供单据，财务上进行暂估处理。对于无计划采购的物资，生产应急审批手续要健全，及时补充控制措施。

4、迎检内控测试。20-年，共迎接各级内控测试5次，包括外部审计测试1次、季度测试1次、专项测试2次，自我评价测试1次。

(二)风险管理

<p

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！