# 试论经济集团企业内控体系建设

来源：网络 作者：雾花翩跹 更新时间：2024-02-03

*集团公司从本质上来说是许多公司以共同的发展为目的而结合起来共同行动的团体公司，虽然集团公司的说法并不是《公司法》中明文确认的正规说法，但是集团公司的出现却也给我国的国民经济发展注入了强劲的生命力与活力。所谓集团公司，是一种与一般责任公司和...*

集团公司从本质上来说是许多公司以共同的发展为目的而结合起来共同行动的团体公司，虽然集团公司的说法并不是《公司法》中明文确认的正规说法，但是集团公司的出现却也给我国的国民经济发展注入了强劲的生命力与活力。所谓集团公司，是一种与一般责任公司和股份有限公司一样具有独立法人资格、进行独立会计核算、自主承担一切经营生产风险的经济实体，集团公司是在现代社会市场经济以及全球化市场经济一体化背景下出现的具有多层次经济组织的经济实体结构。集团公司具有一般公司的特点同时又因为具有超大型的生产经营规模、市场份额以及庞大的人员数量，所以在内部控制体系建立过程中存在的问题就更多更广，但是正是因为集团公司的庞大与复杂，内部控制制度体系的建立就更显重要。

一、关于集团公司建立内部控制制度体系重要性的阐释

内部控制制度体系能够确保企业在进行生产经营及其他经济活动的过程中实现企业资产的保值增值，使得企业会计信息数据有效真实，保证集团企业在从事一切经济活动的过程中能够受到更为严格科学的监督、约束、调解以及评价。

1、有利于实现企业经营目标

内部控制制度作为企业加强自身规范化建设的重要制度保证，能够通过一系列科学合理的具体规章制度来确定庞大企业内部各部门、各组织之间的权利与责任归属，能够通过各项程序的健全和完善保证企业内部各种工作的有序开展，能够在企业内部营造出一种良好的环境氛围，同时通过配套的监督约束机制，最大限度地降低企业管理、工作等方面的偏差和漏洞，最终起到实现企业经营目标的良好推动作用。

2、有利于确保企业资产的完整性与安全性

集团企业由于其规模庞大、人员众多，企业所辖资产也不计其数，企业资产的安全性与完整性一直是困扰企业管理者与决策者的重要问题。建立完全企业集团内部控制体系能够对工作人员的资产定期账务核对、人员权限的合理授权以及对企业资产中实物部分的盘点工作进行更加严格的约束与监督。能够加强内部控制制度的切实执行，能够通过严格管理有效避免企业资产的无形浪费或是由于人为原因造成的资产遗失、损坏，能够有效避免集团内部人员因为一己私利而出现的贪污、受贿等恶劣行为发生。同时也能够通过加强管理最大限度地避免人为偷盗现象的出现。综上所述，建立集团内部控制体系能够最大限度避免各种原因的企业资产损失及其他风险的产生，是确保企业资产完整性与完全性的一个重要渠道。

3、有利于促进企业财务工作顺利开展

集团公司内部的财务管理工作纷繁复杂，涉及的部门众多、人员数量庞大，牵扯到的资金也是不计其数。因此只要涉及到财务管理及相关工作，集团公司内部最容易发生的也就是贪污腐败问题。这一切的根源都在于集团公司内部没有建立完善严格的内部控制制度体系，所以加强内部控制制度建设能够有效加强内部控制管理力度，能够对财务管理工作更好地实现及时监督及时评价，能够保护国家财产及公司财产不受非法侵害，能够有效避免如偷逃税款、挪用公款等一系列经济犯罪的发生。

4、有利于集团内部沟通协调

现代化集团企业内部控制制度建设是建立在企业信息化网络系统的基础之上的快速高效的管理体系。正是有了完善的网络管理体系，所以能够最大限度地加强集团企业内部各部门及工作人员之间的沟通协调，良好的沟通协调能够有助于部门及人员更加明确自己的本职工作、责任和义务，能够更加清楚内部管理控制制度的执行要点及工作重点。所以内部控制制度建设能够在员工、管理、市场之间形成一个三方沟通交流的信息平台，确保信息传递的顺畅准确。

二、我国集团公司内部控制管理现状分析

目前我国集团企业在内部控制管理方面虽然已经取得了一定的成绩，但是现实生产运营及人员管理中存在的问题也不容我们忽视。

1、缺乏执行力

内部控制制度想要得到切实执行就离不开内部各部门及工作人员强有力的执行，但是目前而言，许多集团企业虽然建立了自己的内部控制管理制度体系，但是在执行力上面却相当疲软。在执行力问题上集团公司有其特殊的地方，因为大型的集团公司在权力结构上基本施行的都是集权与分权并存的管理模式，总公司进行集权管理，各个分公司又具有一定程度的独立权利，在这种情况下集团公司要推行内部控制制度也就会按照集权与分权的模式推行，但是这就造成了内部控制管理制度不相统一的问题，企业员工也对于集团企业的内部控制具体规范产生模糊的概念，在具体操作中也容易抓不住重点，因此大大削弱了集团企业内部管理控制制度的执行效力。

2、观念陈旧落后

集团企业的最高领导者与决策者一般都是极具市场经验与企业管理经验的资深管理者，我们很少甚至几乎看不到大型集团企业的管理职务由年轻人担任的，年长的管理者虽然具有丰富的管理经验与实践经验，但同时这一部分人也会受到自己固有经验的影响，而对现代化的企业财务管理认识不足或根本不愿意学习和了解。但是对于内部控制制度建设而言，管理者的财务管理意识和观念直接影响到内部控制制度的有效性与科学性，直接影响到内部管理制度建设在财务管理工作上的影响力及影响程度。而老一辈的管理者对于财务管理认识不足或根本比较轻视，从而也就造成了内部管理制度体系的建设缺乏先进的指导观念，难以发挥积极作用。

三、加强集团企业内部控制体系建设的思考

1、加大执行力度

集团企业的内部管理控制制度建设在执行力度方面经常会因为内部经营结构复杂、经济业务繁多而影响其制度的执行力度。所以想要切实加强内部控制制度建设就必须在提升执行力上面狠下工夫。具体而言，首先就是要最大限度地加强对集团企业的收支管理工作力度，要切实执行账目核对，做到账实相符，要安排专门工作人员进行账目核对的监督工作，账无巨细地认真核查，扫清一切盲点。其次是加强配套制度的建设工作，全方位立体化地加强内部控制制度的执行效力。

2、提升思想认识

集团企业结构复杂、人员众多，想要加强集团企业内部控制制度建设及执行效力，还是离不开在企业员工、管理人员思想认识方面的切实提升。具体而言，首先，企业要从根本上树立以人为本的管理理念，切忌简单轻浮的

教育宣传，一定要在企业管理的各个环节将以人为本的思想真正的表现出来。在内部控制制度执行过程中，重视企业普通员工的意见建议，重视制度具体执行过程中以员工为本的改善提升等。在内部控制管理及监督评价制度中加强有针对性的人员及岗位控制。其次，要在企业内部营造出重视内部控制及人员自律的企业文化，现代企业的内部控制管理工作已经不能依靠简单粗暴的方式进行了，同时简单的会计账簿、财务报表也不能全方位地反映出集团企业的内部控制成效，所以要建立全方位立体化的内部控制制度，让内部控制覆盖到企业各个部门、各个环节乃至每一个具体的员工。这就需要一个极具企业特色的、极具企业文化氛围的内部控制环境，只有通过环境的潜移默化，才能将内部控制意识深入到每一个人的心里，才能让每一个员工都自觉主动地执行内部控制相关制度。

3、加强配套制度建设

内部控制制度如果没有其他相配套的企业制度将难以实现集团企业的有效内控管理。首先，加强内部控制管理的责任落实制度，将内部控制管理的具体责任落实到每一个部门的管理者头上，让她们担负起监督管理本部门员工有效执行内控制度的责任。其次，建立与内控制度执行相应的人员考核及薪酬评定制度，让每一个员工都知道内部控制与自身的密切关系，让员工在内控制度执行上面最大限度地发挥自觉性与主动性，同时要建立科学合理的奖惩制度，人员的内控制度执行情况与人员自身的职务调动、升迁等直接挂钩，激发员工的内控管理参与积极性与自律性。最后，鉴于集团企业庞大的人员结构及组织结构，还应该建立相应的内部控制专门协调小组，主要负责各部门的协调与沟通工作，加强企业内部控制制度精神的分析与传达，让集团上上下下更好地领会制度精神，更好地完成内部控制目标。

4、加强集团企业的资金集中管理

对于集团企业而言，其企业的资金管理一直都是企业内部控制管理工作的重中之重，目前我国集团企业内部出现的众多违规行为及恶劣事件也都与资金管理松懈存在着或多或少的关系。所以加强集团企业内部控制体系建设，能够最大限度地推行资金的集中管理力度。在具体操作上，首先要加强融资权限的集中化管理，取消子公司的独立对外融资权利或融资担保权利，对于对外融资、担保融资等各项事务由总集团公司直接才承担，这样不仅能够对子公司的经济行为进行有效监控，同时也能够防范因为各种不利于集团企业整体发展的胡乱贷款、胡乱担保的事件发生。其次，推行集团资金的集中化管理能够有效提升集团公司的总体资源优化配置力度，集团公司的财务管理人员能够以集团公司的整体利益为出发点进行对各子公司的资金预算及管理，能够有效跟踪各项资金的使用及占用情况，能够加强对超预算资金的有效配置，能够提升资金的经济价值发挥，从而为集团企业的重要主产业发展提供更为充足的资金保障。

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！