

# 民营企业财务内控管理途径探析

王帆

(成都仁禾会计师事务所有限责任公司, 四川 成都 610000)

**摘要:**近年来,随着我国经济的快速发展,民营企业发展迎来了更加严峻的挑战和压力,为了提高市场竞争实力,企业必须加强内部管理,积极引入和应用现代化企业管理模式和手段。将财务管理与内部控制有效解决是民营企业提高财务管理水平、增强整体竞争实力的有效手段,企业必须正确看待财务内控的优秀作用,积极探索提高财务内控管理水平的有效措施,助力企业稳健发展。本文以财务内控管理为研究主题,分析民营企业在实际管理中存在的问题,探究造成这些问题产生的原因,并提出可行的应对措施,仅供参考。

**关键词:**民营企业;财务管理;内部控制

**中图分类号:** F810

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.03.035

## 0 引言

财务内控是内控管理体系的重要组成部分,对于现代化企业发展而言有着十分重要的意义和价值。目前,我国对于财务内部控制的研究和应用仍有待进一步增强和深化,民营企业在实施财务内控管理中势必会出现各种各样的问题,企业必须准确识别问题所在深入分析、究其根本,只有这样,才能助力企业实现长效可持续发展。

### 1 民营企业财务内控管理中存在的问题

#### 1.1 治理结构有待优化

在财务内控实施过程中,董事会和股东会承担着重要责任,但实际上,大部分民营企业,尤其是中小民营企业,其股东会与监事会形同虚设,领导作用弱化,监督职能履行不到位<sup>[1]</sup>。由一人担任董事长与总经理,致使内部权力集中,对后续业务运作带来较大影响。部分民营企业的董事长还需要兼任法定代表人,既需要主管业务,又需要紧抓财务,在实际管理中,存在明显的“重经营,轻管理”问题。部分民营企业仍旧使用家族式的经营模式,任人唯亲,由董事长亲属或好友担任财务总监,并负责企业出纳。大多数民营企业在运行过程中都设置了董事会与监事会,但权责分工模糊,尚未建立一套有效的制约机制,内部治理结构的合理性不足,极易导致企业忽视财务内控,难以充分发挥财务管理对企业经营的重要影响和作用,无法形成管理闭环。

#### 1.2 预算管理不到位

部分民营企业在资金管理,并未制定详细的资金使用规划,在编制资金预算编制时,更多的是参考以往的工作经验,导致实际编制的预算规划其实用性和合理性不足,时常出现预算超支问题。第一,全员性缺失,民营企业的预算工作一般都是由财务部门负责,其他各部门参与度不足,甚至是完全不参与,影响着预算编制质量,制约着预算工作开展;第二,预算执行管控不到位,在预算执行过程中,各部门没有严格按照已经编制

好的预算规划执行,在执行过程中随意调整,极大程度地削弱了预算规划的指导性作用,同时,动态化监督落实不到位,难以及时发现预算执行中出现的偏差,这是导致预算执行效果与预期存在较大差距的主要原因;第三,奖惩机制不到位,大部分民营企业并未针对性地制定奖惩措施,干好干坏一个样,长此以往,势必会造成预算形式化发展,导致预算管理制度体系流于形式<sup>[2]</sup>。

#### 1.3 业务活动控制力度薄弱

(1) 货币资金管理水平低下。第一,不相容岗位分离制落实不到位,大部分民营企业现已建立岗位责任制,但各岗位职责分工划分模糊,事后追责机制落实难度大;第二,授权审批不严格,部分民营企业在资金支付环节,没有严格按照制度要求执行,或者是尚未制定相应的制度规范,授权审批流于形式,从而影响货币资金管理质量;第三,没有严格按照资金规划执行。科学制定资金使用规划,有利于民营企业降低财务风险发生的可能性,持续提高资金利用率。但在实际工作中,部分民营企业并未提前制定完整的资金使用规划,资金配置不合理,导致在实际工作中时常出现资金短缺问题,企业发展面临较大的财务风险。

(2) 投融资渠道单一。从筹资角度来讲,大部分民营企业在筹资过程中,忽视了对企业现有资金情况,筹资资金过多或过少都会对企业运行带来不必要的经营风险。再加上大多数民营企业主要通过向银行等金融机构借贷,单一化的筹资渠道也会对企业运行发展带来不利影响。从投资角度来讲,在投资活动开展之前,企业必须就其可行性进行深入研究,但在实际工作中,民营企业时常出现事前分析不到位、事中控制不严等问题,导致企业发展面临较大的筹资风险。

(3) 应收账款管理不到位。部分民营企业在经营管理过程中采用了赊销这一模式,但由于应收账款管理水平低下,企业账款回收不及时,坏账风险加大,现金流动性不足,资金短缺风险加剧。

## 2 民营企业财务内控管理问题存在的原因

### 2.1 意识薄弱

正确认识财务内部控制，是民营企业贯彻落实财务内控管理的必然要求，但在实际工作中，部分民营企业由于对其认知存在明显的滞后性与片面性，导致财务内控落实不到位，极大程度上弱化了财务内控的优势作用。

### 2.2 缺少完善的财务制度

完善的制度体系是确保民营企业各项管理工作有序高效开展的重要基础和保障，目前，我国不少民营企业尚未建立完善的财务内控体系机制，各项工作在开展中时常出现无据可依、无章可循现象。第一，权责划分不明确，尚未在内部形成相互制约、相互监督的良好工作氛围；第二，稽核检查制度不完善，存在“一家独大”问题；第三，财务管理制度优化不到位，财务管理的整体水平相对较低；第四，与时代发展脱节，对信息技术的使用不充分<sup>[3]</sup>。

### 2.3 财务人员综合素养有待提升

随着财务内控管理工作的不断开展与落实，财务人员势必会迎来新的挑战与压力，财务人员的工作内容已经不再仅仅局限于表层的账目记录和会计核算，必须具备分析、解读数据的能力。部分民营企业尚未建立完善的培训提升机制，仅依靠员工自我提升增强员工综合能力是远远不能满足企业实际工作开展需求的，再加上部分员工本身就未树立牢固的自我提升意识，自我提升沦为空谈。

### 2.4 滞后的考核机制

大部分企业尚未建立完善的绩效考评机制，“灰色收入”“职位消费”等违规违纪行为时常发生，难以为企业决策提供真实性依据。尚未建立与绩效考评机制相辅的奖惩机制，奖惩措施在落实中更多的是以管理人员个人主观意识为主，长此以往，势必会挫伤员工工作积极性。

### 2.5 监管机制作用弱化

部分民营企业在运营管理中，受经营规模、运营实力等多种因素的影响，并未在内部设立独立的内审机构，一般会将审计工作交由财务部门负责，缺少专业化的审计机构，财务部门既是审计工作的客体，也是主体，审计结果的客观性与真实性降低。同时，监督机制不完善也是民营企业发展中普遍存在的问题之一，监管工作落实时缺少必要的制度保障，全过程监管沦为空谈，无法及时发现内部管理中存在的问题并有效解决，制约着企业提高财务管理水平。此外，部分民营企业将财务审计等同于内部审计，在内审建设中投入的人力、财力和物力不充分，对内部监督工作的重视程度

薄弱，制约着企业发挥监管机制的职能优势。

## 3 民营企业财务内控管理的优化建议和保障措施

### 3.1 树立良好的管理理念，优化内控环境

一方面，优化内部治理结构。为了实现可持续长远发展，民营企业必须解决在传统管理模式下存在的“一股独大”问题，优化和调整内部治理结构，积极向国内外同行业优秀企业借鉴和学习，结合国家政策规定和企业实际发展需求，合理设置立法机构，比如董事会，当企业发展中出现突出问题时，可以在董事会上进行讨论，由高层管理人员进行投票表决，以有效避免因一方权力过大而独裁现象的发生，为各项经营管理活动开展提供保障。建议民营企业将执行董事与总经理有效分离，不能出现兼任现象，可以根据企业实际情况选择是否引入独立董事机制，并确定3人及以上的监事会成员；另一方面，牢固树立管理理念。在新时期背景下，传统财务管理模式的弊端不断凸显，已经不能满足企业实际发展需求，企业必须积极转变管理思维和理念，加强财务部门与各部门之间的协作沟通，积极推进业财融合，引导全体员工正确看待财务管理。首先，梳理财务流程和业务流程，提高规范性，有效降低舞弊等违规行为发生的可能性；其次，优化和完善企业各项规章制度，规范和约束员工工作行为，帮助员工明确自身应承担的职责义务；最后，加强内部宣传，将财务内控有效融入企业文化，注重企业文化建设，为企业全面落实财务内控工作营造良好工作环境<sup>[4]</sup>。

### 3.2 健全财务制度

(1) 在优化财务管理制度体系时，必须遵循效益原则。盈利是民营企业经营管理的最终目标，其必须基于自身实际情况合理建设财务内控体系，确保其符合国家政策规定要求，满足企业实际发展需求，具备较强的可行性。通过落实财务内控制度，加强成本管控，确保效益高于成本。

(2) 坚持分级控制原则优化财务内控体系。一般来讲，民营企业的财务管理流程会涉及董事会、财务审计部门以及下属子公司财务，企业必须落实分级管控，以提高财务内控管理水平。

(3) 完善考核机制。一方面，企业应完善财务考核指标，根据实际情况合理制定考核方案，从而为企业强化对各经营管理环节的管控提供保障和依据；另一方面，企业应落实不相容岗位分离制和岗位轮岗制，细化各岗位权责分工，并加强培训，提高财务人员的业务知识储备以及综合能力。建立岗位绩效，定期考核财务岗位，完善薪资调整机制，减少人才流失，为企业可持续发展奠定人才基石。定期组织开展员工活动，不断增强员工对企业的归属感和认同感，提高员工工作激情。

### 3.3 加强预算管理

(1) 选择合适的预算控制模式。民营企业是以获取更大化经济利益为目标的组织机构,本身具备较大的自主经营权,企业应结合实际情况选择合适的预算控制模式,比如混合模式,为企业充分发挥预算管理的优势作用奠定基础。

(2) 细化组织分工。在预算管理中,民营企业必须细化组织分工,明确各岗位、各部门的权责界限,强化各部门之间的协作沟通,以便企业高效开展各项预算管理工作。比如部门负责人负责下发日常工作,然后由专业化人员执行,总经理负责一些重大事项的决策等等。

(3) 完善控制指标。完善控制指标,健全和优化控制指标系统,有利于民营企业加强预算管理各环节的管控力度,助力企业及时识别预算流程中存在的风险并有效落实应急措施,确保企业严格按照预算规划执行,强化预算执行控制,提高预算管理效果。

(4) 加强预算考核。民营企业应定期针对预算执行情况展开分析工作,识别预算执行中存在的偏差,分析和了解造成该问题产生的原因,通过实时汇总和有效分析,事前对财务内控动态化监督。同时,基于考核结果,落实责任追究和奖惩措施,比如为考核结果较为优秀的员工设置节约奖、提案建议奖等等,调动员工工作热情<sup>[5]</sup>。

### 3.4 提高业务活动控制力度

(1) 加强资金支付活动控制。首先,加强资金支付审批,明确审批权限和职责。严格审批,提高资金支付活动的规范性,有利于民营企业进一步保证资金的安全性及完整性,从审批权限、职责、流程等方面着手;其次,细化岗位分工。民营企业必须积极在内部营造相互监督、相互制约的良好关系,落实不相容岗位分离制,禁止出现一人处理经济业务现象出现,提高对财务工作的规范性与约束性;再次,加强对关键环节的管控。民营企业应从资金申请环节开始加强控制,确保管控活动贯穿资金制度活动全过程;最后,梳理和优化资金支付流程<sup>[6]</sup>。民营企业必须根据实际情况建立并持续调整资金支付流程制度,以便于进一步规范企业各项付款业务,为企业资金的安全、完整提供保障的同时,助力企业提高资金使用效益。

(2) 加强筹资活动管控。资金是民营企业日常经营活动有序运转不可缺少的基础条件,如何获取充足的资金以确保企业各项活动有序就成了民营企业管理人员的重点关注点之一。筹资活动的开展,势必会对企业发展带来一定的风险,企业必须选择合适的筹资渠道,加强筹资活动管控,降低筹资风险<sup>[7]</sup>。

(3) 加强投资活动管控。民营企业必须细化各部门在投资项目开展中应履行的职责,有效杜绝一人参与投资业务全过程现象发生的可能性,以确保投资活动的顺利开展与完成。在投资过程中,企业必须加强监管,提高对资金的控制力度,及时记录并加强凭证管理和保存,健全追踪调查机制,便于企业实时跟踪资金使用情况,及时发现问题所在,并快速落实应对方案<sup>[8]</sup>。

### 3.5 加强内部审计

(1) 细化职能分工。在企业内部设立独立的内审部门,并赋予内审部门相应的职责权限,提高内审工作的严肃性与真实性,有效降低人为主观因素的影响,提高内审结果的公正性与客观性。(2) 完善内审机制。民营企业应建立健全内审机制,严格按照内审机制相关内容执行,提高内审效率。(3) 优化人员配置。民营企业应选择专业化的人才担任审计人员,根据企业实际情况,选择设置几名审计人员。(4) 加强审计质量控制。加大内部宣传,引导全体员工树立正确的工作理念,积极配合内审人员开展相关工作,确保其向审计人员提供的资料真实、有效,加大对违反者的惩处力度,为企业提高审计质量奠定基础<sup>[9]</sup>。

## 4 结语

综上所述,民营企业在财务内控管理中仍旧存在较多问题,企业必须正确看待财务内控管理,树立良好的管理理念,积极探索各种深化财务内控管理的有效手段,在基于企业实际情况的基础上,积极引入各种先进的管理手段和措施,加强财务内控管理,助力企业持续增强整体发展实力,实现稳健运行。

### 参考文献

- [1] 郭雄伟.浅谈拟上市民营企业财务内部控制若干问题与对策[J].全国流通经济,2021(34):37-39.
- [2] 陈超.建筑企业财务内部控制制度的现状问题及优化策略分析[J].中国民商,2021(7):145,164.
- [3] 窦晓杰.建筑企业财务成本管理在施工中存在的问题及改善措施分析[J].经营者,2020,34(5):181,183.
- [4] 罗雪.中小民营企业财务内部控制的建立与完善探讨[J].中国集体经济,2020(8):119-120.
- [5] 邵思然,叶晓彤.中小民营企业财务内部控制问题及对策研究[J].北方经贸,2020(2):139-141.
- [6] 钟荣丽.新经济形势下我国大中型民营企业财务管理的困境及对应措施探讨[J].首席财务官,2019,15(13):127-128.
- [7] 邵莉.谈现代民营建筑业企业的财务管理制度及问题分析[J].首席财务官,2021(5):110,112.
- [8] 谢宇婧,徐微明.浅谈现代民营建筑业企业的财务管理制度及问题分析[J].当代会计,2019(21):100-101.
- [9] 郭有珊.我国中小企业财务管理的现状及存在的问题分析[J].企业技术开发(下半月),2014(9):27-28.