

## 摘 要

如今，企业间优胜劣汰的激烈竞争进一步展开，要想在新兴的大环境下稳定且快速的发展，必须优化公司的内部控制体系。为了能细致的了解在内部控制过程中公司的实际情况，以河北安丰钢铁公司为例，起初对该公司的内部控制的现状进行了分析研究，接着总结出该公司在内部控制中存在着信息系统的不健全、费用支出的失控、内部环境基础的薄弱、缺乏完善的风险评估体系和资金管理效力不足等问题。最后根据当前存在的问题，提出优化信息与沟通机制、完善内部审计制度、优化内部控制环境、构建系统完善过的风险评估体系和完善资金管控的解决方法。希望通过对河北安丰钢铁公司内部控制问题的分析，可以找到一种实用的方法，为同行业的公司提供一定的借鉴参考。

**关键词：**内部控制；中小型企业；优化措施

## ABSTRACT

Now, the strongly competition between enterprises to survive the better has been developed. In order to make enterprises develop stably and rapidly under the new economic environment, we must optimize the internal control system and improve the core competitiveness of company. To know the detail condition of the company in the process of internal control, this paper takes Hebei Anfeng Iron and Steel Company as an example. The first analyzes the current situation of company's internal control. Then it concludes that there are some problems in internal control such as unsound information system, out of control of expenditure, weak foundation of internal environment, lack of perfect risk assessment system and insufficient effectiveness of fund management. Finally, according to the existing problems, the paper puts forward the solutions to optimize the information and communication mechanism, improve the internal audit system, the internal control environment, the systematic risk assessment system and the fund management and control. It is hoped that through the analysis of the internal control problem of Hebei Anfeng Iron and Steel Company, a practical method can be found, which can be used for reference for other companies in the same industry.

**Key words:** Internal Control; Small and Medium-sized Enterprises; Optimization Measure

# 目 录

第 1 章 前言 .....	1
第 2 章 内部控制理论概述 .....	1
2.1 内部控制的含义 .....	1
2.2 COSO 内部控制框架 .....	1
2.3 内部控制内容 .....	2
第 3 章 河北安丰钢铁公司内部控制的现状 .....	2
3.1 公司简介 .....	2
3.2 内部控制现状 .....	2
3.2.1 信息与沟通现状分析 .....	3
3.2.2 内部监督现状分析 .....	4
3.2.3 内部控制环境现状分析 .....	4
3.2.4 风险评估现状分析 .....	5
3.2.5 控制活动现状分析 .....	5
第 4 章 河北安丰钢铁公司内部控制存在的问题 .....	6
4.1 信息系统不健全 .....	6
4.2 成本支出失衡 .....	6
4.3 内控环境基础薄弱 .....	8
4.4 缺乏完善的风险评估体系 .....	9
4.5 内部控制活动有待提高 .....	9
第 5 章 河北安丰钢铁公司内部控制的对策建议 .....	10
5.1 优化信息与沟通机制 .....	10

5.2	完善内部审计制度 .....	10
5.3	优化内部控制环境 .....	11
5.4	构建系统完善的风险评估机制 .....	12
5.5	完善资金管控 .....	13
结论	.....	13
参考文献	.....	14
致 谢	.....	15
附 录	.....	16

---

## 第 1 章 前言

在我国漫长的经济发展过程中，中小型企业的作用日益突出，它可以促进我国的经济持续发展，又能激起企业与企业之间的发展。中小型企业存在的问题也日渐突出严重，企业发展最重要的要素即是内部控制。它的作用即保证该公司的经营活动地效率、效果性、经营信息、资产的安全性和财务报告的可靠性。因此，从内部控制的角度出发探讨研究企业所存在的问题，只有这样，公司才能有健康可持续的发展。

在当今大背景中，企业所进行的内部控制能够迅速帮公司成本实现增收，以推动公司持续稳步发展，由于钢铁公司内部情况很是复杂，如所持有的货品等数量庞大，在该公司具体的内部控制任务的开展中或大或小会遇到一些问题。符合公司的内部控制是公司提高利润的正确手段之一，从其他方面来看，内部控制驱使公司向以后长期发展，同时它对其所掌控的信息全面如实的反映给相关人员。因此，河北安丰钢铁公司作为一家中小型的制造企业，要想在竞争激烈的行业中提高企业的经营效率并脱颖而出，就一定要增强内部控制的重视程度，应当跟随经济的发展趋势，以适应企业发展的需要。

## 第 2 章 内部控制理论概述

### 2.1 内部控制的含义

内部控制从其本质内容来看被认为是属于管理学的范畴，因为内部控制的正常运营离不开良好的公司管理，内部控制又是一个十分复杂的控制系统，属于企业的大系统中的小系统。内部控制，是指一个单位为了实现经营目标、保护资产的安全完整、确保会计信息资料的准确可靠、贯彻执行经营方针、保证经营活动的经济性、效率性和效果性，单位内部采取了一系列自我调整、约束、规划、评价和控制的方法，这些统称为内部控制。

### 2.2 COSO 内部控制框架

从 1992 年 COSO 《内部控制整体框架》公布至今，这套体系得到了越来越多的重视，并得到了世界各国的普遍认可。COSO 委员会也将内部控制定义为：是一套流程，是由组织的董事会、管理层和员工全员参与的，从而为组织实现其运营、财务的报告和遵循性的目标提供担保，这也被人们认为是内部控制理论的标准。

最终，内部控制系统被认为由控制环境、风险评估、内控活动、信息与沟通、监督五个要素组成。本文依照上述五要素展开分析安丰钢铁公司所存在的内部控制问题。



---

## 2.3 内部控制内容

第一点是信息与交流。在现代企业中，信息是指对公司生产经营活动产生影响或制约作用的各种相关信息以及与这些信息有关联的其他信息。信息和沟通就是对公司经营管理相关信息进行及时、准确、全面的搜集，有效交流和正确操作。

第二点是内部监督。监督检查是内控有效执行的重要保证，也是对企业内部控制完整性与合理性进行监督，检查与评价并采取适当措施的一个过程。

第三点是内部控制环境。控制环境是指影响控制活动及其结果形成的各种因素之间的相互关系和相互作用方式。控制环境作为内控有效执行的依据，它是所有影响内控建立与执行的内部因素的统称。

第四点是风险评估。本文对企业内部控制中的风险进行了界定和分类，并在此基础上提出了风险防范与管理措施。风险评估对内控的有效执行至关重要，它是对影响内控目标所达成的各类不良因素进行系统的识别、分析与评价，并为之采取相应措施的过程。

第五点是控制活动。控制活动中内控有效执行的具体方法是指依照风险评估的结果并结合相关风险应对的策略以确保所涉及的内部控制目标被实现所采用的手段，这种情况下主要的内容有审批控制，预算控制和财产保护控制。

## 第3章 河北安丰钢铁公司内部控制的现状

### 3.1 公司简介

河北安丰钢铁公司成立于2002年，高线、热轧卷板、带钢、普通透明浮法玻璃、冷轧卷板、镀锌卷板是公司最重要的产品。热轧产品包括普通碳素钢、优质碳素钢、低碳钢等，并在今后的发展中，将以新的材质为特色产品进行销售。冷轧镀锌的产品有低碳钢铁、结构用钢、深冲钢铁、IF钢铁等，以上这些在所熟知的建筑、设备生产制造、汽车、家电等领域中被大量的使用，并可为下游商家提供适合的方案。

### 3.2 内部控制现状

为了了解河北安丰钢铁公司内部控制的现状及存在的问题，本人通过较长时间设计调查问卷以及实地考察的方式对该公司内部控制的建立情况进行了解。本次共发放调查问卷300份，其中有效问卷为270份。通过对员工发放问卷，了解其对内部控制的认知程度和实际掌握情况，能够更全面地认识该企业在内部控制方面的存在问题，以便更好地建立和完善企业内部控制机制。





表 3-1 被调查企业员工的基本情况

被调查员工的性质	调查员工的数量	所占比例
管理型	23	8.33%
知识型	83	30.83%
技术型	164	60.84%
合计	270	100%

### 3.2.1 信息与沟通现状分析

信息与沟通是企业内部控制的重要环节，只有构建了一个好的信息沟通机制才能够让企业对自己的生产经营有一个及时的认识。

表 3-2 员工是否知道内部信息系统的调查结果

是否知道内部信息系统	员工数量	所占百分比
是	75	27.5%
否	195	72.5%
合计	270	100%

安丰钢铁公司已实现全部业务类事项（应收/预收/实收）根据配置规则自动核算并对接凭证至财务系统。财务系统导入凭证后自动过账，禁止人为修改核算段值信息，为财务账面真实反应业务数据提供了有力控制。但仍存在较多系统性问题，比如业务财务数据不一致的问题。

在实地考察的过程中，公司内部信息的传递方式主要分为数字化和纸质化两大类。其中，电子化传递又可以划分为电子手签传递以及纸质传递两种方式。公司通过建立各种信息化系统，如 OA 系统、电子邮件系统等，实现了上下系统内信息的快速传递，从而实现了电子化传递的目标；纸质化传递则包括手写板以及各种形式的纸质化文件。纸质文件和内部请示的传递是纸质化传递的主要形式，然而在实际工作中，由于横向和纵向的沟通不能完全保障，这种传递方式仍然存在问题。



### 3.2.2 内部监督现状分析

内部监督就是企业对自己内部控制执行的有效性，完整性所进行的监督和考核。

表 3-3 员工对内审机构设立情况的调查结果

内审机构设立情况	员工数量	所占百分比
是	79	29.16%
否	191	70.84%
合计	270	100%

表 3-4 员工对是否安排专门的审计人员的调查结果

安排专门的审计人员	员工数量	所占百分比
是	63	23.33%
否	207	76.67%
合计	270	100%

从表上我们可以看出，有 29.16%的员工知道设立了内审机构，只有 23.33%的员工知道安排了专门的审计人员对企业的经营情况进行监督，通过这些数据发现以下问题：一是安丰钢铁公司并没有很好的发挥内部监督的作用，审计部没有履行对企业的日常经营活动进行日常监督的职责。二是缺乏经常性地对日常经营活动的监督及有关检查，使安丰钢铁公司在生产成本方面处于被动地位。三是安丰公司的员工对于内部监督并不重视甚至不了解内被监督存在的作用。

### 3.2.3 内部控制环境现状分析

经过学者多年研究发现公司治理架构的组成很简单，是所熟知的该公司的董事会、监事会、高级管理人员、企业所有者。在这些要素中，董事会起着决定性作用，它是公司治理结构中最重要的一环。合规、健全的治理架构能够让公司管理者之间达成相互制衡，取得双赢的效果，这是公司内部控制得以实施的基础和保证。

然而，安丰钢铁公司却出现了“一言堂”、“一股独大”等问题，经营决策及重大事项均由一个人说了算。同时，该公司人员素质和企业文化存在问题。在专业领域的职称方面，仅有 45 名人员拥有专业技术职称，其中 3 人拥有高级职称，12 人拥有中级职称，30 人拥有初级职称。经过实地考察，发现安丰钢铁公司在业务规模和市场拓展方面过于重视，而在风险管理和基础管控方面则显得相对不足。



### 3.2.4 风险评估现状分析

为了达到企业发展的目的，需要对各种潜在的风险进行有效的防范与控制，提高企业管理者与员工防范风险的能力。

表 3-5 被调查员工风险意识情况

风险意识	员工数量	所占百分比
强	51	18.33%
一般	54	20%
弱	141	52.5%
没有	24	9.17%
合计	270	100%

通过调查分析风险意识的状况，可以看出只有 18.33%的员工对风险防范有非常强烈的意识，大多数员工的风险意识相对较弱，9.17%的员工甚至没有关于风险防范意识的概念。安丰钢铁公司的调查表明，其战略目标和业务层面的目标设定缺乏明确性。在业务层面，我们的目标涵盖了经营目标、资产目标、报告目标以及合规目标，这些目标共同构成了我们的核心竞争力。其中，经营目标是指为了达成既定目标，必须采取的行动方案或措施，通常情况下，实现报告目标和合规目标相对容易，且符合企业的管控范围；资产目标比较容易实现。实现经营目标和资产目标是一项相当具有挑战性的任务，需要考虑到外部因素的影响，这些因素可能会对其产生较大的影响。

### 3.2.5 控制活动现状分析

存货控制、货币资金环节的控制、预算控制、采购控制、成本与费用的控制这些是钢铁公司生产经营活动必不可少的环节。

表 3-6 内部控制活动各项环节情况

内控活动	员工数量	所占百分比
货币资金环节控制	44	16.66%
成本与费用环节控制	143	53.33%
销售环节控制	146	54.16%
预算环节控制	78	29.16%



存货控制	162	60%
预算控制	128	47.5%
合计	270	100%

从表 3-6 的调查结果显示，公司多数员工都在特定的业务活动的多个关键内部控制点上有一点过的把控，特别在成本及费用环节，销售环节以及存货等环节上都有比较严格的把控。但对货币资金环节的控制只有 16.66%，29.16%的员工对预算环节进行了控制。

通过询问还了解到该企业会计核算管理不精准，部门所购买的每种原材料的核算没有明确规定。由此可以知道，安丰钢铁公司在资金管理方面有待提高。

## 第 4 章 河北安丰钢铁公司内部控制存在的问题

### 4.1 信息系统不健全

尽管安丰钢铁公司引入了 BI 报表系统，其为业务和财务端的辅助核算提供了更加精细和清晰的支持。成功提升了报表自动化的水平，实现了无缝连接。目前该企业已经建立了以核心业务系统为主，财务系统为辅的信息化体系。然而，在不断完善系统的过程中，仍然存在着相当多的系统性难题，例如业务财务数据的不一致性问题。在向财务系统传输记账数据和向 BI 报表系统传输清单数据时，核心业务系统可能会因为数据口径、数据传输过程中的中间转化或其他系统因素而导致两个系统的数据存在差异。这种情况下，需要进行大量的手工复核工作，以保证会计信息准确无误。这是由于差异未得到及时核对和长期积累所导致的，从而引发了错误和遗漏的风险。

信息的真实性无法通过纵向沟通得以确保。由于缺乏有效的信息反馈机制，基层员工对管理层存在无视，导致信息传递的质量逐渐降低，最终导致两者无法获得 100% 真实准确的信息。

横向交流并不能确保传递效率性。目前，公司的横向沟通办公工具已无法满足信息传递的需求，导致公司各层级员工普遍采用 APP 版私人账号作为部门间沟通的主要工具，难以满足公司内部随时随地进行通讯的需求。

### 4.2 成本支出失衡





公司经营管理的费用主要是生产成本、其他经营项目的收入、财务费用等。对安丰钢铁公司来说，生产成本通常是由产品所需要的材料、生产进度中的人工费用以及所涉及的制造费用构成。制造成本再一步可以分为原材料采购成本、设备购置成本、产品开发成本以及管理费用。具体内容如下表 4-1 所示。

表 4-1 公司生产成本构成

项目	构成内容
材料费	直接材料 铁矿石、焦煤
	间接材料 石灰、合金、高炉、炼钢炉等
人工费	直接人工 生产工人的基本工资、津贴等
	间接人工 车间管理人员的基本工资、津贴等
制造费	制造费用 车间水电费、设备、机器折旧费等

通过以上表 4-2 中所显示的数据可以看出，安丰钢铁公司的生产经营总收入呈现出了明显的上升的趋势，从 2019 年度的 31,091,690,306.15 元快速增加到 2021 年度的 70,850,917,703.23 元。在这种种指标中，销售收入的数值是最快增长的，由此可得，安丰钢铁公司的营业能力是有所提高的。

表 4-2 2019-2021 年公司盈利情况

项目/年度	2019	2020	2021
生产经营收入 (元)	31,091,690,306.15	47,316,707,290.57	70,850,917,703.23
销售收入	189,605,482.85	86,071,733.85	95,324,056.36
技术研发收入	59,687,414.96	62,521,860.35	67,571,010.01
其他经营项目收入	2,514,608,149.39	4,858,182,868.56	6,464,045,985.43

数据来源：公司年报。

河北安丰钢铁公司的盈利能力尽管每年都有不同程度的增加，但是增长的幅度速度都是被限制的状态，而这种状态的根本原因就是安丰钢铁公司并没有很好的发挥内部监督的作用，审计部没有按照其职责履行对安丰钢铁公司日常经营的活动进行有规律的监督的职

---

责，没有持续性的对公司成本的情况进行监督。没有进行很好的关注与控制，使得成本问题，影响盈利水平的提升。



表 4-3 河北安丰钢铁公司成本核算情况

项目/年度	2019	2020	2021
工资（元）	471,704.63	646,512.40	745,058.96
次品	353,28.60	563,951.84	8,235,822.21
商品预防成本	346,232.67	463,453.05	696,743.67
非正常效率损失成本	3,541.89	7,442.37	9,213.11
正常效率损失成本	5,719.62	6,323.51	6,918.61
资本占用成本	47,213.86	78,234.30	88,354.91

数据来源：公司年报。

目前的河北安丰钢铁公司也是存在有问题的情况，通过表 4-3 中对安丰钢铁公司相关成本的核算情况分析可以得出不好的情况。从 2019 到 2021 三年间，安丰钢铁公司的成本总体上呈现出了逐年上升的走势，特别是该公司员工的工资，由 2019 这一整年的 471,704.63 元，于 2021 年上升至 745,058.96 元，工资成本的增长幅度是接近 2 倍，还有次品、商品预防成本、非正常效率下损失的成本等都有很不同的增长情况。上述情况精准的向管理者说明，安丰钢铁公司在成本核算方面还是存在管理者不可忽视的缺陷，该公司所采用的成本管理方法明显缺乏适应市场经济所需要的手段。

河北安丰钢铁公司的成本管理就应该让公司里不管什么职位的员工都要参与。然而，由于十分不完善的成本管理体系，几乎每位员工都无法将成本意识有效正确的涉及到各个工作，尤其对于在财务部门工作的员工无法理性的意识到成本管理重要在哪些方面，他们经常没有发现在成本核算时的工作过程是错误的。

### 4.3 内控环境基础薄弱

第一，设置的组织机构发现明显不合理的情况。

河北安丰钢铁公司组织结构的不合理是因为，该公司并没有设置所需要的董事会及监事会，安丰钢铁公司的所有权和经营权都不曾被进行有效的分离。这使得在实践中，许多决定都被管理者所左右，具有很大的主观色彩；这既影响了企业内部成员的积极性，又使其易于形成专制，无法对其进行有效的监管与考核。

第二，人力资源政策不合理。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/798017122035006051>