

# 加强施工企业 内部控制制度建设的思考

● 康淑娟

随着经济发展方式的调整和信息技术的飞速发展，建筑施工企业在运营的过程中出现了一系列的问题，比如成本上升、盈利能力下降、财务风险凸显等。而这些因素也对企业的内部管理制度提出了更高要求。内部控制制度能利用财务工具保障资产的安全，提升资金使用效率，将财务风险控制在可接受范围内。文章阐述了内部控制的概念和原则，并总结了施工企业内部控制中存在的问题，最后从多个角度提出了对策。期望文章的研究能为企业内部控制水平的提高提供一定的参考。

内部控制制度是企业的重要战略管理工具，通过控制环境的营造、风险管理体系的构建和内部监督的完善来梳理企业的业务流程，从而发现其中存在的问题，并提出针对性的对策。近年来，“智能基建”的概念已经逐渐被建筑行业接受，因此各施工企业为了适应新时代的特征，开始了经营模式转型的过程。这一过程很可能在短期内造成经营秩序的混乱，从而导致内部控制制度的失效。在施工企业转型的实践中，部分企业缺乏有效的控制环境，风险评估水平不足，内部监督缺乏独立性。在这种形势下，开展企业内部控制的研究具有十分重大的现实意义。

## 内部控制制度建设的原则

第一，全面性原则。基于业财融合的理念，财务管理制度应该渗透到业务运行的各个环节，以实现经济事项的事前规划、事中控制和事后监督。而内部控制作为财务管理的重要组成部分，也应该贯穿到企业经济决策、执行和监督的整个过程，并覆盖企业的各项业务内容。

第二，重要性原则。在企业发展的不同阶段，其面临的主要问题有较大的差异，而内部控制应该坚持重要性原则。举例来说，对于初创期的企业而言，要及时关注外部风险，那么管理者就可以加强风险管理体系的建设，比如建设风险评估模型、明确管理岗位职责、加强风险管理的绩效考核等。与此同时，重要性原则也要求企业所投入的人力、物力和财力要集中在关键要素上。

第三，制衡性原则。组织机构建设和岗位职责权限分配是内部控制的重要内容。因此，一方面企业要完善组织机构建设，另一方面要设置合理的岗位，并杜绝各岗位之间的职责权限出现相互交叉的情况。同时要在部门内部实行岗位轮换制度，避免某一人员对关键岗位的长期占据。制衡性原则还要求落实不相容岗位制度，比如出纳应同往来账款的核算岗位、合同的签订和审核岗位、采购的审批和付款岗位分离等。

第四，适应性原则。内部控制制度的建设必须同企业的业务范围、资产规模、竞争能力和风险管理水平相适应。如果企业内部控制制度超过了企业的资产规模，那么就有可能提高成本水平，甚至出现资金浪费的情况。与此同时，内部控制制度还应该根据所处环境和内部因素的变化而进行调整。如果企业的会计控制制度一成不变，那么就会成为阻碍企业可持续发展的消极因素。

第五，成本效益原则。内部控制制度的建设必须衡量成本和预期的收益。如果企业所付出的成本在长期内无法收回，那么内控制度的建设就得不偿失。因此，在内控建设开始前，企业要加强为建设方案的经济和技术性论证。

## 施工企业加强内部控制制度建设的重要性

企业开展内部控制制度建设的重要性主要体现在三个方面。首先，能提升会计信息的质量。内部控制制度建设要求从财务部门入手，明确各会计人员的职责权限，制订针对性的绩效考

核指标。会计人员在考核制度的压力下，不得不进一步完善会计基础工作，从而在源头上提升会计信息的质量。与此同时，内部控制制度提高了内部监督的水平。内部审计机构可以随时对财务流程和出具的财务报表质量进行审查和评估，并督促财务部门进行调整，从而纠正报表中存在的错误，提升报表信息质量。

其次，能为管理会计的应用保驾护航。同其他行业相比，建筑行业项目建设周期较长、资金投入量大、现金回收周期较长，而且非常容易受到外部因素的影响。因此，以会计核算与监督为基本职能的传统财务会计模式已经无法适应施工企业可持续发展的需要了。而管理会计在参与经营决策、控制企业风险、开展成本控制方面的作用也逐渐得到了管理者的重视。管理会计体系的搭建并不是一蹴而就的，可能会发生各种风险，此时如果能加强内部控制制度建设、畅通报告和信息沟通机制，就能优化和升级传统财务会计信息系统，最终实现同管理会计信息系统的对接。

最后，能规避企业的财务风险。风险指的是企业发生预期损失的可能性。施工企业的投资活动、融资活动和经营活动中都可能蕴藏着财务风险，比如，施工企业很可能高估了工程项目的收益率，导致后期出现亏损。内部控制制度建设要求企业严格遵守法律法规，并贯彻落实会计制度。因此在投资项目开始之前，施工企业会进行细致的评估；在融资过程中，会计人员会选择成本相对较低的融资方案；在运营活动中，财务部门会加强资金预算管理，管控现金流量，防止资金链条断裂的情况发生。

## 施工企业内部控制制度建设中存在的问题

内部环境有效性不足。根据《企业内部控制基本规范》，企业内部控制环境是指企业内部控制的基础，包括企业治理机构、机构设置和权责分配、内部审计、人力资源制度与企业文化等。在实践中，部分施工企业内部控制环境的有效性不足。首先，部分企业的权力高度集中，缺乏有效的制约和监督。而这种现象在

民营企业中体现得尤为明显，决策中“一言堂”的现象往往会给企业带来无法挽回的损失。

其次，岗位设置不合理。在一些大规模的集团型企业中，各项目公司都设立了完整的会计岗位体系，比如总账会计、预算会计、成本会计和资产会计等。但是这种设置不仅造成了会计岗位的重复，同时也浪费人力资源，无法发挥管理会计的作用。

最后，人力资源管理水平低。部分企业在人员招聘方面存在着“唯学历论”“唯年龄论”的思想，导致所招聘人员同岗位的匹配程度不足。与此同时，部分民营企业存在“任人唯亲”的现象，无法实现人力资源的最优配置。

内部控制活动体系不健全。首先，在原材料采购方面，采购人员的素质不足，未能确定订货的最佳经济模型，往往通过主观经验判断采购的原材料数量。与此同时，原材料的验收环节缺乏控制，时常发生存货丢失的现象。

其次，项目公司未能严格履行岗位不相容制度，比如在签订分包经济签证时，项目经理普遍将此项工作交由副经理完成。而副经理往往缺乏对具体工程的深入理解，往往让项目总工程师完成实质的审核工作。这就导致项目总工程师既参与经济签证的转型，又参与了审核。

再者，在资产管理上，部分施工企业未能严格地落实固定资产的审批、验收、记录维护和盘点制度，甚至部分固定资产无法及时入账，导致被长期闲置。

最后，在预算管理方面，部分企业尚未建立完善的全面预算管理组织机构，缺乏预算管理日常管理小组，无法实现对各部门预算执行的强力监督。同时，预算编制仍然存在随意性，习惯采用固定预算法，导致水泥、钢材、原木的实际用量与预算值存在较大偏差。

内部控制信息化建设滞后。一方面，在费用报销审批方面，部分施工企业尚未建设线上审批系统。很多企业实施的是“一支笔”的审批制度，需要层层领导的审批。这个过程过于烦琐，一旦遇到意外情况，就可能导致员工的费用报销遥遥无期。而部分员工为了提高报销的效率，习惯采取票据造假的行为，甚至伪造领导签字。

另一方面，施工企业各项目公司的信息系



施工企业应营造良好的内部控制环境、完善控制活动措施、提升内部信息化水平，帮助提升企业内部控制水平。



统无法实现关键数据的共享，在技术标准和数据定义方面存在较大差异，无法实现数据联动。

除此之外，信息安全机制建设不足，信息系统存在固有风险。在实践中，由于信息安全风险发生的概率较低，因此企业往往忽视对信息安全机制的投入。企业的会计信息基本都保存在电脑硬件中，而一旦未能建设防病毒和侵入机制，企业的会计信息极有可能发生泄露的情况。

内部监督力度不足。内部审计机构是企业的自纠自查机构。事实上，一方面，施工企业的内部审计机构缺乏独立性。内部审计受高级管理者的领导，容易在业务审计中出现“人情化”的操作。这种情况在民营企业中体现得尤为明显。另一方面，企业内部审计力量不足。由于内部审计处于被忽视的状态。因此，很多内部审计人员都是由其他部门人员兼任的，这些人员缺乏专业的审计知识，无法应用信息技术的审计手段。除此之外，部分企业尚未建立针对内部审计效果的绩效考核机制。由于缺乏考核方面的压力，内部审计工作体现出较强的随意性。

## 企业完善内部控制的对策

营造良好的内控环境。一方面，施工企业要完善组织体系。比如公司制企业应该设立董事会、监事会、工会以及各种职能部门。部门之间各司其职，而又在决策层的统筹之下相互协调。

另一方面，企业要完善人力资源管理制度。人是内部控制制度中的重要资源，企业要优化招聘、培训和考核制度。在人员招聘方面，施工企业应树立“唯能力论”的理念，加强对拟招录人员专业素质、信息技术素质和职业道德水平的考核。在人员培训方面，施工企业要搭建理论与实践相结合的体系，在单位内部营造内部控制的文化氛围，为内控人员提供内控建设课题。在考核方面，企业要制定针对内部控制制度的考核指标，采取定量与定性结合的方式输出准确的考核结果。

完善控制活动措施。一方面，施工企业要完善全面预算管理制度。预算能实现对未来经营活动的规划和详细安排，而企业则可以遵循“一上一下”的模式，由决策层根据外在环境以及战略目标，确定预算管理目标，并将目标细化和分解至各部门。各部门在收到预算目标后，要根据生产能力和销售能力进行调整，并上报给管理层。

另一方面，要完善固定资产管理制度。企业应严格固定资产的采购、审批、记录和报废处理程序，并要加强资产盘点，建立定期与不定期盘点相结合的制度。对于验收通过的固定资产，财务部门应及时入账，并明确各种固定资产的责任人，设置固定资产管理的考核指标，加强对责任人的考核。

提升内控信息化水平。会计内控信息化建设应从两方面入手。一方面，企业要建设线上报销系统。费用报销申请人员能通过线上系统申请费用报销，可以将有关报销单据的电子信息上传至该系统。线上系统突破了报销在空间与时间上的限制，各级领导在收到线上申请信息之后，可以对各种信息进行审核。

另一方面，加强信息安全机制建设。企业可以同第三方信息安全部门建立合作，协同建立信息安全机制，比如可以设置系统身份认证机制、信息加密机制、防病毒机制等。同时，施工企业还应加强系统操作岗位的相互制衡，降低人为泄露数据的概率。此外，施工企业还应提升员工的信息技术应用能力，要针对每一位员工的知识短板，制订针对性的培训方案。

提升内部监督水平。首先，施工企业要提升内部监督的独立性，并且要杜绝一切能对审计独立性产生影响的外在干扰因素。比如施工企业可以从制度建构、业务实施和问题追责等方面入手，提升审计部门的独立性，同时也要增强审计部门与其他部门的联动性，从而获得其他部门的大力支持。

其次，施工企业要提升内部审计人员的素质。施工企业要组织审计人员学习最前沿的内部审计理论，掌握信息系统审计方法。同时，企业可以邀请外部审计机构专家来企业开展培训，交流审计经验。

最后，企业要建立完善的内审履职绩效考核机制。企业可以根据各岗位的职责特点，设置多元化的考核指标，并确定各项指标的权重，以输出相对精准的考核结果。企业要根据考核结果建立与之匹配的激励制度，实现“奖优罚劣”的效果。

内部控制制度是施工企业应对外在风险的必然途径，不仅能为各项业务运行“保驾护航”，还能梳理各项流程，从而发现其中存在的问题，并制订针对性的对策。文章阐述了内部控制的概念与原则，并总结了施工企业内部控制制度建设中存在的问题，提出施工企业应营造良好的内部控制环境、完善控制活动措施，提高内部信息化水平与内部控制水平。■

### 【参考文献】

- [1] 林敏. 建筑施工企业内部控制存在的问题与对策研究[J]. 中国产经, 2022(02):87-89.
- [2] 王小慧, 边晶梅, 田颖. 建筑施工企业内部控制与财务风险的探讨[J]. 中国市场, 2021(34):174-175.
- [3] 王明建. 国有建筑施工企业内部控制现存问题及对策探讨[J]. 财会学习, 2021(32):185-186.
- [4] 苏靓. 建筑施工企业合同业务内部控制问题及对策——以W公司为例[J]. 中国市场, 2021(32):96-97.

(作者单位: 长春市建筑职工业余大学)