

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目 H集团财务内部控制优化研究

研究生姓名: 徐梓涵

指导教师姓名、职称: 方文彬 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 财务管理

提交日期: 2023年3月2日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：徐梓涵 签字日期：2023.6.12

导师签名：方文彬 签字日期：2023.6.12

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：徐梓涵 签字日期：2023.6.12

导师签名：方文彬 签字日期：2023.6.12

# **Research on Financial Internal Control of H Group Company**

**Candidate :Xu Zihan**

**Supervisor:Fang Wenbin**

## 摘 要

随着世界经济的发展和推进,各行各业面临的生存环境也在发生变化,尤其是在当下竞争激烈的市场环境中,想要不被市场所淘汰,就必须跟紧跟数字现代化时代的步伐。作为国民经济的重要组成部分,国有公路交通建设行业具有高风险、重资产的特点,因此,企业必须加强财务内部控制制度的建设,以确保企业的可持续发展。良好的财务内部控制制度不仅能够有效提升企业的经营管理水平,而且还能够及时应对外部环境的变化,避免出现违法违纪的现象,从而保证企业的健康可持续发展。因此,建立完善的财务内部控制制度,充分发挥其在企业内部控制运作中的关键作用是企业可持续发展不可或缺的。

文章选取H集团作为研究对象,通过实地调研探究了该集团财务内部控制的现状。首先,通过研究国内外相关文献,对H集团目前的财务管控活动做出了总结和划分。其次,对企业内部控制理论和财务内部控制管理的具体实施方面做出了深入探讨。最后,从内部控制“五要素理论”的角度入手,根据H集团的财务管理业务类型情况,对集团目前的财务管控活动做出了系统分析,并探讨了存在的问题及其成因。研究表明,H集团在部门组织结构、财务内部控制制度与流程、信息沟通管理、风险管理监控、预算管理及内部监督等方面存在诸多不足。为此,文章根据以上问题提出了相关的优化措施,以提升集团财务内部控制能力,包括完善授权管理制度、加强人力资源管理、提升风险防范能力、完善财务管理控制流程、推进财务信息化建设、完善内部审计监督等,并为了确保优化方案的高效实施,提供了包括但不限于组织、制度、人员、技术等方面的保障。

文章旨在深入探讨H集团财务内部控制的有效性,以期为其财务内部控制体系的优化提供有效的参考建议,以提升集团整体财务内部控制水平,并增强其在行业中的风险管控能力,提高经济效益将为此提供有力的支持。

**关键词:** 财务内部控制 信息沟通 风险管控 内部监督

## Abstract

The global economy's swift growth and ongoing expansion has brought about a transformation in the lifestyle of all individuals. To stay competitive in the present market climate, it is essential to stay abreast of the current trends. As the foundation of the nation's economy, the state-run construction sector must be particularly mindful of the formation of financial internal control systems due to its high-risk and hefty assets. The development of enterprises is greatly aided by a sound financial internal control system, which is conducive to the enhancement of enterprise management. If the internal and external conditions of the enterprise cannot be adjusted to enhance its financial internal control system, then it is probable that a series of unlawful activities will arise, severely obstructing the healthy and sustainable growth of the enterprise. Consequently, it is essential to construct and refine the financial internal control system and to fully embrace the fundamental part in the running of the internal control of the entire business.

H Group is chosen as the case group in this paper to investigate the current financial internal control situation through field research. To begin, the research status is sorted and classified by gathering pertinent domestic and foreign literature, and then related ideas like internal control theory and the particular material of financial internal control are identified. Beginning from the "five elements theory" of internal control,

H Group's financial management business is slowly examined. A thorough examination of the current state of affairs, existing issues, and sources of the group's financial management and control operations is conducted. Research has revealed that H Group is experiencing difficulties in its organizational structure of the entire division, the financial division's structure, the financial internal control system and procedure, information communication management, risk management, budget control, and internal oversight. From the viewpoint of the five components of internal control, this paper provides optimization metrics for the group's financial internal control, such as enhancing authorization management, augmenting human resources management, augmenting risk prevention, augmenting financial control activities, fortifying financial information formation, and optimizing internal audit supervision, etc. To guarantee the realization of the optimization plan, this paper also proposes safeguards from the realms of organization, system, personnel and technology.

Through targeted research on the financial internal control of H Group, This paper seeks to offer guidance on optimizing and protecting the financial internal control system of the group, thus enhancing its overall financial internal control, augmenting its risk response capability in the industry, and increasing economic advantages. Additionally, it seeks to provide assistance in the formation of financial internal control

of businesses with comparable backgrounds.

**Keywords :** Financial internal control; Information communication;  
Risk control; Internal supervision

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景与意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.1.3 研究目的 .....	3
1.2 国内外研究现状 .....	3
1.2.1 国外研究现状 .....	3
1.2.2 国内研究现状 .....	5
1.2.3 文献评述 .....	8
1.3 研究内容与研究方法 .....	9
1.3.1 研究内容与框架 .....	9
1.3.2 研究方法 .....	10
<b>2 财务内部控制概述</b> .....	12
2.1 内部控制 .....	12
2.1.1 内部控制的概念 .....	12
2.1.2 内部控制的要素 .....	12
2.2 内部控制与财务内部控制的关系 .....	13
<b>3 H集团财务内部控制体系现状</b> .....	14
3.1 H建设集团简介 .....	14
3.1.1 H集团基本情况 .....	14
3.1.2 组织架构设置及权责分配情况 .....	14
3.2 H集团财务内部控制现状 .....	16
3.2.1 预算管理现状 .....	16
3.2.2 费用管理现状 .....	17
3.2.3 资金流动性现状 .....	18
3.3.4 会计核算与报告编制现状 .....	18
<b>4 H集团财务内部控制存在的问题及原因分析</b> .....	20

4.1 财务内部控制环境薄弱 .....	20
4.2 风险管控能力不足 .....	21
4.3 财务内部控制活动存在缺陷 .....	22
4.4 信息系统管理不完善 .....	24
4.5 财务内部监督未执行到位 .....	25
<b>5 H集团财务内部控制体系的优化设计 .....</b>	<b>27</b>
5.1 财务内部控制体系优化的目标和原则 .....	27
5.1.1 财务内部控制体系优化的目标 .....	27
5.1.2 财务内部控制体系优化的原则 .....	27
5.2 H集团财务内部控制体系的优化方案 .....	30
5.2.1 改善财务内部控制环境 .....	30
5.2.2 加强财务内控风险管理强度 .....	31
5.2.3 完善财务内控活动流程 .....	33
5.2.4 健全内控信息沟通机制 .....	35
5.2.5 建立有效的财务内部控制监督机制 .....	36
5.2.6 利用 KCP 及 SACA 优化关键控制点 .....	37
5.2.7 优化方案实施效果评估 .....	39
5.3 H财务内部控制优化方案的保障措施 .....	39
5.3.1 组织保障 .....	39
5.3.2 制度保障 .....	40
5.3.3 人员保障 .....	41
5.3.4 技术保障 .....	41
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>42</b>
6.1 研究结论 .....	42
6.2 研究展望 .....	43
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>
<b>附录 1：风险评估参考标准表 .....</b>	<b>49</b>
<b>附录 2：SACA 评估表 .....</b>	<b>53</b>

后 记 ..... 61

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

随着经济全球化趋势的日益加剧，市场经济体系逐渐多样化，市场竞争越来越激烈，我国的经济也迎来了高速发展。而且随着国有企业体制混改政策的落实，国有企业要想实现更高质量的发展，就必须高度重视企业内部控制管理制度的建设。财务内部控制制度是公司管理中不可或缺的一部分，它对企业的规范性和合理性运作起着重要作用，因此，国有企业应结合自己的实际情况，结合行业特色，制订出适合自己经济发展的财务内部控制管理系统，以保证企业的稳定发展。为了保证企业管理层能够做出正确的决定，需要加强各部相互之间的信息沟通，保证消息的准确度和可信度。此外，还需要加强企业内部之间的监督机制，以保证国有企业在日益剧烈的竞争中处于良好的状态。

近几年，国有企业积极推进内部控制机制完善，特别是强化财务内部控制，以确保国有资金和国有财产的安全性。财务是企业总收入的第一道关口，也是企业开支的最后一个关口，如果财务内部管控不力，将会导致收支混淆，被违规违纪者利用财务漏洞，从而影响企业的正常运营，甚至可能引发更大的社会危害。为了维护国有企业的声誉和形象，必须加大对财务内部控制的研究，并制定有效的对策，以进一步提高国有企业的效率和发展前景。只有这样，才能真正实现国有企业的发展目标。

H 集团是一家由省政府批准设立的致力于为公路交通基础设施建设提供服务国有独资企业。近年来，伴随我国经济的发展，H 集团也在扩大发展范围，但同时也面临着经验欠缺和模式落后等问题，特别是在财务内部控制方面，H 集团面临着更多挑战。经过实地考察，对 H 集团的财政内部控制现状进行了深入探究，发现了当前存在的实际问题，并结合理论知识给出了有效的优化方案。为了确保进一步优化方案的执行，还制订了一系列的保障措施，以期达到改善企业财务内部控制的目的，进一步提高企业的财务控制水准，实现企业的有效运作。

## 1.1.2 研究意义

强化财务内部控制对于企业实现发展目标至关重要，它不仅能够保障企业合规运作，还能够保障财务报告的准确性。因此，企业应当健全财务内部控制制度，以实现有效的财务管理流程，提高企业的运营效率。

### （1）理论意义

内部控制在企业发展中扮演着重要的角色，它不仅是财务的支柱，而且随着经济体制的发展，企业不得不面临日趋复杂的市场环境，这就要求企业提高财务内部管理标准。为了更好地实行十四五国企混改政策，本文以 H 集团为例，从行业视角出发，结合该行业的特点，对案例企业的财务内部控制现存问题进行了深入的调查研究，以期为企业提供可行的解决办法，实现企业的可持续发展。通过对该案例企业的研究，可以发现该行业其共性问题，并针对性地给出优化方案，从而为财务内部控制的理论研究带来更多的可能性。

### （2）现实意义

近年来，随着我国公路建设行业的快速发展，企业内部控制问题逐渐凸显。如财务风险防范能力低，风险应对能力不足，财务控制程序执行不到位，内部审计制度形同虚设，长期未弥补财务制度的脆弱性等，企业运营管理中存在诸多不稳定因素。内部控制系统的健全对于企业的稳定运营和健康发展至关重要，因此必须加强对内部控制制度的建立和完善。

通过对 H 集团的实际情况分析，本文给出了相对应的财务内部控制优化方案，以期发现存在的问题，并给出有效的保证方法，为同行企业做出借鉴。此外，本文还对财务组织结构、风险防范、会计核算、信息沟通、监督机制等方面给出了优化建议，希望为行业财务内部控制的发展进行有效的指导。

通过对企业财务内部控制的深入分析，找出现存的财务内部控制缺陷，并从多个角度提出解决方案。例如，可以通过优化环境控制、风险、财务管理控制行为、信息系统与协调、企业内部管理等工作，来帮助公路建设企业实现财务管理目标，并发挥其社会责任。

为了保证公路建设企业的长期健康发展，应当强化财务内部管理，合理预防潜在出现的经营风险，以保证资本运行的安全和可持续性。此外，应当采取有效措施，强化对公路建设企业的监理，以保障企业的可持续发展。通过对 H 集团财

务内部控制的分析缺陷，给出相应的优化方案，使企业财务内部控制更加完善，促进公路建设行业稳定发展。

### 1.1.3 研究目的

经过一系列的财务内部控制调查，结合 H 集团现有的经济业务和管理状况，对可能存在的风险进行预测，并采取有效的控制和检查，以最大限度地降低 H 集团的财务管理风险。为了提升 H 集团内部控制管理水准，应进一步加强财务内部控制的监管，提高财务内部控制系统的监督管理水平，使其达到更高的深度和水准，让其将从被动的财务处理关系转变为主动对接具体事项。目前，财务内部控制业务已深入 H 集团的多方面管理，为 H 集团的重大决策提供依据。通过对 H 集团的财务内部控制系统针对性的研究，为其提出参考建议，以进一步提高总体的财务内控水平和产业风险应对能力，提高经济效益，同时也希望能为类似背景的企业财务内部控制建设提供一些帮助。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

早在 15 世纪初，外国学者就开始研究内部控制，当时资本主义生产关系发生了变革，内部牵制制度也随之产生。这一制度旨在防止企业内部财务作弊，表现为账簿相互之间的核实和不相容岗位的划分，这是当时控制的形式。根据 Hermanson（2000）的研究，企业内部控制的构成由多个要素组成，包括记录、人员配置、分工安排等，而内部牵制制度则为内部控制理论的发展提供了重要的指导和参考。

二十世纪四十年代，企业内部控制系统的理念开始被广泛应用于管理领域，美国联邦登记注册会计师协会首次将其分类，并以“会计控制”和“管理控制”两方面为例，对其进行了详细的解释和阐述。1981 年，美国注册会计师协会在《审计准则公告》中首次明确提出“企业内部控制结构”的理念，强调企业应根据内部控制目标的变化而调整政策和流程。Willian（1990）指出，企业组织结构应当协调各部门之间的合作，采取有效措施以进一步提高会计信息的真实性和完

整性，来保障业务进行的顺利程度，提升企业经营管理工作的效率。至此，企业内部控制开始向内部控制结构阶段过渡。

随着内部控制的发展日趋成熟，二十世纪九十年代，美国反虚假财务报告委员会（COSO）颁布了《内部控制框架》，以此来推动企业对内管理的开展，并将企业内部职工区分为政策层次的理事会、行政层次的管理人员及其具体实施业务的基本管理人员，以此来强化对内管理在企业经营过程中的重要性，以确保公司的长期可持续性。由于社会经济蓬勃发展，财务舞弊案件日益增多，资金市场秩序受到严重破坏。为了应对这一情况，COSO 重新规划并扩充了《企业风险管理框架》——以风险八要素为核心，Efrim 等（2006）认为，这一扩充为企业内部控制提供了更广阔的发展空间。

二十一世纪初，越来越多的学者开始关注财务内部控制的重要性。DONR.Hansen（2005）指出，企业要想取得成功，必须建立一套有效的财务内部控制制度，并不断加以完善，以达到最佳的发展效果。ABBOTT 和 Doyle, J.T（2007）指出，财务控制对于集团的财务状况至关重要，但是目前仍有许多企业没有意识到这一点，因此，正确执行控制，能够有效地预防舞弊现象的产生。根据 Laura Spira（2009）和 Laura Spira（2009）的研究结果，企业财务内部控制的重要性不言而喻。他们指出，管理者和有关负责人的自我管理和监控知识关于公司财务内部控制至关重要，因为如果控制不足，财务管理信息可能会出现造假，从而降低会计信息的可靠性。此外，Doyle T 和 Mcvay（2011）也指出，集团的内控问题会影响到财务数据信息的准确度和可靠性，而良好的财务内部控制能够有效地提升财务管理水平。Nor Azimah 和 Abdul Aziz（2012）的研究表明，企业经过强化财务内部管理，能够有效减少经营风险和错误的产生，进而提升公司的财务质量。Ivancevich Daniel M（2012）提到企业应该加强内部控制，并建立完善的审查机制来培养人才，他认为缺乏培训可能会导致财务人员缺乏职业素养，从而损害企业的声誉。Wang, L（2019）指出，在当前节能减排的大背景下，财务内部控制活动的有效监督显得尤为重要，因为它是企业降低能源生产成本的关键手段。此外，Lilja Steithorsdottir, C（2014）也指出，监督活动在内部控制过程中也起着至关重要的作用。

如果财务内部控制不足，会对会计信息的准确性造成影响，进而影响投资决

策。Nengzih (2015) 认为, 影响集团业绩的因素不仅包括集团治理、内部披露等方面, 还包括财务内部控制要素。RRMoeller (2015) 认为控制环境最为重要, 会影响企业财务内部控制的效果。公司财务内部管理的重点在于对员工的监督和管理, 例如通过考核绩效来激励员工。这种方法已被 LJAehong、Riewpaiboon 和 kaplan (2016) 等人所证明是有效的。Riewpaiboon、a、Malarojos (2017) 指出, 为了尽快达到财务内部控制的目标, 公司必须从上至下严格遵守程序, 并严格遵守各项规章制度, 以确保管理的有效性和可持续性。Feng, M、Li, C、Raghunandan, K&Sun, L (2021) 提到一个完整全面的财务报表能够反映出企业的内部控制有效性, 即使在财务报表中存在会计错误, 但是财务内部控制能提供强有力的证据证明在最初的财务上存在实质性的弱点, 因此严谨的财务报表是财务内部控制不可缺少的一部分。

## 1.2.2 国内研究现状

尽管国外内部控制理论的发展能追溯到很久以前, 但是随着国外学者们在实践中积累的丰富经验教训, 其理论基础也日趋完善, 并且在制定法律法规和相关规章制度方面也具有较强的操作性, 因此, 为我国内部控制理论的发展奠定了良好的基础。

针对于 COSO 提出的内部控制框架和理论, 我国部分学者对内部控制是否能在企业中发挥作用, 稳定企业的可持续发展做出了各自的见解。1987 年, 娄尔行教授提出, 企业内部管理是一种有效的管理机制, 它能够有效地促进部门之间的相互联系和相互制约。陈雪梅 (2010) 指出, 中国财务内部控制系统的的发展受到了 COSO 报告的启发, 所以我国企业要想提升经营水平和效率, 就需要建设有效的内部控制管理体系。科学研究表明, 财务内部管理是企业日常经营管理过程中必要的一环, 翟健勇 (2007) 指出, 透过完善和优化财务内部控制系统, 可以有效地制约和引导企业的经济活动。张伟 (2014) 指出, 财务内部控制的最后效果与其自身的重要性相关, 所以, 企业应该构建一个有效的内部控制环境, 以确保其他控制活动的有序进行。

伴随着我国内部控制的逐步发展, 我国部分学者对内部控制在企业中的应用也进行了研究。根据王德升和阎金择教授 (1988) 的观点, 内部控制制度应当被

视为企业战略的重要组成部分，不仅要确保资产安全和信息可靠，还要为企业的发展提供指导和战略规划。此外，张颖和郑洪涛教授（2010）指出，企业的规模和发展也会直接影响控制的效果，因此，企业应当重视内部控制的环境因素。焦蕊（2020）指出，随着国家对控制的不断深入探索，国内学术界也对此给予了极大的重视，近年来，内部控制研究的焦点主要集中在内部控制的影响、缺陷、质量以及审计等方面。

但是随着内部控制的不断成熟，我国许多学者认为内部控制中最主要的就是财务内部控制。朱露露（2021）强调，财务内部控制管理是企业发展的关键，它不仅能够帮助企业实现战略目标，还能够为企业提供强大的市场竞争力，发挥着重要的作用。但在市场经济背景下，企业在经营过程中会面临着较多的市场竞争因素，而宏观经济环境也处在不断变化中，它必然会在企业的财务管理带来诸多的风险。当然，企业要规避上述财务风险，必须强化财务内部控制管理，对企业的长期持续发展提供有效保障。研究人员何燎原和吴清华（2005）认为，企业内部控制的有效性取决于财务和审计的基础，并且需要不断寻求创新和突破。张文杰（2011）认为，企业的内外部环境、组织架构和员工素质都会对内部控制的执行产生影响。

根据内部控制五要素，阎达五、张瑞君（2003）提出，财务内部控制系统与消息交流是密切相关的，因此，应该利用信息技术适时进行反馈，建立起各部门、各机构之间的密切联系，以达到随时消息交流，确保消息的完整性。孙姗姗（2012）提出了一系列新的理念，以美国 COSO 模型理论为基础，强调了“人”的重要性，并将风险管控作为基础，企业全员投入作为中心，人员绩效作为助手，为财务内部控制系统提出了有利的参考。根据原佳颖（2017）的研究，企业财务内部控制与企业战略目标之间存在着密切的关联，所以，将企业内控的目标与企业战略目标结合起来，将其细化到每一个部门和每一位人员，将有助于更好地发挥企业内控的作用。梁颖（2022）指出，由于企业财务工作量的日益增加，财务管理系统变得更为错综复杂，财务管理中存在的问题也出现的更多，所以，建立完善的财务内控和监督变得尤为重要。刘纯（2023）提到，有效的内部财务管控，从财务管理的角度出发最终会从项目利润和公司整体利润体现出来，项目的经营效益和公司的整体效益将得到提升。孙琦（2019）指出，当前许多公司已经意识到财务

内部控制系统的必要性，并在努力寻求更有效、更符合自身发展的控制模式，这标志着我国企业内部控制的发展获得了重要突破，员工素质也得到了显著提升。应苏珍（2023）认为，完善的财务内部控制工作有助于提升企业经营管理水平，加快战略目标的实现。

在我国，虽然财务内部控制已成为与企业可持续发展密切相关的一种管理工具，但是这种工具在我国企业中运用的并不是特别熟练，有许多不足之处。根据刘根（2013）的研究，我国企业的财务内部控制系统面临许多重大问题，从制度层面到业务层面，从企业架构到工作人员素质，都存有不少不合理地方，因此，优化控制体系成为当务之急。孟宪红（2015）进一步指出，财务内部控制系统面临四大问题：意识不足、组织结构混乱、素质参差不齐及其监管无力。樊行健和肖光红（2014）指出，我国企业内在控制系统的运作应当从企业管理层次出发，结合当前国情和自身实际情况，不能完全照搬外国的经验，而应当充分发挥其优点，结合自身发展，构建出更加完善的控制制度。王忠寿（2015）指出，当前我国企业应当秉承理论联系实际、以实践为指引的精神，以求务实的心态解决，提升企业内部控制水平。张丽琨（2016）的研究表明，内部控制缺失会导致企业债务资本成本增加，会计信息失真，债权人承担更大的决策风险，而集团整体控制缺失会给企业带来更大的挑战，因此，企业应当加强内部控制，以确保企业的可持续发展。孙亮（2019）指出，我国企业财务内部控制发展落后的一个重要原因是管理层缺乏正确的管理经营理念，从上到下，基本上全体员工都对内部控制意识欠缺，这种情况就严重影响了企业的可持续发展，因此，要想提高员工的综合素质，还得需要加强企业的文化建设。

目前，财务内部控制已经成为我国国有企业可持续发展不可或缺的重点管理工作，然而想要让财务部内部控制贯穿并完美契合我国国有企业独有的体制，在当下的市场环境能够防范风险让我国国有企业进行稳定可持续发展，还需要让更多的管理者看到财务内部控制的重要性。郭美荣（2021）指出，为了提升企业的财务内部控制效率，企业管理者应当发挥引导作用，根据企业的发展趋势，制定出完善的财务内部控制计划，并进行各类财务控制操作，以保证企业的发展。包海娜（2022）指出，风险是企业经营过程中不可趋避的一部分，它既可能带来机遇，也可能带来危机。损失与经济效益紧密相连，因此，最小化的经营损失和最

佳的经济效益是损失预防的主要目标。然而，风险预防不单纯是管理方面的问题，实际上业务才是企业内部危机的“第一道屏障”，是风险预防的第一道关卡。因此，应该从提升全体职工的风险意识开始，进行专业知识培训，以保证企业的可持续发展。赵晖（2019）通过分析公司如何识别、应对和管控经营风险，并在内部控制理论的基础上提出了一些有效的建议，从风险管理的角度来提升企业的风险识别能力和防御能力。在我国内控的探索历程中，《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制相关准则》是取得重大突破的关键。吕静（2022）指出，如何防范财务风险是公司实现长期稳定发展的关键，因此，完善风险防范机制的出台，为企业提供了有力的金融风险防控措施，以保证企业的可持续发展。

### 1.2.3 文献评述

研究表明，当前我国针对内部控制的研究范围正在扩大，由于国外在这方面的研究相对于我国来说更早也更为深入，同时取得了丰硕的成果，为我国企业财务内部控制研究提供了有力的理论支撑。

与国外比较，我国的企业内部控制研究开始较晚，发展缓慢。尽管国内企业内部管理的内容不断丰富，但仍处在简单模仿国外企业财务内部控制的阶段，缺乏针对我国国情和企业发展阶段的特殊性研究，在理论实践工作方面也缺乏有效的实施。

笔者认为，伴随着时代数字化进步和的经济发展，我国市场环境的竞争形势越来越剧烈，尤其是国企，它们在国家经济运行中占据着非常重要的位置，所以，保障国企的高质量发展才能明显地促进我国经济水平的增长。目前，由于我国经济体制改革的不断深入，国内很多企业正在进行优化改造，国企也面对着巨大的变革压力，在当前环境下，很难实现预期的市场化效果。为了更好地指导国有企业的可持续发展，提高经济效益，应当建立健全合理有效的财务内部控制体系的建议，以确保国企的合法合规持续经营，并保障国有资产的安全。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容与框架

本文旨在通过对 H 集团财务内部控制的分析，探讨其现存问题及其根源，并提供有效的优化方案和保障举措。通过对内部控制理论的深入研究，可以更好地理解 H 集团的财务管理现状。

本文主要分为六个部分，主要研究内容包括：

第一部分为绪论。本部分主要阐述内部控制的国内外研究以及 H 集团财务内部控制的背景及意义，简单介绍了论文的研究框架、研究内容和研究方法。

第二部分为财务内部控制概述。本部分对内部控制进行了详细的阐述，包括内部控制的概念和内部控制的五个要素，并揭示了内部控制和财务内部控制之间的内在联系，从而为企业提供了有效的管理指导。

第三部分为 H 集团内部控制体系现状概括。本部分主要从 H 集团的基本概况、组织架构设置、预算、费用、资金流动性、会计核算报告以及内部监督等财务内部控制管理等现状进行了分析。

第四部分为 H 集团内部控制体系存在的问题及分析。本部分将以内部控制五要素理论为基础，深入探讨集团财务管理控制活动中存在的问题，并对其产生的原因进行分析。

第五部分为 H 集团财务内部控制体系的优化方案及保障措施。通过明确 H 集团的目标和原则，结合集团的发展情况，利用内部控制五要素和 KCP、SACA 优化工具，制定出一套有效的财务内部控制方案，并在此基础上，采取有效的措施来保证其有效运行。

第六部分为研究结论与展望。本部分主要阐述研究结论，并对未来的发展提出展望，以期达到更好的结果。

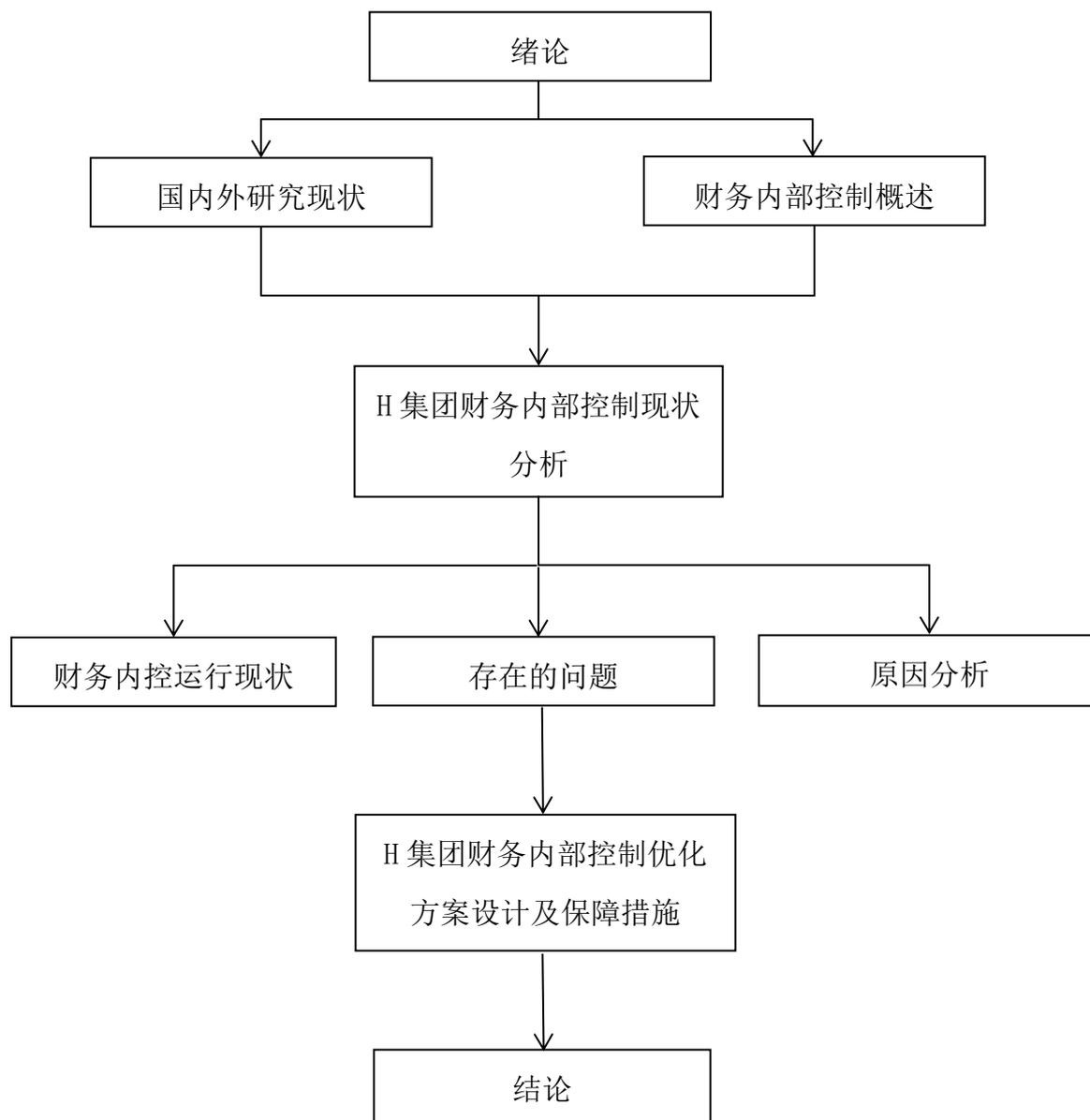


图 1.1 结构框架图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

经过对近几年国内有关国有企业财务内部控制的文献研究,可以更加深入地了解国内国有企业财务内部控制的运行机制,进而为论文的写作提出更加全面、系统的基础理论支持。

#### (2) 访谈法

为了深入了解H集团内部控制的实际情况,对相关部门和人员进行了实地考

察，以获取更多有关财务内部控制流程、执行情况等信息，以便更好地掌握相关数据，为研究工作提供有力的支持。

### （3）案例分析法

本文旨在深入探讨H集团财务内部控制的实践价值，通过对实践个案的剖析，针对财务内部控制流程中出现的问题进行研究，并给出有效的改善措施，以提升财务内部控制的效率和质量。

### （4）评估表调查法

通过 SACA 评估调查表，进一步了解H集团内部控制的关键节点，利用相关部门和负责人对当前H集团内控关键流程的自我打分情况，来分析财务内部控制流程、关键节点执行情况等信息。

## 2 财务内部控制概述

### 2.1 内部控制

#### 2.1.1 内部控制的概念

我国政府部门引入的企业内部控制概念源于 COSO（1992）的理论，它旨在建立一套完善的、有效的业务流程，以确保公司资源的安全性、可靠性和效率，并最终达到企业的发展目标。这一流程应用于企业的日常经营管理活动，以确保企业的长期发展和可持续发展。

2007 年，国有资产管理委员会发布了《中央企业财务内部控制评价管理工作指引》，且国内有关文件阐述从内部会计控制转变为财务内部控制，这标志着财务内部管理的重要性得到了进一步的认可，并以内部控制为基础，提出了一系列有关财务内部管理的评价指引，以此来指导企业实施有效的财务管理，提高企业的经济效益和社会效益。通过科学的规范、监控和评估，企业财务活动可以得到有效的管理，从而实现其财务目标。

#### 2.1.2 内部控制的要素

内部控制是企业在遵守法律法规的前提下，通过有效的管理和监督，确保企业内部资产安全和完整，保障财务数据的真实性和完整性，以提高企业的运作水准，实现企业战略的重要手段。内部控制的五要素是：内部环境、内部监督、信息与交流、风险评估和控制活动。

##### （1）内部环境

良好的内部环境对于集团的发展必不可少，所以，实现高效的内部控制必须建立在优秀的内部环境基础上。从组织架构、岗位设置、部门权限、企业文化、战略制定、内部审计等，都是构建优秀内部环境的重要组成部分。

##### （2）风险评估

风险评估是一种重要的控制手段，它可以帮助集团提早认识、科学合理分析和理性应付企业在经营过程中的各类风险，并采取有效的防范应对措施，来确保企业的可持续发展。

### （3）控制活动

通过对集团可能存在的经营风险做出全方位评价，适时采取相应对策，如经营风险预估、经营风险对策和投资，以确保集团的经营风险在可承受的范畴内，确保集团的正常运作。

### （4）信息与沟通

为了有效地传递信息，使集团内部、外部以及各部门之间能够及时进行沟通，集团应该精确收集各类信息，并将其细分为不同的类别，以便更加便捷和高效地将信息传递给其他部门。

### （5）内部监督

内部控制的建立和执行必须与内部监督紧密结合，以确保其效果和完整性。内部监督机构应当定期评估内部控制流程的设计，及时发现并改正存在的缺陷。内部监督包括对日常经营活动和重大专项事件的监督，以确保集团在运营过程中能够有效地应对重大事件、重大决策或风险，并采取有效措施加以管控。

## 2.2 内部控制与财务内部控制的关系

伴随企业规模的扩大，市场经济活动的多元化，内部控制也在不断改变，从财务内部扩展到企业经营管理工作其他专业范畴，内涵也越来越充实与严密。不过财务内部控制仍然处于核心地位，是内控不断发展到特定阶段的主要产品。

从控制的主体来看：内部控制的执行主体更为宽泛，不仅限于企业内部的各个机构职能，而且还可以扩展到与财务活动相关的其他部分，从而更好地保障企业的财务安全。因此，内部控制的实施主体范围比财务内部控制更为宽泛，更有利于公司的财务管理和经营效率。

从控制的客体来看，内部控制的对象更加广泛，它不仅涵盖了公司日常经济社会行为中涉及的所有经营行为，而且还包括与企业经济业务有关的财务管理行为，这些行为涉及到公司的财务信息，因此，内部控制可以更好地控制企业的财务状况，从而保证公司的经济效益。

综上，财务内部控制与其他控制活动密不可分。为了进一步优化财务内部控制体系，企业应当以内部控制理论为基础，结合实际情况，运用内部控制五要素理论，深入研究和完善自身财务内部控制活动。

## 3 H 集团财务内部控制体系现状

### 3.1 H 建设集团简介

#### 3.1.1 H 集团基本情况

H 集团是一家由某省人民政府审批设立的国有独资企业，在公路交通建设范畴处于领先地位。2019 年 4 月，H 集团正式组建，并被列入“十大产业集团”重点企业名单。H 集团的发展史可以追溯到新中国成立后，当时组建的某省交通厅工程建设总队、基建处机械设备站和高速公路工程测量队。1952 年，某省公路交通城市规划勘测建筑设计学院公司和某省公路交通科学技术研究所公司组建了第一批高速公路工程测量队，而同年，该省交通厅基建处机械设备站和工程建设总队也随之组建，最终整合为一家集路桥建设与设计于一体的集团。

2014 年 4 月，某省交运厅推出了一项重大改革，将 7 家企业：路桥建设集团股份公司、城市交通城市规划勘测建筑设计学院有限、交通科学研究所有限、道路建设工程监理有限、道路物资集团、交通服务企业、路面运输服务管理中心有限整合成立“某省交建集团”，以更加有效地管理这些企业。

2017 年 11 月，根据某省政府的部署，某省交建集团被划转至政府国资委的监管之下，实施了改制脱钩和整合重组的措施。2018 年，该市政府国资委又将事企分开的某省公路工程建设控股公司、某省高速咨询服务有限、某省新网通科技信息公司等 3 户公司转移给交建集团，以实现公司的有效管理。

2019 年 4 月，按照市政府《对于某省 H 控股公司设立实施方案的批复》，为了实现全省交通建设领域的发展目标，我市政府决定对相关企业进行整合重组，打造一个完整的产业链，以提升公路建设的产业造血能力，并正式成立 H 集团，以此来推动交通建设的发展。

#### 3.1.2 组织架构设置及权责分配情况

H 集团的管理体系相对完善，董事会、党委会、监事会、经理层共同负责统筹规划集团的生产经营活动，如图 3.1 所示，经理层由总经理和副总经理组成，负责管理集团的 16 个部门，并进行每日运营事项的管理。为了更好地完成工作

任务，公司成立了审核法务部、财政资产部、技术创新部和安全环保部等部门，这些部门之间相互配合，共同努力维护公司的正常运营。

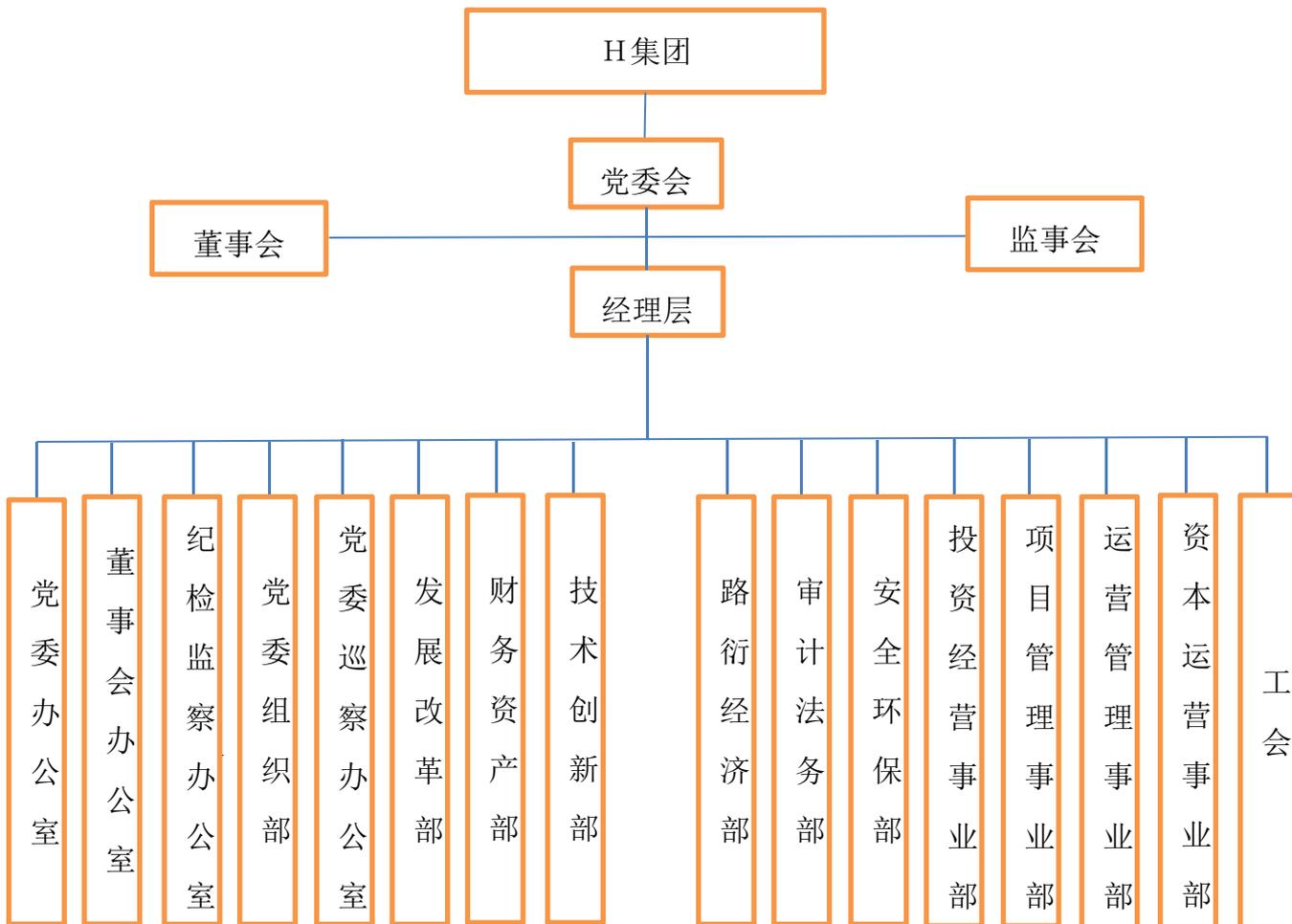


图 3.1 H 集团组织架构图

根据 H 集团的未来发展规模和发展战略，构建了一个相对完整的财务组织结构。该架构由部门总、信息化管理组、投资管理组、资产管理组、资金管理组、财务监管组、总部财务组，它们的主要职责如下：

**财务部门总：**负责制订集团会计核算、财务管理等有关规章制度，并监督其执行，以确保集团正常规范运作。同时，财务部门总还负责研究集团财务数据，并开展理财分析和预测，编写财务报告。最后与其他部门一起，对当前运营过程中存在的风险做出评估，并采取适当措施应对经营风险。

**信息化管理组：**负责财务信息化建设，建立维护财务管理信息平台，为各单位决策提供及时、准确、全面的财务信息，提高会计核算效率与质量。

**投资管理组：**负责集团资产运营筹划、资产投资管理，项目投资核算的团队，

承担集团资产保值增值，规范项目会计核算。

资金管理组：负责资金的预算、筹集、调度、平衡及资金风险管理。承担资金集中运营，保证集团资金安全、降低融资成本，提高资金使用效率的责任等业务。

财务监管组：负责全面预算、财务预决算、价税管理、财务监督的团队，承担不断提升经营资源配置效率、加强会计基础管理、规范子集团财务管理工作。

总部财务组：负责集团财务核算的团队，承担规范总部业务会计核算，及时办理资金结算业务。

### 3.2 H 集团财务内部控制现状

H 集团财务资产部是集团预算管理、财务管理、资金管理、资产管理、价税管理、项目核算管理、运营协调的主管部门，承担集团不断提升经营资源配置效率、资产运营效率、财务资金管理和有效控制财务风险的责任，承担有效控制财务费用的责任。根据国家相关内控政策的指导，H 集团也建立了财务内部控制体系，财务管理组主要负责内部控制管理，其他业务部门配合协调，财务资产部的财务管理控制项目涵盖预算管理、银行账户管理、资金收支计划管理、财务核算与财务报告监控等。

#### 3.2.1 预算管理现状

按照集团建设项目现场管理机构经费支出范围、标准等相关要求和本机构实际情况，认真、详实、合理、及时编制本机构年度管理经费预算，上报集团审定。财务资产部审核各现场管理机构年度管理经费预算，提交集团相关会议审定后，根据现场管理机构管理经费使用实际需求，每半年向各现场管理机构拨付一次管理经费，并对各现场管理机构管理经费预算执行情况进行监督、控制。经集团批准的年度管理经费预算，原则上不予调整，确需调整的，需经集团审定后予以调整。

(1) 调增情况：对集团确定的调整内容，由现场管理机构提出实施方案，报集团审批；现场管理机构提出的新增业务按申请方式报集团审批；集团审批通过后，现场管理机构上报年度预算调增申请，经相关部门审核、集团相关会议审

定通过后，方可调增年度经费预算。

(2) 调减情况：建设项目发生停建、缓建、迁移、合并、分立、人员分流等变动事项和其他特殊情况时，集团财务资产部将根据实际情况，提出调减现场管理机构当年经费预算方案，经集团相关会议审定后执行。

### 3.2.2 费用管理现状

H集团致力于规范资金使用和费用支出的流程，以最大限度地减少风险。为此制订了《财务支出审批管理办法》、《差旅费管理办法》等规章制度，以确保资金的合理使用和有效的费用管理。

借款及预付款支付审批流程如下：

(一) 借款单位或人员（经办人）填写《借（领）款单》；

(二) 部门负责人签署意见；

(三) 财务部负责人审批；

(四) 业务分管领导审批；

(五) 财务分管领导审批；

(六) 总经理审批；

(七) 董事长审批；

(八) 财务部门根据领导审批后的单据以及相关会议纪要或合同等凭证办理支付。

常规性日常成本费用报销审批流程如下：

(一) 报销人（经办人）填写《费用报（核）销单》或《差旅费报销单》；

(二) 部门负责人签署意见；

(三) 财务部门审查发票查验单；对出差、业务招待等申请单、会议文件等相关凭证进行审核并签字；

(四) 财务部负责人审批；

(五) 业务分管领导审批；

(六) 财务分管领导审批；

(七) 总经理审批；

(八) 财务部门办理支付。

经办人必须提供采购发票、材料入库单等原件票据有关附件，经审核确认无误后，填报支付申报单、收费报销单，以确保货款使用、数额等详细信息的真实可靠；在支付过程中，经过查验、核实无误后，可以对该货款的使用合理性提出相应建议；支付账目经审核批准提出，由财务部主管在审核范围内进行审核，以确保货款的科学合理和安全。财务结算中心负责审查超出职责权限的事务，并将其重新统一审查执行，以便做出相应的账务处理；此外，财务资产部门费用管理岗必须按照该部门制订的费用管理有关方法，按时完成汇总、核算和归集，并对成本管理经费状况做出综合分析，以确保财务管理的实效性和合规性。

### 3.2.3 资金流动性现状

目前H集团以收支两条线为基本模式，依托资金管理信息系统，实行资金集中管理，并按照对各企业的资金集中度进行考核；在资金轨迹方面，H集团实行资金有偿集中，各子公司可选择采取活期、通知或协议存款等方式转存资金到集团“内部账户”。在归集资金流程中，执行H集团与银行的协定存款利率，资金管理中心每季度末20日结算内部存款利息。在资金上划、拨付及内部存款、资金上划过程中，H集团下辖子公司的“收入账户”的资金，每日（节假日顺延）通过资金管理信息系统转入H集团指定的资金归集账户；下辖子公司实行每日申请拨付资金，当各子公司需要资金时，须在实际使用资金前一日上午12点前，通过资金管理信息系统申请资金拨付，资金管理中心按照资金预算核定后，于次日上午10点前拨付资金到各子公司“支出账户”，且各子公司申请资金拨付不得超出“内部账户”余额和周资金预算支出，超出部分H集团的资金管理中心不予拨付。H集团资金管理中心负责监督和指导各子公司的存量资金管理，当子公司需要进行投资时，必须提出理财计划，经过资金管理中心审核后，经集团领导批准，方可实施。

### 3.3.4 会计核算与报告编制现状

H集团致力于规范财务核算与财务报告管理的流程，以最大限度地减少风险。为此，集团制定了《财务资产部主要职责》、《会计核算制度》、《会计人员管理办法》等相关制度，以确保财务核算与财务报告管理的有效性和准确性。如图

3.2 所示。

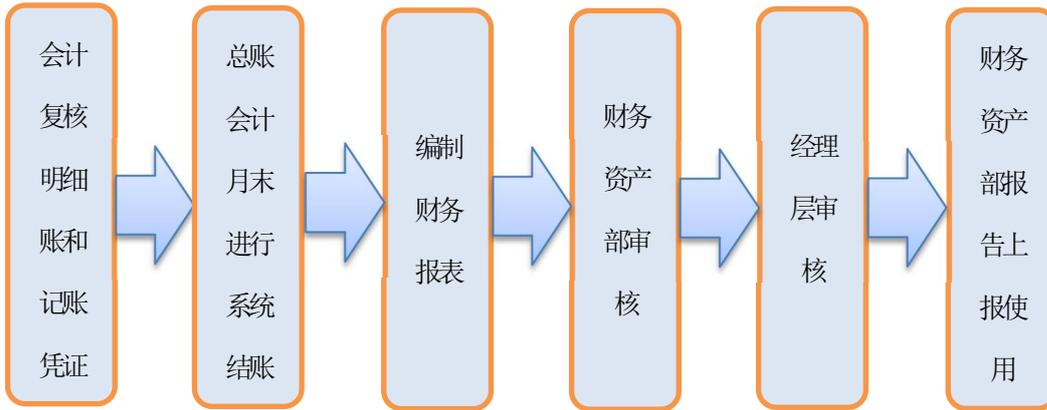


图 3.2 财务报告编制流程

财务资产部部门总授权或指派相关会计人员审批账务结算工作，会计人员严格遵守会计电算化流程，定时根据记账凭证做出数据处理，并按时根据财务信息系统编制企业会计报表、计划报告资料和年终计划。为了保证财务报表的正确性，财务资产部将定时考核集团会计报表及银行存款余额表等编制的效果，并适时汇总分析并上报执行。最后，财务资产部将对审核结果加以核实，及早发现问题并改正，并对核实无误的相关信息加以处置，最终完成会计信息的编制。

## 4H集团财务内部控制存在的问题及原因分析

H集团目前已经初步建立起较为完善的财务内部控制制度，但其财务管理过程中仍然存在很多不足，有待进一步完善。

### 4.1 财务内部控制环境薄弱

经过与H集团财务资产部部长的交谈，发现在财务资产部与审计法务部及纪检监察办公室共同建立内控的基础上，H集团的大多数控制措施仅限于解决已知和可预料的问题，而且覆盖面有限，缺乏前瞻性；此外，资产财务部部长认为，集团目前的业务量庞大，人员编制不足以满足需求。在与审计法务部部长的交谈中，发现集团各部门对下属子公司的管理存在较大的漏洞，没有建立一个有效的机制，而且纪检监察办公室也指出，当前的财务内控控制制度主要集中在解决已经出现的财务问题，忽略了未来发展中可能遇到的挑战，缺乏实际的帮助，使得H集团财务内部控制环境变得薄弱。通过SACA评估表战略风险—企业文化风险的评分状况，可知H集团的归口管理以及员工工作行为规范管理也没有执行到位。综上，H集团内部控制环境的不足表现在如下几个层面：财务内部控制意识薄弱，缺乏有效的机制；财务内部控制体系不健全；人力资源政策不完善。

造成以上内部控制环境薄弱的原因分析如下：

(1) 尽管H集团已经建立了相应的财务内部控制制度，但是管理层对于这些机制的理解仍然有限，他们把财务管理内部控制流程单纯地当作监督程序，机械地将企业内部管理政策精简为文档、流程、制度和规范，而不是充分关注财务管理内部控制活动，仅仅单纯地制订和执行各项财务管理规章，这样的做法很难真实地充分发挥财务内部控制的作用。

(2) 由于国有企业的独特性，其企业内部控制活动有着局限性。一方面，员工的工作环境往往比较舒适，财务人员的工作内容也比较单一，而且财务部门的员工可能会有“铁饭碗”的思想，缺乏拼搏进取的精神，忽视了集团运营过程中可能出现的各种财务风险，从而导致风险意识的缺失。另一方面，其他部门的很多员工认为财务内部控制仅仅是财务部门的事情，与自己部门没有关系，这表明员工持有“事不关己”的态度，缺乏全员控制和参与的热情和积极性。

(3) 由于集团内部人员思想意识较为古板, 很难适应外部环境的改变, 甚至面对内部弊端等问题, 也习惯于按照固有的流程办理工作, 缺少对繁杂经济事务的综合分析能力, 也无法积极主动实施内在管控流程, 进而导致财务内部控制体系的效能无法发挥出来。

(4) H集团以财务资产部为核心, 对其余机构的内部控制工作进行全面监督, 重点关心财务数据和财务报告等经济领域, 对于风险的管控, 局限于财务指标制订和成本费用最小化等, 缺乏对其他部门的相关工作提供详细的指引和计划。由于不同职能部门和业务板块的经营运作需要, 他们常常只注重自己的工作完成, 而忽略了跨部门、跨环节的风险识别和控制, 从而导致财务内部控制制度出现了严重的脱节, 使得集团内部控制执行力大大降低。

(5) 人才是集团发展的基石, 必须得到充分重视和保障。H集团各部门的人员调整和人力资源计划编制由人力资源部门统一管理, 人力资源部没有与财务资产部等其他部门开展有效沟通, 只是刻板地进行着人力资源计划, 也没有针对集团各阶段形势定期对财务资产部的人力资源规划进行评估。

## 4.2 风险管控能力不足

完善风险应对机制是有效实施财务内部控制的基本保证。通过与审计法务部部长的沟通, 得知H集团尚未建立一套完善的风险管理体系, 来有效地实施财务内部控制, 也并未组建专门的风险管理人才队伍, 来应对各类突发事件和防范财务风险。通过与经理层的交谈, 得知H集团目前没有相关政府与企业关于投资收益进行分离的制度办法的风险。

基于 SACA 评估表中战略风险—战略规划风险中的第一条和第三条, 领导班子、风险主责、关联、牵头部门均给出了较高的风险评估分数, 综上, H集团在风险管理方面存有两大主要问题: 缺少专门的风险评估, 导致风险识别能力不足; 缺少长期有效的风险应对机制, 使得风险管理能力受到影响。

造成以上风险管控能力不足的原因分析如下:

(1) 随着国内市场经济环境地竞争加剧, H集团的内部财务管理风险和外部经营风险不断增加, 但是由于管理人员缺乏对经营风险的认知, 无法适时正确地做出反映和评价, 尤其是在财务风险管理和防范方面, 缺乏完整的风险识别能

力,致使风险管理落后,严重影响了财务的健康运作。H集团应急管理主导管理工作的重点已经从路产、维护和工程建设等部分转移到了其他领域,但是仅仅依靠这些基础部分的领导工作来拟定突发事件处理方案,已经不足以有效地预防和解决突发事件带来的经营风险,也无法全面地分析经营风险的影响范围和程度。H集团在风险应对流程中,大多数情况下,高层员工仅凭个人经验和主观判断,而缺乏综合财务数据信息的预判能力和应急措施,这可能会造成经营风险发生时无法及早有效地采取相应措施,从而危害到集团的健康运营。

(2) 由于H集团缺少有效的突发事件管理制度,没有归口机构从事紧急管理,使得集团不能及早采取有效措施,以防范和处理资金运作和有关经营风险,从而严重干扰了财务管理信息的准确性。H集团在财务风险分析流程中,虽然重视质性研究,但缺少量化分析评价,导致不能对已发现的问题状况开展现场评价和追踪调查,从而不能有效地评价集团所面临的各类经营风险,这不利于财务内部控制工作的实施。H集团在风险应对流程中,缺少系统性的预测、研究、控制和评价,只强调事后补救,而疏忽了事前防范,缺少有效的应急预案,缺少演练,缺少有效的预防措施,从而导致风险处置缺少科学性,不能科学有效地应对突发事件。

### 4.3 财务内部控制活动存在缺陷

财务的实效性可以分为设计和执行两个,它是企业在建立和实施内控流程中,确保控制目标得到有效实现的重要因素。通过与财务资产部部长交谈,部长提到集团还没做当前的资金统筹和整体规划,并且集团内部归集的资金对下属子公司的借款所赚取的利润没办法确认收入,这就会导致可能发生无法开票的情况,发生税务风险;同时部长还提到目前H集团没有统一的预算管理、会计政策、会计估计、会计科目、核算口径,关于这些方面的新制度正在布置,这就意味着在H集团这个新制度没有出台执行之前,整个集团的政策、科目、估计、口径还不完全统一,也就意味着各子公司的核算的主导权实质上还是在各子公司,没有在H集团管理层。

基于 SACA 评估表中领导班子、风险主责、关联、牵头部门给 D 项“财务风险—预算管理风险、流动性风险、资金安全风险、会计核算与报告风险”的评估

分数,可知H集团在财务管理控制方面仍有许多不足之处,其中最突出的表现在以下几个方面:预算管理不健全;由于资金拨付程序不合规,导致无法有效地调度资金;账户管理混乱,产生资金风险;财务核算不及时,财务信息滞后;财务控制活动没有进行归口管理。

造成以上问题的原因分析如下:

(1) 首先,在预算编制方面,H集团财务资产部未根据集团所处行业特点和管理要求编制预算。目前的预算编制未综合考虑集团及下属公司管控的需要,仅仅为满足监管机构的编报要求,并且现在H集团财务资产部预算的刚性约束力不强,未将预算编制的科学性与绩效考核挂钩。以上三点会导致预算缺乏针对性、可操作性,预算执行效果不佳。

(2) 其次,H集团的预算执行存在严重问题,未能按时科学合理划分、实施到各单元、各部门及员工,致使预算执行无力,而且未能依据运营变化及时调整,或者未按规定流程调整,从而使预算执行与实际结果不符;此外,由于缺乏高效的监测,无法准确把握预算具体的执行状况,也未能对超预算支出实施有效性审计,从而造成了不合理的费用。

(3) 由于H集团子公司较多,业务较为繁杂,各下属公司未能按照集团制度规定及时报送流动资金收款规划和支付规划,严重影响了集团资金收付与协议的一致性,从而负面影响资金调度规划的有效实施。由于筹资划拨过程繁琐,审核人员之间缺乏有效沟通,如果发生操作失误、审核粗心不仔细或不严谨的情形,将会造成收支规划不精确,与经营协议相悖,严重负面影响到了集团的利益和声誉。资金收支计划未严格按照通过集团规范的程序来进行核实和批准,甚至存在计划外支付未经特殊批准的情形,严重影响资金计划的执行效力,弱化其刚性,扰乱集团正规资金安排,从而造成资金计划不合理、经营运行受阻,甚至可能会引发财务困境或资金冗余等风险。

(4) H集团尚未建立完整的银行账户管理及印鉴管理制度。由于下属公司较多,且这些下属公司没有设立资金台账,存在开户登记不清晰,账户信息不准确,管理混乱的情形,也没有与金融机构核实账户信息,这就会造成资金被非法使用或挪用的可能性。H集团存在账外资金现象,例如小金库,导致出现管理盲区,令集团蒙受经济损失。

(5) 在财务核算与财务报告管理中，H集团资产部必须严格遵守国家经济法律规定，根据集团实际情况，认真负责地进行会计核算管理工作，确保财务活动符合法律规定的要求。H集团财务部门在发生经济活动时未及时进行会计核算，可能会造成信息不正确、不完整性，从而影响集团的财务状况。财务部门会计核算管理人员缺乏规则意识，未能定时审核会计账簿与实际资本、原始凭证等，会造成账证不合、账账相悖、账实不符的风险；此外，财务报表未按照集团财务管理制度明文规定的时间范围内进行，若发生审核不严或审核错误，就会造成公司的财务报表不具备真实感，甚至存在虚假报告等重大问题，从而给投资者带来损失，甚至会影响公司的正常运营，如果集团管理人员无法有效利用会计信息，将会影响集团的决定，给集团管理层的决策带来不利影响。

#### 4.4 信息系统管理不完善

财务内部控制系统是一个信息系统，它通过对财务信息进行分类整理和核对，并通过反馈机制来优化和改善收集到的信息，以实现信息的灵活传递和共享，并对信息进行审核和监督，从而实现财务内部控制的目标。经过与H集团技术创新部部长的交谈，部长指出：H集团的信息需求是由集团下属的某子公司负责制作，但目前基础平台仍存在许多不足之处，因此需要进一步完善。此外，目前基础信息平台中的数据仅仅是部分会定期进行数据分析，而没有全部进行，这表明H集团目前的技术只能提供简单的数据统计，而无法满足深层次的分析和数据安全管理的要求。综上，H集团内部的信息系统管理中仍然存在很多不足，主要体现在以下几个方面：信息系统规划有待完善；信息系统安全缺乏保障；

造成H集团信息系统管理缺陷的原因分析如下：

(1) 尽管H集团已经完成了信息化建设，构建了本集团的ERP信息系统，但实际应用经验仍然欠缺，尤其是技术创新部管理的某公司，其员工并非子公司正式员工，而是外包劳务，这种外包的情况暴露出H集团在信息化建设方面缺乏基础，也暴露出IT人员匮乏，培训不够的缺陷。H集团的信息系统建设存在着沟通不畅的问题，导致财务信息的更新速度较慢，从而使得不同部门的人员在信息掌握方面存在差异，比如新收入准则的应用、结账日期的变化、费用率的测算等，这些信息的不对称性使得财务管理变得更加困难。

(2) 管理信息系统安全是企业各项数据安全运行的关键, 它涉及权限设定、物理管理、灾害恢复等流程, 旨在确保财政信息管理系统的安全、可靠性和可用性, 以及财务数据的准确性、完整性。若网络系统运行维护不当, 缺乏有效的安全措施, 将会严重影响企业财务控制管理工作的顺利实施。H集团在信息系统管理方面存在着严重的不足, 尤其是在财务人员操作规范方面, 缺乏明确的流程指导, 致使管理财务系统运作和管理不规范, 从而使企业财务管理各项工作陷入混沌, 控制系统运作失败, 影响财务人员的工作效率和效果。H集团子公司较多, 管理层次繁杂, 信息化体系建设散乱, 各个部门都有自己的财务信息管理系统, 融合度不高, 无法实现财务数据的有效对接, 致使财政信息传递不及时, 资金利用效率低下, 这些问题都严重影响了财务内部控制的有效执行。

#### 4.5 财务内部监督未执行到位

H集团对于财务内控进行监督的主要方法是进行纪检监察和内部审计。纪检监察旨在确保各部门在日常工作中遵守法律法规, 有效防止和减少集团管理过程中的风险。通过严格的审计程序和培训, 内部审计不仅能够提升审计人员的专业技能, 而且还能够确保审计质量达到业务要求, 有效地防止或减少审计过程中的风险。通过与审计法务部部长交谈, 部长提到H集团对下属子公司的监察监督不到位, 例如集团财务部对下属子公司财务报表数据编制过程的监督没有落实, 同时还提到集团没有做到每年对下属子公司进行一个综合性检查, 以及每年对下属公司的审计检查每年没有定期进行, 也没有制度规定。与纪检监察办公室部长交谈, 部长提到有关于关键岗位的从业人员(采用定期轮岗), 建议权力不要过于集中, 应该合理地分权, 适度的透明。通过该交谈得知H集团目前存在某些关键岗位权力过于集中等问题。

基于 SACA 评估表中的“战略风险—企业文化风险和法律风险—合规风险”的评估分数, 可知H集团内部监督存在诸多不足: 纪检监察工作存在严重漏洞; 内部审计工作管理流程不清晰。

造成H集团内部监督存在不足的原因分析如下:

(1) H集团尚未建立完善的纪检监察制度, 缺乏有效的反映途径, 可能会造成非法违纪作弊消息未能有效获得, 从而严重影响集团财务, 损害集团利益。

为此，集团设立了纪检监察办公室，负责管理对检举情况开展辨别和研究，但由于一人完成调查核实、制作最终报表等，很可能造成结果不够真实，企业内部通报也只是形式上的，从而严重影响集团的正常运营。由于缺乏有效的监督，当出现非法违纪检举情况时，集团未能明晰纪检监察部门及有关责任单位的责任，从而造成不能正确处理问题，严重影响集团经营行为。此外，在办理完违法违规等案件后，集团也未能对已查证属实的违法犯罪案件作出总结反思，有关部门也未能提出具体处理意见，而且方式也不公平不透明，从而未能对集团员工起到一定的警示作用，从而严重影响了集团的正常运营，内部监督也未能发挥应有的作用。

(2) 由于审计部门人员配备不足，工作量巨大，造成监督缺失和评价机制不完善等问题。内部审计工作要求人员具备丰富的理论知识，既懂财务又懂审核，并能够熟悉集团各项服务之间的关系。然而，H集团的人员知识面比较有限，部门人员数量也较少，对集团目前的经营情况和行业相关业务知识不够熟悉。深入探究问题的根源是至关重要的，但是没有足够的力量，尤其是无从发觉下属公司存有的不良现象，这或许会造成审计计划的编制和调配不恰当，从而直接影响内部的效率和效果，使得审计工作根本无法顺利进行。

## 5 H集团财务内部控制体系的优化设计

### 5.1 财务内部控制体系优化的目标和原则

#### 5.1.1 财务内部控制体系优化的目标

H集团应当明确其财务内部控制体系的优化目标,以保证其财务内部控制管理工作的有效率和可持续性。

##### (1) 合法合规性目标

确保H集团银行账户和印鉴的安全性,收支预算的有效执行,流动资金和经费开支的合理控制,资本会计核算和财务报表的准确性,以及符合国家有关规范和集团规章的要求。

##### (2) 财务报告目标

确保H集团银行账户的安全性、印鉴的完整性、资金收支的有效管理、费用的合理分配以及财务报表的准确性,以确保财务公允。

##### (3) 资产安全目标

确保H集团银行账户的安全性,包括印鉴管理、资金使用规划、费用支出管理、财务核算和财务报告的准确性。

##### (4) 经营效率和效果目标

通过改进H集团商业银行帐户和印鉴管理工作、资金计划管理工作、资金和费用控制、财务管理会计核算和财务报告管理工作,可以提高集团的运营效率和效果。

##### (5) 发展战略目标

确保H集团银行账户的安全性和有效性,精确控制资金收支,合理安排资金使用和费用支出,并有效管理财务数据,以支撑集团实现发展战略目标。

#### 5.1.2 财务内部控制体系优化的原则

优化财务内部控制管理体系是基于《企业内部控制基本规范》和 COSO 委员会发布的企业风险管理与内部控制综合架构,以及集团实际业务操作和管理资源状况的综合考虑,以实现更高效、更有效的财务管理。

财务内部控制体系的优化应遵循以下原则：

（1）合规性原则

H集团应当遵守和尊重中国法律法规，在法律法规之上开展经营活动，同时遵循国家政策，履行社会责任，坚持法律合规性原则，严格遵守相关规章，保证经济的合法性和合规性，为公司未来发展提供坚实的法律保障，建立完善的内部控制，保证公司的发展。

（2）可操作性原则

内部控制制度必须符合集团的实际情况，与集团经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整，并且具有较强的操作性。由于目前国家的十四五规划的发展，国内市场环境变较大，且H集团的子公司较多，所以H集团应该及时调整和完善内部控制体系，以保证财务内部控制的长期有效性。

（3）全面性原则

H集团的全面性原则要求所有的交易环节和流程都必须经过严格的内部控制管理，从决策到执行，再到监督，都必须符合内部控制制度的规范。由于H集团拥有较多的子公司，因此，财务内部控制不仅要覆盖总集团，还要覆盖集团内部所有主体，并且要确保每一项经济活动都得到有效的实施，以保证集团财务内部控制的有效性。

（4）持续改进原则

如果规章制度生效，应当在特定时间内稳定，不能任意变更。但是，当公司内外部环境或管理方式出现重大变化时，应当尽快按照规定程序予以修改或增补，以确保其他制度的效力和可操作性。

（5）简洁明晰原则

内部控制手册的编写应该尽量简单清楚，易于理解，因为它是为了让集团所有人员了解，并能够有效地应用，以确保内部控制的执行过程能够落实到每个人身上。此外，为了更好地管理不同部门，集团可以根据业务内容的不同，制定详细的职权和流程，明晰各自的职权和职责，以确保在发生问题时，权责分明，部门能够快速准确地作出快速反应。适时止损。

（6）注重实效原则

对于保证集团的有效运营，法规必须保证其必要性和实效性。各部门之间应当明确职责，并将财务内部工作落实到位。对于达到预期目标，应将财务内部控制制度与国家其他规章紧密结合，以保证其效率和权威，应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制并在日常运营中充分发挥其相应的功能。

## 5.2 H集团财务内部控制体系的优化方案

为了提升H集团财务内部控制的效率和有效性，依据内部控制五要素理论，结合实际业务运作和信息资源现状，制定了一套完善的方案及方案实施评估效果，以确保内部控制的有效实施。

### 5.2.1 改善财务内部控制环境

内部控制环境的管理是集团制度设计过程中不可或缺的一环，它不仅能够有效地促进集团财务内部控制的实施，而且还能够深刻地影响企业的价值观、组织和管理方式等，从而影响集团的发展和绩效。H集团的财务内部控制情况受多种因素的影响，包括组织结构管理制度、人力资源管理政策和企业文化建设等，因此，为了提升该集团的内部控制水平，需要从以下几个方面入手：

#### (1) 完善财务内部控制相关制度

为了确保上级机关的指示和本单位的管理需求得到充分落实，办公室必须制订完备的组织结构管理制度，明确财务资产部门和其余部门之间的职权和职责，规范企业内部职能机构，形成有效的分工协作体系，以促进工作的有效进行。H企业必须形成一个以财务资产部门为核心的企业内部控制体系，以促进各单位之间的协作与配套，在组织架构的设置、修订和调整时，必须明确财务资产部门与其余部门之间的职责分工，并且清晰地划分审核审批事项的权限，以确保每一次审核都能够得到有效的实施。财务部门是财务内部控制的核心力量，其余部门必须积极配合，严格遵守财务内部控制规定，及时准确地提交正确的信息，以确保财务控制的有效性和可持续性。

#### (2) 健全人力资源的考核机制

为了确保集团能够有效地管理人力资源，避免或减少风险，人力资源部应该积极推进人力资源规划和培训工作，特别是在财务部门和审计法务部，要重视人岗匹配问题，以确保在合适的时间和岗位上获得最佳人才。在制定财务部门人力资源计划之前，应当对当前的人员配置和规划情况进行全面调查，并结合财务部门的组织架构、处理经济业务的能力以及未来发展规划，制定出一份完善的年度人力资源计划，定期对财务人员结构进行分析和整理，以确保计划的有效实施。为了更好地管理财务部门，需要对员工进行分配，并定期评估和调整部门的工作

情况。这样才能更好地适应集团的发展趋势，并为未来的工作规划做好准备。

### （3）强化企业文化建设

文化是企业持久成长的基石，它包含了一致的理念、意识形态、工作理念和行为等。为了确保企业的成长，集团应该根据自身的成长方向制定适当的企业文化体系。如果H集团内部缺乏统一的意识形态，没有核心凝聚力，员工可能会感到孤立，失去对集团的认同感，从而影响集团的高效管理和长远开发。H集团应当积极推动公司文化的建设，引导和规范员工的意识形态和行为。为此，H集团应当从两个方面入手，结合实际情况完善企业文化：首先，在构建具有集团特色的文化时，应当充分听取员工的意见，对财务资产部及其他部门的工作人员进行深入访谈，广泛征求意见，遵循从员工中来到员工中去的原则，制定符合集团发展方向、符合员工工作习惯的优质文化。“责任文化”旨在强调每个个体都应积极参与，主动承担责任，以此来推动集团发展。此外，为了更好地满足财务资产部门的业务需求，应提供多种多样的企业文化培训课程，以吸引更多员工参与文化建设。

## 5.2.2 加强财务内控风险管理强度

H集团作为一家公路交通建设集团，在日常运营中，不可避免地会面临来自内外部风险，特别是在施工过程中发生的突发事件，这些事件可能会对集团的经济业务产生重大影响，从而给集团产生很大的损失，严重影响财务内部控制管理工作。因此，H集团应该采取有效措施来应对可能出现的各种风险，以确保企业的长期发展。

### （1）建立风险等级标准

H集团必须构建一个完善的经营风险信息库，以便对设计流程中可能存在的重要经营风险进行准确判断，并采取有效的预测和鉴别措施，以确定经营风险发生的频率和可能性，从而有效地控制和减少风险损失。根据《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》的有关规定，将风险等级划分为1到5之间的数字，其中1分代表轻微损失，5分代表灾难性损失，以此来反映企业内部控制的质量和效率。具体划分如表4.1:

分值	1	2	3	4	5
后果	轻微	中等	重要	重大	灾难性
经济损失 (万元)	50 以下	50-200	200-1000	1000-5000	5000 以上
运营/体系	轻度影响	一般影响	中度影响	严重影响	重大影响
声誉	无影响	轻微影响	有一定影响	影响重大	影响恶劣
财务报表	一般影响	可比性一般	可比性较差	可比性很差	无可比性
备注	以经济损失为主要判定依据,所有定性指标都需要与经济损失的金额相关联				

表 4.1 风险损失划分

根据风险出现的频次和可能造成的经济损失对风险作出评估,以确定它对集团发展的影响。将风险划分为不同的等级,详情请参见表 4.2。

风险等级	1~2	3~4	5
风险级别	普通级	重要级	重大级

表 4.2 风险等级划分

为了确保H集团的正常运营,必须建立一个由财务部人员和审计法务部人员及主要业务部门人员组成的经营风险评价委员,以评价集团日常经营管理过程中可能出现的各类经营风险,并根据风险等级决定相应的损失,将经营风险分类为截然不同的层级,以便采取有效的预防措施,并严格控制重要和重大级经营风险,以便提出有效的解决方案。H集团的日常管理业务涉及到多个子公司的路政建设,这些建设过程中可能会出现事件,这些事件可能会带来不可预料的财政经营风险,因此,为了有效减少经营风险,H集团应该提前建立应急机制,以便及早有效处理事件。为了应对突发事件,集团将采取联合领导模式,第一时间建立紧急领导小组,组织人员开展合作,联合响应。同样,财务资产部将对事件造成的经济损失实行衡量和监控,并通过数据加以整理和预测,以降低风险的影响范围。

## (2) 建立长效风险应对机制

H集团在经营发展中面临着来自于内外界的多种经营风险,出于有效地防范、处理和反映这些经营风险,保证财务的安全性,集团必须从多个角度,涉及事前、事中、事后等,构建有效的警示体系,经常或不定期对集团的经营情况和组织管

理实施检查，合理利用财务信息，预测内外部环境可能带来的经营风险，适时采取有效的预防措施，以确保集团的长期发展和稳定的经营状态。在事态发展初期，财务资产部必须根据过去收集的财务信息，对潜在风险作出全面分析，并与有关部门协作制定紧急预案，经常开展技术培训和演习，以确保事态的及时处理。当出现事件时，紧急领导小组和有关部门必须主动协助，采取相应对策，以应付潜在风险。在事件出现后，集团必须尽快上报有关信息，包含业务领域、具体情况情况、预防措施、风险状况等，有关部门也应尽快对有关数据做出整理分析，并对此次风险应对流程中的缺陷做出反省，提出详尽的汇报，以便为集团提供有效的参考依据。

### 5.2.3 完善财务内控活动流程

H集团的财务管理内部控制旨在确保财务资金的有效使用，包括预算控制、银行账户管理、印鉴管理、资金收支计划制定、资金使用和费用支出控制、财务核算与财务报告编制等。

(1) 成立预算委员会，制定财务预算管理目标，严格执行

首先，董事会根据企业在预算期内的发展战略和经济形势的初步预测，在决策的基础上提出下一年度企业财务预算目标；其次，各预算执行部门初步编制财务预算草案，各预算执行单位结合自身特点以及预测的执行条件，按照集团财务预算委员会下达的财务预算目标和政策，填写各自的预算表格并上报至企业财务预算委员会。然后，审批上报的财务预算草案，并形成财务预算决议，财务预算委员会对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总时，应当进行充分协调，对于不符合企业发展战略或者财务预算目标的事项，财务预算委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，形成所谓的修正的财务预算草案并提交董事会审批，最终形成财务预算决议。最后，将财务预算决议下达执行，财务预算决议一旦形成，对企业各个职能部门、高级管理人员及员工都具有约束力，由财务预算委员会逐级下达各预算执行部门执行。财务预算决议一经下达，各部门应认真组织实施，将财务预算指标层层分解，从横向和纵向落实到各个环节及岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。此外，务必建立健全财务预算执行情况的控制机制，及时向各预算执行部门及财务预算委

员会以至董事会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对财务预算目标的影响等财务信息，保证财务预算目标的顺利完成。

(2) 采取分级管理方式，严格执行银行账户管理规定。

为了确保网上银行资金结算的安全性和有效性，必须针对不同类型的交易采用差异化的流程，实施等级类别的管理工作，并且加强对财务结算中心网上银行交易及款项结果的审核制度，确保网上银行密钥及口令的安全性，以避免未授权使用，从而降低集团资金管理的不良风险。H集团财务资产部建立的财务管理结算中心，负责管理集团总部及其下属各部门的财务收支，以及储蓄、付款、清理等工作，这些工作的实施都需要依靠财务管理结算中心的账户系统来完成。为了确保财务管理结算中心内的资产安全完整，应当实行分级管理，明确各层级的职责权限，合理地控制集团各银行账户和子公司开立的银行账户，以确保资产的高效运作。具体原则如下：将资产管理工作分为两个层级，分别负责管理集团银行账户和子公司账户。财务结算中心负责管理的银行账户分为总收入、结算支付、信贷等多种类型，每个子公司都必须使用这些帐户完成款项的存取，例如总收入账户负责管理收取通行费和其他收入，信贷帐户则负责管理提取贷款资金。财务结算中心负责管理监督和控制所有组织成员企业的款项流转，并为了提高内部管理水平，允许子公司申报企业对内账户，在审核申报项目并确定符合条件后，财务结算中心将记录所有子公司的资金收支情况，并确定符合相关规定后再执行相关结算程序。财务结算中心应当严格审核和监督各子公司开立的零余额或备用金等各类帐户，并定期对其流动资金使用情况予以审查，以确保流动资金的安全性和有效性。

(3) 完善现金管理机制，确保现金资产的安全性和有效性。

H集团应当严格遵守国家规定，加强现金管理，确保资金安全，任何超出使用范围的现金支出都必须书面说明原因，并向有关领导提交批准，否则将采取转账的方式予以付款。完善的批准授权制度能够有效地监督现金流动状况，比如财务资产部的出纳人员在取现前，必须经过严格的审批程序，由财务资产部负责人审核，一旦需要大额取现，还需要报告董事长，并且需要有集团其他负责人陪同才能完成取现程序。

为了确保集团业务的顺利进行和发展，下属子公司应当加强财务管理，建立

完善的责任预算制度，确保所有支出都在预算规划范围内；凡是超出预算计划的项目和金额，必须经过批准，不准擅自支出，H集团资产部也不准以任何理由拨付流动资金。最终，下属子公司应当制定完善的财务管理流程，定期向财务资产部报告现金收支情况，及时沟通并调整预算，加强现金流动管理，严密审查各类支付的真实感、完全、合理性和合规性，以确保控制的实效性。

(4) 重点监督会计核算流程，确保财务报告的准确性和可靠性。

财务资产部应当严格遵守法律法规，在准则的框架内，科学合理开展财务活动，体现会计的合理性，加强会计监督，对日常经营活动中有关的财务实行有效管理，经常或不经常审核财务，以保证账实相合、账证相合、账账相合的目标。

H集团必须严格遵守会计核算政策和会计核算期限，保证下属各子公司提供的财务报告符合系统要求，准确可靠，以保证最后披露的财务报告真实可靠。在规定时间内顺利完成财务报告的编写和审查后，H集团应经常或不定期对财务报告进行合并分析，以发现存在的问题，并对财务数据反映出的集团发展趋势做出准确预测，以便更好地指导企业发展。通过综合分析财务报告中的信息，可以更好地指导集团的经营管理和内部控制，从而提升集团的整体运营水平，并有效提高内部控制的执行效果。

## 5.2.4 健全内控信息沟通机制

H集团应当加强财务内部控制工作，以数据为基础，对财务数据的来源、内容、收集等进行精细化管理，并结合自身发展状况，利用现有的信息系统，不断改进和优化企业沟通过程中问题，以进一步提高财务管理的工作效率和服务质量。

(1) 通过细化信息系统规划，定期评估其可行性，以确保其有效实施。

H集团的信息系统建设正处于起步阶段，虽然还有一些不合理的问题，但对于提高财务资产部门的运用效率，提高数据和会计信息的传输速度，集团应该由网络归口管理机构制订规划，并定期依据集团的实际情况加以修改，以确保网络的高效运转。在数字化的进程中，除了建立基础的数据库，如集团的资金、人力、设备等，还应该制订详细的分解计划，以确保网络信息在财务部门的有效运用，并且能够满足实际需求。技术创新部、运营事业管理部与财务部门结合实际情况，对财务信息系统的计划做出了全面评估，以确保计划的高效实施，包括预算的执

行、财务管理数据的沟通进度计划的执行等。

(2) 定期检查和维护信息系统，以确保其安全可靠地运行。

为了保证H集团的业务流程顺利进行，应当建立完善的用户管理体系，对重大的业务系统，如申请审批许可等，设置访问权利，并定时予以检查，以避免授予错误或违规许可等问题的发生。此外，信息系统管理部门应当制定详细的维护 and 安全管理规则，定时对系统予以检查，以确保安全性。为了保障信息系统的安全，H集团应该制定详细的预案，并定时予以演练。此外，集团还应该定时梳理信息系统的权力，并及时处理违规事项。为了提高控制系统的效率，集团应该强化企业互相内部的交换信息沟通能力，提高资源利用能力，避免消息传递不畅导致经营效率低下的问题。通过将财务内部控制体系与信息化管理服务平台有机结合，实施智能化建设管理工作，可以有效提升财务信息共享的效率和质量。

### 5.2.5 建立有效的财务内部控制监督机制

为了保证财务内部管理的高效运作，除了完善内控条件、规范执行程序 and 系统性风险指标外，还必须建立完善的内部监督机制，并通过评估体系来保证内在管理的质量和效率。为了高效地实施企业内部管理，不但要建立完善的内控环境，整合执行流程和风险标准，还要建立完善的内部监督系统，通过建立内部控制评价体系，加强对财务管理内部控制流程的督查，以保证其高质量、高效率。此外，还要加强纪检监察工作和内审部门的监督管理，以保证财务内部控制的高效实施。

(1) 开展全面的纪检监察工作

对于保证集团纪检监察管理工作的有效性，H集团应该建立健全申诉检举途径，科学有效处理申诉检举，保证财务事项的顺利进行。为此，应根据事件的性质和涉及金额大小，分类处理，并分配独立于事件之外的不同人员开展调研，以避免人员交叉和管理工作混乱。纪检监察办公室收到申诉检举后，应立即填报《申诉检举受理处置表》，详实记录申诉检举的内容、依据及调查结果线索，并在第一时间内向部门主管报告。接着，纪检监察办公室将对投诉举报开展调查取证，当事方应主动协助监督部的管理工作，并组建调研队伍，对投诉举报的内容予以核查，单位领导将对结果予以审核，最终形成文字资料。纪检监察办公室应定期对违反规定的行为开展深入调查，并适时发布通报，组织集团内部员工学习，加

强内部监督,以保证企业在市场上的良好声誉,为员工创造一个良好的上班环境。

### (2) 强化内部审计监督职能

为了保证集团内部财务控制的有效性,审核法务部门应加强对集团内部财务工作的监管审查,及时发现和纠正舞弊、渎职等不良行为,以保障集团的健康发展。因此,H集团应依据我国有关立法,制定完备的企业内部审计管理体系,严格审核业务流程,明晰各部门的职责权限,以保证集团财务管理的有效性和合规性。为了更有效地进行企业内部审计工作,集团内部审计机构应该严格限制专门技术人员的任职范围,并且增加审核法务部的人员数量,以提高审核法务部工作人员的专业素养,并对审核工作人员进行专业培训,以提高他们的能力,增强集团内部审核的客观价值和公正,加强集团内部的监督机制。在进行审计工作之前,必须制定一份详细的审计实施方案,确定审核的目的、方法、步骤、程式、执行人员及时间等,以保证审核的效率和准确性,并强化对公司内在控制权的监管,以取得期望的审计效果。

### (3) 事前、事中、事后一体化建设

H集团必须从单纯的事后督导综合整治管理模式转换为更加全面的事前、事中、事后一体监督工作管理模式,以实现各部相互之间的协同配套,形成统一的监督管理机制,以保证财务内部控制的高效运转。为此,集团对内必须建立健全对内审核组织,保证其独立度和可靠性。对于保证集团内控的高效运转,必须主动收集外部评价消息,并利用外部监督途径,从内在环境条件和外界反映两方面加以监督管理。集团必须根据内外形势的变化和内部需求的变化,主动寻求新的内部监督方法,以保障集团的有效运行,必须从广泛的监督对象出发,全面审查规章制度,并尽快更新过时的制度,以保障集团内部控制体系的有效运行。同时,必须改变监管思维,将监督作为一种常态,以便及时发现重大社会问题,保障控制的实效性。

## 5.2.6 利用 KCP 及 SACA 优化关键控制点

### (1) KCP 原理

KCP 是流程内控的基础,也是关键的控制点,它对于实现流程目标和控制业务风险至关重要。由于业务流程中有许多活动点,身为集团管理人员,很难对各

个活动点都加以控制。但是，一旦能够辨识出 KCP，那么就可以基本控制业务的实现和风险控制。

KCP 是由业务部门确定，集团领导班子发布，根据业务流程运行现状，定期（通常是半年完成一次更新）更新。制订 KCP 的原则一般应该从如下几点入手：

1. 重点关注资本流的关键环节；
2. 密切关注与合作方（供货商、用户）的衔接；
3. 重点关注服务增值环节；
4. KCP 控制的成本不宜太高，否则服务就毫无必要性；

5. 与资本流相关的财务风险环节应该采用金融、物流管理等方式加以控制，以确保企业的可持续发展。透过利用 IT 管理系统加以辨识，能够发现应收账款、库存周转率等表现情况，从而深入分析背后的流程风险点；此外，还应该加强对合作方端口的监控，以有效避免端口纠纷，确保风控及交易的顺利进行。

流程内部控制原则旨在帮助管理者发现和控制可能出现的问题，以确保企业能够按照正确的轨迹运营。它不仅要求管理者对经营风险进行全面的控制，而且还要求企业保持经营的灵活性，以便更好地应对变化。假设经济损失与营业总收入相比微不足道，且不出现系统化经营风险，那么这种情况不能被视为关键控制点。但是，假设经济损失金额较大，且发生频次较高，引发的是系统化经营风险，那么这种情况可以被视为一种 KCP。

## （2）KCP 的应用——SACA

SACA 是一种半年管理评价，每年开展 2 次，包括春天和秋季，它旨在帮助集团领导班子总结半年内控制工作的实际情况，并以打分的方式将其分成极不满意，不满意、合格、满意、非常满意 5 个档次。具体实施包括：

1. 通过 SACA 问卷，可以从内部控制环境、风险评估等多个方面进行深入的调查；
2. 由各部门部长收集员工基础信息，做出问卷答复；
3. 负责各方面的经理层根据各部门总答卷对本流程执行情况给出自评分数及等级；
4. SACA 不单是答卷，还会以 SACA 补充问卷形式，通常使用流程 KCP 让业务单元进行自评。后期是每层组织需要准备 SACA 表格及报告，按层进行汇报，最

终汇总合并形成全面报告向集团决策人汇报；

SACA 表格详见附录 1，附录 2；

### 5.2.7 优化方案实施效果评估

目前，学术界对内部控制效果的衡量办法主要分为三种：一是根据企业自愿披露的信息对内部控制效果进行一个简单的衡量；二是基于控制环境、控制活动、风险评估、信息与沟通、监督，即内部控制五要素分别提出具体的衡量指标，赋以权重，从而求得综合评价指数；三是利用目标导向法，从内部控制目标的实现程度来衡量内部控制效果的方法。本文采取的是第二种，基于内部控制五要素和 SACA 评估表，在 SACA 评估表中分别提出具体的风险管控节点及衡量指标，并赋以各级评分部门权重，最后根据加权平均法求得各指标的综合评价指数，根据指数数据直观地反映内部控制优化方案实施前后的效果优劣。

指数数据 0~1：（轻微）在原有的管理流程上加强关键节点管理；

指数数据 1~3：（中等）领导班子或风险主责部门根据管理薄弱环节提出相关建议，风险牵头部门及风险关联部门配合实施风险管理措施；

指数数据 3~5：（重大）风险主责部门、牵头部门所有人员分别提出改善建议上报至经理层，经理筛选后上报至领导班子，经领导班子决议后全集团相关部门全员配合建立和完善风险管理流程。

## 5.3 H 财务内部控制优化方案的保障措施

经过对 H 集团当前财务控制状况的深入分析，可以清楚地了解到，为了提升集团治理水平，必须根据自身发展趋势和财务实际情况，建立有效的制度，以确保财务内部控制的有效性。为了确保 H 集团财务内部控制优化方案的有效实施，还需要采取一系列有力的措施来确保其顺利实施。

### 5.3.1 组织保障

尽管 H 集团已经建立了一个相对完善的组织架构，但仍然存在一些问题，导致相关部门之间互相推诿职责。因此，要为确保 H 集团财务内部控制制度更为完善科学合理，财务内部控制运作更高效，集团应当建立一个高效清晰的组织机构，

明确各职责部门之间的政策、监管、执法、监管等职责和权责，并优化各自的职能权限，以确保财务内部控制的有效性和可持续性。对于确保财务内部控制的高效进行，集团董事会负责制定并落实规章制度，董事会负责管理督促其合规性和履行的有效性；管理人员参与督促内控的具体实施；审计部负责管理引导和督促内控的具体实施；各业务归口管理单位参与确保内部控制流程的有效执行，以确保控制活动在业务处理过程中的合理性和适用性。H集团通过优化组织结构和明确部门职责，努力实现各部相互之间的有效协作，以期达成集团的发展目标。为了确保集团组织结构的有效运作，集团应该建立一个内在控制评估工作组。该工作组将依据集团当前的经营状况和内部控制实施情况，制订具体实施的评估方法。经过与财务部门的协同，将对集团控制的状况做出综合剖析，并向各个部门提出进一步优化意见。这样，就能从事前、事中、事后三个方面着手，进一步提高财务内部控制系统的运行力量，有效地保障内控工作的实施。

### 5.3.2 制度保障

H集团必须按照《企业内部控制规范》和《内部控制管理手册》的要求，建立并完善《内控手册》，以确保集团内部控制系统效能和可操作性。《内控手册》是集团依据现实经营、发展战略以及文化特色，制订的纲要文本，旨在为集团内部管控提供指引和规划。尽管H集团已经建立了基本的企业内部控制制度，但未能将其贯彻到各个业务部门和业务流程中，因此，为了更好地引导集团日常经营，提升集团经营管理水平，实现集团战略发展目标，集团必须不断完善内部控制手册，以确保其效能和合理化。为了确保企业内部控制技术的实效性，集团必须建立完善的评价制度，以便对其运行情况进行监督和评估。评价过程必须按照集团的规定进行，包括抽样分析、编写底稿和审核，最终形成评价结果和整改方案。对于认为存有公司内控工作重大缺陷或是公司内控工作执行不力的单元或部分，必须严格追究责任，评估工作组必须针对公司内控工作问题，采取有效的管控措施，如绩效考核、信息系统管控、监督等，以确保公司内控工作的高效实施，及时发现和纠正重要执行偏差和问题，从而合理地预防经营风险，减少经济损失的产生。

### 5.3.3 人员保障

内部控制的有效实施取决于集团内部工作人员的行为，因此，培养一只高质量的专业队伍，提升控制从业者的整体表现尤为重要。为此，H集团在招募或挑选管理技术人才时，必须严格甄选程式，对聘任工作人员，特别是核心岗位工作人员，实行全面的相关背景调研，以考核其专业知识、自身素质和胜任能力。为了确保集团的正常运营，应当制定《人事录用管理制度》，明晰各自的职能权利，并严格遵守相关流程中的原则和标准；同时，实施职级管理，为企业优秀员工提供更多的机会，调动企业优秀员工的主体积极作用，保证控制团队的优质、高水准。为了确保企业职工的培训质量，企业应该定时对在职工开展技术培训。企业应依据培训需求开展市场调研，综合企业的发展计划和重点工作，制定年度员工培训计划。此外，企业人力资源部门和纪检监察部门应定期或不定期督促和检验员工参与培训情况，并对职工培训实施状况开展调研。同时，企业应主动听取企业员工的建议，健全体系，并对存有的不合理现象予以修改。确保人员培训和成长机制的实效性。

### 5.3.4 技术保障

随着科技的进步，网络的有效运用成为集团日常运营的重要组成部分，H集团的现代化管理水平应该跟随现有的网络技术对自身的管理能力进行提升。为了提高集团的运营效率，应当优化网络工程，建立数据管理系统，为集团内部控制工作提供了有力的信息和沟通渠道。为了确保信息技术的有效运用，集团应该从引进、维持和淘汰三个方面入手，并且投入较多的资源和精力，以确保网络部分的高水平、高质量，进行高效的互联网信息化业务管理。为了应对未来可能出现的各种风险。其次，H集团应加大对高科技人员的技术培训，以及及时解决问题，完成转型。此外还必须对当前市场上同类型集团所采用的不同网络进行全面考察，并根据实际情况不断改进和优化，逐步淘汰落伍不适应的系统，以达到创新替代。

## 6 研究结论与展望

国有企业是我国经济发展的基石，而公路交通建设企业则是推动我国经济建设的关键力量，有着重大的战略地位。在现如今的市场环境，公路交通建设企业要想与市场接轨，就需要不断增强自身的竞争力，才能站稳脚跟。财务部门在国企中扮演着重要的角色，它不仅仅是企业内控的核心，而且是整个企业的基础。财务内部控制管理是企业日常经营的组成部分，它不仅仅是整个企业的基础，也是企业获得可持续发展的关键。因此，优化并健全财务内控，不但能够大大提高公司的运营效率，还能够有效地把握业务发展的走向，进而增强企业的竞争力。因此，H集团的财务内部控制体系建设就非常重要，它能够有效地帮助集团在复杂的市场环境中保持稳定的经济健康发展。

### 6.1 研究结论

通过近几年企业财务内部控制的相关文献探究，以H集团为例，结合该集团当前财务管理活动的分析，得出了以下结论：

第一，在内部控制环境方面，发现H集团由于财务内部控制意识不强、财务内部控制体系不健全、人力资源政策不完善等问题，造成了H集团财务内部控制环境薄弱，并结合H集团实际情况，提出了完善财务内部控制相关制度、健全人力资源考核机制、强化企业文化建设等优化措施。

第二，H集团由于缺少风险评估机制、缺少高效的风险识别技术能力以及缺少长期有效的风险应对管理机制，导致其经营风险控制能力不足。为此，结合H集团的实际情况，提出了建立风险等级标准数据库、成立经营风险委员会、建立长期有效的风险应对机制等优化措施，以提高风险管控工作能力。

第三，在财务内部控制活动方面，发现H集团预算管理、资金拨付管理、银行账户管管理、核算管理等方面均存在问题，并结合H集团实际情况，提出了实行分级管理来规范银行账户管理、健全现金管理制度、监督会计核算流程、规范财务报告准确性等优化措施。

第四，发现H集团信息沟通管理存在问题。为了解决这个问题，提出了分解信息系统规划，定期评估可能性，定时进行信息系统维护，以及根据企业发展情

况进行系统升级等优化措施。这些措施旨在提高信息化管理水平，促进集团的发展。

第五，在内部监督方面，发现 H 集团纪检监察工作存在漏洞，内部审计工作管理流程不清晰等问题，并结合 H 集团实际情况，提出了纪检监察工作的如何开展、内部审计监督职能的如何规避舞弊、事前事中事后一体化建设等优化措施。

第六，提出了利用 KCP 关键控制节点以及 SACA 评估表来具体地对 H 集团内部控制的关键控制点进行优化管理。

通过实施内部控制五要素理论，H 集团从组织、制度、人员、技术和监督五个方面，全面优化财务内部控制体系，以确保长期稳定发展，提升公司财务管理水平，使 H 集团充分认识到改善内部控制体系的重要性，并将其作为长期发展的目标。

H 集团建立起的内部控制体系，不仅是贯彻法律法规的需要，同样也是公路交通建设企业在不断变革发展到今天的必然需求。在 H 集团经营管理过程中应树立起合适、全面且实用的原则，让 H 集团的运营具有更加高效、更加科学化。

## 6.2 研究展望

本人在研究的过程中，还存在着一定的不足之处，具体包括以下两个方面：首先是由于实地探访的时间仓促，收集的数据不够齐全。由于 H 集团混改背景下财务内部控制部分数据属于商业机密，所以本人在论文研究过程中所能够获得的数据资料不够齐全，同时本次课题研究所涉及的人群也属于特殊群体，虽然对该群体开展了调查，进行了一对一访谈，但是部分数据无法通过访谈来得知，这也让数据信息的获取不够客观全面。其次在研究的过程中，本人也深刻感受到时间紧迫，对于研究课题的专业知识有限，缺乏丰富的经验阅历，这些都让本人的课题研究不够深入，并且也没有开展相应的对策理论实践检测。

要想更好地完善论文研究，本人在后期还需要进一步地做好相应的数据资料收集整理，从而为研究提供更加充足的论证基础。同时，本人还需要对 H 集团财务内部控制规范化策略加以实践检测，这样才可以更好地判断其是否是可行有效的，并且加以完善改进。除此之外，本人还将会积极主动地向相关专家学者进行请教，这对于促进研究的深入具有很大的帮助。同时，也希望 H 集团财务内部控

制规范化策略，能够有效地实现当前不足改善，同时本次研究也能够为其他地区的混改条件下的公路交通建设企业财务内部控制规范化提供参考借鉴，有效地为我国公路交通建设行业发展提供助力与支持。

## 参考文献

- [1]COSO.Executive Summary[J]. Internal control-Integrated framework, 1992, 18 (4): 8-20.
- [2]Don R Hansen, Maryanne M.Moment[J]. Management accounting Peking University Press, 2005, 8(3): 37-41.
- [3]Doyle, J.T, Ge, W, Mc Vay S.Accruals quality and internal control over financial reporting[J]. The Accounting Review, 2007, 82(5): 1141-1170.
- [4]Efrim.Boritz.Ping Zhang Hew Does Disclosure of Internal Control.Quality Affect Managements Choice of that Quality?[C]. CAAA 2006.Annual Conference Paper April 2006, 15(13): 16-18.
- [5]Feng, M.Li, C.Raghunandan, K.&Sun, L.Contemporary Accounting Research[J]. Restating Internal Control Reports following Financial Statement Restatements, 2019, 17(5): 9-39.
- [6]Hermanson.Heather M.An Analysis of the Demand for Reporting on Internal control[J]. Accounting Horizons, 2000, 3(13): 32-36.
- [7]Hollis Ashbaug H-Skaife, Daniel W Collins William R Kinney Jr, Ryan Lafond.The Effect of Sox Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity[J]. Journal of Accounting Research, 2009, 22(01): 1-43.
- [8]Ivancevich, Daniel M, Ivancevich, Susan.H, Hermanson, Dana R.Material Weaknesses in Internal Control Related to the Statement of Cash Flows[J]. CPA Journal, 2012, 16(82): 29-33.
- [9]Laura Spira.Michael Page the Impact of Internal Controls and Penalties on Fraud [J]. Journal of Information System, 2003, 43(5): 1-21.
- [10]Laura Spira.Risk management:The reinvention of internal control and the changing role of internal audit[J]. Accounting Auditing and Account ability Journal, 2009, 7(6): 83-84.
- [11]Lilja Steithorsdottir.Internal control[J]. Monetary bulletin, 2014, 2(1):85-95.
- [12]L.Jaehong.The Effect of Internal Control Weakness on Investment Efficiency [J]. Journal of Applied Business Research, 2016, 11(32): 640-649.

- [13]Mei Feng, Chan Li, Sarah Mc Vay.Internal Control and Management Guidance[J]. Journal of Accounting and Economics, 2009, 48(3): 190-209.
- [14]Nengzih, Corporate Governance.Internal Control and Voluntary Disclosures of Environmental Accounting to Company Performance:Evidence from Hospital Industries in Indonesia[J]. Research Journal of Finance and Accounting, 2015, 15(11): 27-30.
- [15]Nor Azimah Abdul Aziz.Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance[J]. Journal of Financial Crime, 2012, 7(1): 198-201.
- [16]Riewpaiboon A, Malaroje S, Kongsawatts,Effect of Costing methods on unit cost of hospital medical services[J]. Trop Med int health, 2017, 2(4): 554-563.
- [17]RR Moeller, John Wiley&Sons.COSO Control Environment[J]. Internal Control Components, 2015, 1(06): 57-63.
- [18]Robert Kaplan.Management Reporting on Internal Control and Accruals Quality Insights from a "Comply-or-Explain" Internal Control Regime[J]. Auditing:A Journal of Practice & Theory, 2016, 15(3): 181-209.
- [19]Wang,L.Research on Internal Control Construction System of Energy-based Enterprises Based on COSO and Financial Quality.[J]. Earth and Environmental Science, 2019, 75(252): 1-3.
- [20]William R.Kinney.Jr, Michael W.Macher, David W.Wright Assertions Based Standards for Inter rated Internal Control[J]. Accounting Horizons, 1990, 13(2): 9-13.
- [21]包海娜. 探索企业财务内部控制的优化[J]. 中国市场 2022, (7) :176-177.
- [22]陈雪梅. 基于 COSO 框架的企业财务内控制度分析[J]. 经济研究导刊 2010, (23) :157-159.
- [23]丁同. 建筑企业财务内部控制存在的问题及完善措施[J]. 财会学习 2022, (12) :155-157.
- [24]樊行健,肖光红. 关于企业内部控制本质与概念的理论反思[J]. 会计研究 2014, (2) :4-11.

- [25] 郭美荣. 企业财务内部控制存在的问题及对策分析[J]. 中国集体经济 2022, (10):111-112.
- [26] 何燎原, 吴清华. 内部控制之理论框架: 业务流程观下的重新审视[J]. 中央财经大学学报 2005, (1):271-275.
- [27] 蒋萍. 企业财务内部控制管理存在的难点及对策[J]. 财富生活 2022, (9):130-132.
- [28] 焦蕊. 我国内部控制理论研究成果的回顾与展望[J]. 中国管理信息化 2020, (05):40-42.
- [29] 梁颖. 企业财务内部控制的现存问题与应对之策分析[J]. 财经界 2022, (28):111-113.
- [30] 林丽华. 国有企业财务内部控制存在的问题及优化策略[J]. 财经界 2022, (34):14.
- [31] 刘纯. 加强建筑施工企业财务内部控制的方法探讨[J]. 内控经纬 2023, (324):127-129.
- [32] 刘根. 我国企业财务内部控制存在的问题和对策分析[J]. 财经界 2013, (2):132-134.
- [33] 娄尔行. 审计学概论[M]. 上海:上海人民出版社 1987, 1:4-6.
- [34] 卢小丽. 国有企业财务内部控制难点及优化策略研究[J]. 中国市场 2022, (23):100-102.
- [35] 吕静. 加强财务内部控制, 提高企业财务管理水平[J]. 现代营销 2022, (12):1-3.
- [36] 孟宪红. 企业财务内部控制探析[J]. 企业导报 2015, 7(1):44-45.
- [37] 史丽. 新时代企业财务内部控制的完善[J]. 商场现代化 2022, (19):138-140.
- [38] 孙亮. 浅谈企业财务内部控制建设[J]. 财务金融 2019, 1(1):171-172.
- [39] 孙琦. 构建企业财务内部控制管理创新模式的思路[J]. 现代营销(下旬刊) 2019, (01):180-188.
- [40] 孙姗姗. 基于 COSO 的通信企业财务内部控制研究[J]. 南京:南京邮电大学 2012, (19):103-106.
- [41] 王德升. 阎金铎. 审计学基础[M]. 北京中国人民大学出版社 1988, 1:5-8.

- [42]王雁建. 筑施工企业财务内部控制问题及对策[J]. 山西财经大学学报 2019, 1(11):28-31.
- [43]王忠寿. 加强企业财务内部控制, 防范企业财务风险[J]. 中国商贸 2015, (31): 38-39.
- [44]夏雪玉. 探析国有企业财务内部控制问题及改进措施[J]. 现代营销 2022, (8): 49-51.
- [45]阎达五, 张瑞君. 会计控制新论会计研究[J], 2003, 1(4):3-8.
- [46]原佳颖. 企业财务内控制度的建构策略与实施研究[J]. 现代经济信息 2017, 23(19):83-84.
- [47]叶蓉蓉. 企业财务内部控制存在的问题和对策研究[J]. 全国流通经济 2022, 14(27):68-71.
- [48]应苏珍. 关于加强企业财务内部控制的几点探讨[J]. 中国市场 2023, 7(2):115-117.
- [49]翟健勇. 海外上市电信企业内控制度体系研究[D]. 北京对外贸易大学, 2007.
- [50]张丽琨. 会计稳健性、内部控制缺陷与资本成本关系研究[D]. 吉林大学, 2016.
- [51]张伟. 优秀企业财务内部控制的措施探讨[J]. 经营管理者 2014, (06):19-34.
- [52]张文杰. 企业财务控制制度建立与实施探讨[J]. 财会通讯 2011, (10):117-119.
- [53]张颖, 郑洪涛我国企业内部控制有效性及其影响因素的调查与分析[J]. 审计研究 2010, 2(1):75-81.
- [54]赵晖. 企业财务风险的识别与内部控制措施[J]. 财会研究 2011, 1(1):163.
- [55]朱露露. A 公司财务内部控制问题与对策研究[D]. 扬州大学, 2021.

## 附录 1：风险评估参考标准表

1. 收集风险发生可能性信息：针对每一风险，收集评估该风险发生的可能性需要的信息：

①该风险在历史若干年内发生的次数。

②可比的同类风险在行业中其他公司发生的频率、概率情况。

③对于历史上尚未发生，未来潜在可能发生的事件，定性的大致估计最可能发生的概率。

2. 对风险发生可能性评级：根据对收集的有关风险发生可能性信息进行分析，确认风险发生的可能性级别(1-5 级)，可参考使用以下标准来衡量确定：

数值	可能性	评价参考方法		
		发生概率	针对大型灾害/事件类	针对日常营运
5	非常高	>95%	今后 1 年内至少发生 1 次	常常会发生
4	较高	50%~95%	今后 1 年内可能发生 1 次	较多情况下发生
3	中等	30%~50%	今后 2—5 年内可能发生 1 次	某些情况下发生
2	较低	5%~30%	今后 5—10 年内可能发生 1 次	极少情况下才发生
1	非常低	<5%	今后 10 年内发生的可能少于 1 次	一般情况下不会发生

表附录 1.1

3. 对风险影响程度评级：对于影响程度，可以从五个方面来分别考虑和收集：

①财务损失：指对于企业希望达到的财务目标而言，该风险可能造成的财务金额损失，例如对收入、利润、EBITDA、成本等。

②声誉损失：对于公司的外界声誉造成负面的影响，包括对公司不利的各类报道出现在电视媒体、报纸媒体、互联网等新媒体上，通过媒体不同传播及影响范围，使受众对公司声誉产生负面认识。

③违法违规：公司的活动造成的违反法律法规、监管规定，造成的罚款或行政处罚，导致公司产生不良后果，例如停业整顿、追究公司主要负责人法律责任、责令纠正等。

④管理水平不足：由于管理制度不健全，造成了管理出现盲区、真空或交叉，发生质量、安全等事故。

⑤ 健康安全威胁：人员的生命、健康受到伤害的严重程度，甚至导致死亡。

针对每一风险，根据以上五个方面的影响程度情况和数据的收集后综合分析，确认风险产生的整体影响程度（1-5 级），可参考使用以下标准或者相关标准的组合来衡量确定：

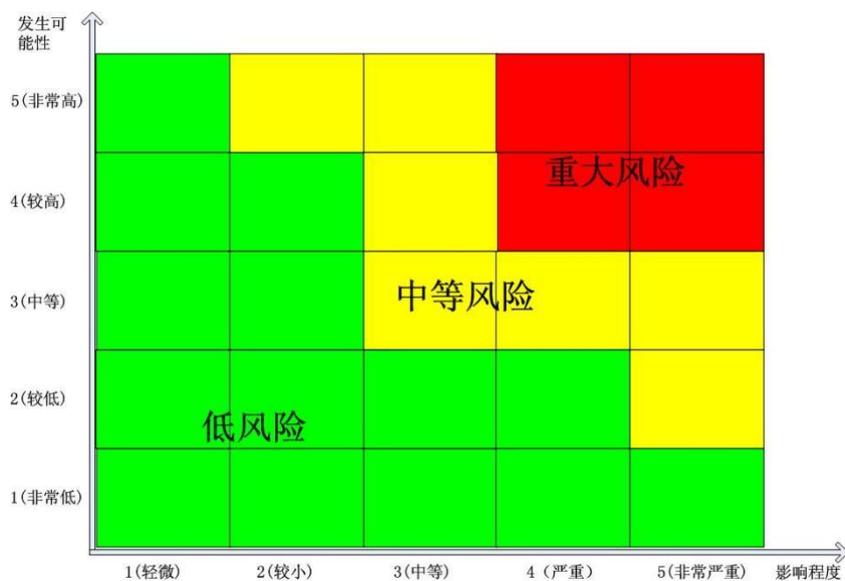
级别	整体影响程度	指标 1	指标 2	指标 3	指标 4	指标 5
		财务损失	声誉损失	违法违规	管理水平不足	健康安全威胁
5	非常严重	影响公司税前利润在 5% 以上	负面消息流传世界各地，被中央政府部门或监管机构高度关注，或开展调查，引起公众媒体极大关注并呼吁采取行动，对企业声誉造成无法弥补的损害	承担民事赔偿责任金额、被没收违法所得或非法财物超过本单位当年度税前利润 5% 以上、或被处承担刑事责任	没有管理思路，管控模式不确定，关键领域管理规则缺失，导致战略、决策、投融资、资金、资产、项目、担保、采购等重点领域管理存在重大漏洞，出现难以弥补的损失	一次性死亡 3 人以上或重伤 5 人以上

4	严重	影响公司税前利润在3-5%之间	负面消息在全国各地流传，对企业声誉造成重大损害，被全国性媒体持续报道，被中央政府部门关注	承担民事赔偿责任金额、被没收违法所得或非法财物在本单位当年度税前利润的3-5%之间	管理思路不清晰，管控模式不明确，关键领域管理规则不健全，导致投融资、资金、资产、项目、担保、采购等重点领域管理存在重大缺陷，给企业带来重大风险	一次性死亡1-3人或重伤3-5人
3	中等	影响公司税前利润在1-3%之间	负面消息在全国流传，被地方政府部门关注	承担民事赔偿责任金额、被没收违法所得或非法财物在本单位当年度税前利润的1-3%之间	有一定管理思路，但管控模式不明确，部分关键领域管理规则不健全，导致部分重要领域管理存在重要缺陷，给企业带来风险	一次性死亡1人或重伤1-3人

2	较小	影响公司税前利润在 0.3-1%之间	媒体关注，负面消息在当地局部流传，对企业声誉造成轻微损害	承担民事赔偿责任金额、被没收违法所得或非法财物在本单位当年度税前利润的 0.3-1%之间	有一定管理思路，但管控模式不明确，部分关键领域管理规则不健全，导致部分领域管理存在一般缺陷，给企业带来一定风险	无死亡但一次性重伤 1 人及多人轻伤
1	轻微	影响公司税前利润在 0.05-0.3%之间	负面消息在企业内部流传，企业声誉没有受损	承担民事赔偿责任金额、被没收违法所得或非法财物在本单位当年度税前利润的 0.05-0.3%之间	管理思路和管控模式较清晰，但管理制度不健全，导致部分非重点领域管理存在一般缺陷，给企业带来一定风险	无死亡和重伤但一次性轻伤 2 人以上

表附录 1.2

4. 风险热力图



图附录 1.1

### 附录 2：SACA 评估表

风险类别				风险事件	最终 评分	风险事件平均分数						
编 号	一 级 目 录	编 号	二 级 目 录			A	B	C	D	E	F	G
					风险 等级 分数							
A	战 略 风 险	A1	战 略 规 划 风 险	1. 过度依赖政府项目， 内部各子企业对集团 政府项目的依赖度高， 缺乏市场竞争策略，导 致企业缺乏市场竞争 优势，影响公司经营目 标实现  2. 对内外部环境论证 不充分，导致战略规划 方向性偏离，影响公司 经营目标实现  3. 制定战略所依据的 外部环境发生重大变 化时发展战略未能及 时调整，影响公司经营 目标实现	3	3	2	2	3	3	5	4

A	战略风险	A2	<p>投资管控风险</p> <p>1. 投资方向与集团战略契合程度不高，导致集团整体战略无法实现，影响公司经营目标实现</p> <p>2. 新设公司、技改项目选择与战略需求及生产经营契合程度不高，导致集团整体战略无法实现，影响公司经营目标实现</p> <p>3. 对于拟投资目标行业特点、运营模式了解不够，导致无法达到战略预期，影响公司经营目标实现</p>	2.5	2	2	2	2.5	2.5	2	3.5
A	战略风险	A3	<p>企业文化风险</p> <p>1. 各层级员工工作行为规范不统一，导致无法强化企业核心理念，影响日常运营和公司经营目标实现</p> <p>2. 惩治和预防腐败体系不完善，党风廉政建设责任制不落实，导致发生违规违纪问题，令公司蒙受经济损失</p>	2.5	2.5	2	2	2	2	2	2

B	市场 风险	B1	竞争 风险	<p>1. 集团没有针对不同区域的竞争对手制定不同的竞争策略，导致无法形成竞争优势，影响公司经营目标实现</p>	2.5	2	2	2	3	3	2	4
C	运营 风险	C1	采购 管理 风险	<p>1. 未制定合理的采购审批机制，导致重大差错、舞弊、欺诈，令公司蒙受经济损失</p> <p>2. 采购审批授权不当，导致重大差错、舞弊、欺诈，影响公司经营目标实现，令公司蒙受经济损失</p> <p>3. 采购项目未严格执行审批程序，导致采购物资、服务与采购需求不符，导致重大差错、舞弊、欺诈，令公司蒙受经济损失</p> <p>4. 缺乏重大特殊事项的审计/监管，导致未能及时发现采购中的问题，影响公司日常运营，令公司蒙受经济损失</p>	3	2.5	0	0	2	2	3	3.5

C	运营风险	C2	<p>投资风险</p> <p>1. 未对被投资企业核心竞争力进行研究或研究不足，导致项目偏离投资目标，影响公司经营目标实现</p> <p>2. 项目立项时未考虑被投资企业与公司的协同效应，导致不能发挥优势互补的效果，影响公司经营目标实现</p> <p>3. 对项目经济可行性，如市场、资产、价值的判断出现偏差，导致投资未能达到预期效果，影响公司经营目标实现</p>	4	3	5	5	3	3	4	5
C	运营风险	C3	<p>项目实施风险</p> <p>1. 项目的设计方案中存在错误，导致进入项目执行阶段后修正成本增加，影响公司经营目标实现</p> <p>2. 设计概算出现漏项/偏差或设备暂估价不准确，导致项目报价不准确，影响公司经营目标实现或令公司蒙受经济损失</p>	2	2	1	1	2.5	2.5	4	4

D	财务风险	D1	<p>预算管理风险</p> <p>1. 未根据集团所处行业特点和管理要求编制预算，导致预算缺乏针对性，影响公司经营目标的实现</p> <p>2. 预算编制未综合考虑集团及下属企业管控的需要，仅仅为满足监管机构的编报要求，导致预算缺乏可操作性，影响公司经营目标的实现</p> <p>3. 预算刚性约束力不强，未将预算编制的科学性与绩效考核挂钩，导致预算执行效果不佳，影响公司经营目标实现</p>	2	1	1.5	3.5	0	0	2.5	3.5
D	财务风险	D2	<p>流动性风险</p> <p>1. 未严格执行公司审批的借款、还款方案，导致资产负债率失控，影响公司日常运营</p> <p>2. 债务结构（如短期和长期债务，直接融资和间接融资等）不合理，导致财务费用未能得到有效控制，影响公司经营目标实现</p>	2	1	2.5	4	0	0	3.5	4

D	财务风险	D3	<p>资金安全</p> <p>1. 银行账户的审批、开立、使用、核对和清理不符合国家有关法律法规或集团要求，令公司蒙受经济损失</p> <p>2. 存在帐外资金现象，例如小金库，导致出现管理盲区，令公司蒙受经济损失</p> <p>3. 非法使用财务专用章/假冒授权人签字，导致无法保障资金安全，影响公司声誉或令公司蒙受经济损失</p>	2	1	2	3	1	1	3	2.5
D	财务风险	D4	<p>税务管理</p> <p>1. 违规开具发票或使用非正规发票，导致税务机关责令公司补税并处以罚款，令公司蒙受经济损失</p> <p>2. 应纳税额计算错误，导致多缴或少缴税款，令公司蒙受经济损失</p> <p>3. 未在规定的期限内申报及缴纳税金，导致公司违返税务法规，令公司蒙受经济损失</p>	1.5	0.5	2.5	1.5	0	0	2.5	1.5

D	财务 风险	D5	<p>会计核算与报告风险</p> <p>1. 未能识别虚假记载或误导性陈述，报告披露错误，导致公司遭到相关机构处罚，令公司蒙受经济损失</p> <p>2. 财务报告披露程序不当，报表披露错误，导致公司遭到相关机构处罚，令公司蒙受经济损失</p>	1.5	0.5	3	2	0.5	0.5	1.5	2
E	法律 风险	E1	<p>合规风险</p> <p>1. 公司的制度归口管理部门不清晰，规章、制度不严谨或不合理，导致责任不清，适用性、操作性差，影响公司日常运营</p> <p>2. 未定期修订和完善内部规章、制度，导致制度不能满足业务发展需要，影响公司经营目标实现</p> <p>3. 未对内部违规行为进行及时、有效的处罚，导致规章制度严肃性不强，影响公司经营目标实现</p>	2	2.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2.5	3

E	法律风险	E2	合同管理风险	1. 合同范本管理或使用不善，导致不能有效审核，影响公司日常运营 2. 投标项目合同条款偏差表未征求法律意见或法律意见未被采纳，导致违法、无效、可撤销，令公司蒙受经济损失 3. 未签订合同或委托代理协议就开展业务，导致公司合法权益得不到保障，令公司蒙受经济损失	2.5	2.5	2	2	2	2	2.5	2.5
---	------	----	--------	--	-----	-----	---	---	---	---	-----	-----

表附录 2.1

- A 表示：领导班子（占比 40%）
- B 表示：风险主责部门（占比 15%）
- C 表示：风险主责部门负责人（占比 15%）
- D 表示：风险关联部门（占比 10%）
- E 表示：风险关联部门负责人（占比 10%）
- F 表示：风险牵头部门（占比 5%）
- G 表示：风险牵头部门负责人（占比 5%）

## 后 记

时间飞逝，岁月如梭的三年研究生生涯，这三年的路途中有过很多艰辛，但在有良师的指导和家人的帮助下，让我深深感受到了自己的幸运。因此，我很感谢这次机会能够在这里把我平时未曾表达的想法和心声表达出来。

首先，学校为我们提供了优质的师资力量，让我们有机会拓宽视野，在这里我收获了经验，也得到了巨大的成长。“谢谢”，我要向全部的任课教授致以最深的谢意，尤其是我的研究生导师方文彬老师。方老师的教学方式和生活态度深深打动了我。他第一次与我们交谈时，笑容满面，非常亲切。他第一节财务会计课时，风趣幽默，生动有趣。他坚持在完成教学科研工作的同时，腾出工作机会帮助我们写作和修改毕业论文。即使工作非常忙碌，他也会仔细审阅每一篇学术论文，不厌其烦地指出文章中的缺陷，只希望我们的毕业论文能够更加详尽和严谨。方老师是我研究生生活中不可或缺的一员，他不仅会给我提供有效的帮助，还会帮助我解决遇到的各种难题，让我在就业季节不再迷茫，更能够更好地把握自己的未来。对我来说，这是多么幸运，能够在求学的道路上遇到如此优秀的导师。

我要感谢所有支持我的家人和朋友。生活会遇到很多挫折，但好在我的身边总是有人能够推我一把，告诉我：“没事，加油！”。在学业和生活中，家人的支持、挚友的鼓励都给了我莫大的勇气，才能让我更勇敢地去面对挑战。

最后，我要对我的同学表达最深的谢意，在这三年的学习经历中，我们有幸相遇，目睹了相互的成长，互相帮助，互相影响，共同实现梦想，这份珍贵而又难以忘怀的友谊。

濒临毕业，心中充满了不舍、兴奋和憧憬，二年的时间虽短，但我们的友情却深厚，硕果满满。踏入社会的征程正在开启，我将带着导师的指引和家长的期待，英勇地迎接新的挑战！

作者：徐梓涵

2023年5月20日