

中小型施工企业内部控制制度建设探讨造价工程师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/559/2021_2022__E4_B8_AD_E5_B0_8F_E5_9E_8B_E6_c56_559484.htm 一、现状和存在问题

目前我国建筑市场有相当数量的中小型施工企业。这些企业总体管理水平参差不齐。除了少数由国有大型企业中分离出来的管理优良的施工企业外，其他大部分有的是私人承包制的集体企业，有的是白手起家的私营企业，起点较低，大多缺乏有经验的管理人才，在实际经营和施工中尽管建立了一些规章制度，但缺乏有效的管理控制，尤其在内部控制制度方面，管理不足更为明显。不少中小型施工企业在内部控制方面存在以下问题：其一管理高度集权，经营决策缺乏科学评议的过程。其二过分依赖员工的道德品质、经验和素质，缺乏相应的监督和制约。其三管理层次不明，员工岗位模糊，职责不清。其四奖惩不明，没有良好的员工激励机制。这些问题如不予以解决，势必制约企业发展，严重的甚至威胁到企业的生存。因此，建立和完善企业的内部控制体系，是保证企业生存、发展的重要条件。

二、内部控制的环境因素

企业内部的组织机构，企业经营管理的计划目标，以及员工的道德品质等，既是构成企业环境的重要因素，又与内部控制相互作用，从而影响内部控制的效果。建立有效的内部控制体系，首先要优化企业内部控制的环境。具体应着重考虑以下几方面：

1. 要建立和健全企业的组织机构，对机构和企业内部的人员进行科学的分工和牵制，构建一个结构合理、程序严密、制约有效的企业经营管理的运行机制。在中小企业里，员工人数较少，考虑到成本和效率，可减少或合并一

些次要的机构、岗位，但企业内关键的机构和岗位却不能减少或合并，而且要能够相互牵制、相互监督。要加强企业决策的科学评议程序，避免决策的随意性、盲目性。企业在决策过程中，要主动聘请一些有经验的专业人士如律师、会计师、工程技术人员以及有关的政府官员作为企业的顾问，在做重大决策时首先听取他们的建议和意见，在国家政策、法律、财务和技术等层面上得到有益的提示。

2.要制订切实可行的企业经营管理计划 and 目标，对自身拥有的资源以计划的形式进行合理配置，通过编制计划、执行和控制计划以及对计划考评三个环节的实施，达到内部控制的目的。

3.要有健全的会计体系和信息反馈系统，保证财务数据的真实、准确，帮助企业管理人员作出正确的判断，及时调整出现的计划偏差，从而保证企业内部始终处于可控状态。

4.要建立有效的内部奖惩机制，奖勤罚懒，充分调动员工的积极性和创造性，促使员工自觉地围绕企业的经营目标完成本职工作。

5.要加强对企业员工的职业道德教育，从提高企业管理人员和普通员工职业素质着手，培养良好的团队精神。

三、内部控制制度的实施内容

完善的内部控制制度，能够规范会计行为，防止贪污和浪费，减少和消除危害企业利益的不良因素。

中小施工企业应根据自身条件和特点，采取恰当的控制方式，以达到控制的目的。主要方法有：

1.不相容职务分离控制。其实质是在组织上对可能会发生错误或舞弊而自身可掩盖的岗位进行分拆，从而形成相互制衡、相互监督的机制。企业内部有五种职务应实行分离：授权批准职务与执行业务职务分离；执行业务职务与监督审核职务分离；执行业务职务与会计记录职务分离；财产保管职务与会计记录职务分离；

执行业务职务与财产保管职务分离。

2.授权批准控制。要求企业管理层只在授权范围内行使职权和承担责任，具体业务的经办人也必须在授权范围内办理业务，不得越权。企业应首先建立授权批准体系，包括：

- 1)授权批准范围。企业所有经营管理活动均应纳入，便于全面预算和控制；
- 2)授权层次。根据企业经营活动的重要性，确定授权批准的层次；
- 3)授权责任。明确被授权人在履行职责时对哪些方面承担责任，避免授权责任不清；
- 4)授权批准程序。规定每一类经济业务的流转审批程序，避免越级审批和违规审批。

3.会计系统控制。要求企业建立会计制度，充分发挥会计的监督职能。由于企业的各类经济信息主要来源于财务会计系统，会计系统对信息的分析是内部控制的重要职能，会计系统数据的真实性和准确性影响着企业的生存和发展。对中小施工企业而言，由于实力有限，抗风险能力较差，微小的变化就可能影响到企业经营计划和目标的实施进程。而且由于会计管理人员相对较少，一人多岗的情况较为普遍，管理的难度增大，因此，对会计系统的运作应保持高度谨慎。

4.预算控制。预算即计划，预算控制是控制企业经营活动始终围绕企业的最终目标的一种手段。通过编制计划、执行和控制计划以及对计划考评分析三个环节，在企业经营活动事前、事中和事后不断地进行控制、调整，及时纠偏，保证企业目标的实现。

5.实物财产控制。企业为保护各类资产的安全而采取的保护措施。包括：

- 1)实物财产限制接近，主要有现金、有价证券、各种票据、存货等；
- 2)实物财产定期盘点，保证账账相符、账实相符；
- 3)实物财产记录保护，妥善保管好各种文件资料(尤其是会计、存货等重要资料)；
- 4)财产保险，减少损失的风

险；5)财产记录监控，对资产的变动情况进行管理。6.风险控制。在市场经济环境中，企业难免会遇到各种风险，但主要是经营风险和财务风险。而目前建筑市场中，中小施工企业面临的最大风险是经营风险，即建设单位或总包单位延付、拖欠工程款、扣减工作量。为了规避经营风险，要做到：一是无论工作量大小，一定要签订施工合同；二是在签订施工合同时，力求合同条款完备、准确，避免歧义，重大合同应聘请专业人士帮助签订。7.内部报告控制。内部报告控制事实上是内部控制系统的信息反馈，是要求企业建立和完善内部报告和监督制度，全面反映企业经济活动情况，及时提供重要信息，增强管理的针对性和时效性。中小施工企业应定期地对内部管理和施工项目进行评估分析，对存在的问题要及时分析、纠正。

四、优化内部控制体系

内部控制体系本身是动态的过程，它的建设需要不断改进、不断优化。企业要定期检查与评估内部控制制度是否有效，找出控制中存在的缺陷，采取措施加以改进。中小施工企业可指定专人负责内部控制制度执行情况的检查，也可聘请社会中介机构或相关专业人员对内部控制制度的建立、健全及有效性进行评估。把造价师站点加入收藏夹 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com