企业内部控制管理漏洞及防范措施探究

张晓雅
山西大地环境资源有限公司，山西 太原 030000
DOI:10.61369/IED.2026050002

摘　　要： 企业内部控制是防范风险、保障资产安全及提升运营效率的核心机制。然而，实务中管理漏洞频发，削弱了内控实效。本文立足控制环境、活动与监督等维度，系统梳理了权责不清、执行走样及信息不畅等典型漏洞表现，并从治理结构、风险意识及人员匹配等角度深度剖析成因。在此基础上，提出优化权责边界、强化流程刚性与做实动态监督等防范措施，并探讨了通过审计问责、业财融合及文化培育构建长效保障机制，旨在为企业堵塞管理漏洞、实现稳健运营提供理论与实践参考。

关 键 词： 内部控制；管理漏洞；风险防范；控制环境；动态监督

An Investigation into Vulnerabilities in Internal Control Management and Preventive Measures within Enterprises

Zhang Xiaoya
Shanxi Dadi Environmental Resources Co., Ltd., Taiyuan, Shanxi 030000

Abstract: Enterprise internal control serves as a core mechanism for risk prevention, asset protection, and operational efficiency enhancement. However, frequent management loopholes in practice undermine its effectiveness. This paper systematically identifies typical issues—including ambiguous authority and responsibility boundaries, distorted implementation, and information silos—from the perspectives of control environment, activities, and oversight mechanisms, while conducting an in-depth analysis of root causes related to governance structures, risk awareness, and personnel alignment. Based on this analysis, the study proposes preventive measures such as clarifying authority boundaries, strengthening process rigidity, and implementing robust dynamic monitoring. It further explores establishing sustainable safeguards through audit accountability, business-finance integration, and cultural cultivation, aiming to provide theoretical and practical references for enterprises to address management gaps and achieve stable operations.

Keywords: internal control; management loopholes; risk prevention; control environment; dynamic monitoring

引言

在市场竞争加剧与监管趋严的双重背景下，内部控制已成为企业抵御风险、确保基业长青的生命线。然而，许多企业内控体系“形似神散”，制度文件完备却在执行中沦为“纸面合规”，导致资产流失、舞弊频发等管理漏洞。究其根源，在于企业对内控本质理解偏差，未能将其深度融入业务肌理[1]。因此，深入剖析内控漏洞的深层表现与成因，探索兼具刚性与韧性的防范措施，对提升企业治理水平具有紧迫的现实意义。

一、企业内部控制概述

（一）内部控制的定义与目标

内部控制是企业董事会、监事会、经理层以及全体员工共同实施的、以达到控制目的的过程。其主要目的不是仅仅为了查错防弊，它还包含着保证企业的经营管理工作合法合规、保护企业资产的安全完整、保证财务报告以及其他相关信息的真实性可靠性的要求，并且还要促进企业的发展战略得以实现等多方面的作用。理解内控定义要冲破“制度汇编”这种静态认识，它是贯穿于决策、执行和监督全过程的一种动态循环机制，随着风险的变化而不断调整，是现代企业治理的底层逻辑[2]。

（二）内部控制的构成要素

内部控制整体框架由五个相互联系的因素组成。内部环境是根基，决定着企业对于控制的总基调，包括治理结构、权责分配

作者简介：张晓雅（1994.01-），女，汉族，山西省原平人，大学本科学历，中级经济师，工商管理方向。

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

和人力资源政策等；风险评估就是发现并辨别实现目标时遇到的不确定因素，并据此制定相应的对策；控制活动就是保证管理层指令得到执行的政策和程序，比如授权审批、职责分离等；信息与沟通要使企业能够及时获取、传递有关内部控制的信息，并保证内外部之间信息交流畅通；内部监督是对内部控制运行情况进行持续的监督和独立的评价。五要素共生共荣，缺一不可。

（三）内部控制的基本原则

创建高效内控体系要遵照一定的基本准则。全面性原则就是控制要覆盖企业的所有业务领域、所有岗位和所有的操作环节，不能有死角；重要性原则是在全面控制的基础上，对高风险业务和重要环节采取更为严格的控制手段；制衡性原则就是治理结构、机构设置、权责分配等各方面都要有相互制约的关系，防止出现权力集中现象；适应性原则认为内部控制要随着法律法规、业务范围、风险程度的变化而作出相应的改变；成本效益原则就是内部控制的成本不能大于它所防范的风险造成的损失，不能因为过于严格而造成效率低下[3]。

二、企业内部控制常见漏洞表现

（一）控制环境薄弱与权责不清

控制环境属于内控根基所在，它薄弱就会直接侵蚀管理堤坝。常见的表现就是治理层和管理层之间权责不清、大股东越权干预经营层日常决策或者经营层架空董事会形成内部人控制。从部门角度来讲，岗位职责说明书形同虚设，遇到问题互相推诿，造成“有责无责”的空白区域。企业文化里缺少诚信和合规的氛围，管理层凌驾于制度之上成了常态，上行下效造成员工对内控缺乏敬畏之心。

（二）控制活动缺失与执行走样

控制活动的设计和实施很容易出错。很多企业的关键业务流程没有明确的授权审批节点，不相容的职务如申请和审批、执行和记录等没有得到有效隔离，给舞弊留下了机会。资产保护上实物接触和定期盘点制度虚设，账实不符长期挂账无人问津。更严重的是“执行走样”，制度规定十分严格，但是实际操作中为了提高效率而随意变通绕行，预算控制变成了事后的报销登记，采购比价也成了形式上的走过场[4]。

（三）信息沟通不畅与监督失灵

信息孤岛、沟通壁垒属于造成内控失灵的主要因素。由于企业内部各个部门之间存在着数据割裂的情况，造成业务流和财务流的信息断层，进而使得管理层不能得到反映真实的经营情况的信息，从而造成风险预警迟缓。纵向层级之间的信息传递出现衰减失真的现象，基层的问题不能得到及时的汇报或者被掩盖起来，高层做出的决策指令也出现了偏差。与此同时内部监督机制没有独立性，审计部门受到管理层的牵制或者只重视财务合规，对于深层次的经营漏洞视而不见。

三、企业内部控制漏洞的成因分析

（一）治理结构与组织架构不健全

治理根基不稳就是万病之源。股权结构过于集中或者分散都会造成没有有效的制衡力量，大股东意志高于集体决策程序，监事会成了摆设。组织架构设置不符合不相容职务分离的原则，部门之间的利益关系僵化形成割据，缺少跨部门的合作机制[5]。除此之外，董事会下面设立的专业委员会缺乏独立性，对于高管层的任免、考核以及激励等没有起到客观的制约作用，从而引发了一些短期逐利的行为。顶层设计的原生缺陷直接向下穿透，造成权责不清，内控体系失去了赖以生存的健康骨架。

（二）风险意识淡薄与制度滞后

管理层对于风险的感知变迟钝起来，制度建设也跟不上是主要原因。很多企业还处在“救火式”的管理模式当中，缺少前瞻性地去发现并评价风险的过程，对于市场的变化、信用的风险以及经营上的隐患视而不见，把扩大规模当作一种安全的行为。从制度上来说，内控手册大多照搬模板或者立法初期的旧条文，并没有根据业务模式的改变来及时更新。新业态、新技术产生新的风险的时候，原有的制度就存在空白盲区，不能起到引导的作用。制度更新滞后同业务发展一日千里之间的矛盾，撕开了内控体系的保护作用。

（三）人员素质不匹配与激励约束错位

人力资源错配会从执行上削弱内控效果。由于关键岗位人员缺少专业知识，不能认识复杂的业务中存在的各种风险点，造成合规操作出现偏差。更深层次的矛盾就是激励约束机制失衡，以短期业绩为考核指标的考核体系使员工为了达到KPI而主动绕过控制流程，重结果轻过程的文化默许了违规行为的发生。同时违规追责机制宽松软，高悬的问责利剑很少落下，违规成本远远小于违规收益。在这种导向之下，理性的个人会冲破内控的界限，使得制度在利益面前变得像纸一样薄[6]。

（四）外部监管缺位与违规成本低廉

由于外部约束的减弱而使内控漏洞得以扩大。部分行业的监管部门执法力量薄弱，对于企业日常内控合规状况的检查大多只是走走过场，并不能及时发现隐藏起来的违规行为。资本市场信息披露监管滞后造成企业粉饰报表、隐瞒重大缺陷等行为不能及时被揭露、处罚。更为严重的是，目前的法规对于内部控制失效造成的损失追偿力度不够大，行政处罚和民事赔偿的数额远远小于违规所得。低廉的违法成本产生出机会主义的心态，企业宁可交罚款也不愿意花时间去做内控工作，外部的震慑力不够强，内部的防线就容易崩溃。

四、企业内部控制漏洞的防范措施

（一）优化控制环境与明晰权责边界

修补漏洞要从重新塑造控制环境和确定权责开始。企业应当创建起规范化的法人治理体系，达成决策层、执行层以及监督层之间的有效分开并加以制约，特别加强独立董事和监事会的实际监督权力。需要编写详细的岗位说明书，把授权审批范围、金额和程序固定到信息系统中，使权利责任可以被看到并且可以追溯。管理层要以身作则地遵守制度，冲破“特权威慑”，用行为来表明合规底线[7]。只有形成一个权责明晰、制衡有力、提倡正直价值观的内部微环境，内控执行才会由被动变为主动，“要我做”就会变成“我要做”。

（二）强化关键控制活动与流程刚性

防范漏洞要强化流程控制的物理隔离和刚性制约。企业要对

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

资金收付、采购销售、工程项目等主要业务流程进行全面梳理，实行申请、审批、执行、记录相分离的内控体系，并依靠信息化手段达成自动强制控制的目的，不能出现人为绕行的情况。就预算控制而言，要把控制端口提前到业务发生的阶段，把事后核算转变为事前预警和事中拦截。定期做穿行测试和突击检查，防止程序空转。把刚性控制规则融入到业务流程当中去，从而削减对于个人职业道德过分倚重的情况发生，创建起没有盲区的制度“防火墙”。

（三）打通信息渠道与做实动态监督

创建起四通八达的信息网，才是保证内控灵敏性的关键。打破部门数据壁垒，推进ERP等集成系统的建立，保证物流、资金流和信息流三者之间实时同步、互相勾稽，把异常数据及时暴露出来。建立安全畅通的举报投诉渠道以及匿名吹哨制度，保护举报人的合法权益不受侵害[8]。从监督端来说应该建立一个直接向董事会汇报的独立内审部门，采取经常化、不定期的“飞行检查”方式开展工作，重点放在控制活动是否有效上而不是形式上，形成一个完整的缺陷整改跟踪销号闭环体系，让监督之剑一直悬在违规者的头上。

五、内部控制持续优化的保障机制

（一）完善内控评价与审计问责机制

创建起一个包含内控自评和独立鉴证的双重评价体系，就是给机制更新装上听诊器。企业要制订出涵盖全部流程的量化的评价准则，并且定时地开展对各个业务部门控制效果的检查工作，最终把评价的结果直接上报给董事会。刚性审计问责是内控生威的保证，对于发现的重大缺陷不能只是限时整改，还要追溯到业务责任人和管理层，分清渎职、失察等违规责任。严格执行黑名单以及薪酬扣回制度，把问责结果公开。使每一次违规都要付出一定的制度性代价，才会有利于改变轻视内控的惯性思维，从而达到闭环治理的目的。

（二）推动业财融合与智能化手段应用

打破业务和财务之间的壁垒，使两者紧密结合在一起，这是把风险防控前移到业务前端的主要途径。财务人员要深入到业务场景中去理解商业模式，在合同审核、定价决策这些环节里加入控制的标准。并且及时布置大数据挖掘以及人工智能监测引擎，对大量的交易数据展开实时的扫描工作，从而找到其中出现的异常情况，比如异常的关联交易或者虚假报销等。用制度语言转换成机器代码，用系统硬控制代替人工软控制来提高反舞弊和防差错识别的准确度和及时性。智能化手段是内控由人防转向技防的加速器[9]。

（三）培育内控文化并嵌入绩效考核

制度入脑、文化入心、内控最终靠文化来支撑。企业要把内控合规的要求变成可以被感知的价值观宣言，用高层不断的宣讲、典型的案例分析以及情景模拟的演练来把风险意识变成全体员工的无意识反应。关键之处就在于把内控执行深深嵌入到绩效考核和晋升评优当中去，给它赋予实质性的否决权权重，让遵守制度成为晋升的入场券。形成一种由于遵守规则而受到奖励的正向激励环境，使员工由被动地接受控制转变为自觉地去维持[10]。当合规成了组织默认的思维方式的时候，管理上的漏洞就会缺少人文的土壤。

六、结语

企业内部控制漏洞产生是由环境、制度和人三者相互影响、相互作用的结果，并不是某一个环节出现了问题就造成的。堵住漏洞不能只依靠打补丁式的制度修补，应该从治理结构的高度去审视，在不断变化的业务流程里去根除问题。随着商业逻辑由浅入深地发展，内控只有深入到业财数据之中，依靠智能科技及时发现风险信号，并且用刚性问责和柔性文化双管齐下来推动，才能形成有免疫力、有自愈力的现代企业生命体，把风险控制变成价值创造的守护者。

参考文献

[1]张丽杰 . 现代管理会计在企业内部控制管理中的应用 [J]. 中外企业文化 ,2024,(12):72-74.

[2]高怡楠 . 企业财务会计内部控制管理的研究 [J]. 现代商业研究 ,2024,(23):107-109.

[3]王芹 . 制造企业加强内部控制管理的路径研究 [J]. 中国集体经济 ,2024,(34):61-64.

[4]姜曼 . 企业构建内部控制管理体系的实施策略 [J]. 纳税 ,2024,18(33):97-99.

[5]张丽华 . 基于内部控制管理视角的企业财务管理研究 [J]. 行政事业资产与财务 ,2023,(22):91-93.

[6]倪华莉 . 企业内部控制管理与财务风险的防范措施探析 [J]. 中国乡镇企业会计 ,2023,(10):126-128.

[7]陈琦 . 贸易企业内部控制的常见问题及对策分析 [J]. 财经界 ,2023,(28):126-128.

[8]许越 . 企业财务会计内部控制管理的改进措施 [J]. 中国物流与采购 ,2022,(24):114-115.

[9]刘吉文 . 企业内部控制管理探讨 [J]. 经济师 ,2022,(12):281-282+284.

[10]刘坤 . 浅析企业内部控制现状及对策建议 [J]. 企业改革与管理 ,2022,(23):41-43.

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.