

# 现代企业

## 内部控制理论

韩红蕾 编著

汕头大学出版社

# 现代企业

## 内部控制理论

韩红蕾 编著

汕头大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

现代企业内部控制理论 / 韩红蕾编著 . -- 汕头 :  
汕头大学出版社 , 2018.3  
ISBN 978-7-5658-3558-2

I . ①现… II . ①韩… III . ①企业内部管理—管理学  
IV . ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 058194 号

## 现代企业内部控制理论

XIANDAI QIYE NEIBU KONGZHI LILUN

---

编 著：韩红蕾

责任编辑：汪小珍

责任技编：黄东生

封面设计：金李梅

出版发行：汕头大学出版社

广东省汕头市大学路 243 号汕头大学校园内 邮政编码：515063

电 话：0754-82904613

印 刷：北京市天河印刷厂

开 本：710mm×1000 mm 1/16

印 张：9

字 数：120 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版

印 次：2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元


ISBN 978-7-5658-3558-2

---

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

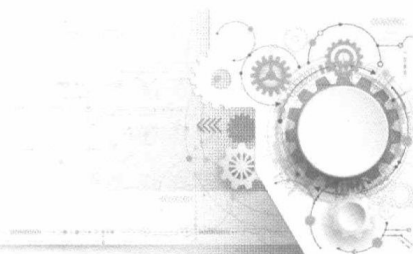
# 前 言



现阶段，我国虽然初步建立了现代企业制度，但从总体上来看企业的经营管理水平不高、经济效益较差。随着我国经济的快速发展以及我国社会经济逐步融入世界市场，我国企业将面对来自外部世界特别是跨国公司的激烈竞争，这更加增大了他们的经营风险和经营压力。如果依照目前的经营状况去应对挑战，其结果不难预料。如何在新的环境中求生存、求发展是我国企业急需解决的重大问题。内部控制，作为企业经营管理的自我监督和自我约束机制，其直接关系到企业经营活动的兴衰成败。此外，内部控制也是实现现代企业管理的重要组成部分，是企业生产经营活动顺利进行的基础。当前，我国企业经营管理的低效和不规范运作都可归结为内部控制的缺失。因此，加强对内部控制的理论研究和实践分析、建立健全我国企业的内部控制就成了一项刻不容缓的任务。

本书由广东农工商职业技术学院韩红蕾老师编著，其以企业内部控制的概念和基本要素为出发点，较为全面地分析了现代企业内部控制的相关问题。在具体内容上，本书首先分析了国内外企业内部控制的异同，企业内部控制的制度框架及变迁以及企业内部控制的有效性等问题。其次，本书对基于博弈模型、风险管理以及税收风险的现代企业内部控制问题做了研究。最后，本书对现代企业内部控制体系、评价体系的构建以及企业内部控制的未来发展问题做了研究。由于作者时间与精力有限，书中难免存在不足之处，敬请各位读者与同行予以批评指正。

# 目 录



|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>第一章 绪论</b> .....               | 1  |
| 第一节 内部控制的概念和要素 .....              | 1  |
| 第二节 内部控制的目标和内容 .....              | 5  |
| 第三节 企业内部控制的必要性和局限性 .....          | 7  |
| 第四节 我国企业内部控制的现状及成因 .....          | 9  |
| <b>第二章 国外企业与国内企业内部控制比较</b> .....  | 15 |
| 第一节 企业内部控制环境 .....                | 15 |
| 第二节 风险管理 .....                    | 17 |
| 第三节 控制活动 .....                    | 18 |
| 第四节 信息和沟通 .....                   | 19 |
| 第五节 内部控制监管 .....                  | 21 |
| <b>第三章 现代企业内部控制的制度框架及变迁</b> ..... | 25 |
| 第一节 国外企业内部控制的发展历程 .....           | 25 |
| 第二节 国内企业内部控制的发展历程 .....           | 27 |
| 第三节 COSO 框架与《企业内部控制基本规范》的比较 ..... | 28 |
| 第四节 企业内部控制制度变迁的经济学分析 .....        | 29 |
| <b>第四章 现代企业内部控制的有效性析</b> .....    | 33 |
| 第一节 企业内部控制有效性的内涵及相关理论 .....       | 33 |
| 第二节 影响企业内部控制有效性的因素 .....          | 41 |
| 第三节 增强企业内部控制有效性的措施 .....          | 44 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>第五章 基于博弈模型的现代企业内部控制</b> .....  | <b>49</b>  |
| 第一节 内部控制演进博弈模型的构建.....            | 49         |
| 第二节 博弈模型的内部控制演进历时性分析.....         | 50         |
| 第三节 博弈模型的内部控制演进趋势分析.....          | 53         |
| 第四节 博弈模型的内部控制建设建议.....            | 56         |
| <b>第六章 基于风险管理的现代企业内部控制</b> .....  | <b>59</b>  |
| 第一节 内部控制与风险管理.....                | 59         |
| 第二节 基于全面风险管理的企业内部控制现状及成因.....     | 62         |
| 第三节 基于全面风险管理的企业内部控制体系构建.....      | 67         |
| 第四节 基于风险管理的中小企业内部控制体系构建.....      | 71         |
| 第五节 基于风险管理的内部控制体系建议.....          | 76         |
| <b>第七章 基于税收风险的现代企业内部控制</b> .....  | <b>79</b>  |
| 第一节 企业税收风险与管理分析.....              | 79         |
| 第二节 税收风险管理之于企业内部控制的必要性和关联性.....   | 86         |
| 第三节 企业内部控制中税收风险管理的制度设计原则.....     | 90         |
| 第四节 企业内部控制中税收风险管理制度的具体设计.....     | 92         |
| <b>第八章 现代企业内部控制体系的构建与规范</b> ..... | <b>95</b>  |
| 第一节 企业内部控制程序体系的构建.....            | 95         |
| 第二节 企业内部控制方法体系的构建.....            | 96         |
| 第三节 企业内部控制评价指标体系的构建.....          | 104        |
| 第四节 规范企业内部控制体系的措施.....            | 108        |
| <b>第九章 现代企业内部控制评价分析</b> .....     | <b>113</b> |
| 第一节 企业内部控制评价的理论基础.....            | 113        |
| 第二节 企业内部控制评价体系的基本要素.....          | 115        |
| 第三节 企业内部控制评价的基本框架.....            | 119        |
| 第四节 企业内部控制评价体系的构建.....            | 123        |
| <b>参考文献</b> .....                 | <b>129</b> |



# 第一章 绪论

## 第一节 内部控制的概念和要素

### 一、内部控制的概念

#### (一) 内部控制的含义

内部控制是企业为了保护资产的安全与完整，确保会计数据记录的真实与正确，提高经济效益，贯彻执行所制定的各种管理制度，而在企业内部所采取的组织规则和一系列调节方法与措施。

内部控制是企业经营过程的一部分，并与经营管理融合在一起，而不是凌驾于企业的基本活动之上，它保证经营达到预期的效果，并监督企业经营过程的有效进行。

内部控制只是管理的一种工具，并不能取代管理。

#### (二) 内部控制的特征

第一，内部控制是一个过程，它是指实现目标的过程，而不是目标本身。内部控制是一个不断完善和发展的过程，它跟随着企业的变化而变化。

第二，组织内部各个层次的人员决定控制的有效性。内部控制是一个集体控制的活动，它的制定不是目的，而是要在实际工作中将内部控制措施予以执行。

第三，内部控制不能为管理层或董事会提供绝对的保证，而仅仅是合理的保证。内部控制作为一种管理活动，它的完善程度是与执行成本相对应的，所以建立在成本基础上的满意程度也不可能达到绝对完善的目标。

第四，有政策和程序并不代表有了足够的内部控制文档记录，内部控制文档记录要反映内控执行的全过程，它包括流程描述文档，控制步骤的执行轨迹等各种证据。



## 二、内部控制理论的历史发展

### （一）内部牵制阶段

根据《柯氏会计辞典》的解释，内部牵制是指以提供有效的组织和经营，并防止错误和其他非法业务发生的业务流程设计。其主要特点是以任何个人或部门不能单独控制任何一项或一部分业务权力的方式进行组织上的责任分工，每项业务通过正常发挥其他个人或部门的功能进行交叉检查或交叉控制，设计有效的内部牵制以便使各项业务能完整正确地经过规定的处理程序。

一般来说，内部牵制机能的执行大致可分为以下四类：

第一，实物牵制。例如，把保险柜的钥匙交给两个以上的工作人员持有。

第二，机械牵制。例如，保险柜的大门按非正确程序操作就打不开。

第三，体制牵制。例如，采用双重控制预防错误和舞弊的发生。

第四，簿记牵制。例如，定期将明细账与总账进行核对。

### （二）内部控制制度阶段

20世纪40年代至70年代，内部控制的发展进入内部控制制度阶段。这一阶段内部控制开始有了内部会计控制和内部管理控制的划分，主要通过形成和推行一整套内部控制制度（方法和程序）来实施控制。内部控制的目标除了保护组织财产的安全之外，还包括增进会计信息的可靠性、提高经营效率和遵循既定的管理方针。

1949年，美国会计师协会的审计程序委员会在《内部控制：一种协调制度要素及其对管理当局和独立注册会计师的重要性》的报告中，对内部控制做了权威性定义：“内部控制包括组织机构的设计和企业内部采取的所有相互协调的方法和措施。这些方法和措施都用于保护企业的财产，检查会计信息的准确性，提高经营效率，推动企业坚持执行既定的管理政策。”

1958年10月，美国会计师协会发布的《审计程序公告第29号》对内部控制定义重新进行表述，将内部控制划分为会计控制和管理控制。内部会计控制与财产安全和财物记录可靠性有直接的联系。

这个控制包括授权与批准制度、从事财务记录和审核与从事经营或财产保管职务分离的控制、财产的实物控制和内部审计。内部管理控制主要与经营效率和贯彻管理方针有关，通常只与财务记录有间接关系。这些控制一般包括统计分析、时动研究即工作节奏研究、业绩报告、员工培训计划和质量控制。

### （三）内部控制整合阶段

1992年9月，美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（COSO）发布了一份报告《内部控制：整合框架》，提出了内部控制的三项目标和五大要素，标志着内部控制进入了一个新的发展阶段。

内部控制的目标包括合理地确保经营的效率和有效性、财务报告的可靠性，对适用法规的遵循。内部控制要素包括：

#### 1. 控制环境

控制环境是指构成一个单位的氛围，影响内部人员控制其他成分的基础。控制环境主要包括：员工的诚实性和道德观，如有无描述可接受的商业行为、利益冲突、道德行为标准的行为准则；员工的胜任能力，如雇员是否能胜任质量管理要求；董事会或审计委员会，如董事会是否独立于管理层；管理哲学和经营方式，如管理层对人为操纵的或错误的记录的态度；组织结构，如信息是否到达合适的管理阶层；授予权力和责任的方式，如关键部门经理的职责是否有充分规定；人力资源政策和实施，如是否有关于雇佣、培训、提升和奖励雇员的政策。

#### 2. 风险评估

风险评估，指管理层识别并采取相应行动来管理对经营、财务报告有影响的内部或外部风险，包括风险识别和风险分析。风险识别包括对外部因素（例如：技术发展、竞争、经济变化）和内部因素（例如：员工素质、公司活动性质、信息系统处理的特点）进行检查。风险分析涉及估计风险的重大程度、评价风险发生的可能性、考虑如何管理风险等。



### 3. 控制活动

控制活动，指对所确认的风险采取必要的措施，以保证单位目标得以实现的政策和程序。实践中，控制活动形式多样，可将其归结为以下几类：

#### (1) 业绩评价

业绩评价，是指将实际业绩与其他标准，如前期业绩、预算和外部基准尺度进行比较；将不同系列的数据相联系，如经营数据和财务数据，对其功能或运行业绩进行评价。这些评价活动对实现企业经营的效果和效率非常有用，但一般与财务报告的可靠性和公允性相关度不高。

#### (2) 信息处理

信息处理，指保证业务在信息系统中正确、完全和经授权处理的活动。信息处理控制可分为两类：一般控制和应用控制。一般控制与信息系统设计和管理有关，如保证软件完整的程序、信息处理时间表、系统文件和数据维护等；应用控制与个别数据在信息系统中处理的方式有关，如保证业务正确性和已授权的程序。

#### (3) 实物控制

实物控制，也称为资产和记录接近控制，这些控制活动包括实物安全控制、对计算机以及数据资料的接触予以授权、定期盘点以及将控制数据予以对比。

#### (4) 职责分离

职责分离，指将各种功能性职责分离，以防止单独作业的雇员从事或隐藏不正常行为。一般来说，下面的职责应被分开：业务授权（管理功能）、业务执行（保管职能）、业务记录（会计职能）、对业绩的独立检查（监督职能）。理想状态的职责分离是，没有一个职员负责超过一个职能。

### 4. 信息与沟通

信息与沟通，指为了使职员能执行其职责，企业必须识别、捕捉、交流外部和内部信息。外部信息包括市场份额、法规要求和客户投诉等信息。内部信息包括会计制度，即由管理当局建立的记录和报告经济业务和事项，维

护资产、负债和业主权益的方法和记录。

沟通是为了使员工了解其职责，保持对财务报告的控制。它包括使员工了解在会计制度中、如何与他人的工作相联系、如何对上级报告例外情况等。沟通的方式有政策手册、财务报告手册、备查簿，以及口头交流或管理示例等。

## 5. 监控

监控，指评价内部控制质量的进程，即对内部控制改革、运行及改进活动评价。

# 第二节 内部控制的目标和内容

## 一、内部控制的目标

内部控制的目标就是内部控制所要达到标准。对于内部控制的目标往往有不同的理解，一般都反映在内部控制的定义中。我国的《独立审计具体准则第9号——内部控制与审计风险》指出，相关内部控制一般应当实现以下目标：保证业务活动按照适当的授权进行；保证所有的交易和事项以正确的金额，在恰当的会计期间及时记录于适当的账户，使会计报表的编制符合会计准则的相关要求；保证对资产和记录的接触、处理均经过适当的授权；保证账面资产与实存资产定期核对相符。

## 二、企业内部控制的内容

### （一）合规性、合法性控制

企业建立内部控制体系必须符合国家财政政策、法令和财政制度的规定，每一项业务必须在合规、合法的前提下开展。如一项经济业务的发生必须经单位领导批准，业务运行过程中要有部门负责人对其审核、监督，会计凭证交到财务部门后财务部门要复查、核实。财务部门对不合规、不合法的票据及不真实、不完整的业务有权拒绝处理，保证企业经济业务的合规性、合法性。



## （二）授权批准控制

授权批准控制指对单位内部部门或职员处理经济业务的权限控制。单位内部某个部门或某个职员在处理经济业务时，必须经过授权批准才能进行，未经授权批准，不得处理有关的业务。授权批准控制可以保证单位既定方针的执行和限制滥用职权。授权批准有一般授权和特定授权两种形式：一般授权是对办理一般经济业务时权力等级和批准条件的规定，通常在单位的内部控制中予以明确；特别授权是对特别经济业务处理的权力等级和批准条件的规定，如当某项经济业务的数额超过某部门的批准权限时，只有经过特定授权批准才能处理。

## （三）不相容职务分离控制

企业建立内部控制系统，必须对不相容职位进行分离。所谓不相容职务是指那些如果由一个人担任，既可能发生错误和舞弊行为，又可能掩盖其错误和弊端行为的职务。不相容职务分离的核心是内部牵制，它要求每项经济业务都要经过两个或两个以上的部门或人员处理，使得个人或部门的工作必须与其他人或部门的工作相一致或相联系，并受其监督和制约。其内容包括：对每一项业务不能完全由一人经办；钱、账、物分管，例如：仓库保管员负责原材料的收、发、存和管理的工作，并负责登记原材料的数量，而相关的账务处理则由会计人员负责；有健全严格的凭证制度。

## （四）作业流程标准化控制

现代企业为规范管理，提高工作效率，均制定了业务操作的标准流程。这种按照企业实际情况建立的标准化流程，不仅有利于业务活动按预定的方案进行，而且有利于对业务活动做到事前、事中和事后时的控制。采取这种方式控制，不仅有利于经办人员有章可循，按照规范的程序办理业务，而且可以避免职责不清和相互扯皮的现象。

## （五）监督检查控制

企业在设计内部控制制度时，由于当时认识的局限或考虑不周等原因，设计出的内部控制不可能完美无缺。在内部控制实际运行过程中，由于实际

情况发生变化，或由于员工对内部控制制度理解上的差异，也可能使内部控制不能很好地发挥其应有的作用，导致内部控制实际运行中或多或少地存在着这样或那样的问题。为此需要对内部控制运行情况实施必要的监督检查，发现其不足和问题，从而完善内部控制，提高内部控制的有效性。因此，内部监督是保证内部控制体系有效运行和逐步完善的重要措施。

### 第三节 企业内部控制的必要性和局限性

#### 一、企业内部控制的必要性

##### （一）提高风险管理水平，增强抗风险能力

在面对国际金融危机的特殊时期，企业都面临着新的危机和挑战。面对新形势，企业必须全面提升风险管理水平，增强抗风险能力。提升抗风险能力的重要方面是构建系统、规范的内部控制体系。企业应以建设内部控制体系为契机，对原有的规章和办法进行梳理、整合、完善和提升。由于内部控制规范程度直接关系到企业资产、资金的安全和经营信息的准确可靠性，而现在很多企业在管理方面都存在薄弱点或重大缺陷，因此，强化内部控制建设、堵塞实质性漏洞是必要的和迫切的。

##### （二）规范企业运作，推进信息化管理水平

企业的规范运作和内部控制体系的建设与实施，离不开信息化的支撑。通过建立信息化平台，将内部控制流程的运作通过管理信息系统来实现，使内部控制由人控变为机控，以最终实现内部控制规范化、平台化、透明化的控制目标。企业通过会计信息化与内部控制体系的有机整合，使企业管理实时化、多元化，对风险的反应速度更及时、准确，应对风险能力大大提高。

#### 二、内部控制的局限性

##### （一）受成本效益原则的约束

内部控制是依据一定的程序进行的，而这些控制程序需要付出一定的成



本，如设计控制环节、设置岗位、配备人员、保证各控制环节的运行等都必须付出代价，发生成本。控制的环节越多，设置的岗位就会增加，需要配备更多的人员，内部控制的运行成本必然升高。但是控制过于简单又不能收到应有的效果，经营管理过程中出现漏洞、发生舞弊的可能性就会增大，会给企业带来较大的损失。因此，在设计内部控制时企业必然会比较控制的相关成本与效益，如果实施某项控制的成本超过没有此项控制企业可能遭受的损失，就没有必要设置该项控制。但在实践中内部控制的成本与效益却难以估计，需要个人主观判断，而主观判断的失误可能会使必要的控制未能实施而造成更大的损失，也可能使某些控制成本超过预期收益导致控制程序得不偿失。

## （二）受人为错误的影响

内部控制是由人来执行的，执行人员的实际操作水平直接关系到内部控制的作用能否有效发挥。我们不能期望这些执行人员在行使控制职能时始终准确无误。现实情况可能是执行人员的素质不适应岗位要求，粗心大意、精力分散，对内部控制的程序或措施经常产生误解、误判。在这些人为因素的影响下，即使是设计完美的内部控制也可能失效。

## （三）受串通舞弊的限制

不相容职务的分离是内部控制的一条重要原则，它可以避免一个人单独从事和隐瞒不合规的行为，但两个或两个以上的人员或部门合伙就可以避开此类控制，如出纳与会计串谋、财产保管人员与财产核对人员合伙造假、审计部门与会计部门联合舞弊，等等。

## （四）受管理越权的限制

内部控制作为经营管理的一个组成部分，理所当然地要按照管理人员的意图运行。任何控制程序都不能发现和防止负责监督控制的管理人员滥用职权或不正当地使用权力，特别是高层管理人员，他们处于企业的核心管理层和决策层，权力较大，如果他们滥用职权必然会导致一些控制程序的失效。



许多重大舞弊和财务信息失真案件，就是因为高层管理人员的越权干预而发生的。

#### （五）受制度滞后的限制

内部控制一般都是针对常规事项来设置的，具有相对的稳定性。因此，可能会对不经常发生的或未能预料的例外事项不具有控制力。企业处在经常变化的环境之中，为了生存和发展势必要不断地调整经营战略，或并购其他企业，或增设分部、生产线等，这就可能导致原有的控制程序对新增的经济业务失去作用。即使外部环境不变，企业的内部控制系统发生变化也会导致同样的问题，如企业实现会计电算化后，会计核算的方法和手段都发生了根本性的变化，这就对内部控制的岗位、环节、程序等都提出了不同于手工核算的要求。

### 第四节 我国企业内部控制的现状及成因

#### 一、我国企业内部控制的现状

内部控制制度是现代企业对其经济活动进行管理所采取的一种管理手段，是企业有效管理体系中不可缺少的一个组成部分。任何一个企业单位，不管其规模大小、业务性质特点如何，都应根据其自身的特点建立必要的内部控制制度。良好的内部控制制度对于完善法人治理结构、防范经营风险和规范企业会计行为，全面加强企业管理具有十分重要的意义。但就我国企业目前的情况来看，内部控制的情形不容乐观。

我国内部控制制度的现状：国有企业比不上非国有企业；国有小企业比不上大、中型企业。非公有制经济在内部控制制度建设上虽然一般情况下没有国有企业搞得不好，但其负责人却自觉地去实施内部控制，因为其企业有着明晰的产权。

在实际工作中人们对内部控制的理解偏颇、认识不足，仍然限定在管理



控制、会计控制以及内部审计上，对于控制环境、风险评估和信息与沟通如何实施考虑不多，甚至在许多企业中，有些人至今仍把内部控制局限于内部会计控制上。当提到内部控制时，人们往往误以为就是内部会计控制，或者说这仅是财会部门的事，与其他部门无关。这种以内部会计控制替代全面内部控制、以控制活动替代控制五要素的状况是一种普遍存在的现象。有些企业内部控制制度形同虚设，流于形式，并未真正落实到位，也有很多企业的内部控制制度都是在发展中逐步建立起来的，往往是根据企业发生过的案例来制定的，管理中出现了特定问题，继而相应地出台一项制度予以规范。这种“事后救火”的制度往往仅能防范已发生的风险，而对未曾发生的风险则考虑不足。

## 二、我国企业内部控制的成因

### （一）缺乏良好的内部控制环境

控制环境是内部控制的基础，直接关系到企业内部控制的执行和贯彻。它涵盖对建立、加强或削弱特定政策程序及其效率产生影响的各种因素，包括企业管理人员的品行、操守、价值观、素质和能力，管理人员的管理哲学、经营观念，企业各种规章制度等。目前，我国企业的内部控制环境还存在诸多不完善之处。如有以下几种不完善：

#### 1. 公司治理结构不完善

建立有效的公司治理结构的宗旨就是在股东大会、董事会、监事会和经理层之间合理配置权限，公平分配利益，以及明确各自职责，建立有效的激励、监督和制衡机制，从而实现公司的多元化目标。而内部控制是企业董事会及经理层为确保企业财产安全完整、提高会计信息质量、实现经营管理目标、完成受托责任，而建立和实施的一系列具有控制职能的措施和程序。因此，公司治理结构与内部控制的关系是密不可分的，公司治理结构是促使内部控制有效运行、保证内部控制功能发挥的前提和基础，是实行内部控制的制度环境。

我国企业治理方面的问题十分突出，主要表现为缺乏相互制衡的有效治理机制和监督机制。很多公司虽然在形式上建立了公司治理机构，但内部人控制现象仍然十分严重。股东大会作为公司的最高权力机构，在实践中存在股东大会召集人通过设置各种条件或障碍剥夺股东尤其是中小股东的知情权、质询权的现象，尤其是在国有股一股独大的情况下，中小股东的权益更得不到切实保护。董事会是由股东大会选出的，是股东利益的代表，我国很多公司在形式上建立了董事会，但在实际工作中，董事会在表现上还存在许多误区，董事会的监控作用严重弱化，经常只有一个虚职，且缺少必要的常设机构。

监事会作为公司中专门从事监督的机构，负责对董事会和经理的行为进行监督，防止其损害公司的利益。我国企业采用的是单层董事会制度，与董事会平行的公司监事会仅有部分监督权，而无控制权和战略决策权，无权任免董事会或经理班子的成员，无权参与和否决董事会与经理班子的决策。而监事会成员也往往是企业内部人员，与被监督者往往是上下级关系，地位较低，对董事和经理的监督作用有限，加之专业知识的缺乏，结果往往流于形式，难以发挥作用，监事会实际上只是一个受到董事会控制的议事机构。

## 2. 企业组织控制存在缺陷

不少企业仍然沿袭着计划经济体制下的机构设置，所以普遍存在机构臃肿、管理层次多、工作效率低下的问题。另外，企业在组织机构设置中，比较重视纵向间的权利与义务关系，而对横向间的协调缺乏足够的重视，导致同级各部门间缺乏必要的交流，信息沟通不灵敏，协调性差。

## 3. 企业文化建设没有引起足够的重视

企业文化是企业的经营理念、经营制度依存于企业而存在的共同价值观念的组合。企业内部控制制度的贯彻执行有赖于企业文化建设的支持和维护。因为，企业文化是培养诚信，使人忠于职守、乐于助人、刻苦钻研、勤勉尽责的一种制度约束。企业文化将员工的思想观念、思维方式、行为方式进行统一和融合，使员工自身价值的体现和企业发展目标的实现达到有机的结合。