

# 浅析项目管理在IT企业内部控制存在的问题及对策

高召飞, 许贵阳

北京建筑大学机电与车辆工程学院, 北京

收稿日期: 2023年3月15日; 录用日期: 2023年3月21日; 发布日期: 2023年4月13日

## 摘要

随着我国经济的不断发展, IT企业的规模在不断扩大, 对于IT企业来说, 项目管理对于IT企业的内部生产和经营都至关重要, IT企业的项目管理是决定IT企业利润最大化和成本最小化的最重要环节。本文着重分析了目前我国IT企业项目管理内部控制的现状, 对IT企业项目内部控制存在的问题进行了梳理, 并对发现的问题提出了优化建议。期望本文的研究能为IT企业项目内部控制提供一定的参考, 并对IT企业项目内部控制的实施和完善提供借鉴。

## 关键词

项目管理, 内部控制, 风险评估, IT企业

## A Brief Analysis of Problems and Countermeasures of Project Management in Internal Control of IT Enterprises

Zhaofei Gao, Guiyang Xu

School of Mechanical-Electronic and Vehicle Engineering, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, Beijing

Received: Mar. 15<sup>th</sup>, 2023; accepted: Mar. 21<sup>st</sup>, 2023; published: Apr. 13<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

With the continuous development of China's economy, the scale of IT enterprises is expanding. For IT enterprises, project management is crucial to the internal production and operation of IT enter-

prises. Project management of IT enterprises is the most important link that determines the maximization of profits and the minimization of costs of IT enterprises. This paper focuses on the current situation of internal control of project management in China's IT enterprises, sorts out the problems existing in the internal control of IT enterprise projects and puts forward optimization suggestions for the problems found. It is expected that the research in this paper can provide some references for the internal control of projects in IT enterprises and provide a reference for the implementation and improvement of internal control of projects in IT enterprises.

## Keywords

Project Management, Internal Control, Risk Assessment, IT Enterprises

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着国内市场环境的日趋复杂, IT 行业的竞争压力日益加剧。而内部控制是考验 IT 企业经营实力的关键因素, 同时内部控制是 IT 企业应对竞争越来越激烈的市场形势所必须关注的问题。只有加强内部控制的分析与改进, 才能确保 IT 企业的长期生存和发展。精确科学的项目管理能够为 IT 企业赢得更多的经济利润, 是 IT 企业赖以生存和发展的关键。随着近年来 IT 企业的发展, IT 企业积极探索提高内部控制质量的新方法, 并在实践过程中积极采取科学有效的内部控制策略, 全面提升 IT 企业项目内部控制质量。

本文着重分析了目前我国 IT 企业项目管理内部控制的现状, 对 IT 企业项目内部控制存在的问题进行了梳理, 并对发现的问题提出了优化建议。期望本文的研究能为 IT 企业项目内部控制提供一定的参考, 并对 IT 企业项目内部控制的实施和完善提供借鉴。

## 2. 国内外研究现状

国外内部控制的相关研究要早一些, 国外对内部控制有效性的研究比较深入。Pertson、Kurt [1] (2020) 结合中国资本市场环境, 设计了中国 IT 企业项目管理内部控制指标, 并提出项目管理内部控制与盈余之间的关系体现出正相关系数。同时, 提出拥有高质量的内部控制能够增加投资者对 IT 企业的信任和认可程度。COSO 委员会发布了《IT 企业风险管理整合框架》阐述了项目管理内部控制对于 IT 企业在应对风险能力方面的积极作用, 以及项目管理内部控制可以增强 IT 企业管理层受托责任履行情况和合规高效地促进 IT 企业实现战略发展目标。Almakhadmeh [2] (2020) 指出, 项目管理内部控制制度有利于提高工作效率。根据 JSSC 企业员工不同行政级别的绩效情况, 得出通过目标实现、组织结构、实施过程、内部环境、风险评估相互作用, 最终达到提升员工工作效率、促进企业发展的目的。

国内对于项目管理内部控制的研究相对晚些尚处于初期, 内部控制理论大多是在国外相关研究研究的基础上建立的, 吴拥军[3] (2020) 指出, 内部控制对于 IT 企业来说是一种对管理者的行为形成强有力的激励和约束作用的制度, 用以维护投资者合理合法的切身利益, 实现 IT 企业在市场中获得长期稳定的发展。韩沁清、刘颖[4] (2015) 指出, 董事在 IT 企业董事会中的占比对 IT 企业项目管理内部控制的效用会产生重要影响, 指出独立董事的规模和 IT 企业内部控制的效用呈现出正相关性, 提升 IT 企业内部中承担相关责任的意识和能力。陈婷、张耀庆[5] (2020) 指出, 内部控制可以有效约束 IT 企业的经营行为, 对

IT 企业的健康稳定持续发展起到积极作用, 内部控制与 IT 企业投资效率之间的影响关系并不固定, IT 企业应该依据环境变化对其适时地变动, 以此提高投资效率的方法。

综合上述状况, 可以得出国内对于内部控制的研究相对于国外较晚, 国内的理论研究和应用还不够成熟, 但是在研究发展方面还是非常迅速的, 近十几年内部控制理论不断运用于各个企业中, 我们需跟紧时代步伐不断进行深入研究, 不断研究与完善内部控制理论与应用技巧, 让其在 IT 企业发展中展现出应有的价值与作用。

### 3. 我国 IT 企业项目管理内部控制现状

#### 3.1. 项目管理内部环境现状

目前, 我国 IT 企业项目管理内部控制意识不足。IT 企业没有构建起完善的项目管理内部控制意识, 因此, IT 企业获得长远健康的发展也就无从谈起, 这就要求 IT 企业管理人员都积极参与到控制意识规范化管理中。近年来, IT 企业在项目实施过程中支付的薪资福利等现金呈现出逐年提升的态势, 逐年提升的人力资源成本, 加剧了 IT 企业项目管理成本费用内部控制的压力, 也是当前 IT 企业成本费用项目管理内部控制的重心之一。

#### 3.2. 项目风险评估现状

IT 企业目前普遍有着较高的资产负债率, 面临着较大的还债压力, 巨额短期债务融资增加了项目的财务风险, 因此, IT 企业项目通过多种渠道进行融资, 这给了 IT 企业极大的还款压力, 面临着经营危机。但由于 IT 项目所处的宏观市场环境在不断的变化之中, 所以 IT 项目财务核算管理随时会面临来自外部和内部的诸多不确定性因素影响, 如行业竞争者的出现、市场政策的调整等, 都会增加 IT 企业在筹集资金时给 IT 企业的项目管理财务成果带来的不确定性风险。虽然近几年来 IT 企业的筹资偿债能力在不断增强, 但也不能因此放松对项目财务核算的管理。

当前 IT 企业主要采用的是债权性筹资, 权益性筹资活动的开展比例相对较低。此外, IT 企业也会通过关联方交易等方式获取一定的筹资, 但数量占比较低。由此可见, IT 企业的筹资渠道来源是较为单一的。随着 IT 企业项目的持续发展, 可能需要开展的关联方交易数量和规模越来越大, 需要更多的资金投入 IT 企业项目的经营之中, 而筹资渠道来源较为单一的现状会制约筹资活动的开展, 导致 IT 项目的资金来源受到一定限制, 甚至会增加 IT 项目资金运行的风险。

#### 3.3. 项目信息交流与沟通现状

信息交流是指 IT 企业内部各项目层次间的信息交流, 如各部门之间的日常联络、指令、常规报表、各种消息、通报以及各部门间的行文等, 对企业的项目管理起到协调和相互促进作用, 对项目信息的上通下达起保障作用。目前, IT 企业并不注重在行项目内部信息沟通, 由于不注重内部信息沟通, 导致 IT 企业缺乏项目管理内部控制意识, 进而导致管理权力分散。目前, IT 企业项目的信息沟通、报告、批准和执行过程往往需要很长时间。之后在向监管人员传递信息的过程中, 信息量逐渐减少, 信息质量逐步降低。项目人员的沟通方式仅限于电话或通信以及报表, 效率十分低下。这种现象将会严重影响 IT 企业的项目计划。

## 4. IT 企业项目管理内部控制存在的典型问题

### 4.1. 项目管理内部控制环境不完善

目前, IT 企业项目管理内部控制意识不强, 会直接导致成本控制出现偏差。对于 IT 企业而言, 由于

项目细节的繁杂, 因此针对项目管理科学的内部控制制度是不可或缺的, 但是 IT 企业项目管理内部控制制度始终未表现出自身的动态化特点。其次, 管理层作为 IT 企业发展的核心在项目管理内部控制方面观念和意识都是十分薄弱, 一味从经济效益出发, 使得 IT 企业高层对于项目管理内部控制并没有形成系统性的项目管理内部控制意识。

#### 4.2. 项目风险评估缺失

IT 企业项目风险管理意识匮乏, 没有建立科学的项目风险管理机制。一味追求利润的最大化作为 IT 企业在项目运营管理中的首要任务, 忽略了项目风险管理这个不可或缺的环节, 导致很多时候 IT 企业经营项目的潜在风险严重影响了正常的生产运营。具体表现为: IT 企业的项目风险评估过程中并没有设置一个明确的目标, 没有考虑各业务层级目标与 IT 企业目标是否一致, 同时也没有考虑 IT 企业的项目风险承受范围; 而企业在项目风险识别方面, 也没有对企业内部和外部经营环境进行有效分析, 导致 IT 企业对内外部项目风险认识并不全面, 致使企业不能及时发现并且防范项目风险隐患; IT 企业全员的项目风险意识不足, 缺乏专业知识对项目风险进行有效分析, 而且 IT 企业盲目追求经济效益, 致使 IT 企业项目风险抵御能力不足; IT 企业在辨别、预测项目风险时大多数以主观意识为主, 不仅缺少科学方法, 而且缺乏系统合理的应对措施。

#### 4.3. 项目信息交流与沟通不顺畅

目前, IT 企业项目信息系统之间缺少及时有效的对接, 难以实现信息的传递与共享。IT 企业项目信息传递大多以例行会议这种模式进行, 即便这种模式具有沟通迅速、快捷、反馈及时的优点, 但会由于信息整合及传递不能及时到位而导致信息失真的可能性较大。与此同时, 项目员工对项目存在的问题向上反映的渠道单一。IT 企业仅仅只重视员工之间的信息传递, 缺少同外部沟通渠道, 致使不能及时有效地收集客户需求与意见、接收市场信息, 不仅不能为 IT 企业外部信息使用者提供有价值数据, 而且还会阻碍企业可持续发展。

### 5. IT 企业项目管理内部控制优化对策

#### 5.1. 建立有效的项目管理控制环境

对于项目管理内部控制对 IT 企业发展的重要性, 管理者应从思想上对其有充分的认知, 积极倡导和组建起符合 IT 企业自身发展的项目管理内部控制体系。IT 企业应注重加强对项目管理内部控制制度认知的提升。对于项目管理内部控制制度而言, 其得以在 IT 企业中有效开展的关键在于实施, 无论制度多么完善, 如果得不到有效实施, 也只是一纸空文。因此, IT 企业应不断加强对全体员工项目管理内部控制观念的学习和培训、规范项目管理内部控制, 促成全体员工重视项目管理内部控制的良好氛围, 真正落实项目管理内部控制制度。

IT 企业为了提高企业项目管理内部控制质量, 需要不断提升人力资源管理, 优化 IT 企业人才队伍建设, 不断提高 IT 企业项目管理岗位的准入门槛, 特别是内控人员的选拔。在项目实施过程中, 不断倡导和弘扬企业项目管理内部控制文化, 调动各部门员工积极性, 共同努力一同制定出有效的激励机制, 以确保 IT 企业项目管理内部控制系统得以顺利实施并高效运行。

#### 5.2. 健全项目风险评估机制

IT 企业控制项目风险的基础是项目风险评估, IT 企业应增强对项目风险的评估来强化项目的内部控制。首先, IT 企业应当设置控制目标, 但是目标要与 IT 企业的战略目标相匹配, 而且各业务层面的目标

也应当同企业的目标一致, 不仅要考虑 IT 企业的项目风险偏好, 确定相应项目风险承受范围; 而且 IT 企业在项目风险评估的过程中, 也应对项目潜在风险信息进行收集整理, 分析其具体是属于内部项目风险还是外部项目风险, 进而采取相应的措施; 最后, 在项目风险分析过程中, IT 企业不仅需要提升本单位员工的项目风险防范意识, 而且需要聘用专业人员对项目潜在的风险进行分析, 确保项目风险分析结果具有真实科学性, 这样就可以规避项目风险并将项目风险有效降低, 从而促进 IT 企业经济利益的提高以及项目管理内部控制发展。

### 5.3. 建立项目信息交流与沟通渠道

首先, 应当保证企业内部信息畅通, 通过增强对项目员工培训力度, 提高员工对自身岗位职责的认识, 明确自己与其他员工之间的关系, 让他们意识到企业各部门之间密切相关, 确保相关信息可以及时共享; 其次, 拓宽项目外部信息获取渠道, 保障企业外部信息畅通, IT 企业员工可采取网络、书面、口头等多种不同方式来保证需要的内部信息、外部信息在 IT 企业内部准确、及时地传递和共享, 并保证董事会、各管理层和企业员工之间的有效沟通。

## 6. 结语

本文对 IT 企业项目管理内部控制的相关内容进行了分析, 并结合实际对提高 IT 企业项目管理内部控制质量提出了相应的策略。研究表明, 近年来 IT 企业项目管理内部控制压力较大。为此, 本文提出了相应的解决对策。首先, IT 企业需要建立有效的控制环境, 这样才能够确保 IT 企业项目管理内部控制系统的高效运行; 其次, IT 企业要重视健全项目风险评估机制, 这也是 IT 企业优化项目管理内部控制问题的核心; 最后, IT 企业要建立项目信息与沟通渠道, 这也是 IT 企业提高经济效益的关键所在。

## 参考文献

- [1] Pertson, U.H. and Kurt, A. (2020) Do Accountants Make Better Financial Officers? *Journal of Accounting and Economics*, No. 32, 129-130.
- [2] Almahadmeh, A. (2019) Evaluating the Cost Effectiveness of National Program for Control of Blindness in Jorhat District, India. *Journal of Natural Science, Biology and Medicine*, 3, 54-55.
- [3] 吴拥军. 加强 IT 企业内部控制与控制的有效策略分析[J]. 财会学习, 2020(13): 46-47.
- [4] 韩祉清, 刘颖. 价值链视角的成本控制与企业价值增值: 文献综述及展望[J]. 财会通讯, 2015(9): 98-100.
- [5] 陈婷, 张耀庆. 基于双重内部控制标准作用的委托-代理模型[J]. 系统工程理论与实践, 2018, 35(6): 1440-1448.