

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
HỌC VIỆN TÀI CHÍNH**

BỘ TÀI CHÍNH

**Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các
doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty
Công nghiệp Xi măng Việt Nam**

Nguyễn Thu Hoài

**Chuyên ngành: Kế toán
Mã số: 62.34.30.01**

Họ và tên cán bộ HDKH: **TS, Phùng Thị Đoan**
PGS, TS Trương Thị Thủy

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Nền kinh tế nước ta đang vận hành theo cơ chế thị trường, có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Việc định hướng xã hội chủ nghĩa được thực hiện thông qua vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước và vai trò quản lý vĩ mô của Nhà nước. Để kinh tế Nhà nước phát huy được vai trò chủ đạo, hệ thống các Tổng Công ty Nhà nước đã được thành lập và đi vào hoạt động ở hầu hết các ngành, các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế, cung cấp các sản phẩm thiết yếu như sắt, thép, xi măng, giấy, cao su, cà phê... trong đó có Tổng Công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

Sau một quá trình hình thành và phát triển, các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam đã đạt được các thành tựu đáng kể, phát huy được vai trò chủ đạo của mình trong việc cung cấp sản phẩm xi măng đáp ứng nhu cầu các công trình xây dựng công nghiệp, xây dựng cao ốc, nhà ở và các công trình trọng điểm quốc gia..., đem lại nguồn thu lớn và ổn định cho ngân sách, góp phần bình ổn vật giá... Bên cạnh những thành tựu quan trọng đã đạt được, hoạt động của các doanh nghiệp này còn bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập như trình độ quản lý của một số doanh nghiệp còn chưa cao, hiệu quả kinh doanh và khả năng hội nhập, cạnh tranh thấp, thiếu vốn, công nghệ lạc hậu... Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên trong đó có một nguyên nhân quan trọng tính đến nay vẫn chưa được giải quyết một cách triệt để đó là việc thiết kế và vận hành một hệ thống kiểm soát nội bộ thích hợp nhằm thực hiện có hiệu quả tất cả các mục tiêu đặt ra.

Trong bối cảnh hiện nay, khi tốc độ phát triển của các dự án xi măng đạt ở mức kỷ lục thì sản lượng xi măng từ chỗ chỉ đáp ứng đủ nhu cầu tiêu dùng trong nước sẽ có thể chuyển sang trạng thái dư thừa. Do vậy các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam sẽ phải đối mặt với quá trình cạnh tranh vô cùng gay gắt. Để có thể cạnh tranh và tồn tại được, các doanh nghiệp này phải cải cách hành chính, chuyển đổi các mô hình kinh tế với phần lớn các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước dần chuyển sang doanh nghiệp đa sở hữu để thu hút vốn, kiểm soát được các rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước vì sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá Đất nước, nhiệm vụ và kỳ vọng đặt ra cho ngành xi măng Việt nam rất lớn đòi hỏi phải nhanh chóng xây dựng và phát triển các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam ngày một lớn mạnh. Để

làm được việc đó đặt ra hàng loạt các vấn đề nghiên cứu và hoàn thiện trong đó có việc hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ đang được đặt ra như một yêu cầu cấp thiết.

Xuất phát từ lý luận và thực tiễn của hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam và trên cơ sở yêu cầu cấp thiết đặt ra trong điều kiện kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế quốc tế, tôi chọn đề tài ***“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam”*** để nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Xuất phát từ sự cần thiết hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất nói chung và doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam nói riêng, việc nghiên cứu đề tài nhằm vào các mục tiêu cụ thể sau:

- Nghiên cứu, hệ thống hoá và góp phần làm sáng tỏ hơn các vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất dưới góc độ quản trị doanh nghiệp nhằm định hướng cho các nội dung hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ, phù hợp với đặc thù tổ chức sản xuất kinh doanh và tổ chức quản lý của các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc các Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

- Với các phương pháp khảo sát, đề tài tiến hành phân tích, đánh giá thực tế về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam làm cơ sở cho việc đề ra các nội dung hoàn thiện.

- Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, đề xuất các nội dung hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam phù hợp với định hướng tổ chức, sắp xếp lại các doanh nghiệp Nhà nước có tính đến những thay đổi về môi trường kinh doanh, môi trường công nghệ thông tin... trong giai đoạn hiện nay.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

3.1. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hệ thống kiểm soát nội bộ dưới góc độ kiểm soát là một chức năng quan trọng của quá trình quản lý doanh nghiệp từ đó đưa ra các nội dung hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam nhằm ngăn chặn các rủi ro trong từng khâu hoạt động để thực hiện có hiệu quả mục tiêu đề ra.

3.2. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Với đối tượng nghiên cứu trên, đề tài đi sâu nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

4. Phương pháp nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu đề tài dựa trên phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng để xem xét các vấn đề liên quan một cách lôgic, cụ thể đồng thời kết hợp giữa lý luận và thực tế, kết hợp các phương pháp diễn giải, qui nạp, phương pháp tổng hợp, phương pháp phân tích, phương pháp thống kê... để phân tích, hệ thống hoá và đưa ra các nhận thức riêng của mình cũng như tìm ra những vấn đề cần phải giải quyết trong thực tiễn.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

- Đi sâu nghiên cứu và hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất có ứng dụng máy tính trong công tác quản lý dưới góc độ quản trị doanh nghiệp.

- Nghiên cứu những đặc điểm đặc thù của ngành sản xuất xi măng và điểm đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam – doanh nghiệp có vốn Nhà nước chi phối, sau đó phân tích và chỉ rõ ảnh hưởng của những đặc thù ấy tới việc thiết lập và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Khảo sát thực tế hệ thống kiểm soát nội bộ đã được thiết lập và vận hành tại các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam để đánh giá mức độ hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ hiện hành.

- Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, luận án xây dựng hệ thống đồng bộ các nội dung cần được hoàn thiện trong việc thiết kế và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án chia thành 3 chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp sản xuất.

Chương 2: Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

Chương 3: Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp sản xuất xi măng thuộc Tổng Công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

1.1. KHÁI QUÁT VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

1.1.1. Quản trị doanh nghiệp với mô hình hoạch định và kiểm soát

Người ta đã tổng kết được rằng ở các nước đang phát triển, sự hỗ trợ về vốn và kỹ thuật không thể đưa đến sự phát triển nhanh chóng của các doanh nghiệp nếu không quan tâm thích đáng đến yếu tố con người. Nói cách khác, nếu quản trị yếu kém thì dù các nguồn lực có phong phú và giàu có đến mấy đi nữa, cuối cùng cũng sẽ thất bại.

Quản trị là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi có một nỗ lực tập thể để thực hiện mục tiêu chung. Xã hội càng phát triển, con người càng có nhu cầu phải hợp tác với nhau để hoàn thành các công việc chung, nếu không tự bản thân các cá nhân không thể thực hiện được.

Phân công lao động càng phát triển thì các nỗ lực hợp tác càng gia tăng và yêu cầu về sự phối hợp các hoạt động này để hoàn thành mục tiêu chung càng lớn. Do vậy hoạt động quản trị ngày càng được coi trọng.

Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra một cách có hiệu quả trong những điều kiện biến động của môi trường kinh doanh.

Quá trình quản trị doanh nghiệp là chu trình khép kín bao gồm các giai đoạn: xác định mục tiêu, lập kế hoạch để thực hiện các mục tiêu, tổ chức thực hiện kế hoạch, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch rồi quay lại giai đoạn xác định mục tiêu cho kỳ tiếp sau. Các giai đoạn của chu trình quản trị được thể hiện qua sơ đồ 1.1.

Xác định mục tiêu

Giai đoạn này nhà quản trị phải xây dựng các mục tiêu phải đạt trong từng khoảng thời gian nhất định. Các mục tiêu cụ thể này thường là một phần trong mục tiêu tổng thể, nó thường mang tính hoạch định hơn là nhằm cải thiện khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

Lập kế hoạch

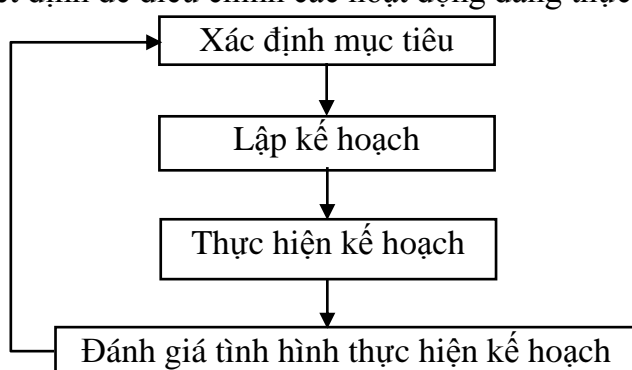
Khi các mục tiêu đã được xác định, giai đoạn tiếp theo là nhà quản trị xác định các đường đi khác nhau để đạt được mục tiêu. Để ra được quyết định là nên chọn đường đi nào nhà quản trị phải thu thập các thông tin cả về mặt định lượng và định tính về chúng. Khi thông tin đã được thu thập thì đường đi tốt nhất để đạt được mục tiêu sẽ được lựa chọn và các kế hoạch được xây dựng trên cơ sở đường đi đó.

Thực hiện kế hoạch

Một khi đường đi của mục tiêu đã được xác định, các kế hoạch để thực hiện mục tiêu đã được thiết lập thì giai đoạn tiếp theo là thực hiện kế hoạch. Trong giai đoạn này nhà quản trị phải liên kết tốt nhất các nguồn lực sao cho các kế hoạch được thực hiện ở mức độ cao nhất và hiệu quả nhất.

Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch

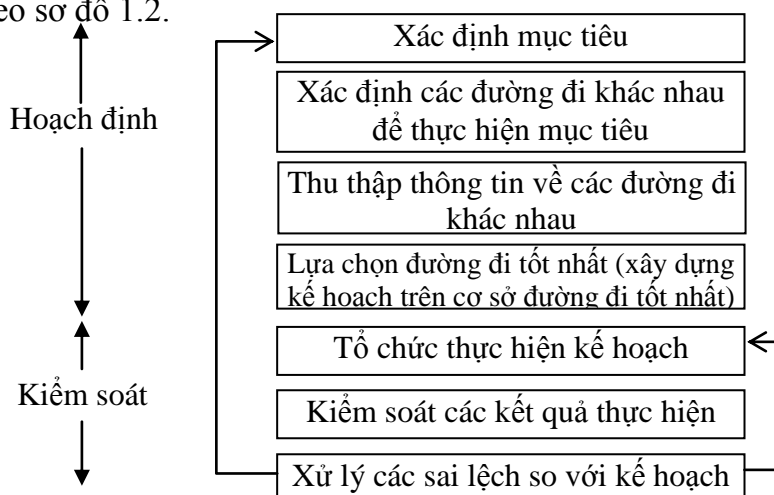
Nhà quản trị sau khi đã lập kế hoạch đầy đủ, hợp lý, tổ chức thực hiện kế hoạch, đòi hỏi phải đánh giá việc thực hiện kế hoạch bằng cách so sánh kết quả thực hiện với các kế hoạch đã xây dựng. Giai đoạn này của chu trình có thể được xem như là sự xem lại hoặc kiểm soát sau khi thực hiện. Trước khi kết quả được so sánh, thông tin về kết quả chúng phải được thu thập cả về mặt định lượng và định tính. Những kết quả sau khi được so sánh với những mục tiêu ban đầu, nhà quản trị có thể ra thêm các quyết định để điều chỉnh các hoạt động đang thực hiện.



Sơ đồ 1.1: Các giai đoạn của chu trình quản trị

Nguồn: Giáo trình Kế toán quản trị doanh nghiệp 2007- Học viện tài chính

Nếu chỉ xét trên góc độ hoạch định và kiểm soát thì nhiệm vụ của hoạch định và kiểm soát được thể hiện qua các bước công việc trong từng giai đoạn của chu trình quản trị theo sơ đồ 1.2.



Sơ đồ 1.2: Nhiệm vụ hoạch định và kiểm soát trong từng bước công việc của chu trình quản trị

Nguồn: Giáo trình Quản trị thực hiện ACCA

Sơ đồ 1.2 thể hiện rất rõ nhiệm vụ hoạch định và kiểm soát trong từng bước công việc của chu trình quản trị. Tuy vậy, có rất nhiều nhà kinh tế học trong đó có Giáo sư, tiến sỹ Robert Anthony nhấn mạnh rằng:

“Mặc dù có thể xác định những kiểu khác nhau của hoạt động tinh thần mà được yêu cầu cho các quyết định kiểm soát và hoạch định, nhưng là sai lầm để cho rằng những hoạt động này có thể tách ra rõ ràng trong thực hành. Tất cả các nhà quản trị đều đưa ra cả các quyết định hoạch định và kiểm soát. Một quản đốc mà không bằng lòng với những con số sản xuất trong khu vực của anh ấy có thể xem lại những quyết định trong tương lai (quyết định hoạch định) cũng như thực hiện các hoạt động thúc đẩy phân xưởng của anh ấy thực hiện tốt hơn trong tương lai (quyết định kiểm soát). Những nơi có sự tham gia của hoạt động quản trị, các quyết định hoạch định và kiểm soát được giới hạn trong phạm vi liên quan.” [1, tr.25]

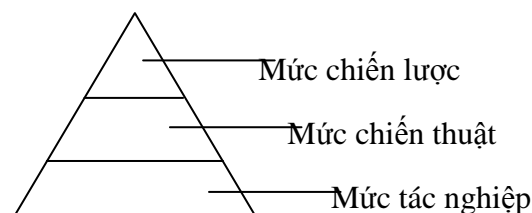
Anthony cũng chỉ ra ba cấp độ của hoạt động quản trị đó là: hoạch định chiến lược, hoạch định chiến thuật (kiểm soát quản trị), kiểm soát tác nghiệp. Trong đó:

Hoạch định chiến lược là quá trình ra các quyết định về mục tiêu của doanh nghiệp; những thay đổi trong mục tiêu của doanh nghiệp; sử dụng các nguồn lực để đạt được những mục tiêu đó; những chính sách quản lý như chính sách mua lại công ty, chính sách sử dụng các nguồn lực...

Hoạch định chiến thuật (kiểm soát quản trị) là quá trình các nhà quản trị bảo đảm rằng các nguồn lực đạt được và được sử dụng có hiệu quả và hiệu lực để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Kiểm soát tác nghiệp là quá trình nhà quản trị đảm bảo các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện một cách có hiệu quả và hiệu lực.

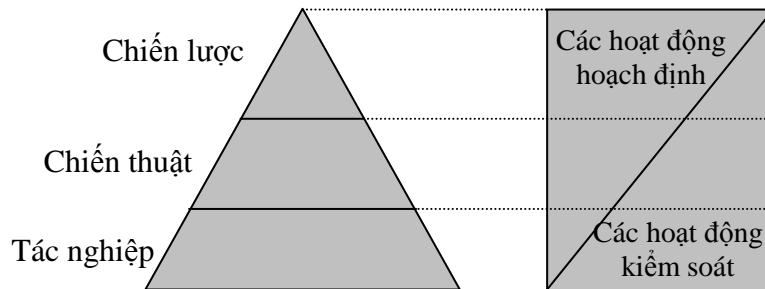
Ba cấp của hoạt động quản trị được mô tả bởi Anthony được có thể được minh họa theo sơ đồ 1.3:



Sơ đồ 1.3: Tháp hình chóp các cấp độ của hoạt động quản trị

Nguồn: Giáo trình Quản trị thực hiện ACCA, tr.27

Cần phải chú ý rằng trong sơ đồ này mỗi cấp độ của hoạt động quản trị không nhất thiết liên quan đến một bộ phận cụ thể nào đó trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp ví dụ những nhân viên liên quan chủ yếu đến các hoạt động ở mức chiến thuật có thể cũng tham gia vào những quyết định chiến lược và có thể cũng có nhiệm vụ ở mức tác nghiệp thường ngày của mình. Cả ba cấp của hoạt động quản trị liên quan đến cả nhiệm vụ hoạch định và kiểm soát. Tuy nhiên, tại mức hoạch định chiến lược thì nhiệm vụ hoạch định được nhấn mạnh còn ở mức tác nghiệp thì nhiệm vụ kiểm soát là chủ yếu. Do vậy, sơ đồ 1.3 có thể được mở rộng thành sơ đồ 1.4.



Sơ đồ 1.4: Các cấp độ của hoạt động quản trị với nhiệm vụ hoạch định và kiểm soát

Nguồn: Giáo trình Quản trị thực hiện ACCA

1.1.2. Các loại kiểm soát trong doanh nghiệp .

Mô hình hoạch định và kiểm soát trong quản trị doanh nghiệp đã khẳng định nhiệm vụ của kiểm soát trong tất cả các giai đoạn của chu trình quản trị doanh nghiệp. Để hiểu rõ hơn nhiệm vụ này ta tiến hành phân loại kiểm soát theo các tiêu thức khác nhau.

1.1.2.1. Phân loại theo nhiệm vụ của kiểm soát trong các cấp quản trị doanh nghiệp

Căn cứ vào nhiệm vụ của kiểm soát trong các cấp quản trị doanh nghiệp, kiểm soát được chia thành kiểm soát quản trị và kiểm soát tác nghiệp, trong đó:

*** Kiểm soát quản trị**

Kiểm soát quản trị là quá trình các nhà quản trị bảo đảm rằng các nguồn lực đạt được và được sử dụng có hiệu quả và hiệu lực để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Có hiệu lực là các nguồn lực được sử dụng để đạt được các mục đích mong muốn. Có hiệu quả có nghĩa là đạt được kết quả tốt nhất (sản lượng tối ưu) từ những nguồn lực đầu vào.

Các quyết định kiểm soát quản trị rất đa dạng bao gồm quyết định định giá, quảng cáo, thúc đẩy bán hàng, mua sắm và lựa chọn nhà cung cấp, mức tồn kho, quyết định thay thế tài sản cố định... Những quyết định này thường được căn cứ vào sự phân tích tình hình tài chính, tình hình kinh doanh và tiền trở thành đơn vị chung để đo lường các nguồn lực. Hệ thống kiểm soát là những báo cáo thực hiện liên quan đến các trung tâm chi phí, doanh thu, lợi nhuận... Những báo cáo này là sự tóm lược của nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau. Kiểm soát chi tiết về mỗi hoạt động riêng lẻ sẽ được thực hiện ở mức tác nghiệp.

*** Kiểm soát tác nghiệp**

Kiểm soát tác nghiệp là quá trình các nhà quản trị đảm bảo các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện một cách có hiệu quả và hiệu lực. Hoạt động kiểm soát này có thể được thực hiện thông qua con người hoặc chương trình tự động. Khi càng nhiều nhiệm vụ được tự động hoá thì nhân tố con người trong kiểm soát tác nghiệp càng trở thành ít quan trọng hơn. Thường ở những nơi mà mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra được xác định rõ ràng thì nhiều nhiệm vụ được kiểm soát theo chương trình tự động. Còn ở những nơi các nhiệm vụ được thực hiện bởi con người thì nhân tố con người trong kiểm soát tác nghiệp sẽ luôn luôn quan trọng.

1.1.2.2. Phân loại theo mối quan hệ giữa kiểm soát với quá trình thực hiện kế hoạch

Căn cứ vào mối quan hệ giữa kiểm soát và quá trình thực hiện kế hoạch, kiểm soát được chia thành kiểm soát trước, trong và sau quá trình thực hiện kế hoạch.

*** Kiểm soát trước khi thực hiện kế hoạch**

Kiểm soát trước khi thực hiện kế hoạch là kiểm soát phòng chặn trước khi quá trình bắt đầu nhằm dự báo trước kết quả và tìm ra giải pháp điều chỉnh trước khi công việc được tiến hành.

Kiểm soát trước khi thực hiện kế hoạch là sự giám sát, kiểm tra xem các yếu tố đầu vào có đảm bảo đúng như kế hoạch đã dự kiến hay không? Các yếu tố đó có khả năng làm cho quá trình thực hiện kế hoạch đi đến kết quả mong đợi hay không? Nếu không thì cần phải có sự điều chỉnh như thế nào?

*** Kiểm soát trong quá trình thực hiện kế hoạch**

Kiểm soát trong quá trình thực hiện kế hoạch nhằm đảm bảo chắc chắn rằng mọi hoạt động của doanh nghiệp đều hướng tới mục tiêu đề ra. Ở giai đoạn này nhà quản trị phải theo dõi được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch với những qui định, chính sách, thủ tục và kế hoạch đã lập ra để phát hiện kịp thời những sai lệch, vướng mắc từ đó có những điều chỉnh phù hợp đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện.

**** Kiểm soát sau quá trình thực hiện kế hoạch***

Kiểm soát khi quá trình thực hiện kế hoạch đã hoàn thành không có tác dụng điều chỉnh quá trình đó mà thông qua việc so sánh giữa kết quả đạt được với các kế hoạch (dự toán) đã đề ra để đánh giá trách nhiệm của các bộ phận, xác định nguyên nhân của những chênh lệch giữa kế hoạch (dự toán) và thực hiện từ đó mà có những điều chỉnh cho những quá trình tương tự sau này.

Mặt khác, kiểm soát sau quá trình thực hiện kế hoạch giúp cho nhà quản trị đánh giá được hiệu quả của công tác xác định mục tiêu và lập kế hoạch trước đây. Nếu kết quả thực hiện thấy không có sự sai lệch đáng kể so với kế hoạch (dự toán) đã lập thì việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch (dự toán) có chất lượng cao và có tính hiện thực.

1.1.2.3. Phân loại kiểm soát theo cách thức ngăn ngừa các sai phạm trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp

Sai phạm trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp bao gồm ba nhóm đó là sai sót, gian lận và hành vi không tuân thủ, trong đó:

Sai sót là những nhầm lẫn không cố ý ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu cụ thể như sai sót trong kế toán là lỗi tính toán số học, ghi chép sai, bỏ sót hoặc hiểu sai các khoản mục, nghiệp vụ...

Gian lận là các hành vi có chủ ý lừa dối, có liên quan đến việc tham ô, biển thủ tài sản hoặc là xuyên tạc các thông tin và che giấu tài sản như che giấu thông tin, tài liệu hoặc nghiệp vụ; xử lý chứng từ theo ý muốn chủ quan, sửa đổi, xuyên tạc, làm giả chứng từ, tài liệu...

Không tuân thủ là những hành vi thực hiện sai, bỏ sót, thực hiện không đầy đủ, không kịp thời hoặc không thực hiện pháp luật và các qui định trong nội bộ doanh nghiệp dù là do vô tình hay chủ ý.

Để ngăn chặn các sai phạm xảy ra nhà quản trị ban hành và tổ chức thực hiện các qui định, chính sách, thủ tục, tiêu chuẩn... Đứng trên góc độ tổ chức thực hiện các qui định, chính sách, thủ tục và tiêu chuẩn đó, kiểm soát được chia thành kiểm soát ngăn ngừa và kiểm soát hiệu chỉnh.