

# 中小企业内部控制的问题及对策

王路标

(自贡市城市规划设计研究院有限责任公司,四川 自贡 643000)

**摘要:** 在经济发展的浪潮中,世界经济一体化的进程不断加快。在大环境的影响下,内部控制在企业运营中的重要性已经被高度重视。良好的内部控制环境不仅能够提升企业盈利能力,促进企业管理规范化、科学化,更是企业不断提升竞争能力的重要手段。因此,促进企业内部控制水平提升对于企业自身发展而言意义重大。本文以中小企业为研究对象,对中小企业内部控制方面存在的问题进行分析,结合内部控制五要素来分析中小企业内部控制失效环节;并在此基础上提出一些应对措施。希望能够为中小企业内部控制水平的提升提供一定的帮助。

**关键词:** 内部控制;中国式管理;经营风格

## 0 引言

部分非上市的中小企业,缺乏独立董事制度,治理结构不够完善。企业董事长独裁现象明显,很多中小企业内部治理存在关键岗位,裙带关系比较严重,管理层基本都存在血缘关系,进而导致内部控制在中小企业的执行过程中,流于形式,起不到应有的作用。

## 1 中小型企业内部控制存在的问题

### 1.1 内部控制环境基础薄弱

良好的控制环境是实施有效内部控制的基础。在中小企业中,通常治理层对企业管理的参与程度很高,治理层相对于管理层缺乏独立性,因此管理层实际上是自己在监督自己。在这种环境下,管理人员的自利行为会导致其从各部门自身的利益出发,选择性的忽视对自己不会产生经济利益的内部控制制度的建立,产生个体理性导致集体非理性的现象<sup>[1]</sup>。此外,部分中小企业高层管理人员认为内部控制制度是为被管理者设立的,因此管理层可能会凌驾于内部控制之上,导致内部控制运行无效。由此可见,薄弱的内部控制环境会阻碍企业实现经营效率和效果、财务报告可靠性、遵循法律法规的目标。

### 1.2 风险评估意识淡薄

随着人们对风险认识的提高,风险的概念得到了逐步完善,但中小企业高层管理人员对风险的认识可能还停留在传统的认知上,导致其不能科学评估企业经营过程中面临的各种风险。此外,管理层的经营风格可以表明管理层所能接受的业务风险的性质,影响对风险评估的态度。例如,管理层是否经常投资于风险特别高的领域或者在接受风险方面极为保守<sup>[2]</sup>。

### 1.3 控制活动缺乏规范

中小企业内部控制一方面存在覆盖范围不全面的现象,通常只注意常规资金报销的细节问题。另一方面,不能很好地将内部控制制度的例外事项灵活的运用,刻板执行制度,违背内部控制建立的目的。

内部控制的实施效果最终取决于人的执行。受传统文化的影响,中国式管理更偏重于强调责任、以人为中心,相对于强调权利与义务、以事为中心,员工的工作时间、空间、范围的边界条件并不清晰,制度弹性较大。因此,

会形成职责不清晰、交叉管理或管理缺位的现象。这种情况下虽然对例外事项有人担当执行,但会产生舞弊的机会条件<sup>[3]</sup>。

### 1.4 信息沟通渠道不畅

信息系统虽然已经为中小企业所接受和使用,但是其信息化水平普遍不能满足自身的需求。例如财务部门和其他业务部门信息系统不能有效连接,容易出现各部门掌握数据不一致的情况。由于信息技术的门槛和实施成本高,中小企业面临信息技术建设受制于人、更新缓慢、商业秘密泄露的风险。这些风险反过来使得中小企业不得不降低对信息系统的依赖,转向传统的面对面、纸质沟通方式,制约了企业的发展。

### 1.5 内部监督功能软弱

中小企业虽然设有监事会,由于其地位和人员专业胜任问题,导致其难以发挥监督作用。由于没有制定专门的监督考核标准,中小企业没有制定常态化的对内部控制执行情况进行审计的流程。中小企业重大决策出现难以协调的意见时基本都由董事长拍板定夺来取代集体决策,监事会职能基本只是列席董事会,对于重大事项并无表决权,且开会频率较低。

## 2 完善中小型企业内部控制存在问题的对策与建议

### 2.1 优化内部控制环境

为应对治理层参与程度很高,组织机构不健全导致监督不全面,形成有可能导致企业偏离控制目标的重要缺陷,中小企业应当完善机构设置。在保证金管理方面,中小企业应当设立招投标部或类似部门对保证金缴纳、追踪、收回流程实施全过程管理,防止管理失误导致财产损失。在采购与付款方面,中小企业应合理规划和设立采购与付款业务的机构和岗位,建立请购、审批、采购和验收程序,确保请购与审批、询价与确定供应商、采购与验收、付款审批与付款执行等不相容岗位相分离、不存在同一部门或个人办理采购与付款业务的全过程,健全大宗采购与付款业务的授权批准手续,确保不存在越权审批行为<sup>[4]</sup>。

中小企业应当重视对诚信和道德价值观念的沟通与落实,诚信和道德价值观念是控制环境的重要组成部分,

影响到重要业务流程的内部控制设计和运行。内部控制的有效性直接依赖于负责创建、管理和监控内部控制的人员的诚信和道德价值观念。董事会的责任是建立健全并有效实施内部控制，董事长是企业内部控制的第一负责人，营造和保持重视诚信和道德的价值观企业文化，有助于防止管理层凌驾于内部控制之上。

此外，中小企业应当重视人力资源政策与实务，尤其会计人员及会计机构负责人应当具备从业资格，确保其依照公认会计准则选择和应用会计政策。

## 2.2 构建有效风险评估机制

科学认识风险，传统的观念认为风险是指某一特定危险情况发生的可能性和后果的组合，导致人们内心普遍畏惧风险，潜意识里逃避风险评估。而COSO将风险定义为事项发生并影响战略和商业目标实现的可能性，因此风险同时包含损失和收益发生的可能性。企业应当构建识别、评估和管理影响自身实现经营目标能力的各种风险的风险评估过程，具体包括识别与财务报告相关的经营风险，评估风险的重大性和发生的可能性，以及采取措施管理这些风险。

对于投资项目而言，企业应当在章程和内部制度中规定对外投资的决策程序、投后管理、监督评价等。企业应当组织内部团队或者委托具有能力的外部机构对拟投资企业或项目开展尽职调查和可行性研究，按照内部审批制度履行批准程序，落实决策和执行责任。风险评估过程中，既要防止经营风格激进对未来盲目乐观，又要杜绝经营风格保守而不作为；既要重视投资方案的可行性因素也要重视不可行性因素，才能客观评价风险。

## 2.3 提升控制活动的执行力

全面性的内控建设是内部控制执行有效的一般要求。A企业管理层要求各部门梳理现有的规章制度，让其主动识别存在的风险源并提出防范措施后提交内部监督机构审议后完善。经过各部门的自我风险评估，A企业管理层意识到内部控制不只是与财务相关，而应当覆盖企业的各种业务和事项。同时，也关注到了内控体系建设的重点领域不仅仅是资金管理，还包括核心技术等重要资产管理、合同管理、重要客户管理、信息技术管理等。

将管理与内部控制各自的优势相结合，既要责任到岗又要以人为本。中小企业应当制定员工守则、岗位说明书，建立工作流程，促进工作的标准化、流程化，并通过提高自动化水平来减少不必要的人工干预，做到不相容职务分离，提高工作效率的同时减少舞弊产生的机会。与此同时，控制活动的执行过程中，授权人要以人为本，激发员工工作的善意使其合理的运用自由裁量权处理例外事项，防止其为了规避责任而僵硬地执行制度影响效率和效果。

## 2.4 构建完善的信息沟通系统

中小企业应积极学习信息技术，成立信息技术部门，提高整体的信息化、自动化水平，从而提高市场竞争力。

例如财务部门可以采用与业务系统连接的智能化财务系统作为自身管理系统，来提高自身管理效率。为了更好的促进智能化财务系统在财务管理中的作用，中小企业不仅要重视内部控制信息化建设，还要积极对相关的内容进行测试、评估，保证内部控制信息化建设的质量。如果实施成本过高，中小企业也应当根据自身条件，采取其他适当的措施保证合同信息与财务信息一致，自动识别发票是否合规、是否重复报销等，解决信息沟通中的堵点。

## 2.5 健全对企业的监督

当中小企业发展到一定规模，管理层仅凭其对经营活动的密切参与来识别财务数据中的重大差异和错报，无法有效实现其对控制的监督目标时，中小企业应当发挥监事会、股东大会的监督作用，建立正式的持续监督活动。管理层负责公司的日常运营，并拟定公司的经营计划和投资方案，进行前期的可行性研究，重大决策应当在专业人员谨慎评估的基础上，进行研讨并形成议案，再报董事会决策(监事会负责审核)，最后根据有关法律制度和公司章程规定决定是否应当提交股东大会审议批准。此外还应当发挥外部审计机构的监督作用，定期作出内部控制自我评价报告的同时，聘请外部审计机构出具内部控制鉴证报告。

A企业从各部门抽调专业人员设立纪检监察部，为内控体系的建设提供了有力的保障措施。该部门具有开展党风廉政建设宣传教育，监督检查各部门执行党支部、公司决议和规章制度的情况，调查员工违纪违规行为的职责，并开设了受理举报线索的渠道。从而形成对监事会职能的补充，加强对企业的全面监督。

同时A企业设立了量化的监督考核标准并将其纳入员工绩效考核体系，通过全体员工互评打分、员工对各层级领导打分、领导对下属打分的监督方式，切实保障了各项内控的实施，最终实现组织的目标。

## 3 结语

中小企业必须重视内部控制的建设，充分的认识到内部控制对于中小企业发展的重要作用。只有这样才能在工作中积极的解决内部控制中的问题，为内部控制活动水平的提升创造更多的条件。作为中小企业的管理者应该加强对相关问题的重视，本着一切从实际出发的原则，积极的开展相关工作，解决工作中的问题，为中小企业的长足发展提供良好的环境，只有这样才能保障中小企业得以稳定的发展。

## 参考文献

- [1] 孟相茹.论完善国企内部控制评价体系的路径[J].财会学习,2019(19):232-233.
- [2] 姚大蔚.企业内部控制评价指标体系的构建[J].中国经贸,2018(22):267-268.
- [3] 徐清萍.企业内部控制评价研究[J].中国市场,2017(7):152-153.
- [4] 杨莉平.新时代中小企业内部控制的优化对策[J].首席财务官,2020,16(2):62-63.