

对加强中小企业内部控制的想法

赵文秀 胡淑娟

(九江学院 江西九江 332005)

【摘要】 内部控制的有效性直接影响企业价值提升的速度,然而中小企业的内部控制现状堪忧。本文分析了中小企业内部控制存在的问题,并针对性地提出了解决措施。

【关键词】 中小企业 内部控制 措施

企业管理实践证明,企业的一切管理工作都是从建立健全内部控制开始的,内部控制的质量直接影响企业经营活动的进行和企业价值的提升。本文拟对我国中小企业内部控制问题谈以下看法。

一、中小企业内部控制存在的问题

1. 企业管理层的内部控制理念淡薄。中小企业管理层由于思想观念等方面的原因,往往只重视生产而轻视经营管理,认为生产部门才是企业的重中之重,创造效益才是真正为企业作贡献。这导致他们对内部控制的认识出现偏差,导致企业忽视了内部控制的重要性,一味地追求企业的经济效益,即使认识到企业需要内部控制,也仅把内部控制看成某一管理部门的事,而没有把内部控制放在整个企业经营管理的策略高度来考虑。加之一些企业受自身资金、能力等条件的限制,企业负责人对内部控制还只停留在想法上,不能真正付诸实施。管理层的思想、决策影响着企业员工的思想,他们对内部控制的不重视使得员工更是认为内部控制与己无关,造成企业的管理混乱。

2. 组织结构设置不合理及管理模式僵化。中小企业资产规模不大、人员不多,其组织结构一般采用直线制或直线职能制,容易形成所有权与经营权高度统一的管理模式,企业的所有者同时又是经营者。在这些企业中,企业的领导者集众多权力于一身,凭借自己的经验和感觉进行企业管理,无视决策的科学性,也无视其是否可行。通常情况下,领导者的决策没有经过科学论证就付诸实施,从而导致决策失误,影响企业的正常运行。企业管理层的行为凌驾于内部控制之上,即使制定了一些内部控制制度也难以真正得到贯彻执行。

3. 缺乏风险评估制度。中小企业管理层对待管理的感性认识多于理性认识,经验多于理论,在企业管理上更多地凭借的是多年在企业经营中积累的经验,而对理论学习不够重视,管理理论相对缺乏,由此导致在企业管理过程中,其决策思维和决策导向更多地考虑企业的短期效益,仅仅关注企业的现状,而对企业未来潜在的风险关注不够。大部分中小企业并没有建立风险评估和应对机制,一旦出现经营风险和财务风险,企业就会陷入危机,甚至破产。

4. 控制政策不健全。由于中小企业规模小,人员较少,往往一人多岗,加之对内部控制相关知识的缺乏,许多政策和程序未能采用,比如,未能建立预算管理委员会、风险管理委员会等。尤其是内部会计控制薄弱,如会计机构和人员设置不规范、记账随意、手续不清、账目混乱、财产不实等。这就使得中小企业会计工作秩序混乱、会计信息失真等问题十分严重,这必然会误导企业领导的决策。有些中小企业虽然建立了比较完备的财务制度,但会计人员并不按照相关财务制度行事,使这些财务制度没有得到真正的贯彻执行。

5. 没有建立信息沟通渠道。信息对企业经营管理的影响越来越大,甚至有的管理学者把信息作为一种生产力来看待。尽管中小企业规模较小,信息流没有大企业复杂,信息流转的环节也没有大企业多,但仍然需要考虑企业信息沟通渠道的构建。然而很多中小企业的管理层并没有这种意识,往往认为企业的经营管理是企业自己的事情,并不需要让“外人”知道,甚至有的经营管理者故意向员工隐瞒各种信息,以免泄露了商业秘密,担心企业员工一旦跳槽就可能对自己造成威胁。既然管理层不乐意把企业的问题透露给员工,而员工也懒得将经营中暴露出来的问题报告给管理者,这导致了中小企业信息沟通渠道的堵塞。

6. 缺乏持续的监督机制。内部控制制度的有效执行,需要建立一个监督机制,但中小企业出于人力成本等方面的考虑,往往没有建立持续的监督机制。例如,不少中小企业忽视内部审计的作用,据调查,为数不少的中小企业没有设立内部审计机构,即使设立了内部审计机构,也没有真正发挥它的作用。企业所设立的内部审计机构表面上也是对董事会负责,实质上独立性很差,甚至有些企业的财务部门领导兼任内部审计部门的负责人,财务人员兼任内部审计人员,从而使监督制度形同虚设,形成隶属关系不清、监督不力的局面。同时,部分内部审计人员素质偏低,有的只掌握了某一方面的知识,有的甚至对审计业务一知半解,根本难以发现深层次的问题。

二、加强中小企业内部控制的措施

1. 更新中小企业管理层的管理理念。企业内部控制环境主要是企业的管理者所造就的。内部控制是否有效,与企业管

理层是否重视、是否带头执行有很大的关系。中小企业管理层应充分意识到建立内部控制制度的重要性和必要性,不断提高自身文化素质和管理水平,更新管理理念,增强社会责任感,实行科学管理,这是中小企业内部控制制度得以发挥应有作用的关键。

2. 建立健全与业务规模相适应的组织机构。良好的组织机构控制是企业内部控制机制产生作用的硬件。中小企业应根据自身经营特点、经营规模等因素设置组织机构,配备齐全的职能部门,并注意科学地确定各部门的职能,做到各部门间互相协调、相互牵制,确保控制目标的实现。同时对各级机构的职责权限做出明确的限定,既要防止权力重叠,又要避免出现权力真空。根据相互牵制的原则,使每一项经济业务活动都经过适当的授权,建立畅通的从上到下、横向以及从下到上的信息沟通渠道。良好的组织机构控制应该能够保证责任明确、授权适当、信息流通畅,在防止会计舞弊尤其是管理舞弊方面起到重要的作用。

3. 建立风险评估机制。风险评估,是提高企业内部控制效率和效果的关键,一般包括风险的判断、分析、管理、控制等环节。每个企业在经营过程中都会面临来自内部或外部的不同风险,而且这些风险会随着经济、业务、主管机关、营运环境的变化而变化。中小企业应该增强风险意识,建立应对变化的风险评估机制,变被动为主动,减少风险的影响。

在中小企业设立风险管理委员会,专门负责定期检查、评估企业运行过程中的外部环境和经济业务等的变化,即对内分析自身的优势与劣势、长处与短处,对外分析外界的机会和威胁,致力于实现内部控制目标,将企业的经营风险降至最低。

特别需要注意的是,企业应根据环境的变化,随时更新、完善内部控制系统,加强对环境改变时的事务管理。

4. 完善控制政策与程序。完善的控制政策与程序有助于企业进行风险管理和保证企业目标的实现,它贯穿企业的所有层面和各项工作,包括一系列不同的控制活动,如审批、授权、确认、核对、审核经营业绩以及维护资产安全等。中小企业完善控制政策和程序最重要的是应加强内部会计控制,做好会计基础工作,如建立正规的财务部门和严格的财务制度等。尤其是要重视内部牵制制度的实施,保证不相容职务的分离。根据内部牵制原则,中小企业应做到:首先,明确规定每一位员工的岗位职责;其次,建立授权批准体系,根据经济业务的不同,确定不同的授权批准层次,并针对每一类经济业务规定不同的审批程序;再次,实行预算控制,企业的经济业务一般情况下须由相关人员根据管理目标编制预算,并经领导批准后执行,在执行后,需将执行结果与预算相核对,严重偏离预算的应查明原因,并追究当事人的责任;最后,中小企业应采取岗位轮换制,以更好地达到牵制的效果,防止内部串通,造成舞弊。

5. 建立互信关系,改进信息沟通渠道。信息和沟通是连接其他各因素的纽带,其关键在于沟通的及时性和运用正确的渠道进行信息的沟通。

(1)改善企业管理层与内部员工的关系,建立互信关系。内部控制的效果,取决于企业员工的控制意识和行为,更取决于企业管理层的重视程度。企业管理层注重内部控制,尊重员工的心理需求,强调沟通和交流,便能减少管理者与被管理者之间的隔阂,形成强大的合力,促进整个企业健康、持续、快速发展。

(2)利用企业的关系资本,实施关系治理。关系亦是企业的一种资本,关系治理成为企业治理的一种新模式。关系治理与其他治理模式的最大区别就在于关系治理依靠契约的法律效力来建立一种信任关系,这是双方自愿缔结的一种契约关系,这种关系有利于双方的利益。中小企业可以通过建立关系网,利用企业内部的关系资本实施关系治理,提高企业的经营效率,实现企业的价值增值。

(3)建立和完善企业的信息沟通渠道。有效的沟通必须普遍进行,自上而下、自下而上地贯穿整个企业。所有人员都能从管理层获得明确的信息,都认真对待自身的控制责任。他们必须了解各自在内部控制体系中担任的角色,以及个人行为与他人工作的相互关系。同时,企业也要与顾客、供应商、监管者和股东等外部人员之间建立有效的沟通渠道。

6. 建立内部控制的持续监督机制。从内部审计的作用来看,内部审计是对内部控制制度执行情况的一种最有效的监督,即是对内部控制的控制。中小企业应充分发挥内部审计的作用,着力做好以下工作:

(1)建立内部审计部门,同时提高内部审计的地位,使其地位高于其他任何职能部门,直接对董事会负责并在业务上直接受监事会的指导。内部审计人员应该由企业最高领导层直接聘任,而且必须被赋予足够的权力,以保证其独立性和权威性。

(2)把内部审计的主要职能从查错防弊转到对企业的经营管理做出分析、评价和提出具体的管理建议上来。内部审计是一项独立、客观的保证工作和咨询活动,它的目的是为机构增加价值并提高机构的运作效率。从当前企业的需要来看,内部审计的功能已经从以监督为主转向以服务为主,从财务审计拓展为管理审计,并为企业提供决策参考。

主要参考文献

1. 谭洪芳,欧阳振安.浅谈中小企业的内部控制.消费导刊,2007;3
2. 唐予华,李明辉.内部会计控制与会计信息质量研究.北京:中国财政经济出版社,2003
3. 辛茂荀.内部会计控制实务.北京:民主与建设出版社,2004
4. 王永平,冉颖.内部控制评测的技术与方法.北京:中国时代经济出版社,2002
5. 阎达五,杨有红.企业内部会计控制系统.北京:中国人民大学出版社,2004
6. 朱荣恩,应唯,袁敏.企业内部控制制度设计——理论与实践.上海:上海财经大学出版社,2005