

# 论中小企业内控制度的完善

周红辉<sup>1,2</sup>

(1. 平安电气股份有限公司 湖南 湘潭 411100; 2. 湖南大学 工商管理学院 湖南 长沙 410082)

**摘要:** 中小企业在设计内控制度时缺乏前瞻性和系统性、缺乏针对性和可操作性、缺乏导向性和灵活性、缺乏层次性和顺序性。低水平的内控制度无法在企业健康发展中做出应有贡献,中小企业设计内控制度必须紧密结合自身和外部环境实际,明确原则,突出内容,注重程序。

**关键词:** 中小企业;内控制度;强基固本

**中图分类号:** F276.3

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1674-117X(2011)06-0079-04

## On Improvement of Internal Control Systems of Small and Medium - Sized Enterprises

ZHOU Honghui<sup>1,2</sup>

(1. Ping'an Electric Limited Company, Xiangtan Hunan 411100, China;

2. School of Business and Administration, Hunan University, Changsha 410082, China)

**Abstract:** The small and medium-sized enterprises often lack those characteristics of integration, forecasting, systematization, pertinence and operability, guidance and flexibility, hierarchy and sequentiality during the process of designing the internal control system. Based on these, the internal control system is in low level which can not be able to make contribution to a healthy enterprise developing. Therefore, the small and medium - sized enterprises should closely combine the enterprises itself and outside situation as well as define principles, strengthen contents, weight programmes in the process of designing the internal control systems.

**Key words:** small and medium-sized enterprises; internal control system; basis enhancing and foundation solidifying

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算,依法设立的一种盈利性的经济组织。它是社会组织的一种,是市场经济的主体,在人们日常生活中有着不可替代的地位和影响。根据注册资本、员工数量、经营规模等不同指标,可分为大型企业和中小型企业。当前我国人口众多,就业压力大,生产力发展极不平衡。社会各界应大力支持中小企业健康成长,充分发挥他们在安排就业、活跃市场等方面的重要作用。

我国中小企业在发展过程中困难重重,主要表

现为筹资融资难、市场推广难、技术创新难。要解决这些困难,既要求外部环境适宜,又要求中小企业自身不懈努力。很多业主(或管理者)确实也为企业生存发展壮大付出了艰辛努力:请客吃饭忙融资,东奔西走跑市场,诉苦喊累要政策。然而其往往忽视了企业强基固本的基础工作,像制定科学发展战略,搭建合理组织架构,设计系统运行制度,营造独特文化氛围,确定健康价值取向等。总之,很多中小企业对内部控制重视不够或者重视不当,致使企业发展缺乏合理的定位、明确的方向和科学的路径。基于此,本文拟就我国中小企业内控制度设

收稿日期: 2011-10-25

作者简介: 周红辉(1976-),女,湖南湘乡人,平安电气股份有限公司会计师,湖南大学2009级MPAcc,主要从事中小企业财务管理研究。

计中存在的主要问题,建构内控制度应遵循的主要原则等议题提出浅见,以供业界和学界批判。

### 一 科学的内控制度是中小企业健康发展的重要基础

企业是个有机整体,是为了服务于既定发展目标和价值追求对内外部环境变化及时做出应对、力争实现效益最大化的复杂系统。能使由诸多要素构成的大系统灵便有效运转的活动就是企业管理,管理的目的是提高效率和效益。简单来讲,企业管理离不开制订发展目标,设计组织框架,应对变量影响,提升工作效能,防范化解风险等内容。而要完成这些管理任务,一项基础性工作就是建构科学合理的内部控制制度。

何为内部控制? R. H. 蒙哥利马在 1912 年写的《审计——理论与实践》一书中提出:内部控制是指一个人不能完全支配账户,另一个人也不能独立地加以控制的制度。也就是说,他把内部控制直接等同于会计控制。到了 20 世纪 50 年代末,美国注册会计师协会把内部控制分为内部会计控制和内部管理控制两部分,其中内部会计控制是基础。1992 年,美国虚假财务报告委员会下属的发起人委员会发表的 COSO 报告提出,内部控制制度由控制环境、风险评估、控制活动、信息和交流及监控五要素组成。这五大要素中,控制环境是由公司理念、价值取向、员工素养等构成的,并将深刻影响企业行为;风险评估是企业经常性行为,它深刻影响企业投资的安全与收益,是企业高管必须时刻关注和思考的重大课题;控制活动是管理层为实现企业发展战略根据内外环境和信息变化主动做出的回应;监控则主要是根据既定目标评估企业运行状况以及时调整策略;而信息和交流则是为达到企业内部控制目的不断收集加工数据、反馈决策意见的动态过程。可见,企业内部控制既有静态的要素构成,又有动态的机制运转。企业只有抓好制度建设、注重企业文化、掌握内外环境,只有从大局着眼、从关键节点出发、从核心部分入手,才能发挥内部控制的基础性作用。

企业内部控制由管理控制和会计控制组成,且会计控制是基础和关键。因此,我国行政主管部门现阶段对企业内部控制看重的依然是会计控制,“其目的是确保企业经营活动的效率和效果、经济信息和财务报告的可靠性”<sup>[1]</sup>。这样做完全符合国情。我国市场经济机制建立时间还不长,企业自律

度还不高,企业监管的经验还不足,这一切都决定了我国中小企业内部控制的重点还是会计控制。

内部控制是企业管理的重要组成部分。过去,我国社会各界对企业管理存有偏见,认为管理活动不属于能创造新价值的劳动,企业管理无足轻重。因此,学术界对企业管理研究严重不足,企业管理者通常凭借经验作为,缺乏科学理论指导。后来,随着人们观念转变和企业发展壮大,一些大型企业开始逐渐重视管理。经过多年努力和实践,目前我国国有大型企业、著名民营企业和在华跨国公司的内控制度已基本成型并走上了良性发展轨道。可是,中小企业由于规模较小、人员较少、中间环节不多,企业所有者和经营者往往忽略制度体系建设。即使有些企业拟订了制度,也往往是“写在纸上,挂在墙上”,不去认真执行。

中小企业希望在激烈市场竞争中立足并稳健发展,但却往往急于求成,不愿从基础工作抓起。很多企业主(领导)目光短浅,兴趣点不在通过办企业来实现人生价值或服务社会,而仅仅是希望赚取物质财富。这样的出发点决定了他们不会为打造“百年企业”而高度重视制度建设。企业内部控制经常简化为对员工金钱方面的奖惩。可事实上,并非所有员工都是纯粹的“经济人”,更多的可能是“理性人”“社会人”。另外,中小企业主的投资决策往往没有明确的规划和方向,带有很强的随机性和盲目性。这样一来,他们只会短期操作,给企业带来的也只能是负面效果甚至灾难。

中小企业人员少,关系网相对简单。但这不应成为忽略内部控制制度建设的借口,而应更好地利用其积极的一面,使内部控制在企业发展中发挥更大作用。中小企业重视内部控制建设所带来的益处包括几个方面:

第一,制定制度的过程就是全面了解企业的过程。要制定出适合的制度体系,就必须对企业自身情况有清晰全面的认知,包括企业的发展目标、行业定位、社会形象、资产总额、技术水平、员工状况等;同时,还必须对国际国内形势有基本的了解,熟知国家的相关政策,了解业界发展态势,真正做到知己知彼。

第二,实现制度管人、文化留人,有助于降低管理成本,提高工作效率。怎样才能调动不同岗位员工的积极性使他们自觉努力工作、热爱工作,是所有管理者经常思索的问题。通过制定并实施内控制度,做到制度规章面前人人平等,这有利于营造

平等和谐的氛围;企业文化建设,可让员工在获取物质财富的同时实现人生价值,可使企业保持一支稳定的员工队伍。美国著名经济管理学家德鲁克深刻指出:“今天,真正占主导地位的资源以及绝对具有决定意义的生产要素,既不是资本,也不是土地和劳动,而是文化。”<sup>[2]</sup>可见,重视企业文化建设就是重视最优质资源的培植和积累。

第三,加强内部控制制度是企业竞争中立于不败之地并发展壮大的重要保证。市场经济中的大中型各类企业就如同航海中的大小船只,自身结构牢固、质量过硬是提高抗风险抗击打能力的关键所在。中小企业要在激烈竞争中立足,就必须有明确的发展规划和定位,必须有理性的科学决策机制,必须有完善的内部治理结构,必须有合理的内部控制制度,必须有灵敏的信息处理机制。只有做实做好这些基础工作,才能使企业走得更稳、走得更远。

## 二 中小企业内控制度设计存在的主要问题

当前学界和业界对中小企业内部控制所存在的问题有基本一致的认知:内控意识薄弱、内控体系残缺、内控结构不合理、内控主体素质低、内控方法不规范等<sup>[3-4]</sup>。例如:湖南西部一家1995年成立的木门、木地板生产企业,是湖南省最早从事木地板生产的企业之一,但到现在员工依然只有二三十人,没有发展起来。企业主在总结发展不好的原因时认为“关键在于没有建立起规范的内控制度”。就拿它的财务管理来说,没有专职财务人员,没有台账,往来票据不存档,财务往来情况、企业负债和赢利情况、企业资产总额等数据全凭头脑记忆。这家企业的情况也许比较极端,更多的中小企业内控制度情况表现为内容不全、水平不高。这种状况与中小企业设计内控制度的思路方法不对头有密切的关系。

第一,缺乏前瞻性和系统性。内控制度设计应该着眼长远,要把制度设计纳入企业发展整体战略,要有理论根据;应该立足现实,要有现实依据,不能凭空想象;切忌凭经验办事,不能为应付一时之需仓促出台制度,这样容易产生“一事一制度”现象,形成流水账,造成制度重叠冲突。例如,某公司涉及员工实习的制度就有《员工实习管理制度》《大中学生实习制度》,同时在其它事关员工招聘、培训、薪酬管理等制度中也有相似内容。这种制度的重复建设,最终导致难以执行。所以,在设计内控

制度时必须严肃以对,通盘长远考虑,保证制度的科学性和权威性;同时,内控制度应成体系,要有制度制定规划和详细方案,各种具体制度的效力要有差别,彼此间关系要清晰严密。

第二,缺乏针对性和可操作性。制度的制定不是为了摆设,而是满足实际应用之需。但是很多中小企业对制度的重要性和严肃性认识不足,致使思想上不能正确认识内控制度。既然思想上重视不够,认识不清,那么很多中小企业在设计制度时经常聘请专家代为设计和简单照抄其他公司制度。专家理论水平不容怀疑,但对企业具体情况熟知程度高低不一,如果单纯让其包办内控制度设计工作,往往会出现制度本身完美好看、逻辑结构无懈可击,却不切实际的情况。还有更多的中小企业,为了省钱或者为了迎接检查评估,追求形式要件完整,把其它公司的内控制度文案拿过来,略作修改就作为自己公司的内控制度。结果,许多中小企业的内控制度仅仅成了摆设,对企业内部控制没有任何益处。

也有一些企业的确想制定一整套内控制度,但由于制度设计人员的专业技能不强,设计的内控制度不适用。例如,某公司深感公司用纸浪费,于是专门制定了《办公用纸管理制度》,规定办公用纸要双面打印和复印,废纸尽量反复利用。但实际上,该制度是否真正被执行,还要视各办公室工作人员的节约观念而定,因为无法组织人专门去检查执行情况,即使有人真的去检查,员工要毁掉证据也非常简单。其实,约束用纸浪费的情况办法很简单,削减相关预算即可,完全不必专门制定制度。

第三,缺乏导向性和灵活性。内控制度的指导思想、内容框架和具体内容应体现出鲜明的导向性,体现出企业的价值取向和精神追求。内控制度应该是指能灵活应对内外环境变化,能将企业风险降至最低,并能使企业利润上扬,能治庸治懒激发员工工作热情的机制系统。企业内控制度如果只是等同于罚则,制度规定过细过死的话,就无法真正发挥它的作用,体现它的价值,无法真正得到职工的赞同,实行成本就会很高。内控制度应该管好关键节点,降低企业运行成本,提高企业经营安全度。但是,许多中小企业内控制度主旨不明,焦点模糊,内容庞杂,难出成效。比如,某生产型企业内控制度数量众多、内容琐碎。其中的《工服管理制度》规定员工上班必须穿工服,如发现某员工没有穿工服,不仅本人要受罚,就连直属上级都要挨罚;

公司行政部的例行工作之一就是检查员工是否穿了工服。在企业上班期间,统一穿工服确实有助于营造特有的企业文化氛围,也显得整齐划一,但这一规定不能过于机械僵化,要体现一定的灵活性。总之,内控制度应管好该管的,而不是管住容易管的。

第四,缺乏层次性和顺序性。在现实中,许多中小企业制定内控制度的目的不明,长远整体规划不足,容易导致企业内控制度框架不全、内容残缺,制度之间难有层次性和顺序性。而事实上,企业发展战略目标的实现是以一系列具体任务的完成为前提,在完成具体任务的过程中必然会体现出轻重缓急。没有层次性和顺序性的内控制度在实施过程中会处处受阻,难见成效。如果没有中小企业内控制度的顶层设计,只是企业内部各部门各自为战,缺乏协调统筹,就容易出现制度间的撞车或者缺位,制度之间难以形成无缝隙衔接的闭环,某些节点容易形成控制盲区。

中小企业内控制度存在的主要问题归结来就是战略意识不强、全局观念不足、协调配合不够、应用效果不佳、设计思路不清。

### 三 完善中小企业内控制度设计的思路

中小企业内控制度建构是企业自身科学发展的一项基础性系统工程,要改变因内控制度不完善不科学给中小企业健康发展带来困扰的局面,就必须在中小企业内控制度设计上下功夫。中小企业内控制度设计的关键在三个方面。

第一,明确原则。纲举目张,只有明确了内控制度设计的基本原则,才能有的放矢地进行各项具体制度的设计和构建。在中小企业内控制度设计时主要应遵循以下原则:从实际出发原则(也就是灵活性原则)、成本效益原则、重要性原则(也即优先原则)、时效性原则、相互牵制原则、领导(业主)重视原则<sup>[4]</sup>。换句话说,制度设计就是要把握全局性、强调科学性、重视针对性、突出基础性。只有在设计时切实遵循了这些原则,设计出来的内控制度才能符合企业实际、才能具有顺利实施的环境和机制。

第二,抓好内容。在中小企业内控制度设计时,一定要具有“内容为王”的意识。不切实际、粗糙糟糕的制度所带来的负面影响比制度缺失的结

果还要坏。好的内控制度要求覆盖全面、抓住关键、有序灵活,能有效服务企业发展目标。以生产型中小企业为例,内控制度至少涵盖这么几项:制度,如《采购管理制度》;流程图,如《原材料入库出库流程图》;规范性文本,如《入库单》《出库单》;部门和岗位职责,如《采购部职责》《采购部经理岗位职责》等。设计制度时一定要内容严谨,逻辑关系清晰严密,遣词造句准确通俗,具体规定有根有据。

第三,注重程序。程序正义是结果正义的重要保障。企业内部控制的最佳状态是通过制度去管好人。从一定意义上说,需要企业所有成员都参与到内控制度的设计中来,让内控制度的制定过程成为内控制度的宣传推广普及的过程。在设计内控制度时,切忌由几个领导和高管关起门来拍脑袋制定,然后利用权力强行贯彻。一般来说,一套成熟的内控制度的设计要经过组织动员、任务分配、调查分析、起草初稿、部门讨论、下发试用、执行反馈和正式定稿八个环节。而决定内控制度质量的关键环节是调查研究、部门讨论和执行反馈三个耗时累人的环节。因此,中小企业设计内控制度时,要保证做到程序完整、抓住关键、耐心细致。

中小企业是我国经济发展的主力军之一,内控制度是它们实现可持续健康发展的基础性工程,应给予高度重视。在设计内控制度时,必须针对容易出现的问题,结合实际,明确原则,突出内容,注重程序。只有思想重视,抓住关键,程序到位,才能设计出高质量的中小企业内控制度。

### 参考文献:

- [1] 刘艳梅. 关于中小企业内部控制的思考[J]. 财经界:学术版, 2009(11): 194-195.
- [2] 辜胜阻. 经济转型需重视文化重塑与软实力提升[N]. 中国经济时报, 2006-01-19(A01).
- [3] 魏洁. 中小企业内部控制问题研究[J]. 湖南医科大学学报:社会科学版, 2008(5): 69-70.
- [4] 饶华莹. 浅谈中小企业内部控制现状问题及对策[J]. 时代金融, 2011(2): 34-36.
- [5] 和丽芬. 对中小企业内部控制框架构建的思考[J]. 会计之友, 2008(5): 54-55.

责任编辑:徐 蓓