

中小微企业内部管理控制探研

文 艺,龙雨晴

(湘潭大学 商学院,湖南 湘潭 411105)

[摘 要]在经济全球化的今天,中小微企业的经营环境将更加复杂,而内部管理控制是风险管理最有效手段,但是管理成本是制约中小微企业完善内部控制最主要的障碍。目前中小微企业内部管理控制存在控制观念落后,风险意识不足,内部管理控制制度不完善等问题,在考虑成本效益的前提下,提出高层管理参与内部管理控制,将内部管理控制系统视为一个完整的闭环系统,建立风险预警系统,加强对内部管理控制的监督,建立健全信息化管理系统等措施来完善中小微企业内部管理控制存在的问题。

[关键词] 中小微企业;内部管理控制;成本效益

[中图分类号] F275.3 [文献标识码] A [文章编号] 1674-117X(2015)05-0032-06

Research on Internal Administrative Control in Small and Medium Micro Enterprises

WEN Yi, LONG Yuqing

(Business School, Xiangtan University, Xiangtan Hunan 411105 China)

Abstract: Internal management control is an efficient approach to the success of risk management control in small and medium micro enterprises. Administration cost, however; poses the main obstacles to the improvement of these enterprises in which various problems currently exist, such as: obsolete management concepts, lack of risk awareness, and imperfect internal management control system. To deal with these problems, the present study proposed that top management participate in the internal management control and turn the internal administrative system into a complete closed-loop one under the condition of controlling cost-effectiveness, via establishing and perfecting warning system, strengthening the function of supervision, and improving the information management system.

Key words: small and medium micro-enterprises, internal administrative control, cost benefit

根据新的《中小企业划型标准规定》,从业人员 1 000 人以下或营业收入 40 000 万元人民币以下的为中小微型企业。^[1]国家统计局网站的统计数字显示:中小微型企业占企业法人总数的 95% 以上,产值占全国 GDP 总量的 50% 以上,提供了约 75% 的城镇就业,对国民经济和社会发展做出了巨大的贡

献。中小微企业在市场经济中的地位和作用日益突出,成为最活跃、最具增长潜力的经济力量。

目前,我国大多数中小微企业生产经营规模小、资金有限,生产和管理技术相对落后,极大地制约了企业的综合竞争力。面对日益激烈的市场竞争,生存压力大、发展缓慢,难于做大做强。如果不

收稿日期: 2015-05-01

基金项目: 省社科规划办项目(11YBB350),湘潭大学校级项目(0609023)

作者简介: 文 艺(1972-),女,湖南益阳人,湘潭大学副教授,博士生,研究方向为企业理论与组织行为;龙雨晴(1995-),女,湖南株洲人,湘潭大学学生,研究方向为企业会计。

完善企业内部管理控制机制,提高企业管理水平,就难以保证企业的健康发展。

一 内部管理控制研究现状

内部管理控制是企业实现经营目标、保证会计信息的真实可靠、保护资产的安全完整、降低企业经营风险,在企业内部采取的一系列调整、约束、评价的方法程序及控制制度,其目的是控制企业全面风险。^[2]内部管理控制从萌芽到今天,主要经历了四个阶段:

1. 内部管理控制制度阶段,这一阶段的目的是防止财产损失和财务舞弊风险。

2. 内部管理控制结构阶段,又称采用结构三分法,即内部管理控制结构包括:控制环境、会计制度和控制程序,这一阶段的目的是增加防止效率低下风险。

3. 内部管理控制整体框架阶段。1992年9月,美国 COSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 反虚假财务报告委员会的主办组织)发布了《内部控制——整合框架》报告,标志内部控制的发展进入内部管理控制整体框架阶段,该报告提出了内部管理控制的三项目标和五大要素,三项目标包括:经营的效率和有效性、财务报告的可靠性、对适用法规的遵循;五大要素包括:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控。

4. 全面风险管理阶段,2004年9月 COSO 委员会颁布了《企业风险管理——整体框架》报告,^[3]从“整合框架”对“整体框架”,这一字之差,表明了内部控制整体框架范围的扩大,目的是控制企业全面风险。

内部管理控制发展到今天,已经演变成一种过程,内化于企业的各个流程、各个环节和企业的各类人员相联系,但从内部管理控制的对象和目标来看,依然是一种风险控制活动。^[4]

我国于2008年发布的《企业内部控制基本规范》,标志着我国的内部管理控制进入规范化。2010年,我国的财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门联合发布了《企业内部控制配套指引》,为企业的内部管理控制构建提高指

导。内部管理控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。^[5]在经济全球化的今天,中小微企业经营环境将更加复杂,而内部管理控制是风险管理的最有效手段。

二 内管理部控制存在的问题

相对于第三产业,企业对内部控制系统的要求更高。我国的中小微企业一般起点较低,但是随着生产成本的提高,只有向管理要效益,才是企业的生存之道。目前,我国许多中小微企业缺乏健全完善的内部管理控制制度,还存着许多问题。

(一) 内部管理控制观念落后

首先,管理当局对内部管理控制的思想认识不足,多数管理者对内部管理控制的理解还停留在内部牵制阶段,目的只是保证财产物资的安全完整,没有将内部管理控制与企业发展战略、经营风险、经济效益联系起来。多数企业管理层只是片面看到建立和完善内部管理控制所增加的费用,看不到由于提高管理水平所产生的经济效益,这会导致企业短期经济行为,不利于企业的可持续发展。而且,政府有关部门对中小微企业内部管理控制的约束力不强,因此企业很难从思想上重视内部管理控制的建设。总之,管理层的认识不足导致内部管理控制不能在中小微企业内部有效开展,综合管理水平得不到保障。

(二) 风险意识不足

COSO 的报告认为,内部管理控制的出发点与最终目的都是为了控制管理风险。我国中小微企业多属于民营企业,所有权与经营权没有完全分离,董事长兼任总经理的现象普遍,企业的决策更多依靠经营者个人的能力和经验^[6],风险控制没有被企业当作一项单独的职能工作加以重视和执行,不利于开展风险评估工作。

中小微企业的多数经营者对内部管理控制成本极为关注,认为建立和完善内部管理控制制度需要耗费相应的人财物力。企业管理层为了尽可能降低成本,使得中小微企业的员工数量少,分工不

细,常常一人多岗,虽然人力成本低,办事效率高,但是内部制约松散,业务流程缺乏规范,留下舞弊、技术性错误等隐患,例如贪污挪用、携款外逃、损公肥私、收取回扣等。

另外,中小微企业由于业务范围窄,产品种类和数量较少,且技术含量较低等特点,吸引高素质专业人才的能力较弱。而且又因福利待遇等方面的先天不足,留不住人才。加上为了降低成本,人才培养机制跟不上企业与社会的发展。所以,从业人员素质得不到提高。又由于集权管理,中小微企业的员工大多数习惯于服从,没有把企业利益与自身利益联系起来,导致员工缺乏主人翁意识,更谈不上风险意识,认为企业风险是管理者的事,直接造成监管、防范机制缺失,对风险的应对不力,增大了企业的风险。总之,由于多数中小微企业没有将风险控制作为企业的一项职能工作来对待,导致企业风险识别存在缺陷、风险预警机制缺失和风险控制执行不力等问题。

(三) 内部管理控制制度不完善

中小微企业的内部管理控制制度不完善主要表现在四个方面:一是缺乏全面性。中小微企业财务工作制度通常没有有序开展,分工不明,“内部牵制原则”没有有效建立,造成会计信息失真现象比较严重。并且管理层常常把关注点放到查错防弊的控制上,对经营风险的防范却掉以轻心;重大经济事项有制度,而日常经济业务比较随意。二是制度缺乏可操作性。中小微企业内部管理控制内容抽象笼统,只有控制原则没有具体的操作规则;企业实行内部管理控制的主要目的是应付政府部门的检查,而没有真正考虑企业的实际需要;内部管理控制手段和方法落后,较多依靠传统经验,很少采用现代内部管理控制技术;三是内部管理控制的职责不明确。中小微企业的管理者习惯给负责人分派工作,而不是授权给负责人,造成负责人只求完成任务,而不考虑管理工作的可持续发展,影响了制度执行的效率;四是缺乏内部监督,我国中小微企业基于成本的考虑,组织机构设置大多较为精简,多数企业未设置专门的内部审计机构,有的即使设置了内部审计部门,一般也是由财务人员兼任,而且分派的职责范围有限,而且独立性不强,难

以实现内部监督工作制度化、经常化和专业化,另外由于企业高层也不够重视监督,监督效果不尽人意。

三 基于成本效益原则改善中小微企业内部管理控制的建议

(一) 高层管理参与内部管理控制

做到既重视内部管理控制制度的构建与实行,又将管理成本控制在可接受的范围是大多数中小微企业管理层关心焦点。唯一的解决办法是企业高层广泛和直接参与内部管理控制,确保内部管理控制系统符合成本效益原则。中小微企业的领导者通常是企业创始人,他们对企业的运营、管理程序、合约的安排以及企业风险等,都有相当多的经验,同时也能够有效监控财务报告,对企业的远景规划也心中有数。但是重要的是他们应该更新内控观念、学习新的管理模式,树立现代管理理念,提高管理素质,才能有效得完善内部管理控制制度。

(二) 视内部管理控制为完整过程

一个有效的内部管理控制系统,应该包含所有的五大内部管理控制要素。这些要素之间的关系可以用一个闭环控制系统来描述,如图 1 所示。企业全面风险管理目标是系统输入,控制环境、风险评估及信息和沟通通过控制活动产生控制效果,监督对控制效果进行测量、评估,并将风险输出负反馈给输入,对内部控制系统进行修正,目的是输出(即控制效果)接近输入(即风险目标)。当内部管理控制的五个要素都能够协调执行并发挥作用,内部控制就可以被认为是有效的。

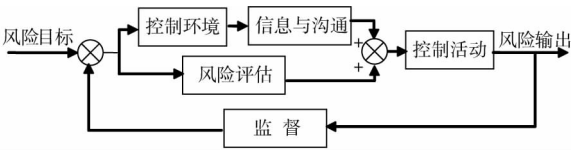


图 1 企业内部控制系统框图

随着经济的发展,竞争更激烈,中小微企业在完成起步后,就进入了要把企业做大做强、扩大规模、高速发展的阶段。这时,资金就成了发展的最大瓶颈,必须拓宽融资渠道。实时的融资,无疑就是给企业装上了腾飞的翅膀。融资的途径首选银

行融资,但是中小微企业很难向银行提供规范的内部管理文件及财务报表返给银行识别企业的风险点与偿债能力带来很大的困扰,使得当前中小微企业很难获得银行融资。如果中小微企业在日常的经营中,内部管理控制的五个要素都能够协调执行并发挥作用,能向银行提供以下评估文件:

1. 对资金的数量的进行合理评估。资金不足会影响生产发展,而资金过剩也会导致资金使用效果降低,形成浪费。企业反倒可能背上沉重的债务负担,进而影响后续融资能力和获利能力。

2. 在资金使用的效益性上的评估。通过内部管理控制制度系统,把资金来源和投向结合起来,分析资金成本与投资收益间的关系,避免决策失误。

3. 对资金结构上配比性的评估。按结构上的配比原则,中小企业用于固定资产和永久性流动资产上的资金,应以中长期融资方式筹措为宜;由于季节性、周期性和随机因素造成企业经营活动变化所需的资金,则主要以短期融资方式筹措为宜。

4. 资金运作上的评估。通过调整资金占用结构、加速资金周转,尽量避免不合理的资金使用,提高单位资金的使用效果。

我国创业板上市盈利门槛低,创业板的推出,为中小微企业提供了融资的另一个重要渠道。创业板上市的动机将促使中小企业规范运作,对公司的管理提出了更高要求。我国证券监督管理委员会已于2014年2月11日审议通过《首次公开发行股票并在创业板上市管理办法》,该办法的第二章发行条件十九条规定“发行人内部控制制度健全且被有效执行,能够合理保证公司运行效率、合法合规和财务报告的可靠性,并由注册会计师出具无保留结论的内部控制鉴证报告。”^[7]企业在准备上市前2~3年,要聘请第三方著名的会计师事务所实施审计,确保账务清楚;成立股份公司之后应严格实施企业内控制度,防止发生财务问题。所以在构建内部控制体系时,可以把证券监管部门对中小微企业的内部管理控制要求融入到企业的内部管理控制中,这样既可以增强公司进入资本市场的力量,又可以避免违规成本的发生。反过来,资本市场又会推动中小微企业的改革和经济增长,有利于企业的可持续发展。

(三) 建立风险预警系统

随着市场竞争日益激烈,企业面临的经营风险和财务风险也日益增多。一个没有强烈的风险意识的企业,很难及时应对并有效防范各种风险。但是考虑到我国中小微企业通常组织机构简单,要建立完善的风险预警组织体系,采用预警模型和复杂的分析方法不太现实。因此要建立适应中小微企业发展的风险预警指标体系,及时发现、预测风险可能造成的损失,并设法将风险的影响控制在最低程度,然后逐步完善风险预警机制。

中小微企业风险预警指标体系的建立要考虑企业规模,预警指标在保证能及时预警的前提下,预警指标应易于取值、易于理解、易于计算,将定性指标与定量指标相结合,客观反映企业在经营活动中潜在的风险。定性指标宜用符合性标准来评价,主要提示经营者要时刻关注内外部环境及经营环境的变化,有利于尽早发现企业的经营风险,以便采取应对措施。内部管理环境包括员工素质、知识结构、能力结构、企业家素质,员工满意度、员工忠诚度,内部控制制度健全性、内部控制组织合理性、内部控制实施有效性。外部环境包括经济政策、法律制度、行业发展前景、企业购销情况。经营环境包括合同履行状况、依法纳税状况、产品质量状况、劳动保障状况、环境保护状况、安全生产状况、司法诉讼状况。定量指标则可以从企业盈利能力、资产营运能力、偿债能力、发展能力等方面选取。预警指标体系还应能根据企业的发展和环境变化,不断修正、更新优化指标体系的内容,确保预警的准确性。另外考虑到内部管理控制的成本效益原则,企业要根据经营内容和特点,有侧重地选择能够揭示企业潜在风险的指标,如果指标获取的成本大于其带来的效益,则应用较低成本的指标进行代替。

建立风险预警系统可以有效降低风险系数。首先,管理层需要预计最容易面临风险风险的环节,特别是要关注其核心目标所面临的风险;其次,管理层需要对具体的管理目标、控制流程、控制制度、可能的风险及风险应对措施要足够透明化,确保相关的部门都能确认、获取及使用有关的信息并能认真执行。

(四) 加强内部管理控制监督,提高控制效率

监督是对内部管理控制的运行质量进行评估的过程。企业初步设计出的内部管理控制制度由于认识的局限性不可能完美无缺,而且在内部管理控制执行的过程中,由于员工对制度理解上的差异,再加上实际的经营的内外环境的时刻变化,这些因素都会影响内部管理控制制度执行的效率。对内部管理控制实施必要的监督环节,有利于发现内部管理控制的不足和问题,及时采取完善修正等优化措施,从而提高内部管理控制的效率。但是大多数中小微企业不愿意设置单独的内部监督机构,究其原因增加机构会增加成本而由此带来的积极作用短时间内不明显。一个完善的内部控制体系应该是一个完整的闭环系统,内部监督就是这个系统的反馈环节。内部控制系统如果运转良好的话,能为以后企业的运营提供宝贵的管理经验,包括降低成本。^[8]如果企业在内部控制执行一年后,下一年再次执行评估程序时,并没有降低多少的成本,那么原因应该是内部监督没有很好地发挥作用。

要提高内部监督的效率,首先应该制定内部监督制度,以明确内部监督机构的职责,明确内部监督机构与其他内部管理控制机构之间的关系,明确开展内部监督的程序、方法和要求等,内部监督应包括日常监督和专项监督。

日常监督实际上就是持续的监控活动,它应当与企业日常的经营活动相结合。开展日常监督有利于及时发现内部控制的缺陷,并对内部控制制度做出相应的修正和完善。专项监督是针对企业内部某一特定业务或某一特定领域或部门进行局部的内部监督。企业应当根据企业的发展计划,定期确定当期专项监督的内容和对象。对于对控制风险评价结果影响大的关键业务及部门,要优先对其进行专项监督。监督过程中发现问题要及时向有关方面报告,并提出完善和修改建议,并实时跟踪内部管理控制缺陷整改执行情况。

内部监督机构应根据企业的实际情况制定内部控制缺陷认定标准,在对内部控制进行监督的过程中,根据确定的标准对内部监督所发现的内部管理控制缺陷进行认定,分析缺陷的性质和产生的原因,提出整改方案。内部监督机构应对内部管

制的有效性进行评价,制定自我评价的方式、范围、程序和频率。内部监督机构要做好内部管理控制实施情况记录及资料保存。内部管理控制实施情况的记录,不仅反映了当前的内部管理控制的实施情况,是对内部管理控制进行评价的依据,也是对内部管理控制系统的进一步完善的基础资料。根据现有监督、测试、评估结果,分析现有内部管理控制的不足,再对现有的内部管理控制系统做适当修正,这样可以用较低的成本获得更成熟的内部管理控制系统。

(五) 建立健全信息化管理系统,保证信息通畅

有的企业虽然建立了内部管理控制制度,但大多停留在纸上,很难真正实现控制功能,究其原因操作起来很繁琐,难以真正实现的控制功能。解决办法是可以通过信息化的工具对内部管理控制制度进行集成、转化和提升,形成较为完善的内部管理控制信息化系统,并将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序,解决内部管理控制的职责不明晰、流程不系统、标准不统一、风险未量化、制度不执行等问题,真正发挥内部管理控制应有作用。一个健全的信息管理系统,应该有利于管理决策者获取及时的内部控制的新动向、企业的信息动态,并采取有针对性的对策,提高控制效率;有利于各管理层及全体员工及时准确获得相关信息,明确目标 and 责任,更好地履行自己的职责,提高管理效率;有利于简化机构,降低管理成本;有利于收集和處理风险数据和信息,为企业风险的识别、评估及应对风险措施的制定提供依据;有利于固化内部管理控制体系建设的成果,并根据内部监督评价的结果方便持续优化内部控制体系建设的成果;有利于业务流程自动化,降低舞弊风险;有利于企业创建宽松和谐的控制环境,促进企业文化的形成。

企业内部管理控制体系信息化建设是一项艰难而复杂的工作,因此信息化的建设需要谨慎选择有能力而且能够提供良好服务的供应商或专业的开发团队。内部控制体系信息化建设应分段实施,持续优化。例如先解决流程可视化的要求,进一步实现风险自动评估、内部控制评价自动生成功能,

再进一步解决实现自动流程与业务系统的关联问题。

总之,企业内部管理控制体系信息化是企业提升效率、保质量、防风险的有效工具,真正能提升企业的管理水平。但是,在享受信息化便利的同时也会造成企业对信息系统的依赖,企业的信息化风险也在不断提高。管理者要预防信息的失真、数据的丢失和系统的失灵等潜在风险,可通过对信息系统设置严格的功能授权和操作权限,并定期对数据进行备份并检查,对特别重要的数据要进行多级备份等措施降低信息化风险。

(六) 对支持性岗位不足的弥补

由于资源的限制,中小微企业在各种支持性岗位上所提供的资源有限。从内部管理的效果来说,不相容职务应该适当分离,防止业务失去约束和监督。一个业务的完成应该经过相关部门的审查、核对,以最大限度地减少错误和舞弊的发生。但是由于中小微企业组织机构普遍设置简单,甚至缺少某些岗位。对此,管理层可以采取一些措施来弥补这一缺陷。如管理层有选择地检查某些交易的支持性文件;定期盘点实物存货、设备资产等;复核账户余额等。

另外,恰当规模的归档也能弥补岗位不足造成的内部管理问题,对反映企业运营过程具有查考利用价值的资料或程序制度进行归档保存。恰当的归档可以保持企业前后运营的一致性,为以后的运营提供宝贵的经验,提高运营效率;归档的资料还可以作为新员工的学习参考资料,有助于新员工的培训;同时,归档还可以为报告内部审计及外部审计提供证据。归档的规模取决于控制环境和期望,同时还需要考虑成本效率的问题。中小微企业由于业务相对少,管理机构简单,管理层通常直接参与执行控制程序,这些程序可能只需要最小规模的归档。而财务报告要为内、外部审计提供支持,所以对归档要求更高。^[9]总之,内部控制的归档应满足企业需要,要保证五个内部控制要素都被有效地设计并加以执行。

综上所述,在目前的市场经济环境下,构建和完善内部控制是提高中小微企业的竞争力的必经之路。加强企业成本管理和风险控制工作,内部控制的五大要素中,控制环境是基础,风险评估是分析、控制活动是手段、信息与沟通是渠道,监督是反馈,只有五个要素都能发挥作用,才能有助于我国中小微企业的健康可持续发展。

参考文献:

- [1] 工信部联企业[2011]300号:关于印发中小企业划型标准规定的通知[EB/OL]. [2015-01-11]. http://www.gov.cn/zwqk/2011-07/04/content_1898747.htm, 2011-07-04.
- [2] 曾秀玲. 试论中小企业内部控制的完善[J]. 湖北经济学院学报:人文社会科学版, 2015, 12(5): 61-62.
- [3] COSO. Enterprise Risk Management Integrated Framework [M]. AICPA Publisher, 2004: 5-13.
- [4] 徐东莲. 企业内部控制存在的问题及解决对策[J]. 财经界:学术版, 2014(22): 133-134.
- [5] 财会[2008]7号. 企业内部控制基本规范[EB/OL]. [2015-01-22] http://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengwengao/caizhengbuwengao2008/caizhengbuwengao20087/200810/t20081030_86252.html. 2008-05-22.
- [6] 周敬. 强化企业内部控制的几点建议[J]. 辽宁财税, 2003(6): 72-73.
- [7] 中国证券监督管理委员会. [第99号令]首次公开发行股票并在创业板上市管理办法[EB/OL]. [2015-01-11]. http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306201/201405/t20140529_255115.htm. 2014-05-14.
- [8] Klammer, B. K., K. W. Kobelsky, and M. W. Watson, Determinants of Persistence Internal Control Weaknesses [J]. Accounting Horizon, 2012, 26(2): 307-333.
- [9] 何冰晶. 中小企业内部控制优化研究[J]. 经济研究导刊, 2015, 266(12): 128-129.

责任编辑:徐 蓓