

中小企业内部控制存在的问题及解决对策研究

张义梅

(西乡县瑞安民用爆破器材有限公司, 陕西 汉中, 723500)

一、引言

近些年,随着中小企业的快速发展,其已经成为我国社会主义市场经济的重要组成部分,市场地位、价值比重日益增加。在良好的内部环境及巨大的外部商机的共同作用下,中小企业的发展规模和经济效益得到显著提升。然而,危机与利益并存,现阶段我国中小企业的内部管理能力普遍不足,规章制度缺失,生产发展规模不大及抗外部风险能力弱等问题层出不穷,要想切实解决这些问题,就必须对内部控制进行完善和健全。

当下,国内外形势愈加复杂,市场竞争激烈,一些中小企业在发展过程中由于上层管理与经济发展发生脱节,因此企业内部出现越来越多的问题,这不仅会影响企业的长远发展,还会损害企业的核心竞争力,使企业在市场竞争中失去优势。企业只有在内部稳定的情况下才能有效应对外部冲击,进而实现长远发展和长足进步,而实行内部控制是保证企业内部稳定的基石,因此加强企业内部控制迫在眉睫。本文从内部控制的角度出发,先探究中小企业内部控制现状,再提出相应的问题解决对策。

二、相关概述

(一)中小企业的地位

在国家政策的大力扶持下,中小企业对我国社会的各个行业领域均有涉猎,发展数量十分可观,年度生产总值在我国年度社会生产总值中的比重逐年增加。中小企业的员工总人数一般在100人以下,注册门槛低,因此其数量增长迅速,占企业员工总人数的54.69%(见图1)。而大量企业的出现势必会创造大量的就业机会,这在一定程度上缓解了我国人口的就业压力,维护了社会的平稳安定。与大型企业相比,不论是发展规模还是投资金额,中小企业都没有优势,但正是因为中小企业的规模小、投资少,所以其只能将全部精力投入所在领域的生产创新研究,这在很大程度上提升了我国企业的创新能力,填补了我国相关市场的空缺,使我国经济结构多样性、多元化。

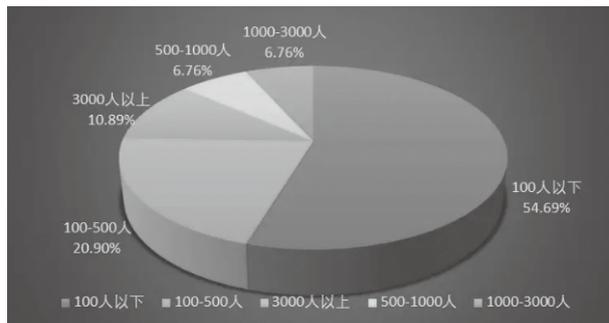


图1 企业员工总人数

(二)内部控制在中小企业中的作用

内部控制在中小企业中发挥着重要作用,其主要体现在两个层面。

第一体现在约束、控制财务工作层面,这一层面是企业实施内部控制的成果外显。众所周知,每个发展成熟的企业必然有一套符合公司工作流程规范的财务核算体系,该体系能明确企业内每个职位的岗位职责,以助力内部工作人员进行权力制衡、互相监督。在财务工作中,记账和复核通常归属于两个不同职位的工作人员,只有如此,才能切实降低财务信息的错误率。同时,这种明确职责、相互监督与相互制约的内部控制工作的实施,能显著降低企业内部人员侵吞财务、营私舞弊等情况,进而保障企业财产安全。另外,内部控制能在一定程度上大幅提高财务信息质量,保证财务数据的真实性和精确性,为企业经营发展提供精准的数据支持。

第二体现在内部管理层面。企业方提出的有关企业未来发展战略的方针和策略需要有力的内部控制制度作为支撑才能顺利实行,因此,要想提升企业的内部管理水平,更好地实现企业发展目标,建立健全的内部控制制度必不可少。内部控制制度除了能为企业内的每位员工制定清晰的岗位职责、考核机制,还能在规范组织内部中上层领导者行为方面发挥显著作用。明确岗位职责,有利于企业员工了解自己的工作定位,在提升员工工作效率的同时,提高企业整体工作效率,进而扩大经营效益。科学合理的考核标准及奖惩分明的激励制

度对员工来说,不仅是一种威慑外,还是一种工作动力,它能在一定程度上激发工作人员的斗志,驱动工作人员主动投入工作,确保工作完成质量。并且,它还在一定程度上缓和了企业所有者与实际管理者之间的矛盾冲突,为双方平等协作提供了途径,有利于企业内部稳定和长远发展。

三、中小企业内部控制的现状

(一)中小企业内部控制意识不足

中小企业对从业人员的专业性要求并不高,因此,管中窥豹,中小企业管理者的管理水平往往较低,他们缺乏长远的全局观念,更多的是将工作重心放在短期利益的提升上,而忽略了长期发展的重要性。因为管理者的观念偏差,所以中小企业的内部控制制度在一定程度上变为形式主义,这既给企业发展带来很大的风险隐患,也阻碍企业走向良性可持续发展的步伐。通常情况下,中小企业的决策权被牢牢掌控在企业高层手中,因此成立专门的内部控制机构变成空想。同时,中小企业无法成立专门的内部控制机构又与其自身的局限性相关,因为无法建立完善的内部控制体系,所以逐渐形成一个恶性循环。内部控制体系的缺失会给中小企业的政策落地、组织架构及全面发展等方面造成十分不利的影 响,更有甚者可能会被市场所淘汰。因此,中小企业必须着重关注内部控制体系的建立,为企业发展奠定基础 and 提供助力。

(二)内部控制落实不到位

中小企业内部控制落实不到位的原因之一在于企业的预算工作开展不全面。全面预算管理对内部控制落实具有重要意义,它是企业内部控制最常见且最重要的手段和措施。在实施全面预算管理的过程中,管理者扮演的角色至关重要,他们需要引导公司内部各部门和各员工积极响应号召、主动参与预算管理。一般情况下,要想有效控制企业运营成本,就必须严格按照预算管理的流程制定预算目标。但是,因为企业内部尚未制定有效的奖惩激励制度,也缺乏互相监督的机制,因此导致中小企业的一些部门在落实预算管理制度时随心所欲,对预算执行的结果未给予足够重视。原因之二在于中小企业尚未建立健全的内部控制制度。不同于国有企业和事业单位,中小企业的工作人员选取和任用会出现“人情味”“关系户”、任人唯亲等情况会损害中小企业管理层的权威性,时间一长,不仅会使内部控制的监督制度失去其原有效力,还会阻碍内部控制落到实处。

(三)企业内部信息交流沟通不畅

当下,中小企业各部门、各员工之间沟通不足已经逐渐成为一种常态,随着社会经济的快速发展,各种快节奏、高效率的快餐文化充斥其间,这导致许多中小企业一味追寻军事化管理,追求高产出、高效益,而忽略企业内部信息交流沟通的重要性。个别企业甚至倡导员工不要进行人际交往,认为人际交往浪费时间,进而导致部门与部门之间、员工与员工之间形成“孤岛效应”,内部信息交流十分不畅。另外,一些企业管理者十分重视公司机密的保护,无论是财务机密还是公司核心产品机密,都要求员工在入职时签订相应的保密协议,通过大量的协议内容来约束员工的言行举止,进而导致企业内部出现信息断层,部门之间因为内部信息滞后而影响工作进度。正是因为一些中小企业没有建立有效、健全的沟通机制,所以使得部门和部门之间、员工与员工之间出现信息断层,不仅工作进度受到影响,还阻碍了企业的长远稳定发展。

(四)尚未建立完善的内部控制制度和监督制度

当下,虽然许多中小企业“紧跟潮流”在内部开展内部控制制度建设,但这种制度只具其形而无其实,究其原因是这些中小企业的内部控制制度建设只是搭建了一个框架,其他相应的配套机制并未建立,因此导致企业内部控制落实带有一定的盲目性。这种盲目性主要体现在企业内部控制建设中缺乏相应的评价和监督机制,这使得内部控制工作在落实过程中缺少有力的支撑和保障。内部控制建立是一个从无到有的过程,内部控制制度在建设阶段必然会进行各种试错,因此中小企业在内部控制建设过程中,通常会遇到大量难题。因为内部控制建设既是一个持续不断的动作,也是一个连续不断的动态行为,所以必须建立相配套的评价和监督机制来对其进行监督和制约,及时发现问题、解决问题,进而保证内部控制建设的顺利进行。由于中小企业的内部控制建设还在试错阶段,缺乏相应的评价和监督制度,因此中小企业在内部控制建设中难以获得正确、中肯的评价,也无法及时发现和处理内部控制建设过程中出现的问题,从而大大增加了内部控制建设的难度。

四、完善中小企业内部控制的建议

(一)树立企业内部控制建设的意识

要想切实改变中小企业内部控制的现状,首先企业管理者必须对内部控制建设的重要性了然于心。中小企业的决策权主要掌控在管理层手中,因

此要想推进内部控制建设,就必须从管理层做起,树立企业内部控制建设意识,增强企业核心竞争力,实现企业可持续健康发展。此外,企业的人力资源部门也应承担相应的责任,要定期或不定期对企业管理层开展专业技能培训,在提升管理层管理水平的时候,帮助他们树立相应的内部控制建设意识。中小企业内部控制建设的推进离不开企业上层领导的支持,只有获取管理层的大力支持后,内部控制建设才不会成为一纸空文,因此,树立管理层的内部控制意识势在必行。当然,要想使管理层树立正确的企业内部控制建设意识,一方面要有一个良好的外部环境,如果企业内部控制建设成为一种改革趋势,推进内部控制建设的企业能提高市场竞争力,在市场中脱颖而出,则企业管理层必然会主动投入内部控制建设,坚定建设决心。另一方面,企业内部需设置相应的激励制度,对内部控制建设过程中拥有突出表现的员工进行奖励,以此发挥榜样作用,激发全体员工的积极性,使他们踊跃投身企业内部控制建设。

(二)加强内部控制活动

要想使企业内部控制活动落实到位,首先要建立相应的奖惩激励制度,不论是全面预算管理开展,还是企业其他工作执行,都需要对员工的工作结果进行考核,对表现优异的给予奖励,对表现不佳的施以惩罚。只有将工作成果与员工的切身利益相挂钩,才能使员工在开展工作的过程中更加专注,从而提升工作效率,反向推动内部控制活动的落实。另外,企业在选人、用人时,必须坚持公平、公正与公开的原则,倡导人岗相适,选择符合岗位职责的优秀人才,保障人力资源的合理配置,降低用人风险。

(三)加强信息交流沟通

加强企业内部信息交流沟通的首要前提是建立健康、积极的企业文化。众所周知,一个人会成为怎样的人有时并不取决于其本身,而是取决于其所在的位置和所处的环境。在积极、健康的企业文化氛围中工作的员工,其心智、工作能力等方面必然强过在消极、低沉的企业文化氛围中工作的员工。企业文化不仅包含企业的远大理想、核心需求、发展背景及公司制度,还包括企业近期的发展规划、员工成长等方面。良好的企业文化有助于增强企业的凝聚力,使企业全体员工心往一处想、劲往一处使。当然,要想加强各部门、各员工之间的信息交流沟通,除了每周例会等正式场合,还需不

定期组织大型团建活动,为内部员工创造交流沟通的机会。另外,企业还需紧跟市场动态,加强外部信息交流。企业可以建立专门部门负责外部信息的收集工作,由他们甄别真假信息,然后将有利于企业发展的信息传递到企业内部,保证信息传递畅通,推动企业发展与时俱进。

(四)建立健全的内部控制制度体系

要想建立健全的内部控制制度体系,企业必须切实解决内部建设过程中缺乏评价和监督机制的问题。而在建立企业内部监督制度之前,需做好一系列准备工作,其中,建立企业岗位责任制是最为关键的举措。企业岗位责任制对企业内部所有工作岗位的岗位职责、任职要求与职权范围等方面都有明确划分,其有利于企业内部的工作人员明确自身的工作内容,彼此之间形成相互合作、相互制约、相互竞争的关系,打造良好的工作环境,促进企业的长远发展。另外,企业还可以针对组织内部一些对企业生产经营具有关键作用的岗位进行重点监督,以此保障监督机制的全面实施。

五、结语

我国中小企业在内部控制建设过程中仍面临着艰巨挑战,要想克服这些挑战,必须建立健全的内部控制体系,并且不惧怕失败,敢于不断试错、不断探索。中小企业应根据自身的实际情况建立相应的内部控制制度和监督机制,并着力提升管理者的管理水平,加强内外部的信息交流沟通,保障内部控制活动顺利实施,不断更新企业文化,以此促进企业的快速发展,增强企业的核心竞争能力,使企业在市场中脱颖而出,占据一席之地。

【作者简介】张义梅(1976—),女,陕西汉中,大专,会计师,财务总监,西乡县瑞安民用爆破器材有限公司,研究方向为内部控制。