

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.079

# 中小企业内部控制存在的瑕疵与对策研究

钟华青

(广州海力花园酒店有限公司,广东 广州 511400)

**摘要:**随着经济的发展、国家政策的扶持以及信息化大数据技术的推进,我国中小型企业发展迅猛。但由于内外部环境的变化太快,部分中小企业管理跟不上环境变化的速度,也约束了中小企业的做大做强。中小企业只有不断提升内部控制制度的有效性,提高管理水平,才能实现可持续发展。因此,中小型企业要特别关注企业内部控制制度的完善和有效执行,合理保证企业经营活动有序、合法、合规运营的前提下,逐渐扩大企业生产经营规模和提高经营效益。鉴于此,本文通过对中小企业内部控制中存在的问题进行分析,并提出解决对策,以期助力企业实现最终发展战略目标。

**关键词:**中小企业内部控制;企业发展战略;风险管理

企业通过加强内部控制,有助于提高管理规范化水平、防范运行风险,从而有助于中小企业的发展。但目前,部分中小型企业内部控制制度的不健全,制度执行力度欠缺,监督工作不严谨,限制了企业的健康发展。因此,对中小企业内部控制中存在的问题与解决对策进行分析,具有重要意义。

## 一、中小企业加强内部控制的重要性

企业内部控制,是指企业为了实现经营目标,保护企业资产的安全性,保证会计信息的真实、有效、可靠性,确保企业决策方针的贯彻落实,保证经营业务的经济性,效率性和效果性,而在企业内部采取自我调整、管理、规划、考评和控制的一系列方法与措施的总和。因此,企业内控是覆盖企业发展全过程,从一线生产、人力资源管理、物资采购等流程,到企业决策方针的确定、实施都是离不开企业内部控制的管理。内部控制制度能够促使企业各个职能部门间的相互配合,可以明确各部门的责任,从而促进企业内部各部门与单位间的相互协调与相互制约,同时高效的内控管理,还有助于提高企业管理水平、有助于防范企业管理风险、有助于提高决策的科学性。<sup>[1]</sup>

## 二、中小企业内部控制存在的主要问题

### (一)缺乏完善的内控制度

正常企业在成立初期,就会制定一套完整的内部控制制度,由于是企业初创期,企业往往会直接沿用现有企业或者借鉴其他企业的内控制度。但在使用过程中没有按企业实际经营情况,及时完善和更新,加上中小企业经营项目多样,且不同阶段,内部控制的重点事项都不一样,仅仅借用而不按实际情况更新,导致企业内控制度不符合实际可操作性,或者操作起来耗时耗力,执行效果很不理想,慢慢增长了企业经营风险系数,最终会影响企业战略目标的实现。

### (二)内部控制执行不到位

#### 1.存在对内控工作职责范围的错误理解

很多人都会以为内部控制都是财务部门的事,

与其他部门或人员无关,甚至有些企业人员觉得,财务人员太过于刻板,所有事情都要按制度执行。这种想法阻碍了内控制度在企业中有效执行,他们只是单方面的以为内控制度执行起来,手续繁琐复杂、使得办事效率太低,不愿意配合执行企业的内控制度,甚至拒绝执行下去,阻碍了内控制度发挥其助企业健康有序发展的特定效力。

#### 2.企业内控只关注在重大问题上

有些企业认为,企业所有流程都按内控制度执行太过繁琐,而且不是每一件事情背后都会存在问题,把控好重大事件就可以了,抓大放小才是有效管理的真理。所以只是针对某些大事件或大金额交易才会起用内控制度。殊不知,平时不注重内部控制,真正需要时,由于缺乏平时信息收集及传递,以至于不能给重大事件决策带来完整可靠的财务数据信息。工作效率非常的低,严重的影响经营方案实施,错过投资时机,甚至指导了错误的经营方针,给企业带来很多弊端。<sup>[2]</sup>

#### 3.领导层有偏好行为

每个人都会有偏好,在管理企业也是一样。在我国中小企业经营中,部分企业营销部门往往会被误解为能决定企业存亡的重要因素。所以这些企业管理层会放宽其企业营销部门的内部控制管理,觉得这样可以让其不受限制,可尽情发挥营销作用,能给企业带来更大的营业额。这些企业一味追求营业额,而忽略了资金的时间价值和信用风险,将引发企业财务风险,资金无法正常周转,导致资金链中断,这无疑会导致企业的消亡。

#### (三)监督工作缺失

内控制度的监督,是中小企业在经营过程中自我检测的一种自查行为。中小企业内控监督工作的缺失,给舞弊行为制造了机会,给企业内部潜在风险提供了舞台,缺失企业外部环境变化信息传递的途径。从目前的情况来看,我国大多数中小企业内控监督仍然不健全、不完善,人员配备不足,对企业内

控监督的职能、性质及作用认识不到位。企业内部没有建立统一的监督系统,监督内容单一,局限于财务会计管理监控方面,很少接触到经营业务其他方面。企业内部稽查、风险评估、内控评价就更少实现,因此没有发挥其应有的监督控制作用,影响内控执行的有效性,影响企业内外部风险的评估可靠性,影响企业财务数据信息的真实性、完整性。所以企业加强内控制度理念的同时,还要强化内部监督稽查,有效评估风险,对风险做出评价,才能有效防范风险。

#### (四)信息沟通协调不及时

企业与企业之间,部门与部门之间,员工与员工之间的信息传递,是信息收集的重要途径,而无效的沟通协调会使信息缺失可靠性。在企业执行内控制度过程中,当遇到问题时,企业部门或人员往往会认为是制度规定下来的或常规就是这样的,因此没有及时传递信息,或沟通中出现分歧但不及时协调,任由问题的存在而不去解决,影响部门间或人与人之间的和谐共处。

#### (五)风险防范措施不力

在现代市场经济下,我国中小企业对风险应对及风险防范措施做得还是比较薄弱,风险管理还是没有纳入到企业管理职能中,风险控制理念不强。针对风险,事前没有对各经营环节作风险评估,忽略风险的潜在危害;事中面对风险应对策略不够积极,甚至没有相应的应对措施来控制风险,或者控制风险进一步扩大,经济损失得不到良好的控制;事后,觉得风险是没有重复性的,因此没有针对性的对风险进一步分析,甚至吸取教训对潜在风险管控起来,做到防范风险的有效性。

### 三、完善中小企业内部控制的对策建议

鉴于内部控制对中小企业发展的重要性,完善的企业内控制度系统,提高业务人员修养素质,贯彻执行监督职能机制,可为企业经营减少战略风险,使中小企业能立足于竞争激烈的社会环境中是必要环节。因此,中小企业应做好以下几方面工作:

#### (一)建立完善的内控制度

加强企业人员内控制度的理念意识,解决企业董事、监事及股东之间的利益平衡关系,防止企业高层管理人员凌驾于制度之上,防范“一人独大”的局面,严格要求管理层决策程序,要科学、规范化。同时内控也要跟上企业发展的步伐,根据企业实际经营规模的变化、企业发展时期阶段不同,不断完善企业内控制度,以适应企业发展需求,防范企业面临的新风险。坚持多方学习与总结经验,提高企业内控管理水平,并在企业内控的建设过程中,要更注重关注国家政策的变革、法律法规的新政策、社会经济的发展趋势、企业内部营销策略方针、技术更新等的变化,提前防范潜在风险,做好风险管理工作。<sup>[3]</sup>

#### (二)确保内控制度的全面执行

##### 1.提高中小企业内部控制规范化

整合企业业务事项,针对事项合理规范企业内控流程,做到步骤明确、流程清晰、顺畅。规范化的流程可体现企业内部管理水平,全面检测企业运营各环节的运转情况,对于重大事项,可以给予更多关注。当规范化的流程遇到新事务时,相关人员能及时发现问题,并及时跟进沟通解决,管理层也可以有更多的时间注重于关注内外部环境变化而对企业产生的潜在风险。

##### 2.加强中小企业内部控制要求的推广应用

中小企业内部控制要考虑全局性,是企业内控有效实施的重大因素。内部控制只有实实在在的执行起来,真真正正的落实到实处,才能在经营中起到相应的效力,才能为经营反馈有效的信息,为下一步经营策略提供更好的服务。因此企业内控是要全过程控制、全员参与,缺少一个环节的有效执行,都有可能产生不可估量的风险存在。经营运行中,全过程控制、全员控制,可确保不同部门、不同岗位之间权责分明,有利于互相制约、互相监督,部门间、人员间和谐相处。

##### 3.实现中小企业内部控制成本合理化

中小企业能在众多企业中立足,并有竞争优势,很大程度上除了靠生产成本遥遥领先于竞争对方,费用优化合理,优质的管理水平,最终形成更大的盈利空间,给股东带来优质的回报。同时,个性化的服务,产品的差异化,可满足客户的需求,吸引客户的眼球,能更好地在市场里占据优势。但个性化服务和产品差异化都会增加销售成本和产品成本。所以中小企业在各环节内部控制有效执行的前提下,也应合理权衡成本与效益的关系,争取以合理的成本实现更为有效的内部控制。

#### (三)建立健全的内控监督机制

##### 1.对内控监督进行科学分类

内控监督包括日常监督和非日常监督,实施日常监督和非日常监督得以提高控制方法实施的有效性,从而实现内部控制目标。日常监督,是指中小企业对岗位做到不相容职位相分离,做到自我监督,以确保企业正常运行,持续监督检查,为日常的财务数据真实完整提供保障;时刻检测管理风险,以防风险扩大;关注潜在风险的转换,及时做好风险转移或筹划风险补偿方案,减少风险带来无法估算的风险损失。非日常监督,应当与日常监督有机结合,日常监督是非日常监督的基本,非日常监督是日常监督的填充,如果发现某非日常监督需要经常性地,企业有必要将其纳入日常监督之中。<sup>[4]</sup>

##### 2.建立内控监督的体系

内控监督是中小企业对内部控制建设与实施情况进行监督检测,评价内部控制的真实有效性,加强

内控制度实施,强化内控监督体系,是实施内部控制的重要保证,防范风险的有效措施。设立内控监督制度,对于不相容职务要分离;优化授权机制,对于重大问题要有治理层审批或集体决策;有合理的会计核算制度,完善档案保管与交接流程,明确各职责分工;定期对内控的有效性进行审计,对于不合理的方面,提出修正,及时更正以绝后患;定期对企业内控风险进行评估、风险识别、风险分析、提前做好风险管控,降低风险。通过内控监督可以全面、及时向企业各部门及人员提供详细的事实情况,从全局、长远、系统、独立的角度,发现企业整体及各细分部门存在的各式风险,有助于提高管理层及治理层关注风险防范及控制,有助于企业健全内控实施,有助于企业提高管理水平。<sup>[5]</sup>

#### (四)加强信息沟通和提高人员素质

信息时代下,企业在采集数据、收集信息都可远程完成,中小型企业人员在人员精化的情况下,更应该好好充分利用信息化数据,为企业实现战略目标提供可依赖的依据。信息沟通是企业及时筹备收集、传达与内部控制相关的信息,确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通,是实施内部控制的重要条件。

##### 1. 提高信息质量

企业日常经营需要收集各式各样的信息,有内部信息,也有外部的信息,并要对这些信息进行整理、合理筛选有用的信息、摒弃无用或不利的信息,提高信息的使用率。

##### 2. 建立信息沟通制度

信息的价值是通过传达和运用得以体现出来的,中小企业应建立良好的信息沟通平台,将内部控制有关信息关联起来,在企业内部层级间、生产环节、销售环节等得以传递;在企业与供应商之间、企业与客户之间得以沟通与反馈;在国家新政执行前、执行中、执行后得到指引。

##### 3. 人员素质不断提升

人员素质的提高,可促进信息能有效的得以传递及创造良好的沟通环境,同时内部控制得以高速运行及有效执行。提高人员素质主要有以下几大途径:第一,直接招用高素质人员。对于中小企业来说,人员精细化可以减少成本,但人员素质、能力各方面都要有高要求,以适应工作的高强度。第二,可对现有员工进行培训提升。人员加强培训,可提升员工知识面的同时,提高员工修养素质,让员工有一个良好的工作状态,健康的心理思想。人员高素质,有助于员工之间和谐相处,部门之间沟通便捷,企业之间合作愉悦,企业内部控制更有效执行。

#### (五)加强风险管理

我国中小企业应加强熟悉风险管理的理念,把风险管理纳入企业管理职能中,对企业经营风险实

时进行监控,做到全面风险管控,以减少风险对企业经营造成不利影响。

##### 1. 提前做好风险转移

中小企业风险应对措施有很多,其中风险转移是对无法完全避免风险事故发生的一种有效应对方法,其中保险是企业常用的风险转移的办法之一。风险转移并不会对风险产生影响,不会因为风险的转移而减少风险的风险危害程度,风险转移只是针对企业把风险转移给第三方,由第三方承担风险带来的不利后果,从而可以大大降低风险对企业原身的影响。

##### 2. 提前制定风险回避方案

风险与收益是并存的,风险越大,收益也就越大。对于风险回避,其实是企业对风险处理的一种消极处理方式,因此中小企业在回避风险的同时,实际上也是放弃了企业更高的收益。所以企业在面对风险时,要及时评估风险的两面性,对企业风险与收益进行分析,权衡风险的利与弊,再结合企业可承受风险范围内,做好应对方案。

##### 3. 针对风险损失做好应急措施

在风险无法转移和回避时,企业只能承担风险,在面对风险时,信息收集及传达就非常关键。风险有可预见的特殊性,这也是企业可以事前做准备的前提。事前收集信息,分析风险,及时做出风险应对策略、极力控制风险,减少风险的损失。对于重大风险,企业是无法承受的,务必做好其他方案措施进行补救。

#### 四、结语

企业拥有良好的治理能力,不仅能实现股东利益最大化,还能保证企业所有利益相关者的利益最大化。而企业内部控制和风险管理的加强,有利于企业治理结构及内部环境的优化,有利于提高管理层决策的科学性,有利于企业实现战略目标。因此,外部环境变化已成必然,只有不断优化自己,增强竞争优势,及时防控风险,才是硬道理。因此,我国中小企业在国家大力支持的政策下,应打破常规,抓住机遇,走向新生。

#### 参考文献:

- [1]潘献春.中小企业内部控制存在的问题及对策分析[J].中外企业家,2020(17):63+65.
- [2]陆军.中小企业内部控制制度的建立与完善分析[J].现代商业,2020(2):153-154.
- [3]李彩霞.媒体关注、内部控制有效性与会计信息质量[J].广西质量监督导报,2021(3):226-227.
- [4]麦世通.新形势下中小企业内部控制有效性的提升策略探讨[J].企业改革与管理,2021(16):21-22.
- [5]贲采平.试论企业内部控制有效性及评价[J].会计师,2020(4):58-59.