

# 中小企业内部控制中存在的问题及完善对策研究

胡 莺

(龙马兴达小额贷款股份有限公司,四川 泸州 646000)

**摘 要:**目前,我国中小企业在国民经济中占有重要地位,做出重要贡献,同时,企业生命周期平均为3年左右。本文从企业经营风格、合伙人、运营规划、组织形式和股权结构、机构设置和权责分配、资本结构、人力资源管理7项内部环境因素和税费管理、信息化管理、客户和供应商管理、合同管理、流程化和单据管理、资金资产管理6项控制活动共13个方面,提出建议措施,力求助力中小企业提高管理水平,加强内部控制和风险管理。

**关键词:**中小企业;内部控制;问题;完善对策

## 1 中小企业概述

(1)中小企业重要地位。2018年8月21日,召开国务院促进中小企业发展工作领导小组第一次会议,会议指出,目前,我国中小企业具有“五六七八九”的典型特征,贡献了50%以上的税收,60%以上的GDP,70%以上的技术创新,80%以上的城镇劳动就业,90%以上的企业数量,是国民经济和社会发展的生力军,是建设现代化经济体系、推动经济实现高质量发展的重要基础,是扩大就业、改善民生的重要支撑,是企业家精神的重要发源地。会议同时指出,实现中小企业高质量发展,要在提高企业的专业化能力和水平上下功夫。中小企业要坚持聚焦主业、打造优势、以质取胜、规范经营、勇于创新,走“专精特新”发展之路。

(2)中小企业存在的问题。中小企业虽然活力和创新力较足,但在初期发展阶段,受资源、管理能力、风险意识等方面的制约,可能尚未发展壮大就夭折,生命周期短。例如,2018年6月14日,在第

十届陆家嘴金融论坛上,央行行长易纲在谈论金融如何支持中小微企业时,例举数据称,“美国的中小企业的平均寿命为8年左右,日本中小企业的平均寿命为12年,我国中小企业的平均寿命为3年左右。”

(3)国家对中小企业的重视。国家于2013年发布《小企业会计准则》,2017年出台《小企业内部控制规范(试行)》,2018年调整增值税小规模纳税人标准为年应征增值税销售额500万元及以下,2019年实施小微企业普惠性税收减免政策,均体现了国家对小企业的重视力度,在小企业内部管理方面给予指导,降低其财务管理成本和税法遵从成本,降低其经营风险,促进小企业的健康成长,通过减税降费激活微观主体活力,从而保障整个国家经济的可持续发展。

## 2 加强中小企业内部控制的建议措施

(1)高瞻远瞩的确定企业经营风格。初创期企业,老板的人格决

定企业经营风格。老板应树立合规经营、诚实守信的经营理念,制定长远发展目标,培育积极向上的价值观、开拓创新的企业精神,增进团队协作和风险防范的意识。

(2)寻找合适的合伙人。中小企业创业者,通常是掌握技术或市场优势,通过寻找合伙人,搭建创业团队,重点聚集技术、市场和运营人才。

(3)做好运营规划。根据商业计划,进行盈利预测,特别是寻找盈亏平衡点,为企业产品或服务定价、销售预测、成本费用控制和税收筹划做到心中有数,能根据实际运营数据及时调整经营策略;同时,重视现金流量预测,协调企业经营活动、融资活动和投资活动现金流时间上、额度上的匹配,初创期,资金保障可能大于盈利压力,多数破产的企业不是资不抵债,而是资金链断裂,不能偿还到期负债导致的。

(4)企业组织形式和股权结构。在考虑商业模式的同时,应考虑企业组织形式:有限责任公司形式是最主要的组织形式,容易借鉴;有限合伙企业+有限责任公司的双层架构(即有限合伙企业的普通合伙人有限责任公司,有限合伙人自然人等),既能规避合伙人无限连带责任,又能享受税收优惠、避免双重征税(合伙企业是“先分后税”,利润分配由各合伙人自行纳税;有限责任公司是“先税后分”,企业须先缴纳企业所得税,有限责任公司个人股东分红仍应缴纳个人所得税;国家对小微企业所得税进行减免,降低了双重征税。);应避免个人独资企业、普通合伙企业等由出资人承担无限连带责任的组织形式。同时,日常经营中,特别是一人有限责任公司,应注意股东个人、家庭资金、财产与企业独立(《公司法》第63条:一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的,应当对公司债务承担连带责任。))。

合理设置股权结构,既应考虑利用员工持股激励关键岗位人员(技术关键岗位、市场关键岗位),实现人力资本、客户资源和资本构建利益同盟,减少逆向选择的道德风险给企业造成损失;也应防止股权稀释(根据《公司法》规定,67%是超过三分之二的绝对控制权、51%是过半数的相对控制权、34%是超过三分之一的重要事项一票否决权,10%是十分之一的临时会议召开提议权、解散公司请求权。),实际控制人应持股34%-67%,单个员工持股比例应在10%以内。

(5)机构设置和权责分配。小企业内部机构设置应考虑不相容职务分离和授权审核,明确各部门、岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相关责任。创业之初,企业销售、采购和技术可能是掌握在创业者手里,需加强生产服务保障水平,合理配置财务综合等中后台部门。随企业成长,生产、仓储、销售、售后、技术、质检、财务、人事等部门渐次独立设置。企业应采用扁平化的管理体制,适时建立管理信息系统。

(6)合理安排资本结构。一般说来,小微企业遵循从内源融资、股权融资到债券融资的顺序,在早期都是靠自己的钱或者亲戚朋友的钱,用股权很难从银行贷到款,发展到一定程度以后,有了信用记录,这时候银行融资就成为了可能。所以,小微企业在创业之初就应聚焦主业,合规经营,建立完善的财务制度,主动对接银行的信贷审批标准,努力达到单户500-1000万元的授信标准,合理利用资本杠杆,拓宽融资渠道,增强企业融资能力,为企业成长所需的投资活动和流动资金需求匹配合适的资金保障。

(7)人力资源管理。根据企业可持续发展需要,合理储备人才,从内部培养和发现人才,将职业道德修养和专业胜任能力作为选人

用人的重要标准。建立员工聘用、辞退与辞职、考勤、员工的薪酬、考核、晋升与奖惩、关键岗位员工的定期岗位轮换制度,对掌握企业重要商业秘密的员工离岗的限制性规定等企业人力资源管理基本制度。

根据运营规划,要分阶段制订激励或绩效政策,激励或绩效方案简单明了、清晰易懂,让员工一看就知道自己应该怎么样,应该为了什么样的目标努力。

(8)税费管理。小企业主要涉及增值税、企业所得税、印花税和个人所得税等,应掌握国家有关小微企业增值税、企业所得税优惠政策最新动态,应掌握增值税不同税目、税率差异,注意销售、劳务类和服务类税率差异,注意小规模纳税人和一般纳税人税负差异。会计核算应分别不同税目、不同税率收入单独核算。注意及时按月或按季申报,次年5月31日前办理年度汇算清缴。应掌握个人所得税代扣代缴业务。应掌握印花税计提方法和实务中基数的折扣比例,避免多缴和遗漏(自2018年5月1日起,增值税小规模纳税人标准为年应征增值税销售额500万元及以下。自2019年1月1日至2021年12月31日,对月销售额10万元以下(含本数)的增值税小规模纳税人,免征增值税;减半征收资源税、城市维护建设税、房产税、城镇土地使用税、印花税(不含证券交易印花税)、耕地占用税和教育费附加、地方教育附加;对小型微利企业年应纳税所得额不超过100万元的部分,减按25%计入应纳税所得额,按20%的税率缴纳企业所得税(税负5%);对年应纳税所得额超过100万元但不超过300万元的部分,减按50%计入应纳税所得额,按20%的税率缴纳企业所得税(税负10%)。)

(9)企业信息化。小企业信息化首先是会计信息化,执行《小企业会计准则》,实行会计电算化,分步设施ERP管理,先使用供应链模块,条件具备时使用生产模块,关键是物料清单(BOM)。OA办公系统、电子商务与ERP系统对接。注重效率和效益。可以采用成熟的行业管理软件,和微信、支付宝或银联等发达的第三方支付,可以包括业务受理(业务开单)、材料管理、收款、业务统计、客户会员管理等,比如餐饮、美容、汽车维修等形形色色的行业都有价格便宜且适用的管理软件,可以提高企业管理水平,克服内部监督机制的不足,也能给客户较好的体验,增强企业美誉度。

(10)重要客户和供应商管理。从企业创立,就应重视客户管理和供应商管理,建立合格供应商清单或管理办法;建立客户档案,制定销售信用政策。

(11)合同管理。企业经营过程中,应重视签订合同,既是合法合规经营,防范风险的需要;同时,建立合同台账,跟踪检查订单执行情况,也是管理的需要。

(12)流程化和单据管理。根据业务发展需要和信息化要求,建立完善内部制度流程,设计、填制、审核、流转、归档和保管业务单据,是业务控制和内部控制监督的需要。

(13)资金资产管理。企业应加强资产管理,特别是重要资产,如现金、银行存款、存货、固定资产、核心技术,可以采取限制接触、定期核对等办法,防止或及时发现流失、毁损、闲置等风险,避免由此造成不必要的损失。