

# 新时期加强中小农业企业内部控制的思考

张 键<sup>1</sup>,徐子舒<sup>2</sup>

(1.南通市海门区农业干部学校,江苏 南通 226100;2.江南大学商学院,江苏 无锡 214122)

**摘要:**在持续推进“三农”工作高质量发展的历程中,中小农业企业一直扮演着重要角色,发挥着举足轻重的作用。新时期,全面加快乡村振兴进程中,中小农业企业的可持续健康发展关乎战略实施的成败。为指导小企业建立和有效实施内部控制,提高经营管理水平和风险防范能力,财政部制定颁布了《小企业内部控制规范(试行)》,解决了中小农业企业内部控制无章可循的窘境。当前,许多中小企业内部控制效果不达预期,成为企业发展的短板。本文主要提出并分析企业内控存在的主要问题,并提出相应的可行性对策。

**关键词:**中小农业企业;主要问题;对策

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.27.028**

《小企业内部控制规范(试行)》已从2018年1月1日起施行,以下简称《规范》。《规范》从理论上有效克服了小企业开展内部控制建设存在适用性不强、实施成本高等问题,尤其对中小农业企业正确开展内部控制建设具有实际应用价值和现实指导意义,能够帮助企业提高经营管理水平,降低经营风险,进而推动中小农业企业向大中型企业的进阶。由于《规范》由企业自愿选择采用,不要求强制执行,因此许多企业在实际运用过程中,产生了数量方面有与无、质量方面好与差等亟待解决的现实问题。

## 1 中小农业企业内部控制存在的主要问题

### 1.1 内控组织体系不健全

对于大型企业来讲,内部控制建设需要董事会、审计委员会、监事会、经理层及各职能部门共同参与并承担相应职责。中小农业企业建立完整的组织体系受到的限制非常多。有的企业家对内部控制缺乏了解或知之甚少,没有意识到内控工作对企业的正面意义,企业没有设置内控职能及相应岗位。更多的企业家简单认为内部控制属于财务管理职能的一部分,或将二者混为一谈。很多企业由于规模小,财力有限,把内控工作当作额外支出项目,视为企业负担的一部分,缺乏内控建设的动力。有的企业招聘的人员素质不高,不能满足岗位对专业技能的要求,因此无法有力支撑内控工作的正常运转,导致内控虽有章可循却有章不循、有章难循。有职能缺岗位、有岗位缺人才问题制约着内控组织建设。

### 1.2 内控制度设计不严及执行不力

《规范》的问世为中小企业有效实施内部控制提供了依据和指导,但理论与实践衔接脱节的问题比较明显,导致内控设计不严、执行不力。很多企业重设计轻执行,内控工作形式大于实质,生搬硬套其他企业的内控制度,与《规范》要求遵从的原则背道而驰,导致人员无所适从,很多员工身兼数职无力适从、无暇适从;专业技能的匮乏导致经营管理人员不愿适从,其他人员更是无心适从。于是,在内控活动中出现了各类问题。例如重要资产管理方面,固定资产及存货管理不到位、账实不符及经常盘亏;合同管理方面,合同不规范,要素缺失暗藏法律风险;资金活动方面,私帐和公帐混淆难分;财务资料方面,账证不全、信息失真;企业文化方面,出现问题喜欢推诿等。在内部控制监督环节,往往出现问题难以发现、发现的问题难以反馈等现象。

### 1.3 人力资源基础薄弱

人力资源政策是企业内控内部环境的重要组成部分,内控工作

成事在人、谋事也在人,企业需要将人才视作企业重要资产管理。中小农业企业人力资源管理的一个通病就是招不到人才、留不住人才,人才流失问题比较严重。企业员工大部分与老板沾亲带故,除企业家外技术人员比较少,这也造成企业整体文化素质不高、技术储备不足、创新能力不强。近年来,国家取消会计从业资格证,财会工作门槛有所下降,部分企业借此找到省钱之道,很多非财会类专业或不具备专业能力的人员走上财务工作的岗位,导致财务工作质量难以巩固和提高。此外,传统家族文化自带排他属性,宗亲之外的员工难以融入企业整体,外来人员缺乏归属感、负面情绪明显。人力资源基础薄弱,就无法为企业内部控制工作提供人才和技术支撑,高质量内控工作也就无从谈起。

## 2 产生问题的主要原因

### 2.1 内控意识薄弱

中小农业企业的发展和壮大离不开企业家的艰辛创业和艰苦守业,因此企业家意识成为内控建设重要决定因素和推动力量。从实际情况看,部分企业家是由原企业改制继承新的身份,这些企业的经营也继承发扬了原有模式,因此对内控有所了解。更多的企业家是白手起家,靠辛苦打拼创下基业,自认掌握农业企业盈利周期和生存规律,在发展过程中形成一套固执型经验,并逐步成为权威性共识,导致很多农业企业存在迷恋企业家权威现象。因此,很多企业家对企业内控知之甚少,也不会加以重视,有的自恋型企业家甚至将内控工作视为对权威的挑战。市场经济时代,农业天性弱质,农业企业经营风险较大,而生产型企业占比较高,因此农业企业寿命较短,给社会一种游离于破产边缘的错觉,形成一种内控建设缺乏驱动力及可有可无的错误认识。

### 2.2 资源短缺制约

《规范》指出,小企业建立与实施内部控制应当遵循适应性原则和成本效益原则,该原则与企业资源短缺的现实产生共鸣共振就会形成内控建设的阻力和制约。农业企业资源短缺的表现是多方面的:一方面,农产品市场存在一定的饱和,消费升级难达预期,行业竞争趋烈,导致企业利润空间较小;各级政府对农业投入占财政收入比重虽大,但农业投入重在基础设施建设,农业补贴向大中型农业企业倾斜,农业扶持政策创新不够、效果不佳,小企业受益不多。另一方面,很多时候,中小农业企业向大中型企业进阶过程中面临的挑战大于机遇,实现质的飞跃较难,面对实际困难,有些企业家心有余力不足,深陷信心缺失危机,存在守成情结。企业规模大小、盈

利水平及企业家进取精神对内控体系建设及人力资源管理形成反向制约。

### 2.3 管理方式落后

没有科学合理的管理方式,就不会有良好的内控运行环境,也就谈不上内控制度的有效应用。企业管理方式落后既有主观因素也存在客观因素。主观方面,中小农业企业往往是家族式企业,直接表现就是所有权与管理权高度集中。很多企业平时重经营轻管理、用人唯亲、家族文化盛行,企业文化具有不同程度的排他性。亲情网、关系网交织成一张无形的大网,严重阻碍了内控体系的建立和运行,影响内控内审职能的发挥。客观方面,高素质人才匮乏是企业内控面临的一大难题。农林类院校每年都在培养农业各领域的人才,但在农业企业入职的大学生却不多。企业薪酬预算小,薪资待遇不高,吸引不了行业人才,而技术型人才的高薪资则挤压了其他人员的薪资获得空间,叠加人才重视不够、考核欠缺公平等因素导致人才流失现象比较普遍。

## 3 加强中小农业企业内部控制的对策

### 3.1 加强正确引导,政府合理作为

随着中小农业企业成长为大型企业甚至上市公司,企业也将执行《企业内部控制基本规范》及其配套指引,两项制度之间的顺利衔接转换是企业必然面临的课题。在中小企业内控驱动力量不足的情况下,鉴于《规范》不要求强制执行以及政府与农业企业的市场关系,各级政府部门应该采用间接的方式适当介入、加强引导、合理作为。例如,在农业企业争取农业扶持资金时,将企业建立内部控制体系纳入申报条件,适当采用一票否决制。在农业企业各类培训活动中,将《规范》作为课题之一进行讲解。不定期组织开展企业间的交流活动,安排内控运行较好的企业家现身说法、言传身教,将具有典型及实际操作意义的内部控制方式方法进行推广,由企业因企而异、各取所需、各采所长,在遵循成本效益原则的前提下,建立自己的内控管理体系。

### 3.2 强化组织建设,提高执行力

中小农业企业普遍不具备建立完整的相互独立、权责明确的治理结构及设置相应的机构和职能的条件。但中小企业可以通过对相关岗位的科学管理,提高执行力,实现有效的内部控制。《规范》指出,小企业可以指定适当的部门(岗位),具体负责组织协调和推动内部控制的建立与实施工作。因此,具备条件的企业可以建立新的内控职能部门,不具备条件的企业可以从现有部门增设内控职能,从现有岗位选出合适的人员身兼内部控制工作。通过合理设置,一人多岗、一岗多职的配置依然可以实现不相容岗位相分离等控制措施,满足内控工作独立性的要求。另外,人力资源管理需要同步优化。一方面,对内控人员的培养需要提上日常议程。要提高内控人员的相关待遇,确保能者多劳多获。另一方面,改善企业用人习惯,杜绝任人唯亲现象,实行公平公正的考核办法、激励机制及奖惩措施,提高广大员工对企业的认可与忠诚。

### 3.3 完善内控制度,提高可执行性

《规范》指出,小企业内部控制的目标是合理保证经营管理合法合规、资金资产安全和财务报告信息真实完整可靠。因此,企业应紧紧围绕这几个目标,在内部控制建立与实施、内部控制监督等方面采用突出重点和兼顾一般的思路,将《规范》要求化繁为简,设计并

完善符合实际、具备较强可行性的内部控制制度及措施,让内控工作贯穿于企业经营决策管理的各个环节。例如,建立与实施内部控制时重点关注资金管理、合同管理、重要资产管理等领域。在资源受限时对重要经营活动合理设置不相容岗位,在遵循制衡原则的前提下,采用一人多岗、一岗多职的人岗配置方式。在实施内部控制监督时,根据实际条件选择设立内部审计部门、第三方服务或指定专业人员等方式实施内部控制监督。总之,中小农业企业内控制度必须有、必须可行、必须有效。

## 4 结束语

《规范》的问世结束了中小农业企业内控工作无章可循的历史。广大企业家应当珍惜这样的机会,通过长期的探索与实践,实现理论与实践的有效衔接。企业应当通过实施高质量的内控工作,促进内控职能与企业其他职能和谐共存,让内控真正帮助企业提高经营水平和抗风险能力,发挥出保驾护航的作用。

### 参考文献

- [1]杨桂茹.浅析中小企业内部控制存在的问题及其对策分析[J].经济研究导刊,2020,(5).12-14.doi:10.3969/j.issn.1673-291X.2020.05.005.
- [2]陈昶亮,乔瑞中.我国中小企业内部控制存在的问题及对策研究[J].中国商论,2019,(2).169-170.
- [3]姜珊.我国中小企业内部控制现状、特点及对策[J].科技创业月刊,2019,(3).34-38.doi:10.3969/j.issn.1672-2272.2019.03.009.

作者简介:张键(1984-),男,江苏海门人,本科,会计师/经济师,研究方向:财务管理;徐子舒(1999-),女,江苏海门人,本科,研究方向:金融。