

# 我国中小企业内部控制存在的问题及对策研究

何树美

(湖南仁仁洁环境清洁科技有限公司,湖南 株洲 412000)

**摘要:**在我国中小企业创新发展中,为促进企业内部经济增长,保障企业核心利益,企业应加强内部控制,优化企业管理流程。因此,本文对现阶段我国中小企业内部控制面临的障碍进行分析,同时提出解决企业内部控制问题的相关对策。旨在引导中小企业依据自身经营目标,制定出更为完善的内部控制制度,加强企业内部的监管力度,使企业能够稳定运营。

**关键词:**内部控制;中小企业;控制环境;监督

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.145

## 1 引言

在我国中小企业管理体系中,内部控制是企业强化内部管理的标志,能够帮助企业在生产、经营活动中,全方位地防范各类风险问题,使企业制定出科学、合理的经济决策。但是,由于部分中小企业内控意识较为薄弱,所以在财务管理、内部管理活动中存在监管不到位的情况,制约着企业的长远发展。因此,中小企业应及时健全内部控制体系,制定符合企业管理需求的内控制度。

## 2 企业内部控制的相关定义

企业内部控制,顾名思义,是指企业在生产经营过程中,针对内部各项经济、管理活动的控制手段。在我国企业发展中,为实现自身经营目标,维护内部资金安全,定期获取准确、完整的财会信息,企业需要在经营管理中建立内控机制,用科学、合理的内控制度,督促内部管理人员、财会人员自我约束,规范自身的工作行为<sup>[1]</sup>。

随着社会经济水平的提升,企业内部控制的作用愈发清晰,管理者针对企业内部的管控不再局限于资金、财务信息管理,企业内部各项管理活动同样归属于内控机制的范畴内。健全的内控体系是优化企业管理结构,提升企业内部管理效率的重要举措,对保障企业的核心利益,减少财务、管理风险意义重大。在我国中小企业中,内部控制尤为重要,企业可凭借财务内控、管理内容,确保企业财务信息的完整性,为企业提供更详细的参考数据,夯实企业管理决策、经济决策基础,为企业稳定运营、持续发展创造有利条件。

## 3 中小企业内部控制目标及基本思路

对于中小企业,其内部控制的主要目标是以企业的经营目标为导向,维护企业核心利益,为企业“降本增效、防范经营风险。”具体来说,中小企业内部控制目标多由三部分组成,其一,确保企业资产管理的安全性,保障企业财会信息的真实性,以及会计、财务工作流程的合理性。其二,依据企业规划战略,将内部控制机制融入企业生产、销售、管理环节内,提升企业运营的整体效率。其

三,自上而下、由内而外的建立符合中小企业发展需求的风险防控体系,落实管理风险、财务风险工作,使中小企业在复杂的市场环境中健康运行<sup>[2]</sup>。

但由于我国中小企业具有规模小、内部组织框架差异大、业务类型单一等特点,企业内部的组织结构非常复杂,所以,为发挥内部控制对企业建设的积极影响,仍需遵循以下原则。首先,基于企业实际情况,制定符合企业规模、业务特点、竞争需求的内部控制体系,禁止直接照搬其他企业。在制定企业内控制度时,注意制度内容的灵活性,并从企业长远发展出发,深入分析提升企业效益的方法。

其次,结合以往中小企业发展中存在的风险问题,严格控制生产、销售等环节的风险因子,尤其是企业盈亏、预算、生产成本管理等重要节点的风险防控。另外,市场经济体制下,企业所面临的市场环境尤为复杂,内部控制需求会产生一定改变,对此,企业应具有“应变意识”,定期评估企业各发展阶段中内部控制制度的可行性,及时调整内控体系中的不足。最后,中小企业虽然规模小,难以在内部控制中促使员工相互监督。因此,企业需要避免某项业务由一人包揽,而是采用各部门相互复核、管理层定期审查、专人核查的方式,严密控制企业内部的各项经济活动。

## 4 我国中小企业内部控制中的问题分析

### 4.1 内控机制尚未完善

现阶段,尽管我国的大多数中小企业已经初步具有内部控制意识,但对内部控制的认知不够到位,所以尚未建立完善的内控机制,没有将内部控制融入企业各生产经营活动中,使企业管理流程、业务流程中内控效果不佳。部分中小企业甚至没有明确、完整的内部控制制度,多采用人员治理方式,导致企业财务管理、内部管理流程混乱,会计核算效率较低、财会信息失真。长此以往,企业内部出现虚报利润、捏造财务数据、设置小金库等情况,影响着企业发展的稳定性<sup>[3]</sup>。

#### 4.2 内部控制意识较为薄弱

近年来,为进一步扩大企业规模,我国中小企业在经营管理工作当中会将“利润”作为主要经营目标,管理重心集中在生产成本、销售业绩上,整体性的内控意识较为薄弱。正是由于企业对组织结构、其他管理活动的重视不足,所以会导致企业其他活动缺乏监管,工程流程不规范。比如,在部分中小企业中,因企业财务内控意识不足,所以财务管理工作、会计基础工作流程不够规范,相关的制度建设不够完善,或是存在员工不认真执行各项财会管理制度的情况,容易诱发一系列不可预估的财务风险。

#### 4.3 财会人员内控能力较弱

中小企业的规模小,在选聘人才时仅考虑人力成本,从而导致企业招聘门槛较低,财会人员综合素质不够高,内控能力较弱,容易出现会计核算效率低、报表数据不可靠等情况。比如,中小企业为节约成本,所聘用的财务人员非专业人才,员工素质参差不齐,并且由于财务工作的专业性,所以管理层在管控财务工作时,难以有效的监管财务人员。除此之外,由于中小企业内控意识不足,各部门之间缺乏沟通、协助,使得企业内外部信息交流不畅,部分财务人员主动意识较弱,对新政策、市场动向的敏感性较差,容易在企业内部控制中造成财务部门与其他业务部门的管理进度断层,内部控制制度难以执行<sup>[4]</sup>。

### 5 我国中小企业内部控制的具体对策

#### 5.1 完善企业内部控制体系

我国中小企业在开展内部控制工作时,需要基于企业实况,完善企业内部控制体系。首先,企业应以制度为基础,严格的制约企业内部组织,使各部门积极履行在内部控制中的职责,遵守内部控制制度,配合企业做好财务管理、经营管理中的内控工作。在此期间,企业还应坚持“事前防范”的基本原则,制定规范的财务审批制度,清楚的罗列出财务审批时自己授权、批准模式,用制度引导相关部门控制财务审批中的风险,并在自身权责范围内,处理日常工作,满足企业的财务审批要求。其次,在建立内部控制体系的过程中,落实“事中控制”的管理理念,针对企业内部资源安全,制定完整、合法的管控制度,全面的管控企业生产经营中货币资金、存货、固定资产等,用科学的方法,盘点企业货物,核算企业账目。最后,中小企业还应通过“事后监督”的方式,加强经济活动结束后的内部控制<sup>[5]</sup>。比如,审计部门应根据企业所制定的监管流程,在各项经济活动结束后,重新复核所有财会数据,及时发现业务流程中的薄弱环节,适当的调整管理方案,将企业经营业务中风险降到最低。

除此之外,在健全我国中小企业内控体系时,应从业务层面、企业层面分别入手,针对性的加强内部控制。目前,中小企业业务层所需的内部控制包括“资产管理”“采购业务”“资金活动”“销售活动”“工程项目”等内容,企业应结合内部组织框架、业务层结构,制定恰当的内部控制

制度,将内部控制融入业务层内。而企业层的内部控制,则需考虑企业品牌、经营战略、发展规划、人力资源、企业文化等,企业需要以此为方向,坚持精简、透明的原则,制定权责分明、相互制约的工作机制。

#### 5.2 增强企业内部控制意识

为强化中小企业内部控制力度,企业还应不断增强员工内控意识,从管理者、财务人员、一线职工入手,自上而下的唤醒员工内部控制意识,转变其管理观念。使其能够在日常工程中,重视企业内部控制,严格的执行企业内部控制方案,遵循内控制度。

另外,企业环境与企业内部控制质量有着直接的影响,所以,中小企业可通过文化建设的方式,营造良好的内部控制环境,让管理层、各级员工均能正确认知企业内部控制工作,主动学习内部控制方法。一方面,管理层可加强管理制度、管理模式中的内部控制,做好企业管理中的监督工作,逐步提高自身管理水平<sup>[6]</sup>。另一方面,企业财务人员应依据企业文化建设内容,将内部控制融入成本预算、成本管理、会计核算等环节中,与管理层相互配合、相互制衡,自觉履行在企业内控中的各项义务。

在此期间,企业还用转变职工的工作观念,使其在落实企业内部控制制度的过程中,自觉的学习专业知识,关注国家经济政策,灵活调整生产环节、财务管理、经营管理中的各项方案。比如,企业管理者可敏锐地获取国家经济政策中的相关信息,了解市场环境中的业务需求、以及消费者需求,合理调整企业经营业务,开发符合市场发展的新项目,并以此为前提,合理管控企业内部经济活动,控制资金占用风险,使企业在规范化的管理中拥有足够的现金流量,稳定运营。

#### 5.3 推进内控人才队伍建设

人才是企业实施内部控制的核心,所以,为健全我国中小企业的内部控制体系,还应推进内控人才队伍建设,增强财会人员、管理人员的综合素质,及时选聘高素质、专业能力较强的人才。从而逐步的夯实企业人才基础,为企业内部控制提供所需的人才<sup>[7]</sup>。

一方面,企业需要从员工的法律意识、专业能力、职业道德入手,通过培训教育的方式,使其产生较强的岗位责任感,能够学习更多的专业知识,主动的配合企业进行内部控制。与此同时,企业应优化内部组织结构,用清晰的管理制度,使员工明确自身的职责,可以在适合自己的岗位中处理企业各项事务。

另一方面,中小企业应合理设置财务岗位、管理岗位,并招聘履历丰富、能力强、专业水平高的人就职。各岗位员工到位后,企业应重视员工培训,使其快速了解企业经营情况,并利用自身的专业能力,改进日常管理工作,促进各项管理制度的标准化,为企业内部控制制度的执行与落实打好基础。

#### 5.4 改善企业内部控制环境

中小企业在实施内部控制时,需要全方位的改善内部控制环境。首先,确定企业的管理理念,以及企业的整体经营管理模式,在优化企业内部组织结构后,注意减少人员流动,并积极促进基层部门、领导层的沟通交流。借此通过各部门之间信息的沟通,解决内部控制中的“信息孤岛”问题,让各部门能够相互配合、相互监督,严格执行企业的内控制度。另外,对于企业管理层,其在日常管理活动中需要以身作则,定期向员工传递企业经营理念,用清晰的管理标准约束职工。同时根据员工的个体优势、岗位特点,安排相应的任务,为其分配对应的职权<sup>[8]</sup>。

其次,根据企业内部控制中员工的职能分配,设置培训教育、对外学习、薪酬奖励、职位晋升程序,督促员工树立创新意识,不断提升工作效率。最后,中小企业应建立完善的沟通机制,用信息化的手段,促进各部门之间的沟通交流,让员工、管理者均能及时反馈企业经济活动中的各项信息,便于企业领导层全面的了解企业经营情况,获取准确、有价值的参考数据,制定出符合企业内控需求、利于企业建设的管理决策。

#### 5.5 加强企业内部监督管理

内部监督是企业加强内部控制的关键措施,对于规模小的中小企业,其在内部控制管理中需要利用完善的内部监督框架,增强企业各经济活动、管理活动中的监督力度。

具体来说,首先,中小企业应通过内部审计的方式,落实企业内部监督。在现代企业的管理体系中,内部审计是企业管理的重要内容,能够帮助企业核实会计信息和其他信息,为各部门有效处理企业日常业务创造有利条件。另外,内部审计有利于增强企业生产、经营活动的合规性,减少企业的经营风险,是新时期企业内部控制的关键措施。所以中小企业应利用内部审计,突出内部控制的管理价值,自内而外的防范企业经营风险<sup>[9]</sup>。

其次,中小企业在内部控制中,还应做好内控制度、内控方案的评价与核查工作,定期与各级员工分析内控方案的可行性,减少内控风险,为企业健康发展提供助力。最后,企业还应制定内部风险评估机制,为员工树立风险意识,同时在开展各项经济活动时,依据以往的管理经验、以及市场环境、市场数据,划分各项业务、各类项目、财务工作中的风险等级,提前做好风险应对、风险控制工作,全方位的保障企业资金、资产的安全性。

#### 5.6 优化企业内部控制流程

内部控制流程的合理性,直接关系到企业内控工作的整体质量,所以,中小企业还应优化内部控制流程。其一,中小企业在划分企业管理层的权力等级时,需要用清楚的管理制度,明确各个岗位的授权范围、基本权限、管理程序、岗位责任。在处理企业经济业务时,管理层不得批准权限范围外的资金量。比如在企业采购环节中,业务人员往往会根据采购清单、交易价格单等资料向上级部

门申请资金,上级部门在核算企业单价、数量、总价格后,还应分析该经济业务的审批金额是否处于自身权责范围内,若采购业务中的金额过大,超出本岗位可审批的权限外,则需报告给上级部门,由其他上级管理者复核后审批该采购单。

其二,中小企业内部控制体系中,单据是企业资金核算、会计核算的重要工具,所以企业应要求员工及时向相关部门交付原始单据,如采购发票、采购单据等。各部门根据交易记录验收后,由相关岗位负责人签署姓名,将其录入企业管理系统内,定期的记录、盘查验收信息,核算企业资金资产。其三,信息时代中,企业财务管理、经营管理方法不断创新,信息化水平持续提升。在财务核算时,会计电算化的趋势愈发明显,企业在加强内部控制时,还应与时俱进,根据会计电算化的特征,明确管理信息化平台中的人员授权。

#### 6 结束语

综上所述,内部控制是企业经营管理中不可或缺的管理机制,对提升企业管理水平、降低企业经营风险意义重大。对此,我国中小企业应正确认知“内部控制”概念,结合企业规模、业务特点,制定个性化的内部控制体系,将内部控制渗透在企业管理、财务管理各环节中。借此夯实企业生产、经营基础,确保企业各经济活动中财务信息的真实性,使企业各部门在相互监督、相互制约中加强沟通,为中小企业的发展与进步贡献一份力量。

#### 参考文献

- [1]周祺.ERP环境下中小企业内部控制的缺陷及其改进措施[J].经营与管理,2018(03):13-16.
- [2]赵琳.风险管理视阈下中小企业内控制度的实施与应用研究[J].时代金融,2018(05):27-28.
- [3]许婷婷,张大为.基于风险管理的中小企业内部控制问题研究[J].环球市场,2020(02):112-113.
- [4]王雪.中小企业财务内控管理机制建设的难点和对策[J].精品,2020(06):17-18.
- [5]李洪艳.信息化环境下中小企业内部控制研究[J].纳税,2018(06):1-5.
- [6]李长刚.中小企业的内部控制案例研究[J].全国流通经济,2018(09):22-27.
- [7]何宁.大数据背景下中小企业内部控制建设探究[J].商业2.0(经济管理),2021(01):1-8.
- [8]黄逸妃,唐俊豪.高新技术中小企业内部控制有效性的探讨[J].中国管理信息化,2021(02):23-26.
- [9]谢漫娜.关于战略管理视角下的中小企业内部控制分析[J].中小企业管理与科技,2021(02):56-58.

作者简介:何树美(1980-),女,汉族,湖南株洲人,本科,中级会计师,研究方向:企业财务管理、内部控制。