

新时期中小企业内控管理体系建设探讨

史中利

(兖矿能源集团股份有限公司共享中心,山东 济宁 273500)

摘要:现如今,我国市场经济发展迅猛,中小企业的企业管理制度日益完善,内控管理体系建设成为中小企业实现现代化管理的重要途径。可以说,内控管理体系的建设对中小企业核心竞争力的提升产生着直接的影响。因此,在当前新时期发展背景下,中小企业应完善内部管理机制,重视内控管理体系建设,规范企业内部运行制度,进而为企业的健康发展奠定良好的基础。基于此,本文在对新时期中小企业实施内控管理重要性进行简要分析的基础上,剖析了当前阶段中小企业在内控管理中存在的问题,最后重点探讨了中小企业内控管理体系的建设策略。

关键词:新时期;中小企业;内控管理;策略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.142

当前阶段,我国社会不断进步,经济飞速发展,市场环境也越来越复杂。为了在当前激烈的市场竞争中赢得一席之地,中小企业必须加强自身内部控制与管理,提升财务风险管理水平,为企业的发展产生积极的推动作用。从某种角度来讲,内控管理工作是中小企业管理者与全体员工为实现企业管理目标而共同参与的复杂过程。规范合理的内控管理制度是提升企业财务风险防范能力、增强企业竞争实力、促进企业健康长远发展的重要保障。因此,对新时期中小企业内控管理体系建设的探讨具有非常大的现实价值与意义。

1 新时期中小企业实施内控管理的重要性

1.1 中小企业实施内控管理是顺应市场发展趋势的重要体现

新时期,科学技术不断更新,科技项目产业化呈现出飞速发展的态势,在此过程中涌现了大量的新技术型中小企业,市场竞争越来越激烈。在此发展背景下,中小企业管理者必须具备极强的市场敏感度与洞察力,对当前经济发展形势与市场发展方向做出明确判断与预测,为企业战略发展目标的确定指明方向。另外,在当前信息化发展背景下,企业间的信息沟通渠道得到进一步拓宽,且产品质量与产品价格越来越透明化,市场经济规则也不断更新。中小企业内控管理的实施顺应了当前市场环境的变化趋势,通过强化企业内部风险管理,规避企业经营风险,为企业的健康发展创造良好的条件^[1]。

1.2 中小企业实施内控管理是实现企业合法合规经营的必要手段

随着社会主义市场经济的日益完善,我国针对市场经济秩序陆续出台了一系列政策法规。在此政策背景下,中小企业实施内控管理,保证内控管理体系的顺利进行,同时也为企业的合法合规经营奠定了良好的基础。

1.3 中小企业实施内控管理是防止企业发生经营舞弊事件的有力武器

许多中小企业在运营管理中存在着诸多管理问题,致使以上一系列问题出现的主要原因在于企业缺乏有效的内部控制与管理。部分企业因内控管理不力,甚至存在许多经营舞弊事件,导致企业的发展陷入不良风险中。因此,为了保障企业的健康、稳定运行,有必要在企业内部实施有效的内控管理,避免经营舞弊事件的发生,为企业的健康发展规避各类风险。

1.4 中小企业实施内控管理是提升信息披露质量的重要途径

在当前市场经济飞速发展的背景下,中小企业面临的市场竞争日益加剧,使企业在无形中面临更多的经济风险。所以,中小企业必须对企业内控管理体系的建设引起高度重视,提升企业财务控制能力,借助于内控管理手段确保信息数据的真实性与可靠性,提升企业信息披露质量,加强企业信息披露的真实性与可靠性,进而为企业内部决策的制定指明方向,进而促进企业的健康发展^[2]。

1.5 中小企业实施内控管理是企业资产安全的重要保证

在中小企业的运营管理中,投资者与债权人企业的发展提供资产支持,以确保企业的正常运营。可以说,资产的安全是中小企业资产运营管理保值与增值的重要前提,同时也是促进企业健康可持续发展的重要基础。而要想有效保证企业资产的安全性,就必须通过强化内控管理、降低企业经营风险来实现。从这一角度来看,中小企业实施内控管理是企业资产安全的重要保证。

2 新时期中小企业在内控管理中存在的问题

2.1 企业缺乏良好的内控管理环境

一方面,企业内控管理环境对企业架构产生着直接的影响。就当前阶段而言,许多中小企业属于家族式企业,这类企业的股权结构较为集中,使得管理弊端尤为突出,企业内部组织架构欠合理,在日常管理中并未建立起严格的议事规则与治理制度,导致企业在运营管理中权责不明。

即使部分中小企业构建了一定的组织架构,但是并没有充分发挥其作用,甚至形同虚设,导致企业内部员工对内控管理制度缺乏正确认识,且接受度较差。另外,企业管理层将内控管理视作一项制度,在具体执行中并没有发挥其实效,且在企业内部并没有形成良好和谐的内控管理环境。

另一方面,对企业文化建设没有引起足够的重视。在中小企业运营管理中,企业文化建设的主要推动者是企业管理者,而许多企业管理者对企业文化建设的重要意义并没有产生正确认知,甚至错误地认为企业文化是虚幻的,这就导致企业文化建设的价值得不到充分体现,且容易使员工缺乏企业认同感,导致工作积极性不高,直接影响企业竞争实力的提升。

2.2 企业内控管理体系建设不力

在中小企业运营管理中,财务内控管理体系的建设对财务内控管理工作的顺利实施产生着直接的影响。从当前现状来看,部分中小企业的管理模式较为落后,在企业内控管理中创新力度不足,对于企业经济效益的提升过于看重,而对于企业财务内控管理体系的建立缺乏重视。企业管理者往往认为进行管理模式创新会耗费大量的人力、物力与财力,导致支出成本过高,同时增加企业的运营压力。这在很大程度上直接影响了企业财务内控管理体系的积极建设与完善。另外,在当前信息化时代发展背景下,企业会计信息化的发展程度相对缓慢,对会计信息化建设技术掌握不足,且对其中涉及的主要流程与方法缺乏深入研究,这就直接导致企业信息化建设进程受到一定阻碍。

2.3 工作人员业务水平与综合素质欠佳

对于中小企业而言,工作人员的综合素质对企业内控管理体系的建设产生着至关重要的影响作用,同时,还是推动企业进一步发展、规模进一步扩大的重要力量。但就当前企业工作人员的总体业务素质与专业水平来看,并不是很理想,具体表现在以下方面:

首先,工作人员在企业内控管理工作中缺乏强烈的责任心与工作使命感,缺乏内控管理意识,工作状态欠积极,工作热情不足。

其次,工作人员对信息技术的应用并没有熟练掌握,且缺乏信息化管理意识,导致企业信息化建设进程受到阻碍。

最后,工作人员的专业理论知识水平较差,在实际内控管理工作中往往凭借经验处理事务,缺乏创新意识与思辨意识,同时对技术性管理操作工作难以独立完成。

2.4 企业财务基础工作管理不够规范

第一,财务管理流程不够规范,对企业营运资金的管理存在欠缺。就当前中小企业的管理现状来看,在资金管理工作中不够规范,会计出纳记账不够及时,且白条抵库、个人微信账户收款现象普遍存在,企业现金记账采用 EX-CEL 电子表格,存在随时被更改、删除的可能性。另外,付款审批流程不够合理,存在先付款、后审批的现象;会计出

纳对账操作不规范,对企业的库存现金没有进行及时盘点,甚至在财务报表上存在资金负数的情况^③。

第二,企业财务核算欠准确。中小企业财务核算不准确主要表现为:对企业产品的生产成本核算不够准确,不同产品的生产成本分摊欠合理,且产品生产成本的结转方法不够严格;企业往来账项管理不明,且账目核对不及时,导致坏账的出现;在对企业实物资产的管理中,没有做到定期盘点,存在账实不符的问题;在企业产品存货管理中,过分注重资产管理,而对于物品管理则没有引起足够的重视,资产管理责任不到位,导致物品损坏、丢失后找不到负责人;财务核算管理没有严格遵循会计准则执行,甚至存在人为操控企业利润的现象,对企业成本与收入擅自改动。

2.5 企业绩效考核制度建设有待完善

就当前中小企业管理现状来看,许多企业管理者将绩效考核视作评价员工工作情况、制定薪酬标准的唯一依据,导致绩效考核对企业效能的提升功能得不到正确体现。同时,中小企业绩效考核目标与现实情况并不相符,难以发挥其帮助员工制定发展目标的指导作用,导致绩效考核体系建设不规范。另外,在绩效考核制度的具体执行上,可量化的绩效指标非常少,对于企业经营指标的考核细目较多,对员工思想品德、工作能力、工作状态的考核标准较为抽象,很难给出准确、客观的评价。而考核者一般也是凭借自身印象与喜好对员工的工作做出主观判断,这就直接影响了绩效考核的公平性与科学性。而从员工表现方面来讲,许多员工对绩效考核制度的制定并没有完全的理解,且在工作中也做不到认真对待,缺乏自我反思意识^④。

3 新时期中小企业内控管理体系的建设策略

3.1 完善企业内部治理结构,加强企业文化建设

在中小企业内控管理体系的建设过程中,要首先优化企业内控管理环境,加强对企业文化的建设力度。具体而言,应从以下着手:

第一,完善企业的内部治理结构,建立严格规范的议事规则。为了保证中小企业内部监管机制的正常运行,企业管理者应充分发挥权力作用以达到企业内部权力的平衡。对于董事会、监事会及经理层的职权制定要明确,避免存在权责混乱的情况,同时要保证董事会权力的独立性,强化监事会对企业管理的监督职责,并对各领导层职责的发挥进行有效监督与控制。而经理层则主要在董事会的直接领导下履行自身工作职责。通过以上企业治理结构的明确,使企业在运营管理中避免发生权责混乱、相互推诿的现象,促进企业内控管理环境的和谐建设^⑤。

第二,加强企业文化的建设力度。在中小企业的运营管理中,要积极创造良好的企业文化,为员工创造良好的企业文化氛围,并在全企业范围内形成积极向上的工作气氛。同时,企业要建立专门的企业文化建设小组,在企业内部建立企业文化标识,加强对企业员工的文化宣传,同时

通过知识技能大赛的开展,激发员工的工作热情,并以积极向上的精神面貌投入到工作中。另外,执行企业管理层意见箱管理,并充分发挥管理者在企业文化建设中的带头示范作用。

3.2 保证企业财务基础工作的规范性

在中小企业运营管理工作,财务基础管理工作对企业生产经营活动的顺利开展产生着直接的影响。可以说,企业财务管理工作是企业内控管理体系建设中的重中之重,对企业内控管理实效产生关键影响。因此,要采取有效措施完善财务基础管理工作。具体如下:

首先,企业管理层应对企业财务管理工作引起高度重视,正确认识财务基础工作对企业发展的影响作用,并在实际工作中对财务工作予以高度支持。

其次,对财务基础管理内容进行细化,对企业生产经营活动中所涉及的原始记录与计量工作严格管理,对企业财务核算与操作流程进一步规范。

再次,完善企业绩效管理制度建设。在中小企业的运营工作中,绩效考核制度的建立是激发企业员工工作积极性,提升工作效率的重要途径。绩效考核制度在与企业员工薪酬标准挂钩的同时,要确保绩效考核的公平性与客观性,以充分发挥绩效考核的激励作用。

最后,加强职责权限管理,对于不相容的工作职务进行明确划分,同时,加强对日常工作的监督与执行力度。

3.3 加强人员培训,注重人才管理

当前阶段,在中小企业内控管理体系的建设过程中,往往对工作人员的业务水平提升与综合素质培养产生忽略,同时没有重视对企业管理人才的培养,导致企业内控管理工作面临诸多问题。所以,在具体的管理实践工作中,应加强对工作人员的业务培训与素质培养,注重人才管理队伍建设,重视内控管理工作人员的工作能力培养,以保证内控管理工作实效。合理组织工作人员参与专业培训,培训内容在包含工作业务内容的同时,将员工的职业道德素质纳入培训内容中去,在提升员工业务能力的同时,也要增强其职业道德素质。除此之外,中小企业管理者应对企业不同级别的内控机构加强监督与管理,并在企业内部设立监督管理小组,在明确管理人员工作职责的同时,使其为企业内控管理体系的建设提供更好的服务^⑨。

3.4 建立健全企业财务内控管理体系

中小企业的财务内控管理体系建设是一项复杂的系统工程,需要合理布局与把控。

首先,要建立健全企业财务内控风险管理机制,针对企业运营过程中存在的风险性因素进行严格把控,及时识别财务风险,并对风险类型进行区分与明确,及时采取有效的处理办法使风险因素得到有效控制,以保证企业的健康运行。

其次,创新企业财务管理模式,采取精细化管理方式。从细节处入手,优化中小企业的财务管理与会计管理工

作,即使是细微性问题也要及时排除,避免对企业造成财务损失。

再次,建立行之有效的反舞弊机制。在中小企业的运营工作中,反舞弊机制的建立是防范舞弊行为、规范企业内控管理的重要手段,同时也是保证企业健康运行的有效途径。在反舞弊机制的建立中,要确保举报通道的顺畅性,鼓励员工对企业不良事件进行举报。同时,要加强对员工的价值观教育,通过内部审计、纪检监察及检举人保护等手段使反舞弊机制得以顺利实施,进而有效保障企业利益。

最后,完善企业财务内控管理体系,实行信息化财务管理。在当前信息化发展背景下,要充分借助于信息技术手段实施财务内控管理,例如大数据技术、云计算技术等,在企业内部建立起数据库财务系统,在提升企业财务内控信息共享性的同时,促进企业信息化建设进程。

4 结束语

总而言之,在中小企业的运营管理中,内控管理体系的建设尤为重要,甚至对企业的健康稳定运行产生直接的影响。因此,中小企业应以企业发展目标为主要导向,完善企业内部运行与管理环境,建立健全内控管理机制,积极借鉴大中型企业在财务内控管理工作中的先进经验,同时,要加强对企业财务风险的监测与评估,在规避企业运营风险的同时,改进企业内控管理水平,进而提升中小企业的竞争实力,使其在激烈的市场竞争中取得胜利,并促进企业的进一步发展。本文通过对新时期中小企业内控管理体系建设的探讨,希望能改善当前中小企业的内控管理现状,改进内控管理质量,进而实现企业又快又好发展。

参考文献

- [1]於少林.我国中小企业内控规范体系建设若干问题的思考[J].企业改革与管理,2019(8):10+16.
- [2]钟晓莉.建立健全中小企业财务内控体系的有效思考[J].现代企业文化,2021(11):191-192.
- [3]辛芳.全面风险管理体系建设与内部控制在企业管理中的应用[J].中小企业管理与科技,2021(13):33-34.
- [4]吴潇燕.浅谈中小企业运用全面预算管理推动内控管理落地[J].经营者,2016(7):98-99.
- [5]杨永春.中小企业财务内控管理制度的建立与完善分析[J].现代商业,2020(30):169-170.
- [6]王俊英.信息化手段提升大型建筑企业内控体系的探索与实践[J].中小企业管理与科技,2020(31):140-142.

作者简介:史中利(1989-),女,汉族,山东邹城人,中级会计师,研究方向:大数据时代下企业财务管理的创新研究。