

# 中小企业内部控制优化策略

● 屈春颖

中小企业发展潜力较大，是创业创新的主要来源，可以为社会提供更多的就业渠道，但很多中小企业内部控制能力较差，存在粗放式管理、监督能力薄弱等问题。本文对企业内部控制的定义与要素进行论述，对中小企业内部控制问题进行分析，提出多项内部控制优化措施，以供相关人员参考。

中小企业准入门槛不高，设立程序简单且机制灵活，可以根据市场需求快速调整生产结构和经营方向，经营者也可以深入地对企业进行经营，并可以向社会提供更多的就业岗位，中小企业已经成为促进经济发展不容小觑的力量。但中小企业普遍存在生存时间短的问题，主要是由于企业管理存在诸多漏洞，企业内部架构比较简单，不具备风险承受能力，没有重视内部规章制度建设，缺少切实有效的内控手段与措施，内控管理水平无法跟上业务发展需求，无法在激烈的市场竞争中发展壮大。中小企业如果想长远发展就需要明确企业内部控制核心要素，分析内部控制存在的问题，探索促进企业健康成长的解决途径。

## 企业内部控制的定义与要素

内部控制的定义。企业管理者希望将生产经营过程纳入可控范围内，确保按照各项规定和制度来稳定、高效地运行企业。企业内部控制是企业为保证经营管理活动正常有序、合法地运行，对财务、人力、资产、工作流程实行有效监管的系列活动，以合法合规生产经营作为前提条件，确保企业资金和资产的安全，注重财务报告和信息的完整性，为企业发展策略制定提供支持。内部控制贯穿于企业生产经营整个过程，通过提升企业内在凝聚力，有效应对内外部风险，最终实现企业的生产运营目标。企业内部控制是全员参与的系统性工作，是为实现企业战略目标而采取多种控制措施。

内部控制的要素。企业内部控制由控制环境、风险评估、控制活动等基本要素组成，要素与企业经营管理息息相关。第一，控制环境。企业内控的基础条件是控制环境，是制定和执行政策的重要条件，有

国家政策形势、法律法规、产业竞争等外部环境，还有企业组织架构、内部审计、企业文化等内部环境。控制环境对提升企业员工意识，做好企业内部监管，打造企业文化等有积极作用，且会影响企业内控效果。第二，风险评估。作为企业风险管控的核心要素，内控与风险管理联系紧密，要识别、评价和控制企业生产经营的风险，分析事件结果和可能性。风险识别与评价是开展后续风险管理的首要条件，可根据风险识别结果采取应对措施。第三，控制活动。风险评估后采取应对措施，可将风险减小到可控范围，也就是开展企业内部控制活动。通过企业全员的积极参与，将风险控制理念渗透到企业生产经营的整个过程中。企业内部需要做好权限审批、岗位管理、财务管理、预算管理等工作，使企业经营目标与内部管理目标保持一致，实现职责与权利的分离，避免企业内部出现徇私舞弊现象。第四，信息沟通。企业内控的每个环节都与信息沟通有着直接关系，管理者通过掌握多维度信息，与员工和外部环境进行高效率沟通，建立起高效率的沟通循环渠道，确保信息传递质量与效率。第五，内部监督。建立起常态化管理机制，通过内部管理来对企业经营情况进行监测，做好风险评估与控制，结合环境控制、信息沟通形成有机整体，保证企业内控工作的正常运作，开展内部监督以确保管理体系的有效落实，及时发现存在问题并对其进行纠正。

## 中小企业内部控制问题分析

控制环境。一些中小企业组织结构比较简

单，只设置简单的组织层级，中层管理人员并没有担负起相应的责任。高层管理人员管理事务太多，很多事务决策都需要由总经理作出决定，基层工作需要高级管理层授权，事情执行过程中无法进行有效监督，无法将更多精力放到企业战略制定与发展中。企业制度不健全，很多规章制度需要完善，没有明确生产经营的奖罚，员工工作积极性不高，很多工作衔接并不顺畅，员工职业晋升通道较少。

**风险评估。**企业多重视技术或市场开发，没有对核心技术保密工作给予足够的重视，很多日常工作文件传送没有进行登记，对机密文件进行追溯时多依赖工作人员的回忆，需要花费很多的精力与时间，相关部门间存在扯皮和推诿的现象。高级管理层决定企业的所有事务，受知识面的限制和时间的约束，无法保证作出准确的判断。企业财务部门大多只履行会计工作，没有配置内部审计部门，对业务流程没有定期进行内审、风险评估，企业存在资产损失及运营效率降低的风险。技术图纸审核与复核存在风险，管理部门与技术专家意见存在分歧时，无法决定采取哪种方案，不能对风险情况进行定量评估。

**控制活动。**一些中小企业没有设置授权审批流程，很多事件都采取口头同意方式，报销款或项目款只需要企业总经理同意后即可报账，时间长会导致票款事项被遗忘。财务部门没有进行全面预算，多根据花销列支账目，没有对资金使用进行规划。

**信息与沟通。**中小企业内部各部门间缺少信息共享和沟通交流，多依赖口头表达，信息传递不畅，导致语意偏差，沟通交流效率也不高，无法保证企业的管理效率。虽然企业也借助信息化工具进行交流，但还没有建立起有效的沟通机制，口头表达会导致信息源无法追溯，缺乏文字和语音等交流方式的记录过程，不能查找到信息源头。

**内部监督。**内部监督的缺失会导致诸多管理问题，只依赖外部定期监督不能满足企业日常管理需要。税收等政策的改变会给中小企业的生产经营带来一定的影响，内部监督的缺乏会给财务、管理等方面带来诸多影响，需要通

过定期开展内部监督才能提升员工工作的自觉性和积极性。

### 内部控制优化措施

**优化控制环境。**建立健全企业法人治理结构，转变传统的中小企业管理理念，将业务需求作为导向，建立起现代企业法人治理结构。创建标准的企业组织架构，有利于企业扩大生产规模。按照公司法相关要求制定公司章程，建立董事会并进行集体决策，避免只由管理者进行决策。明确不同管理人员的权限和工作流程，结合国家经济形势与规划，制定符合企业需要的计划与方针，以对企业生产经营进行指导。结合中小企业发展规模和经营成本，可无需设置监事会，但可配置监事人员并发挥其监督作用，建立起现代法人治理结构。

中小企业应该结合实际情况增设管理层级，避免所有事件都由企业总经理决定，否则不利于企业管理效率的提升。企业需要调整不同管理者的权利，由副总经理分担总经理的部分工作，建立起多级管理层级，避免决策失误。进一步完善企业部门职能，把薪酬和考核等部门职能划分出来，成立审计部门并开展企业审计和内部监督工作，成立市场部门负责市场拓展和内外协调、沟通工作。根据企业内部控制需要划分为内、外两个管理方向，确保调整后的权责更为清晰，有助于业务开展与监督，可采取职业经理人制度，发挥其独立监督作用，以对企业决策作出准确判断。由技术专业人员来提供高质量、高标准的技术服务，使每个人都能发挥自身的专长，为企业创造更多的效益。

**做好企业的战略规划，**结合企业的实际运行情况，建立起企业战略委员会，外聘专家和高层级管理人员，对企业经营发展战略进行准确定位，采用管理分析方法来分析企业优势和机遇。

**建立健全人力资源管理制度。**根据企业发展规划引进企业急需人才，为企业发展壮大提供新鲜血液；面向社会进行公开招聘，选择具有良好职业道德的高水平人才，建立起人才考核评价制度。创建人才晋升机制，为员工晋升提供通道，对员工工作业绩进行考核，完善企业薪酬考核制度，制定员工绩效考核标准，发挥绩效考核的激励作用，分析岗位的差异性，制定不同岗位考核评价标准，确保考核公平、公正。

**打造企业优秀文化，**进一步提升企业凝聚力和创造力，广泛收集企业员工建议，提升员工对企业文化的认可度，管理人员应该作出表率。企业文化的打造应该结合社会环境和内部环境变化，对文化内容进行及时调整与创新，确保与企业发展保持同步。

**建立健全风险评估机制。**企业应做好风险的识别与分析，定期进行风险评估，也可聘请外部专家共同进行风险识别，获取更为权威和专业的意见，建立起风险评估管理机制，将企业决策与风险管理结合起来，进一步提升企业抵御风险能力，避免企业经营决策过于依赖主观判断。建立风险管理委员会，抽调具备技术能力和风险分析能力的人员共同参与，可聘请外部专家提供专业意见。对企业风险进行辨识，

对风险概率高的决策进行全面评估，制定风险应对策略。将中小企业生产经营过程中存在的风险进行辨识并创建风险名单，确保风险发生在可控范围内，避免由于风险给企业带来不利影响，建立风险评估管理制度，对企业经营风险情况进行预判，根据风险系数高低来为企业决策提供参考。

风险评估有利于企业制定长期发展目标，判断风险给企业带来的经济损失，根据现实情况制定策略。企业经营风险为动态变化过程，在制定应对措施时需要结合企业的具体情况，对市场环境情况进行评价，建立风险保障机制，调动员工的工作积极性，推动风险管理，把风险系数控制到最低点，降低投资风险以获得更好的经济效益。

完善控制活动。建立授权审批制度，明确审批权限与程序，避免决策过于主观，做好员工的业绩考核工作。对于企业生产经营的重大事项，应该采取会签的方式来避免职权滥用。做好财务管理工作，对财务行为进行约束，保证财务控制活动可以真正发挥效用。对不相容财务岗位进行分离，明确不同内控人员的职责，防止岗位职责重叠。做好资金管理工作，根据不同财务管理层次设置独立审核流程，财务与出纳需要根据凭证资料进行审核。财务印章需要由不同人员进行保管，建立印章管理台账制度。做好资产保护与控制，以及固定资产的清查与盘点工作，建立准确无误的台账，对固定资产进行定期检验，创建资产保护体系，对资产进行分类管理。做好企业的预算控制，降低企业的生产经营风险，提升企业的经营风险应对能力，做好企业的成本管理，查找风险管理漏洞，选择合适的企业预算办法，制定预算后方可不遗余力地有效落实。做好企业的服务质量管理工作，完善企业的质量管理流程，制定内部评审意见表和项目方案指导书。

优化信息与沟通。中小企业需要进一步优化内部报告体系，建立内部报告报送管理制度，形成完善的信息传递机制，理清信息流通职责，避免出现信息沟通不畅导致的扯皮问题；采取信息化手段传递信息，实现数据信息的共享，提升企业员工的责任意识和 service 思维，养成良

好的沟通习惯并提升沟通效率。

建立内部监督机制。建立审计管理部门，发挥其对企业的内部监督作用，将财务与审计进行职责分离，确保审计人员的独立性，对生产经营活动的多个环节进行审计，发挥内部审计的监督作用。内部监督不能只局限于单个活动，应该从事前、事中和事后来做好监督管理，对内部监督采取不同的方式，明确监督职责与权限，注重监督检查的有效性，对监督发现的问题进行整改，加强对风险的管控，避免给企业带来损失。

实施保障措施。提升企业的风险管理意识，管理层应该做好表率工作，做好企业的内控宣传，向管理人员和员工提供更多优秀的案例，培养员工风险管理意识，发挥员工的主人翁精神。编制企业内控管理手册，建立企业内部控制体系，明确内部控制岗位职责，制定绩效考核办法，对员工的行为进行约束。做好企业内控的培训工作，借鉴其他企业的内控管理办法，对员工进行有针对性的培训。

综上所述，中小企业要将内控作为工作重点，深入挖掘企业的潜力，建立符合企业实际的内控体系，为企业健康发展奠定基础。企业要提升信息共享能力，加强对企业财务的管控，确保企业各项活动的合法性，进一步提升企业的经营管理效率，推动企业的长远发展。■



中小企业要将内控作为工作重点，深入挖掘企业的潜力，建立符合企业实际的内控体系，为企业健康发展奠定基础。



(作者单位：北京特思迪半导体设备有限公司)