

小企业的特点及其内部控制制度的完善

厦门大学 宋江雪 唐予华

一、小企业的特点

1、在产权制度上,小企业权益资本构成单一。企业的权益资本大多由创办人投资及其累积收益组成,创业者大多掌握了企业的绝对控制权。

2、小企业的所有者和经营者通常集于一身,企业的所有权和经营权并未完全分离。因此,小企业往往由所有者以人格化的方式直接管理,而不是通过管理机构间接管理。由于受产权结构的影响,小企业的利益与所有者个人的利益高度相关甚至完全一致,管理者对如何提高企业效益十分关心,基本上不存在所有者和经营者之间的代理问题。

3、小企业所有权和经营权的合一,使得企业在决策方式上高度集权。小企业缺乏相应的决策机构如董事会或者决策机构未能发挥应用的作用,业主可能支配所有的经营管理活动,企业经营管理的水平在很大程度上取决于业主的知识和能力。高度集权具有效率高的优点,但是在高度集权下,企业的战略计划和战略目标的制定往往带有很明显的随意性和非科学性。这种缺乏大量有效信息支持和有效制约的决策方式,使得决策的正确性和准确性大打折扣。如果一时冲动做出错误决策,很容易酿成恶果,甚至导致整个企业的溃败。

4、我国小企业种类繁多、行业门类齐全、所有制多样化,但由于其经营规模不大,从而内部组织机构较简单、没有太多的管理层次。一般来说,小企业管理层次少,分工不太明确,不相容职责分离有限。由于业主直接管理企业,通常缺乏正式的业务报告制度,小企业即使存在报告制度与授权程序也经常是非正式的,且随意性较大。

二、完善小企业内部控制的若干建议

1、制定小企业内部控制规范。我国目前的公司内部控制仍以政府为主导,通过政府颁布的法规从外部要求公司进行内部控制规范。2001年财政部发布的《内部会

计控制规范——基本规范(试行)》适用于国家机关、社会团体、公司、企业、事业单位和其他经济组织,但其规定基本上面向大中型企业。随着改革的深入,小型企业的内部控制问题亟待解决,政府应对小型企业内部控制的建立作出规定,并针对小企业的特点提出小企业内部控制设计的具体指引。

2、小企业内部控制设计的具体原则。根据内部会计控制的一般原则,制定小企业内部控制制度应该强调四项原则:

(1)量身定制原则。小企业行业分布广且各有其特点,因此,在制定小企业内部控制制度时,不能照搬其他企业的做法,而应当根据本企业业务、规模等特点,灵活地制定适合本企业情况的控制制度。

(2)业主参与原则。因为小企业大多实行家族式的管理,内部控制的成败很大程度上决定于业主的重视和执行程度。如果业主对内部控制不重视或置身于内部控制之外,逾越内部控制,甚至随便变更、存废控制制度,将造成内部控制制度失效。小企业的内部控制制度较少以书面形式出现,经常以惯例或口头传述的形式存在,经常会造成政策的不连续性。小企业的业主在贯彻内部控制制度的连续方面起着至关重要的作用。

(3)突出重点原则。内部控制是全员、全过程和全方位的控制,但小企业因为人员较少,其内部控制无法面面俱到,只能选择与企业成败休戚相关或者影响盈亏、成本等重大事项实施控制,做到有的放矢。次要或不重要事项则可根据情况酌情处理,实行简单控制或不控制。在相互牵制方面,小企业由于人员有限,不可能像大型企业那样设置各种相互牵制的岗位,但应该尽量避免不相容职务由一个人完成的情况;可以根据需要,采取相互复核、定期检查或指定专人审核的办法。

(4)成本效益原则。小企业讲求以最小的控制成本取得最大的控制效果,低成本、有效益的内部控制才能被业主所接受。

3、小企业内部控制的关键控制点。小企业内部控制的重点体现在以下三个环节:

第一,防止资金的流失和滥用。资金是风险最大的一种资产,因

此,应对小企业资金筹集、调度、使用、分配等实行严格控制,防止资金被挪用或抽逃。

(1)建立货币资金业务的岗位责任制,明确各个岗位的职责权限,确保办理货币资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督(为了节省成本,不相容职位可以由所有者自己来担任)。(2)对货币资金业务建立严格的授权批准制度,明确审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施,规定经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求。严禁未经授权的机构和人员办理货币资金业务或直接接触货币资金。

第二,控制成本费用。对企业的各项成本费用支出实施严格的管理,同时,针对企业自身的特点,采用适当的成本控制方法,提高成本管理效率。(1)建立成本费用业务的岗位责任制,明确相关部门和岗位的职责、权限,确保办理成本费用业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。(2)建立严格的授权批准制度,明确审批人对成本费用的授权方式、权限、程序、责任和相关控制措施,规定经办人办理成本费用业务的职责范围和工作要求。(3)建立严格的成本费用预算制度,成本费用预算应当符合单位的发展目标和成本效益原则。(4)建立成本费用业务监督检查制度,明确监督检查人员的职责权限,定期和不定期地进行检查。

第三,强调合理授权。对企业各经营环节经济活动操作者的权力实施有效监控,防止权力滥用,造成经济损失。企业经营管理是一个复杂的系统工程,保证这个系统的正常运行,合理授权是必要的。对于小企业的经营者(所有者)而言,既要保证其经营决策的独立性和权威性,又要保证其经济行为的效益性和廉洁性,权力的量度界定是关键一环。在具体授权时,应以既能保证经营决策有效运作、管理制度有效贯彻,又能保证权力制衡得到落实为目标。

(编辑 王铁铃)