

# 完善小微典当企业内部控制的几点建议

王凡林 张瑜

## 1. 营造良好的内控微环境

小微典当企业具有独特的企业文化和管理风格,例如企业既畏惧外部风险,又忽视内部控制的建设和运行,存在“人情管理”、“长辈做主”、“自己人”控制、只信任亲戚等问题,这些环境特点不利于风险的管控或规范化管理。因此,为适应外部市场环境的变化,小微典当企业应从公司层面和业务层面分别营造有利于内部控制运行的微环境。例如建立包括出资人、经理层、审计部门在内的风险治理委员会,统一规划和监督企业的担保和评估风险。针对业务层面,可根据其自身特点设置风险控制部门,该部门应立足于企业整体利益的高度与其他业务部门协同联合,识别各类关键风险点,实施抵押物的分类管理和可变现风险的评估流程改进,细化各种风险管控措施,从授权牵制和职责分工两方面落实内控措施。

## 2. 聘请职业经理人

我国小微典当企业的最高领导者往往就是其企业的所有者和决策者,企业筹建初期可能没有太大问题,但随着企业经营的持续进行,此类人员未必适合竞争激烈的市场管理和规划决策。因此,为确保内部控制和风险管理工作的有效开展,小微典当企业需进行制度创新,引入职业经理人制度,以更专业和规范化的管理对家族式典当企业的传统权力进行约束,使其逐步向现代企业制度转变。为鼓励职业经理人更好地履职,可通过年薪制、期权制等方式对他们进行激励,使其能够以身作则,站在所有者或委

托人的角度开展经营,激发企业活力。

## 3. 梳理优化核心业务流程

小微典当企业的业务流程相对简单,但全流程下覆盖的风险点比较密集,需要根据典当服务对象、价值评级、赎回条件及当物处置等不同而梳理出若干个核心流程,并针对每一个流程的关键风险点,给出相应的岗位设置、权责矩阵、不相容职责列表及评价监督指标等。在梳理和优化业务流程时,一般经过如下几个步骤:首先对现有岗位和人员进行访谈和调研,摸清日常典当柜台的业务客户、主要工作、衔接环节、潜在风险、已发事故、流程存在的问题及改进建议等现状;其次将访谈对象扩展至内部高层、行业专家、咨询顾问等,了解专业人员对典当业务规范的看法和建议;最后设计对标,通过与内控规范、配套指引以及行业规定对比,进行关键流程的优化。

## 4. 引入第三方评估人制度

由于经营环境的复杂化和竞争的不断加剧,小微典当企业对其员工的要求更为严格。在专业知识方面,员工不仅要掌握有关评估、鉴定和营销等方面的知识和经验,还需了解合同法、税法等内容,从而能够判断抵押物的价值和风险。然而,因为福利、成才环境等客观原因,小微典当企业对全面人才的选拔具有一定的难度。建议引入第三方有资质的机构或人员对专业性较强的当物价值和风险进行评估,通过建立合作机制、数据库平台等措施,逐步提升专业人员对抵押物的价值估价和风险管控的能力。

## 5. 完善重要经营环节的会计控制

建立健全小微典当企业的会计管理制度,同时加强业务经营的授权控制,能保证小微典当企业内部会计控制的有效实施,防范经营风险的发生。在涉及会计控制的重要经营环节要设计具体的控制流程措施。例如,在当物估价环节,合理选择评估方法和参照标准,并按照操作规范执行;在填写当物凭证环节,要完善当票和档案管理,创造条件使用计算机软件来管理,减少人为错误和低效率;在当物管理环节,加强财产保全控制、识别码管理、重视当物的物理安全管理,确保抵押物的保值性。同时要对企业的当物资产进行定期盘点和清查检查,制定盘点计划及责任分工,发现问题后应选择合理方式进行会计处理,以确保账实相符。

## 6. 利用信息技术对接公共信用平台

小微典当企业在获取公共信息和组织架构资源方面有自身局限性,往往无法有效规避来自外部的股价风险、法律风险或欺诈风险,此类风险的控制措施可通过充分应用现代信息技术来解决。例如企业通过网络接入第三方的云服务功能,在接受当物或赎回清算时及时获取客户的征信数据及当物价值信息,为规避风险提供依据。通过数据库等技术将当物进行分类管理,通过建立价值数据库、参数数据库、股价模型库、当量折算库等手段,及时掌握交易信息,避免当物的风险沉淀和敞口过大。

## 7. 建立风险准备金和内控自检制度

# 公共服务项目成功应用PPP模式的关键因素分析

惠春丽

PPP模式一般直译为公私合作模式，在我国称为政府与社会资本合作。当前我国公共服务领域应用PPP模式正处于探索阶段，政府、市场、项目三方面共同决定了项目的成败，笔者拟对以上三方面的关键因素进行分析。

## （一）政府方面

1. 健全的PPP法律法规体系。目前，我国已经初步形成了较为完整的法制体系，为PPP模式的立法奠定了良好基础。但由于不同法律法规之间缺乏衔接，适用范围各有侧重，制度层面还存在相互矛盾之处；现有规范性文件法律效力不高，难以满足PPP项目建设和运营管理的需要。

国外PPP模式运用相对成熟的实践证明，作为顶层制度设计的健全的法律法规体系是PPP模式成功应用推广的关键因素之一，法国、希腊、比利时、西班牙、巴西、韩国均制定了专门的PPP法。借鉴国外经验，我国应积极推进PPP相关立法，着力解决政府和社会资本合作项目运作与现行法

律之间的衔接协调问题，形成制度化、体系化的法律框架，使各方利益得到保障。

2. 专门的PPP统筹管理机构。英国、加拿大、澳大利亚等国均设立了专门机构负责推广应用PPP模式；英国财政部下属的基础设施局(UUK)全面负责PPP工作，为所有公共管理部门提供PPP专业管理；加拿大建立了联邦和省两个等级的PPP中心，协助政府推广和宣传PPP模式，负责具体PPP项目的开发与实施；澳大利亚设立国家层面的PPP管理机构——澳大利亚基础设施局(LAU)，负责合理解释PPP项目决策过程，进行项目合理性和财务性分析，发布PPP发展指南。

我国可以借鉴其他国家的做法，在国家层面设立专门的PPP统筹管理机构，负责PPP政策研究、标准制定、项目筛选、专家支持、项目评估、融资支持统计分析等工作；地方设立专门的PPP管理机构，依据国家的标准和流程，具体负责本地区PPP项目的实

施与监管。

3. 地方政府契约意识和信用水平。PPP模式作为一种公共事业项目融资方式，其能否推广实施与政府的契约意识与信用水平密切相关。我国在推广PPP模式的过程中，部分地方政府契约意识淡薄，政府信用不足；或者政府换届影响地方政府信用，引发行行政风险。因此，我国需进一步健全地方政府信用评价制度和构建诚信评价指标体系，建设公共服务领域政府和社会资本合作信用平台，向社会披露地方政府的履约情况；建立地方信用监管的法律依据，明确法律保障及解决机制，在合同中注明争议解决的仲裁机构和条款。

## （二）市场方面

1. 足够的、可利用的金融市场。公共服务领域项目投入大，发展良好的金融市场对于项目融资至关重要。目前，我国资本市场还不完善，PPP项目融资渠道仍然主要依赖银行贷款。但银行等金融机构缺乏对PPP模式的

典当业本身属于风险较高行业，建立风险准备金制度可以在维护企业声誉、应对突发事件、规避诉讼风险方面发挥重要作用，准备金的提取比例需与风险抽口水平、典当业务类型及管理团队的风险偏好相一致，同时契合小微企业的成长周期，与企业成长曲线协同共振。例如在企业刚开业的导入期，需要根据行业平均风险水

平、死当比例、坏账损失水平，确定较高的准备金规模；随着企业逐步发展和成熟，适当降低准备金比例和规模。另外还需要建立企业内控持续优化的保障机制，以便应对不断变化的外部环境。例如可由审计部门或岗位牵头，成立内控体系维护小组，及时更新风险列表和优化控制流程，同时还要建立独立于业务部门的内部自检机制，

对运行的内控制度进行评价和审计，定期将自检结论反馈给内控维护小组，作为定期更新的依据。

（本文得到北京市教育委员会社会科学重点项目<SZ201510038019>和北京社会科学基金项目<14JGB130>资助）

（作者单位：首都经济贸易大学会计学院）

责任编辑 武献杰