

# 小企业如何借助内部控制 促进财会监督

赵团结 刘威■

财会监督，顾名思义，是通过财会行为的监督使组织的经济行为合法合规。对于企业而言，则属于企业内部控制的一部分，也即通过财会监督活动引导公司规范治理和管理，从而不断促进企业经营效率和效果的提升。通常而言，小企业的主要目标在于生存和发展，更加侧重于拓展市场以获取收入的增长，对内部治理和管理的重视程度显得不够。然而，随着小企业的发展，内部控制的建设和完善变得愈发重要。基于此，笔者结合工作实际，侧重从内部控制视角探讨小企业如何做好财会监督。

## 一、小企业财会监督的工作机制

(一) 内部控制与风险管理和公司治理的关系

在探讨小企业财会监督的工作机制之前，有必要明确内部控制与风险管理和公司治理的关系，因为如果缺乏风险管理的理念，公司治理的规范性也会遭到质疑，其内部控制的有效性更加无从谈起。

对于内部控制与风险管理的关系，目前国内学术界并未达成共识，

通常认为内部控制的对象即为控制风险，风险管理是内部控制的高级形式。2017年9月COSO修订的《企业风险管理——与战略和业绩的整合》也强调内部控制在风险管理过程中无可替代的作用，认为内部控制主要聚焦在主体的运营和对于相关法律法规的遵从性上，而风险管理更关注驱动战略、绩效进而提升其价值等管理目的。换句话说，内部控制是企业风险管理的一部分，二者互为补充并彼此促进。

公司治理则是风险管理和内部控制的基础，这是因为现代企业由于所有权和经营权的分离而强调公司治理的重要性。对于小企业而言，部分企业可能由于股东同时出任管理层而兼具所有者和经营者的双重身份，但其根本目的还在于通过企业的持续发展给股东及其他利益相关者创造价值。从这个角度而言，企业所有者更希望建立一套规范的公司治理体系。

(二) 小企业内部控制的主要原则和重点内容

财会监督需要借助一定的系统来实施，无论理论还是实践都表明，建立内部控制体系是实现财会监督的最

佳途径。实际上，我国历来重视企业内部控制体系建设，自2008年6月财政部、证监会、审计署、银监会和保监会联合发布《企业内部控制基本规范》之后，近年来逐步形成《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》《企业内部控制审计指引》等体系。2017年7月，财政部印发《小企业内部控制规范（试行）》，对于促进小企业内部控制建设有着积极的推动作用。然而，由于该规范缺乏具体的应用指引，实务中如何落地依然面临着诸多困难。笔者认为，围绕着内部控制的五个要素（内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督），借鉴国内发布的系列内部控制规范文件以及COSO于2013年5月发布的《内部控制——整合框架》修订版，可为小企业如何建设内部控制体系提供具体的原则导向（具体内容见表1）。

需要说明的是，《小企业内部控制规范（试行）》将小企业内部控制的目标界定为：合理保证经营管理合法合规、资金资产安全和财务报告信息真实完整可靠。表1的内容则是紧紧围绕着

作者简介：赵团结，武汉晴川学院特聘教授，正高级会计师，全国高端会计人才（企业类五期）；刘威，中核国际有限公司副总经理，高级会计师，通讯作者。

表1

小企业内部控制建设原则及重点内容

要素	原则	重点内容	备注
内部环境	(1) 企业对诚信和道德价值观的承诺	建立公司员工手册,明确公司对商业伦理和职业道德的要求	
	(2) 董事会相对于管理层保持独立	小企业可能由于股东和管理层身份的交叉而导致董事会独立性减弱,但仍需要董事会从程序和实质上保持独立性	
	(3) 组织架构、报告路径以及适当的权利和责任	根据业务需要和制衡原则,建立高效、精干的组织架构并明确各部门的责任和义务	
	(4) 吸引、发展和留任优秀人才	出于公司业务发展的需要,适时引进胜任的且具有良好职业道德的管理和技术人才	
	(5) 企业内部控制责任人的问责制度	建立岗位职责并与之匹配的绩效考核体系	
风险评估	(6) 企业制定足够清晰的目标	及时考察公司内外环境的变化,建立公司风险管理体系并制定明确的目标	可以参考管理会计应用指引关于风险管理的相关要求
	(7) 识别实现目标所涉及的风险	通过梳理风险矩阵,明确各类业务的主要风险点,并制定相应的控制措施	
	(8) 考虑潜在的舞弊行为	通过风险清单明确可能存在的舞弊行为,并采取预防措施	
	(9) 识别并评估内部控制的重大变化	通过内部控制评估,适时完善内部控制体系	
控制活动	(10) 选择并设定控制活动	通过建立风险矩阵,明确公司风险及其应对措施,在日常管理中通过相应表单和活动控制风险	
	(11) 选择并设定一般IT控制活动	如果可能,通过借助信息化系统协助内部控制体系的实施	
	(12) 通过政策和程序来部署控制活动	制定明确的业务流程和规章制度,必要时建立内部控制手册	
信息与沟通	(13) 获取、生成和适用高质量的信息	建立包括财务、业务和管理的内部管理信息,同时及时收集政策、行业等外部资讯	
	(14) 对内部控制信息进行内部沟通	通过总经理办公会、董事会或其他形式的会议及时传递公司内部控制实施情况	
	(15) 对内部控制信息进行外部沟通	及时向股东及监管机构报告企业内部控制体系建设及实施状况,增强利益相关者对公司的信心	
内部监督	(16) 进行持续并且(或者)单独的内部控制评估	由公司职能部门(如内审部)或者聘请独立的第三方(会计师事务所或咨询公司等)评估公司内部控制执行情况	
	(17) 对内部控制缺陷的评估和沟通	针对公司内部控制执行中暴露出的各类缺陷进行评估并采取相应措施,持续跟踪直至其改善	

小企业内部控制的目标而设定的,在实务中,企业应结合自身实际情况制定更为具体的目标,以便指导企业内部控制体系建设,进而用以指导财会监督。

## 二、小企业财会监督的重点领域

根据实践经验,结合相关理论,笔者认为小企业的财会监督应重点关注以下几个方面:

### (一) 重视企业文化建设

企业文化既是内部控制的基础,也是支持小企业不断做大做强的根本保障。就财会监督而言,具有良好企业文化氛围是开展财会监督的重要基础,应通过企业股东、管理层的身体力行以及宣传培训,逐渐形成商业伦理和职业道

德的氛围。实务中,一些小企业认为文化是中型和大型企业的事情,本质上是未理解企业文化尤其是职业道德对经营和财务管理的积极促进作用。基于此,小企业应通过员工守则和定期培训的形式多宣传公司的职业道德和核心价值观理念,以在公司范围内倡导积极向上的企业文化。

### (二) 建立内部控制体系

就小企业而言,相对完善的内部控制体系至少应包括:明确的业务流程、规范的规章制度、清晰的分级授权体系、详细的业务风险管理体系。其中:业务风险管理体系可采用业务风险矩阵的方式予以展示,企业通过对业务的梳理,发现其主要风险并制定关键的控

制活动,以合理应对业务风险;分级授权体系是为了提升公司管理效率而制定的各项业务的审批程序,和业务风险矩阵一起构成业务流程和规章制度的基础。相对而言,业务流程和规章制度是业务风险矩阵和分级授权体系的载体,即向全体员工展示业务开展和管理活动应当遵循的合规性文件。在这些文件中,尤其需要关注关键岗位人员的管理,因为制度执行的主体是人,尤其是关键岗位人员的职业素养直接关系到内部控制体系的执行状况。如果企业具备条件的話,可适当将内部控制体系和企业内部的信息系统(如OA和ERP系统等)相结合,借助信息技术管理手段实现内部控制体系的目标,这在

一定程度上更便于开展财会监督活动。

### (三) 评估商业模式的可持续性

商业模式通常可理解为企业盈利的模式,也即企业为了向客户销售商品或服务而在企业内外部建立的各种交易关系和连接方式。商业模式是评估一个企业是否可持续发展的主要方面,也是公司战略的重要组成部分。商业模式一般可通过客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构九个方面予以评估。当一个企业的商业模式不确定或者不可持续时,企业可能发生舞弊行为或出现破产倒闭。对于小企业而言,其商业模式一般存在着不稳定性。故此,财会监督也需要时刻关注企业的商业模式,通过分析其状况,不但可以监督企业的经营活动,而且可以提出改善措施。实务中,财会部门通过提供经营管理报表及相关报告可协助管理层对商业模式进行持续监控。

### (四) 关注重点业务范围

基于小企业内部控制的目标以及容易引发财务舞弊的事项,在实施财会监督时,应关注以下重点业务范围:

1. 资金管理。资金是企业中流动性最强的资产,也是最容易发生舞弊的对象。对于小企业而言,做好资金管理不但意味着通过设立会计和出纳的不相容职务来防范对货币资金的舞弊行为,更在于通过资金预算以及资金日报、周报和月报的形式向管理层报送,以便公司整体把握货币资金的现状。同时,需要做好应收账款、应付账款以及存货的管理。这是因为,小企业常常因为资金安排不当出现资金链断裂,而一个企业的营运资金大体上可通过应收账款、应付账款、预付账款和存货占用的资金测算。因此,财会监督视角需要从常规的针对货币资金转向营运资金为主,通过加快资金周转为企业创造价值。

2. 重要资产管理。此处的重要资产主要指对企业发展有重要影响的应收账款、应付账款、存货、固定资产和无形资产等,也包括未形成无形资产的核心技术(如专有技术)。对于应收账款和应付账款,牵涉到重要的客户和供应商的管理。一般而言,小企业对重要客户和供应商的依赖性较大,谈判能力较弱,为此,需要不断提升产品或服务水平争取其支持,并逐渐开拓新的客户和供应商,以拓展供应链的管理。对于存货和固定资产等实务资产,需要有效提升其利用效率,防范盗用或挪用等舞弊行为,财会监督的重点主要在于账实一致。对于无形资产,除账实一致外,还需注意其效用的发挥,可通过申请软件著作权或其他知识产权来保护企业的合法权益。

3. 债务与担保业务管理。小企业的抗风险能力一般较弱,尤其是因债务或担保业务引发的债务危机。因此,从财会监督角度来看,尤其需要加强企业的财务风险管理。从公司整体层面来看,企业需要在合理安排业务的前提下,才能促进债务的有效管理。对于担保业务,一般来说,非企业经营业务企业不得对外提供担保。如果企业出于经营或者战略需要,如为了获取某个重要客户而需要为其担保,则要求对方提供相应的反担保措施。

4. 税费管理。近几年来,税务风险是引发小企业生存危机的重要原因之一。在税务趋于规范和严格管理的背景下,小企业除日常经营中申报和缴纳相关税费外,能够争取的就只有利用各项税收优惠政策和通过税收筹划而获取的税费减少,而这也是小企业实现税负最优的不二选择。对于税收筹划,需要统筹考虑业务开展、会计核算、税务规定和相关法律法规要求,而不能仅仅以降低企业税负为唯一目标。从财会视角来看,只有通过不断扩大收入实现

盈利增长才是企业发展的硬道理,而税务筹划和税收优惠只能算作锦上添花。

5. 合同管理。合同是企业经营的基础,也是企业财会监督的重点。实务中,合同管理的重点在于合同文本的规范,规范合同既便于业务的开展,也便于财务收支和会计核算及税款的缴纳。因此,合同的签订阶段一般需要业务、财会、法律和相关部门会签。对于重大合同,还需要聘请外部专家给出独立的意见。在会签过程中,财会部门通常重点要就商务条款提出专业的审核意见,包括但不限于:合同是否具有商业实质、价格是否符合公司规定、是否存在商业折扣(回扣)、收付款时间是否明确、质量保证条款是否符合行业一般要求、税款是否明确、签章单位及授权代表是否符合规定、签订时间是否明确等。只有对合同进行整体把握,才能够在合同执行中减少相应的风险。

责任编辑 刘黎静

## 主要参考文献

- [1] COSO. 内部控制——整合框架[M]. 财政部会计司译. 北京: 中国财政经济出版社, 2014.
- [2] 池国华, 朱荣. 内部控制与风险管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.
- [3] 赵团结, 孙嘉钰. 助推中小企业内部控制建设的123体系[J]. 财务与会计, 2016, (21): 52-54.
- [4] 罗伯特·穆勒. 新版COSO内部控制实施指南[M]. 秦荣生, 张庆龙, 韩菲译. 北京: 电子工业出版社, 2019.
- [5] 赵团结. 关于伦理学与内部控制的研究[J]. 财务与会计, 2019, (6): 48-52.