

财务视角下中小型制造企业内部控制问题与对策探析

■ 马 丽

(陕西龙马实业集团有限公司, 陕西 西安, 710018)

一、引言

中小型制造企业因为规模小、进入门槛低、企业架构简单,企业事务大多由企业负责人垂直管理,所以拥有决策执行度高、解决问题迅速等优势。目前,中小企业已成为我国制造业的主力军。但是,随着中小型制造企业的不断成长,企业内部控制制度的建立及完善在一定程度上已经成为影响各中小型制造企业存亡的关键问题。

大部分中小型制造企业负责人都将目光放在生产和销售上,而忽视了内部控制的重要性。虽然中小型企业是制造业的主力军,但是,据统计,我国民营中小型制造企业的平均寿命只有4年,导致寿命如此短暂的直接原因就是内部控制制度缺乏重视。因此,中小型制造企业要实现快速发展,并在激烈的企业竞争中站稳脚跟,实现企业战略目标,就必须强化内部控制、落实内部控制制度。企业财务负责人掌握着企业财务相关信息,是企业的高级管理人才,也是企业管理层的左膀右臂,因此,财务负责人在企业内部制度建立及完善方面提出的建议有着一定的权威性。企业负责人只有立足财务视角,重视财务负责人提出的企业内部控制建议,才能将企业管理得更好。本文列举了中小型制造企业内部控制中存在的问题,概述了企业财务负责人在企业内部控制各个环节中发挥的指导作用,并提出了中小型制造企业内部控制问题解决的可行性对策,希望助力各中小型制造企业的健康成长。

二、企业内部控制概述

(一)企业内部控制的范围

我国企业内部控制规范体系由基本规范和配套指引构成。配套指引由18项应用指引、企业内部控制评价指引和企业内部控制审计指引组成。中小型制造企业的内部控制包括企业层面的内部控制和业务层面的内部控制两大类。企业层面的内部控制包括组织架构控制、发展战略控制、社会责任控制、企业文化控制、人力资源控制等方面;业务层面的内部控制包括信息系统控制、内部信息

传递、合同管理、全面预算、财务报告、业务外包、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务等内容。

(二)财务工作对中小型制造企业内部控制的重要意义

中小型制造企业的产品生产步骤复杂,包括从研发到正式投产的生产过程、从原材料到半成品再到产成品的存货管理、从销售到售后服务等环节。因为产品运营周期很长,所以要占用大量资金。因此,制造型企业生产运营过程中加强内部控制尤为重要,内部控制管理已成为企业存亡的关键。在企业内部,只有财务部门能全面掌握企业运营各个部门的基础数据,因此,财务管理者必须善于利用这些数据,从企业内部成本管控、绩效考核、制度执行等方面入手进行财务分析,为企业负责人提供科学的财务分析报告。得到财务分析报告后,企业负责人可遵循全面性和重要性原则,结合成本效益,将企业内部运营的各个领域、各个层次与各个环节管控到位。

三、中小型制造企业内部控制存在的问题

(一)中小型制造企业员工和管理者素质有待提高

受规模限制,中小型制造企业的一线员工文化素质偏低,各部门管理者也并非专业的管理人才。但是,管理者不论职位高低,其决策都会直接影响企业的发展。如果管理者在制订某些决策时只凭感觉“拍脑袋”做决定,而没有通过科学的事前调研、预算、分析、推断并经各部门管理者表决后得出结论,则决策有效性往往不高,执行后可能给企业造成巨大损失。影响管理者决策的正确性通常管理者本人的认知。因此,当企业发展到一定阶段,提高人力资源的综合素质已成为亟待解决的重要问题。

(二)中小型制造企业管理者控制成本管理观念传统

一些中小型制造企业管理者的思想观念仍停留在传统层面。例如,制造型企业生产过程复杂,

管理者会想到在生产各个环节中节约成本,将原材料的耗费和人员的工时降低。当企业运营到成熟期后,通常能找到最经济的运营成本区间值,使生产成本控制在合理的范围内。但是,对这种“固化”的成本,想再去挖掘它的潜力往往十分困难。同时,中小型企业大多是以家族式管理体系为主,任人唯亲现象较为普遍,这使得员工内部晋升空间有限,岗位设置缺乏科学性,一人多岗现象频繁出现,职责分工较为混乱,为发生徇私舞弊的风险埋下隐患。中小型制造企业的个别部门存在“一言堂”问题,内部决策由负责人拍板决定,很少组织内部人员进行深入讨论,授权审批管理不严。另外,还有一些中小型制造企业对预算管理的重要性认知不足,在日常的经营管理、资金使用、项目推进等环节中过于依赖以往经验,缺乏预算合理分析。

(三)中小型制造企业管理者对企业内部突发风险事前防范意识不足

在中小型制造企业运营过程中,运营、财务、市场、战略等环节都可能出现不可预见的风险。例如,更换供应商后原材料带来的产品质量风险、生产过程中员工的人身安全防护风险、企业财务人员账务处理因不熟悉税务政策带来的税务风险、营销员因法律知识欠缺造成的合同风险、人力资源主管因缺少对国家法规政策的掌握造成的劳动纠纷风险等。由于自身规模有限,中小型制造企业的一些部门负责人并非专业人才,因此可能给企业负责人传递带有主观想法的、无效甚至是错误的信息,造成企业负责人对内部控制的风险防范意识不足。当风险真正来临时,企业只能采取事中控制和事后控制的方式面对,由此陷入被动局面,造成巨大损失。

(四)中小型制造企业负责人对内部控制管理制度不够重视

中小型制造企业的特有情况是存在家族关系的员工,这类员工会出现不服从管理、缺乏团队凝聚力的情况。同时,企业会在家族关系员工中安排管理者,这些管理者因身份特殊,会超越职责范围发表意见,导致同一个问题多种指示,让员工无所适从,没有归属感。对此,企业负责人应重视内部控制岗位责任制度的建立,重视员工职业素养和业务技能的培养,选择有能力的人员担任管理者,营造良好的工作环境,促进企业的可持续发展。

中小型制造企业大多数是家族企业,在某些所有权和经营权分离的企业中,存在掌握所有权的管

理者不懂经营现状,但是会凭借自己的主观想法给经理层提出经营建议的现象。这些建议往往不切合经营管理者对企业的定位或管理方想法,时间一长,会形成上层管理者意见不统一的局面,这不利于企业可持续发展。究其原因,是高层管理者之间缺乏有效沟通,内部控制管理制度不完善。

四、财务视角应对中小型制造企业内部控制存在问题的对策

(一)建议企业负责人加强员工和管理者综合素质的培训

中小型制造企业应注重员工及管理者综合素质的培训,即各岗位员工业务能力的培训。业务能力培训可以从企业内部、企业外部及企业内外结合三个方面入手。

从企业内部入手,主要是采用提高一线员工工作效率的方法。管理者可以让生产部门表现突出的、一线出品效率高、质量好的员工将自己的经验技巧分享给其他一线员工,鼓励大家共同学习。等待员工们融会贯通技巧后,再将此经验技巧作为员工工作的考核标准,这有助于提高员工实操能力和工作效率。

从企业外部入手,主要是采用提高企业内部管理者管理能力的方法。企业内部管理者应善于学习其他优秀企业的管理经验,寻找和自己基础条件类似的行业管理者作为楷模,研究其成功经验,适度取长补短,再根据企业实际环境采用适合自己的管理方法。磨刀不误砍柴工,只有让先进的管理方法深入人心,树立企业每位员工的主人翁意识,才能激发员工的工作的积极性,推进企业快速发展。

企业内外结合主要是采用提高营销部门营销能力的方法。营销部门的销售人员应开拓思维,熟悉企业产品特点和性能、优势和劣势,学习相关的营销知识,掌握客户特征,然后借助现代化营销手段向客户进行推销,知己知彼方能提高营销效益。

高素质员工队伍是其他企业无法复制的核心竞争力,中小型制造企业要想获得长远发展,不仅团队整体素质很重要,领导团队战斗的领头管理者也十分关键。企业管理者应深入了解人才对企业的重要性,其需要对人力资源管理中的问题进行多复盘、多反思,从而在竞争中屹立不倒,勇往直前。

(二)建议管理者控制成本要打破传统观念,敢于挑战创新

中小型制造企业管理者应开阔思维,打破传统观念,敢于挑战创新。比如,当企业运营进入成熟

期后,成本控制中的原材料耗费和人工成本会进入固化稳定阶段。按传统方法,成本控制已经达到最低,无潜力可发掘。此时,对于原材料成本的降低,企业高级财务工作者可以建议管理者改变思路,通过优化产品研发、产品设计、生产线规划和布局来降低原材料成本,或者寻找一种更清洁、更环保、成本更低的替代品作为原材料。对于人工成本的降低,企业高级财务工作者可以建议管理者利用人工智能机器人代替一些重复、简单、机械的人工工作,以此从根本上节约人力成本。总的来说,管理者必须转变观念,学习新事物,多思考解决问题的有效方法。同时,要强化内部预算管理,根据预算指标的任务分解,及时落实到企业的各个部门,并全面渗透企业的日常经营管理,将滚动预算与定期预算结合起来,构建全面协调的预算绩效考核体系,强化预算的科学管控。

(三) 建议企业建立风险管理制度

中小型制造企业应建立风险管理制度,从上至下地培养风险事前防范思维。管理者应树立风险管理理念,在日常工作中坚持预防风险重于应对风险,做好风险的事前防范。风险防范制度范围包括安全生产制度、应急处理制度、各部门风险检测预警制度等。企业风险管理的目标是提前防范,即将有损企业战略目标、可能发生的风险降低到可控范围。企业财务高级工作者应建议管理者在日常会议中以口头或书面形式强调风险预防的重要性,并逐步形成整个团队的风险文化,形成对风险统一的信念和态度,树立员工及整个团队的价值观。企业只有从上至下地树立每个员工的风险意识,才能在企业运营的各个领域、各个层级与各个环节中真正控制好风险。

(四) 建议企业负责人重视内部控制制度

基于中小型制造企业内部控制过程出现的各种问题,企业高级财务工作者应建议企业负责人建立完善的内部控制制度,并要求员工严格遵守。企业内部控制制度的建立包括以下四个方面。

第一,企业应建立完善的治理结构。处于发展中的中小型制造企业,应建立完善的企业治理结构,关于公司法及章程规定的重要事项,需经股东会表决形成有效决议再宣布执行;关于生产经营决策,需经过可行性调查、论证分析及董事会表决通过后,方可从上至下地逐级执行。完整的公司治理结构有利于企业从上至下地进行各层级管理者权限和职责的划分,留住优秀的管理人才,发挥人才优势。

第二,企业应建立岗位责任制度。中小型制造企业应进一步明确内部岗位职责的主要内容,尽快组织编制岗位职责任务书,分层分级严格授权审批管理,有效划分岗位职能,建立各个岗位业绩考核,用制度约束员工,以科学激励方法提高员工的积极性。企业应在成长过程中形成一种积极向上的企业文化,并对每位员工的价值观产生正面影响。

第三,企业应建立内部监督制衡制度。一方面,实施不相容职务分离控制。不相容职务是指一些由一个人担任职务时,易发生错误和舞弊行为并被掩盖的职务。中小型制造企业的不相容职务包括授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与稽核检查。中小型制造企业如果因为资源限制而无法实现不相容职务的相互分离,则应当采取抽查交易文档、定期资产盘点等替代性控制措施。另一方面,实行授权审批控制。在办理各项业务时,企业应按规定程序授权批准后再执行。

第四,企业应完善信息系统,建立沟通制度。完善信息系统是指企业利用互联网功能,对全部财务基础数据进行日常录入,实现各个部门的数据共享。沟通制度包括高层管理者之间、中层管理者之间、基层员工之间,以及高层、中层、基层各层级员工相互之间的沟通。信息价值必须通过传递和使用才能得到体现,因此,各级员工应积极交流沟通,充分利用有效信息,提高企业经营效率。

五、结语

企业高级财务工作者应充分发挥自身综合素质高的优势,指导与监控各部门做好基本的基础数据采集,并以此为基础开展全面财务分析和重点内部控制。高级财务工作者作为企业负责人的左膀右臂,应协助企业负责人建立科学的内部控制制度。中小型制造企业要想在日益激烈的市场竞争中生存发展,必须优化内部控制制度,将其落实在企业各领域、各层次、各环节上,并认真遵守执行。只有以内部制度为依托,中小型制造企业才能获得足够的内部驱动力,在竞争中脱颖而出,实现可持续发展。

【作者简介】马丽(1975—),女,陕西西安人,大专,会计师、税务师,陕西龙马实业集团有限公司,研究方向为企业内部控制。