

中小型企业轻量级内控体系实施研究

丁 一 范建卿

中国国际工程咨询有限公司, 中国·北京 100048

【摘 要】本文针对中小型企业内部控制实施过程中面临的资源有限、组织结构简单、管理基础薄弱等问题,提出构建“轻量级内控体系”的解决方案。研究基于80/20原则,强调聚焦关键风险领域,以最少的资源投入获取最大的风险管控效益。文章分析了中小型企业内控现状及痛点,阐述了轻量级内控的核心特征与设计原则,并通过典型案例展示了数智化轻量级内控的实践路径。研究表明,轻量级内控通过风险分级管理、关键流程聚焦、技术赋能和动态优化,能够有效提升中小型企业风险防控能力和运营效率,促进企业可持续发展。

【关键词】中小型企业; 80/20原则; “轻量级”内控

1 引言

当前,全球经济格局深刻调整,技术革新日新月异,市场竞争态势愈发激烈。同时,国内经济发展步入新常态,产业结构转型升级持续推进,监管政策不断完善。在这样复杂多变的内外部环境,中小型企业作为国民经济的重要组成部分和创新活力的主要源泉,其持续健康发展面临着前所未有的挑战与机遇。内部控制作为企业管理的核心机制,对于中小型企业抵御风险、提升经营效率、实现可持续发展目标至关重要。

然而,传统的、复杂的内控体系往往难以适应中小型企业资源相对有限、组织架构灵活、业务模式多变的特点。因此,探索和构建一套轻量级、高效、具有弹性的内部控制应对策略,对中小型企业而言具有迫切的现实意义。

2 中小型企业内控现状与典型案例分析

2.1 典型案例分析

案例一: B电子科技有限公司资金链断裂

B 公司主要生产电子元器件。因缺乏完善的应收账款管理制度,放任大客户赊销,导致1200万元应收账款无法收回,企业资金链断裂。

案例二: C软件公司知识产权泄露

C 公司为软件开发企业,因未建立员工离职交接和保密管理制度,核心技术人员离职后带走源代码,造成直接经济损失800万元。

这些案例说明,内控缺失不仅影响企业日常运营,更可能威胁企业生存发展。但同时,这些企业若能针对性地构建“轻量级”内控,如建立应收账款预警机制和核心知识产权保护制度,就能用最少的资源投入防范最重大的风险。

3 “轻量级”内控的核心特征与设计原则

3.1 “轻量级”内控的核心特征

3.1.1 风险导向与价值创造并重

内控的根本目的是服务于企业战略目标实现。“轻量级”内控摒弃为控制而控制的形式主义,强调内控应围绕企业价值创造展开,聚焦对战略目标和核心业务目标实现有重大影响的风险领域。

与传统内控侧重防风险不同,“轻量级”内控更加强辅助发展,将风险控制与价值创造有机结合,确保企业在合理风险范围内实现最大化价值创造。这一理念与ISO 31000风险管理标准中风险是不确定性对目标的影响定义一脉相承,既关注负面风险,也关注机遇风险的把握。

3.1.2 “关键少数”与精简高效

“轻量级”内控不追求全面覆盖,而是聚焦“关键少数”——即那些对企业生存发展影响最大的关键风险和核心流程。通过集中有限资源关注这些关键环节,实现类似杠杆的控制效果。

“轻量级”内控强调宁缺毋滥,坚持精简高效原则,控制点设置精准,流程设计简洁,文档编制简明。这种设计思想确保内控体系轻便灵活,维护成本低,执行效率高。

3.1.3 成本效益最优化

“轻量级”内控特别重视成本效益分析,追求控制成本与风险收益的最佳平衡点。对每项内控措施进行成本效益评估,淘汰高成本低收益的控制点,保留和强化低成本高收益的控制措施。

成本效益最优化原则要求在设计内控措施时综合考虑三类成本:直接成本(人力物力投入)、间接成本(流程效率影响)和机会成本(由于过度控制导致的机会损失),

确保总体内控成本不超过其带来的风险收益。

3.1.4 业务融合与灵活适应

“轻量级”内控强调将控制措施深度嵌入业务流程，成为业务活动的有机组成部分，而非外部强加的约束条件。这种设计大大降低了员工对内控的排斥感，提高了内控执行的自然度和持续性。

同时，“轻量级”内控体系具有高度的灵活性和适应性，能够根据企业发展阶段、业务变化和外部环境调整而动态优化，避免了传统内控的一成不变和僵化教条。

3.2 80/20结构化原则

“轻量级”内控的核心设计理念是80/20原则，即通过控制关键的20%环节，解决80%的主要风险，实现资源投入与风险控制效果的最优平衡。具体而言：

3.2.1 风险分级与差异化控制

基于风险评估结果，将风险分为A/B/C三级：

A级风险：对企业生存和发展产生重大影响的关键风险，实行全面、严格控制；

B级风险：对企业经营产生一定影响的中等风险，实行适度、简化控制；

C级风险：影响较小或发生概率极低的风险，实行最低限度控制或风险接受。

这种分级管理方法使企业能够集中70%~80%的内控资源于A级风险，针对B级风险使用15%~20%资源，对C级风险仅投入5%~10%资源，实现资源的优化配置。

3.2.2 关键流程与环节聚焦

中小型企业业务流程虽多，但真正关键的核心流程通常只有3-5个。“轻量级”内控强调识别并聚焦这些核心流程（如付款、收款、成本费用等），在核心流程中再识别关键控制环节和决策点，形成重点控制、一般监督的差异化控制策略。

3.2.3 岗位优化与职责分离

中小型企业人员有限，无法像大企业那样实现完全的职责分离。“轻量级”内控提倡关键分离、次要兼顾的原则，确保关键环节的不相容职务分离，同时允许非关键环节的适度兼岗。

例如，即使人员有限，出纳与会计、合同审核与签订、验收与付款等关键职责也必须分开；而采购与验收、销售与开票等次要环节则可在建立交叉复核机制的前提下由一人兼任，既满足基本控制要求，又符合中小型企业人员精简的实际情况。

3.2.4 制度精简与表单标准化

“轻量级”内控需要制度少而精，避免冗长繁复的制度体系。中小型企业内控制度总量可以控制在20个以内，每个制度篇幅控制在5-10页，重点突出关键控制点和必要流程，省去大量说明性和重复性内容。

同时，“轻量级”内控特别强调表单标准化和可视化设计，用简洁明了的流程图、权限矩阵和检查表替代大量文字说明，提高可读性和执行效率。如用一页《权限审批表》替代冗长的授权说明文件，用流程图替代详细的操作描述，大幅降低学习成本和理解障碍。

3.3 技术先行原则

“轻量级”内控的另一原则是充分利用低成本信息技术替代传统人工控制，实现人少且高效的控制目标：

3.3.1 低成本技术应用

中小型企业无需投入昂贵的ERP系统，可采用低成本替代方案：利用钉钉、企业微信、飞书等协同平台的免费审批功能，实现业务审批线上化；采用SaaS服务模式的云应用，如财务云、采购云等，降低技术门槛和维护成本；使用Excel+宏或PowerBI等工具开发简易分析模板，实现数据监测和异常分析。

3.3.2 数据驱动与异常监控

利用基础数据分析技术，构建异常监测和风险预警机制：设置关键业务指标（如毛利率、资产负债率、客户账期等）的预警阈值；利用简单的数据对比和趋势分析，识别异常交易和风险信号；建立数据可视化看板，直观展示风险监测结果，辅助管理决策。

4 轻量级内控体系的关键因素

4.1 高度重视文化融合

“轻量级”内控需要从企业文化层面融入，高层管理者的重视程度与内控实施效果呈显著正相关。中小型企业负责人应亲自担任风险内控委员会主席，以身作则；将风险意识和内控理念融入企业文化建设；建立定期风险沟通机制，将内控执行情况纳入绩效考核，强化全员责任意识。

4.2 风险聚焦与价值导向

中小型企业应聚焦对价值创造有重大影响的风险领域，避免眉毛胡子一把抓。基于企业生产经营识别关键风险点，优先保障价值创造关键环节；明确界定风险偏好和容忍度，区分必控风险与可接受风险；按风险等级分配内控资源，对A级风险投入70%以上资源；定期评估内控措施的贡献，优化或淘汰低效控制点。

4.3 业务融合与简化设计

内控措施应与业务流程深度融合，而非外加的管控层。

将内控要求融入业务流程再造,通过流程设计实现双重效用;遵循简洁明了、易于执行原则;减少制度文本量,增加流程图、决策树等可视化表达;确保内控设计过程有业务部门深度参与,提高实施可行性。

4.4 技术支撑与低成本实施

信息技术是降低内控成本和强化嵌入式控制的关键。企业应优先挖掘已有系统潜力,避免重复建设;选择SaaS模式服务和轻量级应用,降低技术门槛;充分利用移动技术实现随时随地的审批和监控;通过简单数据分析识别异常模式,实现风险预警前置。

4.5 专业能力与知识沉淀

虽然追求轻量化,但内控的专业性不可忽视。企业应构建内控知识库,积累风险案例和最佳实践;培养1-2名内控骨干,负责体系持续优化;利用专业机构和同行交流资源;营造持续学习氛围,鼓励内控创新和经验分享。

4.6 持续迭代与动态优化

内控体系应随企业发展阶段和业务变化而调整。建立季度或半年度内控评估机制,及时发现问题;优化薄弱环节;形成问题发现—分析—整改—验证的闭环管理;根据业务变化和 risk 状况,动态调整授权范围和流程,确保内控体系始终适应企业发展需求。

5 轻量级内控体系的落地实施路径

5.1 分阶段推进,循序渐进

中小型企业实施轻量级内控应采取分阶段、循序渐进的方式,避免一步到位模式。可采取“试点先行、逐步推广”的策略,先选择风险高或问题多的关键领域进行内控优化,取得成效后再向其他领域延伸。例如,可先从财务管理、采购管理等高风险领域入手,再逐步拓展至研发、人力资源等领域。

1. 实施过程可分为规划设计、试点实施、全面推广、持续优化四个阶段:

2. 规划设计阶段:明确内控目标,识别关键风险,设计内控框架和实施路线图;

3. 试点实施阶段:选择1-2个重点领域或部门先行试点,积累经验;

4. 全面推广阶段:总结试点经验,调整完善方案,向全公司推广;

5. 持续优化阶段:建立常态化的评估与改进机制,持续优化内控体系。

5.2 注重实用性,强调易操作

轻量级内控的设计应突出实用性和易操作性,确保内控

措施能够被员工理解和执行。内控制度和流程文档应简明扼要,避免冗长复杂;控制操作应简单直观,减少不必要的环节;内控工具应便于使用,降低使用门槛。

可采用图形化、模板化的方式呈现内控要求,如制作流程图、检查表、操作指南等,帮助员工快速掌握操作要点。针对不同岗位和业务场景,设计“一页纸”的内控操作指引,明确关键风险点和控制措施,方便员工日常参考和执行。

对于关键控制点,可设计标准化的表单和模板,既规范操作流程,又便于后续监督和检查。例如,设计标准化的供应商评估表、合同审核表、项目验收单等,确保关键控制环节不遗漏。

5.3 强化执行力,注重实效

内控体系的价值在于有效执行。企业应建立健全的责任机制和考核机制,将内控执行情况纳入部门和个人绩效考核,形成正向激励。同时,对于违反内控规定的行为,应建立明确的问责制度,确保内控要求得到严肃执行。

提升执行力的关键是加强沟通与培训。通过多种形式的宣传和培训,确保员工充分理解内控措施的目的和价值,认识到内控不是管理层的要求,而是保障企业健康发展的必要手段。可采用案例教学、角色扮演、现场指导等方式,提高培训的针对性和有效性。

建立内控执行的反馈机制,鼓励员工提出执行过程中遇到的困难和问题,及时优化调整不合理或难以执行的内控措施。管理层应定期与基层员工进行沟通,了解内控执行的实际情况,消除“纸上内控”和“两张皮”现象。

参考文献:

- [1] 高莉娟.我国中小型企业内部控制的问题及对策[J]. 会计师, 2014, (17): 55-56.
- [2] 黄国裕.中小型企业内控制度建设存在的问题及对策分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2017, (33): 58.
- [3] 郑小伟.浅谈中小型企业内部控制体系建设[J]. 时代金融, 2018, (33): 114+118.
- [4] 李巍.优化中小型企业内部控制环境建设[J]. 大众投资指南, 2019, (06): 150+152.
- [5] 牛昇恒.基于COSO-ERM框架的中小型企业内控体系建设研究[J]. 河南机电高等专科学校学报, 2019, 27(01): 46-49.
- [6] 杨丽娟.健全中小型商业企业内控体系的路径[J]. 中国外资, 2021, (14): 104-105.