

浅谈组织架构对企业内部控制的重要性

李海玲

(河南乐普生会计师事务所 河南郑州 450000)

摘要:在市场经济条件下,随着国际经济一体化的发展,市场竞争日益激烈,企业要在竞争中立于不败之地,就必须加强企业内部控制,对企业进行精细化的管理,即对企业实施有效的内部控制。而要实施有效的内部控制,就必须首先设置合理的组织架构,它有效实施内部控制的基础和前提。忽视组织架构,势必会造成企业内部控制的无效,甚至导致企业经营失败。

关键词:企业;内部控制;组织架构;重要性

在市场经济条件下,随着国际经济一体化的发展,市场竞争日益激烈,企业要在竞争中立于不败之地,就必须加强企业内部控制,对企业进行精细化的管理,即对企业实施有效的内部控制。

企业内部控制是由企业董事会、监事会、经理层、和全体员工共同实施的、旨在实现控制目标的过程。企业要建立与实施有效的内部控制包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大方面。其中排在首位的是内部环境。内部环境又包括治理结构、内部机构设置及权责分配、内部审计、人力资源、企业文化。而组织架构(治理结构、内部机构)又排在内部环境的首位。可见组织架构是有效实施内控制的基础和前提。

组织架构是指企业按照国家有关法律法规、股东(大)会会议和企业章程,结合本企业实际,明确股东(大)会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。它包括公司的治理结构和内部机构。治理结构包括四大法定的机构分别为:股东(大)会、董事会、监事会、经理层。内部机构设置应当有利于提升管理效能,并保证信息通畅流动,结合企业业务特点和内部控制要求,设置内部机构,明确职责权限。

企业组织架构设计,是根据国家有关法律法规的规定,明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序,确保决策、执行和监督相互分离,形成制衡。企业组织架构设计没有固定的模式,根据企业生产技术特点及内外部条件而有所不同。但是,无论具体形态如何不同,总的要求还是从企业的实际出发,选择和确定企业的组织架构,保证企业稳定、高效地进行经营活动。

企业要想有效实施内控制,就一定要重视组织架构的设计环节和运行环节的控制。企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件,使全体员工了解和掌握组织架构设计及权责分配情况,正确履行职责。现实的生活中,很多企业都不重视组织架构,甚至发展规模较大的企业,也存在很多的问题。

企业在确定职权和岗位分工过程中,企业应当按照不相容职务相互分离的要求,对各机构的职能进行科学合理的分解,确定具体岗位的名称、职责和工作要求等,明确各个岗位的权限和相互关系。不相容职务分离基于的假设是两个人无意识同犯一个错误的的可能性很小,而一个人舞弊的可能性要大于两个人,而且两个人共同舞弊的成本也高于一个人舞弊,可以有效的降低舞弊风险。组织架构中的不相容职务通常包括:可行性研究与决策审批,决策审批

与执行,执行与监督检查等。

当前企业组织架构存在的问题一:治理结构形同虚设,缺乏科学依据,良性运行机制和执行力。可能导致企业经营失败,难以实现发展战略。譬如,我在给某集团公司内审中发现,该集团公司没有设计合理的组织架构,董事会、监事会、经理层的产生程序不合法,其人员构成、知识结构、能力素质不能满足履行职责的要求。企业在设计组织架构时,没有考虑“三重一大”的特殊要求,对重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务,没有按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。而由董事长一人签字决定,这样会给企业带来很大经营的隐患和风险。因为一个人的精力和能力是有限的,而集体决策会降低这种风险。

企业的组织架构存在的问题二:内部机构设计不科学,权责分配不合理,导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮,运行效率低下。譬如,某集团公司下设的子公司,其集团公司已经有审计部,其子公司内部又设置了审计部,这就是机构重叠。而该子公司的审计部门的权责不清,设置审计部不做审计工作,而在做部分财务工作。如:应收账款的统计工作,而财务部门竟然不知道公司的应收账款是多少?这就是职责划分不清,可能导致企业经营失败。

还有的企业组织架构设计不符合企业实际情况,年收入才三千万的企业,竟然设置庞大的集团公司架构,重要岗位人员职责不明确,没有专业胜任能力。以至于制定的内部控制制度流于形式。

还有的公司几个领导商量,根据自己的意愿口头宣布成立集团公司,任命2人负责集团公司事务,也没有形成组织架构图,不对公司全体员工宣布。公司基层员工都不知道成立了集团公司。以至于下属工地的财务报表不知道要传递给集团财务。所以企业管理的效果可想而知,一片混乱状态。这样的企业是没有发展动力的。只有组织架构清楚了、合理了,才能制定合理的内部控制流程。

为了避免上述问题的出现,企业一定要重视组织架构的设置。其意义非同一般。第一、建立和完善组织架构可以促进企业建立现代企业制度。第二、建立和完善组织架构可以有效防范和化解各种舞弊风险。第三、建立和完善组织架构可以强化企业内部控制建设提供重要支撑。

合理的组织架构是成功实施企业内部控制的前提。企业的组织架构好比自然界的金刚石,为什么金刚石和石墨都是碳元素组成的,可金刚石十分结实而石墨却非常软呢,导致二者的差异仅仅由于原子的排列不同!金刚石的构成元素是非常廉价的碳,但因为它的内部结构是相互支持、相互藕合,共为一体的,所以才能变得强而有力!为什么有的企业能越发展越好,而有的企业却面临着职

探讨中小企业面对新一轮危机的对策

李 勇

(徐州工程学院 江苏徐州 221008)

摘 要:国际金融危机之后的第二轮危机已经出现,使许多中小企业因原材料的涨价、人工成本的提高、融资难等问题而纷纷倒闭,中小企业如何渡过这次难关,立足于生存而且还要思考如何立足于长久发展。本文针对中小企业的特点,从两个方面提出了解决问题的对策。一是中小企业目前应对新一轮危机的具体对策措施,二是中小企业从长期发展战略上应对新一轮危机的策略。

关键词:中小企业;新一轮危机;对策

中小企业在世界各国的经济发展过程大量存在并发挥着极其重要的作用。我国的中小企业在国民经济中也占有十分重要的地位。特别是改革开放以来,我国的中小企业日益成为我国经济增长的主要贡献者,成为增加就业的主要场所和搞活农村经济、消除贫困的重要力量。但是经济全球化的今天,我国中小企业不得不面对金融危机后新一轮危机所带来的资金紧缺、资金链断裂、市场不景气等众多难题。中小企业应该从自身出发努力寻找解决问题的对策。

一、中小企业目前应对新一轮危机的具体对策措施

(一)细分化措施。就是中小企业根据消费者需求的不同,把整个产品市场划分成不同的消费者群的过程。细分有利于企业发现新的市场机会、巩固现有市场、制定最优的营销策略和战略,更是中小企业开发市场、参与竞争的有利武器。比如生产服装的中小企业,由于金融危机,需求量锐减,如果一味追求做大生产量岂不是“雪上加霜”,可以尝试在生产前就细分市场,寻找新的商机,比如可以生产特色老年服装,这样可以从增加的老年服装市场弥补其

作者简介:李勇(1973-),男,江苏徐州人,徐州工程学院副教授,管理学硕士。

员流失乃至倒闭呢?他们原本都像那黑黑的石墨,成功的企业之所以会发出金刚石般的光彩,其中一个重要的因素就是他们有效、合理地把成员组织起来,为实现共同目标而协同努力,形成了合理的适合企业的组织架构。

公司组织结构是否合理,对于公司的发展与生存起着至关重要的作用。建立适当的组织结构,可以使公司的各项业务活动顺利进行,可以减少矛盾与摩擦的产生,避免无休止的不必要的协调,才能提高公司的工作效率。有人曾这样说,公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说,在一个结构设计良好的公司中工作,能保持较高的工作效率,并且能够充分显其才能;而在一个结构紊乱、职责划分不明的公司工作,其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成:由于职责不清,管理人员无所适从,对公司产生失望乃至不满情绪,最终是公司效率低下,人员纷纷离开,最终甚至导致公司经营失败。

如果企业没有组织架构,它将是一盘散沙,组织架构设计不合理会严重阻碍企业的正常运作,而整个公司上下,无数的混乱与冲突结合起来,成本居高不下、竞争优势丧失、士气低落、利润下降,以及丧失培养管理人才的契机。甚至导致企业经营失败。相反,适宜、高效的组织架构能够最大限度的释放企业的能量,使组织更好发挥协同效应,达到“1+1>2”的合理运营状态。从而为企业有效实施内部控制提供有力支撑。

笔者根据长期在企业工作中体会,组织架构不完备及不健全所产生的后果,破坏力极大,因此我深信,管理的意志必须包括组织的意志。建立组织架构本身即为一种管理程序,是任何有效的管

理制度中,绝对不可或缺的一环。在没有合理的组织架构的企业实施内部控制,到最后只能流于形式。笔者根据自己多年的企业工作经验及实施内控制的效果知道,没有合理的明确的组织架构,就不可能实施有效的内部控

为了更好地实施内控制,企业还要及时对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估。发现组织架构设计与运行中存在缺陷的,应当进行优化调整。调整时应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见,按照规定的权限和程序进行决策审批。使之符合企业的发展,符合企业的现状。

所以设置合理的、适合企业现状的组织架构,才能有利于企业实施有效的内控制。进而提高经营的效率和效果,促进企业实现发展战略,增强企业竞争力!

参考文献:

- [1]《内控制基本规范和配套指引》
- [2]价值中国网 2008 年 4 月 21 日 李谨伊“组织架构的重要性”
- [3]2009 年 9 月 16 日科乐思“运用 CRM 管理看企业组织架构的重要性”