

杭州中超通信设备有限公司内部控制研究

朱彦南

浙江财经大学会计学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2023年4月16日; 录用日期: 2023年5月6日; 发布日期: 2023年5月19日

摘要

随着通信技术的迅速发展,特别是5G和千兆光网等新型信息基础设施建设覆盖率的快速提高,通信设备行业已经成为我国经济新兴产业。企业内部控制可以合理规避企业可能面临的风险,促进企业高质量发展。通信设备企业迫切需要将内部控制置于一个高度重视的地位,将其确切落实到生产经营活动中去。本文以一家中小型的民营企业——杭州中超通信设备有限公司(以下简称“中超通信”),作为研究对象,以内部控制作为研究主题,通过对企业PEST分析,并从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个方面对其内部控制现状做出了客观评价,最后综合以上研究,总结出中超通信在内部控制方面存在的三个方面的问题:制度建设、成本管理以及风险管理,并给出了相应的对策,以希望企业能够通过提升内部控制水平,促进企业高质量发展,并为同行业的民营企业提供一定的参考。

关键词

内部控制, 中超通信, 风险管理

Research on the Internal Control of Hangzhou Zhongchao Communication Equipment Enterprise

Yannan Zhu

School of Accounting, Zhejiang University of Finance and Economics, Hangzhou Zhejiang

Received: Apr. 16th, 2023; accepted: May 6th, 2023; published: May 19th, 2023

Abstract

With the rapid development of communication technology, especially the increase in the coverage of new information infrastructure construction such as 5G and gigabit optical network, the communication equipment industry has become an emerging industry in China's economy. Enterprise internal control can reasonably avoid the risks that the enterprise may face and promote the

high-quality development of the enterprise. Communication equipment enterprises urgently need to put internal control in a highly valued position, the exact implementation of its production and management activities. This paper takes Hangzhou Zhongchao Communication Equipment Enterprise (hereinafter referred to as "Zhongchao Communication"), a small and medium-sized private enterprise, as the research object, takes internal control as the research theme, and makes an objective evaluation of its internal control status from five aspects including internal environment, risk assessment, control activities, information and communication, and internal supervision by analyzing the PEST of the enterprise. Finally, based on the above research, it summarizes the problems existing in the internal control of Zhongchao Communication in three aspects: system construction, cost management and risk management, and gives corresponding countermeasures, in the hope that enterprises can improve the level of internal control, promote the high-quality development of enterprises, and provide certain references for private enterprises in the same industry.

Keywords

Internal Controls, Zhongchao Communication Equipment Enterprise, Risk Management

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着信息技术与国民经济稳步前进,在 5G 时代的背景下,通信设备行业发展迅猛,是我国经济战略中十分重视的一部分内容。但与此同时,行业也面临着更多的机遇与挑战。一方面,大环境对本行业的需求增加,市场变热,企业在合理经营的情况下,将会获得更多的收益;另一方面,通信技术的发展要求更先进的通信设备与之配应,如何改进以满足市场对产品品质上的要求是通信设备企业面临的一大挑战。首先,企业需要扩大生产规模抑或者通过技术设计的方式适应市场需求,其次,企业通过引进高新技术或者通过自行研发的方式来承载相应的通信技术,以一个积极的态势迎接新市场。

内部控制作为企业实现经营目标、提高会计信息质量、保护资产的安全完整、确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行出发点的一种管理工具,对企业的经营管理有至关重要的作用。对于中小型企业而言,内部控制对提升企业的融资能力、降低企业经营风险、提高企业生产经营效率及形成良好的企业管理氛围具有举足轻重的影响[1]。近年来,三九集团的财务危机、华源集团的信用危机以及澳柯玛大股东资金占用等重大事件的接连爆发,暴露了国内企业对于内部控制的重视程度以及执行效果还存在较大的改进空间。

2008 年 6 月,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部门联合发布了《企业内部控制基本规范》,规定了企业应该通过自身或者证券类的中介机构对自身的内部控制进行有效性的评价,并得出内部控制报告。基本规范共七章五十条,各章主题分别是:总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则。这与内部控制的五要素相同。规范的发布是我国企业内部控制建设历程中里程碑般的存在,也标志着审计领域的进一步突破。2010 年,五部门又联合发布了《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》等 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》,为内部控制的评价和审计提供了参照物,进一步规范了国内企业实施、评价内部控制的具体执行。

本文以在当今时代通信技术(5G、千兆光网等)蓬勃发展为背景,以杭州中超通信设备有限公司为研究对象,对公司的内部控制从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个因素进行分析。通过现状分析,从制度建设、成本管理以及风险管理三个方面总结出问题并给出了相应的对策。

2. 理论基础和文献综述

关于内部控制的含义,樊行健、肖光红(2014) [2]提到,内部控制作为一种管理工具存在于企业制度中。也就是说,内部控制在具体的生产经营活动之上,起到一个提纲挈领的管理作用。学者盛金(2014) [3]在 COSO 委员会出台的报告的基础上指出内部控制是由一个企业的董事长、管理层和其他人员实现的过程;目标为财务报告的可靠性、经营的效果和效率、符合适用的法律和法规;五种要素分别为控制环境、风险评价、控制活动、信息与沟通、监控。

对于内部控制实施的必要性,肖光红(2014) [4]提到中外人士都有一种共识,企业内部控制已成为企业健康与可持续发展的“奠基石”、预防风险与舞弊的“防火墙”、迈向资本与证券市场的“通行证”、接受公众检阅的“试金石”。吴寿元(2012) [5]认为,内部控制存在的重大缺陷是导致近年来企业出现财务舞弊现象的一个共同问题,因此,企业内部控制作为公司治理的关键环节和经营管理的重要内容,不仅是财务报表质量的重要保证,更是资本市场健康发展的基础之一,对于维护投资者信心,保证市场经济有序运行都具有重要的作用。李晶(2013) [6]表明内部控制是现代企业管理的重要手段,对于企业防范风险、减少不必要的损失及提高资本获利能力具有非常积极的作用。这里主要强调的是内部控制对企业损失的减少作用。张琳(2022) [7]指出,内部控制直接关系到企业战略目标的实现,同时对创造企业价值、提升企业的获利能力及社会现象具有较大的作用,最终对企业发展保驾护航。这里主要强调的是内部控制对企业各方面收益的增加作用。叶陈刚等(2016) [8]则通过样本分析得出民营企业的内部控制质量对企业绩效具有显著的正向影响,民营企业的内部控制质量能够对财务效益产生真正推动作用的结论。

对于内部控制存在的缺陷及对策,李晶(2013) [6]针对中小企业所具有的特性,总结出 3 个问题:内部环境基础薄弱、内部控制监督不力以及缺乏风险管理体系。这与中小企业自身对内部控制的重视程度、资本积累程度以及其风险承受能力有很大的联系。同时给出了 4 个相关对策:规范法人治理结构、充分发挥中小企业内部审计的作用、建立中小企业财务风险预警机制、加强中小企业文化建设。陶良峰(2011) [9]认为,民营中小企业中存在着管理者对内部控制制度认识不足,只注重自身利益而忽视股东利益的最大化,企业风险意识较差,企业信息流通不畅;缺乏内部审计监督的问题缺陷等问题,并指出可以通过确立现代企业价值理念、重视人才选拔机制、完善风险评估系统、重视企业信息与沟通及强化企业内部审计职能来较好的弥补缺陷。杨颖(2018) [10]通过定量分析模型,分析发现:首先,人才是企业上升发展的关键因素。因此民营企业应当注重人才的引进和管理,具体可以通过人才引进、员工培训进修以及绩效考核制定来优化人力资源,调动员工的工作积极性。其次,要努力保持积极向上的企业文化环境,利用企业文化理念及价值取向潜移默化影响工作人员,增强企业凝聚力。此外,健全和完善企业风险评估体系是民营企业加强内部控制制度的重点措施。公司管理决策者应当提高自身的风险意识,设置专门机构对风险进行识别分析,完善风险评估程序,采用科学的方法进行合理有效的检测,并制定一系列可行的风险防范及应对措施,避免企业承担不必要的法律责任,造成经济利益损失。

通过对以上文献的整理,我们发现在企业内部控制领域已有较成熟的研究成果,这为本文的进一步研究奠定了扎实的理论基础。而对于通信设备行业的内部控制研究相对较少,本文将针对这一行业的内部控制进行具体分析。

3. 企业介绍

3.1. 中超通讯 PEST 分析

PEST 分析是指宏观环境的分析,P 是政治(politics),E 是经济(economy),S 是社会(society),T 是技术(technology)。通过这四个方面的分析,我们可以对企业所面临的大环境有一个系统性的了解。

1、政治因素分析(P)

《5G 应用“扬帆”行动计划(2021~2023 年)》、《工业和信息化部关于印发“十四五”信息通信行业发展规划的通知》等政策等推行,充分体现了国家对 5G 应用产业发展对重视程度。为响应网络强国战略和数字中国建设,通信设备行业的蓬勃发展是一个必然趋势。因此,企业应充分利用政策支持,结合自身具体情况,加快企业发展。

2、经济因素分析(E)

随着国民经济的平稳发展,人民的消费水平逐步提升,同时也带来了对生活质量的更高要求。而现代通信作为便利生活必不可少的一种传播工具,对生活品质也会产生较大的影响。这就使通信设备行业的发展与国民经济的成正相关的变动趋势。而近年来,受疫情影响,总体经济趋势有所下滑。但今年疫情政策的开放,预期经济将逐步回温,带动行业整体的发展。

3、社会因素分析(S)

通信设备是现代生活必需的一种交流媒介、传播工具,对社会的正常运行发展起着至关重要的作用。而作为一种长期使用的设备工具,消费者在选择卖方时,不仅仅考虑到价格因素,产品质量也是不容小视的一个因素。

4、技术因素分析(T)

作为高新技术行业,对关键技术地掌握和运用是行业发展至关重要的决定因素。《中国制造业重点领域技术创新绿皮书——技术路线图(2019)》^[11]披露,预计到 2025 年,中国在通信设备、先进轨道交通装备、输变电装备、纺织技术与装备、家用电器五个优先发展方向上,将整体步入世界领先行列,成为技术创新的引导者。

表 1 是根据以上内容整理得到的 PEST 因素分析,公司应充分利用宏观经济环境中利于行业发展的因素,检查分析本公司对于宏观环境的利用程度,对于不足的部分及时加以补充。

Table 1. PEST analysis of Zhongchao Communication Company

表 1. 中超通信 PEST 因素分析

因素	分析
政治因素(P)	网络强国战略和数字中国建设
经济因素(E)	国民经济的平稳发展;近年受疫情影响,经济有所下滑;今年疫情政策开放,预期经济将回温
社会因素(S)	社会需求量日益增加,注意产品质量问题
技术因素(T)	到 2025 年,中国将成为通信设备技术创新的引导者

3.2. 中超通信发展过程

杭州中超通信设备有限公司于 2009 年进入通信设备的生产和销售领域,主要产品包括光缆交接箱体、电力柜箱体、配电箱电表箱箱体及其他通信设备零配件。现与中国移动、电信、联通及国家电网下的多家上市公司有业务合作,这些主要分布于深圳、浙江、上海、江苏等地区。近年来由于疫情影响,业务效益不够理想。公司经过数十年的发展,2022 年平均员工人数为 98 人,销售总额为 5100 万元,年末资产总额为 2 亿元,目前正处于成长期的发展阶段。

随着通信技术的不断发展,国内通信设备企业通过高新技术的研发以及对国外先进技术的学习引进,逐步形成了相对完善的产业链。而随着 5G 时代的到来,对本行业提出了更高的要求,从而进一步推动了行业发展。公司近年来在扩大业务规模和范围的同时,也面临着生产量未能同比增长的问题。因此,考虑到长期发展的问题,公司开展了新厂房建设,预期通过增加产量来满足市场需求,从而达到规模经济增长。

杭州中超通信设备有限公司坚持顾客至上，用户第一的基本原则，积极拓展经营思路，已形式良性的企业运营机制，产品覆盖中国移动、电信、联通等运营商，成熟可靠。但经营体系及产品认证相关人员培训工作需要进一步加强。

4. 企业内部控制现状

本次企业内部控制调查以发放问卷与实地访谈的方式展开。共发放问卷 18 份，回收问卷 18 份，占员工总数的 20%左右。问卷主要是对员工的自身职业素养以及个人对企业相关信息的认识情况做了一定的调查了解。同时，通过实地访谈，与企业管理层进行沟通，共进行了 15 个题目的问答，主要对企业实际经营情况与相关风险情况做了详细的展开。

4.1. 企业控制环境现状

中超通信设备有限公司为家族企业，因此主要管理人员均为家庭成员。通过问卷调查了解到，由于管理人员年纪分布在 46~60 岁，有较长时间的企业管理经验，管理人员的专业胜任能力较强。同时，我们发现，94.44%员工的学历构成集中在中专及以下，即公司聘请的高端人才较少。从公司对员工开展职业技能培训的情况来看，培训虽然开展，但 66.67%的员工认为只是偶尔性的，且仍然有 22.22%的员工认为从未开展。非定期的职业技能培训可能使员工的职业技能水平不能保持一个平稳的状态，甚至跟不上行业发展的技术要求，增加了经营风险的可能性。在经营风格方面，公司的整体规划相对散漫，对生产过程的材料所需以及成本管理都并无合理完整的预算。

4.2. 企业风险评估现状

风险评估包括风险的及时识别和风险的系统分析，是管理层对企业内外部风险的关注与确认。由于风险信息存在一定的滞后性、内部控制的固有局限性以及经济市场运行的复杂且不完全透明性，风险识别往往不能在发生当下就很好的发现。因此，对风险进行相应的合理防范措施以减少企业损失是规避风险的必要手段。

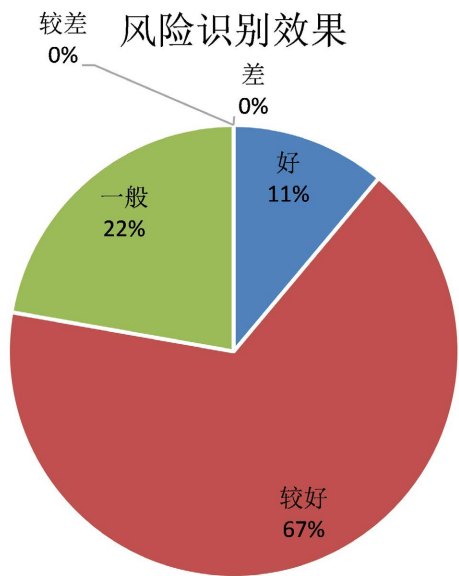


Figure 1. Managements' self-assessment of the effectiveness of risk identification in this company
图 1. 管理人员自评本企业风险识别效果

对调查结果进行分析得出, 中超通信设备有限公司员工对企业内外部风险的关注度较低, 这极有可能导致风险识别的不及时, 从而带来公司亏损更为严重的后果。公司管理人员对生产经营活动以及外部风险(上下游企业情况、经济大环境变化)关注度仍有待加强, 应当自发地通过计划、实施、调整开展定期风险识别活动。11%的管理人员认为公司的风险识别效果好, 67%的管理人员认为较好, 但仍有 22%的管理人员认为效果一般(详见图 1)。通过对这 22%管理人员的进一步调查得到, 由于是家族企业, 在一些业务的处理环节, 可能存在着监督管理松散的情况。

4.3. 企业控制活动现状

控制活动, 是确保管理阶层的指令得以执行的 policy 及程序, 如核准、授权、验证、调节、复核营业绩效、保障资产安全及职务分工等。其根据风险评估的结果, 通过相应的控制措施, 将风险控制在可承受的范围之内。

对于企业现行的晋升制度以及绩效考核制度, 2.22%的员工认为合理和比较合理, 但仍有 27.78%的员工认为不合理(详见图 2), 这与家族企业的员工安排的特性有较大的关系。通过进一步了解得知, 公司以按件计酬的方式进行工资分配, 并在管理人员与普通员工之间存在着较高的区别待遇。然而, 管理层的主要组成人员均为家庭成员, 且组成结构也相对稳定不变, 普通员工难以通过自身的努力向上晋升来获取更高的待遇。同时, 对于管理层的考核机制也有所欠缺, 无法通过准确的量化考核来监督评价管理人员的作为。

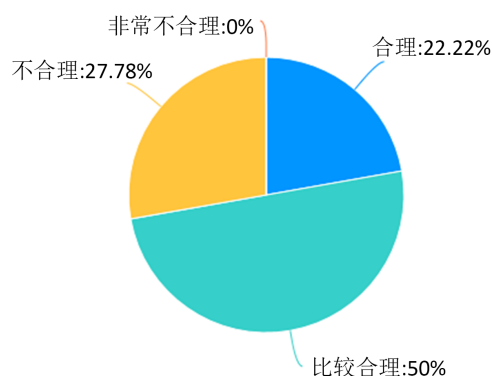


Figure 2. Employee' self-assessment of the effectiveness of promotion system in this company
图 2. 员工自评本企业晋升制度

在权责分工控制方面, 中超通信设备有限公司基本遵循不相容职务分离的原则。内部控制要求企业在设置与分配岗位时考虑各个岗位有关的工作流程之间是否存在可以相互包庇、舞弊的风险。职责的合理分配很好地规避了事前舞弊风险的产生, 并将每个岗位的职责充分发挥, 及时发现事中存在的财务风险。

在授权控制方面, 绝大多数员工认为部门的审批制度是严格的。审批授权是每一业务环节开始和结束的守门员, 严格的审批制度可以大大减少业务发生错误与舞弊的可能性。

4.4. 企业信息与沟通现状

信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息, 确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通, 是实施内部控制的重要条件。而信息与沟通有效进行的前提是信息质量的保证。这一点与控制活动的风险规避效果成正相关, 控制活动的执行效果越好, 信息质量越高。

在沟通制度上, 公司存在三种沟通交流方式, 分别是: 有需要时进行交流、定期进行交流以及私下进行交流。27.78%的员工(主要构成为管理人员), 沟通制度往往是两种及以上方式并存的; 55.56%员工(主要构成为普通员工), 主要以有需要时进行交流一种为主(这可能与绩效考核与晋升制度中的不合理部分有关); 其余 16.66%的员工以定期交流一种方式为主(详见图 3)。不同员工的工作习惯以及掌握的信息差可能与团队协作存在一定的矛盾, 但这往往又是决定团队协作质量的一大重要因素。因此, 内部沟通的顺利展开对风险管理十分关键。而中超通信公司的普通员工之间的沟通相对较少, 仅仅在有需要时进行, 对于重要信息的及时传达有一定的滞后性。不完全透明的沟通极易导致生产经营效率的下降。而在上下级之间的沟通中, 下级总是处于一个被动的地位。一方面, 上级对下级的工作不能及时做出评价反馈, 下级无法根据评价及时修正, 从而产生了一段错误的时间差; 另一方面, 下级员工不主动向上级管理层反映具体实施情况。信息沟通的不顺畅致使生产经营效率低下, 增加了发生经营风险的可能性。

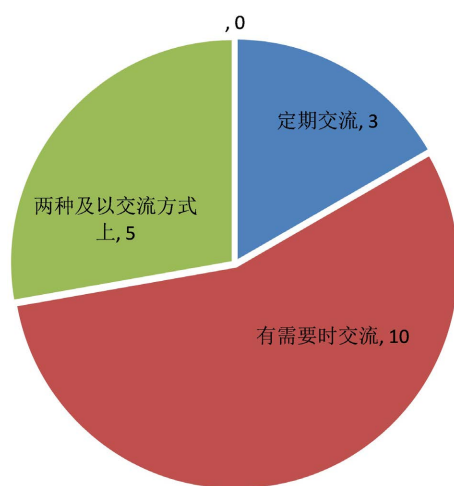


Figure 3. Enterprise communication mode selection
图 3. 企业沟通交流方式选择情况

4.5. 企业监督现状

内部监督, 是指企业对其内部控制的健全性、合理性和有效性进行监督检查与评估, 形成书面报告并作出相应处理的过程, 是实施内部控制的重要保证。

杭州中超通信设备有限公司的监督管理制度主要分为两级——由家庭成员组成的管理层和普通员工。监督主要存在于第一级与第二级之间, 而管理人员之间的层级监督较为薄弱, 没有形成系统化的监督制度。这可能由于过失引发不必要的损失。

从调查结果来看, 所有接受调查的员工都意识到了监督制度的重要性, 从样本推测几乎所有公司员工都意识到了监督制度的重要性。同时, 员工认为企业基本可以做到内部监督的有效执行, 这有助于公司对内部控制整体进行改进与完善。

5. 中超通讯内部控制存在的问题及原因分析

尽管目前企业的经营发展并未受到内部控制中存在问题的明显影响, 但这并不意味着企业不存在风险, 且这很有可能对企业的生存发展造成毁灭性的打击。康美药业作为中药饮片行业内生产规模最大、品种最多的企业, 并在“2020 中国品牌 500 强”排行榜中排名第 282 位, 是一家民营制造业强企。然而, 这家看似稳健发展的企业, 却被通报财务报表造假的违法行为, 导致企业发展受到巨大阻碍。

5.1. 企业内部制度建设薄弱

王清刚(2014) [12]指出制度建设是企业内部控制的基础,现代企业管理以制度化和规范化管理为重要特征,企业管理的制度化和规范化离不开事先制定的各种规章制度,设计和建设各种管理制度是企业实施内部控制的前提和基础。因此,企业的内部制度很大程度上规范了员工的工作数量及质量,是企业向好发展不容忽视的一个重要影响因素。制度建设应该注重员工的认同感、注重执行的绝对性、注重对员工的激励作用。

而由于家族企业存在的固有弊端,杭州中超通信设备有限公司的整体内部管理制度存在着较大的漏洞。管理层的主要人员构成均为家庭成员,普遍年龄较大且学历较低,虽然管理年限长,但难以形成一套具体系统的管理制度以制约企业的整体行为。同时,家族企业也同时带来了管理人员保障制度较为随意的弊端。这对于家庭成员来说可能无足轻重,但对于少量的非家庭内的管理人员,却极易产生不满心理。

在有关绩效考核制度的调查中,仍有 22.22%员工认为现有制度并不能很好的激励员工。而对员工的激励可以有效提升企业的生产经营效率,从而使企业获得更大收益。所以要合理规避家族企业所带来的固有局限性,让员工能够获得通过提升自己进入公司管理层的机会。在激励员工的过程中,获取企业的潜在收益。

5.2. 企业风险管理有待加强

陈海波(2022) [13]指出现代企业风险管理的根本是对企业在正常运营中可能会出现的情况和负面影响进行管控。企业应用风险管理的最终目的是在可控范围内减少正常运营中风险发生的概率,并可以在出现紧急情况和负面影响时最大限度降低损失,进而确保企业顺利经营持续发展的远大目标。而作为一家中小型民营企业,公司经营的业务复杂程度不高,也因此导致了公司管理人员对风险管理较为松懈的后果。

从负债率来看,目前企业的负债率高于 60%,资金周转周期较长。负债率较高从两个角度增加了企业经营风险。第一个是从外部市场的运行来看,若市场始终保持较为平稳的经济态势,那么企业的资金周转在维持现状的情况下并不会收到很大的影响;但若是市场变动较大,高负债率造成的资金不足很有可能将企业带到万劫不复的破产境地。

从业务订单管理来看,企业已有较稳定的客户群体,但尚未形成信息化的客户数据库。通过订单管理,企业可以更清晰梳理与客户之间的往来关系,并通过进一步沟通来发掘是否存在潜在业务的可能性。所以订单管理对企业规模的扩大具有一定的影响。

5.3. 企业的成本控制需要完善

万寿义(2000) [14]认为,成本管理直接关系到企业的盈利能力和生存问题。因此,在建立现代企业制度的情况下,应加大成本管理工作力度,建立与现代企业制度相适应的成本管理体系。而企业现阶段的成本和预算控制几乎不存在,只根据订单所需购买一定量的原材料。这种“无为”的管理方法从眼前利益来说节省了一定的控制成本,但在经济大环境变化的情况下极易造成资金周转困难的经营危机。并且按需的成本控制只适用于较小的企业规模,若是想追求更大的市场占据份额,如此松散的成本控制会带来更大的经营风险。而根据近年来公司着手于新厂房建设不难得出企业确实有扩大生产规模的意愿。充分理解企业发展与成本控制之间的相关性是管理层应当注意的内容。

6. 中超通讯内部控制发展对策

6.1. 建立合理的企业制度,激励员工自身发展

管理制度的系统书面化的建设不仅仅要求管理层有足够丰富的管理经验,也在其专业知识、逻辑架

构能力以及书面表达能力上有较高的要求。因此,公司只意识到前者的重要性是远远不够的。通过高端管理人才的引进可以弥补其在理论知识方面的不足。成文的管理制度可以使企业的行为准则更加具体化,也对员工的工作质量提出了更明确的要求,对企业的进一步发展起到了奠基的作用。

对于管理人员的保障制度建设,企业不应忽视小部分管理人员的切身利益,以偏概全地掩盖员工保障真相。首先,明确说明社会保障的代收代缴情况,确保法定必须缴纳的五险一金切实执行;在此基础上,可以根据公司具体情况,考虑是否要缴纳住房公积金,以及为谁缴纳住房公积金(即是否对管理人员实行更多的优待政策)。

在前两项制度完善的前提下,不难看出,对比普通员工,管理人员拥有更多的优惠待遇。然而,只有打通员工向上晋升的通道,才能更好地激励员工通过自身努力来获取更优待遇的决心。因此,打破当前管理层被家庭成员垄断占据的局面,合理提拔优秀的员工进入管理层,赋予员工更多的发挥空间,将会促进企业经营目标的更快、更好达成。

6.2. 加强成本管理, 对企业发展进行控制与预算

成本管理是企业财务管理的一个重要组成部分,它要求系统而全面、科学和合理,它对于促进增产节支、加强经济核算,改进企业管理,提高企业整体管理水平具有重大意义。在管理的过程中,公司首先应根据所处的经济环境——疫情政策初步开放,经济初见复苏以及企业的战略目标制定一个合理的成本管理计划以确定成本管理过程中的管理途径以及管理重点,为具体的管理过程提供一个总体思路。建立在管理计划的基础上分别继续执行成本预算、成本控制、成本核算以及成本分析。对于中超通信设备公司来说,考虑到现有的管理制度并不足以适应企业发展的需要且企业的资金周转周期较长,在成本管理的过程中,应着重关注成本控制的具体实施,强化增产节支的生产思想,并将成本控制的思想扩展到管理人员以外的每一位员工的理念中。

6.3. 强化风险管理, 减少风险所带来的不良影响

首先是加强管理层建设,更好地适应国家宏观政策调控和微观政策的引导加强内部成本控制。管理层建设的完善程度很大程度上决定了公司战略目标的深度和广度,对公司整体的发展发展的正确性起到一个导向的作用。一方面,企业可以通过上文提到的高端人才引进来增强管理层的综合管理能力;另一方面,企业可以通过加强对现有管理人员对绩效考核以及定期培训来提升管理层的专业理论知识。切忌固步自封,对家庭成员组成的管理层管理松散而最终导致经营风险上升。

对于公司内部负债率高于 60%的情况,一方面,拓宽筹融资渠道,增加所有者权益的占比,从而降低负债率;另一方面,建立有效的风险预警系统,从根源上解决负债率较高的问题。负债较高,除了与公司近年来新建厂房有关,更与其生产经营不善有关,如果不及时发现经营风险,高负债率会将企业带入可怕的恶性循环,甚至面临破产的风险。

业务订单管理作为直接参与生产经营活动的一个重要环节,其间接地影响到企业整体的生存以及市场的拓展能力。通过建立业务订单的客户数据库,对现有的业务进行分类归总,不仅有助于公司管理层的日常监督活动以及内部审计工作,也是管理层更好地了解客户特性从而更好的拓宽市场。

7. 总结与展望

7.1. 总结

本文以杭州中超通信设备有限公司为研究对象,通过线上发放企业调查问卷与线下与企业管理人员展开采访的方式获得了有关公司发展的第一手材料。在对这些材料进行分析整理后,本文先是通过 PEST

分析对企业发展情况做了一个详细的了解；在这基础上，进一步从内部控制五要素来复分析了现阶段企业内部控制的情况；同时，结合两部分的整体情况，整理出企业在制度建设、成本管理以及风险管理三个方面存在问题，并针对此给出了相应的对策。

7.2. 展望未来

在调查研究中，不难发现，家族企业的固有弊端在多方面对企业经营发展产生了较大的影响，特别体现在管理层人员构成的单一性上。对此，本团队合理怀疑，中小型民营的家族企业普遍存在这一固有弊端，但由于研究对象仅为一家企业，且调查的深度也有不足，无法得出确定的结论。对此，本团队将持续对中小型民营家族企业展开更深更广的调查，以落实结论的准确性。同时，在文献调查的过程中发现针对通信设备这一新兴的高新技术产业相关研究较少，有关学者应当着眼于对该行业的进一步深入专业研究，以更好地弥补该领域的相对空白，使我们这些后辈借鉴学习。

参考文献

- [1] 张敏. 中小型企业内部控制存在的问题及对策[J]. 中国市场, 2023(3): 79-81.
<https://doi.org/10.13939/j.cnki.zgsc.2023.03.079>
- [2] 樊行健, 肖光红. 关于企业内部控制本质与概念的理论反思[J]. 会计研究, 2014(2): 4-11+94.
- [3] 盛金. 内部控制对会计信息质量影响的研究[D]: [博士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2014.
- [4] 肖光红. 企业内部控制基本理论问题研究[D]: [博士学位论文]. 成都: 西南财经大学, 2014.
- [5] 吴寿元. 企业内部控制审计研究[D]: [博士学位论文]. 北京: 财政部财政科学研究所, 2012.
- [6] 李晶. 我国中小企业内部控制存在的问题及对策研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西财经大学, 2013.
- [7] 张琳. 论企业内部控制的重要性[J]. 水电站机电技术, 2022, 45(3): 35-37.
<https://doi.org/10.13599/j.cnki.11-5130.2022.03.011>
- [8] 叶陈刚, 裘丽, 张立娟. 公司治理结构、内部控制质量与企业财务绩效[J]. 审计研究, 2016(2):104-112.
- [9] 陶良峰. 我国民营中小企业内部控制问题及对策研究[J]. 黑龙江对外经贸, 2011(8): 121-122.
- [10] 杨颖. 民营企业内部控制模型构建及模糊综合评价[J]. 统计与决策, 2018, 34(5): 180-183.
<https://doi.org/10.13546/j.cnki.tjyjc.2018.05.044>
- [11] 国家制造强国建设战略咨询委员会. 中国制造业重点领域技术创新绿皮书——技术路线图(2019) [M]. 北京: 电子工业出版社, 2020.
- [12] 王清刚. 论企业内部控制之魂——从制度建设到道德与文化建设[J]. 中南财经政法大学学报, 2014(1): 119-125.
- [13] 陈海波. 现代企业风险管理的构建探究[J]. 现代商业, 2022(36): 78-81.
<https://doi.org/10.14097/j.cnki.5392/2022.36.029>
- [14] 万寿义. 现代企业制度下企业成本管理问题研究[D]: [博士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2000.