

中小型企业“轻量级”内控体系建设研究

丁一

中国国际工程咨询有限公司，北京 100048

DOI:10.61369/ER.2024050001

摘要： 中小型企业作为创新驱动主体和就业蓄水池，其稳健发展对国民经济韧性具有战略性意义。内部控制体系建设是防范经营风险、提升治理效能的关键支撑，然而，传统内控模式往往过于繁重，与中小型企业资源禀赋和管理特性存在明显错配。本文基于 COSO 内控框架与 ISO 31000 风险管理理论，结合中小型企业现实约束，系统构建“轻量级”内控体系概念，设计夯实基础—分步实施—持续优化三阶段建设路径，旨在为中小型企业提供兼顾合规性与经营效率的低成本、高效能内控方案。

关键词： 中小型企业；“轻量级”内控；内控数字化；精益内控

Research on the Construction of a "Lightweight" Internal Control System for Small and Medium-sized Enterprises

Ding Yi

International Engineering Consulting Corporation, Beijing 100048

Abstract： Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) serve as the main body of innovation-driven development and an employment reservoir, and their stable development holds strategic significance for the economic resilience of a nation. The construction of an internal control system is a crucial support for preventing operational risks and enhancing governance efficiency. However, traditional internal control models are often overly complex, showing a clear mismatch with the resource endowments and management characteristics of small and medium-sized enterprises. Based on the COSO internal control framework and ISO 31000 risk management theory, and in combination with the practical constraints of SMEs, this paper systematically constructs the concept of a "lightweight" internal control system, designs a three-stage construction path of establishing foundations—step-by-step implementation—continuous optimization, aiming to provide small and medium-sized enterprises with a low-cost, high-efficiency internal control solution that balances compliance and operational efficiency.

Keywords： small and medium-sized enterprises; "Lightweight" internal control; internal control digitalization; lean internal control

一、中小型企业内控体系建设的现实需求

中小型企业是国民经济的毛细血管和创新源泉，在带动就业、促进创新和维护市场活力方面发挥着不可替代的作用。数据显示，我国中小型企业贡献了50%以上的税收、60%以上的GDP，提供70%以上的技术创新和80%以上的城镇劳动就业岗位，占据90%的企业数量^[1]。然而，中小型企业也是风险管理的薄弱环节，平均存续期仅为2.5年，远低于大型企业的7-8年^[2]。

随着经济环境复杂性增加、监管趋严和利益相关方对企业治理水平要求提高，中小型企业面临前所未有的风险挑战。构建科学有效的内部控制体系已成为中小型企业提升抗风险能力、实现可持续发展的关键支撑。但现有内控理论与实践框架主要针对大型组织设计，具有系统庞大、资源需求高、实施复杂等特点，与中小型企业存在明显的结构性错配问题——投入成本过高、执行门槛过高、运行效率低下，甚至可能制约企业创新与经营灵活性。

因此，研究如何构建既能有效识别和管控关键风险，又能匹配资源约束和保持经营效率的“轻量级”内控体系，对促进中小型企业健康发展和提升整体经济韧性具有重要理论与实践意义。

二、中小型企业内控体系的理论基础与研究现状

(一) COSO 内控框架 (2013) 与发展

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 于1992年首次提出内部控制框架，2013年进行了修订更新^[3]。该框架提出了内部控制的五大要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督活动^[4]。

2006年COSO发布的《较小型公众公司财务报告内部控制指南》认可较小型企业可采用更高效的内控方法^[5]，认为通过专注于仅与业务直接相关且对财务报表有重要影响的目标，可以提高效率。这为“轻量级”内控提供了理论支持，表明内控有效性 with 内控复杂性并非线性关系，适合企业规模和业务特点的内控才是

最有效的内控^[6]。

（二）ISO 31000风险管理理论与轻量级应用

ISO 31000于2009年首次发布，2018年更新修订，提出了风险管理的原则、框架和过程^[7]。该理论强调风险管理框架应具备整合要素，将风险管理整合到组织中是一个动态和反复优化的过程，应该根据组织的需求和文化进行定制^[8]。

这一理念与“轻量级”内控契合，为中小型企业量力而行地构建内控体系提供了理论基础。风险管理架构应当因组织的目的、目标和复杂程度而异，内部控制需定制化而非套用标准模板，应考虑组织的资源约束，风险管理措施应与风险水平相匹配，避免过度控制或控制不足。

（三）财政部《中小企业内部控制规范（试行）》

2017年，财政部发布《小企业内部控制规范（试行）》，针对小企业的特点和资源限制，提出了多项轻量化内控要求，以适应性、灵活性和成本效益为核心构建实用型内控体系。该规范通过聚焦核心风险、允许替代性措施、推动数字化工具和柔性监管，构建了“低投入、高实效”的内控框架^[9]。

（四）“轻量级”内控体系的借鉴

“轻量级”内控体系可以借鉴精益管理理念^[10]，通过去除冗余流程、简化控制点、优化资源配置，实现用较小的投入解决较大的风险问题。它突出制度精简、分级授权、风险导向、技术赋能和动态调整等核心特征，具备三个特点：聚焦重大风险；依托信息技术实现精准控制；将内控融入业务流程节点。

三、中小型企业内控建设现状与问题分析

（一）中小型企业内控典型问题深度剖析

1. 资源投入与收益不平衡

传统内控体系建设需要投入大量人力和财力资源，产生构建成本、运行成本和机会成本。对资源有限的中小型企业而言，这种投入往往与收益不成正比。若按传统内控模式增加专职人员和系统建设，每年约需几十万运行维护和人力成本，对中小型企业而言是难以承受的高成本。

2. 内控与业务脱节，强调合规忽视效率

过于繁琐的内控体系会使业务运营效率下降，市场机会可能因流程耗时而丧失。这导致内控在实际运行中被规避，形成“两张皮”现象。相较于大型企业，中小型企业更需要灵活性和快速响应能力，过度严格的内控措施可能成为企业发展的绊脚石而非护栏。

3. 内控专业能力不足

中小型企业普遍缺乏内控专业人才，难以准确识别关键风险点和设计有效控制措施。内控工作通常由财务人员兼职负责，且这些人员大多缺乏系统的内控专业培训。专业能力不足导致内控设计存在明显缺陷，要么过度简化导致控制失效，要么生搬硬套大企业模式导致成本过高。

4. 内控信息化程度低

由于预算和技术门槛限制，中小型企业内控信息化程度低，

大量依赖人工控制，导致效率低且容易出错。信息化程度低导致内控执行效率低、成本高、效果差的恶性循环，无法形成有效监督。

5. 内控持续性与动态优化不足

中小型企业内控普遍存在重建设轻维护的问题，缺乏持续改进机制。未建立内控评估与更新机制，导致内控体系逐渐老化，无法适应业务发展和外部环境变化的需要。

四、“轻量级”内控体系构建路径

（一）“轻量级”内控体系的定义与特征

“轻量级”内控体系，是指在中小型企业资源有限、组织精简的前提下，不拘泥于大型企业的繁重与复杂，而是突出要点、适度精细、注重实操、有弹性、成本可控、便于落地的内控体系。

“轻量级”内控体系核心特征包括：聚焦关键风险和核心流程，而非全面覆盖所有业务；制度精简、流程简明、岗位多能，强调岗位分离但允许适度兼岗；信息化先行，用低成本工具提升效率和留痕；强化过程监督和反馈机制，强调可持续、可复盘、可调整；外部专业力量补充，如适时聘请外部审计、内控专家。

（二）三阶段轻量级实施路径

针对中小型企业资源有限、专业能力不足的现实，本文提出循序渐进的三阶段轻量级实施路径，降低内控建设的门槛和复杂度：

1. 夯实基础阶段（聚焦关键风险）

时间规划：2~3个月（缩短内控建设周期）

核心任务：

（1）风险精准识别与评估

中小型企业无需开展全面复杂的风险评估，可采用快速风险聚焦法：召开半天高管层风险识别头脑风暴会，识别最容易出问题的3—5个关键领域；采用简化版风险地图方法，按照影响程度×发生可能性进行风险排序；对A级风险（高影响+高可能性）进行深入分析，明确风险成因和控制难点；建立一页纸风险清单，权重排序，明确风险责任部门。

（2）轻量级制度体系构建

摒弃传统繁琐的制度体系，构建简明扼要的分层制度：制定《内控管理大纲》作为纲领性文件，明确内控原则、组织架构和主要职责，篇幅控制在10页以内；聚焦关键风险领域制定3—5个专项制度，如《资金安全管理制度》《合同管理制度》《采购管理制度》等，每个制度不超过5页；大量采用流程图、权限矩阵、检查表等可视化工具替代冗长文字说明；删除不必要的概念解释和背景介绍，突出操作性条款和控制要点。

（3）组织架构与责任体系优化

构建“轻量级”内控组织架构，明确责任体系：明确CEO、总经理作为内控第一责任人，直接参与关键内控决策；指定1名兼职内控协调人（可以由财务负责人或副总经理兼任），负责内控体系日常协调与推进；在各部门指定内控联络员（兼职），负责

本部门内控执行与反馈；建立微型内控工作群，纳入各部门负责人，形成快速协调和问题解决机制；这种轻量级组织架构避免了专门内控部门的额外人力成本，同时通过责任明确和高层重视，确保内控工作有效开展。

2. 分步实施阶段（技术支持）

时间规划：3—6个月

核心任务：

（1）流程数字化与自动控制

利用低成本技术手段实现流程数字化和自动控制：引入钉钉等低成本 SaaS 工具，实现核心审批流程线上化；设计结构化电子表单，嵌入逻辑验证和自动控制功能，实现前端控制；利用简易 workflow 引擎，构建一个环节最多两级审批的扁平化审批流程；设置业务规则和自动预警，对异常交易进行系统拦截或提醒。

（2）精简授权体系设计与实施

构建简明有效的授权体系，明确权责边界：设计一页纸权限矩阵，横轴为业务类型，纵轴为岗位/职级，矩阵内容为审批权限和金额上限；对高风险事项（如对外担保、大额资金支出、合同签署等）实行双签制，确保关键决策的风险控制；明确特殊情况的例外处理机制和越权审批的补充手续；根据业务发展和人员变动，每季度更新一次授权文件，确保其时效性；授权体系是“轻量级”内控的关键支撑。

（3）内控嵌入与执行机制

将内控要求深度嵌入业务活动，形成自然执行机制：设计业务检查表，将内控要点融入日常业务操作流程；在关键业务文档（如合同审核、付款申请等）中嵌入控制要点和风险提示；开发简易的异常交易识别工具，对偏离正常参数的业务进行标记和复核；建立内控执行情况的定期检查与反馈机制，及时发现和纠正偏差；

3. 持续优化阶段（精简监督）

时间规划：常态化，每半年循环一次

核心任务：

（1）轻量级监督与评价机制

构建简单高效的内控监督体系，确保内控持续有效：实行关键流程月度自查制度，各部门填写简短自查表（≤20个关键点）；每季度由财务或行政牵头进行一次微审计，聚焦高风险领域抽查，时间控制在1天；利用信息系统进行持续监控，设置关键指标异常自动提醒；每年邀请外部专业人士（如财务顾问、行业专家）进行一次内控评估。

（2）风险预警与快速响应

建立简化而有效的风险预警与响应机制：设立3—5个核心 KRI（关键风险指标），如应收账款周转天数、资产负债率、客户投诉指标等；建立红黄绿三级预警机制，设置预警阈值和响应等级；开发简易风险看板，直观展示各项指标状态和变化趋势；针对不同预警级别制定标准化响应流程，确保快速应对。

（3）内控迭代与动态优化

建立内控体系的动态优化机制，确保与业务发展同步：建立内控问题微反馈机制，员工可随时通过简单表单或工作群反馈内控中的问题；每半年召开一次内控优化微会，时间控制在2小时内，聚焦关键问题；引入内控效能评分，定期评估内控措施的成本效益比，淘汰低效控制点；根据业务变化和 risk 状况，动态调整授权范围和审批流程。

通过上述三阶段实施路径，中小型企业逐步建立起既适合自身实际、又能有效控制风险的“轻量级”内控体系，避免了传统内控建设周期长、成本高、效果差的问题。此实施路径的核心优势在于循序渐进、重点突出、技术驱动，使内控建设与企业业务发展相协调，而非相互制约。

参考文献

- [1] 蒋伟. 银行家的当代情怀与责任担当 [J]. 现代金融导刊, 2018, No.388(09): 74-75.
- [2] 韩鑫. 六部门联合印发指导意见 制造业优质企业这样培育 [EB/OL]. 中国政府网, 2021-08-22[2023-10-07]. http://www.gov.cn/zhengce/2021-08/22/content_5632733.htm.
- [3] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO Internal Control—Integrated Framework (2013).
- [4] 秦锐洁. C 财务公司内部控制优化研究 [D]. 重庆师范大学, 2023. DOI: 10.27672/d.cnki.gcsfc.2023.000311.
- [5] 林煜墅. 基于信任激励的小企业内部控制研究 [D]. 广东财经大学, 2021. DOI: 10.27734/d.cnki.ggdsx.2021.000174.
- [6] Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies (2006).
- [7] ISO. ISO 31000: 2018 Risk Management—Principles and Guidelines.
- [8] 卢新瑞. 2018 版 ISO31000《风险管理指南》综述与解析 [J]. 中国商论, 2018, No.759(20): 165-166.
- [9] 中华人民共和国财政部. 小企业内部控制规范（试行）[Z]. 财会〔2017〕21号, 2017年6月29日.
- [10] 陈平. 审计案例对精益管理的启示 [J]. 企业管理, 2022, No.493(09): 79-82.