

中小企業如何做好公司治理

「公司治理」(Corporate Governance)是近幾年來經常被熱烈討論的議題，但往往留給人們的印象卻是：「那些是上市櫃公司才需要的！」或是「中小企業沒有資源及條件做好公司治理？」。反觀近年來發生之會計假帳醜聞所引發的金融危機，再再突顯了公司治理的重要性，不單只是上市櫃公司受到規範及影響，內部控制的運作是與所有的企業經營活動息息相關的。

公司治理泛指公司管理與監控的方法，主要目的在於強化公司內部控制及內部稽核的機制，並加強資訊之揭露以提升企業的競爭力。簡言之，內部控制就是做好公司治理的基礎建設。

「內部控制」看似複雜難懂，美國 COSO 及我國審計準則公報均曾對內部控制做過廣泛的研究及定義，其中包含內部控制五大要素、九大交易循環等，常讓中小企業之企業主望之怯步，不知從何著手。其實內部控制無所不在，它不是書架上的一本厚厚的百科全書，也不是深奧難懂的數學方程式，內部控制其實就存在於企業的日常營運活動中。企業的營運活動是透過跨部門的工作銜接，由各部門員工集體完成的交易流程，在這些跨部門的活動中，各經辦人員如何執行他們的工作職務？應注意那些作業程序及控制重點？如何確保工作不產生錯誤？是否會造成公司資產或財務損失？這些就是所謂的「內部控制」，而這些跨部門的交易流程，就是所謂的「交易循環」。

內部控制之基本原則，應視企業性質、規模大小及組織管理方式等因素之不同，做一權宜之運用，本文將探討中小企業如何以有限之資源來建立良好之內部控制，以達到公司治理之要求。

中小企業的特性

本文所要討論之中小企業，並非以營業額、資產總額或員工人數來做判斷標準，中小企業通常具有以下之特性：1. 較少之營運量及產品線 2. 以行銷為業務導向 3. 主要管理階層為企業主或大股東 4. 由較少的管理階層管控較多之範疇 5. 交易流程較不複雜 6. 由較少之人員負責較多之職能 7. 以較少之資源維護行政作業(人事、財會、內稽、法務等)。由以上中小企業之特性，我們不難看出中小企業在建立內部控制時可能面臨的挑戰，除了因人力不足無法做到適當的職能分工外，還可能發生管理階層不當的逾越內部控制、不易找到具足夠專業能力之財會人員、企業主不重視財務報導，及資訊系統不完善等困難。

中小企業之內部控制原則

中小企業在有限的資源下，還是可以掌握以下原則來建立適當的內部控制：

1. 設置職位應權責分明，最好以書面方式訂定每一職位之工作內容、權利及義務，以達到分

層負責及分工合作之效果。

2. 財務與會計應各自獨立，讓管錢的不管帳，管帳的不管錢，以互相牽制，防止舞弊發生。
3. 現金收入隨時存入銀行，現金支出使用支票或匯款。現金流動性最高，對人的誘惑也最大，除零星開支使用定額零用金付款外，一律將現金隨時存入銀行，並使用兩人以上會同簽署之支票或匯款單付款。
4. 定期盤點存貨、固定資產或其他資產，並與帳列數字核對，以確保資產安全。
5. 定期實施輪調或休假，藉由不同人員接辦其事務，以收核對牽制之效。
6. 強化人員聘用流程，藉由聘用正直、道德操守良好之員工，以維護企業文化。
7. 建立並開放一個讓員工可以匿名方式檢舉不法行為之管道，以減少管理階層不當逾越內部控制之情形。

企業經營之成敗，端視企業之管理是否適當，管理者如何取得並了解企業眾多之經濟資訊，從而作最有效之規劃與運用，有賴於建全的內部控制程序。而內部控制的推行，需要靠全體員工的配合與執行，才能發揮功效。