内部控制对资源配置的影响

——基于企业生命周期理论

秦江萍(教授)，于 丹

【摘要】本文从理论视角研究与探讨企业在每个生命周期阶段中，因内部控制体系存在的问题导致的企业资源配置效率低下，即内部控制措施对于资源配置的影响，并针对性地提出合理的建议与对策，旨在建立一个行之有效的内部控制体系，以提高企业的资源配置效率，进而提高企业的经营效率。

【关键词】内部控制；生命周期；资源配置；经营效率

【中图分类号】C935　　【文献标识码】B　　【文章编号】1004-0994(2016)04-0026-6

一、引言

企业生命周期理论是20世纪 90年代以来国际上流行的一种管理理论，该概念是由美国哈佛大学教授葛瑞纳于1972年提出的，其核心观点是：与自然界中的生物一样，企业也存在一个生命周期，它是一个企业在经济发展过程中所存在的时间的长短。企业在其生存发展的过程中，会受到生命体成长规律的制约，经历从幼小到成熟，再到死亡的过程。企业在生命周期的不同阶段，面临着不同的环境条件与挑战，因此在每个阶段对自身拥有的资源的利用状况也存在着一定的差异性。

对于资源配置的定义，学者们给出了不同的看法。Stein(2003)指出，一个完整的资源配置过程包括融资和投资两个方面。融资是对资源的第一次配置，其目的在于第二次配置。通过两次配置，社会资金将从低效率的资金拥有者手中流向高效率的资金使用者手中，并由高效率的资金使用者将资金配置到高收益的项目中，从而获取比资金所有者自己经营更高的收益。李志宏(2007)指出，从宏观上来讲，资源配置是指通过最大限度地减少经济资源浪费和实现社会福利最大化来对现代技术成果与各种投入要素进行的有机组合。从微观上讲，是指在个别利润率与平均利率间的差别上，通过不断变化资源投入方向，保持微观经济的竞争优势和实现宏观经济效率的最大化。

本文基于以上这两个有代表性的观点，对企业内部资源配置问题进行研究，从投资和融资角度探究了企业对于资金资源的配置利用状况。同时又探究了企业对于人力、技术、信息、管理、环境等资源的优化配置，以及如何对这些要素进行管理和组合，以实现企业对于这些资源的高效利用，进而提高企业的经营效率。

对任何一个国家或地区来说，资源都是有限或稀缺的。而对于一些企业来说，更是如此。那么，如何使有限的资源得到合理的配置，使企业在有限的资源上获得最大程度的发展，就变得至关重要了。实现资源有效配置的核心问题是资源的优化，其重点在于建立一套有效的实现机制，通过具体可行的配置途径，以及相关规章制度的约束、配置前的规划核算、配置后的效果评估与反馈，实现资源优化配置的目标。而这种实现机制可以通过企业内部控制体系的有效运行来实现。

2008年5月，我国财政部同证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》。2010年4月，五部委又联合发布了《企业内部控制配套指引》。至此，我国企业内部控制规范体系基本建成。

企业内部控制体系构建是一个实现内部管理制度流程化的过程，是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工一起实施的，实现控制目标的过程。企业的控制目标包括：合理保证企业经营合法合规、合理保证企业资产安全、合理保证企业财务报告和相关信息真实完善、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略。这些目标的实现应以企业的资源得到合理、有效的配置为前提。从目前的情况来看，有些企业虽然建立了内部控制体系，其有效性却并未得到良好的发挥，而只有有效的内部控制体系才能使企业的资源得到合理配置，

【基金项目】北京市社科基金项目“内部控制影响国有控股上市公司非效率投资行为的理论与实证研究”(项目编号：15JGB103)

提高企业的运营效率，从而提高企业的资源配置效率。此外，企业在处于不同的生命周期阶段时，其对于资源的配置利用情况存在一定的差异性。对于如何通过内部控制措施来调节资源配置，应针对不同的发展阶段而定。因此，根据生命周期理论来探究企业内部控制对于资源配置效率的影响，具有十分重要的意义。

二、文献综述

目前，我国内部控制研究方面的文献较多，研究内容集中在内部控制指数设计、内部控制评价、内部控制有效性、内部控制信息披露、内部控制缺陷认定等方面。总体来看，研究主要是针对内部控制本质、概念以及内部控制有效性评价和信息披露等问题展开。而结合生命周期理论对企业内部控制进行分析的文献不多。王清兰（2011）从理论视角研究了企业在不同的生命周期阶段的内部控制体系构建问题，旨在建立一套有效的内部控制体系，规范企业内部控制制度，提高企业经营效率。李建芳（2013）基于生命周期理论，将企业的生命周期分为四个阶段：创业期、成长期、稳定期和衰退期，提出针对企业在不同周期阶段的特征，建立相应的内部控制体系，从而加强企业管理，延长企业寿命。周敏（2014）通过实证分析和规范研究相结合的方法研究不同生命周期阶段的公司治理结构对内部控制有效性的影响。

关于企业资源配置效率方面的研究也较少。李志宏、梁东（2007）从民营企业资源的特性、不同资源在资源配置过程中的作用、资源配置原则、资源配置评估体系等方面对民营企业资源的有效配置进行了分析和探讨。袁军（2014）研究了财务管理与资源配置的关系，对财务管理水平影响资源配置的路径进行了深入的分析。

目前，我国关于内部控制与资源配置效率方面的文献对于本文的研究均具有很重要的意义，但是将内部控制与资源配置效率联系在一起的文献很少。因此，为了弥补此方面研究的缺失，本文从内部控制角度，基于生命周期理论，针对企业不同生命阶段的内部组织结构以及发展特征，对企业的资源配置效率进行研究，旨在通过完善企业的内部控制体系，提高企业的资源配置效率。

三、企业各生命周期阶段内部控制问题对于资源配置的影响

任何一家企业都是在一定的社会环境和经济条件下，对企业资源进行不断配置利用而获得发展，而健全的内部控制体系又能确保企业对资源的高效配置。同时，企业处于不同的生命周期阶段，面临着不同的环境风险，在每个阶段所遇到的挑战又有所差异。所以，分阶段制定内部控制措施以提高企业的资源配置效率至关重要。本文基于生命周期理论，将企业的生命周期分为四个阶段：创业期、成长期、成熟期和衰退期。根据不同时期的具体发展情况和特点，分析应采取的对应的内部控制措施，以达到优化资源配置的目的。

（一）创业期

在创业期，企业规模较小，盈利水平较低，内部组织还不健全。企业拥有的资源有限，产品也没有稳定的市场。此阶段，企业尚没有建立完整的组织体系，基本处于高度集权状态，几乎所有的决策均由所有者做出。因此，这个时期的资源配置效率大大依赖于所有者的决策能力和主观判断。此时，企业中的各职能部门并不健全，存在一人身兼多职的现象，例如会计出纳由一人担当等。在这种情况下，职责容易混乱，如果业务量突增，会导致企业无法及时应对客户的需求做好资源的调配工作，大大降低了资源配置效率。同时，不相容职责未分离亦会导致企业难以对资源配置的过程进行可靠的核算与监督。

这个时期，企业处于起步阶段，对于如何使用各项资源尚未形成一定的规律与模式，缺乏资源高效配置的经验与手段。各方面尚不稳定，经营活动也未形成一定的规模，此时面临的风险较大。主要体现在：①存在较大的财务风险。财务风险在创业的初期会一直伴随着公司。企业在此阶段需要大量的启动资金，用于租用公共场地，购置办公、生产设备，以及初期人员招聘等方面的开支。此时企业所拥有的货币资金大多源自初期投入，数目往往只够支撑企业起步。而货币资金的流动性最强，风险也相对较高，因此在资金较为紧张的创业期，企业应合理、有效地使用资金。对于资金的往来调度尤其要慎重，避免资金紧缺影响业务扩展，乃至无法维持日常运作，甚至可能因现金流断裂而导致企业倒闭。②管理风险。由于组织部门的不健全以及人员不足等原因，企业理财、营销、沟通、管理方面的能力普遍不足。众所周知，期初创业的失败基本上都是因为管理方面出现了问题。包括决策随意、信息不通、理念不清、用人不当等原因。管理风险过大，对人力、物力等资源的利用效率过低，难以为企业今后的发展奠定良好的基础。③信用风险。企业尚未开拓市场，其产品尚不能被客户或商家所认可，也没有形成一定的市场信誉，因此存在信用风险。

（二）成长期

进入成长期后，企业技术进步，产品销路渐好，公司规模逐步扩大，各部门逐渐建立健全，盈利水平也有所提高，企业所拥有的资源逐渐增多。企业一方面要组织人力、物力、财力等扩大生产，另一方面要积极开拓市场，努力抢占市场份额，提高企业市场占有率与知名度。同时，面对竞争激烈的外部市场，以及各种资源需求量的急剧增加，企业可能会陷入混乱的管理模式。

在此阶段，虽然企业已经形成了一定的规模经济，具备所需要的核心能力，但是仍然面临着较大的市场风险以及管理风险。资源的运用包含着大量的风险，而风险意识不足或应对不当往往会降低企业资源配置的效率。

同时，随着规模的扩大、资源的增加，创业阶段简单的直

线职能制结构在进行资源调配时，使得各部门难以协调配合，而且在与外界进行交流方面费时费力，十分浪费资源。这种职能结构已不适合成长阶段，而此时企业需要提高团队素质，并引进更为专业的、与国际接轨的人才。这不仅是对人力资源的优化利用，而且通过引进与国际接轨的高素质人才也能借鉴国外的经营方法，提高企业的资源利用效率。

此外，由于此阶段企业对资金有大量的需求，应格外关注筹资活动。企业若想筹集更多资金，应站在投资方的角度，提供相关并可靠的会计信息，增强投资者对企业的了解与信心。同时，相关且可靠的会计信息也有利于考核与评价管理层的受托责任，以给予其公平的报酬，降低代理风险与监督成本。但是由于人的自利性，许多企业管理层通过增加在职消费、建立个人王国等手段追求个人利益最大化，最终导致过度投资。管理者因此常常以牺牲所有者的利益为代价，隐瞒一些真实信息，提供虚假的财务报告，致使会计信息质量降低，不仅影响了投资者的判断，而且降低了资本流动的有效性，进而影响了资源配置效率。

（三）成熟期

随着企业进入成熟阶段，企业的产品和市场趋于稳定，有了较为稳定的市场占有率和一定的市场知名度。但是，企业的发展模式及市场定位会引来大批的竞争对手以及市场潜在竞争者。企业需采取措施避免被市场淘汰，或是被对手模仿而失去独特优势。

此时企业的管理层级较多，组织结构也日渐复杂，运营效率降低。虽然盈利趋于稳定，市场风险大幅下降，但是管理风险却会增大。因此，面对激烈的市场竞争，如何管理才能避免企业的产品被淘汰是一个至关重要的问题。

同时，该阶段企业规模较大、业务繁多、信息量较大且过于分散，这样易造成信息链中的信息滞后与失真。企业应向各个部门提供相关的、全面的、一致的经营信息，以便各部门规划资源时使用。

（四）衰退期

进入衰退期，意味着企业的经营风险升高，产品在市场上的需求与占有率逐渐下降，企业的盈利水平也逐渐下降，现金流量日益减少，企业开始入不敷出，财务状况不断恶化，甚至是面临破产的境况。同时，企业开始出现人心涣散、职工对企业失去信心的现象。企业应针对市场情况及自身发展状况，采取相应的补救措施，以获取最后的现金流并降低退出市场的成本。

四、企业生命周期各阶段优化资源配置的内部控制措施

（一）创业期

1. 内部控制环境方面。

（1）加强企业文化建设 。一支部队的性格是由其最高首长决定的，而企业文化的形成与早期创业者的价值观、管理理念也有着莫大的关系。此时，要确定“高层基调”，向全体员工强调内控的重要性。企业应在此时利用员工人数较少、企业文化易于形成与推广的优势，力促员工形成共同的价值观，增强企业的凝聚力，提高员工的责任感与使命感，提高员工的工作热情，最终增强企业自上而下对于资源的配置利用效率。

（2）加强部门机构建设。健全职责岗位设置，不相容职务要分离，如决策、执行、监督职能的分离，确保各部门各司其职、各尽其能。

2. 风险评估方面。针对企业在此阶段存在的风险，企业应建立相应的风险管理部门，及时地对风险进行识别与控制。然而，由于人员配备不齐，企业缺少专门的部门来评估与管理风险，所以只能尽量识别各类风险并采取相应的防范措施。

首先，企业应识别此阶段的潜在风险。由于此时资源较为匮乏，而企业对于资金的使用需求较大，如何高效地利用现阶段的资金是一个至关重要的问题。因此，企业此时的资金风险较大。其次，企业应根据此阶段资金调配流程的各个环节可能存在的风险采取相应的防范措施。

在评估各环节风险时，应采取定性与定量相结合的方法，因为文字描述难以给人直观的感受，往往只有通过量化，才能使管理者认识到风险的大小和问题的严重性。

在对风险进行防范时，企业的相关部门应做好财务预算，会计核算系统也应适时做出核算。会计核算为企业资源配置提供基础的资料和数据，可以降低资金风险，如产品生产成本、管理成本均需要由相应的会计系统进行归集核算，正确核算有助于企业做好资金安排工作。资源的配置及利用情况也需要相关的财务人员及时去核算及审核。所以，企业内部的会计核算直接影响资源的配置效率。因此，企业应加强会计核算，保证会计核算内容全面、方式科学，进而为资源配置提供完整、可靠的材料。在企业创业阶段，尤其要定期统计企业资源被使用情况，以便及时了解企业的资源配置效率，及时作出调整。在企业发展的整个过程中，企业都可以通过财务资料，分析比较企业的各种资源的使用效率，从而分辨出哪些资源更能给企业带来丰厚的收益，然后在此基础上对资源重新进行优化配置。

加强财务预算体系对于控制成本、防范或降低财务风险至关重要。全面的财务预算有利于企业进行资源配置。因为只有通过财务预算，才能根据公司各个部门的需要来合理配置资源，在企业所能承受的范围内，最大程度地利用与配置资源，这样才能最小化企业的成本，最大化企业的收益，使企业保持良好、高效的运营状态。

由于此阶段企业一些部门还处于建设期，发展过程中存在某些限制。因此，为了防范管理风险，应配备会经营、善管理的企业家。同时，企业也应配备一些专业素养比较高的工作人员，尤其是部门领导。一方面，这些高素质人才可以带领

并指导部门的建设工作，加快部门的建设步伐。另一方面，这些人员由于专业素养高，或是富有经验，能够高效地完成工作。对于会计高素养人才引进尤其重要，因为会计人员的相关专业知识不仅会影响到一手会计资料的整理，还会在对会计事项估计时产生作用。此时会计人员的职业道德问题也值得关注，会计人员应具备一定的职业操守。通过专业人员的配备提高企业资源的配置效率，并且为以后企业各部门的建设发展奠定良好的基础。

3. *控制活动方面*。在企业明确发展方向及产品的市场定位之后，将资源的投向初步锁定在较为简单的方向和较小的范围内，避免资源过于分散而无法进行调配利用。但如果企业此阶段需要调配大量的资金使企业尽快步入稳定发展的正轨时，适宜采用一种简单的组织结构形式，如直线职能制结构。

基于此，可以为企业的资源配置职能单独设立一个部门，使企业决策权集中在高级管理者手中，由其负责此阶段企业资源的总调配与利用。管理人员将资源调配指令直接传达给相关资源管理部门，并指定负责部门资源调配工作的具体执行人员，避免因执行人员一人身兼多职而导致资源配置任务被忽视或是相互推诿工作责任的情形出现。与此同时，管理人员也要监督部门指定人员的资源配置工作进程以及该项资源的调配进度。通过这种方式，避免在相关部门、相关制度并不健全以及人员较少的情况下出现资源配置差错。

4. *信息与沟通方面*。此阶段，由于企业在部门设置及人员配备方面不够完善，所以可建立直线式的组织结构，如控制活动中提到的直线职能制结构。这样便于信息由上而下的传递，以及信息由下而上的传递与反馈。通过信息的传递，能够让管理者及时了解资源运转状况，也便于其对整个流程进行监督。

（二）成长期

1. *内部控制环境方面*。创业阶段的直线职能制结构已经不适用于此阶段的发展需要，企业应建立一个高效、分工制衡的网络化组织结构，充分调动各职能部门工作积极性，确保上级部门的指令及时地传达给各个部门并得到有效的执行。将资源的核算、调配、流转等任务分配到各个部门。

此外，企业应建立内部审计机构。对企业在资源配置方面的会计核算进行监管审计，确保资源得到最大程度的利用。设置内部审计机构，具体形式可以是在董事会下设审计委员会，监督企业内部控制机制的运行，间接地促进企业的资源高效配置。

企业还应建立健全董事会各项职能制度。通过加强对企业的管理控制来保证企业资源运用决策的高效性。同时对企业在业务流程中的资源流转加强监督，避免资源浪费。

2. *风险评估方面*。随着环境的变化，企业此时会面临内部与外部风险的冲击，这必然会影响企业资源的配置与运作。虽然在这个阶段企业的资金和规模有限，难以建立全面的风险防控机制，但是也可以采用SWOT分析方法，识别影响企业发展的内外因素，评估自身优劣势及所面临的机会和威胁，然后有针对性地进行资源整合，以期改变自己的劣势地位。此外，企业也可以建立一个科学高效、分工制衡的组织架构，以便自上而下地对风险进行识别，并有针对性地加强风险的防控。在对资源利用的同时，也是在与风险进行抗衡，资源的开发与利用包含着一定的风险，如果忽视风险，将会大大降低企业对于资源的利用效率，因此加强风险识别与控制至关重要。

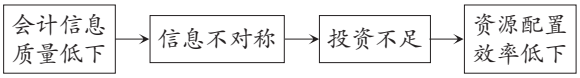
财务部门还应做好相应的会计核算系统与财务风险防控系统建设。在此阶段企业需要大量的资金，包括企业自身拥有的以及通过其他渠道筹集而来的资金，所以需要注意防控财务风险，并根据财务分析报告及相关资料发现企业在资源运转过程中存在的问题与危机，并采取对策。同时，为了控制财务风险，财务部门应加强预算控制，做好财务预算与规划，避免因资源闲置而造成资源浪费，或因资源不足而影响经营发展。

3. *控制活动方面*。在企业建立网络化的组织结构的同时，应确保每个部门均有指定负责人以及监督执行人员，做到各司其职、岗位分工明确、相互制衡，以此来提高企业资源的配置效率。通过充分调动各部门工作积极性，以及工作人员相互监督、相互牵制机制的设计，可以减少会计信息失真，有利于企业披露更加真实可靠的会计信息。同时也能加快信息传递速度，便于决策者以及执行者进行顺畅交流，提高工作效率，进而提高企业资源配置效率。

企业还应建立对经营管理者的约束机制，以维护股东利益。因为经营管理者往往会利用企业资源为自己谋划利益，不仅大量占用并浪费了企业的资源，而且不利于企业的长期稳定发展。所以应加强对管理者的约束，不仅是为了限制其滥用公司资源的自利行为，也是为保障企业所有利益相关者的合法权利不受损害。

会计信息真实披露是维持市场正常运营秩序的基础，尤其是企业的投资秩序。会计信息披露制度作为一种减少企业与外部投资者之间信息不对称的有效制度安排，通过降低企业和投资者之间的信息不对称，来降低由于逆向选择造成的不必要的外部融资成本，从而缓解融资难问题。根据信息不对称原理，如果信息的使用者不能判断会计信息质量的高低，则有可能因企业的逆向选择行为，导致会计信息质量持续下降，企业也会因此出现对于资源的定价错误，最终导致资整个市场资源配置效率低下。同时，当投资者意识到内部人员掌握的信息要远超过自己这种不公平的现象时，会选择离开市场，这就导致最终企业即使拥有高质量投资项目也还是没能筹集到足够资金，而拥有资金的一方也只能将资金闲

置，同样导致资源配置效率低下。因此，会计信息质量与资源配置效率之间存在这样一种关系，如下图所示：



会计信息质量逆选择的后果

由于成长期企业的最关键问题就是如何通过筹资活动获取大量的资金资源。因此，企业应确保会计信息的真实可靠，并加大披露力度。完善会计信息系统，确保会计信息在流转过程中的时效性、完整性与可靠性。定期公开企业财务报告，保证财务报告的真实性，使投资者能通过财务报告了解到企业的经营状况，降低投资者的预期风险，引导投资者进行价值判断并做出理性决策，从而加大投资者对企业的信任，增加企业可以利用的资源，达到优化资源配置的目的。此外，只有会计信息真实可靠，企业才能及时做好全面的财务预算，避免投资过度或投资不足，达到最大化利用企业资源的目的。

随着经营规模的增长、各部门的逐渐建立，企业还应制定相关的政策，如人力资源政策等，健全企业内部管理制度。同时，要重视员工知识技能和职业道德方面的培训，以此提高各项制度的执行效果以及员工的工作效率。只有掌握专业的知识才能更加专业地对资源进行配置。此时，企业应适时引进一批更加专业的、与国际接轨的人才，这不仅是对人力资源的优化配置，而且通过引进这些高素质人才也能借鉴国际先进管理方法，提高企业资源利用率，这样才能有效推进企业建立国际化的经营战略，将企业发展提到一个更高的层次上。

4. *信息与沟通方面*。通过前文所述的建立科学、高效、分工制衡的组织架构，使信息能够在各部门、各层级之间顺畅传递，使得各部门能及时了解并掌握相关信息，更加有利于资源的配置与运转。同时，也可以提高管理层对各部门的监管力度。

5. *内部监督方面*。首先，财务部门、审计委员会等监督部门要对整个资源运作过程进行监督，防止出现资源浪费或其他纰漏。同时，要设立事后监督机制，在会计核算的基础上，对各个资源运作流程进行检查。

（三）成熟期

1. *内部控制环境方面*。随着企业发展逐步稳定，此时企业应该重新设计内部组织结构，以适应企业现在的发展状况与规模。企业应结合此时的企业规模、经营特点、逐渐涌现的竞争对手等因素综合分析，通过调整组织结构，使资源能够高效地运转。

2. *风险评估方面*。在成熟期，针对逐渐增大的运行风险及管理风险，企业应根据风险组合的特点，全面地对企业各项业务中的风险进行识别、评估与防范，避免因风险过大而降低资源的配置效率。在此阶段，企业应建立全面的风险评估体系及风险防控机制。因为资源的使用过程中如果存在过高的风险，会在一定程度上降低企业对于该资源的开发利用效率，同时也会降低资源的最终效用。

首先，由于企业在此阶段人力、财力等资源较为充足，因此可以设立专门的风险识别评估部门或是管理委员会，由其负责识别与评估此阶段企业存在的潜在风险，以及各个阶段以及流程中可能存在的风险，并评估相应风险的大小，进行量化处理。

其次，企业还应明确有关风险控制的规章制度，并细化整个风险识别、评估与防控流程。企业可以根据资源的运转流程来明确风险管理流程。对企业各大资源进行风险评估以及风险承受度评估，权衡使用成本与收益，以便最大限度地优化资源配置。通过分析资源在调配、运转的各个阶段可能存在的风险，制定相应的风险防控措施，做到上下衔接，以便企业资源的顺利配置与使用。

3. *控制活动方面*。为了保持企业的市场占有率，或是拓宽发展前景，企业管理者应适时改变观念，根据行情适度调整发展战略、组织结构等以适应企业在此转型阶段的内部控制政策与程序。同时，应分析市场需求，进行会计核算，通过分析、对比、置换一些资源，或者是对资源进行重组，通过改变经营模式或提高生产能力等手段提高自己的竞争力，拓宽发展空间，提高发展层次。此外，企业还应充分利用自己的声誉及品牌效应，不断扩大自身的发展空间。

在成熟期，风险投资机构很少再对企业增加投资。同时，由于企业已在成长期筹集到大量资金，因此再仅仅依靠原有的融资方式已无法满足这一阶段的需要。所以，此时企业的主要任务是运用现有资源寻找合适的机会进行大量投资，扩大企业的规模，同时要具备较高的资产运营能力，对企业现有资产进行适度运营以创造出更大的收益。所以，企业应配备相关专业人才，开展资本运营活动，进而达到对企业资源优化配置的目标，使企业脱离发展的瓶颈，获得更高层次的市场地位。

定期对业务流程进行全面梳理，查找纰漏与解决问题。主要查看企业的资源在业务运转中存在的问题，及时采取切实措施以改进资源配置流程，并对其中存在的经营风险进行防范与化解。同时，可以通过计算对比企业几个时期的绩效，评价企业资源配置效率的高低，分析是否还有优化资源配置的空间。

4. *信息与沟通方面*。随着企业规模扩大、业务量剧增，以及组织结构层次日渐复杂，易产生不利于信息聚集的局面。此时，由于企业内部整个组织网络的庞大与多层化，无法确保每个部门都能及时地了解到与之相关的信息。因此，可以通过会计信息系统设计一份类似于财务报告形式的企业信息报告，使各部门能及时便捷地通过这份报告全面地了解企

业目前的整体状况以及存在的问题，根据报告制定经营政策，优化资源配置。

为了增进沟通，降低风险以强化资源配置，企业应加强信息系统的建设。企业在日常运营以及决策制定时需要各种形式的信息，而组织结构的复杂性在一定程度上会阻碍信息的传递，不利于企业各部门之间的沟通交流，也不利于资源的流转与使用。因此，应加强内部信息系统的建设及管理，以促进信息畅通交流，深入贯彻企业发展战略，全面落实预算管理制度，进行全面的风险识别与监控，从而提高资源的配置效率。

企业应根据整个资源配置流程建立健全内部报告体系。各个职能部门可以根据该报告体系明确自己的职责和权利，从中及时发现企业在资源运作中存在的问题，并制定相应的措施。

5. *内部监督方面*。在此阶段，由于存在大量的投资活动以及资本运营活动，企业的内部审计部门应全面地、系统地开展工作，将监督工作与风险管理工作有效地结合起来。

（四）衰退期

1. *内部控制环境方面*。由于在此阶段中，企业内部员工人心涣散，对企业失去信心，企业应关注内部控制环境变化，提升员工信心，间接促进各部门对资源的整合利用。

2. *风险评估方面*。企业在不断整合再利用资源的过程中，也要重视风险评估，在此阶段的投资决策要谨慎。

3. *控制活动方面*。由于在此阶段中，管理失衡及人员的涣散极易导致资源流失，有限的资源也会因闲置而失去价值。因此，企业应加强对各项资源的管控，全面梳理资源运转流程，针对管理薄弱环节及时采取有效措施加以改进，尽量保全现有资源并加以合理利用。

在对资源管控过程中，尤其要注意企业的资金资源，加速资金周转，增加现金流量。首先，企业应把销售业务和应收账款回收紧密结合起来，最大限度地降低呆账坏账带来的风险，及时收回资金，促进企业的“血液循环”。其次，应加强成本控制。在不影响企业正常运转的情况下，尽可能地降低成本，节约资源，提高收益，保证企业的资源配置效率。

为了避免企业继续衰退，应注重资源的整合利用，在难以开拓新市场的情况下，应加大对已有资源的开发使用效率，尝试改变现有资源的利用方式或拓展资源种类。企业应重新制定发展战略，根据战略要求对资源进行重新配置，最大程度利用现有资源。同时，企业可以适时开辟低成本、高需求的产品市场，或是根据自身情况研发设计一些低成本、高价值的产品，并严格控制生产各阶段的成本费用。总之，企业应尽可能地开辟新的市场，寻找新的盈利模式，进行第二次创业，提升企业竞争力，延长企业寿命，使企业起死回生。

五、总结

基于以上论述，针对生命周期各阶段的特点，补充总结

生命周期各阶段的内部控制重点

内部控制项目	创业期	成长期	成熟期	衰退期
资金运营	预算与规划，利用好自有资金，最大化资金利用率	预算、规划与调度，利用好筹集资金，降低资本成本	战略规划，大量投资，整合资源，提高资源利用率	充分利用现有资源，开发新的发展模式
资本运营	资源不足，购买资本以提高资源利用率，降低成本	—	资源过多，利用能力有限，应售卖资本，转换资源组合方式，重组配置资源	—
财务流程	时效性	全面性	科学性	
物资运转	简化流程，加速运转	配备专业人员，明确岗位分工，物资跨部门流转，加强流程监管		变更运转模式，加速运转
成本控制	最小化成本，最大化收益			

生命周期各阶段的内部控制重点如右上表所示。每个公司在从创办、成长、成熟到衰退的发展过程中，都会不断地对企业各种各样的资源进行调配与使用，企业经营发展的过程就是一个资源不断运转的过程。在整个生命周期阶段，企业都应注意同步进行会计核算，资源的有效配置离不开企业对资源运转情况的核算与分析。

加强会计核算的另一个重要作用就是监督资源的配置效率。企业可以对不同发展阶段的资源配置效率进行对比，找出各种资源在哪些阶段利用率高，在哪些阶段能为企业带来更大的收益，然后根据分析对资源的利用时期、程度、方式等进行调整。企业不仅要提高某个时期内某种资源的利用效率，而且要注重资源在整个阶段的利用效率，这样才能真正地达到资源优化配置的目的。

总之，企业应根据内部控制的方方面面，结合不同生命周期阶段的特点，采取措施以优化企业的资源配置，提高企业的经营效率和运营效果。

主要参考文献：

周敏.基于企业生命周期的公司治理结构对内部控制有效性的影响[J].财会通讯，2014(12).

李建芳.基于生命周期理论的企业内部控制体系建设[J].河北农业大学学报，2013(10).

宋宝，黄晓燕.中小企业内部控制问题与对策思考——基于生命周期的视角[J].财会通讯，2014(8).

袁军.财务管理与资源配置效率的关系及其影响路径[J].商业时代，2014(19).

张长海. 企业影响力，会计稳健性与资源配置效率[M].北京：科学出版社，2012.

作者单位：北京物资学院商学院，北京 101149