

# 论家族文化对家族企业 控制环境的影响

□ 辛金国

COSO 对控制环境的描述是：“内部控制环境主要指企业的核心人员以及这些人的个别属性和所处的工作环境，包括个人诚信正直、道德价值观与所具备的完成组织承诺的能力、董事会与稽核委员会、管理阶层的经营理念与营运风格、组织结构、职责划分和人力资源的政策与程序。”控制环境既可增强也可削弱特定控制的有效性。家族文化作为一个软因素影响着家族企业中的每一个成员，因此，控制环境的各个要素会受到家族文化的影响，也显示出较之一般企业所不同的特点。

## 一、以“家”为本——经营管理观念、方式和风格

管理当局在建立一个有利的控制环境中起着关键性的作用。下面三个方面的经营管理的观念、方式和风格，可能会极大地影响控制环境：(1) 管理当局对待经营风险的态度和控制经营风险的方法；(2) 为实现预算、利润和其他财务及经营目标，企业对管理的重视程度；(3) 管理当局对会计报表所持的态度和所采取的行动。在不考虑其他控制环境因素的情况下，如果管理当局是受某一个人或几个人支配，那么，以上这几个方面的影响可能会增大。管理当局对待经营风险态度和控制经营风险的方法，及企业为实现目标对管理的重视程度等极大地影响着控制环境。由于家族企业成员受同一文化的熏陶和感染，“家”的观念在每个成员心中占着第一重要的地位。因此，处处从家族利益考虑，着眼小，在对待经营风险的态度上，认为只要满足了自己家人的利益就够了，害怕风险成为家族企业的冲击波。在控制经营风险的方法上，重经验主义，而这种“经验”则一般由家长做出，所以，在控制方法上单一守旧，不利于创新。这种以“家”为本的经营管理观念、方式和风格在企业规模较小时，尚可满足日常需要，但随着经营进一步扩大，风险愈来愈呈现多方面性，这种只顾小家，不顾大家（国家）的观念，桎梏了企业发展，不利于企业的社会形象，以致出现

“富不过三代”的悲惨局面。

## 二、差序格局——人事政策和实务

一个好的人事政策和实务，能确保执行公司政策和程序的人员具有胜任能力和正直品行。公司必须雇佣足够的人员并给予足够的资源，使其能完成所分配的任务，这是建立合适的控制环境的基础。公司职员的胜任能力和正直性在很大程度上取决于公司的有关雇佣、训练、待遇、业绩考评及晋升等政策和程序的合理程度。

传统中国的人际关系是以血缘为系列，以父子为经，以兄弟为纬的立体关系网。几乎所有认识的人都可以纳入这架大网中，但不同人之间的关系却是不同的，这架立体网上不同网络间有远近亲疏的差别，它实际上是以“己”为中心，像石子一般投入水中，和别人所联系成的社会关系，像水的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄（费孝通）。这种水波式关系网，在家族企业的人事政策和实务的方法上有异曲同工之妙，一般业主（家长）居于这个水波的波心，同时他拥有决策权、执行权等重大权力，而业主的下一圈则为直系子女，拥有的权力也相应减弱。如：人事权和充当会计等，再下一圈，则可能是旁系亲属，其权力也愈来愈小。和业主关系越远，拥有的权力也相应越小，即呈水波式，愈推愈远，也愈推愈薄。可见由于血缘产生的这种差序格局的信任关系在家族企业授权和分配责任上表现为任人唯亲，只要和业主关系密切，则就可以肩负重任；而如果没有关系，即使有能力，也被排斥在核心权力之外。这种人事政策，在企业创建初期，可以降低信息成本和委托代理成本，有助于核心层协调一致，但随着业务复杂化和经济利益冲突等问题一旦产生，企业很可能弱不堪击，并且将外姓人排斥在核心圈外，不利于广纳贤才、集思广益、民主气氛难以形成，对企业融入社会产生困难。如果家族企业要发展壮大，这种差序格局的人事政策和实务终将渐渐被打破。

根据张宗和(2002)对乐清的问卷调查研究表明,在家族企业的管理层中,家族成员进入的部门主要是高层管理部门。人事、财务部门占 98.43%,所任职务为总经理、副总经理、外贸部经理等,可见家族成员占据了几乎所有的重要岗位,显示了这些企业的亲缘管理特色浓厚。

### 三、家长集权——组织结构与董事会

董事会对一个公司负有重要的受托管理责任。如在董事会里成立一个有效的审计委员会,有利于公司保持良好的内部控制。董事会监督企业的各种经营活动,而审计委员会则监督会计报表。审计委员会除了协助董事会履行其职责外,还有助于保证董事会与公司外部及内部审计人员之间的直接沟通。

家族企业典型的组织架构是以企业创始人(家长)为集权核心,即“家长”作为企业的“精神领袖”居于所有管理层级的中心,围绕这个权力核心生成一个紧密管理层,然后再以这个管理层为核心联结一个更大范围的亲友圈。而现代公司制企业组织架构则以股东大会、董事会、经理层监事会相互制衡、相互约束为特征的分权结构。由于所有权力高度集中,在企业发展初期可以降低管理费用,无需专门的管理人员,户主就厂主,非制度化化管理,依靠对血缘、亲缘关系的认同,成为凝聚企业成员重要的精神力量,自觉为家族工作的伦理信息,大大降低了内部管理的交易费用,这在一定时期发挥了较大的作用,但市场经济是风险经济,正确决策是关键,保持决策不失误的最重要一点是坚持民主决策原则。这种家长制决策,当企业运行到一定规模时,决策者不可能面面俱到、风险大、失误率高。企业的所有权和经营权不分离,主管既是投资者又是经营者,久而久之,则形成个人独断专行,民主、副职如同虚设。高度集权化,把企业置于高危状态,或许一个重大决策的失误,就可能让企业倒台。据张宗和的(2002)统计乐清(温州)地区家族企业有 76.5%的企业其董事长和总经理是合二为一的,说明企业基本是所有者和经营者同一、所有权和经营权合一。

### 四、家族规则——组织结构、授权和分配责任的方法和 管理控制方法

管理当局设置合理的组织结构,就可大大增强组织意识。包括使所有员工理解公司目标及政策交流方式,知道他们的个人行为是怎样相互影响的并对这些目标会做出怎样的贡献,和他们为什么会受到惩罚。管理控制方法是管理当局对其他人的授权使用情况直接控制和对整个公司活动实行监督的方法总称。运用适当的管理控制方法都可大大增强组织的控制意识,有助于建立良好的内部控制环境。

家族议会是家族企业广泛采用的一种管理控制方法。家族议会是家族做出重大决策的委员会。家族议会解决组织、战略规划等重大事件,调解家族成员间的纠纷,对重大问题如员工雇佣、股权转让、红利分配政策等进行协商,并达成一致。此外,家族议会还将通过组织各种有助于家族成员团结的活动,将家族的价值观念传给下一代。提高家族成员共同的价值观,并且向年

轻一辈的家族成员解释家族创始人采用某种治理结构的原因。因此,很多规章制度往往停留在书面上,真正的约束和激励难以按计划进行,靠成员之间的亲情自动约束。这种家族规则运用的好可以达成众志成城、团结一致的氛围,但它时常难以抑制家族成员违规和内讧。这可以清晰的从大型家族企业上市比例看出,华裔家族企业上市比例不足 18%。

但家族企业的勃勃生机也显示了它的效率优势:第一,家族企业的低组织资源可以与组织创建初期小规模相适宜,比较容易存活下来;第二,市场瞬息万变,决策稍有迟疑就会失去机会。家族企业决策机制单一,企业主一个人说了算,或许可以抓住市场这看不见的手;第三,家族内部的高度信任,节约交易成本,真正形成了“人人为企业,企业为人人”;第四,家族制企业突出了软的正式制度在组织管理中的积极作用,更能适应管理发展中的新趋势,甚至英国人类学家马斯诺赞扬:“家族是中国社会与中国文化强有力的源泉,由于许多方面是那么的优美,它几乎是可以崇拜的对象。”管理学和组织学对家族文化的肯定大大增强了我们家族企业信心。

从上面叙述中,很难用“优”、“劣”来概括家族文化在控制环境中起的作用,只有区分它的阶段性和两面性,并且放到具体的经济环境中加以分析,才能清楚地认识它。如果经济环境薄弱,经济规则不规范,则家族企业较之一般企业更能生存、发展。但从外国成功企业的经历可以看到,若家族企业要壮大,一般都要经历纯粹家族化到非纯粹家族化,从人格化社会网络到非人格化制度交易,从非规范的家族制管理到现代企业的科层制管理转变的过程。这需要时间去改变,逐渐使家族企业:第一,走出对外姓的低信任度区间,引进职业经理。第二,随着市场冲击波的日渐激烈,使企业意识到仅凭内部资金难以融入市场,吸收外资方可在市场中游刃有余。第三,放弃“小家”观念,树立“大家”理想,企业是社会的企业,它有多方面的职责和义务,如:雇员、政府、自然环境等。由于家族观念的浓厚影响,所以走出后的家族企业控制环境或多或少还会带有家族色彩。

综上所述,家族文化深刻地影响着家族企业内部控制环境,从而形成了具有家族特色的人事制度,经营管理方式及组织结构。清楚认识家族特色的控制环境,须从两个角度看待,并与企业具体运行阶段联系起来,才能不断使企业内控环境,内部控制适应经济发展的需求。

#### 参考文献:

- [1] 陈立旭. 论家族文化与浙江企业组织 [J]. 经济评论, 2001, (5).
- [2] 佟玉兰, 刘万民. 家族文化对乡镇企业的不良影响 [J]. 中外企业文化, 2001, (5).
- [3] 梁景和. 中国传统家族文化的特征 [J]. 松辽学刊, 1997, (4).
- [4] 余立智. 善于民营企业“家族锁定”现象的经济学解释 [J]. 财经论丛, 2002, (1).

(作者单位:杭州电子科技大学财经学院)

(摘自《审计与理财》2005.4)