

# 家族企业

## 财务管理的弊端及解决办法

文 / 谢龙州

前不久,福建省统计局企调队对晋江市上规模的100家企业的调查显示,企业融资难,主要是自身原因所致。这些自身原因包括:“大部分中小企业至少有两套以上的会计帐簿……有的企业甚至没有设置会计报表,日常业务运作均由企业主‘说了算’”;“晋江市陈埭镇90%以上的鞋厂设备因缺税票无法办理抵押,类似的抵押贷款便难以成交,许多中小企业为避税在购置设备时不要求开发票”;“很多中小企业以现金交易结算,日常的收支往往通过个人储蓄存款帐户完成,而对公基本帐户却闲置不用”等等(见6月1日《海峡都市报》A19版)。这篇调查报告在回答了福建省“企业融资难”问题的同时,也反映了福建省企业财务管理的一般。晋江市“上规模的企业”尚且如此,不上规模的企业财务管理就更加混乱。而据企调队反映,他们调查的所谓“上规模的企业”大都是民营企业,福建省民营企业和全国一样,百分之九十以上是家族企业。

笔者不久前也到过泉州,对一家年销售额超5000万元的民营企业作过一些调查。这家企业不包括地产的固定资产投资已超过3000万元,年利润也近千万。除工人外管理干部都是亲属:男的是亲、堂、表;女的是妻、姑、姨。是一个典型的家族企业。没有规范财务帐簿和会计报表,管钱的是老板娘,至今没有向银行贷过一分钱。老板私下对笔者透露,现在他个人控制出现危机,兄弟们提出要分户自立。

无论是独资还是合伙兴办,在创业之初依靠亲戚朋友的帮助是必然的。这不但在发展中国家,就是在发达国家也是这样。世界一流的家族企业比比皆是。但是,包括沃尔玛、福特在内的所谓“家族企业”,都不是传统意义上的纯“家族企业”,对高层管理人才的使用,突破了囿于亲属的藩篱;社会资本的界入,减少了亲属资本的份量(两家族分别占有38%和40%的股权);现代化的管理,早已取代封闭式的管理。根据小艾尔弗雷德·D·钱德勒的分析,家族制企业的非家族化过程主要通过两条途径实现的:一是起初的家族小企业在各种压力下,自身的财务资本不足,不得不通过股份、兼并、合并的方式扩展企业规模;二是引入非家族制的专业

经理人员进入企业,逐步使他们掌握经营控制权,使企业成为经理式企业。因此,家族制企业的非家族化过程,实际上就是家族资本与社会财务资本、社会人力资本等因素融合的过程,通过这个过程,使企业的融资与融智超越家族的界限。在美国,这一过程大约经历了近100年时间。

而我们这里所说的泉州的家族企业,还是比较原始的、植根于自然经济的家庭作坊式企业。与现代型企业相比较,它的局限性主要表现在:对外人较强的不信任和对亲属圈较高的信任,将会排斥家族圈外的人才,并导致较高的人才流动率;由于亲情关系的纠葛,家族规则往往不能或难以抑制家族成员的违规行为和内讧,因而造成企业的衰亡;财务运作的非制度化与非公开化,将有可能限制企业的外部资金来源和对外发展的空间。封闭的、保守的财务管理办法,反映了落后的思想意识。主要的表现绝大多数是由“老板娘”管钱。因为妻子相对于父母子女更亲、更可信。而“老板娘”一般都没有会计资格,甚至文化也不高。她们往往是守财有余,而理财无门。对于她们来说,钱财是“命根子”,有专业知识的亲戚也不行,何况外人。财务不公开,“怕露富”。是狭隘的农民意识。在市场经济的今天,它不仅不利于加强企业内部的核算和提高经济效益,而且,也影响企业向外部的合作和扩展。企业长不大,长大了又分解、倒闭,“老板娘的钱袋”是个重要原因。

财务管理是企业管理的基础。也是企业运作的基础。企业从工商局注册开始,就有费用支出;租用或建造厂房及营业场所到购置固定资产,都离不开资金付出。对这些原始凭证的登记、保管,就是企业财务管理的开始。即使过去财主办作坊,也尚有簿记。本文开头提到,福建省民营(家族)企业融资难。有材料说占95%以上的企业资金筹措,是民间借贷,而不是通过银行贷款。而难以从银行借贷,恰恰是企业自身的原因。其中,非制度化和不规范的财务管理是主要的。这不但会阻碍企业的发展,而且影响到企业的生存。

党的十六届三中全会提出,要大力发展非公有制经济,重要问题之一就是要关注家族企业的发展问题。“市场经济

85

G R E A T I D E



就是老百姓经济”，让老百姓进市场，实际上就是让千千万万个家庭进市场，激活家庭这个社会细胞，大力发展以家庭为基本单元的个体私营经济，鼓励支持是重要的，也是解决比较好的。全国近几年来，非公经济发展迅速，占GDP的比重，从改革开放前不足0.1%到去年年底已与国有经济“平分天下”。但是，有关部门对企业的培育和规范是不够的。在这里当然不是指改变家族企业的组织制度、经营模式和管理方式，以及需不需要转变，怎么转变，什么时候转变。这是家族企业自己的事。由它们自己去管、自觉去转。这是政府部门不应该管，也管不好、管不了的事。政府的作为就在于为家族企业发展提供服务和创造良好的发展环境。当务之急就是协助企业建立基本的财务管理。要求企业财会人员持证上岗，建账结算，查账征税，是政府及其相关部门的职责和义务。政府要开放市场、不干预市场，并不是说就不管市场。培育企业，提高企业管理水平，也是政府及有关部门的责任。笔者认为各地有关部门应该采取就地培训、持证上岗、制度控制的办法。

1、就地培训。各市、县的工商、财政和税务部门，联合成立企业财会人员培训班。凡是从事财会工作的人员必须参加，不具备会计员资格的培训为会计员，已具备会计员资格的培训成会计师。目前，各地培训会计人员的学校和学习班也不少，但福建省民营（家族）企业财务管理依然落后，其主要原因一是针对性不强，正在从事会计的人员往往由于时间不合适或地点太远，难以参加培训。二是教材陈旧，空洞而不实际，从事会计的人员觉得是浪费时间。三是培训费过高。而更难吸引他们参加的，是从事教育和培训的不是上述的权威部门。

2、工商局在企业注册时，就应按规定要求企业配备有资格的财会人员，并定期进行检查。督促不具备会计资格的“老板娘”参加“会计培训班”或招聘有资格的财会人员担任。

3、税务部门对企业要严格采取查帐征收的办法，不能再采取“包税制”。“包税制”是解放初对个体单独经营者，因对它的经营额无法控制，也无帐可查而不得已采取的做法。对企业都要采取按实查帐征收的办法。对没有编制会计报表的企业，要督促其健全财务管理，不听劝告的，要进行处罚。

如能按上述措施坚持下去，福建省家族企业的财务管理水平一定以能有大的改善。也只有这样，它们才能向现代企业发展。（作者单位：福建建工集团厦门公司）

# 培养体现时代发展

企业文化是企业的精神和灵魂，关系到企业的生存和发展。推进企业文化建设，进一步提高福建省企业文化的层次和水平，对于加快建设“海西”具有非常重要的作用。

## 福建省企业文化建设的现状与问题

改革开放20多年来，福建省企业文化建设经过积极探索和大胆实践，取得了明显成效。一是全社会对企业文化建设的认识有较大提高。许多企业都把文化建设作为一项重要工作来抓，形成了大多数企业重视文化建设的良好局面。二是一批有实力的企业做了许多有益的探索，积累了宝贵经验，形成了各自的企业精神。比如，在员工的引进、培训、培养、使用和激励过程中，开展企业传统教育，并通过上岗资格控制，引导员工创造学习、创新的良好氛围；对外开展CI工作，宣传报道企业先进人物和事迹，提高企业知名度；组织开展劳动竞赛、合理化建设、技术比武活动，对职工进行思想教育，鼓励企业学习科学文化知识，组织开展职工文体活动，努力提高企业两个文明建设水平。三是树立了一批良好的企业形象。比如，目前福建省已有中国驰名商标23件，62个产品获得中国名牌称号，89个产品获国家免检，中国名牌和国家免检产品的数量均居全国第5位。

福建省企业文化建设总的看是好的，但同建设“海西”和全方位参与国际竞争的新形势、新要求相比，也还存在一些问题。一是有的企业对企业文化内涵的理解还比较片面。企业文化常常被认为单纯是企业的“思想政治工作”加“文体活动”，也有人把企业文化当作大同小异的标语、口号或企业标志；二是开展企业文化建设的面有待拓宽。除了一些较大的企业文化建设成效比较明显以外，不少企业文化建设尚处于基本形成和酝酿阶段，一些企业领导对企业文化建设工作的重要性还认识不足，未将其整合到企业战略中，作为一项提高企业核心竞争力的重要工作来抓；三是对企业文化建设从何着手还不明了。到底需要什么样的企业文化，如何推进企业文化模糊不清。没有将企业文化建设视为一项长期性、系统性的工程来做，缺少统一规划，对企业文化建设开掘深度不够，没有形成具有鲜明特色的企业文化；四是企业文化建设同现实需要还有较大距离。无论是职工的思想观念、价值取向、精神状态、行为习惯，还是企业内部的文化氛围，都还存在着相当大的距离。比如，在相当一部分企业中，职工的市场意识、竞争意识还不强；一些经营状况尚可的企业，满足于现状，甚至得过且过、不思进取；企业中的少数职工出现了物质、金钱第一，理想、信念淡漠，不讲奉献，只求索取，甚至违法违纪，牟取不义之利等现象。为此，大力培育符合时代要求的企业文化是当前福建省企业面临的一项紧迫任务。

## 努力培养体现时代发展要求的企业文化

企业文化是企业在经营活动中逐步形成的，为大部分成员所认同、遵守，带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业