

# 家族企业内部控制问题的剖析与思考

□ 于而立

**内容提要** 本文以内部控制的内涵为起点,对家族企业内部控制产生的基础进行了研究,并以 COSO 提出的内部控制框架为主线,从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控等五个方面系统分析了家族企业内部控制的特征,提出了加强家族企业内部控制的建议。

**关键词** 家族企业 内部控制

作者于而立,女,温州大学管理学院讲师,硕士。(温州 325035)

随着民营企业在社会经济发展中地位和作用的不断提升,不少民营企业以制度创新为核心,在产权制度、管理制度、经营方式、营销模式、经营方向及企业文化等方面进行了创新和发展,形成了民营企业发展的主流方向。但同时,仍有大量处于初创期和成长期的民营企业,没有彻底放弃家族管理模式。到 2000 年底,浙江省民营企业已有 14.64 万家,这些企业绝大部分都是家族企业(陈宏辉,2000),如何从内部控制的角度帮助这些企业克服家族制管理的弊端、完善内部管理,是值得研究和关注的一个问题。本文将从内部控制的理论出发,结合家族企业内部控制的特征,探讨加强家族企业内部控制的措施。

## 一、内部控制制度产生的基础:委托代理问题

内部控制理论由来已久,先后经过了内部牵制、内部控制制度、内部控制结构、内部控制整体框架等阶段。其中,由美国反对虚假财务报告委员会的赞助组织委员 COSO 发布的《内部控制—整体框架》的研究报告,成为迄今为止对内部控制最为全面的论述。根据 COSO 报告的精神,内部控制可以理解为“由管理局设计(devised),董事会核准,董事会、管理当局和其他员工共同实施(maintained)的,旨在实现组织目标(包括经营的

效率与效果目标;财务报告可靠性目标;相关法律法规的遵循性目标等)提供合理保证的一个过程(process)。”在外延方面,COSO 认为内部控制系统包括五个组成要素:控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控。其中风险评估和信息与沟通是传统内控理论所没有的,对控制环境之重要性的强调也是前所未有的。这五个要素相互联系,共同构成立体框架:为了实现其目标,一个企业应当在培育一种积极的内部控制环境的基础上,识别、衡量和评估经营管理活动中所涉及的各种突出风险点;然后针对这些风险点设置各种控制机制,并不断对上述整个过程的适当性和有效性进行监督与评审;内部管理信息系统则为这整个过程提供方便。这些要素形成了一个有机的动态的系统。

Jensen 和 Meckling 在《公司理论》(1976)中提出:企业是一系列契约的连接。当一个人(或一些人)(委托人)委托其他人(代理人)根据委托人的利益从事某些活动,并相应地授予代理人某些决策权时,就形成了委托代理契约的关系。具体来说,包括双重意义:一是基于现代企业制度所要求的两权分离而导致的专门的经营者管理专业化的资产,资本由企业外部的利益关系人(包括所有者)托付给企业,形成了企业外部利益相关

者与企业管理者的委托代理关系;第二则是由于在现代企业复杂组织结构中的决策权利系统向执行权利系统授权而形成企业内部多层次的委托代理关系。上述两种委托代理关系都带来委托代理问题。

内部控制制度在代理问题的解决中起着十分重要的作用。这首先在于监督机制的建立。内部控制制度包括两个层次的控制,即管理者对生产经营过程的控制和所有者等外部利益关系人对管理者实施的控制。前一层次的控制,它分布于企业的各种作业之中,是企业经营过程的一部分,而后一层次的控制,从属于公司治理结构的一部分,是内部控制制度的核心。

家族企业同样也存在委托代理问题。由于家族企业在组织结构、管理模式上的特征而导致其委托代理问题在两个层次上强弱度不同。家族企业的制度安排与其规模相关联。目前初创期、成长期的家族企业大多是单一业主制、合伙制和有限责任公司,部分成熟期、转型期的企业采用股份有限公司等形式,其特征表现为:一、前者的企业所有权与经营权的高度统一,所有者与经营者合二为一,企业行为目标与所有者目标高度重合,不存在任何的偏离;后者出现了两权分离的趋势,但仍有许多企业通过家族控股的方式,对企业重大事项产生决定性影响;二、中小家族企业内部组织结构简单化、管理人格化。企业内部的组织结构简单,没有太多的管理层次,管理权利统一地集中在所有者手中,管理者与一般从业人员之间地距离较短,且多具有一定的血缘、亲缘、地缘等关系,组织、指挥、协调、监督的过程较为迅速,费用支出较少。一般说来,多数企业的内部管理职能没有进行专业分工,往往是所有者身兼多职,生产技术和市场营销、人事财务均需直接过问,在能力不足的情况下,也进行一定的职能分化,但相对于大企业的职能分化而言,中小企业的职能分化程度或许只能称为简单的分工。

与此相应,家族企业委托代理问题在企业外部利益相关者(尤其是所有者)与企业管理者这一层次上,表现较弱(但诸如债权人等利益相关者而言,委托代理问题依然存在)。这主要是因为,无论是委托方还是受托方,多半是出于特殊的私人关系。这种关系中的委托方并不仅仅追求经济收入,

而更强调对情感收入的追求,这既有保护自己的“信誉”以利长期获取功利的考虑,也有受托方在私人关系中追求委托方尊重、友爱和认同的本能反应;而在企业内部,由于家族企业组织结构上的简单化使其企业内部的委托代理关系层次相对减少,但不一定是弱化。根据实际调查,家族企业的内部控制并不一定“通常比较薄弱”,而是存在相对有效的内部控制政策或惯性,许多企业在内部控制执行上甚至强于大型国有企业。

## 二、家族企业内部控制的特征

如前所述,COSO将内部控制系统划分为五大要素,因此,从这五个要素的角度系统地总结家族企业内部控制特征,更符合COSO整体性架构的观念、有利于有针对性的加强企业内部控制。

(一)家族企业的控制环境不同于非家族企业,前者更倾向于家族文化特色。

作为内部控制的一个组成部分,控制环境在内控框架中居于基础地位,它塑造组织的控制文化、影响员工的控制意识。它奠定组织的风格和结构,并涉及到所有活动的核心——人(特别是人的控制觉悟)。COSO对内部控制环境定义为:主要是指企业的核心人物以及这些人的个别属性和所处的工作环境,包括个人诚心正直、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。从理论上分析,家族企业内部控制同大型企业的差别,主要就在于控制环境的不同。

在家族企业内部,其管理当局一般是集权管理,重大审批权集中于董事长和总经理;其经营上突出主营业务,由庞大的、较为完善的销售系统与制度;其组织结构的特点是股东以自然人为主,且占多数股权,股东之间、股东与关键管理人员之间存在密切的血缘及亲友关系,所有权与经营权的分离程度不大;其人事政策与程序方面,关键管理人员由董事长任命,基本上由家庭成员构成,以控制各关键职能部门。由此可见,家族企业管理上的集权,使控制环境不同于其他类型的企业,而更倾向于家族文化的特点。这种由高层管理作出表率的控制文化,直接影响到员工价值

观、职业道德与胜任能力等方面的问题,并导致其管理哲学上倾向于非正式的管理方式的做法。

(二)家族企业的风险点相对集中,但往往对此缺乏全面、系统的评估与防范。

企业所面临的风险,都是与其特点的存在环境相联系,并随经济、行业、监管和经营条件而不断变化。从企业整体与个别作业层次全面有效地甄别、评估和控制其所面临地内部和外部风险,有利于企业有的放矢地开展各项内部控制活动。

家族企业在经营管理活动中所涉及的各种突出风险点虽不是固定不变的,但主要集中在以下几点:

一是企业行为容易短期化。许多企业的行为一般依据所有者喜好及市场行为而定,受所有者整体素质的影响,相对缺乏对企业中长期目标的规划调整,个人判断失误,可能贻误良机甚至导致企业破产。

二是经营者行为受重要股东(家族成员)控制,有极强的逐利性,在实施管理时顾及各方的利益关系和面子关系,无法有效实施、执行企业的规章制度,导致内控效率不高。随着企业规模的扩大,家族成员之间的利益矛盾加深,利益诱惑增大、冲突也增大,影响企业竞争力和效率。

三是企业信息失真带来的信用风险较为突出,作为家族企业,其财务保密性较好,但会计控制系统的健全性、有效性都不高(表现在岗位及人员设置、相互牵制等方面尤为突出),会计造假行为(往往不是出于会计或出纳的本意,而是在企业所有者授意下进行)比较严重。由于许多家族中小企业设置多套帐册,甚至出现会机人员利用帐册之间信息传递的漏洞、卷款而逃的事件。由于传统的以“忠诚”为核心的道德秩序的动摇,家族企业成员之间也可能存在不讲“忠诚”也不讲“信任”的无政府状态。

四是由于监控政策与程序的相对简单、宽松,无论是社会监督还是企业内部审计的相对缺位,导致不同程度舞弊的风险加大。

五是对比较突出的担保风险、现金流量控制风险等理财风险认识不足。家族企业为其他企业担保过程中,受各种关系的影响,缺乏对或有负债风险的估计和控制,常引发担保链上的企业相继破产的恶性事件。另外,家族企业对现金流量缺乏

科学的预算和管理,企业偏好于直接的现金交易。这种交易方式虽然可加快资金的体外循环并起到逃税的作用(这本身是违法的),但容易导致资金周转困难,影响企业整体绩效。

(三)在各层次控制活动中,家族企业表现得较为宽松,考核目标相对简单。

控制活动是帮助执行管理指令的政策和程序,它贯穿整个组织,各种层次和功能,包括各种活动如批准、授权、证实、调整、经营绩效评价、资产保护和职能分离等。

从企业对高级管理阶层的控制来看,家族企业更多地是依靠亲缘关系建立较宽松的而不是书面化、硬性的控制程序和政策;企业通常授予家族成员较大参与决策的权限,但对中小家族企业而言并不象其他类型企业那样重视高级管理阶层的有关职能分工的观念,而常常是一人身兼数职,内外监督,对企业员工则以雇佣关系利害导向实施控制。从经营绩效的评价标准来看,家族企业更多地是围绕利润目标考核,而较少将利润目标分解到各个控制层次(表现为成本费用或收入),且由于社会责任感较差而较少将其列入绩效评价范围。

(四)信息不对称及信息沟通不畅等问题影响家族企业内部控制效率。

信息系统产生各种报告,包括经营、财务、守规等方面,使得对经营的控制成为可能。处理的信息包括内部生成的数据,也包括可用于经营决策的外部事件、活动、状况的信息和外部报告。家族企业对信息(特别是企业内部)的收集和加工不够重视,只注重它与外部的沟通和内部信息的顺流(自上而下)沟通,而不注重或忽视组织内部的横向沟通和逆流沟通。尤其是在会计信息系统方面,企业内部与外部(社会)的信息不对称问题十分严重,会计信息失真所带来的机会成本正在不断加大,企业内部对信息(包括会计信息)的加工处理和使用过程处于较为原始低级的阶段,导致企业无法(或很难)将信息转换成抵消或纠正偏差的控制指令并实现系统的目标。

(五)家族企业的监控体系失效和缺位问题较为明显。

监控分为持续性监控和间歇性评估两种。前者在经营过程中进行,通过对正常的管理和控制

活动以及员工执行职责过程中的活动进行监控,来评价系统运作的质量。后者则是由包括管理层在内的其他人员、内部审计人员实施的再监控。由于缺乏社会审计监督,再加上政府约束的失败,导致家族企业对自身的监控十分薄弱。在大多数家族企业中,监事会成员来自家族的内部或管理层,监事会形同虚设。对内部控制的缺陷往往不能及时发现并向上级报告,内控系统有效性的评价也基本流于形式。

### 三、加强家族企业内部控制的建议

#### (一)优化内部控制环境

针对内部控制环境的重要性及其发展的相对滞后性,应针对家族企业的特点,做好以下几个方面的工作:

1. 推行所有权和经营权的分离,加快企业股权多元化进程。

在家族企业中推广两权分离,强调企业由家族成员的单向控制向家族成员和非家族的经营者共同控制的转化,打破家族企业封闭式的权利机构。通过企业股权多元化,优化家族企业的治理结构,从根本上解决家族企业内部控制失范的问题。

2. 加强董事会在内部控制体系中的作用,明确董事会内部分工。

由于家族通常是通过控制董事会来实现家族意志的,提高董事会的独立性对家族企业尤为重要,可在一定程度上防止家族意志无约束的扩大。必须最大限度地强调高级领导层的控制责任。首先,董事会应充分理解公司的主要风险,正确设定风险的可接受水平并定期督导,在条件允许时建立独立的审计委员会帮助董事会行使这方面的职责。其次,高级管理层应负责组织制定识别、衡量、监督和控制风险的程序,制定有效的内控政策,监督评审内控的充分性和有效性。另外,应当大力提倡和营造一种积极的“控制文化”。一方面,董事会和高级管理层应负责促进在道德和诚实品质方面的高标准,向各级人员强调和说明内控的重要性,并在机构中逐步形成一种遵循与完善内部控制的氛围;另一方面,企业中的所有员工都需要理解他们在内控程序中的作用,并在程序中充分发挥他

们的作用。

3. 重视伦理道德规范建设,建立良好的企业文化氛围。

企业内部控制应当建立在共同的伦理道德规范的基础上,形成真正意义上的团队精神。只有当企业中的每一个员工目标明确,观念趋同,内部控制才更有实效。更何况,在新经济下,伦理道德具有较高的价值。企业内部控制的逻辑起点应当是“修己安人”,“修己”就是自我管理,而自我管理是未来企业内部控制的总纲。

#### (二)加强监督评审活动并强调缺陷的纠正

企业经营管理人员应不断地而不是时有时无在日常工作中监督评审企业内控的总体效果和主要风险;内审部门应对内控系统定期进行独立、有效和全面的评价,并及时将结果特别是所发现的内控缺陷向高级领导层直接报告,加强监事会对内部控制系统的监督作用。同时,考虑到传统的内控评价方法在软控制方面的不适应性,可以考虑逐步引进内部控制自我评价和技术,以帮助不断提升控制环境。

#### (三)改变对信息与沟通的错误认识

应当强调收集和挖掘各种与决策相关信息的重要性,加强对信息系统的安全保护和独立的监督与评审,防止突发事件,特别是要有效地控制电子信息系统和信息技术的使用。另外,还要建立有效的交流渠道,确保相关信息的正确传达,增强信息的透明度。

#### 参考文献:

1. 李麟:“COSO 内部控制整体框架”,《财务会计》2002年第3期。
2. 徐康宁:“论家族式企业的公司治理及其规范”,《江苏社会科学》2002年第3期。
3. 林朝华:“内部会计控制若干理念剖析”,《上海会计》2002年第9期。
4. 陈关亭:“中美内部控制评审准则比较”,《审计研究》2002年第9期。
5. 姚晓春:“从委托代理角度谈内部控制”,《商业经济与管理》2002年第7期。
6. 胡继荣:“优化企业内部控制环境的对策”,《财务与会计》2002年第3期。
7. 谢健:《民营中小企业制度创新研究》,2002年9月。