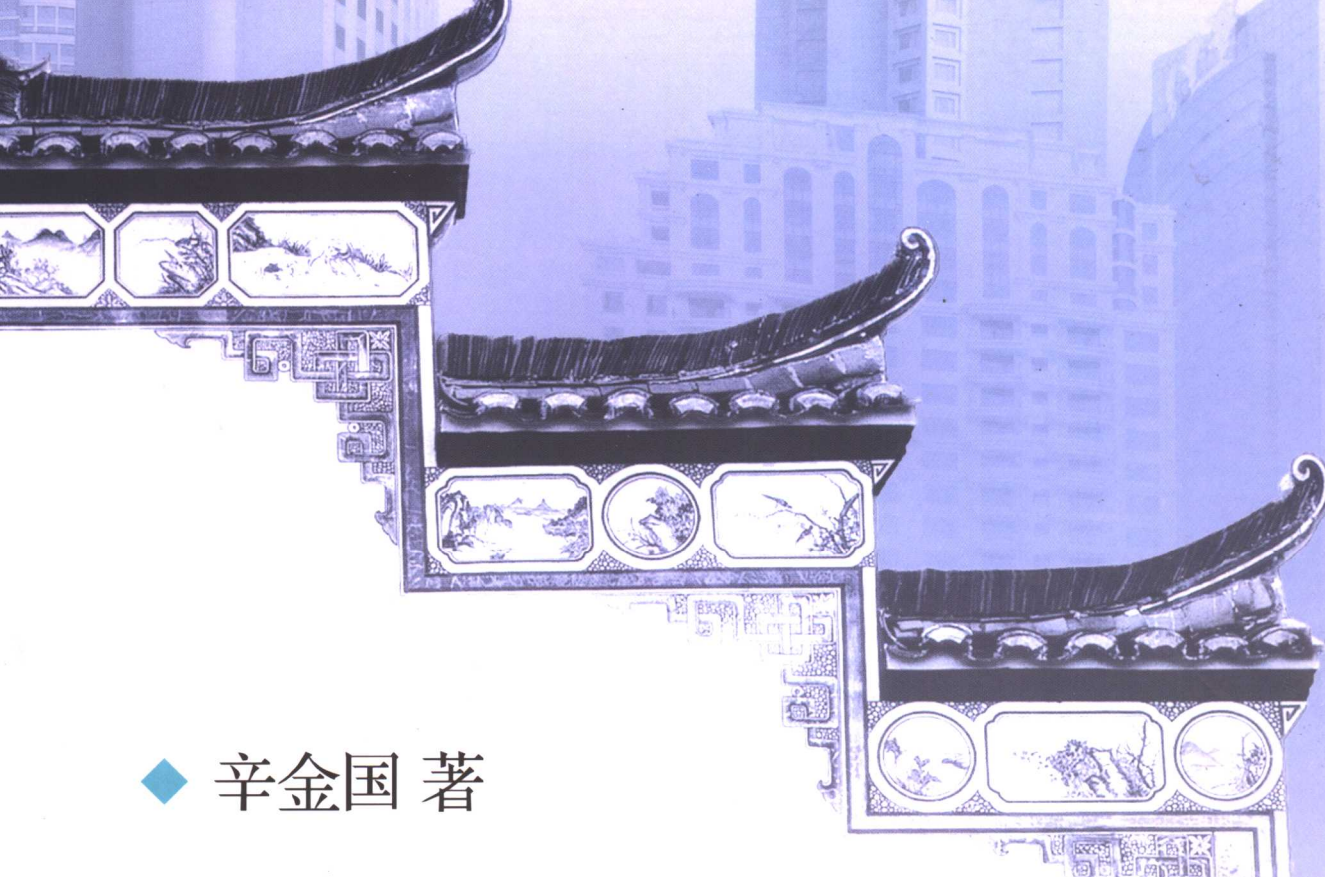
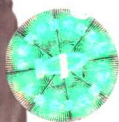




◆ 辛金国 著

浙江省家族企业 内部控制模式研究

杭州电子科技大学 资助出版
浙江省自然科学基金



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

杭州电子科技大学
浙江省自然科学基金 资助出版

浙江省家族企业内部控制模式研究

辛金国 著

中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 北 京 ·
BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

浙江省家族企业内部控制模式研究/辛金国著. —北京:中国科学技术出版社,2007.7

ISBN 978-7-5046-4756-6

I. 浙… II. 辛… III. 家族-私营企业-企业管理-研究-浙江省 IV. F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第106621号

自2006年4月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

内 容 提 要

内部控制理论是当前会计理论界和实务界的热门研究领域,本书研究家族治理下的内部控制问题。本书首先以COSO报告为基础,界定了硬控制、软控制的概念;以文化学等相关理论为基础,分析了软控制的内涵和作用机理;论证了软控制与硬控制之间的关系。接着从硬控制和软控制的角度把内部控制模式分成四种类型,分别探讨了环境适应度、家族企业文化因素、信任度、企业家的价值观、企业规模、企业生命周期等影响企业内部控制模式选择的因素及效果关系;并以浙江省家族企业为例进行了实证研究。最后通过文献阅读和实证研究的方法,阐明家族企业文化是影响家族企业内部控制模式和效果的重要因素,通过文献阅读和探索性因子分析取得家族企业五个文化维度:家族价值取向、专制作风、人情取向、恩威取向和公平取向,通过实证研究,深入分析了家族企业五个文化维度对硬控制、软控制及控制效果的影响。本书的理论贡献在于:探索了内部控制模式影响因素模型,以及文化维度对内部控制模式及效果的作用机理,构建了文化作用机理的模型;设计了硬控制、软控制、内部控制效果、文化的五个维度度量的量表,通过实证分析验证了度量效度和结构效度,为未来进行相关研究提供了有用的测量工具;发现了家族企业内部控制模式的演变规律。使家族企业内部控制研究向前推进了一步。

本书内容丰富,具有现实性和可读性,可供会计学、审计专业师生和研究人员参阅。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街16号 邮政编码:100081

策划编辑	林 培 孙卫华	责任校对	林 华
责任编辑	孙卫华 李惠兴	责任印制	安利平

电话:010-62103210 传真:010-62183872

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京长宁印刷有限公司印刷

*

开本:787毫米×1092毫米 1/16 印张:12.5 字数:284千字

2007年7月第1版 2007年7月第1次印刷 定价:25.00元

ISBN 978-7-5046-4756-6/F·508

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

摘 要

改革开放以来, 民营企业得到快速的发展, 已成为我国国民经济的重要组成部分。2002 年, 据中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对 21 个省市自治区的 250 个市县的 1947 家中小民营企业进行的抽样调查表明, 有 80% 是家族式或泛家族式企业 (甘德安, 2002)。家族企业是企业构成的一种非常正常的形式, 现在美国企业 90% 是家族企业, 世界 500 强里有 175 家是家族企业。这些都说明家族企业有强大的生命力。家族企业内部控制已成为民营经济是否健康发展的一个重要因素, 而理论界对家族企业内部控制模式选择的影响因素及效果的实证研究却寥寥无几。

“在我国, 对内部控制的种种研究, 似乎仅仅满足于介绍国际进展的状态。前几年, 人们集中于 1994 年的 COSO 报告的介绍, 而今天, 我们抱着满腔热情重复着 2004 年 9 月 13 日发布的新的 COSO 报告。这表明, 在现代内部控制研究领域, 来自中国学者的理论贡献并不多” (杨雄胜, 2005)。现有内部控制的研究都是从内控五要素角度进行理论分析和实证研究的。本文则从硬控制和软控制角度进行分析和实证研究, 研究视角较新。

本专著首先以 COSO 报告为基础, 界定了硬控制、软控制的概念; 以文化学等相关理论为基础, 分析了软控制的内涵和作用机理; 论证了软控制与硬控制之间的关系。接着从硬控制和软控制的角度把内部控制模式分成四种类型, 分别探讨了环境适应度、家族企业文化因素、信任度、企业主的价值观、企业规模、企业生命周期等影响企业内部控制模式选择的因素及效果关系; 并以浙江家族企业为例进行了实证研究。最后通过文献阅读和实证研究的方法, 阐明家族企业文化是影响家族企业内部控制模式和效果的重要因素, 通过文献阅读和探索性因子分析取得家族企业五个文化维度: 家族价值取向、专制作风、人情取向、恩威取向和公平取向, 通过实证研究, 深入分析了家族企业五个文化维度对硬控制、软控制及控制效果的影响。

本专著采取企业访谈和问卷调查的研究方法, 基于近 10 家企业的深入访谈、五家企业的案例研究以及 190 家家族企业的调查问卷, 对相关假设进行了检验。本文采用描述性统计分析、相关分析、方差分析、逻辑回归和线性回归分析及案例分析相结合的方法。

本专著的创新点是:

1. 家族企业内部控制模式具有独特的演变趋势

本专著根据家族企业内部控制中软硬控制两要素的相对强度, 将家族内部控制模式分为四种不同模式: 弱软控制弱硬控制模式 (简称双弱模式)、强软控制弱硬控制模式、弱软控制强硬控制模式和强软控制强硬控制模式 (简称双强模式)。这与赵新荣 (2002)、宋永春 (2006) 的观点是不同的, 他们都是将内部控制分为家族集权型和家族监控型内部控制模式, 实际上家族企业内部控制模式的内涵是十分丰富的, 不能简单地将其分为家族集权型和家族监控型内部控制模式。

通过实证研究,我们发现家族企业内部控制独特演变趋势是:在创业初期,软控制和硬控制最小,随着企业的发展,在快速成长时期,企业对硬控制和软控制都会加强,到成熟稳定时期,硬控制达到最大,软控制在巅峰后期达到最大值,然后又处于一个下降趋势。

总的来说,硬控制和软控制随着家族企业的发展,会逐渐增强,在创立初期最小,在快速成长时期变大,到成熟稳定时期达到最大。

同时,在家族企业创立初期软控制显著强于硬控制。这一时期由于企业属于刚刚起步阶段,家族企业的各项硬件设施都不完备,家族企业主在管理企业的时候会更多地加入自己的思想行为,进而也会使家族企业在执行内部控制的时候,企业的软控制会强于硬控制。在企业快速成长时期,企业的硬控制与软控制没有显著差异,说明在企业发展壮大时期,企业相对加强了硬控制的建设,使其适应企业规模迅速发展的需要。在企业成熟稳定时期,企业的硬控制强于软控制,这一时期企业在执行内部控制时更多地采用了硬控制。见表1。

表1 家族企业内部控制模式的独特演变趋势

	创业初期	成长时期	成熟稳定时期	巅峰后期
硬控制	影响力弱,居次要地位	影响力逐步加强,与软控制趋于均衡	影响力强化迅速,居主导地位	影响力趋弱,与软控制没有显著差异
软控制	影响力较弱,但居主导地位	影响力也在逐步强化,与硬控制趋于均衡	影响力强化速度慢于硬控制,居次要地位	影响力变弱,与硬控制没有显著差异

2. 不同控制模式会产生不同的控制效果

环境适应度、公司治理结构、家族企业文化、信任度、企业主的价值观、企业规模、企业发展阶段影响家族企业内部控制模式的选择,不同控制模式会产生不同的控制效果。

对于我国企业内部控制现状的影响因素调查中发现,我国企业内部控制机制不健全,内部控制制度的建立不尽完善(李若山等,2002;申富平和宋绍清,2003)。赵选民等(2004)对我国企业的问卷调查发现,内部控制与企业规模呈正相关。在中小企业,特别是在所有权与经营权并未分离的私营企业中,内部控制很薄弱。企业主对企业内部控制的建立和健全作用则非常大;辛金国等(2002)的调查发现,规模大的企业比规模小的企业好。

本论文通过多分变量逻辑斯蒂回归发现企业环境适应度越强,企业内部控制模式是模式4(双强模式)的可能性比是其他三种模式的可能性都大;企业主价值观越强,企业内部控制是双强模式的可能性比是双弱模式和弱软强硬模式的可能性大;在两权分离的情况下,企业内部是模式2(强软弱硬模式)的可能性小于模式4(双强模式)的可能性;在两权合一的情况下,企业内部控制是模式3(强软弱硬模式)的可能性大于企业是模式4(双强)的可能性;当企业规模比较小时,企业内部控制模式是模式1(双弱模式)的可能性大;当企业规模增大时,企业内部控制是模式2(强软弱硬)的可能

性比是模式4（双强模式）的可能性小；企业在创业初期和快速成长时期，企业内部控制是模式3（强硬弱软）的可能性比是双强的可能性大。

通过实证研究发现不同的内部控制模式对内部控制效果产生不同的影响，浙江省家族企业内部控制模式与家族企业内部控制效果之间的关系是：双强模式下内部控制效果显著强于双弱模式和强软控制弱硬控制模式下的内部控制效果，强硬控制弱软控制模式下的内部控制效果小于双强模式下的内部控制效果，但差异不显著。

我们通过实证还发现：公司治理结构对软硬控制都有影响，但是对内控效果没有影响，这可能是由于该变量对软硬控制的影响方向是相反的，从而抵消了通过对软硬控制的影响而产生的对内部控制效果的影响。

3. 不同的家族企业文化维度对家族企业硬控制、软控制影响是不同的

国内外学者关注的重点是文化取向与家族企业管理模式的关系，如 Hofstede (1989)、胡军 (2002) 等。关于文化与内部控制的关系研究，国内外学者更多的是定性研究，如 Steven J. Root (2004) 等，缺乏相应的实证研究。本文在 Hall (1976)、Inkels 和 Levinson (1997)、Silin (1993)、郑伯坝、林家五 (1998)、郑伯坝、董敏萍 (2000)、胡军 (2002) 等提出的文化维度基础上，结合家族企业的访谈，通过探索性因子分析获得家族企业五个文化维度：家族取向、专制作风、人情取向、恩威取向、公平取向，建立量表进行测量，在此基础上探索了浙江省家族企业五个文化维度与家族企业硬控制和软控制的关系，其中专制作风对软控制的影响比较大，专制作风强的企业，企业主经常以自己的理念、习惯、道德观、价值观等来维系内部的控制，以发挥其作用。企业主专制作风的强弱直接影响了家族企业内部控制中对软控制的选择。恩威取向和人情取向对内部控制硬控制和软控制的选择都有影响，其中恩威取向对控制硬控制和软控制选择的影响最广泛。人情取向与恩威取向对软控制的选择有显著的正向影响。公平取向对硬控制的选择影响最大。同时，不同的发展阶段下，家族企业的五个文化因素对企业内软硬控制的影响是不同的。这为从文化角度研究内部控制为内部控制理论提供了一种新的思路。

4. 家族企业文化维度对内部控制效果影响有其独特的作用机理

现有的理论研究大都是围绕着文化类型与组织效益的关系展开的，如 Kim S. Cameron and Sarah J. Freeman (1991)、John Kotter & James Heskitt (1992)、R. K. Divedi (1995)、Daniel R. Denison (1991) 等。对文化维度与内部控制效果之间的关系缺乏直接相关的研究。本文通过实证研究发现家族文化通过影响内部控制中的软、硬控制，作用于控制效果。其中专制作风强会使软控制加强，因而进一步导致内部控制效果增强。公平取向强会导致软硬控制都加强，内部控制效果与软硬控制又正相关，这也进一步会导致内部控制效果提高。

通过实证研究还发现在企业不同的发展阶段，文化维度对控制效果的影响是不同的。在企业创立初期，五个文化维度对软控制都没有显著作用，从而导致文化因素对内部控制效果也没有作用。在企业快速成长时期，内部控制效果与家族取向、公平取向、专制作风和恩威取向都有显著相关性，但是人情取向不显著，这有可能是由于在这一发展阶段，人情取向对软控制有显著正向作用而对硬控制有显著负向作用，而这一阶段下

软硬控制都会对内部控制效果起到积极作用,因而最终导致这一文化维度对内部控制效果的作用不明显。在成熟稳定时期,内部控制效果与家族取向、专制作风和公平取向的回归系数显著异于零,且都为正,这说明内部控制效果与这三个文化维度显著正相关。公平取向是影响硬控制的正向因素,公平取向和专制作风是影响软控制的正向因素,而我们可以看出硬控制是影响内部控制效果的正向因素,进而公平取向对内部控制效果起到积极作用。

关键词: 家族企业 内部控制模式 影响因素 控制效果

Abstract

Since the conducting of reform and opening policy, the private enterprises have developed fast, and have become an important part of our national economy. In 2002, according to the Chinese academy of social sciences sociology, the national association of industry and commerce laboratory organized the sample investigation together, which carried on 1947 small private enterprises in 250 cities and county areas of 21 provinces and autonomous regions. It indicated that, 80% of those enterprises were the family type or exudes the family type, (Gan De'an, 2002). The family firm is an extremely normal form that constitutes the enterprise, and now 90% of American Enterprises are family firms. Among world 500 strong, 175 enterprises are family firms. These all showed the family firm had the formidable vitality. The family firm's internal control becomes an important factor that determines whether the private economy can develop in a healthy way, but very few theorists do research on internal control of the family firm actually.

"In China, researches of internal control only seem to be satisfied with introducing the international progress. The first several years, people concentrate on the introduction of the COSO report in 1994. But now, we repeat the new COSO report that released on September 13th in 2004 with enthusiasm. This shows the theories' contribution from Chinese scholar is little in modern internal control researching area." (Yang Xiongsheng, *The new field of internal control theories studying*, the special subject seminar about "finance management and management accounting" of Accounting Social of China, 2005.) The existing internal control researches all carry on theories analysis and substantial evidence research from five main factors of the internal control. This text carries on theories analysis and substantial evidence from a new angle, which are the hard control and the soft control.

This monograph has defined the concept of hard control and soft control on the base of the COSO report; analyzed the connotation and the action mechanism of the soft control that based on cultural science; analyzed the relations between the soft control and the hard control. Then the text divided the internal control pattern into four kinds of types from the hard control and the soft control's angle, discussed factors that influence choice of enterprise's internal control pattern

including environmental intervention, cultural element, confidence level, value orientation, enterprise scale, enterprise life cycle and so on; examined by analyzing family firm sample investigation real diagnosis in Zhejiang; through article materials and substantial evidence research, expounded the family culture is cultural base of family firm internal control pattern and efficiency; studied the five culture dimensions (family value orientation, despotic attitude, human sentiment orientation, graciousness prestige orientation and fair orientation to internal control pattern and control achievements' influence) of the family firm taking the Zhejiang family firm as the example. It analyzes the five culture dimensions' influence to the hard control, soft control and control results.

This monograph has adopted the methods including enterprise interview and questionnaire survey, and examined the assumptions based on nearly 10 enterprises interview, 5 cases of enterprises and questionnaire surveys of 190 family firms. This paper adopted a description covariance analysis, related analysis, the square analysis, the logical return, the line return and case analysis.

The innovations of this monograph are:

1. The internal control mode of the family firm has the special trend

According to the two main factors' (hard control and soft control) relatively strength of family firm's internal control mode, the monograph divided internal control mode into four kinds of different modes: weak soft control and weak hard control (double weak for short), strong soft control and weak hard control, weak soft control and strong hard control, strong soft control and strong hard control (double strong for short). This is different from Zhao Xinrong (2002) and Song Yongchun (2006). They both divided the internal control mode into family centralization and family supervision. But in fact, the internal control mode of family firm is abundant, which can't simply divide it into family centralization and family supervision.

Through the substantial evidence research, we found the special trend of family firm's internal control is that in the initial period, the soft control and the hard control is the smallest, along with enterprise's development, in the fast growth period, the enterprise can strengthen the hard control and the soft control, until the mature stable period, the hard control became the biggest, soft control maximized in later period of summit, then was in a drop tendency.

We can see, the hard control and the soft control can strengthen gradually along with the development of the enterprise, which is the smallest in the first development phase, in the second stage it grows, generally becomes the biggest in the third stage.

At the same time, in the initial period of enterprise establishment the soft control is remarkably stronger than the hard control. Because this time the enterprise belonged to just was at the start stage, each item of enterprise's hardware facility was incomplete, business owner would use his own thought and behavior in management, also could cause enterprise's soft control stronger than the hard control when carrying out the internal control in the enterprise. In the fast growth period of the enterprises, enterprise's hard control and the soft control do not have any remarka-

ble differences, which showed the enterprise strengthened the hard control construction relatively when they grew strong, which caused it to be well - matched with the soft control. In enterprise's maturation stage, enterprise's hard control was stronger than the soft control, and this time enterprise would carry out the internal control more.

The special trend of family firm's internal control mode

	In the initial period	In the growth period	In the mature period	In the last top period
Hard control	The influence is weak, but residing in an important position.	The influence gradually strengths, balancing with the soft control.	The influence enhances quickly, residing in the predominance position.	The influence tends weak, and doesn't show difference with soft control.
Soft control	The influence is weak, but residing in an important position.	The influence gradually strengths, balancing with the hard control.	The influence enhances slower than hard control, residing in the secondary position.	The influence tends weak, and doesn't show difference with hard control.

2. Different control mode will have different control effects

The environmental intervention, enterprise management structure, family firm culture, confidence level, enterpriser's value orientation, enterprise scale and the developing stage influence the choice of family firm's internal control mode, and different control mode will have different control effects.

The surgery about the influencing factors of Chinese enterprises' internal control, found that the internal control mechanism of our enterprises' internal control is incomplete, the establishment of the internal control system isn't perfect (Li Ruoshan and so on, 2002; Shen Fuping and Song Shaoqing (2003). Zhao Xuanmin and so on (2004) found the internal control and enterprise scale are just related in Chinese enterprises' questionnaire survey. In small - to - medium - sized firms, especially in the private enterprises, which the ownership and the management power aren't separated, the internal control is weak. The enterprisers play an important role in building and perfecting the internal control. Xin Jinguo and so on (2002) found the bigger scale, the better internal control the enterprise has.

The paper, through the quantity logic return, found the environmental intervention is stronger, the possibility which the internal control mode is 4 (double strong mode), is bigger than other three kinds; enterpriser's value orientation is stronger, the possibility which the internal control mode is double strong, is bigger than the mode is double weak or weak soft and strong hard; when the ownership and the management power is separated, the possibility which the internal control mode is 2 (strong soft control and weak hard control), is smaller than which the mode is 4 (double strong mode); when the ownership and the management power aren't separated, the possibility which the internal control mode is 3 (strong soft control and weak hard con-

trol), is bigger than which the mode is 4 (double strong mode); when enterprise scale is small, the internal control mode is 1 (double weak mode); when enterprise scale is growing, the possibility which the internal control mode is 2 (strong hard control and weak soft control), is smaller than which the mode is 4 (double strong mode); when the enterprise is in the initial and the quickly growth period, the possibility which the internal control mode is 3 (strong hard control and weak soft control), is bigger than which the mode is double strong.

Through a substantial evidence research, we can get that different internal control modes will have different influences on internal control effects. The relationship between the internal control mode and the internal control effect in family firms of Zhejiang province is: the effect of double strong internal control mode is remarkably bigger than the effect of double weak internal control mode, the effect of strong hard and weak soft internal control mode is smaller than the effect of strong soft and weak hard internal control mode, but the differences aren't remarkable.

Through a substantial evidence research, we also find that the structure of the enterprise management can influence the soft and hard control, but can't influence the result of the internal control, which maybe is caused by the influences to the soft and hard control are opposite, so it counteracts the internal control effects' influences which caused by the influences to the soft and hard control.

3. The influence of the different family firms' culture degree to family firms' hard and soft control is different

The domestic and international scholars' attention are the relationship of culture orientation and family firms' management mode, such as Hofstede (1989), Hu Jun (2002). The research about the relationship of culture and internal control, are more qualitatively done by domestic and international scholars, such as Steven J. Root (2004), lacking relevant substantial evidence research. On the basis of culture dimension which proposed by Hall (1976), Inkels and Levinson (1997), Silin (1993), Zheng Boxun, Dong Minping (2000), Hu Jun (2002) and so on, combining the interview of the family firms, through analyzing the exploring factor, we can obtain five culture dimensions of the family firm, (namely: the value orientation, the despotic attitude, the human sentiment orientation, graciousness prestige orientation and the fair sex orientation), and take this as a foundation we have discussed the relationship of the cultural dimension and the internal control pattern in Zhejiang province. The despotic attitude has more influence on the soft control pattern. If despotic attitude is strong, the business owner will maintain the internal control with his own idea, custom, moral outlook, values and so on, and let it play its role. Whether the business owner's despotic attitude is strong has directly affected the family firm internal control's choice to the soft control. Graciousness prestige orientation and the human sentiment orientation are all influential to the choices of the internal control's patterns, in which graciousness prestige orientation affect control pattern choice more. The human sentiment orientation and graciousness prestige orientation has the remarkable positive influence on the soft control choice. The fair orientation affects the hard control choice most. At the same time, in

the different development phase, family firm's five cultural factors have different influence on the soft control and the hard control. This provides a new way for studying internal control mode from culture degree.

4. The culture dimensions of family firms have the special function mechanism on influencing the internal control effects

The existing theory studies are mostly surrounded with the relationship between the culture types and the organization effects, such as Kim S. Cameron and Sarah J. Freeman (1991), John Kotter and James Heskitt (1992), R. K. Divedi (1995), Daniel R. Denison (1991). The study about the culture dimensions and the internal control effects is lack of the direct relationship. This paper enhances the soft control through the substantial evidence research, and as a result to further strength the internal control effects. The strong fair orientation will lead to strength the soft and hard control, and the internal control effects have positive correlative with the soft and hard control, which will enhance the internal control effects.

Through a substantial evidence research, culture dimensions have different influences on control effects in different developing stages. In the initial period of the family firms' establishment, the five culture factors don't have remarkable influences on the soft control, so the culture factor doesn't have influences on the internal control effects. In the enterprises' fast growth period, the family orientation, the fair orientation, despotic attitude and graciousness prestige orientation have remarkable influences on the internal control effects, but the human sentiment orientation doesn't remarkable, maybe in this developing stage, the human sentiment orientation has remarkably positive influence on the soft control and has remarkably negative influence on the hard control, which leads to the culture factor has unremarkably influence on the internal control effects. In the mature stage, the return coefficients between the internal control effects and the family orientation, despotic attitude and the fair orientation are remarkably different with zero, and all are positive, which show that the internal control effects are remarkably positive correlative with the three culture factors. The fair orientation is the positive factor to influence the hard control, the fair orientation and despotic attitude are the positive factor to influence the soft control, so we can see that the hard control is the positive factor to influence the internal control effects, further the fair orientation plays a positive role on the internal control effects.

Key words: family firm, internal control mode, influencing factors, control effects

目 录

第一章 绪论	1
1.1 选题依据和研究的意义	1
1.2 研究对象与研究问题	4
1.2.1 研究对象	4
1.2.2 研究问题	4
1.3 论文结构与研究流程	5
1.3.1 论文结构	5
1.3.2 研究流程	6
1.4 研究思路与研究方法	7
1.4.1 研究思路	7
1.4.2 研究方法	8
小结	8
第二章 相关概念的界定、文献回顾和评价	9
2.1 内部控制相关理论综述	9
2.1.1 控制的定义	9
2.1.2 内部控制内涵的演变及理论回顾	9
2.2 家族企业内部控制相关研究综述	17
2.2.1 家族企业的界定	17
2.2.2 国外关于家族企业内部控制研究文献的回顾	20
2.2.3 国内关于家族企业内部控制研究文献的回顾	21
2.3 家族企业内部控制模式相关文献综述	23
2.3.1 内部控制模式含义再探——从硬控制和 软控制角度重新界定内部控制模式含义	25
2.3.2 家族企业内部控制模式研究的经济学思考	42
2.4 家族企业内部控制模式的演变	45
2.4.1 家族企业内部控制模式成长的一般模式	45
2.4.2 浙江省家族企业内部控制模式演变的特点	47
2.5 家族企业内部控制效果	49
2.5.1 内部控制效果的含义	49
2.5.2 家族企业内部控制效果分析	50

小结	51
第三章 家族企业内部控制模式选择的影响因素及效果分析	52
3.1 家族企业内部控制模式选择的影响因素分析	52
3.1.1 影响家族企业内部控制模式选择的外部环境因素分析	52
3.1.2 影响家族企业内部控制模式选择的内部环境因素分析	67
3.2 研究模型与研究假设	73
3.2.1 研究一:模型与假设	74
3.2.2 研究二:模型与假设	75
3.2.3 主要研究变量的选择	78
3.2.4 操作性变量的度量	80
小结	81
第四章 家族企业内部控制模式影响因素及控制效果实证研究	82
4.1 研究设计和问卷回收预处理	82
4.1.1 研究设计	82
4.1.2 现场访谈	82
4.1.3 问卷设计	88
4.2 问卷预处理	89
4.2.1 行业分布及家族企业规模、发展阶段	89
4.2.2 问卷的信度和效度检验	93
4.3 家族企业内部控制模式及影响因素验证性因子分析	97
4.3.1 内部控制模式	97
4.3.2 内部控制效果	100
4.3.3 企业主价值观	102
4.3.4 信任度	103
4.4 浙江省家族企业内部控制模式选择影响因素及控制效果实证研究结果	104
4.4.1 浙江省家族企业硬控制和软控制的特点	104
4.4.2 浙江省家族企业内部控制模式选择的结果	106
4.4.3 浙江省家族企业不同发展阶段内部控制模式的比较	106
4.4.4 不同家族企业规模内部控制模式的比较研究	110
4.4.5 家族企业内部控制模式选择的影响因素实证结果分析	111
4.4.6 家族企业内部控制模式控制效果的实证结果分析	118
小结	125
第五章 基于家族文化视角的家族企业硬控制、软控制与效果的实证研究	126
5.1 研究模型的建立	126
5.1.1 研究模型	126
5.1.2 研究假设	127
5.2 变量的定义、测量	128

5.2.1 变量的定义	128
5.2.2 家族文化的测量	131
5.3 实证结果分析	131
5.3.1 文化构建的信度和效度分析	131
5.3.2 文化维度对浙江省家族企业软硬控制的影响的实证研究	138
5.3.3 文化维度及软硬控制对内部控制效果的作用	146
5.3.4 实证结果对假设的验证	150
5.3.5 结论	151
小结	153
第六章 研究结论与展望	154
6.1 研究结论	154
6.2 研究贡献	156
6.2.1 理论贡献	156
6.2.2 实践意义	157
6.3 研究局限与拓展	166
6.4 未来研究展望	167
附 录	169
附录1 访谈提纲	169
附录2 民营企业内部控制与家族文化相关内容问卷调查	169
参考文献	177

第一章 绪 论

近年来,理论界和实务界都加强了对企业内部控制的研究。但遗憾的是,这些研究无不是局限以现代企业制度为中心,停留于公司治理制下,即完全代理制下的内部控制研究,研究全然忽视家族治理下即不完全代理制下的内部控制制度研究。当前,学术界和实务界都缺少有关针对家族企业内部控制模式的产生、发展、成熟的深入研究。

中国广大的民营企业存在的“短命”现象都可以归结于企业内部控制的缺陷,所以占民营企业很大比例的家族企业要获得进一步的发展首先要改善目前家族企业的内部控制现状。本书以浙江省的家族企业为研究对象,探索家族企业的内部控制模式应该如何适应市场经济发展的要求,如何满足现代企业组织方式、经营方式和管理目标的需要。

内部控制环境是内部控制模式形成和演变的基础,不同的控制环境形成不同的内部控制模式。内部控制模式的形成受到一个区域社会、经济、文化、政治和历史等多方面的影响。本专著以影响内部控制模式的因素为切入点,分别从理论和实践两个角度对浙江省家族企业的内部控制模式进行实证研究,在此基础上提出了一些独创性的观点和建议。

1.1 选题依据和研究的意义

中国私营企业和家族企业“各领风骚三五年”现象十分普遍。与现代发达国家市场经济国家的企业相比,中国的民营企业普遍短命。小企业的寿命只有三五年,大企业的平均寿命不到10年,北京中关村的500家家族企业,生存时间超过五年的只有43家,其余91.4%的企业已经烟消云散,生存超过八年的企业仅占总数的3%。为什么像巨人、三株、德隆这样的家族企业会在鼎盛时期而很快衰败,而像杜邦公司、IBM公司、松下这些家族企业却经受了百年的沉浮而长盛不衰?其中内部控制起着至关重要的作用。正如美国金融协会前会长所说:“让公司的内部控制系统发挥作用是经济学家和管理学者所面临的重大挑战。”

一个快速成长的家族企业,需要三个条件来支持:第一,完善的内部控制制度:企业内部免疫机制;第二,发育健全的管理组织:脊椎动物的骨架;第三,明确的战略:与别人不一样的存在。Adrian Cadbury爵士认为大多数公司失败都是由内部控制的失败引起的。

快速成长的家族企业需要内部控制的支撑,当企业发展到一定规模后,更需要内部控制的支持。2002年,世界通信公司、安然公司、施乐和默克制药等一大批著名国际大公司等造假事件的曝光,企业文化与内部控制的重要性再次凸显。畸形的企业文化和不良的制度设计导致了安然公司的毁灭。以“只能成功”、“只重结果”、“赢者获得一切”为主导的“压力锅”企业文化,诱使企业的高层管理者在投资和会计程序上冒更大的风险,其结果是虚报收入和隐瞒越来越多的债务,让企业变成“一座用纸牌搭成的房子”。所谓的企业“压力锅”文化及其相关的制度设计的不协调,让安然公司疯狂成长,最终



垮台。国内的“麦科特”、“银广夏”、“蓝田股份”等上市公司会计造假案纷纷见诸新闻媒体，成为人们关注的焦点。在对国内外这些会计造假案的反思过程中，理论界与实务界的眼光不约而同地集中到企业内部控制系统上，并意识到企业内部控制系统缺陷、无效与不执行是诱发上述案件的关键因素之一。

案例一：

2006年7月，浙江金义集团有限公司因不履行总额达60余万元和3600多万元的偿还义务而亮相江干法院和杭州市中级法院的“老赖榜”。其法人代表陈金义，这位曾经频繁出现于中国富豪榜和慈善榜的浙商风云人物，再度成为社会广为关注的人物。陈金义，作为第一代浙商的代表人物，其传奇的创业生涯印证了浙商发展的轨迹。十多年前，在上海滩，他首开全国“私”吃“公”的先例，“陈金义现象”将中国非公有制经济推上了历史舞台；十五大期间，他又率先在集团内部推行“打破家族化，走现代企业道路”的改革。此后，无论在三峡库区，在茫茫东北林海，还是在海外资本市场，总有金义集团长袖善舞的身影。敢想、敢闯、敢冒、敢为，陈金义的身上鲜明活跃着浙商的特殊“基因”。最值得称道的是陈金义敢于甩开助他创业的亲人们，向“家族制管理”开刀。1998年，陈勒令大哥退职，二哥退休，三哥“连降三级”，就连他的妻子，也同样退居二线。集团管理层裁减60%，30多位亲属或降或辞或进修学习。在浙江商人眼中，他是打破家族制的第一人。在家族制管理风行于民营企业的大环境下，陈金义引入真正意义上的职业经理人的行为，是非常有借鉴意义的。

但是陈金义推行管理制度的改革和产业多元化的实质效果不太明显，以至于出现严重的财务危机。鲁冠球认为陈金义主要犯了两点错误，一是进行企业战略调整要选择企业形势良好的时候，如果本身经营困难，所有努力会前功尽弃。二是高科技创新不讲科学。如“水变油”项目。

我认为金义集团更为重要的是企业在成长的过程中，最主要是缺乏对财务危机和经营风险的内部控制能力，以及现代文化理念及风险控制意识的建设。问题主要出现在内部控制上。

案例二：

爱多公司1995年底正式成立，1996年的销售额在两亿左右，1997年11月，以2.1亿元标价击败所有竞争对手，勇夺CCTV98标王。“不鸣则已，一鸣惊人”，让“标王”送“爱多”坐上VCD行业的头把交椅。“标王”是一针“强心剂”，在胡志标夺标后的一个月，据说爱多VCD的销量翻了7倍，1997年猛蹿至16亿，爱多品牌的认知率在城市中已达到90%以上。这种现象正是“秦池现象”的重复。好景不长，不幸的是“秦池”的厄运也在“爱多”身上发生了，在经历一番高速发展之后，“爱多”发现自己正在吹着一个“泡沫”。经济学著名的“木桶理论”说，一个木桶能装多少水，是由最短的木板决定的，而不是最长的木板决定。同样的道理，一个企业最终能走多远，是由最差的那些因素决定的。事实证明，爱多最缺乏的不是经营战略，不是广告创意，甚至于不是融资渠道，而是内部控制：决策控制，胡志标一人说了算；财务控制，不善统筹安排；人力控制，有人但不会用人等。综观爱多的发展历程，我们可以看到，短短三年来爱多扩张的步子确实太快了。企业最高峰时，人员达4000多人，管理部门多达36个。这种人员、机构的急骤扩张必然引发内部控制的失控。



主要表现在：

(1) 家族式治理。在爱多成立初期，像中国大多数民营企业一样，实行的是一种家族式的管理模式。公司的总裁、副总裁分别由胡志标和其太太林莹担任。林莹在出任副总裁后，很快接管了财务大权，钱无多少，人无生熟，支领报销方面，几乎就是由她一支笔定夺，成为胡志标和高级管理人员之间的一道人为的隔阂，带出的结果是中高层干部们没有财权。对高层缺乏信任感带来的结果必然是企业向心力的严重侵蚀。

(2) 企业没有建立一个完整、严密的控制制度。企业管理往往流于形式。没有详细、严格的规章制度，甚至连8点钟上班这样企业最基本的要求都难以做到，这样的最基础的管理都不能坚持的企业里。

(3) 家长式领导，人治色彩十分鲜明。“企业是我的（整个是，或大部分是），所以权力当然要我来行使。”这是典型的“打天下就得坐天下”的传统心态。在爱多，既无明确纲领，又无具体措施，一切都显得漫无边际，茫无头绪。大到企业宗旨、原则，小至具体战术、策略，一切都是随心所欲，企业发展受到太多个人喜好左右。在决策方面，胡志标表现出太多的即兴性、随意性、冲动性和浪漫性。他的管理风格是大胆想象有余，小心求证不足。

(4) 组织机构频繁变动且幅度大。爱多的组织机构较易频繁变动且幅度很大。由于发展太过迅猛，爱多的机构经常是等级森严，分分合合，起伏不定。初期组织结构还算简明，中期则急速膨胀，后期又大幅缩减。爱多的干部更换频繁：据统计，在短短3年时间内，爱多更换了6个营销部经理，7个生产厂长，其他部门的情况也与此类似。这样一来，结果就必然出现：将不知兵，兵不知将，“一朝天子一朝臣”，上下级关系因此而很难磨合。

(5) 人力资源管理薄弱。爱多不缺人才，而是缺乏对人才的充分发挥和合理利用。挖来了人才并不等于拥有了人才，如何发挥这些人的才能，显然胡志标不擅此道，他曾经一语惊人：“人才？有钱就能买到。”在爱多，几乎所有的副总都没有财权，几乎每一笔单子都要林莹或胡志标签字。爱多的绝大多数员工进入公司后，只是简单地进行3或6天的基本技能和劳动纪律方面的培训，以后就再也不过问了。至于员工的衣食住行、文化娱乐方面，则几乎是一片空白。

(6) 经营者对企业文化的认识还是模糊肤浅，企业文化是“家长式”文化，实行的是业主长期自发形成的价值理念，具有血缘性、情缘性的特征，与现代企业文化相距甚远，缺乏凝聚力的文化氛围和强有力的文化支撑。

从上面两个案例可以看出，研究家族企业内部控制，不仅对于改善我国家族企业的内部控制现状，而且对于家族企业内部改善管理，加强业务活动控制，提高管理效率和经营效益起着巨大的促进作用。从我国家族企业内部控制的理论研究和企业实践来看，内部控制是一个薄弱环节，这已经成为制约我国家族企业健康发展的障碍。浙江省家族企业内部控制也不例外。内部控制涉及企业的公司治理、组织结构、企业文化、业务流程、管理模式以及企业的经营环境等因素的影响，家族企业内部控制系统如何适应市场经济发展的要求，满足现代企业组织方式、经营方式与管理目标的需要，是全新的理论课题，也是加强与完善浙江省家族企业内部控制过程中面临的重大实务课题。

正如张维迎教授所说，家族管理的企业本身有很大的局限性。家族企业由于家族人