

## 温州家族制企业财务管理存在问题的原因和对策

文/简家进

温州家族制经营在企业创业初期发挥了巨大的优势，但随着社会经济和企业自身的发展，家族制企业的某些“先天”性缺陷已逐渐显露出来，并严重影响到企业自身的发展，特别是财务管理方面存在的问题已成为企业生存和发展的绊脚石。本文主要就温州家族制企业财务管理存在问题的原因进行分析，研究对策，以促进家族制企业经济效益的不断提高，进一步推动社会主义市场经济的发展。

### 一、形成温州家族制企业财务管理存在问题的原因

1、企业的“家族制”特点，导致企业经营活动“一人说了算”。家族制企业主们不愿放弃为他们创造了财富，使他们掘得“第一桶金”的企业现行经营管理模式；不愿放弃既当“老板娘”又当出纳员，同时又兼作保管员的低成本内部管理机制；不愿放弃靠家族血缘关系形成的权力决策结构。更不允许外人介入企业高层的经营活动，不愿意实现企业产权、资本多元化，只靠企业自身积累的资金进行生存发展。

2、很多温州家族制企业主对财务管理的重要性认识不够，以致许多财务管理制度过于简单，流于形式。例如，有的企业怕麻烦，不愿建帐；有的企业怕多纳税，不敢建帐；有的企业则缺乏专业技术人员，无法建帐等等。同时，企业主缺乏会计知识基础，也阻碍了企业财务会计制度的建立健全，据调查，目前的温州家族制企业中有相当部分的老总连财务报表都看不懂。这些都导致了目前温州家族制企业在财务管理方面处于混乱状态。

3、很多温州家族制企业在用人方面任人唯亲，对员工重忠诚、轻才能，大部分重要职务都由亲戚或朋友担任。家族制企业主只重视开拓市场，在增强企业对外扩展能力的同时忽略了企业“内在修养”的提高，不愿通过招聘的形式吸收高素质的财务人员，而且企业的用人机制也很难留住优秀的财务管理人才。这给企业的长远发展埋下了隐患。

4、企业内部控制制度不完善，执行不得力。目前相当一部分温州家族制企业的内部控制制度不健全或有关内容不够合理，但更多的是有章不循，已订立的企业内部控制制度只是“印在纸上、挂在墙上”，用以应付有关部门的检查、审计，内部控制制度流于形式，失去了应有的严肃性和执行力。

5、缺乏社会审计监督。由于温州家族制企业会计基础工作和内控制度不完善，对其进行年度会计报表进行审计将会带来很高的执业风险，故一般的会计师事务所均不愿开展此项审计工作，以致大部分家族制企业均未被纳入社会审计监督的范围之内。

6、现阶段政府部门的一些政策调整、执行办法偏离了税收作为调节经济手段的初衷，例如不断提高增值税最低税负率，企业所得税、个人所得税（分红部分）按销售额计征，所得税政策秋后算账等等。企业如果要扩大生产规模，提高市场占有率，除付出降低价格、损失边际利润的代价外，还要承受因扩大销售份额而增加的税收负担，这种不规范的税收执行办法，既不利于引导企业诚信纳税，同时也给一些企业带来巨大的税务风险，以致温州家族制企业的会计工作不规范，财务信息严重失真，严重制约家族制企业的进一步发展。

### 二、解决温州家族制企业财务管理存在问题的对策

#### （一）建立现代企业制度，把家族事务和企业经营活动区分开来

随着民营经济的进一步发展，放弃家族制，建立现代企业制度是温州家族制企业发展创新的必由之路，象正泰、德力西、奥康等一批温州著名企业都已认识到要走出温州，融入世界经济潮流，没有一种能符合现代发展趋势是不行的。

#### 1、建立现代企业制度

温州家族制的经营方式无法适应企业严密、科学的产权安排和制度建设，随着企业不断发展、规模不断扩大、行业竞争加剧，要保证企业的持续经营能力，使企业更具活力和竞争力，建立现代企业制度是唯一出路。家族制企业可以通过设置专门的机构来参与和家族事务相关的经营活动，这些机构可以采用家族理事会、家族完全控制公司和家族股东会等形式，这样该机构的成员就能够从繁杂的家族事务中脱身，集中精力去考虑公司经营战略问题，考虑如何创造长期的股东价值。

#### 2、建立健全规章制度

制度问题是一个带有根本性的问题，随着温州家族制企业的发展，企业的经营逐步规范化，故必须建立和完善企业的各项规章制度。在企业创业时期，可能由于主客观原因，企业还无法很好

地建立各项规章制度，但当企业发展到一定阶段的时候，如果没有一套完善的制度就很难保证企业的长远发展。所以企业在发展过程中，必须尽快建立起完善的决策制度、财务管理制度、监督制度、法人治理结构等，还要摒弃企业创业初期的依靠经验进行管理的模式，建立规范的法人治理体制以及能够相互制衡的权利分配和决策机制，用各项具体的制度来体现企业的发展战略和管理思想。

## （二）提高企业主、财会人员的财务管理意识及综合素质

### 1、要大力宣传引导温州家族制企业经营者转变理财观念，重视财务管理工作

观念意识决定着管理行为和管理方法，财务观念是财务管理的基础，观念的更新会带来管理水平的提高。不但要打破企业经营活动等于家族事务、企业财务属于家族机密的观念，更要打破财务会计是雇工、认为财务人员的投入无产出的观念。企业要认清财务管理是组织企业资金活动，处理企财务关系的一项内容广泛的经济管理工作，重视财务人员在税收、金融、成本管理方面间接带给企业的利益。有关经济管理部门要对企业经营者进行企业经营管理的业务辅导和法律知识教育，特别是企业法、合同法、税法和财务、会计制度等，引导企业规范经营、守法经营，重点使经营者充分认识财务管理在企业经营管理中的作用，从企业的长远发展去审视企业的经营管理。促使其增强规范管理的意识，这样才能办好企业，办大企业。

### 2、经常开展财会业务知识培训，提高财务人员的业务素质

财务部门要加强对企业财务人员的业务培训，营造学习氛围。在提高他们专业知识的同时，通过调查研究，查找家族制企业财务管理中存在的薄弱环节，有针对性的解决存在的问题，也可组织企业会计互审、互查，使他们在检查中发现问题，逐步提高财会人员的业务素质。

## （三）强化内外部监督作用

首先，财政部门是会计监督的最高层次，居主导地位，起主导作用。我国会计管理体制决定了财会部门对会计工作进行有效的监督是其重要职责范围，进行会计监督是会计管理工作的重要内容。所以，温州地区的财政部门应该加强对温州家族制企业财务工作的管理。

其次，会计监督的基础在于企业内部。由于会计行为是由企业会计人员在本企业负责人直接领导下具体操作的，企业应该承担起会计监督的基础责任。对于家族制企业而言，企业主是会计责任的第一责任人，所以应该建立起内部会计监督制约机制，对重大会计事项制定出切实可行的相互制约的监督制度，并明确有关经办人。

第三，进一步发挥社会中介组织对会计监督的作用。现在的家族制企业委托会计师事务所全盘实行会计代理制，笔者认为这是改变目前家族制企业财务管理混乱的一个好方法。企业从财务主管到会计、出纳都由会计师事务所派出，企业的财务制度和管理方式均由事务所根据有关国家法规和会计守则制定和执行。采用会计代理制有几点好处。首先，会计师事务所是独立的社会中介机构，由它代为理财，能充分体现企业财务管理的客观性、公正性和真实性；其次是其规范、科学的财务管理制度和中介立场，真实维护国家、企业双方的利益；再次是会计代理机制排斥了企业内部监督不力的弊端，实行有效的监督，减少开支，减低成本。

## （四）实行以人为本

人力资本、财务营运、技术进步是当代企业的三大中心，而且他们三者之间相辅相成。温州家族制企业的管理以血缘关系代替经济关系，以亲属关系代替正常的业务关系，必然排斥有专业技术的人才。因此，家族制企业主应当实行以人为本，以激励机制激活资源的方针，切实为人才创造一个良好的学习工作环境，吸引有会计专业知识的人才，并给予信任，支持他们加强会计核算，建立科学的财务管理体系，为企业提供财务预测、计划、决策、控制、分析等，使企业财务信息完整准确，为企业家族决策提供科学议决，使企业经营管理更加科学。这样，才能够促进企业经济效益的提高，而后形成用经济效益吸引人才的良性循环。同时还要客观公正的考核人才，做到“能者上，庸者下”，尽量做到不以血缘关系来决定职务，促进企业财务管理健康有序的发展。

## （五）完善金融支持系统，为企业融资提供良好平台

一方面要积极呼吁建立民营企业金融支持体系，就全国来讲，应该在宏观上尽快制定《民营企业法》和《民营企业银行法》，为民营企业融资提供法律保证，要制定和完善有利于民营企业融资的特殊优惠政策，如保持国有商业银行对民营企业贷款份额的政策，建立规范的民营企业抵押贷款制度的政策，对民营企业的特定事项实施资金扶持的政策，为民营企业融资提供宽松环境。只有在国家的融资环境有利于民营企业发展的条件下，温州的企业才能得益。金融机构不仅要时刻遵循国家建立起来的一些政策、法规，更要创造出有温州特色的融资环境，为温州家族制企业的茁壮成长提供优质的服务。

## （六）加强财务控制，减少现金交易

建立健全的财务内控制度，实行重要岗位分离制度，形成有力的内部牵制机制，不仅做到事前审查，更要做好事后监督的工作，如出纳不得兼任档案保管，收入、费用账的登记，会计审核等等此类工作，彻底根除财务管理上存在的“三合一”（会计、出纳、稽核）安全隐患。严格遵守现金管理办法的有关规定，除规定可以使用现金进行结算的项目外，其他项目一律使用转账或电汇等

方式进行结算，避免账外设账，从而达到减少资金占用成本的目的。

#### (七) 进行相应的长期投资决策

温州家族制企业要摒弃所谓的“小富则安”的观念，在注重短期效益的同时，更要从企业的实际情况出发，合理安排资金进行适宜的长期投资，促使企业能长期稳定的发展。对于资本性支出，企业财务管理部门应该对经济环境与社会主义市场有关的一切情况进行分析，包括各项投资现金的流量和可能出现的风险，以及现金成本等等。只有这样，才能做出近期和长期的财务预算的正确战略决策，使企业在未来的竞争中都立于不败之地（作者单位：浙江温州职业技术学院财会系）

#### 相关链接

建设丹东国际性口岸物流中心的可行性研究  
关于河北省旅游文化资源整合的思考  
南京经济社会发展对交通运输的影响  
唐山市循环经济系统规划研究  
湖南外贸发展策略探讨  
河南省第三方物流发展中的问题  
胶东半岛区域物流中心模式研究  
温州家族制企业财务管理存在问题的原因和对策  
浅析解决东北老工业基地国有企业生存危机的主要途径

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心