

■ 黄桂杰

Q 企业集团内部控制存在的问题及对策建议

一、企业集团内部控制存在的问题

1、控股子公司缺乏良好的内部控制环境。控制环境能否有效发挥作用，在一定程度上取决于企业最高管理当局，如果控股子公司的最高管理当局（董事长或总经理）存在危害企业的行为，而母公司又没有采取相应的约束措施，就必然会给公司带来灭顶之灾。如中航油的陈久霖在新加坡公司进行独裁决策，使董事会发挥不了作用，内部审计人员成了摆设，甚至集团派驻的财务经理也被他两次调开。这种内部人控制行为致使公司其他控制环境因素发挥不了作用，从而出现一人犯错后整个公司随之陷入困境甚至破产的局面。

2、集团内部没有建立统一的风险分析系统。母子公司均会有针对自身的风险分析系统，但彼此间却缺乏一致尺度和相互联系，这样的风险分析系统对集团整体而言并不是最优的，可能出现母公司对子公司面临的巨大风险并不知情，或知情但母公司认为该风险没有达到自己的风险确认标准而没有对子公司进行实时监控，而不论发生哪种情况都将给集团整体造成重大损失。如中航油新加坡子公司的行为在严重超出自身风险控制标准时向母公司求助，母公司不但没有阻止，反

而给它提供了继续交易的资金。

3、集团内部缺少协调机制。内部协调机制是对集团企业内部协调方式的规定。母子公司都有各自的目标，两者只有协调一致才能实现集团的整体目标。协调方式可以是相互调整、直接监督、会议协调和标准化等，也可以成立专门从事协调和整体化工作的机构进行协调。而现实中，除了母公司向子公司委派财务经理这种直接监督方式外，很难看到集团内部的其他协调机制，致使母公司很难了解和监督子公司的经营活动。因此，子公司出现破产、失踪、巨额亏损等问题而母公司却毫不知情或知之甚少也就不足为奇了。

4、集团内部信息沟通不畅。由于母子公司的管理环节很多，母公司的信息向子公司传递时速度会变慢，信息的失真、遗漏、失控等现象也会接踵而至。同样，子公司反馈到母公司的信息也会出现同样的问题。

5、集团内控制度没有得到有效执行。任何制度都是由人来执行的，要保证制度执行的效果，就必须采取“胡萝卜加大棒”的方式对执行人进行激励和约束。母公司负有定期或不定期审查子公司内控制度的责任，但由于缺乏激励，这项控制制度并没有得到很好的执行。另外，由于缺乏约束机制，子公司在内控执行人严重偏

离本公司内控制度的情况下，往往并未对其进行惩罚。

二、对策建议

1、加强企业集团公司的内部控制环境建设。首先，要加强集团企业的文化建设，形成全体员工共同遵循的信念、意识、价值观念、经营哲学等，以便为集团各企业内控的设计和执行提供共同的理念支撑和价值指导。其次，要充分重视人的因素，一是充分重视内控执行人的作用，由于人的知识、技能、道德观、价值观对内部控制的有效发挥起着至关重要的作用，因此要加强员工的职业道德教育，提高其业务素质和工作能力，充分发挥其在完善内控制度方面的主观能动作用；二是充分重视子公司最高管理者的任免，母公司要控制子公司最高管理者的人事任免权，选用诚实守信、公正无私、业务素质好的人担任最高管理者，每年对其进行定期考核，并派驻董事、监事等协助和监督其工作。

2、建立、健全集团内部的协调机制。一是集团内部应根据需要召开现场会或电视电话会，讨论解决集团内部的重大事项；二是成立由不同企业、不同职能部门人员组成的专门小组，讨论并协调解决集团企业间和



从税收视角

看中国风险投资基金组织形式选择

寇祥河 潘 岚 林良德

风险投资(在我国亦称创业投资)系指投入到新兴的迅速发展中的具有高成长性的创业型企业中的一种股权投资方式。投资者通过创业投资基金间接从事风险投资会在两个环节涉及税收问题:一是基金环节,二是投资者环节。

一、风险投资基金的投资者构成及其税负考虑

从国外风险投资的实践来看,风险投资基金的投资者可以分为个人投资者、机构投资者和政府等。个人投资者主要指富有的个人和家庭,根据个人所得税超额累进税率的规定,

其所得一般适用较高的个人所得税税率。机构投资者主要有养老、保险和捐赠等各类基金,商业银行、证券公司、大型公司等,不同类型的机构投资者适用不同的税收政策。如根据美国税法规定,美国的大学基金如哈佛、耶鲁、斯坦福和普林斯顿等、社会养老基金、慈善基金等其他非赢利组织享受所得税免税待遇的机构,在获得不相关业务的应税所得(UBTI)时要依法缴纳所得税,但这种UBTI不包括来自于基金投资的股息、利息和资本利得,即这些免税机构投资于风险投资基金所获得的收益不需要缴纳企业所得税。政府作为风险资本供给者主要是为了促进风险投资行业的发

展,对于税负的高低不会特别关注。

我国的风险投资业经过十多年的发展,资金来源渠道日趋多样化。除政府出资设立风险投资公司和政府引导基金外,资本实力雄厚的国有企业和民营企业以及富有的个人,也成为国内风险投资基金的重要资金提供者。同时,由于我国经济的高速增长,以及产业升级所带来的巨大机会,众多的国际投资者纷纷将新兴的中国市场纳入投资组合中,从而国外的投资者也成为我国基金的来源之一。由于以上投资者所承担的税收义务均具有显著的差异性,因此,需要结合不同投资者的纳税义务,来综合评价创业投资基金给投资者带来的

职能部门间的重要问题;三是改善母公司派驻到子公司的财务经理(或财务总监)的处境,对财务经理充分授权,使其能够参与子公司的经营决策,同时为避免其与子公司管理层合谋,母公司要对其进行定期考核和轮换,并牢牢掌控其薪酬决定权和人事管理权。

3、建立集团内部统一的风险评价体系。集团公司应在董事会下设立风险管理部门,制定适用于各企业的风险管理标准和政策,在其指导下,

各企业可根据自己的实际情况确立具体的风险管理准则,以此进行风险预警、风险识别、风险分析、风险报告、风险处理等。

4、加强集团内部的信息共享系统建设。母公司应组织各子公司利用IT技术构建集团内部信息网络,使各公司的市场开发与占有情况、生产情况、财务情况等信息都能实时反映在内部局域网上,保证子公司的营业信息能够及时准确地传递到母公司,母公司的意图也可以得到有效贯彻。

5、强化集团内控的执行。为使各项内控制度得到有效执行,集团总部应在审计委员会下设内控考核小组。对执行效果好的部门或个人,予以表彰、晋级或奖励性报酬;反之则予以惩罚并追究相关责任人的责任,如罚款、降级甚至解雇。如果是公司管理者授意下级执行者违反制度执行业务,母公司的审计委员应对授意者进行严惩。■

(作者单位:北京语言大学国际商学院)

责任编辑 陈利花