

# 内部控制与企业文化的辩证关系

金 霞 深圳市美的连医疗电子股份有限公司

**摘要：**在市场经济环境新的挑战下，企业之间的竞争越演越烈，企业寻求更大的发展空间，内部控制的内在要求就越严格，企业文化作为内部控制的软实力，与内部控制相辅相成，相得益彰，本文就企业文化与企业内部控制中的辩证关系进行相关的探讨和分析。

**关键词：**企业；内部控制；企业文化；辩证关系

中图分类号：F270 文献识别码：A 文章编号：1001-828X(2018)018-0057-02

“企业文化在10年内可能成为决定企业兴衰的关键因素。”这是约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特总结了20年的研究经验在《企业文化经营业绩》一书中得出的结论之一，在中国企业中体现出关键如：华为的“狼性文化”，腾讯的“通过互联网提升人类生活品质”，的文化，海尔“海的文化”等等，说明这些标杆企业对企业的重视程度，通过企业文化加强内部控制增加企业竞争力。

## 一、企业文化的重要性

企业文化如同企业的灵魂那样，标识和引领企业的走向。

谈到“狼性文化”，我们就想到华为；聊到“人文和科技的结合，工匠精神”，我们想到苹果；说到“专心将一件事做到极致”，我们想到谷歌，这些企业从创始就把这些企业文化烙印在企业的DNA里，慢慢变成一种标识。

除了标识外，企业文化还引领企业的走向，一如一个坚韧高贵的灵魂，不会甘于平庸那样。无论是对市场嗅觉敏锐的“狼性文化”华为，还是“Think Different 不同凡想”的苹果，还是把搜索引擎做到极致的谷歌，这些极具企业文化特征的公司业绩往往比缺乏特征的公司经营业绩高。约翰·科特与詹姆斯·赫斯克特在经过11年的考察发现，前者企业员工增长282%，后者为36%；前者公司净收入增长756%，后者为1%；前才公司股票价格增长901%，而后者为74%。

企业文化如同价值观那样，标识和引领企业，包含在内部控制中，分权分级，相互制衡，上下监督与之一起规范着企业的方方面面，让“好事情”自然而然地发生。

## 二、内部控制和企业文化的辩证关系

### 1. 引领和包含

美国哈佛大学阿伦·肯尼迪和特雷斯·迪尔在《企业文化》一书中提及：“强有力的企业文化是企业成功的金科玉律”，他们也认为，企业文化对企业成长和扩张具有深层次影响。

如前所述，企业文化如同一个企业的思想那样，引领着企业的前进方向，但同时企业文化的引领作用又离不开内部控制的规范，据《企业内部控制基本规范》指出，内部控制的要素之一是内部环境，它是企业实施内部控制的基础，企业文化包含在其中，它们都为达成为保证企业自身和资产安全，实现企业的发展目标服务。

### 2. 相辅相成，相得益彰

大凡企业文化经营好的企业，内部控制也比较完善，企业在业绩、技术储备、人才培养、专利数量等也发展良好。

毫无疑问，企业文化本身就是强而有力的竞争力，“先进的企业之所以能够战胜落后的企业，就是因为先进企业的文化比落后企业的文化更能适应竞争的要求、更具有生命力的缘故。”余世维曾经在其文章《企业变革与企业文化》中指出过。

企业文化可调节规范和约束员工的行为，提高企业的人本管理水平，进而提高内部控制的经营效率，使之合法合规，财务可靠，内部控制的有效实施又为企业文化的进一步发展提供了载体。

企业文化如同DNA那样，通常难以被模仿和复制，是公司的

独特标志——如苹果追求完美简约的文化，企业文化引导人的行为，人的主观能动性又会促进企业文化的发展，于是企业文化形成了内部控制可持续发展的基础，内部控制又支撑其独特的企业文化进一步发展。

故企业文化与内部控制是相辅相成，相得益彰的。

### 3. 辩证统一

企业文化作为思想范畴，跟实打实的内部控制似乎是对立的，然而从企业的角度来看，它们又是辩证统一的，都是为实现企业发展目标服务。

伦斯·米勒在《美国文化精神》中说道：“企业唯有发展出一种文化，这种文化能够在激励中获得成功的一切行为，这样公司才能在竞争中获得成功。”而内部控制是旨在“提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略”，也就是说，企业文化与内部控制都是为了使公司在竞争中获得成功，使企业获得发展。所以说，它们又是辩证统一的关系。

过去这些年，东方航空和中信泰富等投资亏损事件，反映出内部控制没得到遵守而失效，作为自律的机制，非常容易因为人的因素而瓦解，故需加强企业文化的建设渗透到经济活动中，规范和影响人的行为及内部控制制度的完善。

## 三、企业文化的建设

德几提出“企业文化既是企业又是企业内部控制的精神内核与灵魂”，什么样的企业，什么样的企业文化，又怎样用企业文化去影响个人，是不容忽略的。

河野丰弘在《改造企业文化——如何使企业展现活力》书中，提出企业文化依据行动主体的阶层可分为下面几种（见图1）：



图 1- 企业文化结构 (河野丰弘, 《变革的企业文化》, 1988)

企业文化的建设，应该至少从以下几点把握：

### 1. 企业文化建设与经营理念息息相关

企业文化与企业管理层的经营理念共同形成，反之，企业文化又影响企业管理层的素质，影响内部控制的效率。具体而言，企业文化建立就是把理念层（包含核心价值观等）、物质层、制度层（公司制度规章等）和行为层（管理层的行为规范等）逐一落地的过程。

### 2. 企业文化建设要从长远考虑，不能急功近利

企业文化的建设不能立竿见影地产生经济效益，会花费时间成本财务成本，但一旦建立起符合市场发展的企业文化，管理层和员工认同和共同趋向将会产生巨大的凝聚力和体现出前所未有的生产力。

### 3. “去僵化，存活力”是文化建设之关键

下接(第59页)

培养人才，从源头解决人才质量问题。首先，要发展企业，必须杜绝家族式管理模式，要任人唯贤，只有具备相应岗位能力的员工才可以担任此岗位，坚决不搞裙带关系，净化企业管理模式。其次，对于人才招聘，要选取既具有一定文化素质又具有工作经验的复合型人才，这样才能保证人才在其中发挥应有的作用；最后，对于现有岗位人才，要组织定期的内部培训和外出学习，聘请专业讲师为企业相关管理人员进行专业知识的讲授，大力投入资金和设备进行人员培训，保证工作员工能够接触到最新的理论知识和实践经验，同时，不定期组织员工外出学习，学习其他企业甚至国外房地产企业的管理方式方法，以实现理论知识到实践的转化，提高房地产企业管理效率，创新企业管理模式，不断增强企业的软实力，促使企业向正规化、规范化企业发展。

### 3. 健全财务管理制度，提高财务风险防范意识

关于房地产企业的财务管理制度，是我们本篇文章要探讨的重点问题之一，因为财务管理的完善与否将直接影响企业的兴衰成败，对我国国民经济的发展具有重要意义。

首先，建立健全房地产企业财务管理制度，任何完善的管理都是来源于健全的制度，要做到有章可循，依法办事，无论是会计出纳的财务收支，到日常的财务核算和财务监督，都要按照既定制度办事，绝不可肆意妄为。各部门严格按照年度预算进行合理开支，对于意外情况的发生，由本部门自行解决，保证企业预算的严肃性和权威性。

其次，保证财务人员的专业程度，财务管理知识是一门专业性极强的系统知识，要安排既具有系统的学习经历，更具有相关的财务管理经验人员来担任，保证财务的稳定，充分发挥财务监督的只

能，给予财务管理人员足够的权限对整个企业各个部分实行财务监督，保证企业资金的充分利用，杜绝贪腐。

最后，财务风险是企业面临最大的挑战，尤其是针对房地产企业，其大笔的财务收支容不得半点差池，因此，财务管理人员要具有风险控制意识，利用自己专业的财务管理知识最好风险控制，及时了解市场形势，尽力规避财务风险，对于不可避免的财务风险，要及时做好风险应对预案，一旦风险爆发，及时启动预案，将财务风险影响降到最低，减少对企业整体发展的影响，保持企业的正常运转。

## 四、结语

房地产企业的发展对于我国国民经济具有重大意义，其发展的好坏将直接影响我国经济建设的水平，在市场经济发展的大潮中，不断提高创新意识，创新房地产企业的管理模式是非常必要的，一方面有利于行业本身的发展，有利于人民幸福生活的构建，另一方面对我国经济的发展和综合国力的提升也具有积极的促进意义。虽然就目前来看，房地产企业的创新管理仍然存在诸多问题，但这是改革过程中不可避免的，相信在未来的发展问题必将解决，房地产企业也会继续为我国经济建设做出应有的贡献。

## 参考文献：

- [1] 徐锡梅. 房地产企业人力资源管理的创新发展策略 [J]. 住宅与房地产 ,2017(26):23.
- [2] 薛飞. 新形势下中小房地产企业经营管理创新研究 [J]. 经济师 ,2017(6):281+283.
- [3] 周明. 创意未来，筑梦前行——房地产企业创新转型高峰论坛综述 [J]. 上海房地 ,2017(2):19—22.

上接(第57页)

剔除僵化企业文化价值观——固执保守，建设具有活力的企业文化价值观——进取心、速战速决。有活力的组织是“相互信赖”的，上下级的距离很短，如乔布斯掌托下的皮克斯动画工作室就倡导“以下犯上”精神，组织能够容许特立独行的人存在——谷歌就是一群穿短裤的人做着非常认真的事情；僵化的组织，上司与下属之间缺乏信任，同事之间互相猜疑，固守本位主义。

### 4. 企业文化的建设要重视情报收集的取向，员工的构想是否可以自由地表达

情报收集与内部的沟通模式每个企业都不尽相同，是客观分析还是主观决定？情报收集是来自外部还是内部？换言之，取向不同，企业文化的特性就不相同。顺畅的企业文化，各维度的沟通良好，僵化的企业文化，沟通无论是数量还是方向都很有限。有活力的企业可用自由表达立即反应，例如，灵活高效的工作方式成为谷歌持续高速发展的秘诀之一，谷歌允许小团队里工程师抽出 20% 的时间，根据兴趣自己确定研究方向。僵化的企业则可说是生产导向，在此他们往往都不用心去考虑顾客的需求、重视既定的规则、强制原有的规范等。

### 5. 企业文化建设要关注从评价到实行的过程以及动机形态

对失败的反应也可以看出企业文化是否有活力，不畏失败是有活力的组织的特性；害怕失败过度谨慎则是僵化组织的文化特点。谷歌创始人佩奇还曾表扬一名犯下大错、给公司造成数百万美元损失的高管：“我很高兴你犯了这个错误。因为我希望公司能够行动迅速、做很多很多的事情，而不是谨小慎微、什么也不敢做。”动机形态，是指工作的责任感，有活力的企业个人的成就感极大；

僵化的组织中，成员的个人成就感也低。从这个角度看，我们就不奇怪，为什么苹果的设计总监在介绍苹果产品时好像是在说自己心爱的孩子在一次棒球比赛中获胜那样眉飞色舞了。

综上所述，企业文化的建设并非一朝一夕，唾手可得的事情，“内部制度既是企业文化的产物，又是企业文化的工具，企业文化与内部制度具有高度的统一性和一致性。”企业文化尽管不易改变，但它们 100% 可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化，“只不过这种转变需要假以时日，同时也需要最杰出的经营管理能力不同的领导才能”。

## 四、结语

为了在竞争中获得成功，企业越来越关注企业文化的建设和内部控制的内在联系，优秀的企业文化需要传承和完善，尽管企业文化不易改变，但是可以转化成有利于奉献业绩的企业文化，相信在新的全球经济环境下，加上早前的中兴事件，企业的危机感更是如履薄冰，危机、危险之处亦伴随着潜在机会，进一步加强企业文化建设完善内部控制制度，抓住机遇和挑战创造出自己的竞争力。

## 参考文献：

- [1] 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特. 企业文化经营业绩 [M]. 北京：中国人民大学出版社 ,2004.
- [2] 周忠英. 企业文化——未来企业的第一竞争力 [J]. 山西经济管理干部学院学报 ,2003.
- [3] 陈亭楠. 现代企业文化 [M]. 北京：企业管理出版社 ,2003.