

# 我国创业板上市公司董事会结构现状与内部控制关系探讨

黄保珍

(广东五洲药业有限公司,广东 湛江 524300)

**摘要:**当前,我国许多企业对于内部控制的认知阶段仍旧停留在内部会计控制中,因此许多企业内部控制制度方面存在着较多的问题。对此,本文主要以创业板上市公司作为分析的对象,从两职兼任、股权集中等多个层面对公司董事会结构和内部控制之间的关系进行分析,并构建创业板上市公司董事会与内部控制之间的联系,帮助董事会正确认知其内部控制的现状,完整董事会结构并以此改善内部控制的效果,加强其与内部控制之间的联系,以此加强对企业的管理质量,保证企业的市场竞争能力。

**关键词:**创业板;上市公司;董事会;结构;内部控制

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.154

## 1 引言

内部控制关系是指董事会等管理层人员对公司进行管理的过程,是为了保证财务、经营等方面的真实性,并保证公司经营能够遵守相关法律法规,其主要是与企业的日常经营活动有相互交织的关系。创业板公司的发展一直以来是政府、企业乃至相关利益者之间共同关注的焦点,创业板公司与主板公司之间的治理结构有着不同的特征,这在一定程度上对于内部控制制度的改变造成不同程度的影响。而董事会结构是否合理可能直接影响到公司内部要素配置合理性,且也影响到了公司部分重大决策的合理性,直接关系到内部控制能否科学合理的开展管理措施<sup>[1]</sup>。而本文主要分析董事会现状,并分析创业板上市公司董事会结构现状和内部控制的关系进行分析后完善相应的控制制度,为提高企业内部控制制度的现状和实施效果,从而逐步改善企业内部控制和目的的现状。

## 2 董事会结构与内部控制关系

董事会是具有股东大会等相关职权的执行机关,主要负责企业的活动指挥及企业的管理和经营活动,同时需要在股东大会中表述相关的工作,股东大会的决定也需要由董事会执行,首先,董事会主要代表的是股东的公司最高决策机关,在公司整体的运行及智力过程中处于核心地位。而董事会能够使用治理公司的权利,使用内部控制以决定各层级及部门,及公司各个管理层中相关的工作人员,在处理生产经营活动业务时能够互相联系并相互制约以保证企业的发展,同时为保证企业能够顺利运行就需要采取一系列相关的管理方案,而在董事会在多个层面的工作制度及体系制定过程中有着至关重要的

作用,对于企业的控制有着重要影响,并且,董事会结构也是保证企业内部控制实施最主要的条件之一,而董事会需要负责整个企业的运转,董事会的相关成员需要制定更合理的管理制度,此外,董事会也是作为管理者与所有者之间的枢纽,其需要监督管理层的受托责任履行,保证完善的内部控制以作为执行工作的保证<sup>[2]</sup>。另外,为保证董事会结构的完整性也需要加强对内部的控制保证,相关成员需要加强对企业权责的安排,同时提供会计等层面的完整信息,保证董事会决策的合理性及合法性,并能为其的执行提供可靠的分析依据。

### 2.1 股权集中

一般情况下,创业板上市公司主要由民营企业改制后上市而成,这样的公司往往存在着较为明显的家族式管理特征,而创业板上市公司其创始人及家属往往常有较多的股权,因此该部分人员通常能够直接控制管理层以及管理层方面的构造,在企业的运行过程中往往有着较大的决策权。而这样的公司往往管理层凌驾于内部控制制度上的概率明显增大,且内部控制相对更薄弱,且由于当前创业板上市公司的股权相对集中,多存在一股独大等现象,部分大股东可能为了自身利益的最大化利用超过一半的控制权侵犯到小股东的权益,而较小的董事会规模以及独立董事比例使得少数决策者掌握着管理层的运作也会导致内部人控制现象的发生。而在董事会规模小等的情况下不利于董事会内部的集思广益,不能充分发挥股东们的各项意见,少数人员独占话语权,部分人员无话语权。

### 2.2 家族化管理

创业板公司多为家族公司,在我国首批创业板上市

的近30家公司当中,其中有超过20家公司属于家族企业控制。在这样的公司中,家族化管理的企业中实际控制人可能会根据自身的利益和意愿行动,加强在公司财务、经营、管理方案、利润分配等多个决策的控制,其在一定程度上往往影响到了公司的经营,并且使得公司同时也面临着道德风险以及中小股东、其他利益相关者的利益等风险,降低了一个公司对于风险的抵抗能力及经营效率<sup>[3]</sup>。此外,家族企业的传统以及血缘关系的亲密性较高,实际控制人及其背后的家族往往更多的关注到的是私人财富,容易利用实际控制人权益以损害到其他相关者之间的权益,因此出现了利润分工不均等其他自利行为,而这种治理结构的缺陷则可能对公司内部控制的有效性带来一定的影响<sup>[4]</sup>。而这样的管理方式下可能影响到创业板家族企业的正常运营,家族参与治理是由家族关系带来的裙带主义及机会主义行为,这在一定程度上对家族企业带来了负面影响,降低委托代理成本所造成的负面影响,因此导致对内部控制的有效性带来了负面效应。

### 2.3 两职兼任

董事会主要执行任命和监督管理层方面的职责,而如果身为董事长却又同时担任总经理可能导致出现监督者与管理者连着之间在角色上的职务冲突,可能降低了董事会的监控职责,公司可能出现隐瞒对自身不利消息的隐患,同时增加了机会主义行为的发生,因此导致上市公司逐渐变得透明,而公司资料制衡机制失效后是导致决策失误及员工舞弊发生最主要的原因之一。在创业板上市公司中,董事长大多数都是公司既往中的相关工作人员,而这一类人员作为公司的决策及管理人员,其对企业的发展往往有决定性的作用。而上市公司董事会需要对相关的股东及利益者负责,如存在董事长及总经理职责不清晰时可能存在着单一决策、隐蔽操作等多种隐患,可能影响到整个企业的运作效果,而这一类人群的监督及执行能力均可能受到个人能力的限制,最终影响到公司内部控制的有效运行负面影响<sup>[5]</sup>。目前我国的创业板公司均为私营企业,两职兼任的状况较多,但这种状态下并不利于公司内部控制的推动作用,因此为保证企业的快速发展,需要使企业逐渐走向规范管理。

## 3 构架董事会与内部控制关系的必要性及建立董事会与内部控制制度联系的具体措施

### 3.1 构架董事会与内部控制关系的必要性

第一,从广义上讲,内部控制主要从两个方面体现,其一是指经营者对于生产过程的监督或者所有者对经营者的监督和管控;双重公司治理结构下的董事会制度能够确保监事会和经营者选择更合理的决策,确保相关利益相关者的权利。因此,在本质上,内部控制体系在公司

治理方面与董事会具有相同的目标,包括建立一套合理的监督以及奖惩机制,以保证创业板上市公司能够顺利的发展<sup>[6]</sup>。而当前,由于内部控制制度主要侧重在对公司日常经营活动的监督和激励,而董事会则能够对高层管理人员作出的重要决策进行监督管理。因此,需要构建董事会与内部控制关系,使企业内部能够拥有一个相对完善且互相联系的监督奖励体系。董事会能够利用董事会的特殊性以评价和监督管理层人员开展的活动,避免公司内幕影响到相关人员的利益,能够有效提高公司的管控能力,而内部控制体系是指建立能够控制整个企业相关活动的控制点,并利用这一些控制点加强对其他的管理控制,通过改善公司治理结构以完善企业整体运营管理,保证企业顺利发展。而改善创业板上市公司内部治理结构也都是为了实现企业运营的小目标,因此,企业会议和内部控制系统都是为实现同一企业目标所采用的两个不同层次的管理体系,将这两个系统连接起来也是企业发展的必要性。此外,董事会主要隶属于公司治理层面,内部控制体系属于日常管理层面,公司的待遇和日常管理不可分割。结合治理体系以及内部控制体系,并利用互动帮助预防企业在将来可能存在的风险,使两种关系之间可以互相嵌合互相依赖<sup>[7]</sup>。其次,创业板上市公司存在较严重的内部控制现象,许多管理者可以随意控制公司的运行,也可能存在串通等现象,这非常不利于今后建立健全的内部控制体系。而加强创业板上市董事会的制度管理就主要是为了防止和逐渐消除内部人的控制。可见,建立创业板上市董事会及内部控制之间的联系能够为内部控制制度的执行提供一个良好的管理环境,同时也能够提高其的管理权限,将较高层次的管理人员也纳入控制的范围。

### 3.2 建立董事会与内部控制制度联系的具体措施

同构构建创业板上市董事会与内部控制制度之间的联系能够帮助加强企业内部构建监督及奖惩机制。一般情况下,在公司的管理层面中,董事会能够起到监督经营者、相关利益者及员工之间作用,并能够帮助其采取正确的决策,保证相关工作人员的权益。这其实就是在公司的高层构建一套监督体系,保证这套体系能够满足当前各个单位及层次人员之间的利益。在一个企业的管理过程中,需要利用建立一套合理的内部管理体系以加强对企业日常活动的管理,同时控制在企业运行过程中可能发生的风险,与建立监督奖励制度相似,而通过加强内部控制及董事会管理之间的联系并互相结合能够形成一套合理的监督及激励体系。

而如何有效的建立创业板上市公司董事会与内部控制制度的联系也已经成为当前创业板上市公司关注的重

点。有学者认为,由独立董事负责内部控制制度的总体设计审核能够加强创业板上市公司董事会与内部控制制度的联系<sup>[8]</sup>。一般情况下,内部控制制度主要是由公司内部相关人员设计,并且需要在相关工作人员的带领下,调查整个公司运行过程中的薄弱环节部分以及企业员工工作的现状,同时结合成本效益等多个层面去考虑,不断设计并完善出一套与公司实际情况互相符合的内部控制制度,以保证该制度符合企业实际运营情况,保证企业的发展。而该项制度不管是由哪一位管理人员设定,董事会都能够对已经设计完成的内部控制制度审核。但在一般情况下,创业板上市公司董事会成员的时间及精力有限,可能不能够完全对内部控制制度的细节进行合理的审核。此外,也可由创业板上市公司董事会负责内部控制制度总体执行情况的监督和管理,在内部控制制度应用在企业整体运行中后,董事会相关人员需要记录关键控制点、控制事项以及控制过程,对于制度执行过程中的相关人员进行明确分工,划分工作人员各自之间的职责,同时还记录相关的控制结果,并对控制失效的控制点进行记录。另外,在内部制度执行后还需要注意让公司内部各部门进行反馈,主要评价内部控制制度的执行效果,及时发现失效的控制点以及制度运行中的缺点,适当增加控制点,完善内部控制制度,并给出具体的评价报告及修改意见,以实现设计-评价-再设计-再评价这样一个良性循环,以保证内部控制制度的有效性。在这样的制度下能够保证内部控制制度的执行效果,并且能够将评价及再设计进行记录,董事会能够通过这些相关的资料对内部控制制度的开展情况进行分析并监督其执行情况,给出合理的管理意见,促进内部控制制度的完整性<sup>[9]</sup>。最后,也可以以董事会内控审计为指导,建立一套完整的内部控制制度,并加强审计管理,及时发现公司内部控制管理中发生的问题。而一般来讲,董事会内部的审计主要是指具有丰富经验的会计专业董事会人员对审计过程出具一些专业指导,并且需要保证董事会人员能够熟知审计相关的专业知识,这类人员指导了内部控制审计,提高了审计过程的专业性,确保了审计结果的准确性,并在一定程度上提高了整个审计业务的独立性<sup>[10]</sup>。

#### 4 结束语

当前,由于我国创业板市场仍旧处于开发初期阶段,因此多数公司的治理体系与主板公司之间对比并不成熟,而董事会作为治理机构中的中心地位,则需要在公司治理中逐步完善。而由于创业板公司本身存在的特殊性,创业板公司家族特征明显及两职兼任的比例相对较大是其独特表现之一,因此,对于这一类公司的董事会结构的建设同样也需要具有针对性,不能将全部的创业板上市

企业按照主板公司的管理作为参照,根据以往发展经验,不断完善董事会治理结构,构建创业板上市企业与内部控制体系的联系,使其能够在公司治理中发挥出应有的作用。而在日后的研究中,我们将针对如何构建创业板上市公司董事会与内部控制体系的联系进行更加深入的分析,旨在找出更有利于创业板上市公司发展的指导方向,保证创业板上市企业的发展。

#### 参考文献

- [1]张代宝,朱彩婕.基于股权集中度的董事会治理对内部控制缺陷的影响研究[J].山东财经大学学报,2020,32(4):12.
- [2]朱渝梅,李日华,刘伟.董事会成员背景多元化对企业创新产出的影响——基于内部控制有效性调节效应的分析[J].华南师范大学学报:自然科学版,2020,52(4):9.
- [3]邢霖.房地产行业上市公司治理结构,内部控制与企业绩效的关系[J].安庆师范大学学报:社会科学版,2020,39(2):6.
- [4]侯昊.上市公司内部控制失败研究——以康美药业为例[J].湖北经济学院学报:人文社会科学版,2020,17(5):4.
- [5]周兰,何安亿,李志军.我国上市公司内部控制缺陷披露的治理效应研究——基于董事会领导结构的经验分析[J].云南财经大学学报,2014,000(003):141-146.
- [6]代彬,彭程.国际化董事会是高管自利行为的“避风港”还是“防火墙”?——来自中国A股上市公司的经验证据[J].中南财经政法大学学报,2019(4):25-35.
- [7]向锐,李琪琦.董事会结构与高管报酬研究——基于中国民营上市公司的经验证据[J].石家庄经济学院学报,2010,33(002):56-63.
- [8]朱海坤,闫贤贤.董事会治理结构对企业内部控制影响的实证研究——来自中国上市公司的数据[J].经济与管理,2010,024(001):55-59.
- [9]宋文阁,荣华旭.董事会特征与内部控制目标的实现——来自中国上市公司的经验证据[J].财经理论与实践,2012,33(5):64-69.
- [10]张丽达,张阳.上市公司董事会特征与内部控制相关性研究[J].企业家信息,2013,000(006):8-9.

作者简介:黄保珍(1986,10-),女,汉,江西吉安人,本科,中级会计师,研究方向:内部控制。