



财务环境下价值管理与风险控制应有有机配合

■ 韩晓明

“风险与报酬同增”是财务管理的基本原则，价值增加的过程同时也是管理风险的过程，企业能否有效地控制和管理风险已成为能否健康发展的关键。有效的价值管理意味着将风险管理纳入价值管理的过程，企业应根据不同经营周期的特点，以风险总量控制为出发点进行理性筹划，兼顾当前和未来发展的需要，实现短期利益与长期利益的均衡。

1. 以企业财务战略为起点。价值管理的首要环节是企业财务战略的管理，主要包括战略目标的确定与分解及价值管理绩效指标的确定两方面内容。战略目标由短、中、长期相结合的目标体系构成，兼具稳定性和灵活性。战略目标的确定是为了适应环境条件演变而动态决策的过程，也是对风险事件及时做出反应的过程，企业需要根据内外部环境的变化和变动趋势，不断对资金运营的目标、结构、方式等进行长期和系统的动态规划，拓展核心业务，提升竞争力，实现价值增值。实现战略的关键在于将抽象的价值观念转换为实际的商业决策和经营行为，并有效地传达给各个组织层次和每一位员工。战略目标的分解通常要根据价值创造环节即价值链进行，分解的结果体现为价值管理的绩效指标。绩效指标的确定应当遵循以下标准：与价值创造活动高度相关，反映价值增值的本质；不受会计操纵的影响；能够根据业务流程进行分解。价值管理绩效指标分为财务指标和非财务指标，并按照组织层次分解，常用的指标包括ROA、EVA和BSC等。

2. 加强全面预算管理。从价值管理

的角度分析，全面预算管理主要包括三方面内容：一是以现金流为核心的全面预算管理；二是内控制度建设；三是风险预警系统的构建。在以现金流为核心的全面预算管理中，企业应通过动态的资金预算管理，有效地进行资金综合平衡和适时调度，挖掘资金潜力，降低资金风险，并根据新会计准则的要求，完善相关资金管理的内控制度，进行资金的延伸联动管理，实现物流、资金流的协调统一。在内控制度建设方面，要注重风险预测和管理措施的实时调整。应从自身资本结构、投资结构等实际情况出发，以会计信息等管理信息为依据，通过定性和定量的方法对内外部环境的变化情况进行分析，把握其变化趋势及规律，并实时调整预算，以提高企业对环境变化的适应能力和应变能力，降低财务和经营风险。风险预警系统是企业价值实现的重要保证。企业需要建立全方位的预警机制，对风险实行动态管理，进行风险辨识、分析、评价，加强筹资、投资、运营、资金回收及收益分配等环节的风险预警和控制，在此基础上引入动态财务分析方法，长期动态地、全面地、系统地监控企业的经营状况，使预算管理能够应对高风险环境。

3. 注重现金流管理。价值管理框架下的企业价值概念是与适度风险相匹配的未来自由现金流量(FCF)，企业的价值增值表现为现金净流入的增加。在金融危机中出现严重财务问题的企业都源于现金流结构严重失衡和现金流严重短缺，因此，企业要在现金流管理过程中树立风险管理理念，加强现金流的风险

控制，避免现金流链条的断裂。在投资环节，应加强项目可行性论证，慎重做出投资决策；在筹资环节，应注重拓宽多种筹资渠道，优化资本结构，尽可能降低筹资成本，必要时可采取紧缩性策略，降低资产负债率；在日常运营环节，应充分发掘现有资源潜力，合理利用资金的收支活动，保证资产的流动性及安全性。

4. 完善公司治理机制。公司治理的目标与价值管理、内部控制一致，即实现企业价值最大化，在价值管理框架下，有效的公司治理结构是企业实施价值增值和内部控制的制度保证。企业应通过作业层、管理控制层和战略层的价值增值活动来创造价值，通过绩效评估和薪酬规划来激励管理人员和员工致力于企业价值创造。良好的公司治理机制，不仅能推动内部控制的不断完善，保证企业行为的合理化，而且有利于保障其他相关主体的利益。

5. 完善激励、约束与绩效评价机制。在价值管理框架下，绩效管理是对价值管理活动成果进行全面评价、修正的体系，包括评价、约束与激励机制。在绩效评价方面，应建立一套能够客观反映职责和价值绩效的评价体系，包括财务战略、财务控制与价值评价的有机衔接，业绩评价指标的构成与权重，各层次评价内容与结果的衔接，价值管理与评价工具的融合，业绩考核与业绩管理的程序和方法等。在约束机制方面，应建立决策、经营的风险和责任承担机制。一方面，通过企业内部的组织和制度安排加强决策和经营的科学性，降低



新建院校 应强化成本效益管理

刘春晖

随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要》的颁布,提高质量已成为高等教育发展的核心任务,以质量求生存、以特色求发展、向管理要效益等理念正在进一步凸现。新建院校由于在社会服务能力、经费保障、发展空间等方面普遍存在着局限性,相对而言,面临的困难更多,如何在日趋激烈的竞争中求得生存并实现可持续发展,是当前新建院校推进内涵建设面临的最现实和最关键的问题。笔者以为,新建院校推进内涵建设必须强化成本效益管理。

一、新建院校成本效益管理的现状不容乐观

1. 理念不强,制度不到位。部分学校的领导缺乏成本意识,很少考虑如何节约成本,很少考虑收入的拓展与财务风险的防范,往往错误地认为高校是国家的,国家不会看着大学因还不了债务而倒闭,因而大量举债甚至违规集资。没有把建设节约型大学作为全校人员的奋斗目标,没有把注重成本效益提升到立校、兴校的一个基本原则的高度,没有形成一整套以注重成本效益为导向的规章制度和实施办法,就必然会导致在实际行为上出现一系列不效益或非效益的问题。

2. 财务计划科学性不强,疏于预算管理。一些经费预算项目无论论证或论证不充分,执行无标准或标准不准,无计划、

超预算现象时有发生,甚至常常“寅吃卯粮”。在具体分配预算经费时,不能正确处理“公平”与“效益”的关系,往往“一刀切”,有的一般性消费支出居高不下。

3. 基本建设片面追求“高、齐、全”,违规、浪费现象时有发生。有的院校基本建设脱离实际,盲目求大求全,不考虑整体性、科学性、实用性和可行性;有的把千方百计争取到的资金用到“楼堂馆所”的建设上;有不少新建楼房成为“问题房”、“闹心房”,“跑冒滴漏”等问题层出不穷,加大了维修成本;有的在教学设备采购中,购买基本不用、少用甚至是多年未开封的设备等。

4. 资源配置不合理,增收措施乏力,筹资渠道单一、有限。不少高校缺少资金时只会想到举债,缺少多方筹资的途径,增收无力。另外,一些院校的项目资金提留和分配办法不够完善,致使本应归属于学校的经营收入流失或浪费。这些问题的存在严重影响到学校办学效益的提高。

二、新建院校应加强成本效益管理

首先,实施成本效益管理可实现人尽其才、财尽其力、物尽其用。当前,虽然高教投入的绝对数在增加,但随着招生规模的不断扩大,有限的教育资源落实到新建高校已所剩无几。资金及经费问题已成为制约学校发展的突出问题,控制成本与提高办学效益已上升为新建

高校办学进程中的主要矛盾。所以,新建院校应尽快从片面追求办学的规模和速度转向注重办学的质量和效益上来,全面提高人力、财力和物力等各类资源的利用效率。

同时,实施成本效益管理能有效地化解债务。近几年来,伴随着高校规模的持续高速增长,高校建设性、发展性债务规模与日俱增,经费普遍紧张。不少新建院校更是因过度举债而举步维艰,学校财务已经面临收入难增、支出难压、收支难平、口子难填、工作难做的“五难境地”。主要表现在:收支矛盾日益突出、资金调度异常紧张、赤字额不断增加、债务负担沉重。高校只有通过实施成本效益管理,才能有效化解债务,真正走出财务困境。

最后,实施成本效益管理能起到有效控制成本的作用。高校的主要成本为人力资源成本,大多新建高校的人力资源成本占总成本的比例已达50%以上。新建院校往往既面临人才缺乏、人才层次不高的问题,又存在资金投入有限等问题,只有把办学成本全部纳入管理范畴,把控制人力资源成本作为主要控制内容,才能起到有效控制成本的作用。■

(作者单位:湖南文理学院经济与管理学院)

责任编辑 周愈博

决策和经营风险;另一方面,通过企业外部的资本市场、产品市场、经理人市场等所提供的信息,对决策、经营的后果加以判断和评价,强化约束。在激励机

制方面,应建立长短期相结合的激励体系,合理分配长短期激励的比重,选择适当的激励评价标准和激励方法。在长期激励方面应以股权激励为主,以缓解

经理人与股东的代理问题,但同时也应注意规避其可能带来的风险。■

(作者单位:财政部财政科学研究所)

责任编辑 周愈博