

## 交流·互动·提高（二）

### ——池国华与网友在线互动

本刊记者 ■

在交流中发现问题，在互动中共同提高。为给长期以来一直默默支持《财务与会计》的广大网友提供更多与学界、业界的专家、学者近距离对话的机会，本刊编辑部一直在进行各种尝试。2014年第4期我们邀请中铁大桥局集团戴国华与网友在线互动，反响良好。本期在线互动我们邀请了在内部控制和财务管理等领域研究成果丰硕，同时又为多家大型央企提供过培训和咨询服务的学者——东北财经大学会计学院教授池国华，于2014年5月23日来到中国会计视野论坛“财务与会计杂志”版面，就预算管理、内部控制和绩效评价等问题为网友释疑解惑。在上次互动中作为答疑专家出现的戴国华此次作为网友也积极参与互动，提问交流。现将部分被广大网友普遍关注的问题整理如下，与更多读者共享。

#### 预算：有效整合、 刚柔并济、有所侧重

**戴国华：**全面预算管理与企业集团财务业绩评价怎样整合，该整合对实际工作能起到什么引导作用？

**池国华：**绩效考核需要一个清晰、具体的衡量标准，而预算的数量化特点正好可以满足绩效考核的这一要求，因此，以全面预算的关键指标作为绩效评价考核指标，是全面预算与业绩评价整合的一种有效方法。全面预算的完成情况可以成为绩效考核的依据。这样，以预算为桥梁，形成了战略目标——战略

规划——经营计划——全面预算——报告分析——业绩评价——奖惩机制的管理链。全面预算为业绩评价提供了依据，同时，业绩评价推动了全面预算的有效执行。全面预算与绩效考核的整合能避免“双轨运行”带来的管理冲突、无效耗费等问题，有助于提高企业管理效率和经营效益。

**晨星2010：**预算执行的准确率或差异率是日常工作中比较困惑的地方，准确率高或差异率低的预算就是好预算吗？

**池国华：**预算执行准确率高或是差异率低并不一定是好的预算。原因主要有以下两点：一是预算是建立在人对未来的预测、估计基础上的，人对未来的预测能力总是有限的，没有办法做到100%准确，因此，过分追求执行结果与预算目标的吻合度是不科学的，也是不切实际的。二是预算松弛现象影响了预算执行结果评价的准确性和客观性。预算执行部门出于自身利益考虑，可能利用参与编制预算的机会，刻意制定较为宽松的预算标准，使预算出的资源数量大于实际所需要的资源数量，或使预算出的产量小于实际可能的产量，从而能够较轻松地完成预算目标，或是造成超额实现预算目标的假象，以此获得奖励或是逃避惩罚。因此，预算执行准确率高或是差异率低并不能完全反映预算的好坏。

预算管理应当“刚柔并济”。预算既

要重视严格执行，也要贯穿人本思想。利用其刚性，增强预算的可控性，确保预算有效落实；利用其柔性，提高在预算执行过程中对环境等因素变化而引起的不确定性的反应、调节能力，增强灵活性。具体可以考虑以下措施：一是运用恰当的预算编制方法。如以滚动预算代替定期预算，使预算和生产与计划管理流程之间具有更大的互动性。二是制定预算目标可采取弹性范围，即不将预算目标锁定在某一具体数字，而是给予一定的上下浮动范围，如上下5%或10%之间均视为完成预算目标。这样既增强了预算的适用性，也在一定程度上缓解了预算执行者的压力，体现了人本管理。

**晨星2010：**每个单位实施全面预算是否应根据自身实际情况确定预算重点，而非面面俱到？具体操作时应着重关注哪些方面？

**池国华：**单位实施全面预算应根据自身实际情况有所侧重。一方面，全面预算最终是服务于企业战略的，无论是预算的编制、执行还是考核都应服从于企业战略。企业具有一定的生命周期，不同阶段的企业具有不同的战略目标。例如，处于成长期的企业，战略重点在于扩大市场份额，抢占市场制高点，相应地，预算的重点落在收入上，预算的编制和控制重心在于销售预算；处于成熟期的企业，市场饱和，增长趋缓，这一阶段企业更多是考虑削减成本、保持利润，相应地，预算重点放在

成本控制上,预算编制和控制的重心是成本预算、费用预算等。另一方面,全面预算管理工作的开展并不是一蹴而就的。在开始阶段,企业预算管理基础比较薄弱,各部门对全面预算管理认识不深,可能无法迅速适应或完全接受,甚至出现抵触情绪,在这种情况下,直接推行全面预算难以取得预想的效果,应选择问题较为突出的、可操作性较强的项目作为重点预算管理项目。例如,对部门费用预算,在区分可控费用和不可控费用的基础上,将可控费用中当前控制效果不理想的项目作为管理控制重点,要求对这些预算项目采用零基法进行预算编制、详细列示具体的项目内容,在预算执行过程中,对这些项目重点监控,不允许随意突破预算,同时把这些重点预算项目执行情况纳入预算考核体系,以督促相关人员严格执行预算。

### 内控:抓住本质、 建立系统、顺应变革

有凤来仪:在私企中,老板一方面希望通过放权提升管理质量,另一方面又需要用内部控制来降低分权风险。在这种博弈中,内部控制如何有效发挥作用?

池国华:内部控制在企业中要有效发挥作用,我认为关键在于抓住内部控制的本质:一是严格制衡。管理中可以放权,但权力不应仅由单个人或单个部门控制,而应当通过合理的流程设计来达到相互牵制的目的。比如,对企业的重大问题决策、重要人事任免、重要项目安排以及大额资金使用等应当通过集体讨论决定,而不能由“一把手”或是其他个人或单个部门一言敲定。二是持续监督。监督是内部控制制度能够得到切实执行的重要保障。管理中的放权并不意味着放任,对权力控制者和使用者的监督是避免权力滥用、管理失控的重要手段。例如,企业可通过内部审计监察

相关人员或部门是否存在违规、越权行为;通过建立内部管理报告体系形成自下而上的报告机制,反馈业务、管理等的执行信息,以此了解相关权限履行情况。三是建立问责制。对相关权力的责任人应当就其职责权限的履行情况进行考核,并采取一定的奖惩措施。对履行情况良好的责任人予以奖励,以激励责任人,同时为其他人员树立榜样;对履行情况差的责任人施以惩罚,起到警示、震慑作用。

有凤来仪:您在《南方航空的内部控制实践及启示》(《财务与会计》(理财版),2010年第9期)一文中提到“2008年9月,(中国南方航空股份有限)公司内控管理信息系统已经正式建成并投入使用”。可否简单介绍一下这款内控管理信息系统应用的背景和效果?

池国华:内部控制工作涉及面广、工作量大,工作过程中会产生大量各种类型的文档、文件以及分析报告等。如果这些工作都用手工来完成,不但需要投入大量的人力和时间,而且很难保证稳定的工作质量,CEO、CFO签字时需要承担较大的风险。为此南航审计部提出利用信息化手段,建立内控管理信息系统,为企业高管层、内控管理者、内控测试人员、审计人员、相关业务人员提供一个简单易用的内部控制活动管理平台,不仅可以将手工的、周期性、突击性的内部控制工作变为自动化的、日常性的管理工作,而且能够适应公司风险管理和内部控制的发展需要,为更多的控制活动提供平台及支持。这一系统最终在2008年9月正式使用。

系统主要应用效果如下:一是提供个性化的工作场所,为领导、内控管理人员、内控工作者、业务部门人员、外审人员等提供不同的工作台面,方便处理各自的内控相关工作。二是加强内控管理工作的系统性与规范化,能够记录公司业务流程、识别风险和控制方法,实

现内控评价流程的标准化、自动化。三是帮助管理层全面掌控企业内控状况,辅助领导决策。四是帮助内控管理者实现管理聚焦,将内控评估工作人员从事务性工作中解放出来,使其能聚焦于内控评估和业务分析,从而促进业务改善。五是加强对内控过程的管理,明确业务流程、组织部门甚至是个人控制的责任,提高内控管理的透明度。六是提高内控评估工作质量,提升报告准确性。七是缩短内控测试时间,提高内控评估工作效率。八是简化业务部门人员的内控操作,及时实现业务部门的问题整改。九是降低总体内控成本,提高内部控制环境的整体效率,促进企业价值的增加,提升企业形象。

好人阿飞:内控的实施易于强化以权力和义务对等为特征的企业分层管理体系,这与企业组织的扁平化、组织更富有弹性、更富有创造性是否有一定的矛盾?

池国华:不管是组织的扁平化变革还是内部控制管理工作的进行,都是建立在认真划分权责利的关系、构建科学管理架构的基础上,二者在本质上并不矛盾。一方面,企业组织的扁平化、组织更富有弹性、更富有创造性使企业管理面临更大的风险。由于管理宽度增加,组织成员在工作中更具灵活性,更容易产生风险失控现象,从而更需要内部控制来提高风险防范能力。从这一角度来说,组织的扁平化变革与内部控制需求是一致的。另一方面,组织结构的扁平化也给内部控制带来了一定的有利条件。例如,结构扁平化导致企业内部管理层次被压缩,管理宽度增加,这会产生管理人员的授权与分权,决策的中心会在一定程度上向下转移,决策不再是一人或几人独断,决策将更加合理、民主;同时企业内部管理层次的压缩可以减少信息传递在时间与空间上的延迟,促进内部信息系统得到有效利用,

使信息沟通更有效率。

## 绩效评价：拒绝“一刀切”、“捆绑式”，求真求实，服务于战略

sh05 赵团结：针对您的《央企实施EVA的现状分析与启示》[《财务与会计》(理财版)，2010年第7期]一文，想请问您资金成本如果一刀切，对于多元化的公司而言不太切合实际，那么，如何引入较为切合实际的资金成本率？

池国华：不同公司或是不同业务的经营风险程度不同、经营成本不同，采用“一刀切”方法确定资金成本的做法是不妥当的，这种做法会导致计算的EVA失真，影响考核的公平性。EVA计算时所考虑的资本成本是加权平均资本成本。在实际工作中，应当区分行业、业务板块来确定资金成本。资本来源于两个渠道：股权资本融资和债务融资。债务成本相对比较容易确定，股权资本成本的确定则相对复杂。具体可考虑以下几种方法：一是利用资本资产定价模型。这种方法多适用于已上市公司，因其风险系数、权益市场风险溢价等数据较容易获得。对于拟上市企业，则可选择在规模、经营范围、资本结构等方面较为相似的若干上市公司作为参照，计算出若干上市公司股权资本成本后取其算术平均值作为本企业的股权资本成本。二是风险溢价法，即在税后债务成本基础上增加一定的风险溢价。这是由于股权投资比债权投资的风险更高，因此投资者对股票投资要求的回报要比债权投资更高，用作额外风险的补偿。具体的溢价幅度可以根据历史数据分析，比较过去不同年份的权益收益率和债务收益率，计算差额作为确定溢价的依据；也可凭经验估计，一般认为，某企业普通股风险溢价对其自己发行的债券来讲，大约在3%-5%之间。三是参考历史数据。以过去几年的净资产收益率、资本回报率等为依据，通过计算平均值等方法确定资本成本。上述方法计



算得到的资本成本率可作为企业确定实际资本成本率的参考数据，在实际工作中，企业管理层应当结合企业实际经营环境、战略目标等，通过讨论确定符合企业经营实情的资本成本率。

心眉：在投资决策中，如何解决项目EVA和企业EVA之间的融合问题？在战略规划中，如何将EVA考核与企业战略转型、业务板块重组有机结合？

池国华：项目EVA和企业EVA在本质上并不冲突。在一定程度上，项目EVA组成或者决定了企业EVA。就单个项目决策来说，项目EVA大于0，则项目可行，同时也增加了企业EVA；就多个项目决策而言，如果多个项目EVA均大于0，考虑到资源的有限性，可能无法同时进行全部项目，则应根据一定的原则进行取舍，例如考虑各项目EVA的大小、资源的利用效率等，力求将有限资源进行合理分配，实现企业EVA的最大增值。

对于EVA与战略及业务板块的结合，可以考虑利用波士顿矩阵实现。波士顿矩阵是一种规划企业产品或业务组合的工具。具体而言，可将矩阵横轴设为EVA值(左高右低)，纵轴设为行业增长率或市场增长率(上高下低)，由此，得到一个两维的矩阵图。其中明星业务处在高增长行业且本身创造高EVA，应

作为企业资源的重点投向；金牛业务本身能够创造较高的EVA，但其所处行业已经处于衰退期，企业应采取逐步退出战略；问题业务处在高速成长的行业，但本身创造EVA的能力较弱，对于这类业务企业应进行深入分析，全面考虑资源成本和收益，再对是否值得进一步发展进行决策；瘦狗业务所处行业处于衰退期并且本身也不能创造足够的EVA，对这类业务应放弃。

心眉：针对大型多元化集团企业内各业务板块的复杂性，实行捆绑式EVA考核指标势必不利于企业全面发展，请问有什么具体解决措施？

池国华：由于经营业务不同，经营风险、经营成本等存在较大差异，多元化集团企业不宜实行捆绑式的EVA考核，在考核中应进行差异化处理，使考核更精细、更科学。在实际工作中，应区分不同业务模块进行考核，具体包括以下几个方面：一是资本成本的差异化处理。针对不同业务板块设置不同的资本成本率或是在确定所占资金时根据实际需要作出不同的规定。二是会计调整项的差异化处理。针对不同的业务板块特点，在会计调整项上有所侧重，例如对涉及高新科技的业务板块，可着重于研发费用的调整。许继集团在实践EVA考核时便进行了个性化处理，其计

算EVA所确定的调整事项和资本成本依考核单位的不同而呈现出多样化。如其子公司之一的许继电器不仅涉及存货期初数减期末数,还涉及当期研发费用和市场开拓费用的调整,而其他子公司仅涉及存货期初数减期末数。许继电器在计算下属子公司资本成本时除了包括当期财务费用和期末所有者权益的一定比例外,还包括欠股份公司结算数的一定比例,或按单独使用占用股份公司流动资金和固定资金净值的一定比例核算资本成本。

**心眉:**非利润中心、投资中心的分支机构并没有实收资本,仅为成本控制,如何有效实施EVA考核?

**池国华:**实施EVA考核的对象(可称之为EVA中心)应具备两个条件:一是可计量性,即可以计算该对象的EVA值。具体而言,该对象应有收入、利润并占用了资金。二是可控制性,即对EVA负责的被考核者应当具有能够对EVA或者影响EVA的因素施加影响的能力。因此,并非只有利润中心、投资中心才能实施EVA考核,只要满足EVA可计算和可控制标准的单位均可以

实施EVA考核。例如,许继集团就通过“EVA中心”横向和纵向分解法自上而下将EVA考核层层“向下渗透”,其EVA中心从子公司或分公司一直细化到厂内的工段与班组。对于像生产车间这样的单位,尽管没有实际的收入,但可以通过内部转移价来计算虚拟收入。生产车间产生生产成本,同时还占用了设备、产房等(即资金占用),而车间负责人对车间成本等具有一定的可控制性,因此,生产车间等类似的单位,尽管不存在实收资本,但仍然满足实施EVA考核的条件。

[编后]理论与实务的结合,往往能碰撞出不一样的精彩。本期在线互动便充分展现了这一点。作为一名长期从事理论研究的学者,在接到本刊编辑部的邀请之后,池国华表示出了极大的热情,认为能够利用自己近些年积累的一些认识和经验为一线实务工作者们答疑解惑,对自己来说是一种机会。面对众多网友的提问,他从上午十点钟一直答复到下午三点多钟。这种“一个都不能少”的精神让我们感到钦佩。活动结束后,池国华深有感触,说网友提的很

多问题都很现实、有深度,甚至有一定的难度,对自己来说也是一种考验。那么,对于池国华交出的答卷,网友是否满意呢?有网友表示,池老师关于预算管理 with 业绩评价整合的答复和他长期以来对这个问题的思考完全一致,自己在实践中也正是在往这个方向努力,可以说池老师的回答让他的实践找到了理论依据;还有网友感慨自己虽然做实务工作很多年,但因没有接受过系统、正规的高等教育而倍感遗憾,要鼓励孩子好好学习,将来争取到财经院校深造。可见,池国华的到来已经将一种正能量传递给了大家。

网友的肯定是编辑部最大的收获,是鼓励我们继续努力下去的动力所在。一如既往地,我们会继续邀请在预算、内控、绩效评价等方面有研究、有实践的专家、学者与网友在线互动。就像池国华所说的那样:“知无不言”!相信这代表了每一位被邀参与互动的专家、学者的态度。欢迎大家积极参与,深入交流!(有任何疑问,皆可通过邮箱 liuliangwei504@163.com 与责任编辑联系) ■

责任编辑 刘良伟

## 本刊声明

近期,我们发现有人冒用《财务与会计》编辑部的名义,甚至冒用编辑部的邮箱,向社会发布征稿启事并收取费用,此行为严重损害了我刊声誉和广大作者的利益。为此,我刊特严正声明:

- 1.质量是我刊录用、刊发稿件的唯一标准。我刊录用、刊发稿件不收取审稿费、组稿费、版面费等任何名目的费用,也不与任何广告、发行等经济事项挂钩。
- 2.我刊从未委托任何机构或个人开展对外组稿、收费等活动,各位作者向我刊投稿请直接与《财务与会计》编辑部联系。
- 3.任何以编辑部名义或冒用编辑部邮箱回复作者收取审稿费、版面费等行为,均为诈骗行为,请勿上当受骗,并及时与编辑部联系。编辑部监督电话:010-88227071。
- 4.冒用我刊名义征稿的相关责任人应立即停止发布涉及我刊的征稿信息。今后若继续冒用我刊名义征稿、损害我刊声誉,我刊保留追究其相关法律责任的权利。

特此声明。

《财务与会计》编辑部