

财务管理： 回顾与展望



■ 谢志华

在过去的一年里，无论从政策、制度上还是从业务上，财务管理都有许多可圈可点的事件。这些事件不仅为2007年画上了圆满的句号，也给财务管理的未来留下了思考的空间。

回顾2007

2007年，《企业财务通则》（以下简称新通则）的实施对我国企业财务管理的宏观和微观体制都进行了有效界定。应该说这种界定是我国第一次较为彻底的、按市场经济的要求对财务管理体制的重构。

从宏观上说，新通则将过去由国家直接管理企业具体财务事项转变为指导与监督相结合，为企业财务管理提供指引。现代企业制度的根本要求是企业经营权必须回归企业，但作为企业经营权最重要组成部分的财权却始终没有完全回归企业。受此影响，企业普遍感到由于财权的不到位，经营活动也不可能完全独立自主进行。新通则的实施明确规定财务管理的权利主体是企业，国家主要对企业的财务事项和活动进行指导与监督，这就为企

业财权的归位提供了重要的政策依据。

从微观上说，新通则顺应企业产权制度改革的要求，明确界定了出资者与经营者间的财务管理职权与责任。过去在企业内部通常把财务管理的职权与责任赋予财务管理的主体，似乎财务管理就是财务管理人员和部门的事情。新通则通过界定出资者与经营者间的财务管理职权与责任，不仅在企业内部形成了出资人、经营者和财务管理部门的财务管理分层体系，而且通过这种分权体系使财务管理与公司内部治理结构有效地结合起来，这一方面使企业财务治理能够落地生根，另一方面也使企业内部治理能够建立在可操作的财务治理的基础上。从西方发达国家的经验看，公司治理的核心内容是财务治理，这主要在于企业内部存在经营活动和财务活动，伴随着经营活动，必然要发生筹资、投资、分配等财务活动。离开了这些财务活动，企业经营活动顺利和有效地进行是不可想象的。正是从这个意义上讲，财务活动对经营活动有着控制性的作用，而有效地形成财务治理也就能够有效地进行经营活动的控制。因此，财务治理的

关键就是要明确划定出资者、经营者和财务管理部门的职权和责任，使其形成相互制约。新通则对此有较为明确的规定，其有效实施无疑有助于完善企业内部治理。

伴随着新通则的实施，与之相匹配的制度也相继出台。2007年9月8日国务院发布了《关于试行国有资本经营预算的意见》（国发[2007]26号），国有资本经营预算的实施将从根本上解决财政经常性收支预算与资本收支预算合二为一的问题，实现财政收支预算与资本收支预算分别运行。通过编制国有资本经营预算，国家出资者可以对国有企业和国家参股、控股的企业借助预算手段行使出资者的基本权利。国有资本经营预算收入表达了出资者对出资企业的利润分配权和资本利得权，国有资本经营预算支出表达了出资者对出资企业的投资权，而在新通则中有关出资者财务管理职责的最主要权利是投资权和分配权。

在国家层面要求编制国有资本经营预算的基础上，国资委也要求企业层面根据发展战略、经营规划和财务战略、财务规划编制财务预算或全面

预算。从理论上说,该预算应与国有资本经营预算实现对接,通过各企业编制的预算为国有资本经营预算提供基础,而国有资本经营预算则为各企业预算的编制提供指引。新通则明确规定出资者有权审议批准企业内部财务管理制度、财务战略、财务规划和财务预算,这无疑表明财务预算或全面预算出资者对出资企业行使权利的有效手段,通过预算不仅能满足出资者希望实现报酬的要求,而且通过预算收支项目的批准行使出资者有关筹资、投资、担保、捐赠、重组、利润分配等重大财务事项的决策权。企业预算编制及其批准是落实出资者权利的有效方式。

新通则规定企业应当建立财务风险管理制度,明确经营者、投资者及其他相关人员的权限和责任,按照风险与收益均衡、不相容职务分离等原则控制财务风险。如果说编制财务预算或全面预算属于财务目标管理,那么建立财务风险管理制度则是为了实现预算目标、防止预算偏差。风险管理就是要通过全过程、全要素、全员的风险控制防止或减少收益不确定性的发生,从这个意义出发,企业管理或财务管理就是风险管理或财务风险管理。正因风险管理如此重要,2006年国资委出台了《中央企业全面风险管理指引》,并在2007年国资委所属企业全面开展了风险管理培训和风险管理指引的实施活动;2007年财政部出台了《关于印发〈企业内部控制规范——基本规范〉和17项具体规范(征求意见稿)的通知》,这些规定与国际上强化风险管理的趋势是完全一致的。与此同时,我国证监会对上市公司的内部治理也在有关行政法规和条例中做出了明确规定,并几经修改日趋完善,其目的也是为了控制企业风险。上述行政部门从不同角度对企业风险管理提出了具体要求,但从本质上说,这些要求最终都将走向

趋同。

不难看出,2007年通过企业财务通则的发布规范了政府、出资者、经营者及其企业内部的财务行为,通过国有资本经营预算和企业预算使政府、出资者、经营者的财务职权和责任实现了具体的操作手段,通过内部控制、公司内部治理以及风险管理的实施,形成了企业的风险预警体系和风险控制体系,从而有助于保证国有资本预算和企业预算的最终实现。

2007年不仅是财务管理政策和制度实施发生根本性转变并具基础性建设的一年,而且也是财务业务具有重大转型的一年。传统的财务业务主要围绕企业的生产经营组织理财活动,即围绕生产经营的资金需要开展筹资活动,围绕生产经营的手段和对象需要进行投资活动,围绕企业的可持续发展进行组织分配活动等。但伴随着2007年金融市场的进一步开放和股市的一路走高,企业的财务业务也开始不断拓展新领域,主要表现在以下方面:一是由过去主要进行间接融资转向主要通过直接融资获取资金。二是由过去主要从事实物和无形资产投资开始较多地涉足金融市场投资。三是由过去主要依靠扩大资金增量取得规模效益转向主要依靠外部资金存量的组配取得规模效益,即通过收购、兼并使企业取得重组效应,特别是规模效应。四是由过去的经营活动和财务活动彼此分离甚至对立转向两者的有机融合。

展望2008

一、财务政策和制度层面

2007年所确定的财务通则、国有资本经营预算、企业财务预算和全面预算以及有关风险管理的各项规定都将在2008年得到进一步的落实和贯彻。如果说2007年是这些政策、制度颁布和初步实施之年,那么2008年则

是进一步完善、细化、落实之年。

首先,企业财务通则制定后,如何围绕新通则所确定的各个相关主体的职权与责任制定相应的细则,将成为财务制度进一步完善和可操作之所需。新通则只是从总体上规定了相关利益主体的职权与责任,还不具有可操作性,特别是涉及到一些通过数量边界来划定不同利益主体权限的条款,都必须通过相应的企业内部财务管理制度的实施细则才可能具有可实施性。另外,新通则将企业重组、财务风险、财务信息管理作为企业管理的重要内容,但对如何实施却并没有明确,也需要企业根据自身情况制订相应的措施和办法。

其次,国有资本经营预算的实施仍须进一步细化和解决。一是国有资本经营预算如何与社会和国民经济发展计划、财政收支预算相衔接;二是国有资本经营预算的各收支项目的基础数据从何而来,怎样保证这些数据的形成基础是客观可靠的;三是国有资本经营预算的有关收入项如何与企业预算的相关收入项及收入分配项相互衔接,国有资本经营预算的有关支出项如何与企业的筹资或投资项相互衔接;四是在国有资本经营预算执行过程中,由于执行环境发生变化而使国有资本经营预算必须改变时,如何进行调整及调整的程序;五是在国有资本经营预算的编制、执行和决算的过程中,建立怎样的信息体系才能使预算编制、执行和决算顺利有效实施;六是如何编制国有资本经营决算和评价考核国有资本经营预算的执行情况;七是如何根据上一年度国有资本经营预算和执行情况形成下一年度的国有资本经营预算。

再次,企业全面预算如何进一步推广并更加有效地发挥作用。通过几年来特别是2007年在企业广泛推行全面预算,应该说全面预算相对于财务

预算有了更好的执行力,但却仍然存在以下问题:预算还不能准确反应客观实际,预算执行与预算目标间存在较大的偏离度;预算的过程控制仍然较差,难以做到过程控制自动实现结果或目标;适应预算需要的信息体系还没有很好地形成,既难以满足预算目标制定的需要,也难以满足预算执行过程中的动态控制和最终考核的需要。纵观世界发达国家企业的经验,进行企业预算管理仅仅就预算自身进行完善是远远不够的,要使预算真实可靠、充分有效必须对预算所形成的基础进行拟合。这里预算所形成的基础就是企业的经营业务活动,为了实施预算必须对企业的经营业务活动进行再造,这种再造包括作业的价值分析(作业的增值性分析)和岗位分析(哪些作业以及按照什么样的方式联结能更好地形成一个岗位)、组织再造和流程再造。过去的企业流程(含人、财、物等各种要素的流程)大多采取供应链流程模式,它极易造成企业内部各部门、环节间权、责、利边界的混淆,不仅使预算执行难以坚决贯彻(搭便车、偷懒的现象时有发生),而且使预算考核由于互相推诿而难以进行。解决这一问题应逐步采取在企业内部模拟市场确定以需定供的需求链管理模式,在需求

链的每一环节必须签订内部合约,以内部合约明确界定各环节的权利和义务,只有这样才能真正实现经营活动与财务活动的整合。

第四,如何根据企业的外部环境、行业特征和内部状况进一步制定有关内部控制、公司治理和风险控制的实施细则并具体落实。企业风险管理包括两个必要的环节:风险识别和风险控制。其中,风险识别也称风险预警系统,企业建立怎样的风险信息体系才能全面、充分、及时地预计和发现风险,必然成为企业风险管理或财务管理的重要内容。在风险识别的基础上,如何对已发生的风险进行有效控制也对财务管理提出了新的要求。特别是企业从传统财务管理向现代财务管理转变后,财务风险的形式、发生和作用方式、作用结果等都有了很大变化,企业必须根据这些变化制定相应的财务风险控制措施和办法。

二、财务业务层面

2007年财务业务主要在金融市场、收购兼并以及企业整合上得到扩展,预计2008年这些业务会进一步向纵深发展。伴随着我国金融市场的进一步开放,我国企业不仅会更多地在国内金融市场进行融资投资,也会进一步在国外金融市场上进行融资投资。

其主要原因在于,我国宏观经济层面的基本走势仍然能够维持较好的增长。伴随这种增长,企业一方面会通过投资获得良好的经济收益,这为企业的投资扩张提供了基础;另一方面为维持这种投资扩张,必然需要大量的资金,这些资金不仅要通过国内金融市场取得,而且会越来越多地通过国际金融市场取得,这无疑会加速国内企业走向国际金融市场。同时,随着各国资本市场开放程度及经济依存度的提高,各国政府会逐渐放松对收购兼并的限制。所以,收购兼并特别是国内收购兼并会成为企业扩大规模、获得重组效应的首选方式。

在企业内部,财务管理会更多地注重如何在企业内部整合中发挥作用。一般意义上说,管理的职能化、专业化程度越高,协同整合的必要性越大。所以,进入本世纪以来,企业管理的整体趋势是整合管理。从供应链管理到ERP体系的建立,再延伸至电子商务系统,无不表明整合的趋势。在整合的过程中,人们发现预算也具有重要的作用。透过预算可以对整个企业的资源按照预算目标的要求进行有效的组配;透过预算可以将企业的预算责任目标有效分解到各个责任主体,并配置相应的权利和享有相应的利益,从而能够在企业内部各个主体间有效地配置企业的全部责任、权利和相应利益;透过预算可以把企业内部各利益主体的行为都和预算目标有效地连接起来,实现企业内部各分工主体行为的整体协同。所以,如何从整合的角度进一步发挥预算的作用,是企业应进一步考虑的问题。可以看出,财务在基于外部资源的整合(收购兼并)和内部资源的整合中发挥着重要的作用,这正是财务管理进一步发挥作用的亮点之处。■

(作者单位:北京工商大学)

责任编辑 林燕

