

要克服以上几种错误倾向,建立比较完善的现代企业预算管理系统,笔者认为,在确定预算目标时应应有以下几方面的创新:1、以资本增值为导向。传统的预算管理系统是以目标利润为导向,尽管在一定程度上能够反映企业的经济效益,但并不能充分反映企业的长期价值,也无法完全体现企业的战略规划。以目标利润为导向还存在许多问题,如迫使企业的管理当局过于关注利润,从而损害企业的长远利益,产生短期行为。因此正确的做法应该是以资本增值为导向,充分反映企业的战略。2、目标的可操作性。虽然我们说确定预算目标应该反映企业的战略,但是预算目标并不等同于战略,它只是战略的具体化。也就是说战略目标相对于预算目标而言更为概括,层次更高。如果直接将预算目标用战略目标替代,就会出现预算目标不太明确的现象,从而导致在实务中难以操作。因此应选择既能反映企业的战略又能在实际中可操作的预算指标,从而反映企业的预算目标。3、目标的层次性。对于现代企业而言,其管理层次是复杂的,至少可以分为企业高级管理层、业务部门和战略经营单位三个层次。这三个层次在管理控制系统承担的职责和工作是不一样的,因此其预算目标也应与管理层次相适应,这样才有利于企业各管理层次发挥作用。

(二)预算管理组织创新

无论是国内还是国外,目前比较流行的预算控制组织体系通常分为三级,即预算委员会——预算委员会常设机构——各预算主管部门。这种组织结构从理论上说对实现预算管理系统目标是有益的,但在实践中还存在一些弊端。笔者认为,应在保持以上传统的三级预算控制体系基本框架的基础上,从以下几个方面对预算管理组织体系进行创新:

1、重新定义预算委员会的职能。传统预算控制体制赋予预算委员会过多的职能,如预算目标确定、预算方案审批、预算方案调整、预算结果评价和内部仲裁等。过多的职能一方面给企业高级管理层的工作带来较大的负担,另一方面又约束了业务部门和战略经营单位的创造性。笔者认为,预算委员会应把工作重点确定为预算目标确定、业绩评价和激励机制建立三个方面,这样才有利于预算委员会把更多的精力放在战略规划,以及预算目标与战略规划之间的衔接关系上,从而提高预算编制和控制过程的效率和效果。

2、突出预算委员会常设机构的地位。笔者认为,将预算委员会常设机构设在财务部门是较科学的选择。预算委员会必须明确财务部门在预算管理中的特殊地位,即财务部门是负责预算编制、分析和实施控制的主管部门,是预算委员会的执行机构。但需要指出的是,财务部门在预算编制、控制和分析过程中除了应用财务信息外,更重要的是应该关注那些影响企业长期经营业绩和战略目标实现的非财务信息。

3、建立分级预算控制体制。企业预算控制体制从一定程度上讲涉及预算控制的授权问题。因此,企业除了必须建立和完善一级预算以外,对于一些重要的部门预算、一些重要的项目预算,应该将预算项目进行进一步的细化,即建立二级预算,并正确划分各预算归口管理部门。为了做到这一点,则需

要对企业进行组织再造和流程再造。前者是对内部的非增值作业及其所涉及的部门、组织、资源进行适当调整,以避免资源浪费;后者是对增值性作业部门或组织按照经济成本效益原则进行必要安排,以优化资源配置。

(三)预算分析评价创新

1、评价客体的创新。预算管理系统评价客体并不需要与企业的组织结构完全一致,重要的是应按照责任和权力相对等的原则,分清责任部门和责任者。凡是对于企业战略和目标实现具有影响作用的部门或个人,应该赋予其相应的权力,并承担相应的责任,当然也就成为预算管理系统的评价客体。

2、评价指标的创新。影响企业战略和目标实现的不仅仅是财务因素,还包括非财务因素。因此在设置和选择评价指标时,首先应考虑能够反映企业战略和目标实现影响因素的指标;其次,预算分析既要注重财务指标分析,也不能忽略非财务指标的分析。此外,评价指标的选择还应根据管理层次、工作性质、承担任务等条件的不同而不同。

3、评价方法的创新。评价方法不但要应用定量评价,还要应用定性评价;不仅要应用综合评价,而且要应用动态评价;不仅要采用水平分析,而且要采用结构分析、比率分析和因素分析等方法。当然在具体应用时还应针对不同的分析对象采用不同的方法,或者采取不同方法的组合。

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 刘黎静

国际会计公司的本土化模式

□ 谭红旭 高霖宇

自中国加入世界贸易组织以来,会计市场开放的压力进一步增大,以“四大”为代表的国际会计师事务所借助于本土化战略,逐步加快了在中国会计市场的扩张步伐。在国际会计师事务所进驻中国会计市场的势头愈来愈迅猛、竞争愈来愈激烈的情况下,有必要对目前国际会计公司所采取的本土化战略的模式作一初步分析。

国际会计公司本土化即经营属地化或经营当地化,是指企业一切经营活动以东道国消费者为核心,企业规范必须随地区性变化引起顾客的变化而变化,其实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等各方面全方位、多角度融入东道国经济发

展的过程之中。目前,国际会计公司在中国的本土化主要呈现三个方面:一是管理人员和技术人员的本地化;二是国际会计公司管理、审计技术的不断提高带来技术向本地的转移;三是业务配套的日益本土化。适当本土化模式的选择,会提高国际会计公司本土化的程度,从全球前26家国际会计公司(俗称“4大、7中、15小”)的网络化发展情况看,以投资、品牌、人事、财务管理、风险质量控制、客户归属等为标准,“本土化”模式大致有以下四种:

一是紧密型。整个国际会计公司在组织结构、客户归属、人事安排、财务管理、风险质量控制等方面,实行统一管理,原“安达信”的“本土化”模式便属于此种类型。目前,“四大”会计师事务所的发展动向就是向“紧密型”转变。

二是半紧密半松散型。国际会计公司在各区域设有相对独立的大地区总部,在全球总部和地区总部以及国家成员之间,地区总部对所属成员相对紧密控制,通常除了组织结构、财务管理方面外,共享专业人员、客户资源、审计技术、网络资源、全球责任保险等。目前,“四大”以外的“7中”会计师事务所主要是这种情况。

三是松散型。国际会计公司的全球总部、地区总部和国家成员之间的关系不紧密,但层级关系不同,具体情况也有所不同。存在两层关系的,全球总部对地区总部的控制力不强,地区总部能控制所辖成员的财务管理、人事安排和客户资源;存在三层关系的,地区总部下的国家成员则在财务管理、人事安排上完全由自己控制。但是,无论哪种层级关系,全球总部在对使用国际会计公司品牌、审计技术等方面说了算。一般情况下,如果东道国的合伙人达到了国际会计公司“认可的标准”,国际会计公司会倾向于采取“松散型”模式,此时的本土化程度相对也较高,反之则会采取“紧密型”模式,本土化程度相对会比较低。

四是联谊会型。是上述三种类型之外的国际合作形式,类似于联谊会。这种模式下,除培训、人员交流和召开年会以外,成员所之间的深层交往不多,特别是由于国际总部的客户资源、技术资源有限,各成员从国际总部的受益也有限,有人称之为“联系所”。目前,全球排名第十八位的马施云国际会计公司便是这种情况。

以“四大”为代表的国际会计公司采取本土化战略,使其经营策略和运作都“入乡随俗”,一定程度上规避了因不熟悉中国市场、政策和法律及语言、文化和行为习惯不同,导致不能有效沟通、进行适当决策的风险,同时由于国际会计公司本身高水平的审计、管理技术和丰富的市场经验使其在中国会计市场的占有份额逐年上升。对国内的会计师事务所来说,要想保持原有的市场份额,认清国际会计公司所实施的本土化战略的“真面目”只是第一步,当务之急还要在此基础上制定有效的应对策略并加以实施。

(作者单位:中央财经大学)

责任编辑 张智广

防范企业财务风险的对策

□ 王小军

1、树立诚信的经营理念。对外,应侧重于诚信形象的树立,通过信守诺言,履约、践约,提升自身形象;对内,通过真实核算、客观准确地反映企业财务状况,加强会计诚信建设。

2、提高企业对财务管理外部环境变化的适应和应对能力。企业对不断变化的宏观经济环境要进行认真分析,把握其变化趋势及规律,同时关注经济活动出现的新情况并与自身企业情况相对照,并制定出应对措施。

3、理顺企业内部财务管理关系,建立一套适应市场变化的财务管理系统。一是要明确各职能部门在企业财务管理中的地位及应承担的职责,并赋予其相应的权力;二是在职责划分上,既要考虑到高度集中的财务管理,又要兼顾适度分权,以调动各方面参与企业财务管理的积极性;三是建立高效率的财务管理机构,配备高素质的财务管理人员,健全内部财务管理规章制度,强化财务管理的各项基础工作。

4、强化企业管理人员的财务风险意识。一是企业管理者应充分认识到,随着知识经济时代的到来,企业会面临更多的风险;二是充分发挥企业财务工作者的积极性,让他们参与到企业的经营管理中去,并享有充分的发言权,对他们提出的关于改善经营管理的意见应给予充分的重视;三是提高财务工作人员对财务风险的敏感性和准确的职业判断力。

5、加强财务会计工作,为正确决策提供技术支持。企业决策的作出是建立在企业会计核算提供的数据信息基础上的,这些数据信息的质量直接关系到投资方案的计算结果,从而影响决策方案的选择,这就要求企业:一要加强会计基础工作,提高会计信息质量,使会计对企业经济业务的反映做到全面、准确、及时;二要充分行使会计职能,应由单纯的会计核算转变到财务分析上来;三要完善会计内部控制制度,加强审计监督,防止内部风险的发生。

6、保持企业良好的财务状况。一是加快存货的周转,缩短应收账款的回收期,控制长期投资和固定资产投资的比例,对短期负债保持较强的现金偿付能力。二是充分利用资本市场和金融市场,以“组合融资”的方式筹集企业经营所需的资金。同时,努力降低资产负债比率,增加经营中自有资金的比重。三是加大资本运营的力度,采取兼并、重组、联合等形式,实现企业间上、下游产业的互补和协作。四是加强信用管