

计划。而企业集团的财务控制则与单个企业有根本的不同,企业集团的财务控制是从出资人角度进行的,其控制是以产权为基础,是在不同的财务主体之间进行的,主要是维护出资人的权益,而不干预子公司的日常财务管理活动;同时,子公司进行的财务管理活动不得损害母公司的权益,并在母公司的财务控制框架内,结合各自的实际,进行各种财务管理活动。因此,企业集团的母子公司财务管理体制在中观的层次上决定了财务控制的体系,不同的母子公司财务管理体制对各种财务控制权限进行了不同的划分,由此也必然产生不同的财务控制模式。

第三个方面,财务控制要将企业战略与目标、评价与激励纳入整个控制体系,形成以财务预算为手段,包含企业战略与目标、评价与激励在内的一整套财务控制制度。这是企业集团整个财务控制系统的核心内容。传统意义上的财务控制是一种狭义的财务控制,一般都是将它与财务管理目标、财务评价与激励割裂开来,把财务控制单独理解成为一种程序或过程。事实上,在实际的财务管理活动中,这三个方面是有机统一的整体,财务控制既是包含财务目标的控制,又是包含激励措施和约束手段的控制。尤其是企业集团,财务管理目标复杂,财务评价与激励措施多样化,并且始终处于一种变化的状态,因而必须将财务目标确定机制、激励约束机制与财务控制的手段相结合,形成一套有机统一的财务控制整体。具体内容见下图。

图:企业集团的财务控制系统



从国内外的经验看,对于任何一个“系统”的研究,都是从目的和手段两方面进行的,企业集团财务控制系统也不例外,其核心内容主要包括三部分:

1、财务控制的目标。对于一个企业组织,基本任务之一是使组织内部各成员单位的工作努力保持协调一致,特别是使不同的经营管理层面在公司指导其决策和行动的战略上达成一致。企业组织各组成单位对企业战略和目标的认同是取得这种协调一致的必要条件,因此,确定所要达到的各种目标是最重要的一步。从总体上讲,财务控制的目标与企业的战略和目标是一致的,都是为了实现企业财务价值最大化,而不仅仅是传统意义上的财务活动的合规性、有效性。首先,财务控制的目标是降低代理成本,即降低因经营者、雇员等代理人偷懒、不负责任、偏离股东目标或以种种手段从企业获取自身利益而发生的成本,这种成本最终由股东承担;其次,财务控制要促进企业战略目标的实现,因而财务控制过程必须是围绕着企业战略的制定、实施而采取的一系列措施的全过程;第三,财务控制要对企业资源进行整合优化,以实现资源消费最小、资源利用效率最高、企业价值最大。不仅如此,在现实中,企业集团的财务控制目标不是一个或几个目标,而是一个目标体系,这个目标体系不仅是在现有财务控制机制下生成的,而且随着情况的变化,目标体系也在不停地修正和调整。因此,在企业集团的财务控制机制中,战略和目标不是一个外生变量,而是一个内生变量,是财务控制体系的组成部分。

2、财务控制的手段。从传统意义上讲,企业的财务控制的手段很多,主要体现在各种财经制度、财务计划、资金费用定额等方面,如对生产、销

售、采购、投资、融资、现金等都有严格的程序和制度规定,以及各种事前、事中、事后的监控手段。但从现代企业财务控制来看,控制手段越来越集中到预算管理上来,尤其是企业集团的财务控制,通过预算管理把企业的目标、业绩评价、激励和约束等各种控制手段融合到一起,成为渗透到企业生产、销售、经营、投资、融资等各个环节的主要控制手段。

3、财务控制的激励和约束。企业从本质上讲是一组“人与人之间的契约关系”,财务控制必须使各层级的经营者有努力实现组织目标的动力,为了具备这种动力,需要有针对性个人的评价与奖惩措施,来解决个人期望与企业目标之间的矛盾。在经济学理论中,代理理论对代理问题有详细的研究,主要涉及所有者与经营者分离所产生的委托人与代理人目标的偏离以及委托人为使代理人的行为和努力程度符合委托人的利益而采取的各种手段。在一个企业组织内部,不同管理层的经营者之间仍然存在相同的代理问题。控制系统必须提供针对个人的激励措施,以使个人的目标与企业组织的目标一致,并激励经营者为实现企业目标而努力工作。因而财务控制只有将控制的手段与激励和约束结合起来才能实现控制的目标。

此外,在不确定的竞争环境中,企业集团的财务控制还必须有一个有效的信息系统来支撑。

(作者单位:中国人民大学会计系)
责任编辑 周文荣

更正

本刊第六期 P26“按日表示时应收票据到期日的确定”中的“‘到期日’为4月14日”应改为“‘到期日’为4月15日”。P27“应收票据贴现的财务处理”所举例题中的“年利率为6%”应改为“年利率为8%”。特此更正并向读者致歉。

(本刊编辑部)