

中,如果仍片面地坚持小生产者的那种节约观,不仅不符合人民群众的愿望,违反经济规律,而且会阻碍国民经济增长,使企业无法立足于市场,使国家无法立足于世界。消费观念过于保守,可能是我国经济建设长期不如人意的原因之一。

在市场经济条件下,企业是为谋求利润而生存、而努力的。企业付出成本,也是为着谋求利润。它以市场需求为导向,而不是以节俭或奢华为依据。对客户它提倡“丰俭由人”,对自身成本支出,它以收得回、赚得进为原则。以尽可能少的成本支出,获得尽可能多的使用价值,从而为赚取利润提供尽可能好的基础,这正是企业成本管理的目的。因此,以降低成本作为成本管理目的就显得片面。“尽可能少的成本支出”与“降低成本”在概念上是有区别的。“尽可能少的成本支出”不一定有着“降低成本”的结果。

在这里,我们提出成本效能与成本效益的概念。成本效能是指企业通过成本耗费所获得的使用价值与所付成本的比值。这属于价值工程中的概念,其计算公式是:成本效能=价值/成本。这是反映成本使用效果的指标,能比较准确地反映企业成本管理水。它不仅用来计算、衡量经营成本的效果,而且能衡量购置成本、生产成本的效果。由于它涉及到不同技术经济范畴统一量化的问题,计算起来比较复杂。成本效益亦称成本收益,是经营利润与经营成本等的比值,可以用销售产品成本收益率、全部费用收益率等指标来衡量。它主要用于计算经营成本、生产成本的效益。如计算购置成本的效益,需要对所购置的资产进行价值评估。我们知道,企业获取利润,除了与成

本所换取的使用价值的质量有关外,还与企业营销工作的质量有关,因此,成本收益这一概念实际上包容了企业营销过程中的因素。我们在以成本收益率考察企业成本管理水平时,总是假定企业收费标准与售价是合理的、适当的。

我们认为,企业成本管理的目的,应当是提高成本效能或成本效益,可统称“提高成本效果。”用成本效果的观点看待成本,成本已不是个二元的平面,而是一个多元的立体。企业必须进行立体管理才能达到自己的目的。

在以提高成本效能或效益为根本目的的市场化企业成本管理中,与计划经济体制下的企业相比,其管理手段也有很大差别。总的来说,是以科学管理手段代替经验管理手段。首先,以消耗和单价作出的以经验为基础的简单成本计划让位于成本设计。成本设计的过程,是企业市场调查的基础上,针对市场需求和本企业的资源状况,对产品和服务的质量、功能及新产品、新项目开发等提出要求,并对销量、价格、收入等进行预测,对所需成本进行估算,研究成本增减与收益增减的关系,确定有利于提高成本效果的最佳方案。其次,在日常成本管理中,由于成本指标的分解、责任制的落实等,企业主要靠调动基层组织和员工主动精神来进行管理。第三,在管理过程中,整个过程是动态的,存在灵敏的成本信息系统和正确无误的指挥系统。第四,在成本核算、检查、分析、考核、奖惩等方面有严格、细致的科学手段和制度。

《我国当代企业的成本管理问题》节选

(《会计研究》1996年第9期)

论企业管理的财务导向模式

汤业国

一、对企业本质的不同认识决定了不同的管理导向模式

导向,即引导方向之意。在一个由多因素组成的事物发展过程中,必然有某个因素在起着导向作用。导向的确立,就是工作目标的确立。通过对这一导向因素的确立,可以明确工作、活动的目标,从而使一切问题的处理服从导向因素的需要。以不同的因素作为导向因素,就会构成不同的导向模式。

企业管理是一个由多个因素组成的复杂系统,它包括人事管理、生产管理、质量管理、技术管理、营销管理、财务管理等许多因素(也可以称为管理子系统)。毫无疑问,任何时期、任何条件下的企业管理,

都必须有一个明确的导向因素,不同导向因素的选择,构成了不同的企业管理导向模式。例如,可以在提高技术水平、保证产品质量基础上,以增加生产量为目标的生产导向模式;可以是以扩大销售额、提高利润水平为目标的利润导向模式;等等。通过某个导向因素的确立,形成该因素的导向模式,能够确立企业管理实践中的管理目标,从而使各种管理行为有所侧重,同时也就为判断各种管理行为的优劣设定了标准。

历史地看,在企业发展的长河中,企业管理依次表现出了生产导向模式、利润导向模式、以及本世纪80年代后期在西方企业中盛行的财务导向模式,形成了几个不同的企业管理导向时代。

之所以存在不同的企业管理导向模式，是由于对企业本质的认识不同所致。

在企业发展的早期，企业实质上被认为是一个生产作坊，即它只是一个生产产品的地方，那么一切的管理行为（不管是否独立于其业主）的目标就被设定为最大限度地提高产品产量，此时的企业管理模式就是生产导向模式。例如我国在计划经济时期的企业管理就属于这种模式。在将企业认为是一个经营实体的时代，企业只是一个生产产品、出售产品并且独立经营、独立核算、自负盈亏的经营实体，这样企业管理就必须关心它所生产的产品能否卖出去，所收回的货款能否满足下一个生产过程的需要和能否实现最大限度的盈利。自然，最大限度地出售其产品并实现盈利，就成为这一时期企业管理的导向。这时，人们就崇尚于如何保证产品质量、降低成本费用和注重推销工作，这样就形成了利润导向模式。我国目前的企业基本上就属于这种情况。在将企业作为一个“受托责任”的法人财产实体的情况下，经营者是在为完成投资者所赋予的“受托责任”而工作的，这样，投资者投入本金的维护、经营过程的风险控制以及通过实现利润来增长所有者权益，就构成了企业管理的目标，即实现所有者权益的最大化。在这种情况下，企业的生产问题、技术质量问题、营销和利润问题都将不是管理的目标，只不过是实现了“股东财富最大化”（所有者权益最大化）的一种手段，其工作的重点将不再是简单的生产、技术、质量、营销问题，而是包容这些因素在内的全面的财务问题，用一句话来表述，就是“维持良好的财务状况，实现收益性与流动性的统一”，注重企业的持续发展性壮大，来保证实现所有者权益的最大化，进而企业管理表现出财务导向模式。

二、企业管理财务导向模式的特征

（一）在企业组织机构中，财务管理部门独立设置，其地位跃居其它管理子系统之首。在企业管理财务导向模式下，财务管理部门将从会计部门、计划部门等部门中分离出来而独立设置，分担企业的资金筹集、运用、投资、分配等全盘的资金管理任务，从事企业内部各个单位的资金核定、分配、结算、考核的职责。财务管理部门与其它部门的关系将不再是平行的关系，变成了一种领导和被领导的关系。财务管理部门负责人能够参与企业的最高决策，并成为主要决策人之一。企业财务主管将最有可能成为最高决策人，职业化经理阶层将大部分地由财务经理来形成。正如台湾的岳师在《华南贸易》一书中指出的那样：“财务导向的时代来了！目前在美国，不但最优秀的人都去搞财务，企业的最高主管（CEO）以财务出身的比例也正扶摇直上。继生产、技术出身与行销出身

之后，财务部门主管俨然成为攀登企业最高主管最抢手的主流派。在短短几年间，经济先进国家的企业界已悄悄由行销导向进入财务导向时代。”

（二）财务目标成为企业目标的集中反映。众所周知，现代企业的企业目标已不再是单纯的利润最大化，而是股东权益最大化，或者说是所有者权益最大化。企业目标应由各个管理子系统来落实和执行，财务目标与其它管理子系统的目标在分担企业目标时，并不是平分秋色，而是集中地反映为财务目标。事实上，在西方财务理论界，大部分人就将企业目标直接作为财务目标。要完成企业目标，实现所有者权益最大化，具体就落实为具体的财务目标，主要包括：①用资本维护目标来保证原始所有者权益的保全；②通过权衡负债政策，维持理想的资本结构，来实现债务者利润，壮大所有者权益；③同时维持理想的获利能力和偿债能力，以保证实现企业动态发展中的所有者权益最大化；④关注资金的利用效率，以使单位资金获得最大的效益，来提高所有者权益资金的获利水平。

（三）企业管理的具体目标转移为“维持良好的财务状况，实现收益性与流动性的统一”。在生产、利润导向管理模式下，企业管理的目标一般放在利润指标上，凡是能够实现利润最大化的方案就被视为最佳方案。而在财务导向管理模式下，人们不再是单纯地关注利润指标，而是追求所有者权益的最大化，进而迫使人们在关注利润的同时将很大的精力放在对财务状况的控制上。“维持良好的财务状况，实现收益性与流动性的统一”成为企业管理的具体目标。这是因为，财务导向管理的时代，正是处于信用经济膨胀的时期，大量债权、债务的存在，使得财务状况的优劣成为制约企业生存和发展的重要因素。众所周知，收益性和流动性是对资金结构安排的两种相互矛盾的要求。提高收益性，必然以降低企业的流动性为代价；维持理想的流动性，必然因此而降低应有的收益水平。在财务导向管理模式下，人们追求收益性的强烈愿望与客观环境对流动性的强烈要求，使得收益性与流动性之间的矛盾日益突出。如果只是关心利润指标，往往有时虽然能够实现利润最大，但可能因此使得企业的财务状况恶化，现金短缺，从而影响企业的流动性，最终影响企业所有者权益最大化的实现。这样，企业管理的重心就变成了对收益性和流动性的同时关注。对收益性和流动性的同时关注，不但极大地扩大了财务管理的领域，诸如营运资本管理（短期财务管理）、赊销与收款政策、通货膨胀财务、现金管理、短期债务的协调等内容，成为财务导向模式的重要管理内容；而且在财务决策中，对收益性和流动性的权衡构成了对一个决策方案取舍的重要标准，而不再是单纯的收益性标准。实现收益性与流动性的统一

贯穿于各种财务决策的始终,甚至在某些情况下,会采取“与其得到未来的最大利润,倒不如先维持目前的良好现金状况”的“生存比利润更重要”的管理策略,客观的形势逼迫企业不得不“留得青山在,不怕没柴烧”。

(四)财务管理领域大为拓宽,金融利润受到格外重视。一般地理解,企业财务是存在于企业生产经营过程中的资金运动。但是,在财务导向管理模式下,财务管理将不再只是局限于企业的生产经营过程,而是表现为在服务于生产经营过程的同时,将活动的领域拓宽到能够创造利润的金融领域,例如利用偿债基金、退休基金进行投资,以获得金融利润,已经日益受到人们的重视;更有甚者,利用独立于生产经营过程之外的资金,从事期货、炒股、炒汇等独立的“货币商品经营”,也构成了现代财务管理的重要内容。这样,企业的利润构成将不再是单纯的生产经营利润,金融利润也在其中扮演了越来越重要的角色。例如,1986年美国通用汽车公司利用投资的退休基金超过200亿美元,通用电器公司和国际商用机器公司也都有大约120亿美元的退休基金,日本JVC电子集团1986年金融利润高达生产经营利润的近3倍,丰田汽车公司的金融利润也高达11亿美元。

(五)财务形象构成企业形象的主要内容。财务形象是企业财务状况和经营成果的实力以及企业付款义务在市场上的投影,是广大关心企业的人们对企业的印象。当今社会信用经济的膨胀,企业对金融市场的强烈的依赖性,逼迫企业必须十分重视财务形象问题。财务形象的塑造主要包括三方面:一是自觉地维持良好的财务状况和可观的经营成果,二是自觉地及时履行付款义务,三是积极开展财务公关。财务形象的优劣说明了企业发展中所依据的外部环境的优劣,特别是说明了企业利用金融市场融资和投资的能力,因此要求企业必须将财务形象的培养作为企业发展的一个重要战略来对待。企业良好的财务形象与企业的优良的产品形象、自觉地遵纪守法的形象等一起共同构成了企业的良好外部形象。在市场经济条件下,良好的企业形象是企业取胜于市场的一笔不可低估的物质财富。

三、我国企业管理必须实行财务导向管理模式

在我国现代企业制度下,企业是一个拥有法人财产所有权的经济实体,这一对企业本质的认识,决定了我国现代企业的管理应该是一种财务导向管理模式;目前严重困扰我国企业发展的各种现实问题,迫使我国企业必须走向财务导向管理模式时代。

首先,现代企业制度已经赋予了企业自主经营、自我发展、自担风险的管理机制,企业经营的目标必

须从单纯的利润最大化走向所有者权益最大化(国有资产保值增值),企业的所有者将成为制约企业的根本动力,企业经营者的任免和功过是非的评价主要由投资者来进行,企业经营的最终目标将是所有者利益的维护和增长。我国已经开始推行以“国有资产保值增值率”为主要指标的考核指标体系。在经济体制改革中对企业本质的塑造,是建立企业管理财务导向模式的根本条件,为实行财务导向管理模式奠定了宏观管理基础。

其次,我国目前企业已经在管理思想上开始接近财务导向管理模式。近几年来,在管理思想上,人们已经越来越重视销售额的增长和利润的实现。对于一个企业来讲,销售额和利润的增长显然是极为重要的,它一方面是企业实力增长的标志,是企业进行继续经营的必备前提和良好财务形象的象征;另一方面,部分营销、利润行为就是财务行为(销售额、收款、利润等)。因此,我国企业已经具备了财务导向管理模式的前奏和基础。利润导向管理模式是财务导向管理模式时代到来的“序曲”。

最后,我国企业目前面临的严峻问题逼迫企业管理必须走向财务导向时代。中山谕在《今后的企业预算制度》一书中说:“财务时代是以低速成长和破产时代为背景而拉开序幕的。”我国企业目前正是处于这一“序幕”时代。主要表现为以下几个方面:

(1)企业规模扩大与资金的供应能力极不适应,绝大多数企业面临着资金紧张问题,并且呈现出“部分环节资金超量占用,总额资金短缺”、“资金短缺与资金闲置浪费并存”的特点。资金短缺制约着企业的经济效益增长,甚至因为资金短缺导致大面积的企业亏损。我国企业呈现出经济效益低速增长、甚至不增长、负增长的准破产状况。

(2)只是简单地注重销售额的增长和利润总额的实现,成本失控,资金超量使用,单位资金获利水平趋于下降,所有者权益没有实现应有的增长。

(3)资金结构严重不合理,特别是债务比重和资产与负债、所有者权益之间的对称结构极为不合理,在过度负债的情况下,又超额流动负债。根据有关资料,我国企业的负债比重处于75%以上的危险状态,流动比率在1左右,呈现出极大的财务风险,企业经营危在旦夕。

(4)企业财务信誉低下,应收账款膨胀,应收账款管理中过分重视促销功能,忽视现金运转的承受能力。这种状况已经严重困扰企业的生存和发展。

(5)国有企业的国有资产严重流失,所有者权益难以维护和增长。

以上状况无一不是在企业管理中不重视财务管理的结果,也正是我国企业拉开财务导向管理模式“序幕”的现实原因。

最后应该指出,财务导向管理模式并不意味着企业管理的重点只是财务管理,“导向”和“重点”是不相同的。

财务导向管理模式能够包容其它导向管理模式,但其它导向管理模式却不一定能够满足财务导向管理模式的要求。企业必须明确确定财务导向管理模式,即应明确确定“维持良好的财务状况,实现收益性和流动性的统一”这一管理的具体目标,但不同经营状况的企业可根据其具体情况确定其工作重点:例如,对于产品生产、技术、质量尚待提高的企业,应将提

高产量、改进技术或保持产品优质作为工作重点;对于销售不稳定、市场占有率低的企业,应将销售额的增长作为工作重点。在强调各个企业的不同的管理重点的同时,都应该以“维持良好的财务状况,实现收益性和流动性的统一”作为管理目标,其它工作重点的确立,是为财务导向来服务的,都是有助于所有者权益最大化实现的具体措施,与简单的生产导向、利润导向管理模式是绝对不同的两个概念。

(《会计研究》1996年第5期)

企业管理以会计管理为中心的理论基础与特征

潘慧彬

一、企业管理以会计管理为中心的由来

在建立社会主义市场经济体制的大背景下,国家公布实施了新的“两则”和“两制”,与此同时,根据转变经济增长方式和建立现代企业制度的要求,还相继出台了一系列方针政策和法规措施,使我国为时十余年的改革跨入了一个新的阶段。由于这一系列改革措施直接触及到企业经营管理体制,加之国有企业发展遇到很大困难,从而引发了一场关于如何搞好国有经济,强化企业管理的大讨论。

1994年8月,冶金系统结合自己的实际情况和面临的资金困境,率先提出“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”,旨在探索建立企业管理的新模式(以下简称“两个中心”)。“两个中心”提出后,得到有关部门领导的赞同。

1995年9月,冶金工业部经济调节司和冶金会计学会联合在天津举行了“两个中心”的高级研讨会,对“两个中心”的观点进行了广泛的探讨。在充分肯定“两个中心”对强化企业管理的作用的同时,部分代表对“两个中心”的提法提出了异议。他们认为“两个中心”的落脚点是资金管理,只能适应当前资金紧张的形势,而当情况发生变化以后,就不适宜了。因此大家建议还是只提“企业管理以财务管理为中心”为好。笔者对这一观点基本认同,但对“以财务管理为中心”的提法尚存疑议。

其一是关于财务管理的归属问题。按照实践中的财务管理概念,财务管理是指依据财经法规制度,根据财务管理原则,组织和处理财务活动及财务关系的一项经济管理活动,它是企业管理的一个重要组成部分。可见,财务管理应归属企业管理。而从财务管理的理论基础和本质来看,财务管理主要研究资金运动

及其规律性,以此揭示资金筹措、使用和分配的一般规律,其理论基础是由会计学提供的。因此我们说财务管理又应归属会计学。之所以出现如此分歧,是因为财务管理在概念、方法和内容上不成熟,存在许多含混和模棱两可的地方。

从实际工作来看,企业管理的具体职能是由企业生产、计划、财务、经销、劳资等部门履行的。近几年根据经济发展的需要,部分国有企业成立了专门的企管部门,但其职能与财务管理工作并无任何直接联系;就是在企业财会部门内部,也很少有企业专设财务管理人员从事财务管理工作,通常所称的财务管理工作一般由会计人员去做,因此实际工作中财务和会计是不加区分的。显然实际工作中的财务从属于会计,提企业管理以财务管理为中心,还不如提企业管理以会计管理为中心。

其二关于会计学理论的发展问题。关于会计的定义,目前有各种说法,有信息系统说,也有管理工具说。持信息系统说的强调会计是一个经济信息系统,意思是说会计是专门提供经济信息的,而利用经济信息的人和部门才是管理。然而,不应把处理经济信息和利用经济信息截然分开,事实上处理经济数据,反映经济动态,预测经济前景,规划决策未来是结合在一起的。因此,会计的本质是一种管理活动,只不过会计这一管理部门比起其他管理部门来更成熟,更有成规和成系统的组织、程序与方法,那种认为会计就是提供会计数据的观点只看到了会计的表面。试想有多少优秀的管理专家不精通会计的。既然会计本身是一种综合的管理活动,我们就没有必要再细分会计管理和财务管理,提企业管理以会计管理为中心更直接了当。

再从会计学理论的发展来看,迄今为止,公认的