

言,最紧要的还是对决策中的个人权力加以约束。

首先,CFO们应当以不断优化财务决策为最重要的职责,以其作为财务管理和控制的核心内容。应当说,由于未来的不确定性和受决策者个人因素的限制,决策发生失误是不可避免的,甚至于连最优决策都是相对的和非常困难的。但这并不排斥高层管理者对决策进行不断优化以尽可能减少决策失误。根据较为通行但不是非常严密的说法,战略决策、计划预算、流程管理、绩效评价和企业控制被认为是现代CFO们的五大职能。倘若还不能否定管理就是决策的观点,那么管理(也包括财务管理)就应当围绕决策和财务决策展开,控制(也包括财务控制)也要突出对决策和财务决策的控制。也就是说,管理和控制如果不能更加有效地防止决策失误,就应当承认自己的失败,而CEO和CFO们均应对此承担责任。这一点对CFO们非常重要。

其次,针对财务决策中个人权力过大且又缺少限制的普遍现象,要努

力培养以至充分体现民主讨论、集体决策的思想。西蒙认为以“最优”的决策准则进行决策需要三大前提:决策者对所供选择的方案及其执行结果“无所不知”、决策者具有无限的估算能力和决策者的脑中对各种可能的结果有一个“完全而一贯的优先顺序”。但是在现实当中,即便是最伟大的领袖和最英明的企业家作为个人也难以集这三点于一身,更遑论具有各种缺陷和局限的其他决策者了。因此,企业和单位的决策者——CEO、CFO以及其类似的人们尤其是其中的“教父”级人物,务必深刻认识到自己的不够完善之处,应通过民主讨论、集体决策来弥补个人的不足,多一些比较正确的或令人满意的决策,少一些千夫所指的失误。一个具有充分民主思想并善于运用集体决策的领导者,绝不会因此而降低自己的权威和效率。

最后,企业和单位应做出约束决策者个人权力的制度安排,通过强制性的制度规定和企业文化等非正式制度实现集体决策。在很多时候,良好的

思想、作风和习惯之形成,宣传教育应能起到积极的作用,但只有宣传教育却往往不见明显作用。对于决策中的个人权力限制,从数千年延续下来的集权管理和习惯过渡到现代的分权管理和机制,显得尤其困难。民主讨论和集体决策的思想培养是一个缓慢的过程,不能完全寄希望于主要决策者的脱胎换骨或幡然醒悟,而应当做出一定的制度安排使主要决策者的个人权力受到必要的限制,例如企业和单位都可以考虑建立“财务决策委员会”或类似的财务决策机构,通过它的职能定位、人员组成、议事规则、决策准则、信息支持和责任追究等强制性的制度规定,为民主讨论和集体决策建立一个平台或机制。同时,应致力于建立一种有利于约束个人权力的企业文化。当正式和非正式的制度安排这两手都硬起来时,普遍存在的财务决策失误现象也就会明显减少了。

(作者单位:南京大学会计系)

责任编辑 杨曼

● 词条

兼并·收购·合并

兼并(企业兼并)是指一个企业采取各种形式有偿接收其他企业的产权,使被兼并方丧失法人资格或改变法人实体的经济行为。企业兼并的形式有:① 承担债务式兼并,即在资产与债务等价的情况下,兼并方以承担被兼并方债务为条件接收其资产的兼并方式;② 购买式兼并,即兼并方出资购买被兼并方企业资产的兼并方式;③ 吸收股份式兼并,即被兼并企业的所有者将被兼并企业的净资产作为股金投入兼并方,从而成为兼并方企业的一个股东的兼并方式;④ 控股式兼并,即一个企业通过购买其他企业的股权达到控股,从而实现兼并的方式。

收购是指一个企业通过购买上市公司的股票而使该公司经营决策权易手的行为。

合并(企业合并)是指两家以上的公司依据契约及法令归并为一个公司的行为。企业合并包括吸收合并和创立合并两种形式。所谓吸收合并是指两个以上的公司合并中,其中一个公司因吸收了其他公司而成为存续公司的合并形式;创立合并是指两个或两个以上的公司通过合并创立一个新公司。