

企业风险管理与责任会计体系

陈国钢

摘要：责任会计体系是企业围绕财务资源管理而形成的企业财务管理体系的一个重要组成部分，包含着资金管理、预算管理、成本管理和绩效管理等内容，综合发挥着防范企业财务风险的作用。本文以中化集团的实践经验及思考为基础，从责任会计视角对当前企业如何建立自己的风险管理体系、防范经营风险进行解析。

关键词：责任会计；风险管理；预算管理

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)08-0021-06

中国中化集团(以下简称中化集团)在1998年亚洲金融危机期间,曾遭遇了资金链断裂及支付危机。2000~2010年,笔者任中化集团总会计师,作为当时分管财务和风险的集团领导,有幸参与了债务危机处理及危机过后管理改善工程建设的全过程,并亲自构建了中化集团责任会计体系,及以此为核心的“点、线、面”相结合的公司内部控制体系。以上工作不仅有效化解了财务危机,也为中化集团的后续战略发展奠定了良好基础。笔者以从业以来所见所闻及亲身经历的实践经验及思考为基础,尝试就当前企业如何建立自己的风险管理体系、防范经营风险,从责任会计的视角提出自己的见解。

旧事重提,还有一点考虑。能够担任中化集团总会计师,并在专业上有所成就,追根溯源,还要感谢笔者

的恩师余绪纛教授。作为余老师门下首批硕士生、首批博士生之一,笔者当年的研究方向是管理会计,研究的课题正是责任会计及预算管理等内容,这为后来的工作奠定了良好的专业基础。在恩师百年诞辰之际,也谨以此文表示纪念。

一、对企业风险管理的理解

(一) 企业风险管理的目的

企业风险管理的目的就是管理企业的经营风险,为企业战略的执行提供安全保障,使企业的经营在安全的轨道上不断前行,在创造价值的同时,避免必须避免的风险、及时化解可能产生的风险、承受可以容忍的风险。必须避免的风险就是避免发生企业的系统性风险,系统性风险指的是此风险超出企业自身的承受能力(主要为财务承受能力),具体表现形式为资金

链断裂、支付危机。企业系统性风险的产生无非来自两方面:一方面是战略方向性错误,比如过度扩张、盲目多元化、短贷长投和转型方向选择错误。外部环境一发生变化,财务资源跟不上,于是产生支付危机。另一方面是内部管理问题。“冰冻三尺非一日之寒”。企业长期日积月累隐藏的危机,如管理不善、风险意识薄弱、缺乏内部监督机制、选人用人评价人的制度不完善,产生“道德风险”和“逆向选择”风险,导致某个人、某个事件毁了一个企业,如巴林银行的倒闭。

(二) 企业风险管理体系——纠偏机制和容错机制

风险管理体系的核心是建立风险管理机制,它以纠偏机制和容错机制为主要内容。纠偏机制就好比汽车的方向盘,把握着前进的方向;容错机制就像发动机,通过科学的评价机制

作者简介:陈国钢,中国中化集团原总会计师,厦门大学会计学博士。

给予经营者动力，激励他们砥砺前行。

1. 纠偏机制。纠偏机制是建立一系列相互联系的责任目标体系，通过信息数据追踪系统（如会计信息系统）及时发现偏差，分析原因并予以纠正。通过这一机制可以及时发现并化解随时可能发生的风险，避免产生重大风险给企业造成重大损失。企业内部不同的组织、不同的人负责不同的事务并承担不同的责任，每个人的风险偏好是不一样的，由此决定了企业风险的多样性。经营者在有限信息的环境中很难对企业所有的风险进行明确的识别。有些风险是可识别的（如经营过程中的市场或信用风险），有些是隐含的、不可知的（如政策性风险）；有些是可承受的风险，有些是不可承受的系统性风险。大多数的战略风险容易演变成企业系统性风险，一般来说，企业负责经营的领导偏好冒险，负责风险或财务的CFO或CIO偏向保守。纠偏机制就是建立一个控制系统，要把握一个度，控制和约束不同人产生的不同行为，及时发现并纠正可能产生的风险。

2. 容错机制。容错机制是建立一个包含可承受风险容忍度的评价体系。建立风险管理体系关键要有一个科学的风险观，辩证地看待风险。企业经营是以盈利为目的，经营的过程存在着不确定性，风险与机遇共存。建立容错机制，就是在企业内部形成一种负责任的文化，明确责任主体，各司其职。既要鼓励创新又要避免过度博弈；既要鼓励勇于担当，保护创新的积极性，又要防止道德风险和逆向选择。有些企业一提到风险管理就要求经营零风险，对经营风险零容忍，但同时又要要求经营创新，强调领导要勇于担当，这实际上是自相矛盾的。

创新就要冒风险，勇于担当就要有承受失败的勇气，所以零风险要求以及对风险零容忍的提法是不科学的。零风险意味着停业，零容忍导致大家“躺平”，它会扼杀企业创新的积极性，无法创造出一种开拓创新、积极向上的局面。建立纠偏容错机制的评价体系就是要避免对经营零风险的这种“过度厌恶”要求，科学地、实事求是地评价经营者的努力和贡献。

（三）对风险管理体系的概括

企业是个平台，每个人都可以从不同视角去认识企业，从风险管理角度可以视企业为经营风险的平台。建立风险管理体系的主要作用就是要防范企业的系统性风险，为企业的战略执行提供安全保障。

企业风险管理是一个笼统的概念。企业风险类别千差万别，不同的风险通过不同的管理体系防控，企业的风险管理体系并不是靠设立风险管理部就可以代表了，也不是通过制定一系列规章制度就可以涵盖了。成体系的风险管理内容是嵌入不同管理体系内，且不是一个显而易见的体系，它是隐性的，如用人风险就需要由人力资源管理体系负责、战略风险由战略管理体系负责、财务风险由财务管理体系负责等。所以，风险管理体系是看得见摸不着的——看得见是因为它是由一系列规章制度流程所明确规定要求的，通过它可以及时纠偏，可以说是硬约束；摸不着除了它是隐性的外，还和企业的负责任的文化、人的责任心及产生的行为息息相关，是软约束。人的行为受利益驱动，利益又受评价体系影响。尽管评价体系是对结果的评价，但它的导向作用贯穿企业经营始终，影响经营者的行为选择。它既要引导人们避免选择不利的

行为，还要鼓励人们积极向上的作为，所以必须要有包含容错机制的评价体系协调平衡人的行为，做到事情有人管、责任有人担，避免人人有责人人都不负责、出了事人人都被问责、到头来谁都不负责。

综上，风险管理体系是通过建立全方位的责任体系，从全局的角度，从事前、事中、事后多方面、多角度管理企业不同的风险，它不是简单的前、中、后台各司其职的平面管理，而是立体的多角度的点、线、面相结合的全方位管控，使企业的整体经营各种风险可知、可控、可承受。此处，点就是风险点，通过风险识别确定；线就是控制线，设计偏差的容忍度，它跟企业管理者对风险的偏好有关；面就是从不同角度通过不同责任主体、不同信息来源发现控制风险。因此一个完善的风险管理体系，必须具备三种能力：风险识别能力，使风险可知；风险及时发现和化解能力，使风险可控；风险承受能力，即通过压力测试后确定整体的风险暴露度。总之，风险管理体系的形成包括三个要素：责任主体、负责任的人、责权利相匹配的评价标准和体系。

二、责任会计体系——财务风险防范体系

（一）构建责任会计体系的目的

责任会计体系是企业围绕财务资源管理而形成的企业财务管理体系的一个重要组成部分。它根据企业内不同责任主体（中心）的战略定位及战略目标，根据每个时期的计划，按责权利相匹配原则，以预算方式配置财务资源，通过预算管理这条主线管理财务资源的使用。它是从构造预算指标体系、确定具体预算以及预算执行过

程中的管控监督,最后一直到业绩评价标准的制定及业绩考核的全过程。预算管理贯穿财务资源管理事前、事中、事后的全过程。

责任会计体系属于财务管理体系,包含资金管理、预算管理、成本管理和绩效管理等内容,综合发挥着防范企业财务风险的作用。构建责任会计体系一方面可以为公司战略的执行提供财务资源的保障,根据各责任中心的责任目标提供相匹配的财务资源配置,适时监控并科学评价实施结果,有效推动公司战略发展,引导经营者树立追求高业绩的理念;另一方面通过预算及预算管理强化企业合理节约使用财务资源,既保证财务资源的供给,又可通过纠偏机制防止财务资源的滥用,实现资源的优化配置、提高经营质量,及时发现和避免可能产生的财务风险,保障企业经营的安全,防范企业因财务危机发生系统性风险。因此责任会计体系也可被视为企业风险管理体系的重要组成部分。

由上述可见,预算及预算管理是责任会计体系的核心。对预算理解的不同,使得企业的预算管理方式各异,导致了责任会计体系的作用功能也不尽相同。一些企业把预算理解为以控制费用和成本为目的,一味简单地要求企业财务部门采用“一刀切”方式控制业务部门费用;有些企业在制定责任目标时充满随意性,执行过程中不断变更,财务资源供给经常变化;还有些企业缺乏客观合理的评价标准和科学的激励措施,领导或上级职能部门说了算,而这些部门往往根据自己的主观判断、个人的好恶来评价下属单位。这些随意的管理方式导致了管理信用的缺失,损坏了员工的积极性和创新性,不利于企业的发展创新和

企业员工积极性的提升,容易形成大家都不负责任的“道德风险”,甚至导致有些员工的“逆向选择”行为。

科学合理的责任会计体系既要引导经营者主动追求高业绩,制定合理预算,科学运用财务资源,又要使预算执行可控,便于监督和及时发现偏差和纠偏,便于管理经营风险,因此正确理解预算、科学地进行预算管理是完善责任会计体系的重要前提。

(二) 对预算的理解

1. 做预算的目的。一般认为,企业做预算的目的是对花钱行为的约束,因此现实中企业制定预算往往难免陷入无休止的讨价还价。要做到高效、合理地制定预算,首先必须对预算内涵有深刻的理解和把握。

诺贝尔经济学奖获得者弗里德曼在《自由与选择》中总结道:“花自己的钱办自己的事,最为经济;花自己的钱给别人办事,最有效率;花别人的钱为自己办事,最为浪费;花别人的钱为别人办事,最不负责任”。做预算的目的应该是鼓励下属企业视公司财务资源为己出,从而更高效地创造出更多的价值。所以,我们可以把预算理解为用合理的投入匹配最理想的效果,即合理地配置财务资源。

2. 重新认识预算。既然做预算的目的是合理配置财务资源,企业制定预算过程应当是由上级单位(资源配置者)向下级单位(资源使用者)配置财务资源的过程。他们之间的关系是委托和被委托的责、权、利关系,即委托——代理关系。

委托——代理理论认为,所有的市场交易都可被认定成是一种契约关系,即一个或多个行为主体根据一种契约,指定、雇佣另一行为主体为其服务,根据服务质量支付报酬。从委

托人角度,希望以最小投入获取代理人最大努力和产出;从代理人角度,则希望获取最充足的资源,轻松完成目标。但由于信息不对称,代理人拥有信息优势(自有信息),往往在谈判中占据优势。该理论主要研究在利益冲突和信息不对称环境下,为防止代理人“道德风险”及“逆向选择”行为,如何设计最合理的契约来平衡委托人和代理人之间的利益。

委托——代理理论给我们的启示是,预算实质上就是一种契约,是企业财务资源配置方和使用方的契约。把企业预算制定双方视同契约订立关系,在信息不对称情形下,通过合理的契约关系以达到约束和激励代理人行为的目的。不是一味地卡费用、降低成本,而是科学合理地运用财务资源使其效用最理想化;以契约方式制定企业经营预算,就是通过与经营单位充分沟通,各方就预算条件是否合理、是否可行充分谈判,最终形成预算方案。在此过程中,上级单位明确要做什么并承诺给予什么样的财务资源和什么标准评价及激励;下级单位明确能做什么,需要什么样的支持,双方最终通过制定预算明确各自责权利关系。将预算视同为契约,避免低效的讨价还价和“一刀切”的预算方式,充分发挥代理人的积极性与主观能动性,减少信息不对称带来的弊端,以最终达到合理配置财务资源的目的。

(三) 构建责任会计体系

1. 全方位的预算指标体系。预算指标体系必须是全方位、科学合理的,它包括各责任中心的责任目标、为完成责任目标需配置的财务资源(包括自有资金、债务信用支持等),以及使用财务资源过程相应的控制指标,通过指标(如应收账款及周转率、费控

率等)明确风险点,完成风险识别。

首先,企业通常会根据董事会要求制定未来三年规划。企业要在战略取向和规划目标等方面进行差异分析,包括外部环境分析和内部能力判断,进而制定年度责任目标。将战略方案细化为可操作的战略举措和经营计划,如明确商品经营计划、明确市场客户开发计划、明确人力资源与财务需求等。

其次,制定经营预算。根据年度经营计划按责任中心分解落实责任目标,即经营成果指标如收入、费用、利润、收益率等,及相应的财务资源配置指标如薪酬、资金、信用支持、资本性支出和过程监控指标(风险控制线)如库存额度及周转率、应收账款及周转次数、现金流、能耗比、废品率、返修率等。例如,根据销售收入规模制定应收款或存货的总的控制红线及单个客户的信用额度或单个产品的库存规模来控制信用风险和市场风险,通过应收账款及存货周转率指标对现金流回收提出要求。

预算指标体系与战略规划和经营计划紧密相关,通过建立预算指标体系,能有效将公司战略发展导向和经营策略转化为可知、可控的各项管理指标。全面的预算指标体系是通过预算实时监控资金在不同形态变化中产生的异常情况(即风险点),以便于过程监控。

以中化集团商贸类企业2010年财务预算指标体系为例,其是涵盖战略、财务、风险等指标的全面预算指标体系,不仅包括经营成果指标,还包括经营过程指标和资源配置指标。该体系关注经营过程和经营质量,而且通过资源配置与经营成果相匹配,鼓励经营者追求高绩效。整套体系体现了

强调价值创造、风险可控、资源优化配置、全方位内部控制的特点:(1)公司的经营成果指标,反映企业的经营业绩,包括销售收入预算、税前利润预算、三项费用预算、EVA预算等。销售收入预算需根据年度经营计划分解落实,强调业务结构的优化、主营业务业务货量的增长;税前利润预算突出高绩效经营理念;三项费用预算实行零基数预算管理,重点关注可控费用;EVA预算要求企业经济增加值的持续增长。(2)公司的经营过程指标,反映企业运营的效率和质量,包括风险控制预算和运营效率预算等。风险控制预算兼顾了各单位实际经营能力和管理水平,保证了资产的周转水平和安全;运营效率预算强调通过优化业务结构、提高经营内涵来提高资产使用效率。(3)公司的资源配置指标,反映与经营成果预算相匹配的资源,包括资金预算、人工成本预算、投资预算及固定资产预算等。资金预算强调投入产出水平,资源向经营模式优化业务倾斜,严格控制低附加值业务的资源配置;人工成本预算在考虑历史因素的同时需与企业的盈利水平相适应;投资预算必须符合公司发展战略的需求,实施专项审核;固定资产预算应符合企业实际需求,并与企业的经营规模和效益目标相联系,对经营业绩不佳、成长性差的企业严格控制支出。中化集团全方位预算指标体系是通过多年的实践不断摸索完善起来的,究其实质是监控现金流及其背后的企业生产经营形成的价值运动,通过对现金流产生(经营成果)、现金流占用(经营质量)和现金流质量(投入产出水平)的监控,准确、全面地监控企业生产经营形成的价值运动。

2.科学、合理地分配财务资源。

作为公司战略制定及实施的保障,企业预算制定应当与企业战略和经营计划相匹配。因此,预算制定不仅仅是财务部门的工作,而是要求企业全员参与,上下充分沟通。各方要发挥主观能动性,在预算制定程序中主动沟通,进而充分调动员工积极性。

预算制定过程就是契约明确的过程,预算的上报、质询对话和确定是一个博弈过程,博弈双方均追求自身利益最大化。预算的达成是双方沟通的过程,沟通的目的是为了减少信息不对称。委托人希望公司的预算能满足集团长期发展需求,能够追求集团效益最大化,并希望目标具有一定挑战性,其配置资源的目的一方面是为了赚取更高收入,让下级单位有动力合理配置资源,相当于“花自己的钱办自己的事”;另一方面可以防止下级企业滥用资源,为获得更多资源而夸大经营能力,给企业带来更大的风险。对代理人而言,追求自身效益最大化较多会考虑短期目标,希望获取更多的财务资源,并希望制定的目标较易完成,因此在预算制定过程中,企业需要通过对话质询,根据经营战略、经营计划对其财务资源进行合理匹配,通过指标间合理的勾稽关系使得配置更加科学合理。

中化集团在预算管理初期,预算是集团由上而下布置的。公司一味要求下级企业高增长、高业绩、控制费用,资源配置管理也只关注银行的贷款及担保。风险管理只是注重信用管理,对下属企业的战略及经营管理能力缺乏了解,沟通不够,信息严重不对称,导致某股份改制的下属公司为获取财务资源夸大经营能力并通过自身信用获取银行的支持,在市场持续低迷的情况下资金终于支撑不住,暴

表1

	风险敞口指标	审核要求	周转效率指标	审核要求
授信预算	授信占用规模增长率	授信占用规模增幅原则上低于近三年销售收入平均增幅	授信天数	不高于上年实际值与上两年实际平均值二者的低值；授信周转放慢的单位不允许调增
	授信业务保障系数	原则上授信业务均要实施有效保障措施；保障系数低于80%的不允许调增	逾期率、逾期坏账率	对逾期及坏账率高、经营质量不佳的单位，控制授信规模
	盈利能力指标	税前责任利润减少单位原则上不允许扩大授信规模	经营单位授信预算平均使用率	授信预算平均使用率低于60%的单位不上调本年度授信预算
存货预算	总存货规模、敞口存货规模增长率	存货预算增长幅度原则上低于近三年销售收入平均增幅(剔除价格波动因素)	经营单位存货预算平均使用率	存货预算平均使用率低于60%的单位不上调本年度存货预算
	商品同期价格变化比率	存货规模增幅应与预计的价格水平增幅匹配	周转率	不低于上年实际与上两年实际平均值二者高值；存货周转放慢的单位不允许调增
	盈利能力指标	税前责任利润减少单位原则上不允许扩大存货规模	高龄存货	高龄存货规模较大、处置慢的单位，从严控制存货预算额度

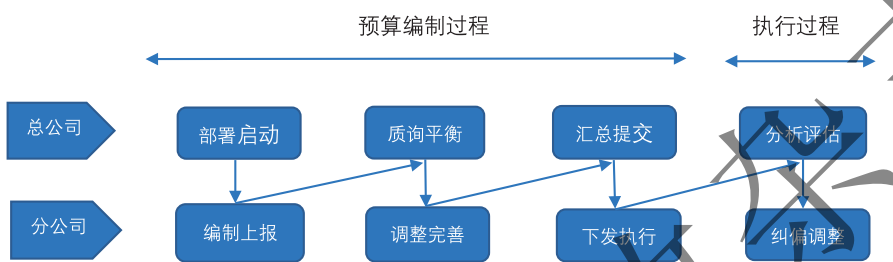


图1

露出了自身无法承受的风险。集团通过对此案例的分析看到，该公司改制后业务超常规扩张，而管理意识、管理手段发展滞后，在集团公司严格控制授信方式放账的规定确立后，在经营中抱有赌博心理，通过敞口囤货博行情，未针对存货建立实质的事前管控指标及动态监控手段。市场判断失误后未及时止损，反而不断补进低价货源摊薄成本，寄希望市场出现反转，结果越补越亏，亏损不断扩大，最终超出公司自身承受能力。针对该公司出现的经营风险问题，集团及时检讨了预算管理程序的缺陷，主要是预算与战略及经营计划脱节、信息不对称、财务资源管理不充分，且未将信用资源纳入预算管理。因此，进一步完善了预算管理对经营业务的全面覆盖，一方面建立了集团领导挂帅参与与下级经营单位战略、计划、预算的质询

对话机制，加强沟通，减少信息不对称；另一方面进一步完善了对授信及存货等风险点的控制，完善风险敞口和使用效率审核指标，增加量化标准，资源配置与业务战略发展匹配、资源规模与业务发展规模匹配，具体策略见表1。

经过多年不断调整和改进，中化集团预算编制过程得到了完善，具体包括“三下二上”（见图1），即部署启动、编制上报，质询平衡、调整完善，汇总提交、下发执行。质询平衡首先平衡下级单位的投入产出，然后通过测算现金流进行企业整体的财务资源配置平衡，测算风险的暴露程度和承受能力，做到风险与收益的平衡，最终下发执行。

以中化集团下发的2010年经营财务预算制定的批复为例，它首先明确财务预算是经过战略规划委员会、预

算及评价委员会研究决定的。预算的批复中，一是包含了集团2010年的若干战略议题，明确未来一年的经营方向及目标；二是以契约形式约定全年经营财务预算指标，包括收入、利润、费用、授信、固定资产、资金预算、人力成本及其他各项财务指标等；三是人力薪酬资源批复。

3. 追踪体系，全过程管理，及时发现并化解风险，保障公司经营战略的实施。预算确定后更多、更重要的工作就是预算管理。既然把预算看作是一种契约，各方就应信守承诺，自然也就需要关注过程和结果。预算下发后，为确保企业资源按照既定方案使用，防止资源浪费和滥用，对经营单位如何使用资源、是否合理，以及达到的效果都需要进行追踪，并通过定期绩效报告制度，分析执行差异，发现风险隐患并及时纠偏化解风险。使用过程的控制主要包括分析评价和预算调整两个方面。分析评价可通过建立预算跟踪制度，即通过ERP系统实时提取信息，跟踪重点单位经营情况。预算调整可以采用建立预算执行过程的质询制度的办法，做到质询纠偏，适时调整，促使经营者自觉追求高业绩，有效控制经营风险。具体来

说,过程监控的手段包括以下几方面:

(1) 资金集中管理,即以集中管理财务资源的源头为前提,包括现金的集中、授信的集中;以预算管理为手段,实时监控资金使用过程中的异动。

(2) 会计信息系统,即通过会计信息系统及时反映过程数据,以便有关管控部门及时掌握数据,了解过程。

(3) 分析评价,即定期进行投入产出分析,将企业经营计划、预算与执行结果对比,找出偏差并及时反馈;发现风险隐患及时化解。

(4) 审计稽核,不单是对会计核算进行审计,保障财务数据的真实可靠,还必须对预算、流程和规章制度执行情况进行审计,防患于未然。

4. 科学客观的绩效评价体系。预算实施最终结果的评价是企业人力资源管理的重要依据,是人力资源选人用人的客观标准。绩效评价体系是责任会计体系最关键、最复杂的部分,它是处理责权利关系的结合点,直接影响到人们的行为。建立公平合理的奖惩评价体系、形成有效的约束、激励机制,可以形象地称之为“堵邪路”,即吓阻代理人违规,防范过失和舞弊,使其不敢腐、不能腐;有效的激励机制则为“开正道”,即正向激励代理人为委托人利益尽职尽责,使其不想腐。同时还必须要有容错机制,使人们能够在可承受范围内大胆、负责任地行使权力,保证战略的执行,进而保障委托人的利益。因此责任会计的评价体系必须遵循科学、客观公正、可预期的标准。

(1) 科学,是指标体系内各指标是相互关联的,跟战略目标一致,鼓励可持续发展,而不是鼓励短期行为。评价体系不能以计划达成作为唯一要

求,而应更加强化业绩成长性、市场份额提升以及对企业的贡献度,并相应进行薪酬配置。通常通过收入、盈利、资产回报率考核业绩质量,并通过重大事项进展考核战略推进,多维评价(预算完成、同比增长、经营内涵、同业比较)。

(2) 客观公正,是指标生成的客观性,数据来源客观、可计量。公正性主要是指指标的可比性,根据下属企业不同行业、地域特点、发展阶段和规模大小特点等分类,按照战略和经营目标,结合既定预算,通过平衡计分卡的方式量化评价指标,化不可比为可比,差异化评价,建立起公正、透明的多维度评价体系,并依据评价结果予以明确的奖惩标准。

(3) 可预期,是在预算确定时就要明确评价标准和激励措施,明确薪酬预算(契约),这样才能发挥导向作用,为“开正道”铺路,使得目标责任人在执行过程中就能清晰地经营成果与个人及员工利益结合起来,反过来也能促进集团人力资源部门更加科学地通过薪酬管理调控员工行为。

以中化集团2010年集团分类绩效评价体系为例,首先是根据责任中心按行业确定企业责任目标,如地产类、生产类、金融类等大类。其次根据不同类型的特点制定相应的评分卡机制,做到突出经营内涵、成长性和投入产出水平、指标量化。在完成计划目标基础上,强调各经营单位在经营安全基础上提升经营内涵。最后在年度工作会议上,由预算及绩效评价委员会公开点评各战略经营中心的全年评价结果,人力资源委员会根据评价结果兑现相应的激励措施,包括薪酬及人员的调整任免。

笔者曾作为中化集团总会计师见

证了中化集团通过十年左右(1999~2009年)管理改善的实践,责任会计体系的构建和完善是其中的主要部分,它显著提升了企业的抗风险能力及各项经营指标,抵御外部不利环境的影响,特别是有效应对了2008年全球金融危机,促进企业战略的推进,助力企业实现业务稳步健康发展。同时,中化集团银行信用评级以及在国内、国际的声誉显著提升,连续多年被评为A类企业并获得国资委的好评,为中化集团之后的发展打下了坚实的基础。

三、总结与体会

责任会计体系作为财务管理的核心地位是因为它是建立在财务会计基础上的管理,财务资源配置功能及财务风险防范功能使它成为财务管理体系与其他管理体系的联结纽带,它是战略管理的保障体系;它是企业风险管理的核心体系,没有一个完善的责任会计体系,便谈不上企业风险管理体系;企业人力资源管理也必须要以其绩效管理为基础,因为财务会计最终报告结果不能直接作为绩效评价依据(财务会计利润表的利润是受历史的原因和当期的努力所共同影响的,对经营者的评价主要是当期的表现,如果仅用报表的数据机械死板地评价经营者的表现会挫伤经营者积极性,而且是不合理的),它必须要通过去伪存真,根据是否可控按责任会计体系实事求是地评价经营者,为此笔者在中化集团平衡计分卡里用当期责任利润而不是报表利润作为绩效考核依据,人力资源部门可以此作为客观评价人和选人用人的重要依据,同时也便于人才流动和人力资源的调配。□

责任编辑 李斐然