

案例四：企业财务控制

汉斯公司的财务控制制度

汉斯公司是总部设在德国的大型包装品供应商，它按照客户要求制作各种包装袋、包装盒等，其业务遍及西欧各国。欧洲经济一体化的进程使公司可以自由地从事跨国业务。出于降低信息和运输成本、占领市场、适应各国不同税收政策等考虑，公司采用了在各国商业中心城市分别设厂，由一个执行部集中管理一国境内各工厂生产经营的组织和管理方式。由于各工厂资产和客户（即收益来源）的地区对应性良好，公司决定将每个工厂都作为一个利润中心，采用总部→执行部→工厂两层次、三级别的财务控制方式。

一、做法简介

各工厂作为利润中心，独立地进行生产、销售及相关活动。公司对它们的控制主要体现在预算审批、内部报告管理和协调会三个方面。

预算审批是指各工厂的各项预算由执行部审批，执行部汇总后的地区预算交由总部审批。审批意见依据历史数据及市场预测作出，在尊重工厂意见的基础上体现公司的战略意图。

内部报告及其管理是公司实施财务控制最主要的手段。内部报告包括损益表、费用报告、现金流量报告和顾客利润分析报告。前三者每月呈报一次，顾客利润分析报告每季度呈报一次；公司通过内部报告能够全面了解各工厂的业务情况，并且对照预算作出相应的例外管理。

费用报告的格式如下表：

其中，费用按制造费用、管理费用、销售费用等项目进行核算。偏离分析及相应措施机偏高额的大小而由不同层级决定，偏高额度较小的由工厂作出决定、执行部提出相应意见，较大的由执行部作出决定、总部提出相应意见；额度大小的标准依费用项目的不同而有所差别。

顾客利润分析报告，列出了各工厂所拥有的最大的10位客户的情况，其排列次序以工厂经营所获得的利润为准，其对每一位客户的报告格式如下表：

其中，产品类型和批量是为了了解客户的主要需求，批量固定成本是指生产的准备成本和运输成本等，按时交货率和产品质量评级从客户处取得。针对每个客户，还要算出销售利润率。最后，报告将记载最大的10位客户的营业利

润占总营业利润的百分比。由此，公司可以掌握各工厂的成本发生与利润取得情况，以便有针对性地加以控制；同时也掌握了其主要客户的结构和需求情况，以便实时调整生产以适应市场变化。

根据以上的内部报告，公司执行部每月召开一次工厂经理协调会，处理部分预算偏差，交换市场信息和成本降低经验，发现并解决本执行部存在的主要问题。公司每季度召开一次执行部总经理会议，处理重大预算偏离或作出相应的预算修改，对近期市场进行预测，考察重大投资项目的执行情况，调剂内部资源。同时，总部要对各执行部业绩按营业利润的大小作出排序，并与其营业利润的预算值和上年同期值作比较，其格式如下：

其中，去年同期排序反映了该执行部去年同期在营业利润排序中的位置。比较的主要目的，是考察各执行部的预算完成情况和其自身的市场地位变化。

汉斯公司的财务控制制度具有以下两个特点：

第一，实现了集权与分权的巧妙结合，散而不乱，统而不死。各工厂直接面对客户，能够迅速地根据当地市场变化作出经营调整；作为利润中心，其决策权相对独立，避免了集权形式下信息在企业内部传递可能给企业带来的决策延误，分权经营具有反应的适时性和灵活性。公司通过预算审批、内部报告管理和协调会，使得各工厂的经营处于公司总部的控制之下，相互间可以共享资源、协调行动，以发挥企业整体的竞争优势。其中，执行部起到了承上启下的作用，它处理了一国境内各工厂的大部分相关事务，加快了问题的解决，减轻了公司总部的工作负担；同时，相对于公司总部来说，它对于各工厂的情况更了解，又只需掌握一国的市场情况与政策法规，因而决策更有针对性，实施更快捷。另外，协调会对防止预算的僵化、提高公司的反应灵活性也起到了关键性作用。

第二，内部报告的内容突破了传统财务会计数据的范围，将财务指标和业务指标有机地结合起来。在顾客利润分析报告中，引入了产品类型、按时交货率、产品质量评级等反映顾客需要及满意程度的非财务指标；在费用报告中也加入了偏离分析、改进措施及相应意见等内部程序和业务测评要素。这使得各工厂在追求利润目标的同时要兼顾顾客需要（服务的时效、质量）和内部组织运行等业务目标；既防止了短期行为，又提高了企业的综合竞争力。财务指标

离开了业务基础将只是数字的抽象，并且可能对工厂行为产生误导；只有将两者有机地结合起来，才能真正发挥财务指标应有的作用。

实践证明，汉斯公司的财务控制制度是切实有效的。其下属工厂在各自所处的商业中心城市的包装品市场上均占有较大的份额，公司的销售收入和利润呈现稳定增长的态势。公司总部也从繁琐的日常管理中解脱出来，主要从事战略决策、公共关系、内部资源协调、重大筹资投资等工作，公司内部资源在科学地调配下发挥了最大的潜能。

二、分析与思考

只要分权就会存在相应的控制问题。汉斯公司的财务控制制度适用于下级单位可作为利润中心的集团公司。对于下级单位不能作为利润中心的，采用该项制度则须在建立预算和业绩评价标准时明确各下级单位作为责任中心的权利与职责，其内部报告的内容也需作相应的调整。

在财务控制制度的实施中，需要注意以下两个问题：

一是内部报告的数据应当真实可靠。内部报告作为企业内部财务控制的主要手段，应服务于企业的经营管理决策，其数据取得和确认的口径可以与一般意义上的财务数据不同。内部报告的数据虽然不对外报送，仍须严肃对待，否则将会使企业财务控制流于形式，起不到相应的作用。

二是协调会的决策应基于内部报告和企业战略目标作出。如果内部资源的分配不是基于以上标准而是根据各分公司经理的谈判能力来作出，则即使内部报告真实可靠也不能完全达成企业财务控制的目标。当然，各分公司之间的协调是必要的，这有助于理顺企业内部关系；发挥组织的协同效应；但不能因此而取消财务控制制度在绝大多数情况下的权威性，否则制度将形同虚设。

汉斯公司的财务控制制度，也给我们带来了如下的启示：

第一，企业内部报告的形式与内容，与企业内部组织和管理结构密切相关。分散经营条件下根据计量各下属单位产出的难易程度及赋予其管理人员决策权的大小，可将企业内部组织划为成本中心、收入中心、投资中心、利润中心等。在适用汉斯公司的财务控制制度时，其内部报告的内容，将不仅仅是针对成本中心的标准成本与实际成本的比较或是针对收入中心的销售收入及边际贡献等简单形式，而是如前文所述的复杂形式。从企业风险和收益的主要来源

看，可将利润中心分为产品事业部和地区事业部两种，其内部报告的呈报基础也有所不同，汉斯公司采用的是地区事业部的呈报基础。另外，如果公司的业务量并不很大或已建立了内部计算机网络，则可以撤销执行部，实行总部——工厂的直接管理，使公司结构更加扁平化，能够更灵活迅速地对市场变化作出反应。

第二，财务控制只完成了企业内部控制操作层面的任务，还应与企业战略性控制相结合。财务控制为企业控制提供了基本的信息资料。它以利润为目标，关心成本收益等短期可量度的财务信息，可按照固定的程序相对稳定地进行，但有时可能会因过于注重财务结果而鼓励短期行为。这时要结合企业的长期生存发展目标，综合考虑企业内外部环境，兼容长短期目标，实施战略性控制，以加强组织和业务的灵活性，保持企业的市场竞争力。“综合记分卡”将顾客满意度、内部程序及组织的学习和提高能力三套绩效测评指标补充到财务测评指标中，为财务控制从操作性控制向综合控制的方向发展提供了有益的帮助。