

企业财务预测管理体系的构建

——完善我国企业内部控制会计机制的关键

张 纯

(上海财经大学会计学院/会计与财务研究院 200433)

【摘要】在当前充满竞争、风险和战略发展的市场环境中，财务预测作为企业财务管理的重要环节之一，其功能与影响力将日现突出。本文分析我国企业当前财务预测的特点和问题，提出了为有效提高和优化管理水平、实现企业长期战略发展目标，应建立、健全企业财务预测管理体系的一些思考。

【关键词】财务预测 财务预测管理体系 内部控制 企业战略发展

企业财务预测管理体系的构建，即在企业内部建立一套内部控制的会计机制。根据企业业务特征和市场信息，通过财务预测管理体系的设定，提前制定一系列的财务预测，以货币等形式展示未来某一特定期间内，企业全部经营活动的各项目标及其资源配置的定量说明，按照规定的目标和内容对企业在未来销售、生产、成本、现金流入与流出等有关方面以计划的形式具体地、系统地反映出来，将企业内部复杂工作有机结合起来，发挥各级预测责任部门和预测管理部门的职能，有效地组织与协调企业的全部生产经营活动，以预测目标达成情况为绩效考核指标，对企业经营运作的全过程进行监控和管理，使企业的各项资源获得充分的利用，达到提高企业经营效益，优化管理水平，实现企业长期战略发展目标。

对于企业来说，在企业管理的各项子系统中，财务管理无疑是其中的核心。而作为资金控制的财务预测贯穿整个企业管理过程，成为财务管理中一条最重要的主线。本论文通过分析我国企业财务预测环节的特点和存在问题，对企业财务预测管理体系的构建进行了思考。

一、目前我国企业财务预测的特点和存在的问题

从现状分析，我国企业财务预测的主要特点是：第一，在大多数企业中，财务预测没有作为企业理财的必要环节。现阶段的法律、法规一般只对申请公开发行股票的公司才要求其提供财务预测；第二，按规定需要进行财务预测的申请公开发行股票的公司，其预测的范围主要是盈利预测，而不是企业全面的财务预测；第三，没有关于编制财务预测的程序、方法、具体要求等相应的规定或指南；第四，财务预测的审计主要是对预测的基本假设、所选用的会计政策、预测编制的基础和计算方法进行审核，对预测的准确性不承担审计责任。存在的问题是：

1. 财务预测法规不完善

在我国，对财务预测进行规范的文件只有证监会的“关于发布公开发行股票公司信息披露的内容与格式准则”第1号《招股说明书的内容与形式》中的盈利预测。该文件对预测的内容、预测期间的确定、预测信息的披露等都做了强制性的规定。但从总体来看，财务预测规则极不完善，主要表现在：（1）证

监会只规定企业做盈利预测,对企业的资产负债、现金流量等情况的预测没有要求;(2)证监会只规定招股说明书中所要求的财务预测,对企业在年度报告中披露财务预测信息没有要求;(3)证监会对财务预测的规定无论是从原则体系上还是从信息披露的内容和格式上都不完善,而且我国会计制度及具体会计准则没有对一般企业财务预测进行要求和规范。因此企业内部的审计师和企业外部的注册会计师在进行内审和外审时往往缺乏审核依据。

2. 财务预测管理体系不健全

有效的财务预测体系应该是强制性预测、独立专家预测和自愿性预测三位一体的预测系统,三者之间互相补充、互相监督、互相制约。目前我国尚未建立有效的财务预测管理体系,只对上市公司才要求其披露财务预测信息,通常要求其披露盈利预测,并不要求按报表格式进行反映。披露的财务预测信息主要是强制性预测信息。(1)强制性预测是在股票新上市或增资扩股时,证券管理机构强制要求上市企业提供预测信息。其主要目的是通过企业提供盈利预测等未来财务信息以减少企业管理者与一般投资者之间的信息不对称,有助于投资者的正确决策,促进资源的最优配置。用法律手段强制上市公司提供最基本的未来财务信息对证券市场的健康发展是必要的。(2)独立专家预测是指由独立于企业和投资者的第三者——财务预测专家根据其所收集到的财务资料所进行的预测。预测专家居于超然独立的立场,凭借其专业能力和丰富经验进行预测,有偿地提供财务预测信息。由于预测专家处于市场竞争环境,高质量的预测信息是其生存和发展的基础,因此这种信息通常比较客观公正,由此也促进强制性预测及自愿性预测所提供的预测信息质量的提高。所以,独立专家预测作为强制性预测的补充非常必要。(3)自愿性预测是企业在没有法律强制的前提下自愿地对外部提供未来的财务信息。由于管理当局对企业的了解总比外部财务分析人员更多,企业自愿提供的预测信息还会有利于投资者公正地评价企业的股价,特别是在不同的预测专家对企业的预测发生矛盾的情况下,有利于正确地评价股价,吸引投资者。

3. 财务预测行为不规范

由于财务预测法规和体系的不健全以及预测信息本身具有未来的不确定性,在信息不对称的环境中,企业为了自身的利益和不同时期的特殊目的,操纵信息的行为就难以避免。这早已为国外及我国的证券场所证实。为了防止企业管理当局的机会主义行为,减少其操纵盈利预测信息的行为,一般而言,市场管理要求:(1)盈利预测必须具有验证功能。(由第三者提供审核验证)(2)盈利预测信息必须提供品质保证或保险功能。(投资者因盈利预测信息的重大误差遭受损失时,企业必须负有赔偿损失的责任,这种保证可以是保险)(3)盈利预测必须具备类似反欺诈条款及必要的法律责任,来保证企业管理当局提供较高质量的盈利预测信息。

4. 财务预测内容不完整

目前的财务预测仅要求提供盈利预测信息,不提供现金预测信息。在目前市场竞争日益剧烈的市场经济条件下,仅靠盈利预测信息,很难完整地评价企业经营现金流量的时点、金额和不确定性,只有编制一整套财务预测报告才能满足信息使用者的需要。

尽管制定财务预测准则不是当前国际会计界的流行做法,但本文认为,我国市场经济尚处于初级阶段,不象西方发达的资本主义国家,信息市场、经济行为、法律制度等都比较规范,在我国违规违法行为的空间大,加之财务会计人员素质较低,长期以来习惯按制度、规则办事,财务预测活动可供选择的方法又多,用不同的方法当然会得出不同的预测结果。因此,有必要建立健全相关法规,用法律的形式保护财

务预测信息的提供者、审核者和使用者的正当权益, 惩罚蓄意提供虚假预测信息的企业和个人; 制定财务预测准则, 在编制财务预测的基本原则、编制预测的目的、范围、具体步骤、编制方法、基本假设、内容控制、信息披露等方面进行规范; 建立有效的财务预测体系, 满足财务预测信息需求市场, 如股票新上市公司、企业向银行举债时要求提供的财务预测信息, 注册会计师审核等。

二、企业财务预测管理体系的构建是一项系统性的工程

1. 树立财务预测管理体系战略性地位的理念

企业财务预测是由销售、采购、生产、盈利、现金流量等单项预测组成的责任控制体系, 是一种对未来的管理。预测通过规划企业的未来发展来指导当前实践, 因而具有战略性, 对企业战略发展起着全方位的支持作用。

(1) 构建以价值链分析为基础, 以利润与现金流量差异控制为核心, 以价值增值为目标的预测管理体系。以价值增值为目标的财务预测管理体系要求企业突破原有的预测框架, 将价值增值的理念贯穿于企业经营活动的每一环节。以价值链分析为基础, 根据企业不同发展战略的要求, 研究企业价值链的不同构成, 确定采购→生产→销售→售后服务等整个业务流程及产品开发管理、技术管理、行政管理、财务管理、人力资源管理各环节、各阶段价值增值的可能性, 在此基础上作出预测, 并体现企业战略发展与日常经营管理的相结合。

(2) 加强战略发展各阶段的可操作性, 使企业战略指导预测管理体系。完善预测管理体系的前提是制定出具有可操作性的企业发展战略, 可操作性是指把战略目标指标化、具体化, 并将其纳入预测管理体系中加以考核, 进行关键价值环节分析。

(3) 完善预测对战略发展的随时调整作用, 提高企业战略的适应性。完善全面预测管理的基础是在预测的制定、执行, 特别是差异分析控制的过程中, 保持与企业战略紧密结合, 根据前期预测执行情况, 及时调整企业相关战略, 在保证战略严肃性的同时, 提高企业战略的适应性。

2. 构建企业全面预测管理的组织体系

(1) 建立分层次的预测管理组织。企业可设立预测发展部, 负责根据发展战略的要求, 审查批准整个企业的预测方案, 协调预测的编制、调整、执行、分析和考核; 下属的全资子公司、孙公司; 控股子公司、孙公司和参股公司可视情设立独立的预测部, 负责组织编制和审查批准本企业预测方案并协调预测的调整、执行、分析和考核; 企业内所有层级的法人企业都设立相应的全面预测机构。全面预测机构由企业各部门(各职能)主管组成, 并由总经理主持。各级预测发展部的职责包括: 决定基本政策; 审查和研究初步的预测估计; 对初步预测提供修正意见; 核准预测; 分析预测执行报告及差异修正和反馈意见。

(2) 以预测管理为核心优化财务管理组织体系。可以在预测管理职能组织上设立财务决策中心、会计核算中心、资产配置中心和内部审计室。财务决策中心负责企业财务管理工作, 进行经营管理活动经济效益分析、研究和评价, 为企业最高决策层提供财务决策支持与建议。会计核算中心主要负责企业的会计核算全面工作、及时准确地提供财务报表及报告。资产配置中心主要负责企业的投资、筹资活动及现有资产的管理工作, 保证企业资产实现高效配置。内部审计室独立于其它三个中心, 直接接受总经理领导。主要负责企业内部审核、审计监督工作, 并对所属企业的预测进行审计。

3. 强化预测管理的机制功能

强化预测管理的系统性要求将全面预测管理升华到战略管理机制的高度, 对其内涵和功能进行重新认

定。预测管理处于一定的市场环境,必须以市场为导向。市场本身恰恰是多种机制的组合,如风险机制、供求机制、价格机制、竞争机制等。以市场为导向的预测,必须与市场中的机制相衔接。再者,市场是错综复杂、瞬息万变的,预测必须充分考虑市场的这种多变性,对其管理的内容作出系统性、全面性、相机抉择性的安排,以适应市场的不断变化。预测管理还处于企业内部的组织管理环境中,预测管理过程往往涉及大量的数据表格,与公司治理结构有密切的联系。在预测的编制、执行、考评等活动中都要涉及企业内部各管理层次的权、责、利划分。要通过权、责、利划分来实现内部管理与控制,就必须保证:(1)权、责、利必须对等,以保证预测的顺利分解和推行;(2)预测的决策权、执行权、监督权分立,保证权力的制衡和系统的有序运转。这两点也是预测的运行机制问题,将预测管理看成是内部管理的一种新机制;一种围绕外部市场及企业内部组织结构展开的战略管理机制。

三、设计出切实有效的财务预测管理操作系统

1. 将预测管理作为一种行为规范

预测管理中的各项制度规则、各类目标要求都会对企业的每一个部门、每一名员工产生约束力。在这种约束力的影响下,企业的经营行为、管理行为以及员工个人行为的规范也势必会相应形成。这样,预测管理的要求在企业日常经营管理的过程中得到了体现,成为规范企业日常经营管理活动的准绳。

(1) 改进预测编制方法,实现严肃性和灵活性的统一。要发挥预测管理在日常经营管理活动中规范行为的作用,必须将预测指标细化分解到企业的每位职工,以保持预测的严格约束力。在保持预测稳定性的同时,可从外部环境状况、作业分析、不同的生命周期和未来经济活动的不确定性等,根据具体环境特点采用不同的预测方法,使预测符合企业的实际情况。

(2) 突出预测管理的分析功能。充分发挥全面预测管理体系的分析功能,揭示企业各项基础管理工作方面存在的问题,并指出解决这些问题的途径,进而为企业指明下期管理的方向。预测管理分析功能的核心是差异分析,前提是预测指标体系不仅要全面,而且要分解落实到人,方法是逐层分析法。现金流量管理是企业财务管理的核心,反映财务管理的水平,而现金流量预测与管理又受制于企业经营管理的诸多方面。可以从全面分析现金流量预测与执行之间存在的差距入手,发现企业基础管理环节中尚存的问题,在此基础上进一步对这些环节进行差异分析,得出问题所在,如此逐层分析,直至找出问题的症结,具体责任落实到人,进而采取相应措施加以纠正,在提高企业基础管理水平的时候,保证下期预测的顺利实施。

(3) 强化预测管理的预测功能。完善预测功能的前提是获得足够的信息,并能据此确定预测关键因素。企业的预测信息主要来自企业内、外两个渠道。内部信息主要是通过对前期预测与实际执行结果之间的差异比较和原因分析而获得;外部信息主要是通过对前期预测环境与预期预测环境之间的差异比较和原因分析而获得。无论是内部信息还是外部信息,都具有强烈的目标规定性,这决定了企业预测信息的收集并不是无限范围和无时空限制的。然而,企业预测信息的收集究竟在多大范围内才能充分满足企业目标预测的要求,不仅取决于企业本身识别、收集和处理信息的能力,而且也取决于企业能够从外部获得高质量信息支持的程度。因此,要获得高质量的预测信息,应建设内外部信息网络;设置信息研究机构并配备合适人员;提供其他硬件设施的支持。

(4) 完善预测指标评价体系。由于企业管理可分为经营和管理两个方面,故从预测管理的功能角度分析,可将预测分为经营预测和管理预测两个层次。经营预测是对企业基础活动的全面预测,如利润预测、销售预测、生产与成本预测及资本预测等,指标以综合性的财务指标为主;管理预测是对企业支持性活动的具体执行性的预测,如基建项目进度管理预测、人力资源管理预测、新产品研发预测、研究项目预

测以及其他一些管理部门工作质量预测等,预测指标以财务指标和非财务指标相结合。对于后者,更多的是针对特定问题的预测,是不受时间限制的预测。即对于特定项目而言,其预测所跨期间可能较长,也可能较短,为此不仅要考虑该预测对本期预测的影响,而且要在短期预测编制的过程中作好各期预测的衔接问题,主要是与中长期预测的衔接问题。

预测管理具有全面性特征,理想的全面预测管理应能将企业所有部门的工作纳入预测管理的体系之中。在建立预测管理评价指标体系时应处理好以下几方面关系:

量化与非量化结合。并非所有业绩项目均能很容易地予以数量化,如员工士气、企业形象等,如果将这些非量化因素予以数量化,需要投入大量成本。在业绩评价过程中,为避免人为主观成分的介入,应尽量采用量化方式。对于难以量化因素,想办法采用最简易方式使其成为量化因素。

财务性与非财务性结合。传统预测管理只对投入和产出能用价值量衡量的责任中心具有全面的控制作用,对那些只有投入,产出难以用价值量衡量的部门(如人力资源部门、政工部门、后勤保障部门以及服务部门等),预测管理充其量只能起到成本控制的作用。同时,一些非财务方面(如质量和用户满意度)变动对企业的财务业绩的影响越来越大。因此业绩评价除注重可用货币单位计量的财务性指标外,还应特别重视非财务性指标。因为有些非财务性指标是保证业绩评价全面性所必须的,如产品质量、技术进步、生产率、市场占有率等。可借助平衡记分卡。

分清不可控因素与可控因素,在业绩评价中分别加以对待。尽量排除无法控制因素所产生的影响。对可控因素所产生的影响,应遵循“从严管理”的原则,减少预测考核中的主观性。

2. 将对预测的贡献纳入业绩考评体系

将预测作为一种行为规范,需要处理好行为要求和行为控制之间的关系。预测导向的行为要求包括(1)预测制定阶段的实事求是和合理的预见性;(2)预测执行阶段的反应速度和对不可控事件的处理;(3)预测调整阶段的全局观念。预测导向的行为控制就是对以上三个方面的严格控制,据此制定相应的业绩要求。

随着预测管理水平的提高,应逐步提高“战略性预测目标的实现百分比”、“对不可控事件的反应速度”和“预测执行精度”在业绩考核中的权数。对高层决策人员和企业整体,主要考核“战略性预测目标的实现百分比”,对中层管理人员和主要的利润实现部门,主要考核“对不可控事件的反应速度”,对基层管理人员和组织主要考核“预测执行精度”。

主要参考文献

- 王 今,韩文秀,侯 岚. 2002. 西方企业财务危机预测方法评析中国软科学, 6
- 吴世农,卢贤义. 2001. 我国上市公司财务困境的预测模型研究经济研究, 6
- 南京大学会计系课题组. 2001. 中国企业预算管理现状的判断及其评价. 会计研究, 4
- 蒋义宏,魏 刚. 2001. 中国上市公司会计与财务问题研究东北财经大学出版社
- 杨有红. 2001. 企业内部控制框架. 浙江人民出版社
- 朱恩荣. 2001. 建立和完善内部控制的思考. 会计研究, 1
- 王永海. 2000. 试论公司治理结构和内部财务控制. 审计研究, 3
- 郑石桥等. 2000. 现代企业内部控制系统. 立信会计出版社
- 陈 静. 1999. 上市公司财务恶化预测的实证分析. 会计研究, 4