

公司治理与管理控制整合初探

袁克利

(东北财经大学会计学院 大连 116025)

【摘要】 本文提出了公司治理与管理控制整合的基本思路,并探讨了以公允价值管理为基础的整合系统的管理流程,构造了一个完善的公司管理系统。

【关键词】 价值管理 公司治理 管理控制

在公司治理与管理控制之间,公司战略管理起到承上启下的连接纽带作用,而价值管理则是整合公司治理与管理控制的系统框架中的基本管理理念和决策机制,不论是公司治理,还是管理控制,都应以价值最大化为根本目标。本文以价值管理为基础,以公司战略为纽带,对公司治理和管理控制进行整合,构造了一个完善的公司管理系统。

一、整合公司治理与管理控制的基本思路

在价值管理的基础上对公司治理与管理控制进行系统地整合,既有利于构造一个关于公司管理的完整理论框架,又有利于完善公司治理结构和优化内部管理控制系统。要实现二者的有机结合,需要以价值管理理念为基础,以公司战略规划制定和战略目标分解为纽带,构造一个完整的公司管理框架结构。

价值管理理念是进行公司治理与管理控制整合的基础。公司治理解决的是公司的利益相关者如何对公司实施有效的控制以保证他们在公司中的利益不受侵占的问题。一方面,公司的利益相关者在公司中的利益主要是经济利益,因此公司价值最大化是他们利益最大化的根本保障;另一方面,公司的利益相关者对公司实施控制的主要手段是财务控制,这些控制往往是以价值量为控制标准,对他们投入公司的资源的价值实施控制。管理控制的主要目标是鼓励公司管理者和全体员工为实现公司的战略目标而努力工作。公司的战略目标就是公司治理目标,其根本体现是公司价值最大化。因此,公司内部管理的核心也是价值管理,即利用各种价值尺度设定目标、分配任务、评价业绩和实施激励。

公司治理与管理控制分别属于公司管理的两个不同层次,但是它们不是截然分开的,而是由一系列公司战略管理活动紧密地连接在一起。具体来说,在公司治理层次上,由公司外部的利益相关者以及公司的高层管理者共同参与战略决策,确定公司的战略目标和经营宗旨,制定可行的战略规划和总体计划,并且就战略实施中涉及的重大决策共同确定实施方案。然后,公司的高层管理者负责组织和实施这些战略规划和总体计划,确保公司战略目标的实现。而这些恰恰是管理控制要解决的问题。所以,公司的战略选择、战略决策、战略规划

等战略管理活动是连接公司治理与管理控制的纽带。

公司治理与管理控制的整合具体可以从制度控制、预算控制、评价控制和激励控制四个方面展开,从而分别形成四个相应的子系统。在制度控制方面,一套完整的公司管理制度应当包括公司治理制度和管理控制制度;在预算控制方面,应当以公司的战略目标为预算编制的起点,整个预算体系都要为实现战略目标服务,具体的预算目标也是公司总体战略目标的分解和细化;在业绩评价方面,既要对整个公司的价值和财务业绩进行评价,也要对公司不同责任中心和责任人的业绩进行评价;在激励控制方面,既要在公司治理层次对公司的高层管理者实施激励,也要在管理控制层次对公司中层管理者和员工实施激励。

二、整合系统的构成

公司治理涉及公司的主要利益相关者与高层管理者,是公司处理其与外部利益相关者关系的主要渠道,它构成了价值管理的制度环境;管理控制涉及公司的高层管理者、中层管理者和一般员工,是在公司治理所确定的公司战略和目标的基础上,利用公司现有的资源和机会实施这些战略和实现战略目标的过程,它是价值管理的保证。而在公司治理层次与管理控制层次之间,另一项非常重要的管理活动就是公司战略管理。它既是公司的利益相关者控制公司经营目标和经营方向的主要方式,也是公司管理者进行内部管理控制的主要依据和奋斗目标。

1. 公司治理层次。公司治理层次要解决的问题主要有五个方面:

(1)确立公司的宗旨和目标。公司的宗旨和目标反映了公司主要投资者发起和设立公司的目的,但其会随着经营环境、公司发展和其他利益相关者的需求的变化而不断变化。总的来说,公司宗旨和目标的设立与调整是公司的各种利益相关者与高层管理者之间相互制衡的结果。这种相互制衡和围绕公司目标调整而展开的博弈,是公司治理的核心内容之一。一般来说,公司的主要投资者在公司治理中占据主导地位,因此公司治理的根本目标是实现资本增值和公司价值最大化。

(2)进行战略决策。合理的公司战略是保障公司目标得到

实现的基本条件,是公司治理中需要解决的主要问题之一。在公司价值最大化的根本目标之下,公司的战略必须围绕价值增值展开,价值标准也成为评价和选择战略方案的主要依据。鉴于公司战略选择对于实现公司目标的重要作用,公司的投资者对公司战略决策过程大多实施严格的监控,甚至参与其中。

(3)控制管理者行为。控制管理者行为的主要目的是保障战略目标的实现。由于公司的管理者利益与投资者的目标并不完全一致,要保证管理者行为不偏离投资者设定的目标和战略,投资者必须对公司的管理行为实施经营效率和效果方面进行监控。

(4)保护外部投资者的利益。管理者可能会偏离投资者的目标,还可能会滥用甚至盗窃公司资产。为保证公司投资者的权益不受公司内部人员侵犯,对公司的经营活动实施合法性和合规性监控是非常必要的。

(5)协调不同投资者之间的关系。这里主要是为了避免少数大股东利用手中的控制权侵占其他股东的利益。一方面,如果公司股权高度分散,则容易出现严重的内部人控制问题,导致投资者集体利益受损;另一方面,如果个别主要投资者控制公司的决策,则容易出现该投资者与管理者串谋的行为,侵害众多中小投资者的利益。大股东侵占中小股东利益的主要途径是关联方交易,因而解决这一问题的有效方法是监督关联方交易行为和规范关联方交易的会计处理。

2. 管理控制层次。管理控制层次要解决的问题主要有四个方面:

(1)公司目标的分解与贯彻。要实现公司目标,必须把公司目标贯彻到各个管理环节,把这些目标分解为内部管理目标。只有这样,高度综合和极其抽象的公司宗旨才能在公司的日常经营活动中得以体现,高度集中和浓缩的公司目标才能在公司管理中得到执行并且最终实现。

(2)战略规划、战略规划和任务分配。公司展开经营活动的另一个前提就是根据所选择的公司战略和所面临的经营环境,做出合理的战略规划和战略计划,并且把这些计划及相应的目标分解为公司内部各个部门和责任人的目标。

(3)计划执行的监控与调整。也就是说,需要利用详尽的计划和目标体系监控整个经营过程,及时纠正偏差、修正计划或调整经营策略,以保证公司的战略目标得以实现。

(4)评估业绩和实施激励。监测、评估和报告计划实施和目标实现情况,并据此对公司员工尤其是管理者实施激励。这是保障管理者的行为不偏离投资者目标的基本条件。

3. 公司战略管理。战略管理从以下四个方面把公司治理和管理控制连接起来:

(1)公司宗旨和目标。宗旨和目标是公司各方面活动的总方针,贯穿于公司治理和管理控制的全过程,也是公司战略管理的核心内容之一。公司宗旨和目标不仅是制定公司战略方案的主要依据,而且是评估公司战略是否合理的根本依据。公司宗旨和目标在公司治理层次得到确定,并且根据环境的重大变化做出相应的调整。

(2)公司战略方案。公司的战略方案是在公司治理层次,由公司的主要利益相关者与高层管理者共同制订的。在公司战略方案的提议、决策、实施和监督等环节,公司治理与管理控制环环相扣、紧密连接。具体来说,首先高层管理者根据公司的经营环境和内部条件提出一些可行的战略方案,并且对这些方案做出初步评价;然后,投资者依据其目标和决策原则选择合适的战略方案;接着,由管理者带领公司的全体员工共同实施这一战略方案;最后,投资者通过股东(大)会和董事会对公司高层管理者实施公司战略的效果进行评估,并支付相应的激励报酬。

(3)公司战略目标。公司的战略目标是公司战略的量化表述,是在公司的利益相关者共同参与下制定的,也是这些利益相关者期望公司达成的目标。这些目标对于管理者来说,是比公司宗旨和公司目标更加具体的奋斗目标。公司的管理者把战略目标在公司的不同业务部门和不同的经营环节进行分解和细化,并且配置相应的资源,形成详细的经营计划和任务结构,从而形成指导公司日常经营活动的全面而详细的目标和计划体系。

(4)战略实施监督。对战略实施过程和效果的监督包括两个层次:一是公司的投资者对高层管理者实施公司战略的效果进行的评估,二是公司的管理者和员工为了保证战略目标的实现而对细化的战略规划和战略计划的执行情况及相应的目标实现情况的评估。前者属于公司治理范畴,后者属于管理控制范畴,只有二者紧密结合,才能保证公司宗旨和战略得到贯彻。

三、整合系统的管理流程

一个完善的价值管理系统至少要包含三个方面的内容:一是处理与外部利益相关者之间的关系,与投资者保持良好的关系,把公司价值信息及时传递给投资者,避免公司价值被市场低估;二是评估和选择恰当的公司战略,充分发挥公司的优势,获得有利的竞争地位,维持合理的竞争策略;三是完善内部业绩管理,保证公司的宗旨和目标顺利实现,保证公司的战略规划和具体计划顺利实施。

从公司治理与管理控制的整合系统角度来看,以价值管理为基础的整合系统包括如下四个基本流程:

1. 处理与利益相关者之间的关系。在基于价值的公司治理与管理控制系统中,公司的主要利益相关者是投资者,公司与投资者之间的关系主要是经济利益关系。处理好与投资者之间的关系要做好以下三个方面:

(1)识别主要的投资者。公司要明确哪些投资者给公司带来主要的资金,哪些投资者对公司的经营政策产生重要影响,并在此基础上确认这些投资者在公司中应拥有的权利和承担的责任,分析这些投资者对公司经营活动将产生的主要影响、公司的主要经营决策对这些投资者利益的影响以及他们可能采取的措施等。

(2)正确处理与投资者之间的关系。在筹资过程中,公司向投资者公布的招股说明书应当真实、公允地反映公司的经营状况和财务状况,不能包含误导性和欺诈性的内容。在经营

决策过程中,要考虑这些决策对股东价值的影响,绝不采取既不利于增加公司价值又有损股东价值的经营方案;对于应当由董事会讨论和批准的重大经营决策,管理者不能为了谋求私人利益而利用信息优势和管理权威隐瞒情况和误导董事会决策。在分配活动中,要综合考虑各类投资者的利益需求,既要照顾到大股东的投资目的和经济需要,又不能损害中小股东的利益,更不能与个别大股东串谋侵占其他股东的利益。

(3)向投资者传递关于公司价值的真实信息。公司要尽可能使投资者得到真实、相关、可靠的信息,包括财务信息和非财务信息。

2. 制定组织战略和目标体系。战略决策包括两方面的内容,即战略分析和战略选择。战略分析是指为保证公司现在或将来的战略得到有效实施而对那些关键影响因素进行分析,从而对公司内外总体状况进行概括。战略分析的主要内容包环境分析、能力分析和利益相关者期望分析。战略与公司在环境中的地位有关,因此了解环境对公司的影响对于战略分析来说是至关重要的。环境分析的目的在于找出哪些因素给公司带来了发展机会,哪些因素对公司造成了威胁。公司内部的战略能力分析的目标主要是找到公司的优势和劣势,包括公司的资源,如实物资产、管理水平、财务结构等。分析不同利益相关者的期望也很重要,他们会影响战略选择的范围。

组织的根本目标是与所有者的目标相一致的,即获取价值增值。在公司管理系统中,价值增值目标具体表现为公司资产价值的增加和公司股票价格的上升两个方面,前者是后者的基础,但后者有时会脱离前者。衡量公司资产增值的指标是净资产收益率,因此在内部管理控制中公司的价值增值目标体系是以净资产收益率为核心的,包括盈利能力指标、营运能力指标、偿债能力指标和发展能力指标。在股票市场上,公司增值的目标是保证公司股票价格稳定上升,这需要在加强内部管理的基础上,处理好与投资者之间的关系,及时向投资者传递关于公司价值的真实信息,这也是公司股票价格稳定上升的必要条件。

3. 实施内部管理控制。内部管理控制是指在既定的战略决策和战略目标体系下,管理者影响组织中的其他成员以实现组织战略目标的过程。内部管理控制的基本程序包括战略目标分解、控制标准制定、管理控制报告、经营业绩评价和管理者报酬等五个环节。

(1)战略目标分解是管理控制的第一步。为了实现公司战略,需要对高度综合的战略目标体系进行分解和细化。首先要进行战略规划,即制订最近年度内将采取的行动方案以及相应的资源需求和分配计划;然后制定战略计划,即进一步把时间跨度为数年的战略规划分解和细化为短期(通常为一年)所应采取的资源分配方案。

(2)控制标准制定是指确定一些影响公司战略执行和目标实现的因素,并以变量的形式表述出来,然后制定先进和可行的标准作为日常控制的依据。控制标准既有定量标准也有定性标准,既有比率标准也有总量标准,既有财务标准也有非

财务标准。

(3)管理控制报告是在确定控制标准的基础上对实际经济运行状况的真实计量与反映,是管理控制的重要步骤。管理控制报告的内容应当与责任中心的设置和不同责任中心的经营责任相对应,这样才能够反映不同责任中心和责任人的管理控制目标的实现情况。

(4)经营业绩评价就是对控制业绩的评价。管理控制中的业绩评价既包括对组织业绩的评价,也包括对管理者业绩的评价,但侧重于对管理者业绩的评价。进行经营业绩评价时,应当将结果指标与动因指标相结合,将内部指标与外部指标相结合,将财务指标与非财务指标相结合。常用的评价指标方法包括经济增加值(EVA)、市场增加值(MVA)、综合指数法、功效系数法、平衡计分卡。

(5)管理者报酬只有与管理控制效果挂钩才能保证管理控制的长期有效。管理者报酬的构成主要有工资、福利和激励。前两者是对管理者基本价值的体现,激励是根据短期内管理者对公司的贡献大小确定的。激励又可以分为物质激励和精神激励,通常采用的激励方法包括股票期权、股票增值权、虚拟股票、业绩股份等。

4. 衡量公司价值。衡量公司价值是检验基于价值管理效果的必要手段。价值衡量可以从两个角度展开:一是衡量价值增量,二是衡量价值总量。价值衡量的内容可以分为公司价值和股东价值,前者是指对应于公司全部资产或者属于所有者权益持有人(包括股东、债权人和其他证券持有人)的价值,后者是指公司价值中属于股东的部分。

衡量价值增值的方法有很多,但是有两种方法是最主要和最常用的:一个是股东总收益估价法,另一个是经济利润估价法。股东总收益是股东持有公司股票所获得的全部收益,包括持有收益和资本利得,前者是指特定的估价期间所获得的股利,后者是指特定的估价期间股票价值的增长。从公司内部来看,实施价值管理的公司通常采用经济利润估价法。经济利润是指特定时间内运用公司的资本所获得的收益减去资本成本后的盈余。虽然这种方法通常用于公司内部,但是从长远的角度来看,它等于公司投资者用股东总收益衡量的价值增值。

衡量公司价值总量的方法主要有两类:一是独立估价法,二是相对估价法。独立估价法通常是利用公司的资本成本对预测的未来现金流量进行折现而得到公司总价值,然后减去负债的价值,最终得到股东价值;相对估价法是利用被评估公司和一些可比公司的相应数据,结合市场行情对被评估公司的股票价值进行估计。

主要参考文献

1. 张先治. 内部管理控制论. 北京: 中国财政经济出版社, 2004
2. 伍中信. 现代公司财务治理理论的形成与发展. 会计研究, 2005; 10
3. 加利·阿什瓦斯, 保罗·詹姆斯著. 张先治等译. 基于价值的管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2004