

# 公司治理下的会计控制观



江苏扬州 刘娟

公司治理包括内部公司治理和外部公司治理。内部公司治理是关于公司各利益主体——股东、债权人、经理人、职工之间权、责、利关系的制度安排,涉及决策、激励、监督三大机制的建立和运行;外部公司治理是通过竞争的外部市场(如资本市场、经理市场、产品市场、兼并市场等)和管理体制对企业行为实施约束控制的制度。

会计作为公司管理系统的一部分,用以反映公司财务状况和经营成果,并以管理当局的名义向外披露会计信息。利益相关者根据会计信息了解并监督企业管理活动,进而做出相应决策。会计控制职责的履行离不开公司治理,只有将会计控制置于公司治理系统中加以考虑,才能达到各利益主体之间关系的协调与制衡,进而维护各利益主体的正当权益,实现公司价值最大化。本文试从会计控制的外部环境着手,探讨如何做好公司治理下的会计控制。

## 一、内部公司治理结构下的会计控制途径

**1.完善会计组织机构及运行机制。**所有权与经营权分离是建立现代企业制度的必然要求,落实到具体的会计控制体制上则包含两方面的意义:一是所有者或授权人通过制定绩效目标,对经营者进行激励、监督,促使经营者努力经营,做出科学决策;二是经营者对公司经营活动和财务活动进行监控,实施有效管理,完成经营绩效目标。将会计组织机构纳入公司治理框架的具体要求为:①对股东会、董事会、监事会、经理层等权力主体设置不同的权力边界,形成对会计组织机构分权与制衡的格局;②针对投资中心、资金结算中心、利润中心、成本中心分别确立不同层次的会计控制权。

公司治理与内部会计控制的关键在于保持不同层次会计控制目标的一致性。为此,基于公司治理结构设计的会计组织机构内部也要实行决策、执行、监督的分权制衡制度。母公司或总公司要承担投资责任,维护公司资金安全,因此需要聘用高素质管理人员,研究和制定财务战略、投资政策、财务管理制度,审批及控制经营者的财务预算,评价经营绩效。所有者层次的会计组织机构代表所有利益相关者的利益,因此要建立财务委员会、审计委员会或内部控制委员会,成立投资中心和财务结算中心。财务委员会作为投资的核心组织,对财务负责人实施权力制衡;公司财务结算中心负责统一母、子公司资金管理;审计委员会或内部控制委员会与内部审计之间形成制约关系,避免或减少信息不对称。经营者层次的会计控制是在股东会委派的财务董事、财务监事或财务总监领导下成立企业利润中心、成本中心,负责授权范围内的成本管理和资金管理。

**2.强化财务预算管理制度。**在现代企业制度中,出资者与经营者之间是一种委托代理关系,经营者服从于出资者的利益要求、战略决策和财务监控。在具体的管理框架中,出资者与经营者必须通过财务预算明确各自的权、责、利,健全的企业财务预算制度实际上是完善的法人治理结构的体现,也是公司治理结构下出资者与经营者的“游戏规则”之一,而财务预算管理的实施也将促进现代企业制度的建立和公司治理结构的完善。

一项科学、合理的预算管理制度必须做到:①作为最高决策机构的董事会是整个预算组织体系的领导核心,掌握着整个公司各项预算的终审权以及资本性支出、企业并购等重大资本预算的最后批准权,同时对公司预算的日常执行情况拥有监督权、检查权;②预算委员会常设机构应该设在财务部门,具体负责预算的编制、分析和实施控制;③除建立和完善一级预算之外,对于重要部门和重大项目应该建立二级预算,并正确划分各预算管理部门,为此需要按照预算管理要求对企业的一些非增值作业、部门进行适当调整,避免资源浪费,并按照成本效益原则进行必要安排,以优化资源配置;④预算反馈机制应该与企业的具体组织结构和预算执行方式相适应,并通过有效的激励机制和评价机制来保持企业的长期竞争优势。

**3.实行资金集中管理制度。**企业管理的重点是财务管理,财务管理的重点是资金管理,资金管理的关键则在现金流量的管理上。因此,强化现金(资金)控制是会计控制的核心内容。在集团公司下成立财务结算中心,专司公司及下属公司现金收支及往来款结算,可对预算管理实行实时监控,整合财务资源。资金集中管理对于公司的每一个利益相关者均具有十分重要的意义。

对于股东、董事而言,资金集中管理的作用主要体现在:①通过资金纽带,增强对下属公司的财务预算控制力度,同时集团公司通过对资金的集中管理,可实现对下属公司经营活动的动态控制,保证资金使用安全。②从企业集团整体的角度来融通资金,发挥集团公司的资源调配优势。集团公司的资金管理人员总揽全局,能够发现子公司所不易发现的隐患,抓到子公司预见不到的理财契机,为集团公司扩大规模、调整产业结构、增加投资等重大决策提供依据。③加速资金周转,提高资金使用效益。对下属公司的资金进行适度的统一调配,能降低整个集团公司现金资产存量,减少银行账户数量,盘活资金存量,提高资金使用效益。④提高集团在银行的信誉,降低财务费用。资金统一结算后,其结算规模比以前分散结算扩

大许多,信誉等级相应提高,还贷能力增强,融资能力也必将显著增强。同时资金统一结算后,一方面加大了集团公司资金优势,加速了资金周转;另一方面可调剂出一部分资金作为信贷资金,减少银行贷款规模和利息支出。⑤防止经营者随意挪用、拆借闲置资金,造成资金管理上的失控。

对于集团下属公司经营者而言,资金集中管理具有以下优点:①原来要到多家银行结算,现在只需到集团公司财务结算中心办理结算,便于管理,并且可以提高资金使用效率;②成立集团公司财务结算中心后,到集团公司财务结算中心申请贷款,其贷款手续更为简便,筹资费用也比银行低;③各下属公司资金在集团公司财务结算中心的所有权不变,不用担心资金被别的公司使用。

**4.建立资金监控机制。**在公司治理“三大机制”——决策、激励、监督机制的运行过程中实施资金监控,要求公司董事会的决策职能、监督职能与经理层的执行职能相互独立。

(1)在决策机制运行过程中实施资金监控。决策机制的理论基础是决策分工和层级制决策,为此需将资本性支出决策权、预算审批权、资金调度权等在股东会与董事会之间、董事会与经理层之间进行配置,形成不同的权力边界,从而保证决策的科学性。如以董事会为核心的公司治理,需保证董事会对公司经营活动和财务活动实施有效控制;财务委员会负责研究财务战略,对财务预算执行情况进行评价;以首席财务官或总会计师为首的会计组织机构负责制定财务决策,执行财务制度。三者各司其职,使财务工作中的决策机构、执行机构与评价机构相互制衡。

(2)在激励机制运行过程中实施资金监控。激励的方式分为报酬激励、控制权激励、剩余支配权激励、声誉激励等。首先,对报酬激励、控制权激励进行合理配置,其中控制权激励要以股东会、董事会或监事会的有效控制为前提;其次,公司治理过程中既要注重激励,又要重视监督和约束,两者不可偏颇,必须对一些关键的财务指标(净资产收益率、资产负债率、净利润等)做出硬性规定,以此为标准来考核经营者完成指标任务的情况,再以给予报酬的方式激励经营者。

(3)在监督机制运行过程中实施资金监控。股东会、董事会或监事会为了确保会计控制的高效率,必须对公司进行财务审计,帮助经营者解决公司管理中存在的问题,及时制止违规行为,形成自上而下的制约机制。在实施资金监控时需要采取以下相关措施:①在董事会与内部审计之间建立信息沟通机制,提高董事会或监事会的独立性和监控能力;②由独立董事牵头组建审计委员会,选择负责公司审计的会计师事务所,评价注册会计师的审计质量,确保审计的独立性和审计质量评价的独立性;③年初由经营者制定出经营预算和财务预算,由董事会讨论后报股东会审查决定;④年终考核时内部审计与经理层职责分离,保持审计评价的独立性。

**5.构建财务信息网络。**财务信息网络可及时收集、处理和传递各类信息,为股东会、董事会、经营者的决策和监控提供相关信息支持。财务信息权主要包括信息获得权、使用权和发布权。在公司治理过程中通过建立财务信息权保障机制,改善委托人与代理人之间信息不对称局面,并最终解决控制能力

不对称问题,可以促使公司治理与财务控制达到良性互动,实现公司各利益主体之间的协作、制衡,做到科学决策,提高经营效率。财务信息权的取得也使股东会从形式化控制转变为实质性控制,真正形成股东会监控董事会、董事会监控经理层的格局。

## 二、外部公司治理下的会计控制途径

**1.界定清晰的财务主体。**财务主体是指具有独立或相对独立经济利益的主体,它的主要特征是经营权、财权独立。界定清晰的财务主体迫切需要:①政企分开。如果政企不分,政府利用手中的权力来干预企业的经营,甚至党政官员兼任企业要职,则会破坏市场经济条件下财务管理应有的规律,最终扭曲企业的财务行为。②产权清晰。因为只有公司的产权所有人才会为公司的会计控制付出代价,才有动力对企业会计信息的生成过程进行管理,并为此承担一定的成本。同时,产权清晰是确定会计控制权限的前提,产权界限不清,就无法实施有效的会计控制。③深层次推进产权制度改革。产权制度是一种确认和保障财产持有人权益的制度,直接关系到财务经济活动当事人的行为。当产权规则发生改变后,财务行为会改变,收入分配形式会改变,资源配置格局也会改变。理顺产权关系、改善股权结构是清晰界定财务主体、完善财务控制机制的重要前提。

**2.完善证券市场的评价功能。**证券市场对会计控制的作用体现在以下几个方面:一是证券市场的股价机制能方便投资者了解公司信息,降低股东对经营者的监督成本;二是证券市场的收购兼并机制可以对公司财务会计控制的低效率进行强制性纠正;三是通过签订期权报酬合同可以使经营者得到激励,使其行为符合股东利益要求。为了充分发挥证券市场的评价功能,最主要的方法就是建立并严格执行强制性的财务信息披露制度,全力营造公开、公平、公正的证券市场,对上市公司和中介机构隐瞒事实真相或提供虚假信息、私自转移资金以及从事内幕交易、操纵市场、恶性担保等违法违规活动,依法从严、从重处罚。

**3.建立促进财务经理决策符合公司长期利益要求的激励机制。**如对财务经理实行股票期权制,允许其在若干年后按现价获得企业的一部分股权。财务经理的收益取决于股权的未来价格与现时价格的差额,迫使其不断努力提高企业的市场价值。企业市场价值越大,财务经理自身获取的收益也越大,以此来促使财务经理的决策行为服从于企业股东利益最大化目标。

**4.建立财务经理的声誉机制。**声誉机制是保证财务契约得到诚实履行的十分重要的因素。对于财务经理来说,良好的职业声誉能增加其在经理人市场上讨价还价的资本,没有一定的职业声誉会导致其职业生涯的结束。前者对财务经理的行为具有激励作用,后者对财务经理的行为具有约束作用。当然在引入声誉机制时,要注意公平与期望的影响:只有公平准确地反映财务经理的努力和能力,声誉机制才能够发挥正常的激励约束作用,否则便会发生扭曲;而期望表示的是财务经理对自己通过努力得到声誉的概率以及声誉带来的满足程度的预期。预期悲观,声誉激励的约束作用就有限;预期乐观,声誉激励的约束作用就强大。□