

学习子情境一 财务控制基础

【情境引例】

宏大公司在编制好2010年企业财务预算之后，面临的下一步工作就是实施财务预算。要想实现财务预算就必须有效地对各个环节以及影响和制约公司绩效的各因素实施控制，并对脱离预算或制度的偏差进行调节，也就是要进行财务控制。但作为刚从大学毕业就进入宏大公司进行财务管理工作的陈锋来说，对财务控制的一些基础知识却不够了解。陈锋决心认真学习一下这部分内容，以便做好财务控制的工作。

【工作过程与岗位对照表】

岗位部门	董事会 预算委员会	财务部门 财务控制岗位	财务部门 财务控制岗位
主要任务	批准 财务预算	协调监督 财务预算的执行	财务控制特征 财务控制功能 财务控制要素 财务控制方式

【知识准备】

【授课计划与课程讲义——07070101 财务控制基础】



名人名言

控制成本、扩大利润是每个经营者都应关注的重点问题，有效地控制成本是企业管理艺术中最基本的内容之一。然而，现实中的许多经营者却经常忽略它。他们的偏颇之处在于，总是把管理的目光盯在销售额上。其实，销售额固然重要，但如果成本得不到有效控制，销售额减去成本后等于零，那么企业的任何工作都将失去意义。

——[美]石油大王、洛克菲勒财团创始人 约翰·洛克菲勒

一、财务控制的特征与功能【法规——07070101 企业内部控制规范】

控制（control）是指对客观事物进行约束和调节，使之按照设定的目标和轨迹运行的过程。财务控制（financial control）是指按照一定的程序和方法，确保企业及其内部机构和人员全面落实及实现财务预算的过程。

（一）财务控制的特征

1、以价值控制为手段。财务控制以实现财务预算为目标，财务预算所包括的现金预算、预计利润表和预计资产负债表，都是以价值形式予以反映的，财务控制必须借助价值手段进行。

2、以综合经济业务为控制对象。财务控制以价值为手段，可以将不同岗位、不同部门、不同层次的业务活动综合起来进行控制。

3、以现金流量控制为日常控制的内容。由于日常的财务活动过程表现组织现金流量的过程，因此，控制现金流量成为日常财务控制的主要内容。在控制过程中要以现金预算为依据，通过编制现金流量表来考核评价现金流量运行状况。

（二）财务控制的功能

财务控制与财务预测、决策、预算和分析等环节共同构成财务管理的循环。而财务控制是财务管理循环的关键环节，对实现财务管理目标具有决定作用。在财务管理中，如果仅限于确定合理的决策、甚至制定有切实可行的财务预算，而对实施预算的行动不加控制，预定的财务目标是难以实现的。从一定意义上说，财务预测、决策和预算是为财务控制指明方向，提供依据、规划、措施；而财务控制则是对这些设想和规划加以落实。如果没有了财务控制，任何预测、决策、和预算都是徒劳无益的。此外，由于财务控制是借助货币手段对生产经营活动所实施的控制，在企业整个经济控制系统中是一种连续性、系统性和综合性最强的控制。由此可见，财务控制在企业经营控制系统中处于一种特殊地位，具有保证、促进、监督和协调等重要功能。

二、财务控制的种类【制度——07070101 企业财务控制制度】

（一）按照财务控制的内容分类

按照财务控制的内容可将财务控制分为一般控制和应用控制两类。

一般控制，是指对企业财务活动赖以进行的内部环境所实施的总体控制，亦称基础控制或环境控制。它包括组织控制、人员控制、财务预算、业绩评价、财务记录等内容。这类控制的特征是并不直接地作用于企业的财务活动，而是通过应用控制对财务活动产生影响。

应用控制，是指直接作用于企业财务活动的具体控制，亦称业务控制。如业务处理程序中的批准与授权、审核与复核以及为保证资产安全而采用的限制接近等项控制。这类控制的特征，在于它们构成了业务处理程序的一部分，并都具有防止和纠正一种或几种错弊的作用。

（二）按照财务控制的功能分类

按照财务控制的功能可将财务控制分为预防性控制、侦查性控制、纠正性控制、指导性控制和补偿性控制。判断一项控制措施到底属于哪种类型，主要是看采取这项控制措施的设计意图。

预防性控制（preventive control），是指为防范风险、错弊和非法行为的发生，或尽量减少其发生机会所进行的一种控制。它主要解决“如何能够在一开始就防止风险和错弊的发生”这个问题。预防性控制是由不同的人员或职能部门在履行各自职责的过程中实施的。预防性控制措施包括职责分离、授权批准等。虽然预防性控制能够在事前防止损失的发生，降低风险，但全面采取预防性控制是相当困难的，实践中很难做到百分之百的预防。因此，光有预防性控制是不够的，还必须要有侦查性控制。

侦查性控制（investigation of control），是指为及时识别已存在的财务危机和已发生的错弊和非法行为或增强识别风险和发现错弊的能力所进行的各项控制。在缺乏完善可行的预防性控制措施的情况下，侦查性控制是一种很有效的监督工具，它主要是解决“如果风险和错弊仍然发生，如何识别”的问题。例如，通过账账核对、实物盘点，以发现记账错误和货物短缺；通过有关财务指标的分析识别存在的风险等。

纠正性控制是对那些由侦察性控制查出来的问题的控制。通过实际执行的结果与设计标准的比较，对发现的差异予以适当的纠正。

指导性控制（corrective control），是为了实现有利结果而采取的控制。前面的预防性控制、侦察性控制和纠正性控制是为了预防、检查和纠正不利的结果，而指导性控制却是为了实现有利结果。这种控制在实现有利结果同时，也避免了不利结果的发生。

补偿性控制（compensating），是针对某些环节的不足或缺陷而采取的控制措施。之所以需要这种控制，主要是为了把风险水平限制在一定范围内。对于某个特定系统而言，分析风险水平时，必须充分考虑由于存在薄弱环节将来可能会发生的问题。一项补偿性控制可以包含多个控制措施，也就是说可以把多重控制手段作为一项控制程序来看待。

（三）按控制的时序分类

财务控制按控制的时序可分为事前财务控制、事中财务控制和事后财务控制三类。

事前财务控制又称原因控制，是指企业单位为防止财务资源在质和量上发生偏差，而在财务管理行为发生之前所进行的控制，是未来的导向。这种控制的目的是期望防止问题的发生。如财务收支活动发生之前的申报审批制度，产品设计成本的规划等。

事中财务控制也称过程控制，是指财务管理行动进行之中采取的控制，这种控制在问题发生时马上进行纠正，以免发生重大损失。常见的控制方式是直接观察。如按财务预算要求监督预算的执行过程，对各项收入的去向和支出的用途进行监督，对产品生产过程中发生的成本进行约束等。

事后财务控制也称结果控制，是指在财务管理行动结束之后采取的控制手段。这种控制虽无法弥补前一过程已经产生的损失，但可以向管理者提供了关于计划效果的真实信息，还可以提供员工绩效评价信息以增强他们的工作积极性。如按财务预算的要求对各责任中心的财务收支结果进行评价，并以此为标准实施奖罚，在产品成本形成之后进行综合分析考核，以确定各责任中心和企业的成本责任。

安然事件



小博士

安然公司是世界最大的能源交易商，2000年的总收入高达1010亿美元。2001年10月16日，安然发表2001年第二季度财务报表，宣布公司亏损总计达到6.18亿美元。12月2日，安然正式向破产法院申请破产保护，破产清单中所列资产高达498亿美元，成为美国历史上最大的破产企业。这个拥有上千亿资产公司的破产，持续多年的财务造假丑闻也被曝光。

（四）按控制的主体分类

财务控制按控制主体分为出资者财务控制、经营者财务控制和财务部门的财务控制。

出资者财务控制是为了实现其资本保全和资本增值目标而对经营者的财务收支活动进行的控制。如对成本开支范围和标准的规定等。

经营者财务控制是为了实现财务预算目标而对企业及各责任中心的财务收支活动所进行的控制。这种控制是通过经营者制定财务决策目标，并促使这些目标被贯彻执行而实现的，如企业的筹资、投资、资产运用、成本支出决策及其执行等。

财务部门的财务控制是财务部门为了有效地组织现金流动，通过编制现金预算，执行现金预算，对企业日常财务活动所进行的控制。如对各项货币资金用途的审查等。

通常认为出资者财务控制是一种外部控制，而经营者和财务部门的财务控制是一种内部控制。

（五）按控制的依据分类

财务控制按控制的依据分为预算控制和制度控制。

预算控制是指以财务预算为依据，对预算执行主体的财务收支活动进行监督、调整的一种控制形式。预算表明了其执行主体的责任和奋斗目标，规定了预算执行主体的行为。

制度控制是指通过制定企业内部规章制度，并以此为依据约束企业和各责任中心财务收支活动的一种控制形式。制度控制通常规定只能做什么，不能做什么。比较而言，制度控制具有防护性的特征，而预算控制主要具有激励性的特征。

（六）按控制的对象分类

财务控制按控制的对象分为收支控制和现金控制（或货币资金控制）。

收支控制，是对企业和各责任中心的财务收入活动和财务支出活动所进行的控制。控制财务收入活动，旨在达到高收入的目标；控制财务支出活动，旨在降低成本、减少支出、实现利润最大化。

现金控制是对企业和各责任中心的现金流入和现金流出活动所进行的控制。由于企业财务会计采取权责发生制，导致利润不等于现金净流入，所以，对现金有必要单独控制。并且，日常财务活动主要是组织现金流动的过程，现金控制就十分重要。通过现金控制应

力求实现现金流入流出的基本平衡，主要防止因现金短缺而可能出现的支付危机，也要防止因现金沉淀而可能出现的成本增加。

（七）按控制的手段分类

财务控制按控制的手段分为定额控制和定率控制，也可称为绝对控制和相对控制。

定额控制是指对企业 and 责任中心的财务指标采用绝对额指标进行控制。一般而言，对激励性指标确定最低控制标准，对约束性指标确定最高控制标准。

定率控制是指对企业 and 责任中心的财务指标采用相对比率进行控制。一般而言，定率控制具有投入与产出对比、开源与节流并重的特征。比较而言，定额控制没有弹性，定率控制具有弹性。

三、财务控制的要素与方式【流程图——07070101财务控制流程图】

（一）财务控制的要素

财务控制是企业内部控制和风险管理的一个重要方面，依据内部控制和风险管理的基本原理，可将财务控制的基本要素划分为控制环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息和沟通以及监控八个部分。

1、控制环境（control environment）

控制环境，是指对企业财务控制的建立和实施有重大影响的各种环境因素的统称。包括企业风险管理观念与文化、诚信与价值观、员工的胜任能力、董事会或审计委员会的组成、管理哲学和经营方式、企业组织结构、企业授予权利和责任的方式以及人力资源政策和实务等。控制环境是决定财务控制目标能否实现的关键因素。

2、目标设定（goal Setting）

每个企业都面临各种财务风险，进行有效的事项识别、风险评估及风险应对的一个前提是确定与不同风险水平和内部环境保持一致的财务目标。管理者在识别风险并采取必要的措施管理风险之前，必须首先确定目标。财务控制的目标主要有三：一是合理配置和使用财务资源，提高财务资源的使用效率，实现企业价值最大化；二是保护资产的安全与完整；三是保证财务信息的可靠性；四是遵循有关财务会计法规和企业已制定的财务会计政策。

3、事件识别（event recognition）

事件是指可以影响企业财务战略执行或目标实现的事项，如银行信贷、利率、汇率等政策的调整、新的竞争对手的出现、市场价格水平的变化、企业组织结构和高层管理人员的变化等。事项可能形成积极的影响或消极的影响，或者同时具有两种影响。

4、风险评估（risk assessment）

风险评估是指管理层分析、评价和估计对企业目标有影响的内部或外部风险的过程。管理者应当从可能性和影响程度这两个角度，采用定性与定量相结合的方法来评估事项，并对整个企业中的事项以个别或分类的形式进行分析，指出潜在事项的有利影响和不利影响。对潜在不利事项以固有风险和剩余风险的形式进行评估。固有风险是指在管理者没有采取任何措施改变风险发生的可能性的情况下给企业带来的风险。剩余风险是指在管理者对风险做出反应后仍残存的风险。

5、风险应对（risk response）

风险应对包括规避风险、减少风险、转移风险和接受风险。在考虑如何进行风险应对的过程中，管理者要考虑成本和效益，并在期望的风险容忍度内选择风险应对方案。

6、控制活动（control activities）

控制活动是指确保管理阶层的指令得以执行的程序及政策，如核准、授权、验证、调节、复核营业绩效、保障资产安全及职务分工等。

7、信息和沟通（information and communication）

信息主要是指会计系统所提供的内部与外部信息，它是公司为汇总、分析、分类、记录、报告业务处理的各种方法和记录，包括文件预先编号、业务复核、定期调节等。一个有效的

会计信息系统应当做到：①确认和记录所有有效交易；②及时、详细地描述交易，以便在报告中对交易进行正确分类；③以某种方式计量交易的价值，以便在报告中以适当的货币价值记录交易；④确定交易发生的期间，以便将交易记录在恰当的期间；⑤在财务报表中适当地表达交易事项和披露相关事项。

沟通是指企业的信息系统提供有效信息给适当的人员，通过沟通，使员工能够知悉其在财务控制中的责任。

8、监控 (control)

监控是由适当的人员，在适当的时机来评估控制的设计和运作情况的过程，包括：①持续的监督活动（如例行的管理和监督活动，以及其他员工为履行其职务所采取的行动）；②个别评估（评估的范围和频率，视风险的大小及控制的重要性而定）；③报告缺陷。内部控制的缺失应由下往上报告，某些缺失应报告给高层管理阶层及董事会。



小博士

金融海啸

金融海啸，是指一个或几个国家（地区）的全部或大部分金融指标（如短期利率、货币资产、证券、房地产、土地价格、商业破产数和金融机构倒闭数）的急剧、短暂和超周期的恶化。其特征是人们因基于对经济未来的悲观预期，从而导致整个区域内货币币值出现幅度较大的贬值，经济总量与经济规模出现较大的损失，经济增长受到打击。金融海啸往往伴随着企业大量倒闭，失业率提高，社会经济萧条，甚至发生社会动荡或国家政治层面的动荡。

（二） 财务控制的方式

1、授权控制 (authorization control)

授权控制是指在某项财务活动发生之前，按照既定的程序对其正确性、合理性、合法性加以审核，并确定是否让其发生所进行的控制。授权控制是一种事前控制。

授权控制的方法是通过授权通知书来明确授权事项和使用金额的限额。在公司制企业，一般由股东会授权给董事会，然后再由董事会授权给公司的总经理和有关管理人员。公司每一层的管理人员既是上级管理人员的授权客体，又是对下级管理人员授权的主体。

授权的方式通常有一般授权和特别授权两种。一般授权是指对办理常规业务时的权力、条件和责任的规定，这些规定在管理部门中采用文件形式或经济业务中规定一般性交易办理的条件、范围和对该项交易的责任。在日常业务处理中可以按照规定的权限范围和有关职责自行办理。一般授权时效性较长。特别授权是指对办理例外业务时的权力、条件和责任的规定，通常是对非经常经济行为进行专门研究做出的授权。特别授权一般没有既定的预算、计划等标准为依据，需要根据具体情况进行具体的分析和研究。特别授权也可用于超过一般授权限制的常规业务。

无论哪一种授权方式，企业都必须建立授权控制体系，且应当在企业内部财务制度中明确。授权控制体系包括：

①授权范围。企业所有经营活动都应纳入授权控制的范围。

②授权层次。企业应根据经济活动的重要性和金额大小确定不同的授权批准层次，保证各管理层有权亦有责、权责对等。

③授权责任。公司应当明确被授权者在执行权力时应对哪些方面负责，做到授权责任清楚。

④授权程序。企业应当规定每一类经济业务的审批程序，以便按程序审批，避免越级审批、违规审批的情况发生。

授权控制体系要求：

①企业所有人员不经合法授权，不能行使相应权力。不经合法授权，任何人不能审批；有权授权的人则应在规定的权限范围内行事，不得超越授权。

②企业的所有业务不经授权不能执行。

③财务权限一经授权必须予以执行。

2、职务分离控制（segregation of duties controls）

职务分离控制是指处理某种经济业务所涉及的职责分派给不同的人员，使每个人的工作都是对其他有关人员的工作的一种自动检查。

职务分离的主要目的是预防和及时发现职工在履行职责过程中产生错误和舞弊行为。

从控制的观点看，如果一位负有多项责任的人员在其正常的工作过程中发生错误或舞弊，并且财务控制制度又难以发现，那么就可以肯定他所兼任的职务是不相容的。对于不相容职务必须进行分离，包括在组织机构之间的分离和组织机构内部有关人员之间的分离。

财务分离控制要求做到：①任何业务尤其是货币资金收支业务的全过程，不能由某一个岗位或某一个人包办；②经济业务的责任转移环节不能由某一个岗位单独办理；③某一岗位履行职责情况绝不能由其自己说了算；④财务权力的行使必须接受定期独立审查。

常见的不相容职务分离包括：业务授权与执行职务相分离；业务执行与记录职务相分离；财产保管与记录职务相分离；记录总账与明细账职务相分离；经营责任与记账责任相分离；财产保管与财产核对职务相分离；一项经济业务处理的全过程的各个步骤也要分派给不同的部门和人员来负责。

3、全面预算控制（budgetary control）

全面预算控制是以全面预算为手段，对企业财务收支和现金流量所进行的控制。

全面预算应注意以下环节：

①建立预算体系，包括确定预算目标、标准和程序；

②预算的编制和审定；

③预算指标的下达及相关责任人或部门的落实；

④预算执行的授权；

⑤预算执行过程的监督；

⑥预算差异的分析与调整。

4、财产保全控制（financial security control）

财产保全控制是为避免财产遭受损失，对企业的财产采取一系列措施实施的控制。财产保全控制是最传统的财务控制方法。具体包括：

（1）限制接触财产。限制非授权人接触某项资产，建立必要的防护措施，确保资产的安全完整。通常纳入严格限制接触的资产有：现金和易变现资产（如股票、债券等证券、存货），以及重要的票据（如支票）、个人的印章等。

（2）定期盘点清查。定期盘点和账实核对不应由担任保管或担任记录事务的人员单独进行。企业可以采用全面清查，也可以局部清查。从控制效果上看，采用永续盘存制记录的盘点比采用定期盘存制记录的盘点效果更好。企业财务控制应当明确有处理盘点差异的权限，以及相应人员的责任。

（3）记录保护。即严格限制接近会计记录与业务记录的人员，对重要的数据资料应当备份。

（4）财产保险。通过对资产投保（如火灾险、盗窃险、责任险等），增加实物受损补偿机会。

（5）财产记录监控。建立资产个体档案，对资产增减变动及时全面予以记录。加强财产所有权证的管理，改革现有低值易耗品等核销模式，减少备查簿的形式，使其价值纳入财务报表体系内，从而保证账实的一致性。

5、独立检查控制 (independent inspection control)

独立检查控制是指由业务执行者以外的人员对已执行的业务的正确性所进行的验证,又称内部稽核。

内部稽核包括凭证与凭证、凭证与账簿、账簿与账簿、账簿与报表、书面记录与实物之间的核对,也包括对一些计算表、汇总表、调节表、分析表的复核。

一个有效的独立检查控制应当满足三个条件:

- ①检查工作由一个和原业务活动、记录、保管相独立的人员来执行;
- ②不管采用全部复核或抽样复核,复核工作须经常进行;
- ③错误和例外须迅速地传达给有关人员以便更正,重复犯错或重大错误及所有不当行为必须向适当管理层次报告。

6、业绩评价控制 (performance evaluation control)

业绩评价,是指将实际业绩与其评价标准,如前期业绩、预算和外部基准尺度进行比较,对营运业绩等所进行的评价。

应当指出,财务控制的最终效率取决于是否有切实可行的奖罚制度,以及是否严格执行这一制度。否则,即使有符合实际的财务预算,也会因为财务控制的软化而得不到贯彻落实。奖罚制度及其执行包括以下内容:

(1) 奖罚制度必须结合各责任中心的预算责任目标制定,体现公平、合理、有效的原则。

(2) 要形成严格的考评机制。是否奖罚取决于考评的结果,考评是否正确直接影响奖罚制度的效力。严格的考评机制包括建立考评机构、确定考评程序、审查考评数据、依照制度进行考评和执行考评结果。

(3) 要把过程考核与结果考核结合起来,把即时奖罚与期间奖罚结合起来。这一方面要求在财务控制过程中随时考核各责任中心的责任目标和执行情况,并根据考核结果当即奖罚;另一方面要求一定时期終了(一般为年度),根据财务预算的执行结果,对各责任中心进行全面考评,并进行相应的奖罚。

【案例——07070101 公司财务控制】

【财务公司——07070101】

【财务英语词汇——VWYZ】