财务战略管理是指企业在分析理财环境的基础上，服从和服务于企业战略的前提下，对企业资源筹集和配置活动进行的全局性和长远性的谋划，它是战略理论在财务管理领域的应用与延伸。

财务战略管理分析遵循财务活动规律

财务战略管理既是企业战略管理的一个不可或缺的组成部分，也是企业财务管理的一个十分重要的方面。因此，财务战略管理既要体现企业战略管理的原则要求，又要遵循企业财务活动的基本规律。

一、财务战略管理与传统财务管理的区别

视角与层面不同 财务战略管理运用理性战略思维，着眼于未来，以企业的筹资、投资及收益的分配为工作对象，规划了企业未来较长时期（至少3年，一般为5年以上）财务活动的发展方向、目标以及实现目标的基本途径和策略，是企业日常财务管理活动的行动纲领和指南。传统财务管理多属“事务型”管理，主要依靠经验来实施财务管理工作。

逻辑起点差异 财务战略管理以理财环境分析和企业战略为逻辑起点，围绕企业战略目标规划战略性财务活动。传统财务管理主要以历史财务数据为逻辑起点，多采用简单趋势分析法来规划财务计划。

职能范围不一样 财务战略管理的职能范围比传统财务管理要宽泛得多，它除了应履行传统财务管理所具有的筹资职能、投资职能、分配职能、监督职能外，还应全面参与企业战略的制定与实施过程，履行分析、检查、评估与修正职能等，因此，财务战略管理包含着许多对企业整体发展具有战略意义的内容，是牵涉面甚广的一项重要的职能战略。

二、财务战略管理的基本特征

动态性 由于财务战略管理以理财环境和企业战略为逻辑起点，理财环境和企业战略的动态性特征也就决定了财务战略管理的动态性。财务战略管理的动态性主要体现在四个方面：一是财务战略管理过程具有连续性；二是财务战略管理具有循环性；三是财务战略管理具有适时性；四是财务战略管理对象具有权变性。正确把握企业财务战略管理的动态性特征非常关键。

全局性 财务战略管理面向复杂多变的理财环境，从企业战略管理的高度出发，其涉及的范围更加广泛。财务战略管理重视有形资产的管理，更重视无形资产的管理；既重视非人力资产的管理，也重视人力资产的管理。传统财务管理所提供的信息多是财务信息，而财务战略管理由于视野开阔，大量提供诸如质量、市场需求量、市场占有率等极为重要的非财务信息。

外向性 现代企业经营的实质就是在复杂多变的内外环境条件下，解决企业外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡问题。财务战略管理把企业与外部环境融为一体，观察分析外部环境的变化为企业财务管理活动可能带来的机会与威胁，增强了对外部环境的应变性，从而大大提高了企业的市场竞争能力。

长期性 财务战略管理以战略管理为指导，要求财务决策者树立战略意识，以利益相关者财富最大化为理财目标，从战略角度来考虑企业的理财活动，制定财务管理发展的长远目标，充分发挥财务管理的资源配置和预警功能，以增强企业在复杂环境中的应变能力，不断提高企业的持续竞争力。

三、核心能力与财务战略目标的确立

财务战略制定过程中存在的一个主要问题是财务战略的制定没有根据企业的整体战略或者企业整体战略不是建立在企业

真正的竞争优势的基础上，这就导致财务战略目标不合理，不具有稳定性。

由于核心能力是企业长期盈利能力的源泉，是持续竞争优势的根本动因，因此企业的财务战略目标应当建立在核心能力的基础上。

要识别企业的核心能力，首要的是对企业进行SWOT分析，清楚地认识到企业所面临的优势（S）、劣质（W）、机会（O）、威胁（T），然后依据以下三条标准来确定企业的核心能力：

核心能力必须具有延展性，即能够不断创造新产品，可以使得企业进入一个潜在的广阔的新市场。

必须具有独特性，即难以被竞争对手所模仿。

能为顾客实现其价值做出关键性的贡献。

由于核心能力是企业持续竞争优势的根本动因，并且长期保持不变，因此依据它建立的企业和财务战略目标比较合理，并且相对稳定。

为避免企业财务战略过于空洞导致的战略不可执行性和过于详细导致的短视行为，可以在长期财务战略和短期财务计划之间设置一个联系两者的桥梁即中期财务规划。其中，长期财务战略是整个战略规划系统中最为重要的部分，对中期和短期计划具有战略指导作用，它应当是在对企业未来环境和核心能力进行全局性和长期性思考的基础上，对企业未来提出原则性和方向性的目标；中期行动计划则是依据长期财务战略，在对近期环境分析的基础上，提出企业在最近几年中的具体财务规划，它是长期战略在近期的具体实施方案；短期财务计划（如年度预算）是对中期规划的分解，提出企业在短期（例如一年）的具体计划，其目标一般用具体的财务指标描述，从本质上而言，短期行动计划是一种控制和运行系统，与前两者所具有的战略规划性质不同。（中财）

企业如何迈入管控均衡的阶段

■ 姜岚昕

随着企业进入制度化的发展阶段，企业内部组织的扩大和外部市场竞争加剧，对企业的管控提出了更高的要求：要能灵活、快速应对市场，同时还要保持稳健、有序地增长。管控成为企业战略目标实现、均衡化的核心工具，科学、合理、有效的管控体系才能让企业在均衡的状态中实现价值最大化。只有事前管控、事中管控和事后管控三个阶段均衡了，企业才能健康、长久地发展。

然而，由于管控的涉及面广和不确定性，企业规模扩大的同时，企业管控的难度也随之翻倍。管控与企业生产经营活动紧密结合，并通过制度指引、规范企业的生产经营，这实际上是从制度的角度对企业生产经营过程进行控制。而制度是由“人”建立起来的，管控系统对于企业的内外部平衡，就像玩陀螺的人和陀螺之间的微妙关系：要让陀螺保持旋转，人就要不断施加外力，一旦外力停止或者外力失衡，陀螺就会倒下。企业的管控不到位，就会导致企业内外部失去平衡，在发展中风险重重。

企业的任何管控活动通常都具有可复制性，因此，我们需要为管控制订一些标准和规则，使之形成一个流程。这个流程不能因人而异，以避免管控效率高低起伏不定。流程化的管控就是要采用相同的方法，在相同的条件下，重复进行相同的活动，从而获得相同的预期结果，这样才能起到事半功倍的效果。在这里我们把管控流程分为事前管控、事中管控和事后管控三个阶段，这三个阶段也是九大管控制定的原则和基础。

事前管控。也叫预防性管控。它的管控重点在于两个字，决策。如果一个企业能够防患于未然，把隐患都消灭在萌芽阶段，便能避免很多不必要的损失；如果企业一开始的决策就错了，那后面毋庸置疑就会接着出错直到陷入绝境，即使企业采取很多挽救措施起死回生了，那也是得不偿失。所以，预防胜过所有的治疗。比如在对公司的财务进行管控时，要求财务人员无论大小投资，首先都必须做一个投资预算，这其实就是一个预防措施，用以保证投资决策正确，避免日后出问题。

事中管控。这是所有管控活动中最容易出问题的环节，因此这个阶段的管控重点就是检查和考核。通过差异化分析，看看哪些做到了，哪些没做到；预算和现实存在哪些偏差，差距有多大，这些偏差会产生什么结果？把对比的数据做出表格或者文案，便于进入下一个流程阶段。

事后管控。也叫做改进式管控。它注重两个字，反馈。通过事前和事中管控，我们对做得好的方面要加以总结和提炼，并继续发扬下去；对于发现的问题，及时处理，提出改进措施。改进也是事前管控和事中管控的最终目的。

事前管控实现了对企业运行过程中危机的监测，规避了可能存在的风险，同时也为迎战和度过企业难关做好了准备；有效的事中管控提高了对危机传播的效果；事后管控则属于企业危机平息后的学习和恢复管理阶段。企业通过事前、事中、事后三个阶段的管控，形成了一个流程和规范，截断了企业庞大事务处理过程中“击鼓传花”的链条，使企业的管控活动能够按部就班、循序渐进，让企业能够在“高速公路上更加安全地行驶”，减少了“刹车”失灵的隐患。

三大阶段中，任何一个阶段一旦管控失力，就会使企业走上制度悬崖，导致企业组织结构和发展的不平衡，使企业面临坠落的危险。企业要均衡发展，需要企业对自身运营做出科学的、准确的定位；需要对企业所处的政治、经济、文化和技术等环境做出客观的、清晰的判断；更需要企业协调好自身与外界的关系和矛盾，赢得管控各个阶段的棋局。只有内外部管控均衡了，企业才能健康、长久发展。

浅析商业银行内部审计信息化面临的风险及对策

■ 康丽

随着计算机和互联网技术的普及应用，计算机信息技术对商业银行内部审计带来了深刻的影响，内部审计方法和审计技术也随之发生了一系列的变革，有了新的突破。同时，也面临着不小的风险。本文拟从商业银行内部审计信息化建设中存在的主要问题及面临的主要风险入手，探讨信息化环境下银行业内部审计应对风险的一些方法和建议。

一、当前商业银行内部审计信息化建设存在的主要问题

1、*计算机审计没有统一规范的程序、步骤和方法。*数据的采集缺乏规范，导致在审前和审中采集了大量的银行电子数据，但真正得到分析利用的却很少，浪费了大量人力和财力。同时，数据验证及信息系统内部控制测试等关键环节缺失，数据分析带有较大的随意性和计算机数据分析人员的个人偏好。

2、*商业银行各自开发的审计模块比较单一、零散不成体系，缺乏科学性和系统性，导致设备闲置与紧缺并存。*银行内部审计信息化建设和发展是一个完整的系统。由于信息没有实现共享，造成各应用单位自成体系，重复投资开发，设备闲置和紧缺现象并存。加之各商业银行数据结构不统一，针对某一银行开发的审计模块，在另一商业银行无法使用，审计模块缺乏通用性。

3、*以数据审计为主，对信息系统本身审计较少。*在商业银行开展计算机审计的实践中，大多数情况下是以对方提供的数据真实完整、信息系统安全可靠为前提的，基本上是就数据审数据，并没有对系统内部控制进行分析、测试和评价。实际上，信息系统内部控制的合理性、健全性和有效性直接影响着数据的真实性、完整性和正确性。因此，信息系统审计内容的缺失使商业银行计算机审计始终徘徊在较低层次，也给审计人员带来一定的审计风险。

4、*部分银行高管人员对内部审计的理念亟待进一步提高。*个别人仍对由合规合法性审计向管理、风险、绩效审计转型的审计理念认识不足。导致高技术与低效益并存。审计信息化建设和发展不仅仅是信息技术和网络技术在审计工作中如何运用的问题，更重要的是审计方式方法如何转变的问题。近几年，有些商业银行重设备配置，而轻审计软件开发和推广应用，忽视了审计方式方法创新，远远没有充分发挥审计信息化建设的效益。

5、*高素质“复合型”审计人才短缺，导致高投入与低产出并存，审计成本不断攀升。*现有审计人员中真正具有较高计算机水平的人员不多，既精通计算机编程又熟悉审计业务的复合型人才更少，严重制约了计算机应用水平。

二、商业银行内部审计信息化建设面临的主要风险

1、*信息系统本身固有的风险。*因缺乏对信息化建设成熟度的有效测评，导致信息系统本身固有的风险在加大。银行业是信息化技术与产品相对密集的行业，由于信息化规模的不断扩大，信息技术迅速发展，银行信息系统所采用的IT技术与信息系统软硬件本身存在着很大的脆弱性，如果这些脆弱性被特定的威胁所利用，就会产生风险，从而对银行信息系统的机密性、完整性及可用性产生损害。

信息安全风险一是银行数据集中处理中的信息安全风险。目前工、农、中、建四大国有银行已陆续完成数据大集中，实现了银行账务数据与营业机构的分离，为银行管理集中和科学运营奠定了基础，帮助银行从以账务和产品为中心转变为以客户为中心。但是，数据集中后信息系统风险增大，系统一旦出现问题，就会影响到整个银行的正常运营。二是网络金融服务的发展带来的银行信息安全问题。近年来，网上银行、移动银行、电子商务等，已成为银行追逐的利润增长点。其中绝大部分的网络金融业务要通过Internet、无线网、电话网与银行相连。银行业务系统要顺应开放和互连的趋势，其信息安全范畴已经突破了以业务系统物理隔离和协议隔离为基础的传统银行信息安全，在公网环境下防止黑客、病毒的破坏，在Internet上保证支付系统的安全性，是银行信息系统面临的挑战。

2、*银行内部员工的道德风险。*随着对信息安全认识的加深，我们逐渐认识到“人”的风险其实是最大的风险。人，特别是银行内部员工，既可以是对信息系统的最大潜在威胁，也可以是最可靠的安全防线，单凭技术是无法实现从“最大威胁”到“最可靠防线”转变的。银行内部完备的安全管理政策、安全教育计划与健全的企业安全文化建设，才是降低人的安全风险的有效手段。

3、*立法滞后带来的法律风险。*银行的传统业务使用的是以纸质为代表的流通工具，与此相适应，传统法律也同样是建立在对纸质流通工具进行调整监控的基础之上。而电子信息化银行业务使用的是以电子信息为载体的流通工具，因此，电子信息化银行业务的快速发展使得传统的法律原则、法律规则显得相对滞后甚至无能为力。同时，基于互联网上金融业务没有地域限制，在互联网上达成的金融电子信息化合同通常难以确定合同的签订地和发行地，从而很难确定电子信息化合同纠纷的管辖权；而且即便确定了合同纠纷的管辖权但在选择法律依据时也会发生强烈的法律适用冲突，这就提出了互联网上交易发生纠纷时究竟适用哪个国家法律的问题，从而迫切需要立法加以明确。这也是涉外业务、互联网络金融业务审计时，内审人员面临的法律适用风险问题。

4、*审计人员信息化水平较低带来的能力风险。*审计人员因受制于自身的计算机审计水平，造成应发现而未发现的风险隐患，这是来自审计人员自身的风险。银行信息化建设的实施需要既懂银行业务，又懂信息技术和信息化项目管理的复合型人才，目前我国银行系统这方面的人才非常匮乏。

三、商业银行内部审计信息化风险应对措施

1、*防范银行信息化风险必须建立信息系统审计机制。*信息系统审计是一个获取并评价证据，以判断计算机系统是否能够保证资产安全、数据完整，以及有效利用组织资源并有效地实现组织目标的过程。

信息审计体系的健全和独立是有效的信息安全风险管理的基础。独立的信息审计体系制度，使得信息系统审计部门可以审计控制信息系统风险，用制度来保证安全比用人和技术来保证安全更可靠。

2、*进一步加强审计人员的安全保密教育，加强电子资料的安全保管。*审计人员获取的被审计单位数据经常涉及客户个人秘密或商业秘密等，负有保管和保密义务。由于信息化环境下，他人只要能访问电脑，就可以用不留明显痕迹的方式对文件进行复制并带走。因此，审计人员应对相关计算机及移动存储设备采取设置网络传输过程中的高强度密码、设置严密的安全防火墙及加强数据权限管理等必要的安全防范措施，并设计合理的数据管理岗位，专人专岗，落实专人保管，非相关人员不允许接触，以防止不法份子盗取审计保密资料。另一方面，从被审单位采集的各类电子数据及技术资料，在审计过程中形成或取得的资料、数据、文件，未经批准，不得向外泄露或向其他人提供。同时，要注意电子资料（证据、底稿等）的备份，以防由于软硬件故障导致资料丢失而使得前期工作毁于一旦。审计结束，各种数据文档等资料，属归档范围的应及时整理归档（如刻盘存储），不属归档范围的应定期销毁，切实消除信息失密造成的各种不安全隐患。

3、*创新审计方式方法，大力采用新的规范的数据分析方法，即审计模型法。*组建一支由审计业务骨干和计算机专业人员组成的计算机审计模型研究开发小组。本着“边审计，边研究，研究与审计相结合”的原则，利用大量真实的数据不断地对审计模型进行检验、完善和改进，使其不断地走向成熟和规范。大量运用成熟的审计模型不断地设计开发出实用性强的审计模块，力争使审计内容涵盖商业银行全部的经营业务。

4、*加大国家对银行业信息安全的立法保护。*鉴于我国电子信息化银行业务方面的立法相对滞后，存在较多空白，现行法律对电子信息化银行业务中的多数纠纷没有明确规定，在此情况下，应呼吁国家立法机关加大对银行业信息安全的立法保护，堵塞法律漏洞，为我国商业银行新型信息化业务的健康、快速发展和银行业内部审计信息化建设保驾护航。

5、*加强审计队伍建设，培养一批优秀的“复合型”审计人才，满足内部审计信息化发展和审计转型的需要。*

（作者单位：农行成都审计分局）

中小企业该如何做好财务控制

一、建立财务控制制度

中小企业要搞好财务控制，必须建立严密的财务控制制度，具体包括以下几个方面：

*不相容职务分离制度。*这要求中小企业合理设置财务会计及相关工作岗位，明确职责权限，形成相互制衡机制。不相容职务包括：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查等职务。如：有权批准采购的人员不能直接从事采购业务，从事采购业务的人员不得从事入库业务。

*授权批准控制制度。*这要求中小企业明确规定涉及财务会计及相关工作的授权批准的范围、权限、程序、责任等内容，单位内部的各级管理人员必须在授权范围内行使职权和承担责任，经办人员也必须在授权范围内办理业务。如：采购人员必须在授权批准的金额内办理采购业务，超出此金额必须得到主管的审批。

*会计系统控制制度。*中小企业应依据《会计法》和国家统一的会计制度，制定适合本单位的会计制度，明确会计工作流程，建立岗位责任制，充分发挥会计的监督职能。会计系统控制制度包括企业的核算规程、会计工作规程、会计人员岗位责任制、财务会计部门职责、会计档案管理制度等。良好的会计系统控制制度是企业财务控制得以顺利进行的有力保障。

二、现金流量预算控制

企业财务管理首先应该关注现金流量，而不是会计利润。中小企业应该通过现金流量预算管理来做好现金流量控制。

现金流量预算的编制采用“以收定支，与成本费用匹配”的原则，采用零基预算的编制方法，按收付实现制来反映现金流入流出。经过企业上下反复汇总、平衡，最终形成年度现金流量预算。同时，根据年度现金流量预算制定出分时段的动态现金流量预算，对日常现金流量进行动态控制。

三、应收账款控制

在市场竞争日趋激烈的今天，中小企业不得不部分甚至全部以信用形式进行业务交易，经营中应收账款比例难以降低。应收账款控制主要从以下几个方面来进行：财务核算准确翔实，债权债务关系明确。中小企业必须有完整的应收账款核算体系，并且原始单据必须真实完整；评价客户资信程度，制定相应信用政策。中小企业必须根据客户的资信程度来制定给予客户的信用标准；通常从信用品质、偿还能力、资本、抵押品、经济状况5个方面来评价客户的资信程度。中小企业可以根据对客户资信程度的分析对客户进行排队，选择资信程度好的客户，而拒绝那些资信程度差的客户。

加强应收账款的账龄分析，确定收款率和应收账款余额百分比。中小企业可以依据账龄分析，结合销售合同，确立收款率和应收账款余额百分比，保证应收账款的安全性，加速资金周转，减少坏账损失。

四、财务风险控制

财务风险主要是指举债给企业收益带来的不确定性。企业举债经营会对企业自有资金的盈利能力造成影响，由于负债要支付利息，债务人对企业的资产有优先的权利，万一公司经营不善，或有其他不利因素，则公司资不抵债、破产倒闭的危险就会加大。但是另一方面，有效地利用债务，可以大大地提高企业的收益，当企业经营好、利润高时，高负债会带来企业的高速增长。中小企业应正确客观地评估控制财务风险，一步步地发展壮大起来。（中铝）