



柔性财务管理

ROUXING CAIWU GUANLI

王棣华 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

柔性财务管理

ROUXING CAIWU GUANLI

王棣华 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

柔性财务管理/王隼华著. —北京: 经济管理出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5096 - 2416 - 6

I. ①柔… II. ①王… III. ①财务管理—通俗读物 IV. ①TS976. 15 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 076056 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 张巧梅

责任印制: 黄 铄

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13.75

字 数: 191千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2416 - 6

定 价: 45.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

应《财会信报》文兆祥先生之邀，2010年《财会信报》给我提供了专栏——“王教授谈理财”，每期都有我一篇关于理财方面的短文，至今已经有100余篇了。这次将《财会信报》2010~2012年发表的83篇主要文章结集出版，我本人非常欣慰，这是对我两年多工作的肯定和鼓励，也便于关心我文章的读者系统地阅读。在此对《财会信报》全体同仁，特别是文兆祥先生，表示衷心的感谢。没有他们的支持和辛勤工作，这本文集是不可能和大家见面的。

我从事财会学习、教学、研究30余年，写了不少文章，但大多数属于所谓的“学术论文”，有没有理论价值和实用价值，自己也不好妄断，也许对社会有点价值，如果是这样，我也就心满意足了。关于理财方面的文章和书籍可以说是汗牛充栋，我也进行了长达30多年的思考，长篇大论也做过一些，现在看来总觉得无太大的实际意义。如果多写点快餐短文，能够对读者有点启发，发挥点实际效用，也就文有所值了。

这本文集不仅是关于理财方面的宏大叙事，而且是我多年对理财问题的一些思考和心得体会，许多并非人云亦云之说，相信读者读完拙文会同意我的说法，也希望这本文集能够给大家一些阅读快感。当然本人水平有限，也许文章中谬误不少，欢迎大家批评指正。

王棣华

2012年12月1日自序于大连小平岛

目 录

第一部分 财务的柔性管理	1
一、谈谈企业柔性财务管理	1
二、再谈企业管理中的柔性	3
三、财务管理制度的柔性	6
四、我国柔性财务管理的文化基因	9
五、企业财务管理要“刚柔相济”	11
六、企业刚性财务管理与柔性财务管理关系辨析	14
七、企业和谐财务管理的道理和价值	17
八、企业如何构建内部和谐财务关系	19
九、谈谈财务管理中的“势”	21
十、谈谈财务管理的显秩序和隐秩序	23
第二部分 财务文化与制度	27
一、企业财务管理应借鉴哪些传统文化	27
二、我国传统文化与财务信用	29
三、山西票号兴衰的财务启示	33
四、中西方企业内部控制的差异	35
五、企业如何形成良性所有权文化	37
六、如何克服我国财务管理制度文化的缺点	39
七、企业优秀财务文化的塑造	41
八、企业财务管理应树立“服务”核心理念	43
九、什么是企业财务制度	45
十、企业如何完善财务激励制度	46

第三部分 理财思想	49
一、司马迁的理财思想	49
二、晁错的理财思想	51
三、苏云卿的理财思想	54
四、朱熹的理财思想	56
五、陈亮的理财思想	58
六、丘浚的理财思想	60
七、张居正的理财思想	62
八、高拱的理财思想	64
九、吕坤的理财思想	66
十、霍韬的理财思想	68
十一、唐甄的理财思想	70
十二、钱业巨子秦润卿的理财观	72
十三、李嘉诚的理财哲学	75
第四部分 财务道德	79
一、不诚信的收益与成本	79
二、细说财务道德的经济价值	81
三、企业财务价值观与财务能力	83
四、财务管理应当坚持什么样的义利观	85
五、企业财务如何走向诚信	87
六、企业财务诚信与社会道德	89
七、企业财务诚信体系建立的意义	91
第五部分 财务关系协调	93
一、浅谈企业集团下的资金管理模式	93
二、论财务协理	97
三、财务部门如何与市场部门共同控制成本	98
四、谈谈企业财务公共关系管理	101
五、谈谈企业初次财务分配	103
六、企业雇主如何处理好与员工的财务关系	105

七、我国上市公司股权激励存在的问题及建议	108
八、企业全面风险管理与内部控制的关系	112
九、谈谈我国企业管理层收购	115
十、国外关于管理层收购研究的几种观点	118
十一、谈谈企业财务目标	120
第六部分 财务战略与未来	122
一、战略管理会计与企业财务战略	122
二、企业价值管理目标与价值衡量标准	124
三、第三次工业革命与财务管理转型	127
四、中国管理会计展望	130
五、谈谈公司盈余管理的主要类型	132
六、融资租赁的优势分析	135
七、谈谈企业成本企划	137
八、时间与成本	140
九、谈谈我国制造业企业成本控制问题	142
十、企业如何实施低成本领先战略	149
十一、企业财务如何才能基业长青	151
十二、从华润三九看可持续增长率的重要作用	152
十三、实际增长率和可持续增长率对企业发展的影响	155
十四、小议当今市场如何投资	158
十五、集成化财务管理的五大特点	160
第七部分 财务治理	163
一、从内部因素入手管好财务风险	163
二、企业财务病应当辩证施治	165
三、企业如何预防资金动脉硬化症	167
四、浅析企业财务腐败及其治理	170
五、谈谈企业如何预防财务腐败	172
第八部分 财务实践	174
一、企业跨国并购后的财务整合	174

801	二、企业如何促进兼并维护债权	177
811	三、企业如何对现金流进行科学管理	179
811	四、企业如何优化资金管理	181
811	五、企业应收账款管理的关键	184
851	六、企业如何做好应收账款的有效管理	186
851	七、中小企业如何加强应收账款管理	189
851	八、企业应收账款应实现有效的事前控制	192
851	九、浅析应收账款周转率	194
851	十、谈谈影响企业资金周转速度的因素	200
081	十一、温州中小企业“倒闭潮”的财务分析及对策	203
851	十二、企业财务部门如何管理好无形资产	206
851	十三、企业财务部门如何加强智力资本管理	209

第一部分 财务的柔性管理

一、谈谈企业柔性财务管理

在知识经济时代，随着信息革命的发展，经济全球化、网络化，企业业务虚拟化，财务管理成为企业管理的核心更加明显，财务管理的柔性化要求更为突出。柔性财务管理是集现代财务管理意识与传统文化思想于一体，是在现代科技基础上，充分利用企业现有的人力资源，发挥个人潜能，提高各种财务资源的利用程度，从而达到资源的优化配置。企业柔性财务管理提倡以人为本，崇尚人的价值，能够在没有任何资源差异的情况下，产生很大理财效果差异的财务管理。

权变理论认为，管理行为和方法与其所处的环境密切相关。在企业财务管理中要根据所处的内外部条件随机应变，不存在一成不变的财务管理模式和方法。柔性财务管理正是为了适应当今企业所处的环境而发展起来的。

在知识经济时代，知识共享的信息技术网络遍布全球，企业的竞争更加剧烈，一切以顾客为导向，追求个性化的消费观念，顾客创造

企业价值观念日益深入人心。这一切使得企业由传统的流水线生产转向柔性生产、定制生产。柔性财务管理是一种灵活的财务管理模式，正好适合了这一生产经营特点，财务组织结构也相应发生了变化。

柔性财务管理是财务管理科学的一个新领域，但尚未引起财务管理理论界和实务界的充分重视。柔性财务管理是相对于传统的刚性财务管理而言的。古往今来，人们往往只强调带有强制色彩的刚性财务管理，只强调遵守和服从各种财务管理制度，完成各项财务指标，否则便给予惩处。显然，这种刚性财务管理具有强制性特征。而柔性财务管理则是在研究人们心理和行为规律的基础上，采用非强制方式，在人们心目中产生一种诱导性力量，从而实现组织的管理目标，把组织的意志转化为大家自觉的行动。可见，这是一种更加高级，更加人性化、民主化的财务管理，也是一种更加理性化、科学化的财务管理。

中国传统管理是善于变通的，因此，企业柔性财务管理具有深厚的文化基础。柔性财务管理的现实是基于对人性的深刻理解。人性有贪婪自私的一面，也有理性善良的一面，关键在于如何管理。管理得当，理性善良的一面就会发扬光大；管理不当，反而助长人们的贪婪自私。柔性财务管理针对人性的不同方面，形成不同的财务管理方式。从策略上讲，柔性财务管理强调情与制度的配合，即财务管理工作要讲人情，要有人性，要以情感人，要通情达理。如果有些人在这种情况下还不配合，就要靠严格的财务制度加以约束，甚至可以诉诸法律。

成功的企业财务管理在于能够把握住企业这一动态结构，控制住企业全过程的财务活动。这个过程是一个应变的过程，柔性财务管理更容易取得成功。财务管理要掌握各种信息，信息也是变与不变的结合，财务管理体系也是变与不变的结合，未来的财务管理体系更是变与不变因素的结合，这就更需要柔性财务管理，只有柔性财务管理才更具有竞争优势。任何企业的基本财务需要是不变的，但满足人和企业价值需要的各种因素在变化，要掌握好这些变化，就需要财务管理具有柔性。

国内企业在柔性财务管理实践方面有一个成功案例，那就是武汉钢铁集团公司创造的“以柔性管理创造以人为本的核算机制”。这一机制跳出了传统成本管理方式“见物不见人，见人不见变化”的思维框框，创造了“以人为本”的柔性财务管理模式。

武钢集团将“人”作为成本中心，关注员工行为动因，引导每个人如何经济地选择自己的行动。将员工的知识要素、创新能力作为参与分配的因素，大大提高了员工的学习动力，为企业的价值提升打下基础。

武钢的柔性财务管理主要体现为尊重员工，在收入分配中充分肯定员工的工作业绩。鼓励员工的各种降本增效活动，鼓励团队的知识充分融合，这样就更能产生成本管理的竞争优势。

武钢在实施人才强企战略时，注意运用柔性财务管理思维。在财力上花大力气构建国际化经营管理团队和创新型研发人才队伍的建设，培养造就了一批精英人才队伍。

(原载 2011 年 1 月 24 日《财会信报》总第 304 期)

二、再谈企业管理中的柔性

进入 21 世纪，企业财务管理的外部环境面临着高度不确定性和动态性，这集中体现在财务决策步伐加快、财务管理所需知识密度加大、财务管理信息化程度越来越高等方面。这样一种外部环境，对企业财务管理而言，既是挑战又是机遇。但企业原有的刚性财务管理的路径依赖性在一定程度上降低了财务管理应对环境变化的适应能力。企业财务管理面对各种不同资源，需要一定的柔性，即灵活利用并整合各种财务资源。此前，笔者在专栏中谈了柔性的财务管理，本文再谈谈企业财务管理战略上的柔性以及如何增强财务管理柔性。

(一) 何为企业财务管理中的柔性

从战略意义上讲,企业财务管理需要一定的柔性,即财务战略需要根据环境的变化而变化。

从行为科学意义上讲,企业财务管理需要一定的柔性。表面上看,企业财务管理是以资金为中心,似乎与人关系不大。但财务管理的最终目的还是为了人的利益,因此要以人为本,重视人的因素,对于不同的人需要采用不同的财务管理方法,以增强财务管理的柔性,这样才能取得比较理想的效果。

从动态能力理论上讲,企业财务管理需要一定的柔性。这是企业开发和培养财务管理人才,使他们具有战略思维和动态管理能力的前提。

从组织学习理论上讲,企业财务管理需要一定的柔性。这不仅因为财务管理柔性可以提高企业财务管理的适应性和效率,还因为企业财务组织学习过程实际上是增强财务管理柔性的过程。

财务管理柔性是企业财务管理持续地适应环境变化的能力。它包括财务管理资源柔性和财务协调柔性两部分。财务管理资源柔性可以用资源潜在用途来描述,主要包括:财务管理资源的有效使用范围;财务管理资源移做他用所需的时间;财务管理资源移做他用所需的成本和难度。财务协调柔性是企业把财务管理资源柔性应用到各种财务活动中所体现出的协调能力,它通过重新确定财务资源配置方向以及重新构造并配置财务资源用途等方式实现。培养能够适应快速多变环境的财务管理能力是企业获取财务竞争优势的关键。这也正是企业财务管理中柔性的本质所在。

根据动力能力理论,我们可以把财务管理柔性划分为财务管理资源柔性和能力柔性。财务管理资源柔性是指企业全部财务管理资源要素的弹性,既包括人、组织的弹性,也包括资金等财务要素的弹性。财务管理资源的使用如何创造出更大的价值、更高的效率,需要企业对财务资源进行柔性化管理。比如有的企业资金管理制度比较僵化,

强调专款专用，不允许拆东墙补西墙，而有的企业资金管理制度比较灵活，内外部融通都比较好，资金利用效率也较高。财务管理能力柔性是指企业财务管理在应对环境变化过程中，采用探索性的方式方法发现新的财务资源并整合利用，配置好所拥有的各种财务资源，使财务资源的价值最大化。它本质上体现为企业财务管理对机会的识别把握能力，以及应对环境变化的应变能力，还包括整个过程中的时间控制和成本控制的能力。

（二）如何增强企业财务管理的柔性

企业如何增强财务管理的柔性？我们先来看看如何增强企业财务管理资源的柔性。比如企业的资产可分为专用性资产和通用性资产，专用性资产由于其适用范围小，可调整性差，拥有太多专用性资产的企业财务管理资源的柔性比较差。而通用性资产的适用范围大，可调整性好，拥有较多通用性资产的企业财务管理资源的柔性就比较强。因此，企业应尽可能增加通用性资产的比重，从而可以提高财务管理资源的柔性。对于财务管理人员也是如此，单一型、技术型财务管理人员的柔性比较差，而复合型财务管理人员的柔性往往比较强。

我们再来看看如何提高企业财务管理能力柔性。提高企业财务管理能力柔性要在人才培养、组织学习、激励机制等方面下工夫，要让财务管理人员直面市场，这样才能增强处理问题的灵活性。在财务管理组织团体内部，要营造良性竞争与合作的氛围。在处理财务部门与其他部门的关系上，要加强协调与互动能力的培养，促进企业财务管理柔性能力和其他管理柔性能力一体化，达到逐层深入、互相依存，实现企业绩效的全面提升。

另外，企业财务管理部门如果能及时发现已有财务资源的新用途，及时识别财务环境变化从而调整财务资源配置，就可以使企业财务管理柔性的作用得到更充分地发挥。

（原载 2011 年 5 月 23 日《财会信报》总第 320 期）

三、财务管理制度的柔性

财务管理制度是一个应用非常广泛的概念，简而言之是财务管理的各种文本化的规定或规范，往往是经过一定程序产生的。财务管理制度总是嵌入于财务关系中，亦嵌入于社会关系中，甚至还嵌入于社会法律体系和国家政治体制中。

过去我们往往认为财务管理制度是刚性的，硬性规定人们去执行。但仔细分析，许多财务管理适度是具有柔性化特征的。比如企业利润分配制度、奖金制度、差旅费和招待费报销制度等往往柔性很大。其实财务管理制度有柔性，也就提高了创造新财务管理制度的能力。

(一) 全新认识财务管理制度的柔性

由于参与财务管理人员在信息、能力和理性认识上存在差异，他们对新财务制度的反映是不一样的，这种差异化的反映，会影响财务管理制度的形成和演化。在我国，财务管理制度柔性与刚性是相对应的。它指的是人们对既有财务管理制度在行为上的偏离，即有财务管理制度但不认真执行。如果将这种现象视为财务管理制度柔性，则带有贬义。我们所说的财务管理制度柔性并非是软弱无力的财务管理制度，而是指为了实现财务管理目标，财务管理制度应当具备一定的灵活性或弹性。

财务管理制度是群体对个体财务行为的限制。在实践中，财务管理制度总对其参与者产生两种影响：引导参与者财务行为趋于一致或激发参与者财务行为趋于标新立异。当财务管理制度刚性太强时，许多人的标新立异就会受限，财务管理制度创新就难以实现。相反，财务管理制度柔性有利于财务管理制度创新。

财务管理制度柔性的奥秘在于，财务管理制度与制度参与者行为

动机之间的匹配。如果两者不匹配，那么财务管理制度柔性的品质会大打折扣。

财务管理制度柔性过小，实现制度创新与发展的机会就少，财务管理制度柔性过大，制度的严肃性、稳定性又会受到侵害。因此，财务管理制度柔性需要人的高素质，特别需要优良的道德品质。

把握好财务管理制度与财务行为的关系，是理解财务管理制度柔性的第一步。我们说财务管理制度决定财务行为。这句话有两层含义：一方面，任何个体的财务行为，总是在特定的财务管理制度背景下产生的；另一方面，财务管理制度作为财务行为规则，它本身是死的，要靠人来解释、执行。财务管理制度的力量，必须依附于人的财务行为才能实现。

财务管理制度柔性包括财务管理制度制定的柔性和执行的柔性。它会因人而异，它也会因人而有不同的成本效益。当财务管理制度柔性消失时，财务管理制度参与者的财务行为完全可知，交易成本为零。这时从理论上讲财务管理成本是最低的，但财务管理的收益却不是最大化的，因为它限制了人们的财务管理创新。

制定财务管理制度的目的除了规范人们的财务行为之外，还有一个目的就是减少财务活动的不确定性。刚性的财务管理制度可以更加有效地降低财务活动的不确定性，但也大大降低了个体财务行为的效率。人们会因为既定财务管理制度而放弃许多有利的财务活动。柔性的财务管理制度虽然在减少财务活动的不确定性方面的效率要差一些，但却可以更有效地发挥人们财务活动的主观能动性。许多企业之所以能将利润大幅度增加，与其财务管理制度柔性有关。

现实中的财务管理制度都存在一定的柔性，只不过程度不同而已。没有柔性的财务管理制度，也就没有了财务活动，当然也就没有了交易成本，企业也就没有了利润。企业财务管理制度总是在降低一些财务活动成本，又增加了一些财务活动成本，在这个动态过程中，企业财务管理制度的柔性在不断发生变化，众多企业作为财务管理制度的参与者，从这种动态变化中去实现自己的利润。

将静态和动态的财务管理制度引入企业，我们可以看到两个不同的世界：第一个世界，国家制定财务管理制度，企业只能被动接受，而无权更改制度。众多企业往往做一些上有政策下有对策的财务游戏。有的企业增加了收益，而有的企业减少了收益，但很难说这些收益是企业自己创造的。

第二个世界，国家制定的财务管理制度，企业不是被动的接受者，而是能动的参与者，它能推动国家财务管理制度的调整和修正，还可以制定自己的财务管理制度，其财务管理制度的柔性大大增加，其创造收益的途径则不同于第一个世界，利润的实现机制被彻底改变了。

（二）财务管理制度柔性是把双刃剑

财务管理制度柔性足够大时，就出现了不确定性，而不确定性有利于利润的产生。只要人们的财务活动足够活跃，就能产生足够的不确定性，就能产生出与之相对应的财务管理制度柔性。财务管理制度柔性是否具有合理性，取决于整体功能。好的财务管理制度除了能够促进生产和交易活动之外，还能够不破坏人们的道德品质，产生正向激励功能。坏的财务管理制度往往会鼓励人们去变戏法似的掠夺，甚至贪腐，而不是心平气和、任劳任怨地去承担责任、创造财富。

财务管理制度柔性是把双刃剑，既可以形成好的财务管理制度，为社会创造财富，也可以形成坏的财务管理制度，毁坏社会财富或造成财富分配的极大不公平。

好的财务管理制度能够有效限制任何形式的巧取豪夺。当一个社会拥有好的财务管理制度时，产生巨额利润的企业也必然为社会提供巨大规模的优质服务，为社会创造价值。按照这个标准来衡量，现实中企业财务管理制度还有巨大的改进余地，其改进方向就是要让社会上绝大多数人受益，而不是少数人获得巨额财富，否则，社会有义务剥夺这些财务管理制度的合法性。

人们应当经常追问这样一个问题，是谁制定了财务管理制度？为谁制定的？其目标是什么？在道德坐标的引导下，好的财务管理制度，

倡导的是人们财务行为的自律，是追求合理的高尚的利润，而不是不择手段地去谋取个人私利。

变化是财务管理制度的常态。财务管理制度的性质和具体内容，总是由当时的社会状况、法律法规及道德信念等因素动态调整确定的。

企业财务管理制度的关键在于如何赋予利润及其分配的合法性。对大企业而言，因为其强大的经济力量，它们有能力调节约束它们财务行为的财务管理制度的柔性，谋求私利，影响社会。但小企业受制于市场竞争，它们自己制订的财务管理制度柔性较大，但它们对于宏观财务管理制度的调节能力有限，是被动的接受者。不容忽视的是，当今许多大企业的利润并非来自于市场竞争，而是来自于其垄断地位及影响政府的能力。在中国，许多企业的利润来源既不合理，也不合法，这应当引起我们财务管理制度制定者的警惕。

(原载 2011 年 8 月 1 日《财会信报》总第 330 期)

四、我国柔性财务管理的文化基因

在计划经济年代，我国各行各业的财务管理还是比较刚性的，即大家基本上都能按照财务制度办事。到了市场经济年代，我国财务管理的柔性化特征越来越明显，即有财务制度，但许多被变通执行。这是倒退还是进步？一时还难以定论。有一点可以肯定，这与我国几千年的文化积淀有关，即我国柔性财务管理是有文化基因的。

财务制度是企业或其他社会机构财务治理中所依据的“法”。这个“法”具有一定的普适性，能够满足一定的“法治”需要，但这个“法”又会被“变通”执行，能够满足一部分人的“人治”需要。把握好这两者关系的度，处理到最佳状态，需要较高的道德素质，即要“德治”相配合。