



企业财务管理要“刚柔相济”

■ 王棣华

柔性财务管理是相对于传统的刚性财务管理而言的。现在许多企业仍强调带有强制色彩的刚性财务管理,要求遵守和服从各项财务管理制度,完成各项财务指标,否则便给予惩处。而柔性财务管理则是在研究人们财务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,从而实现企业财务管理目标,把企业的财务意志转化为自觉的财务行动。可见,柔性财务管理是一种更加人性化、民主化、理性化、科学化的财务管理。

柔性财务管理充分体现了财务管理的灵活性、创新性,与刚性财务管理并不矛盾。柔性财务管理是以刚性财务管理的一些内容为前提和基础的。没有刚性财务规章制度约束的企业必然是无序的、混乱的,柔性财务管理也必然丧失其立足点。在某种意义上,柔性财务管理是刚性财务管理的“润滑剂”,是刚性财务管理的“升华”。柔性财务管理作为财务管理的重要组成部分,其存在和发展的前提条件一是要有科学健全的刚性财务管理体系,二是要有良好的社会风尚和领导者形象。离开这两点,柔性财务管理就难以发挥应有的作用,甚至会出现相反的结果。

好的企业高管,都懂得“刚柔相济”的道理,并能成功加以应用。格力电器在总裁董明珠的管理下,年销售额达600多亿元,14年来没有一分钱贷款,也没有一分钱的应收账款,靠的是刚性财务管

理——严格的财务管理制度,完善的内部控制。她所实施的精细化财务管理,真正做到了节约每一张纸的程度。但同时,她也为员工设立阳光基金,当员工遇到大的困难时,甚至可以得到公司100万元的资助。她把刚性财务管理和柔性财务管理结合到极致,其效用更是成倍放大。

柔性财务管理和刚性财务管理在最终目标上是一致的,只不过所采用的方法、手段和管理思想不同。笔者在此强调柔性财务管理,决不是否定刚性财务管理的必要性。恰恰相反,笔者认为刚性财务管理是柔性财务管理的基础,企业财务管理要“刚柔相济”。那么,如何才能做到“刚柔相济”呢?笔者认为主要应注意以下几点:

第一,财务管理要有人情味,不能太生硬。太刚性的财务管理花的钱多却不一定有好的效果,有时候虽然控制住了费用支出,但却失去了人心。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。例如,某企业的高级工程师一年回家探亲一次,路途达1500公里,但财务部门却只给报销来回的火车票,不给报销飞机票,依据的是10年前的财务制度。这肯定会影响该技术人员的工作积极性。

第二,财务管理要讲究沟通艺术。由于我国许多企业还是沿用金字塔式的组织结构,层次多,关系复杂,靠行政命令控制,财务部门缺乏与其他部门的沟

通,财务管理效果较差。有些企业的财务部门和业务部门会因为业绩考核和薪酬分配、业务和预算等问题产生决策冲突,部门之间相互指责,最终影响到企业的成本控制和经营业绩。企业财务部门必须经常与其他部门沟通,大家形成共识,转变思维,从过分关注市场份额转变为关注企业价值。财务部门还应通过沟通及时掌握员工的想法和需求,从而制定出更具有激励效果的财务制度和激励措施,提高企业整体的效率和效益。如美国石化企业NuStar Energy属于高危企业,企业根据工作危险性给出不同的报酬,高危工作有高额补偿和报酬;企业还花费很大财力为员工营造令人愉快的工作氛围;当员工遇到困难时,公司会大力相助,及时送上救济金;财务部门非常清楚其他部门员工的想法,投入大量“真金白银”,改善员工福利待遇:所有员工享有免费医保,人人享有奖金和分红的权利,公司还向员工配发股票,近半数员工持有本公司的股票,奖金有90%用于奖励基层员工而非高管,在公司工作满30年以上的退休员工可以获得高于原工资17%的养老金。当别的企业破产倒闭时,该公司却反而增加盈利。在美国经济不景气的大环境下,该公司不但给了员工丰厚的回报,也给了股东平均22%年收益率的回报。■

(作者单位:东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心)

责任编辑 刘莹