

从财务管控视角 看“丁谓节财修皇宫”

杨良成

北宋真宗时期，京城失火，皇宫被烧毁，宋真宗派大臣丁谓主持修复。

皇帝的命令无法抗拒。一是时间紧。皇宫被烧毁，皇帝和嫔妃们不可能长时间当拆迁户，住周转房，所以必须以最快的速度修复。二是预算紧。宋朝积贫积弱，哪里有多余的银子来修复皇宫。所以既要修得快，还要花钱少，预算要控制得紧。

再来看实际情况。丁谓面临“三大难题”：一是取土难。皇宫附近没有土源，无法烧制修复皇宫所需要的砖瓦。二是运输难。大量建筑材料，比如木料、沙石等要运到工地现场，当时水路仅通到汴京城外的汴水，这些材料还要就地卸货后，再经陆路运送到建筑工地，既耗时又费钱。三是清场难。皇宫修复后，产生的建筑垃圾，清运同样既费时又耗金钱。

在时间紧、预算紧的同时还要面临三大难题，丁谓是怎样解决的呢？办法就是集思广益。他在广泛征集意见的基础上，优选方案，紧扣预算，严控成本，减少中间环节。

首先在皇宫前面的大街上挖出一条沟，利用挖出来的泥土烧砖；然后将京城附近的汴水引入大沟，形成一条人工运河，通过运河运进建筑材料；皇宫修复之后，再将碎砖烂瓦等建筑垃圾填入沟中，修复原来的大街。

丁谓这一措施可谓一举三得。通

过就近挖街取土，解决了烧砖的土源问题，既节省时间，又节省了从远处运土的高额成本；通过引汴水入沟，形成人工河，将水路运输一贯到底，省却了陆运改水运的中间转运装卸环节，方便运输，一步到位，省工省时，还节省了运输及装卸费用；通过就近处置皇宫修复后的碎砖烂瓦等建筑垃圾，达到了省工省时还省钱的效果。

丁谓节财修皇宫主要体现了我国古人的管理策略，而从财务管控的视角看，笔者认为，丁谓的做法有以下几点值得当今企业借鉴。

一是优选方案。丁谓文官出身，是通过科举考试选拔出来的官员，并未学过建筑学、运筹学，也未学过预算、会计以及财务管理等知识，他能成功完成皇帝下达的任务，重要的一点就是广泛征集意见，从多种预案中进行选择，或是将多种预案进行结合。结合当今企业实际，在做出投资决策前，也要集思广益，更需要多方面进行市场调研和可行性研究与分析，提出多种假设，提供尽可能多的可供比较的方案，便于优中选优。

二是紧扣预算。皇帝批复的资金少，工程预算紧，丁谓采取目标管控的措施。在预算紧的情况下，对整个工程的每个环节都贯彻降低成本的原则，从严从紧控制。现在有些企业或项目，虽然制定了预算，但往往未认

真执行，更未认真进行监督和考核，并根据实际情况进行调整，导致预算成为一种形式。丁谓对预算过程的管控表明，仅制定预算是不行的，还需加强对预算实施过程的管控、监督与考核，才能达到控制预算的目的。

三是紧扣业务。业务和财务不是孤立的，财务人员只有深入到业务现场，才能发现并解决问题，才能接地气；业务人员如果能够站在财务的立场看问题，很多观点就会改变。丁谓在修复皇宫的过程中，并未孤立地看降低成本这个问题，而是深入现场，紧扣业务，并结合业务实际进行统筹考虑，通过简化业务流程来降低成本。

四是管控环节。从丁谓修复皇宫的整个过程来看，减少中间环节是其中的一个重要举措。不管是就近取土，还是水路运输一贯到底，直至垃圾就近处置，都是为了减少中间环节、降低成本。这其实也是在目标管控的基础上注重细节，实行的过程管理。

笔者认为，在目标既定的前提下，细节决定成败。企业加强财务管控可以借鉴“丁谓节财修皇宫”的做法，通过对企业或项目整个业务流程进行梳理，清理出不必要的中间环节，降低管控成本，达到管控目标。

（作者单位：荆州纪南文化产业投资有限公司）

责任编辑 刘黎静