

# 都云红楼好 谁解理财味

## ——熙凤管理之一



张连起

如果说贾探春在理财方面属于创新分权型，那么王熙凤则属于集权管理型。《红楼梦》提供了两种不同的管理模式，塑造了两种不同的管理权威。

协理宁国府时，王熙凤出色地表现了她的管理才能。她站在提高经营效率和效果、实现管理信息真实可靠和保障资产安全完整的战略高度，总结出宁国府的“五大缺陷”：“头一件是人口混杂，遗失东西；二件，事列专管，临期推诿；三件，需用过费，滥支冒领；四件，任无大小，苦乐不均；五件，家人豪纵，有脸者不能服管束，无脸者不能上进。”

乱世用重典。针对这五大缺陷，王熙凤决定采用猛药。一到宁国府便开门见山地发表了就职感言：“既托了我，我就说不得要讨你们嫌了。我可比不得你们奶奶好性儿，诸事由得你们。再说你们‘这府里原是这样’的话，如今可要依着我行。错我一点儿，管不得谁是有脸的、谁是没脸的，一例清白处治。”

资产管理强调的是实物资产的安全完整。王熙凤采用的实物管理措施主要是明确职责分工，把实物保全的责任落实到部门和个人，并辅之以授权批准、文件控制、不相容职责分离等措施。“这四个人单在内茶房收管杯碟茶器，若少一件，便叫他四个描赔。……至于痰盒掸帚，一草一苗，或丢或坏，就和守这处的人算账描赔”（见《红楼梦》第十四回）。作了如此明确的分工与实物保管责任，加之还“一面交发，一面登记。某人管某处，某人领某物，弄得十分清楚。”这样一来，自然是“各房中也不能趁乱失迷东西”；“荒乱、推托、偷闲、窃取等弊，也一并蠲了。”

贾府的关键管理人员，从生活方式到心理状态，都凸显着豪门奢侈的特色，那就是挖空心思捞钱，想着法子挥霍，“银子花的像淌海水似的”。从《红楼梦》第一页，就可以看到，每过一天、每行一事，都离不开银子：操办婚丧大事要银子，准备贵妃省亲要银子，捐官买爵要银子，采买姬妾奴婢要银子，庆生辰要银子，逢年过节、请人送礼要银子。一言以蔽之，贾府那富丽堂皇的园子就是建筑在真金白银的基础之上，生活在这里的人们是清楚地知道货币资金的效用的。

贾府的资金来源主要有两个方面，一是贾府几代长辈的原始积累以及贾府当时所授的世代俸禄、宫中赏赐等。二是贾府管辖下的各个庄子交来的房租、地租，不仅有实物地租还有货币地租“折银”。如“黑庄山乌庄头交来的租：大鹿三十只、獐子二十只、孢子五十只……外卖梁谷牲口各项折银二千五百两”（《红楼梦》第五十三回）。鉴于真实、可靠、完整的财务管理信息既是有效管理资金的保证，又是保持高效经营和可持续发展的手段，王熙凤深知管理信息记录的重要性，她上任之初，便命彩明“钉造账册”，兼要家仆花名册来查看，以弄清家底。以后在发放实物时，也是“一面交发一面提笔登记”，这样一来，自然是“某人管某处，某人领某物，弄得十分清楚”从而有利于实物保全。不仅如此，王熙凤还根据财务记录来判断哪些实物该领而未领，以督促下属执行。如“我算着你们今儿该来支取，总不见来，想是忘了。”另外，还可以根据账册记录来查明哪些东西业已领出，从而起到备忘的作用。如宝玉缠着王熙凤给下人对牌去领纸裱糊书房，王熙凤称已领出，宝玉不信，“凤姐便叫彩明查册子给宝玉看了，”宝玉方信。

王熙凤制定规则，按岗定编，强化监管。一系列管理举措交替发挥作用，宁国府的面貌随即焕然一新。王熙凤的管理显示了财务管理的“四项基本原则”：其一，有效性原则——管理能够为企业战略和经营目标的实现提供合理保证，企业经营过程中存在的问题能够得到及时的纠正和处理。其二，制衡性原则——企业的机构、岗位设置和权责分配科学合理并符合内部控制的基本要求，确保不同部门、岗位之间权责分明和相互制约，任何人不得拥有凌驾于内部控制之上的特殊权力。其三，适应性原则——财务管理充分体现企业业务特点、风险状况以及所处具体环境，并随着企业外部环境的变化、管理要求的提高不断改进和完善。其四，成本效益原则——财务管理在保证内部控制有效性的前提下，合理权衡成本与效益的关系，力求以合理的成本实现更为有效的控制。