

论财务管理在企业管理中的核心地位

陈国钢

摘 要：企业财务管理体系中，财务资源的安全性管理和有效性管理是一对共存的不可分割的矛盾统一体。财务会计主要的职责是规范财务资源的管理以保证企业资金的安全性，是一种被动式的“静态”管理；管理会计则重在财务资源的有效性管理，研究的是财务资源使用的效率，是主动式的“动态”管理。科学的财务管理体系应平衡二者间的关系，这是企业财务风险管理的核心，也使财务管理成为企业管理体系的核心点。

关键词：财务管理；管理会计；财务资源；安全性；有效性

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)18-0004-04

一、引言

在实践中，财务管理在企业管理体系中应扮演什么样的角色，一直是个仁者见仁、智者见智的问题。部分企业的管理者（甚至包括财务总监在内）对企业财务管理工作的理解是片面的，他们认为，财务管理之所以不可缺少主要是因为外部投资者或债权人对会计信息的需求，他们对财务报表及对财务结果的关心是基于能否从外面获取财务资源或者从绩效考核中得到回报的需要，而不是从内部管理本身、从内在需求出发，通过财务管理找到企业存在的问题并加以改进。这是一种被动的需求，就好比有些人去体检是因为工作或外部要求而去的，不是因为自身健康需要而主动管理的。这一狭义理解导致部分企业CEO对财务工作不够重视。

一方面，财务工作虽然专业性很强，但创新性不强，对业务发展的支持作用有限，而且可替代性强，可通过外包或者共享中心完成（今后甚至可由人工智能替代），况且还有外聘的会计师事务所把关。另一方面，财务管理人员（特别是企业CFO）对财务资源的管理更多是从保证财务资源的安全性角度考虑，对财务资源在企业经营中的作用理解不够透彻，这就使得他们在企业的话语权有限而导致财务管理不被重视。

基于30多年的财务管理实践和思考，笔者认为有必要从实践角度厘清大家对企业财务管理的理解，并对如何建立健全财务管理体系分享自己的观点和体会。

二、对财务管理的理解

（一）财务管理的功能定位

顾名思义，财务管理是对企业的财务资源进行管理，其主要内容包括财务资源的安全性管理和有效性管理；管理的方式可分为被动管理（静态）及主动管理（动态）。

财务资源的安全性管理是财务资源使用过程中的管理，其目的除了保证财务资源在使用过程中的合法性、合规性及可追溯性外，还要保证财务资源的流动性。具体而言，就是通过制定统一的政策，准确记录财务资源在企业生产经营循环中的不同形态和结果，遵循的是复式记账、权责发生制、历史成本原则一类的会计管理标准。此外，安全性管理还包括现金流管理、资产负债管理、长期资产和流动性资产比例管理、负债的久期匹配管理等，这些都是按一定规则进行规范化管理的，属于静态管理。

财务资源的有效性管理并不意

作者简介：陈国钢，中国中化集团原总会计师，厦门大学会计学博士。

味着直接参与经营财务资源；它是在安全性管理的基础上，根据企业的经营战略合理地配置财务资源、适时追踪及科学地分析评价财务资源的使用效率并及时做出调整，属于责任会计体系范畴。有效性管理可以通过建立科学的责任会计体系来实现，责任会计体系是财务有效性管理的具体执行体系；它是建立在财务资源安全性管理基础上的管理，管理方式灵活，没有固定模式。从有效性管理的视角看，财务跟业务是互动的，两者相互理解、相互支持，属于动态管理。不同企业根据不同领导者的不同偏好形成不同的有效性管理模式。关于责任会计体系的构成及作用，笔者在《财务与会计》2022第8期《企业经营风险与责任会计体系》一文中已作阐述，此处不再赘述。

按管理的方式可将财务管理分为被动式管理和主动式管理。通俗地讲，被动式管理的假设前提是财务资源有限，需要对需求进行论证审批，由于资源有限，部分需求可能无法满足。主动性管理的理念就是财务资源不应成为约束业务发展的障碍，而应通过主动参与战略及业务经营的论证，在符合安全性原则条件下，积极主动配置财务资源。一般来说，被动式管理更多地是从财务资源的安全性考虑，主动式管理则更多地从提高财务资源的有效性出发，二者应相辅相成、互为补充，既不能过于被动保守，也要避免过于冒进。一般而言，会计管理及资金管理更多考虑安全性，属被动式的；而财务资源配置的管理（如预算管理及绩效管理）应更多考虑有效性，属主动式的。

（二）财务管理在企业管理中的核心定位

企业管理是一个笼统的概念。总的来说，它是对企业经营资源按经济规律进行合理配置协调过程的总称，是客观存在的。企业是从事经济活动的组织，是人与人之间交往、人与物结合的平台。要规范理顺这种交往和结合，必须要有管理。笔者认为，所谓“管理”，“管”即“管控”，就是立规矩、按规矩要求做事，划出红线，明确底线；“理”即理顺人与人、人与物之间结合的方式，做事讲道理，通过沟通达到理解，通过理解实现管控。

企业管理的核心在于合理划分责任主体，根据不同的管理目的明确不同的主体责任，形成不同的组织架构体系。企业管理可按其划分，分为前台、中台、后台管理。按条线分，可按不同的专业职责划分，如前台经营管理的责任就是经营，为企业直接创造价值，可分为生产、销售、产品质量等；中后合作用就是服务于前台，并按规矩监督前台经营，可分为战略、人力资源、财务、风险管理等，具体的架构和职能随企业管理者管理理念思路的差异而不同。

毋庸置疑，现金和企业的信用是企业财务资源的主要表现形式，任何以盈利为目的的企业经营活动都是以现金为起点和终点的循环。财务资源稀缺性的特点使得它必然是企业经营的核心资源。就像人体中的血液一样，渗透到人体的各个器官和神经。因此，对财务资源的管理必然成为企业管理的重要组成部分。

财务管理要成为企业管理体系的核心，除了保障财务资源使用过程的安全性外，更重要的是要使有限的财务资源得到科学合理的配置。除了保证正常运转完成经营循环，还要能够带来增值，这才是真正的有效性管理。

进一步而言，通过以上循环形成的对财务资源的动态管理是财务管理体的另一个核心内容，就好像人的心脏一样，既要保证心脏的正常跳动，还必须通过心脏主动地将血液输送到人体的各个器官以保证它的正常运转。会计信息系统会给企业各管理子系统带来更多的有价值的信息反馈，作为各管理子系统决策的重要依据，如企业战略的选择在决策过程就需要将财务信息作为基本依据。但企业战略的执行更需要合理可行的财务资源配置，并通过财务信息的管理及时反馈作为战略调整的依据，例如营销管理中产品的定价就需要通过产品的成本性态本量利分析进行合理、科学地定价，而非单一地将历史成本作为依据。

企业风险管理必须通过预算指标体系适时监控配置的财务资源使用情况，并对其安全性及使用效率进行跟踪、分析、评估、及时调整。企业的人力资源管理在考核评价经营者的经营业绩时，更需要以财务管理的绩效评价体系所提供的财务资源的运营效率为标准，并以此为依据作为奖励及选人、用人的重要依据。以上一系列管理子系统与财务管理是相互依赖、相互促进的紧密关系，财务管理的有效性管理可以在收集财务信息的基础上，通过整理信息，去伪存真、主动地根据不同的需求有效连接这些管理子系统，并提供必要的信息。正是因为财务管理贯穿所有的管理子系统，所以，可以说财务管理是企业管理的核心。

上文只是阐述了财务管理在企业管理体系中具备的核心功能，但要真正发挥核心作用还需要科学的财务管理体系作为支撑。笔者自2000年起

任中国中化集团总会计师，历时十年左右，以下是笔者在建立中化集团财务管理体系中的一些经验和体会。

三、集权式的财务管理体系

财务资源的稀缺性及财务信息的特殊性、重要性决定了财务管理必须采用集中管理的模式，即集权式管理方式。无论从财务资源管理的安全性出发还是从有效性出发，集权式的财务管理方式是财务管理成为企业管理核心的保障。要达到集权式的财务管理，必须做到“四个统一”，即统一的会计语言、统一集中的资金管理、统一的财务资源配置及评价体系、统一集中的财务人员管理。

（一）统一的会计语言

统一的会计语言是会计政策要统一。在制定财务规章制度时，要统一规范会计核算方法及流程。要保证集团内财务基础信息的统一性及规范化，做到基础信息真实正确、客观可比，不允许任何随意性，这也是集团内控体系的要求。互联网时代的信息技术使得集团内不同行业、不同区域、不同规模的子公司的财务数据集中管理成为可能，大大提高了会计信息系统管理的效率，当前很多企业采取的财务共享中心就是一个很好的例子。因此，统一的会计语言显得更加重要，否则对同样的经济事项进行不同的会计处理会对分析评价后的结论产生不同的影响，如同样的费用支出放在经营费用和其他费用得出来的结论就不一样。

（二）统一集中的资金管理

统一集中的资金管理是财务流动性管理及控制财务风险的主要手段，主要包括统一的融资管理、银行账户管理、资金归集。集中的理念就

是既要保证资金的安全，又要集中有限的财务资源为企业的主营业务服务；既要保证主营业务必备的资源配置，又要节约利息成本。

（三）统一的财务资源配置及评价体系

统一的财务资源配置及评价体系是财务资源有效性管理的重要手段，意指财务资源由集团在资金集中的前提下，通过预算的方式根据各子公司的战略经营计划进行统一的配置。至于如何通过预算的手段进行合理的科学配置、过程跟踪以及最终通过平衡计分卡形式进行评价使用结果，本人在《财务与会计》2022年第8期《企业经营风险与责任会计体系》一文中对预算的本质已作阐述，此处不再赘述。

（四）统一集中的财务人员管理

财务人员的统一委派制管理是执行上述三个统一的基本保证。但在实际工作中要做到这点阻力很大，部分企业负责人对财务人员的集中管理存在抵触情绪。实际上，成功实施财务人员集中管理取决于三个关键因素，即集团领导的强有力支持、财务负责人的专业及沟通能力，以及被委派财务经理个人的作用。其中最后一点最为重要，它取决于委派制集中管理的方式方法及内容是否合理科学，能否做到既保证监督又有利于业务的发展。财务人员集中管理是实施上述三个统一成功执行的基本保证，这样才能保障公司整体战略安全开展。

在实践中，财务人员集中管理成功实施的关键不仅在于委派财务经理的专业能力及沟通能力，更取决于委派财务经理的“归属感”和“责任感”。由于财务人员分散在不同的经营单位和地域，既为经营单位服务又承担着

监督管理的职责，很容易使各经营单位的财务经理夹在总部与经营单位管理层当中。因此，处理好服务与监督的关系和总部财务与经营单位的关系是对委派的财务经理沟通能力和服务水准的一项考验。一方面，要使财务经理树立高度的责任感，明白其服务和监督的职责，做到服务不等于服从、服务不失原则，为企业经营战略服务；监督不偏方向，监督财务资源在企业经营过程中的配置使用，保证财务信息的真实性、客观性。另一方面，要让委派的财务经理有归属感，总部在薪酬管理、待遇、培训等方面也同样要集中考虑，同时也要结合其个人职业生涯规划注重其个人发展。

笔者在担任中化集团总会计师期间，在集团领导的支持下，对财务管理的组织架构进行调整，根据财务集中后的功能定位把原有的财务部进行分拆，设置集团四个一级管理部门，前三个是会计管理部、资金管理部及分析评价部，分别负责财务管理体系的会计基础工作、资金集中管理及预算管理和分析评价。此外，还专门设置了财务综合部，在集团人力资源部的业务指导下，专门负责集团所有财务人员的管理，包括集团内财务人员的集中培训和考核升职、财务人员在集团的统一调配及集团内财务人员的统一薪酬政策。公司一方面强调“扛得住利诱，耐得住寂寞，受得了委屈”是财务管理人员必须要有的素质，要有“吃苦在前难得享受，荣誉永远给予前台，抱怨永远是落在你头上”的责任感；另一方面在薪酬待遇上，积极为财务人员（特别是外派财务经理）争取其应有的待遇，客观公正地评价其工作，定期组织财务经理培训，不断提高其专业能力，储备培养财务后



图 / 萧颖

备人才,增强其归属感。如有的企业管理薄弱,需要派能力更强的财务经理,以前派出的财务经理待遇随企业的标准,很多财务经理没有积极性,通过统一的薪酬考核机制很好地解决了这一矛盾。又如对财务经理的考核,企业的领导班子也同样要对财务经理的服务意识和能力打分,并占相当的比例,这样也可打消企业对财务经理服务质量的顾虑。再如,如果派出的财务经理受到了不公正的对待,也会有人接受他们的投诉,保障其权益。实际上,实施这种模式以来,不仅没有发生不愉快的事情,反而增强了下属单位领导与财务经理的相互配合,因为这些财务经理在业务开拓方面都会给予有益的支持。

四、对管理会计的理解

长期以来,理论界普遍认为财务会计与管理会计的主要区别在于财务会计主要负责向外界提供所需要的财务信息,而管理会计主要为企业内部的管理决策提供加工后的财务信息。这一观点忽视了财务管理的“管理”功能,甚至导致有学者怀疑是否存在管理会计。笔者结合30多年企业的工作经验积累(特别是后20年从事不同企业的管理工作),从实践角度出发

谈谈体会。

财务管理分为财务资源安全性和有效性管理,安全性管理是财务管理的基础。财务会计主要的职责是规范财务资源的管理以保证企业资金的安全,并满足内外部对财务信息的需要(特别是外部的投资者和债务人的信息要求),是一种被动式的“静态”管理,着重为“管”,是企业内控体系的组成部分,所以必须要有统一的法律法规和准则作为规范化要求。而管理会计研究的是财务资源使用的效率,是从财务资源有效性出发,是主动式的“动态”管理,重点是“理”,它是根据企业的实际情况从未来战略需要出发,以传统会计信息为基础进行合理的财务资源配置,并进行科学的筹划;它是财务管理体系与战略管理、风险管理及人力资源管理等诸多企业管理体系的联结点。管理会计除了技术上的灵活外,还不同于传统会计注重历史的习惯,更注重当期及未来。如在成本概念上,有可控成本与非可控成本,沉没成本与增量成本等,通过不同的成本管理实现不同的目的:利用可控成本与非可控成本的区别,在责任会计体系的绩效管理分清责任,能更客观、公平地评价经营者的业绩;通过区分沉没成本和增

量成本比较增量收入与增量投入的效益,为投资决策提供更科学的依据。财务资源有效性管理不需要统一的模式,可根据领导者的意图和战略管理现状而灵活实施。

企业财务管理体系中,财务资源的安全性管理和有效性管理是一对共存的不可分割的矛盾统一体。安全性管理强调的是财务资源的安全及财务信息的安全可靠性。没有安全性管理,财务资源的有效性管理缺乏基本的基础,就谈不上有效性。有效性管理强调的是财务资源配置的效率管理及结果的评价。缺乏经济有效的财务资源管理,企业可能失去创新的发展源泉、方向和动力,终究会被淘汰,安全性也没有意义。所以过于强调安全性就等于保守,过于强调有效性就等于冒险,而科学的财务管理体系就应该是平衡这二者之间的关系。这是企业财务风险管理的核心,同时也决定了财务管理事实上已成为企业管理体系的核心点。

以上是笔者从事实践工作30多年所积累领悟的对财务管理的体会。2022年是笔者的恩师余绪缨教授百年诞辰,作为他的弟子有幸得到了他的多年教诲,谨以此文纪念恩师百年诞辰。

责任编辑 李斐然

主要参考文献

- [1] 余绪缨.企业战略管理与战略管理会计基本理论问题[J].财务与会计,1999,(8).
- [2] 余绪缨.柔性管理的发展及其思想文化渊源[J].经济学,1998,(1).