

# 基于文化管理的企业财务管理新趋势

邓志辉

(湖南省株洲市委党校, 湖南 株洲 412000)

**摘 要:** 现代管理理论的发展呈现出从经验管理到科学管理向文化管理转变的趋势, 管理对象从“硬件”管理到“软件”管理。作为企业管理的重要内容财务管理也必须随着管理模式和管理对象的转变而转变。人本化财务管理是“文化管理”在财务管理领域的运用, 主要体现在财务管理目标责任制的多元化、财务管理战略的人本化和财务管理方法的柔性化三个方面。

**关键词:** 企业财务管理; 文化管理; 人本化

## New Enterprise's Financial Management Trend Based on Cultural Management

Deng Zhi-hui

( Party School of Zhuzhou Municipal Committee, Zhuzhou Hunan 412000, China)

**Abstract:** The development of modern management theory shows the changing trends from the experience management to scientific management and then to culture management, its management object changed from "hardware" to "software" management. As an important part of business management financial management of an enterprise must also change with the change of management models and objects. Humanistic financial management is the application of "cultural management" in the field of financial management and the three main fields in which it is used are: the diversity of the financial management target responsibility system, human-basis financial management strategies and flexible methods of financial management.

**Key words:** enterprise's financial management; culture management; humanity

企业文化和企业文化管理于 20 世纪 90 年代在中国兴起。但是, 深层次的企业文化管理, 至今在许多企业还未能真正建立。如何尽快地完善企业文化管理体制, 特别是将文化管理应用于财务管理, 这还是一项艰巨的任务。笔者通过对目前企业文化的分析, 从以下几个方面探讨了以企业文化为研究基础的企业财务管理的发展新趋势。

### 一 管理模式: 从科学管理到文化管理

现代管理理论的发展呈现出从经验管理到科学管理向文化管理转变的趋势。经验管理是依靠管理者个人的直觉和经验进行决策, 大多数企业是所有者和经营者两者合一, 企业没有健全的规章制度, 没

有明确的职能分工, 工人如同机器一样从事着机械劳动, 生产效率低下。这种方式只适应生产力水平低下、科学技术落后、规模小的企业和组织。

科学管理的思想, 体现了以机器为中心的工业经济的要求, 它是建立在机器和分工基础上的。机器和分工与资源 and 能力相结合, 创造了巨大的生产力和财富, 使生存经济转变成为财富经济。机器和分工成为决定一切的东西。文化管理是知识经济时代的客观要求, 它不是以机器和分工为基础, 而是以人的智慧和能力为基础; 不以占有自然资源 (物质资源和能源) 为基础, 而以占有的人力资源 (知识、智慧、能力) 为基础。人支配机器和分工的时代已经到来。在知识经济中, 从属于人的知识资源、智慧资

收稿日期: 2009 - 04 - 30

基金项目: 湖南省社会科学基金项目“‘基于长株潭 两型社会建设的企业成长研究’”(08YBB047)

作者简介: 邓志辉 (1959 - ), 男, 湖南涟源人, 湖南省株洲市委党校副教授, 主要从事企业管理研究。

源和能力资源,成为创造财富最关键的资源。

所谓“文化管理”,简单地说,就是企业管理由长官的行政命令的强制管理,变为职工的自觉行动管理。具体来说,是以人为本,在企业的内部管理与企业间的关系管理中,更多地考虑文化背景来处理问题,把培育企业全体人员的集体主义价值观作为企业管理体系的主导性措施,通过企业文化建设,增强企业内部凝聚力和外部竞争力。

衡量评判企业管理是一种什么类型或模式,关键是要看其中起主导作用的因素是什么。

主要依靠个人经验的管理,它就是经验型管理;主要建立在明确划分管理职能与作业职能,使管理专业化、科学化基础上的管理,就是泰罗的“科学管理”;主要依靠文化,非常注重管理中文化内涵及其整体性、系统性和先进性,那么这就是现代企业的文化主导型管理。

表 1 文化管理(互动式管理)与科学管理(他控式管理)的主要区别

	科 学 管 理	文 化 管 理
管理中心	以技术、生产等物为中心	以人 为中心
人性假设	基于“性恶论 哲学	基于“性善论 哲学
控制方法	以管理者控制为主,重奖重罚是主要手段	以自我控制为主,自查自律是主要手段
管理重点	是直接管理人的行为,员工的行为受各种制度的约束,属于典型的法治	是管理人的思想,通过管理思想间接地影响人的行为,是一种文治
领导者类型	属于军事指挥型,处于发布命令的中心	属于教练型和导师型,为员工决策提供帮助
激励方式	以外在激励为主	以内在激励为主(自尊、自我实现)
管理特色	强调纯理性管理,排斥感性因素	是将理性和非理性相结合,加强情感、信念、价值观的培育及管理中的应用
管理职能	命令、监督、控制	启发、引导、支持
企业目标	经济效益、利润	人的全面发展、企业形象
企业决策	主要是个人决策	主要是集体决策

二 管理对象:从“硬件 管理到“软件”管理

管理内部对象从以人、财、物等“硬件”为重点,转变到以知识和学习“软件”为重点。管理对象的转变,客观上要求财务管理实现如下转变:

(一)管理目标由价值最大化向多元化转变

普遍的观点认为,公司财务的目标是“企业价值最大化”。从“产值最大化”、“利润最大化”和“股东财富最大化”到“企业价值最大化”,无疑是认识上的一大进步,但仍存在缺失。首先,企业价值最大化的观点仅考虑了硬资源而忽视了软资源问题;其次,在资源分配问题上存在“狭隘主义”观点,在资源配置上仅考虑了股东而忽视了企业的其他利益相关者的正常需要以及非人类的资源分享主体的需要,不符合可持续发展的要求;再次,企业价值最大化的观点所追求的是单纯的“经济效率”,当企业资源配置有利于股东财富增长时,就被认为是优化的,否则就认为是非优化,照此目标运行,难免不会导致资源环境的破坏。

在传统的工业经济社会,企业的产出主要取决于资本的投入,出资者享有企业的剩余索取权,排斥劳动对企业剩余的分配权。在从工业经济向知识经

济过渡的过程中,信息和知识技术以及接受、利用、加工、创造这些信息和技术的员工,在整个财富创造过程中显得越来越重要,知识资本成为企业未来利润和现金流量的主要决定因素。随着知识在经济发展中的地位日益提高,要求确定知识的资本地位,消除传统产权理论中资本控制劳动的弊端,使利用知识、创新知识的能力成为重要的分配依据,使知识资本的所有者在更大程度和更大范围内参与企业收益的分配,以促进企业和谐、持续地发展。为了达到这一目的,有必要调整原有的财务管理目标,更新传统的财务管理观。

(二)管理战略由价值为本向以人为本转变

20世纪 90年代以来联合国的发展观认为:人的发展是人类的最终目标,人是发展的全体和动力,也是发展的最终体验者,从而把人类自我发展提到了经济和社会发展的中心地位。据此,重视人的发展与管理观,是现代管理发展的基本趋势,也是知识经济的客观要求。企业的每一项财务活动均是由人发起、操作和管理的,其成效如何也主要取决于人的知识和智慧以及人的努力程度。企业财务管理人员只有树立“以人为本”的思想,将各项财务活动“人格化”,建立责权利相结合的财务运行机制,强化对人的激励和约束,才能充分调动人的积极性、主动性

和创造性。这是企业顺利而有效地开展财务活动,实现财务管理目标的根本保证。

### (三)管理方法由“刚”向“柔”转变

知识经济拓宽了经济活动的空间,改变了经济活动的方式。主要表现在两个方面:一是网络化,二是虚拟化。知识经济时代,由于经济活动的数字化和网络化加强,在使物理空间缩小的同时,又开辟了新的媒体空间,比如虚拟市场、虚拟银行。知识经济世界里,许多传统的商业运作方式也随之消失,代之以电子支付、电子采购和电子订单,商业活动将在互联网上进行,使企业购销活动更便捷,费用更低廉,对存货的量化监控更精确,使国际资本的流动加快。然而财务主体面临的货币风险却增大,这使得建立在传统工业经济基础上的财务管理方法必须由程序化、刚性化向感应性、协调性以及灵活性转变。

### (四)管理效果向持久性转变

在知识经济时代,知识已成为企业最主要的生产要素和最重要的经济增长源泉,是决定企业发展的一项重要资源。未来企业的财务管理更是一种文化的管理。以前的刚性管理主要依靠权利行使管理职能,效果和影响能够立竿见影。而文化管理主要依赖于员工的心理过程,通过激发每位员工内心深处的主动性、内在潜力和创造精神来管理企业和组织。文化管理是从员工的内在驱动入手,使组织的规范内化为员工的自觉认识,将组织的目标转变为员工的自发行动,产生自我约束力。从外在的规定转变为内在的承诺,最终转变为自觉的行动,并不是一件容易的事情,是需要时间的。员工的个性差异、文化水平差异、组织的内部环境等都可以影响转化过程。一旦转化成功便获得相对的独立性,这对员工具有强大而持久的影响力。企业的竞争,说到底人才的竞争。全面提升企业的财务管理水平,要依靠一支高素质的财务管理人员来实现和完成。

## 三 文化管理在企业财务管理方面的主要表现

人本化财务管理是“文化管理”在财务管理领域的运用,是相对于传统意义上的财务管理(刚性财务管理)而言的,是在研究人们的心理和行为规律的基础上,采用非强制性方式,在人们的心目中产生一种诱导作用,从而促使人们以组织的目标为共同目标,把组织的意志转化为人们共同的、自觉的行动的一种新型财务管理模式。相对于传统的财务管理(刚性财务管理)来说,人本化财务管理主要有以

下内容的更新。

### (一)财务管理目标责任制多元化

从一般意义上说,企业资源配置的目标就是通过合理分配资源使其利用达到最优化。在知识经济条件下,财务目标体系结构由以下三部分组成:

1、泛财务资源配置。资源配置分为宏观和微观两个层次,企业财务的对象是微观资源配置。财务所配置的资源应是“泛资源”。它在结构上是由硬财务资源和软财务资源组成。随着科技进步和经济发展,硬财务资源在企业发展中的作用和相对价值下降,而软财务资源的作用和相对价值在上升。因此,企业理财应在尊重硬财务资源在整个泛资源系统中的作用的同时,重视软财务资源的战略作用及其对硬资源的调控作用。

2、利益相关者是泛财务资源的配置主体。在知识经济时代,泛财务资源配置的主体是企业的所有“利益相关者”而不仅仅是股东。这里的利益相关者,是指与企业存在利益关系的个体和群体,而不管这种利益关系是直接还是间接的。在如今多元化的社会里,企业的利益相关者也是多种多样的,而企业的管理层通常把利益相关者分为第一级和第二级。其中,第一级利益相关者被认为是同企业之间拥有正式的、官方的或契约的关系,包括出资人(股东与债权人)、员工和顾客,其他利益相关者如所在社区、特殊利益团体和社会公众等,都被列入第二级。从可持续发展模式的要求来看,“第二级利益相关者”也应当纳入泛财务资源配置的范围。换句话说,企业在配置财务资源时,必须考虑其全部利益相关者的利益要求。

3、泛财务资源配置规则。在泛财务资源的配置、开发利用与分配时应遵循一定的原则,这种规则最基本的思想应体现公平与效率的统一。然而在现实中这两个方面又难以兼顾,要么忽视公平去获取效率,要么牺牲效率去实现公平。泛财务资源的配置规则可以作为一个体系来设计,包括社会规则、人的规则、经济规则、资源规则和环境规则等方面,后两者又可统称为生态规则。为了便于操作,每一类规则还可以细分为若干细则。资源配置规则的缺失必然会发生利益相关者过度“拥挤”和“摩擦”的问题,最终将危及可持续发展的原则。

### (二)财务管理战略人本化

主要从两个方面着手:一是关注变化,传统的财务管理往往是根据企业的计划去组织财务活动,推进财务管理工作,强调遵守和服从各种管理制度,

完成各项财务指标,缺乏一定的灵活性和弹性;但是人本化财务管理更关注的是在计划的指引下,根据变化的环境,灵活处理财务管理过程,引导企业的财务活动,使企业财务管理工作的开展适应环境的变化和满足企业自身的需要。二是关注和谐,传统的财务管理具有很浓的刚性色彩,具有很强的强制性,对不遵守合约或者各项管理制度的相关者均要进行严厉的惩处,往往和竞争对手或者在企业内部形成一种非人性化的氛围;而人本化财务管理强调以人为本,采取非强制方式,对财务活动的组织和财务关系的处理从推进式转变为牵引式,对外而言,也由过去简单化的债权债务关系变为合作关系,由过去的竞争对手关系变为互利共赢关系。

### (三)财务管理方法柔性化

传统的财务管理强调采用强制性、固定性的制度化方式进行企业资金(包括筹资、融资以及分配)、人力资源等的管理,其方法也是程序化的;而人本化的财务管理方法和手段显得非程序化和弹性化。比如,为了缩短财务预算周期,用并行工程的方法来编预算;改过去的刚性责任中心为柔性责任中心,科技人员在企业内部自由流动解决生产经营中的问题,财务管理要采用相应的办法去支持企业的各种创新活动。通过合理加大产品设计的投入,既满足用户的质量需要和调动科技人员的积极性,又降低企业总成本。这些都需要财务管理的方法更加柔性化。财务管理主要是资金的管理,其内容包括资金的筹集、使用和分配。人本化的财务管理渗透在财务管理的各个环节。就其融资来说,在人本化

的财务管理下,其方式和渠道得到了进一步拓展,企业在充分考虑市场经济环境和企业自身情况的基础上,灵活选择筹资方式;同时,还将其融资纳入影响其他财务状况的因素之中。在投资方面,柔性主要表现在企业投资规模可大可小、投资形式多样化、投资内容多元化、企业可灵活调整投资结构、可进行不同情况的投资战略分析、灵活运用投资策略和方法等;并且企业日常经营活动、资本收付经常会发生变化,如企业现金需要量的突然增加、存货供应缺货或突然中断、材料价格上涨、企业信用政策的改变等,所有这些都会增加企业资本营运的柔性,企业也就会随时对资本营运进行相应的调整。在资金分配(即企业的收益分配)方面,人本化的财务管理强调根据企业不同时期、不同经营环境和条件,充分考虑企业利益相关者(债权人、股东、管理当局、政府以及社会整体)的需要,及时调整企业的资金分配政策。

### 参考文献:

- [1] 邓志辉. 浅议当代管理发展趋势 [J]. 企业经济, 2005 (7).
- [2] 邓志辉. 浅谈当代管理新趋势: 柔性管理 [J]. 经济师, 2006 (10).
- [3] 陈志勇. 推进企业柔性财务管理初探 [J]. 财政监督, 2007 (7).
- [4] 杨雪燕. 知识经济与中国财务管理创新研究 [D]. 武汉理工大学硕士毕业论文, 2001 (11).

责任编辑: 徐 蓓

(上接第 41 页)

首先, 要依靠株洲一批大型企业和优势行业, 发展配套产业, 拉长产业链, 加速产品升级换代, 形成特色产业集群, 走出一条老工业发展的新路子。通过大企业办小企业、主辅分离、产品零部件扩散等多种方式, 使企业规模迅速扩大, 拓展和升级产业、产品结构。其次, 政府必须建立良好的制度和法律保障, 营造良好的创新创业环境, 激发科技人员技术创新的动力和热情, 实施加大对企业科技开发活动和新兴产业发展的税收优惠活动, 适当加大投入新技术研发的开发和研究经费。最后, 企业是市场竞争的主体, 企业必须用发展的眼光做好企业的长期规划, 提高企业产品的技术含量和附加值, 加大企业研发力度, 提高产品的精度和质量, 以国际化的高标准来进行产品研发和生产, 从而使产品具有较高的国际竞争优势。<sup>[6]43</sup>

### 参考文献:

- [1] 黄 磊, 周彩红. 长三角制造业的国际竞争力分析 [J]. 市场营销导刊, 2007 (2).
- [2] 株洲市统计局. 株洲统计年鉴 2007 [M]. 株洲, 2008.
- [3] 李 菲, 秦 升. 中国制造业国际竞争力的显示性指标分析 [J]. 统计与决策, 2007 (3).
- [4] 王金河. 山东省农产品出口竞争力实证分析 [J]. 农业考古, 2008 (3).
- [5] 李 曼. 比较优势理论与竞争优势理论关系探究 [J]. 国际商务研究, 2008 (6).
- [6] 王三兴. 论我国高新技术产品出口存在的问题与对策 [J]. 开放视觉, 2008 (11).

责任编辑: 徐 蓓