关系型财务管理的基本理念与结构

南京　涂建明　邵君利

一、关系型财务管理的基本理念

随着现代财务理论与实践的发展，财务学科研究的视野逐步开阔，财务关系作为财务管理的重要范畴越来越受到重视。从企业财务管理的对象来看，资金的筹集与使用包含了多层财务关系，都有一定的财务合约安排，每份财务合约分别确定了企业与各利益相关方之间的权利与义务。股东、债权人等都与企业存在着特定意义的财务合约即股权合约或债权合约，而这些财务合约关注的焦点是投资方和被投资方、债务人和债权人之间经济利益关系的界定和利益的分配。按照我国现有的财务管理理论，财务管理的核心内容除了要包括组织企业的资金运动外，还应包括协调财务关系，即企业在财务管理的过程中要努力协调好企业与股东、债权人、债务人、内部职工、内部各部门等多方面的经济利益关系。但是，大部分财务管理理论关注的都是对资金运动的组织，对财务关系的协调内容则语焉不详，在实务中也缺乏具体的安排。笔者认为，这在一定程度上限制了企业财务管理作用的发挥，使得企业财务管理局限于纯粹的资金运营模式。如果在相当的程度上认识和开展财务关系协调工作，则可以达到很可观的理财效果，不仅可以使财务工作变得更加完整，而且使得构造更有竞争力的财务模式成为可能。

财务关系是企业在组织资金运动过程中与各利益相关方产生的经济利益关系，协调各层次的财务关系有利于企业有效组织其资金运动。比如，企业与债权人之间良好的财务关系有利于企业合理地安排负债；企业与供应商之间良好的财务关系有利于企业获得稳定的供货来源和较为宽松的商业信用。此外，还可从建立新型财务管理模式的角度来看待企业财务关系的协调和管理。可以设想，企业如果认为财务关系是企业财务管理中的特殊财务资源即软财务资源，而软财务资源又是企业硬财务资源（如各类资产）有效获得的前提，那么就拓展了现代财务管理的内容。尤其是培育优质的财务关系资源要求发掘和完善某些特殊的管理方法（如财务激励），这会在方法论层面上丰富现代企业财务管理的理论。

企业财务在管理与制度两个层面给予财务关系更多的关注，视优化财务关系为培育软财务资源，以实现财务资源的可持续性、可再生性等作为企业财务管理业务安排和财务制度设计的一个重要目标，这将使财务管理在模式上实现一种革新。这种革新表现在企业与各利益相关方拥有良好的财务关系，财务资源的可再生性强，资金作为企业的核心财务资源，其运动是顺畅的并处于良性循环状态，企业与各利益相关方形成共生状态。我们把具备这些基本特征的财务管理模式称为关系型财务管理，这是现有财务管理在层次上的提升和视野上的拓展。

二、关系型财务管理的基本结构

1.关系型财务管理的核心要素。

关系型财务管理区别于传统型财务管理的一个重要方面就是，把企业的财务关系作为一项核心的财务资源纳入财务管理，从而摆脱了资金是唯一财务资源的管理理念。这实际上拓展和丰富了财务资源的概念。财务关系资源是一种软财务

主要拥有执行权、对财务经理的选择权以及对一些经常性、突发性财务事项的决策权。可以看出，财务决策权主要还是集中于董事会，股东大会主要是一种表决权和监督权。在股东大会和监事会监督有效的前提下，应该说这是一种合理的财务治理权安排。

除此之外，财务决策权的合理配置还需考虑这一权能在大股东、经营者和中小股东以及债权人之间的分配问题。西方资本结构理论研究表明，股东在投资决策时，可能放弃低风险低收益的项目，而将负债资金转向高风险高收益的投资项目，即所谓的侵犯债权人利益的资产替代行为。在内部人控制条件下，经营者可能做出损害中小股东利益的股权融资偏好行为。在资本市场较为发达的国家，这些问题可以通过控制权市场发挥作用得以解决。但在我国，由于不存在较为完善的控制权市场，因此中小股东和债权人参与财务决策权的分配更有助于提高财务治理效率。其具体形式就是在董事会中吸收中小股东和债权人的代表以及发挥独立董事制度在财务决策权行使过程中的监督作用。只有在平衡了股东、债权人、经营者等不同利益相关者之间利益的基础上所形成的资本结构才可能是真正最优的资本结构。

财务监督权可以分为两类：一类是监事会享有的与财务决策权、财务执行权相互制衡的财务监督权；另一类是委托代理链中上级对下级行使的监督权。对于第一类财务监督权，应注意：①避免监事会和董事会下的审计委员会之间职能重复以及由此引起的监督无效问题；②在监事会的人员构成中应平衡各利益相关者的利益以及有效行使监督权所需的专门财务知识；③监事会能获得真实反映企业财务状况和企业所面临的竞争市场的信息。第二类监督权的有效行使依赖于各代理层的监督动力。因此，财务决策权、财务执行权和第一类财务监督权配置的合理性与有效性直接决定了第二类财务监督权行使的效果。

资源,而资金则可以理解为一种硬财务资源。两者的关系是:软财务资源在硬财务资源的配置过程中产生,良好的软财务资源有利于硬财务资源的良性循环,财务关系资源可以培育和优化。这一点在现有的一些财务管理实践中被证实。因此,良好的财务关系已经形成企业财务管理中重要的财务资源,在一个复杂化、多样化的财务管理环境中,一个企业具有丰富、优质的财务关系资源,表明其拥有良好的财务状况且具有较强的生存能力和竞争力,企业财务管理能很好地为企业的价值最大化服务。因此,财务关系资源构成了关系型财务管理的核心要素。

2.关系型财务管理的价值取向。

关系型财务管理对财务行为和财务工作的合理性有一些基本的价值判断,这些价值判断成为了关系型财务管理目标的要旨。企业财务关系总是处于一定的管理环境之中,复杂化、多样化的财务管理环境实质上就是一个庞大的财务关系网络,作为理财主体的企业是其中的一个节点,并与关系网或关系链上的其他利益相关方相关联。从经济生态学的意义来看,企业所处的财务环境是一个共生的环境,企业与其利益相关方是共生的关系,各方都在相互依存的基础上谋求可持续性发展,从而形成一种共生共利的经济生态格局。因此,共生共利、长期合作和可持续发展就成为了企业财务管理的基本价值取向。

这一基本价值取向使企业财务在管理与制度上给予财务关系更多的关注,把优化财务关系和培育优质软财务资源以及实现财务资源的可持续性、可再生性等作为对企业财务管理安排和财务制度设计进行合理性评价的一个重要标准。违背这一标准的财务行为则被视为非理性的财务行为。譬如,在财务管理实践中存在这样的认识——尽量地拖延款项的支付以及尽可能地提前收取欠款对企业而言是比较有利的财务行为。而从关系型财务管理的角度来看,这种单边行为是不可取的,因为如果每个企业都是如此,势必会产生难以调和的财务冲突。通过双赢甚至是多赢的财务行为模式来指导财务行为,是处理现代复杂化、多样化财务关系的一个重要原则。为此,企业要通过设计激励性的财务合约来协调各方的利益,使各利益相关方能分享相关业务在价值链上创造的价值,以自愿互利为原则,这才符合关系型财务管理模式的价值取向。

3.关系型财务管理的工作安排。

关系型财务管理使财务资源外延扩大和内涵拓展,财务关系资源的管理成为财务管理的基本工作内容之一。关系型财务管理工作的立足点是培育有利的财务关系,与各利益相关方发展一种长期、共生、良好的经济利益关系,将会渗透并影响到企业财务管理工作的具体安排。

比如在投资上,企业会倾向于关系型投资。所谓关系型投资,也称为积极性的投资,即企业选择投资对象不是看中其短期投资价值,而是看中其长期投资价值。通过控制其一定的股权,积极参与被投资企业的治理,帮助被投资企业改善经营,与被投资企业管理层之间进行良好的沟通,目的是要从这种着眼于长期价值的投资中获得与被投资企业共生共利的经济利益。在筹资过程中若能运用关系型财务管理,不仅可以使企业优质的财务关系与良好的财务状况相伴生,而且还可以帮助企业避免财务危机。在筹资上,企业会倾向于树立良好的财务形象,并通过良好的投资回报来吸引较为稳定的资金供给者。在资产管理中,应收账款的管理和存货的管理也能很好地体现出关系型财务管理的特点。如通过与上游的供应商和下游的客户形成长期、互利的财务关系,使供应商在长期合作中获利的同时愿意出让一定的财务利益,企业也能在客户满意最大化的基础上获得稳定的客户群。

在关系型财务管理中对股东或投资者的财务关系管理十分重要,其涵盖的财务内容包括:对企业股东进行充分的财务信息披露,在制定股东满意的股利政策基础上,管理层要充分利用股东大会与股东沟通企业持续发展中的融资需求与获利状况,以取得股东对特定股利政策的理解、认同和支持,使双方在追求企业的可持续发展和价值增值上达成一致。上市公司可以将其作为董事会秘书的基本工作职责。

此外,在企业战略联盟的形成和运作过程中,其财务管理合理的运作模式也应是基于关系型财务管理的。只有重视财务利益的协调和对长远共同利益的追求,才能维持战略联盟的有效运作。

4.关系型财务管理的手段。

与关系型财务管理相适应的管理手段主要有财务合约管理、财务公共关系管理和实施财务激励等。

首先,看财务合约管理。合约是界定当事人双方权利和义务的法律工具,财务合约在界定财务的责、权、利方面发挥着重要的作用。因此,借助财务合约管理可以实施对财务活动及财务关系协调的规范管理。各种财务合约涉及企业与各利益相关方之间财权、财责和财利的确定、控制。财务合约管理具体包括合约的签订、履行、控制、监督等,还涉及对合约争端的处理,如企业内部仲裁和外部司法介入。良好的财务合约管理是完成投资、筹资和内部财务计划实施的重要保证,企业并购等财务活动也需要良好的财务合约管理来处理企业与并购方的利益关系。

其次,看财务公共关系管理。财务公共关系管理主要指企业要注重树立良好的财务形象,通过其正常的财务活动和专门的公关协调活动与各利益相关方培育良好的财务关系,或在财务关系恶化时恰当地利用媒体和公共关系手段来努力改善出现危机的财务关系和受损的财务形象,使企业与各利益相关方的沟通渠道畅通、有效,从而使各利益相关方对企业的经营和管理有一个较为全面的了解。

最后,对财务激励方法的灵活运用。财务激励主要是在财务活动中借助财务利益引导各利益相关方出于自身利益的考虑而主动地开展有利于实现企业财务目标的管理活动。财务激励可列入财务合约条款,如可转换债券的债转股条款能引导债权人供给企业长期使用的股权资本;也可以在非正式合约中出现,如应收账款管理中的信用标准约定可以对客户付款行为进行激励。财务激励可以发挥其协调经济利益关系的优势,建立和维持企业与各利益相关方之间良好的财务关系,化解财务冲突。实践证明,企业在财务管理激励、财务制度激励两个层面有效地发挥财务激励的作用,可直接服务于关系型财务管理的核心目标,培育可再生的财务资源,为各利益相关方创造更大的价值。