

财权配置与价值创造

——上市公司财务治理与财务管理的共生机制

○运城职业技术大学文化创意与旅游学院 王磊

摘要：针对财务治理与财务管理在实践中被人为割裂的问题，引入共生理论构建“基因-环境-功能”三维分析框架，系统阐释二者共生的内在逻辑。结果表明：财务治理为财务管理提供制度边界与激励约束，财务管理为财务治理输送信息基础与价值验证，二者通过财权流与资金流的耦合实现动态平衡；“治理嵌入管理、管理反哺治理”的双向融合路径，可为上市公司优化财务体制、提升价值创造能力提供理论基础。

关键词：财务治理；财务管理；财权配置；共生机制；价值创造

中图分类号：F275；F832.51；F271

一、前言

现代企业财务活动始终面临一个根本性张力：如何在规范运作与效率追求之间取得平衡？财务治理强调财权在不同利益主体间的合理配置，着眼于制度制衡与风险防控；财务管理关注资金的筹集、投放与分配，着眼于资源优化与价值增值。理论上二者本应相互支撑、协同发力，但在上市公司实践中，割裂现象却屡见不鲜。有的企业治理结构看似完善，却在过度制衡中牺牲了决策效率；有的企业财务运作看似高效，却在治理中缺位埋下风险隐患。由于学术界和实务界长期将财务治理与财务管理作为相对独立的研究领域或职能模块，缺乏对二者内在关联的系统阐释^[1]。财务治理研究源于公司治理理论，主要关注产权契约与制度安排；财务管理研究则植根于新古典金融学，侧重于资金运动与技术方法。长期以来，两条研究线索各自发展，少有交叉。但就企业财务活动的本质而言，其本身就是“制度”与“行为”、“权力”与“能力”的有机统一。具体来说，财务治理所要解决的是“谁决策、如何监督”的问题，财务管理所要处理的是“决策什么、如何运作”的问题，二者犹如一枚硬币的两面，不可偏废。因此，本研究引入共生理论作为分析工具，将财务治理与财务管理视为企业财务

生态系统中的两个共生单元，系统考察二者相互依存、相互作用的机理，探索构建二者的共生机制，以期为上市公司优化财务体制和提升价值创造能力提供新的理论视角。

二、理论基底：财务治理与财务管理的概念廓清与关系辨正

（一）财务治理：以财权配置为核心的制度措施

财务治理概念的提出，源于对公司治理研究的深化。公司治理旨在解决所有权与经营权分离所引发的委托代理问题，通过一系列制度措施协调股东、经营者及其他利益相关者之间的责权关系。财务治理则是公司治理在财务领域的具体化与深化，其核心要义在于“财权的合理配置”。关于财务治理的内涵，国内研究从不同角度进行了界定。有研究认为，财务治理是以财、会、审分离为基础，通过增设财务委员会、理顺上下级财务关系形成的一种制度措施；也有研究强调，财务治理是通过财权在不同利益相关者之间的配置，调整其在财务体制中的地位，以提升公司治理效率的一系列动态制度措施。因此财务治理可界定为：基于财务资本结构等制度措施，对企业财权进行合理配置，在强调以股东为中心的利益相关者共同治理的前提下，形成有效的财务激励

作者简介：王磊(1982—)，运城职业技术大学文化创意与旅游学院，硕士，副教授。研究方向：财务管理、管理会计。

约束机制,实现公司财务决策科学化的一系列制度、机制和行为措施^[2]。财务治理的核心要素包括:财务决策权的划分(谁有权决定重大财务事项)、财务执行权的配置(谁负责具体财务操作)、财务监督权的确定(谁监督财务行为及其结果),以及与之相适应的激励约束机制。这些要素共同构成企业财务活动的制度基础。

(二)财务管理:以资金运动为主线的技术体系

与财务治理不同,财务管理更侧重于技术操作层面。以企业资金运动为研究对象,涵盖筹资管理、投资管理、营运资金管理和利润分配管理等基本内容,核心目标是通过资金的优化配置实现企业价值最大化。财务管理的理论体系根植于现代金融学,以时间价值、风险收益权衡、资本成本等为核心概念,形成了一套相对成熟的技术方法和分析工具^[3]。从历史演进看,财务管理目标经历了从股东利益最大化到企业价值最大化、再到利益相关者价值最大化的变迁。这种变迁反映了财务管理对利益相关者诉求的日益重视,也揭示了财务治理与财务管理走向融合的内在必然性。公司财务管理目标的本质在于价值共生和价值共享——价值共生由企业的价值基础属性决定,价值共享则由企业的产权基础属性决定。该论断为理解财务治理与财务管理的内在关联提供了重要启示。

(三)关系辨正:超越“包含论”与“并列论”之争

关于财务治理与财务管理的关系,学界存在两种典型观点:一种观点认为财务治理是公司治理的组成部分,进而将其视为公司财务的一个分支,强调其制度属性而相对弱化其与财务管理日常运作的关联;另一种观点则强调财务治理与公司治理并非简单的包含关系,财务治理具有自身独特的体系框架和可操作性要求,应当作为独立领域^[4]。两种观点各有洞见,但均未能完整揭示财务治理与财务管理的复杂关系。第一种观点正确提出了财务治理的制度属性,但容易导致财务治理与财务管理的割裂——仿佛治理是“上层建筑”、管理是“经济基础”,二者分属不同层面;第二种观点强调财务治理的独立性,有助于深化对财务治理特殊规律的认识,但如果过度强调独立性,可能弱化二者之间的内在联系。事实上,财务治理与财务管理,既不是简单的包含关系,也不是平行的并列关系,而是相互依存、相互渗透的共生关系。财务治理规定了财务管理活动的权力边界和运行规则,财务管理的效率和效果则

检验财务治理措施的合理性与有效性。二者如同一个硬币的两面,共同构成企业财务活动的完整图景。

三、共生视角:财务治理与财务管理的内在关联

(一)共生理论及其适用性

共生原本是生物学概念,指不同物种之间基于相互依存关系而形成的生存方式。社会学、经济学和管理学等领域引入该概念后,共生理论逐渐发展成为分析不同主体之间相互关系的普适性框架。共生系统包含3个基本要素:共生单元(参与共生的主体)、共生环境(共生单元所处的条件)和共生模式(共生单元相互作用的机制)。将共生理论引入财务治理与财务管理的关系研究,具有独特的理论解释力。①财务治理与财务管理作为企业财务活动的两个维度,具有明确的功能分化,构成了共生系统中的两个共生单元。②财务治理与财务管理处于相同的企业制度环境和技术环境之中,环境的变迁会同时影响二者的形态与功能。③财务治理与财务管理之间存在着信息、能量和价值的交换——财务治理输出的制度规则引导和约束财务管理行为,财务管理输出的财务信息和经营成果则验证和调整财务治理措施。这种双向互动关系,完全契合共生模式的基本特征。

(二)共生的内在逻辑:财权流与资金流的耦合

财务治理与财务管理的共生,根源于财权流与资金流的耦合。财权流是财务治理的核心线索,体现为财务决策权、执行权、监督权在不同主体之间的分配与流转;资金流是财务管理的核心线索,体现为资金筹集、投放、回收和分配的运动过程。二者看似分属不同层面,实则相互缠绕、互为条件。从财务治理对财务管理的作用机制看:第一,财务治理通过财权配置,划定财务管理活动的权力边界。重大投资决策由谁决定、预算审批权如何分配、利润分配方案由谁批准——这些权力分配直接影响财务管理活动的运行空间。第二,财务治理通过激励约束机制,塑造财务管理行为的动机结构。合理的薪酬契约可以引导管理者关注长期价值创造,有效的监督机制可以抑制机会主义行为。第三,财务治理通过信息披露制度,为财务管理活动提供透明度和问责基础,促使财务决策更加审慎、财务执行更加规范。

从财务管理对财务治理的反哺机制看:第一,财务管理活动产生的财务信息,是检验财务治理措施有效性的基本依据。如果财权配置导致投资

效率低下或风险失控，必然在财务绩效上有所反映，从而触发治理措施的调整。第二，财务管理对资金运动的实时监控，可为财务治理提供动态的风险预警。当某项业务触及预设的风险边界时，财务管理系统能够及时发出信号，启动治理层面的干预机制。第三，财务管理的技术创新，可能重塑财务治理的实现方式。数字化技术的应用，使得原本事后监督的治理功能可以前置到事中乃至事前，实现治理与管理的深度融合。

(三)共生的动态平衡：从静态制衡到动态协同

财务治理与财务管理的共生关系，并非一成不变，而是在企业发展的不同阶段呈现出不同的形态。初创期企业，治理结构相对简单，财权高度集中，财务管理活动直接受控于实际控制人，治理与管理的边界模糊；成长期企业，随着规模扩张和业务复杂化，开始建立规范的治理结构和专业化的财务管理体系，二者逐渐分化并形成相互制衡关系；成熟期企业，制度趋于完善，但如果制衡过度，可能导致决策迟缓和创新乏力，需要在规范与效率之间寻求新的平衡。这种动态平衡的演进逻辑表明：财务治理与财务管理的优化，不能简单地追求某一方面的最大化，而应当着眼于二者的协同匹配。治理过度而管理缺位，企业易陷入僵化；管理过度而治理不足，企业将面临风险失控。唯有二者相互适应、动态调整，才能实现从“静态制衡”向“动态协同”的跃升^[5]。

四、共生机制的构建路径

(一)治理嵌入管理：财权配置的制度化融入

实现财务治理与财务管理共生的首要路径是将治理要求内嵌于管理流程，使制度规则从“外部约束”转化为“内生变量”。以预算管理为例，治理规则的嵌入需要贯穿全过程。预算编制阶段应明确各层级主体的审批权限，从源头上防止越权行为；预算执行阶段需建立规范的调整程序，确保重大变动经过相应授权；预算考核阶段则应将治理合规性纳入评价指标体系，引导管理者在追求效率的同时遵守制度边界。投资决策领域的治理嵌入体现为全流程管控。重大投资项目，须经过可行性研究、专业论证、董事会审议等环节，形成完整的决策留痕；投资执行过程中，应建立定期报告与偏差分析机制，确保董事会能够实时掌握项目进展；项目完成后，还需实施后评价制度，将投资效果与当初的决策责任挂钩。资金管理环节的嵌入方式更强调实时监控。资金调度严格按授权审批执行，大额资金流动设置双签控制；

同时设定风险预警阈值，一旦触发即自动启动治理层面的风险应对程序。通过将治理规则流程化、系统化、刚性化，确保财务管理活动始终运行在治理框架之内。

(二)管理反哺治理：财务信息向治理优化转化

财务治理的持续优化，有赖于对财务管理实践经验的吸收与转化，财务管理系统积累的信息和知识成为改进治理措施的重要依据。建立财务管理绩效与治理评价的反馈机制，是这一转化的基础性工作。通过定期审视财务管理关键指标的变化趋势，可以识别源于治理缺陷的问题。如果企业频繁出现投资决策失误，则需要反思投资决策权的配置是否合理；若资金使用效率持续偏低，则应检视预算审批流程是否过于繁琐。推动财务风险管理经验向治理规则的转化。财务管理在风险识别、评估和应对过程中积累的经验，可以提炼为风险管理制度，进而上升为治理层面的风险政策。例如，通过对历史风险事件的归因分析，明确哪些类型的决策需要加强前置审批、哪些业务领域需要设置更严格的风险限额。

(三)数字化赋能：共生机制的载体创新

数字技术的广泛应用，为财务治理与财务管理的深度融合提供了新的可能。财务共享中心的建设，使原本分散在不同业务单元的财务活动得以集中处理，为统一治理规则的落地创造了条件。企业资源计划(ERP)系统的实施则将业务流程、财务流程和管理流程集成一体，实现业务数据向财务信息的自动转化，为治理层面的实时监控提供了数据基础。数字化使治理规则以代码形式嵌入信息系统，推动从“人治”向“数治”的转变。传统治理依赖于层级审批和事后检查，不仅效率有限，而且存在人为干预空间；数字化治理则将规则转化为系统控制，任何偏离规则的操作都会被自动拦截或预警。这种“治理前置”，大幅提升了治理的效率性和刚性，也使财务管理活动在更加规范的轨道上运行。数字化赋能，并非简单的技术应用，而需要与企业的治理理念和管理文化相适应，而技术的引入应当服务于治理目标和管理需求。同时，数字化治理也带来新的挑战，如算法黑箱、数据安全、技术依赖等问题，需要在实践中审慎应对。

五、结语

财务治理与财务管理是现代企业财务活动不可分割的两个维度。财务治理以财权配置为核心，为财务管理提供制度边界和激励约束；财务管理

以资金运动为主线,为财务治理输送信息基础和效果验证。二者并非此消彼长的替代关系,而是相互依存的共生关系。只有将治理要求内嵌于管理流程、将管理经验反哺于治理优化、借助数字化技术实现深度融合,才能实现从静态制衡到动态协同的跃升,充分释放财务活动的价值创造潜能。对于上市公司而言,优化财务治理与财务管理的关系,需要超越“治理就是管住人、管理就是算好账”的简单认知,树立“治理与管理共生共荣”的系统观念。在制度建设层面,应当注重治理规则与管理流程的衔接配套,避免制度空转;在机制设计层面,应当建立治理效果与管理绩效的反馈循环,实现持续优化;在技术应用层面,应当积极拥抱数字化变革,探索治理与管理融合

的新载体、新形态。唯其如此,企业财务活动才能真正成为价值创造的引擎,而非仅仅是价值记录的账房。

参考文献:

- [1]王竹泉,林梦春,季丁筠.从资金管理走向价值共创:司库管理的新跃迁[J].财务研究,2025(1):12-25.
- [2]谢志华,姜锡明,程恺之.公司财务管理目标的本质:价值共生和价值共享[J].财务研究,2022(2):3-13.
- [3]杨帆.公司财务治理与财务管理的关系分析[J].商业2.0,2025(27):130-132.
- [4]黄菊波,杨小舟.上市公司治理结构与财务治理相关问题的研究[J].财政研究,2003(2):14-19.
- [5]衣龙新.财务治理理论研究[D].成都:西南财经大学,2004.

(上接第50页)

(四)筑牢数字化安全防线,防范系统安全与数据管理风险

将系统安全与数据管理作为防控重点,完善系统安全防护体系与数据管理体系,筑牢数字化安全防线。一是强化系统安全防护,更新软硬件设施,搭建完善的网络安全防护体系,建立安全管理制度,定期开展检测、漏洞修复与病毒查杀等工作;制定突发事件应急处置预案并定期演练,保障系统故障后快速恢复运行。二是完善数据管理体系,建立统一的数据标准与管理制度,规范数据全生命周期管理;实行数据录入双人审核,搭建数据共享平台,打破“数据孤岛”现象;对敏感数据加密存储,严格管控使用权限,建立定期数据备份与恢复机制,保障数据质量与安全。

(五)加强数字化技术融合与人才培养,防范技术应用风险

推动数字化技术与住房公积金财务管理深度融合,加强技术更新与人才培养,提升数字化技术应用水平,防范技术应用风险。一是加强大数据、人工智能、云计算等技术投入,推动数字化技术与财务管理、风险防控核心工作深度融合;构建智能风险预警模型,开展大数据财务分析,搭建一体化云财务管理平台。二是建立持续技术投入机制,跟踪技术发展趋势并定期更新系统;加强与科技企业、金融机构合作,引进先进技术与管理经验,推动数字化转型提质增效。三是完善人才培养体系,对现有财务人员开展数字化技术培训,培养复合型人才;加强专业数字化技术与财务管理人才引进力度,建立人才激励机制,

激发人才工作的积极性。

四、结语

数字化转型是住房公积金事业高质量发展的必然趋势,转型过程中财务管理风险呈现“传统风险衍生化、新型风险凸显化”特征。本研究提出完善法规政策、构建资金管理体系、强化实操管控、筑牢安全防线、加强技术融合与人才培养等5大防控措施,并提出构建全方位、多层次的风险防控体系。当前住房公积金数字化转型仍在推进,风险防控工作需持续优化。因此,住房公积金管理中心应进一步提高思想认识,加大数字化建设投入,深化数字化技术与财务管理的深度融合,持续完善风险防控体系,提升风险防控能力,确保住房公积金资金安全,推动住房公积金制度可持续高质量发展,更好地保障缴存职工的权益。

参考文献:

- [1]李生梅.住房公积金财务管理风险与防控措施研究[J].中国市场,2024(32):54-57.
- [2]任晓飞.新时代住房公积金会计核算及财务管理探析[J].现代营销,2024(12):148-150.
- [3]史历学.住房公积金财务管理转型升级的研究[J].市场瞭望,2024(13):128-130.
- [4]袁秀娟.住房公积金财务管理风险与防控措施研究[J].财讯,2025(7):146-148.
- [5]洪阳.关于提高住房公积金增值收益的财务管理建议[J].中国经贸导刊,2025(4):166-168.
- [6]付玉杰.公积金中心如何完善财务管理保障资金安全探究[J].中国价格监管与反垄断,2025(2):134-136.