

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.04.055

论国企安全高效资金管理体系的构建

孙婧

(中石化华东石油工程有限公司六普钻井分公司,江苏 镇江 212000)

摘要:2021年,经济环境更加复杂多变,加上新冠肺炎疫情持续影响,国企生产经营将迎来严峻挑战。在成本高、盈利低、资金高度紧张背景下,要更加有效发挥资金管理的作用。企业资金管理体系作为集团企业内控体系的重要部分,不仅能够有效激发资金资源的活力,还能增强其利用率。资金管控体系尤其在降低企业资金沉淀,推动经济效益增长上具有明显优势,国企如何构建相适宜的资金管理体系,是一个有待解决的问题。本文在分析资金管理体系建设意义的基础上,提出了国企优化资金管理体系设置的建议,以期更好地提高国企的可持续发展能力,为推动国企迈向更高质量发展提供坚强保障。

关键词:安全高效;构建;资金管理体系

一、安全高效资金管理体系构建的意义

(一)提高管理效益

资金管理的主要目标就是为了促进资金资源的充分利用。一方面,企业在资金不足的情况下将导致经营资金链的断裂,严重阻碍了偿债能力与市场供给。另一方面,账户中的资金沉淀又会导致资金资源浪费,产生的效能不足。

(二)优化资源配置

构建安全高效的资金管理体系,以进一步保障结构调整和特色发展为目标,可以杜绝高风险、低效益、重复性项目安排。通过把资金投资到最合理最高效的项目上,实现收益最大化,从而确保实现企业最优化的资源配置。

(三)加强内部控制

内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。构建安全高效资金管理体系使之成为内部控制体系的一个部分,形成一系列具有控制职能的方法、措施、程序,并予以规范化、系统化,从而使内部控制系统进一步成为严密的、较为完整的体系。^[1]

二、构建安全高效资金管理体系的四个重点

国企应认真贯彻落实上级资金管理制度办法要求,突出抓实抓好“夯实资金管理基础、多措并举压降两金、严控资金风险、创新管理手段”四个重点,为实现国企全面可持续发展奠定坚实的财务基础。

(一)夯实资金日常管理基础

资金日常管理是指及时对企业的流动资金及日常财务收支进行管理,以制定短期财务计划为主要管理方法,以保证各项资金的收支平衡。

1.管理制度与底线思维两手抓

资金管理制度和资金工作人员底线思维这软硬两条线,是资金工作基础中的基础,抓实抓牢这两项工作,是开展资金管理工作的前提和基石。

(1)严格执行资金管理制度。企业的资金管理制度是企业发展的重要部分,企业需要加强资金管理制度建设,完善的资金管理制度,不断提高国企资金利用效益,提高国企竞争力,促进国企顺利发展。严格落实按规定程序办事制度是确保办事质量,做好资金安全管理的客观要求。根据企业资金管理办法,严格执行《两金管理实施细则》《应收账款管理实施细则》《承兑汇票管理实施细则》等资金管理制度,从业务流程、制度规范、日常监管等方面入手,完善内部制度,落实责任

主体,规范工作程序,进一步推进资金管理制度体系完善,保障公司资金管理有据可依。

(2)树立财务人员底线思维。财务人员要立足自身岗位,深刻吸取近年来内外部发生的违规违纪案件教训,筑牢防线、坚守底线、不越红线,不断提高自身的风险防控意识和素养,主动发现并解决当前管理运营中的风险点、失效点、出血点,把风险当未遂抓,把未遂当事故抓,实现风险管理关口前移,确保不发生系统性风险。

2.强化资金计划的刚性要求

资金计划是维持企业的财务流动性和适当的资本结构,以有限的资金谋取最大的效益,而采取的关于资金的筹措和使用的一整套计划。企业应结合资金系统、报销系统、共享系统、ERP系统等各类财务系统,按照上级财务部门的要求,严格执行以收定支,杜绝收支的随意性。企业要不断完善资金计划管理,进一步强化资金计划的刚性要求。

(1)突出资金计划的重要性。资金计划是资金管理工作之先,资金管理工作首先要具有计划,才能有后续的组织和控制。资金计划管理是财务工作中一项重要的职能,企业实行资金计划管理的目的是为了提高工作效率,有效合理地调度配置公司资源,进一步落实目标责任,提高财务管理决策的科学性。

(2)加强资金计划的严肃性。资金计划一旦被确定和批准,就应该具有很强的严肃性,各级人员必须严格执行,不得擅自更改。企业应严格按照规定的方法编制资金年月日计划,务必要与生产经营计划密切结合。横向上要强化部门协同,纵向上要强化计划级次项目。根据年计划层层分解、层层落实,确保资金计划编制基础扎实,有据可依。

(3)提升资金计划的准确性。企业编制资金计划时,应与各业务部门相结合,提高资金计划编制的准确性需从源头抓起。根据企业要求,资金收支计划执行率需达到80%以上,且每月要对企业资金计划执行情况进行通报。资金计划准确性高的给予表扬,执行差异较大的不予批复并给予一定的惩罚,要真正把资金收支工作落到实处。

(4)确保资金计划的有效性。资金计划作为计划管理职能,是否能够发挥作用,取决于资金计划是否有效。资金计划的有效执行是企业资金管控目标得以实现的重要保障。为实现年度资金管控目标,资金计划应连续、准确、有效。企业根据资金计划执行的差异,要及时发现问题、解决问题,针对重点、难点实行专项分析,发挥资金计划管理的作用,避免资金

计划流于形式。^[2]

3. 业财融合提高资金管理水平

把财务工作和业务工作结合起来,就是“业财融合”。在企业资源有限的前提下,财务人员掌握财务目标的同时了解企业的运作状况,可以帮助企业实现有效的资源配置。财务部门在对业务实施管控的同时,也要向业务部门提供服务。财务人员的工作不再是业务的事后核算和监督,已经从价值角度对前台业务事前预测,计算业务活动的绩效,并把这些重要的信息反馈到具体业务人员,从而为其行动提供参考,扮演了策略咨询专家的角色。

(1) 业财结合提高资金使用效益。企业财务部门需加强与各业务部门之间的联动,要切实利用宝贵的资金资源,把资金运用到低风险高回报,有正现金流的项目。企业要让项目管理者真正认识到现金为王的重要性和必要性,把现金才是企业真实利润的理念贯彻到每一个项目部,细化到每一项业务中去。要规定各项目部以“资金收入为限核定资金支出”,企业要不断提高资金使用效益,确保资金有序良性循环。

(2) 培养业财融合型财务人员。财务与业务活动的有机融合是核算型会计向价值创造型管理会计转型的关键。财务人员认知的领域要拓展,不单要熟悉会计,还要熟悉业务和技术。一个具有高附加值的财务人,应该从财务中来,到业务中去,会根据公司战略部署,配合公司高层,协同业务部门及相关职能部门,对公司各项工作提供服务、保障、管理及支撑作用。财务人员走出财务办公室,走进业务、走进流程、走进数据、走进系统,是业财融合成功的关键。

(二) 多措并举压降两金

企业应当坚持“现金为王”的理念,为缓解企业资金压力,强化“两金”清收工作就显得尤为重要。企业要统筹资金调度,提高资金运营效率和效益。

1. 明确目标,压实责任

企业应要求各项目部分管领导牵头,签订清收责任书,形成上下联动的责任体系,按照“两金”所涉及的采购、生产及销售等内部管理活动,全面加强对现金流影响最大的营运资金占用管理。切实做到压力层层传递,责任层层落实,确保公司各个层级都明晰任务目标、压实管控责任。

2. 强化考核,奖惩分明

考核是指挥棒,激励是驱动力,企业在绩效考核管理办法中,明确自由现金流、应收账款、合同资产、工程存货为绩效考核指标,下达年度考核指标,指标考核与企业绩效考核相挂钩,充分发挥绩效考核“指挥棒”作用,严格执行考核兑现,加大考核奖惩力度,有序推进挂牌项目的清收,向呆坏账要效益。

3. 拓宽两金清收路径

形成两金的原因比较复杂,经过反复摸索,企业可以运用多种方式进行清收。一是发挥项目部结算的协调平台作用,对甲方工程结算中存在的投资计划不落实、工作量争议、工程验收滞后等问题及时磋商化解;二是运用三方抵账、信函催收、政府部门商谈、提起法律诉讼、上门协商催收、寻求三方协助、及时核销坏账等方式清收两金,减少了资金沉淀,提高了资金周转速度。

(三) 严控资金风险

资金的安全是确保企业资金运转的基本前提,企业应树立资金安全风险意识,了解企业资金存在的安全风险,寻求行之有效的资金安全风险防范措施,是我国企业进一步健康发展的重要举措。企业应配合纪检监察处制定廉洁风险防

控管理办法,按照资金流节点制定财务风险清单,全面梳理排查各类风险点,划分风险等级,制定完善风险防范措施,落实主体责任,确保风险全面受控。

1. 防控资金岗位风险

按照集团公司统一部署,严肃资金管理基础和流程,组织开展资金安全风险自查自纠,从银行账户、资金收入、资金计划、资金支出、账户限额、银行对账、票据管理、不相容岗位设置和违规违纪处理等方面进行检查,推进基础性管理要求落实落地。

2. 严控债务风险

以民企清欠为切入口,动态掌握应付款项情况,强化契约意识,积极筹措资金,加大票据使用和贴现力度,严防债务逾期风险。在巩固前期民企清欠成果的基础上,按月摸底债务兑付风险,从合同签订、职责厘清、结算支付、款项清理等方面规范应付款项管理,建立健全民营企业及农民工工资清欠的长效机制,做到无争议、零逾期,防范债务违约风险。

3. 应对汇率风险

国企在开展境外业务过程中,要高度重视汇率风险,在实际工作中,业务部门、财务部门要密切配合,从合同条件谈判、签订开始,就规避汇率风险。通过各种渠道加强对业主资信和经营状况调查,避免与资信不良、资金支付困难的业主发生经济往来。日常工作中,要加强对汇率走势的分析,加强资金预测,根据实际情况提出汇率解决方案。

(四) 创新管理手段

国企构建安全高效资金管理体系,除了常规的管理以外,还需要借助创新的管理模式加持及完善,使资金管理体系跟上企业发展的步伐,更加具有先进性和科学性。

1. 强化信息系统集成运用和管控

通过建立大数据中心,集成“互联网”式大数据管理平台。运用“互联网”式大数据管理平台对业务系统和财务系统进行统一化设计,财务全程渗透到企业生产的全过程。消除“信息孤岛”,减少“人为干预”。通过技术手段,促进资金风险防控由人防向机防的转变,减轻基层工作负担。同时努力创新管理手段,在库存与资金的闭环管理、精准核算与资金对账、大数据分析等方面取得突破,在点多、面广的条件下保证资金安全。

2. 完善一体化资金管理监督责任体系

对于资金管理监督责任,建议按照“谁的业务谁负责”、“谁的风险谁防控”,确保制度执行到位。把责任真真切切的落实到具体的个人,才能做到“只有责任到位,执行不会缺位;只有执行到位,结果不会错位”的效果。^[3]

三、结语

本文先阐述了国企构建安全高效资金管理体系的意义,后就国企如何构建安全高效资金管理体系提出四个重点并展开分析,全面论述了国企构建安全高效资金管理体系的必要性和建设性方法。

参考文献

- [1] 张吉龙. 控“两金”降杠杆创实效 构建油田安全高效资金管理体系[J]. 中国石化财会, 2020(12): 11-14.
- [2] 石油工程公司. 强根基控风险 降杠杆减负债 全面助力公司财务状况持续向好[J]. 中国石化财会, 2021(4): 10-11.
- [3] 炼化工程(集团)股份有限公司. 强化资金管理 提高资金收益 确保公司持续健康发展[J]. 中国石化财会, 2020(4): 26-27.