

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.051

# 企业资金管理中的问题及对策

贺兆新

(四川中天浩会计师事务所有限公司,四川 成都 610081)

**摘要:**企业的财务状况和经营成果最终都将反映在资金上,资金管理是企业经营中非常重要的环节。资金管理环节出现问题,可能会给企业带来严重后果,甚至造成资金链断裂,使企业无法正常持续经营。本文阐述了资金管理的内涵和重要性,分析了当前我国部分企业在资金管理方面存在的问题,并结合实际情况,提出了应对建议。

**关键词:**资金;资金管理;问题

资金管理是企业财务管理的核心内容,涵盖了企业正常经营的全过程,其目标是保障企业资金安全,满足企业正常经营的资金需求,提高资金使用效率,降低资金成本,实现企业利润和股东利益的最大化,达成企业的战略目标。

## 一、企业资金管理的内涵及其重要性

### (一)企业资金管理内涵

对任何企业而言,资金都是其最重要的资产,是企业实力的表现,是其生产经营活动的保障,企业最终的经营成果也必将体现在资金上。资金包括货币资金和非货币资金,其中货币资金是流动性最强的资产。资金管理就是对企业的流动资金、固定资金、专项资金进行计划、分配、使用、监督和考核的全过程,是企业为实现其经营目标而进行的资源分配和管理。企业的资金管理活动贯穿于整个企业从诞生到消亡的全过程,资金管理水平的不同,直接关系到每个企业的生死存亡。每个企业必须有良好的资金管理制度,切实做好相应的内控建设,防范资金风险,才能保证其正常经营。<sup>[1]</sup>

### (二)企业资金管理的重要性

1. 为维持企业正常经营和持续发展提供物质基础和资金保障

企业的生存和发展离不开充足的资金,通过资金管理可以保障企业资金的供给,有效的保证生产经营活动持续进行。资金管理涵盖了企业所有的日常运营活动、筹资活动及项目的投资活动,关系到企业所有部门的运营成本和经营项目的投入。资金管理为维持企业正常经营和持续发展提供物质基础和资金保障;同时,科学、高效的资金管理有助于提升整个企业的财务管理水平,更加合理地配置资源、有效保持资金的流动性和充足性,有助于企业实现其战略目标。<sup>[2]</sup>

2. 有助于提高企业资金使用效率,降低资金成本

合理配置企业资金、提高资金使用效率,加快资金周转,降低资金成本是企业资金管理的重要目标。实现这些目标的手段包括:企业通过实施合理的销售策略和信用政策以达到及时收款,提高应收账款周转率加快资金的周转;通过提高存货周转率、处置低效闲置资产的策略减少资金的占用;通过制订恰当支付周期和支付方式,降低公司备付资金的规模。同时,筹资渠道多元化,采用多种融资政策组合使企业的融资成本最低,降低财务风险;企业通过做好存量资金的合理控制,在把控资金的机会成本的同时保证日常运行和应对突发事件;采用合适的金融工具以提高闲置资金收益。

3. 可以防止经营过程中的资金被贪污、挪用风险

保证企业资产的安全性也是对企业管理的基本的要求之

一,企业中资金存在着被企业管理者或者特殊岗位的员工贪污、挪用的风险。实际中,由于资金内控制度存在缺陷,资金管控不到位,企业资金被个人贪污、挪用的案件时有发生,给企业带来巨大的经济风险。企业通过做好资金监控,完善资金相关的内控,制订严格的资金管理和资金使用制度,加强资金管理,有利于防范和打击腐败行为,规范财务制度,严肃财经纪律,使企业避免遭受经济损失。

4. 为企业经营决策提供可靠的依据和信息支撑,提升企业内部管理水平

由于资金管理体现在企业经营的方方面面,而且企业的具体经营活动和最终的经营成果都将反映在企业的资金上,因此企业经营者在实施企业日常经营管理、筹资决策和投资时,有效的资金管理活动可以为经营者提供可靠的依据和信息支撑,成为经营者管理企业的坚强后盾。通过对企业资金流的管理,应收款项账期、资金缺口、资金周转率、资金成本等指标的分析,可以了解企业的经营状况,为企业决策者提供参考。同时,企业建立科学合理、符合企业实际情况的资金管理制度,根据实际情况预测企业经营活动的各个环节所需资金,做好资金预算管理,也可以对财务风险提前预警,为决策者提供有用信息,有助于提升企业内部管理,促进企业战略目标的实现。<sup>[3]</sup>

## 二、企业资金管理存在的问题

### (一)企业管理者忽视资金管理在企业中的地位

首先,对于资产负债表、利润表和现金流量表来说,企业管理者更关注关于资产规模、利润的增长情况和销售规模的扩大等财务指标,这些指标来自反映企业财务状况的资产负债表和反映企业经营成果的利润表,从而忽略了企业的现金流量表。对企业管理者的考核也着重这些指标,资金管理考核所占比重较小,导致管理层对资金管理不够重视,资源的投入也不足。其次,很多企业资金管理由财务部门负责,未设置专门的资金管理部门和专门的资金管理人员。同时,在信息系统的建设方面,由于管理层的重视不够因此投入不足,包括很多大型的企业也没有建立专门资金管理系统。

### (二)资金管理制度不健全,内部控制执行不到位

一是企业资金管理制度不健全,内控体系不完善,财务管理仍停留在传统的模式,没有全面预算管理体系,资金管理缺乏控制流程和考核监督机制。如企业缺乏科学的最低资金持有量计划,资金的持有与企业经营发展不匹配,容易造成资金短缺或者资金闲置。二是有的企业建立了相关的内控制度,

但内部控制运行较差,导致内控制度形同虚设,未严格执行授权、审批程序,如资金管理不相容岗位职责相分离和支付授权审批流程控制执行不严格,就有可能造成违规支付和随意支付,甚至产生贪污腐败现象,使企业蒙受经济损失;企业的销售回款政策执行不力,造成企业资金占用过大。三是企业资金管理内部控制较弱,还体现在企业管理层对资金运动的情况监控不力,资金流向与控制脱节,容易造成资金体外循环或资金管理失控,如违规担保使企业承担不应有的连带经济责任和法律责任,违规拆借资金给企业造成巨大的经济损失。

#### (三)资金预算方面管理弱,资金管理缺乏计划性

一是很多企业由于不重视资金管理,在编制年度预算计划的时候只编制了预计资产负债表、预计利润表和预计收入费用表,而对资金预算不做强制管控,不作为指标下达。二是编制资金预算主要是财务部门负责,业务部门参与少,资金预算未考虑到具体业务情况,往往会造成业财脱节,设定指标不科学,或者预算粗糙。三是企业在进行资金预算时,未结合预算年度的实际情况采用合理的编制方法。如未考虑业务的性质,对于变动较大又与销售业务相关的部分也采用了固定预算。这些方面的因素导致编制的预算往往不合企业业务情况,造成预算缺乏可执行性,调整项目多、随意更改预算,超计划、超预算支付情况时有发生,使得资金管控和计划失去意义,增加企业的财务风险,影响企业整体战略的实现。<sup>[4]</sup>

#### (四)资金管理成本高,资金使用效率低

一方面,目前我国很多企业尤其是国有大中型企业的资金成本高居不下,主要原因在于其融资成本较高。企业未使用多元化的融资渠道,基本靠银行借款融资,来源相对单一。部分企业由于财务状况不满足银行放贷条件,被迫采用非标贷款,比如通过信托公司融资,融资成本较银行贷款还高,资金成本的增加使企业背上沉重的财务负担。另一方面,企业的资金使用效率低,体现在:一是编制预算时,对正常经营中资金预算的编制不合理,或者项目未按预期进度推进造成的资金闲置。二是账户分散带来的资金闲置,主要体现在集团企业与其下属企业的资金管理协调机制上。由于下属企业的管理和账户相对独立,集团企业和下属企业均有多个账户,由于未实行资金账户的集中统一管理和相互协调,实际上就会造成某些下属企业的账户有大量闲置资金,而集团企业因资金短缺只能通过高成本从外界融资。此外,资金出现闲置时,企业未采取积极的银行理财手段获取一定收益,冲减融资成本和财务费用。三是应收账款回款不及时,存货过高,低效率的资产处置不及时等造成企业资金占用增加。

#### (五)资金管理人员工作水平不高,信息化技术建设落后

资金管理对人员的专业性要求较高,但很多企业整体财务管理的能力较差,资金管理人员水平不高,缺乏系统的学习,思维模式老化,已经无法适应现代企业经营模式下的需求,不能胜任现代资金管理工作。企业市场化竞争的加剧要求企业管理更加精细化,财务管理需要收集处理大量的数据,并经过财务分析为企业战略提供充分的依据,因此,传统的方式方法显然无法适应而必须借助于计算机和财务信息化管理系统。同时,财务管理信息化可以防止人工操作的失误和减少控制过程中人为的干预,通过信息化技术也能监控资金的使用情况和资金流向。目前很多企业的信息技术落后,不适应资金管理的系统化发展。

### 三、加强企业资金管理的对策

#### (一)重视资金管理,明确资金管理在企业中的地位

企业管理者首先改变观念,从意识上充分认识到资金管理的重要性,积极加强资金管理方面的学习,管理者在关注反应企业财务状况和经营成果的指标同时,更应重视资金流情况。在考虑企业会计利润的同时,也关注资金的时间价值。如业务部门绩效考核时,除了设置销售收入指标外,还应关注资产负债表中应收账款在销售收入中所占的比例;对企业管理层的业绩考核,除了关注利润表中净利润大小外,也应重视企业净经营现金流和自由现金流。同时,企业应设置专门的资金管理岗位,明确其管理职责,企业管理层要培养提高全员的资金管理意识,要让员工认识到资金管理不仅仅是财务部门或者资金管理部门的工作。根据企业的战略意图,管理层要让各部门员工积极参与资金管理,科学规划、职能部门积极配合,提高资金管理能力,把资金管理工作落到实处。企业可以采用新媒体工具如网络平台、微信公众号等方式进行资金管理理念的宣传培训。

#### (二)完善资金管理相关制度,强化内控执行和监督

企业应当为资金管理提供有力的制度保障。建设资金管理制度体系,应做好企业调研,学习借鉴同行业的先进经验,结合本企业的实际和具体业务流程,对本企业的现有资金管理制度进行查漏补缺。健全的企业资金管理制度包括:一是日常经营中的资金管理制度,比如银行账户管理制度、费用支付审批制度、分级授权制度、资产处置制度、收入管理制度、应收账款的催收管理制度等;二是企业资本活动中的资金管理制度有固定资产和无形资产采购制度、重大投资管理制度、担保管理制度、融资管理制度;三是企业股权管理中的利润分配制度等。企业要严格按照《企业内控建设指引》关于授权和不相容岗位分离的原则,做到不相容岗位相互监督、相互制约;同时,资金的控制制度和监督制度在资金管理中形成一个PD-CA闭环。企业在每一个经营周期要对资金管理相关制度的有效性进行评价,确保企业资金管理内控健全和有效运行。企业要设立专门的资金管理和监督部门,专人管理、对企业资金全面跟踪监督。<sup>[5]</sup>

#### (三)加强资金预算管理,提高预算编制的严谨性和执行刚性

##### 1. 重视和编制资金预算,构建科学的资金预测体系

编制年度预算时,应根据企业的战略目标和实际情况,对企业来年的生产经营情况做好预判,对运营资金做好合理的安排,对企业投资和融资计划进行专业的分析,编制科学严谨的年度资金预算。

##### 2. 编制资金预算时,注意业财紧密联系

要与业务部门进行沟通、交流,充分了解企业的生产经营现状和市场需求,科学合理制定资金预算,使预算具有可执行性。销售收入预算应综合考虑产业政策、行业供需变化、企业信用政策等因素,在此基础上预测回款额和应收账款比率;其他部门应结合部门工作计划和自身发展需要作出费用支出预算。

##### 3. 根据业务特点选取适当方法编制预算

在编制方法的选择上,虽然增量预算和固定预算较为简单,工作量较小,但是不太符合企业实际情况。因此,建议企业多采用零基预算和弹性预算,按照企业的实际情况进行编

制,以提高资金预算的准确性;只有在对固定成本(费用)预算时采用固定预算,如果一家企业已经长期稳定的开展全面预算管理,并且预算目标与实际结果没有明显偏差,企业现有业务是合理的、必需的,那么也可以采用增量预算。

#### 4. 严格执行资金预算

编制的资金预算不能形同虚设,应保持稳定和刚性,执行时不能随意调整,确因外部环境和公司战略发生重大变化需要调整时,必须要有严格的审批流程。在年终考评时,要将资金预算纳入考评指标中,加强对资金预算执行后的评价,总结资金预算的经验和不足。

(四)采用多种措施和融资组合降低资本成本,提高资金使用效率

融资渠道方面,除通过债务融资外,可采用股票、永续债等多种融资手段组合。企业根据战略规划和业务计划,测算融资需求,根据“先内部后外部”的原则,一是通过企业自身内部积累满足后再进行外部融资,同时根据资本成本最低的要求计算出企业最佳资本结构,按照最佳资本结构要求的债务资金和权益资金比例进行融资;二是根据最佳资金持有量模型,预测企业资金最佳持有量,避免资金产生大量闲置,使企业资金能够保持在一个合理的范围,减小企业资金的机会成本;三是提高资金周转效率,加强应收账款的及时回款,降低存货水平,减小资金占用,降低资金成本,提升资金使用效率。对于企业的闲置资金,在保证资金安全前提下,应选择风险低稳健性的理财产品,实现闲置资金收益最大化。

(上接第119页)

#### (四)借助系统,准确核算

全面建立医院政府会计信息系统,按照新制度的要求,结合自身会计信息系统情况及时更新原有的会计信息系统,调整财务会计科目、新增预算会计科目,在同一个财务信息核算系统中实现财务会计和预算会计的双重功能。

每年年末对固定资产核算方法进行复核,如遇更新及时调整;正确划分固定资产与低值易耗品、医疗用与非医疗用的界限;实现业财融合,鼓励固定资产核算会计下科室学习交流,保证固定资产核算会计能更好地掌握固定资产的运行情况,确保财务分析的真实可靠性,充分发挥财务职能的作用。

#### (五)及时处置,严格审批

设立处置部门和岗位。固定资产处置包括对外捐赠、报废、报损以及货币性资产损失核销等。公立医院应当成立固定资产处置管理部门,设置固定资产处置审批岗位,并且申请与审批岗位不得为同一人。

规范处置流程和手续。严格按照固定资产处置流程履行报批手续,杜绝未经批准私自处置固定资产现象的发生。第一步,由资产使用部门提出申请,填写固定资产处置申请单;第二步,固定资产处置管理部门综合申请报废资产的使用状态、已使用年限、已提折旧额、账面价值等因素给出初步意见;第三步,财务部门根据资产管理部门给出的意见,通过查看固定资产明细账核对申请处置固定资产相关信息,提出处置建议;第四步,归口管理部门设备科组织专业技术人员到现场对申请报废资产进行鉴定评估,查看是否达到了报废标准,出具处置意见并提交分管领导和院长审批;第五步,属于房屋建筑

#### (五)加强资金管理人员培训,提升信息化技术建设水平

制定财务人员和资金管理人员的年度培养计划,定期组织专业知识系统化培训,同时从外部招聘具有丰富资金管理经验的专业技术人员;另一方面,引进先进的计算机硬件和软件设施,积极提升企业的信息化管理水平,提高资金管理效率。

#### 四、结语

对于任何企业而言,都应建立、健全内控制度体系,树立科学资金管理理念,严格执行资金预算管理,同时做好资金管理的评价和考核工作。各部门要共同参与,齐心协力,做好资金管理,提高资金使用效率,防范资金风险,保障企业正常经营,实现企业战略目标。

#### 参考文献

- [1]牛鹏辉.企业资金管理存在的问题及对策[J].纳税,2021,(17):173-174.
- [2]饶玉卿.企业资金管理存在的问题及对策[J].纳税,2021,(13):149-150.
- [3]孙燕红.企业资金管理存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2021(5):41-42.
- [4]章艳.浅析企业资金管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2021(11):122-123.
- [5]李晓芸.企业资金管理问题研究[J].纳税,2021(10):149-150.

物、土地、车辆和单位价值或者批量价值在规定限额以上的固定资产资产提交主管部门审核,同级财政部门审批。规定限额以下的固定资产提交主管部门审批、报同级财政部门备案。第六步,获得主管部门和同级财政部门批准后,将处置收入扣除相关水费后,及时上缴国库。

#### 三、结语

综上所述,固定资产是公立医院长期持有的并在医院运营中持续发挥作用的,固定资产管理水平的高低制约着医院的整体发展。因此,公立医院必须重视起来,改变旧观念旧方法,不再局限于对固定资产某一个环节进行管理,而是要对固定资产全生命周期进行管理。也不再局限于固定资产管理是某一个部门某一个人的事情,而是全部部门全体员工的相互配合的事情。

#### 参考文献

- [1]赵江华.公立医院固定资产管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021,(04):108-109.
- [2]黄盈.公立医院固定资产管理难点及对策[J].行政事业资产与财务,2021,(08):12-13.
- [3]宁艳红.我国公立医院固定资产管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021,(05):110-111.
- [4]孙龙.新形势下公立医院固定资产管理的探讨[J].会计师2021.(02):101-102.
- [5]邱慧芳.新政府会计制度下加强公立医院固定资产管理的思考[J].纳税,2021,15(07):158-159.