

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.050

国有企业资金管理中存在的问题及应对举措

余映梅

(中国石油西南油气田分公司天然气净化总厂,重庆 400021)

摘要:国有企业在我国国民经济以及社会发展发挥着重要作用,肩负着国家赋予的重要使命和担当,而资金则是国有企业的脉搏,是企业有序运营的重要支撑。国有企业加强资金管理,防范发展过程中带来的风险,对履行责任担当,实现企业总体发展目标具有重要意义。国有企业资金充裕、周转顺畅,也能带动其他产业加快资金周转,促进整体经济运行平稳。本文以国有企业资金管理重要性为着眼点,分析其在资金管理中的问题,并提出相应的应对举措,以期助力其提升资金管理水平,促国有企业进一步高质量发展。

关键词:国有企业;资金管理;业财融合

国有企业是我国国民经济中的重要组成部分,据统计2020年我国国有及国有控股企业营业收入达到632867.7亿元,国有经济占全国经济总量比重达62.29%。国有企业经济占比高,资金体量大,其资金管理极为重要。稳健的资金运转能够保障国有企业健康发展,确保国有资产的保值增值。当前国有企业的进一步深化改革进程中,部分国有企业因资金管理上存在的问题,重者导致资金链断裂,轻者致使国有企业经营陷入僵局。国有企业企业管理者重视资金管理,及时解决资金管理中的问题,对国有企业的深化改革发展和风险防范具有重要意义。^[1]

一、资金管理在国有企业发展中的重要性

(一)资金管理是国有企业财务管理的重要内容

据2021年《财富》世界500强企业排名,我国共计有143家公司上榜,其中国有企业达95家。由此可见,国有企业尤其是国有集团及大型央企,由于其体量大,业务多,对资金周转及资金管理的难度相对较大,要求有较高的资金管理水平。在国有企业发展中,资金管理已成为企业财务管理水平的首选评价指标。国有企业要提升财务管理水平,着力提升资金管理、防范资金风险发生是其重要内容之一。国有企业只有提升和加强资金管理水平,加强对资金的筹措及对筹措资金的安排使用,才能满足企业实现总体战略目标的需要。^[2]

(二)资金管理是国有企业经营的重要保障

国有企业在正常经营过程中,必须要保障资金。如果说资金是企业经营的脉搏,资金周转则是企业流动的“血液”,国有企业的生产经营都需资金作保障。国有企业管理者准确把握资金流情况,充分调动和利用各种资金,优化资源配置,及时调整资金筹措及使用方式,可有效防范财务风险,稳定和提升企业市场竞争力。国有企业管理者在确定总体发展战略决策时,需要掌握本企业的资金流情况,并对企业未来生产经营期的现金流入流出进行合理预测,确保有足够的资金来实现发展目标。众多亏损或处于倒闭境地的企业往往是

因其资金管理不到位,资金链断流造成的。如三九医药2004年就应资金管理不善,导致债务危机全面爆发,险些倒闭,最终依靠国资委出面重组,方解决三九医药债务危机。由此可见,资金管理已成为企业经营的重要保障。

(三)资金管理是阻挡重大经济风险的重要屏障

如今,世界经济增长速度有所放缓,国内经济运行压力越来越大,保证企业正常运营所需的流动资金,才能化解经济风险,企业应建立起有力的资金保障。企业要树立“现金为王”的理念,始终保证利润增长的同时现金流也同步增长,才能满足企业实现发展目标的资金需求。国有企业管理者在资金管理中,要根据企业发展情况,合理筹措和使用资金,控制好资产负债率,使其同同类或同行业的水平相当或低于其水平,为化解经济风险做好屏障。

(四)资金管理是国有企业实现发展目标的有力抓手

国有企业因其在我国社会经济发展中具有重要作用及其担负的责任使命,在其发展过程中需要保证和提升经济效益,从而拉动业务链上如民营经济等其他所制经济的发展。国有企业在资金管理中,应将企业发展总体目标进行分解细化,具体分解至企业各个部门,让企业每个员工人人有目标、个个有作为,让资金管理成为企业实现发展目标的有力抓手。^[3]

(五)资金管理有助于提升资金的使用率

在企业管理中,资金管理一直以来都扮演着十分重要的角色,从某种程度上来说企业的发展及生存都要有赖于资金管理效率,特别是最近这几年市场融资环境变得越来越紧张,很多企业正是由于自身的资金管理不够全面和充分,导致其最终不得不面对损失巨大经济、甚至是倒闭的局面。也就是说快速回收运营资金,有效降低运营资金的损耗,才是直接对企业的长远发展起着至关重要作用的重要保护屏障。

二、国有企业资金管理存在的问题

(一)资金预算管理不严,资金管控难度大

资金预算管理不严,资金管控难度大,是多数国有企业面

临的问题。部分国有企业只将资金预算管理用于制定年度计划,忽略了全面预算管理兼具的控制和考核的作用。部分国有企业资金预算管理不严,长期以来国有企业因传统观念,使其对建立的资金预算制度置若罔闻,使企业资金管控难度。

(二)企业总资金的周转率不高,资金周转率低

企业总资金的周转率,受应收账款、存货、固定资产等资产周转率影响。部分国有企业为增强市场竞争力,赊销力度过大,使得应收账款余额如滚雪球,逐期增长,有的赊销国有企业旧账不清新账增长不断;有的赊销企业管理不善,则形成了呆账坏账。赊销使部分国有企业增加了利润却没增加现金流,应收账款周转速度缓慢。部分国有企业为保证生产和降低成本,库存原材料、备品备件等逐年增加,有的备品备件老化淘汰;有的因主要生产设备已更换,成了无用备品备件;有的原材料已不适应新的生产工艺需求等,这也是存货成为不良资产的原因,不仅占用了国有企业资金,而且存货周转速度不高。这两方面因素制约了国有企业资金周转速度。^[4]

(三)国有企业资金集中管理度不够,资金使用率低

国有企业资金集中管理度不够,资金使用率低,其主要原因是部分国有企业资金分散管理。部分国有企业对其所辖单位的资金管理集中度不够,使得部分所辖单位现金流充足,产生大量闲置资金;部分所辖单位资金紧张,甚至向银行举债经营,导致企业资金整体使用效率低,资金使用成本总体增加,并给企业经营带来潜在的资金链压力和财务风险。

(四)企业业财融合程度低,预算偏离实际的情况严重

企业在资金管理制度中虽然明确要求所有业务部门都参与资金管理工作,但在实际工作中,多数国有企业只有财务部门在进行资金预算管理。这就造成了财务部门在编制预算时,没有业务部门提供的财务数据做参考,使得预算在执行时偏离生产实际较多,从而使企业资金使用效率偏低或资金短缺。

(五)企业资金管理人员专业能力不足

企业资金管理人员专业能力不足,与企业财务队伍整体专业素质有关。国有企业资金管理工作任务重,对资金管理人员的专业能力有较高的要求,但目前有的国有企业或因专业化财务人员不足或因不重视,资金管岗位的往往为兼岗,有的甚至不明白企业成本核算过程,更没有专业的业务知识,只能依照前人的做法。部分国有企业的管理者资金管理意识不足,意识不到资金管理对企业经营发展的重要性,不能带领企业稳定发展。

(六)资金管理模式有待创新

在改革开放背景下,我国市场经济可谓是发生了翻天覆地的变化,传统资金模式已不适应于时代的这种发展。但现阶段大多数国有企业在工作中却依然沿用着以前的资金管理

模式,缺乏正确的资金管理观念,对于财务风险也缺乏正确意识,财务工作者把资金结算视作为资金管理,致使企业资金管理一般,一直以来都只能依靠总部财政扶持,很难确保企业能够得到更加长远的发展。此外,财务资金管理要求每个部门都参与其中,但实际上在企业资金管理中只有财务部门投入到了财务管理,其他部门并未参与其中,它们只负责属于自己项目部门的任务。采购部门亦是如此,它们在采购时由于没有确定好准确的采购金额及数目,致使财务部门很难对其所需资金进行预测,只能按照相关合同展开初步预算,但往往这会跟实际情况发生较大差别,长此以往必定会出现企业资金闲置等问题。

三、加强国有企业资金管理的举措

(一)强化资金预算执行力度

国有企业管理者要加强对资金预算管理的重视,充分利用资金预算管理具备的计划、控制、考核等功能,强化资金预算执行力度。企业管理者可将资金预算与绩效评价挂钩,使国有企业全体员工重视资金预算,形成良好的资金预算管理环境。同时,企业在资金管理中,要坚持量入为出的原则,充分考虑企业预算经营期的收支情况,从而达到整体平衡。在资金预算时,加强企业各部门的沟通和合作,确保资金预算严谨性。在实际工作中,资金预算有可能偏离生产实际,但预算管理能提前预测并加以调控,从而发挥预算管理在企业经营活动中的改善和调整作用。^[5]

(二)提高应收账款和存货的周转率

应收账款和存货管理,是国有企业资金管理关键点,国有企业管理者应充分利用资金管理效能。加强应收账款管理,对赊销款项的回收期合理限定,一方面不影响企业的市场竞争力,使应收账款余额和账龄在合理的区间内;另一方面可通过银行保函、出口信用保险等金融手段,回笼应收账款资金,提高应收账款周转。企业管理者要合理确定库存规模,对于生产用的原材料,应科学研判市场未来的发展趋势,并结合企业生产经营目标确定;对于企业生产设备所需备品备件等替换件,应采取即领即补的方式,避免形成呆滞库存,提高存货周转。

(三)增强企业资金集中管理

国有企业应加强所辖单位的资金集中管理,建立资金内部管理和使用制度。国有企业可根据所辖单位的具体情况,建立资金管理系统,实现所辖单位网上资金划转、资金结算,从而减少内部资金沉淀,提高资金使用效率。同时,国有企业要优化整体资源配置,提升整体效益,就要加强资金的统筹管理、统筹营运。国有企业可以将所辖单位资金管理纳入绩效评价,使其重视资金管理。国有企业通过集中管理资金后,可充分盘活存量资金,提高资金使用效率,降低企业整体资金使

用成本,增强企业整体的融资能力和偿债能力。

(四)加大企业资金管理部门的业财融合

国有企业应加强和完善资金管理制度,强化企业各业务部门参与资金管理的重视度,在绩效评价考核指标中,增加资金管理评价指标,提高业务部门积极参与性。各业务部门给财务部门提供准确的财务数据,使财务部门明确生产过程中所需资金成本,从而制定出符合生产实际的资金预算。财务部门也应加强与业务部门的沟通,了解生产过程中所需的成本,杜绝“闭门造车”,才能避免所编制的预算失真。按上述方式编定的资金预算,不仅能确保生产任务的顺利完成,而且能为企业带来一定的资金管理效益。企业需要加强部门之间的业财融合,才能编制出合理的资金预算,才能合理安排使用资金,确保生产经营所需资金在可控。

(五)打造专业化资金管理团队

资金管理作为企业经营管理的核心工作,国有企业生产经营能否有充足的资金保证,对企业完成生产经营任务,实现企业发展目标特别重要。这就需要企业打造一支专业化的资金管理团队,他们熟知企业的资金运营,拥有专业资金管理知识,最先进的资金管理理念和高度的责任心,服务于企业发展。同时,企业要加强管理者及资金管理团队的培训,及时更新知识体系,及时掌握国家最新颁布的财税政策,及时学习最先进的资金管理理念,紧跟企业发展步伐。

(六)围绕企业自身特点创建恰当的资金管理模式

企业都有着独一无二的特点,应当在创建资金管理模式时要做到扬长避短,创建最适合自身发展的一个资金管理部门,并预测收益率,做到统一管理资金即对每个部门和下属分公司的资金展开统一化管理,有效规避资金管理出现的风险,进而提升资金周转率,减少成本,增强资金的使用率。以某国有企业为例,它们经过不断探索,现阶段在资金管理上采用了“共享中心”这种模式。冲破了传统分公司一套账模式,重新创建了更加完备的财务资金管理平台,以“收支两条线”为原则,定期进行资金周计划、年计划等方面的汇报,由分公司逐级进行上报,总部加以汇总,并每隔段时间就会对分公司展开考核。这样一来企业不但将所有资金信息都能够保存在系统当中,而且还可以随时进行查询,便捷又方便。此外这种模式更有利于企业总部按照业务需求对其名下所有资进行科学划分,做到每笔资金都能花在“刀刃”上。而其余资金则可以用来从事投资等活动,有效增强了企业资金管理效率。同时省下来的人力也可以更全身心地参与到财务分析上来,通过全面的财务分析,有助于进一步规范企业内的资金管理工作,从而减少资金管理风险,确保企业能够发展的更加长远、健康。

四、结语

国有企业肩负着引领社会和经济发展的责任和使命,应

有效应对发展过程中带来的资金管理问题。国有企业管理者要充分认识资金管理的重要性,及时发现和解决资金管理中的问题,建立健全资金预算管理制度,优化企业内部资源配置,提升企业内部资金使用效率,加强企业业务和财务部门的沟通,有效发挥预算的计划、计划、控制、考核等功能,建立专业化资金管理队伍,使企业资金管理真正落到实处,从而提高资金管理水平,实现国有企业进一步高质量发展。

参考文献

- [1]赵静.国有企业资金管理的问题及对策[J].财会学习,2020(05):243+245.
- [2]庄再菊.浅析国有企业资金管理存在的问题及应对举措[J].中国商论,2020(17):123-124.
- [3]申平.国有企业资金管理存在的问题与对策研究[J].纳税,2020,14(22):165-166.
- [4]王玮瑜.国有企业资金管理难点及创新措施探讨[J].企业改革与管理,2020(07):189-190.
- [5]杨玉存.国有企业资金管理存在的问题与对策研究[J].现代商业,2020(26):97-98.