

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.055

企业资金管理优化对策研究

武 艺

(北京中平建华浩会计师事务所有限公司,北京 100013)

摘要:当前,随着全球经济下行趋势的持续,企业之间的竞争日趋激烈,很多企业的商业竞争力发生了巨大的变化。在企业期望获得长期商业成功,而不是赚取短期项目收益的假设下,企业需要更加关注长期的业务风险与财务需求。资金管理作为企业财务管理的核心内容,是企业赖以生存的血脉,对企业的发展具有举足轻重的作用。并且,随着越来越多的企业通过扩大规模、全球性扩张、收购或并购品牌资源及技术等方式追逐高额利润和长期收益,致使投资和融资活动越来越频繁,对企业资金管理的要求也越来越高。同时,资金的安全性、收益性和流动性是现代企业资金管理的重点。因此,探讨优化企业资金管理具有重要的现实意义。本文在分析企业资金管理优化的重要性基础上,深入探讨了企业资金管理现状和存在的问题,并针对性地提出了完善企业资金管理的对策建议,包括:完善资金管理制度、建立专业的资金管理团队、运用科学的资金管理方法,以期为企业优化资金管理提供有价值的借鉴,促进企业健康、可持续发展。

关键词:现代企业;资金管理;优化对策

在1998年,亚洲金融危机来临之时,许多企业资产雄厚,但仅仅因为很少的债务无法偿还而被告上法院,导致破产。一个暂时亏损的企业,只要保持经营状态就有扭亏为盈的机会,而一个没有现金偿还到期债务的企业,却很可能在顷刻间破产倒闭。企业经营的根本目的,是为了获取利润。然而,越来越多的企业意识到,在经营过程中,尽管获得利润是企业长期存续的保证,但是仅仅关注利润是不够的,还要关注企业现金流的情况。现代企业追逐利润的常用方法是投资和扩张,但稍有不慎就会引起资金紧张或资金链断裂,导致企业破产或倒闭。所以,完善资金管理,使资金管理推动企业目标实现,运用符合企业发展战略的资金管理方法显得尤为重要。^[1]

一、企业资金管理现状和存在的问题

企业规模扩张和资金管理薄弱带来的不平衡是现代企业资金管理的现状。很多企业的资金管理停留在预算会计的时代,对资金管理的不重视和对资金管理的错误认知使企业不能及时掌握资金盈缺和可以支配的未来现金流,认为资金管理就是成本管理的错误认知尤为突出。具体而言,当前企业资金管理存在的问题主要体现在以下方面:

(一)资金管理制度不健全

部分企业资金管理制度落后,资金管理制度只有《现金收支管理办法》《银行存款核算管理办法》,资金管理制度完全是财务资金核算的管理制度,没有把资金作为企业的一项营运资产,没有将资金管理制度与企业发展相结合,资金管理制度仅局限在节约开支方面。

(二)缺乏专业的资金管理团队

部分企业没有自己的资金管理团队,资金管理被分配到财务部门,由会计和出纳负责。资金管理只局限在核对和记录,没有专业团队对企业营运资金的不足提出建议,为企业融资金额的大小、融资期间的长短、资金收支的预测提出建议。

(三)资金管理方法落后

部分企业的资金管理主要参考上年实际收支的预算管理模式,使企业发展和应对突发事件响应都力不从心。但很多企业并不重视资金管理,认为资金管理就是节省开支,只要减薪、裁员和控制支出就可以达到资金管理的目的。

(四)资金管理与企业经营活动脱节

传统的资金管理方法是通过设立会计岗位与出纳岗位,使现金收支与账务记录工作分离,保证与资金相关的活动能够得到真实、准确的记录。但随着企业的发展,规模的不断扩大,为适应市场竞争和占有有效市场,企业势必会设立多个分支机构,内部各主体之间的资金调拨逐渐频繁,企业会出现长期与短期的资金缺口,这时传统的资金管理只能告诉企业管理者资金的余额,不能结合企业运营情况为企业提供资金的长短期融资计划、资金收支预测等信息,资金管理的局限性就会越来越明显。^[2]

二、完善企业资金管理的对策建议

(一)完善资金管理制度

建立健全资金管理制度是企业资金管理的前提,是资金管理部门协调企业内部各方提供各项运营数据的基础。完善资金管理制度关键是明确各部门在资金管理中的职责,与资金管理团队进行配合的方式,明确资金管理团队的职责、管理团队的资金管理方式和迭代周期等。还要明确:谁来做(组织),怎么做(流程),需要做哪些(政策),怎么评价资金管理团队的工作质量(绩效),用什么工具和方法(方法),工作的报告机制(报告),是否可让他人代办(授权),谁来检查资金管理团队的工作质量(内控),需要遵守的外部法规(外部遵从)等等。建设一个完整的资金管理体系,至少需要明确上面所述的要素。

1. 建立资金监控系统

内部控制信息系统是目前国内内部控制改革需完善的重

要部分,其中,建立高效的资金管理系统对资金管理的意义重大。依托信息化系统建立企业资金管理的中枢(由资金管理专员管理),负责公司整体操作风险的管理。资金管理专员必须了解所有的资金业务操作,通过规范流程,能够及时发现资金操作中的问题和潜在风险,并主动加以管理和改进。在资金监控中主要关注以下几点:

(1)对关键控制点的监控。资金管理的关键控制点是指对资金管理起到关键作用的环节,企业的资金管理流程图应明确资金管理关键控制点,并将关键控制点的控制写入信息化系统。资金管理专员每月监控这些关键控制点的执行情况,如出现关键控制点未有效执行的情况,则需要向主管汇报。业务部门对关键控制点的添加、修改或删除都需要通过资金管理专员,并报主管批准。

(2)对非关键控制点的监控。非关键控制点虽然对资金管理不起到关键控制作用,但它对企业运作效率、财务报告或法规遵从起到保障作用。资金管理专员应按月监控这些非关键控制点的执行情况。因为是非关键控制点,所以可能未被执行的情况较多。资金管理专员通过汇总这些未被执行的情况,反映流程的实际执行情况,分析是否对资金管理的控制产生负面影响或发生偏离。如一定数量的非关键控制点未被执行,使资金管理产生较大风险,资金管理专员应该向主管汇报这些风险的性质和影响。业务部门对非关键控制点的添加、修改或删除,需经过资金管理专员的同意。^[3]

(3)确定迭代周期定期回顾检查。定期迭代检查是资金管理部门定期评估其业务流程控制情况的活动。其中,主要关注流程设计的合理性、沟通和授权、职责分离、系统控制、遵从性测试等。对于检查结果,进行独立评估,并判断是否合格。资金管理制度要明确这种检查的周期和需要检查的节点,发现问题及时修正的方法和沟通的流程。

(二)建立专业的资金管理团队

建立专业的资金管理团队,对业务复杂、投资融资频繁且规模比较大的企业而言是必要的。企业资金管理主要包括以下基本职能:银行账户管理、现金管理、票据管理、银行对账、电子银行管理、收支预测与资金计划、关联交易管理、融资管理、账户余额与短期投资管理、即期外汇交易等。随着电子交易的广泛应用和发展,现金池、资金集中管理、短期融资的创新方式逐渐成为现金管理的重要组成部分。现金管理的使命就是保证“现金”安全和“现金流”安全。“现金”安全,是指企业资金安全,保障企业现金类资产不被挪用、盗窃或丢失。“现金流”安全是保证企业有连续不断的现金流。保证企业“现金流”安全,可以通过现金收支计划和现金存量管理,使企业有随时可变现和使用的现金。

在构成上,资金管理团队应该包括财务人员、信用风险管理、资金管理专员、法务人员、应收回款专员、融资专员等。所有与资金管理风险相关的业务、财务等人员综合在一起,形成资金管理团队,拟定现金存量与收支计划,对资金管

理进行分析,制定资金管理方案。因涉及人员较多,资金管理团队可以跨部门协作,以降低资金管理成本。

(三)运用科学的资金管理方法

资金管理的管理要素有三个:安全性、收益性和流动性,这三个要素相互影响并相互制约。在企业资金管理之前,需要界定其资金管理目标的侧重点,是偏重安全性、收益性,还是流动性。不同行业、不同管理风格、企业发展的不同阶段,其资金管理的侧重点都是不同的。通常情况下,制造业企业更关注资金的安全性,基金公司更关注资金的收益性,处于扩张期的企业更关注资金的流动性。在确定企业资金偏好后,对资金的管理进行筹划,让资金管理始终为企业目标服务就是企业资金管理亟待解决的问题。^[4]

1. 现金流管理

现金流是企业经营过程中的血液,通过在经营过程中转化为不同形态的资产,通过销售或提供服务最终形成现金流回企业的一个循环。全面的现金流管理,不仅是管理企业的货币资金,还包括企业经营过程中不同形态的现金流动。如与经营相关的采购、应收账款、购置资产使用的现金、筹资、投资相关的现金等等。企业通常以现金流量表反应现金的增减变动情况。所以把现金流量表引入企业的现金流管理中非常必要。编制预计现金流量表是现金流管理的核心内容也是重点内容。即按照企业下一阶段(可以是月、季、年)的发展方向、投资计划,兼顾企业目前的资金状况和收益情况,对未来一定时期(可以是月、季、年)在数量和时间安排方面所做的预测与计划,编制未来一定时期的现金流量表,预计资金缺口进行融资规划,并推进计划执行,控制资金流出。有了可靠的预计,可以使企业随时了解资金缺口,为投资计划提供判断依据。这就避免了很多在发展期的企业因为扩大投资规模或投资固定资产而导致的资金链断裂最终破产的情况发生。如巨人集团,因盲目进行不切实际的固定资产投资,使本来就有限的资金投向分散,资金链断裂而陷入破产危机。^[5]

2. 营运资金管理

营运资金管理主要是管理预计现金流量表中的经营性现金流,即对经营性现金流的管理。即对应收账款、存货、应付账款、应付工资、应交税费及其他与经营相关的其他资产与负债的管理。通常情况下,我们会觉得营运资产大于营运负债更有利于企业资金周转。营运资金管理的本质是预算管理,营运资金的长期规划、月度、年度预测的管理流程,是企业整体规划、预算与预测流程的一部分。将企业收入、利润、现金流目标根据企业未来业务战略、历史经营状况分解各目标至各部门。各业务部门进一步分解目标至各业务环节,确定是否能够完成预算,并通过讨论不断修订预算,确定各业务部门能够实现的收入、利润和现金流指标。确定指标后,各业务部门进一步细化部门的收入、成本费用、利润和现金流、应收账款、应付账款、存货流转率等。企业汇总各事业部门预算形成企业整体预算,进行资金平衡,确定年度预算,并调整预计

现金流量表经营活动现金流量各项目。各部门严格按照年初预算进行业务管理,出现异常及时调整偏差,保证预算完成。^[6]

3. 融资管理

企业资金管理部门应根据年度预算、预计的现金流量表、预计未来经营活动资金缺口,确定短期融资金额及时点。根据企业投资计划,预计企业长期融资金额及时点,并测算资金利息,保证企业资金平衡。融资管理的重心是寻找成本低且使用时间长的资金,降低企业的财务风险。通常情况下融资风险和资金成本是成反比的,激进的融资策略意味着企业要承担较大的融资风险,但融资成本低。例如:实际融资金额刚好满足资金需求;主要选择低成本的、容易获取的短期融资等。保守型的融资策略正好相反,企业会选择多种融资品种,融资额可以出现一定的冗余,要求高比例的长期融资等。所以结合两种融资策略的优点,维护与外部良好的银行合作关系,尽量使用多元化的融资策略,锻炼团队业务能力,在部分融资品种出现限制或短缺的情况下及时更换补充其他融资产品,规避融资风险是投融资管理的主要方法。

4. 资金管理与企业目标的迭代

迭代是敏捷开发的概念,它是有开始和结束时间的轻量级计划,用来明确规划在开始和结束时间之间需要实现的需求、需要修复的缺陷和需要完成的任务。一个典型迭代的周期从1到6周不等,团队可根据自己的节奏或业务的需要来确定迭代周期。把迭代引入资金管理,是想通过资金管理的迭代不断判断资金管理与企业目标的符合度,并不断修正资金管理的筹融资额度和方法,营运资金管理的紧缩宽松政策,以配合企业目标的实现。

以A企业增加投资以实现新产品超额利润为例,据新财年新产品市场占有率的报告显示,新产品已被消费者初步认可,相关竞争者开始了同类产品的研发。A企业为抢先占领市场,决定增加广告投入扩大市场占有率。如拟将销量从5万件提高到100万件,需增加新产品广告营销方面的预算约670万元。销量的增加需增加机器设备和人员投入475万元(5万元/万件),两项合计增加投资1145万元。

资金管理团队针对此投资计划,先从企业自身寻找资金来源,如与生产部门沟通后现有产能可以免费提供20万件产品产量;A企业每月可增加资金结余15万元。资金管理团队经管理者同意采用融资租赁方式租入生产线,连同短期贷款每月从金融机构借入款项80万元 $[(75*5+670-15*11)/11]$,并以3-4周为一个周期检查产销平衡状况,对融资模式进行检查和修订。资金管理团队在迭代周期里,对新产品产销量及融资情况进行跟踪,如销量受广告投入增加符合预期,则不改变融资策略;如出现销量受广告影响激增、销量未实现预期或出现强大竞争对手等情况,资金管理团队通过迭代检查,能立刻发现并配合管理者意图调整融资策略。采取修改融资租赁方式、增加或减少短期贷款等方式调整融资结构。所以,将迭

代周期引入企业资金管理更有利于投融资策略的及时调整。

三、结语

综上所述,随着现代企业管理制度、管理理论的发展变化,为适应企业越来越复杂的管理需求,企业资金管理的功能也从基础的“管钱”向着“管理风险”“价值增值”等高级管理功能演进。为不断应对日益复杂的企业内外部经营环境,在管理好企业资金存量(现金)与外部资金来源(融资)的同时,关注企业营运资金的管理,注重企业内部资金产生能力,从企业内部挖掘潜力,以降低对外融资需求。在外部融资方面注重企业股权融资与债权融资的平衡,动态管理企业资本结构,设定与企业长期发展战略相匹配的财务策略,保障企业长期稳定发展是现代企业资金管理应当实现的目标。

参考文献

- [1]杨兴群.制造业企业资金管理的问题与对策研究[J].中国乡镇企业会计,2021,(07):45-46.
- [2]陈巧燕.加强国有企业资金管理的思考[J].中国集体经济,2021,(22):43-44.
- [3]方松茂.浅析民营企业资金管理中存在的问题及应对举措[J].经济管理文摘,2021,(13):83-84.
- [4]杨畅.企业资金管理的困境与对策探析[J].中国市场,2021,(21):97-98.
- [5]康路平.国有企业资金管理问题及对策[J].中国市场,2021,(21):99-100.
- [6]贾微微.中小民营企业资金管理存在的问题及对策[J].中国市场,2021,(21):101-102.