

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.069

企业资金管理问题研究

闵立

(北京首创生态环保集团股份有限公司,北京 100044)

摘要:资金是企业生存的血液,在企业发展过程中具有举足轻重的作用。资金管理是企业管理工作最重要的组成部分,资金管理体的建设直接影响着企业经营管理的效益。而且随着内外部经济形势的变化,企业应适时调整资金管理的重点,保证企业在发展中平稳的运行,确保企业运行中资金链的完整,为企业提供强有力的资金保障,使其更加契合企业的发展战略,能够助力企业健康可持续发展。健全的资金管理体系能够将企业内部各层次、各部门紧密地联系在一起,将闲置资金快速整合,形成资源优势合力,推动扩大生产规模,提高企业经济效益,体现资金管理整体效果的最优化。同时,健全的资金管理体系能够约束相关人员的行为,保证资金的收支和使用的审批流程标准化、制度化、合法化,对于贪污、舞弊以及挪用资金等状况,起到有效地抑制和监督作用。本文针对企业发展各阶段中普遍存在的资金使用效率低、财务结构不合理、财务风险高等问题,进行了深入分析并给予了相应对策,提出建立科学有效的资金管理体系的重要性,并且对资金管理对公司战略目标实现的作用进行了探讨与研究。

关键词:资金管理;问题;措施;重要性

随着经济高速发展和市场日新月异的变化,企业的资金管理越来越重要。如果资金来源不足导致经营难以为继,则会加大企业的财务风险,严重影响企业的生存和发展。资金管理是一个系统工程,其内部各环节是息息相关,只有建立一个完整的管理系统和健全的管理制度,才能够确保资金管理的质量。但是就目前很多企业的资金管理现状来看,无论是从管理理念,还是从制度设计、管理手段来看,都还存在很多需要改进的地方。因此,加强和提升资金管理效率、建立健全资金管理体系具有非常重大的意义。

一、企业资金管理概述

(一)企业资金管理的概念

资金是企业发展的生命之源,企业资金管理贯穿于企业发展的各个环节,是对资金的筹集、使用、运营、分配整个过程的监督和控制。资金管理主要包括资金预算管理、资金预算执行、资金使用效率分析、资金管理体系建设等内容,其中资金预算执行中包含经营资金管理、投资资金管理和筹资资金管理。

(二)企业资金管理的重要性

企业不可能完全消除财务风险,但在风险来临前,应对风险有清醒的预判和分析,可以不断加强资金管理,完善资金管理体系,可有效提升资金使用效率,提高企业抵御风险的能力,促进资金形成健康良好地运转循环模式,助力企业的高质量和可持续发展,为实现企业的战略愿景保持市场竞争的优势。^[1]

二、企业资金管理存在的问题

企业发展一般会经历初创期、扩张期、成熟稳定期、高质量发展期等几个阶段,在不同阶段企业的发展战略和面临的风险不同,因此资金管理也呈现出阶段性特点。总体来看,企业在发展过程中都会面临资金使用效率低、融资成本高、财务结构不合理、存在潜在财务风险等问题。

(一)资金分散,供需不平衡,资金使用效率低

公司现金流参差不齐,有些企业有大量经营资金沉淀,而有些面临现金流不充裕的困境,还要从外部借入资金,出现存

款、贷款双高的局面,反映在集团财务报表上的大额资金没有得到充分利用,资金使用效率低下,这个问题在企业扩张期尤其突出。

(二)项目分散,单兵作战,融资成本高

投资项目散落在全国各地,因为基础设施项目的特点很难满足银行项目融资的要求,在企业与银行间难以形成区域效应和规模效应,不能发挥整体优势,议价能力低,导致项目公司融资成本,公司整体资金成本高。这个问题在企业初创期和扩张期较为突出。

(三)短贷长用,财务结构不合理,增加财务风险

在项目融资不能及时到位的情况下,公司总部为项目公司提供了大量的内部借款,但贷款期限远远不能满足项目回收期限的要求,因此形成短贷长用现象激增,财务结构不合理,同时增加了集团企业的财务负担和财务风险。

(四)信息不畅,无法掌握资金动态

企业未形成财务信息化体系,各公司只有财务核算记账的信息化,资金动态信息完全不能掌握,资金事项只能事后知晓,资金计划形同虚设。

(五)资金制度不健全,内控体系不完整

子公司作为独立的法人单位,对外担保、对外借款事项时有发生,不利于集团公司整体的风险把控。

(六)资产负债率接近红线,财务风险增加,资本结构不合理

随着公司规模不断扩张,为了保证公司发展,外部借款额度不断增加,资产负债率水平接近红线,财务风险增加,公司持续投资的空间受到制约。公司亟须建立适应市场发展的资金管理和资产管理体系。另一方面,公司也通过发行永续债、并表型资产支持证券等产品降低资产负债率,但企业应逐渐认识到这种权益融资产品的风险。虽然在短期内修饰了报表负债率水平,但从长期看,此类金融产品依然偏债性,在未来确定的时间点企业仍负有偿还的责任。同时,权益资金成本介于债务资金和权益资金成本之间且没有税盾作用,拉低了企业的利润空间。另外,从市场环境上看,整个行业发展也

从粗暴的规模扩张转变为更加重视管理的价值。^[2]

三、加强企业资金管理的措施

通过对企业各个发展阶段的资金管理问题进行分析,针对不同问题设计解决方案,并在发展过程中不断优化进步,以保证资金管理与企业战略紧密结合,最终达到最佳的资金使用效率和最优的资本结构。

(一)建立内部银行体系

利用财务信息系统,建立由各个银行的资金池组成的完整的资金集中管理体系。通过逐步优化实现资金计划、内部存款管理、内部贷款管理、外部融资管理、财务支出管理、资金事务管理及资金管理报表在统一系统化平台实现,实现内部银行资金管控模式。该模式以内部账户为核心,由每个下属公司在总部开立内部账户,资金上收至集团总账户,完全总账户统一调度和分配,各公司按需求申请拨款使用。同时,严格限制各子公司外部银行开户数量,严格开户审批手续。通过内部银行体系,一方面总公司可以实时掌握资金动态,便于整体把握筹资和资金使用进度;另一方面也很好地解决了下属公司资金分散且不均衡的问题,通过总公司统一调度,大大提高了资金使用效率,降低了整体资金成本;另外,通过系统自动对账、报表管理等功能,增强了资金的信息化管理水平,减轻人员工作量和难度。^[3]

(二)强化资金预算管理

资金预算是财务预算的重要组成部分,是对企业在预算期内的资金收入和支出的合理估计。资金预算为控制企业日常资金流动、留存以及筹资活动提供了主要依据,同时也是评价企业资金管理结果的衡量标准和重要手段。它有利于加强资金管理和对财务活动进行有效的组织,增加了资金运行的透明度,使资金运行更具有计划性和前瞻性。

(三)建立健全资金制度体系

为了保证资金安全、防范资金风险,企业应依据国家有关法律规 定和要求,完善企业的内部控制制度,制订行为规范,建立健全监督制约机制。在资金管理方面,制订和完善了各项资金制度及规范,包括《财务支出制度》、《筹资管理办法》、《资金集中管理办法》、《对外投资管理办法》、《担保管理办法》、《融资操作指引》等,从制度层面提供行为准则和操作流程,控制资金风险。建立内部监督制约机制,明确企业负责人对企业内部资金制度的执行情况负责,企业财务及各职能部门在资金预算、对外投资、筹资管理、资金调拨、资金支付、担保等经济活动中的权限、程序和责任。通过建立标准化的资金制度体系,并延伸到各级子公司共同遵守。建立职责分工控制制度,从组织机构设置上确保资金安全。建立内部监督机制,资金管理人员要实行不相容岗位相分离制度,合理设置资金的工作岗位,不得由一人办理资金流转的全部过程,务必保证职责分明、相互制约,确保资金安全。

(四)构建多元化的集团企业基础融资体系

企业的不断发展壮大离不开金融机构的支持,增强银企合作,实现合作共赢是我们一直追求的目标。首先,构建银企战略合作伙伴关系,由总行至支行全面服务于整个企业集团。通过集团公司与各银行建立总对总的战略合作关系,企业可享受信贷审批、业务办理等多方面的快速通道服务,提高效率并获取全面支持。其次,通过搭建多家银行的资金集中管理平台,由归集银行牵头办理各项目融资等业务,提高各子公司

的议价能力,降低整体的融资成本。另外,企业可及时获取资金市场动态,积极参与金融创新;同时企业会更加严格自律,自觉接受金融机构监督,树立诚信良好的市场形象,促进企业管理更加健康规范。总之在金融机构的全方位支持下,企业可充分利用资本市场和各金融机构各类外部融资工具,获取安全、稳定的现金流,保障可持续发展。

目前市场常用的融资工具可分为以下几种。第一,股权融资。作为上市公司可充分利用在资本市场的融资通道,通过再融资、定增、配股等动作,进一步获得了资本市场的支持,为公司进一步规模发展奠定坚实的基础。另外,为了保证公司规模发展的空间,其他类权益性融资也作为有力的补充,在获得资金保证需求的同时进一步降低了资产负债率水平。第二,直接融资。直接融资方式主要是以发行各类债券为主,企业利用自身的信用,直接向资金提供方筹集资金,有利于引导市场资金合理流动,实现资金的快速合理配置,提高资金的使用效率。企业利用各种直接融资工具,可以选择市场有利时机,完成直接融资,可有效降低成本,建立良好的资本市场形象,对公司市值管理也起到正向的作用。第三,间接融资。主要是通过金融机构为媒介筹集资金,常见的方式有银行融资、融资租赁、信托等。银行融资方式主要有项目贷款、并购贷款以及短期贷款等。间接融资方式较多,使用灵活。^[4]

对于企业来讲,建立多元化的融资体系是企业发展的必经之路。在外部金融环境发生变化时,企业可充分利用多种融资方式的优势,优化负债结构,保持融资能力稳定,保证资金需求,抵御财务风险和经营风险,全力保障企业可持续高质量发展。

(五)打造以改善企业财务结构为目标的投融资服务体系

在企业发展的成熟期,应从企业投资端、资金端、融资端、资产端分别入手,打造全周期的资本运作和资产管理体系。资本运作也就是资金管理,以改善资本结构或债务结构为目的,作为资产管理的基础,为资产投入持续不断提供资金,本质是追求财务结构稳定、WACC最低;资产管理的核心目标是提升ROE,进一步可以分解为销售净利率*资产周转率*杠杆。

首先,要从源头上把握投资项目审核,设置严格的投资标准,不再为了规模扩张而忽视经济利益,更加注重企业的长远价值实现,同时转变投资模式,由重资金投入向为市场提供高质量的运营服务转变,充分体现公司的运营管理价值,而不再单纯依靠杠杆拉动。

其次,从资金端应考虑在内部银行基础上,适时成立集团财务公司。财务公司属于非银金融机构,功能与银行业务基本相同,相比原来的资金集中管理更加规范。财务公司可在银行间同业市场进行同业拆借,极大地方便企业的资金头寸管理,可大大增强企业的资金使用效率。财务公司立足于集团公司,全面服务于各成员单位,确保资金安全性、流动性、效益性。通过为成员单位提供更优质的金融产品和金融服务,以产融结合为方向,实现集团内部资源整合和优化配置。

另外,要从融资端考虑,维护和扩大与各金融机构的合作关系,并充分利用公司自身在资本市场的良好形象,保持公司多元化的融资渠道,为企业发展提供必要的资金支撑。

最后,要从资产端探索资产退出的路径。发展到一定规模的企业集团,应建立资产的有序退出机制,形成资产的良性周转,同时充分利用有效金融工具,加速资产的周转。目前市

场上基于底层资产退出的金融工具主要有债转股、引产业投资人、发行公募REITs等方式。第一,债转股业务是有特定用途的股权投资,其原理是对目标企业进行权益投资,偿还存量债务,从而增加少数股东权益、减少负债,降低资产负债率。企业可通过金融机构对合适的底层资产进行增资,所募资金用于归还原有银行债务,从而降低公司的资产负债率。第二,引入产业投资人。企业更希望有投资人真正看好行业,可以与公司同股同权,同进同退,同享收益,共担风险。第三,发行公募REITs。在国家去杠杆、降负债、防风险的政策背景下,公募REITs政策在酝酿多年后于2020年4月正式出台,这也是企业上市以外的真正的权益融资方式。公募基础设施REITs的推出,承载着国家盘活存量、为经济增长注入新动能的历史使命。该产品可将缺乏流动性的存量基础设施资产转变为证券化的产品,有效拓宽融资渠道,降低资产负债率;同时重塑了资产的资本结构,引导社会资本参与到基础设施项目,实现共创价值、长期共赢。另外REITs产品由原始发行人进行运营管理,很好地体现了发行人的管理价值,从而更有效地推动企业向轻资产运营模式转变。企业可以通过发行REITs打造盘活存量资产的平台,获得的资金进行再投资,进一步扩大投资规模,逐步形成资产的投资—运营—退出—再投资的良性循环模式,加速了资产周转,促进和扩大了再投资规模。从资产属性看,公募REITs实质上就是“基础设施资产IPO”。^[5]

(上接第176页)

员专业能力的同时,丰富工作见识和经验。

(三)加强和落实资产管理意识和责任

资产管理意识、责任的提高和落实不是一时的工作,而是需要长期建设的一项任务,另外,意识、责任的提升不单是单位发展的必要内容,也是十九大以来提高我国政府治理能力和治理水平的现代化举措。各政府以及相关部门要正确认识国有资产管理的重要性,将国有资产管理放在日常工作的首要地位,并将其作为单位工作的重点内容。国有资产管理工作中会涉及多个方面的内容,每个内容的具体实施和管理都要落实到部门中的个人,切实提高行政事业单位对国有资产的重视程度。另外,行政事业单位的国有资产管理人还要提高产权意识,多了解和及时更新单位中的资产数目以及效益,做好单位内部资产数量与效益的记录、分析、报告、监督等日常工作,落实资产管理职责,明确国有资产的产权归属。

(四)创新行政事业单位的管理方式,提高信息化程度

信息技术的发展和运用能够为国有资产管理提供准确的数据支持,以及实现单位内部的信息共享。单位要定期更新资产信息管理系统,为不同的资产管理人设置不同的资产管理权限。随着信息水平的提升,资产管理的安全性受到了一定的挑战,加强权限管理,能有效防止与资产管理无关的人员进入系统,降低了信息系统中资产数据的泄漏可能性。另外,将资产管理落实到个人,能提高资产管理效率,参与资产管理的人员了解到自身所承担的责任,能在职责范围内做好相关工作,通过共同努力提高资产利用率,创造最大的效益。国有资产出现变动时要及时更新和录入数据,让所有人员都了解到具体的资产变动状况。资产使用过程中,维修、盘

四、结语

通过分析企业发展不同阶段资金管理面临的问题以及采取的应对措施,反映出资金管理工作贯穿企业经营的全过程,是公司财务战略中重要的组成部分,资金管理体的建设也是企业发展的重要保障。在企业发展遭遇瓶颈的时期,通常会利用财务手段降低经营风险;在意识到由此带来的财务风险时,企业应随时调整投融资策略,并利用更为适合的金融工具,达到资产加速周转的目的,以真正释放投资空间发展空间。总之,资金管理体的不断更新和重塑,以防范财务风险为目的,最大程度支持企业经营发展,保证最终实现企业可持续高质量发展的战略愿景。

参考文献

- [1]刘润红.企业资金管理存在的问题及对策[J].中国市场,2020,(24):78-79.
- [2]杨睿敏.企业资金管理存在的问题及对策[J].纳税,2020,(20):187-188.
- [3]吕栋梁.浅析企业资金管理存在的问题与对策建议[J].全国流通经济,2020,(1):39-40.
- [4]王欣.企业资金管理问题与对策探析[J].中国商论,2019,(16):162-163.
- [5]胡爱红.企业资金管理存在的问题及对策[J].中国市场,2020,(24):86-87.

点、折旧、报废都要在国有资产信息管理系统中得到体现,防止出现信息缺失。^[5]

五、结语

综上所述,文章首先阐述了行政事业单位加强国有资产管理的重要性,分析了行政事业单位国有资产管理在资金资产、资产配置、产权明确和资产管理这四个方面存在的一些问题,并分析了这些问题所产生的具体原因,据此从增强意识和责任、完善资产管理及监督制度、展开人员培训和优化资产的信息管理水平四个方面具体阐述了如何加强资产管理。国有资产作为行政事业单位中一项涉及面非常广的工作,虽然已取得了初步改革成效,但是仍有很大的发展空间。未来行政事业单位应该注重对企业资产管理的监督、人员专业水平的提升和对信息化手段的充分应用,通过落实和严格执行这些内容,行政事业单位国有资产管理才能真正向着科学化以及规范化的方向发展。

参考文献

- [1]邱冬杨.行政事业单位国有资产管理问题研究[J].行政事业资产与财务,2021(16):20-21.
- [2]张丽.行政事业单位国有资产管理优化思考[J].行政事业资产与财务,2021(15):3-4.
- [3]魏婕.行政事业单位国有资产管理的问题与对策研究[J].行政事业资产与财务,2021(14):6-7.
- [4]郑素子.基层行政事业单位加强固定资产管理的思考[J].行政事业资产与财务,2021(14):8-9.
- [5]王欣然.规范基层行政事业单位国有资产管理思考[J].中国管理信息化,2021,24(14):27-28.