

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.030

多产业战略转型下中小企业财务管理的问题及对策探索

李娟

(天津墨赫新能建设工程有限公司,天津 300453)

摘要:多元化战略被大中型企业所推崇,并作为突破传统行业、获得成功转型的利器被广泛运用。在政策扶持加大、信息日益对称、管理能力逐步提高的形势下,中小企业不再局限于单一的产业模式,开始逐步向多产业转化。中小企业向多产业进军,将“短平快”的特点发挥得淋漓尽致,而财务管理作为企业管理的核心,如何跟上企业发展的步伐,在企业转型中发挥更大的作用,这对财务管理提出了新的要求。本文结合现阶段多产业战略转型下中小企业财务管理面临的状况和存在的问题,给出了一些应对措施和优化策略,希望能为财务管理工作提供参考。

关键词:中小企业;多产业;战略转型;财务管理

中小企业的多产业战略转型,不再局限于相关产业的多元化,更多地体现在非相关产业,尤其是新兴产业、热门产业、政策扶持性产业等。中小企业的战略转型,不同于大中型企业有规划、有步骤地稳步推进,它们紧跟着市场的风向,力求快速地占据未被充分开拓的细分市场,在激烈的市场竞争中寻求一方阵地,捷足先登。在中小企业多产业战略转型下,财务管理也突破了传统模式,在变革中接受着新的洗礼。

一、中小企业多产业转型背景下财务管理工作面临的挑战

(一)财务管理体系发生变化

中小企业在寻求多产业战略转型的过程中,由于自身实力的限制,往往采用不同的合作模式,从而做到资源整合、优势互补,进而提高企业的市场竞争力。财务管理就需要有新的体系与之对应,以适应企业多种经营模式的需要。

(二)财务管理面临多业态化

中小企业多产业战略转型,涉及的行业广、领域新,这就要求财务管理工作紧跟企业战略调整的步伐,不再局限于传统行业,对多产业、多领域都要有所涉猎。中小企业的财务管理不再是墨守成规,以不变应万变,它需要在不断地调整中与企业共同成长。^[1]

(三)财务决策向事前控制转变

中小企业多产业战略转型,速度快、节奏紧,财务管理工作要及时做出反应,在企业战略转型前做出预案。不同于传统的稳扎稳打和事后控制,财务管理需要根据企业战略转型的需要,快速给出应对措施,真正成为企业决策中不可或缺的力量。

(四)财务资源配置向更优化发展

中小企业多产业战略转型,意味着企业的资源需要做出新的调整。如何分配企业的财力、人力、物力,使这些资源在现有产业和新产业中平衡、有效地发挥作用,财务管理工作承担着不可推卸的责任。^[2]

(五)财务管理向全过程管理推进

中小企业多产业战略转型中,财务管理工作要

贯穿始终。这不仅要求财务管理在转型的前期、中期、后期都充分参与,还要做到业、财、法、税融合,全方位、高层次地提高财务管理水平。

二、中小企业多产业转型背景下财务管理存在的问题

(一)重建财务管理体系需要一个长期而曲折的过程

中小企业多产业战略转型,需要新的财务管理体系与之对应,而新体系的建立,既要满足原有产业的需要,更要适应新产业的发展,这些都需要在具体工作中不断地验证和调整。和业务发展的需要相比,制度往往是相对滞后的。新的财务管理体系从开始到逐步成熟,必将经过时间的锤炼,这个过程不会是一帆风顺的。^[3]

(二)在资源优化配置上财务管理如何确定管控标准

如何合理配置资源,做到取舍有度,重点调配?财务管理需要确定一个管控标准。财务管理工作需要把资源具体到数和量上,分配不合理,直接关系到相关产业的发展,甚至影响到整个企业的生存。公司战略决定了资源的走向,如何把有限的资源配置到更能提升企业价值的产业中,使企业价值达到最大化,财务管理要有具体的实施依据。

(三)企业转型下财务管理人员的重新定位

如何跟上企业战略转型的步伐,从容应对企业发展中的种种问题?财务管理人员需要对自身角色进行重新定位。中小企业的财务管理人员,普遍存在着“全而不精、业务面狭窄”的缺陷,对新的产业和新的业务模式接触较少,管理能力显著不足,这成为制约财务管理工作向前推进的重要阻碍。大中型企业掌握着相对多的优质资源,人力资源更优先流向这些重量级的企业,相对而言,中小企业的财务管理人员业务能力和综合素质普遍不高。在中小企业多产业战略转型的形势下,财务管理人员需要随着企业的发展不断进步,才不会在战略转型的浪潮中被淘汰。

三、中小企业多产业转型背景下财务管理的优化策略

(一)重建财务管理体系

在中小企业多产业战略转型的背景下,传统的财务管理体系已经不适应企业的发展,这就需要打破传统固化的模式,以现代财务管理体系为依托,建立适合中小企业自身发展的财务管理体系。

1.重构公司财务管理制度

(1)中小企业多产业战略转型涉及多种经营模式,其中以战略联盟模式最为常见。企业间的战略联盟能形成战略集群效应,实现资源互补、风险共担,充分提高企业的市场竞争力,产生1+1大于2的协同效应。基于股权联合型、契约联合型、混合联合型等战略联盟模式,中小企业需要合理划分企业的组织结构。在多产业战略转型下,中小企业可以根据经营模式和产业类型,将直线职能型组织结构和事业部制组织结构结合起来,把集权式管理与分权式管理合理地运用于企业财务管理中。

(2)中小企业要加强内部财务管理制度的建设。在多产业战略转型的形势下,中小企业要加强企业的投融资管理、资产管理、预算管理、成本管控等,进一步完善公司的内部控制制度,尤其要强调风险管理和绩效考核,在防范风险的同时,充分调动人员的积极性。中小企业可根据自身的业务特点和需要,有所侧重地制定相关规定并逐步完善,形成适合本企业的内部财务管理制度。

(3)提高企业信息化水平。中小企业要充分利用现代IT技术,优化配置企业资源,加强各部门之间的协作和信息流转,提高信息沟通的效率,增加财务决策的准确性。在中小企业多产业战略转型下,企业信息化显得尤为重要。现有市场上的信息化管理系统和管理模式,并不完全适合中小企业。企业应当从自身的实际情况出发,以管理需求为导向,加以分析和选择,建立适合自身需要的信息系统,为企业的管理提供强有力的技术支持。

2.选择适当的会计政策

不同的产业类型可能对应不同的会计政策,中小企业多产业转型,需要对会计政策进行深入的研究和分析。会计政策的选择,既要符合相关政策的规定,又要兼顾对财务报表的影响,能够合法、合理地反映企业的财务状况和经营成果,有利于相关信息使用者做出分析和判断。

3.设置合理的财务机构

财务机构的设置是否合理,岗位职责是否明确,直接关系到公司的财务管理水平。在中小企业多产业战略转型下,财务机构的设置要和企业的产业类型、企业规模相匹配。中小企业的财务机构设置相对简单,在职责划分上更要加以权衡,既能高效、有序地运转,又要分工明确,相互制衡。

4.配备相应的财务人员

财务人员的配置一般与企业的规模相关联。中小企业财务人员配置严重不足,一人多岗的现象普遍存在,而中小企业的多产业转型,对财务人员的需求却显著增加。财务管理工作要想在企业转型中充分发挥作用,人员的合理配置是必不可少的。

(二)优化配置企业资源

中小企业多产业战略转型下,企业资源也随之以向新的产业转移。在企业的资源配置中,财务管理更多地倾向于“财”的配置,即资金的流向。当然,人和物的合理配置也是不容忽视的。

1.资金由总部集中管理,统一调配,合理安排资金的流向

资金由总部集中调度、管理和使用,严格控制资金的流入和流出,完善资金审批制度和监督体系,严格遵守企业的资金管理规定。资金是企业的血液,新产业从设立之初,就要纳入到企业的资金管理体系,实行资金统一管理,从而提高资金使用效率,降低金融风险。^[4]

2.加强企业的预算管理

战略转型前期,企业就应该树立预算管理意识,逐步建立健全预算管理体系。“凡事预则立,不预则废”,预算能指导企业合理配置资源,更好地进行资金管理,降低不可预计的风险,还可以为企业的业绩考核提供依据。财务管理部门在进行资源配置时,可以根据各产业部门提供的预算资料,经过研究和分析后剔除掉不合理的因素,把资源进行分配。根据各产业部门对资源的实际使用情况,和预算数据进行对照后对预算资料进行调整,为下一次的资源配置提供数据支持,从而使资源配置更具可行性和合理性。

(三)财务管理人员要不断提高自己的业务能力和综合素质,更好地适应企业战略转型的需要

1.财务管理人员要不断提高自己的业务能力,以应对企业战略转型中的各种挑战

(1)财务管理人员要不断加强理论知识的学习,并与实际工作相结合。首先,财务知识的学习是一个连续的过程,中小企业多产业战略转型下,财务管理人员需要掌握许多新领域的财务知识,对相关的会计准则、财经法规等都要系统地学习,以应对和解决随之而来的各种财务问题。财务管理人员可以通过多种途径来充实自己的财务知识储备,比如阅读书刊杂志、通过网络查找相关资料、参加财务培训、进行业内信息交流等。其次,将理论知识运用到实际的财务工作中,使财务管理工作向着更有效的方向发展。财务管理理论大多偏向于对大中型企业,尤其是上市公司的研究,专门针对中小企业的研究相对较少;即使是企业规模、业务类型相似下的理论研究,如果不加选择地加以运用,也会导致理论与实

际脱节,对企业的决策产生不利的影 响。财务管理 人员要结合中小企业多产业战略转型的特点,有选择、有重点、有变通地将相关理论知识与企业的具体业务结合起来,用于指导企业的财务管理工作有序进行。

(2) 财务管理 人员要切实把自己定位在管理者的角色,不断提高自己的管理水平。财务管理 人员是企业战略的参与者与执行者,是企业核心力量中的一员,对企业的发展起着至关重要的作用。在中小企业多产业战略转型下,财务管理 人员要站在管理者的角度看问题,将管理理念贯穿始终,共同推动企业战略转型的进程。

(3) 财务管理 人员要站在整个企业的角度看问题,具有全局观。现阶段财务管理要求企业做到业、财、法、税融合,进而将财务管理水平提升到更高的层次。首先,财务管理 人员要积极推进业财融合。业财融合要求财务管理 人员积极参与到业务活动的全过程,把事前预测、事中控制、事后监督与考核结合起来,使财务管理与业务活动协调融合,以实现企业的经营目标。同时,业务部门也要意识到和财务部门沟通的重要性,通过建立畅通的信息沟通渠道,更好地进行信息交流,以发挥财务活动对业务活动的辅助和指导功能。在业财融合下,财务管理 人员要摆脱部门和专业的局限,不仅要了解企业的业务活动,还要关注行业和市场的走向,了解企业的定位和面临的状况。站在管理者的角度看业务,这样才能从传统的财务管理中跳脱出来,抓住业务的痛脚,切实做到业财融合。其次,充分贯彻业、财、法、税融合的管理理念。业、财、法、税融合是以风险控制为导向的协同管理。在流程上,建立有效的信息传递机制和签批制度,在信息高效共享的同时,明确权力和责任,为业、财、法、税的融合做好铺垫。在内容上,强调合同的重要性,加强合同管理。业务活动最终是依靠合同来体现的,在我国法治化进程不断提高的形势下,合同的作用也越来越明显。从合同的订立、履行、变更到解除,业、财、法、税融合都要贯穿下去。在方式上,强调“五流一致”和证据链思维。在业务活动中把合同流、资金流、发票流、货物流、信息流统一起来,并注重证据的保存,将业、财、法、税融合的理念渗透到企业的每一个经营活动链条中。最后,业、财、法、税的融合体现在企业活动的各个方面,中小企业多产业战略转型下,财务管理 人员可以先选择几个关键点,再逐步推进到企业的方方面面。财务管理 人员也将在这种融合的趋势下将业务水平提升到一个新的高度。

2. 财务管理 人员要不断提高自己的综合素质,在企业战略转型中发挥更大的作用

(1) 财务管理 人员要有法律意识,增强法制观念。财务管理 人员不仅要加强税法知识的学习,更

要有大法律意识,对其他法律知识多做涉猎。在中小企业多产业战略转型下,将经济法、商法、民法上的有关规定综合起来学习,能更全面的了解相关知识,尽可能地规避战略转型下企业将面临的法律风险。

(2) 财务管理 人员要培养职业道德修养。职业道德是每个财务人员应该坚守的底线,更是伴随终生的准则。中小企业多产业战略转型下,财务管理 人员面对的工作环境更加复杂化、多样化,除了对人员的业务水平有了更高的要求外,职业道德建设更不容忽视。现阶段,企业对财务管理 人员的职业道德水平越发看重,甚至和业务水平达到了同等的高度。财务管理 人员在加强自身学习的同时,可以建立有效的监督机制,通过制度来规范行为,把职业道德修养作为企业的考核标准之一。

(3) 财务管理 人员要加强财会队伍建设,提高企业的整体财务环境。财会队伍的扩大可以通过外部引进和内部培养来完成。财务管理 人员要及时招聘经验丰富的财会人员,确保财务工作的有序进行;必要时储备适量的财会专业高校人才,为财会团队输入新鲜的血液;可以从财会部门提拔有能力的人员,赋予其更重要的职务;还可以适当地培养其他相关部门的人员,用于辅助财务部门的工作。财务管理 人员不仅是财会队伍的领导者,更是财务知识的传播者,让更多的人学财务、懂财务,是财务管理 人员不可推卸的责任和使命。

除了增加财会人员的数量优势,还要注重财会团队的建设。企业可以建立财会人才培养机制,制定适合企业发展的人才培养计划,为企业的发展不断输送中坚力量。这样才能适应中小企业多产业战略转型的需要,为企业的进一步发展和壮大提供强有力的支持。

四、结语

中小企业在多产业战略转型的过程中,会遇到很多不可预期的问题,财务管理作为企业管理中的重要一环,起着至关重要的作用。财务管理在中小企业多产业战略转型中的地位是不可动摇的,时代赋予了财务管理 人员新的使命,我们也必将在新的征途上乘风破浪,掀开属于中小企业财务管理的崭新一页。

参考文献:

- [1]余鹏飞.战略转型后公司财务管理制度体系的重构[J].天津经济,2021(03):52-56.
- [2]鲁可.简析提高财会人员综合素质的具体措施[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2016(12):64-65.
- [3]魏彬.我国中小企业发展现状与战略转型[J].中国市场,2013(10):46-49.
- [4]郭继华.试论如何完善多元化集团财务管理[J].财经界,2010(10):114+116.