

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.17.008

# 县属国有企业财务管理相关问题的研究

张俊凤

(开化县两山投资集团有限公司,浙江 衢州 324300)

**摘要:**随着国有企业改革的不断深入,财务管理工作在国有企业的管理中核心位置毋庸置疑,财务管理不仅贯穿企业生产经营活动各个环节,更是企业管理重要的组成部分。目前,由于县属国有企业财务管理制度、风险防控意识(投资、筹资、营运、风险)、人员素养、政企关系等因素,导致县属国有企业财务管理存在着较多问题。本文对目前县属国有企业财务管理上存在的相关问题进行剖析,并提出相应的建议,希望县属国有企业财务管理在一定程度上得到解决。

**关键词:**县属国有企业;问题;分析;财务管理

第十三届全国人大三次会议中提出:要进一步完善国资监管体制,深化混合所有制改革;要基本完成剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题;国企要聚焦主责主业,健全市场化经营机制,提高核心竞争力的国企改革三年行动。要落实好国有企业改革“1+N”政策体系和顶层设计的施工图,做好可衡量、可考核、可检验、要办事的。2022年是国企改革三年行动的最后一年也是冲刺关键的一年。财务管理的重要性是贯穿于企业经营和管理的各个方面、各个环节,是企业管理的基础,是企业内部管理的中枢,是企业的生产力,是实现企业和外部交往的桥梁,是企业资金的流动运转的保障。因此,县属国有企业的财务管理制度合理完善对于做强做优做大国有经济,增强国有企业活力、提高效率,加快构建新发展格局意义重大。通过本人在县属国有企业日常财务工作中的经历和研究,对县属国有企业财务管理中存在的相关问题进行分析,并提出了相应解决策略。

## 一、县属国有企业财务管理中存在的相关问题

### (一)县属国有企业财务管理制度有待完善

县属国有企业由县政府或县政府所属部门出资的企业,在战略中不同的定位和承担着不同的职能,有企业的商业职能,有地方政府的公益职能等。履行商业职能是企业的最基本责任和义务,通过企业参与市场经济中发挥其竞争性、盈利性功能,保障国有资产的保值增值。以政府要求为地方提供基础设施建设、政府公益建设,盘活地方闲置资产等发挥其政府公益职能,实现地方政府调节经济的目标,调和国民经济各个方面发展。国有企业虽然两年的改革调整,但还有较多的问题存在,尤其是国企的财务管理制度,滞后且不健全,满足不了当前国有企业发展的需要。主要表现在以下几方面:

1. 企业财务管理制度制定参照事业单位,未考虑企业特殊性

一些县属国有企业在企业的财务管理制度上过

于笼统,不够完善。比如国有资产监管、企业经营的预算、日常经营方面的法律法规以及公司内部监督和审计等,所有制度都是统一参照地方政府或者国资委下发的财务管理制度,基本参照事业单位的财务管理制度,没有充分考虑到本企业的愿景、使命和战略目标,更未详细了解自身企业的业务状况、业务流程、各个操作环节,导致企业财务人员在处理财务问题时没有明确可行的依据和指导。比如:各地方新农村建设投资集团,主要的业务范围在乡下农村,每天职工需要使用私车去施工现场,参照地方政府或者国资委下发的财务管理制度中,不得报销职工的私车公用油费支出,因私车油费不得报销,导致相关人员出现了能不去施工现场尽量不去的状况,或者乘坐乡间公交出行,一天下来工作时间大部分在行程上。又比如国企采购问题,采购必须规定在政采云等一些相关的政府采购网上采购,虽然这样防止了关联交易,但是使得企业采购成本提高,不利于企业成本控制,而且程序稍复杂,不利于企业市场竞争。把企业的发展思维和财务管理制度同事业单位的财务管理制度绑定,不仅束缚了企业发展的动力,也阻碍了国企与市场其他企业竞争的脚步,还导致资金没有发挥相应的功能,更不利于落实财务处理的规范化和财务监督作用。<sup>[1]</sup>

2. 财务人员招聘制度不符合企业需求,导致财务人员不足和业务素质偏低

由于一些县属国有企业的招聘未有自主招聘权力,全部由上级国资中心统一公开招考,招考方式参照机关事业单位模式,这样招聘模式流程过于繁琐,并且未能根据企业自身的需求来筛选人才,而笔试内容为参公类并不是根据企业所需的专业知识内容进行考试,从而通过笔试的人员基本上是应届生或公务员备考人员,导致企业财务人员业务素质偏低。并且这样的招聘一年两次,招聘人员数量根本满足不了企业发展的需要,导致出现财务人员的工作量较大,一些财务人员身兼数职,不能有效地对负责的

公司财务管理作出及时的分析。

### 3. 财务部门管理制度职责的分工不够明确

有些县属国有企业自成立以来都没有形成完整的部门职责体系,整个集团内部职责分工不明确,只要涉及数据等问题全部推给了财务部门,导致部门间相互推诿扯皮,加大了集团内部矛盾。一些企业也出现了薪酬管理和薪酬发放全部由财务部门统一负责,执行与监督职能未能有效的分开,甚至未设有风控部门的企业,也由财务部统一负责风控职能。

#### (二) 财务人员岗位安逸,不思进取

由于县属国有企业的特殊性,工作岗位相对于私企中较为固定和稳定,竞争压力小,部分的财务人员只应付日常较单一的工作任务,不思进取,导致自身的业务能力还停留在传统管理形式上,没有想去进一步提高自己的业务能力。而当下会计准则和税法不断地更新变化,信息技术管理不断地完善,导致财务人员不能及时的应对新准则账务处理,使得整个集团各财务的账务处理不一致,在集团合并报表的层次出现了合并抵消困难等问题,不能及时的出具有效的合并报表数据。<sup>[2]</sup>

#### (三) 财务风险防控意识薄弱

县属国有企业在财务管理中的财务风险主要来源于企业日常的投资、筹资、经营决策等活动,而且财务风险存在这些活动的各个流程、各个操作环节。由于县属国有企业领导层一般由地方县政府指派,所以有些国有企业领导缺乏企业管理和市场运营经验,在投资的项目前期未做充分的调研准备,未充分评估投资项目的风险,对该项目的整理运营未有清晰的思路的时候就对该项目作出了投资决策,盲目投资,大大增加了国有资产流失的风险。有些县属国有企业为了形式主义、面子工程而盲目投资,项目落实了以后,因没有考虑后期的运营导致迟迟未运作,造成了国有资产呆滞现象。

#### (四) 政企不分,领导班子不稳定

目前县属国有企业存在的主要问题是企业没有独立自主运营的权力,长期以来,县属国有企业在地方政府的管控下,过多的关注地方政绩,注重形象工程,导致企业跟着政府的思路做企业决策,有些地方更是把县属国有企业作为政府的融资平台,变成了政府融资资金流水过账、记账部门。县属国有企业的领导班子由地方政府直接指派,有些匮乏财务知识、缺少国有企业财务管理经验的领导班子为了不得罪上级,不顾国有企业的发展,盲目地听从上级的政绩工程投资建设,导致国有企业的资金花在无用的面子工程项目中,造成严重的国有资产流失。领导班子不稳定也是目前县属国有企业的一大问题,因政企身份之路畅通,有些领导把县属国有企业当作升官的跳板,到企业混些履历,然后重新回到公

务员队伍,有些更是下企业几个月就马上调走。这样县属国有企业领导层的平凡调动,使得县属国有企业一届领导一个决定,导致各届领导项目不能有效地衔接,有些领导也是坐于眼前当下利益,不考虑企业存在的风险和企业长期的发展。领导参与政府性会议过多,导致无力应对县属国有企业的日常经营,领导对于企业管理认知不深,对企业发展无概念。<sup>[3]</sup>

## 二、提高县属国有企业财务管理水平的对策

### (一) 完善县属国有企业财务管理制度

健全的县属国有企业新型的财务管理制度,不仅使得财务人员在处理企业财务问题上有明确的可行性的指导依据,而且有利于明确财务人员的财务管理职责,更好的落实企业财务处理的规范性和财务监督的作用。根据国家有关法律、法规和县属国有企业的自身特点进一步完善县属国有企业在企业的财务预算、国有资产监管、法律法规、内部风险管控、内部审计等制度。在参照地方政府或者国资委下发的财务管理制度的同时,给予县属国有企业一定的财务管理制度权限空间,以便不同行业的县属国有企业根据自身企业的业务状况、业务流程、各个操作环节可以制定出适合自己企业发展的财务管理制度,以保证制度的全面性、完整性,不能一刀切的参照事业单位的财务管理制度要求。比如报销、薪资的激励、补贴等相关制度,有效根据实际需求给予职员私车公用的报销,使得职员在业务中可以及时的到达工作地,而不会把时间浪费在路程上;又比如,按照职员的工种性质、专业技能、经验履历以及为企业做出的贡献来制订相应的薪酬制度,杜绝吃大锅饭和躺平的现象,才能充分调动职员的工作热情和积极性;在经营性业务的公司中,采购制度参照国资文件要求的同时,制定出适合自身企业发展的、便利的采购制度,不要因采购制度的繁琐而影响日常企业的经营。<sup>[4]</sup>

进一步完善县属国有企业财务人员招聘制度,在县属国企统一招聘的同时,根据各县属国有企业自身的经营业务、业务专长以及地方县域内人才的结构、数量等不同,增加相应特殊性人才的招聘模式。比如对于财务专业性人才招聘进行考评相结合模式,笔试考试题目具体按照公司日常财务处理的案例模式,然后再根据工作的经验、学历等其他阅历进行综合评分。根据集团公司投资增加子公司数量的进度,相应的增加考试次数,尽可能地减少财务身兼多家公司的现象,使财务人员有更多的时间参与企业的各项业务,更好地对负责企业做好财务管理。

制定适合县属国企集团自身的管理制度,落实各部门的工作职责范围,责任到各部门负责人,明确财务部门的管理制度职责,各部门做好相互配合、相

互协调,坚决杜绝出现部门间相互推诿扯皮现象。财务部门切实地做好公司业务的审核监督职能,防止出现国有资产流失现象。

### (二)建立财务人员激励考核机制

打破县属国有企业的财务人员工作岗位的固定性,提高岗位间竞争力,根据财务工作经验、职称证书、学历、账务处理能力水平、工作的态度、财务岗位等不同拉大财务人员之间的待遇水平。突破考核行政化和“大锅饭”现象,让上进的财务人员获得应有报酬。

### (三)提高财务风险防控意识

为保障县属国有资产的安全,严格落实“三重一大”制度,严格地接受政府的监管。投资方面,必须加强投资项目的风险评估,项目投资前要充分进行项目调研、项目测算、项目后期运作的可行性分析,不能为了形式主义、面子工程而盲目的投资。要充分利用国企资源优势,积极优化国企产业结构,加快实体化运作,促进国有资产保值增值;在筹资方面,根据投资项目、项目生产经营的需求,按照项目开展的进度科学合理的做好资金需求分析并编制筹资的计划,按项目进度资金需求状况提取筹资款,避免出现闲置资金的情况,同时也降低了融资成本。加强与金融机构的对接,要充分利用国家政策、地方政策,争取项目的资金补助,同时建立好低成本的融资渠道;在经营方面,要有清晰的企业经营战略规划,做好企业全局性经营战略规划、长远经营战略目标、有应变的经营战略分析,指导性的经营战略行动,对日常经营的项目要严格把关,杜绝不必要的开支,控制经营成本,提高企业经营收益。<sup>[5]</sup>

### (四)避免政府过度干预

目前县属国有企业经过两年多来的国企改革,地方区域的资源进行了优化整合,大部分县机关属下企业已划入国有资产公司统一管理,要进一步完善国有资产公司监管体制,深化混合所有制改革,完成剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题。要明确区分地方政府和县属国有企业的不同地位和职能,给予县属国有企业自主经营、投资的权力,做好政企职能分工,结合当下市场经济体制,充分发挥县属国有企业对地方经济社会发展的助推作用。对于指派任命的领导班子,政府落实“三重一大”制度的同时,不应过多的影响领导班子决策,在领导班子未能为县属国有企业创造实质性业绩之前,暂时关闭政企身份转换之路,断其后路置之死地而后生,才能最大力度发挥领导班子的能力,才能对领导班子的决策负责,才能全身心的投入县属国有企业的建设中。

### (五)加强财务管理工作监督和考核

国有资产经营部门要对下属县属国有企业设置

会计机构及配备专业的财务管理人员,加强监督财会制度制定和执行情况,进一步制定完善会计核算、会计监督等方面工作目标考核机制,不定时的抽查县属国有企业财务管理制度是否执行到位,对下属县属国有企业财务管理岗位统一领导和考核。定期定时地对企业财务人员进行专业的培训,统一会计核算准则,提高县属国有企业财务人员业务水平,有序做好企业财务管理工作。<sup>[6]</sup>

### 三、结语

综上所述,经过两年的国企改革,目前县属国有企业的财务管理总体水平还存在较多的问题,对县属国有企业的发展有一定的制约影响,在市场经济体制下,县属国有企业需要有健全的财务管理制度、职工企业化的考核机制、强大的专业财务团队,同时提高财务风险防控意识,避免政府过度干预,加强财务管理工作监督和考核,实现低风险、低成本且高效率的企业运营,确保县属国有资产保值增值,发挥县属国有企业的应尽职能,引领和推动地方经济高质量发展。

### 参考文献:

- [1]白杨.探析国有企业财务管理的问题及对策[J].中国市场,2017(22):2.
- [2]王丽君.地方国有企业财务管理中存在的问题及对策[J].财会学习,2020(27):2.
- [3]周立勇.地方国有企业财务管理中存在的问题及对策[J].财会学习,2020(7):2.
- [4]张丽华.地方国有企业财务管理中存在的问题及对策[J].江西审计与财务,2000(4):1.
- [5]谢丽丽.国有企业财务管理中存在的问题及改进对策[J].商,2013(2):1.
- [6]梁紫霞.国有企业财务管理中存在的问题及对策[J].纳税,2020(5):2.