

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.001

集团企业资产管理存在的问题及对策研究

顾雪菁

(浙江金昌汽车集团有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:在多元化的市场经济环境下,企业间的竞争日趋激烈,集团企业已然成为市场经济主体的主要管理模式之一,但集团的成员企业众多,导致管理的难度增加,因此企业内部的管理问题也层出不穷。企业资产管理作为企业管理的重要环节之一,既是企业正常经营的保障,又是增加企业核心竞争力的砝码,如何科学有效地进行资产管理建设,对企业资源进行整合利用,使其为企业战略发展保驾护航,是每个企业必须重视的管理课题之一。本文将企业资产管理为分析对象,对企业资产管理相关内容进行概述,结合汽车集团企业的资产管理面临的各种问题及原因,提出针对性的解决措施,助力企业提升核心竞争力,维持企业可持续发展。

关键词:汽车集团企业;资产管理;问题;对策

资产是企业运营发展的重要物资来源,是企业拥有或者能够控制的,能够为企业带来经济效益的资源。对于集团公司而言,市场发展空间更为广阔,更容易在多元化的市场中获得红利,但相对来说,经营的风险也会随着企业规模的进一步扩大而增加。从集团公司的角度来说,对成员企业进行资产管理拥有一定的优势,可以让各成员企业的资产得到整合,使资产的使用效率得到进一步提升,从而减少一定的闲置资产。但实际工作中,集团公司通常是下达统一指令,子公司各自进行资产管理工作,事后再由集团公司进行工作检查,由于集团公司无法时刻对子公司的日常管理进行干涉,因此资产管理工作的效率就会大大降低。子公司的资产管理水平高低会对直接整个集团造成影响,管理的手段和水平决定了管理的效率,因此非常有必要对企业资产的管理开展深入的分析,并在此基础上做出必要的改进,从而提高企业的资产管理工作质量,提高自身抗风险能力,使企业能在激烈的市场竞争中获得一席之地。

一、资产管理概述及集团企业资产管理的必要性

(一)资产管理概述

资产管理是一项系统的管理工程,是集团企业内部管理的重要内容之一,是集团企业管理层做出重要决策的依据。资产管理应当立足于企业的发展需求,建立一套与自身相匹配的资产管理机制,在实际应用中持续对其进行完善、优化,尽力维护资产的安全和完整性。企业的资产按照流动性质,可以划分为流动资产、固定资产、无形资产、对外投资等。对于不同性质的资产,企业应当采取不同的管理方法,如对固定资产采用设立卡片、分类入账的方法,对存货采用扫描登记入账的方法等,有针对性地进行资产管理,使每项资产发挥其最大的效用,为企业

提供最有力的保障。

(二)集团企业资产管理的必要性

1. 保护资产安全,促进企业可持续发展

一方面,集团企业维系成员企业正常运转,靠的是资本,集团企业对成员企业的管理,其实就是对资本的管理。企业集团应加强对资产管理意义的认识,维持资产管理的整体性、全局性,始终立足于企业经营发展的现状,不断优化资产管理环境,对资产的整个运转周期进行实时监管,以确保资产的安全完整,维护企业的根本利益。另一方面,企业的持续经营离不开企业的资产管理,资产是企业发展的基础物质保障。加强集团企业资产管理,可以在集团企业内部建立一个高覆盖率的动态管理信息体系,使集团的资源得到合理分配,将闲置资产盘活,将无用资产进行处置,及时止损,以获取资金回笼。比如在采购流程中,可以采取多方比价、第三方招标等方式,提高采购的效率。科学提升资产的使用频率,提高经济活力,保障资产健康,实现资产保值、增值,以促进企业的可持续发展。

2. 规范资产管理制度及流程,防范舞弊行为

企业若要正常开展资产管理工作,必须有规范的资产管理制度和流程,集团企业应当根据实际情况来制定相应的资产管理制度和流程,明确资产管理各个相关部门的职责,通过预算管理、核算监督、内审跟踪复核等手段,对现有流程的不足之处进行优化改进,使资产管理工作能落到实处。企业应定期或不定期开展资产清查工作,对企业资产进行全面盘点和抽查盘点,也可以采用定期轮岗的制度,让资产管理的相关人员互相监督,杜绝防范舞弊行为的发生^[1]。

3. 提高资产使用效率,优化资产配置

对于集团企业而言,维持稳定的经营,持续为企业带来经济效益,是集团企业最终的目的,而实现最

终目的所依靠的就是如何将现有的资源进行合理的配置。如何有效的运转和使用各项资产,使其在规范的框架内得以应用,必然要依靠先进的现代化资产管理手段,企业应充分利用现有信息技术平台,将资产管理系统与财务系统、业务系统实现对接,加强对企业资产的实时监控,科学提高资产的使用效率,减少不必要的资源浪费,减少闲置资产,使企业资产充分发挥其效用,从而增强企业的竞争力。

二、集团公司企业资产管理的现状及存在的问题

(一) 资产管理制度不够完善,员工风险意识薄弱

在集团企业管理中,管理层往往更关注企业的效益高低,从而忽视企业管理过程中存在的一些问题,虽然大部分企业都建立了资产的管理制度,但实际管理中,管理制度的流程、制度与实际业务的匹配程度、员工的执行力等都会对管理的结果产生决定性的影响。同时,如果资产管理人员的风险意识相对薄弱,也会对资产管理工作造成影响,例如:由于监管的缺失,没有和实际经营业务去匹配,容易产生重复采购,从而导致存货积压。当事后发现问题时,存货可能已经老旧,或者产品已经更新换代,原来的存货无法再使用,此时只能将存货当成废品变卖,造成资源的浪费。另外,如果仓库保管员的责任心不强,入库的物品随意放置,盘点工作草草了事,事后也没有对盘盈或盘亏的存货进行跟踪,导致相关人员未能及时做出后续处理,资产管理便失去了意义,资产管理制度便形同虚设^[2]。

(二) 资产管理部门权责不清,管理工作无法顺利进行

资产管理制度的缺失会导致资产管理主体不明确,资产管理部门的职责混乱。集团企业部门之间没有起到互相约束、监督的职能,配合度低,导致资产管理工作效率低下,造成资源的浪费。假如企业资产没有被很好地管理安置,一旦出现资产流失,也无从追责。监管制度、盘点流程流于形式,各部门互相推诿责任,就会导致管理工作无法顺利进行。在实际工作中,有时很难区分使用部门和管理部门,尤其是企业的公共资产,如果没有指定的责任人,结果很可能无人理会。资产没有得到妥善安置,无法发挥出其原本功效,甚至降低使用寿命,最终阻碍企业管理和发展的脚步。

(三) 资产种类繁多,监管难度较大

集团企业开展资产管理工作,必须有相应的监督机制,但实际工作中,很少有企业会设立专门的监督部门,因此在企业资产出现问题的时候,通常不能第一时间发现,导致损失增加,甚至影响企业的正常运营。集团企业的资产种类繁多,管理起来有一定

难度。以汽车集团为例,常见的资产有固定资产(房屋、土地、机器设备及工具、公务车、试驾车、代步车等)、存货(商品车、汽车轮胎、太阳膜等零配件)、应收及预付款项、其他资产(汽车关单、质押文件、车钥匙等),特别是存货,商品车是汽车集团最重要的资产,无论是在途的还是在庫的,都需要遵循特别严格的管理制度,厂家对商品车也有一定的监管措施,一旦保管出现失误,就会招来高额罚款。其次,由于在修车辆的流动性较大,盘点起来也有一定难度。再者,汽车相关配件的盘点也是一大问题,如太阳膜的计量,按卷数还是按长度,每一车的使用数量和贴膜人员的技术紧密相关。另外,汽车零配件的种类有上百种,非专业人员根本无法一一识别,因此监管的难度较大。

(四) 资产管理水平欠缺,对资产管理重视程度低

集团企业的资产管理能力也是影响资产管理工作的重要因素,绝大部分资产管理仅凭自身对管理的理解,机械化的做着一些登记、检查的工作,但资产管理绝不是简单的登记检查工作,需要结合财务、销售及售后业务相关的知识,然后做出相应的职业判断。各子公司资产管理水平良莠不齐,综合管理素质普遍偏低,使得资产管理工作事倍功半。另外,集团管理层如果对资产管理工作不够重视,缺乏有效领导,随意安排人员担任资产管理岗位,甚至出现岗位职责交叉的情况,员工没有工作激情,自然也不会认真对待管理工作,那资产管理工作必然会受到影响^[3]。

三、改善集团企业资产管理的对策

(一) 健全资产管理制度,加强员工风险意识

集团企业要提升资产管理的水平,首先必须更新资产管理的理念,在企业文化建设中提高对资产风险的防范宣传力度,从管理层到普通员工,都要树立资产管理的理念,认识到资产管理的重要性,加强企业资产管理的风险意识。集团企业可以为资产购买保险,遇到事故时,能得到一定的补偿,规避相应的风险。集团企业的成员企业众多,要从集团角度协调管理各成员企业的资产,应由集团资产管理部门会同财务部门、业务部门共同制定一套全面、统一的资产管理制度,确保会计政策的一致性,由各成员企业贯彻执行。通过制度执行的过程,对资产管理制度进行不断更新优化,从采购、保管、维修、转让、处置等各方面考虑,推行精细化管理,提升资产管理制度的执行力,加强集团企业的整体市场竞争力。

(二) 明确资产管理部门职责,加强部门协作

集团企业的资产管理绝非一人之事,需要相关部门的协作配合。集团企业应结合统一、规范的资

产管理制度,对资产的使用部门、资产的管理部门、资产的核算部门有一个清晰的定位。各部门都应明确各自的职责,对企业资产进行全面、系统的管理。例如由资产管理部门对各类形态的资产进行建档管理,由财务部门对各类资产进行核算监督,由资产使用部门对资产进行实物管理,做到“谁使用、谁负责”,使资产管理明确到部门,明确到个人。对于集团企业来说,内部的资产进行调拨时有发生,此时便需要资产管理部门和财务部门、业务部门共同协作。另外,由于生产经营的需要,子公司要进行升级改造,改造过程中,大量原有资产被更新替换,如何妥善安置原有资产,也需要多个部门倾力合作进行处理。集团企业每年应安排资产清查工作,由资产管理部门和财务部门共同配合内审部门,对企业的资产进行全面的清查及盘点,并出具书面资产清查报告,对盘盈或盘亏的资产,找到相应的原因及责任人,如属于管理不善等人为情况造成的,追究当事人的责任,视具体情况拟定赔偿责任。对盘盈或盘亏的资产根据相应的制度进行处理。

(三)运用信息化手段,提升监管效能

在信息化飞速发展的时代,集团企业的运营已经离不开信息化平台。汽车集团企业应充分利用汽车运营管理系统,对外与厂家系统相结合,牢牢把控整车的相关信息,对每一辆车都能进行精准跟踪,确保相关手续齐全,对内及时登记销售、售后相关的业务信息,每日由专人进行监督检查。对于集团资金,企业可利用“银企直连”平台,由集团财务部对资金进行统一规划、调配及跟踪,合理进行投资、融资,避免出现资金链紧张、资金大量闲置或被滥用的情况,最大限度降低资金成本,从而提升资金的使用效率。对于数量、品种多的存货,利用扫码枪等工具进行扫描登记入库,由仓管和财务共同签字,明确保管责任和监督责任。对固定资产,在系统中建立卡片,分类入账,并指定专人保管各类产权证书。指定业务部门保管汽车的关单、质押文件、车钥匙等,财务部门进行定期和不定期盘点,以确保车与证匹配。此外,集团企业应定期开展资产清查工作,对货币资金、应收账款、预付账款进行函证,对存货、固定资产进行实地盘点,在集团成员企业之间实现资源共享,优先销售库存时间较长的车辆,提高存货周转率,降低库存积压,合理控制库存结构和库存数量,从根本上提升监管效能,使资产管理工作落到实处^[4]。

(四)提升资产管理人员素质,实行激励考核制度

集团企业想要提高资产管理工作的质量,首先应该改变传统的管理思维,企业管理层必须深刻意识到资产管理在企业管理中的重要地位,通过实际的资产管理过程发现问题,对现有机制存在的问题

进行改善,逐步优化企业资产管理的流程,建立培训、交流等机制。集团企业应与各大高校紧密联系,对管理人才定向培养,在招聘过程,全面考察人员的思想道德、技术水平、社会实践经验等,为企业选拔高素质管理人才。在岗管理人员也应定期参加培训,接收最新的管理理念和相关知识,传达给企业其他人员,将最新的管理方法与实际管理工作相融合,以此来提升企业资产管理的质量。另外,企业可以建立激励考核的制度,使用打分制,年度或季度进行考核,完成度高的给予一定奖励,分数低的进行惩罚,如造成资产损失的,在赔偿基础上还应设定罚款金额,如此奖罚分明,从而提升资产管理人员的工作积极性,使其更好地为企业服务^[5]。

四、结语

本文从企业资产管理的现状及问题为切入点,阐述了企业资产管理的概述及必要性,并提出了相应的解决措施。集团企业应加强资产管理制度建设,加强资产管理风险意识,明确各部门资产管理相关职责,加强各部门协作,运用信息化手段提升监管效能,提升资产管理人员素质,实行考核激励制度。综上所述,企业资产管理对企业的战略性发展有决定性的影响力,集团企业应充分认识到资产管理的重要性,在企业发展的各个阶段对资产做出相应的优化配置,使集团企业的资产发挥其最大效用,为企业可持续发展奠定基础。

参考文献:

- [1]王先辉.工业企业资产管理存在的问题及对策研究[J].行政事业资产与财务,2022(04):16-18.
- [2]杨宇辰.企业集团固定资产管理中存在的问题及对策探析[J].商展经济,2021(20):128-130.
- [3]张瑞云.企业资产管理存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2021(13):32-33.
- [4]石勇明.集团企业固定资产管理问题及对策探讨[J].中国集体经济,2020(08):161-163.
- [5]杨军雷.基于内部控制下集团企业资产管理探究[J].当代会计,2019(15):118-119.