

浅议民营企业财务管理

文/张树海 于欣

随着我国民营企业增多和逐渐的壮大,民营企业在财务管理方面存在的问题越来越突出。其财务管理方面的主要问题是:财务管理机构不健全,财务管理职能不完善,财务控制薄弱,财务管理地位不高;财务人员业务素质低下,成本管理严重弱化,投资决策盲目、融资渠道不畅等。笔者针对上述问题,就完善民营企业财务管理体系,提高财务管理水平进行肤浅的探讨。

一、建立健全组织机构发挥财务管理的职能

民营企业创立之初一般来说规模和业务量相对较小,投资者为了减少开支通常不设专职的财务部门,事后多采取代理记账或聘请兼职的财务人员仅负责作账和报税。即使设置专门的财务部门,由于投资者往往不具备财务管理的能力,也对财务管理的职能不够重视,财务人员不参与企业的管理和投资的决策之中,使企业财务管理不能切实发挥其对企业运行的指导作用。本人认为,民营企业在创立之初就应该根据不同规模和业务发展需要,建立健全组织机构,发挥财务管理的职能。在企业创立之初可以运用传统的企业制度,待企业发展到一定的规模,依托现代企业制度,使财务人员凭借其专业的财务知识负责企业经营的具体组织和实施。

二、实现财务管理制度化

首先,企业财务部门要按照现行法规制度的要求,结合企业的实际情况,建立健全符合企业发展要求的财务管理制度,从而保证企业经营发展到那里,财务管理就落实到那里。企业财务部门要在综合考虑多方面因素的基础上,围绕目标利润,认真编制和执行财务预算,构建企业财务责任指标体系。虽然企业在编制财务预算时尽量考虑各方面的因素,但在实际经营过程中往往会发生偶然或未考虑到的因素,这就要求财务部门根据近期较为准确的财务信息资料及时修正财务预算指标。同时财务部门要按照财务预算目标加强管理,定期检查,严格考核,落实责任,兑现奖惩措施,形成以财务制度为主对经济行为进行定性约束、以财务预算为主对经济行为进行定量约束的格局。

其次,企业财务部门要在保证财务核算质量的基础上,进一步发挥财务信息的主渠道作用,实施跟踪企业的动态化管理,及时提出财务建议,使核算型财务管理转变为管理决策型财务管理,从而成为企业决策者的左膀右臂。

再次,在内部控制方面,应当对财务机构的设置、财务人员的职权、凭证资料的签署、传递、汇集流程、会计记录和财务报告的编制与报送事项做出明确的规定。重大开支和日常零星开支的财务帐目应增加其透明度,出现财务问题,应共同协商解决,不能私自处理,同时建立并完善企业的内部稽查制度。

三、制订灵活的激励机制使财务管理工作不断创新

在民营企业中,财务人员必须受到重视。企业业主一定要认识到企业所需要的不再仅仅是“记账”先生,而是理财的能人。民营企业在资产达到一定规模后,受到更大的外部压力应淡化家族色彩,以适应严格的法律、政策环境和社会舆论,以超越家族式经营的原始积累阶段。力争以其灵活的人才聘用机制,在激烈的人才竞争中抢占先机。为吸引和稳定高级财务管理人才,民营企业要在激励机制和企业文化建设上下功夫。如一些大型高科技企业以“参股”、“年薪”、“津贴”等奖励企业有功之臣,有效地推动了管理人员在管理方面不断创新和开拓进取。

四、加强成本费用的控制

成本费用的控制是企业增加盈利的根本途径,民营企业必须建立科学、严谨、实用的成本费用管理机制,系统地分析成本费用发生的全过程,运用因素分析法等管理方法制订合理的目标指标,并定期进行检查考核,分析、修正指标。这就要求民营企业必须建立成本会计制度,确定成本费用会计处理原则和成本费用的开支范围。在预算和考核中,落实成本费用的目标责任,在业绩评价考核工作中,要把成本费用指标作为一个层层考核的主要指标,从而保证目标的顺利完成。

五、加强资金管理

民营企业在财务管理中要营造和谐的理财环境,对外财务部门应加强与税务、银行、客户等方面的关系,得到他们的指导和支持;对内财务部门应协调与公司高层、生产、营销、劳资等部门的关系,以得到他们的理解和配合。在这样的环境下,财务部门才能在日常现金管理、投资、筹资及分配活动中发挥财务管理的中心作用,提高资金使用的效益。

在日常现金管理方面,编制详细周密的资金计划,尽量降低库存商品的资金占用,搞活资金,抓紧货款的清收,按照轻重缓急的原则用好资金。

在融资方面，因任何企业的生存和发展都离不开银行，即使货币资金充足的企业也不例外。与银行保持稳定的合作关系并不等于将企业的全部资金存入一家银行。这样既无法了解其他银行的结算收费和利息情况，企业也争取不到银行更高的信用额度和最优惠的结算条件及资金利率。如企业的全部经营情况被一家银行所掌握，也易使企业陷入被动。企业在融资时更应该采取多元化的融资意识，走直接融资和间接融资路子，建立有条不紊的资金循环机制。在充分考虑偿债能力的前提下，保持合理的筹资结构，防止企业的效益过多的分流于资金利息。同时，在重视银行信用的前提下，更要重视和讲究商业信用，否则，资金问题就会成为民营企业财务管理的最大障碍。

在投资方面，财务部门一定要参与到投资项目的测算和论证之中，在进行项目投资的测算和论证时，要根据企业内部和外部的信息充分考虑资金的时间价值和风险价值，分析、对比项目的投资回报率，否则，将给财务管理带来很多难以解决的难题。

六、加强企业纳税的财务管理

民营企业应在法律规定许可的范围内，通过事前筹划和安排，以达到降低税收成本或者延缓税款支付的节税是提倡的。纳税人和征税对象的性质不同，税收待遇也不同，税法中已有起征点、减免税等一系列的优惠政策，纳税人有权利进行选择。财务部门基于企业发展的总体规划，立足于对市场经济发展未来动向的准确洞察，全面了解现行税法及其有关的经济法规，利用各种有利的经济与环境因素，有序地组织投资、筹资、经营要素的合理规划配置，选用合适的资产计价方法、成本费用计算方法，降低自身的税收费用，实现税后所得最大化或税负相对最轻，保证税后收益长期、稳定的增长。财务部门在日常工作中应帐目清楚健全，纳税申报正确，税款缴纳及时、足额，在期末将帐目与税法规定对照检查，做好纳税所得增加或减少的调整，杜绝来自税收违章方面的处罚，避免各种直接或间接的涉税损失和信誉损失。

七、建立健全内部审计制度，提高审计的质量

发展内部审计是民营企业建立现代企业制度的必然选择，民营企业要持续发展，就必须发展企业内部审计，特别要完善内部审计质量方面的制度，其包括审计复核制度、审计绩效考核制度、审计责任追究制度等。近年来，随着审计工作的不断创新，内部审计工作已经由传统的查错纠弊向管理审计转变，审计的种类和范围不断扩大。由于当前我国民营企业普遍推行的是一种单边治理的结构，企业老总拥有企业的全部权力，其家族成员往往被安排到企业的各重要岗位上，但家族成员往往不精通财务知识，同时不具备全面掌握内部控制、风险管理和公司治理理论及现代审计技术。这样，在内部审计工作中不能够多层次、多视角的分析问题，结果只能是完成审计的任务，不能提高审计的质量（作者单位：兰州大学第一医院）

相关链接

我国中小民营企业国际化经营的主要制约因素及解决对策
发挥开发性金融作用 缓解中小企业融资困境
山东民营水利发展中存在的问题及解决对策
人民币升值压力下出口型中小企业如何闯关
中小企业国际竞争力浅析
浅谈民营企业财务管理
科技型中小企业成本控制浅析
提升邯郸市民营企业素质的策略探索
民营企业由家族化管理向职业化管理发展的问题探讨

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心