

## 提高民营企业财务管理水平的对策探讨

文/章新蓉

改革开放以来,我国的民营经济得到了迅速的发展。民营企业在拉动国民经济增长、创造税收、增加就业等方面出了巨大贡献。但在民营企业的发展过程中,相当部分企业在短暂的高速扩张后很快陷入财务困境,成为“流星式”的企业。导致这种情况的产生,既有外部因素,也有内部因素,其中民营企业财务管理水平是影响其发展的一个重要内部因素。分析民营企业财务管理工作中存在的问题,探索民营企业提高财务管理水平的对策,有助于促进民营企业的可持续发展。

### 一、民营企业财务管理工作存在的问题

目前,除少部分大型民营企业的财务管理活动已经呈现出现代企业财务管理特征外,大多数民营企业财务管理工作存在以下问题:

#### (一)管理理念陈旧,财务控制薄弱

我国民营企业普遍存在重销售、轻理财的现象。业主和管理当局认为只要销售有保证,企业就能“长寿”。在这种思想的指导下,只重视企业的生产经营,忽视财务管理的核心地位。认为财务管理人员只是写写算算,加加减减而已,使财务管理失去了它在企业管理中应有的地位和作用,导致财务管理基础工作薄弱、财务管理体制不协调、内部控制制度不健全、会计信息失真、财务风险巨大等问题。在资金管理方面,较多地表现为企业投资失误、筹资渠道不畅、应收账款回收受阻,存货积压现象严重,资金周转缓慢,导致企业现金流量状况恶化,甚至导致一些企业发生严重的财务危机而使企业陷入困境。

#### (二)筹资渠道狭窄,规模扩大缓慢。

财务管理是企业管理的核心,资金是企业生存的关键。一个健康发展的企业不但要能充分利用好内部资金来源,还要能有效地从外部融入资金。但在我国民营企业的基本建设投资中,其资金主要来自企业自身的积累,金融机构贷款所占比例非常小。这是因为人们长期以来对民营企业的偏见及民营企业本身财务管理的不规范、信誉不佳等原因造成的,影响了民营企业的迅速扩大发展。

#### (三)重视绝对财务指标,忽视相对财务指标。

民营企业为了提高经济效益,激发员工以及增强社会对企业的信心,通常采用目标销售额或目标责任利润的管理方式,即对各责任单位或部门规定目标销售额或目标利润,签订目标责任书,并按目标销售额或目标利润的完成情况给予奖惩。这种管理方法,在一定程度上,可以发挥管理上的激励作用。但仅仅只有目标销售额或目标利润,对各单位或部门的考核非常不全面,导致各单位或部门为完成销售和利润指标而采取一些有损于公司长期发展的短期行为。

### 二、民营企业财务管理存在问题的原因分析

#### (一)外部环境的影响分析

民营企业的外部环境包括国家经济政策、产业政策、金融政策和市场化程度等。外部因素的正向刺激作用主要表现为政府对民营经济发展持更加鼓励的态度,政府通过制定民营经济发展的各项政策,规范民营企业的发展;税法和公司法等法规不以所有制性质实行差别待遇,为民营企业实现公平竞争起到了推动作用。然而,在民营企业的发展过程中,仍然存在一些负面因素,如政府有关部门对民营经济意识形态方面的排斥力仍然很大;所有的会计法律规范,都没有很好的考虑民营企业的特点;政府尚未建立统一的民营企业咨询与管理机构,不能为民营企业信用建设与信用等级评定提供服务;金融业的信用贷款事实上仍然不愿向民营企业开放,民营企业融资渠道少,融资困难。这些负面影响导致民营企业扩大发展及对外投资信心不足,影响民营企业的可持续发展。

#### (二)内部环境的影响分析?

目前在我国民营企业中,家族经营企业模式呈主流现象。虽然家族制经营在企业创建阶段表现出巨大优势,但从长远发展来看,却是制约民营企业提高财务管理上水平的重要内部因素:

1、凭经验决策,财务管理地位不高。民营企业在经营决策方面有着高效率的优势,但决策往往缺乏科学的依据,决策所需的信息中,相当程度仍使用以供销人员为主体的偶遇式的市场信息收集方式,信息的收集处理利用并无一定规则。企业财务管理未受到重视,财务人员收集分析信息并参与决策的可能性极小,大部分小企业将财务人员仅当作“记账员”,主要负责对外提供财务与纳税报表,导致企业决策信息准确度较差,决策的可靠度低。

2、家族式集权管理,财务管理制度不健全。民营企业选择有限责任公司这一组织形式的居多,但大多民营企业是亲戚、家族、朋友合办的企业,这类企业在建设初期情义代替规章制度,表现出个人专权和家族控制的特色。由于所有权与经营权高度统一,董事长兼总经理是普遍现象。在多数民营企业中,没有健全的财务管理制度,导致职责不分,越权行事,财务监控不严,会计信息

失真等现象。

3、业主素质不高，财务管理手段落后。业主往往既是投资者又是经营管理者，业主个人素质的高低，直接影响财务管理活动的开展。多数民营企业对于财务管理的理论方法缺乏应有的认识和研究，尚未建立起诸如时间价值、风险价值、边际成本、预算管理科学概念。

4、财务人员业务素质低，不能充分发挥财务管理的职能作用。民营企业在发展初期，人与人的关系基于血缘关系和地缘联系，对团体以外的人天然的不信任。在财务这一敏感部门，“忠诚度”成为用人的重要标志，无血缘、乡缘关系的财务管理人才很难与家族势力公平竞争。这种家族式企业文化，影响了民营企业财务管理人才的选拔使用。所以，在小规模低层次的民营企业，真正的财务专业人才很难留住，财务人员大多由未经正规专业培训的亲戚、朋友担任，难以有效发挥财务管理的作用。

### 三、提高民营企业财务管理水平的途径

目前政府正在逐步完善有助于民营经济发展的外部环境，实现对民营企业的无差别国民待遇，但改革是一个渐进的过程，民营企业必须正视自身的财务背景，加强内部财务管理工作，降低财务风险，实现可持续发展。

#### (一) 转变观念，健全财务管理制度

资金的使用周转牵涉到企业内部的方方面面，民营企业当局应牢固树立资金意识和风险意识。通过建立健全各项财务管理制度，实现各部门、各环节的规范化管理：(1) 建立科学的核算体系，规范会计基础工作，保证财务透明，随时能向企业决策者提供准确的财务信息；(2) 建立健全涵盖财务管理各方面的内部控制制度，在现金、银行存款、采购、销售等管理上建立规范的操作程序，堵塞漏洞，维护资金安全；(3) 实行全面预算管理，通过明确各级经营管理者 and 员工的岗位、责任、权力和利益，来整合企业的业务流、资金流和人力资源流，以提高企业经济效益；(4) 制定科学规范的决策程序，促使企业注重调查分析，运用定量和定性的分析方法，计算预测指标，评价决策效果，避免由于个人和家族成员的素质局限导致的决策失误。随着民营企业的逐步规范化，丢弃家族企业创业初期的凭经验管理的模式，建立规范的现代法人治理体制以及能够相互制衡和约束的权利分配和决策机制，用各项制度来体现企业的发展战略和管理思想。

#### (二) 积极开拓融资渠道，解决融资难问题。

民营企业必须认真分析和评价影响融资的各种因素，力求使自己所进行的融资活动在力所能及的范围内达到最高的效率和最好的综合经济效益。根据企业所处的不同生命周期，采用不同的多元化筹资策略。当企业处于创立期和成长期时，由于经营风险比较高，引入债权性资本的可能性很小，因此，可以主要采取财务风险较小的权益性资本为主的多元化筹资策略；而当企业进入成熟发展时期，经营风险较低，偿债能力较强，则应主要采取以负债融资为主的多元化筹资策略。采取权益融资方式，如私募权益性资金、吸引风险投资基金、上市融资等，可以达到降低资产负债率，有效避免财务风险的目的，同时，还可以起到优化家族企业产权结构的作用。而采取负债融资，如向银行借款、融资租入固定资产、发行债券等，其利息允许在所得税前扣除，企业可享受税收方面的利益，如果公司利润率大于利息率，可以产生财务杠杆效应。但要有效地从借贷市场获得融资，民营企业还必须积极进行自身素质的培养和外部形象的塑造，按照社会主义市场经济的基本要求，规范经营行为，提高企业信誉。

#### (三) 建立绝对和相对财务指标并用的系统化指标体系

民营企业全面控制和考核各责任单位和部门的经济效益，必须建立系统化、科学化的考核指标体系。不仅要运用绝对财务指标，还要采用一系列相对财务指标，如权益利润率、资产负债率、投资回报率、现金比率、净资产收益率等。在绝对财务指标的运用中也不要仅局限于销售额和利润指标，要注重考核各责任单位或部门的现金流指标。销售额的增长固然可以带来长期的业务增值，但是只有现金流增长，公司才有支付能力，才能保证股东权益增长，才能保证业务拓展对资金的需求。

#### (四) 建立适应反倾销的决策支持和监控系统

进口国核查机构对反倾销调查目的是为了确定公司财务数据的真实性，为了提高反倾销工作的效率，应采取以下措施：

##### 1、建立自身的反倾销会计信息平台

应诉反倾销诉讼是对企业内部管理的一场挑战。因此，企业要健全内部各项财务管理制度，保存好能够充分反映本企业生产经营方面的商业资料，为应诉成功打下良好基础。同时，进口国反倾销机构都是以价格倾销标准为基础，由于成本是价格的一个重要组成部分，因此，需要建立反倾销成本核算及报表体系。对出口产品成本实施更加明细的核算，成本报表中明细产品编码还应形成与目标出口国家的海关税则号所代表的产品之间的一对一、一对多、多对一或多对多的对应关系。如遇到反倾销起诉，企业就可以根据所提供的海关税则号直接从成本核算信息系统中取出，提高反倾销应诉工作的效率。

##### 2、建立主要竞争对手会计信息库

通过各种现代方法搜集和分析竞争对手的财务与非财务信息，一旦涉诉就能根据竞争对手的情况，选择对我方有利的具体替代国，并通过会计举证及时向申诉国反倾销当局应诉。因此，建立竞争对手会计信息库意在“知彼”。主要包括：（1）境外主要竞争对手的认定，并为每个值得关注的竞争对手创建信息档案；（2）搜集竞争对手的有关会计信息，主要包括竞争对手产品的生产成本要素、成本结构、运输费、保险费、市场份额、经营策略等财务与非财务信息，竞争对手产品本国市场的销售价格及在我方竞争市场上的销售价格、销售数量等信息。

（作者单位：重庆工商大学会计学院）

#### 相关链接

[完善银行贷款是解决我国中小企业融资之痛的现实选择](#)  
[提高民营企业财务管理水平的对策探讨](#)  
[提升中小企业自主创新能力的对策思考](#)  
[中国中小企业对外直接投资策略研究](#)  
[对中小企业融资难的思考](#)  
[中小民营企业筹资研究](#)  
[民营经济信贷支持问题分析](#)  
[唐山市中小企业存在的问题及对策](#)  
[我国中小企业财务管理存在的问题及对策研究](#)

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